

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 160

Outsourcing von Sekundären Servicebereichen

**Institutionenökonomische
und kognitive Erklärungsansätze**

Von

Jan Osterloh



Duncker & Humblot · Berlin

DOI <https://doi.org/10.3790/978-3-428-51322-2>

Generated for Hochschule für angewandtes Management GmbH at 88.198.162.162 on 2025-07-26 09:06:11
FOR PRIVATE USE ONLY | AUSSCHLIESSLICH ZUM PRIVATEN GEBRAUCH

JAN OSTERLOH

Outsourcing von Sekundären Servicebereichen

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 160

Outsourcing von Sekundären Servicebereichen

Institutionenökonomische
und kognitive Erklärungsansätze

Von

Jan Osterloh



Duncker & Humblot · Berlin

Die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität zu Köln
hat diese Arbeit im Jahre 2003 als Dissertation angenommen.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Alle Rechte vorbehalten
© 2004 Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Fremddatenübernahme: Klaus-Dieter Voigt, Berlin
Druck: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin
Printed in Germany

ISSN 0523-1035
ISBN 3-428-11322-5

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier
entsprechend ISO 9706 ☺

Inhaltsverzeichnis

A. Einleitung und Problemstellung	11
B. Outsourcing von Sekundären Servicebereichen: Einführung und Stand der Literatur	16
I. Charakterisierung Sekundärer Servicebereiche	16
1. Merkmal: „Sekundär“	17
a) Aufbauorganisatorische Betrachtung	17
b) Betrachtung aus Perspektive der Marktleistung eines Unternehmens	18
c) Strategische Bedeutung und subjektive Werturteile	21
2. Merkmal: „Funktionsbereiche“	22
3. Merkmal: „Bereichsübergreifend“	22
4. Merkmal: „Servicefunktion“	24
a) Service- und Steuerungsfunktionen in der Wertkette nach Porter ..	24
b) Der Begriff der Dienstleistung in der deutschen Literatur: eine Annäherung	26
c) Phasen der Dienstleistung nach Hilke	29
d) Integrativität und Immaterialität als kontinuierliche Faktoren	30
e) Informationsökonomische Interpretation der Leistungstypologie ..	34
5. Sekundäre Servicebereiche: Interpretation und Fazit	39
a) Organisatorische und strategische Aspekte	39
b) Informationsökonomische Aspekte der Dienstleistungsproduktion	40
II. Outsourcing	41
1. Entwicklungslinien der Literatur	41
2. Der Begriff	45
a) Merkmal: „Outside“	46
b) Merkmal: „Resource“	48
c) Merkmal: zeitliche Dimension	50
3. Grad der Ausgliederung	51
a) Aufgabenanalyse nach Kosiol	51
b) Ausgliederungsgrad beim Outsourcing	54
4. Rechtliche Aspekte des Outsourcings	60
a) Zur Struktur von Outsourcing-Verträgen	60
aa) Vertragsdauer	61
bb) Spezifikation der Leistungen	63
cc) Vergütungsart und Risikoübernahme	64
b) Arbeitsrechtliche Besonderheiten des Outsourcings	66

aa) Der § 613a BGB	66
bb) Praktische Konsequenzen	68
cc) Theoretische Konsequenzen	69
III. Empirische Motive und Risiken des Outsourcings	69
1. Motive des Outsourcings	69
a) Kostenorientierte Motive	71
aa) Economies of Scale	75
bb) Erfahrungskurveneffekte	80
cc) Branchen- bzw. Lohnarbitrage	81
b) Leistungsorientierte Motive	82
aa) Konzentration auf Kernkompetenzen	83
bb) Know-how, Flexibilität und Innovationen	84
cc) Transparenz und Steuerung	86
c) Finanzielle Motive	88
aa) Liquiditätsaspekte	88
bb) Wandlung fixer in variable Kosten	90
2. Risiken des Outsourcings	93
a) (Ökonomisch) gut messbare Abhängigkeiten	93
aa) Transaktionsbedingter Amount at Stake	95
bb) Produktionsbedingter Amount at Stake	96
b) (Ökonomisch) schlecht messbare Abhängigkeiten	98
c) Risiken in der Übergangsphase der Teilfunktionen	105
3. Fazit: Motive und Risiken des Outsourcings	107
C. Institutionenökonomische Ansätze als Erklärung für das Phänomen Outsourcing	112
I. Vorbemerkung	112
II. Historische Entwicklung	114
III. Grundzüge der Property Rights Theory (Theorie der Verfügungsrechte)	116
1. Grundlagen und -annahmen	116
2. Kernaussagen und Einordnung	119
3. Die Klassifikation von Vertragsformen nach Macneil	122
IV. Grundzüge der Agenturtheorie	125
1. Grundlagen und -annahmen	125
2. Kernaussagen	129
3. Einordnung	132
V. Grundzüge der Transaktionskostentheorie	135
1. Der Ansatz von Coase	135
2. Die Weiterentwicklung von Williamson	138
a) Annahmen und Kernaussagen	139
b) Einordnung	146
VI. Allgemeine Theorieprobleme institutionenökonomischer Ansätze	154
VII. Lassen sich Motive und Risiken des Outsourcings institutionenökonomisch erklären?	158

1. Aussagekraft des Transaktionskostenansatzes	158
2. Aussagekraft der Agenturtheorie	163
VIII. Zwischenfazit: Ökonomische Methoden in der Organisationstheorie ...	165
D. Unterschiedliche interne Managementkosten durch Outsourcing: Grundlagen eines ‚kognitiven Agenturansatzes‘	170
I. Vorbemerkungen	170
1. Kritik an institutionenökonomischen Ansätzen als Ausgangspunkt ...	170
2. Zu den Begriffen der Planung, Kontrolle und Steuerung	171
3. Der Ansatz von Demsetz als Problemaufriss	173
a) Kernaussagen	173
b) Einordnung und Interpretation: Der Effekt der Wissenskomprimierung	178
4. Fragestellung, Methodik und Aufbau des folgenden Kapitels	182
II. Faktor (1): Charakteristika der Leistung	189
1. (Subjektive) Problemkomplexität als Kriterium der Kontrolle	189
2. Ökonomische Einordnung im Rahmen der Agenturtheorie	193
a) Soll-Vorgaben und Unsicherheit	193
b) Soll-Vorgaben und Wissensstand des Prinzipals	196
c) Exkurs: Der Arbeitsvertrag aus Sicht der Institutionenökonomie ..	198
3. Vergleich der Erkenntnisse mit dem Ansatz von Ouchi	200
a) Grundlagen und Annahmen	201
b) Diskussion	203
c) Empirische Ergebnisse	204
4. Zwischenfazit und Anwendungsmöglichkeiten auf den Fall der SSB	206
III. Faktor (2): Produktionswissen des Prinzipals	209
1. Zum Karriereverlauf des Prinzipals	210
2. Kognitionstheoretische Grundlagen	213
a) Ambiguität, Komplexitätsreduktion und Heuristiken	213
b) Das Konzept des Schemas	218
c) Verzerrungen durch Schemata und Heuristiken	224
3. Ökonomische Interpretation: Economies of Scope des Problemlösungsverhaltens	228
4. Organisationstheoretische Anwendung: Der Ansatz der ‚dominant logic‘	231
a) Ursprünge und Methodik	231
b) Das Top Management als Betrachtungsebene	234
c) Zur Ähnlichkeit von Geschäftsbereichen	235
d) Entscheidungsverhalten des Top Managements aus kognitiver Perspektive: die dominant logic	240
5. Zwischenfazit und Anwendungsmöglichkeiten auf den Fall der SSB	242
IV. Faktor (3): Ergänzende Motivationsinstrumente	246
1. Vorbemerkung	246
2. Leistungsbeurteilungen	248

3. Karrieremöglichkeiten	251
4. Zwischenfazit und Anwendungsmöglichkeit auf den Fall der SSB ...	255
E. Zusammenfassung: Unterschiedliche interne Managementkosten als Motiv des Outsourcings von SSB	257
1. Outsourcing von SSB: ein empirisches Phänomen	257
2. ... ohne stichhaltige Erklärung.....	259
3. Institutionenvergleich aus Sicht des ‚kognitiven Agenturansatzes‘....	262
a) Methodik und Anspruch	262
b) Aussagen	264
Literaturverzeichnis	271
Personen- und Sachregister	297

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Das Modell der Wertkette nach Porter 1992, S. 62	19
Abb. 2:	Alternative Organisationsformen für Servicebereiche nach Newman 1951, S. 149	23
Abb. 3:	Mögliche Eingriffstiefen des externen Faktors in die Wertschöpfungskette des Anbieters nach Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 413	32
Abb. 4:	Typologie der Absatzleistungen nach Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 417.....	33
Abb. 5:	Ranghierarchie beim Outsourcing von Gebäudemanagement-Leistungen	58
Abb. 6:	Erfolgsquoten und Einsparungen des Outsourcings von IT-Leistungen auf Basis der Untersuchung von Lacity/Willcocks 1998	78
Abb. 7:	Determinanten für die Grenzen der Unternehmung nach Demsetz ..	175
Abb. 8:	Darstellung eines Leistungserstellungsprozesses.....	189
Abb. 9:	Die Kontroll-Matrix nach Ouchi 1977, S. 98	202
Abb. 10:	Determinanten strategischer business relatedness nach Grant 1988, S. 641	237
Abb. 11:	The dominant logic nach Bettis/Prahalad 1995, S. 7	241

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
ca.	circa
c.p.	ceteris paribus
DV	Datenverarbeitung
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Fn.	Fußnote
IT	Informationstechnologie
Kap.	Kapitel
MIPS	Millions of instructions processed per second
S.	Seite
sog.	so genannt
SSB	Sekundärer Servicebereich
u. a.	unter anderem
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche

A. Einleitung und Problemstellung

Outsourcing polarisiert: Markt oder Bürokratie? Strategische Wunderwaffe oder unternehmerische Katastrophe¹? Segen für die betroffenen Mitarbeiter² oder Sozialdumping³? Angesichts solcher häufig ideologisch aufgeladener Statements erscheint es sinnvoll, sich nicht mit dem Outsourcing als diskretem Gegenpol zur Eigenerstellung auseinanderzusetzen, sondern vielmehr zu fragen: Worin bestehen die wesentlichen wirtschaftlichen Unterschiede zwischen beiden Alternativen?

Eine solche Betrachtung der Unterschiede kann nur vor dem Hintergrund wohldefinierter Perspektiven erfolgen. In diesem Zusammenhang erweist es sich als außerordentlich hilfreich, dass im vergangenen Jahrzehnt eine extensive wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Outsourcing stattgefunden hat. Es lassen sich dabei zwei wesentliche Strömungen unterscheiden: Die *empirische Strömung* bemühte sich um eine möglichst breite Erfassung des Phänomens Outsourcing und damit verbundener wirtschaftlicher Effekte.⁴ Die *theoriegeleitete Betrachtung* des Phänomens mündet als zweite Strömung unweigerlich in Fragestellungen, die der „Theorie der Unternehmung“ zugeordnet werden müssen.⁵ Aus dieser Perspektive betrachtet sind Aussagen zum Outsourcing letztlich „Abfallprodukte“ sehr viel generellerer Aussagen über die Ursachen und Grenzen von Unternehmungen. Nachdem die Theorie der Unternehmung zum heutigen Stand der Forschung (und aller Voraussicht nach auch in der Zukunft) eines der wichtigsten ungelösten Probleme der Wirtschaftswissenschaften ist, wird es auch in dieser Arbeit – soviel sei bereits an dieser Stelle vorweggenommen – nicht

¹ Vgl. den Titel des Beitrags von Blair 1990: „I survived outsourcing“.

² Vgl. die emphatischen Beitrag von Drucker 1989.

³ Der Begriff Outsourcing wurde bei der Wahl des „Unwortes des Jahres“ 1996 nur von der „Rentnerschwemme“ auf Platz zwei verdrängt. Vgl. Franze 1998, S. 6.

⁴ Vgl. als Überblick zur deutschsprachigen empirischen Literatur den Beitrag von Matiaske/Mellewig 2001. Sie beziehen sich in der Untersuchung zwar auf die theoretischen Bezugsrahmen, die den einzelnen empirischen Studien zugrundegelegt sind, kommen jedoch zu dem Ergebnis, dass deren theoretische Fundierung „äußerst bescheiden“ (S. 8) ist.

⁵ Vgl. als Überblick den Beitrag von Dibbern/Güttler/Heinzl 2001. In dieser Arbeit werden dabei insbesondere institutionenökonomische Theorien betrachtet, deren Fokus auf (vertraglichen) Kontroll- und Steuerungsproblemen liegt. Für einen allgemeineren Überblick zu Theorien der Unternehmung, die auch marktstrukturbezogene Theorien der Industrial Organization umfasst, siehe z. B. Conner 1991.

möglich sein, zu einer abschließenden Aussage über die Vorteilhaftigkeit des Outsourcings zu kommen.

Die vorliegende Arbeit bemüht sich um einen Brückenschlag zwischen der empirischen und der theoriegeleitete Strömung.

Als Untersuchungsobjekt wird das Outsourcing von *Sekundären Servicebereichen* gewählt. Darunter lassen sich Bereiche einer Unternehmung verstehen, deren Leistungen nicht direkt von den Kunden dieser Unternehmung wahrgenommen werden. Stattdessen habe sie die Aufgabe, die primären Leistungserstellungsprozesse der Unternehmung zu unterstützen. Typische Beispiele finden sich im Gebäudemanagement, der Personalverwaltung, der Fuhrparkverwaltung oder dem IT-Management – soweit diese nicht Bestandteil der vermarkteten Endleistung der Unternehmung sind. Demgegenüber werden z.B. Kundendienst oder Marktforschung nicht betrachtet, da diese dem primären Wertschöpfungsprozess zuzuordnen sind. Eine solche Einschränkung des Untersuchungsobjektes ergibt sich aus zwei Gründen: Zum einen handelt es sich dabei um typische Bereiche, für die in der Praxis das Thema Outsourcing diskutiert wird. Zum anderen werden mit den beiden Kriterien „Sekundär“ und „Service“ Eigenschaften in Verbindung gebracht, denen bei der späteren theoretischen Analyse entscheidende Bedeutung zukommt.

Entsprechend der beiden Strömungen der Outsourcing-Literatur liegen der Arbeit zwei Forschungsziele zugrunde:

Das *erste Forschungsziel* besteht darin, nach in der Praxis bestehenden Motiven und Risiken des Outsourcings von Sekundären Servicebereichen zu suchen. Dazu wird die einschlägige empirische Literatur dargestellt. Schnell zeigt sich, dass die vorliegenden empirischen Ergebnisse ein zumindest teilweise verzerrtes Bild der realen Verhältnisse wiedergeben. Daher werden diese empirischen Ergebnisse einer zusätzlichen Prüfung ökonomischer Plausibilitäten unterworfen. Es zeigt sich, dass insbesondere die Motive des Outsourcings nur in beschränktem Maße transparent sind.

Das *zweite Forschungsziel* dieser Arbeit besteht darin, theoretische Erklärungsansätze für das Phänomen Outsourcing zu untersuchen. Im Vordergrund steht dabei, die spezifischen Vorteile bzw. Motive besser erfassbar zu machen. Die Charakteristika von Sekundären Servicebereichen lassen darauf schließen, dass durch sie aus Sicht eines Abnehmers keine strategischen Wettbewerbsvorteile im Sinne einer Differenzierung möglich sind. Entsprechend werden Ansätze wie der capabilities approach oder der Kernkompetenzansatz, die vor allem die strategische Nutzung von Differenzierungspotentialen thematisieren,⁶ nicht weiter betrachtet. Stattdessen wird eine

⁶ Vgl. als Überblick den Beitrag von Bamberger/Wrona 1996.

Kontrollperspektive eingenommen, aus der heraus die Kontrolleffizienz in internen Sekundären Servicebereichen mit der Kontrolleffizienz bei spezialisierten Dienstleistungsanbietern verglichen wird. Es werden zunächst institutionenökonomische Ansätze dargestellt und auf ihre Anwendbarkeit geprüft. Da sich herausstellt, dass deren Erklärungskraft beschränkt ist, wird im Anschluss daran ein „kognitiver Agenturansatz“ entwickelt, der – wie der Name besagt – kognitionstheoretische Argumente im Rahmen eines agenturtheoretischen Grundmodells abbildet. Dadurch wird es möglich, unterschiedliche Agenturkosten in verschiedenen Unternehmungen zu erfassen.

Die Arbeit besteht aus fünf Kapiteln:

Nach der Einleitung wird in *Kapitel B.* auf das Outsourcing von Sekundären Servicebereichen aus organisationstheoretischer Perspektive eingegangen. Zunächst wird der Begriff der Sekundären Servicebereiche abgegrenzt. Es darf dabei nicht verwundern, dass diese Abgrenzung nur relativ erfolgen kann. Das Kriterium „sekundär“ ergibt sich immer derivativ aus den primären Wertschöpfungsbereichen einer Unternehmung. Genauer wird darüber hinaus auf Charakteristika von Services bzw. Dienstleistungen eingegangen, die für deren Steuerung und Kontrolle aus ökonomischer Perspektive von Bedeutung sind.

Anschließend wird in das Thema ‚Outsourcing‘ eingeführt. Es sollen betriebswirtschaftliche und juristische Grundlagen gelegt werden, auf die bei der späteren theoretischen Analyse zurückgegriffen wird. Nach einer Begriffsabgrenzung wird auf organisatorische Fragestellungen eingegangen. Im Vordergrund steht dabei die Erkenntnis, dass es sich beim umfassenden Outsourcing vor allem um eine Auslagerung des operativen und mittleren Managements handelt. Der Abschnitt zu rechtlichen Aspekten des Outsourcings verfolgt zwei Zwecke: Zum einen wird bei der Darstellung von Outsourcing-Verträgen ein erster Ausblick auf grundsätzliche Anreizprobleme gegeben, die für die ökonomische Analyse von Bedeutung sind. Zum anderen werden arbeitsrechtliche Besonderheiten behandelt, die den Suchbereich für mögliche Effizienzunterschiede zwischen den Alternativen Eigenerstellung und Outsourcing deutlich eingrenzen. Es folgen zwei ausführliche Abschnitte, in denen empirisch ermittelte Motive und Risiken des Outsourcings kritisch dargestellt werden. Es zeigt sich, dass die meisten Motive bei ökonomischer Betrachtung wenig plausibel erscheinen. Häufig ist nicht erkennbar, warum sich durch Outsourcing angestrebte Ziele nicht auch bei Eigenerstellung realisieren lassen sollten. Aufgrund dieser Betrachtung lässt sich der Suchbereich eingrenzen, innerhalb dessen Effizienzunterschiede der Alternativen Eigenerstellung und Outsourcing begründet erscheinen.

Kapitel C. beschäftigt sich mit der (Neo-)Institutionenökonomie als derjenigen Theorie, die innerhalb der Outsourcing-Literatur die weiteste Ver-

breitung besitzt. Nach einer einführenden Darstellung des Institutionalismus „alter Prägung“ wird auf die Property Rights Theory, die Agenturtheorie und den Transaktionskostenansatz eingegangen. Bei der Diskussion und Anwendung auf Fragestellungen des Outsourcings zeigt sich jedoch, dass deren Erklärungskraft deutlich eingeschränkt ist. Der Transaktionskostenansatz in der Auslegung von Oliver E. Williamson kann nur wenig zur Erklärung beitragen, da er – wie sich zeigt – auf impliziten Verhaltensprämissen basiert, die zu einseitigen Aussagen hinsichtlich des Outsourcings führen. Die Agenturtheorie erweist sich hingegen als zu abstrakt, um institutionelle Unterschiede der Alternativen Eigenerstellung und Outsourcing erklären zu können. Eine allgemeine Betrachtung zur Bedeutung ökonomischer Methoden in der Organisationstheorie beschließt das Kapitel.

Kapitel D. stellt den Versuch dar, durch die Verknüpfung von Elementen der Agentur- und Kognitionstheorie institutionelle Unterschiede der Alternativen „interner Servicebereich“ und „spezialisiertes Dienstleistungsunternehmen“ besser greifbar zu machen. Zu diesem Zweck wird die Steuerung von Sekundären Servicebereichen als ein Kontrollproblem dargestellt. Für die Effizienz der Kontrolle werden dabei drei Faktoren als wesentlich erachtet: (1) die Charakteristika der zu erbringenden Leistung, (2) das fachbezogene Produktionswissen des Prinzipals bzw. des Top Managements einer Unternehmung, sowie flankierend (c) ergänzende Motivationsinstrumente.

Zunächst wird jedoch einleitend auf den Beitrag von Harold Demsetz „The theory of the firm revisited“⁷ eingegangen. Er kann als einer der ersten Institutionenökonomien angesehen werden, der sich ausführlicher mit dem Aspekt des (Produktions-)Wissens beschäftigt hat. Aus der Analyse seines Beitrags ergibt sich eine Art ‚Fahrplan‘ für den Rest des Kapitels. Im Anschluss werden Kontrollmöglichkeiten in Abhängigkeit von den *Charakteristika der zu erbringenden Leistung* systematischer untersucht. In diesem Zusammenhang wird auf das Werk von Dietrich Dörner⁸ zurückgegriffen, nach dem sich die Leistungserstellung als *Problem* verstehen lässt, dessen Lösbarkeit von der Offenheit bzw. Komplexität dieses Problems abhängt. Die Bedeutung eines solchen Leistungsverständnisses für die ökonomische Analyse von Kontrollverhältnissen wird dargestellt.

Die Offenheit eines Problems ist jedoch nicht objektiv bestimmbar. Sie ist vom subjektiven Erfahrungswissen des mit dem Problem konfrontierten Akteurs abhängig. Überträgt man diesen Gedanken auf die Agenturtheorie, so wird die Effizienz der Kontrolle in hohem Maße vom *Produktionswissen des Prinzipals* abhängen. Dieses Wissen ist entscheidend durch das Umfeld geprägt, in dem sich ein Akteur in der Vergangenheit bewegt hat. Um die-

⁷ Demsetz 1988.

⁸ Dörner 1976.

sen Effekt herauszuarbeiten, wird zunächst ein Überblick über typische Karriereverläufe in das Top Management von Unternehmungen gegeben. Durch eine Darstellung kognitionstheoretischer Grundlagen wird der Zusammenhang zwischen Karriereverlauf und Produktionswissen fundiert. Auf dieser Basis ist eine ökonomische Interpretation des Faktors „Wissen“ möglich. Seine Bedeutung für die Steuerung und Kontrolle wird anhand des Ansatzes der „dominant logic“ von C. K. Prahalad und Richard A. Bettis⁹ herausgearbeitet und dann auf den Fall der Sekundären Servicebereiche übertragen.

Letztlich wird – gewissermaßen flankierend zu den Faktoren (1) und (2) – auf *ergänzende Motivationsinstrumente* eingegangen. In Anlehnung an die tournament theory werden insbesondere subjektive Leistungsbeurteilungen und Karrierechancen thematisiert. Auch hier lassen sich durch Rückgriff auf kognitionstheoretische Ergebnisse komparative Unterschiede zwischen internen Servicebereichen und spezialisierten Dienstleistungsunternehmen zeigen.

Im Sinne einer Zusammenfassung wird in *Kapitel E* der Argumentationsstrang der Arbeit rekapituliert. Es lässt sich zeigen, dass im Rahmen eines Hierarchie-Hierarchie-Vergleichs in einem spezialisierten Dienstleistungsunternehmen geringere Agenturkosten anfallen als in einem Kundenunternehmen mit einem internen Servicebereich. Dieser wesentliche Vorteil des Outsourcings kann auf kognitive Spezialisierungseffekte zurückgeführt werden, die durch zunehmende Arbeitsteilung erzielt werden.¹⁰ Ob jedoch auch die Outsourcing-Kunden von den daraus entstehenden Effizienzvorteilen profitieren können, kann durch den „kognitiven Agenturansatz“ nicht beantwortet werden.

⁹ Prahalad/Bettis 1986, Bettis/Prahalad 1995.

¹⁰ Siehe zu Auswirkungen der Arbeitsteilung auf die Entwicklung von Märkten v. Weizsäcker 1991.

B. Outsourcing von Sekundären Servicebereichen: Einführung und Stand der Literatur

I. Charakterisierung Sekundärer Servicebereiche

Bei der Auslagerung von betrieblichen Leistungen standen unter dem Thema „make or buy“ früher vor allem Leistungen des primären Produktionsprozesses im Vordergrund des Interesses.¹ Am deutlichsten wird dies von Rasch hervorgehoben. In seiner 1968 erschienenen Arbeit zur Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug bezieht er sich ausdrücklich auf „Teile und Teilaggregate, Werkzeuge und Vorrichtungen, Werkstoffe, Hilfs- und Betriebsstoffe.“² Explizit werden damit Funktionen mit Dienstleistungscharakter ausgeschlossen.³ Es wurden vorwiegend Vorprodukte behandelt, die im Rahmen des Produktionsprozesses in marktfähigen Endprodukten integriert werden.⁴ Seit Beginn der 90er Jahre wird unter dem populären Begriff des Outsourcings dieselbe Frage nach Eigenerstellung oder Fremdbezug behandelt. Doch scheint sich im Anwendungsfeld ein Wechsel vollzogen zu haben. Wenn heutzutage von Outsourcing die Rede ist, bezieht sich dies vor allem auf Bereiche wie Informationstechnologie, Personalverwaltung, Kantinenbetrieb, Fuhrparkverwaltung oder ein umfassendes Gebäudemanagement.⁵

Das Untersuchungsobjekt dieser Arbeit soll in Anlehnung an die Definition des Begriffs „Zentralbereich“ nach Kreisel abgegrenzt werden. Es wird sich herausstellen, dass sich Funktionen wie Informationstechnologie, Personalverwaltung oder Gebäudemanagement als Untergruppe von Zentralbereichen darstellen lassen.

¹ Vgl. Frese 1996, S. 17 f., sowie Kreisel 1995, S. 199, mit weiteren Literaturverweisen.

² Rasch 1968, S. 28.

³ Vgl. Rasch 1968, S. 29: „Der Frage, ob Dienst- und Energieleistungen in eigener Regie oder von Dritten erbracht werden sollen, wird im Rahmen dieser Untersuchung ebenso wenig nachgegangen wie ...“

⁴ Vgl. u. a. Bliesener 1994, S. 278; Lamers 1997, S. 12.

⁵ Vgl. Frese/Lehmann 2000, S. 204; Kreisel 1995, S. 199; Reckenfelderbäumer 1998, S. 246; Hirzel 1997, S. 24. Eine der ersten Quellen, die die Besonderheiten beim Fremdbezug derartiger Leistungen systematisch herausarbeitet, dürfte der Beitrag von Heinrich 1969 sein, der sich dabei auf die Informationsverarbeitung bezieht.

Kreisel definiert „Zentralbereiche als

- sekundäre
- Funktionsbereiche
- mit bereichsübergreifenden
- Service- und Steuerungsfunktionen“.⁶

Die einzelnen Merkmale der Definition werden im Folgenden genauer abgegrenzt und charakterisiert. Dabei zeigt sich, dass die ersten drei Definitionsmerkmale unverändert zur Ermittlung des Untersuchungsobjekts dieser Arbeit übernommen werden können. Lediglich beim vierten Merkmal ergibt sich ein Unterschied: Aufgaben mit Steuerungsfunktion, die im Sinne Gutenbergs dem dispositiven Faktor einer Unternehmung zuzuordnen sind, werden bei potentiellen Outsourcing-Entscheidungen in aller Regel nicht in Betracht gezogen. Sie werden daher aus dem Untersuchungsobjekt dieser Arbeit ausgeschlossen. Der in dieser Arbeit verwendete Begriff der Sekundären Servicebereiche entspricht in Anlehnung an Kreisel folglich „sekundären Funktionsbereichen mit bereichsübergreifenden Servicefunktionen“. Da im Begriff der Sekundären Servicebereiche die Kriterien „Sekundär“ und „Service“ im Vordergrund stehen, werden sie besonders ausführlich behandelt. Zur Veranschaulichung wird dabei auf das Konzept der Wertkette nach Porter Bezug genommen, anhand dessen sich zahlreiche der hier diskutierten Aspekte darstellen lassen.

1. Merkmal: „Sekundär“

Zentralbereiche (und damit auch die hier zu behandelnden Sekundären Servicebereiche) sind aus drei Gründen als sekundär zu verstehen.⁷

a) Aufbauorganisatorische Betrachtung

Erstens stellen Zentralbereiche (aufbau-)organisatorisch eine Ergänzung einer gegebenen Rahmenstruktur der Unternehmung dar. Die Rahmenstruktur ist – soweit sie keine weiteren Modifizierungen besitzt – in drei Grund-

⁶ Kreisel 1995, S. 48. Die Trennung der einzelnen Merkmale durch Spiegelstriche und Absätze entspricht der Originalquelle.

⁷ Eine vierte, hier nicht näher behandelte Abgrenzungsmöglichkeit zwischen primären und sekundären Funktionen ergibt sich aus einer zeitlichen Dimension. Teilweise wird der Begriff „sekundär“ auch auf zeitlich begrenzte Organisationsformen wie z.B. Projekte bezogen. Er steht damit im Gegensatz zu Primärstrukturen, mit denen dauerhafte Organisationsformen gemeint sind. Vgl. z.B. *Brehm/Jantzen-Homp* 2000, S. 180 ff.

formen denkbar: Es lassen sich Sparten-, Funktional- oder Regionalorganisation unterscheiden.⁸ Den Zentralbereichen werden Aufgaben übertragen, die bei konsequenter Anwendung des Segmentierungskriteriums, das der Rahmenstruktur zugrunde gelegt ist, den einzelnen Unternehmensbereichen zuzuweisen wären. Bei einer Spartenorganisation erfolgt beispielsweise die Segmentierung nach produktbezogenen Kriterien. Einem Geschäftsbereich werden alle für die Realisierung eines Produktes oder einer Leistung nötigen Kompetenzen und Ressourcen übertragen. Dies würde bei konsequenter Anwendung bedeuten, dass jeder Geschäftsbereich sein eigenes IT-Betreuung oder ein eigenes Personalwesen haben würde. Aus verschiedenen Gründen, wie z.B. Größen- oder Erfahrungsvorteilen, erscheint jedoch häufig eine Zentralisierung solcher Funktionen sinnvoll.

b) Betrachtung aus Perspektive der Marktleistung eines Unternehmens

Zweitens sind Zentralbereiche als sekundär anzusehen, weil die von ihnen erstellten Leistungen zur Marktleistung des Unternehmens nicht direkt, sondern nur mittelbar beitragen. Dieser Aspekt wird durch das Konzept der Wertkette verdeutlicht⁹, das vor allem durch Porter bekannt gemacht wurde.¹⁰

Porter trennt primäre von unterstützenden Aufgaben.¹¹ Unter primären Aufgaben versteht Porter die physische Herstellung eines Produktes, dessen Verkauf und Übermittlung an den Kunden sowie den Kundendienst im Sinne eines After-Sales-Services.¹² Es handelt sich um sequentiell angeordnete Aufgaben,¹³ die aus Sicht des Kunden zu einem direkten Nutzen füh-

⁸ Vgl. Frese 2000, S. 490; Kreisel 1995, S. 49.

⁹ Vgl. Kreisel 1995, S. 98. Autoren, die das Konzept der Wertkette in Bezug auf Fragen des Outsourcings verwenden, sind z.B. Beer 1998, S. 13 ff., oder Billeter 1995, S. 75 ff.

¹⁰ Vgl. Porter 1992a, S. 59–92. Das Konzept der Wertkette wurde ursprünglich von der Unternehmensberatung McKinsey entwickelt, einem größeren Publikum bekannt wurde es jedoch erst durch die Arbeiten Porters; vgl. Hermanns/Flory 1995, S. 51.

¹¹ Porter verwendet den Begriff der „Aktivität“, der – soweit ersichtlich – jedoch synonym zu dem in der deutschsprachigen Organisationstheorie weiter verbreiteten Begriff der „Aufgabe“ ist.

¹² Vgl. Porter 1992a, S. 65.

¹³ Die sequentielle Anordnung der Primäraufgaben im Modell der Wertkette ist keinesfalls zwangsläufig. Zum einen kann die Reihenfolge hinterfragt werden, in der Primäraufgaben sequentiell angeordnet werden. In vielen Branchen wie z.B. dem Anlagenbau, die kundenindividuelle Fertigung betreiben, beginnt die Produktion erst, nachdem vom Kunden der Auftrag erteilt wurde. Marketing und Vertrieb finden somit zeitlich vor der Produktion statt. Vgl. z.B. Hermanns/Flory 1995, die auf Basis unterschiedlicher Wertschöpfungstypen insgesamt sechs verschiedene For-



Abb. 1: Das Modell der Wertkette nach Porter 1992, S. 62

ren. Unterstützende Aufgaben (die in dieser Arbeit als Sekundärfunktionen¹⁴ bezeichnet werden) sind dadurch charakterisiert, dass sie nicht direkt in die Endprodukte des Unternehmens eingehen. Sie stellen bereichsübergreifende Querschnittsfunktionen dar, die der Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes dienen. Abnehmer dieser Leistungen sind nicht die Kunden des Unternehmens, sondern die primären Wertschöpfungsbereiche innerhalb des Unternehmens.

Es zeigt sich jedoch, dass eine allgemeine und trennscharfe Abgrenzung zwischen Primär- und Sekundärfunktionen nicht haltbar ist.¹⁵ Besonders

men sequentieller Wertketten darstellen. Zum anderen kann hinterfragt werden, ob Primäraufgaben grundsätzlich sequentiell angeordnet sind. Vgl. dazu die Typologie unterschiedlicher Wertschöpfungsstrukturen von Thompson 1967, S. 15–18. Stabell/Fjeldstad 1998 wenden diese Typologie Thompsons auf das Portersche Wertkettenmodell an und erweitern es entsprechend.

¹⁴ Nach Laßmann 1992, S. 304 f., Fn. 61, stellt der Begriff der „Funktion“ einen Beziehungszusammenhang zwischen Aufgabe und Aufgabenträger heraus. Als „Funktion wird eine Aufgabe bezeichnet, die in einer oder mehreren organisatorischen Einheiten institutionalisiert ist.“ In dieser Arbeit soll statt „organisatorischer Einheit“ oder „Aufgabenträger“ der einfachere Begriff „Bereich“ verwendet werden. Eine Funktion ist nach der Definition Laßmanns somit nicht unabhängig von dem Bereich denkbar, der diese erfüllt. Vgl. dazu auch Kosiol 1976, S. 45. Aufgrund der nur sehr feinen sprachlichen Differenzierung zwischen „Funktion“ und „Bereich“ werden die beiden Begriffe im weiteren Verlauf der Arbeit weitgehend synonym verwendet. Wird der Begriff „Funktion“ verwendet, so liegt die Betonung auf der einem Bereich zugewiesenen Aufgabe. Wird der Begriff „Bereich“ verwendet, so liegt die Betonung auf der organisatorischen Einheit, der eine Aufgabe zugewiesen wurde.

¹⁵ So sprechen z.B. Steinmann/Schreyögg 1990, S. 156, davon, dass im Werk Porters die Unterteilung zwischen primären und unterstützenden Aufgaben „nicht ganz ohne Willkür“ ist.

deutlich wird dies bei denjenigen betrieblichen Funktionen, die sowohl primären als auch sekundären Charakter haben können, wie z.B. im Modell der Wertkette die Funktionen „Beschaffung“ oder „Technologieentwicklung“. „Beschaffung“ bezieht Porter auf „die Funktion des Einkaufs der in der Wertkette des Unternehmens verwendeten Inputs“¹⁶. Bei Inputs kann es sich dabei sowohl um Vorprodukte handeln, die im Rahmen des Produktionsprozesses zu Bestandteilen der vermarktaren Endprodukte werden, als auch um Betriebsmittel wie z.B. Büroeinrichtungen, die lediglich die primären Produktionsprozesse unterstützen. Auch die Technologieentwicklung kann sich sowohl auf vermarktare Endprodukte beziehen, wie auch z.B. auf die Wartung von Maschinen, die zur Unterstützung des primären Produktionsprozesses eingesetzt werden.

Bezeichnend für diese mangelnde Eindeutigkeit ist, dass sich – wohl wissenschaftskulturell bedingt – in verschiedenen Ländern unterschiedliche Zuordnungen für die betreffenden Funktionen ergeben haben. In der deutschen Betriebswirtschaftslehre werden z.B. Beschaffung oder Technologieentwicklung traditionell als Primärbereiche betrachtet, während amerikanische Autoren (und mit ihnen auch Porter) von unterstützenden bzw. sekundären Bereichen sprechen.¹⁷

Diese Abgrenzungsprobleme sind auch für Funktionen wie z.B. Informationstechnologie oder Gebäudemanagement relevant, die in dieser Arbeit im Mittelpunkt der Betrachtung stehen: Während ihnen in den meisten Unternehmen klar sekundärer Charakter zuzuweisen ist, gibt es doch auch Fälle, in denen eine primäre Komponente nicht zu leugnen ist: Bei Geschäftsbanken stellt das Online-Banking mittlerweile einen deutlich wahrnehmbaren Zusatznutzen für den Kunden dar. Dies erfordert jedoch eine Schnittstelle zu den früher ausschließlich intern genutzten Abrechnungssystemen. Das Gebäudemanagement bezieht sich meist auf Produktionsanlagen oder Verwaltungsgebäude. Bewegt sich jedoch auch der Kunde in den firmeneigenen Gebäuden (z.B. in Kaufhäusern oder Banken), so kann ein angenehmes Umfeld durchaus direkt zum empfundenen Nutzen des Kunden beitragen.

Entsprechend lässt sich keine eindeutige funktionale Abgrenzung vornehmen: während z.B. die Personalverwaltung in fast allen Unternehmen sekundären Charakter besitzt, können Funktionen wie das IT-Management oder das Gebäudemanagement durchaus auch primären Charakter besitzen. Die Unterscheidung zwischen primären und sekundären Bereichen ist somit von der jeweiligen Branche bzw. dem Absatzmarkt abhängig, in der sich ein Unternehmen bewegt. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden Bereiche wie IT-Management oder Gebäudemanagement nur dann als sekundär ein-

¹⁶ Porter 1992a, S. 68.

¹⁷ Vgl. zur Abgrenzungsproblematik Kreisel 1995, S. 38 f.

gestuft, wenn sie aus Sicht des Endkunden eines Unternehmens keinen direkten Nutzen stiften. Es kann daher lediglich eine fallbezogene pragmatische Abgrenzung vorgenommen werden.

c) Strategische Bedeutung und subjektive Werturteile

Durch das Kriterium „Nutzenstiftung am Absatzmarkt“¹⁸ ergibt sich auch ein direkter Bezug zur strategischen Relevanz von Zentralbereichen: Zumindest bei einer Differenzierungsstrategie¹⁹ sind Sekundäre Servicefunktionen als *strategisch nicht relevant* einzustufen.

Strategische Relevanz kann sich somit nur bei einer Kostenführerschaftsstrategie²⁰ ergeben. In der Tat können Sekundäre Servicebereiche deutlichen Einfluss auf die Kostenstruktur eines Unternehmens besitzen. Pfnür gibt z.B. an, dass in Großunternehmen durchschnittlich 10% der Gesamtkosten auf Immobilien und Liegenschaften entfallen.²¹ Für IT-Abteilungen wird dieser Wert auf durchschnittlich 4% beziffert.²² Zumindest im Rahmen einer Kostenführerschaftsstrategie sollten derartige Bereiche somit nicht vernachlässigt werden.

Es drängt sich jedoch der Verdacht auf, dass der Begriff „sekundär“ in der Praxis häufig auch ein Werturteil enthält. Empirische Untersuchungen zeigen, dass Sekundären Servicebereichen oft nur sekundäre Bedeutung für den Unternehmenserfolg zugemessen wird.²³ Dieses Werturteil wird auch in der Literatur zum Prozessmanagement deutlich. Hier wird zumeist nicht von Primär- und Sekundärfunktionen gesprochen, sondern von Kern- und Supportprozessen.²⁴ Kernprozesse stellen dabei, wie der Name schon andeutet, den Kern des unternehmerischen Interesses dar. Supportprozessen wird keine strategische Bedeutung beigemessen. Sie gelten eher als unternehmerische Last und werden als potentielle Kandidaten für ein Outsourcing betrachtet.²⁵

¹⁸ Bacher 2000, S. 159.

¹⁹ Vgl. Porter 1992a, S. 201 ff.

²⁰ Vgl. Porter 1992a, S. 32 ff.

²¹ Vgl. Pfnür 2000, S. 572.

²² Vgl. o.V. 2001. Derartige Zahlen sind jedoch mit großer Vorsicht zu genießen. Gerade bei Eigenerstellung herrscht in den meisten Unternehmen nur geringe Kostentransparenz, die durch Sekundärfunktionen verursachten Kosten werden deutlich unterschätzt. Vgl. dazu auch Kap. B.III.1.a) sowie Kap. B.III.1.b)cc).

²³ Vgl. z.B. für das Immobilienmanagement Pfnür 2000, S. 571. Die Funktion IT wird zwar häufig als strategisch relevant erachtet, dies bewirkt jedoch häufig nicht, dass sich das Top Management aktiv und diese Bereiche bemüht. Vgl. z.B. Lacity/Hirschheim 1993, S. XIII, oder Gerigk 1997, S. 33 f.

²⁴ Vgl. z.B. Osterloh/Frost 1996, S. 35 f.

Obwohl sich somit empirisch feststellen lässt, dass Sekundären Servicebereichen signifikante Kostenwirkung zukommen kann, bewirkt die normative Komponente des Begriffes „sekundär“, dass sie auch im Rahmen einer Kostenführerschaftsstrategie häufig keine ihrer Bedeutung entsprechende Beachtung erhalten.

2. Merkmal: „Funktionsbereiche“

Zentralbereiche stellen wie bereits erläutert eine Ergänzung bestehender organisatorischer Rahmenstrukturen dar. Dadurch entstehen mehrdimensionale Organisationsstrukturen. Andere Möglichkeiten organisatorischer Ergänzungen stellen z.B. Konzepte des Produkt-/Projekt- oder des Markt-/Kundenmanagements dar.²⁶ Solche Ergänzungen werden jedoch in der Regel nicht mit dem Begriff der Zentralbereiche in Verbindung gebracht.²⁷ Daher soll eine Beschränkung auf Ergänzungen bestehender Rahmenstrukturen erfolgen, die nach funktionalen Kriterien vorgenommen werden.

Darüber hinaus deuten funktionale Bereiche auf bestehende Vorteile durch economies of scale bzw. Erfahrungseffekte hin. Letztere sind auf „funktionsorientiertes Spezialistentum“²⁸ zurückzuführen, das jedoch zu Verhaltenswirkungen bei den Mitarbeitern sowie Konsequenzen für die Steuerung durch das Top Management führen kann. Es ist zum einen zu vermuten, dass eine effektive Steuerung von funktionalen Spezialisten nur möglich ist, wenn auf Seiten der jeweils Vorgesetzten ein gewisses (Produktions-)Wissen bezüglich der jeweiligen Funktion besteht. Das Top Management widmet Sekundären Funktionsbereichen aber, wie bereits angesprochen, häufig nur eingeschränkte Aufmerksamkeit. Aus diesem Umstand resultierende Kontrollprobleme stellen das Kernthema dieser Arbeit dar.²⁹

3. Merkmal: „Bereichsübergreifend“

Grundsätzlich lassen sich Servicebereiche auf unterschiedlichste Art organisatorisch verankern. Die Unterscheidungen betreffen vor allem die Hierarchieebene, auf der die Funktionen ausgeführt werden. Nach Newman lassen sich drei grundsätzliche Gestaltungsalternativen unterscheiden, die in Abb. 2 wiedergegeben sind.³⁰

²⁵ Vgl. *Osterloh/Frost* 1996, S. 37.

²⁶ Vgl. *Frese* 2000, S. 374 f.

²⁷ Vgl. *Kreisel* 1995, S. 49.

²⁸ *Frese* 2000, S. 415.

²⁹ Vgl. v.a. Kap. D.

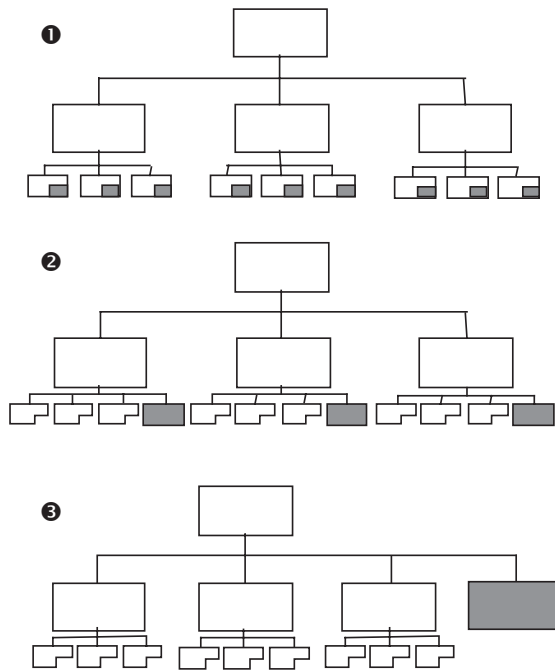


Abb. 2: Alternative Organisationsformen für Servicebereiche
nach Newman 1951, S. 149

Die Organisationsformen unterscheiden sich danach, ob und auf welcher Hierarchieebene eine Konzentration erfolgt. Werden die Bereiche auf der höchstmöglichen Hierarchieebene zusammengefasst (in Abb. 2 entspricht dies Alternative 3), so lässt sich von einem Zentralbereich sprechen.³¹

In dieser Arbeit wird die Beschränkung auf bereichsübergreifende Einheiten aus einem Grund der pragmatischen Methodik gewählt. Outsourcing entspricht einer Konzentration bzw. Zentralisierung³² auf höchstmöglicher Hierarchieebene. Die primären Wertschöpfungsbereiche der (Kunden-)Un-

³⁰ Newman 1951, S. 149. Newman führt insgesamt vier Alternativen auf, wobei jedoch die vierte eine Kombination aus den Alternativen zwei und drei darstellt.

³¹ Kreisel 1995, S. 49.

³² Die Bezeichnungen „zentral“ bzw. „dezentral“ orientieren sich am üblichen Sprachgebrauch. In der entscheidungsorientierten Literatur wird mit dem Zentralisierungsgrad auf die vertikale Verteilung von Entscheidungskompetenzen Bezug genommen. Vgl. Frese 2000, S. 86 ff. Die horizontale Dimension der Aufgabenteilung wird durch das Begriffspaar „konzentriert/dekonzentriert“ erfasst. Vgl. Frese/

ternehmung haben keine direkte Weisungsbefugnis mehr. Insofern entspricht Alternative 3 aus Abb. 2 am ehesten den organisatorischen Bedingungen einer Outsourcing-Beziehung. Wenn im weiteren Verlauf Vor- und Nachteile des Outsourcings untersucht werden, so kann dies nur auf Basis vergleichbarer Organisationsstrukturen geschehen. Würden für die Eigenerstellung auch auf niedrigeren Hierarchieebenen angesiedelte Servicebereiche betrachtet, so hätte man es beim Outsourcing gleich mit zwei Veränderungen zu tun: Erstens der Zentralisierung auf höchster Hierarchieebene und zweitens dem Outsourcing. Da nicht mehr zu ermitteln wäre, auf welche der beiden Veränderungen eventuelle Effizienzunterschiede zurückzuführen sind, sollen lediglich auf höchster Hierarchieebene zentralisierte Strukturen miteinander verglichen werden.

4. Merkmal: „Servicefunktion“

a) Service- und Steuerungsfunktionen in der Wertkette nach Porter

Zurückkommend auf die Wertkette nach Porter stellt sich die Frage, wo in dieser Funktionen wie IT, Gebäudemanagement oder Fuhrparkverwaltung angesiedelt sind. Dem üblichen Sprachgebrauch folgend, könnte man meinen, dass sie von Porter unter dem Begriff der *Unternehmensinfrastruktur* subsumiert werden.³³ Bei genauerer Betrachtung fällt jedoch auf, dass Porter mit diesem Begriff Funktionen wie z. B. Geschäftsführung, Planung, Finanzen, Rechnungswesen, aber auch eher operative Funktionen wie z. B. Qualitätskontrollen bezeichnet.³⁴ Es liegen somit Funktionen vor, die der *Steuerung* einer Unternehmung dienen, also der „Beeinflussung individuellen Verhaltens mit dem Ziel einer Sicherung der Wirtschaftlichkeit“³⁵. Dabei kann es sich zum einen um die Steuerung von dezentralen Unternehmensbereichen handeln (Controlling, Revision), zum anderen um die Abstimmung bzw. Standardisierung³⁶ von Sekundärfunktionen, die dezentral

Theuvsen 2000, S. 16. Im weiteren Verlauf wird von dieser sprachlichen Differenzierung abgesehen.

³³ Vgl. zum Begriff der Infrastruktur z. B. Brockhaus 1979, S. 537. Vor allem in der Volkswirtschaftslehre wird der Infrastrukturbegriff seit längerem benutzt. Nach Frey 1970, S. 1, werden folgende Bereiche zur Infrastruktur gerechnet: Verkehr, Energie, Ausbildung, Forschung, Gesundheitswesen, Wasserbau und -wirtschaft sowie Anlagen für Kultur, Erholung, Sport und öffentliche Verwaltung.

³⁴ Vgl. Porter 1992a, S. 70 f.

³⁵ Frese 2001, S. 300. Ein so verstandener Steuerungsbegriff entspricht weitgehend dem im angloamerikanischen Bereich verwendeten Begriff „control“. Vgl. dazu die Definition von Anthony 1965, S. 17, sowie Kap. D.2. dieser Arbeit.

³⁶ Mintzberg 1979, S. 30.

in den Unternehmungsbereichen ausgeführt werden. Entscheidend ist, dass auf die dezentrale Erstellung von Leistungen Einfluss genommen wird.³⁷

Im Terminus der deutschen Betriebswirtschaftslehre ausgedrückt entspricht die Unternehmensinfrastruktur im Sinne Porters wohl am ehestem dem, was Gutenberg als den „dispositiven Faktor“ in der Unternehmung bezeichnet hat.³⁸ Es ist unmittelbar einsichtig, dass derartige Aufgaben nicht für ein Outsourcing in Betracht gezogen werden. So argumentierte bereits Selchert, dass die Planung und Kontrolle betrieblicher Funktionen grundsätzlich nicht ausgliederbar ist. In solchen (hypothetischen) Fällen handele es sich nicht um Outsourcing, sondern vielmehr um den „Übergang zur Nichtausübung“.³⁹ Im Rahmen dieser Arbeit sollen daher Aufgaben mit Steuerungsfunktion nicht weiter betrachtet werden.

Servicefunktionen sind dann gegeben, wenn der Zentralbereich andere Einheiten durch die Übernahme bestimmter Sekundäraufgaben entlastet.⁴⁰ Das wohl wesentlichste Abgrenzungskriterium gegenüber Steuerungsfunktionen ist darin zu sehen, dass sie keine durch das Top Management erteilte Weisungsbefugnis gegenüber den Primärbereichen besitzen.⁴¹ Servicebereiche dienen der Unterstützung von Aufgaben – nicht jedoch der Steuerung von Aufgaben, die in anderen Unternehmensbereichen erbracht werden.

Der Fokus dieser Arbeit soll nicht auf der Steuerung *durch* Zentralbereiche liegen, sondern auf der Steuerung *von* Zentralbereichen mit Servicefunktion, die als Sekundäre Servicebereiche bezeichnet werden. Betrachtet man die Probleme, die sich bei deren Steuerung ergeben, so muss man sich mit den Eigenschaften des Leistungserstellungsprozesses von Services auseinandersetzen. Vor allem in der deutschsprachigen Literatur liegt eine weitgehende Auseinandersetzung mit dem Wesen der Dienstleistung vor, die sich weitgehend an deren Charakteristika in Abgrenzung zu „Sachleistungen“ orientiert. In Anlehnung an diese Literatur sollen im Folgenden ver-

³⁷ Vgl. Kreisel 1995, S. 50.

³⁸ Vgl. Gutenberg 1965, S. 130 ff.; siehe auch Laßmann 1992, S. 99.

³⁹ Selchert 1971, S. 52, Fn. 3.

⁴⁰ Vgl. Kreisel 1995, S. 118.

⁴¹ Vgl. Kreisel 1995, S. 120. Häufig wird man in der Praxis erleben, dass auch Sekundäre Servicebereiche die Einhaltung von (externen) Normen überwachen. Beispiele finden sich bei Feuerschutzrichtlinien, deren Einhaltung durch das Gebäudemanagement überwacht werden, oder Anhörungs- und Vorschlagsrechte von Arbeitnehmern bei Arbeitsplatzmaßnahmen, die teilweise durch die Personalverwaltung umgesetzt werden. In derartigen Fällen besitzen die Sekundären Servicebereiche zwar Weisungskompetenz (und damit zusammenhängend auch Steuerungsfunktion), jedoch ist dies weniger auf Kompetenzen zurückzuführen, die dem Sekundären Servicebereich durch das Top Management eingeräumt werden. Vielmehr geht es um die Einhaltung übergeordneter Normen, wie z.B. in den genannten Beispielen Gesetzen.

gleichsweise ausführlich typische Charakteristika von Dienstleistungen herausgearbeitet werden, die im weiteren Verlauf der Arbeit für die Beurteilung von Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten von Bedeutung sind. Die Begriffe „Service“ und „Dienstleistung“ werden dabei im weiteren Verlauf synonym verwendet.

*b) Der Begriff der Dienstleistung in der deutschen Literatur:
eine Annäherung*

Der Begriff Dienstleistung entstammt der Umgangssprache. In den meisten Unternehmen hat man eine klare Meinung darüber, welche Abteilungen Dienstleistungen herstellen und welche nicht. Wird der Begriff jedoch nicht umgangssprachlich, sondern aus wissenschaftlicher Perspektive betrachtet, stellen sich schnell Probleme ein. Dienstleistungen einwandfrei gegenüber anderen Begriffen abzugrenzen bzw. konstitutive Merkmale zu benennen, ist nicht so einfach, wie es auf den ersten Blick erscheint.

Um es vorweg zu nehmen: eine eindeutige begriffliche Definition und Abgrenzung von Dienstleistungen ist nicht vorhanden. Trotz umfangreicher Behandlung in der Literatur scheint auch keine Aussicht auf eine entsprechende Weiterentwicklung zu bestehen. Zweck der folgenden Kapitel ist es daher lediglich, an den Begriff der Dienstleistung heranzuführen und aus einer Kontrollperspektive diejenigen Eigenschaften von Leistungen herauszustellen, die als „dienstleistungstypisch“ betrachtet werden können.

Umgangssprachlich werden Dienstleistungen häufig als Gegenpart zu Sachleistungen gesehen.⁴² Damit scheint sich die Umgangssprache an der Klassifikation der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung zu orientieren. Die statistische Einteilung basiert auf der Drei-Sektoren-Theorie, wie sie z. B. von Fourastié bekannt gemacht wurde.⁴³ Dem primären Sektor werden dabei Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei zugerechnet. Der sekundäre Sektor umfasst Energieversorgung, Bergbau, verarbeitendes- und Baugewerbe und damit all das, was umgangssprachlich als „industrielle Produktion“ bezeichnet wird. Zum tertiären Sektor letztlich werden u. a. die Bereiche Handel, Verkehr, Nachrichtenübermittlung, Kreditinstitute, Versicherungsunternehmen und „sonstige Dienstleistungen“⁴⁴ gezählt.

Entsprechend dieser volkswirtschaftlich orientierten Einteilung herrschten lange sog. *Negativdefinitionen* des Dienstleistungsbegriffes vor: „Dienstleistungen sind alle Tätigkeiten, die sich nicht auf die unmittelbare Gewinn-

⁴² Vgl. z. B. Woratschek 1998, S. 3.

⁴³ Vgl. Fourastié 1954.

⁴⁴ Kleinaltenkamp 1998, S. 32.

nung, Verarbeitung und Bearbeitung von Sachgütern richten.“⁴⁵ Eine Ähnlichkeit zwischen dem Begriff der Dienstleistung und dem tertiären Sektor scheint unverkennbar. Dem Dienstleistungsbegriff kommt die Rolle einer Residualgröße zu. Gross spricht gar mit Bezug auf die amtliche Statistik von einer „Müllhalde“⁴⁶. Aus wissenschaftlicher Sicht ist ein solches begriffliches Sammelbecken äußerst unbefriedigend. Es führt unweigerlich zu großer Heterogenität, mit der sich nur schwer arbeiten und argumentieren lässt. Entsprechend wird von den meisten einschlägigen Autoren hervorgehoben, dass eine konsistente und allgemein anerkannte Definition des Begriffes Dienstleistung nicht existiert.⁴⁷

Um dem Sammelbecken mehr Konturen zu verschaffen, wurde daher versucht, nach konstituierenden Merkmalen zu suchen, die eine möglichst trennscharfe Begriffsbestimmung von Dienstleistungen ermöglichen. Von verschiedensten Autoren wurden regelrecht Kataloge von Merkmalen aufgestellt, die im Sinne von *Positivabgrenzungen* als charakteristische Bestandteile von Dienstleistungen betrachtet werden.⁴⁸

Das sicherlich prominenteste Kriterium ist das der *Immaterialität*.⁴⁹ Es ist unzweifelhaft, dass alle Dienstleistungen immaterielle Bestandteile beinhalten. Die Frage ist jedoch, ob dieses Kriterium zur Abgrenzung gegenüber Sachleistungen nützlich ist. In diesem Zusammenhang ist von Bedeutung, dass die meisten Dienstleistungen neben immateriellen auch materielle Komponenten enthalten. Beispiele dafür finden sich im klassischen Handwerk (Ersatzteile bei der Autoreparatur, Schönheitsprodukte bei der Kosmetikerin etc.) und vor allem immer dann, wenn Trägermedien zum Einsatz kommen. Dies kann der Abschlussbericht einer Unternehmensberatung sein, das Zelluloid eines Kinofilms oder die CD, auf der Software gespeichert ist.⁵⁰

Anders sehen dies diejenigen Autoren, die Immaterialität als Abgrenzungskriterium geltend machen wollen. So argumentiert z.B. Hilke, dass bei einem Friseur nicht der Haarschnitt das eigentliche Ergebnis des Produktionsprozesses ist, sondern das „Wohlbefinden“⁵¹ des Kunden – und das sei, unabhängig von allen verwendeten Pflegeprodukten, in jedem Fall im-

⁴⁵ Rasmussen 1977, S. 46.

⁴⁶ Gross 1983, S. 33.

⁴⁷ Vgl. z.B. Berekoven 1974, S. 14; Maleri 1973, S. 1; Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 397; Woratschek 1998, S. 3.

⁴⁸ Rosada 1990, S. 11–20, gibt einen ausführlichen Überblick.

⁴⁹ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 400, oder Woratschek 1998, S. 6–7, mit einem Literaturüberblick.

⁵⁰ In dieser Form lagerbar gemachte Dienstleistungen werden teilweise auch als „veredelte Dienstleistungen“ bezeichnet. Vgl. Meyer 1990, S. 16.

⁵¹ Hilke 1989, S. 14.

materiell. Eine solche Argumentation erscheint – um beim Thema zu bleiben – etwas an den Haaren herbeigezogen. Schließlich dient zumindest aus volkswirtschaftlicher Perspektive jede – materielle oder immaterielle – Leistung letztlich dazu, Bedürfnisse des Nachfragers zu befriedigen. Da Bedürfnisse jedoch ihrem Wesen nach nicht materiell sind, wären somit per Definition auch alle Formen von Leistungen immateriell. Ein solcher begrifflicher Abgrenzungsversuch kann nicht weiterführen. Festzuhalten bleibt, dass Immaterialität kein trennscharfes Abgrenzungskriterium darstellt.

Fast genauso häufig findet sich das Kriterium des *externen Faktors*, der in die Produktion der Dienstleistung integriert werden muss. Externe Faktoren sind dabei solche, „die zeitlich begrenzt in den Verfügungsbereich eines Dienstleistungsanbieters gelangen und mit den internen Produktionsfaktoren in einen Verarbeitungsprozess integriert werden.“⁵² Externe Faktoren können u.a. Personen bzw. Lebewesen, Objekte, Informationen oder Rechte sein. Nach Meinung einiger Autoren stellt er das einzige trennscharfe Kriterium zur Abgrenzung dar.⁵³ Obwohl die Bedeutung des externen Faktors bei der Dienstleistungsproduktion unbestritten ist, birgt auch er einige gravierende Probleme. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn „reine“ Informationen als externer Faktor betrachtet werden.⁵⁴ Schließlich haben Informationen des Abnehmers auch bei der Produktion von Sachgütern eine nicht zu unterschätzende Bedeutung. An dieser Stelle sei nur auf den Anlagenbau verwiesen oder auf Massengüter wie z.B. Computer, die von einigen Herstellern individuell konfiguriert als „built-to-order“-Produkte angeboten werden. In diesen Fällen stellt die Kundenbestellung eine Information dar, ohne die es nicht zur Leistungserstellung kommt.

Daneben werden in der Literatur zahlreiche weitere Charakteristika aufgeführt, die sich jedoch jeweils auf die beiden oben genannten zurückführen lassen. Dies gilt z.B. für die *Nicht-Lagerfähigkeit* von Dienstleistungen. Abgesehen davon, dass Trägermedien eben dazu geschaffen wurden, Leistungen zu speichern und damit lagerbar zu machen, ist z.B. bei personenbezogenen Dienstleistungen die Nicht-Lagerfähigkeit als direkte Folge der Integration des externen Faktors „Kunde“ zu betrachten. Die Nicht-Lagerfähigkeit stellt somit kein originäres, sondern wenn überhaupt nur ein abgeleitetes Abgrenzungskriterium dar.⁵⁵ Eine ähnliche Argumentation gilt für die Charakteristika der *Synchronität von Produktion, Absatz und Verbrauch*, der anbieterseitigen *Ausrichtung der Kapazitäten am Spitzenbedarf* oder der

⁵² Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 401.

⁵³ Vgl. z.B. Rosada 1990, S. 19.

⁵⁴ Vgl. Kleinaltenkamp 1998, S. 38.

⁵⁵ Vgl. auch Woratschek 1998, S. 19. Anders jedoch z.B. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 419, oder Rosada 1990, S. 13, die „Nicht-Lagerfähigkeit“ aus dem Kriterium der Immaterialität ableiten.

Notwendigkeit, die Dienstleistung *regional in der Nähe der Nachfrage* erbringen zu müssen.⁵⁶ Festzuhalten bleibt: wenn schon die übergeordneten Kriterien Immaterialität und externer Faktor nicht überzeugen können, gilt dasselbe auch für daraus abgeleitete Charakteristika. Einige Autoren versuchen, in mehrdimensionalen Ansätzen verschiedene Kriterien zu koppeln und dadurch zu einer scharfen Abgrenzung zu kommen.⁵⁷ Diese Versuche stiften jedoch nur noch mehr Verwirrung und sind genauso zum Scheitern verurteilt, da die einzelnen zugrundegelegten Kriterien eben unscharf sind. Es scheint dabei zu bleiben:

„Die Diskussionen um den Dienstleistungs-Begriff zeigen durch ihre ‚gekünstelten‘ Abgrenzungsversuche, dass etwas abgegrenzt werden soll, was eigentlich nicht abgrenzbar ist.“⁵⁸

c) Phasen der Dienstleistung nach Hilke

In der verwirrenden Vielfalt, die sich vor allem durch mehrdimensionale Ansätze ergeben hat, versucht Hilke Transparenz zu schaffen.⁵⁹ Seiner Meinung nach liegt der Grund für die Schwierigkeiten bei der Begriffsabgrenzung nicht nur in der Arten-Vielfalt, in der Dienstleistungen anzutreffen sind. Darüber hinaus werden in den mehrdimensionalen Ansätzen verschiedene Begriffsebenen – oder Phasen – vermischt. Er unterscheidet drei Phasen der Dienstleistung:

1. *Potentialorientierung*. Hervorgehoben wird die *Fähigkeit und Bereitschaft* eines Dienstleisters, interne Potential- und Verbrauchsfaktoren bereit zu halten, um die Leistungserstellung zu ermöglichen.
2. *Prozessorientierung*. Hervorgehoben wird die *Tätigkeit* selbst, die durch eine Aktivierung der internen und gegebenenfalls externen Produktionsfaktoren erfolgt.
3. *Ergebnisorientierung*. Hervorgehoben wird das *Ergebnis* der abgeschlossenen Tätigkeit bzw. des Leitungsprozesses.

In der ersten Phase wird das Dienstleistungs-Potential vom Anbieter geschaffen, das er in Form von internen Produktionsfaktoren bereithält.

„Der Dienstleistungsbetrieb kann dem potentiellen Dienstleistungs-Nachfrager gerade *keine* – bereits *auf Vorrat produzierte* – fertige *Leistung* – offerieren; vielmehr kann er eben nur sein Dienstleistungs-Potential anbieten, also bloß die

⁵⁶ Vgl. für einen Überblick z.B. Woratschek 1998, S. 18–19.

⁵⁷ Vgl. Rosada 1990, S. 17, der insgesamt 23 Ansätze ausgewertet hat.

⁵⁸ Woratschek 1998, S. 14.

⁵⁹ Vgl. Hilke 1989, S. 10–15.

Fähigkeit und Bereitschaft der Faktorkombination zur Verrichtung von Dienstleistungen signalisieren.“⁶⁰

Obwohl diese Argumentation durchaus nachvollziehbar ist, kann sie nicht als trennscharf und damit zur Abgrenzung geeignet betrachtet werden. Zum einen können – wie oben dargestellt – Trägermedien dazu führen, dass auch Dienstleistungen speicherbar gemacht und somit dem Kunden eine auf Vorrat produzierte Leistung angeboten wird. Zum anderen finden sich auch in der Industrie zahlreiche „built-to-order“-Produkte, bei denen der Hersteller ebenfalls nur sein Fertigungs-Potential anbieten kann. Die Übergänge sind somit fließend. Engelhardt et al. bezeichnen das Abgrenzungskriterium „Potentialorientierung“ daher als „äußerst problematisch“⁶¹ und sehen es als eher unwichtig im Vergleich zu den beiden anderen Kriterien.

Die Phase der Prozessorientierung ist geprägt durch die Integration des externen Faktors in den Produktionsprozess. Daraus ergeben sich die bereits oben erwähnten Konsequenzen: Synchronität von Erbringung und Inanspruchnahme der Leistung, Ausrichtung der Kapazität am Spitzenbedarf etc. Als Abgrenzungskriterium gegenüber Sachleistungen ergeben sich jedoch die selben Probleme, wie sie oben bereits bei der Diskussion des externen Faktors erwähnt wurden.

In der Phase der Ergebnisorientierung kommt der immaterielle Charakter von Dienstleistungen zum tragen. Angesichts der oben dargestellten Probleme erscheint auch hier keine trennscharfe Abgrenzung gegenüber Sachleistungen möglich.

Festzuhalten bleibt, dass auch durch die Phasenorientierung eine klare Definition des Dienstleistungsbegriffes nicht möglich wird. Die Stärke des Phasen-Ansatzes von Hilke besteht jedoch darin, dass Dienstleistungen wieder verstärkt aus produktionstechnischer Sicht betrachtet werden. Entsprechend trägt der Ansatz zur besseren Strukturierung des Phänomens Dienstleistung bei. Auch wenn bei der Begriffsabgrenzung kein Fortschritt erzielt wurde, so kann dem Ansatz von Hilke daher ein Eigenwert zugesprochen werden.⁶²

d) Integrativität und Immaterialität als kontinuierliche Faktoren

Angesichts der ernüchternden Versuche, Dienstleistungen von Sachleistungen abzugrenzen, stellt sich die Frage nach dem Sinn weiterer Bemühungen in diese Richtung. Statt sich wie bisher an einer allgemeinen Systeme-

⁶⁰ Hilke 1989, S. 11–12.

⁶¹ Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 399.

⁶² Vgl. z.B. die weitgehende Kongruenz zum Kontrollansatz von Ouchi, der in Kap. D.II.3. dargestellt wird.

omatisierung von Wirtschaftsgütern zu versuchen, wird daher eine stärker problemorientierte Vorgehensweise gewählt. Fast alle Autoren, die sich an der Dienstleistungsdiskussion beteiligten, stammen aus dem Bereich des Marketing.⁶³ So ist es nicht verwunderlich, dass Dienstleistungen vor allem als Absatzobjekte betrachtet werden. Darunter werden Objekte verstanden, „die im Absatzmarkt einer Unternehmung gegen Entgelt zur Verfügung gestellt werden.“⁶⁴ Diese Objekte bestehen jedoch jeweils aus verschiedenen Teilleistungen. Sie werden vom Anbieter geschnürt, um bestimmte Abnehmerbedürfnisse zu befriedigen. So wird der Absatz von Sachleistungen immer von Transport-, Beratungs- oder Lagerdiensten begleitet. Auch Service-Hotlines, Gebrauchsinformationen oder Produktgarantien finden sich heutzutage als Ergänzung zu vielen materiellen Produkten.

„Am Markt werden somit niemals nur einzelne Leistungen abgesetzt, sondern eine vermarktete Leistung ist immer ein Bündel von Teilleistungen.“⁶⁵

Es ist davon auszugehen, dass sämtliche Leistungsbündel spätestens im Moment der Vermarktung immaterielle Bestandteile enthalten, die durch die Interaktion mit dem Abnehmer – z.B. in Form eines Beratungsgespräches – entstehen. Dies zeigt, dass Leistungsbündel, die ausschließlich aus Sachleistungen bestehen, nicht denkbar sind. Hingegen gibt es Leistungsbündel, die ausschließlich aus immateriellen und integrativen (d.h. in Interaktion mit dem Abnehmer erstellten) Leistungen bestehen (z.B. kommerzielle Telefondienste). Aus einer solchen Perspektive gibt es zwar „reine“ Dienstleistungen, aber keine „reinen“ Sachleistungen. Die „reinen“ Dienstleistungen stellen jedoch auch unter den Leistungen, die umgangssprachlich als Dienstleistungen bezeichnet werden, eine deutliche Minderheit dar. Die Forderung, sich nur noch auf „reine“ Dienstleistungen zu konzentrieren, scheint daher unangebracht. Sie würde eine zu starke Einengung des Erfahrungsobjektes mit sich bringen.

Bei der Integrativität stellt sich somit nicht mehr die Frage, *ob* externe Produktionsfaktoren in den Leistungserstellungsprozess einbezogen werden oder nicht. Auch bei der Produktion von Sachgütern spielen sie – wie bereits geschildert – eine nicht zu unterschätzende Rolle. Vielmehr muss gefragt werden, *wo* im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses und *wie* (in welchem Ausmaß) die Interaktion erfolgt. Engelhardt et al. prägen daher im Rahmen einer Analyse der Wertschöpfungskette die Begriffe „Eingriffstiefe“ und „Eingriffsintensität“.⁶⁶

⁶³ Z.B. Wolfgang Hilke, Werner H. Engelhardt, Michael Kleinaltenkamp, Christian Homburg, Michael Rosada, Klaus P. Kaas.

⁶⁴ Gümbel 1963, S. 53. Zum Begriff des Absatzobjektes siehe auch Rosada 1990, S. 7–9.

⁶⁵ Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 407.

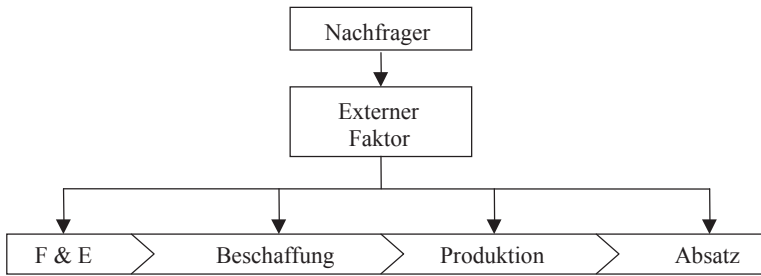


Abb. 3: Mögliche Eingriffstiefen des externen Faktors in die Wertschöpfungskette des Anbieters nach Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 413

Die *Eingriffstiefe* gibt dabei an, an welcher Stelle im Wertschöpfungsprozess die Interaktion mit dem externen Faktor erfolgt. Durch die *Eingriffsintensität* wird angegeben, in welchem Ausmaß die Interaktion erfolgt und welche produktionstechnischen Konsequenzen dies nach sich zieht.⁶⁷ Eine direkte Korrelation beider Faktoren ist häufig gegeben, stellt jedoch keine Zwangsläufigkeit dar. Im Werkzeugmaschinenbau finden sich z.B. zahlreiche Anbieter, die ihre Maschinen zu weiten Teilen vorproduzieren. Eine relativ umfangreiche Anpassung an die Wünsche und das Produktionsumfeld ihres Kunden findet erst in späteren Phasen der Wertschöpfungskette statt. Somit hat man es in diesem Fall mit einer eher geringen Eingriffstiefe, aber hohen Eingriffsintensität zu tun. Ein Gegenbeispiel findet sich bei einem Maßschneider: Hier ist die Eingriffstiefe hoch, vor allem dann, wenn der Stoff erst auf Wunsch des Kunden bestellt werden muss. Die Eingriffsintensität ist jedoch vergleichsweise gering, da der Schneider nach dem Maßnehmen den beschafften Stoff auf eine Art verarbeitet, mit der er wohl auch jeden hochwertigen Anzug „für die Stange“ verarbeitet hätte.⁶⁸ Bei der eigentlichen Fertigung des Anzugs bleibt der Schneider weitgehend autonom. Die Erstellung des Anzugs erfolgt nicht in direkter Zusammenarbeit mit dem Abnehmer, wie dies z.B. bei der Unternehmensberatung der Fall ist, wo der Mandant fest über die gesamte Wertschöpfung in die Leistungserstellung integriert ist.

⁶⁶ Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 414 f.

⁶⁷ Meffert 1994, S. 524, erfasst die Eingriffsintensität unter der Bezeichnung „Individualisierungsgrad“. Um die Frage, welche Beziehung zwischen Interaktions- und Individualisierungsgrad besteht, gab es im Rahmen eines DBW-Dialogs eine Auseinandersetzung zwischen Meffert 1995 und Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1995.

⁶⁸ Das Schneiderbeispiel stammt von Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 415.

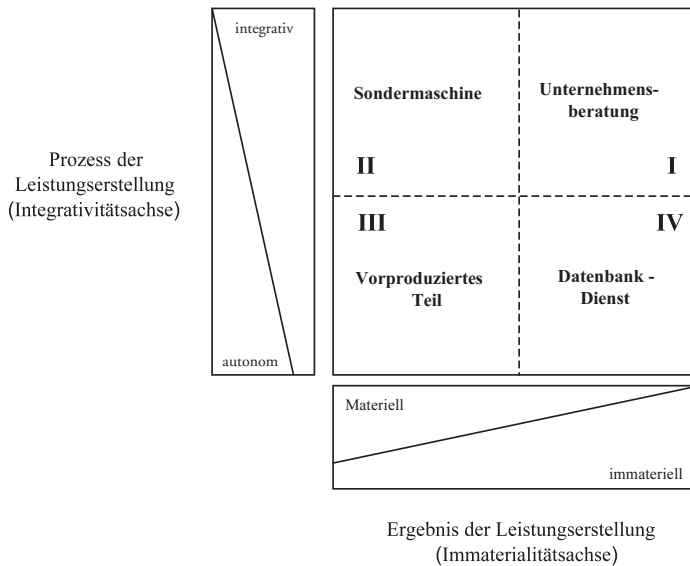


Abb. 4: Typologie der Absatzleistungen
nach Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 417

Als Resultat der Überlegungen von Engelhardt et al. ist festzuhalten, dass weder die Integration des externen Faktors noch die Immaterialität des Leistungsergebnisses als diskrete Alternativen zu behandeln sind. Vielmehr lassen sich alle Leistungsbündel auf kontinuierlichen Achsen hinsichtlich der beiden Merkmale einordnen. Auf dieser Basis gelangen sie zu einer Typologie, die zwar alle Leistungen bzw. Leistungsbündel umfasst, jedoch die Abgrenzung zwischen Sach- und Dienstleistung vermeidet.

Aus den Dimensionen Integrativität und Immaterialität ergibt sich eine Matrix mit vier Grundtypen von Leistungen. Die Abgrenzungen sind nicht zur Trennung diskreter Alternativen gedacht, sondern dienen nur der Visualisierung. Beide Achsen stellen jeweils ein Kontinuum dar. Es ist lediglich ausgeschlossen, dass Leistungen vollständig materiell oder vollständig autonom sind. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass Leistungsbündel immer einen gewissen immateriellen Anteil in Form von Informationen beinhalten und zumindest im Absatzbereich integrative Prozesse darstellen.

Die nicht zu unterschätzende Leistung des Beitrags von Engelhardt et al. besteht darin, dass sie anschaulich darlegen, weshalb eine kategorische Unterscheidung zwischen Sach- und Dienstleistungen zum Scheitern verurteilt ist. Darüber hinaus legen sie den Grundstein für eine Beurteilung von

Dienstleistungen, die sich stärker an organisatorischen (Integrativität) und informationsökonomischen bzw. vertragstheoretischen (Immaterialität) Fragestellungen orientiert.

Was bedeutet eine solche Typologie für den Dienstleistungsbegriff? Zum einen könnte man daraus folgern, dass – zumindest im wissenschaftlichen Kontext – auf den Begriff Dienstleistung verzichtet werden sollte.⁶⁹ Dies hätte jedoch zur Konsequenz, dass sich die Wissenschaft weiter von der Umgangssprache entfernt und damit der Graben zwischen Theorie und Praxis vertieft wird. Zum anderen besteht die Möglichkeit, den Begriff Dienstleistung nur noch als Arbeitsdefinition zu verwenden, um damit die Verständlichkeit der Ausführungen zu erhöhen.⁷⁰ In dieser Arbeit soll der letzteren Alternative der Vorzug gegeben werden. Im Folgenden sollen die Begriffe Dienstleistung bzw. Service lediglich als „unscharfes Kürzel“⁷¹ für tendenziell immaterielle, integrative Leistungsbündel verwendet werden.

e) Informationsökonomische Interpretation der Leistungstypologie

Die Informationsökonomie beschäftigt sich mit der Unsicherheit, der sich Anbieter und Abnehmer zum Zeitpunkt eines Vertragsabschlusses gegenübersehen. Durch die Unsicherheit wird im wesentlichen bestimmt, in welcher Präzision und zu welchen Kosten Verträge abgeschlossen werden können. Bei Leistungen, die während oder bereits vor der Produktion die Integration des externen Faktors benötigen, kann der Hersteller nur seine Leistungsbereitschaft signalisieren. Das fertige Produkt kann zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch nicht vorliegen, da es erst unter Integration des externen Faktors erstellt werden muss (vgl. die Potentialorientierung nach Hilke). Damit besteht beim Nachfrager Unsicherheit hinsichtlich

- der Leistungsfähigkeit des Anbieters (hidden characteristics),⁷²
- dem Leistungswillen des Anbieters (hidden intention und hidden action),⁷³
- der Qualität des Leistungsergebnisses.⁷⁴

⁶⁹ Vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer 1993, S. 416.

⁷⁰ Vgl. Kleinaltenkamp 1998, S. 42.

⁷¹ Woratschek 1998, S. 16.

⁷² Vgl. Spremann 1990, S. 566.

⁷³ Vgl. Spremann 1990, S. 566. Hidden intention und hidden action ist gemein, dass bei beiden zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses das Verhalten der einen Partei noch variabel bzw. steuerbar ist. Z.B. kann sich ein Anbieter noch entscheiden, ob er sich kooperativ oder nicht-kooperativ verhalten will. Im Unterschied zur hidden action ist es bei hidden intention jedoch möglich, zumindest ex post das Verhalten der anderen Seite zu bewerten. Bei hidden action ist der Vertragspartner auch ex post nicht in der Lage, das Verhalten des Gegenüber zu bewerten.

Bereits zu Beginn der siebziger Jahre wurden erstmals (materielle) Produkte hinsichtlich der mit ihnen verbundenen Beschaffungsunsicherheit klassifiziert.⁷⁵ Nelson unterschied zwischen Produkten, bei denen der Nachfrager schon vor dem Kauf/Vertragsabschluss die Qualität ohne all zu großen Aufwand prüfen kann.⁷⁶ Solche Produkte bezeichnete er als „Suchgüter“. Als Beispiele lassen sich Kleidung oder Möbel anführen, bei denen es vor allem auf Farbe, Form und Material ankommt. Auch technisch gut spezifizierbare Produkte wie Schrauben, Glühlampen etc. fallen sicherlich darunter. In solchen Fällen sind die Bewertungskategorien klar definier- und mit geringem Aufwand abschätzbar. Zum anderen klassifizierte Nelson „Erfahrungsgüter“, deren Qualität der Nachfrager erst nach dem Kauf durch Probieren feststellen kann. Dazu gehören z.B. Lebensmittel oder aber technisch komplexe Produkte wie z.B. Autos, bei denen sich bestimmte Eigenschaften wie z.B. Haltbarkeit erst im Verlauf der Nutzung herausstellen. Darby/Karni fügten später eine dritte Kategorie dazu: Als „Vertrauensgüter“ bezeichnen sie Produkte oder Leistungen, bei denen der Nachfrager auch nach der Nutzung die Qualität nicht vollständig beurteilen kann.⁷⁷ Beispiele finden sich z.B. bei Eiern, die angeblich aus Freilandhaltung stammen sollen oder bei der medizinischen Diagnose eines Arztes. In solchen Fällen wäre eine Überprüfung zwar theoretisch möglich, jedoch nur zu prohibitiv hohen Kosten. Z.B. würden im Fall der Eier die vertraglichen Überwachungskosten in keinem Verhältnis mehr zum Preis des einzelnen Produktes stehen.

Die Klassifikation darf nicht zu streng genommen werden. Auch diese Abgrenzungen sind nicht trennscharf.⁷⁸ Da bei der Betrachtung Leistungsbündel im Vordergrund stehen, die sich aus verschiedenen Leistungskomponenten und -eigenschaften zusammensetzen, müsste jede Teilleistung und -eigenschaft einzeln klassifiziert werden.⁷⁹ Auf eine solche Zerlegung der Teilleistungen soll hier verzichtet werden, da es nur um eine Veranschaulichung des Sachverhalts geht. Eine eindeutige Klassifikation ist jedoch auch deshalb schwierig, weil sie von Erfahrung und Wissensstand des Bewerternden abhängt.⁸⁰ Bei *leistungsbezogener Unsicherheit* dürften z.B. Verbraucherzeitschriften dazu beigetragen haben, dass bei Produkten, die zu Beginn

⁷⁴ Vgl. Woratschek 1998, S. 23.

⁷⁵ Vgl. zu einem kurzen Überblick Kaas 1990, S. 542–543.

⁷⁶ Nelson 1970, S. 312.

⁷⁷ Darby/Karni 1973, S. 68 f. Sie sprechen von Gütern mit „credence qualities“.

⁷⁸ Vgl. Darby/Karni 1973, S. 69.

⁷⁹ Schade/Schott 1993, S. 17, nennen das anschauliche Beispiel eines Brotes: die Kruste ist eine Such-, der Geschmack eine Erfahrungsgut- und dessen rein biologische Herstellung eine Vertrauenseigenschaft.

⁸⁰ Vgl. auch Kap. D.II.1.

ihres Lebenszyklus noch Erfahrungsgutcharakter hatten, später Sucheigenschaften dominieren.⁸¹ Während z.B. Personalcomputer noch vor einigen Jahren (zumindest für nicht-professionelle Anwender) Erfahrungsgüter waren, können ihnen heute aufgrund des stark gestiegenen Wissens in der Bevölkerung tendenziell Sucheigenschaften zugesprochen werden. Bei *anbieterbezogener Unsicherheit* kann davon ausgegangen werden, dass sich z.B. in langfristigen Geschäftsbeziehungen Vertrauen aufbaut, das die Beschaffungsunsicherheit verringert.⁸² Die Leistungsfähigkeit und der Leistungswille des Anbieters werden für den Nachfrager transparenter. Vertrauensgüter können so zu Erfahrungsgütern, Erfahrungsgüter zu Suchgütern werden.

Wie sind Dienstleistungen in einer solchen Klassifikation einzuordnen? Eine tendenzielle Abgrenzung lässt sich wiederum anhand der Dimensionen Immaterialität und Integrativität vornehmen.

Das Kriterium der *Immaterialität* bezieht sich auf das Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses. Zweifellos führt Immaterialität zu eingeschränkter physischer Wahrnehmbarkeit, woraus sich Schwierigkeiten bei der Qualitätsbewertung ergeben können.⁸³ Dabei ist es jedoch nicht die Immaterialität selbst, die diese Schwierigkeiten verursacht. In der industriellen Produktion lassen sich z.B. Licht oder Lautstärke sehr gut messen (Licht oder Lautstärke sind zwar immateriell, jedoch gut physikalisch messbar). Entscheidender ist vielmehr, dass bei immateriellen (Dienst-)Leistungen häufig zahlreiche, schwer messbare Qualitätskriterien zu berücksichtigen sind. Was ist „gute“ Musik, was ist eine „gute“ Rechtsberatung? Aber auch weniger komplexe Leistungen werfen Bewertungsprobleme auf: Wie z.B. soll bei der Reinigung definiert werden, ob ein Zimmer „sauber“ ist? Letzteres Beispiel ist besonders interessant, weil es sich bei Staub und Schmutz sogar um materielle Gegenstände handelt. Trotzdem ist die Messung relativ schwierig: Vor allem ist hier qualitatives Empfinden entscheidend, das sich nicht oder nur schwer quantifizieren lässt. In solchen Fällen ist es sehr hilfreich, wenn Anbieter und Abnehmer (oder Angestellter und Vorgesetzter) gemeinsam Kategorien festlegen, die zur Bewertung herangezogen werden.⁸⁴

Somit lässt sich festhalten: die Bewertung immaterieller Leistungen stellt tendenziell höhere Anforderungen als vergleichbare materielle Leistungen. Dies ist auf häufig sehr vielfältige, schwer messbare Bewertungskategorien zurückzuführen. Entsprechend resultiert mangelnde Vergleichbarkeit mit

⁸¹ Woratschek 1998, S. 26.

⁸² Zur Auswirkung von Reputationseffekten in Märkten für Erfahrungsgüter siehe den Beitrag v. Ungern-Sternberg/v. Weizsäcker 1985.

⁸³ Woratschek 1998, S. 17–20.

⁸⁴ Vgl. auch Kap D.IV.2.

Konkurrenzangeboten oder -leistungen, was zur Abschwächung marktlicher Konkurrenz als Kontrollmechanismus führt. Es lassen sich jedoch – ähnlich wie bei komplexen materiellen Leistungen – Erfahrungseffekte sammeln. Ein erfahrener Rechtsanwalt wird z.B. vergleichsweise schnell ein Urteil über die Arbeit seines Kollegen abgeben können, obwohl die Bewertungskategorien einem Laien nur schwer verständlich sind. Die Fähigkeit zur Bewertung hängt somit immer auch von den kognitiven Kategorien ab, die dem Betrachter zur Verfügung stehen. Dies kann als ein wichtiger Problembereich bei der Kontrolle von Dienstleistungen betrachtet werden. Es soll an späterer Stelle dieser Arbeit vertieft behandelt werden.⁸⁵

Integrativität bedingt, dass die Leistung zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch nicht erstellt ist. Der Abnehmer (sei es ein Kunde oder ein Vorgesetzter) hat somit nicht die Möglichkeit, bereits vor Vertragsabschluss die Qualität der Leistung zu prüfen. Dies führt für ihn zu einem erweiterten Kontrollproblem. Er hat nicht nur *ex post* die Einhaltung der Vertragskonditionen zu überwachen. Zusätzlich wird er *ex ante* das Leistungsergebnis bzw. den Leistungserstellungsprozess festlegen müssen, um ihn vertraglich festschreiben zu können. Eine derartige *ex ante* Kontrolle entspricht dabei dem organisationstheoretischen Begriff der Planung.⁸⁶

Da zum Vertragszeitpunkt die Leistung noch nicht existiert, können deren Eigenschaften auch noch nicht beurteilt und überprüft werden. Bei noch nicht erstellten Dienstleistungen kann daher keinesfalls das Kriterium der Sucheigenschaften dominant sein.⁸⁷ Die Frage ist lediglich, ob es sich um Erfahrungs- oder Vertrauensgüter handelt.

In diesem Zusammenhang kommt der Eingriffsintensität bzw. der Standardisierung der Leistung eine herausragende Bedeutung zu. Bei hochstandardisierten Leistungen, z.B. einer Autowaschanlage, besteht für den Produzenten so gut wie kein Entscheidungs- und Handlungsspielraum. Es handelt sich um eine *starre Produktionsfunktion*,⁸⁸ bei der Unsicherheiten über das Verhalten des Anbieters weitgehend ausgeschaltet sind.⁸⁹ Einmal gemachte Erfahrungen lassen sich fast sicher auf die Zukunft übertragen. Es handelt sich somit um typische Erfahrungsgüter, die – was die Unsicherheit betrifft – vielen Sachgütern ähneln.

Bei individuellen Leistungen hingegen kann der Leistungserstellungsprozess zwangsläufig nur in geringerem Maße standardisiert werden. Es liegt

⁸⁵ Vgl. Kap. D.

⁸⁶ Vgl. Frese 1987, S. 170, sowie Kap. D.I.2.

⁸⁷ Vgl. Woratschek 1998, S. 25.

⁸⁸ Im Vergleich zu plastischen Produktionsfunktionen, wie sie *Alchian/Woodward* 1987, S. 117, sowie *Alchian/Woodward* 1988, S. 69, beschreiben.

⁸⁹ Vgl. *Woratschek* 1998, S. 28.

eine *plastische Produktionsfunktion* vor, die Kombination und das Verhältnis der verschiedenen Produktionsfaktoren ist nicht von vornherein determiniert. Dies bedeutet, dass auch nach der Leistungserstellung nicht festgestellt werden kann, welche Teile des Leistungsergebnisses auf die vom Anbieter eingebrachten Produktionsfaktoren, und welche auf durch den Abnehmer eingebrachte externe Faktoren zurückzuführen sind. Im Ergebnis kann der Abnehmer dies auch nach dem Konsum der Leistung nicht sicher bewerten. Solche Fälle kennt fast jeder Mensch, der von einem Arzt eine Diagnose erhalten hat oder mit einem komplexen juristischen Problem beim Rechtsanwalt war. Bei solchen individuellen Leistungen handelt es sich um typische Vertrauensgüter im Sinne von Darby und Karni. Eine Ergebniskontrolle ist nicht oder nur unter hohen Kosten möglich (z.B. über die Konsultation weiterer Ärzte oder Rechtsanwälte). Der Abnehmer hat lediglich die Möglichkeit zur Verhaltenskontrolle, also zur Kontrolle der Arbeitsweise des Anbieters. Vor allem wenn die erbrachten Leistungen immateriell sind (wie bei Ärzten oder Rechtsanwälten), hat man es bei der Verhaltenskontrolle jedoch wiederum mit zahlreichen und komplexen Bewertungskategorien zu tun, die für den Abnehmer nicht ohne weiteres offensichtlich sind. Die Bewertung setzt daher erhebliches Vorwissen voraus, das sich der Nachfrager in der Regel ebenfalls nur unter hohen (Opportunitäts-)Kosten aneignen kann.

Somit lässt sich festhalten: durch das Kriterium der Integrativität liegt ein erweitertes Kontrollproblem vor. Der Vertragsabschluss liegt zeitlich vor dem Prozess der Leistungserstellung. Dies erfordert vom Abnehmer, dass er im Sinne der Planung bereits vor Beginn der Leistungserstellung eine Vorstellung über die für ihn relevanten Kriterien des Leistungsergebnisses entwickelt. Nur bei einfachen, standardisierten Leistungen wie der Autowaschanlage lassen sich dabei Erfahrungen der Vergangenheit auf zukünftige Leistungserstellungsprozesse übertragen. In diesen Fällen liegen Erfahrungsgüter vor. Bei komplexen, individuellen Leistungen ist dies in den meisten Fällen beinahe ausgeschlossen. Hat man es darüber hinaus mit zahlreichen und komplexen Bewertungskategorien zu tun, wie z.B. in der Rechtsberatung, ist es bei eingeschränktem Vorwissen häufig auch ex post nicht möglich, die Leistung zu bewerten. Es liegen folglich Vertrauensgüter vor.

Die genannten Beispiele – Autowaschanlage auf der einen, Arzt und Rechtsanwalt auf der anderen Seite – stellen Extremfälle dar. Dazwischen gibt es zahlreiche Leistungen, die sich nicht eindeutig zuordnen lassen. Die Klassifikation kann somit anhand der Kriterien „Leistung“ und „Anbieter“ nicht trennscharf erfolgen. Darüber hinaus ist immer von Bedeutung, welches (subjektive) Wissen der Nachfrager bezüglich der Kriterien besitzt. Trotzdem liegt der Wert dieser Klassifikation darin, bei der Kontrolle entstehende Probleme besser zu veranschaulichen.

5. Sekundäre Servicebereiche: Interpretation und Fazit

In dieser Arbeit wird das Outsourcing und die Steuerung von *sekundären Funktionsbereichen mit bereichsübergreifenden Servicefunktionen* untersucht. Sie werden kurz als Sekundäre Servicebereiche (SSB) bezeichnet.

Bei der Betrachtung der einzelnen Definitionsbestandteile zeigt sich, dass eine trennscharfe begriffliche Abgrenzung v.a. der Komponenten „sekundär“ und „Service“ bzw. Dienstleistung nicht möglich ist. Dennoch (oder gerade deswegen) wurden die Definitionsbestandteile vergleichsweise ausführlich diskutiert, um zumindest eine Charakterisierung bzw. Typisierung zu ermöglichen. Dies geschah jedoch nicht aus essentialistischem Interesse.⁹⁰ Vielmehr ist der Wert dieser begrifflichen Auseinandersetzung darin zu sehen, dass durch die begriffliche Analyse ein Differenzierungsgrad erreicht wurde, der eine spätere ökonomische Analyse ermöglicht. Dabei wurde der Blick auf Aspekte der Steuerung und Kontrolle gelenkt, wie sie bei Sekundären Servicebereichen typischerweise auftreten können.

a) Organisatorische und strategische Aspekte

Bei Sekundären Servicebereichen handelt es sich um organisatorische Einheiten, die nach funktionalen Aspekten separiert und aufbauorganisatorisch zentral angeordnet sind. Letzterer Aspekt bedeutet, dass die Primärbereiche eines Unternehmens keine direkte Weisungsbefugnis bezüglich der SSB besitzen. Die Steuerung erfolgt somit formell durch das Top Management.

Aufgrund ihres Charakters als Querschnittsfunktion verfügen SSB über vielfältige und umfangreiche organisatorische Schnittstellen zu den Primärbereichen des Unternehmens. Dies erschwert erheblich die Erfassung des Leistungsergebnisses von SSB und damit deren Kontrolle.

SSB tragen nicht direkt zur Marktleistung eines Unternehmens bei, sind also aus Perspektive des Kunden nicht wahrnehmbar. Sie haben lediglich die Aufgabe, die primären Wertschöpfungsbereiche des Unternehmens zu unterstützen. Dies bedeutet, dass sie zumindest im Rahmen einer Differenzierungsstrategie nach Porter als *nicht strategisch relevant* einzustufen sind. Obwohl gezeigt werden kann, dass SSB durchaus relevante Bedeutung für die Kostenstruktur eines Unternehmens besitzen, wird ihnen zumeist auch im Rahmen einer Kostenführerschaftsstrategie nur eingeschränkte Aufmerksamkeit des Top Managements zuteil. Ein gutes Beispiel für derartige nor-

⁹⁰ Dem Essentialismus zufolge, so *Chmielewicz* 1979, S. 49, erschöpft sich die Aufgabe der Wissenschaft darin, „das Wesen (die Essenz) der Dinge in möglichst exakten Definitionen zu erfassen.“

mative Werturteile findet sich auch in Porters Modell der Wertkette. Zwar behandelt er dort die Funktion „Infrastruktur“ als Sekundärbereich, er bezieht sich damit aber explizit auf Sekundärbereiche mit Steuerungsfunktionen. Sekundärfunktionen, die lediglich Servicecharakter besitzen, finden in seiner Typologie keinen Platz. Betroffen davon sind eben jene Bereiche, die heute als potentielle Kandidaten für ein Outsourcing gehandelt werden, wie Informationstechnologie, Gebäudemanagement oder Fuhrparkverwaltung. Die Wertkette wurde mit dem Ziel konstruiert, „Kostenverhalten sowie vorhandene und potentielle Differenzierungsquellen zu verstehen.“⁹¹ Dies lässt als einzigen Schluss zu, dass Porter Sekundärfunktionen mit Servicecharakter keine Bedeutung hinsichtlich Kosten oder Differenzierung beimisst und sie – aus Gründen der Komplexitätsreduktion – aus dem Blickfeld seiner Leser entfernt. Die primäre Aufmerksamkeit des Top Managements ist auf andere Bereiche gerichtet, Sekundäre Servicebereiche kommen – wenn überhaupt – erst an zweiter Stelle.

b) Informationsökonomische Aspekte der Dienstleistungsproduktion

Um die bei der Steuerung und Kontrolle von SSB entstehenden Probleme besser greifbar zu machen, wurde näher auf die typischen Charakteristika von Services bzw. Dienstleistungen eingegangen. Bei der Dienstleistung handelt es sich um einen schillernden, v. a. in der deutschsprachigen Literatur ausgiebig behandelten Begriff. Dabei stellte sich jedoch heraus, dass auf rein begrifflicher Ebene eine trennscharfe Abgrenzung zwischen Dienst- und Sachleistungen nicht möglich bzw. sinnvoll ist. Stattdessen wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit der Begriff „Dienstleistung“ als unscharfes Kürzel für Leistungsbündel verwendet, die sich durch einen hohen Grad an Immaterialität und Integrativität auszeichnen.

Beide Faktoren sind einer informationsökonomischen Interpretation zugänglich, aus der sich spezifische Probleme bei der Steuerung und Kontrolle derartiger Funktionen ableiten lassen. *Immaterialität* eines Leistungsergebnisses führt dazu, dass häufig vielfältige, nur qualitativ erfassbare Bewertungskategorien zur Anwendung kommen werden. Die Kontrolle immaterieller Leistungen stellt daher tendenziell höhere Anforderungen als gut quantifizierbare Leistungen. Gleichzeitig resultiert daraus, dass die Möglichkeiten zum marktlichen Vergleich eingeschränkt sind. Die Effizienz der Kontrolle von Dienstleistungen wird daher maßgeblich vom fachspezifischen Wissen bzw. der Erfahrung des Kontrolleurs abhängen.

Durch das Kriterium der *Integrativität* ist eine Erweiterung des Kontrollprozesses bedingt. Da der Anbieter bei der Produktion auf die Mitwirkung

⁹¹ Porter 1992a, S. 59.

des Kunden angewiesen ist, wird er auf einen Vertragsabschluss vor Beginn der Leistungserstellung bestehen. Der Kunde besitzt somit nicht die Möglichkeit, vor Vertragsabschluss fertige Leistungen miteinander zu vergleichen. Er muss stattdessen Vorstellungen über die für ihn relevanten Kriterien des Leistungsergebnisses entwickeln, um sie im Rahmen eines Vertrages festzulegen. Dies erfordert Prozesse, die in der organisationstheoretischen Literatur üblicherweise als Planung bezeichnet werden.

Es lässt sich somit festhalten, dass bei der Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen besondere Anforderungen an die Kontrollfähigkeit eines Kunden – bzw. im Terminus der Agenturtheorie eines Prinzipals – bestehen. Wie sich in späteren Kapiteln dieser Arbeit zeigen wird, können diese Kontrollprobleme weitreichende Folgen für eine allgemeine ökonomische „Theorie der Unternehmung“ besitzen. Dies soll, ohne zu weit vorzugreifen, kurz am (Extrem-)Beispiel von „Professional Services“ wie etwa Rechts- oder medizinischer Beratung gezeigt werden. In der Ökonomie werden – zurückgehend auf Adam Smith – die Vorteile einer arbeitsteiligen Wirtschaft v.a. auf die Existenz von Spezialisierungseffekten zurückgeführt.⁹² Man wird immer dann einen Rechtsanwalt oder einen Arzt aufsuchen, wenn man davon ausgeht, dass dieser aufgrund seiner Ausbildung und Erfahrung ein bestehendes Problem besser und/oder mit geringerem Aufwand lösen kann als man selbst. Dieser, aufgrund der Spezialisierung bestehende Wissensvorteil wird jedoch immer dazu führen, dass eine Kontrolle nur sehr eingeschränkt möglich ist. Versucht der Abnehmer der Leistung jedoch, durch Erwerb zusätzlichen Wissens die Kontrolle zu intensivieren, bedeutet dies nichts anderes, als dass die von Adam Smith postulierten Spezialisierungsvorteile deutlich eingeschränkt werden.

II. Outsourcing

1. Entwicklungslinien der Literatur

Die Outsourcing-Problematik stellt eine Spezialfall der klassischen Make-or-buy-Frage dar.⁹³ Insofern erscheint es sinnvoll, die Entwicklung der einschlägigen Literatur bei dieser Frage beginnen zu lassen. Erste deutschsprachige Arbeiten zu diesem Thema fanden Ende der sechziger und Anfang der siebziger Jahre erstmals größere Resonanz. Stellvertretend für viele Autoren sind hier z.B. Männel⁹⁴ und Selchert⁹⁵ zu nennen. Beiden gemein ist,

⁹² Vgl. das Beispiel der Stecknadelfabrik bei *Smith* 1776/1993, S. 4.

⁹³ Vgl. *Bliesener* 1994, S. 278; *Loh/Venkatraman* 1992, S. 334.

⁹⁴ Vgl. *Männel* 1981.

⁹⁵ Vgl. *Selchert* 1971.

dass sie sich um eine sehr breit angelegte Erfassung des Phänomens bemühen. Gerade bei Selchert äußert sich dies in einer ausgesprochen differenzierter Systematisierung und Analyse der mit dem Phänomen verbundenen Begrifflichkeiten. Trotz der Breite der Untersuchungen scheinen sich die Autoren jedoch implizit an Problemstellungen zu orientieren, die vor allem für gut definierbare Vorprodukte eines primären Produktionsprozesses typisch sind. Bei der Analyse der Make-or-buy-Entscheidung stehen Fälle im Vordergrund, bei denen Kosten und Leistungsausprägungen (relativ) gut erfassbar sind.

„Zur damaligen Zeit war Strategie kein wissenschaftliches Thema und die Bewertung bezog sich allein auf Kostenvergleiche zwischen auslagerndem Unternehmen und Outsourcing-Partnern.“⁹⁶

Aus heutiger Perspektive können diese Analysen wohl als „statisch“ bezeichnet werden. Unsicherheit wird zwar jeweils erwähnt, stellt jedoch kein konstituierendes Merkmal der Analyse dar. Bei der Lektüre der Make-or-buy-Literatur erhält man ein Gefühl für das vergleichsweise stabile wirtschaftliche Umfeld, in dem sich diese Autoren bewegen.⁹⁷ Man erkennt leicht, dass man heutzutage z.B. bei der Einführung von neuen IT-Systemen mit Problemen konfrontiert ist, bei denen Unsicherheit in einer deutlich anderen Dimension auftritt. Angesichts dieser Stabilität des Umfeldes verwundert es nicht, dass in den Arbeiten zur klassischen Make-or-buy-Frage der Schwerpunkt auf kostenrechnerischen Ansätzen liegt. Andere Problembereiche, z.B. Qualität, Innovation oder strategische Aspekte, werden zwar teilweise behandelt, stehen jedoch eher isoliert neben den kostenrechnerischen Ergebnissen.⁹⁸ Am deutlichsten tritt dies bei Rasch zu Tage, wenn er Qualität zu den „nicht rechenbaren Kriterien“⁹⁹ zählt – womit ihm grundsätzlich recht zu geben ist. Dass dies jedoch dazu führt, qualitative Kriterien weitgehend unberücksichtigt zu lassen und sich auf eher allgemeine Aussagen zur Produktionsqualität zu beschränken, muss als mutiger Schritt bezeichnet werden.¹⁰⁰

Eine erwähnenswerte Ausnahme aus dieser frühen Zeit stellt der Beitrag von Heinrich dar, in dem Besonderheiten beim Fremdbezug der Informationsverarbeitung behandelt werden.¹⁰¹ Erstmals werden die Besonderheiten einer Querschnittsfunktion mit Dienstleistungscharakter – wie dies bei der

⁹⁶ Bühner/Tuschke 1997, S. 24.

⁹⁷ Vgl. z.B. Selchert 1971, S. 59 f.

⁹⁸ Vgl. z.B. Männel 1983, S. 307, der solche Kriterien in einem Punktbewertungsverfahren erfasst. Jedoch lehnt er eine Verknüpfung kostenrechnerischer (quantitativer) Argumente mit solchen qualitativen Argumenten ab.

⁹⁹ Vgl. Rasch 1968, Überschrift des Kapitels III.

¹⁰⁰ Vgl. Rasch 1968, S. 126–131.

¹⁰¹ Vgl. Heinrich 1969.

Informationsverarbeitung der Fall ist – herausgearbeitet und in die Entscheidung integriert. Fast sämtliche Eigenschaften von Leistungen mit Dienstleistungscharakter, die eine Messung erschweren, sind explizit erwähnt und berücksichtigt. Dies führt zum bewussten Abweichen von einer ausschließlich kostenorientierten Argumentation. Auch aus heutiger Sicht stellt der Beitrag daher einen interessanten Vorläufer der späteren Outsourcing-Literatur dar.

Den Beiträgen zur klassischen Make-or-buy-Entscheidung ist vor allem das Erkenntnisziel gemein. Sie fragen danach, *ob* eine Auslagerung wirtschaftlich sinnvoll ist oder nicht. Die Frage, *warum* zwischen Eigen- und Fremdbezug Kosten- bzw. Effizienzunterschiede bestehen, die eine Auslagerung begründen, wird eher nebensächlich thematisiert. Dieses Problem, das seinen analytischen Ursprung in der „Theorie der Unternehmung“ hat, wurde vor allem in der zweiten Welle der Outsourcing-Literatur aufgegriffen.

Diese Phase ist durch zwei unterschiedliche Forschungsrichtungen gekennzeichnet. Die erste Richtung ist stark empirisch ausgerichtet. In der Praxis betrafen die ersten aufsehenerregenden Fälle des Outsourcings ausschließlich die Informationstechnologie. Daher wundert es nicht, dass auch in der Literatur das Outsourcing von IT-Funktionen klar im Mittelpunkt steht. Die Leistung von Autoren wie z.B. Heinzl¹⁰² ist darin zu sehen, dass sie eine Brücke schlagen zwischen empirisch ermittelten Motiven und Problemen bei der Auslagerung von komplexen IT-Dienstleistungen auf der einen Seite und der klassischen Make-or-buy-Literatur auf der anderen Seite. Dies führte zur Ermittlung zahlreicher Details, die Anlass zur vertieften theoretischen Beschäftigung mit dem Phänomen Outsourcing geben. Bis in die jüngste Zeit enthalten viele Arbeiten zum Outsourcing starke empirische Komponenten.¹⁰³

Die zweite Richtung ist geprägt durch die Einbeziehung der Theorie der Unternehmung in die Make-or-buy-Diskussion. Zu Beginn der neunziger Jahre war die Theorie der Unternehmung maßgeblich durch den Transaktionskostenansatz im Sinne Williamsons geprägt. Dies findet seinen Widerhall in der Make-or-buy-Literatur. Autoren wie z.B. Baur wenden mit dem Transaktionskostenansatz ein konzeptionell geschlossenes theoretisches Modell als Alternative zum klassischen Kostenvergleich zur Erklärung der Make-or-buy-Entscheidung an.¹⁰⁴ In der Folgezeit kommt dem Transaktionskostenansatz eine dominante Bedeutung innerhalb der Outsourcing-Literatur zu. Es gibt so gut wie keine nennenswerte theoretische Arbeit

¹⁰² Vgl. Heinzl 1991.

¹⁰³ Vgl. das Kap. B.III., das v.a. auf die empirische Outsourcing-Literatur Bezug nimmt.

zum Outsourcing, die nicht auf Transaktionskosten Bezug nimmt.¹⁰⁵ Jedoch wird bereits früh deutlich, dass der Transaktionskostenansatz bei der Erklärung des Phänomens Outsourcing ein einseitiges Bild vermittelt.¹⁰⁶ Die meisten Autoren verwenden daher ergänzende Argumente, wie z.B. Know-how-Barrieren der Eigenfertigung.¹⁰⁷ Solche Erweiterungen erweisen sich jedoch theoretisch nur als bedingt konsistent.¹⁰⁸

Immer stärker stellt sich heraus, dass eine Make-or-buy-Abwägung allein auf Basis der Transaktionskosten nicht haltbar ist. Die Forderung nach einer „Wiedergeburt der Produktionskosten“¹⁰⁹ wird gerade in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre zunehmend laut. Im Gegensatz zur klassischen Make-or-buy-Frage steht jedoch nicht der reine Kostenvergleich im Vordergrund. Stattdessen wird gefragt, *warum* einige Unternehmungen effektiver sind als andere bzw. wie durch diese Effektivitätsvorteile strategische Vorteile erlangt werden können. Es handelt sich somit in Bezug auf die Theorie der Unternehmung im allgemeinen wie auch in Bezug auf die Outsourcing-Frage im Speziellen um einen Paradigmenwechsel.

Bei den sog. ressourcenorientierten Ansätzen kann jedoch zumindest bisher keinesfalls von ausgereiften theoretischen Konzepten gesprochen werden, sie unterliegen nach wie vor deutlichen Weiterentwicklungen. In dieser Arbeit wird daher nur wenig auf ressourcenorientierte Ansätze Bezug genommen. Stattdessen wird in Kap. D. auf kognitionstheoretischer Basis eine Annäherung an das Phänomen Outsourcing vorgenommen.

Das folgende Kapitel lässt sich in zwei Themenschwerpunkte gliedern: Der erste Schwerpunkt besteht darin, grundlegende Eigenschaften des Phänomens Outsourcing zu vermitteln. Dazu wird zunächst der Begriff genauer abgegrenzt und diskutiert. Im Anschluss wird genauer auf organisatorische Fragestellungen im Zusammenhang mit dem Outsourcing eingegangen. Zum Abschluss des ersten Schwerpunktes werden rechtliche Aspekte des Outsourcings dargestellt. Zum einen wird auf die Struktur von Outsourcing-Verträgen eingegangen. Dies stellt eine Grundlage für die spätere ökonomische Analyse dar. Zum anderen werden arbeitsrechtliche Besonderheiten beschrieben, die für die spätere Suche nach Effizienzunterschieden der Alternativen Eigenerstellung und Outsourcing von entscheidender Bedeutung sind.

¹⁰⁴ Vor allem in der US-amerikanischen Literatur gibt es bereits in den achtziger Jahren zahlreiche empirische Untersuchungen zur Make-or-buy-Entscheidung auf Basis der Transaktionskostentheorie. Vgl. für einen Überblick Baur 1990, S. 127 f.

¹⁰⁵ Eine der wenigen Ausnahmen stellt Frese 1996 dar.

¹⁰⁶ Siehe dazu Kap. C.V.2.b).

¹⁰⁷ Vgl. Baur 1990, S. 218, sehr ähnlich Picot 1991, S. 350, sowie jüngst Dibern/Güttler/Heinzl 2001.

¹⁰⁸ Vgl. Kap. C.VI.

¹⁰⁹ Vgl. den Titel des Beitrags von Langlois/Foss 1998.

Der zweite Schwerpunkt stellt eine Auseinandersetzung mit Motiven und Risiken des Outsourcings dar. Da sich Effizienzkriterien nur schwerlich aus unternehmerischen Oberzielen ableiten lassen, soll ein Überblick zu empirischen Studien gegeben werden, die diese Fragestellungen untersuchen. Die empirischen Ergebnisse werden dabei einer Plausibilitätsprüfung unterzogen. Ein Fazit der empirischen Ergebnisse beendet dieses Kapitel.

2. Der Begriff

Der Begriff des Outsourcings entstammt der amerikanischen Unternehmenspraxis und entwickelte sich schnell auch im deutschsprachigen Raum zu einer betriebswirtschaftlichen Modevokabel. Schon 1963, als Electronic Data Systems von Ross Perot die Datenverarbeitung für andere Unternehmen übernahm,¹¹⁰ hatte man es mit Vorgängen zu tun, die heute als Outsourcing bezeichnet würden. Es dauerte jedoch noch mehr als zwei Jahrzehnte, bis der Begriff populär wurde. Da die ersten Fälle von Outsourcing fast ausnahmslos die Informationstechnologie betrafen, verwundert es nicht, dass der Begriff Outsourcing häufig ausschließlich in Bezug auf diese Funktion verwendet wurde. So wurde noch 1992 in Gablers Wirtschaftslexikon „Outsourcing“ definiert als „wirtschaftlich begründete Auslagerung der computergestützten Informationsverarbeitung auf Fremdfirmen“.¹¹¹ Wie so häufig hat die Popularisierung des Begriffs nicht zu größerer Klarheit beigetragen. Von einer einheitlichen Definition ist man auch heute noch weit entfernt. Bei einer Durchsicht der verschiedensten Abgrenzungsversuche entsteht der Eindruck, dass die vielfältigen Diskussionen um den Begriff – anders als z. B. beim Dienstleistungsbegriff – nicht zu einer theoretisch fruchtbaren¹¹² Analyse des Phänomens beigetragen haben.¹¹³ Daher soll der folgende Überblick eher knapp gehalten werden und zur Eingrenzung des Untersuchungsobjekts in dieser Arbeit dienen.

Einigkeit herrscht bei den meisten Autoren trotz aller Unterschiede darin, dass es sich bei dem Begriff „Outsourcing“ um ein Kunstwort¹¹⁴ handelt, dass auf die Wortbestandteile „Outside“, „Resource“ und „Using“ zurückzuführen ist.¹¹⁵ Auch wenn dieser Ursprung etymologisch nicht als gesi-

¹¹⁰ Vgl. *Lacity/Hirschheim* 1993, S. 3, mit weiterführenden Verweisen.

¹¹¹ *Gabler* 1992, Sp. 2526.

¹¹² Die theoretische Fruchtbarkeit eines Begriffes beschreibt nach *Opp* 1999, S. 131, in welchem Maße es möglich ist, „mit Begriffen Theorien zu bilden und diese Theorien zu überprüfen.“

¹¹³ Eine Ausnahme stellt *Schott* 1997, S. 35–37 dar, der den Begriff in Hinblick auf institutionenökonomische Kriterien abgrenzt.

¹¹⁴ Vgl. z. B. *Behme* 1993, S. 291; *Lamers* 1997, S. 10.

¹¹⁵ Vgl. z. B. *Bliesener* 1994, S. 278; *Nagengast* 1997, S. 47.

chert erscheinen kann, stellen die drei Wortbestandteile doch immerhin eine gute Gliederung für die Begriffsabgrenzung und -erläuterung dar. Die unterschiedlichen Meinungen in der Literatur, was unter Outsourcing zu verstehen ist, lassen sich vor allem an den Begriffsteilen „Outside“ und „Resource“ erläutern. Darüber hinaus ist als drittes Merkmal die zeitliche Dimension zu berücksichtigen, die teilweise dem Verb „Using“ zugeordnet wird.¹¹⁶

a) Merkmal: „Outside“

Wie bei der Ausgliederung¹¹⁷ wird beim Outsourcing aus einem Aufgabenkomplex eine Teilaufgabe herausgelöst und einer selbständigen organisatorischen Einheit zugeordnet. Die Frage ist nun, was dabei als „Selbständigkeit“ angesehen wird. Anders ausgedrückt: Was ist „outside“? Als praktisch denkbare Gestaltungsalternativen ergeben sich z.B. Profit Center, konzerninterne Tochterunternehmen, Joint Ventures oder unternehmensfremde Dritte als Anbieter. In der Literatur scheint sich dabei als Konsens zu entwickeln, unternehmensinterne Lösungen wie z.B. das Profit Center nicht als Outsourcing zu bezeichnen. In solchen Fällen handelt es sich um rein organisatorische Maßnahmen, es liegt weder rechtliche noch wirtschaftliche Selbständigkeit vor.

Die Ausgliederung an rechtlich selbständige, wirtschaftlich jedoch abhängige Tochterunternehmen wird meist als *internes* oder *Inhouse Outsourcing* bezeichnet.¹¹⁸ Die Ausgliederung an eine rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmung wird entsprechend als *externes Outsourcing* bezeichnet.

Es gibt jedoch ernstzunehmende Argumente, sich bei der Outsourcing-Definition ausschließlich auf rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmungen zu beschränken. Betrachtet man als entscheidendes Abgrenzungskriterium die Frage der Weisungsgebundenheit, so wird man in der

¹¹⁶ Z.B. will Nagengast 1997, S. 53, aus dem Definitionsbestandteil „Using“ eine zeitliche Dimension des Outsourcing-Begriffs ableiten. Dies ist sicherlich didaktisch wohlgemeint, erscheint aber ein wenig gekünstelt.

¹¹⁷ Siehe zum Ausgliederungsprinzip Frese 2000, S. 370–372. In der Outsourcing-Literatur wird häufig zwischen den Begriffen Ausgliederung und Auslagerung differenziert. Vgl. z.B. Schott 1997, S. 38 ff., mit weiteren Literaturverweisen. Eine Ausgliederung ist dabei durch eine kapitalmäßige Verflechtung zwischen erstellendem und abnehmendem Unternehmen gekennzeichnet. Diese kapitalmäßige Verflechtung liegt bei der Auslagerung nicht vor. Da im weiteren Verlauf dieser Arbeit nur das Outsourcing in Hinblick auf wirtschaftlich und rechtlich selbständige Anbieter betrachtet wird, ist diese begriffliche Differenzierung nicht weiter relevant. Beide Begriffe werden daher synonym verwendet.

¹¹⁸ Vgl. z.B. Bongard 1994, S. 89; Schätzer 1999, S. 43.

Praxis häufig keinen entscheidenden Unterschied zwischen internen Profit Centern und konzerninternen Tochtergesellschaften feststellen. Auch wenn den verschiedenen Einheiten innerhalb einer Unternehmung – z. B. im Rahmen interner Märkte – eine gewisse Autonomie eingestanden wird, so behält sich die Unternehmungsleitung i. d. R. zumindest für weitreichende Entscheidungen ein Weisungsrecht vor.¹¹⁹ Bei einem unternehmungsexternen Zulieferer kann demgegenüber davon ausgegangen werden, dass an die Stelle der ausschließlich hierarchischen Koordination marktliche (schuldrechtliche) Vereinbarungen treten.¹²⁰ Beide Parteien treten in diesem Fall *freiwillig* in eine Geschäftsbeziehung ein, es besteht (anders als im Fall eines Profit Centers) die freie Wahl des Transaktionspartners. Darüber hinaus kann der Lieferant – ebenfalls anders als im internen Fall – frei über seine Ressourcen verfügen und z. B. über langfristige Investitionen entscheiden.¹²¹

Wird diese Änderung des Koordinationsmechanismus als entscheidendes Abgrenzungskriterium betrachtet, ist die Einbeziehung von Profit Centern oder Tochtergesellschaften in den Outsourcing-Begriff „wenig hilfreich“.¹²² Dieses Argument wird in dieser Arbeit als entscheidend angesehen. Im Folgenden bezieht sich daher der Begriff Outsourcing immer, wenn nicht ausdrücklich anders erwähnt, auf *rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmungen*. Einen Grenzfall stellen dabei Joint Ventures dar, an denen sowohl Lieferant als auch Kunde Anteile halten. Gerade bei größeren Outsourcing-Projekten erfreut sich diese Variante einer gewissen Beliebtheit.¹²³ Die kapitalmäßige Verflechtung ist dabei als Alternative zu anderen Bindungsformen wie etwa Verträgen oder spezifischen Investitionen zu sehen.¹²⁴ In solchen Fällen muss individuell bewertet werden, wie groß der Einfluss des Kunden auf die Willensbildung beim Anbieter tatsächlich ist.

¹¹⁹ Z. B. zeigt die klassische Studie von Bower 1970, dass Investitionsentscheidungen meist über Planungskalküle und nicht über interne Märkte getroffen werden.

¹²⁰ Vgl. zu dieser Position Lamers 1997, S. 11 f.; Schott 1997, S. 36, oder Theuvsen 1994, S. 60 f.

¹²¹ Vgl. zu den Unterschieden zwischen externen und internen Märkten Frese 1997, S. 136–142.

¹²² Schott 1997, S. 36.

¹²³ Ein jüngeres Beispiel ist ein Gemeinschaftsunternehmen der Deutsche Bank AG und der M+W Zander Holding AG, das Gebäudemanagement-Aufgaben für die Deutsche Bank übernimmt. Vgl. o.V. 2000, S. 18.

¹²⁴ Vgl. Schott 1997, S. 36.

b) Merkmal: „Resource“

Mit dem Merkmal „Resource“ soll umschrieben werden, *was* (welche Ressource) extern bezogen werden soll. Wie bereits angesprochen, bezog sich der Begriff Outsourcing anfänglich aus traditionellen Gründen vor allem auf die Informationstechnologie. Allerdings ist nicht ersichtlich, weshalb ausschließlich IT-Leistungen als Ressourcen charakterisiert werden sollen. Mittlerweile hat sich auch die Umgangssprache dieser Erkenntnis angepasst: Der Begriff Outsourcing wird auf ein sehr viel breiteres Feld von Leistungen angewandt.¹²⁵

Früher wurden im Rahmen der Make-or-buy-Entscheidung vor allem vertikale Stufen im Produktionsprozess von Industriebetrieben behandelt. Es ging vor allem um die Frage, ob physische Vorprodukte intern erstellt oder extern bezogen werden sollen.¹²⁶ Demgegenüber scheint sich bei der Verwendung des Begriffes Outsourcing eine Änderung des Anwendungsfeldes vollzogen zu haben. Die meisten Autoren wenden den Begriff Outsourcing im Zusammenhang mit Dienstleistungen an.¹²⁷ Angesichts des unklaren Dienstleistungsbegriffs¹²⁸ stellt dies jedoch keine wirkliche Einschränkung dar. Gemeint ist wohl eher, dass betriebliche *Teilaufgaben* bzw. *Teilfunktionen*¹²⁹ (die immer auch zu großen Teilen Dienstleistungselemente enthalten) Objekte des Outsourcings sind. Ähnlich sieht dies Schott, wenn er hervorhebt, dass es beim Outsourcing um den Übergang eines *Leistungsprozesses* geht.¹³⁰ Dies hat zwei Konsequenzen: Zum einen steht nicht ein

¹²⁵ Vgl. z. B. Koppelman 1996, S. 2; Nagengast 1997, S. 48–51.

¹²⁶ Vgl. Lamers 1997, S. 12.

¹²⁷ Vgl. z. B. Nagengast 1997, Beer 1998; Schätzer 1999; Kleinaltenkamp/Jacob/Leib 1997; Zülch/v. Kiparski 1998; Zahn/Barth/Foschiani/Hertweck 1998; Gruhler 1994. Bei den angeführten Beiträgen beziehen sich die Autoren schon im Titel auf das Outsourcing von Dienstleistungen. Auch Bliesener 1994, S. 278, ist der Meinung, dass „Outsourcing üblicherweise nicht auf Produkte, sondern auf Leistungen“ bezogen wird. Anders jedoch Koppelman 1996, S. 2, und Bogaschewski 1996, S. 124, die für den Outsourcing-Begriff grundsätzlich ein unbeschränktes Anwendungsfeld postulieren.

¹²⁸ Vgl. Kap. B.I.4.b).

¹²⁹ Unter einer *Aufgabe* versteht man nach Kosiol 1976, S. 45, die „Zielsetzung für menschliche Aktionsmöglichkeiten“. Eine Teilaufgabe ergibt sich durch induktive Ableitung aus der Gesamtaufgabe einer Unternehmung. Werden Teilaufgaben einer bestimmten Person oder Personengruppe zugewiesen, erhalten diese Personen oder Personengruppen damit eine *Funktion*. „Diese nur geringe Differenzierung erlaubt es meist, beide Ausdrücke, dem Sprachgebrauch entsprechend, nebeneinander zu verwenden“ (Kosiol 1976, S. 45). Für das Outsourcing gilt diese Feststellung auch deshalb, weil aus rechtlicher Sicht durch den § 613a BGB der Übergang einer betrieblichen Teilaufgabe zwingend mit dem Übergang der davon betroffenen Mitarbeiter (Funktionsträger) verbunden ist. Vgl. Kap. B.II.4.b)aa), sowie zum Begriff der Teilfunktion auch Laßmann 1992, S. 304 f., Fn. 61.

Ergebnis zum Ende eines Projektes (z.B. ein fertiges Produkt) im Vordergrund, sondern eine laufend über einen vereinbarten oder unbegrenzten Zeitraum erbrachte Leistung. Es liegt somit nicht nur ein einmaliger Tauschakt (Geld gegen Leistung) vor. Stattdessen werden über einen gewissen Zeitraum konstant Leistungen bezogen. In zeitlicher Hinsicht sind Outsourcing-Beziehungen somit als tendenziell langfristig anzusehen – im Gegensatz zum klassischen Make-or-buy-Fall, dessen Behandlung in der Literatur auf eine eher kurzfristige Orientierung schließen lässt.¹³¹

Zum anderen können zwischen fremd bezogenen und selbsterbrachten Teilfunktionen beträchtliche Interdependenzen auftreten. Sie ergeben sich aus der Bedeutung des externen Faktors bei der Dienstleistungsproduktion. Dies führt dazu, dass die bezogenen Teilfunktionen meist sehr viel schwieriger spezifizier- und messbar sind, als dies bei physischen Vorprodukten der Fall ist.¹³² Aus den bestehenden Interdependenzen und der Messproblematik ergibt sich die Notwendigkeit, eigene organisatorische Schnittstellen zwischen Lieferanten und Kunden einzurichten. Der Einarbeitungsaufwand und die dadurch entstehenden spezifischen (Human-)Ressourcen stellen eine zu beachtende Größe dar, die Auswirkungen auf die Bindung zwischen den Parteien hat.¹³³ Solche Sunk Costs führen jedoch auch dazu, dass man eine bestimmte Amortisationsdauer benötigt. Auch aus diesem Grund sind Outsourcing-Beziehungen daher „grundsätzlich langfristiger Art“.¹³⁴

Aus dem Wortbestandteil „Resource“ lässt sich natürlich keine Abgrenzung der bezogenen Produkte oder Leistungen ableiten. Dennoch erscheint eine Einschränkung sinnvoll, um eine Verwässerung des Untersuchungsobjekts zu vermeiden. Die beschriebenen SSB stellen zwar ein vergleichsweise heterogenes Feld von Aufgaben und Teilfunktionen dar. Trotzdem zeichnet sich bei ihnen das Outsourcing einheitlich durch (a) konstant zu

¹³⁰ Vgl. Schott 1997, S. 37. Eine ähnliche Meinung hat Bruch 1998, S. 22, wenn sie Outsourcing als „Externalisierung bestimmter Teilleistungen oder Funktionen einer Unternehmung“ definiert.

¹³¹ Für die eher statische und kurzfristig orientierte Ausrichtung in der klassischen Make-or-buy-Literatur sprechen verschiedene Argumente: zum einen wird bei den Kostenvergleichen meist unterstellt, dass Produktionsmengen und -kosten ex ante planen lassen. Dies ist bei der Auslagerung von Teilfunktionen meist nur eingeschränkt der Fall. Zum anderen scheint auch die Gewichtung in den Werken der einzelnen Autoren eine deutliche Sprache zu sprechen: so behandelt z.B. Männel 1981 die langfristige Make-or-buy-Entscheidung in einem eigenen Kapitel, nicht jedoch ohne vorher die verschiedenen Formen der kurzfristig motivierten Make-or-buy-Entscheidung in insgesamt vier Kapiteln behandelt zu haben.

¹³² Vgl. Kap. B.I.4.e).

¹³³ Für Schott 1997, S. 37, sind spezifische Ressourcen sogar ein konstituierender Faktor des Outsourcing.

¹³⁴ Bliesener 1994, S. 279.

erbringende Leistungen, (b) nennenswerten Einarbeitungsaufwand und (c) eine tendenziell langfristige Geschäftsbeziehung aus. Indem in dieser Arbeit eine Einschränkung auf das Outsourcing von SSB vorgenommen wird, sollen die spezifischen Probleme einer Outsourcing-Entscheidung gegenüber dem traditionellen Make-or-buy-Problem hervorgehoben werden. Dies bedeutet jedoch auch, dass z.B. Beratungsleistungen nicht thematisiert werden, da es sich hier um tendenziell kurzfristige (projektbezogene) Formen des Fremdbezugs handelt.

c) Merkmal: zeitliche Dimension

Neben der bereits thematisierten Dauer der Outsourcing-Beziehung ist die zeitliche Dimension noch in einer weiteren Hinsicht relevant: Es stellt sich die Frage, ob nur Leistungen erfasst werden, die bereits vorher unternehmensintern erstellt wurden. In einem solchen Fall würde somit der *Übergang* von der internen zur externen Erstellung betont. Entsprechend würde dies bedeuten, dass Leistungen, die bereits seit Gründung einer Unternehmung fremd bezogen oder erst mit einem externen Partner neu aufgebaut wurden, nicht als Outsourcing aufgefasst würden.¹³⁵

Nimmt man (wie dies bisher in dieser Arbeit geschehen ist) eine Abgrenzung *problembezogen* vor, so scheint es zumindest aus ökonomischer Perspektive keine Argumente für eine Beschränkung auf den Übergang von der Eigenerstellung zum Fremdbezug zu geben: Die sich ergebenden Fragestellungen sind weitgehend dieselben wie beim Fremdbezug zuvor nicht intern erstellter Leistungen.¹³⁶ Dennoch soll in dieser Arbeit aus eher pragmatischen Gründen der Fokus auf den Übergang von der Eigenerstellung zum Fremdbezug gelegt werden. Es wird unmöglich sein, die Effizienz eines SSB *absolut* zu bewerten. Man wird somit einen Vergleichsmaßstab benötigen, wobei sich der Status Quo anbietet. Eine Outsourcing-Entscheidung und Bewertung läuft somit auf einen (zumindest gedanklichen) Vorher-Nachher-Vergleich hinaus. Allerdings wird der Anspruch vertreten, dass die aus dem Vorher-Nachher-Vergleich abgeleiteten Argumente für oder gegen ein Outsourcing von Teilfunktionen grundsätzlich auch dann gelten, wenn die betreffende Leistung nicht schon vorher intern erstellt wurde.

¹³⁵ Vgl. zu dieser Ansicht z.B. *Bliesener* 1994, S. 278, und *Nagengast* 1997, S. 53, mit weiteren Literaturquellen.

¹³⁶ Ähnlich *Schott* 1997, S. 39. Anders wäre dies z.B. bei einer juristischen Betrachtung: hier entstehen z.B. durch die gesetzliche Regelung des Arbeitnehmerschutzes eine ganze Reihe originärer Probleme des Übergangs.

3. Grad der Ausgliederung

Die Ausführungen zur Bedeutung des Terminus „Resource“ im Rahmen der Outsourcing-Definition geben nur äußerst rudimentär wieder, wie komplex die Frage nach den auszugliedernden (Teil-)Leistungen in der Praxis tatsächlich ist. In der Tat stellt z.B. die Aussage, eine Unternehmung habe ihre Informationstechnologie ausgegliedert, eine starke Verkürzung des Sachverhalts dar. Outsourcing ist keine „Ganz- oder Gar-nicht-Entscheidung“¹³⁷. In betrieblichen Teilfunktionen wie der Informationstechnologie sind regelmäßig eine große Anzahl von Unterfunktionen enthalten, bei denen für jede einzelne die Frage nach Eigenerstellung oder Fremdbezug gestellt werden muss. Um auf solche Fragen eingehen zu können, wird regelmäßig ein Rückgriff auf klassische Prinzipien der Aufgabenanalyse sinnvoll sein. Dies soll hier in Anlehnung an Kosiol erfolgen.

a) Aufgabenanalyse nach Kosiol

Für Kosiol stellt die Aufgabenanalyse den ersten Schritt im Rahmen einer Organisationsgestaltung dar. Sie soll die Informationen liefern, die im zweiten Schritt in einem Kompositionsprozess zur Aufgabensynthese notwendig sind. Das Analyse/Synthese-Konzept ist in der Organisationstheorie aus verschiedenen Gründen in Frage gestellt worden.¹³⁸ In dieser Arbeit wird die Aufgabenanalyse nicht als Vorstufe zur Synthese verwendet. Sie soll lediglich zeigen, welche Möglichkeiten grundsätzlich bestehen, Aufgaben zwischen Anbieter und Kunde aufzuteilen.

Der Ausgangspunkt für die Analyse der Aufgaben liegt für Kosiol in der Gesamtaufgabe der Unternehmung. Unter einer Aufgabe sind dabei „Zielsetzungen für zweckbezogenes menschliche Handlungen – Handlungsziele – zu verstehen.“¹³⁹ Diese Gesamtaufgabe, in deren Mittelpunkt die „Leistungsaufgabe im Markt“¹⁴⁰ steht, besteht aus verschiedenen Teilaufgaben. Die Ableitung der Teilaufgaben aus der Gesamtaufgabe erfolgt *induktiv*.¹⁴¹ Von der Marktleistung ausgehend, werden die dafür direkt und indirekt notwendigen Teilaufgaben bestimmt. Wichtig ist, dass diese Ableitung in aller Regel *nicht deduktiv* erfolgen kann. Vielmehr ist es notwendig, empirisch gewonnene Erfahrungen bei der Analyse des Aufgabenkomplexes heranzuziehen. Diese Erkenntnis Kosiols ist auch aus vertragstheoretischer Sicht

¹³⁷ Behme 1993, S. 293.

¹³⁸ Siehe z.B. Frese 1980; Laßmann 1992, S. 28–33.

¹³⁹ Kosiol 1976, S. 43.

¹⁴⁰ Kosiol 1976, S. 42.

¹⁴¹ Vgl. Kosiol 1976, S. 42.

für das Outsourcing relevant: Lässt sich doch daraus schließen, dass bei der Ausgliederung von komplexen Teilfunktionen eine vollständige Beschreibung der zu beziehenden Teilfunktion ex ante nur schwer möglich ist. In der Tat ist es in der Praxis üblich, erst während der Vertragslaufzeit (d.h. nach Vertragsabschluss) die Ausgestaltung der einzelnen Teilfunktion zu konkretisieren.¹⁴²

Jede betriebliche Aufgabe enthält in Anlehnung an Kosiol fünf Aspekte, nach denen sie analysiert und gegliedert werden kann.¹⁴³ Es handelt sich um (1) die Verrichtung, (2) den Objekten, an denen die Aufgabe verrichtet wird, (3) den Rang, (4) die Phase und (5) die Zweckbeziehung. Hat man es mit einer „Aufgabenhierarchie“ – z.B. bestehend aus Gesamtaufgabe, Teilaufgabe, Unteraufgabe und Elementaraufgabe¹⁴⁴ – zu tun, so lassen sich diese Aspekte zur Gliederung jeder höheren in niedrigere Aufgabenstufen verwenden. Diese Aspekte der Aufgabenanalyse lassen sich auch verwenden, um mögliche Formen der Aufgabenteilung zwischen Outsourcing-Kunde und -Anbieter darzustellen.

(1) Verrichtung

Jede Gesamtaufgabe besteht aus einer Vielzahl einzelner Verrichtungen, nach denen sich die Gesamtaufgabe gliedern lässt. Der Begriff „Verrichtung“ scheint dabei vor allem auf operative Aufgaben (Elementaraufgaben) ausgerichtet zu sein. Auf höheren Stufen der Aufgabenhierarchie kann man wohl auch von Teilfunktionen sprechen.¹⁴⁵ Im Fall eines Outsourcings der IT liegt z.B. eine verrichtungsorientierte Aufgabenteilung vor, wenn der Kunde Hardware-Komponenten selber beschafft (oder zumindest darüber entscheidet), die Betreuung jedoch in den Händen des Outsourcing-Anbieters liegt.

(2) Objekte

Aufgaben beziehen sich grundsätzlich auf bestimmte Objekte. Sie können materiell, immateriell (z.B. Software) oder auch Personen sein, an denen die Aufgabe vollzogen wird. Werden in einer Unternehmung Teile der Personalarbeit ausgegliedert, so bestünde ein mögliche objektorientierte Aufgabenteilung darin, dass die Lohnbuchhaltung grundsätzlich außer Haus erstellt wird. Lediglich die Abrechnungen von Führungskräften werden intern bearbeitet.

¹⁴² Vgl. Kap. B.II.4.a)bb).

¹⁴³ Vgl. Kosiol 1976, S. 49–67. Kosiol nennt einen sechsten Aspekt, der hier nicht erwähnt wird: die Sachmittel, mit deren Hilfe die Verrichtung stattfindet. Es ergibt sich jedoch ein weitgehende Überschneidung zwischen den Gliederungskriterien Sachmittel und Verrichtung.

¹⁴⁴ Vgl. zur Terminologie und zum Sinn von Aufgabenstufen Kosiol 1976, S. 48.

¹⁴⁵ Es handelt sich um eine nach dem Funktionsprinzip vorgenommene Segmentierung. Vgl. Frese 2000, S. 78.

(3) Rang

Bei jeder operativen Verrichtung ist zwischen einem Entscheidungsakt und einem Ausführungsakt zu unterscheiden.¹⁴⁶ Wird die Entscheidung von derselben Person vorgenommen, die die Verrichtung auch ausführt, liegt Selbstentscheidung vor. Wird die Entscheidung von einer anderen als der ausführenden Person vorgenommen, liegt ein Rangverhältnis vor. Es kommt zu einer rangorientierten Aufgabenteilung. Für das Outsourcing ist diese Form der Aufgabenteilung von besonderer Bedeutung. Es muss festgelegt werden, bei welchen von einem Anbieter ausgeführten Verrichtungen die zugehörige Entscheidungskompetenz beim Kunden verbleibt. Anzunehmen ist, dass sich ein Kunde vor allem auf höheren Ebenen der ‚Aufgabenhierarchie‘ Entscheidungskompetenzen vorbehalten wird, während auf eher operativen Ebenen der ‚Aufgabenhierarchie‘ Entscheidungskompetenzen in stärkerem Maße dem Anbieter überlassen werden.

(4) Phase

Jede Aufgabe lässt sich nach Kosiol in die Phasen Planung, Realisation und Kontrolle zerlegen. Diese Abfolge ist nicht in *zeitlicher* Hinsicht zu verstehen, sondern in *sachlicher*.¹⁴⁷ Beim Outsourcing ist es undenkbar, dass (zumindest auf der obersten Aufgabenebene, die von der Ausgliederung betroffen ist) keine Trennung der Phasen stattfindet. Zumindest die Entscheidung über die Outsourcing-Maßnahme (Planung) wird immer beim Kunden verbleiben. Zwar ist es grundsätzlich denkbar, dass auch die Kontrolle zum Anbieter übergeht,¹⁴⁸ doch wird es immer sinnvoll sein, dass sich der Kunde zumindest auf höheren Aufgabenebenen die Kontrolle im Sinne eines Soll-Ist-Vergleichs vorbehält. Die Planung (Bestimmung des Solls) würde wenig Sinn machen, wenn deren Einhaltung nicht durch einen Soll-Ist-Vergleich ermittelt werden könnte. Selchert bezeichnet dieses Mindestmaß an beim Kunden verbleibenden Funktionen als „Funktionsrudimente“.¹⁴⁹ Wird auch die Planung und Kontrolle nicht mehr beim Kunden ausgeübt, so kann man nicht mehr von einer Ausgliederung sprechen. Vielmehr handelt es sich dann um den „Übergang zur Nichtausübung“.¹⁵⁰ Häufig werden Planungs- und Kontrollfunktion von einer organisatorischen Schnittstelle beim Kunden übernommen, die darüber hinaus u. a. auch für die Abrechnung der vom Anbieter erbrachten Leistungen verantwortlich ist.

¹⁴⁶ Vgl. Kosiol 1976, S. 53.

¹⁴⁷ Vgl. Kosiol 1976, S. 56.

¹⁴⁸ Selchert 1971, S. 90, bezeichnet dies als „Ausgliederung 2. Grades“.

¹⁴⁹ Selchert 1971, S. 52, Fn. 3.

¹⁵⁰ Selchert 1971, S. 52, Fn. 3.

(5) Zweckbeziehung

Unter diesem letzten Gliederungsmerkmal unterscheidet Kosiol zwischen direkten und indirekten Aufgaben.¹⁵¹ Begrifflich entspricht dies der in dieser Arbeit vorgenommenen Trennung von primären und sekundären Aufgaben bzw. Funktionen. Die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten Aufgaben ist auf der obersten von der Ausgliederung betroffenen Aufgabenebene ein konstitutives Merkmal dieser Arbeit, da ausschließlich das Outsourcing von *Sekundären Servicebereichen* betrachtet wird. Sie wird daher in dieser Arbeit nicht weiter behandelt. Aber auch auf tieferen Aufgabenebenen ist eine Aufgabenteilung nach dem Prinzip der Zweckbeziehung grundsätzlich denkbar.

b) Ausgliederungsgrad beim Outsourcing

Beim Outsourcing ist nicht nur interessant, *was* (welche Teilaufgaben bzw. Teilfunktionen) ausgegliedert wird, sondern auch, in welchem Verhältnis dabei die ausgegliederten Aufgaben zu den in der Unternehmung verbliebenen Aufgaben stehen. Als Grad der Ausgliederung soll im Folgenden das Verhältnis der ausgegliederten Unteraufgaben zur Gesamtheit der vom Outsourcing-Kunden (intern und extern) in Anspruch genommenen Teilfunktion bezeichnet werden.¹⁵² Ein solcher Grad der Ausgliederung ist nach verschiedenen Kriterien bestimmbar. Lamers unterscheidet nach

- (1) dem *Umfang* der auszugliedernden Leistungen,
- (2) der *Bedeutung* dieser Leistungen für die Unternehmung und
- (3) dem *Ausmaß der Interdependenzen* zwischen den ausgegliederten und den in der Unternehmung verbleibenden Aufgaben.¹⁵³

(1) Zur Messung des Umfangs der auszugliedernden Aufgaben lassen sich verschiedene Kriterien anführen. Zum einen lässt sich die Zahl der ausgegliederten Aufgaben in Relation zu den intern verbliebenen Aufgaben setzen. Dieses von Selchert angegebene Kriterium¹⁵⁴ wird jedoch nur dann aussagekräftig sein, wenn gleichzeitig auf die Art und Bedeutung der einzelnen Aufgaben eingegangen werden kann – sprich: wenn sie sich bewer-

¹⁵¹ Vgl. Kosiol 1976, S. 58.

¹⁵² Vgl. zu ähnlichen Darstellungen Selchert 1971, S. 85–91, und Lamers 1997, S. 79–83. Beide Autoren gliedern die Outsourcing-Entscheidung noch nach einem weiteren Kriterium, der (rechtlichen und wirtschaftlichen) Selbständigkeit des Anbieters (vgl. Selchert 1971, S. 63–84; Heinzl 1991, S. 58–67). Da in dieser Arbeit das Outsourcing nur in Bezug auf rechtlich und wirtschaftlich selbständige Anbieter betrachtet wird, erübrigt sich eine solche weitere Unterscheidung.

¹⁵³ Vgl. Lamers 1997, S. 80.

¹⁵⁴ Vgl. Selchert 1971, S. 85 f.

ten und gewichten lassen. Da dies regelmäßig zu Schwierigkeiten führen wird, erscheint es pragmatischer, nicht die Zahl der einzelnen Aufgaben zu verwenden, sondern die durch sie verursachten Kosten. Demnach würde z.B. der Ausgliederungsgrad der IT-Abteilung dadurch bestimmt, welcher Anteil des gesamten IT-Budgets einer Unternehmung auf fremdbezogene Leistungen entfällt.

Da immer zumindest Funktionsrudimente beim Kunden verbleiben werden, kann der Ausgliederungsgrad nach dieser Messart niemals 100% erreichen. Lacity et al. etwa sprechen in ihrer empirischen Studie zum Outsourcing von IT-Leistungen bereits ab einem externen Budgetanteil von 80% von „*total outsourcing*“.¹⁵⁵ Auf den ersten Blick erscheint diese (von Lacity et al. zweifellos nach forschungspragmatischen Überlegungen gewählte) Zahl überraschend. Besagt sie doch im Umkehrschluss, dass die verbleibenden Funktionsrudimente immerhin 20% des Budgets einer Teilfunktion ausmachen können. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass den intern verbliebenen Stellen nicht nur die Entscheidung über die Fremdvergaben und die Kontrolle des Outsourcing-Anbieters verbleibt. Darüber hinaus muss immer auch eine Schnittstelle zur Abstimmung bestehender Interdependenzen existieren. Derartige Aufgaben setzen voraus, dass ein gewisses Mindest-Know-how auf Kundenseite erhalten bleibt. Gerade bei technisch komplexen Teilfunktionen wie der Informationstechnologie, die zusätzlich noch einem starken technologischen Wandel unterliegen, ist der Aufwand zur Erhaltung eines aktuellen Basis-Know-hows nicht zu unterschätzen.¹⁵⁶ Der Aspekt des Wissens, das innerhalb einer Kunden-Unternehmung verbleibt und das zur Kontrolle des Outsourcing-Anbieters unbedingt notwendig ist, wird im späteren Teil dieser Arbeit von besonderer Bedeutung sein.

Darüber hinaus kommt den kundeninternen Schnittstellenabteilungen häufig noch die Aufgabe der Ab- und internen Weiterverrechnung zu. Die interne Verrechnung ist immer dann von besonderer Bedeutung, wenn in der Unternehmung des Kunden ein System interner Verrechnungspreise besteht. In diesem Fall müssen die vom Anbieter erbrachten Leistungen auf diejenigen Abteilungen verrechnet werden, die diese Leistungen in Anspruch nehmen (bzw. bei denen man im Sinne eines Verteilungsschlüssels von der Inanspruchnahme ausgeht).

Werden neben den Phasen Planung und Kontrolle (jeweils auf Ebene der Teilfunktion) auch in nennenswertem Umfang Aufgaben intern behalten, die der Phase Realisation zuzuordnen sind, so wird im Allgemeinen von *partiell* oder *selektivem Outsourcing* gesprochen.¹⁵⁷ Es stellt sich somit

¹⁵⁵ Lacity/Willcocks/Feeny 1996, S. 14.

¹⁵⁶ Vgl. dazu Lacity/Willcocks/Feeny 1995, S. 92 f., sowie Kap. B.III.2.b).

die Frage, welche Unteraufgaben einer auszugliedernden Teilfunktion weiterhin selbsterstellt werden sollen. Im Sinne der Aufgabenanalyse nach Kosiol lassen sich die vier übrigen Aspekte der Aufgabenanalyse zur Gliederung der Realisationsphase verwenden.

(2) Neben dem Umfang der Ausgliederung kann als weiteres Kriterium für den Ausgliederungsgrad auch die *Bedeutung* bestimmt werden, die den ausgegliederten Aufgaben in der Unternehmung des Kunden zukommt. Es lassen sich somit eher bedeutende von eher unbedeutenden Aufgaben unterscheiden. Die Bedeutung einer Aufgabe ist dabei nicht allgemeingültig festlegbar, sie ist von der jeweiligen Strategie der Kunden-Unternehmung abhängig. Teilweise werden auch individuelle Präferenzen maßgebend sein. In der Praxis werden z.B. regelmäßig Sicherheits- und Vertraulichkeitsbedenken gegen das Outsourcing vorgebracht, die nicht immer rational nachvollziehbar sind.¹⁵⁷ Wendet man das Kriterium „Bedeutung“ zur Bewertung des Ausgliederungsgrades an, so entspricht die Ausgliederung von (subjektiv oder objektiv) bedeutenderen Aufgaben einem höheren Ausgliederungsgrad als bei weniger bedeutenden Aufgaben.

Im Sinne von Kosiol wird die Bedeutung einer Aufgaben vor allem hinsichtlich der Gliederungskriterien „Verrichtung“, „Objekt“ und „Rang“ anzuwenden sein. Hinsichtlich der Verrichtung wäre es z.B. denkbar, dass innerhalb der Teilfunktion IT die Software-Entwicklung als strategisch bedeutend angesehen wird, die Betreibung eines Rechenzentrums als eher unbedeutend. Entsprechend würde bei einem geringen Ausgliederungsgrad nur der Rechenzentrums-Betrieb fremdvergeben, bei einem hohem Ausgliederungsgrad auch die Software-Entwicklung. In Bezug auf das Objekt ist es denkbar, dass im Rahmen eines Gebäudemanagements Wartung und Unterhalt einer Fabrik auf einen externen Anbieter verlagert werden. Lediglich einzelne sehr komplexe, aus strategischer Sicht wichtige Produktionseinheiten innerhalb der Fabrik würden bei einem tendenziell niedrigen Ausgliederungsgrad weiterhin selbst gewartet und unterhalten.

Besondere Bedeutung beim Verständnis des Outsourcings kommt dem Kriterium „Rang“ zu. Es wäre deutlich verkürzt, davon auszugehen, dass beim Outsourcing ausschließlich vorher eigenerstellte Leistungen in den Verantwortungsbereich eines externen Lieferanten übergehen. Denn auch vor einem umfassenden Outsourcing auf Teilfunktionsebene sind in aller Regel nicht alle Unter- und Elementaraufgaben unternehmungsintern ausgeführt worden. Beispiele finden sich z.B. in der Reinigung, der Wartung von

¹⁵⁷ Vgl. *Lacity/Willcocks/Feeny* 1996, S. 15, und *Lamers* 1997, S. 80.

¹⁵⁸ *Lacity/Hirschheim* 1993, S. 20, zitieren einen Sprecher von Arthur Andersen, der in Hinblick auf die Vertraulichkeit bei IT-Leistungen von „a lot of smoke“ spricht. Vgl. auch Kap. B.III.2.b).

Aufzügen und Klimaanlage sowie dem Wachdienst. Derartige Leistungen werden von vielen Unternehmungen teilweise schon seit Jahrzehnten fremdbezogen. Neu ist, dass z.B. im Rahmen eines umfassenden Outsourcings des Gebäudemanagements derartige Teilleistungen nicht mehr durch eigenes Personal direkt gesteuert werden. Anstatt zahlreicher Schnittstellen zu Lieferanten von Unteraufgaben besteht nach dem Outsourcing nur noch eine einzige Schnittstelle auf höherer Rangstufe zu dem Anbieter der Teilaufgabe „Gebäudemanagement“.¹⁵⁹ In der Praxis ist zu beobachten, dass vor allem technisch orientierte Gebäudemanagement-Anbieter nicht-technische Leistungen wie Reinigung oder Sicherheit ebenfalls nicht selbst erstellen, sondern von Sub-Lieferanten beziehen. In einem derartigen Fall besteht der Effekt des Outsourcings für den Kunden vor allem darin, dass für die jeweiligen Unteraufgaben die Phasen „Planung“ und teilweise auch „Kontrolle“ nicht mehr selbst erstellt, sondern fremdbezogen werden. Dem Anbieter einer umfassenden Outsourcing-Leistung kommt somit neben der Erstellung von Einzelgewerken eine *Integrationsfunktion* zu. Durch das Outsourcing werden hierarchisch niedrigere Ränge ausgegliedert, die intern verbleibende Aufgabenhierarchie wird verkürzt und das mittlere Management entlastet. Man kann somit auch von einem *Outsourcing des mittleren Managements* sprechen. Abb. 5 stellt diesen Zusammenhang aus Sicht eines typischen Outsourcing-Kunden von Gebäudemanagementleistungen grafisch dar. Derartige Ranghierarchien lassen sich auch beim Outsourcing anderer betrieblicher Teilfunktionen finden.

(3) Wählt man das *Ausmaß der Interdependenzen* als Kriterium für den Ausgliederungsgrad, so lassen sich Aufgaben mit nur geringer von solchen mit hoher Leistungsverflechtung unterscheiden. Der Ausgliederungsgrad ist umso höher, je ausgeprägtere Interdependenzen zwischen extern bezogenen und intern erstellten Funktionen bestehen. Interdependenzen ergeben sich immer dann, wenn Entscheidungen einer Einheit (z.B. einer Teilfunktion) Auswirkungen auf das Entscheidungsfeld einer anderen Einheit haben. Grundsätzlich lassen sich drei Arten von Interdependenzen unterscheiden: Prozess-, Ressourcen- und Marktinterdependenzen.¹⁶⁰

Prozessinterdependenzen stellen Leistungsverflechtungen zwischen betrieblichen Teilfunktionen dar. Ist der Output einer Abteilung A gleichzeitig Input einer Abteilung B, so ist B vom Ergebnis des Leistungserstellungs-

¹⁵⁹ In einem vom Autor verfolgten praktischen Fall von Gebäudemanagement-Outsourcing verringerte ein Unternehmen die Zahl der Lieferanten in Deutschland durch das Outsourcing von ca. 1.600 auf unter 5.

¹⁶⁰ Vgl. Frese 2000, S. 58–65. Traditionell werden Interdependenzen v.a. in Hinblick auf intraorganisationale Schnittstellen betrachtet. Sie lassen sich jedoch auch in Hinblick auf interorganisationale Schnittstellen betrachten. Vgl. z.B. die Arbeit von Utikal 2001, v.a. S. 72 ff.

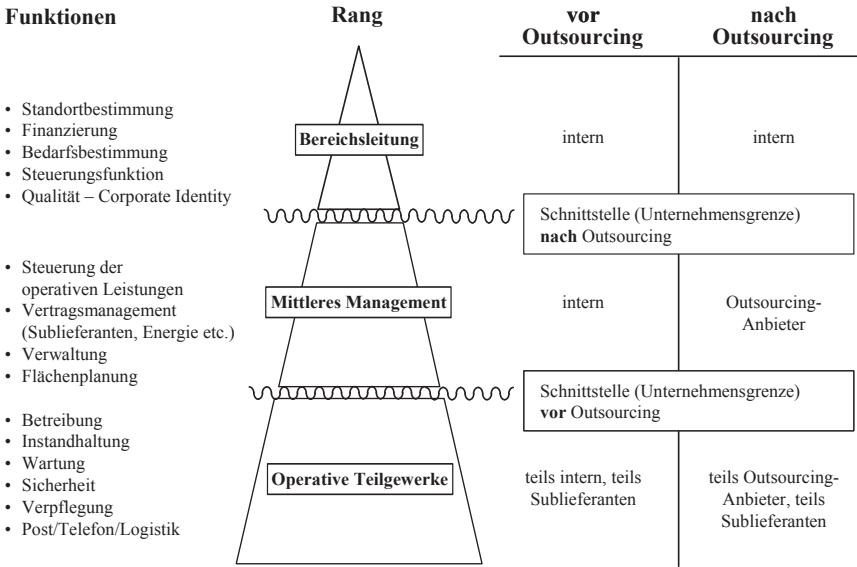


Abb. 5: Ranghierarchie beim Outsourcing von Gebäudemanagement-Leistungen

prozesses von A abhängig. Z.B. kann die Studie einer Marktforschungsabteilung Einfluss darauf haben, welche Entscheidungen hinsichtlich der Ausbringungsmenge in der Produktion getroffen werden. In einem solchen Fall liegt eine *sequentielle* Interdependenz vor, da die Beeinflussung einseitig von der Marktforschungsabteilung in Richtung der Produktion verläuft. Die Produktion hat jedoch umgekehrt keinen Einfluss auf Entscheidungen der Marktforschungsabteilung. Anders sieht es z.B. bei der Wartung einer Maschine aus: Auf der einen Seite beeinflusst die Wartung die Ausfallzeiten in der Produktion. Auf der anderen Seite hat jedoch auch das Bedienungspersonal in der Produktion Einfluss darauf, wie häufig die Maschine gewartet und überholt werden muss. Es liegt somit eine *reziproke Interdependenz* vor.¹⁶¹ Reziproke Interdependenzen werden immer dann vorliegen, wenn bei der Leistungserstellung der Kunde oder vom Kunden beeinflusste Objekte als externe Faktoren in den Produktionsprozess einbezogen werden. Nachdem die Integration externer Faktoren als eines der entscheidenden Kriterien der Dienstleistungsproduktion angesehen wird, kommt reziproken

¹⁶¹ Vgl. zu sequentiellen und reziproken Interdependenzen Thompson 1967, S. 54 f. Als dritte Interdependenzform betrachtet Thompson „gepoolte Interdependenzen“. Sie erscheinen jedoch für die Betrachtung des Outsourcings nicht relevant.

Interdependenzen beim Outsourcing von Sekundären Servicebereichen hohe Bedeutung zu. Auch aus vertragstheoretischer Sicht sind reziproke Interdependenzen bedeutend, da im Rahmen einer Input-Output-Analyse keine eindeutige Verantwortung für das Ergebnis eines Leistungserstellungsprozesses zugeordnet werden kann.

Ressourceninterdependenzen entstehen, wenn verschiedene Einheiten auf dieselben knappen Ressourcen zugreifen.¹⁶² Dies können Verbrauchsstoffe (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) und Potentialfaktoren (Humanressourcen und Betriebsmittel) sein. Für eine Outsourcing-Beziehung würde dies bedeuten, dass gewisse gegebene Ressourcen bestehen, deren Verteilung zwischen Anbieter und Kunde zu regeln ist. Dieser Fall dürfte jedoch nur selten anzutreffen sein,¹⁶³ die Bedeutung von Ressourceninterdependenzen im Vergleich zu Prozessinterdependenzen im Hintergrund stehen.

Marktinterdependenzen entstehen dann, wenn verschiedene Einheiten auf denselben Beschaffungs- oder Absatzmärkten tätig sind. In einer solchen Situation können Entscheidungen der Einheit A das relevante Marktumfeld einer Einheit B beeinflussen. Absatzmarktinterdependenzen sind typischerweise dann zu beobachten, wenn verschiedene Einheiten auf eine ähnliche Kundengruppe ausgerichtet sind. Kennzeichnende für die in dieser Arbeit behandelten Sekundären Servicebereichen ist, dass das Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses aus Sicht des Kunden nicht zu einer eigenständig vermarktbar Leistung führt. Die deutlich unterschiedlichen Märkte, auf denen sich Anbieter und Kunde bewegen, dürften daher nur zu geringen Überschneidungen und folglich geringen Absatzmarktinterdependenzen führen. Auf der Beschaffungsmarktseite dürften v.a. Interdependenzen hinsichtlich von Humanressourcen auftreten können. Zumindest in der Praxis wird dieser Aspekt jedoch nicht als potentielle Konfliktquelle betrachtet. Ein wichtiger Vorteil von Outsourcing-Anbietern wird darin gesehen, dass sie besseren Zugang zu qualifiziertem Personal besitzen, als dies dem Kunden möglich ist.¹⁶⁴ Insofern kann wohl eher davon ausgegangen werden, dass Anbieter und Kunde auf *unterschiedlichen* Märkten für Humanressourcen aktiv sind. Entsprechend sind (Beschaffungs-)Marktinterdependenzen ebenfalls als nachgeordnetes Problem zu betrachten.

Wählt man Interdependenzen als Kriterium für den Ausgliederungsgrad, so kommen zusammenfassend Prozessinterdependenzen eine herausragende Bedeutung zu. Ihr Ausmaß ist abhängig von der jeweils ausgegliederten

¹⁶² Vgl. Laßmann 1992, S. 47.

¹⁶³ Etwa nennt Utikal 2001, S. 73, den Fall, dass auf einer normalerweise frei zugänglichen Anliegerstraße aufgrund der Benutzung durch beide Parteien ein Abstimmungsbedarf entsteht.

¹⁶⁴ Vgl. z.B. Quinn 1999, S. 10.

Aufgabe. Hat man es z.B. mit dem Outsourcing von Marktforschungsmaßnahmen zu tun, so liegen sequentielle Interdependenzen vor. Es werden tendenziell geringere Anforderungen an die Abstimmung zwischen Kunde und Anbieter gestellt, als dies bei Leistungen der Fall ist, die zu reziproken Interdependenzen führen. Entsprechend niedriger wäre nach dem gewählten Kriterium „Interdependenzen“ der Ausgliederungsgrad.

Zusammenfassend betrachtet hatte die vorstehende Auflistung verschiedener Aspekte von Ausgliederungsgraden weniger den Zweck, eine (objektive) Bestimmung des Ausgliederungsgrades vornehmen zu können. Vielmehr sollte verdeutlicht werden, dass Outsourcing keine „Ganz- oder Garnicht“-Frage ist. Es werden sich in jeder Unternehmung nur wenige Teilfunktionen finden, die ausschließlich – bis zur letzten Elementaraufgabe – durch eigenes Personal abgedeckt werden. Jedoch ist es auch undenkbar, dass eine Teilaufgabe ausschließlich fremdbezogen wird. Zwischen diesen beiden Extremen finden sich somit zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten, die in Hinblick auf übergeordnete Unternehmungsziele zu nutzen sind.

4. Rechtliche Aspekte des Outsourcings

Im folgenden Kapitel soll ein kurzer Abriss rechtlicher Aspekte des Outsourcings gegeben werden. Dabei wird nicht der Anspruch erhoben, das Phänomen „Outsourcing“ juristisch zu analysieren. Vielmehr sollen hier ausschließlich Aspekte angesprochen werden, die für die weitere ökonomische Betrachtung von Bedeutung sind. Zunächst soll eher allgemein auf die Struktur von Outsourcing-Verträgen zwischen Kunde und Abnehmer eingegangen werden. Es werden allgemeine Probleme aufgezeigt, die auch später in der institutionenökonomischen Analyse von Bedeutung sind. Danach werden arbeitsrechtliche Besonderheiten des Outsourcings dargestellt, die später bei der Suche nach Effizienzvorteilen von Outsourcing-Anbietern eine Einschränkung des Suchfeldes erlauben.

a) Zur Struktur von Outsourcing-Verträgen

Es verwundert kaum, dass im bürgerlichen Gesetzbuch (BGB), das seinen Ursprung immerhin im Jahre 1896 hat, nicht auf das Outsourcing oder artverwandte Phänomene eingegangen wird. Outsourcing-Verträge lassen sich auch nicht direkt aus den im BGB geregelten sog. „typischen Verträgen“ ableiten.¹⁶⁵ Methodisch wird dies auf die Tatsache zurückgeführt, dass

¹⁶⁵ Vgl. *Sommerlad* 1995, S. 216. Unter typischen Verträgen werden dabei solche verstanden, die aufgrund ihrer Häufigkeit speziell im BGB geregelt sind. Es handelt sich dabei u.a. um den Kaufvertrag (§§ 433 ff. BGB), den Mietvertrag (§§ 535 ff.

es sich bei Outsourcing-Verträgen um einen typischen Fall komplexer Langzeitverträge handelt.¹⁶⁶ Da die im BGB geregelten Vertragstypen jedoch v.a. auf die Vorstellung eines punktuellen Austausches ausgerichtet sind, finden komplexe Langzeitverträge und damit auch der Outsourcing-Vertrag im BGB keine Entsprechung.¹⁶⁷

Bei Outsourcing-Verträgen handelt es sich somit um rechtliche Konstrukte, die aus der Praxis heraus entstanden sind. Sie orientieren sich an den Bedürfnissen nach „rationeller praktischer Handhabung und dogmatischen Notwendigkeiten“¹⁶⁸. Meist besitzen sie den Charakter von Rahmenverträgen, in denen auf weitere Verträge zur Regelung von Teilleistungen verwiesen wird.¹⁶⁹ Die bei der Regelung von Teilleistungen zur Anwendung kommenden Vertragstypen sind dabei vielfältig: Es finden sich Kauf-, Werk-, Dienst- und Mietverträge.¹⁷⁰

An dieser Stelle erscheinen jenseits formaljuristischer Gesichtspunkte jedoch v.a. einige inhaltliche Aspekte der Vertragsgestaltung relevant: (a) Die Dauer von Outsourcing-Verträgen; (b) die Spezifikation der einzelnen Leistungen; sowie (c) Vereinbarungen über die Vergütung und damit zusammenhängend auch der Risikoübernahme für die Leistungserstellung.

aa) Vertragsdauer

Zivilrechtlichen Verträgen ist der klassische Konflikt zwischen Stabilität und Flexibilität inhärent.¹⁷¹ Zum einen besteht ihr wohl wichtigster Zweck darin, Stabilität zu gewährleisten, die zur langfristigen Planung unternehmerischer Aktivitäten notwendig ist. Zum anderen muss jedoch gewährleistet bleiben, dass ein gewisses Maß an Anpassung an veränderte Umweltbedingungen gewährleistet bleibt. Veränderungen können sich z.B. durch fortschreitende technologische Entwicklung ergeben. Für SSB ist daneben jedoch insbesondere relevant, dass sich deren Leistungsanforderungen meist

BGB), den Dienstvertrag (§§ 611 ff. BGB) und den Werkvertrag (§§ 631 ff. BGB). Vgl. dazu auch *Schüller* 1992, S. 159.

¹⁶⁶ Vgl. zu komplexen Langzeitverträgen den Beitrag von *Nicklisch* 1987.

¹⁶⁷ Vgl. *Nicklisch* 1987, S. 21. Vgl. dazu auch die Vertragstypologie nach Macneil, dargestellt in Kap. C.III.3.

¹⁶⁸ *Horchler* 1996, S. 200.

¹⁶⁹ Vgl. zur empirischen Untersuchung von Outsourcing-Verträgen *Horchler* 1996, S. 48–53.

¹⁷⁰ Vgl. *Sommerlad* 1995, S. 216. Siehe auch *Horchler* 1996, S. 216–220, der eine Zuordnung von Vertragstypen zu Teilleistungen im Rahmen eines IT-Outsourcings vornimmt.

¹⁷¹ Vgl. hierzu auch die Darstellung unterschiedlicher Vertragsformen nach Macneil in Kap. C.III.3.

derivativ aus den Bedürfnissen der primären Wertschöpfungsbereiche einer Kundenunternehmung ergeben. Selbst wenn die Möglichkeit von Nachverhandlungen berücksichtigt wird, so kann davon ausgegangen werden, dass mit steigender Vertragsdauer tendenziell die Möglichkeit zur Absorption von Umweltveränderungen sinkt. Die ist v.a. für Leistungen wie IT relevant, die nach wie vor einer rasanten technischen Entwicklung unterliegen.

Die Notwendigkeit zur langfristigen Planung ergibt sich immer dann, wenn ein Vertrag von Anbieter und Kunde Investitionen erfordert. Sie können zum einen durch die Geschäftsanbahnung und den Vertragsabschluss selbst bedingt sein. V.a. bei umfassenden Outsourcing-Maßnahmen stellt die Spezifikation der Leistungen ein komplexes Problem dar, das meist eine detaillierte Analyse der betrieblichen Abläufe in der Unternehmung des Kunden erfordert. Es verwundert daher nicht, wenn Horchler davon ausgeht, dass „die Vorbereitungen für die Abwicklung eines Outsourcing-Vorhabens bis zu einem Jahr und darüber hinaus dauern können.“¹⁷² Entsprechende Aufwendungen, die v.a. auf Seiten des Anbieters als spezifische Investitionen in die Geschäftsbeziehung zu verstehen sind,¹⁷³ werden daher tendenziell ein längere Amortisationsdauer benötigen und entsprechend zu längeren Vertragslaufzeiten führen.¹⁷⁴ Zum anderen beinhalten Outsourcing-Verträge häufig Investitionen des Anbieters. Diese können sich z.B. aus Reorganisationskosten oder einer Neustrukturierung der Sublieferantenbeziehungen ergeben. Letztlich findet sich v.a. beim Outsourcing von IT-Leistungen häufig die Besonderheit, dass der Anbieter vom Kunden Anlagevermögen in Form von Hard- und Software zu Konditionen übernimmt, die für den Kunden als sehr vorteilhaft gelten müssen.¹⁷⁵ Auch in solchen, durch Finanzierungsaspekte geprägten Situationen wird der Anbieter auf einer längeren Vertragsdauer bestehen, die eine Amortisation ermöglicht.

Entsprechend der situationsspezifischen Anforderungen sind die Laufzeiten von Outsourcing-Verträgen sehr heterogen. Sie schwanken von unter einem Jahr bis hin zu über zehn Jahren.¹⁷⁶ Es ist jedoch davon auszugehen, dass umfassendere Outsourcing-Verträge Laufzeiten von mindestens drei Jahren aufweisen werden. Diese Dauer von drei Jahren entspricht

¹⁷² Horchler 1996, S. 201.

¹⁷³ Vgl. zu spezifischen Investitionen in Outsourcing-Beziehungen auch Kap. B.III.2.a)aa).

¹⁷⁴ Vgl. auch Schott 1995b, S. 17 f.

¹⁷⁵ Vgl. dazu Kap. B.III.1.c)aa).

¹⁷⁶ Vgl. z.B. die empirischen Untersuchungen von Nagengast 1997, S. 236, und Horchler 1996, S. 48 f. Dabei ist davon auszugehen, dass es sich bei den kurzfristigen Verträgen um die Beschaffung sehr begrenzter und gut definierbarer Subleistungen handelt. Leider wurde in den Studien die Vertragsdauer nicht in Relation zum Leistungsumfang gesetzt.

auch dem Zeithorizont, der z.B. innerhalb der IT als maximal plan- und bewertbar gilt.¹⁷⁷

bb) Spezifikation der Leistungen

Bei der Spezifikation der zu erbringenden Leistungen handelt es sich wahrscheinlich um den zeitlich aufwendigsten Teil im Rahmen der Vertragsgestaltung. Meist wird dabei zunächst eine Bestandsaufnahme stattfinden, in der ermittelt wird, welche Leistungen bisher intern erbracht wurden. Dies erscheint zunächst vergleichsweise trivial, ist aber in der Praxis von nicht zu unterschätzender Komplexität geprägt.¹⁷⁸ Vor allem, wenn die Leistungen dezentral organisiert waren oder gar „nebenher“ von Angestellten der primären Bereiche ausgeführt wurden, wird eine Identifikation nicht ohne weiteres möglich sein. Häufig wird der Anbieter feststellen, dass der Kunde nur rudimentäres Wissen über die bis dato intern erstellten Leistungen besitzt.¹⁷⁹

Darüber hinaus kommt der Abschätzung des „externen Faktors“ bei einzelnen Dienstleistungen hohe Bedeutung zu. Bezieht sich das Outsourcing z.B. auf die Betreuung eines IT-Netzwerkes oder auf die Wartung von Maschinen, so wird die Leistung des Anbieters entscheidend vom technischen Zustand dieser Anlagen abhängen. Folglich wird man diese Anlagen vor Vertragsabschluss einer eingehenden technischen Prüfung unterziehen müssen.

Letztlich sind die Schnittstellen zu den Abnehmern der jeweiligen Leistungen zu definieren. Auch dies erfordert einigen Aufwand, handelt es sich bei SSB doch um typische Querschnittsfunktionen mit entsprechend umfangreichen Schnittstellen zu den Primärbereichen der Kundenunternehmung.

Allein aus den obigen Gründen wird es mit vertretbarem Aufwand nicht möglich sein, einen „vollständigen“ Vertrag abzuschließen.¹⁸⁰ In aller Regel wird es nach Vertragsabschluss Anpassungen der Leistungsspezifikation geben,

„weil die Parteien im Zuge der Vertragserfüllung mit Produktion und Nachfrage genauer bekannt werden, als sie das zu Anfang gewesen waren.“¹⁸¹

¹⁷⁷ Vgl. Gerigk 1997, S. 105; Lacity/Willcocks/Feeny 1996, S. 16, sowie Kap. B. III.1.c)aa).

¹⁷⁸ Vgl. auch Kap. B.III.1.a) und Kap. B.III.1.b).

¹⁷⁹ Vgl. auch Kap. B.III.1.b)cc).

¹⁸⁰ Vgl. Kap. C.III.3.

¹⁸¹ Williamson 1990a, S. 203.

Jedoch auch jenseits dieser eher technischen Argumente wird es aus Gründen der Flexibilität sinnvoll sein, die Leistungsspezifikation zumindest teilweise offen für Nachverhandlungen zu halten. Es finden sich zahlreiche Beispiele in der Literatur zum IT-Outsourcing, in denen zu strikte Leistungsspezifikationen dazu führten, dass Kunden zur Beibehaltung überholter Technologien und Kostenstrukturen gezwungen wurden.¹⁸² Insofern ist eine in Bezug auf die Bedürfnisse des Kunden effektive Leistungserstellung durch vertragliche Leistungsspezifikation allein nicht zu erreichen. Je umfassender und langfristiger eine Outsourcing-Beziehung angelegt ist, desto mehr Wert wird man daher auf Regelungen zur ex post Anpassung legen. Bei derartigen Nachverhandlungen wird dabei auch den gewählten Vergütungsmechanismen entscheidende Bedeutung zukommen.

cc) Vergütungsart und Risikoübernahme

Die Art der Vergütung lässt sich nach dem Objekt differenzieren, an dem sie ansetzt. Grundsätzlich kann dabei zwischen Input- und Output-orientierter Vergütung unterschieden werden.

Die Inputvergütung entspricht dem Ideal des Dienstvertrages im Sinne von §§ 611 ff. BGB.¹⁸³ Demnach wird vom Anbieter kein Leistungsergebnis, sondern nur eine Tätigkeit gefordert. Dies entspricht auch der potentialorientierten Dienstleistungsdefinition nach Hilke, wonach ein Dienstleistungsanbieter lediglich sein Potential – also die Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung einer Dienstleistung – auf dem Markt anbieten kann.¹⁸⁴ Der Anbieter trägt somit keine (oder nur durch seine Sorgfaltspflicht begrenzte) Verantwortung für das Leistungsergebnis. Die Vergütung richtet sich nach dem vom Anbieter erbrachten Aufwand, der meist in zeitlicher oder finanzieller Hinsicht gemessen wird. Ein Beispiel für zeitliche Aufwandsentschädigung findet sich z.B. bei der Abrechnung auf Basis von Stundenlöhnen für Programmier- oder Beratungsleistungen. Der Fall finanzieller Aufwandsentschädigung ist z.B. bei sog. Cost-Plus-Verträgen gegeben, in denen dem Anbieter sämtliche leistungsbezogenen Aufwendungen plus einem Gewinnzuschlag vergütet werden. Derartige inputbezogene Vergütungsmodelle werden tendenziell dann zur Anwendung kommen, wenn (a) das Leistungsergebnis nicht ex ante spezifizierbar ist; (b) das Leistungsergebnis zwar spezifizierbar, jedoch nicht messbar ist; (c) die Lösungsschritte hin zum Ergebnis unbekannt sind; oder (d) der exogene Faktor bei der Leistungser-

¹⁸² Vgl. z.B. Gerigk 1997, S. 129; Lacity/Willcocks/Feeny 1996, S. 17.

¹⁸³ Vgl. zum Dienstvertrag beim Outsourcing Bacher 2000, S. 60 f.; Horchler 1996, S. 220, sowie allgemein zum Dienstvertrag Palandt et al. 1999, S. 658 ff.

¹⁸⁴ Vgl. Hilke 1989, S. 11 f., sowie Kap. B.I.4.c).

stellung ein derart großes Risiko darstellt, dass dies dem Anbieter nicht zuzumuten ist.¹⁸⁵

Der Nachteil eines solchen Vergütungsmodells ist darin zu sehen, dass der Anbieter geringe Anreize zu einer effizienten Leistungserstellung besitzt.¹⁸⁶ Demgegenüber werden ex post Konkretisierungen der zu erbringenden Leistung vergleichsweise einfach durchzusetzen sein, da diese nicht explizit im Dienstvertrag geregelt sind. Der Abnehmer besitzt somit ein weitgehendes Weisungsrecht.

Outputorientierte Vergütungsmodelle entsprechen dem Werkvertrag im Sinne von §§ 631 ff. BGB.¹⁸⁷ Er beinhaltet die Verpflichtung eines Anbieters zur Erbringung eines festgelegten Leistungsergebnisses (Output bzw. „Werk“). Die Anwendung von Werkverträgen im Rahmen des Outsourcings wird dabei zwangsläufig zu extensiven Leistungsspezifikationen führen. Ihr Vorteil kann darin gesehen werden, dass der Anbieter direkte Anreize zu einer effizienten Leistungserstellung erhält. Demgegenüber steht das Problem, dass Anpassungen an veränderte Bedürfnisse des Kunden ex post zu Vertragsänderungen führen, die gegenüber einem Anbieter tendenziell schlecht durchsetzbar sein werden. V.a. in Bereichen mit rasanter technologischer Entwicklung kann dies nicht nur auf der Leistungs-, sondern auch auf der Kostenseite zu massiven Problemen führen: Im Rahmen des IT-Outsourcings würde dies z.B. bedeuten, dass schon vor Vertragsabschluss die Kostenentwicklung von Hard- und Softwarekomponenten über die Vertragslaufzeit abgeschätzt werden muss. In der Praxis kann dies zu regelrechten Stilblüten führen:

„Inflation would make the cost go up, but the knowledge curve would make it go down, [...] so we took the mean. It wasn't a highly sophisticated projection, but what else could we do?“¹⁸⁸

Die Anwendung von Werk- oder Dienstverträgen entspricht somit tendenziell dem klassischen organisationstheoretischen Konflikt zwischen Effizienz und Effektivität.¹⁸⁹ Während durch Werkverträge Anreize zur effizienten Leistungserstellung ermöglicht werden, kann gleichzeitig die Anpassung an veränderte Bedürfnisse bzw. Ziele (Effektivität) erschwert werden. In der Praxis werden daher häufig Mischformen gesucht: Sie laufen häufig auf „Profit Sharing Agreements“ hinaus. Demnach werden auf Basis eines fest-

¹⁸⁵ Vgl. dazu ausführlich Kap. C.II.2.

¹⁸⁶ Vgl. z.B. Arrow 1962, S. 613 f.; Williamson 1970, S. 17.

¹⁸⁷ Vgl. zum Werkvertrag beim Outsourcing Bacher 2000, S. 61 f.; Horchler 1996, S. 219 f., sowie allgemein zum Werkvertrag Palandt et al. 1999, S. 715 f.

¹⁸⁸ Harrar 1993, S. 39, zitiert nach Gerigk 1997, S. 128.

¹⁸⁹ Vgl. zum Verhältnis von Effizienz und Effektivität aus organisationstheoretischer Sicht ausführlich Frost 1998, S. 207 ff.

gestellten Status quo Kosteneinsparungen und damit das Risiko der Leistungserstellung zwischen Anbieter und Kunde aufgeteilt. Der Anbieter erhält dadurch einen (allerdings verminderten) Anreiz zur Verwendung effizienzsteigernder Produktionsmethoden, hat jedoch gleichzeitig nicht das volle Risiko der Leistungserstellung zu tragen. Angesichts des grundlegenden Konflikts zwischen Effizienz und Effektivität kann dies jedoch allenfalls eine Kompromisslösung darstellen.

b) Arbeitsrechtliche Besonderheiten des Outsourcings

aa) Der § 613a BGB

Von hoher Relevanz für die Outsourcing-Praxis – und für eine theoretische Beurteilung möglicher Effizienzsteigerungen durch Outsourcing – ist die arbeitsrechtliche Bestimmung des § 613a BGB, dessen Satz 1 und 2 hier wiedergegeben werden:

„Geht ein Betrieb oder Betriebsteil durch Rechtsgeschäft auf einen anderen Inhaber über, so tritt dieser in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein. Sind diese Rechte und Pflichten durch Rechtsnormen eines Tarifvertrags oder durch eine Betriebsvereinbarung geregelt, so werden sie Inhalt des Arbeitsverhältnisses zwischen dem neuen Inhaber und dem Arbeitnehmer und dürfen nicht vor Ablauf eines Jahres nach dem Zeitpunkt des Übergangs zum Nachteil des Arbeitnehmers verändert werden.“

Liegt somit der Übergang eines Betriebsteils im Sinne des § 613a BGB vor, so hat der Übernehmer (Outsourcing-Anbieter) sämtlichen mit der Teilfunktion befassten Mitarbeitern ein Übernahmeangebot zu identischen Konditionen (hier insbesondere: Lohnhöhe) zu machen. Eine der wichtigsten Fragen in diesem Zusammenhang ist dabei, wie ein „Betriebsteil“ zu definieren ist. Die sehr weite (und damit arbeitnehmerfreundliche) Auslegung v. a. durch den Europäischen Gerichtshof (EuGH) hat dabei für große Aufrührer in Praxis und Theorie gesorgt.¹⁹⁰ Ohne an dieser Stelle weiter auf die juristische Diskussion einzugehen, kann an dieser Stelle jedoch festgehalten werden, dass zumindest bei umfassenden Outsourcing-Vorhaben eine Anwendung des § 613a BGB nicht zu umgehen sein wird.¹⁹¹ Aus dem Gedanken des Arbeitnehmerschutzes heraus, der dem § 613a BGB zugrunde liegt, werden durch ihn sowohl fast sämtliche relevanten Arbeitsverhältnisse

¹⁹⁰ Vgl. die Darstellung von Wirkungen des § 613a BGB u. a. bei *Horchler* 1996, S. 83–99; *Beer* 1998, S. 138–148; *Nagengast* 1997, S. 132–146; *Sommerlad* 1995, S. 223; *Bacher* 2000, S. 77–80; *Staudacher* 1995, S. 209–211. Eine juristisch fundierte, wenn auch in einigen Aspekten mittlerweile überholte Darstellung gibt *Ingenfeld* 1992, S. 216–299.

¹⁹¹ Vgl. auch *Sommerlad* 1995, S. 223; *Bacher* 2000, S. 80.

(z.B. auch leitende Angestellte, Auszubildende und Versorgungsanwartschaften¹⁹²) als auch fast sämtliche Bestandteile des Entgelts (bis hin zu vom vormaligen Arbeitgeber nicht abgegoltenen Urlaubsansprüchen¹⁹³) erfasst.

In der Literatur wird teilweise der Eindruck vermittelt, dass der Bestandschutz lediglich für ein Jahr Gültigkeit besäße.¹⁹⁴ Eine derartige Meinung ist jedoch juristisch verfehlt, da – jenseits kollektivrechtlicher Vereinbarungen – auch nach Ablauf der Jahresfrist ein individualrechtlicher Bestandschutz zum Tragen kommt. Eine für den Arbeitnehmer nachteilige Veränderung der Arbeitsbedingungen wird nur durch einen Änderungsvertrag bzw. eine Änderungskündigung möglich sein.¹⁹⁵ In der Literatur besteht dabei weitgehende Einigkeit darüber, dass Änderungskündigungen aus Gründen der Lohnreduzierung vor Arbeitsgerichten meist deutlich schwieriger durchzusetzen sind als Beendigungskündigungen („Entlassungen“).¹⁹⁶ Auf juristischer Ebene stehen einer Lohnreduzierung durch Outsourcing somit deutliche Hürden gegenüber.

In jüngster Zeit wurde der Geltungsbereich des § 613a BGB durch ein Urteil des EuGH erneut erweitert.¹⁹⁷ Demnach kann auch bei einer Neuvergabe von (in diesem Fall öffentlichen) Dienstleistungsaufträgen von einem Betriebsübergang ausgegangen werden. Im fraglichen Fall hatte sich bei einer öffentlichen Ausschreibung für die Bewirtschaftung von Buslinien ein Anbieter gegen den bisherigen (ebenfalls privaten) Betreiber durchgesetzt. Auch hier wurde der neue Betreiber verpflichtet, den vorher bei seinem Konkurrenten beschäftigten Arbeitnehmern ein Übernahmeangebot zu unveränderten Konditionen zu machen. Dieses Urteil muss erhebliche Brisanz bescheinigt werden. Es dürfte einem Anbieter in einer öffentlichen Ausschreibung schwer fallen, bereits vor Abgabe des Angebots von seinem Konkurrenten Daten über die von diesem gezahlten Löhne zu erlangen, was zweifellos von entscheidender Bedeutung für die eigene Kalkulation ist. Doch auch derartige Bedenken traten für den EuGH gegenüber Aspekten des Arbeitnehmerschutzes offensichtlich in den Hintergrund.

¹⁹² Vgl. *Palandt* et al. 1999, S. 686.

¹⁹³ Vgl. *Horchler* 1996, S. 96, mit weiteren Verweisen.

¹⁹⁴ Vgl. z.B. *Nagengast* 1997, S. 137 f.

¹⁹⁵ Vgl. *Ingenfeld* 1992, S. 280.

¹⁹⁶ Vgl. z.B. o.V. 1999, S. 113; *Pauly* 1997, S. 2382; sowie den Beitrag von *Wroblewski* 1998.

¹⁹⁷ Urteil vom 25.1.2001 (C-172/99). Der § 613a BGB steht in Zusammenhang mit der EG-Richtlinie 77/187 vom 14.2.1977, die am 29.6.1998 geändert und neu gefasst wurde. Vgl. dazu *Palandt* et al. 1999, S. 685. Der folgende Absatz basiert auf *Bauer/Pulz* 2001, S. 29.

bb) Praktische Konsequenzen

Der § 613a BGB hat zur Folge, dass Outsourcing aus Gründen der Lohnsenkung nur in sehr beschränktem Umfang Erfolg haben wird. Aus juristischer Perspektive ist schwer ersichtlich, weshalb es einem externen Outsourcing-Anbieter leichter möglich sein sollte, Änderungskündigungen durchzusetzen, als dies in kundeninternen Abteilungen oder bei rechtlich verselbständigten Tochterunternehmen des Kunden der Fall ist. Vorteile können sich lediglich dann ergeben, wenn auf nicht-juristischen Ebenen z. B. über verstärkten sozialen Druck auf die betreffenden Mitarbeiter erreicht wird, dass sie „freiwillig“ einer Lohnsenkung zustimmen. Zumindest aus ökonomischer Sicht sollten derartige Mechanismen jedoch auch in internen Abteilungen möglich sein.

Auch wenn in der Praxis häufig Mittel und Wege gefunden werden, den § 613a BGB zu umgehen, so ist die rechtliche Verhandlungsposition der Mitarbeiter außerordentlich gut. Im Ergebnis läuft dies meist auf Ausgleichszahlungen oder Abfindungen hinaus, die zumindest kurz- und mittelfristig aus Sicht des Kunden entsprechende Einsparpotentiale weitgehend kompensieren.¹⁹⁸ Eine Verringerung der Lohnkosten ist damit meist nur bei vom Anbieter neu über den freien Arbeitsmarkt eingestelltem Personal möglich.

Es wäre jedoch deutlich verkürzt, den Anbietern ein primäres Interesse an „Lohndrückerei“ und der Entlassung von Mitarbeitern zu unterstellen.¹⁹⁹ Zum einen ist gerade bei umfassenden Outsourcing-Vorhaben ein störungsfreier Übergang der Leistungserstellung wohl nur dann möglich, wenn auf das Wissen zumindest eines Teils der bisherigen Mitarbeiter zurückgegriffen werden kann.²⁰⁰ Zum anderen handelt es sich bei einigen Bereichen wie z. B. der IT oder dem Gebäudemanagement um Branchen mit starkem Wachstum, was in den letzten Jahren zu ausgeprägtem Mangel an Fachpersonal geführt hat. Schon in Hinblick auf die Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt wird es daher nicht möglich sein, Löhne und Gehälter stark zu senken.²⁰¹ Auch in der Praktikerliteratur wird daher davon ausgegangen, dass Lohnkostenvorteile der Anbieter weit weniger relevant sind, als dies häufig in der öffentlichen Meinung den Anschein erweckt.²⁰²

¹⁹⁸ Aus verständlichen Gründen ist die Informationspolitik der betroffenen Unternehmen hinsichtlich derartiger Lösungswege außerordentlich restriktiv.

¹⁹⁹ Dieser in der Öffentlichkeit immer wieder auftauchende Eindruck führte zu einem verheerenden Image des Outsourcings. Vgl. auch Kap. B.III.1.

²⁰⁰ Vgl. auch Kap. B.III.2.c).

²⁰¹ So sieht z. B. *Earl* 1996, S. 28, eine der Gefahren des Outsourcings darin, dass während der Übergangsphase Mitarbeiter des Kunden von Drittunternehmungen bzw. Headhuntern abgeworben werden.

cc) Theoretische Konsequenzen

Auch wenn der § 613a BGB in der Praxis durchaus als deutlicher Eingriff in die unternehmerische Freiheit betrachtet werden kann, so stellt er doch bei der theoretischen Suche nach Effizienzvorteilen des Outsourcings einen regelrechten ‚Glücksfall‘ dar. Er stellt eine Art juristischer „*ceteris paribus*-Klausel“ dar, durch die sich der Suchbereich deutlich einschränken lässt. Als Ergebnis kann dabei festgehalten werden, dass ein Outsourcing-Anbieter nicht nur weitgehend dieselbe Leistung erbringt wie eine vorher interne Abteilung, sondern dies auch mit weitgehend identischem operativen Personal tut. Kommt es nach dem Outsourcing zu Änderungen der Leistung oder des Personalstammes, so sollten derartige Maßnahmen auch bei interner Leistungserstellung realisierbar sein.

Wenn jedoch aus den Wirkungen des § 613a BGB gefolgert wird, dass Effizienzsteigerungen durch Outsourcing nicht möglich seien,²⁰³ erscheint diese Meinung vorschnell. Vielmehr wird der Blick auf Bereiche gelenkt, die nicht vom § 613a BGB betroffen sind. Zu nennen ist hier – soviel sei der folgenden Darstellung von empirischen Outsourcing-Motiven vorweggenommen – v.a. ein verändertes Management bei Outsourcing-Anbietern, dass nicht nur Einfluss auf interne Organisations- und Steuerungsprinzipien besitzt, sondern z.B. auch auf die Gestaltung und Steuerung von Beziehungen zu Sub-Lieferanten.

III. Empirische Motive und Risiken des Outsourcings

1. Motive des Outsourcings

Die Frage nach der Bewertung des Outsourcings ist immer eine Frage der Effizienz bzw. Effektivität in Hinblick auf übergeordnete Unternehmensziele. Diese lassen sich grundsätzlich unterteilen in (a) Aufwandsminderungen, (b) Ertragssteigerungen und (c) eine Minderung des eingesetzten Kapitals.²⁰⁴ Eine Konkretisierung dieser Unternehmensziele in Hinblick auf das Outsourcing ist jedoch mit genau denjenigen Problemen verbunden, die allen Organisationsfragen inhärent sind.²⁰⁵ Zum einen lassen sich aus bestimmten Organisationsmaßnahmen keine Kausalbeziehungen zum Erreichen übergeordneter Unternehmensziele (wie z.B. der Gewinn-

²⁰² Vgl. z.B. *Schneider* 1996, S. 38.

²⁰³ Siehe für diese Meinung *Nagengast* 1997, S. 138: „die Wirtschaftlichkeit geht verloren“.

²⁰⁴ Vgl. *Selchert* 1971, S. 55.

²⁰⁵ Vgl. *Frese* 2000, S. 21.

maximierung) herstellen. Zum anderen lassen sich Subziele, die eine bessere Bewertung des Zielerreichungsgrades erlauben, nicht logisch zwingend aus den übergeordneten Unternehmungszielen ableiten.

Anstatt einer Ableitung der Outsourcing-Entscheidung aus übergeordneten Zielen der Unternehmung wird in den folgenden zwei Kapiteln ein Überblick über empirische Studien zu Motiven und Risiken des Outsourcings gegeben. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die sich aus diesen empirischen Studien ergebenden Subziele meist nicht den Anforderungen an entscheidungslogische Zielsysteme entsprechen.²⁰⁶ Ein weiteres Problem ergibt sich aus der Tatsache, dass Outsourcing als eine sozial und politisch heikle Entscheidung aufgefasst wird. Als Indikator für diese mangelnde Akzeptanz kann gesehen werden, dass der Begriff „Outsourcing“ fast zum „Unwort des Jahres 1996“ gekürt worden wäre.²⁰⁷ Ein derart verheerendes Bild in der Öffentlichkeit hat zum einen Auswirkungen auf die Auskunftsbereitschaft von Unternehmungen:

„So groß in Deutschland das Interesse am Outsourcing ist, so gering ist die Bereitschaft, über Erfahrungen mit dem Outsourcing zu berichten“.²⁰⁸

Zum anderen stellt sich die Frage, ob die in Umfragen ermittelten Motive immer den wirklichen Beweggründen entsprechen. Häufig dürften sie eher Rechtfertigungscharakter besitzen. So spricht z.B. Schott explizit von „öffentlichen“ Outsourcing-Begründungen²⁰⁹ – offensichtlich im Gegensatz zu „internen“ Motiven der Entscheidung. Lacity/Hirschheim verwenden zur Erklärung des Phänomens Outsourcing neben dem Transaktionskostenansatz ein „Political Model“, um ökonomisch wenig nachvollziehbare Entwicklungen verständlich zu machen.²¹⁰ Angesichts solcher Verhältnisse scheint es eher unwahrscheinlich, dass sich Outsourcing-Motive durch großzahlige empirische Untersuchungen in Form von Fragebögen-Erhebungen aufdecken lassen. Daher sollen im Folgenden nicht nur empirische Ergebnisse dargestellt werden. Gleichzeitig wird auch eine (zumindest vorläufige) Plausibilitätsprüfung vorgenommen.

Die meisten bekannten großzahligen empirischen Untersuchungen beziehen sich auf das Outsourcing von IT-Leistungen.²¹¹ Dies steht in Einklang mit der Tatsache, dass die IT die erste betriebliche Teilfunktion war, die in

²⁰⁶ Vgl. zur Zielsystembildung *Eisenführ/Weber* 1999, S. 61.

²⁰⁷ Vgl. *Franze* 1998, S. 6. Der Begriff Outsourcing wurde 1996 nur von der „Rentnerschwemme“ auf Platz zwei verdrängt.

²⁰⁸ *Knüppel/Heuer* 1994, S. 353.

²⁰⁹ *Schott* 1997, S. 105.

²¹⁰ Vgl. *Lacity/Hirschheim* 1993, S. 37–47.

²¹¹ Siehe z.B. *Schott* 1997; *Horchler* 1996; *Knüppel/Heuer* 1994; *Esser* 1994, und *Heinzel* 1991.

der Literatur mit Outsourcing in Verbindung gebracht wurde. Bis heute haben auch die meisten wissenschaftlichen Arbeiten zum Outsourcing einen expliziten IT-Bezug. Neben der IT sind lediglich zwei Untersuchungen bekannt, die sich auf das Outsourcing von personalwirtschaftlichen Aufgaben beziehen,²¹² zwei weitere Beiträge behandeln Dienstleistungen im allgemeinen.²¹³ Neben den großzahligen Untersuchungen liegen einige weitere Arbeiten vor, die einen qualitativ ausgerichteten Ansatz verfolgen und bei einer größeren Anzahl von Unternehmungen Einzelfallstudien ausgewertet haben.²¹⁴ Diese Studien werden dort verwendet, wo sie die quantitativ ausgerichteten Arbeiten durch neue Aspekte erweitern können.

Insgesamt sind die quantitativen Untersuchungen in ihrer Methodik als eher heterogen einzustufen. Die Unterschiede ergeben sich aus der Art der Fragestellungen, der Größe der befragten Unternehmungen oder dem hierarchischen Status der befragten Personen. Eine statistische Metaanalyse erscheint daher wenig erfolgversprechend. Stattdessen sollen lediglich die wichtigsten Ergebnisse, nach den häufigsten Motiven geordnet, zusammengefasst werden. Dies ist auch deshalb möglich, weil – trotz der heterogenen Untersuchungsmethoden – die Ergebnisse über einen vergleichsweise hohen Grad an Homogenität verfügen.

a) Kostenorientierte Motive

Unter Kosten soll im Folgenden auf unterschiedliche Produktionskosten von Outsourcing-Anbieter und Kunde bezug genommen werden. Auch wenn in den meisten empirischen Untersuchungen nur nach „Kostenunterschieden“ gefragt wurde, erscheint es doch unwahrscheinlich, dass die befragten Praktiker sich dabei (auch) auf Transaktionskosten beziehen.²¹⁵

In der Praktikerliteratur finden sich zahlreiche Schilderungen von Outsourcing-Fällen, in denen atemberaubende Kosteneinsparungen erzielt wurden. Insbesondere für das IT-Outsourcing wurden Einsparungen von bis zu

²¹² Vgl. Meckl 1999 und Voß/Chalupsky 1995.

²¹³ Siehe Nagengast 1997 und Zahn/Soehnle 1996. Die Daten von Zahn/Soehnle wurden in verschiedenen Publikationen von Mitarbeitern desselben Lehrstuhls verwendet, so z.B. Dillerup/Foschiani 1996; Zahn/Barth/Foschiani/Hertweck 1998. Darüber hinaus existieren zwei Dissertationen, die an dieser Stelle nicht weiter berücksichtigt werden, da sie sich mit dem Outsourcing von Primärfunktionen beschäftigen: Dillmann 1995 untersucht die Fremdvergabe pharmazeutischer Produktentwicklungsaufgaben, Bacher 2000 das Outsourcing von Marketing- und Vertriebsleistungen.

²¹⁴ Siehe z.B. Lacity/Hirschheim 1993; Lacity/Willcocks 1998; Gerigk 1997.

²¹⁵ Zu diesem Ergebnis kommt auch Dillmann 1997, S. 1061, in seiner empirischen Untersuchung.

50% genannt.²¹⁶ Beim Outsourcing von Logistikleistungen wird von Kostenreduktionen zwischen 30% und 40% gesprochen.²¹⁷ Für das Outsourcing von Personalleistungen werden Werte zwischen 9% und 40% angegeben.²¹⁸ Auch im Gebäudemanagement sind Fälle bekannt, in denen über 35% Kosteneinsparungen erzielt wurden.²¹⁹ Durch derartige Berichte, die ganz im Sinne der Outsourcing-Anbieter lagen, wurde häufig das sehr pauschale Bild vermittelt, über den Markt bezogene Serviceleistungen seien grundsätzlich wirtschaftlicher als die interne Eigenherstellung.²²⁰

Auch wenn man davon ausgeht, dass in der Praktikerliteratur tendenziell eher von erfolgreichen Outsourcing-Projekten berichtet wird, sind derartige Zahlen in jedem Fall beeindruckend. Es muss jedoch kritisch hinterfragt werden, wie diese Zahlen ermittelt werden bzw. zustande kommen. Zum einen finden sich Hinweise darauf, dass zumindest bei einigen größeren, öffentlichkeitswirksamen Outsourcing-Verträgen von Anbietern bewusst Angebote unter Selbstkosten gemacht wurden. Dies geschah offensichtlich zu dem Zweck, eine größere öffentliche Beachtung und Akzeptanz für das Thema Outsourcing zu erlangen und sich als Anbieter Reputation zu verschaffen.²²¹ Solche tatsächlichen (kurz- oder mittelfristigen) Kostenvorteile für den Kunden lassen somit keinerlei Aussage über Effizienzvorteile bzw. Wohlfahrtseffekte des Outsourcings zu.

Zum anderen besteht bei den allermeisten Outsourcing-Vereinbarungen ein Transparenz-Problem. Bongard kritisiert vor allem, dass (1) die Angaben zu Outsourcing-Projekten meist sehr pauschal sind, (2) die Berechnungen der Kosteneinsparungen für Dritte nicht nachprüf- und -vollziehbar sind und (3) keine Vergleichsmöglichkeiten bestehen.²²² Ähnlich sieht dies auch Krass:

„Most outsourcing arrangements are cloaked in secrecy, and the financial record on outsourcing is far from complete.“²²³

Das Argument der mangelnden Vergleichsmöglichkeit ist aufgrund der schnellen technologischen Entwicklung vor allem für das IT-Outsourcing

²¹⁶ Siehe für jeweils zahlreiche Fälle: *Bongard* 1994, S. 113 f., und *Lacity/Hirschheim* 1993, S. 15 f.; *Lacity/Willcocks* 1998.

²¹⁷ Vgl. *van Wassenhove/Lieb/Millen* 1992, ohne Seitenangabe.

²¹⁸ Vgl. *Lamers* 1997, S. 86.

²¹⁹ Diese Fälle entstammen der eigenen praktischen Erfahrung des Autors.

²²⁰ Vgl. zu dieser Meinung kritisch *Schott* 1997, S. 106. Auch *Buhl/Wirth* 1993, S. 207, bezeichnen diese These als „populärwissenschaftlich“.

²²¹ Vgl. *Lacity/Hirschheim* 1993, S. 22, die sich dabei auf den bis dato größten Fall von IT-Outsourcing zwischen Kodak und IBM beziehen. Siehe auch *Schott* 1997, S. 115.

²²² Vgl. *Bongard* 1994, S. 114.

²²³ *Krass* 1990, S. 26. Auch wenn diese Aussage mittlerweile zehn Jahre alt ist, so kann ihr bis heute Geltung zugesprochen werden.

relevant: Durch den massiven Preisverfall z.B. bei Prozessoren oder Speichermodulen ist immer auch eine zeitliche Komponente zu berücksichtigen. Wählt man als Basis für einen Kostenvergleich einen Status Quo, ist es eigentlich selbstverständlich, in den kommenden Jahren durch fallende Hardware-Preise Einsparungen zu erzielen.²²⁴

Jedoch darf nicht so weit gegangen werden, solche Effekte der Intransparenz nur auf das Outsourcing zurückzuführen. Auch bei Unternehmungen, die entsprechende Leistungen intern erstellen, sind präzise Kostendaten oder -verläufe nur selten vorhanden.²²⁵ Häufig ist nicht einmal bekannt, welche Leistungen überhaupt intern erbracht werden:

„Welcher DV-Verantwortliche ist heute tatsächlich noch in der Lage, kurzfristig ein halbwegs genaues Bild der eigenen Informationssysteme zu geben? Spätestens bei der Aufzählung der im Einsatz befindlichen Software erlangen die Antworten Spekulationscharakter.“²²⁶

Bei der Verrechnung von Arbeitskosten wird es immer dann problematisch, wenn Serviceleistungen auch von Mitarbeitern erbracht werden, die nicht zum Servicebereich gehören: Sekretärinnen betreuen nebenher Pflanzen auf der Etage (eigentlich Aufgabe des Gebäudemanagements) oder IT-Anwender bauen kleine dezentrale Netzwerke auf und verwenden eigen-erstellte Software-Erweiterungen (sog. IT-Wildwuchs²²⁷). In solchen Fällen werden in aller Regel die anfallenden Kosten nicht dem eigentlich zuständigen SSB zugeordnet. Entsprechend geben Nippa/Sedran an, dass auch intern bis zu 50% der IT-Kosten nicht bekannt sind, weil sie auf unterschiedlichste Konten verbucht werden.²²⁸ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Pfnür bei einer Untersuchung des betrieblichen Immobilienmanagements.²²⁹ Demnach verfügt nur etwa ein Viertel aller deutschen Großunternehmen über genaue Daten zu den eigenen Immobilienkosten. Hier bringt der Vorgang des Outsourcings häufig sogar zusätzliche Transparenz, da der Outsourcing-Vertrag Anlass für eine genauere Untersuchung der Kostenstrukturen gibt.²³⁰

²²⁴ Gerigk 1997, S. 130, schildert einen Fall, in dem besonders deutlich dargestellt wurde, wie fahrlässig mit diesem Problem umgegangen wird: Ein Anbieter besaß die Unverfrorenheit, einem Kunden bei siebenjähriger Vertragslaufzeit anzubieten, die Preise für Speicherleistungen parallel zur Inflationsrate ansteigen zu lassen.

²²⁵ Vgl. z.B. Bogaschewski 1996, S. 128.

²²⁶ Heinrich 1992, S. 26.

²²⁷ Vgl. Gerigk 1997, S. 160.

²²⁸ Nippa/Sedran 1992, S. 13. Diese Aussage deckt sich mit der Untersuchung von Billeter 1995, S. 309.

²²⁹ Vgl. Pfnür 2000, S. 572.

²³⁰ Vgl. Kap. B.III.1.b)cc).

Ungeachtet der Transparenzproblematik decken sich die Eindrücke aus den Einzelfällen mit dem Bild, das sich aus verschiedenen großzahligen Untersuchungen ergibt. Auch hier wird Outsourcing als primär kostengetriebene Maßnahme betrachtet: In den Untersuchungen von Heinzl, van Wassenhove et al., Knüppel/Heuer, Horchler, Schott, Nagengast und Meckl werden übereinstimmend Kosteneinsparungen als der wahrscheinlichste und/oder wichtigste Effekt des Outsourcing herausgestellt.²³¹ Die Unterschiede in der Zustimmung sind im Vergleich zu anderen potentiellen Motiven deutlich: Bei Horchler z.B. findet das Argument „Strategische Kostenoptimierung“ bei sämtlichen Befragten Zustimmung (100%), während das zweithäufigste Argument gerade 38% Zustimmung erreicht.²³²

Es finden sich lediglich zwei Untersuchungen, bei denen Kosten nicht an erster Stelle genannt wurden: Esser ermittelte bei einer 1992 auf einem Kongress durchgeführten Umfrage als wichtigstes Motiv die „Konzentration auf das Kerngeschäft“, das noch vor der „Handhabung ständig wachsender DV-Kosten“ rangiert.²³³ Jedoch liegt bei dieser Untersuchung der Verdacht nahe, dass sich die Befragten stark von aktuellen Modebegriffen (Kernkompetenzen) leiten ließen. Auch Esser scheint dies ähnlich zu sehen, wenn das Ergebnis seiner Befragung relativiert:

„[Der Rang des Kostenargumentes] sagt freilich noch zu wenig über die tatsächlichen Verhältnisse aus: Das Angebot von Kosteneinsparungen bzw. die Erwartung von Senkung der IV-Kosten durch Outsourcing ist sicherlich ein Hauptgrund für die Beschäftigung mit der Auslagerung der Informationsverarbeitung.“²³⁴

Die zweite Untersuchung, in der das Kostenmotiv ebenfalls nicht dominant ist, stammt von Zahn et al.²³⁵ In einer vergleichsweise groß angelegten Studie (Antworten von 474 Unternehmen) wurde die Einstellung zum Outsourcing von verschiedenen Dienstleistungen untersucht. Die Untersuchung fand in der Region Stuttgart statt, der größte Teil der antwortenden Unternehmen war mittelständisch geprägt. Das Ergebnis ist, dass Kosten als Motiv für das Outsourcing erst an vierter Stelle genannt werden (nach Konzentration auf das Kerngeschäft, Flexibilität und Zeitgewinn). Vor allem aufgrund der großen empirischen Basis muss es als ernstzunehmender Kontrapunkt zu den meisten anderen Untersuchungen gesehen werden, bei de-

²³¹ Vgl. Heinzl 1991, S. 124; van Wassenhove/Lieb/Millen 1992, o. S.; Knüppel/Heuer 1994, S. 349; Horchler 1996, S. 46; Schott 1997, S. 141 sowie S. 158; Nagengast 1997, S. 238; Meckl 1999, S. 16.

²³² Vgl. Horchler 1996, S. 46.

²³³ Esser 1994, S. 75 f.

²³⁴ Esser 1994, S. 77.

²³⁵ Vgl. Zahn/Soehnle 1996. Siehe auch Zahn/Barth/Foschiani/Hertweck 1998, und Dillerup/Foschiani 1996, bei denen jeweils auf das selbe Datenmaterial zurückgegriffen wird.

nen Kosten mit Abstand das vorherrschende Motiv darstellen. Ein möglicher Hinweis auf die Gründe für diese Abweichung könnte sich aus einem interessanten Ergebnis der Studie von Schott ergeben:²³⁶ Aus den von ihm gemessenen Daten ergab sich, dass Unternehmungen mit einer kleinen IT-Abteilung signifikant skeptischer in Bezug auf Rationalisierungspotentiale durch Outsourcing eingestellt sind als Unternehmungen mit größerer IT-Abteilung. Obwohl dieses Ergebnis überraschend ist (gerade bei kleinen Abteilungen sollten durch Outsourcing Spezialisierungsvorteile erreichbar sein), könnte es die deutliche Abweichung einer Umfrage unter primär mittelständischen Unternehmungen erklären.²³⁷ Resümierend lässt sich jedoch festhalten, dass aus empirischer Sicht – mit Ausnahme der Umfragen von Esser und Zahn et al. – Kosteneinsparungen als das dominante Motiv für Outsourcing betrachtet werden können.

Wie aber lassen sich Kostenvorteile von Outsourcing-Anbietern erklären? Selbst wenn man davon ausgeht, dass Einsparungspotentiale von bis zu 50% ein gewisses Maß an Euphemismus beinhalten, so verbleiben immer noch deutliche Effizienzsteigerungen, die es zu begründen gilt. Fast sämtliche wissenschaftlich orientierte Arbeiten zum Outsourcing beziehen sich dabei auf die klassischen Erklärungen aus der Ökonomie.²³⁸ Es lassen sich im Wesentlichen drei Aspekte unterscheiden: (1) Economies of Scale, (2) Erfahrungskurveneffekte und (3) Branchen- bzw. Lohnarbitrage.

aa) Economies of Scale

Economies of Scale beschreiben den Zustand, dass sich mit steigender Ausbringungsmenge pro Zeiteinheit die durchschnittlichen Kosten pro Ausbringungseinheit verringern.²³⁹ Es handelt sich somit um eine volumenabhängige Kostendegression. Die Gründe dafür können vielfältig sein. Erstens ist es möglich, dass z.B. in Maschinen getätigte Fixkosten besser ausgelastet werden (Fixkostendegression). Zweitens können durch organisatorische Maßnahmen Effizienzvorteile bei der Bearbeitung realisiert werden (funktionale Spezialisierung). Letztlich ist es möglich, bei der Beschaffung durch höhere Bestellmengen Rabatte zu erzielen. Dies alles kann dazu führen, dass ein Outsourcing-Anbieter, der die Leistungen für mehrere Kunden bündelt, entsprechende Kostenvorteile erreicht.

²³⁶ Vgl. Schott 1997, S. 161.

²³⁷ Gleichzeitig zeigt dieses Ergebnis, dass auf Unternehmungsseite häufig Unterschiede zwischen betriebswirtschaftlichem Kalkül und veröffentlichter Meinung zum Thema Outsourcing bestehen.

²³⁸ Vgl. z.B. Koppelman 1996, S. 4; Schott 1997, S. 108; Lamers 1997, S. 86; Beer 1998, S. 124, sowie Gerigk 1997, S. 87, mit zahlreichen weiteren Quellen.

²³⁹ Vgl. zu Economies of Scale z.B. Milgrom/Roberts 1992, S. 106 f.

In der Praxis des Outsourcing muss jedoch hinterfragt werden, in welchem Umfang derartige Economies of Scale tatsächlich realisierbar sind bzw. ob sie für den Anbieter tatsächlich einen Vorteil gegenüber dem Kunden darstellen. Zum einen muss hinsichtlich der zu erbringenden Leistung unterschieden werden. Es erscheint plausibel, dass bei maschinenintensiven Leistungen wie dem Rechenzentrumsbetrieb deutliche Kostenvorteile zu realisieren sind.²⁴⁰ Bei großen Rechenzentren sind (a) die Hardwarekosten proportional geringer. Die Zahl der zum Betrieb benötigten Mitarbeiter steigt (b) deutlich unterproportional.²⁴¹ Letztlich lässt sich (c) durch den Ausgleich verschiedener Spitzenlasten die Gesamtkapazität des Systems absenken. Bei personenbezogenen oder individuell zu erbringenden Leistungen ohne bedeutende Spezialisierungseffekte wie z.B. der Gebäudereinigung sind derartige Vorteile jedoch nur in erheblich geringerem Maße zu erwarten. Insofern muss bei der Argumentation immer genau betrachtet werden, welche Form von Leistung tatsächlich vorliegt.

Zum anderen muss gefragt werden, ob der Kunde nicht bereits für die betreffende Leistung selbst eine Abteilungsgröße besitzt, die zur Ausschöpfung von Economies of Scale ausreicht. Bei großen Konzernen finden sich z.B. regelmäßig IT-Abteilungen mit deutlich über tausend Mitarbeitern.²⁴² Damit besitzen sie eine Größe, die deutlich über derjenigen mittelständischer Anbieter von Outsourcing-Leistungen liegt.

Leider ist nur genau eine empirische Studie bekannt, in der Daten erhoben wurden, die Rückschlüsse auf Skaleneffekte zulassen. Lacity/Willcocks erstellten Fallstudien zu insgesamt 61 Entscheidungen über das Outsourcing oder Insourcing von IT-Funktionen.²⁴³ Dabei wurde u.a. erhoben, wie groß die internen Abteilungen vor der Entscheidung waren, welche Kosteneinsparungen man sich von einer (Re-)Organisationsentscheidung versprach, und ob diese Ziele erreicht wurden.²⁴⁴ Bezüglich der gewählten Organisationsstruktur wurde zwischen „Total Insourcing“, „Selective Outsourcing“,

²⁴⁰ Vgl. Gerigk 1997, S. 88 f.

²⁴¹ Huff 1991, S. 63, gibt an, dass zum Betrieb eines einzelnen Systems vier Mitarbeiter benötigt werden. Bei zehn parallel betriebenen Systemen steigt die Zahl der Mitarbeiter auf lediglich sieben bis acht. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass diese Zahlen mittlerweile zehn Jahre alt sind.

²⁴² Z.B. beschäftigte die BP Exploration Operating Co. vor dem Outsourcing in ihrer IT-Abteilung 1400 Mitarbeiter. Nach dem Outsourcing waren es noch 150. Vgl. Cross 1995, S. 94.

²⁴³ Siehe Lacity/Willcocks 1998. Im Fall des Insourcings wurde – zumeist nach Vergleichen mit den Angeboten externer Dienstleister – lediglich eine interne Reorganisation des Bereiches vorgenommen. In einigen wenigen Fällen wurden dabei auch bisher extern bezogene Leistungen wieder in das Unternehmen eingegliedert.

²⁴⁴ Weitere erhobene Items waren Vertragsdauer, Vertragsart, Zeitpunkt des Vertragsabschlusses, Art des Evaluationsprozesses, sowie die Frage, auf welcher Unter-

und „Total Outsourcing“ unterschieden.²⁴⁵ Um die Größe der betroffenen Abteilungen zu bestimmen, wurden drei Indikatoren erfasst: Budget, Anzahl der Mitarbeiter, sowie aus technischer Sicht MIPS (millions of instructions processed per second). Angesichts der – wie bereits dargestellt – häufig auftretenden Intransparenz der Kostenverläufe reduzierte sich jedoch die Zahl der statistisch erfassbaren Entscheidungen.

In Bezug auf die Frage der Skaleneffekte ist vor allem die Korrelation zwischen interner Abteilungsgröße und Erfolg des Outsourcings interessant. Die theoretische Annahme ist offensichtlich: bei kleineren Abteilungen sollte aufgrund von Skaleneffekten das Outsourcing zu deutlich höheren Effizienzsteigerungen bzw. Kostensenkungen führen als bei großen Abteilungen. Bei der Erfolgsmessung konzentrieren Lacity/Willcocks sich jedoch aus nicht näher benannten Gründen lediglich auf die Frage, ob die *geplanten* Kostenziele erreicht wurden²⁴⁶ – unabhängig von der Höhe dieser Ziele.²⁴⁷

nehmensebene die Entscheidung getroffen wurde. Vgl. *Lacity/Willcocks* 1998, insb. S. 368.

²⁴⁵ Als „Total Insourcing“ wurde bezeichnet, wenn mehr als 80% des Abteilungsbudgets intern behalten wurden, von „Selective Outsourcing“ wurde gesprochen, wenn zwischen 20% und 80% des Abteilungsbudgets intern verblieben, und „Total Outsourcing“ wurde letztlich für Fälle verwandt, in denen mehr als 80% an Externe vergeben wurde. Vgl. auch Kap. B.II.3.b).

²⁴⁶ Vgl. *Lacity/Willcocks* 1998, insb. S. 383.

²⁴⁷ Auf Basis dieses (durchaus etwas fragwürdigen) Erfolgsindikators ergaben sich insbesondere für das Insourcing überraschende Ergebnisse: Misst man die Abteilungsgröße über die Indikatoren Budget und Mitarbeiterzahl, so wurden in den „kleinen“ Abteilungen beim Insourcing annähernd doppelt so häufig die Kostenziele erreicht wie in „großen“ Abteilungen. Anhand des Größenindikators „MIPS“ ist die Erfolgsquote von kleinen Abteilungen hingegen leicht geringer als bei großen Abteilungen.

Beim Outsourcing waren leichte Skaleneffekte erkennbar, die je nach Größenindikator unterschiedlich ausfielen (eigene tabellarische Aufstellung auf Basis der von *Lacity/Willcocks* 1998, S. 384 f. angegebenen Daten).

Größenindikator	Budget		Headcount		MIPS	
	groß	klein	groß	klein	groß	klein
Erfolgsquote (angestrebte Ziele wurden erreicht)	77 %	79 %	69 %	75 %	57 %	67 %

Die Zahl der betrachteten Fälle unterschied sich aufgrund der Datenlage je nach Größenindikator. Für den Indikator „Budget“ standen 27 Fälle zu Verfügung, für Headcount 25, und für MIPS 16 Fälle. Es zeigt sich, dass die Unterschiede zwischen großen und kleinen IT-Abteilungen gering sind, und angesichts der wenigen betrachteten Fälle keine systematischen Unterschiede erklären können.

Da dies für Aussagen über Skaleneffekte als zu ungenau erscheint, wurde auf Basis der im Anhang des Beitrags angegebenen Rohdaten eine Auswertung vorgenommen, in der zusätzlich zu dem Kriterium „Ziel erreicht?“ auch die Höhe der Kosteneinsparungen berücksichtigt wurde.²⁴⁸ Es wurden nur Fälle berücksichtigt, bei denen zu beiden Kriterien eindeutige Angaben vorhanden waren.²⁴⁹ Dadurch verringerte sich die Zahl der betrachteten Outsourcing-Fälle auf 28. Zur Festlegung der Größenklassen wurde (in Anlehnung an Lacity/Willcocks²⁵⁰) die Gesamtheit der Fälle – jeweils nach den Indikatoren Budget, Mitarbeiterzahl und MIPS – gedrittelt, und das größte Drittel wurde mit den kleinsten Drittel verglichen.

Größenindikator (n = 28)	Budget		Headcount		MIPS	
	groß 64–1120 mio \$	klein 3–11 mio \$	groß 200–3000	klein 20–65	groß 150–>300	klein 20–100
Erfolgsquote (angestrebte Ziele wurden erreicht)	78 %	89 %	78 %	89 %	89 %	78 %
Einsparungen (nur der Erfolgreichen)	21 %	27 %	20 %	24 %	20 %	24 %

Abb. 6: Erfolgsquoten und Einsparungen des Outsourcings von IT-Leistungen auf Basis der Untersuchung von Lacity/Willcocks 1998

Abb. 6 gibt die ermittelten Erfolgsquoten und Einsparungen wider. Bei der Berechnung der Einsparungen konnten nur diejenigen Fälle berücksichtigt werden, in denen die angegebenen Ziele auch erreicht worden waren, da in den nicht-erfolgreichen Fällen keine Angaben über die tatsächlichen Kostenverläufe verfügbar waren. Zusätzlich sind für die einzelnen Größenklassen jeweils die Klassengrenzen angegeben, die sich aus den Werten der jeweils an der Drittelgrenze liegenden Unternehmen ergaben. Insbesondere anhand der Indikatoren „Budget“ und „Headcount“ zeigen sich die markan-

²⁴⁸ Lacity/Willcocks 1998, S. 393 ff.

²⁴⁹ Wurden die Einsparungsziele als Bereich angegeben (z.B. „20%–25%“), so wurde jeweils der Mittelwert genommen. Zwei Unternehmen, die ein Insourcing durchgeführt hatten, gaben als Kostenziele nur „>0“ an. Hier wurde hilfsweise „10%“ eingesetzt.

²⁵⁰ Lacity/Willcocks 1998, S. 383, verweisen darauf, dass eine Drittelung der Grundgesamtheit anstelle einer Halbierung zu statistisch aussagekräftigeren Ergebnissen führt.

ten Größenunterschiede der betrachteten Fälle. Beim Outsourcing z.B. hatte die größte „große“ Abteilung fast 50 mal mehr Mitarbeiter als die größte „kleine“ Abteilung; für den Indikator Budget ergibt sich hier sogar ein Faktor von ca. 100. Die Angaben zu MIPS sind nur beschränkt vergleichbar, da viele Unternehmen lediglich „>300“ angaben.

Es zeigt sich, dass beim Outsourcing in kleinen Abteilungen (nach sämtlichen Größenindikatoren gemessen) höhere Einsparungen erzielt wurden als beim Outsourcing in großen Abteilungen. Die Größe der IT-Abteilung scheint somit tendenziell Auswirkungen auf die durch Outsourcing erzielten Kosteneinsparungen zu besitzen.²⁵¹ Jedoch sind diese Unterschiede vergleichsweise gering, der höchste Unterschied beträgt 6% (Größe gemessen über Budget). Vor allem aufgrund der vergleichsweise geringen Fallzahlen können diese Unterschiede nicht als signifikant oder auch nur als deutlich bezeichnet werden. Dies ist auch deshalb erstaunlich, da die Größenunterschiede in den beiden Klassen beträchtlich sind. So verfügt z.B. die kleinste „große Abteilung“ mit 64 mio. US-\$ immerhin über ein Budget, das beinahe das sechsfache der größten „kleinen Abteilung“ mit 11 mio. US-\$ beträgt.

Die Untersuchung ergibt somit, dass Größeneffekte beim Outsourcing von IT-Leistungen nur geringe Auswirkungen besitzen.²⁵² Der weitaus größte Teil der Einsparungseffekte muss somit auf andere, nicht skalenbezogen Effekte zurückzuführen sein. Lacity/Willcocks stellten in ihren Fallstudien fest, dass unterschiedliche Management-Methoden bei weitem der ausschlaggebendere Faktor sind. Sie nennen eine größere Anzahl von Praktiken, mit denen kleinere Abteilungen Kosteneinsparungen erzielen konnten. Dazu zählten dazu u.a. die Konsolidierung von Datencentern, die Adaption und Verwendung von Standard-Software (anstelle vollständiger Eigenentwicklung), Empowerment der Benutzer (was zu geringerem Überwachungsaufwand führte), die Einführung von strikten Verrechnungspreisen, sowie bessere Verhandlungsführung mit Hardware- und Software-Lieferanten.²⁵³

²⁵¹ Vergleicht man die Erfolgsquoten mit den Zahlen von Lacity/Willcocks, so fällt ein weiterer – wenn auch nicht signifikanter – Faktor auf. In der hier vorgenommenen Auswertung wurden nur Abteilungen berücksichtigt, für die fest vorgegebene Einsparungsziele bestanden. Lacity/Willcocks hingegen berücksichtigten auch solche Fälle, in denen zwar Aussagen über Erfolg/Misserfolg gemacht wurden, jedoch keine festen, ex ante vorgegebenen Einsparungsziele genannt wurden. Es zeigt sich, dass die Abteilungen mit fest vorgegebenen Einsparungszielen höhere durchschnittliche Erfolgsquoten ausweisen konnten.

²⁵² Eine andere Interpretationsmöglichkeit wäre, dass bereits bei den hier als „klein“ bezeichneten Abteilungen, die immerhin über ein Millionen-\$ Budget verfügen, bereits hinreichend Skaleneffekte realisiert werden konnten.

²⁵³ Vgl. Lacity/Willcocks 1998, S. 384.

„Some small data centers outperformed others that were five times their size. There are, however, significant economies of scale. From a pure theoretical point of view, a 1000 MIPS data center should be able to outperform smaller data centers. Our conclusion is that it is all a question of management. (President of a major benchmarking firm who has assessed over 165 data centers).“²⁵⁴

Derartige Erfahrungen wurden auch in anderen Untersuchungen bestätigt.²⁵⁵ Sie lassen sich auch auf das Outsourcing von anderen Teilfunktionen übertragen – gerade, wenn diese weniger durch Fixkosten bestimmt sind als der Betrieb von Rechenzentren. So ist z.B. der Fall eines Gebäudemanagement-Anbieters bekannt, der durch einen Großauftrag seinen Umsatz vervierfachte und gleichzeitig dem Kunden Kosteneinsparungen von über 30% zusicherte.²⁵⁶ In solchen Fällen erscheint es offensichtlich, dass Skaleneffekte zwar durchaus existieren können, jedoch nicht als ausschlaggebender Faktor zu betrachten sind.

bb) Erfahrungskurveneffekte

Während sich Economies of Scale auf die Ausbringungsmenge pro Zeiteinheit beziehen, beschreibt der Erfahrungskurveneffekt den Stückkostenverlauf in Abhängigkeit von der gesamten über den Lebenszyklus eines Produktes kumulierten Ausbringungsmenge. Es ist somit nicht nur relevant, wie hoch die Ausbringungsmenge pro Zeiteinheit ist, sondern auch, wie lange (wie viele Zeiteinheiten) bereits die Leistung erbracht wurde. Henderson geht davon aus, dass aufgrund von Lerneffekten eine Verdoppelung der kumulierten Ausbringungsmenge zu einer Stückkostenreduktion von 20–30% führt.²⁵⁷

Um die Plausibilität von Vorteilen des Anbieters durch Erfahrungskurveneffekte beurteilen zu können, muss man wiederum die betreffenden Leistungen betrachten. Viele der hier beschriebenen Teilfunktionen – z.B. IT, Gebäudemanagement oder Personalwirtschaft – wurden vor einer Outsourcing-Entscheidung meist sehr lange intern erstellt. Gerade Gebäudemanagement oder Personalwirtschaft haben in vielen Unternehmungen, wenn auch unter anderem Namen, eine Tradition, die bis auf die Unternehmungsgründung zurückreicht. Auch die IT wurde in viele Unternehmungen bereits während

²⁵⁴ Zitat von *Lacity/Willcocks* 1998, S. 384.

²⁵⁵ *Nippa/Sedran* 1992, S. 6: „Effektivität und Effizienz des EDV-Einsatzes hängen mehr von organisatorischen Gestaltungskonzepten als von technischen Leistungsmerkmalen ab.“ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch *Bogaschewski* 1996, S. 130, der von „Ineffizienzen bei einem der zu vergleichenden Unternehmen“ spricht.

²⁵⁶ Dies geht auf die eigene Erfahrung des Autors zurück.

²⁵⁷ Vgl. *Henderson* 1974, S. 19.

der sechziger oder siebziger Jahre aufgebaut. Demgegenüber handelt es sich bei vielen Outsourcing-Anbietern um noch vergleichsweise junge Unternehmen oder Geschäftsbereiche bestehender Unternehmen. Es erscheint somit unwahrscheinlich, dass sich bei vorher dauerhaft intern erbrachten Leistungen Effizienzvorteile der Anbieter durch Erfahrungskurveneffekte erklären lassen. Anders sieht es lediglich bei Leistungen aus, die nicht dauerhaft, sondern eher projektweise benötigt werden. Dies kann z.B. bei Beratungsleistungen oder der Einführung neuer IT-Systeme wie SAP R/3 der Fall sein. Nachdem sich jedoch die in dieser Arbeit verwendete Outsourcing-Definition auf dauerhaft benötigte Leistungen beschränkt,²⁵⁸ sollen diese Fälle nicht weiter thematisiert werden.

cc) Branchen- bzw. Lohnarbitrage

Der letzte Aspekt behandelt ein deutsches Spezifikum: die branchenbezogenen Tarifstrukturen. Sie führen dazu, dass z.B. die Mitarbeiter der IT-Abteilung einer Chemieunternehmung nach anderen Tarifverträgen entlohnt werden als Mitarbeiter mit denselben Aufgaben in einer Bank oder Versicherung. Befindet sich der Anbieter in einer Branche mit für ihn günstigeren tarifvertraglichen Regelungen, können – so die häufig wiederkehrende Meinung in der Öffentlichkeit – durch das Outsourcing Lohnkostenvorteile realisiert werden. Trotz der Wirkungen des § 613a BGB wird dieser Aspekt immer wieder erwähnt²⁵⁹ und führte zu einem denkbar schlechten Image des Outsourcings in der Öffentlichkeit: Teilweise werden Outsourcing und „Sozialdumping“ in einem Atemzug genannt.²⁶⁰ Dieses Politikum führt wohl auch dazu, dass von Seiten der betroffenen Unternehmungen so gut wie keine objektiven Daten zur Lohnarbitrage erhältlich sind.

Wie bereits dargestellt, sind zwar für Anbieter bei der Neueinstellung von Personal über den freien (d.h. nicht von § 613a BGB betroffenen) Markt Personalkostenvorteile denkbar.²⁶¹ Sie stellen jedoch allenfalls einen Bruchteil der Einsparungen dar, die laut der unterschiedlichen Presseveröffentlichungen durch Outsourcing realisiert wurden.

Zusammenfassend sind Kosteneinsparungen bei weitem dasjenige Motiv, das in empirischen Untersuchungen am häufigsten genannt und als am

²⁵⁸ Vgl. Kap. B.II.2.b).

²⁵⁹ Vgl. z.B. *Nagengast* 1997, S. 91, und *Lamers* 1997, S. 89, jeweils mit weiteren Quellen.

²⁶⁰ So bezieht sich z.B. *Nagengast* 1997, S. 117 f., auf „Schlagzeilen, die Outsourcing geradezu als Inbegriff des Abbaus von Arbeitsplätzen ...“ darstellen. Vgl. auch *Bongard* 1994, S. 132.

²⁶¹ Vgl. dazu Kap. B.II.4.b).

wichtigsten empfunden wird. Dabei ist sogar davon auszugehen, dass die betroffenen Unternehmungen aus politischen Gründen ein Interesse haben, das Thema Kosten in der Öffentlichkeit eher unterzubetonen. Die tatsächliche Bedeutung dürfte daher noch ausgeprägter sein, als dies die empirischen Untersuchungen vermitteln. In deutlichem Kontrast dazu stehen die ökonomischen Argumente, mit denen die Kostenvorteile der Outsourcing-Anbieter begründet werden. Erfahrungskurveneffekte dürften in den meisten Fällen keine Bedeutung haben. Economies of Scale und Branchenarbitrage können zwar Teile der Kostenvorteile erklären, reichen jedoch bei weitem nicht an diejenigen Zahlen heran, die in der Fachpresse und den empirischen Studien als Einsparpotentiale angegeben werden. Es muss somit festgehalten werden, dass sich aus den genannten Kriterien keine hinreichende Erklärung für das populärste Motiv im Rahmen der Outsourcing-Entscheidung bietet.

b) Leistungsorientierte Motive

Kosten stellen immer nur die eine Seite einer Medaille dar. Die andere Seite besteht in der Frage, welche Leistung diesen Kosten gegenübersteht. Ein solches Argument ist insbesondere im Fall von Dienstleistungen relevant, die sich durch zahlreiche, nur qualitativ messbare Bewertungskategorien auszeichnen und bei denen entsprechend hoher diskretionärer Spielraum besteht. In der Literatur und den vorliegenden empirischen Studien finden sich zahlreiche leistungsorientierte Vorteile, mit denen Outsourcing begründet wird. Jedoch stellt man schnell fest, dass eine Evaluation der leistungsorientierten Motive deutlich schwieriger ist als die des kostenorientierten Motivs. Hatte man es bei den kostenorientierten Argumenten bereits mit ausgeprägten Unschärfen in Hinblick auf Mess- und Bewertungsprobleme zu tun, so verstärken sich diese Probleme bei der Betrachtung leistungsorientierter Motive nochmals. Während quantitative Argumente (wie Kosten) trotz der erwähnten Messprobleme noch halbwegs objektiv nachvollziehbar sind, ist dies bei qualitativen Argumenten (wie der Leistung) so gut wie nicht mehr möglich. Dazu kommt, dass die meisten der in der Literatur und in empirischen Umfragen genannten Argumente bei weitem nicht trennscharf voneinander zu unterscheiden sind. Darauf ist wohl auch zurückzuführen, dass die empirischen Untersuchungen hinsichtlich leistungsorientierter Motive ein sehr viel heterogeneres Bild ergeben, als dies bei den Kosten der Fall war. Es lässt sich vorwegnehmen, dass eine „schlüssig strukturierte Auseinandersetzung“²⁶² mit leistungsorientierten Motiven des Outsourcings in der Literatur nicht stattfindet – und angesichts der heterogenen Kriterien wohl auch nicht zu erwarten ist.

²⁶² Nagengast 1997, S. 100.

Die Spannweite der leistungsorientierten Motive ist groß. Sie reicht von sehr allgemein gehaltenen Argumenten wie „Konzentration auf Kernkompetenzen“²⁶³ über eine nicht weniger abstrakte „hohe Effizienz der Verrichtung“²⁶⁴ bis zu etwas konkreteren Gründen wie höhere Qualität,²⁶⁵ Flexibilität,²⁶⁶ Innovativität,²⁶⁷ höhere Servicementalität²⁶⁸ oder Know-how-Vorteile²⁶⁹. Dazu kommt regelmäßig als weiteres Argument höhere Transparenz bzw. bessere Möglichkeiten der Steuerung. Die genannten Motive überschneiden sich in weiten Teilen. Obwohl leistungsorientierte Motive des Outsourcings außerordentlich häufig genannt werden, fehlt es doch weitgehend an plausiblen Erklärungen für entsprechende komparative Vorteile externer Anbieter. Meist gehen sie nicht über diejenigen Argumente hinaus, die bereits bei der Diskussion kostenorientierter Motive genannt wurden. Es zeigt sich einmal mehr, dass Kosten und Leistung meist nur zwei Seiten derselben Medaille sind. Die Darstellung der leistungsorientierten Motive wird daher an dieser Stelle eher knapp gehalten und auf drei Argumente beschränkt: (1) Konzentration auf Kernkompetenzen, (2) Know-how-Zugang, Flexibilität und Innovationen sowie (3) Transparenz und Steuerung.

aa) Konzentration auf Kernkompetenzen

Grundgedanke dieser Idee ist, durch die Auslagerung als unwichtig empfundener Leistungen die Unternehmungsführung zu entlasten bzw. deren Kapazität auf als strategisch wichtig eingestufte Bereiche zu lenken. Damit soll eine Verringerung der betrieblichen Komplexität einhergehen, die zur Beseitigung von Ineffizienzen führt.²⁷⁰ Historisch lassen sich diese Gedanken wohl u.a. auf die einflussreiche sog. MIT-Studie zurückführen. Womack et al., ein Forscherteam des Massachusetts Institute of Technology (MIT), untersuchten in dieser Studie die Ursachen des Erfolgs japanischer Unternehmungen in der Automobilindustrie. Eine der meistbeachteten Erkenntnisse der Studie war, dass japanische Hersteller in deutlich geringerem Maße vertikal integriert waren als ihre amerikanischen und europäischen Konkurrenten. Dies führte pro Fahrzeug zu Montagezeiten, die nur etwa halb so lang waren wie die der ausländischen Konkurrenz.²⁷¹

²⁶³ Vgl. die Titel der Beiträge von *Hinterhuber/Stuhec* 1997 und von *Hellinger* 1999.

²⁶⁴ *Nagengast* 1997, S. 101.

²⁶⁵ Vgl. z.B. *Lamers* 1997, S. 94 f.

²⁶⁶ Vgl. z.B. *Koppelman* 1996, S. 5, *Lamers* 1997, S. 96 f.

²⁶⁷ Vgl. z.B. *Schröder* 1995, S. 26.

²⁶⁸ Vgl. *Heinzel* 1991, S. 124 f.

²⁶⁹ Vgl. *Schott* 1997, S. 112.

²⁷⁰ Vgl. *Roeber* 1992; *Gerigk* 1997, S. 91.

Die entscheidende Frage in Hinblick auf die Outsourcing-Entscheidung ist jedoch, ob Montagezeiten mit betrieblicher Effizienz gleichgesetzt werden können. Obwohl die Kernkompetenz-These auf den ersten Blick einige Plausibilität besitzt, wirft sie jedoch auch Fragen auf. Werden komplexe Leistungen oder Vorprodukte nicht mehr intern erstellt, sondern extern bezogen, so verringert sich sicherlich der Grad der internen Komplexität. Demgegenüber steht jedoch steigende Komplexität bei der Zusammenarbeit mit den externen Zulieferern. Für komplexe individuelle Leistungen bestehen in der Regel keine Marktpreise. Möchte man die Effizienz eines externen Lieferanten beurteilen, so sind daher dieselben Informationen nötig, wie sie auch bei der Effizienzbeurteilung einer internen Abteilung notwendig sind. Ist die Führung einer Unternehmung nicht in der Lage, eine interne Abteilung effizient zu steuern, so scheint es daher fraglich, ob sie dann die Fähigkeit besitzt, dies bei einem externen Lieferanten effizienter zu tun.

In der Praxis wird dies jedoch offensichtlich anders gesehen. Das Motiv „Konzentration auf Kernkompetenzen“ erhielt – wenn danach gefragt wurde – in empirischen Studien jeweils hohe Zustimmung. In den Studien von Zahn/Soehnle und von Esser wurde es als das wichtigste Motiv für Outsourcing ermittelt.²⁷² In der Studie von Nagengast wurde es als das viertwichtigste unter 18 möglichen Motiven betrachtet.²⁷³ In allen weiteren bekannten Studien zu Outsourcing-Motiven wurden Kernkompetenzen nicht als Item geführt. Teilweise liegt jedoch der Verdacht nahe, dass sich die befragten Unternehmungen bei der Angabe ihrer Motive (auch) von betriebswirtschaftlichen Trends leiten ließen. Zum einen findet eine Outsourcing-Maßnahme bei Interessengruppen sicherlich höhere Akzeptanz, wenn man sie mit einem dem Zeitgeist entsprechenden Motiv begründet, anstatt nur auf das eher negativ konnotierte Argument der Kosteneinsparungen zu verweisen. Zum anderen sind die empirischen Ergebnisse nicht inhaltlich widerspruchsfrei: Es verwundert, wenn in der Studie von Esser Kernkompetenzen als wichtigstes Motiv betrachtet werden, das damit zweifellos eng verbundene Argument „Verringerung der organisatorischen Komplexität“ jedoch deutlich abgeschlagen als vorletztes auf der Argumentenskala landet.

bb) Know-how, Flexibilität und Innovationen

Ein weiteres Motiv für Outsourcing kann im Zugang zu Know-how des Outsourcing-Anbieters liegen, das intern nicht verfügbar ist. Es lassen sich

²⁷¹ Vgl. *Womack/Jones/Roos* 1990, S. 92.

²⁷² Vgl. *Zahn/Soehnle* 1996, S. 54; *Esser* 1994, S. 76.

²⁷³ Vgl. *Nagengast* 1997, S. 238.

hier grundsätzlich zwei Fälle unterscheiden: Know-how bei zeitlich begrenzten Projekten und Know-how im täglichen operativen Geschäft.

Vor allem im IT-Bereich wird häufig die Einführung neuer Systeme (z. B. SAP R/3) als Anlass für die Outsourcing-Entscheidung angegeben.²⁷⁴ Solche Situationen sind durch einen hohen Bedarf an Beratung und Kapazitäten für das Projekt-Management geprägt. Ein Anbieter kann zum einen entsprechende Erfahrung mit der Einführung derartiger Systeme besitzen, zum anderen kann er auf einen Pool an Mitarbeitern zurückgreifen, die Kapazitätsspitzen innerhalb des Projektverlaufes abdecken. Damit nimmt er Aufgaben wahr, die typischerweise von externen Beratern erfüllt werden.²⁷⁵ Eine zwingende Begründung gegen projektweise beschäftigte Berater und für ein dauerhaftes Outsourcing ergibt sich dadurch jedoch nicht.

Ein Know-how-Vorsprung des Anbieters muss sich jedoch nicht nur auf einzelne zeitlich begrenzte Projekte beschränken, sondern kann auch im Tagesgeschäft zu Verbesserungen der Effizienz beitragen.²⁷⁶ Als Effekt des § 613a BGB ist jedoch davon auszugehen, dass ein großer Teil der beim Anbieter beschäftigten Mitarbeiter dieselben sind, die vorher beim Kunden intern tätig waren.²⁷⁷ Vor diesem Hintergrund sind Know-how-Vorsprünge im operativen Geschäft hauptsächlich auf vom Outsourcer vorgenommene Weiterbildungsmaßnahmen zurückzuführen. Diese Möglichkeit des Know-how-Aufbaus sollte jedoch auch bei internen Abteilungen bestehen. Es liegt somit kein Effizienzvorteil vor, der ausschließlich durch Outsourcing realisierbar ist.

Anders sieht der Fall nur dann aus, wenn eine deutliche Steigerung der benötigten Leistung zu erwarten ist. In diesem Fall wird zusätzliches Personal eingestellt werden müssen. Einige Autoren vermuten, dass es spezialisierten Dienstleistern besser gelingt, qualifiziertes Personal anzuwerben, als dies bei internen Abteilungen der Fall ist.²⁷⁸ In dieser höheren Attraktivität von Outsourcing-Anbietern auf dem Arbeitsmarkt kann tatsächlich ein Vor-

²⁷⁴ Vgl. z. B. *Gerigk* 1997, S. 164–166. Siehe auch *Lamers* 1997, S. 97, zu Projekten im Personalwesen.

²⁷⁵ Es sei noch einmal angemerkt, dass die projektbezogene (d. h. nicht kontinuierliche) Beschäftigung von Externen nicht unter die in dieser Arbeit verwendete Outsourcing-Definition fällt.

²⁷⁶ Vgl. z. B. *Beer* 1998, S. 122.

²⁷⁷ *Gerigk* 1997, S. 127, ermittelte in verschiedenen qualitativen Fallstudien, dass vom Outsourcing-Anbieter meist nur Führungspositionen mit eigenen Mitarbeitern besetzt werden oder ansonsten nur bestehende Kompetenzlücken gefüllt werden. Die Zahl der neu besetzten Stellen wird mit maximal 5% angegeben.

²⁷⁸ Z. B. *Quinn* 1999, S. 10; *Köhler* 1990, S. 36. *Lacity/Willcocks/Feeny* 1995, S. 89, stellen dies drastisch heraus: Für interne SSB ist es „a nightmare to attract and retain people.“

teil gesehen werden, der bei interner Leistungserstellung nicht realisiert werden kann.

Während der Vertragslaufzeit führen Innovationen jedoch zu einem weiteren Problem: Sie sind regelmäßig mit Änderungen des Outsourcing-Vertrages bzw. des Service Level Agreements verbunden. Bei solchen Nachverhandlungen ist der Anbieter meist in einer vergleichsweise guten Verhandlungsposition. Gerigk zitiert einen Outsourcing-Anbieter mit den Worten:

„Es gibt einen direkten Zusammenhang zwischen Kosten und dem was man mit der Datenverarbeitung machen kann. ... Wenn der Kunde kein Geld hat, oder nicht bezahlen will, dann machen wir auch nichts Neues.“²⁷⁹

Ist der Kunde dem Anbieter hinsichtlich des technologischen Wissens unterlegen, werden Innovationen somit teuer. Es stellt sich die Frage, ob derartiges Wissen nicht auch im Rahmen von projektbezogenen Beratungsleistungen erworben werden kann. Entsprechend ist der Tenor der von Gerigk befragten Unternehmungen zum Thema Innovationen nicht sehr positiv.²⁸⁰

In den quantitativen empirischen Studien wird das Thema „Innovation“ ähnlich gemischt betrachtet. Die von Schott befragten Unternehmungen betrachten die Chance zu „modernerer und innovativeren Lösungen“ zwar als wichtigstes Argument (Zustimmungsrate 92,4%), gleichzeitig wird die Wahrscheinlichkeit einer Umsetzung als eher gering eingeschätzt (Zustimmungsrate 45,4%).²⁸¹ In der Studie von Esser wird die „Entlastung von Personalproblemen“ als das drittwichtigste von insgesamt neun Motiven gesehen, der „Anschluss an technologische Entwicklung“ als sechstwichtigstes.²⁸² Lediglich bei Heinzl schneidet die „Erhöhung der Innovationsrate“ als drittwichtigstes unter 14 Motiven überdurchschnittlich positiv ab.²⁸³

cc) Transparenz und Steuerung

Einige Autoren führen als weiteres Motiv für das Outsourcing an, dass durch diese Maßnahme eine höhere Transparenz der verursachten Kosten bzw. eine bessere Steuerung der betreffenden Bereiche möglich sei. In der Tat scheinen in den meisten Unternehmungen intern nur sehr ungenaue Vorstellungen über die vom SSB verursachten Kosten zu bestehen.²⁸⁴ Dies beruht auch darauf, dass sie meist nur als Gemeinkosten erfasst werden.

²⁷⁹ Gerigk 1997, S. 137.

²⁸⁰ Vgl. Gerigk 1997, S. 137.

²⁸¹ Vgl. Schott 1997, S. 158.

²⁸² Vgl. Esser 1994, S. 76.

²⁸³ Vgl. Heinzl 1991, S. 124.

²⁸⁴ Vgl. z. B. Gerigk 1997, S. 37 f. sowie S. 40 f.

Billeter erhielt bei einer empirischen Umfrage zum IT-Outsourcing in der Schweiz derart „ungenügende und widersprüchliche Angaben“²⁸⁵, dass eine sinnvolle Auswertung nicht möglich war. „Offensichtlich sind viele Unternehmungen heute nicht in der Lage, ihre IT-Zahlen in einem genügenden Detaillierungsgrad aufzuschlüsseln.“²⁸⁶ Durch die Abrechnung von einem externen Dienstleister verspricht man sich daher höhere Transparenz.

Obwohl dieses Argument in der Praxis durchaus zutreffend sein kann, stellt sich doch die Frage, ob ähnliche Effekte nicht auch durch Controlling-Maßnahmen bei der internen Erstellung erreichbar wären. Aus ökonomischer bzw. betriebswirtschaftlicher Perspektive kann man diese Frage nur bejahen. Es scheint sich daher weniger um ein betriebswirtschaftliches als um ein politisches Problem zu handeln.²⁸⁷ Erstens haben Sekundäre Servicebereiche intern tendenziell eine schwache Verhandlungsposition gegenüber den primären Wertschöpfungsbereichen der Unternehmung und können daher häufig keine festen Preis/Leistungspakete durchsetzen.²⁸⁸ Zweitens entsteht bei den Kernbereichen mangels genauer interner Verrechnung häufig kein echtes Bewusstsein für die Kosten der in Anspruch genommenen Leistungen. Durch Outsourcing kann den internen Kunden vermittelt werden, dass es sich nicht um Gratisleistungen handelt.²⁸⁹ Letztlich führt „Wildwuchs“ – im Sinne von außerhalb des SSB dezentral erbrachten Leistungen – dazu, dass Kosten häufig auf sachlich falschen Konten gebucht werden.²⁹⁰ Auch bei den beiden letztgenannten Aspekten besitzen SSB nicht die nötige Macht, eine Vereinheitlichung durchzusetzen, die zur systematischen Erfassung der Kosten dringend notwendig ist. Im Unterschied dazu kann der Outsourcing-Anbieter gegenüber dem Kunden anders auftreten und auf vertraglicher Basis eine Entlohnung der erbrachten Leistungen verlangen. Er wird entsprechend „ernster“ genommen als ein interner SSB.

„Jetzt aber müssen Anwender und Datenverarbeiter eindeutige Prioritäten setzen; mit klaren Richtlinien, klar definierten Zielen und Grenzen, festgelegten Kostenrahmen und fest umrissenen Zwischenschritten. Kosten, Aufwand und eigene Leistung werden transparent.“²⁹¹

Auch wenn diese Meinung – da von einem Anbieter von Outsourcing-Leistungen stammend – wohl als etwas euphemistisch angesehen werden muss, werden die Ursachen gestiegener Transparenz deutlich. Sie sind we-

²⁸⁵ Billeter 1995, S. 309.

²⁸⁶ Billeter 1995, S. 309.

²⁸⁷ Vgl. z.B. Lacity/Hirschheim 1993, S. 37–47, die der politischen Dimension der Outsourcing-Entscheidung ein ganzes theoretisches Kapitel widmen.

²⁸⁸ Vgl. Öhring 1995, S. 52.

²⁸⁹ Vgl. Gerigk 1997, S. 136.

²⁹⁰ Vgl. Gerigk 1997, S. 40 f.

²⁹¹ Öhring 1995, S. 53.

niger im Akt des Outsourcings selbst begründet, sondern vielmehr in der gestiegenen, vertraglich abgesicherten Machtposition der Leistungserbringer. Um ein gesteigertes Kostenbewusstsein herzustellen, ist es darüber hinaus jedoch nötig, dass die vom Anbieter erbrachten Leistungen intern vom Schnittstellen-Team auch exakt weiterverrechnet werden. Gerigk ermittelte in qualitativen Studien, dass dies auch nach einem Outsourcing meist nicht der Fall ist.²⁹² Der Aspekt der gestiegenen Kostentransparenz ist somit im Einzelfall weitgehend davon abhängig, wie innerhalb der Kundenunternehmungen die organisatorischen Schnittstellen zu den primären Wertschöpfungsbereichen ausgestaltet sind.

Entsprechend heterogen sind die Ergebnisse der empirischen Studien, die nach gesteigener Transparenz als Motiv des Outsourcings fragten. Für Heinzl stellte die „Verbesserung der Steuerung und Kontrolle“ das zweitwichtigste Motiv dar.²⁹³ Bei Schott war die bessere „Kontrolle und Planbarkeit der Kosten“ zwar ebenfalls sehr wichtig (Zustimmung 90,8%), die Realisierung dieses Ziels wurde aber nur als durchschnittlich wahrscheinlich angesehen (Zustimmung 64,2%).²⁹⁴ Bei Horchler letztlich gaben nur 10% der befragten Unternehmungen an, durch Outsourcing die „Transparenz der Kosten erhöhen“²⁹⁵ zu wollen.

c) Finanzielle Motive

Eine dritte Art von Outsourcing-Motiven lässt sich nicht mit realwirtschaftlichen Effizienzvorteilen begründen, sondern ist auf finanzielle Überlegungen zurückzuführen. Diese Überlegungen sind – soviel sei vorweggenommen – mit besonderer Vorsicht zu betrachten. Es lassen sich unter dieser Rubrik zwei Arten von Motiven betrachten: Zum einen (1) kurzfristige Liquiditätsüberlegungen und zum anderen (2) die Wandlung von fixen in variable Kosten.

aa) Liquiditätsaspekte

Kurzfristige Liquiditätsüberlegungen können immer dann eine Rolle spielen, wenn im Rahmen des Outsourcings nicht nur Mitarbeiter vom Kunden zum Anbieter wechseln, sondern auch zur Leistungserstellung benötigtes Anlagevermögen. Dies ist vor allem beim Outsourcing von IT-Leistungen der Fall. In solchen Fällen erwirbt der Anbieter die betreffenden Anlagen

²⁹² Vgl. Gerigk 1997, S. 136.

²⁹³ Vgl. Heinzl 1991, S. 125 und S. 217.

²⁹⁴ Vgl. Schott 1997, S. 158.

²⁹⁵ Horchler 1996, S. 46.

vom zukünftigen Kunden und sorgt damit bei letzterem für zusätzliche Liquidität. Zusätzlich können selbsterstellte Softwareprogramme übernommen werden, was zu einer erfolgswirksamen Realisierung vorher nicht bilanzierbarer immaterieller Vermögenswerte führt.²⁹⁶

Einige Autoren sind der Ansicht, dass (IT-)Outsourcing vor allem von Unternehmungen durchgeführt wird, die sich finanziell in einer prekären Situation befinden:

„Unternehmen, die ihre DV auslagern, sind von ihrer Unternehmensentwicklung her *nicht* durchschnittlich, ihre Entwicklung verlief in den meisten Fällen eindeutig unterdurchschnittlich.“²⁹⁷

Derartige Schieflagen lassen sich auf zwei Arten interpretieren: Zum einen dürfte es während einer Unternehmungskrise leichter fallen, gegenüber Mitarbeitern und deren Interessenvertretungen solch unpopuläre Maßnahmen wie Outsourcing zu vertreten und durchzusetzen.²⁹⁸ Zum anderen lässt sich Outsourcing schlicht auffassen als „... financial decisions, motivated in many cases by the desire to survive.“²⁹⁹

In jedem Fall werden in solchen Situationen vom Anbieter häufig sehr vorteilhafte Konditionen gewährt, sprich: für Gegenstände des Anlagevermögens deutlich überhöhte Preise gezahlt.³⁰⁰ Solche Angebote können vor allem von großen und finanzkräftigen IT-Anbietern wie IBM, CSC oder EDS gemacht werden.³⁰¹ Es erscheint jedoch klar, dass derartige Liquiditätseffekte nur kurzfristiger Natur sein können. Schließlich wird der Anbieter versuchen, sich die überhöhten Preise im Laufe der Vertragsdauer zurückzuholen. Von Effizienzvorteilen des Outsourcings kann nicht gesprochen werden, es liegt ein klassisches Nullsummenspiel vor. Vorteile für den Kunden dürften sich daher langfristig nur dann ergeben, wenn die Existenz der Unternehmung auf dem Spiel steht.

²⁹⁶ Vgl. Coenenberg 1993, S. 81 f.

²⁹⁷ Gerigk 1997, S. 119–121. Er stellt bei den betrachteten Unternehmungen eine durchschnittliche Verringerung des Umsatzes von knapp 13% während der vergangenen vier Jahre fest. Angemerkt werden muss jedoch, dass Gerigk eine Stichprobe mit lediglich n=17 verwendete. Strassmann 1995 kommt zu einem noch deutlicheren Ergebnis, jedoch bei einer Stichprobe mit lediglich n=12. Zu einem anderen Ergebnis kommt hingegen McLellan 1993, S. 77 f. Er untersuchte das IT-Outsourcing in acht amerikanischen Banken. Von diesen acht Banken besaßen zumindest sechs „histories of strong management and high performance“.

²⁹⁸ Schott 1997, S. 121, weist darauf hin, dass unternehmensinterne politische Konstellationen meist gegen ein Outsourcing sprechen.

²⁹⁹ Terdiman 1994, S. 1, zit. nach Schott 1997, S. 114.

³⁰⁰ Siehe auch Schott 1997, S. 114.

³⁰¹ Vgl. Schott 1997, S. 114.

Aus verständlichen Gründen haben sowohl Anbieter wie auch Kunden kein Interesse, derartige Motive in die öffentliche Diskussion einfließen zu lassen. Gerigk zitiert z.B. einen Anbieter mit den Worten: „Wir bemühen uns, mit erfolgreichen Kunden zu arbeiten, nicht mit denen, die gerade noch die Kurve kratzen.“³⁰² Erwähnenswert ist dabei, dass dieser Anbieter gleichzeitig jedoch nicht in der Lage war, einen solchen erfolgreichen Kunden in Deutschland zu nennen. Ein ähnlich euphemistisches Bild spiegelt sich auch in großzahligen empirischen Untersuchungen wider. In der Untersuchung von Schott wurden „steuerliche und finanzwirtschaftliche Vorteile“ als das am wenigsten wichtige und wahrscheinlichste Motiv für Outsourcing angegeben.³⁰³ Auch bei Knüppel/Heuer wurden „Auswirkungen auf den Jahresabschluss“ als unwichtigstes Motiv betrachtet.³⁰⁴ Bei Nagengast landete die „Erhaltung/Erhöhung der Liquidität“ auf Rang 17 von 18 möglichen Motiven.³⁰⁵ Angesichts der finanziellen Situation von Kundenunternehmen, wie sie von Gerigk und Strassmann dargestellt werden, erscheinen die empirischen Untersuchungen somit ein verzerrtes Bild der Realität widerzugeben. Es liegt mit den liquiditätsorientierten Motiven daher ein weiteres Beispiel dafür vor, dass bei unternehmungspolitisch heiklen Entscheidungen „öffentliche“ Begründungen³⁰⁶ nur beschränkte Aussagefähigkeit über die internen Motiven besitzen. Anzumerken ist jedoch, dass ein solches Vorgehen weitgehend nur dort möglich ist, wo materielle und immaterielle Güter im Rahmen des Outsourcings auf den Anbieter übergehen. Beim Outsourcing z.B. von Personalleistungen oder dem Gebäudemanagement sind derartige Liquiditätsmotive bisher nicht bekannt geworden.

bb) Wandlung fixer in variable Kosten

Sehr viel häufiger als das Liquiditätsargument ist ein zweites finanzielles Motiv in der öffentlichen Diskussion zu hören: Durch Outsourcing sollen sich ehemals fixe in variable Kosten wandeln lassen. Auf den ersten Blick erscheint das Argument einleuchtend: Anstatt einer eigenen Dienstleistungsabteilung wird die Leistung extern bezogen und verbrauchsabhängig abgerechnet „wie Strom aus der Steckdose“. Dies ist vor allem für Leistungen reizvoll, die starken saisonalen oder konjunkturellen Schwankungen unterliegen. In der Praxis dürfte dieses Argument jedoch mit einigen Schwierigkeiten verbunden sein: Zum einen muss es sich um Leistungen handeln,

³⁰² Gerigk 1997, S. 121.

³⁰³ Vgl. Schott 1997, S. 158 f.

³⁰⁴ Vgl. Knüppel/Heuer 1994, S. 349.

³⁰⁵ Vgl. Nagengast 1997, S. 238.

³⁰⁶ Vgl. Schott 1997, S. 105.

deren Umfang tatsächlich deutlichen Schwankungen unterliegt. Zahlreiche Funktionen, die in SSB gebündelt sind, erfüllen diese Bedingung nicht (z.B. Erhaltung technischer Anlagen, häufig auch Personalabrechnungen, Reinigung, Betreuung von Rechenzentren etc.). Zum anderen ist die Variabilisierung vor allem abhängig von der Vertragsgestaltung zwischen Anbieter und Kunde. Hier muss erstens der Fall gegeben sein, dass die betreffende Leistung standardisiert nach einem ex ante ausgehandelten Leistungskatalog abgerechnet werden kann. Nicht-standardisierbare Leistungen führen in aller Regel zu Zusatzaufträgen, die separat ausgehandelt werden müssen. Zweitens ist nicht ohne weiteres davon auszugehen, dass der Dienstleister – gerade wenn er aufgrund des § 613a BGB Personal vom Kunden übernommen hat – bereit ist, das volle Beschäftigungsrisiko zu tragen. Dies dürfte nur dann gegeben sein, wenn für das übernommene Personal jederzeit andere Einsatzmöglichkeiten bestehen.

Der Anbieter wird daher meist auf Vertragskonditionen bestehen, durch die das Variabilisierungsargument deutlich relativiert wird. Zum einen muss der Kunde bei längeren Vertragslaufzeiten häufig eine Mindest- oder wenigstens Durchschnittsauslastung garantieren.³⁰⁷ Zum anderen führen Spitzenauslastungen regelmäßig zu Nachverhandlungen, bei denen der Kunde – ähnlich wie bei nicht-standardisierbaren Projektaufträgen – eine eher schlechte Verhandlungsposition hat.³⁰⁸ Häufig scheinen Dienstleister von vornherein in ihrer Kalkulation davon auszugehen, dass Outsourcing-Aufträge erst durch Zusatzprojekte bzw. Nachverhandlungen profitabel werden.³⁰⁹ Wenn diese Beobachtung verallgemeinerbar wäre, würde dies bedeuten, dass die Kunden ihre gewonnene Flexibilität sehr teuer erkaufen:³¹⁰

„You can buy flexibility, but you have to pay for it.“³¹¹

Trotz all dieser Argumente wird in den empirischen Untersuchungen das Variabilisierungsargument stark hervorgehoben.³¹² In der empirischen Untersuchung von Knüppel/Heuer wurde das Argument „Variable statt fixe

³⁰⁷ Streicher 1993, S. 59.

³⁰⁸ Vgl. auch Bacher 2000, S. 83, der in seiner Kritik an kostenrechnerischen Ansätzen der Outsourcing-Entscheidung zu bedenken gibt: „Ferner wird von einer Fremdbezugskostenvariabilität ausgegangen, die im Falle längerer Vertragslaufzeiten und vertraglicher Abnahmeverpflichtungen des Outsourcers [gemeint ist hier: des Outsourcing-Kunden; d.A.] häufig nicht gegeben ist.“

³⁰⁹ Aus verständlichen Gründen sind Anbieter nicht bereit, sich öffentlich zu derartigen Kalkulationen zu bekennen und sich entsprechend zitieren zu lassen. Vgl. jedoch Lamers 1997, S. 189; Gerigk 1997, S. 128–130, mit weiteren Verweisen; Scherm 1996, S. 50 f.; Picot 1991, S. 341 f.

³¹⁰ So stellt auch Streicher 1993, S. 59, fest, dass „die ungeplanten [Leistungs-; d.A.] Spitzen meist sogar sehr teuer sind.“

³¹¹ Earl 1996, S. 29, zitiert mit diesen Worten den Executive Manager einer Fluggesellschaft, die sowohl Services anbieten wie auch einkaufen.

Kosten“ als zweitwichtigstes unter insgesamt elf befragten Motiven betrachtet.³¹³ Ein ähnliches Bild ergibt die Untersuchung von Nagengast: Hier wurde die „Umwandlung fixer in variable Kosten“ ebenfalls als zweitwichtigstes unter insgesamt 18 Motiven gewertet.³¹⁴

Angesichts der angeführten Argumente können solche empirischen Umfrageergebnisse nur erstaunen. Offensichtlich werden nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Literatur durch die Variabilisierung „kleine betriebswirtschaftliche Wunder“ erwartet: Köhler-Frost etwa berichtet von einem Fall, in dem sogar durch die Übertragung von IT-Leistungen auf ein Gemeinschaftsunternehmen (gemeint ist wohl ein Joint-Venture mit einem Dienstleistungsanbieter) Kosten variabilisiert wurden.³¹⁵ Auch ohne Kenntnis des Joint-Venture-Vertrages mit dem Dienstleister erscheint dies noch unwahrscheinlicher als bei Outsourcing-Beziehungen mit einem wirtschaftlich vollständig selbständigen Anbieter. Einige andere Autoren gehen darüber hinaus davon aus, dass die Variabilisierung der Kosten zu besserer Planbarkeit führen soll.³¹⁶ Da sich Fixkosten meist besser planen lassen als variable Kosten³¹⁷, verwundert auch ein solches Argument. Offensichtlich wurde hier Variabilität mit Kostentransparenz gleichgesetzt. Diese Beispiele zeigen jedoch, wie wenig reflektiert in Praxis und Literatur mit dem Variabilisierungs-Argument umgegangen wird, und relativieren entsprechend die Ergebnisse der empirischen Umfragen.

³¹² Bei einer Untersuchung zum Fremdbezug pharmazeutischer Produktentwicklungsaufgaben kommt *Dillmann* 1997, S. 1060 f., sogar zu dem Ergebnis, dass der Kapazitätsspitzenausgleich als dominantes Motiv für den Fremdbezug anzusehen ist. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die pharmazeutische Produktentwicklung einige Eigenschaften besitzt, die sie deutlich von den hier behandelten SSB unterscheiden: (1) es handelt sich um Leistungen des primären Produktionsprozesses; (2) die Leistungen sind weitgehend standardisiert (vgl. zu den Charakteristika *Dillmann* 1997, S. 1057); (3) die Leistungserstellung ist diskontinuierlich (projektbezogen) und nicht, wie die hier behandelten Leistungen, kontinuierlich. Angesichts dieser Eigenschaften erscheint das Argument des Kapazitätsspitzenausgleichs plausibel, eine Übertragung auf die hier thematisierten SSB ist jedoch nicht möglich.

³¹³ Vgl. *Knüppel/Heuer* 1994, S. 349.

³¹⁴ Vgl. *Nagengast* 1997, S. 238.

³¹⁵ Vgl. *Köhler-Frost* 1995, S. 6.

³¹⁶ Z.B. *Nagengast* 1997, S. 94, mit weiteren Verweisen.

³¹⁷ Es muss an dieser Stelle nach dem Zweck der Planung unterschieden werden. In Hinblick auf die Kosten der Gesamtunternehmung oder eines Bereiches (im Sinne einer Kostenstellenrechnung) lassen sich Fixkosten sicherlich besser planen als variable Kosten. Im Sinne einer Kostenrägerrechnung, die sich auf einzelne (End-)Produkte einer Unternehmung bezieht, sind variable Kosten besser planbar. Da es sich bei sekundären Servicefunktionen jedoch um plastische Leistungen handelt, die meist nicht direkt einem Endprodukt zugerechnet werden können, dürften Aspekte der Kostenträgerrechnung von vergleichsweise geringer Relevanz sein.

2. Risiken des Outsourcings

Vor allem während der Outsourcing-Welle zu Anfang der neunziger Jahre wurden eher einseitig die Vorteile des Outsourcings in der Literatur hervorgehoben. Outsourcing wurde „praktisch zum Imperativ eines modernen Informationsmanagement[s]“. ³¹⁸ Die damit verbundenen Risiken wurden eher schlaglichtartig und polemisierend thematisiert. ³¹⁹ Nichtsdestotrotz sind mit Outsourcing systematische Risiken verbunden, die auch in der Praxis schnell zu einem vorsichtigeren Umgang mit der Thematik führten. ³²⁰ Bei der Diskussion der Risiken stellt sich – äquivalent zu den Motiven – zum einen heraus, dass sich auch die Risiken nicht trennscharf gliedern lassen. Zum anderen ergeben sich an einigen Stellen Wiederholungen derjenigen Argumente, die im vorangegangenen Kapitel bei der Diskussion zur Relativierung von Outsourcing-Vorteilen verwendet wurden. Grob lassen sich die mit dem Outsourcing verbundenen Risiken in drei Kategorien einordnen: Durch Outsourcing entstehen über die Vertragslaufzeit hinweg zwangsläufig Abhängigkeiten zwischen den beiden Parteien. In aller Regel steigen diese Abhängigkeiten mit zunehmender Laufzeit. Es kann dabei zwischen erstens solchen Abhängigkeiten unterschieden werden, die gut ökonomisch messbar sind. Zweitens sind jedoch auch Abhängigkeiten zu beachten, die schlecht ökonomisch messbar sind. Sie sollen hier als strategische Abhängigkeiten bezeichnet werden. Innerhalb dieses Punktes nimmt der Verlust an Know-how beim Kunden eine herausragende Stellung ein. Drittens können Risiken in der Übergangsphase der Teilfunktionen auftreten. Dieser letzte Aspekt betrifft vor allem den personellen Bereich.

a) (Ökonomisch) gut messbare Abhängigkeiten

Abhängigkeiten sind gegeben, wenn „Entscheidungen und Aktivitäten eines Geschäftspartners, ohne dass man diese bestimmen kann, Einfluss auf die eigene Wohlfahrt haben.“ ³²¹ Aus vertragstheoretischer Sicht können Abhängigkeiten somit immer dann entstehen, wenn das Verhalten des Vertragspartners nicht vollständig beeinfluss- und steuerbar ist. Voraussetzung dafür ist, dass zwischen Kunde und Anbieter keine vollständig spezifizierten oder überwachbaren Verträge vorliegen. Bei komplexen Dienstleistun-

³¹⁸ Schott 1997, S. 7. Schott 1997, S. 5–8, gibt einen guten Überblick zur wellenförmig verlaufenden öffentlichen Meinung zum Thema Outsourcing.

³¹⁹ Vgl. den Titel des Beitrags von Blair 1990, S. 20: „I survived outsourcing“.

³²⁰ Vgl. Beer 1998, S. 126.

³²¹ Schott 1995a, S. 480. So definierte Abhängigkeit besitzt eine deutliche Ähnlichkeit zum Begriff der Interdependenz in der Organisationstheorie. Vgl. zu letzterem Frese 2000, S. 58–65.

gen, wie sie in dieser Arbeit behandelt werden, wird dies typischerweise der Fall sein.³²² Je weniger determiniert ein Outsourcing-Vertrag ist, desto größer werden diese Handlungsspielräume.

Durch diese Handlungsspielräume können „ex-post-Kosten des Vertrages“³²³ entstehen. Dazu gehören vor allem Fehlanpassungskosten, wenn sich die nachgefragte Menge oder Qualität der Leistung verändert, sowie Kosten des „Feilschens“.³²⁴ Fehlanpassungskosten führen nicht notwendigerweise zu einem komparativen Nachteil gegenüber der Eigenerstellung, wenn sie verursachergerecht zwischen den Parteien verteilt werden. Geht es jedoch nicht um Menge oder Qualität, sondern um Preise (Feilschen), ist dies kritischer zu sehen, da Preisanpassungen die „bedauerliche Eigenschaft eines Nullsummenspiels“³²⁵ aufweisen. Das Ergebnis solcher Nachverhandlungen ist weitgehend dadurch bestimmbar, in welchem Maße zwischen den Parteien Abhängigkeiten bestehen. Es ist offensichtlich, dass eine Partei, die hochgradig von der anderen Partei abhängig ist, bei Nachverhandlungen tendenziell eher zu Zugeständnissen bereit sein wird.

Aus institutionenökonomischer Sicht lassen sich Abhängigkeiten auf ein *Commitment* einer oder beider Parteien zurückführen.³²⁶ *Commitment* in einer Geschäftsbeziehung stellt dabei das Produkt aus den Faktoren „Amount at Stake“ und „Grad der Spezifität“ dar. Der *Amount at Stake* umfasst alle Werte aus Sicht einer Unternehmung, die durch den Abbruch der Geschäftsbeziehung gefährdet sind. In investiver Hinsicht ergeben sie sich aus der Investitionshöhe abzüglich Abschreibungen.³²⁷ Der *Grad der Spezifität* einer Ressource gibt den prozentualen Wertverlust dieses Amount at Stake an, der bei einer anderweitigen Verwendung entstehen würde. Investiert z.B. ein Dienstleister in Hinblick auf einen bestimmten Kunden in ein neues IT-Abrechnungssystem, so stellt der Gesamtbetrag der Investition den Amount at Stake dar. Bei Abbruch der Geschäftsbeziehung zu diesem Kunden wäre das IT-System jedoch nicht vollkommen wertlos, es könnte eventuell auch für die Abrechnung bei anderen Kunden eingesetzt werden. Der Grad der Spezifität gibt daher an, welchen prozentualen Wertverlust das IT-System bei einem Wegfall des Kunden erleiden würde. Das *Commitment* als Produkt der beiden Multiplikatoren stellt die absolute Höhe des Wertverlustes dar, den die getätigten Investitionen erleiden würden.³²⁸ Es wird auch als „sunk costs“ bezeichnet. Zu beachten ist, dass sich durch Commit-

³²² Vgl. Kap. B.II.4.a).

³²³ Williamson 1990a, S. 24.

³²⁴ Vgl. Williamson 1990a, S. 24.

³²⁵ Williamson 1990a, S. 86.

³²⁶ Vgl. zum *Commitment* in Geschäftsbeziehungen die Arbeit von Söllner 1993, hier insb. S. 108.

³²⁷ Vgl. Söllner 1993, S. 110.

ment bzw. sunk costs allein noch kein Anreiz zur Beibehaltung der Geschäftsbeziehung erklären lässt. Commitment hat den Charakter von Fixkosten und ist daher ex post nicht mehr entscheidungsrelevant. Eine Relevanz ergibt sich erst dann, wenn man davon ausgeht, dass mit Commitment zukünftige Quasirenten alimentiert werden (d.h. durch bereits getätigte Investitionen zukünftige Geschäfte ermöglicht werden, bei denen die Erträge über den variablen Kosten liegen). Erst entfallende Quasirenten erhöhen das Interesse einer Partei an der Beibehaltung einer Geschäftsbeziehung. Sie stellen dann Wechselkosten dar, die zur Abhängigkeit von der anderen Vertragspartei führen.³²⁹ Da jedoch spezifische Investitionen und damit sunk costs in aller Regel nur in Hinblick auf zukünftige Quasirenten getätigt werden, werden die Begriffe „spezifische Investitionen“, „Commitment“, „sunk costs“, „Wechselkosten“ und „Quasirenten“ in der Literatur häufig synonym verwendet.

Im Rahmen der ökonomisch gut messbaren Abhängigkeiten lassen sich zwei Ursachen unterscheiden, wie im Rahmen einer Geschäftsbeziehung Amount at Stake entsteht: Ursachen, die eher der Transaktionsphäre zuzuordnen sind, und solche, die mit dem Aufbau von Produktionskapazitäten in Verbindung stehen.

aa) Transaktionsbedingter Amount at Stake

Wird eine ehemals intern erstellte Leistung an einen fremden Anbieter vergeben, so führt eine derartige Transaktion zu Investitionen, deren Wert bei Beendigung der Geschäftsbeziehung beeinträchtigt werden kann. Es handelt sich dabei vor allem um Aufwendungen (a) in die Geschäftsanbahnung und (b) in die (vertraglichen) Vereinbarung zwischen den Parteien.³³⁰ Dazu kommen noch (c) Aufwendungen aus dem Aufbau neuer organisatorischer Schnittstellen.

Zumindest die ersten beiden Investitionen sind jedoch aus Kundensicht nur teilweise spezifisch. So können Erfahrung bei einer Sichtung des Marktes für die Outsourcing-Leistung auch noch später bei Verhandlungen mit anderen Anbietern verwendet werden. Weitaus wichtiger dürften jedoch die

³²⁸ Vor allem in der amerikanischen Literatur wird – wohl aus Gründen der Vereinfachung – keine Trennung zwischen Amount at Stake und Spezifität vorgenommen. Autoren wie *Alchian* 1984, S. 36, oder *Williamson* 1990a, S. 108 f., verwenden den Begriff „Specificity“ als Produkt aus Amount at Stake und Spezifität. So verstandene „Specificity“ ist somit synonym zum hier verwendeten Begriff „Commitment“.

³²⁹ Vgl. zu einer empirischen Studie zu Wechselkosten in der Automobilindustrie auf Basis der Transaktionskostentheorie: *Monteverde/Teece* 1982.

³³⁰ Vgl. *Picot* 1991, S. 344.

Aufwendungen aus der vertraglichen Vereinbarung sein. Hier sind nicht nur Aufwendungen für Juristen o. ä. aufzuführen, sondern vor allem auch Aufwendungen zur Bestimmung des Status Quo. Die Entscheidungsträger brauchen zunächst eine Informationsbasis, auf der sie die Verhandlungen über die Ausgestaltung des Outsourcing-Vertrages führen können. Es muss festgestellt werden, welche Leistungen bisher intern erstellt wurden, was diese Leistungen intern gekostet haben und welche Leistungen auch in Zukunft benötigt werden. Dieses trivial erscheinende Problem birgt in der Praxis aufgrund der bereits mehrfach angesprochenen Intransparenz in Servicebereichen einigen Aufwand mit sich. Z.B. sieht Guttenberger mangelnde Information als ein Hauptargument für falsche Outsourcing-Entscheidungen im Logistikbereich.³³¹ Aus Kundensicht sind derartige Kosten jedoch nicht als spezifisch in Hinblick auf einen bestimmten Anbieter zu betrachten. Auch bei einer internen Lösung oder der Vergabe an andere Anbieter sind derartige Informationen aus einer Bestandsaufnahme unbedingt für ein wirkungsvolles Controlling notwendig. Aus Anbietersicht handelt es sich jedoch um Aufwendungen, die in Hinblick auf den jeweiligen Kunden hochspezifisch sind. Diese Meinung scheint sich auch in der Praxis durchgesetzt zu haben. Dem Autor sind mehrere Outsourcing-Fälle bekannt, in denen der Kunde dem Anbieter die Kosten für eine Bestandsaufnahme ersetzt hat und somit das Entstehen spezifischer Investitionen auf Seiten des Anbieters abgemildert bzw. ganz verhindert wurde.

bb) Produktionsbedingter Amount at Stake

Williamson unterscheidet in der Produktionssphäre vier Bereiche, in denen Amount at Stake entstehen kann.³³² Bei der Analyse zeigt sich jedoch schnell, dass diese von Williamson gewählten Bereiche vor allem auf Sachgüter produzierende Unternehmungen zugeschnitten sind:

(a) *Standortbezogener Amount at Stake* liegt vor, wenn Betriebsstätten ausschließlich in Hinblick auf eine Geschäftsbeziehung in Nähe des Geschäftspartners erstellt wurden und ein Wechsel dieses Geschäftspartners die Betriebsstätte weniger rentabel machen würde. Es geht somit um standortbezogene Investitionen. Zwar sind auch sekundäre Dienstleistungen häufig standortgebunden, doch werden diese dann vom Anbieter oft in den Geschäftsräumen des Kunden erbracht. Standortbezogene Investitionen liegen meist nicht vor. Sie sind nur dann gegeben, wenn der Anbieter vor Ort in

³³¹ Vgl. Guttenberger 1995, S. 4 sowie S. 83 ff.

³³² Williamson 1990a, S. 108 f. Williamson bezeichnet diese Bereiche in seiner Terminologie als „Spezifitäten“. In dieser Arbeit wird jedoch aufgrund der höheren Differenziertheit der Begriff „Amount at Stake“ beibehalten.

Hinblick auf den Kunden eine eigene Geschäftsstelle oder Niederlassung eröffnet, die bei Wegfall des Kunden nicht durch andere Aufträge ausgelastet werden kann.

(b) *Sachkapitalbezogener Amount at Stake* ergibt sich bei beweglichen Anlagegütern, die aus technischen Gründen ausschließlich für eine Leistung verwendet werden können, für die der Geschäftspartner ein Nachfrage-monopol besitzt. Da sekundäre Dienstleistungen durch einen hohen Grad an Immaterialität gekennzeichnet sind, ist auch dies ein eher unbedeutender Faktor. Anwendungsfälle finden sich vor allem im IT-Outsourcing, wenn der Anbieter speziell in Hinblick auf einen Kunden Hardware oder Software-Lizenzen erwirbt. Jedoch werden die entstehenden Quasirenten in solchen Fällen durch vergleichsweise kurze Technologiezyklen sowie durch die mögliche Gestaltung von Lizenzverträgen für Software abgemildert.³³³

(c) *Humankapitalbezogener Amount at Stake* ist gegeben, wenn spezifisches Know-how in Bezug auf organisatorische oder technische Abläufe des Geschäftspartners erworben wurde. Diese Kosten bei der Errichtung von Schnittstellen zwischen Kunde und Lieferant haben bei sekundären Dienstleistungen herausragende Bedeutung. Aufgrund der schwierigen Messbarkeit wird auf den Faktor Humankapital ausführlicher im folgenden Kapitel eingegangen.

(d) *Zweckgebundene Sachwerte* liegen vor, wenn in Hinblick auf eine erwartete Nachfragesteigerung des Geschäftspartners Kapazitäten freigehalten werden, die sonst anderweitig genutzt werden könnten. Zweckgebundene Sachwerte ergeben sich bei sekundären Dienstleistungen vor allem aus dem Vorhalten von Personalkapazitäten. Da beim Outsourcing durch den Übergang von Personal des Kunden zum Anbieter meist genügend Personal zur Verfügung steht, ist auch diese Form des Amount at Stake von eher untergeordneter Bedeutung. Ob sie trotzdem zum Tragen kommt, ist von der individuellen Situation des Anbieters abhängig. Allgemeine Aussagen sind schwer möglich.

Es zeigt sich somit, dass die meisten von Williamson angegebenen, ökonomisch gut messbaren Faktoren bei Sekundären Serviceleistungen nur selten zu ausschlaggebendem Commitment und damit zu Abhängigkeiten führen. Die in der Praxis so oft beschworenen Befürchtungen vor der Abhängigkeit vom Outsourcing-Anbieter scheint somit eher auf strategische, schlecht messbare Faktoren zurückzuführen sein.

³³³ Vgl. Schott 1995a, S. 481 f.

b) (Ökonomisch) schlecht messbare Abhängigkeiten

Auch die im Folgenden dargestellten Formen von Abhängigkeit lassen sich grundsätzlich einer (transaktionskosten-)ökonomischen Analyse unterziehen, wie es im vorangegangenen Kapitel getan wurde. Jedoch ergibt sich eine Verschiebung in der Betrachtungsweise: Während bei den bisher aufgeführten Faktoren das Ausmaß des Commitments und daraus folgend die auf dem Spiel stehenden Quasirenten noch relativ gut bestimmbar waren, ist dies bei den nun folgenden Faktoren weitaus weniger der Fall: In welcher Höhe sind Quasirenten gefährdet, wenn beim Kunden Know-how bezüglich einer Teilfunktion aufgegeben wird? Wie lässt es sich bewerten, wenn sich mangelnde Leistung des Anbieters auf den primären Produktionsprozess des Kunden auswirkt? Schnell wird deutlich, dass die Bestimmung derartiger gefährdeter Quasirenten sehr viel komplizierter ist als die Bestimmung des auf spezifischen Investitionen beruhenden Commitments. Der Fokus der Betrachtung verschiebt sich daher von einer eher quantitativ orientierten Bewertung (wie es beim Commitment der Fall war) zu einer eher qualitativen Abschätzung strategischer Effekte.

Es ist unmittelbar ersichtlich, dass durch den mit Outsourcing verbundenen Übergang von Personal beim Kunden Wissen über die nun fremdbezogenen Leistungen verloren geht. Dies wäre nicht weiter relevant, wenn es sich beim Outsourcing um standardisierbare Leistungen handeln würde. In einem solchen Fall kann bei der externen Beschaffung (wie auch der internen Steuerung) auf die Anreizwirkungen des Marktes vertraut werden.³³⁴

Beim Outsourcing existiert jedoch meist kein „Markt, auf dem inhaltlich identische Angebote verglichen werden können.“³³⁵ Es handelt sich regelmäßig um komplexe Leistungspakete, die vom Anbieter kundenindividuell erstellt werden. Unter diesen Bedingungen ist auf Seiten des Kunden Wissen zur Steuerung des Anbieters dringend notwendig. Ausmaß und Bedeutung des relevanten Wissens lassen sich analog zu den Graden der Ausgliederung nach Lamers bestimmen.³³⁶

- (1) *Umfang der ausgegliederten Leistung*: Je umfangreicher die ausgegliederten Leistungen sind, desto mehr Wissen wird ceteris paribus zur Steuerung des Anbieters notwendig sein.
- (2) *Bedeutung der ausgegliederten Leistung für den Kunden*: Die Bedeutung der ausgegliederten Leistung für den Kunden hängt von dessen Geschäftsfeld und dessen strategischer Ausrichtung ab. Für ein Hotel

³³⁴ Vgl. dazu auch Kap. D.I.3.b).

³³⁵ Schott 1995a, S. 483.

³³⁶ Vgl. Lamers 1997, S. 79–83 und S. 108–110, sowie die Darstellung der Grade der Ausgliederung in Kap. B.II.3.b).

oder ein Warenhaus, bei denen sich der Kunde in den Geschäftsräumen bewegt und einen wesentlichen Teil seines Kundennutzens über diese Geschäftsräume wahrnimmt, ist das Gebäudemanagement von höherer Bedeutung als für eine Versicherung, in deren Verwaltungsgebäude sich nur selten Kunden einfinden. Entsprechend hoch sind für Hotels oder Warenhäuser die Gefahren aus einer nicht-adäquaten Leistung des Anbieters. Das Bedürfnis, relevantes Wissen zur Steuerung des Anbieters vorzuhalten, steigt ebenfalls.

- (3) *Ausmaß der Interdependenzen* zwischen den ausgegliederten und den in der Unternehmung verbleibenden Aufgaben: Je ausgeprägter diese Interdependenzen ausfallen, desto kundenindividueller und komplexer wird tendenziell die Schnittstelle zwischen Anbieter und Kunde ausfallen. Für die Steuerung und Kontrolle des Anbieters ist entsprechend ein höheres Maß an Know-how auf Seiten des Kunden nötig.

Mangelndes Know-how des Kunden kann verschiedene Auswirkungen haben: Bei der laufenden Steuerung und Kontrolle des Anbieters wird der Kunde vor teilweise unlösbaren Aufgaben stehen. Angesichts komplexer und umfangreicher Schnittstellen sowie der Bedeutung des externen Faktors bei der Leistungserstellung ist es nur schwer möglich, Ergebnisse des Leistungserstellungsprozesses objektiv zu messen. Doch selbst wenn dies möglich wäre, blieben noch immer weitere Unbekannte: In aller Regel sind Outsourcing-Verträge nicht ausschließlich am Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses orientiert.³³⁷ Es muss somit vom Kunden noch festgestellt werden, wie viel Aufwand zur Erreichung eines bestimmten Ergebnisses notwendig war. Spätestens an dieser Stelle ist detailliertes Wissen über die zu erbringende Leistung und den Leistungserstellungsprozess unabdingbar.

Einige Autoren befürchten, Outsourcing führe zu einer Standardisierung ehemals individuell erbrachter Dienstleistungen.³³⁸ Abgesehen davon, dass Anbieter häufig durch Best-Practice-Vergleiche zu einer Professionalisierung der betrieblichen Teilfunktionen beitragen, kann die Standardisierung für den Kunden noch einen weiteren Vorteil besitzen. Durch Standardisierung werden die Leistungen verschiedener Anbieter besser vergleichbar, der marktliche Wettbewerb wird gefördert und verringert dadurch die Know-how-Intensität der Beschaffung.³³⁹ Die Gefahr der Abhängigkeit wird durch eine Standardisierung der erbrachten Leistungen somit verringert.³⁴⁰ Aus

³³⁷ Vgl. auch Kap. B.II.4.a)cc).

³³⁸ Vgl. *Nagengast* 1997, S. 122, mit weiteren Quellen, sowie *Horchler* 1996, S. 169.

³³⁹ Vgl. v.a. Kap D.I.3.b).

³⁴⁰ Siehe zu dieser Meinung auch *Kleinaltenkamp* 1993, S. 94.

dieser Perspektive ist die angeführte Furcht vor Leistungsstandardisierung nicht verständlich.

Noch schwieriger als im laufenden Betrieb wird die Situation, wenn es um außerplanmäßige Leistungen bzw. innovative Änderungen der Leistung geht: Hier muss der Kunde evaluieren, ob und wenn in welcher Weise diese Änderung für die eigene Unternehmung sinnvoll ist. Gerade im Bereich der IT, der durch schnelle technologische Innovationen gekennzeichnet ist, ist dieses Argument besonders relevant. Bei in solchen Fällen zwangsläufig entstehenden Nachverhandlungen muss der Kunde abschätzen, welcher zusätzliche Aufwand dem Anbieter entsteht. Ansonsten läuft er Gefahr, für die innovative Leistung, für die kein Marktpreis besteht, überhöhte Preise zu bezahlen.³⁴¹ Die Argumente, die bei der Relativierung der Outsourcing-Motive „Variabilisierung“ und „Innovationen“ angeführt werden, kommen hier voll zum tragen.

Ein interessanter Beitrag zur Bedeutung des Faktors Know-how stammt von Schott: Er vergleicht IT-Outsourcing-Beziehungen mit Systemlieferanten im Automobilzulieferbereich.³⁴² Zum einen lassen sich auch IT-Dienstleister als Systemlieferanten auffassen. Zum anderen ähneln sich auch beide Beziehungen im Ausmaß des Amount at Stake und der strategischen Bedeutung der fremdbezogenen Leistungen. Trotzdem scheinen die Abhängigkeitsverhältnisse grundlegend unterschiedlich ausgeprägt zu sein: In der Automobilzulieferindustrie lag zumindest Anfang der 90er Jahre die Macht eindeutig auf Seiten der Automobilhersteller und damit beim Kunden. Die Rede war von einer „Quasi-Entmündigung der Zulieferanten“.³⁴³ Dem gegenüber scheinen es beim IT-Outsourcing gerade die Kunden zu sein, die sich vor einer Abhängigkeit vom Anbieter fürchten. Dieser bemerkenswerte Unterschied lässt sich über bestehende Wissensasymmetrien interpretieren. Während Automobilhersteller ein vergleichsweise gutes Verständnis für die Technologien ihrer Zulieferer haben, ist dies bei IT-Kunden häufig nicht der Fall. Darüber hinaus sind sich IT-Anbieter meist der strategischen Bedeutung ihrer angebotenen Leistung bewusst, während im Automobilzulieferbereich eine „weitverbreitete strategische Orientierungslosigkeit“³⁴⁴ vor allem bei kleinen und mittleren Zulieferern konstatiert wurde. Entsprechend ließen sich die unterschiedlich erscheinenden Abhängigkeitsverhältnisse erklären: Für die Abhängigkeit ist nicht entscheidend, ob man in einer Ge-

³⁴¹ Vor allem *Gerigk* 1997, S. 128–134, betont die Risiken, die sich aus einem veränderten technologischen Umfeld bzw. veränderten technologischen Anforderungen des Kunden ergeben.

³⁴² Vgl. *Schott* 1997, S. 20 f. Leider hat *Schott* den hier angesprochenen Gedanken nur sehr kurz (ca. eine Seite) skizziert.

³⁴³ *Wildemann* 1992, S. 394.

³⁴⁴ *Wildemann* 1992, S. 394.

schäftsbeziehung der Anbieter oder der Nachfrager ist. Auch relative Größe und Marktmacht können nur dann relevant sein, wenn eine Partei sich dessen bewusst ist, welche leistungsbezogenen Ziele sie in der Geschäftsbeziehung verfolgt. Entscheidend wäre demnach allein das spezifische Wissen über die zu erbringende Leistung und deren strategische Bedeutung.

Doch selbst wenn beim Kunden das notwendige Wissen zur Steuerung des Anbieters vorhanden ist, ergeben sich immer noch Abhängigkeiten: Mit zunehmender Dauer lernt der Anbieter immer genauer die Bedürfnisse und Anforderungen seines Kunden kennen. Dies verschafft ihm einen deutlichen Vorteil gegenüber Konkurrenten, die eventuell auch als Lieferanten in Frage kommen würden.³⁴⁵ Selbst bei Neuausschreibungen von Zusatzleistungen oder sogar des gesamten Leistungspakets werden Konkurrenten daher einen deutlichen Kostennachteil haben. Hier wirkt sich das hinsichtlich des Know-how-Aufbaus eingegangene Commitment des Anbieters aus, da es eine Verringerung späterer variabler Kosten bewirkt. Als Ergebnis entsteht aufgrund der spezifischen Kundenkenntnisse und kundenbezogenen Investitionen des Anbieters ein Monopolbereich für nachfragerspezifische Leistungen, den der Anbieter entsprechend nutzen kann.³⁴⁶ Schott kommt aus diesen Gründen zu dem Ergebnis, dass der Faktor Know-how zur stärksten Bedrohung in einer Outsourcing-Beziehung werden kann:

„Abhängigkeiten entstehen also für den Nachfrager nicht so sehr aus seinen spezifischen Investitionen, sondern aus dem Wissen des externen Dienstleisters über das Nachfragerunternehmen.“³⁴⁷

Jedoch muss eine solche Gefahr für den Kunden aus zwei Gründen relativiert werden. Zum einen ist die Abhängigkeit keinesfalls nur einseitig. Genau das Know-how, das zur monopolartigen Stellung des Anbieters führt, hat dieser sich vorher mit Kosten verbunden aneignen müssen. Da dieses kundenspezifische Know-how bei einem Ende der Geschäftsbeziehung weitgehend obsolet wird, ist somit auch der Anbieter ein nicht zu unterschätzendes Commitment eingegangen.

„Dieselben Gründe, die zur monopolartigen Stellung des Anbieters führen, sind gleichzeitig für eine erhebliche Abhängigkeit des Anbieters gegenüber seinem Kunden verantwortlich.“³⁴⁸

Es besteht somit ein bilateraler Monopolbereich, der die Gefahr einseitiger Ausbeutung abmildert.

³⁴⁵ Vgl. Schott 1995a, S. 483.

³⁴⁶ Vgl. Schott 1995a, S. 484; Picot/Reichwald/Schönecker 1985, S. 1030.

³⁴⁷ Schott 1995a, S. 484.

³⁴⁸ Schott 1995a, S. 485.

Zum anderen müssen die aus dem Outsourcing resultierenden Abhängigkeiten immer mit der Alternative einer internen Leistungserstellung verglichen werden. Es finden sich zahlreiche Hinweise darauf, dass auch in internen SSB durchaus Interessen verfolgt werden können, die von denen der Gesamtunternehmung abweichen. Dies in Verbindung mit bestehenden Informationsasymmetrien zwischen verschiedenen unternehmensinternen Bereichen kann aus Sicht der Gesamtunternehmung zu ähnlichen Abhängigkeiten vom SSB führen, wie dies bei Geschäftsbeziehungen mit externen Anbietern der Fall ist. So beschreiben z.B. Gurbaxani/Kemerer die Beziehung zwischen IT- und sonstigen Fachabteilungen als Principal-Agent-Beziehung.³⁴⁹ Schließt man sich einer solchen vertragstheoretischen Perspektive an, lässt sich zumindest a priori kein grundsätzlicher Nachteil der Alternative Outsourcing gegenüber der Eigenerstellung ableiten.

In der Literatur finden sich zahlreiche weitere Risiken, die in engem Zusammenhang mit der Vertrags- und Know-how-Problematik stehen. Befürchtet werden z.B. Verlust an Selbständigkeit³⁵⁰ und strategischer Kontrolle³⁵¹ oder die mangelnde Möglichkeit der Einflussnahme³⁵² auf die zu erstellenden Leistungen. Diese Faktoren lassen sich zurückführen auf (a) die Fähigkeit, Ziele zu bestimmen und (b) die Möglichkeit, die Erreichung dieser Ziele beim Lieferanten durchzusetzen. Während (a) direkt durch das beim Kunden intern vorhandenen Know-how bestimmt ist, lässt sich (b) als rein vertragliche Frage im Rahmen einer transaktionskostentheoretischen Analyse interpretieren. Aus dieser Perspektive betrachtet sind derartige Argumente nicht eigenständig. Sie überschneiden sich vollständig mit den vertraglichen und wissensbezogenen Risiken bzw. lassen sich aus diesen direkt ableiten. Daher werden sie an dieser Stelle nicht weiter verfolgt.

Ein letztes, regelmäßig gegen Outsourcing vorgebrachtes Argument ist das der mangelnden Geheimhaltung vertraulicher Daten. Durch die enge Verzahnung betrieblicher Abläufe bzw. die Gestaltung komplexer Schnittstellen ist es unvermeidlich, dass die beteiligten Parteien teils recht detaillierte Einblicke in die jeweils andere Unternehmung erhalten. Insbesondere beim IT-Outsourcing tritt diese Gefahr in nochmals verschärfter Form auf, da der Anbieter grundsätzlich die Möglichkeit besitzt, Einblick in sämtliche

³⁴⁹ Vgl. Gurbaxani/Kemerer 1989. Andere Autoren wie z.B. Schott 1995a, S. 488, oder Gerigk 1997, S. 100, sehen die Abhängigkeit der Fach- von den IT-Abteilungen ähnlich.

³⁵⁰ In der empirischen Untersuchung von Esser 1994, S. 79, war dies unter neun abgefragten Argumenten das dritthäufigst genannte gegen Outsourcing.

³⁵¹ Vgl. Schott 1997, S. 157.

³⁵² In der empirischen Untersuchung von Zahn/Barth/Foschiani/Hertweck 1998, S. 338, war dies unter sieben abgefragten Risikofaktoren der zweithäufigst genannte.

in IT-Systemen gespeicherte oder übermittelte Daten zu erhalten. In aller Regel ist der Umgang mit derartigen Daten ausführlich im Outsourcing-Vertrag geregelt. Die nicht-sachgemäße Verwendung vertraulicher Daten stellt somit einen klaren Verstoß gegen Vertragsrecht dar. Im Vergleich zu den bisher angeführten Risiken ist dies eine Besonderheit, da sich alle vorherigen Risiken auf vertraglich nicht eindeutig geregelte Tatbestände beziehen. Bei der Verwendung vertraulicher Daten hat man es demgegenüber mit einem recht eindeutig justitierbaren Sachverhalt zu tun. Es muss jedoch die Frage gestellt werden, ob die Gefahr einer illegalen Informationsweitergabe z. B. an Konkurrenten durch Outsourcing-Anbieter größer ist als bei Eigenherstellung. Auch eigene Mitarbeiter können der Versuchung erliegen, Geschäftsgeheimnisse an Dritte zu verkaufen. Trotzdem wird diese Gefahr der mangelnden Geheimhaltung vor allem im Zusammenhang mit Outsourcing gesehen.³⁵³ Den Anbietern scheint diese Furcht ihrer Kunden bekannt zu sein.³⁵⁴ Das Bekanntwerden eines Vertraulichkeitsbruchs dürfte daher zu einem nicht mehr wiederherstellbaren Reputationsverlust für den Anbieter führen. Begreift man diesen Reputationsverlust als Verlust an akquisitorischem Potential im Sinne von Gutenberg,³⁵⁵ besitzt der Anbieter einen massiven Anreiz, derartiges Verhalten zu unterlassen. Derartige Anreize dürften in der Praxis weit wirksamer sein als Vertraulichkeitserklärungen. Darüber hinaus wird häufig übersehen, dass auch der Kunde häufig detaillierten Einblick in vertrauliche Daten seines Lieferanten besitzt. Gerade bei sog. „Profit Sharing Agreements“³⁵⁶ erhält der Kunde Zugang zu den Daten der Kostenrechnung des Anbieters, die außerordentlich wettbewerbsrelevant sein können. Insofern ergibt sich auch aus der Geheimhaltungsproblematik eine beidseitige Abhängigkeit, einseitige Ausbeutung erscheint wenig wahrscheinlich.

In den großzahligen empirischen Untersuchungen zum Outsourcing werden Risiken leider nur sehr viel weniger detailliert untersucht, als dies bei den Outsourcing-Motiven der Fall ist. Der Detailliertheitsgrad der vorangegangenen theoretischen Überlegungen wird bei weitem nicht erreicht. Dies könnte auch auf das Ergebnis zumindest einiger empirischer Untersuchungen zurückzuführen sein, wonach in der Praxis die Risiken des Outsourcings insgesamt als relativ gering erachtet werden.³⁵⁷ Insgesamt sind vier empirische Studien bekannt, in denen vergleichsweise detailliert auf Risiken eingegangen wurde.³⁵⁸ Ähnlich wie die Untersuchungen zu den Out-

³⁵³ Vgl. Nagengast 1997, S. 125.

³⁵⁴ Vgl. Gerigk 1997, S. 96.

³⁵⁵ Vgl. Gutenberg 1984, S. 243.

³⁵⁶ Vgl. Kap. B.II.4.a)cc).

³⁵⁷ Vgl. Zahn/Soehnle 1996, S. 55; Nagengast 1997, S. 239; Bardi/Tracey 1991, S. 19 f.; Ang/Straub 1998, insb. S. 543.

sourcing-Motiven sind auch die Arbeiten zu den Risiken sehr heterogen, was Art der Fragestellung sowie Auswahl der befragten Unternehmungen betrifft. Insgesamt ergibt sich bei den Ergebnissen der Umfragen ein Bild, das inhomogener ist als bei den Befragungen nach den Motiven des Outsourcings. Die von der Praxis als herausragend empfundenen Risiken ergeben sich im Problemkomplex „vertragliche Risiken“ und „Abhängigkeiten“. In allen vier Studien belegen entsprechende Aussagen einen der ersten beiden Plätze.³⁵⁹ Eine Verdeutlichung des Bildes ist dadurch gegeben, dass inhaltlich ähnliche Items wie „Verlust an Selbständigkeit“³⁶⁰ oder „mangelnde Einflussnahme“³⁶¹ ebenfalls vordere Plätze erreichten. Eine weitere Differenzierung nach den Ursachen der Abhängigkeiten findet in den empirischen Untersuchungen leider nicht statt.

Das Argument des Kompetenzverlusts durch Outsourcing wird in der Praxis offensichtlich nicht als derart bedeutend angesehen, wie dies in der theoretischen Literatur der Fall ist. Während es bei Esser noch als zweitwichtigstes Problem gesehen wird,³⁶² erreicht es in den Untersuchungen von Schott und Zahn et al. nur mittleres Niveau.³⁶³ Es ergibt sich jedoch der Verdacht, dass das Argument des Kompetenzverlusts in der Praxis unterbetont wird. Da Aspekte wie „Selbständigkeit“, „Einflussnahme“ und „strategische Kontrolle“, die deutlich höher gewichtet werden, zweifellos in hohem Umfang durch den Abfluss an Kompetenz betroffen sind, erscheinen die Ergebnisse der empirischen Studien bezüglich des Items „Kompetenzverlust“ ein verzerrtes Bild wiederzugeben.

³⁵⁸ Es sind dies die Arbeiten von Esser 1994; Nagengast 1997; Schott 1997, sowie die Gruppe um Zahn, die die Ergebnisse ihrer Untersuchung in verschiedenen Publikationen und unter verschiedenen Autoren veröffentlicht haben (z.B. Zahn/Soehle 1996; Zahn/Barth/Foschiani/Hertweck 1998).

³⁵⁹ Bei Esser 1994, S. 79, werden die „Schwierigkeiten, alle Eventualitäten im Vertrag abzusichern“ als wichtigstes Problem gesehen. Zahn/Barth/Foschiani/Hertweck 1998, S. 338, ermitteln „Abhängigkeit“ als größten Risikofaktor. Bei Nagengast 1997, S. 240, ist die „Entstehung von Abhängigkeiten“ der Grund, dem die zweithöchste Bedeutung eingeräumt wird. Schott 1997, S. 157, erfasst die Wahrscheinlichkeit und die Wichtigkeit der verschiedenen Items getrennt. Die Bedeutung eines Items ergibt sich aus dem Produkt von Wahrscheinlichkeit und Wichtigkeit. Demnach erreicht die „Abhängigkeit vom Anbieter“ den zweithöchsten Wert.

³⁶⁰ Esser 1994, S. 79.

³⁶¹ Zahn/Barth/Foschiani/Hertweck 1998, S. 55.

³⁶² Vgl. Esser 1994, S. 79. Der Item lautete „Verlust an DV-Kompetenz und damit weitgehende Irreversibilität“.

³⁶³ In der Untersuchung Schott 1997, S. 156 f, ist es das viertbedeutendste von insgesamt acht Items, bei Zahn/Barth/Foschiani/Hertweck 1998, S. 55, gar nur auf Rang fünf von sieben Items.

c) Risiken in der Übergangsphase der Teilfunktionen

Während die bisher besprochenen Risiken des Outsourcings vor allem langfristiger bzw. strategischer Natur waren, stellen sich auch in der Übergangsphase spezielle Probleme, die den letztendlichen Ausschlag bei einer Outsourcing-Entscheidung geben können. Ein entscheidender Grund für das Scheitern von Reorganisationsprojekten wie dem Outsourcing wird in Widerständen der betroffenen Mitarbeiter gesehen:

„Research shows that the success of outsourcing is more likely to be hindered by human problems than by technological problems“.³⁶⁴

Leider werden (nicht-rechtliche) Probleme des Personalübergangs in der Literatur nur wenig thematisiert. Erfahrungen aus anderen betriebswirtschaftlichen Problemfeldern wie der sog. „Post-Merger-Integration“ im Anschluss an Unternehmensfusionen und -Übernahmen sowie allgemein aus der ‚Change‘-Literatur³⁶⁵ finden bisher keinen Widerhall in den empirischen Umfragen zum Outsourcing. Dies mag auch daran liegen, dass sowohl Anbieter wie auch Kunden in ihren Erfahrungsberichten tendenziell nicht bereit sind, das ohnehin schon negative Bild des Outsourcings in der Öffentlichkeit durch derartige Erfahrungen noch weiter zu verstärken.

Zweifellos stellen Outsourcing-Maßnahmen – wie fast alle Formen von Reorganisationen – für betroffene Mitarbeiter eine Phase der Unsicherheit dar. Mitarbeiter verhalten sich häufig eher konservativ,

„da der Status Quo, auch wenn er friktionsreich ist, einen Eigenwert gewonnen hat: Vor- und Nachteile sind zumindest eingegrenzt, extrem negative Wirkungen sind bereits durch Regelungen verhindert“.³⁶⁶

Demgegenüber steht die Ungewissheit eines neuen Arbeitgebers, eventuell eines Arbeitsplatzwechsels oder gar die (rechtlich unbegründete) Angst vor Kündigung. Die beteiligten Unternehmungen stehen in einer solchen Situation vor einem Interessenkonflikt: Zum einen soll ein möglichst reibungsloser Übergang ohne Leistungseinbrüche erreicht werden. Dies ist nur möglich, wenn sich die betroffenen Mitarbeiter aktiv an der Überführung der Teilfunktion beteiligen. Zum anderen wird jedoch Arbeitsplatzunsicherheit von den jeweiligen Unternehmungsleitungen teilweise auch bewusst eingesetzt: Es existieren Berichte darüber, dass Kundenunternehmungen regelrecht mit Outsourcing drohen, um damit intern Effizienzsteigerungen zu

³⁶⁴ Minoli 1995, S. 251. Siehe auch zu Reorganisationsprojekten allgemein Engels/Lehmann 2000, S. 341.

³⁶⁵ Siehe als Vertreter der Post-Merger-Integration Literatur Haspeslagh/Jemison 1991, darin v.a. Kap. 3 u. 4. Ein aktueller Beitrag der Change-Literatur stammt von Krüger 2000.

³⁶⁶ Dostal 1995, S. 133.

erreichen.³⁶⁷ Kommt es darüber hinaus tatsächlich zum Outsourcing, zeigt die Erfahrung, dass diese Maßnahme häufig auch zur Lösung personeller „Altlasten“ eingesetzt wird: Mitarbeiter werden frühverrentet oder ihnen wird durch das Angebot von Abfindungen eine Kündigung nahegelegt. Dies ist vor allem in eher wenig anspruchsvollen Dienstleistungsfunktionen wie internen Poststellen etc. der Fall, da derartige Stellen häufig als „Abstellgleis“ für unliebsam gewordene, aber nicht kündbare Mitarbeiter aus anderen Unternehmungsbereichen missbraucht werden.³⁶⁸ Bei den Verhandlungen über Konditionen des Ausstiegs von Mitarbeitern kann Arbeitsplatzunsicherheit daher ein von Unternehmungsseite durchaus bewusst eingesetztes Instrument sein. In aller Regel haben die Anbieter jedoch ein Interesse daran, die betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte weitgehend vollständig zu übernehmen, da sonst eine unterbrechungsfreie Leistungserstellung nur schwer gewährleistet werden kann.³⁶⁹

Die betroffenen Mitarbeiter sind allerdings in aller Regel mit einigen Umstellungen konfrontiert. Zum einen wird gerade von Mitarbeitern in international bekannten Großunternehmen der Wechsel zu einem eher unbekannten, mittelständischen Dienstleistungsanbieter als Statusverlust empfunden. Darüber hinaus sind sie häufig auch mit einer deutlich anderen Unternehmungskultur konfrontiert. Der Wechsel wird teilweise sogar als „Kulturschock“ dargestellt.³⁷⁰

Unter solchen Bedingungen verwundert es nicht, dass es bei den betroffenen Mitarbeitern zu Widerständen kommen kann. Die Reaktionen reichen dabei von „mangelnder interner Akzeptanz“³⁷¹ bis hin zu „Boykottmaßnahmen“³⁷². Kommt es zu derartigen Auswüchsen, ist der friktionsarme Übergang und damit eventuell der Erfolg des gesamten Outsourcing-Projektes gefährdet. Entsprechend sind vor allem die Anbieter daran interessiert, durch aktive Einbeziehung der Betroffenen ein Absinken der Motivation zu verhindern. Dies scheint gut zu gelingen: Gerigk berichtet in seinen qualitativen Fallstudien zum IT-Outsourcing, dass „übereinstimmend auf eine sehr geringe Fluktuationsrate [...] hingewiesen“ wurde.³⁷³

³⁶⁷ Vgl. *Lacity/Willcocks/Feeny* 1996, S. 21.

³⁶⁸ *Kanter* 1979, S. 70, spricht in Hinblick auf Staff-Funktionen im Allgemeinen von „a good shelf on which to dump managers who are too old to go anywhere but too young to retire.“ Diese Erfahrung deckt sich mit der eigenen praktischen Erfahrung des Autors. Sie findet sich aus den genannten politischen Gründen ebenfalls regelmäßig nicht in den öffentlich genannten Outsourcing-Begründungen.

³⁶⁹ Vgl. *Gerigk* 1997, S. 124.

³⁷⁰ Vgl. *Bongard* 1994, S. 131.

³⁷¹ *Nagengast* 1997, S. 118.

³⁷² *Bruch* 1998, S. 27.

³⁷³ *Gerigk* 1997, S. 125.

Wie wichtig das Thema Personalübergang in der Praxis genommen wird, zeigt auch die einzige quantitative Studie, die gezielt nach Risiken in der Übergangsphase des Outsourcings fragt.³⁷⁴ „Konflikte mit Mitarbeitern“ werden als das insgesamt bedeutendste Risiko angegeben. Es folgen „Störungen des Betriebsablaufs“ und deutliche abgeschlagen „Verluste bei der Übergabe“.

In der vorliegenden Arbeit sollen Probleme des Übergangs jedoch nicht weiter verfolgt werden. Damit wird die unbestreitbare Bedeutung v.a. des Personalübergangs keinesfalls abgestritten. Vielmehr liegt der Akzent der Arbeit auf der Erklärung langfristiger Effizienzunterschiede durch Outsourcing. Die Behandlung von Problemen des Übergangs, die zweifellos in den theoretisch umfangreichen Bereich des ‚Change-Managements‘ führt, würde die Arbeit zu umfangreich werden lassen und vom eigentlichen Untersuchungszweck ablenken.

3. Fazit: Motive und Risiken des Outsourcings

Bei der Ermittlung empirischer Motive und Risiken des Outsourcings sieht man sich grundsätzlich zwei Problemen gegenüber: Zum einen ist vor allem bei den Outsourcing-Kunden nur geringe Transparenz bezüglich des Status Quo vorhanden. Sowohl auf der Kosten- als auch der Leistungsseite ist eine Bestandsaufnahme höchstens sehr eingeschränkt möglich. Entsprechend schwer wird es auch sein, einen „Vorher-Nachher-Vergleich“ zur Erfolgsabschätzung der Outsourcing-Maßnahme durchzuführen. Selbst wenn man davon ausgehen würde, dass die betroffenen Unternehmungen gegenüber den entsprechenden Forschungsvorhaben aufgeschlossen wären, so muss doch festgehalten werden, dass auch intern die benötigten Daten oft nicht vorhanden zu sein scheinen.

Zum anderen stellt sich jedoch heraus, dass die meisten betroffenen Unternehmungen eben *nicht* aufgeschlossen sind, wenn es um die Darstellung der relevanten Motive und Risiken geht. Outsourcing stellt nach wie vor eine gesellschaftlich und (unternehmungs-)politisch äußerst heikle Maßnahme dar. Unter diesen Umständen erscheint es verständlich, dass die Auskunftsbereitschaft der betroffenen Unternehmungen zumindest eingeschränkt ist. Entsprechend hat es den Anschein, dass die genannten Motive und Risiken oft eher euphemistisch dargestellt werden und von politisch heiklen Aspekten des Problems ablenken sollen.

Unter derartigen Umständen verwundert es nicht, dass die empirischen Untersuchungen zum Outsourcing eher enttäuschen müssen. Matiaske/Mel-

³⁷⁴ Vgl. Schott 1997, S. 156.

lewig titeln ihren jüngst erschienenen Beitrag gar „Viel Lärm um Nichts – Rückblick auf ein Jahrzehnt empirischer Outsourcing-Forschung“.³⁷⁵ Ihre Hoffnung, „die Zahl der beobachteten Fälle zu erhöhen und die Güte der erhobenen Informationen zu verbessern“³⁷⁶, ist angesichts der geschilderten Begleitumstände von Outsourcing-Entscheidungen jedoch wenig realistisch.

Welche Möglichkeiten bleiben? Zum einen ist anzunehmen, dass qualitative Fallstudien realistischere Bilder der tatsächlichen Umstände zeigen, als dies bei großzahligen quantitativen Untersuchungen der Fall ist. In Fragebogenaktionen ist es eher schwierig, eine Konsistenzprüfung der Argumente vorzunehmen. Demgegenüber besteht im persönlichen Gespräch die Möglichkeit, aus der Darstellung des Unternehmensumfeldes Schlüsse auf die tatsächlichen Entscheidungskriterien zu ziehen. Es verwundert daher wenig, dass die wohl international einflussreichsten Arbeiten zum Outsourcing, die in der Gruppe um Lacity entstanden, ausschließlich auf Fallstudien basieren.³⁷⁷

Matiaske/Mellewig schlagen vor, neben der Primärerhebung in Form von Befragungen auch sekundärstatistische Daten z.B. aus Jahresabschlüssen oder Kapitalmarktdaten auszuwerten.³⁷⁸ Mit einer solchen Methode sollen Aussagen über den Erfolg von Outsourcing-Maßnahmen gewonnen werden, ohne dabei auf (politisch eingefärbte) Aussagen der Betroffenen angewiesen zu sein. Ob ein derartiges methodisches Vorgehen erfolgversprechend ist, muss jedoch angezweifelt werden. Schließlich haben die meisten SSB, die für ein Outsourcing in Frage kommen, einen eher geringen Einfluss auf den Gesamterfolg der Unternehmung. Es darf daher bezweifelt werden, dass sich der Erfolg oder Misserfolg von Outsourcing-Maßnahmen statistisch signifikant auf den Jahresabschluss oder Börsenkurse auswirkt.³⁷⁹

³⁷⁵ Matiaske/Mellewig 2001. Der Beitrag wurde in gekürzter Form veröffentlicht unter Matiaske/Mellewig 2002.

³⁷⁶ Matiaske/Mellewig 2001, S. 25.

³⁷⁷ Vgl. Lacity/Hirschheim 1993; Lacity/Hirschheim 1995; Lacity/Willcocks/Feeny 1995; Lacity/Willcocks/Feeny 1996; Feeny/Willcocks 1998; Lacity/Willcocks 1998.

³⁷⁸ Vgl. Matiaske/Mellewig 2001, S. 19. Sie verweisen dabei auf Gerpott 1993, S. 193 ff., der die Rolle von „quantitativ-objektive Erfolgsindikatoren“ bei der Messung des Erfolgs von Unternehmungsfusionen und -akquisitionen thematisiert.

³⁷⁹ Die einzige bekannte Analyse von Kapitalmarktdaten stammt von McLellan 1993. Er behandelte das IT-Outsourcing bei Banken. Es ergibt sich ein deutlicher Unterschied zu den hier untersuchten SSB, da IT bei Banken zweifellos Bestandteil des primären Produktionsprozesses ist und auch von McLellan als „core skill“ bezeichnet wird. Die Effekte eines solchen Outsourcings von Kernleistungen dürften daher größer sein als beim Outsourcing von Nicht-Kern-Leistungen. McLellan untersuchte keine langfristigen Wirkungen, sondern lediglich kurzfristige Effekte, die von der Ankündigung eines umfassenden IT-Outsourcings ausgingen. Gemessen wurde somit vor allem die Einschätzung der Kapitalmärkte bezüglich der Maß-

Somit erscheint es notwendig, die Plausibilität der einzelnen Argumente anhand ökonomischer Argumente zu überprüfen. Bei näherer Betrachtung muss jedoch festgestellt werden, dass eine derartige Überprüfung zunächst zu unbefriedigenden Ergebnissen führt:

(1) Als dominantes Motiv des Outsourcings müssen Kosteneinsparungen angesehen werden. Auch trotz der unzureichenden finanziellen Daten lassen die Berichte von Praktikern darauf schließen, dass es zumindest *möglich* ist, durch Outsourcing Effizienzvorteile zu realisieren. Ernüchterung macht sich jedoch breit, wenn die möglichen Ursachen derartiger Effizienzvorteile hinterfragt werden: Mit Hilfe klassischer ökonomischer Kriterien wie Economies of Scale ist eine Erklärung nicht oder nur in beschränktem Maße möglich. Auch die weiteren in dieser Arbeit behandelten Motive (v.a. finanzieller Art) deuten nicht zwangsläufig auf Outsourcing hin. Häufig werden zwar Aspekte wie etwa bessere Transparenz von Daten als Ergebnis des Outsourcings angeführt. Jedoch handelt es sich hierbei um Ziele, die aus ökonomischer Sicht grundsätzlich auch bei interner Leistungserstellung realisierbar sein sollten. Letztlich findet sich in der Literatur häufig das Argument der Flexibilität. Wie an verschiedenen Stellen dargestellt, ist es bei näherer Betrachtung mit großer Vorsicht zu genießen. Zumindest für kontinuierliche Serviceleistungen, wie sie in dieser Arbeit behandelt werden, muss es als Scheinargument betrachtet werden.

(2) Von der Tendenz her besser, wenn auch um einiges gröber, gelingt die Approximation bei den Risiken des Outsourcings. Wie aus ökonomischen Theorien ableitbar, stehen Probleme der vertraglichen Absicherung bzw. damit zusammenhängend der Abhängigkeit im Vordergrund. Obwohl die ökonomischen Ursachen der Abhängigkeit empirisch nicht untersucht wurden, ist zu vermuten, dass sie weniger durch spezifische Investitionen in Sachgüter hervorgerufen werden, als vielmehr durch spezifische Investitionen in „weiche Faktoren“ wie technologischer Kompetenz und spezifisches Wissen bezüglich des Geschäftspartners.

Es muss somit festgehalten werden, dass in der Literatur keine zufriedenstellenden Erklärungen für das Phänomen Outsourcing von SSB bestehen. Lassen sich die Risiken bzw. zu erwartenden Nachteile noch einigermaßen schlüssig ableiten, so ist dies bei den Motiven bzw. zu erwartenden Vorteilen nicht der Fall. Ein empirisch feststellbares Phänomen ausschließlich über daraus resultierende Nachteile zu erklären, ist jedoch widersinnig. Interessant erscheint vor allem, dass sich die meisten Vorteile,

nahme. Da Anfang der Neunziger Jahre die allgemeine Stimmung gegenüber Outsourcing noch sehr positiv war, verwundert auch das Ergebnis der Untersuchung nicht: Die Ankündigungen wirkten sich signifikant positiv auf die Bewertung der Unternehmungen aus.

die dem Outsourcing zugeschrieben werden, aus ökonomischer Sicht auch bei interner Leistungserstellung realisieren lassen sollten. In vielen Unternehmen, die über ein Outsourcing nachdenken, wurden die betreffenden Leistungen jedoch schon seit langer Zeit selbsterstellt. Die entscheidende Frage lautet demnach, warum zu Effizienzsteigerungen führende Maßnahmen in der Vergangenheit nicht realisiert wurden. Eine solche Frage führt zu einer Verschiebung der Betrachtungsperspektive: Es stehen nicht länger die Vorteile des Outsourcings im Vordergrund, sondern die Probleme bei der Eigenerstellung. In späteren Kapiteln sollen daher derartige Probleme thematisiert werden.³⁸⁰

Bei der Suche nach möglichen Ursachen von Effizienzunterschieden, die sich ausschließlich durch Outsourcing erzielen lassen, erweisen sich gerade die Konsequenzen des § 613a BGB als eine Art *ceteris-paribus*-Klausel. Stilisiert lässt sich festhalten: Vom Outsourcing-Anbieter wird nicht nur eine Leistung erbracht, die der vorher intern erbrachten sehr ähnlich ist. Darüber hinaus erbringt er sie auch mit weitgehend demselben Personal. An dieser Stelle sei nochmals auf das von Gerigk in verschiedenen qualitativen Fallstudien ermittelte Ergebnis hingewiesen, dass Outsourcing-Anbieter meist nur Führungspositionen mit eigenen Mitarbeitern besetzen und ansonsten lediglich bestehende Kompetenzlücken füllen. Die Zahl der neu besetzten Stellen wird von Gerigk mit maximal 5% angegeben.³⁸¹

In ihrem Überblick zu empirischen Outsourcing-Untersuchungen kommen Matiaske/Mellewig zu dem Ergebnis, dass es sich beim Outsourcing um ein Phänomen handelt, „dessen Erfolgswahrscheinlichkeit insbesondere von der Kontextvariablen „Management des Outsourcings“ beeinflusst wird.“³⁸² Dieses Ergebnis erscheint zunächst deprimierend. Schließlich ist der Verweis auf situationsspezifisches Management meist nichts anderes als das Eingeständnis, dass von Seiten der Ökonomie und der Organisationslehre keine allgemeingültigen Erklärungsansätze bestehen.

Jedoch lenken Matiaske/Mellewig die Aufmerksamkeit auf denjenigen Faktor, der auch in der vorliegenden Arbeit als entscheidend begriffen wird: Betrachtet man den § 613a BGB als eine Art rechtlich vorgegebene *ceteris paribus*-Klausel, so bleibt das unterschiedliche Management von Outsourcing-Kunde und -Anbieter als wichtigster Faktor, der sich durch das Outsourcing verändert hat und über den folglich Effizienzunterschiede zwischen Anbieter und Kunde erklärt werden müssen. Entsprechend wird in Kap. D. die Rolle des Managements von Kunde und Anbieter im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Es ergeben sich dabei Parallelen zu

³⁸⁰ Siehe Kap. D.

³⁸¹ Vgl. Gerigk 1997, S. 127.

³⁸² Matiaske/Mellewig 2001, S. 17.

einem „market for corporate control“, der als Wettbewerb um die besten Management-Methoden für unternehmensgebundene Ressourcen verstanden werden kann.³⁸³

³⁸³ Siehe den Beitrag von v. *Weizsäcker* 1987. Aus einer Perspektive der Wettbewerbspolitik behandelt er den market for corporate control als wesentliches Wettbewerbsinstrument in einer durch Innovationen geprägten Dienstleistungsgesellschaft.

C. Institutionenökonomische Ansätze als Erklärung für das Phänomen Outsourcing

I. Vorbemerkung

„Bislang hat sich kein einheitlicher Katalog von Kriterien durchgesetzt, die einer rationalen Outsourcing-Entscheidung zugrunde zulegen sind.“¹

In der Literatur finden sich – meist mehr oder weniger isoliert nebeneinanderstehend – verschiedene Ansätze bzw. Kriterienkataloge, mit deren Hilfe Outsourcing-Entscheidungen transparent gemacht werden sollen. Im Wesentlichen lassen sich dabei zwei Arten unterscheiden:² Kostenrechnerische- und Checklisten-Ansätze stellen die eher pragmatische Seite dar, während Ansätze, die der „Theorie der Unternehmung“ zuzuordnen sind, auf der theoretischen Seite zu finden sind.

Kostenrechnerische Ansätze beschränken sich – wie der Name andeutet – weitgehend auf einen Vergleich von Kosten der Eigenerstellung mit Kosten des Fremdbezugs. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei die Bestimmung der entscheidungsrelevanten Kosten, die sich aus der jeweiligen spezifischen Situation einer Unternehmung ergeben.³ Neben der dabei typischen Frage nach dem Charakter einer Kostenart (fix vs. variabel) ergeben sich bei einem derartigen Vorgehen Probleme aus der sachgerechten Kostenerfassung, die in den vorhergehenden Kapiteln bei der Darstellung der Outsourcing-Motive und -Risiken bereits mehrfach angesprochen wurden. Aus der Perspektive dieser Arbeit ist jedoch vor allem relevant, dass nicht nach den *Ursachen* eventuell entstehender Kostenunterschiede gefragt wird. Kostenrechnerischer Ansätze versuchen lediglich zu ermitteln, *ob* im Rahmen einer vergleichsweise stabilen Umwelt Kostenvorteile bestehen. Das „*warum*“ wird hingegen nicht thematisiert.

Checklisten und Argumentenbilanzen versuchen durch umfangreichere Kataloge an Entscheidungskriterien, auch kostenrechnerisch nicht direkt erfassbare längerfristige bzw. strategische Effekte mit in die Entscheidung einfließen zu lassen. Sie laufen meist auf eine Gegenüberstellung von Vor-

¹ Frese/Lehmann 2000, S. 204.

² Vgl. z.B. Picot/Hardt 1998, S. 627–632; Lamers 1997, S. 176–227; Bacher 2000, S. 83–241.

³ Vgl. stellvertretend für zahlreiche andere Autoren Männel 1981, S. 89 ff.

und Nachteilen des Outsourcings hinaus.⁴ Damit ermöglichen sie, die komplexe Outsourcing-Entscheidung in der Praxis in gewissem Maße zu strukturieren und bei einfacher Handhabung zu einer tendenziell transparenteren Entscheidung beizutragen. Allerdings muss beachtet werden, dass bei der Auswahl der Entscheidungskriterien keine Richtlinien bestehen (können). Diese Tatsache sowie die Frage der Gewichtung einzelner Kriterien ermöglichen Freiräume im Entscheidungsakt, die auch missbräuchlich genutzt werden können: Es besteht die Gefahr der Scheinrationalität sowie der Ex-Post-Rationalisierung bereits getroffener Entscheidungen.⁵ Obwohl gerade bei Argumentenbilanzen auch teilweise auf die Ursachen möglicher Effizienzunterschiede eingegangen wird, stehen diese doch eher im Hintergrund. Da die Ansätze deutlich eklektischen Charakter haben, ist eine systematische Herleitung der Ursachen ebenso wenig gegeben wie bei den kostenrechnerischen Ansätzen.⁶ Sie sollen daher wie auch die kostenrechnerischen Ansätze in dieser Arbeit nicht weiter verfolgt werden.

Auf theoretischer Ebene lässt sich die Outsourcing-Frage als angewandter Fall der „Theorie der Unternehmung“ begreifen, im Rahmen derer nach der Entstehung sowie den Grenzen der Unternehmung gefragt wird.⁷ Im Rahmen der Theorie der Unternehmung hat in den vergangenen Jahren die Institutionenökonomie (neuerer Prägung) und hier speziell der Transaktionskostenansatz herausragende Bedeutung erhalten. Dies zeigt sich auch bei der Behandlung des Phänomens Outsourcing. Fast ausnahmslos alle theoretischen Arbeiten zum Outsourcing beziehen sich auf den Transaktionskostenansatz oder räumen ihm zumindest weiten Raum ein.⁸

Dies soll als Anlass genommen werden, sich im folgenden Kapitel intensiver mit institutionenökonomischen Ansätzen zu beschäftigen und deren Erklärungskraft bezüglich des Outsourcing-Phänomens zu untersuchen.

⁴ Vgl. Lamers 1997, S. 202 f, Picot 1991, S. 342 f.

⁵ Vgl. Lamers 1997, S. 205 sowie Picot/Hardt 1998, S. 628.

⁶ Einen Sonderfall stellt Porter 1992b, S. 375–403, dar. Im Rahmen der Wertkettenanalyse beschäftigt er sich mit der Frage der vertikalen Integration. Dies läuft auch bei ihm im Ergebnis auf eine Checkliste hinaus. Vgl. dazu auch Theuvsen 1994, S. 63. Jedoch fundiert er die Auswahl der Kriterien durch Rückgriff auf die Wertkettenanalyse.

⁷ Zum Inhalt einer Theorie der Unternehmung bzw. Firma vgl. Conner/Prahalad 1996, S. 477: „a theory of the firm generally addresses two issues: why firms exist and what determines their scale and scope“. Siehe auch Holmström/Tirole 1989, S. 64 f.

⁸ Vgl. z.B. Baur 1990; Picot 1991; Lacity/Hirschheim 1993; Bongard 1994; Beer 1998; Schott 1995a; Schott 1995b; Schott 1997; Lamers 1997; Dillmann 1995; Dillmann 1997; Bacher 2000; Hellinger 1999; Nagengast 1997; Schätzer 1999; Wiedenberger 1999. Eine der wenigen Ausnahmen stellt Frese 1996 dar.

II. Historische Entwicklung

Der Institutionalismus „alter Prägung“ entstand zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts als Antwort auf die damals in der Ökonomie vorherrschende Schule der Neoklassik. Vertreter wie Thorstein Veblen⁹, John Commons¹⁰ oder Wesley Mitchell¹¹ kritisierten vor allem deren strikte Prämissen und die dadurch immer weiterschreitende Entfernung der Theorie von realen Wirtschafts- und Gesellschaftsproblemen.¹² Die neoklassische Ökonomie lässt sich dabei durch folgende drei Prämissen charakterisieren.¹³ Erstens wird menschliches Verhalten als rational und nutzenmaximierend gesehen. Die Nutzenmaximierung geschieht dabei auf Basis gegebener und konstanter Präferenzen.¹⁴ Zweitens werden Zustände erreichten ökonomischen Gleichgewichts betrachtet oder aber die Entwicklung dorthin. Dauerhafte Ungleichgewichte sind somit nicht Gegenstand der Betrachtung. Drittens wird von dauerhaften Informationsproblemen abgesehen. Auf dieser Basis wurde der Anspruch vertreten, ausgehend von der Annahme des Rational-Choice-Verhaltens über die Preistheorie Aussagen zur ökonomischen Wohlfahrt machen zu können.

Obwohl sich die Institutionen „alter Prägung“ – ähnlich wie die Neoklassik – mit Untersuchungsobjekten wie der Preistheorie beschäftigten, taten sie dies doch auf Basis eines weitaus größeren Blickwinkels. Im Mittelpunkt der Betrachtung standen gesellschaftliche Institutionen. Sie wurden mit dem Ziel analysiert, ihren Einfluss auf das menschliche Verhalten im ökonomischen Prozess zu ermitteln. Der Begriff der Institution wurde dabei sehr weit gefasst. Institutionen wurden gesehen als „habits of thought which prevail in a given period.“¹⁵ Sie waren insofern für das menschliche Verhalten relevant, da sich diese Gedanken in „informal constraints, formal rules, and the enforcement characteristics of both“¹⁶ ausdrückten. Neben Gesetzen wurden somit auch soziale Konventionen, Sitten und soziale Insti-

⁹ Vgl. z.B. *Veblen* 1898; 1981 (Originalfassung erschienen 1899).

¹⁰ Vgl. z.B. *Commons* 1974 (Originalfassung erschienen 1924).

¹¹ Vgl. z.B. *Mitchell* 1937.

¹² Siehe z.B. die vergleichenden Darstellungen des Institutionalismus alter Prägung bei *Reuter* 1994 und *Hodgson* 1998a.

¹³ Vgl. *Hodgson* 1998a, S. 169, Fn. 4.

¹⁴ Zum ökonomischen Modell menschlichen Verhaltens siehe auch ausführlich *Kirchgässner* 1991, dort insb. Kap. 2.

¹⁵ *Mitchell* 1949, S. 221. Mitchell gibt dabei die Begriffsdefinition wieder, wie sie von Veblen entwickelt wurde. Auf dem Konsens über Werte und Verhaltensmuster baut auch *Luhmann* 1970 bei seiner Betrachtung der „Institutionalisierung“ auf. Aus seiner funktionalistischen Forschungsperspektive heraus verwirft er diese Definition jedoch als unzulänglich (vgl. *Luhmann* 1970, S. 30).

¹⁶ *North* 1989, S. 239.

tutionen in die Betrachtung einbezogen. Sie stellten dabei nicht nur Restriktionen des menschlichen Verhaltens dar, sondern auch einen Teil der Präferenzen. Durch das Abweichen vom Menschenbild des Homo Oeconomicus entstand eine deutlich interdisziplinäre Sichtweise, bei der u. a. auch politische, soziologische und psychologische Einflüsse zum Tragen kamen. Da die Institutionen „alter Prägung“ weit davon entfernt waren, sich auf einen einheitlichen theoretischen Kern zu einigen,¹⁷ waren weiterführende Aussagen z. B. über ökonomische Wohlfahrtseffekte nicht möglich. Im Vordergrund standen eher ökonomisch schlecht messbare Werte wie Demokratie oder Gerechtigkeit.¹⁸

Aus heutiger Sichtweise besonders interessant erscheint es, dass menschliche Präferenzen nicht als konstant gesehen wurden. Es wurde unterstellt, dass sich mit den wechselnden Institutionen auch menschliche Präferenzen ändern können. Da das menschliche Verhalten wiederum die Institutionen beeinflusst, wurde der Institutionalismus „alter Prägung“ auch als „holistische“ Ökonomie¹⁹ bezeichnet.

Im Laufe der Zeit wurde – vor allem durch Vertreter der sog. „Neuen Institutionenökonomie“ – der Blickwinkel immer stärker konkretisiert und einer geschlossenen Theorie zugänglich gemacht. Vor allem wurde die eher holistische Perspektive ersetzt durch den methodologischen Individualismus²⁰, bei dem von rationalen, nutzenmaximierenden Entscheidungen sowie von (so weit wie möglich) konstanten menschlichen Präferenzen ausgegangen wird. Institutionen wirken demnach nicht mehr präferenzändernd, sondern lediglich als Restriktionen, in deren Grenzen sich rationales menschliches Verhalten vollzieht. Diese Eingrenzung der Verhaltensannahmen und Forschungsmethoden ermöglichte zwar die Entwicklung geschlossener theoretischer Modelle, bedeutete aber gleichzeitig auch eine partielle Kehrtwende zurück zu den Annahmen der Neoklassik, die von den Vertretern des Institutionalismus „alter Prägung“ so heftig kritisiert worden waren. Dogmenhistorisch haben die Institutionenlehre „alter“ und „neuer“ Prägung somit nicht viel mehr gemein als den Namen und die Tatsache, dass bestimmte institutionelle Gegebenheiten – allerdings in sehr unterschiedlicher Art und Weise – in die Analyse einbezogen werden. Von den Institutionen „alter Prägung“ wird daher die Neoinstitutionenökonomik teilweise verächtlich als „branch of neoclassical orthodoxy“²¹ bezeichnet.

¹⁷ Vgl. Hodgson 1998a, S. 167.

¹⁸ Vgl. Reuter 1994, S. 20.

¹⁹ Reuter 1994, S. 5.

²⁰ Vgl. Frey 1990, S. 4 f.

²¹ Reuter 1994, S. 8.

Auch hinsichtlich des Erfahrungsobjektes fand ein Wechsel statt. Während die InstitutionalistInnen „alter Prägung“ die evolutorische Weiterentwicklung bestehender gesellschaftlicher Institutionen betrachteten, wird in der Neoinstitutionenökonomik von einem ursprünglich Institutionen-freien Zustand ausgegangen.²² Die Einführung und Entwicklung (wirtschaftlicher) Institutionen wird als Ergebnis des rationalen menschlichen Handelns gesehen. Es lassen sich zwei Grundfragestellungen unterscheiden:

„(a) Welche (alternativen) Institutionen haben bei welchen Arten von Koordinationsproblemen des ökonomischen Austausches die relativ geringsten Kosten und die größte Effizienz zur Folge? (b) Wie wirken sich die Koordinationsprobleme, die Kosten und die Effizienz von Austauschbeziehungen auf die Gestaltung und den Wandel von Institutionen aus?“²³

Es findet somit eine deutliche Fokussierung des Erfahrungsobjektes statt, durch die man zu prägnanteren Forschungsergebnissen gelangen kann – allerdings auf der Basis angreifbarer Prämissen. Diese Forschungsergebnisse haben bis heute deutlichen Einfluss auf die Organisationstheorie. Da der Institutionenökonomie „neuer Schule“ deutlich höherer Einfluss innerhalb der Ökonomie und Betriebswirtschaftslehre zugesprochen werden kann als der „alten Schule“, soll im Folgenden mit dem Ausdruck „Institutionenökonomie“ ausschließlich auf die „neue Schule“ Bezug genommen werden.

Bis heute kann man nicht von einer einheitlichen Institutionenökonomischen Theorie der Organisation sprechen.²⁴ Es liegen drei, sich teils überschneidende, teils ergänzende Ansätze vor: die Property Rights Theory (Theorie der Verfügungsrechte), die Prinzipal-Agenten-Theorie sowie die Transaktionskostentheorie.

III. Grundzüge der Property Rights Theory (Theorie der Verfügungsrechte)

1. Grundlagen und -annahmen

Die Property Rights Theory setzt sich mit einer der Grundlagen wirtschaftlichen Handelns in marktwirtschaftlichen Systemen auseinander: dem Privateigentum.²⁵ Betrachtet werden dabei jedoch nicht wirtschaftliche Güter oder knappe Ressourcen, sondern die an ihnen bestehenden Rechte. Durch derartige Rechte werden Verhaltensnormen in Bezug auf die entspre-

²² Vgl. Hodgson 1998a, S. 176.

²³ Ebers/Gotsch 1999, S. 199.

²⁴ Vgl. Ebers/Gotsch 1999, S. 199.

²⁵ Siehe überblicksweise zu den Grundregeln einer Wirtschaft mit Privateigentum: Richter/Furubotn 1999, S. 288–292.

chenden Ressourcen spezifiziert, deren Einhaltung (positiv oder negativ) sanktioniert werden kann.²⁶ Erkenntnisziel der Property Rights Theory ist es zum einen, die Entstehung von Verfügungsrechten und deren Entwicklung zu erklären. Zum anderen wird untersucht, welche Wirkungen Verfügungsrechte auf das Verhalten ökonomischer Akteure und die Allokation wirtschaftlicher Ressourcen haben.

Dabei wird im Wesentlichen auf drei Elemente zurückgegriffen: (1) die Annahme nutzenmaximierenden Verhaltens; (2) das eigentliche Konzept der Verfügungsrechte und (3) die Kosten der Durchsetzung von Verfügungsrechten.

(1) Es wird auf Basis des methodologischen Individualismus von *nutzenmaximierendem Verhalten* der einzelnen Akteure ausgegangen. Zwar wird (in Anlehnung an die Institutionalisten „alter Prägung“) darauf Wert gelegt, dass die Individuen nicht Gewinne, sondern Nutzen maximieren.²⁷ Da jedoch die Nutzenfunktionen für nicht-gewinnorientierte Ziele in aller Regel als exogen gegeben betrachtet und monetär bewertet werden,²⁸ weicht die Methodik der Analyse nicht von der Neoklassik ab:

„marginalism is not rejected; the standard techniques are merely extended to new applications“.²⁹

Im Vergleich zur Neoklassik ist es nichtsdestotrotz als Annäherung an die Realität zu sehen, dass Ziele wie Vermeidung von Arbeitsleid, Selbstverwirklichung, Macht oder Prestige überhaupt Beachtung finden. Die Akteure bedienen sich der ihnen zur Verfügung stehenden Rechte, um ihre Ziele zu erreichen.

(2) Durch das *Konzept der Verfügungsrechte* wird bestimmt, welche Akteure unter welchen Umständen und in welcher Art Ressourcen nutzen können. Das Konzept der Verfügungsrechte berücksichtigt zwei Aspekte. Zum einen die Verfügungsrechte selbst, zum anderen das institutionelle Umfeld, das die Entstehung und Nutzung dieser Verfügungsrechte determiniert. Es lassen sich vier Formen von Verfügungsrechten unterscheiden:³⁰ (1) das Recht, eine Ressource zu nutzen (*usus*); (2) das Recht, eine Ressource zu verändern (*abusus*); (3) das Recht, sich die Früchte (Gewinne und Verluste) einer Ressource anzueignen (*usus fructus*); sowie (4) das Recht, alle diese vorgenannten Verfügungsrechte auf andere zu übertragen bzw. zu veräußern (*Liquidationsrecht*). Die weitreichendsten Rechte stehen einem Akteur dann

²⁶ Vgl. *Furubotn/Pejovich* 1972, S. 1139; *Wolff* 1995, S. 25 f.

²⁷ Vgl. *Furubotn/Pejovich* 1972, S. 1138.

²⁸ Vgl. *Simon* 1991, S. 30.

²⁹ *Furubotn/Pejovich* 1972, S. 1138.

³⁰ Vgl. *Alchian/Demsetz* 1972, S. 783; *Wolff* 1995, S. 26.

zu, wenn er alle vier Verfügungsrechte besitzt. Restriktionen privater Verfügungsrechte können sich z.B. durch staatliche Gesetze ergeben: Umweltschutzgesetze beeinträchtigen die Nutzung schädlicher Substanzen, die Rechte eines Hauseigentümers werden durch Mietgesetze, Bauverordnungen etc. eingeschränkt. Im Mittelpunkt der Property Rights Theory steht somit nicht mehr die knappe Ressource an sich, sondern die Rechte an dieser:

„Allein mit dem Übergang auf diesen neuen Gutsbegriff wandelt sich die ökonomische Theorie als Lehre von der Allokation knapper Ressourcen somit zu einer Theorie der Institutionen, denn schließlich sind Rechte nichts anderes als institutionelle Arrangements.“³¹

Damit ist auch der zweite Aspekt im Konzept der Verfügungsrechte angesprochen: das institutionelle Umfeld, in dem diese Rechte existieren. Ohne ein bestehendes Rechtssystem bzw. eine letztliche Macht zur Durchsetzung bestimmter Rechte (Staat) wären Verfügungsrechte nicht (oder nur unter gänzlich anderen Prämissen) durchsetzbar. Dem institutionellen Kontext und daraus resultierenden Regelungen kommt daher im Konzept der Verfügungsrechte eine herausragende Stellung zu. Einerseits sind Institutionen wie der Staat dafür verantwortlich, dass durch Gesetze Restriktionen der individuellen Property Rights zu Gunsten eines politisch determinierten Gemeinwohls durchgesetzt werden. Andererseits schützen derartige Institutionen auch vor illegitimer Enteignung bestehender Verfügungsrechte. Die Property Rights Theory hat daher den Anspruch, die Charakteristika unterschiedlicher Institutionen in ihre Analyse mit zu integrieren. Jedoch scheint auch hier – ähnlich wie bei der Betonung der Nutzenmaximierung – die Forschungspraxis den methodischen Postulaten ihrer Vorreiter nicht folgen zu können. Sowohl von Kritikern³² wie auch Verfechtern³³ der Neuen Institutionenökonomik wird betont, dass die Analyse von realen Institutionen im Rahmen der Property Rights Theory zu wenig Beachtung findet.

Es lassen sich zwei Typen von Verfügungsrechten unterscheiden: absolute und relative Verfügungsrechte.³⁴ Absolute Verfügungsrechte bestehen gegenüber jedermann. Dies kann z.B. der Besitzanspruch auf ein Grundstück sein oder das Recht auf freie Entfaltung der eigenen Persönlichkeit.

³¹ Terberger 1994, S. 52.

³² Siehe North 1986, S. 233: „It is for this reason that the whole development of the new institutional economics must be not only a theory of property rights and their evolution but a theory of the political process, a theory of the state, and of the way in which the institutional structure of the state and its individuals specify and enforce property rights.“

³³ Siehe Furubotn/Pejovich 1972, S. 1140: „It follows, of course, that a theory of property rights cannot be truly complete without a theory of the state. And unfortunately, no such theory exists at present.“

³⁴ Vgl. Richter 1994, S. 12 f.

Dagegen bestehen relative Verfügungsrechte nur gegenüber einer bestimmten (natürlichen oder juristischen) Person. Es kann sich z. B. um Schuldverhältnisse oder um Schadensersatzansprüche aus einem Delikt handeln, jedoch auch um Ansprüche aus sozialen Beziehungen (z. B. ehelichen und familiären Beziehungen, politischen Verbindungen oder langfristigen Kunden-Lieferanten-Beziehungen). Während absolute Verfügungsrechte gegenüber jedermann geltend gemacht und durchgesetzt werden können, ist dies bei relativen Verfügungsrechten nur gegenüber einem definierten Akteur (oder einer Gruppe von Akteuren) möglich. Vor allem die früheren Arbeiten zur Property Rights Theory von Autoren wie Coase³⁵, Demsetz³⁶ und Alchian³⁷ stellten die absoluten Property Rights in den Mittelpunkt der Betrachtung. Ihnen ging es dabei vor allem darum, Aussagen über die gesamtwirtschaftliche Allokation von Verfügungsrechten abzuleiten. Demgegenüber werden von Williamson³⁸ in seiner Interpretation des Transaktionskostenansatzes vor allem relative Verfügungsrechte betrachtet. Hier liegt der Schwerpunkt auf vertraglichen Vereinbarungen zwischen einzelnen wirtschaftlichen Akteuren. Es erscheint offensichtlich, dass für organisations-theoretische Fragestellungen vor allem relative Verfügungsrechte von Relevanz sind. Auf ihnen soll in der folgenden Darstellung daher der Fokus liegen.

(3) Letztlich wird von der Property Rights Theory postuliert, dass der Erwerb und die Durchsetzung von Verfügungsrechten an bestimmten Ressourcen mit *Transaktionskosten* verbunden ist. Diese Transaktionskosten können aus Informations-, Verhandlungs- und Vertragskosten bestehen (Erwerb von Verfügungsrechten), jedoch auch aus der Durchsetzung von Verfügungsrechten, wie z. B. der Einstellung von Fahrkartenkontrolleuren in einer U-Bahn, dem Kauf eines Fahrradschlösses oder den Kosten eines Gerichtsverfahrens zur Durchsetzung von Haftungsansprüchen.

2. Kernaussagen und Einordnung

Akteure ziehen somit auf der einen Seite Nutzen aus Verfügungsrechten. Je weniger eingeschränkt (verdünnt) diese Rechte sind, desto größer ist ihr Nutzen. Auf der anderen Seite verursachen der Erwerb und die Durchsetzung von Verfügungsrechten Transaktionskosten. Aufgrund ihres nutzenmaximierenden Verhaltens werden Individuen daher versuchen, den Netto-

³⁵ Vgl. Coase 1960.

³⁶ Vgl. Demsetz 1967.

³⁷ Vgl. Alchian/Demsetz 1972.

³⁸ Williamson bezieht sich dabei auf die Klassifikation von Verträgen nach Macneil, die in Kap. C.III.3. dargestellt werden.

nutzen aus dem Besitz der Verfügungsrechte zu maximieren. Es lassen sich daraus die zwei Kernthesen der Property Rights Theory ableiten:

- (1) „Je verdünnter die Verfügungsrechte an einer Ressource, desto geringer c.p. der aus der Verfügung über die Ressource erzielbare Nettonutzen.“³⁹ Ist z.B. eine Wohnung durch deren Eigentümer vermietet worden, so sind dessen Verfügungsrechte durch Mieterschutzgesetze eingeschränkt. Die Konsequenzen zeigen sich bei einem kurzen Blick in den Immobilienteil jeder Zeitung: Dort werden zum Verkauf annoncierte vermietete Wohnungen regelmäßig mit deutlichen Preisabschlägen gegenüber unvermieteten Wohnungen angeboten.
- (2) „Je höher die Transaktionskosten der Bestimmung, Übertragung und Durchsetzung der Verfügungsrechte an einer Ressource ausfallen, desto geringer ist c.p. der aus der Verfügung über die Ressource erzielbare Nettonutzen.“⁴⁰ Im Extremfall kann dies dazu führen, dass der Eigentümer einer Ressource auf die damit verbundenen Verfügungsrechte vollständig verzichtet (z.B. Ermittlung und Abrechnung privater Telefongespräche und Internetnutzung am Arbeitsplatz).

Durch Transaktionskosten, die auf mangelnder Spezifizier-, Mess- oder Durchsetzbarkeit basieren, können externe Effekte entstehen:

„Bestehen Leistungsbeziehungen zwischen Wirtschaftseinheiten, die nicht auf der Grundlage wohldefinierter Property Rights abgewickelt und daher auch nicht durch Preise abgegolten werden können, so liegen externe Effekte vor.“⁴¹

Dies hat Auswirkungen auf die Allokationsentscheidungen der Akteure. Kann jemand nicht oder nicht in vollem Maße für von ihm verursachte negative externe Effekte zur Rechenschaft gezogen werden (z.B. Umweltverschmutzung im Rahmen der industriellen Produktion), so liegen die gesamtwirtschaftlichen Kosten über denen des individuellen Entscheidungsträgers: Es kommt c.p. aus gesamtwirtschaftlicher Sicht zur übermäßigen Nutzung der Ressource. Das Gegenteil ist bei positiven externen Effekten (z.B. Generierung von allgemein zugänglichem Wissen) der Fall: hier kommt es c.p. aus gesamtwirtschaftlicher Sicht zur Unterversorgung.⁴² Die hier aufgeführten Effekte auf gesamtwirtschaftlicher Ebene können natürlich auch in bilateralen Verhältnissen wie Geschäftsbeziehungen existieren.

³⁹ Ebers/Gotsch 1999, S. 202.

⁴⁰ Ebers/Gotsch 1999, S. 202.

⁴¹ Wolff 1995, S. 27; siehe auch Furubotn/Pejovich 1972, S. 1143: „In general, the property rights approach places great emphasis on the idea that externalities are associated with the costs of defining, exchanging, policing, or enforcing property rights.“

⁴² Vgl. Schumann 1987, S. 412.

Eine vollkommen andere Interpretation (negativer) externer Effekte stammt von Coase: Demnach stellen externe Effekte das *Recht* eines Akteurs dar, Aktionen durchzuführen, die negative Wirkung auf den Nutzen anderer Akteure haben. Da derartige Rechte handelbar sind, sollten marktwirtschaftliche Verhältnisse dafür sorgen, dass derartige Recht von denjenigen erworben werden, die aus den externen Effekten den größten Nettutzen ziehen können.⁴³ Diese Idee einer pareto-effizienten Allokation externer Effekte impliziert jedoch, dass deren Handel nicht mit Transaktionskosten verbunden ist. Daher wurde der Ansatz von Coase teilweise auch als Rückfall in Annahmen der Neoklassik interpretiert.⁴⁴

Autoren wie Demsetz hingegen sehen externe Effekte als Ausgangspunkt für die (Weiter-)Entwicklung von Verfügungsrechten im Rahmen von wirtschaftlichen Institutionen. Demnach können von neuen technischen Entwicklungen auch neue, bisher unbekannte Formen externer Effekte ausgehen. In demokratischen Wirtschaftssystemen wird man daher bemüht sein, immer dann neue verfassungsrechtliche Strukturen zu entwerfen, wenn mit einer Internalisierung externer Effekte Vorteile verbunden sind, die die (Transaktions-)Kosten dieser Internalisierung übersteigen.⁴⁵ Mit dieser Logik lässt sich der Anspruch formulieren, mit Hilfe der Property Rights Theory das Entstehen und den Wandel wirtschaftlicher Institutionen zu erklären. Demnach sind diejenigen Institutionen wirtschaftlich am erfolgreichsten, die Verfügungsrechte an Ressourcen so strukturieren und allozieren, dass die sie innehabenden Akteure jeweils den größten Nettutzen aus diesen Verfügungsrechten haben. Damit wird eine „funktionale Erklärung institutioneller Regelungen“⁴⁶ angestrebt. Jedoch hat sich gezeigt, dass der historische Wandel von Institutionen nicht allein über eine effizienten Verteilung von Verfügungsrechten erklärbar ist.⁴⁷ Gründe dafür sind u.a. zu suchen in der Annahme konstanter, unveränderbarer menschlicher Präferenzen sowie der mangelnden Operationalisierbarkeit der Transaktionskosten. Darüber hinaus kommt dem institutionellen Kontext im Rahmen der Theorie eine wichtige Rolle zu. Doch Phänomene wie soziale Werte, demokratische Prozesse oder die (Fort-)Entwicklung von Strafverfolgungsbehörden, die als Förderer und gleichzeitig als Restriktion bestehender Verfügungsrechte wirken, können von der Property Rights Theory nicht theorieendo-

⁴³ Vgl. Coase 1960, S. 8.

⁴⁴ Vgl. zur kritischen Darstellung u. a. Terberger 1994, S. 47–51.

⁴⁵ Vgl. Demsetz 1967, S. 350.

⁴⁶ Ebers/Gotsch 1999, S. 203. Kursivhervorhebungen im Original wurden weggelassen.

⁴⁷ Vgl. z.B. den Beitrag von Kieser 1988; Ebers/Gotsch 1999, S. 203 f., sowie die Darstellung der (wirtschaftshistorischen) Forschungsmethodik von Douglass C. North bei Hirsch/Lounsbury 1996.

gen erklärt werden. Daher ist man bei der Anwendung auf theorieexogene Erklärungsfaktoren angewiesen.

Zusammenfassend lässt sich somit festhalten, dass es sich bei der Property Rights Theory weniger um einen Ansatz handelt, mit dem sich reale wirtschaftliche Phänomene erklären lassen. Vielmehr ist der Wert der Property Rights Theory darin zu sehen, dass ein Analyserahmen geschaffen wurde, der gegenüber dem neoklassischen Paradigma eine deutliche Annäherung an die Realität ermöglicht. Es wird – zumindest in gewissem Maße – eine Dynamik technischer und sozialer Entwicklungen im Modell zugelassen, wenn auch nicht endogenisiert. Darüber hinaus wird als Neuerung gegenüber der Neoklassik erstmals die Existenz von Transaktionskosten akzeptiert. Die thematische Breite des Institutionalismus „alter Prägung“ wird jedoch bei weitem nicht erreicht. Zur Entwicklung empirisch überprüfbarer Hypothesen reicht es daher nicht. In dieser Arbeit wird daher die Property Rights Theorie nicht weiterverfolgt. Die Darstellung besaß jedoch einen Eigenwert, da durch die Property Rights Theory entscheidende Grundlagen für die im Folgenden besprochene Agenturtheorie sowie den Transaktionskostenansatz gelegt wurden.

3. Die Klassifikation von Vertragsformen nach Macneil

Ähnlich wie die Vertreter der Property Rights Theory – jedoch weitgehend unabhängig von diesen – beschäftigt sich Macneil mit verschiedenen Vertragsformen. Dabei thematisiert er vor allem bilaterale Verträge und die Probleme, die sich aus der möglichen Delegation von Entscheidungskompetenzen für die Vertragsparteien ergeben. Wird zwischen zwei Akteuren ein Vertrag geschlossen, so entstehen dadurch relative Verfügungsrechte.⁴⁸ Die Form des Vertrages orientiert sich dabei an denselben Kriterien wie in der Property Rights Theory: Auf der einen Seite soll eine Verdünnung bestehender Verfügungsrechte soweit wie möglich vermieden werden, auf der anderen Seite ist der Abschluss des Vertrages auch mit Transaktions- und (dies stellt eine Neuerung gegenüber der Property Rights Theory dar) Opportunitätskosten verbunden. Im Vordergrund stehen dabei weniger (sicher eintretende) externe Effekte, wie sie in der Property Rights Theory thematisiert wurden. Vielmehr wird auf Unsicherheit bei langfristigen oder komplexen Verträgen abgestellt, durch die vertragliche Spielräume entstehen. Dadurch ergibt sich die Gefahr der einseitigen Vertragsauslegung durch eine Partei, was zu externen Effekten bzw. zur Umverteilung von Verfügungsrechten führen kann.

⁴⁸ Macneil selber verwendet den Begriff „Verfügungsrechte“ nicht.

Für Macneil besteht bei der Vertragsgestaltung – ähnlich wie in der Organisationsgestaltung – ein grundlegender Konflikt zwischen Stabilität und Flexibilität. Grundsätzlich liegt der Zweck von Verträgen in der Gewährleistung von Stabilität. Bezogen auf langfristige Vertragsbeziehungen unter Unsicherheit ergibt sich jedoch das Problem, dass die Möglichkeit zur flexiblen Anpassung an veränderte Umweltbedingungen gewährleistet sein sollte. Er spricht von einem

„constant clash in modern economic structures between the need for stability and the need to respond to change.“⁴⁹

In Hinblick darauf, in welcher Form Verträge flexible Anpassungen erlauben, unterscheidet Macneil drei Formen von Vertragsbeziehungen: klassische, neoklassische und relationale.⁵⁰

In *klassischen Verträgen* wird der Konflikt zwischen Stabilität und Flexibilität ausgeschaltet, da vor allem auf diskrete Transaktionen abgestellt wird. Diese sind gekennzeichnet durch kurze Dauer und präzise Bestimmung des Gegenstandes oder der zu erbringenden Leistung. Die Partner wickeln ihre Transaktion im Rahmen fixer, ex ante festgelegter Regeln ab. Mögliche Umweltveränderungen, die eine ex-post-Anpassung des Vertrages nötig machen könnten, sind nicht denkbar. Es handelt sich somit um vollständig spezifizierte Verträge. Die Akteure gehen dabei keine über den Vertrag hinausgehenden (impliziten) Verpflichtungen ein. Aufgrund des vollständig spezifizierten Charakters der Verträge bietet es sich an, Konflikte unter Einschaltung von Gerichten zu lösen. Standardfall eines klassischen Vertrages sind z. B. anonyme Transaktionen an Börsen.

Die Fiktion klassischer Verträge genügt jedoch nicht, um langfristige Vertragsbeziehungen erklären zu können, da diese mehr sind als eine Aneinanderreihung diskreter Transaktionen.⁵¹ In *neoklassischen Verträgen* wird daher zusätzlich der Faktor Unsicherheit bzw. unvollständige Information berücksichtigt. Erstens können Informationsbeschaffungskosten (Transaktionskosten) so hoch sein, dass auch bei kurzen Laufzeiten auf eine Präzisierung der zu erbringenden Leistung bewusst verzichtet wird. Zweitens werden sich bei längeren Laufzeiten nicht alle potentiellen Veränderungen der Umweltbedingungen erfassen lassen. Drittens wird ex ante nicht bekannt sein, welche Aktionen bzw. Anpassungen beim Eintreten bestimmter veränderter Umweltzustände zweckmäßig sein werden. Aus diesen Gründen muss ein langfristiger Vertrag unter Unsicherheit zwangsläufig unvollständig bleiben. Als Folge muss den Mechanismen zur Konfliktregelung besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Eine gerichtliche Regelung

⁴⁹ Macneil 1978, S. 854.

⁵⁰ Macneil 1978; siehe auch Ebers/Gotsch 1999, S. 231 f.

⁵¹ Vgl. Alchian 1984, S. 38.

wird dabei in Hinblick auf Verfahrenskosten nur in den äußersten Notfällen anzustreben sein.⁵²

„Most disputes, including many that under current rules could be brought to a court, are resolved by avoidance, self-help, and the like.“⁵³

Beispiele für neoklassische Verträge finden sich bei Joint Ventures, Franchising- oder langfristigen Lieferverträgen.

Relationale Vertragsbeziehungen lösen den diskreten Charakter der Transaktion noch weiter auf. Die vertragliche Spezifikation von Leistung und Gegenleistung ist auf ein Minimum reduziert oder existiert überhaupt nicht mehr. Während sich klassische und neoklassische Verträgen auf Leistungen beziehen, die von den Parteien zu erbringen sind, bezieht sich die relationale Vertragsbeziehung auf die gesamte Partei an sich. Die Partner treten dabei in eine sehr langfristig orientierte Beziehung ein, die in einen sozialen Kontext eingebunden ist. Formelle Gremien zur Konfliktlösung existieren so gut wie nicht, es wird davon ausgegangen, dass Konflikte informell gelöst werden. Beispiele für relationale Vertragsbeziehungen sind z. B. Arbeitsverhältnisse, oder im nicht-wirtschaftlichen Bereich Eheverhältnisse.

Macneils Vorgehen ist weniger deduktiv, sondern empirisch geprägt.⁵⁴ Als Juristen lagen ihm ökonomische Analysen bzw. Empfehlungen fern. Die eigentliche Bedeutung seines Beitrages ist darin zu sehen, die grundsätzliche Inkompatibilität von vertraglicher Sicherheit und Flexibilität aufgezeigt zu haben. Die von ihm aufgestellte Klassifikation ergänzt somit den in der Property Rights Theory aufgestellten Gegensatz von Verfügungsrechten und Transaktionskosten und verdeutlicht diesen Konflikt aus einer anderen (juristischen) Perspektive.

Aus ökonomischer Perspektive sind klassische Verträge „nicht sonderlich interessant“⁵⁵. Sie stellen „vollständige“ Verträge dar, in denen Unsicherheit keine Bedeutung zukommt. Beide Parteien besitzen symmetrische Informationen. Entsprechend ist die Risikoaufteilung bereits ex ante geregelt, Verhaltensannahmen wie der Opportunismus haben ebenfalls keine Bedeutung. Ökonomisch interessant werden vertragliche Beziehungen erst dann, wenn

⁵² Dies erklärt sich allein aus der Tatsache, dass Gerichte nur über unzureichendes technisches Wissen zur Lösung komplexer technischer Probleme verfügen. Die Entscheidung wird daher auf Basis von externen Gutachten gefällt. Unter diesen Umständen ist es für die Vertragsparteien sinnvoll, im Vertrag direkt Gutachter zur Schlichtung zu benennen, da auf diesem Wege die Gerichtskosten gespart werden können.

⁵³ Williamson 1990b, S. 4.

⁵⁴ Er bezieht sich vor allem auf die Untersuchung von Macaulay 1963.

⁵⁵ Richter/Furubotn 1999, S. 160.

Unsicherheit, asymmetrische Information und die Möglichkeit nicht-kooperativen Verhaltens berücksichtigt werden. Dies ist nur bei neoklassischen und relationalen Verträgen der Fall.

Im deutschen Handelsrecht finden neoklassische oder relationale Verträge keine Entsprechung: Es ist fast ausschließlich geprägt vom Konstrukt des klassischen Vertrages.⁵⁶

„As a matter of principle and in accordance with the free market order, German law does not even grant a title to the continuance of a relationship that has grown out of previous contracts.“⁵⁷

Ausnahmen bestehen vor allem im Miet- und Arbeitsrecht.⁵⁸ In diesen Fällen wird vor allem auf den sozialen Schutz der schwächeren Partei abgestellt, nicht jedoch auf wirtschaftliche Effizienzerwägungen. Ein Großteil der wirtschaftlichen Beziehungen wird von juristischen Regelungen und Normen somit nicht erfasst.⁵⁹ In langfristig ausgerichteten Verträgen unter Unsicherheit ist es daher für die Vertragsparteien notwendig, selber unter Berücksichtigung von Transaktionskosten Mechanismen zu entwickeln, die eine missbräuchliche Ausnutzung von durch den Vertrag gelassenen Freiräumen verhindern oder zumindest einschränken. Wie mit diesem Konflikt ökonomisch sinnvoll umgegangen wird, ist Thema der beiden im Folgenden dargestellten Ansätze: der Agenturtheorie und dem Transaktionskostenansatz.

IV. Grundzüge der Agenturtheorie

1. Grundlagen und -annahmen

Die Agenturtheorie beschäftigt sich mit der Verteilung relativer Verfügungsrechte. Ihr Anspruch ist es, Empfehlungen für Verträge zu geben, in denen das Austauschverhältnis zwischen einem Auftraggeber (Prinzipal) und einem Auftragnehmer (Agent) geregelt wird.⁶⁰ Derartige *Agenturbeziehungen* können zwischen einem Kapitalgeber (Eigentümer) und einem angestellten Manager bestehen, sie sind jedoch gleichermaßen auf niedrigere hierarchische oder auf interorganisationale Beziehungen, z. B. zwischen ei-

⁵⁶ Schanze 1991, S. 83, führt dies auf v. Savigny 1851 zurück: „According to Savigny the concept of the long-term obligation is in basic contradiction to the „general nature of the term obligation“. Obligation is „command over another person; but not over another person as a whole (which would lead to an abandonment of the personality).““

⁵⁷ Müller-Graff 1985, S. 549. Vgl. auch Kap. B.II.4.a).

⁵⁸ Einen Überblick mit weiteren Literaturangaben gibt Schanze 1991, S. 78–80.

⁵⁹ Vgl. Macneil 1985, S. 541.

⁶⁰ Siehe für einen Überblick zur Agenturtheorie z. B. Ebers/Gotsch 1999, S. 209–225, oder Eisenhardt 1989.

nem Lieferanten und einem Kunden, übertragbar. An dieser Stelle soll dabei nur auf Formen von Agenturverhältnissen eingegangen werden, die für Outsourcing-Beziehungen von Bedeutung sein können.⁶¹

Die Grundproblematik ist dabei allen Beziehungen gemein: Ist es in einem Vertrag nicht möglich, alle technischen Modalitäten der Leistungserstellung zu determinieren, werden damit als Folge Entscheidungskompetenzen vom Prinzipal auf den Agenten übertragen. Der Agent erhält damit die Möglichkeit, eigene – von denen des Prinzipals abweichende – Präferenzen in seine Entscheidungen einfließen zu lassen. Pratt/Zeckhauser drücken es allgemein aus:

„Whenever one individual depends on the action of another, an *agency relation* arises.“⁶²

Die Agenturtheorie will daher Empfehlungen für Mechanismen geben, die unter Berücksichtigung von Transaktionskosten dem Agenten Anreize zur höchstmöglichen Erfüllung der Ziele des Prinzipals geben und somit die Abhängigkeit des Prinzipals verringern.

Die Agenturtheorie geht im Wesentlichen von vier Annahmen aus: (1) dem methodologischen Individualismus, (2) unvollständiger und asymmetrischer Information, (3) nutzenmaximierenden Akteuren, sowie (4) den Agentenkosten.

(1) Es wird von einem strikten *methodologischen Individualismus* ausgegangen. Betrachtungsebene ist ausschließlich das einzelne Individuum. So betrachtet sind Organisationen nichts anderes als „legal fictions which serve as a nexus for a set of contracting relationships among individuals.“⁶³ Organisationen können keine eigenen Präferenzen besitzen, keine Nutzenfunktionen oder z.B. ein schlechtes Gewissen. Es sind immer nur die in dieser Organisation agierenden Individuen, die dies besitzen: „The firm is not an individual.“⁶⁴ Da die Organisation aus dieser Perspektive ausschließlich auf Basis von Verträgen existiert, macht es auch keinen Sinn, zwischen organisationsinternen und interorganisationalen Verträgen zu unterscheiden. Aus diesem Grund lassen sich aus der Agenturtheorie auch keine Aussagen

⁶¹ Gerade im Bereich der sog. „positiven Agenturtheorie“ werden zahlreiche, teils sehr unterschiedliche Anwendungsfällen untersucht. Dies können z.B. die Beziehungen innerhalb eines Aufsichtsrats, der Markt für Unternehmenskontrolle (Unternehmensübernahmen) oder die optimale Struktur von Eigen- und Fremdkapital in Kapitalgesellschaften sein. Derartige Formen von Agenturbeziehungen werden an dieser Stelle nicht thematisiert. Siehe für einen kurzen Überblick *Ebers/Gotsch* 1999, S. 215–221.

⁶² *Pratt/Zeckhauser* 1985, S. 2. Kursivhervorhebung im Original.

⁶³ *Jensen/Meckling* 1976, S. 310.

⁶⁴ *Jensen/Meckling* 1976, S. 311.

bezüglich der ‚Grenzen der Unternehmung‘ ableiten. Organisationsinterne Verträge (Arbeitsverträge) werden auf dieselbe Weise behandelt wie Verträge zwischen verschiedenen Organisationen (z.B. zwischen Kunde und Lieferant).

(2) Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass die Verträge in einem Umfeld *unvollständiger und asymmetrischer Information* geschlossen werden. In der Terminologie von Macneil handelt es sich um neoklassische (z.B. Kunde-Lieferant) oder um relationale Verträge (z.B. Arbeitsvertrag). Unsicherheit besteht erstens bezüglich der Eigenschaften des Agenten. Der Prinzipal kann ex ante dessen Qualifikation und Absichten nicht (vollständig) beurteilen. Spremann bezeichnet dies als „Qualitätsunsicherheit“ oder „hidden characteristics“. ⁶⁵ Zweitens ist es für den Prinzipal nach Vertragsabschluss nicht oder nur unter hohen Kosten möglich, das Verhalten des Agenten zu kontrollieren. Drittens besteht Unsicherheit bezüglich des konkreten Ergebnisses des Leistungserstellungsprozesses. Es kann nicht allein vom Agenten determiniert werden, sondern ist auch von exogenen Einflüssen abhängig.

„In technical language, the outcome is a random variable whose distribution depends on the action taken.“ ⁶⁶

Aus Gründen der Vereinfachung werden dabei ausschließlich Situationen betrachtet, in denen jedem Umweltzustand (der als exogener Einfluss wirkt) Wahrscheinlichkeiten zugeordnet werden können. ⁶⁷ Diese exogene Unsicherheit gibt zum einen dem Agenten die Möglichkeit, unzureichende Ergebnisse mit exogenen Umständen zu rechtfertigen und somit von eigenem Fehlverhalten abzulenken („moral hazard“ bzw. „hidden action“ ⁶⁸). Eine Effizienzkontrolle durch den Prinzipal ist somit nur eingeschränkt möglich. Er ist nur noch begrenzt in der Lage, die Verfolgung von Eigeninteressen des Agenten zu sanktionieren. Zum anderen stellt sich die Frage, wie das exogen gegebene Risiko zwischen den Parteien aufgeteilt werden soll. Dies ist eines der zentralen Probleme der Agenturtheorie.

(3) Es wird von *nutzenmaximierenden Akteuren* ausgegangen. Im Vergleich zur Property Rights Theory sind die zugrundegelegten Verhaltensannahmen dabei jedoch um einiges differenzierter: ⁶⁹ (a) Es werden stabile

⁶⁵ Spremann 1990, S. 566.

⁶⁶ Arrow 1985, S. 37.

⁶⁷ Vgl. Minkler 1993, S. 571. Minkler bezeichnet dies als „parametric uncertainty“ im Vergleich zu „structural uncertainty“. Letztere ist dadurch geprägt, dass nicht alle Umweltzustände bekannt sind und ihnen auch keine Wahrscheinlichkeiten zugeordnet werden können. Dies entspricht der klassischen Entscheidungstheorie, in der zwischen Risiko und Ungewissheit unterschieden wird. Vgl. Bamberg/Coenenberg 1994, S. 17.

⁶⁸ Spremann 1990, S. 566.

und konstante Präferenzen der Akteure unterstellt, die bereits ex ante gegeben sind. Dies stellt insofern eine Einschränkung dar, da den Akteuren angesichts der gegebenen Unsicherheit nicht zugestanden wird, ihre Präferenzen an veränderte Umweltsituationen anzupassen. Da die Präferenzen beider Akteure in aller Regel nicht identisch sind, kommt es zu Zielkonflikten. (b) Beide Akteure verhalten sich als individuelle Nutzenmaximierer. Dies schließt auch (c) opportunistisches Verhalten im Sinne von Williamson ein. Er versteht darunter

„die Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von List. Das schließt krasse Formen ein, wie Lügen, Stehlen und Betrügen, beschränkt sich aber keineswegs auf diese.“⁷⁰

Für den Agenten bedeutet dies, dass er seinen Informationsvorsprung gegenüber dem Prinzipal hinsichtlich seiner Eigenschaften und Verhaltensweisen rücksichtslos nutzt und seine Leistungsanstrengung auf ein Minimum reduziert („shirking“) bzw. versucht, Ressourcen für eigennützige Zwecke einzusetzen. Zwar besteht grundsätzlich auch die Möglichkeit, dass der Prinzipal sich gegenüber dem Agenten opportunistisch verhält. Derartige Fälle, in denen der Prinzipal vor Vertragsabschluss höheres Wissen bezüglich Schwierigkeiten der Leistungserfüllung besitzt, werden in der Literatur jedoch nur selten thematisiert. Vor allem an diesem Punkt erkennt man, dass die Agenturtheorie einseitig aus Perspektive des Prinzipals argumentiert.⁷¹ (d) Es wird von einer vergleichsweise breiten Nutzenfunktion des Agenten ausgegangen. Dieser besitzt nicht nur Präferenzen hinsichtlich Gehalt oder Prämien, sondern auch hinsichtlich nicht-monetärer Ziele wie Macht, Prestige sowie möglichst geringem Arbeitsaufwand („Arbeitsleid“). (e) Die Akteure verhalten sich „(zweck-)rational“⁷². Dies impliziert, dass das Verhalten des Einzelnen für andere kalkulierbar und damit vertraglich steuerbar wird. Letztlich ist (f) die Risikopräferenz der Akteure von besonderer Bedeutung. Sie ist vor allem für die Frage relevant, wie das exogen gegebene Umweltrisiko zwischen den Beteiligten aufgeteilt wird. Meist wird unterstellt, dass der Prinzipal risikoneutral, der Agent risikoavers ist. Die Begründung für diese Annahme ist darin zu finden, dass der Prinzipal als Kapitalgeber grundsätzlich die Möglichkeit besitzt, sein Kapital auf verschiedene Engagements zu streuen. Der Agent als Angestellter kann demgegenüber in der Regel nur für einen Arbeitgeber tätig sein. Ihm fehlt daher die Möglichkeit der Risikodiversifikation.⁷³ Implizit wird bei dieser An-

⁶⁹ Vgl. zur Charakterisierung der Akteure Ebers/Gotsch 1999, S. 211.

⁷⁰ Williamson 1990a, S. 54.

⁷¹ Vgl. Ebers/Gotsch 1999, S. 222.

⁷² Ebers/Gotsch 1999, S. 211.

⁷³ In Bezug auf Handelsvertreter kommen Albers/Krafft 1996, S. 1400, jedoch zu dem erstaunlichen Ergebnis, dass eine Umkehrung der Risikopräferenzen gegeben

nahme somit von einem Arbeitgeber-Angestellten-Verhältnis ausgegangen. Wendet man die Agenturtheorie jedoch auf Beziehungen zwischen zwei Unternehmen an, dürfte sie in dieser Form nicht mehr haltbar sein.

(4) Auf Basis der unvollständigen und asymmetrischen Information sowie der Annahme eigennützigen Verhaltens wird das Konzept der *Agenturkosten* entwickelt. Agenturkosten sind dabei diejenigen Kosten, die beiden Parteien aus dem von ihnen abgeschlossenen Vertrag im Vergleich zu einem klassischen Vertrag (im Sinne von Macneil) entstehen.

„Agenturkosten stellen die in Kosten ausgedrückte Differenz einer Leistungserstellung durch einen Agenten bei vollständiger Information beider Partner („first best solution“) einerseits und einer Leistungserstellung bei ungleicher Informationsverteilung andererseits dar.“⁷⁴

Nach Jensen/Meckling lassen sich dabei drei Arten von Kosten unterscheiden:⁷⁵ (a) Für den Prinzipals entstehen Überwachungskosten nicht nur aus der Beobachtung und der Messung des Verhaltens des Agenten. Zusätzlich werden Kosten aus der Entwicklung von Budgetrestriktionen, Verhaltensrichtlinien, Entlohnungsverfahren sowie Anreizkomponenten (Risiko-prämien) einbezogen. (b) Für den Agenten entstehen Garantiekosten aus den Anstrengungen, gegenüber dem Prinzipal Rechenschaft über die eigene Leistung abzulegen, sowie vor allem aus der eventuellen Übernahme von exogenem Risiko bei der Leistungserstellung. Letztlich entsteht (c) ein Residualverlust, wenn aufgrund eines suboptimalen Leistungsergebnisses ein geringerer Gesamtgewinn entsteht, dessen Differenz zum optimalen Leistungsergebnis folglich auch nicht zwischen den beiden Parteien verteilt werden kann.

2. Kernaussagen

Aus Agenturbeziehungen entstehen grundsätzlich zwei Arten von Problemen. Zum einen ergibt sich das *Überwachungsproblem* aus den unterschiedlichen Interessen bzw. Präferenzen von Prinzipal und Agent in Kombination mit dem Informationsvorsprung des Agenten bezüglich seiner Eigenschaften und seines Verhaltens bei der Leistungserstellung. Für den Prinzipal ist es unmöglich oder zumindest mit prohibitiv hohen Kosten verbunden, das Verhalten des Agenten vollständig zu überwachen. Zum anderen besteht das Problem der *Allokation exogen gegebenen Risikos*: Eine op-

ist: Freie Handelsvertreter haben die Möglichkeit, durch die Vertretung verschiedener Produkte zu diversifizieren. Empirische Studien ergaben, dass sie sich weniger risikoavers verhalten als die sie beauftragenden Unternehmen.

⁷⁴ Ebers/Gotsch 1999, S. 212.

⁷⁵ Vgl. Jensen/Meckling 1976, S. 308 f.

timale Anreizsteuerung bei asymmetrischer Information würde voraussetzen, dass der Agent das exogene Risiko allein trägt. In diesem Fall würde der Prinzipal ein vom Leistungsergebnis unabhängiges Fixum erhalten, während der Agent den Residualertrag erhält. Dieses Ergebnis ist jedoch nur bei vollständiger Risikoneutralität des Agenten auch in Bezug auf die Risikoallokation optimal.⁷⁶ Sobald sich der Agent risikoscheu verhält, entsteht ein Zielkonflikt zwischen dem Überwachungsproblem und der Risikoallokation. Eine „first best solution“ ist unter diesen Bedingungen nicht möglich.

In der Agenturtheorie lassen sich zwei Strömungen unterscheiden, die diesen Zielkonflikt auf unterschiedliche Weise angehen:⁷⁷ Die *normative* Strömung ist vor allem deduktiv ausgerichtet. Auf hohem formalen Niveau wird die Vertragsgestaltung formal-entscheidungslogisch dargestellt, wobei von empirischen Bezügen weitgehend abstrahiert wird. Demgegenüber ist die *positive* Strömung stärker deskriptiv und weniger formal ausgerichtet. Ihr Anliegen ist es, durch Betonung empirischer Bezüge auf die institutionellen Randbedingungen einzugehen, unter denen Agentur-Verträge abgeschlossen werden. Da dies eine größere Nähe zu realen Organisationsproblemen wie dem Outsourcing garantiert, sollen im Folgenden die Ergebnisse der positiven Strömung im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.

Im Folgenden sollen als Beispiel für die positive Agenturtheorie die zehn Thesen von Eisenhardt bezüglich des optimalen Designs von Überwachungsmaßnahmen dargestellt werden.⁷⁸ In ihnen kommen mehrere Aussagen zum Ausdruck: Erstens werden die zentralen Kernaussagen der Agenturtheorie dargestellt (Thesen 1–3). Zweitens werden einige Annahmen theorieendogen variiert (Thesen 4–7). Letztlich werden aufgabenbezogene und institutionelle Kriterien integriert. Dies ist als typisches Kennzeichen für die positive Ausrichtung von Eisenhardt zu sehen, da bewusst die Integration betriebswirtschaftlicher bzw. psychologischer Faktoren gesucht wird. (Thesen 8–10).

- (1) Bei ergebnisorientierten Verträgen ist es c.p. wahrscheinlicher, dass sich der Agent gemäß den Interessen des Prinzipals verhält. Hintergrund der These ist, dass durch ergebnisorientierte Vergütungen eine Angleichung der Interessen erreicht wird. Extrinsische Anreize führen somit zu einer Einschränkung der Zielkonflikte zwischen Prinzipal und Agent.

⁷⁶ Vgl. z.B. Schoppe/Graf Wass von Czege/Münchow/Stein/Zimmer 1995, S. 188–190, die sämtliche Fälle unterschiedlicher Risikopräferenzen von Prinzipal und Agent darstellen.

⁷⁷ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 59; Ebers/Gotsch 1999, S. 209; Richter/Furubotn 1999, S. 165 f.

⁷⁸ Vgl. Eisenhardt 1989, S. 60–63.

- (2) Wenn der Prinzipal über das Verhalten des Agenten informiert ist, ist es c.p. wahrscheinlicher, dass sich der Agent gemäß den Interessen des Prinzipals verhält. Diese These zielt auf Verhaltenskontrolle ab, die durch die Einrichtung von Informationssystemen seitens des Prinzipals erreicht werden kann.
- (3) Bestehen Informationssysteme zur Kontrolle des Agenten, so ist c.p. die Verwendung von verhaltensorientierten Komponenten in Verträgen wahrscheinlicher und die Verwendung von ergebnisorientierten Komponenten unwahrscheinlicher. Diese These zielt auf die Tatsache ab, dass der Prinzipal grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Steuerung des Agenten besitzt, die beide mit Kosten verbunden sind: Informationssysteme, wie etwa Budgetvorgaben, Berichtsvorschriften oder zusätzliche Kontrolleure (etwa ein Aufsichtsrat) dienen der Verhaltenskontrolle. Asymmetrische Information wird dadurch abgebaut, man nähert sich dem Ideal des klassischen Vertrages an. Demgegenüber ändern ergebnisorientierte Entlohnungsformen nichts am Zustand asymmetrischer Information. Jedoch entstehen hier Kosten durch die Notwendigkeit von Risikoprämien für den Agenten, da dieser exogenes Umweltisiko übernimmt. Bestehen (Kosten verursachende) Informationssysteme, macht es aus Perspektive des Prinzipals keinen Sinn, über ergebnisorientierte Komponenten auch noch zusätzlich die Risikoprämie des Agenten zu übernehmen.
- (4) Steigende Umweltunsicherheit führt c.p. zum stärkeren Einsatz verhaltensorientierter Komponenten in Verträge und zum geringeren Einsatz von ergebnisorientierten Komponenten. Hintergrund dieser These ist wiederum die Risikoprämie: Sie wird mit steigender Umweltunsicherheit ebenfalls steigen, so dass tendenziell der Einsatz von Informationssystemen zur Überwachung vorteilhafter wird.
- (5) Steigende Risikoaversion des Agenten führt c.p. zum vermehrten Einsatz von verhaltensbasierten Komponenten in Verträgen und zum verringerten Einsatz von ergebnisorientierten Komponenten. Bei dieser These wird davon ausgegangen, dass der Agent mit steigender Risikoaversion auch höhere Risikoprämien verlangen wird. Entsprechend wird der Einsatz von Informationssystemen tendenziell vorteilhafter.
- (6) Steigende Risikoaversion des Prinzipals führt c.p. zum vermehrten Einsatz von ergebnisorientierten Komponenten und zum verminderten Einsatz von verhaltensorientierten Komponenten. Diese These ist die Umkehrung von These (5): Der Prinzipal wird mit steigender Risikoaversion versuchen, so viel wie möglich des exogenen Risikos auf den Agenten abzuwälzen.

- (7) Bei sinkenden Interessengegensätzen (Präferenzunterschieden) zwischen Prinzipal und Agent nimmt c.p. die Wahrscheinlichkeit von ergebnisorientierten Komponenten des Vertrages ab und die Wahrscheinlichkeit von verhaltensorientierten Komponenten zu. Diese These ist nicht mehr derart leicht intuitiv nachvollziehbar wie die vorherigen. Sie unterstellt, dass mit sinkenden Interessenunterschieden das Kriterium der Überwachung in den Hintergrund tritt und sich das Agenturproblem auf Fragen der Risikoallokation reduziert. Da dem Agenten eine höhere Risikoaversion unterstellt wird als dem Prinzipal, ist es folglich sinnvoll, möglichst viel Umweltrisiko auf den Prinzipal zu verlagern.
- (8) Je besser das Verhalten des Agenten während der Leistungserstellung spezifizierbar ist (z.B. in Form einer Aufgabenbeschreibung), desto stärker werden c.p. verhaltensorientierte Komponenten im Vertrag zur Anwendung kommen. In dieser These wird auf die Möglichkeit zur direkten Messung des Verhaltens des Agenten Bezug genommen. Je besser eine Leistung ex ante spezifizierbar ist, desto besser ist ex post auch das Verhalten zu kontrollieren. Informationskosten des Prinzipals sinken somit und lassen verhaltensorientierte Komponenten tendenziell vorteilhafter erscheinen.
- (9) Je schlechter das Ergebnis der individuellen Leistungserstellung messbar ist, desto stärker werden c.p. verhaltensorientierte Komponenten im Vertrag zur Anwendung kommen. Diese These bezieht sich auf die den Fall sehr langfristiger Leistungserstellungsprozesse oder auf Gruppenarbeit, in denen der Beitrag Einzelner zum Leistungsergebnis nicht oder nur schwer messbar ist. Unter derartigen Bedingungen erscheinen Systeme zur Messung des Verhaltens tendenziell vorteilhafter.
- (10) Je länger eine Agenturbeziehung andauert, desto stärker werden c.p. verhaltensorientierte Komponenten in Verträgen zur Anwendung kommen. Diese These zielt darauf ab, dass mit steigender Dauer der Prinzipal mehr Wissen über die charakterlichen Eigenschaften des Agenten erwirbt. Es entstehen Erfahrungseffekte. Dies führt zu geringerem Verhaltensrisiko und lässt daher Risikoprämien aufgrund von ergebnisorientierten Komponenten weniger attraktiv erscheinen.

3. Einordnung

Anhand der Thesen von Eisenhardt lassen sich Nutzen und Probleme der Agenturtheorie anschaulich darstellen. Durch die Modellierung des Vertragsverhältnisses bei Interessenkonflikten und asymmetrischer Information wird ein weit verbreitetes, relativ allgemeines Phänomen betrachtet. Ziel ist

es dabei nicht, Aussagen über die Frage nach „Markt oder Hierarchie“ abzuleiten. Stattdessen werden unabhängig davon übergreifende Vertragsmechanismen entwickelt, die in beiden institutionellen Arrangements zur Anwendung kommen können. Die dabei entwickelten Modelle zeichnen sich durch eine vergleichsweise einfache, doch präzise Theoriekonstruktion aus, die intuitiv leicht nachvollziehbare Aussagen ermöglicht. Im Rahmen der positiven Agenturtheorie ist es darüber hinaus ohne größere Probleme möglich, das Basismodell zu erweitern. Weitere exogene Faktoren werden auf ihre Eigenschaften bezüglich der durch sie verursachten vertraglichen Unsicherheit interpretiert und lassen sich so in die Modelle integrieren.

Obwohl durch die Berücksichtigung aufgabenbezogener und institutioneller Faktoren eine im Vergleich zur Neoklassik gesteigerte Realitätsnähe erreicht wird, bestehen nach wie vor deutliche Einschränkungen. Es lassen sich dabei nach Ebers/Gotsch konzeptionelle- und Operationalisierungsprobleme unterscheiden.⁷⁹ *Konzeptionell* werden (a) nur frei ausgehandelte Individualverträge betrachtet. Institutionelle Einschränkungen wie z.B. Tarifverträge bleiben unberücksichtigt. Meist werden (b) nur relativ einfache Beziehungen zwischen einem einzigen Prinzipal und einem einzigen Agenten in einer einzigen Periode betrachtet. Zwar existieren zahlreiche Erweiterungen des Grundmodells, z.B. Multi-Agent-Modelle (ein Prinzipal steht einer Gruppe von Agenten gegenüber), Mehr-Perioden-Modelle oder Agenturmodelle mit mehreren Hierarchiestufen.⁸⁰ Doch führen diese Erweiterungen schnell zu sehr komplexen Modellen, die zudem mit strikten Annahmen versehen sein müssen, wenn sie quantitativ lösbar sein sollen. Im Ergebnis wird somit bei derartigen Erweiterungen der stärkere Realitätsbezug an einer Stelle mit sinkendem Realitätsbezug an anderer Stelle erkaufte. Letztlich wird (c) von vorab gegebenen und konstanten Präferenzen⁸¹ ausgegangen. Dies ist angesichts bestehender Umweltunsicherheit eine deutliche Einschränkung, da den Akteuren nicht zugestanden wird, ihre Erwartungen an eine veränderte Umwelt anzupassen.

Probleme der *Operationalisierung* entstehen nach Ebers/Gotsch bei der praktischen Anwendung und empirischen Überprüfung. Sie lassen sich auf Schwierigkeiten bei der Messung von Agenturkosten zurückführen. Dies beginnt schon bei der Ermittlung der „first-best-solution“, die als Ausgangspunkt für die Ermittlung der Agenturkosten gesehen werden muss. Ist der

⁷⁹ Vgl. zu methodischen Problemen der Agenturtheorie Ebers/Gotsch 1999, S. 221–224.

⁸⁰ Vgl. für einen Überblick Föhr 1991, S. 141–150.

⁸¹ Vgl. Levinthal 1988, S. 154, der die Agenturtheorie bezeichnet als „the neo-classical response to the questions raised many years earlier by March and Simon regarding the behavior of an organization of self-interested agents with conflicting goals in a world of incomplete information.“

Prinzipal nicht in der Lage, das erreichbare Optimum abzuschätzen, ist die Abweichung im Verhalten des Agenten (und damit der Residualverlust) nicht mehr messbar.⁸² Auch die Messung der anderen Formen von Agenturkosten ist in der Praxis nicht ohne weiteres möglich: Während sich Anreizkosten in Form von Prämien noch relativ leicht ermitteln lassen, sind z.B. die Garantiekosten des Agenten sehr viel schwieriger erfassbar. Dasselbe gilt auch für die Überwachungskosten des Prinzipals (Einrichtung von Informationssystemen etc.): Es müsste auseinandergehalten werden, welche Kosten auf die Messung des Verhaltens entfallen und welche auf die Messung anderer, umweltbezogener Einflüsse. Da betriebliche Controlling-Systeme meist beides messen, ist ein separater Ausweis der aus der Verhaltenskontrolle resultierenden Kosten in der Regel nicht möglich.

Derartige Messprobleme schränken sowohl die Ableitung konkreter Gestaltungsempfehlungen wie auch die empirische Überprüfbarkeit der Agenturtheorie erheblich ein. In Bezug auf die Entlohnung von Managern kommen Ebers/Gotsch zu einem vernichtenden Urteil:

„optimale Managergehälter lassen sich unter Verwendung der Theorie jedenfalls nicht genauer bestimmen als durch Intuition.“⁸³

Es stellt sich jedoch die Frage, ob Probleme wie die Abschätzung einer „first-best-solution“ tatsächlich nur als Operationalisierungsproblem zu betrachten sind. Eher implizit wird in der Agenturtheorie davon ausgegangen, dass es sich bei der delegierten Leistung lediglich um Realisationshandlungen⁸⁴ handelt, deren Bewältigung dem Agenten mit Hilfe von verfügbaren Informationen möglich ist. Somit wird das Überwachungsproblem ausschließlich aus der asymmetrischen Informationsverteilung zwischen Prinzipal und Agent abgeleitet. Wissensvorteile des Agenten gegenüber dem Prinzipal werden jedoch nicht thematisiert.

„These models preclude the possibility that agents could ‚know‘ more than the principal. Instead, asymmetric information models presuppose that agents possess information which would be of immediate use to the principal if its transfer wasn't prevented by costly observation (or some other transaction cost).“ [...] „The information problems economists address, therefore, are roughly equivalent to problems of data collection.“⁸⁵

Offensichtlich wird also davon ausgegangen, dass ein Prinzipal, symmetrische Informationsverteilung vorausgesetzt, die den Realisationshandlungen vorgelagerten Entscheidungen selbst im Sinne einer „first-best-solution“ treffen könnte.⁸⁶ Eine solche Annahme muss jedoch als starke Vereinfachung be-

⁸² Vgl. *Schneider* 1987, S. 553 f.

⁸³ *Ebers/Gotsch* 1999, S. 224.

⁸⁴ Vgl. *Frese* 2000, S. 4.

⁸⁵ *Minkler* 1993, S. 569 f.

trachtet werden, schließlich werden durch die Spezialisierungseffekte (und damit gestiegene Problemlösungsfähigkeiten) beim Agenten nicht berücksichtigt. Derartige Spezialisierungseffekte werden jedoch bei fast allen hochqualifizierten Tätigkeiten Bedeutung erlangen. So lässt sich z. B. die hohe Entlohnung von Top-Managern wohl auch auf deren Qualifikation bzw. spezifische Problemlösungsfähigkeit zurückführen, die sie den meisten anderen Menschen (incl. ihren Anteilseignern) voraushaben. Ähnliche Fälle asymmetrisch verteilter Problemlösungsfähigkeiten finden sich z. B. in Verhältnissen zwischen Rechtsanwalt und Mandant bzw. zwischen Arzt und Patient, die sich ebenfalls als Agenturbeziehungen beschreiben lassen. Es ergibt sich somit eine Parallele zu Vertrauensgütern nach Darby/Karni.⁸⁷ Bei der Bestimmung der „first-best-solution“ handelt es sich somit nicht nur um ein Operationalisierungsproblem. Vielmehr liegt hier ein weiteres, als gravierend zu betrachtendes konzeptionelles Problem der Agenturtheorie vor, das in Kap. D. ausführlich behandelt wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass aufgrund der genannten Einschränkungen durch die Agenturtheorie keine *quantitativen* Prognosen möglich sind. Jedoch kann eine ihrer Stärken darin gesehen werden, dass zumindest in *qualitativer* Hinsicht Wirkungszusammenhänge verdeutlicht werden können. Saloner bezeichnet ein solches Vorgehen als „metaphorical approach“ in der Anwendung von (formalen) Modellen.⁸⁸ Dieser, von den Vertretern der positiven Agenturtheorie gewählten Sichtweise entsprechend wird die Agenturtheorie zu einem Analyserahmen, mit dem zumindest Tendenzaussagen hinsichtlich grundlegender institutioneller Phänomene möglich werden. Darüber hinaus ist das theoretische Grundgerüst so angelegt, dass sich weitere Faktoren gut integrieren lassen. In Kap. D. soll genau dieser Weg beschritten werden, indem in einem „kognitiven Agenturansatz“ die Kontrollfähigkeit des Prinzipals als Variable betrachtet wird.

V. Grundzüge der Transaktionskostentheorie

1. Der Ansatz von Coase

Am Anfang der modernen Transaktionskostentheorie (und der modernen Institutionenökonomie im Allgemeinen) steht der Name Ronald H. Coase.⁸⁹

⁸⁶ Im Rahmen des entscheidungslogischen Konzepts der Delegationseffizienz entspricht dies der Annahme einer höheren Problemumsicht der übergeordneten Einheit. Vgl. dazu Frese 2000, S. 267 u. 272 f.

⁸⁷ Vgl. Kap. B.I.4.e).

⁸⁸ Saloner 1991, S. 126.

⁸⁹ Vgl. Coase 1937. Zu einer ausführlichen Darstellung der historischen Wurzeln des Transaktionskostengedankens siehe Klaes 2000.

Mit seiner Frage nach der Existenzberechtigung von Unternehmungen erhielten erstmals Transaktionskosten⁹⁰ eine größere Beachtung. Sie waren nicht länger nur Sand im Getriebe der Wirtschaft – also ein Störfaktor, der bis dahin im Rahmen der Neoklassik aus der Betrachtung ausgeschlossen worden war. Vielmehr machte Coase Transaktionskosten selber zur einer Variablen bei der Erklärung unterschiedlicher Organisationsformen.⁹¹

Hintergrund seiner Überlegungen war die Unfähigkeit der Neoklassik, die Existenz von Unternehmungen zu erklären: Wenn Märkte und der Preismechanismus zu einer optimalen Allokation und Versorgung der Nachfrager führen, würde es keinen Sinn machen, Unternehmungen zu bilden, die diesen Preismechanismus einschränken.

„It is a fascinating paradox that the received theory of the firm, by and large, assumes that the firm does not exist.“⁹²

Da die Existenz von Unternehmungen jedoch als empirisch gut abgesichert gelten kann, stellte sich die einfache Frage: Warum existieren Unternehmungen? Etwas differenzierter lässt sich auch fragen: Aufgrund welcher Einflüsse werden in der Praxis arbeitsteilige wirtschaftliche Aktivitäten teils über den Mechanismus „Markt“, teils aber auch über den Mechanismus „Hierarchie“ koordiniert? Coase beantwortete diese Frage mit der Feststellung, dass beide Mechanismen jeweils mit unterschiedlichen Kosten verbunden sind. Die „costs of using the market“ bestehen, da (a) keine vollständige Markttransparenz herrscht, Informationsbeschaffung mit Kosten verbunden ist und daher (b) Abschluss, Überwachung, Anpassung und Durchsetzung von Verträgen ebenfalls mit Kosten verbunden sind. Dem gegenüber stehen bei unternehmensinterner Erstellung „organising costs“. Sie sind vor allem durch die Größe einer Unternehmung determiniert. Bei steigender Größe steigen auch die Kosten der Koordination. Zusätzlich fallen aufgrund von Fehlentscheidungen, die durch mangelnde Koordination verursacht wurden, weitere Kosten an. Dabei geht Coase davon aus, dass diese organising costs mit steigender Größe der Unternehmung überproportional steigen, während die costs of using the market von der Unternehmungsgröße nicht beeinflusst

⁹⁰ Coase benutzte 1937 den Begriff Transaktionskosten noch nicht. Er unterschied in „organising costs“ und „costs of using the market“. In späteren Aufsätzen übernahm er jedoch den Terminus „Transaktionskosten“. Vgl. Coase 1992, S. 716.

⁹¹ Frühe Ansätze des Transaktionskostengedankens lassen sich bei auf Adam Smith zurückführen. Er unterschied zwischen „productive labour“ und „unproductive labour“. Karl Marx nahm diese Begriffe auf und änderte ihre Bedeutung in der Richtung, dass sie weitgehend dem heutigen Verständnis der Transaktionskosten entsprechen. Vgl. dazu v. Weizsäcker 1993, S. 243: „For Marx unproductive labour in capitalism was labour spent to run, to control, to monitor the system rather than to actually manufacture commodities. Unproductive labour in the sense of Marx largely corresponds to our modern transaction cost“.

⁹² Thorelli 1965, S. 249.

werden. Somit ist davon auszugehen, dass – selbst wenn es einen Zustand gibt, in dem die organising costs niedriger als die marketing costs sind – eine bestimmte Größe existiert, ab der diese organising costs die marketing costs ein- und überholen und somit die interne Abwicklung vergleichsweise ineffizient wird.⁹³ Bei der Analyse bezieht sich Coase dabei ganz im Geiste der Neoklassik auf das Marginalprinzip.⁹⁴

Der Beitrag von Coase ist sehr allgemein gehalten, es besteht vor allem ein Operationalisierungsproblem⁹⁵. Coase versäumte es, die Entstehung von (internen und externen) Transaktionskosten und deren Verläufe systematisch zu begründen.

„Nur dann, wenn die Bestimmungsfaktoren analysiert und die Annahmen offengelegt werden, die für unterschiedliche Kostenwirkungen bei alternativen Koordinationsformen verantwortlich sind, kann von einem Erklärungsansatz gesprochen werden.“⁹⁶

Da dies nicht der Fall ist, sind die Aussagen weitgehend tautologisch. Es lässt sich „praktisch jedes Ergebnis durch Verweis auf Transaktionskostenüberlegungen rechtfertigen.“⁹⁷

Vor allem Williamson hat sich dieses Problems angenommen und versucht, die Transaktionskostentheorie zu operationalisieren. Da er heute als der Hauptvertreter des Transaktionskostenansatzes gelten kann, soll sein Ansatz im Folgenden im Mittelpunkt der Betrachtung stehen.⁹⁸ Dabei wird vor allem auf seine Aussagen zur institutionellen Gegenüberstellung von ‚Markt‘ und ‚Hierarchie‘ Bezug genommen.⁹⁹

⁹³ Siehe Coase 1937, S. 394: „a point must be reached where the costs of organising an extra transaction within the firm are equal to the cost involved in carrying out the transaction in the open market.“

⁹⁴ Coase 1937, S. 386, spricht von der „idea of the margin and that of substitution“.

⁹⁵ Vgl. Meyer 1995, S. 73 f.

⁹⁶ Meyer 1995, S. 73.

⁹⁷ Williamson 1990a, S. 4.

⁹⁸ Die zweite prominente Variante des Transaktionskostenansatzes stammt von North (vgl. stellvertretend für zahlreiche Publikationen North 1990). Im Gegensatz zu Williamson konzentriert sich North jedoch aus wirtschaftshistorischer Perspektive auf das institutionelle Umfeld in Form von fundamentalen politischen, sozialen und juristischen Prozessen. Demgegenüber liegt das Augenmerk von Williamson auf institutionellen Arrangements zwischen individuellen ökonomischen Akteuren. Plakativ lässt sich der Ansatz von North als „Makrovariante“, der von Williamson als „Mikrovariante“ des Transaktionskostenansatzes beschreiben. Vgl. auch Williamson 1993, S. 457.

⁹⁹ Williamson versucht auch, aus seinem Ansatz Aussagen über interne Organisationsstrukturen abzuleiten. Diese sehen sich jedoch massiver Kritik ausgesetzt. Vgl. dazu z. B. Frese 1992, S. 207 f.

2. Die Weiterentwicklung von Williamson

Wie Coase hat auch Williamson den Anspruch, die Entstehung verschiedener empirisch feststellbarer Institutionen ökonomisch zu erklären. Als Erweiterung zu Coase liegt sein Augenmerk jedoch vor allem darauf, Determinanten zu identifizieren, die die Wahl der Institutionen beeinflussen. Williamson baut dabei auf den Erkenntnissen der Property Rights Theory auf und integriert zusätzlich verhaltenswissenschaftliche Annahmen. Im Ergebnis gelangt er damit zu einer wünschenswerten Konkretisierung der Transaktionskostentheorie, die eine Falsifikation ermöglichen soll.¹⁰⁰

Als Basis seiner Analyse dient – in Anlehnung an Commons¹⁰¹ – die Transaktion:

„Eine Transaktion findet statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare Schnittstelle hinweg übertragen wird.“¹⁰²

Dabei liegt der Akzent jedoch nicht auf den physischen Gütern oder Leistungen, im Vordergrund stehen – auch dies geschieht in Anlehnung an Commons¹⁰³ – die damit verbundenen Property Rights. Die Institutionenanalyse wird somit als Vertragsproblem dargestellt.¹⁰⁴ In einem ersten Schritt werden die Charakteristika einer Transaktion und die in Frage kommenden Vertragsformen ermittelt. In einem zweiten Schritt – dies ist der Hauptteil der Analyse – werden die Mechanismen betrachtet, die bei gegebener Vertragsform während der Vertragslaufzeit zur Anpassung an veränderte Umweltbedingungen in Frage kommen bzw. für die Parteien durchsetzbar sind. Letztlich werden aus der Anpassungsfähigkeit und den damit verbundenen Kosten und Gefahren Rückschlüsse auf das optimale institutionelle Arrangement für eine gegebene Transaktion gezogen. Kriterien für die Vorteilhaftigkeit einer Vertragsform (und damit einer bestimmten Institution) sind dabei die Kosten, die den Vertragsparteien bei der Erstellung der Güter und Leistungen (Produktionskosten) sowie bei der Abwicklung der Transaktion (Transaktionskosten) entstehen.

¹⁰⁰ Aus dieser Perspektive betrachtet ist die teils massive (und berechtigte) Kritik an Williamson durchaus als Teil seiner Leistung anzusehen. Schließlich hat er durch die Explizierung zahlreicher (jedoch nicht aller) Annahmen eine Falsifikation erst ermöglicht.

¹⁰¹ Siehe Commons 1931, S. 652: „the smallest unit of the institutional economists is a *unit of activity* – a transaction, with its participants.“ Hervorhebung im Original.

¹⁰² Williamson 1990a, S. 1.

¹⁰³ Siehe Commons 1931, S. 652: „transactions are, not the ‚exchange of commodities‘, but the alienation and acquisition, between individuals, of the *rights* of property“. Hervorhebung im Original.

¹⁰⁴ Vgl. Williamson 1990a, S. 47 f.

Den Geltungsbereich seines Ansatzes formuliert Williamson sehr weit. Selbstbewusst behauptet er, dass sich mit der Transaktionskostentheorie jedes Problem erfassen ließe, solange es nur vertraglichen Ursprungs sei.¹⁰⁵ Im Gegensatz zur Property Rights- und Agenturtheorie liegt der Schwerpunkt der Betrachtung jedoch nicht auf der ex ante Betrachtung. Vielmehr werden vor allem die nach Vertragsabschluss (ex post) auftretenden Probleme zum Kern der Analyse gemacht.¹⁰⁶

a) Annahmen und Kernaussagen

Williamsons Modell basiert auf drei Fundamenten: (1) möglichen Vertragsformen zur Abwicklung einer Transaktion und (2) Annahmen zum Verhalten der Akteure. Aus diesen versucht er Kostenwirkungen abzuleiten. Da, wie bereits dargestellt, ein Hauptkritikpunkt an der Transaktionskostentheorie in deren mangelnder Operationalisierung bestand, entwickelt Williamson (3) ein heuristisches Modell¹⁰⁷ der Kostendeterminanten, das Geltungsanspruch bezüglich Transaktions- und Produktionskosten besitzt.

(1) Bei der Darstellung möglicher Vertragsformen zur Abwicklung einer Transaktion bezieht sich Williamson auf die Klassifikation von Macneil, die bereits in Kap. C.III.3. behandelt wurde. Dabei findet bei Williamson jedoch eine Vermischung von Vertragsformen, institutionellen Arrangements und unterschiedlichen Formen von „Beherrschungs- und Überwachungssystemen“¹⁰⁸ statt.¹⁰⁹ Klassische (vollständige) Verträge werden mit der Institution des Marktes gleichgesetzt, bei denen der Inhalt der Beziehung ausschließlich durch formale Vertragsbedingungen geregelt ist. Obwohl nicht explizit erwähnt, wird dabei vor allem auf eine ergebnisorientierte Leistungsbewertung abgezielt.¹¹⁰ Als Anreizmechanismus existiert hauptsäch-

¹⁰⁵ Vgl. *Williamson* 1990a, S. 47. Bezüglich des Geltungsbereiches bestehen in den Aussagen Williamsons einige wesentliche Diskrepanzen. Auf der einen Seite betont er, dass organisatorische Aktivitäten „in erster Linie im Dienst der Einsparung von Transaktionskosten“ zu begreifen sind (*Williamson* 1990a, S. 324). Auf der anderen Seite wird explizit die Bedeutung seines Ansatzes für die Einschätzung von Produktionskosten betont. Vgl. *Riordan/Williamson* 1985, S. 369.

¹⁰⁶ Vgl. *Williamson* 1990a, S. 32.

¹⁰⁷ Zu heuristischen Modellen siehe z.B. *Tversky/Kahneman* 1982, S. 3: Heuristische Modelle „reduce the complex task of assessing probabilities and predicting values to simpler judgmental operations.“

¹⁰⁸ *Williamson* 1990a, S. 83 f.

¹⁰⁹ Vgl. *Williamson* 1991, S. 29–32. Vgl. auch die Darstellung bei *Ebers/Gotsch* 1999, S. 232.

¹¹⁰ Vgl. die Darstellung bei *Ebers/Gotsch* 1999, S. 232. Siehe auch *Masten* 1988, S. 186: „an ‚independent‘ contractor is generally defined as one who in rendering services exercises an independent employment or occupation and represent his em-

lich marktliche Konkurrenz. Neoklassische und relationale Verträge sind grundsätzlich unvollständig spezifiziert. Daher bringt sie Williamson mit hierarchischen Elementen in Verbindung, in denen größerer Wert auf Mechanismen zur ex post Spezifikation der Vertragsinhalte gelegt wird. Implizit zielt Williamson bei hierarchischer Kontrolle in stärkerem Maß auf verhaltensorientierte Leistungsbewertung ab. Anreize gehen vor allem davon aus, dass beide Parteien der Vertragsbeziehung einen Eigenwert zumessen, den sie nicht durch inadäquates Verhalten gefährden wollen. Insgesamt sind die Anreize jedoch weniger stark ausgeprägt als bei klassischen Verträgen.

(2) Bezüglich des Verhaltens geht Williamson von drei Annahmen aus: (a) Unvollständige Verträge sind nur denkbar, wenn man von der Annahme vollständiger Information und vollständiger Rationalität – wie dies in der Neoklassik unterstellt wird – abrückt. Mit Bezug auf Simon¹¹¹ unterstellt Williamson daher, dass Akteure zwar die Intention haben, sich rational zu verhalten. Aufgrund beschränkter verfügbarer Informationen und begrenzten kognitiven Kapazitäten gelingt dies jedoch nicht vollständig. Im Ergebnis ist ihr Verhalten „begrenzt rational“.¹¹² (b) Es wird – ähnlich wie in der Agenturtheorie – die Verfolgung von Eigeninteressen in Form von Opportunismus unterstellt.¹¹³ Eine letzte, eher selten beachtete Verhaltensannahme besteht (c) darin, dass den Akteuren Risikoneutralität unterstellt wird. Williamson führt sie vor allem aus Vereinfachungsgründen ein.¹¹⁴

Unvollständige Verträge und eigennütziges Verhalten stellen – jeweils separat betrachtet – noch keine potentielle Gefahr und damit kein transaktionskostenerhöhendes Argument dar. Erst die Kombination aus beiden wird zur Bedrohung: Es muss damit gerechnet werden, dass vertragliche Spielräume einseitig durch eine Partei opportunistisch ausgenutzt werden. Das entscheidende Problem besteht jedoch, wie bereits angesprochen, in der Bewertung der aus solchen Gefahren resultierenden Kosten. Da sich v.a.

ployer only as to the results of his work and not as the means whereby it is to be done.“ Auch wenn diese Aussage durch amerikanisches Recht gedeckt sein sollte: durch deutsches Recht ist sie es nicht. Gerade der Dienstvertrag (§§ 611 ff. BGB) zielt gerade nicht auf das Ergebnis, sondern das Tätigwerden bei einer Leistung ab.

¹¹¹ Simon 1957, S. XXIV.

¹¹² Vgl. Williamson 1990a, S. 51 f. Siehe zu einer ausführlichen Darstellung des bounded-rationality-Gedankens in der Ökonomie auch Radner 2000.

¹¹³ Vgl. Williamson 1990a, S. 54–56. Williamson ist nicht der erste Ökonom, der derartige Verhaltensannahmen verwendet. Vgl. das von v. Mises 1940, S. 290 f., vertretene Menschenbild: „Wir konstruieren keinen homo oeconomicus und keinen Idealmenschen, sondern wir nehmen den Menschen so wie er ist. Dieser Mensch verfügt nur über unzureichende Einsicht und nur beschränktes Wissen, er irrt, er kann getäuscht werden, er weiß nicht immer, was ihm frommen würde, er ist ungeduldig, nervös, eitel, launenhaft, wetterwendisch.“

¹¹⁴ Vgl. Williamson 1990a, S. 325–327.

Transaktionskosten nur schwer oder gar nicht kostenrechnerisch erfassen lassen,¹¹⁵ nimmt Williamson einen „doppelten Kunstgriff“ vor: Zum einen verzichtet er bewusst auf eine absolute Bestimmung der Transaktionskosten und beschränkt sich auf einen Kostenvergleich verschiedener institutioneller Arrangements. Dies bedeutet bei ihm einen Vergleich zwischen den Alternativen Hierarchie, Markt sowie als Zwischenform „Hybride“. Zum anderen vergleicht er die mit einem institutionellen Arrangement verbundenen Kosten nicht direkt, sondern lediglich indirekt über Kostendeterminanten, die sich besser erfassen lassen sollen. Dabei unterstellt er, dass sich die Höhe der Produktions- und Transaktionskosten in einem gegebenen institutionellen Arrangement systematisch mit diesen Kostendeterminanten verändert. Es entsteht somit ein heuristisches Modell der Kostendeterminanten.¹¹⁶

(3) Nach Williamson sind folgende Determinanten für die Einordnung einer Transaktionen entscheidend: (a) transaktionsspezifische Investitionen, (b) Unsicherheit und (c) Häufigkeit.¹¹⁷

(a) *Transaktionsspezifische Investitionen* stellen die bei weitem wichtigste Determinante dar. Aufgrund ihrer hohen Bedeutung in der Outsourcing-Praxis sind sie bereits in Kap. B.III.2.a) ausführlich behandelt worden. Sie besitzen Auswirkungen sowohl auf die Transaktionskosten wie auch die Produktionskosten. Bezüglich der Transaktionskosten ergibt sich eine Abhängigkeit gegenüber dem Transaktionspartner, die dieser opportunistisch zu Nachverhandlungen nutzen kann. Je höher die spezifischen Investitionen ausfallen, desto höher fällt auch die Abhängigkeit aus.¹¹⁸ Die entscheidende Annahme im Ansatz Williamsons besteht nun darin, dass er in Hierarchien eine bessere Beherrschbarkeit von Abhängigkeiten und Opportunismus unterstellt als bei marktlicher Koordination:

„Wo beide Parteien einer Transaktion im selben Eigentum stehen, ist die Annahme gemeinsamer Gewinnmaximierung statthaft.“¹¹⁹

¹¹⁵ Vgl. den Beitrag von Albach 1988.

¹¹⁶ Vgl. Williamson 1990a, S. 101.

¹¹⁷ Vgl. Williamson 1990a, S. 59–69.

¹¹⁸ So jedenfalls Williamson. Zur präziseren Darstellung, die auf der Bedeutung von Quasirenten basiert, vgl. Kap. B.III.2.a).

¹¹⁹ Williamson 1990a, S. 88. Bei genauer Betrachtung lässt sich diese Aussage auf zwei Arten interpretieren: Zum einen kann vermutet werden, dass beide Parteien übereinstimmende Interessen besitzen. In diesem Fall würde Opportunismus keine Bedeutung zukommen. Zum anderen kann von der Möglichkeit verschiedener Interessen ausgegangen werden, die jedoch durch die Unterdrückung opportunistischen Verhaltens nicht zu einem Verhaltensrisiko führen. In jedem Fall belegt das Zitat, dass Williamson die Bedeutung des Opportunismus in Hierarchien deutlich geringer einschätzt als auf Märkten.

Mit anderen Worten: Innerhalb einer Unternehmung wird (anders als in der Agenturtheorie) der Existenz von Interessengegensätzen keine oder lediglich geringe Bedeutung zugemessen. Unter einer derartigen Annahme führen hohe spezifische Investitionen somit zu einem klaren Transaktionskostenvorteil der hierarchischen gegenüber der marktlichen Koordination. Die starke Betonung der ex post Transaktionskosten im Werk von Williamson, die ihn von Vertretern der Property Rights- und der Agenturtheorie unterscheidet, ist allein auf die Bedeutung der spezifischen Investitionen zurückzuführen. Insofern ist die Interpretation der Transaktionskostentheorie bei Williamson im Wesentlichen eine Theorie spezifischer Investitionen.¹²⁰

Auch in Bezug auf Produktionskosten sind spezifische Investitionen von Bedeutung.¹²¹ Grundsätzlich geht Williamson davon aus, dass aufgrund von Economies of Scale und -Scope Produktionskostenvorteile der Alternative „Markt“ gegenüber der Alternative „Hierarchie“ bestehen. Sie kommen zustande, wenn ein Lieferant nicht nur einen, sondern mehrere Kunden mit demselben Gut oder derselben Leistung beliefert und entsprechend Größenvorteile realisieren kann. Ist das Gut oder die Leistung jedoch hoch spezifisch, ist gemäß Williamson die Erreichung von Größenvorteile nicht mehr möglich: Es gibt (zumindest innerhalb des entstandenen Monopolbereichs) nur einen Abnehmer; gäbe es mehrere, würde es sich nicht mehr um spezifische Güter oder Leistungen handeln. Die Produktionskostenvorteile der Alternative „Markt“ verschwinden somit bei zunehmender Spezifität. Zusammenfassend führen im Ansatz Williamsons spezifische Investitionen zu Transaktionskostenvorteilen hierarchischer Koordination, während aus Produktionskostensicht die Unterschiede zwischen „Markt“ und „Hierarchie“ immer stärker in den Hintergrund treten. Im Ergebnis ergibt sich aus hohen spezifischen Investitionen daher eine klare Tendenz zur hierarchischen Koordination.¹²²

(b) Die zweite wichtige Determinante für die Einordnung einer Transaktion ist *Unsicherheit*. Sie ist untrennbar mit der Annahme beschränkt rationalen Verhaltens verbunden und der Grund dafür, dass Verträge in aller Regel unvollständig bleiben müssen. Unsicherheit bestimmt den Grad, mit dem zukünftige Eventualitäten abgeschätzt und vertraglich determiniert werden können. In Anlehnung an Koopmanns unterscheidet Williamson zwei Formen von Unsicherheit: Umwelt- und Verhaltensunsicherheit.¹²³ Unter Umweltunsicherheit sind sämtliche Formen unvorhersehbarer exogener

¹²⁰ Vgl. vor allem die Aussagen bei *Riordan/Williamson* 1985, S. 369, die sich ausschließlich auf die Bedeutung spezifischer Investitionen konzentrieren.

¹²¹ Vgl. *Riordan/Williamson* 1985, S. 367–370.

¹²² Vgl. *Williamson* 1990a, S. 102.

¹²³ Vgl. *Koopmanns* 1957, S. 162 f. Koopmanns benutzt die Begriffe „primary“ und „secondary uncertainty“.

Änderungen zu verstehen, z. B. Präferenzänderungen von Verbrauchern oder das Aufkommen neuer Technologien. Verhaltensunsicherheit bezieht sich auf die Aktivitäten von Personen, die eigentlich (wenn auch unvollständig) vertraglich abgesichert sein sollten. Bei der Interpretation der möglichen Ursachen für diese Verhaltensabweichungen unterscheiden sich jedoch Williamson und Koopmanns. Während Koopmanns Verhaltensunsicherheit lediglich auf Kommunikationsprobleme zurückführt, also auf nicht-intendierte Ursachen abzielt, subsumiert Williamson unter diesem Begriff vor allem das Phänomen des „moral hazard“, also die bewusste Ausnutzung von Informationsasymmetrien.¹²⁴

Unsicherheit wirkt sich auf die Transaktionskosten in zweifacher Hinsicht aus: Ex ante steigen die Kosten der Information, Verhandlung und vertraglichen Absicherung, da mehr Eventualitäten berücksichtigt werden müssen. Auch ex post steigen die Transaktionskosten. Zum einen wird es – wie in der Agenturtheorie prognostiziert – den Parteien erleichtert, unzureichende Leistung durch Verweis auf eine veränderte Umwelt zu vertuschen. Die Gefahr opportunistischen Verhaltens steigt somit und macht eine Kosten verursachende Verhaltenskontrolle notwendig.¹²⁵ Zum anderen wird es mit wachsender Umweltunsicherheit wahrscheinlicher, dass im Rahmen eines langfristigen Vertrages Anpassungen notwendig werden. Dadurch entstehen Kosten der Nachverhandlung und die Gefahr, dass eine Partei diese Nachverhandlungen opportunistisch zum Abschöpfen von Quasirenten der anderen Partei nutzt. Umweltunsicherheit und die daraus folgende Unmöglichkeit, vollständige Verträge abzuschließen, ist somit Voraussetzung dafür, dass spezifische Investitionen grundsätzlich der Gefahr opportunistischer Ausbeutung ausgesetzt sind. Williamson geht davon aus, dass die Gefahren, die aus Unsicherheit in Kombination mit spezifischen Investitionen resultieren, am besten durch hierarchische Koordination zu lösen sind. Warum dies der Fall ist – vor allem angesichts der Erkenntnisse der Agenturtheorie –, stellt Williamson nicht explizit dar.

Eine hilfreiche Konkretisierung stammt bei dieser wichtigen Frage von Simon.¹²⁶ Nach Simon unterscheiden sich (externe) Verträge zwischen Unternehmungen von (internen) Arbeitsverträgen in einem entscheidenden Punkt: Bei externen Verträgen muss die Leistung tendenziell ex ante bestimmt werden. Dies würde bedeuten, dass bereits vor Beginn der Leistungserstellung die Leistung vollständig spezifiziert und sämtliche Eventu-

¹²⁴ Vgl. *Williamson* 1990a, S. 64–67.

¹²⁵ Vgl. Kap. C.IV.2., These 4 von *Eisenhardt* 1989.

¹²⁶ Vgl. den Beitrag von *Simon* 1951. Auch in *March/Simon* 1958, S. 84–111 wird ausführlich auf die Entscheidung zur Partizipation in Organisationen eingegangen.

alitäten berücksichtigt werden muss(t)en. Demgegenüber sieht der interne Arbeitsvertrag ein ausdrückliches Weisungsrecht des Vorgesetzten vor. Er besitzt das Recht, *ex post* (innerhalb gewisser Grenzen¹²⁷) die Leistungsanforderungen zu konkretisieren und somit an veränderte Umweltbedingungen anzupassen. Daraus würde folgen, dass der Arbeitsvertrag besser geeignet ist, Umweltrisiken abzufedern – vorausgesetzt, der Vorgesetzte ist in der Lage, dies zu erkennen und durchzusetzen. Verhaltensunsicherheit, die auf asymmetrischer Information oder dem Vorliegen spezifischer Investitionen (v.a. in Humankapital) beruht, kann auch ein Arbeitsvertrag im Sinne von Simon (ebenso wie ein externer Vertrag) nicht eindämmen.¹²⁸

Bezüglich der Produktionskosten besitzt Unsicherheit keinen direkten Einfluss.¹²⁹ Zusammenfassend führt daher nach Williamson steigende Unsicherheit zur zunehmenden Vorteilhaftigkeit hierarchischer Koordination.

(c) Die letzte Determinante von Transaktionen ist deren *Häufigkeit*. Je häufiger zwei Parteien eine Transaktion abwickeln, desto eher lassen sich Economies of Scale realisieren. Dies gilt sowohl für Produktions- wie auch Transaktionskosten. Bei letzteren erklärt sich dies dadurch, dass die mit der Einrichtung von Überwachungssystemen verbundenen Kosten als zumindest

¹²⁷ Diese Grenzen werden als „Akzeptanzzone“ oder „Indifferenzzone“ bezeichnet, vgl. *Berger/Bernhard-Mehlich* 1999, S. 139. Sie geben den Bereich an, innerhalb dessen ein Angestellter im Rahmen einer Anreiz-Beitrags-Abschätzung Anweisungen seines Vorgesetzten akzeptiert. Vgl. zur Anreiz-Beitrags-Theorie auch *Barnard* 1938, S. 92 f., sowie *March/Simon* 1958, S. 84. Änderungen der Leistungsanforderungen müssen dabei für den Angestellten nicht zwangsläufig eine Verschlechterung seiner Arbeitsbedingungen bedeuten. Nur dann, wenn diese Veränderungen zu einem Gleichgewicht außerhalb der Akzeptanzzone führen, wird der Angestellte das Arbeitsverhältnis beenden.

¹²⁸ Die Unterscheidung zwischen Arbeits- und Marktvertrag durch das Kriterium des Weisungsrechts kann daher nur beschränkt überzeugen. Da diese Unterscheidung jedoch gleichzeitig den Kern der Markt- oder Hierarchie-Debatte darstellt, kann auch letztere nicht mit Hilfe des Weisungsrechts beantwortet werden. Letzteres wird besonders bei der Betrachtung von Dienstleistungen deutlich: Wie in Kap. B.I.4.c) dargestellt, kann ein Dienstleister keine fertige Leistung, sondern lediglich seine *Leistungsbereitschaft* auf dem Markt anbieten. Dies ist vor allem durch die Bedeutung des externen Faktors bei der Dienstleistungsproduktion bedingt, an dem die Leistung erbracht wird. Da vor Beginn der Leistung in aller Regel nicht sämtliche relevanten Charakteristika des externen Faktors bestimmbar sind, willigt der Dienstleister ein, auch nach Abschluss des Dienstleistungsvertrages noch Änderungen im Produktionsprozess in Hinblick auf den externen Faktor vorzunehmen. Im deutschen Recht werden derartige Verhältnisse durch den Dienstvertrag erfasst. Vgl. Kap. B.II.4.a)cc). Diese Einwilligung besitzt deutliche Ähnlichkeiten zur Akzeptanz eines Weisungsrechts durch einen Angestellten. Dennoch handelt es sich bei dem Verhältnis zwischen Dienstleister und Nachfrager wohl kaum um eine hierarchische Beziehung. Zum Unterschied zwischen marktlicher und hierarchischer Koordination siehe auch Kap. D.II.2.c).

¹²⁹ Vgl. *Ebers/Gotsch* 1999, S. 230.

teilweise fix betrachtet werden. Da Williamson Überwachungssysteme vor allem bei hierarchischer Koordination vermutet, gewinnt diese bei hoher Transaktionshäufigkeit gegenüber der marktlichen Koordination an Attraktivität. Auch an dieser Stelle zeigt sich einmal mehr die ex post Orientierung Williamsons. Schließlich sind auch ex ante Vertragskosten, wie sie vor allem bei marktlicher Koordination anfallen, weitgehend fix und lassen bei steigenden Transaktionsvolumina entsprechend Economies of Scale zu. Dieser Effekt wird aber von Williamson nicht beachtet. Insgesamt kommt der Transaktionshäufigkeit jedoch „oft eine untergeordnete Rolle“¹³⁰ zu, sie wird als die am wenigsten wichtige Determinante im Ansatz Williamsons betrachtet.

Aus seinen Grundannahmen und den Determinanten der Transaktion leitet Williamson sein „Governance Framework“ ab, mit dem er eine Weiterentwicklung und Konkretisierung der „Markt oder Hierarchie“-Debatte erreichen will. Wichtigster – und für das Outsourcing entscheidender – Anwendungsfall ist dabei die Frage der vertikalen Integration.¹³¹

Williamson geht davon aus, dass Transaktionen, die nicht mit besonderer Unsicherheit oder spezifischen Investitionen verbunden sind, am effizientesten über Märkte ausgeführt werden. Grundsätzlich unterstellt Williamson, dass die Alternativen „Markt“ und „Hierarchie“ identische Produktionsfunktionen besitzen.¹³² Die Kosten pro Ausbringungseinheit sind lediglich von der Ausbringungsmenge abhängig – es besteht die Möglichkeit zur Realisierung von Economies of Scale und -Scope. Selbst wenn innerhalb der Unternehmung nur eine suboptimale Menge des zu produzierenden Gutes benötigt wird, bestände immer noch die Möglichkeit, überschüssige Einheiten an andere Unternehmungen über den Markt zu veräußern. Entscheidend für die Überlegenheit des Marktes bei Transaktionen mit geringer Unsicherheit und geringen spezifischen Investitionen sind also ausschließlich Transaktionskostenargumente. Sie werden damit erklärt, dass in Märkten relativ hohe (extrinsische) Anreize aufgrund marktlicher Konkurrenz vorliegen. Darüber hinaus bestehen vergleichsweise geringe Abstimmungskosten, da keine bürokratischen Strukturen zur Abwicklung der Transaktion notwendig sind. Aus Opportunismus resultierende Gefahren bestehen nicht, da ohne spezifische Investitionen auch keine appropriierbaren Quasirenten existieren können.

¹³⁰ Ebers/Gotsch 1999, S. 230.

¹³¹ Vgl. *Williamson* 1996a, S. 235: „the representative problem with which the transaction cost economics deals is that of vertical integration – when should a firm make rather than buy a good or service?“. Siehe auch *Williamson* 1984, S. 212–215 sowie *Williamson* 1990a, Kapitel 4 und 5.

¹³² Vgl. *Riordan/Williamson* 1985, S. 369.

Die mangelnden Anreize in Hierarchien erklärt Williamson vor allem über Mess- und Zurechnungsprobleme bei internen Austauschbeziehungen. Sie ermöglichen, dass Organisationsmitglieder zum einen aus Gründen der Selbstüberschätzung meinen, komplexe Probleme besser bewältigen zu können, als dies tatsächlich der Fall ist.¹³³ Zum anderen – und dies dürfte der wichtigere Aspekt sein – gesteht Williamson den Organisationsmitgliedern auch eigene Präferenzen zu, die „politische Spiele“¹³⁴ und „wechselseitige Gefälligkeiten“¹³⁵ zur Folge haben und die Effizienz hierarchischer Strukturen senken. Erstaunlicherweise geht er bei der Betrachtung des „Bürokratieversagens“ nicht auf die Erkenntnisse der Agenturtheorie ein, die sich mit derartigen Phänomenen sehr viel differenzierter auseinandersetzt. Die Möglichkeiten bewusst reduzierter Leistungsanstrengung (shirking) oder die eigennützige Nutzung unternehmenseigener Ressourcen durch Organisationsmitglieder werden nicht thematisiert.¹³⁶ Insgesamt gesteht er jedoch ein:

„Im Vergleich mit der Literatur zum Marktversagen ist die Literatur zum Bürokratieversagen relativ unterentwickelt.“¹³⁷

Ist eine Transaktion jedoch mit höherer Unsicherheit und höheren spezifischen Investitionen verbunden, so steigen auch die aus Opportunismus resultierenden Risiken und entsprechend die ex post Transaktionskosten. Da Williamson aufgrund seines eingeschränkten Verständnisses des Bürokratieversagens davon ausgeht, dass Opportunismus in hierarchischen Strukturen besser beherrschbar sei als bei marktlicher Koordination, gewinnt die Hierarchie folglich an Attraktivität. Ab einem gewissen Grad spezifischer Investitionen wird daher der Punkt erreicht, an dem die aus marktlichem Opportunismus resultierenden Kosten die Bürokratiekosten übersteigen. Ab diesem Punkt wird die interne Leistungserstellung zur effizientesten Koordinationsform.

b) Einordnung

Der Transaktionskostenansatz thematisiert ein zentrales Problem der Organisations- und Institutionengestaltung: Den Konflikt zwischen Spezialisie-

¹³³ Vgl. *Williamson* 1990a, S. 170.

¹³⁴ *Williamson* 1990a, S. 170.

¹³⁵ *Williamson* 1990a, S. 173.

¹³⁶ Williamsons offensichtliche Abneigung gegenüber der Agenturtheorie zeigt sich auch in der von ihm verwendeten Verhaltensannahme der Risikoneutralität, die in deutlichem Widerspruch zu einer der wichtigsten Prämissen der Agenturtheorie steht.

¹³⁷ *Williamson* 1990a, S. 170. Dieses Eingeständnis ist auch deshalb bemerkenswert, da sich Williamson in seinen früheren Arbeiten intensiv mit dem Problem des Bürokratieversagens auseinandergesetzt hat. Vgl. *Williamson* 1970.

rungsvorteilen (die mit spezifischen Investitionen verbunden sein können) und den Gefahren, die sich aus der Koordination arbeitsteiliger Leistungserstellung ergeben.¹³⁸ Williamsons Ansatz basiert auf der Property Rights Theory, die er durch einzelne verhaltenswissenschaftliche Annahmen zu ergänzen versucht. Zusätzlich integriert er das Phänomen von Abhängigkeiten, die er über spezifische Investitionen erklärt. Daraus entsteht ein heuristisches Modell, mit dem Aussagen über die Gestaltung institutioneller Arrangements im Allgemeinen und den vertikalen Grad der Integration im Speziellen ermöglicht werden sollen.

Der eigene Anspruch, an dem der Ansatz gemessen werden muss, wird dabei von Williamson ambivalent formuliert: Auf der einen Seite betont er immer wieder explizit, dass sein Ansatz unausgereift sei¹³⁹ und nicht alle, sondern nur einige wichtige Erklärungsfaktoren berücksichtige. Auf der anderen Seite besitzen die Hypothesen einen sehr weiten Geltungsanspruch: Nicht nur über Transaktionskosten, sondern auch über Produktionskosten sollen sich Aussagen aus dem heuristischen Modell ableiten lassen. Da Produktions- und Transaktionskosten sämtliche denkbaren Kostenarten abdecken, wird implizit ein Geltungsanspruch vertreten, der weit über den explizit formulierten hinausgeht. Darüber hinaus ist das heuristische Modell bewusst auf empirische Überprüfung angelegt. Es ergibt sich somit ebenfalls ein impliziter Anspruch, nicht nur Teilaspekte eines Phänomens zu erklären, sondern die Aussagen an der empirischen Realität zu messen.

Eine empirische Überprüfung ist dabei aufgrund der Operationalisierungsproblematik nicht direkt möglich: Solange Transaktionskosten nicht in Geldeinheiten messbar sind, lässt sich auch nicht überprüfen, ob die Effizienz verschiedener institutioneller Arrangements tatsächlich in der von der Transaktionskostentheorie prognostizierten Weise systematisch mit den Determinanten der Transaktion variiert.¹⁴⁰ Statt der Effizienzmessung ist daher nur eine *Verhaltensmessung* möglich: Überprüft wird lediglich, ob in der Praxis Entscheidungen über institutionelle Arrangements mit den Determinanten der Transaktion korrelieren. Damit sind jedoch keine Aussagen darüber möglich, ob (a) die gewählten Arrangements tatsächlich die effizientesten sind, und (b), ob die von Williamson genannten Determinanten tatsächlich ausschlaggebend für die Entscheidungen sind. Es ist genauso möglich, dass zwischen diesen Determinanten und anderen Einflussvariablen, die für die Entscheidungen ausschlaggebend waren, eine Korrelation besteht und somit die von Williamson genannten Determinanten nur indirekt Aussagen über das Verhalten der Entscheidungsträger ermöglichen.¹⁴¹

¹³⁸ Vgl. Ebers/Gotsch 1999, S. 241.

¹³⁹ Vgl. Williamson 1990a, S. 328.

¹⁴⁰ Vgl. Masten/Meehan/Snyder 1991, S. 3.

Zur Unterstützung Williamsons muss jedoch auch festgehalten werden, dass diese Operationalisierungsproblematik allen organisationstheoretischen Ansätzen gemein ist. Organisationsstrukturen lassen sich nicht absolut monetär bewerten.¹⁴²

Ungeachtet der genannten Argumente gehört die Transaktionskostentheorie zu den am häufigsten empirisch überprüften Ansätzen in der Organisationstheorie: Williamson selbst spricht von über 400 publizierten Studien.¹⁴³ Ein sehr großer Teil davon unterstützt deren Thesen.

„I have no hesitation, however, in declaring that transaction cost economics is an empirical success story.“¹⁴⁴

Jedoch gibt Blaug zu bedenken, dass es in der Ökonomie allgemein eine Tendenz dazu gibt, deduktive Thesen in empirischen Tests eher zu bestätigen als sie zu falsifizieren.¹⁴⁵ Dies ist vor allem dann der Fall, wenn die zu überprüfende Theorie stark verbreitet ist (es sich also um ein Paradigma handelt). In diesem Fall wäre eine Falsifikation der Theorie mit hohen Umrüstkosten für die betroffenen Wissenschaftler verbunden. Darüber hinaus ist es – im Sinne eines Popperschen Falsifikationismus – vor allem interessant, diejenigen Studien zu betrachten, die zu einer Ablehnung der Hypothesen gelangen. An dieser Stelle sollen nur kurz und exemplarisch zwei bekannte Fälle angesprochen werden:

(1) Vertikale Desintegration in der Automobilindustrie in den achtziger und neunziger Jahren: In der Automobilindustrie ist eine Entwicklung weg von zahlreichen Lieferanten für Einzelteile hin zu (relativ) wenigen Modullieferanten zu beobachten gewesen. Dies impliziert eine sehr viel stärkere Spezifität der Module, als dies bei Einzelteilen der Fall gewesen ist. Gemäß Williamson hätte das daraus resultierende Risiko des Opportunismus zu einer steigenden Integration zwischen Automobilherstellern und deren Lieferanten führen müssen. Jedoch war genau das Gegenteil feststellbar. Frese kommt hier zu einem klaren Ergebnis:

¹⁴¹ Vgl. *Masten* 1993, S. 119 f.

¹⁴² Wäre dies möglich, so bestünde ein direkter Kausalzusammenhang zwischen Organisationsstrukturen und den Oberzielen einer Unternehmung. Dies ist jedoch in aller Regel nicht der Fall. Vgl. dazu *Frese* 2000, S. 21 f. Die Möglichkeit, institutionelle Arrangements absolut zu bewerten, wird auch von volkswirtschaftlichen Autoren verneint: *Kirchgässner* 1991, S. 26 f., etwa ist der Ansicht, dass mit ökonomischen Ansätzen nur die *Veränderungen* institutioneller Verhältnisse erklärt werden können. Dies bedeutet, dass nur relative Aussagen möglich sind, nicht jedoch absolute.

¹⁴³ Vgl. *Williamson* 1999, S. 1091.

¹⁴⁴ *Williamson* 1999, S. 1092.

¹⁴⁵ Vgl. *Blaug* 1992, S. 241.

„Ohne Zweifel steigen die Komplexität und die Unsicherheit der Transaktionsbedingungen und dennoch erhöhen die Automobilhersteller nicht – wie nach der Theorie zu erwarten – den Grad vertikaler Integration, sondern verringern in einem bisher nicht gekannten Maße ihre Wertschöpfungskette.“^{146, 147}

(2) Vertikale Integration in der Ölindustrie: Die Ölindustrie gilt als Standardfall einer hochgradig vertikal integrierten Industrie.¹⁴⁸ Dies ist erstaunlich, die Inputs der Verarbeitungsfirmen aus homogenen Produkte bestehen (Crude Oil), die auf Spotmärkten gehandelt werden und nicht mit spezifischen Investitionen verbunden sein sollten. Trotzdem besitzen sämtlich große Verarbeitungs- und Vertriebsunternehmen in der Ölbranche auch Explorations- und Fördereinheiten.

Im Folgenden sollen daher verschiedene Probleme der Theoriekonstruktion dargestellt werden, die als Ursachen für die Abweichung zwischen Theorie und Empirie in Frage kommen. Dabei sollen zunächst originäre Probleme des Transaktionskostenansatzes behandelt werden. Danach wird auf Probleme eingegangen, die allen institutionenökonomischen Ansätzen gemein sind.

(1) Obwohl sich Williamson um eine Konkretisierung des Transaktionskostengedankens bemüht, verbleiben nach wie vor gravierende Operationa-

¹⁴⁶ Frese 1994, S. 68. Vgl. dazu auch bestätigend die empirische Untersuchung von Ossadnik/Dorenkamp/Ellinghorst 2001, insb. S. 880 ff.

¹⁴⁷ Mittlerweile ist sogar der klassische Fall General Motors – Fisher Bodies, der bislang immer als ein Standardfall für die Wirkung spezifischer Investitionen galt, neu (re-)interpretiert worden. Fisher Bodies stellte Karosserien für GM-Autos her. Aus logistischen Gründen war es sinnvoll, die Karosseriefabriken in unmittelbarer Nähe der GM-Fabriken anzusiedeln – was zu spezifischen Investitionen führte. In der klassischen Interpretation des Falls (vgl. Klein/Crawford/Alchian 1978, S. 308–310; sowie Ebers/Gotsch 1999, S. 236 f.) waren genau die Weigerung Fishers, diese spezifischen Investitionen auszuführen, Anlass der später erfolgten vollständigen Übernahme. Helper/MacDuffie/Sabel 2000, S. 452–460, geben jedoch eine andere Interpretation: Schon seit 1919 besaß GM knapp 60% der Anteile an Fisher Bodies – sicherlich genug, um aus rechtlicher Perspektive opportunistisches Verhalten zu verhindern. Auf Basis ausführlicher historischer Recherchen kommen Helper et al. zu dem Ergebnis, dass stattdessen der Grund für die Übernahme der außenstehenden Aktien darin lag, durch vollständige organisatorische Integration die technische und Managementexpertise von Fisher Bodies zu nutzen. Helper et al., S. 458, zitieren u. a. einen Geschäftsbericht von General Motors, in dem mit Bezug auf die Gebrüder Fisher, den Eigentümern von Fisher Bodies von „constructive ability, foresight, and energy“ die Rede ist. Durch die vollständige Übernahme sollte deren Wissen auch anderen GM-Geschäftsbereichen zugänglich gemacht werden. Würde diese Interpretation zutreffen, wären gerade nicht Transaktionskostenargumente, sondern solche, die üblicherweise unter Produktionskosten subsumiert werden, für die Integration ausschlaggebend gewesen.

¹⁴⁸ Vgl. Kay 2000, S. 693 f., mit weiteren Verweisen sowie Teece 1980, S. 234–240.

lisierungsprobleme. Die Unmöglichkeit einer direkten Bestimmung der Transaktionskosten wurde bereits angesprochen. Doch auch die Bestimmung der Kostendeterminanten ist nicht ohne weiteres möglich. So lassen sich z.B. spezifische Investitionen in Sachanlagen und -güter noch vergleichsweise gut abschätzen. Ein großer Teil spezifischer Investitionen betrifft jedoch Humanressourcen bzw. allgemein den Aufbau von Wissen.¹⁴⁹ Dies ist vor allem bei Leistungen mit Dienstleistungscharakter der Fall. In diesem Fall ist eine Abschätzung der aus den spezifischen Investitionen resultierenden Quasirenten häufig nicht einmal näherungsweise möglich. In nochmals gesteigerter Form tritt dieses Problem auf, wenn darüber hinaus unter den spezifischen Investitionen auch soziale Werte subsumiert werden, also z.B. „eingespielte Kommunikationsmuster, gemeinsame Wertvorstellungen, Vertrauen oder soziale Bindungen.“¹⁵⁰ Obwohl der Aufbau derartiger sozialer Werte durchaus bewusst angestrebt werden kann, besitzt in derartigen Fällen die Abschätzung der daraus resultierenden Quasirenten nur noch Spekulationscharakter. Grundsätzlich stellen derartige Operationalisierungsprobleme zwar nicht den deduktiv ermittelten Geltungsbereich einer Theorie in Frage, jedoch erschweren sie die empirische Überprüfung. Es besteht nach wie vor die von Williamson mit Bezug auf den Ansatz von Coase befürchtete Gefahr von ex post Rationalisierungen.¹⁵¹

(2) Williamsons Ansatz basiert auf drei Verhaltensannahmen (begrenzte Rationalität, Opportunismus, Risikoneutralität), die als mit verschiedenen Problemen behaftet angesehen werden müssen. Die Annahme begrenzter Rationalität ist sicherlich diejenige Annahme mit dem geringsten inhärenten Problempotential. Sie ist innerhalb der Organisationstheorie nicht nur „a rather conventional footnote to almost any economic treatment of choice“¹⁵², sondern auch weitgehend bewährt.¹⁵³ Dennoch muss deren Verwendung im Ansatz von Williamson hinterfragt werden. Bei genauerer Betrachtung stellt sich heraus, dass Williamson sie nur selektiv verwendet: Während ihr im Rahmen der Betrachtung von Transaktionskosten große Aufmerksamkeit zukommt, wird ihre Bedeutung im Rahmen der Produktionskosten implizit negiert. Anders ist nicht zu erklären, dass in der Transaktionssphäre von asymmetrischer Information ausgegangen wird, in der Produktionskostensphäre jedoch identische Kostenverläufe in den verschiedenen institutionellen Arrangements und somit vollständige Information bzw. vollständiges Wissen unterstellt wird.¹⁵⁴ Williamson gibt sein Forschungsziel klar an:

¹⁴⁹ Vgl. Kap. B.III.2.b).

¹⁵⁰ Söllner 1993, S. 109 f.

¹⁵¹ Vgl. Williamson 1990a, S. 32.

¹⁵² Augier/Kreiner/March 2000, S. 560.

¹⁵³ Vgl. Ebers/Gotsch 1999, S. 243.

„economizing on bounded rationality is a leading purpose of economic organization“.¹⁵⁵

Dennoch geht er nicht so weit, auch unvollständiges Produktions-Wissen als Ergebnis begrenzter Rationalität zu akzeptieren. Vollständiges Wissen und begrenzte Rationalität müssen jedoch als inkompatibel betrachtet werden.¹⁵⁶

Weitaus heftigere Kritik wird an der Annahme des Opportunismus geäußert. Da jedoch auch in den anderen institutionenökonomischen Ansätzen von dieser Prämisse ausgegangen wird und die Kritik daran paradigmatischer Natur ist, soll sie erst später erfolgen. An dieser Stelle ist jedoch relevant, dass Williamson die Opportunismusannahme ebenfalls nur selektiv einzusetzen scheint. Dabei drückt er sich jedoch sehr ambivalent aus. Obwohl an verschiedenen Stellen der Eindruck entsteht, das Ausmaß des Opportunismus sei unabhängig vom gewählten institutionellen Arrangement,¹⁵⁷ ergibt sich an anderen Stellen der Eindruck, Opportunismus sei auf Märkten stärker ausgeprägt als in Hierarchien. Dies lässt sich zum einen aus dem bereits angeführten Zitat entnehmen,¹⁵⁸ zum anderen implizit aus der Behandlung des Bürokratieversagens. Obwohl in der Praxis auch unternehmensintern die kalkulierte Ausnutzung von Abhängigkeiten bekannt ist (z. B. Streiks bei einer Fluggesellschaft während der Haupturlaubszeit), thematisiert Williamson doch lediglich weitaus harmlosere Anlässe wie „politische Spiele“, das Gewähren von „Verzeihung“ oder „wechselseitige Gefälligkeiten“.¹⁵⁹ Auch Granovetter stellt anhand zahlreicher Beispiele heraus, dass Williamson die Bedeutung von Opportunismus auf Märkten systematisch über-, in Hierarchien jedoch deutlich unterbetont.¹⁶⁰ Die systematische Ausnutzung unternehmungsintern bestehender Abhängigkeiten oder Informationsasymmetrien, wie sie in der Agententheorie behandelt wird, scheint bei Williamson deutlich unterrepräsentiert.

Letztlich gibt Williamson offen zu, dass die Annahme der Risikoneutralität nicht haltbar sei.¹⁶¹ Er trifft sie aus Gründen der Vereinfachung, um den Blick auf die Kernfrage institutioneller Arrangements zu lenken. Damit wird jedoch (ein weiteres Mal) von Argumenten der Agenturtheorie abgelenkt, die einen wichtigen Beitrag zur Erklärung von Bürokratieversagen

¹⁵⁴ Vgl. Demsetz 1988, S. 148.

¹⁵⁵ Williamson 1996c, S. 43.

¹⁵⁶ Vgl. Meyer 1995, S. 77.

¹⁵⁷ Vgl. z. B. Williamson 1991, S. 34.

¹⁵⁸ Williamson 1990a, S. 88: „Wo beide Parteien einer Transaktion im selben Eigentum stehen, ist die Annahme gemeinsamer Gewinnmaximierung statthaft.“

¹⁵⁹ Vgl. Williamson 1990a, S. 170–174.

¹⁶⁰ Vgl. Granovetter 1985, insbesondere S. 493–504.

¹⁶¹ Vgl. Williamson 1990a, S. 326.

leisten können. Vergleicht man hinsichtlich der Bereitschaft, exogenes Umweltisiko zu übernehmen, z.B. den Leiter eines Geschäftsbereichs (tendenziell hierarchische Lösung) mit einem externen Lieferanten (tendenziell marktliche Lösung), so wird deutlich, dass der externe Lieferant (z.B. aus Gründen der Risikodiversifikation) bei weitem eher bereit sein wird, dieses Risiko zu übernehmen. Gemäß der Agenturtheorie sollte somit die Anreizsteuerung bei der Alternative „Markt“ weitaus effizienter möglich sein als beim internen Fall. Williamson berücksichtigt dies zwar über die pauschale Annahme, dass Anreize auf Märkten ausgeprägter seien als in der Hierarchie. Eine modellendogene Herleitung der Anzeizeffizienz ist jedoch nicht möglich.

Es muss somit festgehalten werden, dass Williamson – auch wenn er es nicht explizit heraushebt – von Auswirkungen der Umwelt auf das menschliche Verhalten ausgeht.

„Die Diskriminierung zwischen vordergründig identischen institutionellen Lösungen ist letztlich nur über die impliziten Annahmen unterschiedlicher situativer Effekte zu verstehen“.¹⁶²

Insofern lassen sich die Handlungsempfehlungen des Transaktionskostenansatzes direkt aus den verwendeten Verhaltensprämissen ableiten. Die eigentliche Analyse fällt demgegenüber vergleichsweise einfach, ja beinahe trivial aus. Angesichts der großen Bedeutung der verwendeten Verhaltensprämissen wäre es daher wünschenswert gewesen, diese Prämissen stärker zu fundieren bzw. empirisch abzusichern. Dies geschieht im Ansatz von Williamson jedoch nicht. Auch Coase sieht diesen Umstand kritisch, ja beinahe sarkastisch:

„As Mrs. Robinson has said on a similar occasion, we are not surprised to see the man produce the rabbit out of the hat if we’ve just watched him put it in. What readers were no doubt hoping to discover about the relation of the costs of contracting and of vertical integration appears as an assumption. Even so, the conclusion they draw from this assumption, if not in error, is, I believe, misleading.“¹⁶³

(3) Die von Williamson vorgenommene Zuordnung von institutionellen Arrangements, Vertragsformen und Beherrschungs- und Überwachungsmechanismen entbehrt zwar nicht einem gewissen Maß an Plausibilität. Ein

¹⁶² Kubon-Gilke 1997, S. 456. Es sei angemerkt, dass Kubon-Gilke diese Feststellung nicht nur auf die Transaktionskostentheorie, sondern auf die Institutionenökonomie allgemein bezieht. In Hinblick auf den Ansatz Williamsons wird der Aussagegehalt jedoch besonders deutlich.

¹⁶³ Coase 1988, S. 43. Er bezieht sich dabei jedoch nicht explizit auf das Werk Williamsons, sondern auf die Behandlung spezifischer Investitionen bei *Klein/Crawford/Alchian* 1978. Letztere vertreten jedoch eine weitgehend identische Meinung zur Bedeutung spezifischer Investitionen wie Williamson.

zwangsläufiger, deduktiv ableitbarer Zusammenhang besteht jedoch ebenso wenig. Williamson stellt diese Form der Zuordnung klar heraus:

„Anreize und Beherrschungs- und Überwachungsmaßnahmen, die in einem bestimmten Organisationstypus sichtlich gut funktionieren, lassen sich nicht unkritisch auf andere übertragen. Im Gegenteil: Organisationsform, Anreizinstrumente und Beherrschungs- und Überwachungsmaßnahmen müssen gleichzeitig festgelegt werden.“¹⁶⁴

Demgegenüber stellt z.B. Hennart ausführlich dar, dass Überwachungsmechanismen (Ergebnis- vs. Verhaltenskontrolle) und institutionelle Arrangements (Markt vs. Hierarchie) nicht direkt miteinander korrespondieren.¹⁶⁵ Gerade unter dem Schlagwort „Market into Hierarchy“ ist in den letzten Jahren ein Trend bekannt geworden, auch innerhalb von Unternehmungen in hohem Maße ergebnisorientierte Steuerungsmechanismen anzuwenden. Ein gängiges Beispiel dafür sind Profit-Center. Auf der anderen Seite sind auch in langfristigen Lieferanten-Kunden-Beziehungen (die tendenziell eher dem institutionellen Arrangement „Markt“ zuzuordnen sind) Elemente der Verhaltenskontrolle als üblich anzusehen. Bezüglich des Zusammenhangs zwischen institutionellen Arrangements und Vertragsformen scheint Williamson selbst zu schwanken. Während er in späteren Veröffentlichungen Hybridformen eindeutig dem neoklassischen Vertrag zuordnet,¹⁶⁶ stellt er dies in früheren Veröffentlichungen noch anders dar. Obwohl nicht explizit formuliert, sind sie dort wohl eher relationalen Verträgen zuzuordnen – in jedem Fall *nicht* neoklassischen.¹⁶⁷

(4) All dies führt dazu, dass Williamson marktliche Mechanismen einer weitaus differenzierteren Betrachtung unterwirft als hierarchische Mechanismen. Vor allem die offensichtliche Ablehnung der Agenturtheorie führt dazu, dass Williamson Probleme, die grundsätzlich in allen institutionellen Arrangements auftreten können, nur auf den Fall des Marktversagens anwendet. Frese/Lehmann bringen dies deutlich zum Ausdruck:

¹⁶⁴ Williamson 1990a, S. 178. Mit dem Terminus „Organisationsform“ bezieht sich Williamson dabei auf das institutionelle Arrangement.

¹⁶⁵ Vgl. Hennart 1993, v.a. S. 531.

¹⁶⁶ Vgl. Williamson 1991, S. 29.

¹⁶⁷ Eine eindeutige Aussage ist hier leider nicht möglich, da sich Williamson auch in diesem Punkt unklar ausdrückt. Bei der Darstellung von Beherrschungs- und Überwachungssystemen (Williamson 1990a, S. 83–89, v.a. Abb. 3.2 auf S. 89) verwendet er nicht (wie an anderen Stellen) die Klassifikation von Macneil, sondern unterscheidet marktliche, dreiseitige, zweiseitige und einheitliche Beherrschungs- und Überwachungssysteme. Während „dreiseitige Kontrolle“ dem neoklassischen Vertrag zugeordnet wird, ordnet er „Kooperationen“ zweiseitiger oder vereinheitlichter Kontrolle zu. Da Hybride als Kooperationen verstanden werden müssen, sind sie somit nicht als neoklassische Vertragsverhältnisse zu verstehen.

„Es fällt allerdings auf, dass nur die Marktseite einer solchen inhaltlichen Ausdifferenzierung unterzogen wird. Bezogen auf die interne Ausgestaltung der Unternehmungsorganisation bleiben die Überlegungen merkwürdig oberflächlich; insbesondere die Frage, ob die Einführung marktlicher Elemente in grundsätzlich hierarchisch strukturierte Unternehmungen möglich und sinnvoll ist, wird nicht näher thematisiert.“¹⁶⁸

Zusammenfassend muss das Werk Williamsons zwiespältig gesehen werden. Auf der einen Seite kommen ihm unzweifelhaft hohe Verdienste bei der Erklärung vertraglicher und marktlicher Risiken zu, die durch spezifische Investitionen (bzw. Quasirenten) und Unsicherheit in Verbindung mit begrenzt rationalem Verhalten entstehen. Hier kann seinem Ansatz eine hohe Stringenz und Erklärungskraft bescheinigt werden. Auf der anderen Seite fällt die Übertragung derartiger Überlegungen bei einem Vergleich der institutionellen Alternativen „Markt“ und „Hierarchie“ einseitig aus. Der Grund für diese Einseitigkeit ist in der impliziten und selektiven Auslegung der Verhaltensannahmen zu sehen. Dies führt dazu, dass bei bestehenden spezifischen Investitionen die Alternative „Hierarchie“ systematisch zu stark bevorzugt wird.¹⁶⁹ Insofern kann der Transaktionskostenansatz von Williamson vor allem als „Theorie des Marktversagens“ beschrieben werden.¹⁷⁰ Obwohl ihm zweifellos eine herausragende Stellung bei der Analyse marktlicher Risiken zukommt, ist eine ausgeglichene Abwägung zwischen den spezifischen Nachteilen von Markt und Hierarchie aus dem Ansatz heraus nicht möglich.

VI. Allgemeine Theorieprobleme institutionenökonomischer Ansätze

Im Folgenden soll als Abschluss der Darstellung institutionenökonomischer Ansätze auf einige allgemeine methodische Probleme eingegangen werden. Obwohl allen institutionenökonomischen Ansätzen gemein, werden sie häufig in der Literatur bei der Kritik des Transaktionskostenansatzes hervorgebracht. Dies dürfte daraus zu erklären sein, dass dieser – vor allem in der Version von Williamson – nicht nur vergleichsweise weit entwickelt ist und über einen sehr weitgehenden Anspruch verfügt, sondern auch aus der reinen Tatsache, dass es sich beim Transaktionskostenansatz um den populärsten und am weitesten verbreiteten Ansatz handelt.¹⁷¹ Im Gegensatz zu den bisherigen Kritikpunkten am Ansatz Williamsons handelt es sich dabei jedoch nicht um Inkonsistenzen innerhalb eines bestimmten theoreti-

¹⁶⁸ Frese/Lehmann 2000, S. 201 f.

¹⁶⁹ Vgl. Demsetz 1988, S. 150.

¹⁷⁰ Vgl. Hennart 1993, S. 530, Ghoshal/Moran 1996a, S. 30.

¹⁷¹ Vgl. Ghoshal/Moran 1996a, S. 16.

schen Gebäudes. Vielmehr sind die nun folgenden Punkte allein auf die gewählte Methodik der Analyse zurückzuführen.

Die Probleme der institutionenökonomischen Ansätze lassen sich auf einen einfachen Punkt bringen: Sie sind als *statisch* zu betrachten. Mit Blick auf den Transaktionskostenansatz formuliert dies Meyer wie folgt:

„Der Ansatz begrenzt seine Aussagen bewusst auf das Effizienzkriterium und versucht nicht zu erklären, warum bestimmte Organisationsformen [...] die Effektivität der Organisation der Industrie steigern helfen.“¹⁷²

Diese Selbstbegrenzung lässt sich auf zwei methodische Aspekte der Institutionenökonomie zurückzuführen: die Unbeeinflussbarkeit des Individuums durch die Umwelt und den Optimierungsanspruch der Ansätze.

Institutionenökonomische Ansätze gehen von konstanten Präferenzen des Individuums aus. In den Modellen wird nicht thematisiert, dass sich menschliche Präferenzen angesichts neuer Informationen oder einer veränderten Umwelt verändern können. Stattdessen wird von einer einseitigen Relation zwischen Individuum auf der einen Seite und Umwelt bzw. Institutionen auf der anderen Seite ausgegangen: Das Individuum gestaltet durch seine Entscheidungen Institutionen zur Beherrschung der Umwelt. Feedback-Schleifen – in Form von Wirkungen der Institution auf die Präferenzen und Entscheidungsprämissen des Individuums – sind in einem derartigen System nicht vorgesehen.¹⁷³ Mit dieser Methodik setzten sich die Vertreter institutionenökonomischer Ansätze bewusst vom Institutionalismus alter Prägung ab. Begründet ist dieses Vorgehen damit, dass in der Ökonomie menschliche Präferenzen als „Black Box“ gelten: Sie lassen sich nicht direkt messen, sondern lediglich indirekt über die durch sie ausgelösten Handlungen.¹⁷⁴

Würden angesichts dieser „Black Box“-Sichtweise in ökonomischen Modellen Präferenzänderungen zugelassen, ließen sich sämtliche Änderungen im empirisch beobachteten Verhalten mit Präferenzänderungen begründen. Der Ansatz ökonomischer Modelle, menschliches Verhalten aus der Annahme der „Nutzenmaximierung unter Nebenbedingungen bei Unsicherheit“¹⁷⁵ abzuleiten, würde zur Tautologie. Aus einer derartigen Perspektive ist es methodisch konsequent, sich auf Veränderungen des empirisch messbaren Möglichkeitsraums (hier: „Nebenbedingungen“) zu beschränken und daraus Prognosen über das menschliche (Entscheidungs-)Verhalten abzulei-

¹⁷² Meyer 1995, S. 10 f.

¹⁷³ Vgl. die Darstellung methodischer Grundlagen des Transaktionskostenansatzes bei Williamson 1996a, S. 222–225.

¹⁷⁴ Vgl. Frey 1990, S. 5.

¹⁷⁵ Kirchgässner 1991, S. 14.

ten. Anders wäre aus ökonomischer Perspektive eine empirische Messbarkeit und damit die Möglichkeit zur Falsifikation nicht zu gewährleisten.

Was aber, wenn sich zahlreiche Indizien verdichten, dass derartige Feedback-Schleifen existieren; wenn davon auszugehen ist, dass regelmäßige Zusammenhänge zwischen einem bestimmten institutionellen Umfeld und menschlichen Präferenzen bestehen? Ghoshal/Moran beschäftigen sich ausführlich mit diesem Thema:

„A burgeoning literature in the fields of psychology and organization theory [...] provide incontrovertible evidence that attitude and behavior exist as separate and distinct concepts and that both are affected by individual dispositions as well as by the situation that shapes the individual's perceptions and instrumentalities.“¹⁷⁶

Ihre Kritik betrifft dabei vor allem die Verhaltensannahme des Opportunismus. Sie gehen davon aus, dass Kontrollmechanismen, wie sie im Transaktionskostenansatz propagiert werden, zur Verstärkung opportunistischen Verhaltens beitragen und somit kontraproduktiv sein können. Auch Williamson hat sich mit den Phänomen Opportunismus vs. Vertrauen auseinandergesetzt. Obwohl er im Privatleben die Existenz von Vertrauen anerkennt,¹⁷⁷ weigert er sich doch, diese Erkenntnis auf geschäftliche Beziehungen auszuweiten. Wie sehr ihm dieses Problem bewusst zu sein scheint, zeigt die Tatsache, dass er in seiner Replik auf den kritischen Beitrag von Ghoshal/Moran nicht auf den Kern dieses Argumentes eingeht.¹⁷⁸

Der zweite Aspekt betrifft den *Optimierungsanspruch* institutionenökonomischer Ansätze. Neben den konstanten Präferenzen wird ein exogen gegebenes Maß an Informationen unterstellt, auf deren Basis Entscheidungen getroffen werden. Während in Ansätzen der klassischen Ökonomie von vollständiger Information ausgegangen wird, beschäftigen sich neoklassische und institutionenökonomische Ansätze vor allem mit Entscheidungen unter (kalkulierbarem) Risiko. Dabei wird unterstellt, dass unter Berücksichtigung der (exogen bestimmten) Informationslage eine *optimale Entscheidung* möglich ist. Davon abweichende Konzepte, wie z.B. das „satisficing behavior“ von Simon¹⁷⁹ werden zwar gewürdigt, jedoch als in der Forschungspraxis nicht anwendbar bezeichnet.¹⁸⁰ Sie hätten methodisch

¹⁷⁶ Ghoshal/Moran 1996, S. 20.

¹⁷⁷ Williamson 1993, S. 481 spricht dabei von informalen Beziehungen: „Transferring these casual social accounts into exact and legal obligations may well be destructive of atmosphere and lead to a net loss of satisfaction between the parties.“

¹⁷⁸ Vgl. Williamson 1996b. Moran/Ghoshal 1996, S. 58, formulieren in ihrer Duplik diesen Umstand eher diplomatisch: „our first reaction was a sense of frustration because it was clear that we had failed to communicate to him the essence of the argument“.

¹⁷⁹ Vgl. Simon 1957, S. XXV.

¹⁸⁰ Vgl. Williamson 1996c, S. 36 f.

denselben Effekt wie die Berücksichtigung veränderbarer Präferenzen: In der Analyse hätte man es neben den institutionellen Nebenbedingungen als Einflussfaktoren für das menschliche Verhalten mit weiteren Unbekannten zu tun. In diesem Fall wären dies gleich zwei: erstens das Ausmaß an zur Verfügung stehenden Informationen über diese institutionellen Nebenbedingungen sowie zweitens die Art und Weise, wie das jeweilige Individuum diese Informationen wahrnimmt und in Entscheidungen umsetzt. Auch hier wäre somit das primäre Ziel ökonomischer Analyse, aus den institutionellen Nebenbedingungen Aussagen über das menschliche Verhalten abzuleiten, nicht mehr eindeutig möglich und würde somit auch eine empirische Überprüfung verhindern.¹⁸¹

Da das zur Verfügung stehende Wissen jedoch keineswegs konstant bleibt, sondern deutlichen Änderungen unterworfen ist, können (institutionen-)ökonomische Modelle zwangsläufig immer nur Momentaufnahmen darstellen. Es verwundert daher nicht, dass ökonomische Ansätze meist zu Gleichgewichtsmodellen tendieren, die angesichts einer bestimmten Informationslage zu einem stabilen Verteilungsergebnis gelangen. Auch Transaktionskostenansatz und Agenturtheorie folgen im Wesentlichen einer solchen Perspektive. Zum einen wird als Einheit der Analyse die einzelne Transaktion gewählt – und nicht etwa eine Folge von Transaktionen, die eine dynamische Entwicklung erlauben würde. Bei der Abwicklung dieser einen Transaktion wird von identischen Produktionsfunktionen für alle institutionellen Arrangements ausgegangen wird. Man unterstellt damit implizit einen „vollkommenen, aber untätigen Wettbewerb“¹⁸². Zwar berücksichtigen gerade Williamson/Riordan, dass sich spezifische von unspezifischen Leistungen abheben, da erstere keine Größenvorteile zulassen.¹⁸³ Nicht berücksichtigt wird jedoch, dass diese Spezifität auch dazu führt, dass eine direkte marktliche Vergleichbarkeit der Leistungen nicht mehr gegeben ist. Die Informationsfunktion des Marktes bezüglich Effizienzunterschieden¹⁸⁴ wird durch die Eigenschaft der Spezifität somit deutlich eingeschränkt. Es kann somit nicht mehr davon ausgegangen werden, dass marktliche Mechanismen zu einer Angleichung des Produktions-Wissens führen.

Die Möglichkeit dauerhafter Marktungleichgewichte aufgrund sich unterschiedlich entwickelnden (Produktions-)Wissens bzw. Unterschieden in der Auswertung dieses Wissens werden somit nicht berücksichtigt. Thematisiert wird ausschließlich die Allokation bestehender Ressourcen, wobei ein klassisches Nullsummenspiel unterstellt wird. In solchen „*distributive bat-*

¹⁸¹ Vgl. zum ökonomischen Forschungsansatz auch Frey 1990, S. 4–8.

¹⁸² Meyer 1995, S. 15.

¹⁸³ Vgl. Riordan/Williamson 1985, S. 367–370.

¹⁸⁴ Vgl. v. Hayek 1945, S. 526 f.

tes“¹⁸⁵ wird jedoch vollständig vernachlässigt, dass auch der Umfang der zu verteilenden Ressourcen (bzw. des daraus resultierenden Nutzens) grundsätzlich durch veränderbares (Produktions-)Wissen beeinflusst werden kann. Es handelt sich gerade *nicht* um ein Nullsummenspiel.

Unterstellt man jedoch sich veränderndes und daher grundsätzlich unvollständiges Wissen, muss sich zwangsläufig auch der Anspruch einer Theorie ändern: Aus einem Optimierungsanspruch wird lediglich die Absicht, bestehende Unvollkommenheiten zu verringern und sich mit der Zeit einem Optimum anzunähern – wohl wissend, dass sich dieses Optimum aufgrund beschränkter Rationalität und sich verändernden Zielen nie vollständig erreichen lassen wird.

VII. Lassen sich Motive und Risiken des Outsourcings institutionenökonomisch erklären?

1. Aussagekraft des Transaktionskostenansatzes

In Kap. B. wurden Leistungen eines SSB durch verschiedene Merkmale charakterisiert: Sie sind

- *sekundär*, d.h. das Ergebnis der Leistungserstellung geht nicht direkt in die vom Abnehmer auf externen Märkten veräußerten Produkte ein. Daraus lässt sich schließen, dass SSB keine strategische Bedeutung im Sinne einer Differenzierung zukommt.¹⁸⁶
- *kundenindividuell*, da sich die Leistungsanforderungen aus den Bedürfnissen der jeweiligen primären Produktionsbereiche der Abnehmer-Unternehmung ergeben.¹⁸⁷
- *kontinuierlich*, d.h. es handelt sich nicht um projektbezogene Leistungen über einen vorher definierten, relativ kurzen Zeitraum. Im Vordergrund steht somit nicht das Ergebnis einer Leistung, sondern der permanente und kontinuierliche Prozess der Leistungserstellung.
- *komplex*. Die Komplexität kann sich aus verschiedenen Ursachen ergeben. Zum einen ist bei einigen SSB (v.a. IT) eine rasante technologische Entwicklung gegeben, durch die eine Abschätzung und Bewertung des jeweiligen „State of the Art“ sowie des wirtschaftlich sinnvollen Einsatzes mit erheblichen Problemen verbunden ist. Zum anderen führt jedoch auch der bloße Umfang der zu erbringenden Sub-Leistungen zu Schwierigkeiten.

¹⁸⁵ Langlois/Robertson 1995, S. 28.

¹⁸⁶ Vgl. zur Differenzierungsstrategie Porter 1992b, S. 65–67.

¹⁸⁷ Siehe zu einer Diskussion der Kundenindividualität bzw. Spezifität auch weiter unten in diesem Kapitel.

rigkeiten bei der Steuerung. So füllen allein die vom Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. unter der Bezeichnung „Gebäudemanagement“ subsumierten Teilfunktionen mehrere Seiten.¹⁸⁸ Auch der bei großen Outsourcing-Projekten meist beträchtliche Umfang der Schnittstellen-Teams, in denen sich allein auf Kundenseite nicht selten eine zweistellige Zahl von Mitarbeitern finden lässt, deutet auf ein hohes Maß an Regelungsbedarf hin.

Vergleicht man die hier aufgelisteten Eigenschaften mit den Kriterien des heuristischen Modells von Williamson, so erscheint eine Empfehlung einfach, ja fast trivial.¹⁸⁹

- Zweifellos ist eine sehr hohe *Häufigkeit* gegeben. Dies ist allein schon durch den Charakter des kontinuierlichen Leistungserstellungsprozesses bedingt. In der Praxis wird es meist gar nicht mehr möglich sein, die Zahl der einzelnen Transaktionen im Rahmen eines Outsourcing-Vertrages zu messen oder auch nur zu abzuschätzen.
- Auch muss von einer insgesamt hohen *Unsicherheit* ausgegangen werden. Diese Unsicherheit ergibt sich zum einen aus dem schnellen technologischen Wandel, zum anderen aus der Komplexität des Leistungsumfangs. Darüber hinaus ist aufgrund der Unterstützungsfunktion für die Primärbereiche des Abnehmer-Unternehmung davon auszugehen, dass sich gerade über eine längere Vertragslaufzeit Änderungen in den Leistungsanforderungen ergeben. Diese können realistischweise in einem langfristigen Vertrag nicht ex ante fixiert werden. Der Anbieter kann somit – wie in der Literatur zur Dienstleistungsproduktion ausführlich dargestellt – lediglich ein Leistungsversprechen abgeben, bei dem wesentliche qualitative Eigenschaften zwangsläufig offen bleiben müssen.¹⁹⁰
- Letztlich muss – trotz aller Operationalisierungsprobleme – auch davon ausgegangen werden, dass die *Spezifität* der Leistungen hoch ist. Für eine hohe Spezifität – v. a. der Humankapitalinvestitionen – sprechen die ausgeprägten organisatorischen Schnittstellen zwischen Kunde und Anbieter sowie die langen Einarbeitungszeiten. Letztere führen dazu, dass Outsourcingverträge meist über eine Laufzeit von mehreren Jahren abgeschlossen werden müssen, um die aus der Einarbeitung resultierenden Kosten zu kompensieren. Zwar sind einige Autoren wie z.B. Schott der Meinung, dass es sich beim Outsourcing um Leistungen mit gemischter Spezifität handelt.¹⁹¹ Sie begründen dies mit der (unzweifelhaft richtigen)

¹⁸⁸ Vgl. VDMA 1996.

¹⁸⁹ Zur Trivialität des Transaktionskostenansatzes vgl. auch Schott 1997, S. 15 f.

¹⁹⁰ Vgl. zum Leistungsversprechen Schade/Schott 1993, S. 16 f.

¹⁹¹ Vgl. Schott 1997, S. 13 f.

Beobachtung, dass es im Rahmen des Outsourcings einer betrieblichen Teilfunktion immer einzelne Gewerke gibt, die hochspezifisch sind, während andere Gewerke nur niedrige oder mittlere Spezifität aufweisen. Bei der Darstellung des Ausgliederungsgrades anhand des Kriteriums „Rang“ wurde jedoch hervorgehoben, dass meist nicht der Fremdbezug isolierter Einzelgewerke im Vordergrund eines umfassenden Outsourcings steht. In vielen Kunden-Unternehmungen wurden zahlreiche Einzelgewerke schon seit langer Zeit von Dritten fremdbezogen. Vielmehr ist von Interesse, dass nach einem umfassenden Outsourcing Leistungen des mittleren Managements bei der Steuerung und Koordination der Einzelgewerke nicht mehr intern erbracht, sondern von einem Outsourcing-Anbieter bezogen werden. Ein wesentlicher Effekt eines umfassenden Outsourcings ist somit in der *Integrationsfunktion* des Anbieters (quasi als Generalunternehmer einer betrieblichen Teilfunktion des Kunden) zu sehen. Derartige Integrationsleistungen des mittleren Managements, die in der Steuerung der Einzelgewerke sowie der Abstimmung auf die Bedürfnisse der Primärbereiche der Kunden-Unternehmung bestehen, sind jedoch zweifellos hochspezifisch.

Auf Basis der Transaktionskostentheorie müsste die Aussage zu einem umfassenden Outsourcing somit eindeutig ausfallen: es wäre abzulehnen. Dieses Ergebnis steht jedoch in klarem Widerspruch zu den empirischen Ergebnissen.

Angesichts der Kritik, die bei der Darstellung des Transaktionskostenansatzes vorgebracht wurde, verwundert dieser Kontrast wenig. Die Ursachen dafür lassen sich in der Tatsache finden, dass der Transaktionskostenansatz v. a. Argumente herausarbeitet, die zu Marktversagen führen können, während Aspekte eines ‚Hierarchieversagens‘ nicht thematisiert bzw. deutlich untergewichtet werden. Es lassen sich dabei Transaktions- und Produktionskosten unterscheiden. Bezüglich der Transaktionskosten führt ein derartiges Vorgehen dazu, bei sämtlichen Leistungen bzw. Leistungsbündeln, die mit erheblichen Unsicherheiten, Messproblemen sowie spezifischen Investitionen verbunden sind, tendenziell die Eigenerstellung zu empfehlen. Dass v. a. Messprobleme auch bei der internen Erstellung zu Ineffizienzen führen können, wird aufgrund der Unterengewichtung von Aspekten des Hierarchieversagens (und hier v. a. von Erkenntnissen der Agenturtheorie) vernachlässigt.

Der Aspekt der Produktionskosten wird – nicht nur im Transaktionskostenansatz, sondern in sämtlichen institutionenökonomischen Ansätzen – systematisch vernachlässigt. An dieser Stelle muss jedoch thematisiert werden, inwieweit eine Differenzierung zwischen Transaktions- und Produktionskosten tatsächlich relevant ist. Schließlich wurde herausgestellt, dass eine der entscheidenden Leistungen von Anbietern eines umfassenden Out-

sourcings in der Integrationsfunktion verschiedener Teilgewerke besteht. Bei derartigen Koordinationsleistungen handelt es sich nach Williamson um Transaktionskosten, da er unter diesem Begriff – im Unterschied zu Coase¹⁹² – bekanntermaßen Kosten der Marktbenutzung und der internen Koordination zusammenfasst. Eine begriffliche Analyse würde an dieser Stelle wohl kaum weiterführen. Der Übergang zwischen (internen) Transaktionskosten und Produktionskosten muss, wie das Beispiel der Integrationsfunktion zeigt, zwangsläufig fließend verlaufen. Wichtiger an dieser Stelle ist jedoch, dass Williamson – wie er auch selber betont – den gesamten Bereich interner Kosten, nenne man sie nun Produktions- oder Transaktionskosten, weitgehend ausblendet: „Im Vergleich [...] ist die Analyse des Bürokratieversagens sehr primitiv.“¹⁹³ Dies führt dazu, dass in den institutionenökonomischen Ansätzen Kostenunterschiede zwischen verschiedenen Unternehmungen, die z. B. auf unterschiedliches Wissen zurückzuführen sind, nicht thematisiert werden.

Zusammenfassend lässt sich bei einem Vergleich von Aussagen des Transaktionskostenansatzes mit den empirisch ermittelten Motiven und Risiken des Outsourcings somit festhalten, dass eine Übereinstimmung hauptsächlich hinsichtlich der Risiken besteht. Hervorzuheben sind hier diejenigen Risiken, die sich aus (zwangsweise) unvollständigen Verträgen als Folge von Unsicherheiten in Kombination mit spezifischen Investitionen in Humankapital ergeben. Hier kann dem Transaktionskostenansatz ein hohes Erklärungspotential bestätigt werden.¹⁹⁴ Bei der Erklärung der empirisch ermittelten Motive kann dem Transaktionskostenansatz jedoch kein Erfolg attestiert werden. Dies ist auf die einseitige Perspektive bei der Erklärung von Markt- und Bürokratieversagen zurückzuführen.

Interessant ist nun, wie die zahlreichen Autoren, die sich bei der Beschäftigung mit dem Outsourcing-Phänomen auf den Transaktionskostenansatz berufen, mit diesem Erklärungsdefizit umgehen. Es lassen sich dabei drei Varianten unterscheiden.¹⁹⁵

¹⁹² Wie in Kap. C.V.1. dargestellt, unterschied Coase zwischen den „costs of using the market“ und „organising costs“.

¹⁹³ *Williamson* 1990a, S. 330.

¹⁹⁴ Es verwundert daher wenig, dass sich in dieser Arbeit bereits die Strukturierung der empirisch ermittelten Risiken deutlich an der Transaktionskostentheorie orientierte.

¹⁹⁵ Eine vierte Variante wird hier nicht näher thematisiert, da sie für methodisch sehr fragwürdig gehalten wird: *Schätzer* 1999 verzichtet vollkommen auf einen Vergleich mit empirischen Daten, sondern beschränkt sich auf einen Abgleich von (offensichtlichen Ad-Hoc-)Hypothesen mit Erkenntnissen, die sie deduktiv aus dem Transaktionskostenansatz abgeleitet hat. Vgl. *Schätzer* 1999, S. 173.

Zum einen finden sich Arbeiten, die zwar bei der deduktiven Analyse ein hohes Abstraktionsniveau erreichen, dieses jedoch nicht in ihren empirischen Umfragen umsetzen. Mit anderen Worten: Aus der deduktiven Analyse werden zwar Thesen abgeleitet, diese finden jedoch in der empirischen Untersuchung keine explizite Erwähnung.¹⁹⁶

„Die theoretische Fundierung der empirischen Outsourcing-Forschung ist – über das Gros der Studien betrachtet – äußerst bescheiden.“¹⁹⁷

Die meisten empirischen Arbeiten haben fast ausschließlich explorativen Charakter. Dies verwundert, da es sich bei der Transaktionskostentheorie um einen durchaus etablierten Ansatz handelt. Gerade denjenigen Vertretern, die sich auch theoretisch mit ihm auseinandergesetzt haben, müssen die durchaus leicht abzuleitenden Hypothesen bekannt gewesen sein. Vielmehr muss vermutet werden, dass sich die jeweiligen Autoren schon bei Konzipierung der Umfragen bewusst waren, mit Hilfe von Transaktionskosten-basierten Hypothesen das Phänomen Outsourcing nicht (vollständig) erfassen zu können.¹⁹⁸

Zum anderen findet sich genau ein Autor, der auf Basis des Transaktionskostenansatzes nicht nur Hypothesen abgeleitet, sondern auch empirisch überprüft hat. Die Beiträge von Dillmann¹⁹⁹ sind jedoch nur beschränkt für die hier behandelten SSB aussagefähig, da pharmazeutische Entwicklungsleistungen und damit Leistungen des primären Produktionsprozesses untersucht werden. Die Entwicklungsleistungen haben projektbezogenen Charakter, und sind nicht, wie die hier untersuchten SSB, kontinuierliche Leistungen. Dillmann kommt zu dem Ergebnis, dass der Kapazitätsspitzenausgleich als dominantes Motiv für den Fremdbezug anzusehen ist. Doch selbst bei diesem Kriterium, dass durchaus einer transaktionskostentheoretischen Analyse zugänglich ist, fallen die empirischen Ergebnisse eher bescheiden aus. Bei der Frage nach Motiven des Outsourcings erhält er keine Angaben, die einen direkten Bezug zum Transaktionskostenansatz aufweisen. Allerdings

„bietet sich ein Hinweis darauf, dass Transaktionskosten durchaus eine Bedeutung im Nutzenkalkül der Entwicklungsmanager beizumessen ist. Diese Aussage ist zwar lediglich *interpretativ* aus den Gesprächen mit den Befragten abgeleitet, da diese Transaktionskosten als Outsourcingmotiv nicht direkt benannten, allerdings bekundeten viele Entwicklungsmanager im Verlauf der Gespräche ein grundsätz-

¹⁹⁶ Vgl. z. B. die Studien von *Schott* 1997 und *Nagengast* 1997.

¹⁹⁷ *Matiaske/Mellewig* 2001, S. 8.

¹⁹⁸ Besonders augenfällig ist dies bei *Schott* 1995a, und *Schott* 1995b, der sich als Vertreter des Transaktionskostenansatzes konsequenterweise auch theoretisch nur noch mit den „Risiken des Outsourcings“ bzw. mit der „Abhängigkeit als Entscheidungskriterium“ beschäftigt. Vgl. die Titel beider Publikationen.

¹⁹⁹ Vgl. *Dillmann* 1995; *Dillmann* 1997.

liches Verständnis für Transaktionskosten und betonten auch durchaus deren Bedeutung“.²⁰⁰

Eine solche interpretative Auslegung fällt bei der ansonsten methodologisch sehr streng aufgezogenen quantitativen Untersuchung deutlich auf. Es muss als augenfällig bezeichnet werden, wenn gerade in diesem theoretischen Kernpunkt lediglich interpretative Auslegungen die transaktionskostentheoretisch fundierten Hypothesen stützen sollen.

Letztlich finden sich gerade in jüngster Vergangenheit mehrere Autoren, die dieses offensichtliche Manko des Transaktionskostenansatzes dadurch umgehen wollen, dass sie verschiedene Theorien miteinander kombinieren.²⁰¹ Dies geschieht jedoch ausschließlich auf theoretischer Ebene, eine empirische Überprüfung ist bisher nicht bekannt. Meist werden dabei neben dem Transaktionskostenansatz ressourcenorientierte Ansätze verwendet. Ein derartiges Vorgehen hat jedoch eher eklektischen Charakter und kann auf der Suche nach einem geschlossenen Erklärungsmodell zumindest theoretisch wenig überzeugen.

2. Aussagekraft der Agenturtheorie

Folgt man den „*ceteris paribus*“-Effekten, die sich aus § 613a BGB ergeben, werden auch nach dem Outsourcing weitgehend identische Leistungen von weitgehend demselben Personal erbracht. Die meisten Effekte, die zu Effizienzvorteilen von externen Anbietern führen sollen, ließen sich aus ökonomischer Perspektive auch bei interner Erstellung (zumindest in hohem Maße) realisieren. Der entscheidende Unterschied zwischen Eigenerstellung und Outsourcing wird daher im veränderten operativen Management und dessen Verhältnis zur jeweiligen Unternehmensführung gesehen. Aus einer derartigen Perspektive betrachtet bietet es sich an, Effizienzunterschiede des Outsourcings als Ergebnis verschiedener Vertragsverhältnisse im Sinne der Agenturtheorie zu interpretieren.

Aus der Agenturtheorie lassen sich Aussagen über die Art von Verträgen ableiten, die angesichts bestehender Risikopräferenzen, bestehender Unsicherheit der Leistungserstellung sowie Messproblemen eine Minimierung der Agenturkosten erwarten lassen. Der Schwerpunkt des Interesses liegt dabei eindeutig auf Informationsasymmetrien, von bestehenden Institutionen wird hingegen weitgehend abstrahiert. Es wird beispielsweise unterstellt, dass sämtliche Konditionen eines Arbeitsvertrages (incl. Direktions-

²⁰⁰ Dillmann 1997, S. 1061. Eigene Kursivhervorhebung.

²⁰¹ Vgl. z.B. Beer 1998; Picot/Hardt 1998; Hellinger 1999; Bacher 2000; Dibern/Güttler/Heinzl 2001.

recht) auch in einem „marktlichen“ Vertrag umgesetzt werden können und vice versa.

„Viewed that way, it makes little or no sense to try to distinguish those things which are ‚inside‘ the firm (or any other organization) from those things that are ‚outside‘ of it.“²⁰²

Diese Abstraktion von bestehenden Institutionen führt dazu, dass die Verhaltensannahme des Opportunismus anders angewendet wird als in der Transaktionskostentheorie: Da (unabhängig von der gewählten Institution) grundsätzlich von opportunistischem Verhalten ausgegangen wird, sind hier keine Vorteile hierarchischer Lösungen gegeben. Eine einseitige Auslegung wie in der Transaktionskostentheorie wird somit vermieden.

Bei der Analyse wird vor allem auf (a) Interessenkonflikte und (b) asymmetrische Information abgestellt. Dabei bewegt sich die Agenturtheorie jedoch meist auf einem derart hohen Abstraktionsniveau, dass in der Praxis bestehende Differenzierungen nur schwer oder gar nicht erfasst werden. Dies ist auch dann noch der Fall, wenn man von den beschriebenen sogenannten Operationalisierungsproblemen²⁰³ der Agenturtheorie absieht und lediglich ein metaphorisches Verständnis zugrundelegt, wie dies von Vertretern der positiven Agenturtheorie getan wird.

- (a) In der positiven Agenturtheorie wird zwar der Einfluss unterschiedlich ausgeprägter Interessengegensätze auf die gewählte Kontrollform berücksichtigt.²⁰⁴ Jedoch werden die Ursachen für Interessenkonflikte ausschließlich in der *Tätigkeit* bzw. Aufgabe des Agenten gesucht. Entscheidende Bedeutung kommt hierbei dem Arbeitsleid zu. Da beim Outsourcing die zu erstellenden Leistungen weitgehend gleich bleiben, dürfte sich auch das vom Agenten empfundene Arbeitsleid nicht verändern. Hingegen ist die positive Agenturtheorie nicht in der Lage, Unterschiede in den Interessenkonflikten zu erklären, die an der Person des Prinzipals ansetzen. Motive wie etwa Loyalität zum Prinzipal werden in der Agenturtheorie in den seltensten Fällen erfasst. Solche Argumente werden v. a. durch die Annahme konstanter und stabiler Präferenzen ausgeschlossen.
- (b) Bei der Abschätzung von Informationsasymmetrien werden verschiedene Aspekte betrachtet: Umweltunsicherheit, Messbarkeit der Leistung sowie die Möglichkeit zur Verhaltenskontrolle. Dagegen finden die individuellen Fähigkeiten des Prinzipals zur Kontrolle nur geringe Beachtung. In der normativen Agenturtheorie wird die Möglichkeit zur

²⁰² Jensen/Meckling 1976, S. 311.

²⁰³ Vgl. Kap. C.IV.3.

²⁰⁴ Vgl. These 7 von Eisenhardt 1989.

Verhaltenskontrolle meist ganz ausgeschlossen. Die positive Agenturtheorie ist in diesem Punkt etwas offener: Hier wird die Möglichkeit von Verhaltenskontrollen akzeptiert und in Situationen mit hoher Umweltunsicherheit sowie bei schlechter Messbarkeit des Leistungsergebnisses als bestmögliche Kontrollform vorgeschlagen.²⁰⁵ Verhaltenskontrollen setzen jedoch voraus, dass der Prinzipal grundsätzlich das Wissen darüber besitzt, welches Verhalten in welcher Situation adäquat ist – angesichts bestehender Umweltunsicherheit keinesfalls ein triviales Problem. Mit anderen Worten: Zur wirkungsvollen Verhaltenskontrolle ist immer auch Wissen bezüglich der zugrundeliegenden Produktionstechnologie notwendig. Auch an dieser Stelle wird wiederum deutlich, dass eine strikte Abgrenzung zwischen Transaktionskosten bzw. Agenturkosten auf der einen und Produktionskosten auf der anderen Seite nicht haltbar ist.

VIII. Zwischenfazit: Ökonomische Methoden in der Organisationstheorie

In den letzten zwei Jahrzehnten war ein deutlicher Wandel in der Organisationstheorie wahrnehmbar. Mit bisher unbekanntem Ausmaß erhielten ökonomische Methoden in der Organisations- und Strategieforschung Einzug.²⁰⁶ Ausschlaggebend dafür waren u.a. das erstmals durch die Boston Consulting Group veröffentlichte Konzept der ‚Erfahrungskurve‘,²⁰⁷ die umfangreichen empirischen Untersuchungen auf Basis der PIMS-Datenbank, sowie die industrieökonomischen Arbeiten von Porter.²⁰⁸ Der Einfluss der Erfahrungskurve war auch deshalb so weitreichend, da hier der Versuch unternommen wurde, über eine einzige Ursache-Wirkungs-Beziehung den Erfolg von Unternehmen zu erklären. Diese Suche nach möglichst einfachen, gut messbaren Erfolgsfaktoren wurde in den PIMS-Analysen aufgenommen.²⁰⁹ Zusätzlich handelte es sich hier um derart umfangreiche und komplexe Datensätze, dass deren Interpretation erst mit Hilfe hochentwickelter ökonometrischer Verfahren möglich wurde. Dies bewirkte, dass formale ökonomische Modelle auch in der Organisationstheorie stärkere Verbreitung fanden. Auf die Arbeiten Porters letztlich dürfte es zurück-

²⁰⁵ Vgl. die Thesen 4 und 9 von *Eisenhardt* 1989.

²⁰⁶ Vgl. den Beitrag von *Rumelt/Schendel/Teece* 1991, an dem sich die folgende Darstellung des methodischen Einflusses der Ökonomie auf die Organisationstheorie weitgehend orientiert.

²⁰⁷ Vgl. *Henderson* 1974, S. 19.

²⁰⁸ Vgl. *Porter* 1980.

²⁰⁹ PIMS ist die Abkürzung für *Profit Impact of Market Strategies*. Einen kurzen Überblick über das PIMS-Programm gibt *Frese* 1987, S. 126–130.

zuführen sein, dass industrieökonomische Analysen auch einem breiteren Publikum zugänglich gemacht wurden.

Den ökonomischen Ansätzen liegt ein gemeinsamer Gedanke zugrunde: die Gleichgewichtshypothese.

„Competitive equilibrium rules out (by assumption) the possibility that differences in firm wealth can be attributed to differences in freely variable strategy choices, or easily reversible decisions. Instead, observed differences in wealth must be attributed to phenomena that are uncontrollable or unpredictable.“²¹⁰

Der wichtigste Einfluss der Ökonomie kann darin gesehen werden, dass Untersuchungsobjekte und Erklärungsfaktoren der Organisationstheorie radikal geändert wurden.²¹¹ Stellt die klassische Organisationstheorie vor allem auf das einzelne Individuum, interne Koordinationsmechanismen sowie die Integration der Umwelt ab,²¹² so stehen im Rahmen ökonomischer Ansätze fast ausschließlich Faktoren im Mittelpunkt, die als Ursache von Marktunvollkommenheiten gelten.

Dies hatte zum einen zur Folge, dass (bis heute) ökonomische Theorien im wesentlichen Theorien des Marktversagens sind. Auch die Agenturtheorie stellt letztlich nichts anderes dar als eine Erklärung von (internen Arbeits-)Marktunvollkommenheiten. Zum anderen wurden an Erklärungsfaktoren „reichere“ Ansätze fast gänzlich negiert,

„a topic like ‚corporate culture‘ was outside the realm of consideration, and classified with faith healing and voodoo.“²¹³

Aus dieser Tradition heraus stammend, stellt der erste Teil dieser Arbeit so etwas wie eine Rechtfertigung dafür dar, sich im zweiten Teil näher mit derartigem „Voodoo“ auseinander zu setzen. In Kap. B.III., hier v.a. bei der Darstellung der Outsourcing-Motive, wurde die eher praxisorientierte Seite des Problems dargestellt. Es wurde herausgearbeitet, dass sich mögliche Vorteile eines Outsourcings nicht – oder zumindest nur in geringem Umfang – mit Hilfe von klassischen ökonomischen Kriterien erklären lassen. Hervorzuheben ist hier noch einmal der § 613a BGB, der in weiten Teilen wie eine ‚ceteris paribus‘-Klausel wirkt und dazu führt, dass Anbieter und Kunden weitgehend identische Bedingungen der Leistungserstellung vorfinden. In Kap. C.VII. wurde untersucht, inwieweit institutionenökonomische

²¹⁰ Rumelt/Schendel/Teece 1991, S. 10. Es sei jedoch angemerkt, dass gerade in jüngeren Ansätzen der Industrial Organization häufig Einflussfaktoren betrachtet werden, deren Wirkung zwar prognostizierbar ist, die jedoch als nicht frei wählbar betrachtet werden können. Vgl. z.B. das Modell von Elberfeld 2001.

²¹¹ Vgl. Rumelt/Schendel/Teece 1991, S. 13.

²¹² Vgl. u. a. March/Simon 1958; Lawrence/Lorsch 1967.

²¹³ Rumelt/Schendel/Teece 1991, S. 20. Eine der seltenen Ausnahmen stellt der Beitrag von Kreps 1990 dar.

Ansätze als dominierende Theorie des Outsourcings eine Erklärung des Phänomens ermöglichen können. Auch hier wurde gezeigt, dass derartige Erklärungsversuche aufgrund der zugrundegelegten Prämissen keinen Erfolg haben können. Während die Risiken des Outsourcings, die sich auch als Problem des Marktversagens interpretieren lassen, erwartungsgemäß gut einer ökonomischen Rationalisierung zugänglich sind, ist dies bei den möglichen Vorteilen bzw. Motiven nicht der Fall.

Lassen sich Phänomene wie das Outsourcing empirisch beobachten, so ist jedoch zu vermuten, dass mit derartigen Handlungen und Entscheidungen nicht nur Nachteile (in Form von Risiken) verbunden sind. Die Suche nach Vorteilen, die diese Nachteile zumindest kompensieren, muss also weitergehen. Da neoklassische Argumente nur einen vergleichsweise geringen Anteil der empirisch feststellbaren Kostenvorteile erklären können, ergibt sich die Notwendigkeit, sich in denjenigen Bereich vorzuwagen, der aus ökonomischer Perspektive unkontrollierbar bzw. nicht prognostizierbar gilt. Doch wie ist bei einer solchen Suche vorzugehen? Zunächst böte sich an, lediglich Erweiterungen im Rahmen der ökonomischen Modellwelt vorzunehmen, um damit empirische Phänomene erklärbar zu machen:

„Thus, much of the history of organizational economics is a history of trying to elaborate hyper-simple theories to make them somewhat more consistent with observations of actual human behavior.“²¹⁴

Derartige Erweiterungen waren beispielsweise verantwortlich für die Trennung zwischen normativer und positiver Agenturtheorie. Die normative Agenturtheorie konzentriert sich – ganz in der Tradition neoklassischer Ansätze – aus Gründen der logischen Strenge auf eine sehr geringe Anzahl von betrachteten Einflussfaktoren. Dabei wird bewusst ausgeklammert, wie Informationen gewonnen werden und welcher Einfluss der Umwelt bezüglich des Kontrollprozesses besteht. Es handelt sich in der Terminologie von Kirsch um „geschlossene Modelle“.²¹⁵ In der positiven Agenturtheorie versucht man, diese Beschränkungen zumindest teilweise aufzuheben, indem eine größere Zahl von Einflussfaktoren berücksichtigt wird. Im Beispiel der zehn Thesen von Eisenhardt waren dies u. a. das Ausmaß der Interessengegensätze, der Informationsasymmetrie, der Risikopräferenzen oder der Spezifizierbarkeit der Leistung. Obwohl dies zweifellos als wichtiger Schritt bei der Erklärung empirischer Probleme gesehen werden kann, liegt das entscheidende Manko auch der positiven Agenturtheorie jedoch darin, dass nicht erklärt wird, *warum* derartige Einflussfaktoren unterschiedlich ausgeprägt sind. Es handelt sich nach wie vor um *unabhängige* Variablen,²¹⁶ bei denen zwar die Wirkungen, nicht aber die Ursachen thematisiert werden.

²¹⁴ Vgl. Augier/Kreiner/March 2000, S. 561.

²¹⁵ Kirsch 1970, S. 25 sowie Alexis/Wilson 1967, S. 149–157.

Somit kann beispielsweise auch nicht erklärt werden, warum derartige Variablen in verschiedenen institutionellen Arrangements unterschiedliche Ausprägung besitzen können: Aussagen zu den Grenzen der Unternehmung und zur Outsourcing-Entscheidung sind nicht möglich. Zu *abhängigen* Variablen können derartige Einflussfaktoren erst werden, wenn sich Aussagen darüber treffen lassen, welchen exogenen, beobachtbaren und systematischen Einflüssen diese Variablen unterliegen. Dieser Schritt, nach den „Ursachen der Ursachen“ zu suchen, kann als Öffnung eines Modells verstanden werden.

In Kapitel II. wurde die Entwicklung vom Institutionalismus „alter Prägung“ hin zu den modernen institutionenökonomischen Ansätzen dargestellt. Die Institutionalistinnen „alter Prägung“ betrieben eine stark interdisziplinäre Form von Wissenschaft. Damit wurden zwar Phänomene aus einem sehr weiten Blickwinkel betrachtet, aufgrund des Theorienpluralismus waren jedoch präzise Erklärungen oder gar Prognosen nicht möglich. Der Weg hin zu modernen institutionenökonomischen Ansätzen führte über eine stärkere Konkretisierung der Ansätze auf ausgewählte, gut messbare Einflussfaktoren. Der Vorteil eines solchen Vorgehens lag zweifellos in der Möglichkeit, theoretisch geschlossene Modelle zu entwickeln, die einer empirischen Überprüfung – und damit Falsifikation – besser zugänglich wurden.²¹⁷ Dieser Weg einer Falsifikation wurde im ersten Teil dieser Arbeit für den Fall des Outsourcings gegangen. Wenn jedoch ausgeschlossen werden kann, dass eine Erklärung mittels eines geschlossenen ökonomischen Ansatzes möglich ist, wenn etablierte Ansätze offenbar bei der Erklärung versagen, kommt man nicht umhin, die zugrundegelegten Prämissen der Ansätze zu hinterfragen und durch Endogenisierung zusätzlicher Variablen nach alternativen Erklärungsmustern zu suchen. Vor allem, wenn sich systematische und prognostizierbare Einflüsse der Umwelt auf das Entscheidungsverhalten der Individuen feststellen lassen, ist deren Integration auch in ökonomisch ausgerichteten Modellen geboten. Aus methodischer Sicht stellte dies v. Weizsäcker in Bezug auf „tastes“ bereits 1971 fest:

„There are influences on tastes which may have little to do with those variables economists are usually concerned about. From the point of view of the economist we can call them exogenous influences. We may acknowledge their existence but we need not investigate them very much further. But other influences on tastes may depend more or less directly on certain economic variables [...]. If these

²¹⁶ Zu Bedeutung abhängiger und unabhängiger Variablen siehe *Kirsch* 1970, S. 26.

²¹⁷ Zu den methodologischen Vor- und Nachteilen formaler ökonomischer Modelle siehe z.B. den Dialog in *Administrative Science Quarterly* zwischen *Gibbons* 1999, der ein Vertreter formaler Modelle ist, und *Freeman* 1999, der offenere Ansätze befürwortet.

influences on tastes are not taken into account, we clearly would be in danger of making false predictions due to misspecification of certain parameters of our model. To this extent, the abstraction would fail to be congruent with one of the criteria of legitimate abstraction“.²¹⁸

Im folgenden Kapitel dieser Arbeit soll im Rahmen eines Institutionenvergleichs genau dies versucht werden. Zu diesem Zweck wird auf Basis der Agenturtheorie ein um kognitionstheoretische Argumente erweiterter Ansatz der internen Kontrolle entworfen. Dabei werden einige Prämissen der Institutionenökonomie aufgehoben, ehemals unabhängige Variablen werden in Abhängigkeit zu beobachtbaren Umweltzuständen gesetzt. Das Ziel besteht dabei darin, Unterschiede zwischen verschiedenen Institutionen deutlich zu machen, die mit den bekannten Ansätzen der Institutionenökonomie nicht erfassbar sind. Insofern spiegelt das obige Zitat von v. Weizsäcker – tauscht man den Begriff „tastes“ durch „cognitive structures“ aus – exakt den Anspruch des folgenden Kapitels wider.

Die Kognitionstheorie beschreibt, wie menschliche Wahrnehmung sowie Interpretations- und Problemlösungsfähigkeit durch die in der Vergangenheit gemachte Erfahrung eines Individuums geprägt wird. Die Erfahrung ist wiederum abhängig vom institutionellen Umfeld, von dem ein Individuum in der Vergangenheit umgeben war. Wenn es möglich ist, das institutionelle Umfeld eines Individuums zu erfassen, lassen sich daraus – so die zugrundeliegende These des vorliegenden Ansatzes – Schlüsse auf die Problemlösungsfähigkeit des Individuums ziehen. Ein solches Vorgehen geschieht in Anlehnung an die Forderung Herbert A. Simons, die *Entscheidungsprämisse* – und nicht das Ergebnis einer Entscheidung – zum Fokus der Analyse zu machen.²¹⁹

Das in diesem Ansatz zugrundegelegte Modellverständnis ist lediglich „metaphorisch“²²⁰: Ziel ist es nicht, quantitative Prognosen abzugeben. Vielmehr sollen in qualitativer Art Wirkungszusammenhänge veranschaulicht werden, über die Effizienzunterschiede des Outsourcings von SSB verständlich werden.

²¹⁸ v. Weizsäcker 1971, S. 345 f.

²¹⁹ Vgl. Simon 1957, S. XXXII. Zur Entscheidungsprämisse als Analyseeinheit im Rahmen einer Theorie der Unternehmung siehe auch den Beitrag von Kay 2000.

²²⁰ Ein metaphorisches Modellverständnis entsteht nach Saloner 1991, wenn von ehemals formal konstruierten Modellen lediglich das logische Grundgerüst verwendet wird, um logische Zusammenhänge zu verdeutlichen. Dabei stehen jedoch qualitative Zusammenhänge im Vordergrund, auf eine quantitative Analyse wird verzichtet.

D. Unterschiedliche interne Managementkosten durch Outsourcing: Grundlagen eines ‚kognitiven Agenturansatzes‘

I. Vorbemerkungen

1. Kritik an institutionenökonomischen Ansätzen als Ausgangspunkt

Bei der Betrachtung empirisch ermittelter Motive des Outsourcings wurde hervorgehoben, dass das bei weitem wichtigste Motiv des Outsourcings in Kosteneinsparungen besteht. Erstaunlich erschien dabei, dass sich für diese auch empirisch ermittelten Kostenvorteile keine hinreichenden Erklärungen finden ließen. Mangels anderweitiger, plausibler Begründungen für komparative Vorteile eines Outsourcing-Anbieters gegenüber einem Kunden wird in der empirischen Literatur daher die Ansicht vertreten, dass diese Kostenunterschiede vor allem auf unterschiedliche Management-Methoden zurückzuführen seien.¹

Aus institutionenökonomischer Sicht lässt sich dies als eine Frage nach der Management-Effizienz in verschiedenen institutionellen Arrangements auffassen. Insofern erschienen vor allem die Agenturtheorie und der Transaktionskostenansatz zur Erklärung des Phänomens ‚Outsourcing‘ relevant. Untersucht man die Erklärungskraft dieser beiden Ansätze in Hinblick auf das Phänomen ‚Outsourcing‘, macht sich jedoch Ernüchterung breit.

Die *Agenturtheorie* bewegt sich auf einem vergleichsweise hohen Abstraktionsniveau. Dies verhindert, dass Unterschiede in der Effizienz zwischen den institutionellen Alternativen Markt und Hierarchie erklärt werden können. Genauso wenig ist sie in der Lage, Unterschiede in der Kontroll-effizienz zwischen verschiedenen Unternehmungen zu erklären.²

Um einiges ausführlicher fiel die Abhandlung und Kritik des *Transaktionskostenansatzes* aus. Vor allem in der Version von Williamson werden Annahmen über das menschliche Verhalten (wie z.B. begrenzte Rationalität oder Opportunismus) integriert, mit deren Hilfe verschiedene institutionelle Arrangements besser erfass- und differenzierbar gemacht werden sollen.

¹ Vgl. Kap. B.III.1.a) sowie Kap. B.III.3.

² Vgl. Kap. C.IV.3. sowie Kap. C.VII.2.

Bei näherer Betrachtung stellt sich jedoch heraus, dass Williamson diese Annahmen nur selektiv verwendet: Begrenzte Rationalität scheint bei ihm nur in der Transaktionssphäre zu existieren, nicht aber in der Produktionssphäre. Auch die Bedeutung des Opportunismus wird von Williamson vor allem in Hinblick auf marktliche Koordinationsmechanismen gesehen, weit aus weniger jedoch in Bezug auf hierarchische Koordination. Insofern verwundert es nicht, wenn der Transaktionskostenansatz in Bezug auf Outsourcing-Leistungen, denen ein beträchtliches Potential zur opportunistischen Ausnutzung von Abhängigkeiten innewohnt, eindeutig zur Empfehlung hierarchischer Koordinationsmechanismen gelangt. Die Implikationen unterschiedlichen Produktionswissens auf Managementebene werden dabei nicht beachtet.

Dieses analytische Ergebnis des Transaktionskostenansatzes verwundert angesichts der (impliziten) Prämissen wenig: es ist durch die selektiv verwendeten Verhaltensannahmen vorbestimmt und daher vergleichsweise trivial.³ Sehr viel interessanter erscheint hingegen eine Untersuchung, ob menschliches Verhalten in verschiedenen institutionellen Arrangements in Bezug auf die Abwicklung von Transaktionen tatsächlich unterschiedliche Ausprägungen besitzt. Der Schwerpunkt des folgenden Kapitels liegt entsprechend im Sinne von Herbert A. Simon auf der Untersuchung menschlicher *Verhaltensprämissen* in verschiedenen institutionellen Arrangements. Ziel ist es dabei, Kausalrelationen zwischen Umwelt und Individuum zu verdeutlichen, durch die unterschiedliche Kontroll- bzw. Managementkosten verursacht werden können.

In Bezug auf das Phänomen des Outsourcings wird es dadurch möglich, spezifische Vorteile (bzw. Motive) greifbar zu machen. Im Vordergrund der Untersuchung steht nicht ein Vergleich der institutionellen Alternativen Markt oder Hierarchie. Vielmehr sollen Steuerungs- und Kontrollkosten in verschiedenen Unternehmen (Outsourcing-Kundenunternehmen und spezialisiertes Dienstleistungsunternehmen) miteinander verglichen werden. Es findet somit ein Hierarchie-Hierarchie-Vergleich statt.

2. Zu den Begriffen der Planung, Kontrolle und Steuerung

Kontrolle soll in Anlehnung an die deutsche betriebswirtschaftliche Literatur ganz allgemein als Soll-Ist-Vergleich verstanden werden.⁴ In der Terminologie der Agenturtheorie ausgedrückt, versucht ein Prinzipal mit Hilfe von Kontrollen, die Einhaltung explizit oder implizit vorgegebener Ziele zu überprüfen.

³ Vgl. zur Trivialität des Transaktionskostenansatzes auch *Schott* 1997, S. 15.

⁴ Vgl. *Frese* 1987, S. 169; *Frese* 1968, S. 50–55.

Wie Soll-Vorgaben entstehen, wird in der Agenturtheorie jedoch nicht behandelt. Es wird offensichtlich davon ausgegangen, dass der Prinzipal seine eigenen Ziele genau kennt, sie explizit definieren und dem Agenten verständlich machen kann.⁵ Dies kann jedoch keinesfalls als selbstverständlich angesehen werden. Gerade in komplexen, durch Unsicherheit geprägten Situationen muss sich der Prinzipal eine Meinung bilden, was für Ziele zu erreichen sind und welche Mittel dazu eingesetzt werden sollen. In der Terminologie der Agenturtheorie ausgedrückt, geht es somit um die Ermittlung einer ‚first best solution‘.⁶ Derartige Prozesse der Meinungsbildung werden in der organisationstheoretischen Literatur meist als *Planung* bezeichnet, worunter „eine zeitlich vor der Realisation liegende, das Handeln gedanklich vorbereitende Phase der Gewinnung und Verarbeitung von Informationen“⁷ verstanden wird.

Als Überbegriff von Planung und Kontrolle sieht Frese die *Steuerung*:

„Unter Steuerung wird [...] die Beeinflussung individuellen Verhaltens mit dem Ziel einer Sicherung der Wirtschaftlichkeit verstanden. Den Kern jeder Steuerung bilden Vorstellungen (Vorgaben) über den angemessenen Ressourcenverbrauch („Soll-Größen“). Deren Vergleich mit dem realisierten Ressourcenverbrauch („Ist-Größen“) erlaubt Aussagen über den Grad der Wirtschaftlichkeit.“⁸

Auch wenn die hier widergegebenen Begriffsdefinitionen präzise wirken, lassen sie sich jedoch bei der Anwendung in der Praxis nicht trennscharf voneinander abgrenzen. So können z.B. Kontrollen auch dazu dienen, Informationen über Planungsfehler zu erhalten. In diesem Sinne gehen Kontrollinformationen aus einer Periode in die Planung der nächsten Periode ein.⁹ Derartige, einem kybernetischen Kontrollverständnis¹⁰ entsprechende Zusammenhänge haben dazu geführt, dass die Begriffe „Kontrolle“, „Planung“ und „Steuerung“ in der Literatur uneinheitlich verwendet werden.¹¹ Da vor

⁵ Vgl. dazu auch Hendry 2002, S. 101, der ähnliche Kritik bei der Darstellung seines eigenen Ansatzes vorbringt: „Where my assumptions depart most significantly from standard agency theory [...], is with regard to the specifiability of the principal's objectives. In standard theory it is assumed that these can be fully specified. Given my assumption of bounded rationality, however, principals may not even know ahead of events what their precise interests will be. [...] And even if they can specify it for themselves, principals may not be able to accurately and unambiguously communicate it to their agents.“

⁶ Vgl. Kap. C.IV.3.

⁷ Frese 1987, S. 170.

⁸ Frese 2001, S. 300.

⁹ Frese 1987, S. 189, bezeichnet dies als „Prämissenkontrolle“.

¹⁰ Vgl. zum kybernetischen Kontrollverständnis z.B. Schäffer 2001, S. 16 ff.

¹¹ Für eine ausführliche Diskussion des Kontrollbegriffs siehe z.B. Schäffer 2001, S. 11 ff. Im Anhang derselben Arbeit (S. 257 ff.) sind Definitionen des Kontrollbegriffs von insgesamt 35 verschiedene Autoren widergegeben.

allem in der englischsprachigen Literatur der Begriff „control“ sehr viel weitgehender verwendet wird als im Deutschen der Begriff „Kontrolle“, er tendenziell eher der „Steuerung“ entspricht,¹² werden im Weiteren die Begriffe „Steuerung“ und „Kontrolle“ weitgehend synonym verwendet.¹³

3. Der Ansatz von Demsetz als Problemaufriss

Ausgangspunkt des hier präsentierten „kognitiven Agenturansatzes“ war die Kritik an den bekannten institutionenökonomischen Ansätzen. Bevor jedoch näher auf die einzelnen Bausteine dieses Ansatzes eingegangen wird, soll zunächst als Einführung auf den Beitrag eines der bekanntesten Institutionenökonomien Bezug genommen werden – auch (und gerade) weil dieser hier unübliche Wege bestreitet.

a) Kernaussagen

In seinem Beitrag „The theory of the firm revisited“¹⁴ setzt sich Harold Demsetz kritisch mit institutionenökonomischen Ansätzen – vor allem dem Transaktionskostenansatz – auseinander. Vor allem aus zwei Gründen wird an dieser Stelle auf diesen Beitrag Bezug genommen: Zum einen nimmt er eine begriffliche und inhaltliche Abgrenzung von Coase wieder auf, die sich für den weiteren Verlauf der Arbeit als nutzvoll erweist. Zum anderen, und dies ist der wichtigere Aspekt, setzt sich Demsetz als einer der führen-

¹² Vgl. zur Verwendung des Begriffes „control“ z. B. Schäffer 1991, S. 20 ff.

¹³ Die Unterscheidung zwischen Steuerung und Kontrolle entspricht weitgehend der Unterscheidung zwischen Effektivität und Effizienz. Vgl. zu letzterem z. B. Frost 1998, S. 207 ff., insb. S. 230 ff. Effizienz bedeutet dabei „doing the things right“ (Drucker 1974, S. 45), während Effektivität „doing the right things“ (Drucker 1974, S. 45) beschreibt. Mit anderen Worten: die Effizienz fragt danach, ob vorgegebene Soll-Werte erreicht wurden, die Effektivität gibt an, ob diese Soll-Vorgaben richtig waren. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit (insb. Kap. D.II.1.) wird sich jedoch zeigen, dass beide Begriffe nicht trennscharf sind. Vielmehr stellen sie zwei Seiten einer Medaille dar, jeweils abhängig davon, aus welcher Perspektive einer Ziel- bzw. Problemhierarchie man eine Entscheidung betrachtet. Will z. B. ein Unternehmen seinen Umsatz durch Veränderungen des Preises steigern (Oberziel), so kann es dies bei hoher Preiselastizität durch Preissenkungen, bei geringer Preiselastizität durch Preiserhöhungen erreichen (alternative Subziele). Die Ermittlung der richtigen Preissetzungsstrategie (Subziel) kann demnach als effektiv bezeichnet werden, in Bezug auf das Oberziel der Umsatzerhöhung ist sie jedoch effizient. Da im weiteren Verlauf dieser Arbeit insbesondere die Zerlegung von Zielen bzw. Problemen in Subziele bzw. Subprobleme betrachtet wird, erscheint eine Differenzierung von Effizienz und Effektivität eher verwirrend. Auf sie wird daher verzichtet und einheitlich der Begriff der Effizienz verwendet.

¹⁴ Demsetz 1988.

den Vertreter der Institutionenökonomie in diesem Beitrag erstmals mit dem kritischen Faktor „Produktionswissen“ auseinander. An dieser Stelle wird darauf verzichtet, den Beitrag inhaltlich vollständig widerzugeben. Vielmehr sollen lediglich diejenigen Aspekte dargestellt werden, die für den weiteren Verlauf der Arbeit von Bedeutung sind.

Demsetz als ein wichtiger Vertreter bzw. Vorläufer der Agenturtheorie¹⁵ betrachtet die Unternehmung als „nexus of contracts“. Dieser Sicht zufolge ist es, wie dargestellt, irrelevant, ob ein Vertrag unternehmensintern oder zwischen Unternehmungen besteht. Die Frage nach den Gründen für die Existenz von Unternehmungen bzw. deren Grenzen kann somit auf diesem Abstraktionsniveau nicht beantwortet werden. Um sich der Beantwortung dieser Frage zu nähern, beschäftigt er sich mit dem Problem der Informationskosten:

„A more complete theory of the firm must give greater weight to information cost than is given either in Coase's theory or in theories based on shirking and opportunism.“¹⁶

Zunächst greift er jedoch auf eine begriffliche Differenzierung von Coase zurück, die v.a. durch die Arbeiten Williamsons in Vergessenheit geraten war. Williamson und mit ihm fast alle Vertreter des Transaktionskostenansatzes subsumieren unter dem Begriff „Transaktionskosten“ sowohl Kosten der internen Koordination als auch Kosten, die bei marktlichen Geschäftsbeziehungen anfallen. Demsetz demgegenüber trennt zwischen „Managementkosten“ als Kosten der internen Koordination und „Transaktionskosten“, die bei ihm ausschließlich die Kosten marktlicher Beziehungen beschreiben.¹⁷

Aus Gründen der begrifflichen Klarheit werden diese Begriffe im Folgenden beibehalten. Unter *Managementkosten* sollen dabei in dieser Arbeit neben Kontroll- und Steuerungskosten auch Produktionskosten subsumiert werden. Die Rechtfertigung für diese Vorgehen ergibt sich daraus, dass sich unterschiedliche Produktionsverfahren letztlich auf Entscheidungen des Managements zurückführen lassen.¹⁸

Coase hatte bei seiner Betrachtung zur Existenz der Unternehmung vor allem auf einen Vergleich von Transaktions- und Managementkosten abgestellt. Immer dann, wenn Managementkosten geringer sind als Transaktionskosten, lohnt die Integration. Diese Überlegung stellt jedoch, so Demsetz,

¹⁵ Vgl. den wegweisenden Beitrag von *Alchian/Demsetz* 1972.

¹⁶ *Demsetz* 1988, S. 141.

¹⁷ *Coase* 1937 benutzte die Begriffe „organising costs“ und „costs of using the market“.

¹⁸ Dies entspricht der entscheidungsorientierten Sichtweise in der Organisationstheorie, wie sie z.B. von *Frese* 2000, S. 2, vertreten wird.

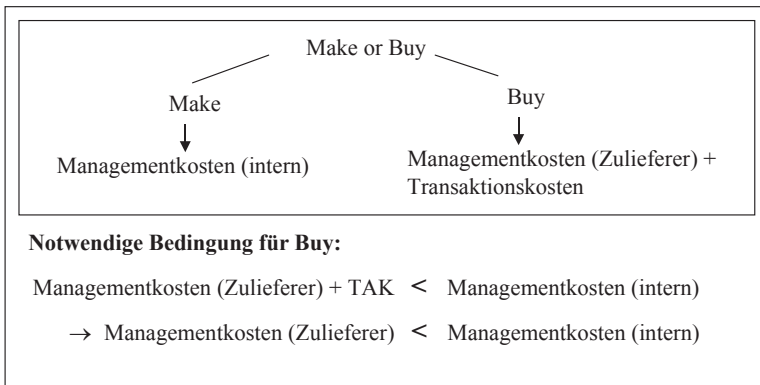


Abb. 7: Determinanten für die Grenzen der Unternehmung nach Demsetz

eine deutliche Verkürzung dar, da Vorprodukte – soweit sie fremdbezogen werden – von anderen Unternehmungen (Lieferanten) stammen. Und auch bei Lieferanten fallen Managementkosten an. Die entscheidende Frage ist somit nicht, *ob* Managementkosten anfallen, sondern lediglich, *wo* sie anfallen.¹⁹

„Indeed, an increase in the cost of transacting leads not to a substitution of managed coordination for market coordination, as users of the transaction cost theory assert, but to a substitution of managed coordination in more numerous, smaller firms.“²⁰

Es genügt somit nicht, bei einer Make-or-buy-Entscheidung nur interne Managementkosten mit externen Transaktionskosten zu vergleichen. Aus einer Makroperspektive, die die Gesamteffizienz einer Wertschöpfungskette betrachtet, kann der Fremdbezug nur dann effizient sein, wenn die Summe aus Managementkosten des Lieferanten und Transaktionskosten geringer ist als die internen Managementkosten des Kunden.²¹

¹⁹ Die Darstellung bei Demsetz 1988, v.a. S. 145, ist ein wenig differenzierter, als hier wiedergegeben. Da auch der Lieferant (soweit er nicht Primärrohstoffe liefert) wiederum von Sublieferanten Produkte und Leistungen bezieht, fallen auch bei ihm Transaktionskosten an. Genaugenommen kann die Frage nach dem „wo“ also nicht nur auf Managementkosten, sondern auch auf Transaktionskosten angewendet werden. Zur Herausarbeitung des von Demsetz beschriebenen Effekts ist diese weitere Differenzierung jedoch nicht notwendig. Sie wird aus Gründen der Klarheit daher vernachlässigt.

²⁰ Demsetz 1988, S. 147.

²¹ Vgl. Abb. 7.

Interessant sind nun die Konsequenzen einer solchen Überlegung. Sie besagen nichts anderes, als dass Managementkosten, die zweifellos durch produktspezifisches Wissen beeinflusst sind, in verschiedenen Unternehmungen unterschiedlich hoch ausgeprägt sein können. Diese Folgerung steht in Kontrast zu den Annahmen der Agenturtheorie und des Transaktionskostenansatzes. Schließlich ergibt sich in diesen Ansätzen – abgeleitet aus der Prämisse konstanter Produktionsfunktionen – eine „fiction of homogeneous problem-solving abilities across organizations“.²² Methodisch ist diese Folgerung auch deshalb interessant, da (so weit erkennbar) das erste Mal von einem führenden Vertreter der Institutionenökonomie im Rahmen einer Theorie der Unternehmung Faktoren thematisiert werden, die einer direkten Beobachtung und empirischen Messung nicht zugänglich sind. In diesem Sinne wird somit ein Blick in die „black box“ des individuellen Entscheidungsverhaltens gewagt.

Die entscheidende Frage ist nun: Wie lassen sich derartige Effekte begründen? Zum einen geht Demsetz davon aus, dass (Produktions-)Wissen eben nicht, wie in anderen institutionenökonomischen Ansätzen unterstellt, kostenlos und frei verfügbar ist.

„Economic organization, including the firm, must reflect the fact that knowledge is costly to produce, maintain, and use.“²³

Zum anderen greift Demsetz auf Adam Smith zurück, durch den die Idee der Spezialisierungseffekte bis heute geprägt ist.²⁴ Im Unterschied zu Smith bezieht Demsetz derartige Produktivitätsvorteile der Spezialisierung jedoch nicht nur auf individuelle Arbeiter, sondern auch auf ganze Organisationen. Durch Spezialisierung gewonnenes Wissen dient nicht nur zur Selbstversorgung des Wissensträgers; es ist nur dann wohlfahrtssteigernd, wenn es auf Dritte übertragen werden kann. Effekte der Spezialisierung entstehen nur dann, wenn Dritte in der Lage sind, von diesem Wissen zu profitieren, ohne es selbst vollständig zu besitzen. Dieser Aspekt mag trivial erscheinen, ist aber von entscheidender Bedeutung. Würde z. B. ein Handwerker zur Nutzung eines Werkzeugs all dasjenige (Spezialisten-)Wissen benötigen, dass zur Herstellung dieses Werkzeugs nötig ist, könnte er sich nicht mehr auf seine eigenen handwerklichen Aufgaben spezialisieren. Die Ursache dafür ist in der begrenzten kognitiven Kapazität von Individuen zu suchen, die letztlich den Grund für das Bestehen von Spezialisierungseffekten darstellt.²⁵ Eine derartige Betrachtung mündet aus ökonomischer Sicht fast zwangsläufig in der Frage nach einer Kostenfunktion von Managementleistungen:

²² Dosi/Marengo 2000, S. 89.

²³ Demsetz 1988, S. 157.

²⁴ Vgl. das Beispiel der Stecknadelfabrik bei Smith 1776/1993, S. 4.

²⁵ Demsetz 1988, S. 159, spricht von „a person's capacity to absorb knowledge“.

„Whether individuals act independently [...] or cooperate through a multiperson firm, depends on the extent of scale economies to management.“²⁶

Demsetz vermeidet es jedoch, sich näher aus kognitionstheoretischer Perspektive mit der Frage nach ‚scale economies of management‘ zu beschäftigen. Für den von ihm skizzierten Gedanken²⁷ ist es jedoch ausreichend, aufgrund bestehender kognitiver Kapazitätsgrenzen zumindest ab einem gewissen Punkt von einem abnehmenden Grenznutzen zusätzlichen Wissens bzw. „diseconomies of scale“ auszugehen.

Wenn das Spezialistenwissen durch Dritte genutzt werden soll, ohne dass diese vollständig über dieses Wissen verfügen, muss es Methoden geben, dieses Wissen ‚kostengünstig‘ zu übertragen. Demsetz unterscheidet dabei zwei Möglichkeiten. Zum einen lässt sich der aus Wissen resultierende Nutzen in Form von Produkten oder Leistungen übertragen, deren Benutzung weniger Wissen erfordert als die Herstellung. Dieser Effekt ist bei zahlreichen Gebrauchsgütern zu beobachten: Z.B. bedarf es sehr wenig (Anwendungs-)Wissen, um einen Kühlschrank benutzen zu können. Es ist weitaus weniger umfangreich und komplex als das Wissen, das zur Herstellung dieses Kühlschranks benötigt wird. Die Wissensübertragung mittels fertiger Produkte oder Leistungen führt zu marktlichen Vertrags- und Koordinationsmechanismen. Zum anderen ist es auch möglich, nicht das Ergebnis des Wissens, sondern die Wissensträger selbst vertraglich zu binden. Beispielsweise kann ein angestellter Mechaniker eine Maschine so einrichten und warten, dass seine Kollegen diese Maschine mit relativ geringem Wissen nutzen können. Derartige Arbeitsverträge führen zu tendenziell hierarchischen Vertrags- und Koordinationsmechanismen.²⁸

Die Entscheidung darüber, welche Form des institutionellen Arrangements gewählt wird und wo entsprechend die Grenzen der Unternehmung gezogen werden, trifft Demsetz allein anhand der Faktoren „Spezifisches Wissen“ und „Umweltunsicherheit“. Tendenziell hierarchische Koordinationsmechanismen lassen sich u.a. dadurch beschreiben, dass sie (a) langfristig angelegt sind, sowie (b) der Arbeitgeber in gewissem Umfang Weisungsbefugnisse besitzt. Vor allem die Langfristigkeit führt dazu, dass unternehmungsspezifisches und personenspezifisches Wissen aufgebaut werden kann. Jedoch beinhalten Arbeitsverträge auch gegenseitige Verpflichtungen, durch die unternehmerische Flexibilität eingeschränkt wird.

²⁶ Demsetz 1988, S. 146.

²⁷ Demsetz 1988, S. 154, beschreibt den Forschungsstand seines Ansatzes selber als vorläufig: „No welldeveloped model is offered. My intend is only to illustrate one way in which we have ignored considerations that seem important to a theory of the firm.“

²⁸ Demsetz 1988, S. 156 spricht von „firm-like coordination“.

Obwohl der Arbeitgeber grundsätzlich über das Weisungsrecht verfügt, wäre es unproduktiv, einen angestellten Spezialisten für Tätigkeiten einzusetzen, die nicht seiner Spezialisierung entsprechen. Daher schlägt Demsetz vor, in Situationen größerer Umweltunsicherheit, bei denen sich auch grundsätzliche Ziele und Tätigkeiten der Unternehmung ändern können, tendenziell eher auf marktliche Koordinationsmechanismen zu setzen, da durch diese größere Flexibilität gewährleistet ist.²⁹

*b) Einordnung und Interpretation:
Der Effekt der Wissenskomprimierung*

Der Beitrag von Demsetz kann aus drei Gründen als bemerkenswert bezeichnet werden. Erstens verfeinert er das Gedankengut des Transaktionskostenansatzes, indem er herausstellt, dass es bei der Frage nach der Effizienz des Outsourcings nicht ausreicht, lediglich Management- und Transaktionskosten als einander ausschließende Alternativen zu betrachten. Stattdessen müssen auch Managementkosten in verschiedenen Unternehmungen miteinander verglichen werden. Die zweite wesentliche Aussage ergibt sich fast zwangsläufig aus der Verfeinerung des Transaktionskostenansatzes und stellt, verglichen mit anderen Vertretern der Institutionenökonomie, einen Paradigmenwechsel dar. Danach kann nicht davon ausgegangen werden, dass Produktionswissen ein Allgemeingut darstellt. Vielmehr ist davon auszugehen, dass Produktionswissen in verschiedenen Unternehmungen unterschiedlich verteilt ist, es stellt eine wesentliche Ursache für die Grenzen der Unternehmung dar. Der Beitrag kann daher als Wegbereiter zahlreicher anderer Autoren gesehen werden, die sich unter der Losung „the rebirth of production in the theory of economic organization“³⁰ vor allem mit dem sog. capabilities approach beschäftigen.³¹ Die wohl wichtigste Idee des Bei-

²⁹ Demsetz kommt damit zu einem Ergebnis, dass den Erkenntnissen des Transaktionskostenansatzes diametral entgegenläuft. Dieser geht bei steigender Unsicherheit von einer zunehmenden Attraktivität der hierarchischen Koordination aus. Eine genauere Analyse an dieser Stelle ist nur beschränkt möglich, da Demsetz seine Ausführungen zu den Grenzen der Unternehmung äußerst knapp hält, worunter auch die Verständlichkeit leidet. Die unterschiedliche Auslegung des Faktors Unsicherheit ergibt sich wohl daraus, dass Williamson vor allem die opportunistische Ausnutzung veränderter Umweltbedingungen und deren Auswirkung auf die Transaktionskosten thematisiert. Demsetz demgegenüber betrachtet weniger Anreizaspekte als vielmehr die Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Umweltbedingungen aus der Perspektive von Produktionskosten. Dabei können sich Personalressourcen, die sich durch eine bestimmte Spezialisierung auszeichnen, als Hindernis erweisen. Da bei der Betrachtung des Ansatzes von Demsetz jedoch die Aussagen zu den Grenzen der Unternehmung lediglich eine untergeordnete Bedeutung haben, wird auf diese unterschiedliche Auslegung des Faktors Unsicherheit nicht weiter eingegangen.

³⁰ Vgl. den Titel des Beitrags von *Langlois/Foss* 1998.

trags kann drittens darin gesehen werden, dass es bestimmter Effekte bedarf, um Dritten die Nutzung von Spezialistenwissen in effizienter Weise zu ermöglichen.

Dieser Effekt soll hier als „*Wissenskomprimierung*“ bezeichnet werden. Er lässt sich verstehen als Relation zwischen demjenigen Wissen, das zur Nutzung eines Gutes benötigt wird, und demjenigen Wissen, das zur Erstellung dieses Gutes erforderlich ist. Der „Grad der Wissenskomprimierung“ lässt sich wie folgt veranschaulichen: Ist zur Nutzung eines Gutes genau dasselbe Wissen notwendig wie zur Erstellung, so nimmt der Grad der Wissenskomprimierung den Wert 0 an. Ist zur Nutzung des Gutes (im Idealfall) überhaupt kein herstellungsspezifisches Wissen mehr notwendig, so beträgt der Grad der Wissenskomprimierung den Wert 1. Vor allem in Bezug auf weitgehend standardisierte Produkte ist dieser Mechanismus überzeugend: Sie sind in der Tat

„a low-cost method of communication between specialists and the large number of persons who either are non-specialists or specialists in other fields.“³²

Interessant ist jedoch, dass Demsetz diesen Effekt der Wissenskomprimierung³³ ausschließlich auf die *Nutzung* bzw. Verwendung von Gütern bezieht. Anreizaspekte bei der *Beschaffung* dieser Güter blendet Demsetz vollständig aus. Dies ist umso verwunderlicher, da er sich in anderen Beiträgen sehr differenziert mit Fragen der ökonomischen Motivation beschäftigt hat.³⁴ Mit anderen Worten: Demsetz konzentriert sich ausschließlich auf den *Bruttonutzen*, den ein Akteur aus dem Gebrauch eines Gutes bzw. dem in ihm korporierten Wissen erzielen kann. Dies erscheint jedoch zu kurz gedacht. Schließlich bewertet ein Akteur nicht allein den Bruttonutzen, er wird den Bruttonutzen mit den aus dem Erwerb resultierenden Kosten vergleichen und so den *Nettonutzen* bestimmen, der als ausschlaggebendes Kriterium für eine Transaktion zu sehen ist.

Wie aber kann der Nutzer Informationen über den „angemessenen“ Preis eines Gutes erhalten und diesen dann auch gegenüber dem Anbieter durchsetzen? Im Fall von standardisierten Gütern, die auf (weitgehend friktionslosen) Märkten gehandelt werden, ist dies vergleichsweise einfach. Soweit es sich um Suchgüter (bzw. in eingeschränkterem Maße um Erfahrungsgüter) im Sinne von Nelson handelt,³⁵ ist der Nachfrager mit vergleichsweise

³¹ Vgl. neben *Langlois/Foss* 1998 z.B. die Beiträge von *Langlois/Robertson* 1995, *Teece/Pisano/Shuen* 1997 sowie *Hodgson* 1998b.

³² *Demsetz* 1988, S. 157.

³³ *Demsetz* 1988 benutzt einen derartigen Begriff nicht, scheint aber implizit von diesem hier beschriebenen Effekt auszugehen.

³⁴ Vgl. *Alchian/Demsetz* 1972.

³⁵ Vgl. *Nelson* 1970, S. 312, sowie die Darstellung in Kap. B.I.4.e) dieser Arbeit.

geringem Aufwand in der Lage, seinen aus dem Gut entstehenden Bruttonutzen abzuschätzen.³⁶ Zur Bestimmung des Preises kann der Nutzer auf die Anreizwirkungen eines marktlichen Preissystems vertrauen, wie sie von v. Hayek beschrieben wurden. Im Fall eines friktionslosen Marktes sorgt das Preissystem dafür, dass ein effizienter Ausgleich zwischen Angebot und Nachfrage bezüglich des jeweiligen Gutes erreicht wird.

„The most significant fact about this system is the economy of knowledge with which it operates, or how little the individual participant need to know in order to be able to take the right action.“³⁷

Eine Bestimmung des aus dem Erwerb eines standardisierten Gutes resultierenden Nettonutzens kann somit vergleichsweise einfach erfolgen. Anreizkosten sind hier vernachlässigbar, da aufgrund der Institution des Marktes Informationen zur Verfügung stehen, die zu stark verringerter Unsicherheit führen. Entscheidend dabei ist jedoch, dass es zur Abschätzung dieses Nettonutzens nicht genügt, lediglich das in einem Gut inkorporierte Wissen zu betrachten, wie dies von Demsetz getan wird. Zusätzlich sind weitere (Markt-)Informationen nötig, mit deren Hilfe ein Preis für dieses Wissen bzw. Gut festgestellt werden kann.

„We need only distinguish between two different kinds of information: technical information and economic information. Even as a connoisseur of Hifi reproduction of music, I do not have to know how the Hifi set is manufactured. To be well informed about the things relevant for me I have only to know those economic facts which ensure me that the supplier of my Hifi set will provide the quality (reliability service) that he promises.“³⁸

Bei nicht-standardisierten, spezifischen Gütern ist diese Ermittlung weit- aus schwieriger. Zum einen fehlt die Informationsfunktion des Marktes, über die ein Preis festgestellt werden kann. Es können bilaterale Monopolbereiche entstehen, innerhalb derer ein Preis durch Verhandlung bestimmt wird.³⁹ Der denkbare Spielraum für einen zwischen Nachfrager und Anbieter auszuhandelnden Preis liegt dabei zwischen dem Bruttonutzen des Nachfragers und den variablen Erstellungskosten des Anbieters. Die Verhand-

³⁶ Auf Märkten für Erfahrungsgüter kommen dabei insbesondere Reputations- effekte der Hersteller zur Geltung. Vgl. dazu den Beitrag von v. Ungern-Sternberg/ v. Weizsäcker 1985.

³⁷ v. Hayek 1945, S. 526 f. Zur Informationsfunktion von Märkten siehe auch all- gemein die Darstellung der Haushaltstheorie sowie der Preisbestimmung auf voll- ständigen Märkten bei Schumann 1987, S. 49 ff. und S. 180 ff. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Beitrag v. Hayeks findet sich z.B. bei Terberger 1994, S. 56–64.

³⁸ v. Weizsäcker 1991, S. 107.

³⁹ Liegen Güter vor, die beidseitig vollständig spezifisch sind, so besteht ein rei- nes bilaterales Monopol, das z.B. bei Schumann 1987, S. 264–274, beschrieben wird.

lungsmacht ist dabei entscheidend dadurch geprägt, inwieweit glaubhaft versichert werden kann, eine Transaktion *nicht* abzuwickeln. Ökonomisch glaubhaft ist der Verhandlungsabbruch eines Anbieters immer dann, wenn der zu verhandelnde Preis unter dessen Grenzkosten sinkt. Für den Nutzer ist es daher wichtig, Informationen über die Produktionsfunktion des Anbieters zu besitzen, um dessen Verhandlungsspielraum einschätzen zu können.

„In der Theorie des bilateralen Monopols stellt sich also das Problem, den Ausgang von Verhandlungen zwischen zwei Wirtschaftseinheiten zu erklären. Dieses Problem kann unter die allgemeine Theorie des Handelns (des „bargaining“) eingeordnet werden. Der Ausgang von Verhandlungen hängt vor allem vom Verhandlungsgeschick, den Vorräten und finanziellen Reserven sowie vom *Stand der Information über den anderen Partner* ab.“⁴⁰

Obwohl es vielleicht technologisch möglich wäre, ein Gut ohne jegliches (Produktions-)Wissen zu nutzen, wird ein Nachfrager daher produktspezifisches Wissen aufbauen, um sich eine günstigere Verhandlungsposition zu verschaffen. Denn ein noch so hoher Bruttonutzen aus dem in Gütern inkorporierten Wissen hätte keinen Sinn, wenn er vollständig durch den besser informierten Lieferanten im Rahmen der Verhandlungen appropriiert werden könnte. In einem solchen Fall würde der Nettonutzen des Abnehmers gegen Null sinken.⁴¹ Im Ergebnis wird der Effekt der Wissenskomprimierung daher aus Gründen der Preisverhandlungen bei spezifischen, nicht-standardisierten Gütern stark vermindert.

Darüber hinaus wird dieser Effekt weiter vermindert, wenn es sich beim Vertragsgegenstand um Vertrauensgütern im Sinne von Darby/Karni handelt,⁴² bei denen der Nachfrager auch nach der Nutzung die Qualität nicht vollständig beurteilen kann. Dies kann v.a. dann der Fall sein, wenn nicht Güter als Ergebnis (Output) eines spezialisierten Produktionsprozesses gehandelt werden, sondern Leistungsinputs.⁴³ Ein typisches Beispiel hierfür stellt der Arbeitsvertrag dar, in dem ein Anbieter bzw. Wissensträger lediglich seine Leistungsbereitschaft vertraglich zusichert. Hier steht der Nachfrager/Arbeitgeber vor zwei Problemen: Erstens muss er bei der Bestimmung des Lohnes wissen, welcher Nutzen ihm aus dem (ihm unbekannten) Wissen des Angestellten entsteht. Dies ist jedoch nicht möglich. Es gilt hier die alte Erkenntnis von Arrow, wonach man eine Information nicht bewer-

⁴⁰ Schumann 1987, S. 265. Eigene Kursivhervorhebung.

⁴¹ Vgl. Schott 1997, S. 20 f., der diesen Fall für die Make-or-buy-Entscheidung bei Automobilherstellern und IT-Abteilungen verglichen hat. Dieser Vergleich ist auch in Kap. B.III.2.b) wiedergegeben.

⁴² Vgl. Darby/Karni 1973, S. 68 f. sowie die Darstellung in Kap. B.I.4.e).

⁴³ Wie in Kap. C.IV.2. dargestellt, kann es aufgrund von Messproblemen sinnvoll sein, nicht das Ergebnis, sondern den Input bzw. das Verhalten zum Gegenstand eines Vertrages zu machen. Vgl. auch Alchian/Demsetz 1972, S. 781–783.

ten kann, solange man sie nicht besitzt.⁴⁴ Zweitens muss er überwachen, ob der Angestellte seine Leistung auch im Sinne des Arbeitgebers erbringt. Auch hier ist wiederum Produktionswissen nötig, das der Arbeitgeber gemäß der Annahme nicht besitzt. Betrachtet man den Arbeitsvertrag als bilaterales Monopol und unterstellt seitens des Anbieters Opportunismus, so sinkt der Effekt der Wissenskomprimierung gegen Null. Er kann nur dann über Null steigen, wenn ein (zumindest teilweise) funktionierender Markt oder die Existenz von Reputationseffekten unterstellt wird. Nur unter diesen Bedingungen, in denen wiederum die Informationsfunktion des Marktes zur Geltung kommt, besitzt ein Anbieter bzw. Wissensträger Anreize, mehr Leistung bzw. Wissen zur Verfügung zu stellen, als dies von einem schlechter informierten Vertragspartner durchsetzbar wäre.⁴⁵

Da Demsetz – so sei ihm unterstellt – diese Probleme bekannt waren, beschränkte er sich ausschließlich darauf, die *Verwendung* von Spezialistenwissen durch Dritte (und damit deren Bruttonutzen) zu thematisieren. Anreizwirkungen bleiben in seinem Beitrag unbeachtet. Genau dieses Defizit gibt Anlass, sich im Folgenden mit der Bedeutung von Produktionswissen im Rahmen von Kontrollverhältnissen zu beschäftigen.

4. Fragestellung, Methodik und Aufbau des folgenden Kapitels

Bei der Darstellung von Theorieproblemen institutionenökonomischer Ansätze wurde hervorgehoben, dass der Faktor ‚Produktionswissen‘ in aller Regel nicht in die Analyse integriert wird.⁴⁶ Besonders deutlich wird dies am Beispiel des Transaktionskostenansatzes nach Williamson. Er geht zwar von begrenzter Rationalität der Akteure aus, unterstellt jedoch gleichzeitig identische Produktionsfunktionen in unterschiedlichen Arrangements.⁴⁷ Anreizkonflikte bzw. Transaktionskosten werden entsprechend vor allem auf asymmetrische Informationen über die Umwelt oder den Vertragspartner zurückgeführt, die sich im Sinne einer reinen „data collection“⁴⁸ beseitigen lassen sollten.

Gerade in Zeiten der „information-rich organization“⁴⁹ oder gar des „information overflow“⁵⁰ erscheint eine solche Betrachtung etwas einseitig.

⁴⁴ Vgl. Arrow 1962, S. 615: „there is a fundamental paradox in the determination of demand for information: its value for the purchaser is not known until he has the information, but then he has in effect acquired it without cost.“

⁴⁵ Vgl. zu Reziprozitätsnormen auf Märkten und deren Bedeutung für Überwachungsmaßnahmen z.B. Ouchi 1979, S. 838.

⁴⁶ Vgl. Kap. C.VI.

⁴⁷ Vgl. Kap. C.V.2.b).

⁴⁸ Minkler 1993, S. 570.

⁴⁹ Galbraith/Lawler 1993, S. 296.

Neben reinen Informationsasymmetrien erhält die Frage Bedeutung, wie die Vielzahl von Informationen verarbeitet bzw. interpretiert wird. Der Fall eines Rechtsanwalts und dessen Verhältnis zum Mandanten verdeutlicht dies: Der Vorteil des Anwalts ist weniger in besseren Sachverhaltsinformationen zu sehen (diese erhält er meist vom Mandanten). Vielmehr wird juristische Beratung meist dann in Anspruch genommen, wenn es gilt, einen vom Mandanten vorgegebenen Sachverhalt juristisch zu interpretieren bzw. zu bewerten. Im Verhältnis zwischen Rechtsanwalt und Mandant bewirkt unterschiedliches (juristisches) Basiswissen – und nicht asymmetrische Sachverhaltsinformation –, dass es sich bei der Rechtsberatung um ein typisches Vertrauensgut im Sinne von Darby/Karni handelt,⁵¹ das erhebliche Agenturprobleme aufwirft. Überträgt man dies auf allgemeine ökonomische Anreizprobleme, so kommt man zu dem Ergebnis, dass diese nicht unabhängig vom (Produktions-)Wissen bzw. den Entscheidungsprämissen der beteiligten Individuen betrachtet werden können.

Nun ist ‚Produktionswissen‘ durchaus ein Aspekt, der in der organisationstheoretischen Literatur betrachtet wird. Neben Demsetz beschäftigen sich damit gerade in jüngster Zeit ausgiebig Vertreter von kompetenz- oder capabilities-orientierten Ansätzen.⁵² Dabei vermeiden sie es jedoch stets, das Produktionswissen von Spezialisten zum Gegenstand einer anreizorientierten Theorie zu machen:

„The essence of capabilities/competences is that they cannot be readily assembled through markets.“⁵³

Dieser Feststellung kann jedoch nur unter den strikten Annahmen des capabilities- bzw. Kernkompetenzansatzes gefolgt werden. Demzufolge han-

⁵⁰ Reitz 1996, S. 68; Hansen/Haas 2001, S. 1.

⁵¹ Vgl. dazu Kap. B.I.4.e).

⁵² Siehe stellvertretend für viele die Beiträge von Fransman 1998, Hodgson 1998a, Langlois/Foss 1999 und Dosi/Marengo 2000. Viele Vertreter des Kompetenz- oder Capability-Ansatzes beziehen sich dabei explizit auf den dargestellten Ansatz von Demsetz 1988, der jedoch teilweise vollständig anders interpretiert wird. Vgl. v.a. den Beitrag von Conner/Prahalad 1996. Sie gehen davon aus, dass bei hierarchischer Koordination der Prinzipal mehr Wissen besitzt als der Agent. Minkler 1993, S. 584, betrachtet diese Perspektive als typisch für den capabilities approach: „Although the capabilities view of the firm emphasizes the importance of knowledge – especially its tacit nature – and structural uncertainty, nowhere in the literature can one find mention of the dispersed nature of knowledge.“ Entsprechend werden von Conner/Prahalad Hierarchien lediglich als ein Instrument betrachtet, um bei fachlichen Meinungsverschiedenheiten zwischen Prinzipal und Agent die (angeblich qualifizierte) Meinung des Prinzipals besser durchsetzen zu können. Kontroll- oder Anreizprobleme aufgrund von asymmetrischen Informationsvorteilen des Agenten werden nicht betrachtet.

⁵³ Teece/Pisano 1994, S. 540. Siehe auch u.a. Hodgson 1998b, S. 183 f.; Conner 1991, S. 139 f.

delt es sich bei capabilities bzw. Kernkompetenzen um Fähigkeiten, die weder imitier- noch substituierbar sind.⁵⁴ Mangelnde Imitierbarkeit bedeutet dabei nichts anderes, als dass von dauerhaften Informationsasymmetrien zwischen Anbieter und Nachfrager ausgegangen wird, die eine effiziente Vertragsgestaltung und -kontrolle unmöglich machen. Mangelnde Substituierbarkeit führt des weiteren dazu, dass sämtliche Formen von marktlicher Konkurrenz ausgeschlossen werden.

Bezogen auf die in dieser Arbeit behandelten Sekundären Servicebereiche stellt sich damit die entscheidende Frage, ob die betreffenden Leistungen als weder imitier- noch substituierbar eingestuft werden. Wäre dies der Fall, müsste man nicht nur das Outsourcing derartiger Teilfunktionen strikt ablehnen, auch wären sämtliche Formen von ökonomischen bzw. anreizbezogenen Erklärungsansätzen bei der internen Organisation dieser Bereiche zum Scheitern verurteilt.⁵⁵ In dieser Arbeit wird jedoch die These vertreten, dass derartige Teilfunktionen – zumindest aus Perspektive der Kunden-Unternehmung – als beschränkt imitier- und substituierbar angesehen werden.⁵⁶ Aus diesem Grund wurden sie auch bei der Einführung des Begriffes der ‚Sekundären Servicebereiche‘ als nicht-strategische Einheiten klassifiziert.⁵⁷

Dennoch muss festgehalten werden, dass auch bei Abweichung von den strikten Annahmen des capabilities- bzw. Kernkompetenzansatzes die ökonomische Behandlung des Faktors ‚Produktionswissen‘ einige gravierende Probleme in sich birgt. Zurückzuführen ist dies auf den Umstand, dass sich Produktionswissen äußerst schwer aus der Position eines Außenstehenden beobachten, geschweige denn (quantitativ bzw. metrisch) messen lässt. Dies wird jedoch als wichtige methodologische Bedingung für die Auswahl unabhängiger Variablen in ökonomischen Ansätzen gesehen.⁵⁸ Die wenigen

⁵⁴ Dies wird von den Vertretern eines strategischen capabilities approach/Kernkompetenzansatzes betont. Vgl. z.B. *Dierickx/Cool* 1989, S. 1507–1509; *Barney* 1991, S. 105–112; *Teece/Pisano* 1994, S. 539, *Bamberger/Wrona* 1996, S. 132.

⁵⁵ Vgl. den Beitrag von *Coff* 1999, der zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt. *Coff* betrachtet den Fall einer Unternehmung mit relativen Wettbewerbsvorteilen im Sinne des resource based views. Er stellt die interessante Frage, welcher Personenkreis innerhalb dieser Unternehmung in der Lage sein wird, die aus den Wettbewerbsvorteilen resultierenden Renten abzuschöpfen. Im Ergebnis ist die Position der Kapitalgeber gegenüber Management und Angestellten vergleichsweise schlecht, wofür u.a. asymmetrisch verteiltes Wissen verantwortlich ist.

⁵⁶ Eine andere Frage ist, ob der *Outsourcing-Anbieter* diese von ihm erstellten Leistungen als zumindest teilweise nicht-imitier- und -substituierbar betrachtet. Diese Frage würde den Rahmen der Arbeit sprengen, sie sei daher offengelassen.

⁵⁷ Vgl. Kap. B.I.1.c).

⁵⁸ Vgl. zur Methodologie ökonomischer Ansätze nochmals *Frey* 1990, S. 5, sowie Kap. C.VI.

Autoren, die sich dennoch um eine Integration bemühen, betonen daher entweder die Bedeutung von ‚Vertrauen‘ in Transaktionsbeziehungen als Ersatz für mangelnde Anreizeffizienz,⁵⁹ oder sie entwickeln formale Modelle mit weitgehenden, teilweise gewagten Prämissen.⁶⁰ Insofern wird zwar häufig betont, dass eine Integration wissensorientierter Faktoren in anreizorientierten Ansätzen wünschenswert sei.⁶¹ Eine Umsetzung gestaltet sich jedoch schwierig. Diesen Schwierigkeiten soll – in Anlehnung an die Methodik Williamsons⁶² – auf zweifache Weise umgangen werden:

Zum einen soll der Faktor ‚Produktionswissen‘ nicht direkt erfasst werden. Stattdessen wird als Determinante des Wissens auf *Karriereverläufe* der betrachteten Individuen abgestellt. Es wird somit ein Zusammenhang zwischen (beruflicher) Umwelt und individuellem Entscheidungsverhalten hergestellt. Bei der Darstellung des Transaktionskostenansatzes wurde kritisiert, dass dessen Ergebnisse bzw. Handlungsempfehlungen weitgehend auf implizite Annahmen über Wirkungen der Umwelt auf das menschliche Verhalten zurückzuführen sind.⁶³ Um diesem Vorwurf zu entgehen, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit besonderer Wert auf eine Fundierung des Zusammenhangs zwischen (beruflicher) Umwelt und dem Faktor ‚Produktionswissen‘ gelegt. Zu diesem Zweck wird ein Abriss kognitionstheoretischer Grundlagen gegeben.

Zum anderen lassen sich jedoch auch Karriereverläufe nicht quantitativ messen. Gerade in Bezug auf das Phänomen ‚Outsourcing‘ bietet es sich

⁵⁹ Vgl. den Beitrag von Schäffer 1996.

⁶⁰ Vgl. den Beitrag von Aghion/Tirole 1995. Sie trennen innerhalb von Unternehmen zwischen „formal authority“ und „real authority“, wobei letztere durch den Informations- bzw. Wissensstand der Akteure determiniert ist. Dieser wiederum ist durch die Arbeitsbelastung der Akteure in verschiedenen organisatorischen Strukturformen bestimmt. Siehe für eine ausführliche Darstellung und Kritik auch Reitz 1996, S. 106 ff.

⁶¹ Siehe Langlois/Foss 1999, S. 212: „In fact, future work may center around modelling capabilities and incentive considerations in the *same* model.“ [Kursivhervorhebung im Original]. Bereits deutlich früher waren Milgrom/Roberts 1988, S. 450, zu einer sehr ähnlichen Einschätzung gelangt: „We expect competing and complementary theories to emerge – theories that are founded on economizing on bounded rationality and that pay more attention to changing technology or to evolutionary considerations.“

⁶² Bei der Darstellung der Methodik von Williamson (vgl. Kap. C.V.2.a)) wurde von einem „doppelten Kunstgriff“ gesprochen: Zum einen erfasst er Transaktionskosten nicht direkt, sondern lediglich über die drei Kostendeterminanten „Spezifität“, „Unsicherheit“ und „Häufigkeit“. Zum anderen verzichtet er auf die (wohl unmögliche) absolute (metrische) Bestimmung der Transaktionskosten bzw. der Kostendeterminanten, sondern beschränkt sich auf einen relativen (ordinalen) Vergleich verschiedener institutioneller Arrangements.

⁶³ Vgl. auch Kap. C.V.2.b).

jedoch an, im Sinne von Herbert A. Simon die *Methode des Institutionenvergleichs* anzuwenden. Sie erlaubt den

„shift from a highly quantitative analysis, in which equilibration at the margin plays a central role, to a much more qualitative institutional analysis, in which discrete structural alternatives are compared. [...] [S]uch analysis can often be carried out without elaborate mathematical apparatus or marginal calculation. In general, much cruder and simpler arguments will suffice to demonstrate an inequality between two quantities than are required to show the conditions under which these quantities are equated at the margin.“⁶⁴

Der folgende Ansatz stellt sich das Ziel, die Kontroll- bzw. Managementeffizienz von Sekundären Servicebereichen in verschiedenen diskreten Institutionen zu vergleichen. Dabei soll jedoch nicht – wie z.B. bei Williamson – ein Markt-Hierarchie-Vergleich vorgenommen werden, stattdessen werden (potentielle) Outsourcing-Kunden und spezialisierten Dienstleistungsunternehmen als institutionelle Alternativen betrachtet. Es wird folglich ein *Hierarchie-Hierarchie-Vergleich* vorgenommen.⁶⁵ Produktionswissen soll dabei aus kognitionstheoretischer Perspektive greifbar gemacht werden, um dessen Ausprägungen (bzw. „quantities“) in verschiedenen Unternehmen miteinander vergleichen zu können. Es wird sich zeigen, dass die unterschiedlichen Ausprägungen vergleichsweise intuitive (bzw. „crude and simple“) Aussagen über die Kontrolleffizienz zulassen. Entsprechend wird auf eine formale Darstellung verzichtet, es wird ausschließlich qualitativ argumentiert.

Bereits an dieser Stelle soll schon vorweggenommen werden, dass mit dem ‚kognitiven Agenturansatz‘ keine Unterscheidung zwischen den Alternativen Markt und Hierarchie vorgenommen werden kann. Dies ist durch die methodische Anlehnung an die Agenturtheorie bedingt, die eine derartige

⁶⁴ Simon 1978, S. 6, vgl. auch Williamson 1991, S. 16 f. Vgl. des weiteren die überzeugende Argumentation von Kirchgässner 1991, S. 26 f., wonach es der Ökonomie insgesamt schwer fällt, menschliches Verhalten absolut zu bestimmen. Erklärt werden meist nur Verhaltensänderungen bzw. Unterschiede im Verhalten verschiedener Individuen.

⁶⁵ Outsourcing lässt sich dabei in Analogie zum „market for corporate control“ sehen. Dieser stellt einen Wettbewerb um die geeignetsten Managementmethoden für gegebene Unternehmungen dar. Der Vergleich von Managementkosten beim Outsourcing läuft auf die Frage hinaus, wer die besseren internen Steuerungsmechanismen für einen (v.a. aufgrund des § 613a BGB weitgehend gegebenen) SSB besitzt. Es handelt sich somit um die Frage nach dem effizientesten Einsatz unternehmensgebundener Ressourcen. Vgl. dazu auch den Beitrag von v. Weizsäcker 1987. Demnach stellt der market for corporate control in einer durch Innovationen geprägten Dienstleistungsgesellschaft ein wesentliches Wettbewerbsinstrument dar. Der wesentliche Unterschied zwischen Outsourcing und dem market for corporate control ist jedoch darin zu sehen, dass die marktlichen Vergleichsmöglichkeiten aufgrund der spezifischen Leistungen eines SSB stark eingeschränkt sind.

Unterscheidung nicht erlaubt. Dies bedeutet auch, dass die Frage nach der Vorteilhaftigkeit des Outsourcings nicht beantwortet wird. Das Ziel des ‚kognitiven Agenturansatzes‘ besteht demgegenüber darin, unterschiedliche Managementkosten als spezifischen Vorteil des Outsourcings herauszustellen. Dadurch wird es möglich, ein entscheidendes *Motiv des Outsourcings* erfassbar zu machen, dessen Ursache im veränderten Management des Outsourcing-Anbieters zu sehen ist.

In Anlehnung an die Institutionenökonomie wird die Perspektive des *methodologischen Individualismus* gewählt: Betrachtungseinheit ist ein einzelnes Individuum oder eine sich homogen verhaltende Gruppe von Individuen. Dies betrifft sowohl die Präferenzen (Ziele) des Individuums, als auch dessen (Produktions-)Wissen. Kollektive Ebenen des Wissens werden somit im Gegensatz zu den meisten Vertretern wissensorientierter Ansätze nicht betrachtet.⁶⁶ Auch dieses Vorgehen erfolgt in Anlehnung an Herbert A. Simon:

„All learning takes place inside individual human heads; an organization learns in two ways: (a) by learning of its members, or (b) by ingesting new members who have knowledge the organization didn't previously have“.⁶⁷

Im Rahmen des Ansatzes werden drei Faktoren thematisiert:

- (1) Zunächst wird der Zusammenhang zwischen der zu kontrollierenden Leistung und dem zur Kontrolle notwendigen Produktionswissen dargestellt. Es ist unmittelbar ersichtlich, dass zur Kontrolle komplexer Leistungen (wie z.B. der Rechtsberatung) umfangreicheres Wissen notwendig ist als z.B. zur Kontrolle von Reinigungsleistungen. Insofern besitzen *Charakteristika der zu erbringenden Leistung* (ähnlich wie in der positiven Agenturtheorie und der organisationstheoretischen Kontrolltheorie⁶⁸) Einfluss auf die Möglichkeiten zur Anreizsteuerung. Im Gegensatz zur Agenturtheorie sollen jedoch nicht Schwierigkeiten der Leistungsmessung im Vordergrund stehen. Stattdessen werden Leistungen als *Probleme* verstanden, deren Lösbarkeit von dessen Komplexität bzw. Offenheit abhängig ist. Die Leistungserstellung lässt sich demnach als mit Unsicherheit behafteter Problemlösungsprozess verstehen, wobei sich aus ökonomischer Sicht die Frage nach der Verteilung dieser Unsicherheit zwischen Prinzipal und Agent stellt.
- (2) Nachdem dargestellt wurde, welches Produktionswissen zur Kontrolle einer betreffenden Leistung notwendig ist, wird untersucht, ob in einem bestimmten Unternehmen das relevante *Produktionswissen des*

⁶⁶ Vgl. zu einem Literaturüberblick Grant 1996, S. 112.

⁶⁷ Simon 1978, S. 125.

⁶⁸ Vgl. dazu Kap. D.II.3.

Prinzipals vorhanden ist. Hierbei ist vor allem von Bedeutung, inwieweit dieser in der Lage ist, dem Agenten geeignete Soll-Vorgaben zu machen. Um dieses Problem im Bezug auf die Steuerung von Sekundären Servicebereichen zu erfassen, werden dabei empirische Daten zu Karriereverläufen von Mitgliedern des Top Managements dargestellt. Der Zusammenhang zwischen individuellen Karriereverläufen und dem Produktionswissen des Prinzipals wird verdeutlicht, indem ein Abriss kognitionstheoretischer Grundlagen gegeben wird. Es zeigt sich, dass sich aus der Kognitionstheorie ökonomisch verwertbare Aussagen über das Produktionswissen eines Prinzipals ableiten lassen.

- (3) Der Standardansatz der Agenturtheorie stellt auf die Kontrolle einzelner Leistungen ab. Gerade in Situationen, in denen derartige Kontrollformen nicht oder nur beschränkt möglich sind, können *ergänzende Motivationsinstrumente* eingesetzt werden, die nicht an der einzelnen Leistung ansetzen und somit geringere Kontrollanforderungen an den Prinzipal stellen. Zu nennen sind hier insbesondere allgemeine Leistungsbeurteilungen⁶⁹ und Karrierechancen. Ihre Wirkung kann darin gesehen werden, dass in Bezug auf die einzelne Leistung bestehende Interessenkonflikte zwischen Prinzipal und Agent vermindert werden. Auch für derartige ergänzende Motivationsinstrumente bietet es sich an, deren Wirkung im Rahmen eines Institutionenvergleichs zu betrachten.

Bereits aus dem Faktor (2) werden sich aussagekräftige Unterschiede zwischen den Alternativen „interner SSB“ und „spezialisiertes Dienstleistungsunternehmen“ ableiten lassen. Insofern hat Faktor (3) lediglich noch flankierenden Charakter. Mit ihm werden Argumente aufgegriffen, die in der empirischen Outsourcing-Literatur bezüglich der Karriereperspektiven von Mitarbeitern in internen SSB vorgebracht werden. Die Darstellung ist jedoch vergleichsweise knapp gehalten.

Deutlich ausführlicher fällt hingegen die Darstellung der Faktoren (1) und (2) aus. In ihnen werden jeweils zunächst Grundlagen des Problemlösungsverhaltens dargestellt und danach ökonomisch interpretiert. Da derartige Faktoren bis dato nur selten im Rahmen von Agenturbeziehungen thematisiert wurden, wird jeweils ein organisationstheoretischer Ansatz präsentiert, der auf vergleichbaren Effekten beruht. Ein Zwischenfazit sowie eine Übertragung auf spezifische Kontrollprobleme in Sekundären Servicebereichen schließt jeweils die Darstellung der Faktoren.

⁶⁹ Allgemeine Leistungsbeurteilungen werden in der Agenturtheorie häufig als „subjective performance assessments“ oder „subjective performance evaluations“ bezeichnet. Vgl. z. B. Gibbons 1998, S. 120 ff.; Prendergast 1999, S. 29 ff.

II. Faktor (1): Charakteristika der Leistung

1. (Subjektive) Problemkomplexität als Kriterium der Kontrolle

Ziel dieses Kapitels ist es, mögliche Formen der Kontrolle in Abhängigkeit von der zu kontrollierenden Leistung darzustellen. Zur Verdeutlichung soll zunächst auf ein stark vereinfachtes Modell der Leistungserstellung Bezug genommen werden.⁷⁰

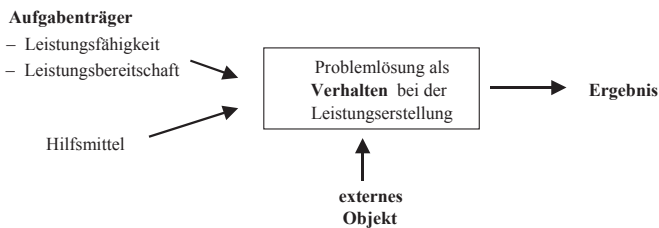


Abb. 8: Darstellung eines Leistungserstellungsprozesses

Kontrolle stellt vor allem auf den *Aufgabenträger* (Agent) ab, der anhand seiner Leistungsfähigkeit und seiner Leistungsbereitschaft beurteilt wird. Häufig sind Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft nicht getrennt messbar und werden gemeinsam als „Leistung“ des Agenten erfasst. Die Leistung wird an einem *Objekt* erbracht. Dabei kann es sich z.B. um Vorprodukte handeln, die im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses in Endprodukte verwandelt werden (Fall der industriellen Leistung), oder um externe Faktoren bzw. Objekte, an denen die Leistung erbracht wird (Fall der Dienstleistung). Dabei ist von hoher Bedeutung, inwieweit die Charakteristika des Objekts und deren Einfluss auf den Leistungserstellungsprozess erfassbar sind. Dies hat entscheidenden Einfluss auf die mit dem Leistungserstellungsprozess verbundene Unsicherheit. Handelt es sich um standardisierte Vorprodukte, deren Eigenschaften allgemein erfassbar sind, so ist von

⁷⁰ Die Abbildung lehnt sich an die Darstellung der Aufgabenanalyse nach Kosiol 1976, S. 43 ff., an. In verschiedenen Bereichen der Wissenschaft setzt man sich häufig unter dem Begriff „Entscheidungsprozess“ weitaus differenzierter mit ähnlichen Phänomenen auseinander, als dies hier getan wird. Für die Betriebswirtschaft vgl. z.B. Hax 1965 S. 21–128, für die Kognitionstheorie vgl. z.B. Heppner 1997, S. 13–103, für die Systemtheorie vgl. Luhmann 1968, S. 114–235. An dieser Stelle soll die Betrachtung vergleichsweise oberflächlich erfolgen, es sollen lediglich diejenigen Aspekte angesprochen werden, die zur Erklärung später zu zeigender Effekte notwendig sind.

tendenziell geringer Unsicherheit auszugehen. Demgegenüber können externe Faktoren mit höherer Unsicherheit verbunden sein. Besteht die Leistung z.B. darin, eine defekte Maschine zu reparieren, so ist die Erfassung der Objektcharakteristika (hier: u.a. die Gründe für den Defekt) nicht ohne weiteres möglich. Es entsteht tendenziell Unsicherheit bezüglich des Leistungserstellungsprozesses.

Die Leistungserstellung lässt sich als *Problem* auffassen, das von dem Agenten zu lösen ist. Nach Dörner⁷¹ lässt sich ein Problem mit Hilfe von drei Komponenten erfassen: (a) Anfangszustand, (b) erwünschter Endzustand, sowie (c) nötige Transformationen, um vom Anfangszustand zum erwünschten Endzustand zu gelangen. Entsprechend dieser drei Komponenten lassen sich vier Arten von Problemen unterscheiden:⁷²

- (1) Sowohl Anfangs-, als auch Endzustand und benötigte Transformationsschritte sind bekannt. In diesem Fall handelt es sich aus kognitiver Sicht nicht um ein Problem, Dörner spricht von einer ‚*Aufgabe*‘.⁷³ Im Sinne von Luhmann liegt eine „konditionale Programmierung“ vor, bei der es sich um „Mechanismen für die Lösung schon gelöster Probleme“⁷⁴ handelt. Frese bezeichnet die Ausführung derartiger Aufgaben als „Realisationshandlungen“.⁷⁵ Beispiele finden sich in hochstandardisierten Produktionsabläufen, wie z.B. der Fließbandproduktion.
- (2) Sowohl Anfangs-, als auch Endzustand und die Menge möglicher Transformationsschritte sind bekannt. Nicht bekannt ist hingegen, welche Transformationsschritte aus dieser Menge ausgewählt werden müssen und in welcher Reihenfolge sie anzuwenden sind. Dörner bezeichnet diesen Fall als ‚*Interpolationsproblem*‘. Beispiele finden sich bei Problemen der Produktionsplanung, die mit Hilfe linearer Programmierungsverfahren gelöst werden können.
- (3) Der Endzustand ist bekannt, jedoch nicht der Anfangszustand sowie die nötigen Transformationsschritte. Dörner bezeichnet diesen Fall als ‚*Syntheseproblem*‘. Beispiel hierfür kann die Reparatur einer Maschine sein, bei der die Ursache des Defekts nicht bekannt ist.

⁷¹ Vgl. Dörner 1976, S. 10. Eine weitgehend identische Kategorisierung findet sich bei Newell/Simon 1972, insb. S. 73.

⁷² Vgl. Dörner 1976, S. 11–15. Vor allem in der kognitionstheoretischen Literatur existiert eine Vielzahl anderer Klassifikationen von Problemen, vgl. z.B. Heppner 1997, S. 87–95.

⁷³ Die Begriffsverwendung bei Dörner weicht von der üblichen betriebswirtschaftlichen Literatur ab. Z.B. verwendet Kosiol 1976, S. 43, den Begriff Aufgabe als vorgegebenes Soll, unabhängig davon, ob Lösungsmechanismen existieren. Vgl. auch Osterloh 1983, S. 213.

⁷⁴ Luhmann 1968, S. 179.

⁷⁵ Vgl. Frese 2000, S. 4.

- (4) Weder End-, als auch Anfangszustand und benötigte Transformations-schritte sind bekannt. Dörner bezeichnet diesen Fall als ‚*dialektisches Problem*‘. Er ist im Alltag außerordentlich häufig anzutreffen, da in den seltensten Fällen Endzustände eindeutig beschrieben werden können. Häufig lautet ein Ziel lediglich: „Der Umsatz soll erhöht werden“. Wie hoch er aber genau werden soll, wird nicht genannt (es handelt sich um ein komparatives Ziel). Ein anderes Ziel könnte lauten: „Das Produkt soll benutzerfreundlicher werden“. Welche Kriterien jedoch zu dem Attribut „benutzerfreundlich“ führen, und in welchem Ausmaß die Kriterien erfüllt sein müssen, ist nicht bekannt.

In der Literatur werden Probleme häufig nach den Kriterien „gut definiert“ bzw. „schlecht definiert“ eingeteilt.⁷⁶ Obwohl in den genannten vier Problemfällen zweifellos eine Steigerung der Problemkomplexität zu verzeichnen ist, können sich bereits (vergleichsweise gut definierte) Interpolationsprobleme als formal unlösbar erweisen. Dörner zieht daher eine Skala von „geschlossen“ bis „offen“ zur Kategorisierung von Problemen vor. Geschlossene Probleme sind durch einen hohen Bekanntheitsgrad von Anfangszustand, Zielen und Transformationsschritten gekennzeichnet, bei einer „Öffnung“ der Probleme nimmt der Bekanntheitsgrad jeweils ab.

Bei der Anwendung im betrieblichen Alltag wäre es deutlich verkürzt, die Problemlösung als singulären Akt zu betrachten. Hat man es etwa mit dem Syntheseproblem „Erhöhe den Umsatz um 10%“ zu tun, so lässt sich dieses „Oberproblem“ in zahlreiche „Subprobleme“ zerlegen. Mögliche Transformationsschritte zur Erreichung des Oberproblems „Umsatzerhöhung um 10%“ könnten z.B. sein: „Senke den Preis“, „Erhöhe die Qualität“ oder „Verstärke die Marketingbemühungen“. Jeder einzelne dieser Transformationsschritte stellt wiederum ein eigenes Problem dar, das es zu lösen gilt. Es entstehen somit ‚*Problemhierarchien*‘.⁷⁷ Durch die Zerlegung eines Oberproblems in Subprobleme soll erreicht werden, dass ein komplexes und offenes Oberproblem in weniger komplexe und stärker geschlossene Subprobleme zerlegt wird.⁷⁸ Diese Zerlegung wird solange weitergeführt, bis die mit dem Subproblem verbundene Unsicherheit so weit redu-

⁷⁶ Vgl. Dörner 1976, S. 13, mit weiteren Verweisen. Heppner 1997, S. 94, gliedert z.B. auf einer Skala von „wohl strukturiert“ bis „sehr schlecht strukturiert“.

⁷⁷ Luhmann 1968, S. 183–195, spricht von Zweck-Mittel-Schemata, wobei der Zweck dem erwünschten Endzustand, die Mittel dem Anfangszustand und den Transformationsmechanismen entsprechen. Ähnlich dem hier vertretenen Begriff der ‚*Problemhierarchie*‘ spricht Luhmann von „Zweck-Mittel-Verschiebungen“ (S. 188), durch die Mittel von Systemen zu Zwecken von Untersystemen werden. In der Organisationstheorie wird zumeist nicht von *Problemhierarchien*, sondern von *Zielhierarchien* gesprochen. Vgl. z.B. Hamel 1992, Sp. 2637. Letztlich sind beide Begriffe deckungsgleich, da sich die Erreichung von Zielen immer als ein Problem interpretieren lässt.

ziert ist, dass es als lösbar betrachtet werden kann.⁷⁹ Entscheidend dabei ist, dass sich Subprobleme in aller Regel nicht deduktiv aus einem Oberproblem ableiten lassen.⁸⁰ Mangels bestehender Kausalrelationen ist man daher im Alltag gezwungen, zur Absorption von Unsicherheit auf Heuristiken zurückzugreifen, die sich aus der Erfahrung des jeweiligen Entscheidungsträgers ergeben.⁸¹ Es kann davon ausgegangen werden, dass sich die Qualität einer Problemlösung in Bezug auf das Oberproblem grundsätzlich mit der Zahl der in einer Problemhierarchie verwendeten Zerlegungsstufen verringert.⁸²

Ein weiterer Aspekt dieser Problemkategorisierung ist – insbesondere in Bezug auf den späteren Institutionenvergleich – an dieser Stelle von hoher Bedeutung: Die Kategorie, in die ein Problem eingestuft werden kann, ist nicht nur ausschließlich aus der Art des Problems ableitbar. Zusätzlich ist die Person des Problemlösers von Bedeutung. Die Reparatur einer Maschine kann für einen Experten aufgrund seiner Vorerfahrungen ein weitgehend geschlossenes Problem darstellen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass er aus der Erfahrung mit der Maschine eventuell bereits Vermutungen besitzt, wo die Ursache des Defekts zu suchen ist. Er hat mit anderen Worten bereits Heuristiken für die Defektsuche gebildet. Darüber hinaus besitzt er technologisches Basiswissen, mit dessen Hilfe er die Transformationschritte zur Reparatur des lokalisierten Defekts abschätzen kann. Eventuell verfügt er sogar über Konditionalprogramme bzw. Heuristiken, die sich in der Vergangenheit bei der Lösung ähnlicher Probleme bewährt haben. Dem-

⁷⁸ An dieser Stelle wird deutlich, weshalb die in der Organisationstheorie übliche Unterscheidung zwischen Effizienz und Effektivität nicht trennscharf sein kann. Effektivität bezüglich eines Subproblems lässt sich auch verstehen als Effizienz in Bezug auf ein Oberproblem. Vgl. auch Kap. D.I.2.

⁷⁹ Luhmann 1968, S. 223, spricht von der „Kleinarbeitung von Zwecken und Mitteln zu lösaren Problemen“.

⁸⁰ Vgl. z.B. Wilcox King/Zeithaml 2001.

⁸¹ Dies zeigt sich auch gut an dem gewählten Beispiel des Zieles „Umsatzerhöhung um 10%“. Geht man von einer sehr elastischen Nachfragefunktion aus, so wird man das Ziel der Umsatzerhöhungen über Preissenkungen erreichen können. Ist die Preiselastizität der Nachfrage jedoch sehr gering, wird man das Ziel über Preiserhöhungen erreichen. Da Preiselastizitäten im Alltag jedoch häufig nicht eindeutig und allgemeingültig beobachtbar sind, wird man bei der Wahl des ‚passenden‘ Subziels daher auf eigene Erfahrungen bzw. Schätzungen angewiesen sein.

⁸² Vgl. zur Darstellung von Heuristiken auch Kap. D.III.2.a). Es wird davon ausgegangen, dass sich mit Hilfe einer Heuristik ein Problem nie „perfekt“ lösen lässt (dies entspräche einem Grad der Problemlösung von 1). Mit Hilfe einer Heuristik wird man immer nur einen Grad von $(1 - x)$ erreichen können. Wird ein Problem z.B. durch Heuristiken in ein Ober- und ein Subproblem zerlegt, so fällt bei konstant gehaltener Güte der Heuristiken der Grad der Problemlösung von $(1 - x)$ auf $(1 - x)^2$.

gegenüber besitzt dasselbe Problem für einen technischen Laien einen deutlich höheren Grad an Offenheit. Ihm fehlt es an der Erfahrung (also an erprobten Heuristiken), mit deren Hilfe er (1) die Suche nach der Quelle des Defekts einschränken und (2) die Suche und Auswahl von erfolgversprechenden Transformationsschritten deutlich vereinfachen kann.

Die Subjektivität der Problemkategorisierung stellt auch eine Brücke zur informationsökonomischen Interpretation der leistungsbezogenen Unsicherheit dar.⁸³ Demnach ist eine Unterscheidung von Such-, Erfahrungs- und Vertrauensgütern (im Sinne von Nelson bzw. Darby/Karni) nicht objektiv möglich. Neben leistungsbezogenen Standardisierungsprozessen⁸⁴ (z. B. bei Personalcomputern) kann auch wachsendes Wissen der Akteure dazu führen, dass sich die mit einer Transaktion verbundene Unsicherheit (bzw. Offenheit dieses Problems) verringert.

2. Ökonomische Einordnung im Rahmen der Agenturtheorie

a) Soll-Vorgaben und Unsicherheit

Die Voraussetzung für einen Soll-Ist-Vergleich liegt in der Bestimmung des Solls. Der Prinzipal muss sich dabei eine Meinung darüber bilden, auf welcher Ebene einer Problemhierarchie er das Soll für den Agenten vorgibt. In der Agenturtheorie wird die Frage der Zielsetzung bzw. Bestimmung des Solls in der Regel nicht thematisiert.⁸⁵ Jedoch besteht, wie im Folgenden noch näher ausgeführt wird, eine enge Verbindung zwischen der Fähigkeit zur Setzung von Zielen und den Möglichkeiten zum effizienten Einsatz von Kontrollen.

Die Vorgabe eines Solls auf einer bestimmten Ebene der Problemhierarchie hat Konsequenzen für die Verteilung der mit der Leistungserstellung verbundenen Unsicherheit und die Zurechenbarkeit des Ergebnisses auf die Leistung des Agenten. Dabei wird entsprechend der Agenturtheorie zunächst davon ausgegangen, dass der Leistungserstellungsprozess selbst für den Prinzipal nicht oder nur unvollständig beobachtbar ist. Es zeigt sich, dass sich die verschiedenen, in der Agenturtheorie thematisierten Anreizprobleme aus obiger Interpretation des Leistungserstellungsprozesses im Sinne einer Problemlösung ableiten lassen. Es sollen hier in Anlehnung an

⁸³ Vgl. Kap. B.I.4.e).

⁸⁴ Vgl. zu Standardisierungsprozessen grundlegend die Arbeit von *Kleinalkenkamp* 1993.

⁸⁵ Vgl. z. B. *Hendry* 2002, S. 99: „The problem of limited competence is not recognized in agency theory at all [...]. In particular, principals are assumed to be fully competent to define their objectives.“

die obige Darstellung des Leistungserstellungsprozesses vier Fälle unterschieden werden:

- (1) Das Soll ist vollständig spezifizierbar und das individuelle Leistungsergebnis („Ist“) ist vollständig messbar.⁸⁶ Dieser „ideale“ Fall bedeutet jedoch nicht, dass eine Effizienzbewertung der Leistung vollständig möglich ist. Zum einen besteht Unsicherheit bezüglich des Einflusses von Hilfsmitteln und Objekt auf den Leistungserstellungsprozess. Wird davon ausgegangen, dass auch die Hilfsmittel bekannt sind (z.B., weil sie durch den Prinzipal zur Verfügung gestellt wurden), so reduziert sich die Unsicherheit auf das Objekt der Leistungserstellung. Ist auch das Objekt vollständig erfassbar, so liegen Aufgaben bzw. Realisationshandlungen vor. Der Agent übernimmt keinerlei Unsicherheit. Häufig ist das Objekt der Leistungserstellung jedoch nicht vollständig erfassbar. An dieser Stelle wird deutlich, weshalb Dienstleistungen als schwer messbar gelten. In ihrem Fall stellt der ‚externe Faktor‘ das Objekt dar, dessen Charakteristika nicht ohne weiteres bestimmbar sind. Wird dennoch die Kontrolle am Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses festgemacht, so wird entsprechend die aus den Charakteristika des externen Faktors resultierende Unsicherheit auf den Agenten übertragen.
- (2) Das Soll ist vollständig spezifizierbar, das individuelle Leistungsergebnis jedoch nicht vollständig messbar. In diesem Fall kommen zur Unsicherheit des Objekts noch Probleme der Leistungsmessung hinzu. Klassische Beispiele finden sich u. a. in den Messproblemen bei Teamproduktion.⁸⁷
- (3) Das Soll ist nicht vollständig spezifizierbar. In diesem Fall kommt zu den oben genannten Unsicherheitsfaktoren zusätzlich das Problem des ‚Multiple Tasking‘.⁸⁸ In der Agenturtheorie wurde – jedenfalls bis zum Erscheinen des Beitrags von Holmström/Milgrom – meist davon ausgegangen, dass sämtliche Kriterien eines Solls bestimmbar sind. Der Einfachheit halber wurde nur eine einzige Dimension der Ziel-

⁸⁶ Vollständig spezifizierbar bedeutet hier, dass sämtliche Kriterien des Solls betrachtet werden. Dies betrifft z.B. nicht nur die Leistung selbst (z.B.: „defekte Maschine soll repariert und auf den Stand ihrer alten Leistungsfähigkeit gebracht werden“), sondern auch weitere (oft implizite) Vorgaben, wie z.B. „mit der Reparatur verbundene Kosten“ oder „durch die Reparatur bedingte Ausfallzeit“. Systemtheoretiker gehen davon aus, dass eine vollständige Spezifizierung grundsätzlich nicht möglich ist.

⁸⁷ Vgl. z.B. *Alchian/Demsetz* 1972, S. 779. Siehe als prominenten Vertreter des sog. „measurement approaches“ auch *Barzel* 1982.

⁸⁸ Vgl. z.B. *Holmström/Milgrom* 1991, auf die dieser Ausdruck wohl zurückgeführt werden kann.

erreichung („task“) thematisiert. Es muss jedoch als Gemeinwissen bezeichnet werden, dass Sollvorgaben (häufig eher implizit formuliert) zahlreiche Kriterien besitzen. Die unvollständige Abbildung aller Kriterien bei der Bestimmung des Solls führt zu den bekannten dysfunktionalen Effekten.⁸⁹ An dieser Stelle sollen drei Kategorien genannt werden: (a) In aufgabenbezogener Hinsicht: Ouchi beobachtete z.B., dass Verkäufer in einem Warenhaus, die nach Umsatz bezahlt werden, andere Aufgaben, wie etwa die Einweisung von Lehrlingen, vernachlässigen.⁹⁰ (b) In zeitlicher Hinsicht: Das klassische Problem kurzfristiger Erfolgsprämien kann darin gesehen werden, dass tendenziell Aufgaben mit langfristiger Wirkung vernachlässigt werden (z.B. die Schulung von Mitarbeitern oder Investitionen in F&E).⁹¹ (c) Letztlich ist ein „Nebeneffekt“ jeder Leistung in den durch sie verursachten Kosten zu sehen. Während das explizite Ziel z.B. lautet: „Repariere die Maschine“, ist damit immer auch das implizite Ziel verbunden: „Tue dies zu möglichst geringen Kosten“.⁹² Die ökonomisch äußerst relevante Frage lautet somit: „Wie viel darf eine bestimmte Leistung kosten?“ Diese Frage wurde schon bei der Einordnung des Ansatzes von Demsetz aufgeworfen.⁹³ Besteht auf Seiten des Prinzipals kein Wissen bezüglich der zur Leistungserstellung benötigten Transformationsschritte, so kann eine Abschätzung nur über einen Vergleich mit ähnlichen Leistungen erfolgen. Hier bietet sich zum einen die Informationsfunktion des Marktes an, soweit es sich um marktfähige Leistungen handelt. Zum anderen sind aber in der Praxis darüber hinaus weitere Verfahren entwickelt worden, mit denen ähnliche Informationen erlangt werden können. Verwiesen werden kann hier v.a. auf das Konzept des Benchmarking in all seinen Variationen.⁹⁴

⁸⁹ Präzise formuliert entstehen dysfunktionale Effekte immer dann, wenn (1) mehrere Dimensionen der Zielerreichung bestehen, (2) nicht alle diese Dimensionen im Rahmen des Soll-Ist-Vergleichs erfasst werden, und (3) zwischen erfassten und nicht erfassten Dimensionen eine negative Korrelation der Zielerreichung besteht. Dies ist z.B. meist dann gegeben, wenn wegen Zeitmangels die Erreichung eines Ziels zu Gunsten eines anderen Ziels vernachlässigt wird. Vgl. dazu *Jacobides/Crosson* 2001, S. 209. Siehe des weiteren den Beitrag von *Austin* 1996, der die Wirkungen dysfunktionaler Effekte in einem formalen Modell dargestellt hat.

⁹⁰ Vgl. *Ouchi* 1977, S. 102. Ouchi bezeichnet die Spezifizierung des Solls als „crystallization of goals“ (*Ouchi* 1977, S. 96).

⁹¹ Vgl. z.B. *Frese/Lehmann* 2000, S. 229 ff., die dieses Problem bei der Implementierung interner Märkte sehen.

⁹² Vgl. zu expliziten und impliziten Vorgaben *Hax* 1965, S. 73–128. Die Klassifikation von Hax ist sehr ähnlich der Unterscheidung von Luhman zwischen „Zweckprogrammen“ und „Konditionalprogrammen“.

⁹³ Vgl. Kap. D.I.3.b).

⁹⁴ Zum Konzept des Benchmarkings siehe z.B. *Bogan/English* 1994.

- (4) Das Soll ist (weitgehend) unspezifiziert. In diesem Fall handelt es sich im Sinne von Dörner um ein dialektisches Problem. Eine Kontrolle anhand des Leistungsergebnisses ist nicht mehr möglich.

Es wird deutlich, dass in den Fällen (1)–(4) der Grad der Offenheit eines Problems steigt. Mit der Entscheidung, auf welcher Stufe einer Problemhierarchie Soll-Vorgaben gemacht werden sollen, wird somit geregelt, ob Prinzipal oder Agent die Verantwortung zur Problemlösung erhalten. Werden Soll-Vorgaben auf einer hohen Stufe der Problemhierarchie gemacht, so wird der Prinzipal davon entlastet, die Zerlegung von Ober- in Subprobleme selbst vornehmen zu müssen. Die aus dieser Zerlegung resultierende Unsicherheit wird somit auf den Agenten übertragen.

b) Soll-Vorgaben und Wissensstand des Prinzipals

Aus der Betrachtung des Leistungserstellungsprozesses allein ist jedoch keine Aussage darüber möglich, welche Effizienzwirkungen von Soll-Vorgaben auf einer bestimmten Höhe der Problemhierarchie ausgehen. Ökonomisch ausgedrückt lässt sich der Prozess der Zerlegung von Ober- in Subprobleme als Akt der *Absorption von Unsicherheit* verstehen.⁹⁵ Die Übernahme von Unsicherheit lässt sich dabei (zumindest theoretisch) als handelbares Gut betrachten, dessen Preis als *Risikoprämie*⁹⁶ bezeichnet werden soll. Eine solche Betrachtung stellt eine wesentliche Erweiterung der Institutionenökonomie dar. In der Property Rights Theory und der Agenturtheorie wird durch die Höhe einer Vorgabe innerhalb einer Problemhierarchie (Delegationsgrad⁹⁷) lediglich festgelegt, in welchem Umfang Verfügungsrechte des Prinzipals an den Agenten abgetreten werden. Aus einer solchen Perspektive ist Delegation somit immer mit Kosten verbunden, die sich aus der Verwässerung von Verfügungsrechten ergeben. Die „Kehrseite der Medaille“, nämlich die daraus resultierende Unsicherheitsabsorption durch den Agenten, wird jedoch nicht oder nur indirekt thematisiert.⁹⁸ Sie

⁹⁵ Vgl. zur Absorption von Unsicherheit aus verhaltenstheoretischer Sicht *March/Simon* 1958, S. 164–166.

⁹⁶ Genaugenommen ist diese Begriffswahl nicht richtig: es müsste „Unsicherheitsprämie“ heißen. (Vgl. zur Unterscheidung von Ungewissheit bzw. dem hier verwendeten Synonym „Unsicherheit“ und Risiko z.B. *Bamberg/Coenenberg* 1994, S. 17.) In Anlehnung an die Begrifflichkeiten der Agenturtheorie soll hier jedoch weiterhin der Begriff der „Risikoprämie“ verwendet werden.

⁹⁷ Vgl. zu einer ausführlichen Behandlung des Delegationsgrades aus entscheidungsorientierter Perspektive *Laux/Liermann* 1993, S. 180 ff.

⁹⁸ In der Agenturtheorie wird lediglich thematisiert, welche der beiden Parteien das Risiko exogener Umweltänderungen übernimmt. In der Terminologie von Dörner entspricht dies dem Risiko veränderter Anfangszustände. Inwieweit veränderte

kann zu einem geldwerten Vorteil für den Prinzipal führen, der den Kosten der Verwässerung von Verfügungsrechten gegenübersteht. Auf welcher Höhe der Problemhierarchie Soll-Vorgaben sinnvoll sind, lässt sich somit nicht ohne weiteres festlegen.

Dies ist erst möglich, wenn zwei weitere Faktoren berücksichtigt werden: (1) die individuellen Fähigkeiten von Prinzipal und Agent zur Problembewältigung (bzw. Unsicherheitsabsorption) sowie (2) die Existenz externer Informationen zur Problembewältigung.⁹⁹

- (1) Wie oben dargestellt, ist eine Klassifikation von Problemen nicht objektiv möglich. Vielmehr ist sie von der subjektiven Erfahrung bzw. Problemlösungskompetenz des Leistungserstellers abhängig. Die mit der Lösung eines Problems verbundene Unsicherheit ist entsprechend ebenfalls individuell unterschiedlich. Es macht daher Sinn, demjenigen die Zerlegung von Ober- in Subprobleme zu übertragen, der dabei der geringsten Unsicherheit ausgesetzt ist. Ein derartiges Vorgehen ist nichts anderes als die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen bei der Problemlösung. Sie führt – wie anhand des Ansatzes von Demsetz gezeigt – zum Effekt der Wissenskomprimierung.
- (2) Bei der Einordnung des Beitrags von Demsetz wurde jedoch hervorgehoben, dass der Effekt der Wissenskomprimierung nur bei Abstraktion von Anreizproblemen zur Geltung kommt. Besitzt z.B. der Agent eine höhere Problemlösungskompetenz (bzw. Wissen) als der Prinzipal, so wird er in der Lage sein, dies in Verhandlungen opportunistisch auszunutzen und die aus der individuell unterschiedlichen Unsicherheit resultierende Rente abzuschöpfen. Der Prinzipal steht somit vor der Schwierigkeit, eine angemessene Soll-Vorgabe zu bestimmen, mit der auch der Preis für die betreffende Leistung (incl. Risikoprämie) festgelegt wird. Dabei besitzt er tendenziell zwei Möglichkeiten. (a) Er versucht, sich das Wissen des Agenten soweit wie möglich anzueignen, um die Risikoprämie abschätzen zu können. Betrachtet man „Planung“ als eine „zeitlich vor der Realisation liegende, das Handeln gedanklich vorbereitende Phase der Gewinnung und Verarbeitung von Informatio-

Anfangszustände jedoch die Suche neuer Transformationsschritte erfordern, wird nicht behandelt.

⁹⁹ Ein dritter Faktor wird an dieser Stelle aus Gründen der Vereinfachung vernachlässigt: die Risikopräferenzen von Prinzipal und Agent. Würden unterschiedliche Risikopräferenzen berücksichtigt, wäre das Risiko tendenziell bei derjenigen Person anzusiedeln, die eine niedrigere Risikoaversion besitzt. (Vgl. auch die These 5 von *Eisenhardt* 1989, wiedergegeben in Kap. C.IV.2.). Die Abstraktion von Risikopräferenzen stellt einen der wichtigen Unterschiede zwischen betriebswirtschaftlicher Kontrolltheorie und institutionenökonomischer Agenturtheorie dar. Vgl. zu den Unterschieden beider Ansätze allgemein *Eisenhardt* 1985, S. 137–140.

nen“,¹⁰⁰ so ist das Abschätzen der Risikoprämie als Analogie zur Planung zu verstehen. Der Unterschied besteht lediglich darin, dass dieses Vorgehen zeitlich erst während oder nach der Realisation stattfindet.¹⁰¹ Der Effekt der Wissenskomprimierung wird somit deutlich abgeschwächt, Spezialisierungseffekte gehen verloren. (b) Der Prinzipal versucht, sich Informationen darüber zu verschaffen, welche Risikoprämien bei vergleichbaren Problemen gezahlt werden.¹⁰² Vor allem bietet sich hier ein marktlicher Vergleich an. Es wird somit auch an dieser Stelle auf die Informationsfunktion des Marktes zurückgegriffen. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn für die betreffenden Probleme/Leistungen (weitgehend) friktionsfreie Märkte existieren.

Zusammenfassend kann es somit nur dann für einen Prinzipal sinnvoll sein, Soll-Vorgaben auf einer hohen Stufen der Problemhierarchie zu machen, wenn (a) Agenten bessere Problemlösungskompetenz besitzen und (b) für die einzelnen Kriterien des Solls marktliche Vergleichswerte existieren. Man gelangt somit zu einem ähnlichen Ergebnis, wie es bereits bei der Einordnung des Beitrages von Demsetz dargestellt wurde.

c) Exkurs: Der Arbeitsvertrag aus Sicht der Institutionenökonomie

In der Institutionenökonomie stehen sich bei der Frage, ob sich ein Arbeitsvertrag systematisch von einem „Marktvertrag“ unterscheidet, zwei Lehrmeinungen konträr gegenüber. Die zuvor gewonnenen Ergebnisse lassen eine Interpretation bzw. Erklärung dieses Konflikts zu. Schon Coase hatte den Arbeitsvertrag wie folgt beschrieben:

„The contract is one whereby the factor, for a certain remuneration (which may be fixed or fluctuating), agrees to obey the directions of an entrepreneur *within certain limits*. The essence of the contract is that it should only state the limits to the powers of the entrepreneur. Within these limits, he can therefore direct the other factors of production.“¹⁰³

Als entscheidender Unterschied zwischen marktlicher und hierarchischer Koordination wird somit die *Akzeptanzzone* gesehen, innerhalb derer der

¹⁰⁰ Frese 1987, S. 170. Vgl. auch Kap. D.I.2.

¹⁰¹ Dieses Vorgehen entspricht auch den von Frese 1987, S. 193–197, eingeführten „Prämissenkontrollen“.

¹⁰² Z.B. lässt sich die Konstruktion und Fertigung eines Autos als ein mit Unsicherheit behaftetes Problem verstehen. Da zahlreiche Anbieter eine Lösung dieses Problems anbieten, wird ein Vergleich der Risikoprämien ermöglicht. Derartige Informationsaktivitäten bezeichnet Frese 1987, S. 187, als „autonom“, da sie nicht aus einer inhaltlichen Planung des Leistungserstellungsprozesses abgeleitet sind.

¹⁰³ Coase 1937, S. 391. Kursivhervorhebung im Original. Vgl. zu einer Auseinandersetzung mit dem Wesen des Arbeitsvertrages innerhalb des Transaktionskostenansatzes Kap. C.V.2.a).

Prinzipal ein *Weisungsrecht* besitzt. Die Bedeutung des Weisungsrechts wurde von Vertretern der Agenturtheorie wie z.B. Alchian/Demsetz vehement bestritten:

„It is common to see the firm characterized by the power to settle issues by fiat, by authority, or by disciplinary action superior to that available in the market. This is delusion. [...] I can ‚punish‘ you only by withholding future business or by seeking redress in the courts for any failure to honor our exchange agreement. That is exactly all that any employer can do. He can fire or sue, just as I can fire my grocer by stopping purchases from him or sue him for delivering faulty products.“¹⁰⁴

Bei diesem Konflikt stellt sich die Frage, ob Alchian/Demsetz und mit ihnen die meisten Vertreter der Agenturtheorie ihre Kritik nicht am falschen Punkt ansetzen. Sie kritisieren ausschließlich die unterstellte Existenz eines Weisungsrechts und lassen bei ihrer Betrachtung die Akzeptanzzone als wesentliches Merkmal eines Arbeitsvertrages vollständig außer Acht. Die Existenz einer Akzeptanzzone könnte jedoch durchaus einen Unterschied zwischen hierarchischer und marktlicher Koordination erklären. Auf friktionslosen Märkten existiert lediglich ein Gleichgewichtspunkt, auf dem Einigungen möglich sind. Sobald z.B. eine Vereinbarung aus Sicht des Abnehmers negativ von diesem Gleichgewichtspunkt abweicht, wird er das Geschäft mit einem anderen Anbieter abschließen (und vice versa). Demgegenüber ist der Arbeitsvertrag aufgrund unvollständiger Marktverhältnisse durch einen vergleichsweise größeren *Bereich* (bzw. eine Zone) gekennzeichnet, innerhalb dessen Einigungen möglich sind. Ein Beispiel für den bewussten Einsatz der Akzeptanzzone schildert Miller.¹⁰⁵ Henry Ford erhöhte 1914 den Tageslohn seiner Arbeiter auf 5 US-\$ und damit deutlich über den üblichen Marktwert von etwa 2,20 US-\$. Dieses Vorgehen lässt sich als eine bewusste Vergrößerung der Akzeptanzzone zugunsten der Arbeiter interpretieren. Ford nutzte dies, um strikte Verhaltensvorschriften durchzusetzen – inklusive eines „Ford Sociology Department“, das sogar Hausbesuche bei den Arbeitern durchführte. Der Erfolg schien Ford recht zu geben: Die Fluktuationsrate sank von jährlich 370% auf 16%, die Produktivität stieg um ca. 50% an.¹⁰⁶

Ein Weisungsrecht allein – in diesem Punkt ist Alchian/Demsetz zuzustimmen – besitzt keinen Wert, solange es nicht durchgesetzt werden kann. Entsprechend erscheint auch die bewusste Vergrößerung einer Akzeptanzzone nur dann sinnvoll, wenn der Prinzipal davon ausgehen kann, innerhalb

¹⁰⁴ Alchian/Demsetz 1972, S. 777.

¹⁰⁵ Vgl. Miller 1992, S. 65–69.

¹⁰⁶ Vgl. Miller 1992, S. 68. Eine derart hohe Fluktuationsrate von 370% lässt sich nur über weitgehend friktionslose Märkte mit äußerst geringen Wechselbarrieren erklären.

dieser Akzeptanzzone sein Weisungsrecht effizient einsetzen zu können. Dies ist jedoch an verschiedene Bedingungen geknüpft: Erstens muss er über das Produktionswissen verfügen, um auf niedrigen Stufen der Problemhierarchie Soll-Vorgaben machen zu können, die tatsächlich zu den genannten Produktivitätssteigerungen führen. Im Fall ‚Ford‘ übernimmt der Agent lediglich die Ausführung von Aufgaben im Sinne von Dörner bzw. Realisationshandlungen im Sinne von Frese. Er besitzt somit keine leistungsspezifischen (bzw. transaktionsspezifischen) Fähigkeiten, durch deren Entzug dem Prinzipal Quasirenten entgehen und die somit dessen Verhandlungsposition schwächen könnten. Anders ausgedrückt: Der Grad der Wissenskomprimierung muss gering bleiben bzw. nahe Null liegen. Je höher der Grad der Wissenskomprimierung wird, desto größer wird auch der anbieterseitige Monopolbereich ausfallen, in dem ein Agent in der Lage ist, die Quasirenten des Prinzipals zu appropriieren. Und zweitens dürfen die Kosten der Leistungsüberwachung nicht zu groß werden. Zumindest der erste Aspekt dürften im Fall von Ford gewährleistet gewesen sein – handelte es sich doch bei den Arbeitern um weitgehend unqualifizierte Kräfte, die hochstandardisierte Aufgaben am Fließband verrichteten und jederzeit ersetzbar waren. Würde ein Agent jedoch asymmetrisch verteiltes Wissen besitzen (Grad der Wissenskomprimierung nahe 1), so wäre nicht mehr gewährleistet, dass der Prinzipal seine ökonomischen Interessen und damit sein Weisungsrecht innerhalb der Akzeptanzzone durchsetzen könnte.

In einem solchen Fall würde es für einen Prinzipal keinen Sinn mehr machen, bewusst eine Akzeptanzzone einzurichten – ein Vergleich mit der Geschäftsbeziehung zu einem Lebensmittelhändler im Sinne einer Transaktion auf friktionslosen Märkten wäre dann durchaus statthaft.

3. Vergleich der Erkenntnisse mit dem Ansatz von Ouchi

Es bietet sich an, einen Vergleich mit dem Ansatz von Ouchi,¹⁰⁷ einem der – vielleicht sogar dem – bekanntesten Vertreter organisationstheoretischer Kontrollansätze, vorzunehmen. Dabei wird sich schnell zeigen, dass die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse weitgehend deckungsgleich oder zumindest kompatibel zum Ansatz von Ouchi sind. Aus zwei Gründen ermöglicht der Ansatz von Ouchi dennoch, verglichen mit dem bisherigen Ansatz, zusätzliche Erkenntnisse: Zum einen orientiert sich Ouchi deutlich stärker an der Bedeutung von Kontrollen in der Unternehmungspraxis. Dies führt nicht nur zu einer sehr anschaulichen Darstellungsweise, sondern lenkt die Aufmerksamkeit auch auf zusätzliche Effekte von Kontrollen, die

¹⁰⁷ Vgl. *Ouchi/Maguire* 1975; *Ouchi* 1977; *Ouchi* 1979. Siehe auch den Beitrag von *Eisenhardt* 1985.

bisher im Rahmen des ökonomisch-kognitiven Ansatzes nicht erfasst wurden. Zum anderen hat Ouchi seine Thesen einer empirischen Überprüfung unterzogen, deren Ergebnisse hier wiedergegeben werden sollen.

a) Grundlagen und Annahmen

Ausgangspunkt seiner Betrachtungen ist die Kritik an der bis in die sechziger Jahre herrschenden Meinung, dass Kontrollformen in direktem Zusammenhang mit *organisatorischen Strukturen* zu sehen sind.¹⁰⁸ Dem stellt er seinen Ansatz entgegen, wonach die wesentlichen Determinanten der Kontrolle aus den Charakteristika der jeweiligen *Leistung* und dem *Wissen* der Vorgesetzten bestehen. Er ist jedoch nicht der Erste, der diesen Zusammenhang beschreibt. Bei seiner Darstellung lehnt er sich vor allem eng an Thompson an, der bei der Kontrolle die Bedeutung von „beliefs about cause/effect knowledge“¹⁰⁹ und „crystallized standards of desirability“ hervorgehoben hatte.¹¹⁰

Ouchi unterscheidet zwei Formen der Kontrolle: Ergebnis- und Verhaltenskontrolle.

„In controlling the work of people and of technologies, there are only two phenomena which can be observed, monitored, and counted: behavior and the outputs which result from behavior.“¹¹¹

Bezüglich der Verhaltenskontrolle nimmt Ouchi an, dass bei dem jeweiligen Vorgesetzten Wissen über die zugrundeliegenden Transformationsschritte vorhanden sein muss.¹¹² Anders ist ein Vergleich von erwartetem zu tatsächlichem Verhalten nicht möglich. Dieses Transformationswissen ist bei Ergebniskontrollen nicht nötig, als entscheidend gilt hier allein die Möglichkeit, das Ergebnis des Leistungserstellungsprozesses verlässlich messen zu können. Auf Basis dieser Annahmen formuliert Ouchi drei Hypothesen, die er auch empirisch überprüft¹¹³: (1) Vorgesetzte werden mit steigendem Wissen über Transformationsschritte verstärkt Verhaltenskontrollen einsetzen. (2) Umgekehrt werden Vorgesetzte mit sinkendem Transformationswissen verstärkt Ergebniskontrollen einsetzen. (3) Ergebnis- und Verhaltenskontrollen werden weitgehend unabhängig voneinander ausgeübt,

¹⁰⁸ Ouchi bezieht sich dabei auf eine Entwicklung, die durch Max Weber geprägt wurde. Vgl. Ouchi 1977, S. 95.

¹⁰⁹ Vgl. Thompson 1967, S. 85 f.

¹¹⁰ Andere Autoren, die als Vorläufer des Ansatzes von Ouchi gelten können, sind Reeves/Woodward 1970. Auch Frese 1968, S. 61 f., hatte bereits auf die Unterscheidung von Verhaltens- und Ergebniskontrollen aufmerksam gemacht.

¹¹¹ Ouchi 1977, S. 97.

¹¹² Ouchi 1977, S. 97, spricht von „means-ends relationships“.

¹¹³ Vgl. zur Darstellung der empirischen Ergebnisse Kap. D.II.3.c).

		Transformationswissen des Vorgesetzten	
		hoch	niedrig
Möglichkeit zur Ergebnismessung	hoch	Ergebnis- oder Verhaltenskontrolle Bsp.: Massenproduktion	Ergebniskontrolle Bsp.: Versicherungsvertrieb
	niedrig	Verhaltenskontrolle Bsp.: Wirtschaftsprüfung	Sozialisation Bsp.: F&E-Labor

Abb. 9: Die Kontroll-Matrix nach Ouchi 1977, S. 98

d.h. es besteht keine Korrelation zwischen den beiden. Diese drei Hypothesen setzt er in der mittlerweile nach ihm benannten „Ouchi-Matrix“ um.

Beide Achsen der Matrix sind nicht als diskrete Alternativen, sondern als Kontinuum zu verstehen.¹¹⁴ Die hier gewählten Beispiele weichen leicht von denen Ouchis ab, ihnen liegen jedoch ähnliche Sachverhalte zugrunde. Bei der industriellen Massenproduktion sind sowohl die geplanten Ergebnisse der Leistungserstellung als auch die von den Arbeitern verlangten einzelnen Arbeitsschritte bekannt. Ouchi nimmt an, dass daher beide möglichen Formen der Kontrolle zum Einsatz kommen werden. Der Verkauf von Versicherungspolicen ist in hohem Maße abhängig von der jeweiligen Verkaufssituation und daher schlecht planbar. Demgegenüber sind die Ergebnisse des Verkaufs in Form der abgeschlossenen Policen gut quantitativ messbar. In einem solchen Fall werden daher vor allem Ergebniskontrollen verwendet. Der umgekehrte Fall ist z.B. bei der Wirtschaftsprüfung gegeben. Die Leistung eines Wirtschaftsprüfers ist in der Regel nicht am Ergebnis einer Jahresabschlussprüfung festzumachen, demgegenüber bestehen zahlreiche prozedurale Vorschriften in Form von Gesetzen und Verhaltensnormen. Die Kontrolle wird daher vor allem an den Transformationsschritten ansetzen, mit denen ein Wirtschaftsprüfer zum Ergebnis seiner Prüfung gelangt. Der letzte sehr interessante Fall ist dann gegeben, wenn weder Transformationsschritte vorgegeben werden können, noch das Ergebnis ein-

¹¹⁴ Vgl. Ouchi 1977, S. 98.

deutig oder zeitnah messbar ist. Beispiele finden sich bei F&E-Abteilungen oder sämtlichen Kreativität erfordernden Leistungen. In derartigen Fällen ist sowohl Verhaltens- als auch Ergebniskontrolle nicht oder nur sehr beschränkt möglich. Ouchi empfiehlt daher, durch die Selektion und Sozialisation der Mitarbeiter deren Identifikation mit den übergeordneten Unternehmenszielen zu fördern. Dies kommt der Einsicht gleich, dass in diesem Fall Kontrolle beinahe unmöglich ist. Stattdessen wird versucht, die Ursache von Kontrollen, nämlich Interessenkonflikte, zu verringern.

b) Diskussion

Vergleicht man die Hypothesen der Ouchi-Matrix mit dem oben dargestellten problemlösungsorientierten Ansatz, so ergibt sich weitgehende Übereinstimmung. Die Unterscheidung zwischen Ergebnis- und Verhaltenskontrollen entspricht dabei der Ebene im Rahmen einer Problemhierarchie, auf der Soll-Vorgaben gemacht werden.¹¹⁵ Es wird vor allem deutlich, dass – wie von Ouchi erwähnt – Ergebnis- und Verhaltenskontrollen nicht als diskrete Alternativen zu verstehen sind. Ob etwas als Ergebnis oder als Verhalten interpretiert wird, ist immer davon abhängig, auf welcher Ebene einer Problemhierarchie man sich gerade befindet. Die Bezeichnungen Ergebnis-/Verhaltenskontrolle sollen im weiteren Verlauf dieser Arbeit beibehalten werden. Sie sind zwar weniger analytisch als „Kontrolle anhand von Soll-Werten auf hohen/niedrigen Ebenen der Problemhierarchie“, dafür jedoch intuitiver verständlich und vor allem einfacher.¹¹⁶

Auch bezüglich der Zuordnung von Ergebnis- und Verhaltenskontrollen zu Leistungen mit verschiedenen Charakteristika ergibt sich eine weitgehende Kongruenz. Verhaltenskontrollen implizieren, dass der Prinzipal bereits die Zerlegung von Ober- in Subprobleme vorgenommen hat. Dies ist nur bei hohem Wissen bezüglich des Transformationsprozesses sinnvoll. Der Prinzipal übernimmt dann die Unsicherheit dafür, dass die bei der Zerlegung verwendeten Heuristiken zweckadäquat sind. Der Agent sieht sich hingegen nicht mehr mit Unsicherheit belastet, er übernimmt lediglich Auf-

¹¹⁵ Die Unterscheidung zwischen Ergebnis- und Verhaltenskontrolle ist auch kongruent zu anderen Ansätzen in der Betriebswirtschaftslehre und der Systemtheorie. Z.B. trennt *Hax* 1965, S. 74, zwischen expliziten Verhaltensnormen (die einer Verhaltenskontrolle unterworfen werden können) und impliziten Verhaltensnormen (die Ergebniskontrollen unterworfen werden können). Auch *Luhmann* 1964, S. 7–12, unterscheidet zwischen Konditionalprogrammierung (entspricht tendenziell Verhaltensvorgaben) und Zweckprogrammierung (entspricht tendenziell Ergebnisvorgaben).

¹¹⁶ Bereits im Kap. C. ist zwischen ergebnis- und verhaltensorientierten Kontrollen unterschieden worden. Dort wurde auf die intuitive Verständlichkeit der Begriffe vertraut.

gaben bzw. Realisationshandlungen. Bei geringem Wissen des Prinzipals ist es hingegen sinnvoller, die Unsicherheit der Zerlegung dem mit besserem Wissen versehenen Agenten zu überlassen. Dies führt zur Verwendung von Ergebniskontrollen. Der letzte Fall, bei dem Ouchi Sozialisationsmechanismen empfiehlt, entspricht dialektischen Problemen im Sinne von Dörner. Hier sind – wie auch oben ermittelt – zuverlässige Kontrollen anhand des Ergebnisses oder des Verhaltens nicht mehr möglich.

Lediglich in einem Aspekt ergibt sich ein Unterschied: Ouchi thematisiert nicht analytisch, wie ein Prinzipal mit niedrigem Transformations- bzw. Produktionswissen in der Lage sein soll, angemessene Ergebnisvorgaben zu machen. Die Antwort auf dieses Problem gibt er anhand durchaus interessanter empirischer Beobachtungen, wobei die dort beschriebenen Mechanismen zu ökonomischen Ineffizienzen führen können.¹¹⁷

Letztlich stellt der Ansatz von Ouchi eine interessante Brücke zur Typologie von Dienstleistungen nach Hilke dar.¹¹⁸ Wie auch Ouchi unterscheidet Hilke bei der Kategorisierung von Dienstleistungen die Phasen der „Prozessorientierung“ und der „Ergebnisorientierung“. Hilke spricht davon, dass ein Dienstleistungsbetrieb mangels ex ante festgelegter Leistungsprozesse und -ergebnisse „bloß die Fähigkeit und Bereitschaft der Faktorkombination zur Verrichtung von Dienstleistungen signalisieren“¹¹⁹ kann. Derartige Signaleffekte dienen dem Aufbau eines akquisitorischen Potentials im Sinne von Gutenberg¹²⁰ und stehen in hoher Übereinstimmung mit den von Ouchi empfohlenen Mechanismen der Selektion.

c) Empirische Ergebnisse

Ouchi hat (gemeinsam mit Maguire)¹²¹ die Anwendung von Ergebnis- und Verhaltenskontrollen am Fall von Warenhäusern untersucht. Die Untersuchung bezog sich dabei auf alle Hierarchieebenen der Unternehmungen. Daneben liegt eine weitere, sehr ähnlich aufgebaute Studie von Eisenhardt vor, die zu annähernd denselben Ergebnissen kommt.¹²² Mit Hilfe von qualitativen Fragebögen erfasst Ouchi verschiedene Variablen:¹²³ die Komple-

¹¹⁷ Vgl. Kap. D.II.3.c).

¹¹⁸ Vgl. Kap. B.I.4.c).

¹¹⁹ Vgl. Hilke 1989, S. 11 f., sowie Kap. B.I.4.c). Dies entspricht bei Hilke der Phase der Potentialorientierung.

¹²⁰ Vgl. Gutenberg 1984, S. 243.

¹²¹ Vgl. Ouchi/Maguire 1975.

¹²² Vgl. Eisenhardt 1985, die Einzel- und Fachhändler untersuchte.

¹²³ Vgl. Ouchi/Maguire 1975, S. 560–562. Insgesamt wurden 11 Variablen erfasst, von denen hier nur die wichtigsten wiedergegeben werden.

xität der Leistungserstellung, Wissen und Erfahrung des Vorgesetzten, die jeweilige hierarchische Position von Untergebenem und Vorgesetzten, sowie das Ausmaß von ausgeübter Ergebnis- und Verhaltenskontrolle.

Die Ergebnisse halten wenige Überraschungen bereit, sie bestätigen weitgehend die der Ouchi-Matrix zugrundeliegenden Hypothesen. Auch aus diesem Grund sollen die empirischen Ergebnisse hier nur verkürzt dargestellt werden. Zunächst stellt Ouchi fest, dass in den Warenhäusern die gewählten Kontrollformen signifikant vom fachspezifischen Wissen des jeweiligen Vorgesetzten abhängig sind. Wie zu erwarten, wird bei eher geringem Wissen des Vorgesetzten Ergebniskontrollen der Vorzug gegeben.¹²⁴ Dies ist mit den Ergebnissen von Eisenhardt kompatibel, wonach „task programmability“¹²⁵ als entscheidende Variable für die Verwendung von Verhaltenskontrollen anzusehen ist. Ebenfalls gemäß der theoretisch abgeleiteten Thesen stellt Ouchi fest, dass mit steigenden Schwierigkeiten bei der Leistungsmessung, die z.B. durch Interdependenzen hervorgerufen werden können, auf niedrigen Hierarchiestufen tendenziell verstärkt Verhaltenskontrollen zur Anwendung kommen.¹²⁶

Deutlich interessanter, da nicht direkt aus den Hypothesen ableitbar, sind die unterschiedlichen Kontrollformen innerhalb der Unternehmungshierarchie. Zum einen steigt mit den Hierarchiestufen auch die Bedeutung von Ergebniskontrollen. Dies kann dadurch interpretiert werden, dass mit steigender Hierarchiestufe auch das zur Leistungserbringung benötigte Wissen steigt und eine Verhaltenskontrolle somit erschwert wird. Interessant sind jedoch zwei empirische Beobachtungen. Zum einen konnte beobachtet werden, dass Führungskräfte, die einer besonders starken Ergebniskontrolle unterliegen, diese auch an ihre Untergebenen weitergeben.¹²⁷ In diesen Fällen scheinen unternehmungsspezifische „Kontrollkulturen“ leistungsspezifische Kontrollanforderungen zu überlagern. Dies kann dazu führen, dass z.B. auch dann Ergebniskontrollen auf niedrigeren hierarchischen Rängen angewendet werden, wenn dies nicht durch die Charakteristika der Leistungserstellung gerechtfertigt ist. Zum anderen stellte Ouchi fest, dass vor allem Manager, die starken Interdependenzen mit Kollegen ausgesetzt sind, ihre Untergebenen über das Ergebnis kontrollieren.

„Common sense may suggest a deemphasis of output measurement under such conditions, but the defensive manager will attempt to gather all possible evidence to bolster the argument that his contribution to the output was significant.“¹²⁸

¹²⁴ Vgl. *Ouchi/Maguire* 1975, S. 564 f.

¹²⁵ Vgl. *Eisenhardt* 1985, S. 146.

¹²⁶ Vgl. *Ouchi/Maguire* 1975, S. 565.

¹²⁷ Vgl. *Ouchi/Maguire* 1975, S. 566.

¹²⁸ *Ouchi/Maguire* 1975, S. 567.

Mit derartigen, offensichtlich „machtpolitisch“ motivierten Phänomenen hat sich Ouchi an anderer Stelle auseinandergesetzt.¹²⁹ Besonders in größeren Unternehmungen ist es nur noch schwer möglich, die von verschiedenen Abteilungen erbrachten Leistungen miteinander zu vergleichen. Die Ursachen dafür sind vielfältig: Bei funktionalen Organisationsstrukturen sind die Leistungserstellungsprozesse in den verschiedenen Abteilungen derart unterschiedlich, dass ein Vergleich des Verhaltens wenig sinnvoll erscheint. Darüber hinaus sorgt ein hohes Maß an Interdependenzen dafür, dass der individuelle Leistungsbeitrag schwer messbar ist und somit auch ein Vergleich anhand des Leistungsergebnisses nur sehr beschränkt möglich sein wird. Bei Spartenorganisationen sind zwar die (finanziellen) Ergebnisse der Sparten miteinander vergleichbar. Jedoch können sich die jeweiligen Sparten in unterschiedlichen (Teil-)Märkten mit jeweils unterschiedlichem marktlichen Umfeld bewegen. Dadurch ist zwar ein Vergleich der finanziellen Ergebnisse möglich, einen Rückschluss auf die individuelle Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der jeweiligen Mitarbeiter lässt dies jedoch nicht zu.

Trotz dieser Probleme stehen Abteilungsleiter in einem direkten Wettbewerb, wenn es um die Besetzung höherer Hierarchiepositionen¹³⁰ oder die Verteilung von Ressourcen geht. Da Verhaltenskontrollen als Vergleichsmaßstab ausscheiden werden, wird – wohl weniger aus Interesse an objektiver Vergleichbarkeit als vielmehr aus machtpolitischen Gründen – verstärkter Wert auf Ergebniskontrollen gelegt:

„Because output measures, unlike behavioral observations, are ordinarily expressed in numbers, they give the impression of allowing comparability and uniformity of meaning across subunits which do quite different things.“¹³¹

Derartige, aus machtpolitischen Motiven resultierende Messungen müssen als ökonomisch nicht rational bezeichnet werden. Sie können zu Fehlsteuerungen und entsprechenden Ineffizienzen führen.

4. Zwischenfazit und Anwendungsmöglichkeiten auf den Fall der SSB

Im vorangegangenen Kapitel wurde der Effekt der Wissenskomprimierung und seine Wirkung auf Steuerungs- und Kontrollprobleme im Rahmen

¹²⁹ Vgl. Ouchi 1977, v.a. S. 103 u. S. 110; sowie Ouchi 1979, v.a. S. 845.

¹³⁰ In der Agenturtheorie werden derartige Fälle – allerdings unter sehr restriktiven Prämissen – als „rank order tournaments“ behandelt. Vgl. z.B. Föhr 1991, S. 142–145.

¹³¹ Ouchi 1977, S. 103. An anderer Stelle (Ouchi 1977, S. 110) betont er in Bezug auf ebenfalls nicht objektiv messbare Leistungen: „Then more emphasis is placed on output control, in the perhaps mistaken belief that any control is better than no control.“

eines ‚kognitiven Agenturansatzes‘ thematisiert. Die Leistungserstellung wurde dabei als ein Problem interpretiert, das von einem Agenten zu bewältigen ist. V.a. wurde dabei hinterfragt, auf welcher Ebene einer Problemhierarchie Soll-Vorgaben durch den Prinzipal sinnvoll sind. Diese Entscheidung ist zum einen davon abhängig, inwieweit das Ergebnis eines Leistungserstellungsprozesses messbar ist und inwieweit dem Agent die Verantwortung für dieses Ergebnis zugerechnet werden kann. Zum anderen hat diese Entscheidung jedoch v.a. darauf Auswirkungen, wer die aus dem Leistungserstellungsprozess entstehende Unsicherheit der Problemlösung zu tragen hat.

Werden Soll-Vorgaben auf einer niedrigen Ebene der Problemhierarchie gemacht und entsprechend Verhaltenskontrollen vorgenommen, so liegt die Unsicherheit der Problemzerlegung beim Prinzipal. Die Effizienz der Leistungserstellung wird dann im wesentlichen davon abhängen, ob der Prinzipal über das notwendige Wissen verfügt, um diese Problemzerlegung vorzunehmen.

Werden Soll-Vorgaben auf einer hohen Ebene der Problemhierarchie gemacht und entsprechend Ergebniskontrollen vorgenommen, wird damit die Unsicherheit der Problemzerlegung auf den Agenten übertragen. Dies kann insbesondere dann sinnvoll sein, wenn der Agent über ein besseres Problemlösungswissen verfügt als der Prinzipal und entsprechend eine geringere Risikoprämie für die Problemlösung verlangen muss.

Die Frage nach dem Delegationsgrad bzw. der Ebene einer Problemhierarchie, auf der Soll-Vorgaben gemacht werden, ist somit nicht nur durch das jeweilige Problem gekennzeichnet, sondern auch von der individuellen Problemlösungskompetenz der Beteiligten abhängig.¹³² Abstrahiert man an dieser Stelle von individuellen Risikopräferenzen, so wird die aus der Problemzerlegung resultierende Unsicherheit ökonomisch sinnvollerweise derjenigen Person übertragen, die die größere leistungsbezogene Problemlösungskompetenz besitzt und entsprechend eine geringere Risikoprämie verlangen muss.

Eine derartige Betrachtung stellt im Vergleich zu etablierten institutionenökonomischen Ansätzen eine deutliche Erweiterung dar:

- In der Property Rights Theorie wird die Einräumung von relativen Verfügungsrechten¹³³ an Dritte als wertmindernd im Sinne eines Verwässerungseffekts betrachtet. Sie kann jedoch auch wertsteigernd wirken, wenn dieser Dritte eine Funktion der Unsicherheitsabsorption übernimmt.

¹³² Zu einem sehr ähnlichen Ergebnis kommen *Laux/Liermann* 1993, insb. S. 182 f.

¹³³ Vgl. zur Abgrenzung von absoluten und relativen Verfügungsrechten Kap. C.III.1.

- In der Agenturtheorie kommt den Risikopräferenzen der Akteure eine entscheidende Bedeutung zu. Hingegen wird jedoch nicht berücksichtigt, dass Unsicherheit ein subjektiver Faktor ist, der maßgeblich vom Wissen der Akteure abhängt. Entsprechend werden die individuellen Risikoprämien unterschiedlich hoch ausfallen müssen.

Bei einer solchen Betrachtung des Delegationsgrades sind jedoch Anreizprobleme noch nicht berücksichtigt. Es stellt sich die Frage, wie ein Prinzipal verhindern kann, dass der Agent die aus der Wissenskomprimierung resultierenden Effizienzsteigerungen vollständig appropriieren kann. Dabei besitzt er grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Er kann zum einen versuchen, den Wissensvorsprung des Agenten aufzuholen, um einen angemessenen Preis (inkl. Risikoprämie) bestimmen zu können. Dies bedeutet jedoch, dass der Effekt der Wissenskomprimierung zunichte gemacht wird. Zum anderen kann er jedoch auch versuchen, sich Informationen über den angemessenen Preis zu verschaffen. Gelingen wird dies jedoch nur dann, wenn marktlichen Vergleichsmöglichkeiten bestehen und somit die Informationsfunktion des Marktes zu einer Verminderung von Informationsunterschieden bezüglich des Preis-/Leistungsverhältnisses führt.

Bei der Darstellung Sekundärer Servicebereiche wurden diesen verschiedene Eigenschaften zugeordnet:

Erstens handelt es sich um typische Dienstleistungen, bei denen der Leistungserstellungsprozess durch Integrativität, das Leistungsergebnis durch einen hohen Grad an Immaterialität gekennzeichnet ist. Die Integration externer Faktoren und damit zusammenhängend die Existenz reziproker Interdependenzen¹³⁴ führt dazu, dass die Verantwortung für ein Leistungsergebnis nicht allein dem Leistungserbringer zugeordnet werden kann. Er hätte es nicht nur mit leistungsbezogener, sondern zusätzlich auch mit einem hohen Maß an umweltbezogener Unsicherheit zu tun. Würde die Leistungsmessung ausschließlich ergebnisbezogen erfolgen, müsste der Ersteller eine vergleichsweise hohe Risikoprämie verlangen. Die Immaterialität bewirkt, dass zur Bewertung zahlreiche nur qualitativ messbare Kategorien herangezogen werden müssen, wodurch eine objektive Messung des Leistungsergebnisses erschwert wird.¹³⁵

Zweitens handelt es sich bei SSB typischerweise um Querschnittsfunktionen innerhalb einer Unternehmung. Dies bewirkt, dass die Schnittstellen zu

¹³⁴ Vgl. Thompson 1967, S. 54 f., sowie Kap. B.II.3.b).

¹³⁵ Selbst verhältnismäßig einfache Leistungen wie Gebäudereinigung erfordern bei der Leistungsspezifikation einiges Wissen über den Leistungserstellungsprozess. In der Gebäudemanagement-Branche gilt es als Allgemeinwissen, dass Reinigungsunternehmen v.a. an denjenigen Leistungen verdienen, die sie *nicht* erbringen – z. B. am deutlich verringerten Reinigungsaufwand in Büros während der Ferienzeit oder anderweitiger Absenz von Mitarbeitern.

den Abnehmern der Leistung (den Primärbereichen) außerordentlich vielfältig und umfangreich sein werden. Die Messung des Leistungsergebnisses wird (aufgrund der fast zahllosen potentiellen „Messpunkte“) daher zusätzlich erschwert.

Diese beiden Aspekte führen auch dazu, dass sich für komplexe Servicefunktionen so gut wie keine funktionierenden Märkte herausgebildet haben. Existieren für vergleichsweise gut abgrenzbare Leistungen wie Reinigung oder die Betreuung von Internet-Webseiten noch marktliche Vergleichsmöglichkeiten, so ist dies bei (im Sinne von Kosiol) ranghöheren Teilfunktionen, die auf eine Integrationsfunktion des Anbieters abstellen, nicht mehr der Fall. Die Leistungen sind zu stark individualisiert, als dass ein marktlicher Vergleich möglich wäre.

Es kann somit festgehalten werden, dass Ergebnisvorgaben und auf diesen basierende Kontrollen bei der Steuerung von SSB nur wenig sinnvoll sein werden. Der Prinzipal wird nicht umhinkommen, eine Zerlegung von Ober- in Subprobleme selbst vorzunehmen. Die Effizienz der Kontrolle ist somit abhängig von der leistungsbezogenen Problemlösungskompetenz des Prinzipals. Dies soll als Anlass genommen werden, sich im folgenden Kapitel genauer mit diesem Faktor auseinanderzusetzen.

III. Faktor (2): Produktionswissen des Prinzipals

Es wurde festgehalten, dass die Kontrolleffizienz bei Leistungen, für die kein oder nur eingeschränkter marktlicher Vergleich möglich ist, abhängig vom individuellen Produktionswissen des Prinzipals ist. Daher soll im folgenden Kapitel an diesem Faktor angesetzt werden, um im Rahmen eines Institutionenvergleichs Effizienzunterschiede herauszuarbeiten. Eine Betrachtung des Faktors Produktionswissen erscheint auch deshalb sinnvoll, da aus Perspektive der Agenturtheorie die klassischerweise thematisierten Faktoren (technologische und umweltbezogene Unsicherheit, Risikopräferenzen) keine systematischen Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen erkennen lassen.

Übertragen auf den Fall Outsourcing stellt sich die Frage, ob – und wenn: warum – davon ausgegangen werden kann, dass auf Ebene des oberen Managements systematische Wissensunterschiede zwischen einem Outsourcing-Kunden und einem Outsourcing-Anbieter bestehen können. Um derartige Unterschiede herauszuarbeiten, wird im folgenden Kapitel näher auf das unterschiedliche institutionelle Umfeld von Outsourcing-Kunden und Outsourcing-Anbieter eingegangen. Zu diesem Zweck werden zunächst kurz Karriereverläufe des Top Managements thematisiert. Im Anschluss daran wird über die Darstellung kognitionstheoretischer Grundlagen eine

Verknüpfung zwischen institutionellem Umfeld und subjektivem Produktionswissen geschaffen.

Die Untersuchung von Wissensunterschieden zwischen einem Outsourcing-Kunden und einem Outsourcing-Anbieter mag trivial anmuten, ließe sie sich doch vergleichsweise einfach mit Spezialisierungseffekten des Managements in einem Dienstleistungsunternehmen beantworten. Umso erstaunlicher erscheint es, dass derartige Fragen in der Literatur in Bezug auf SSB bisher nicht systematisch behandelt wurden. Dies mag auch damit zu erklären sein, dass sich die Organisationstheorie traditionell in ihrer Forschungsausrichtung stark auf als strategisch relevant erachtete Unternehmensbereiche konzentriert. Daher wird abschließend ein Ansatz vorgestellt, der kognitive Effekte auf die Beurteilung von Unternehmensstrategien – genauer: Diversifikationsstrategien – anwendet. Im Mittelpunkt steht dabei die eingeschränkte Kontroll- und Steuerungsfähigkeit des Top Managements, das sich im Sinne des Bürokratieversagens interpretieren lässt. Dabei wird schnell deutlich, dass die in diesem Ansatz der „dominant logic“ entwickelten Aussagen eine hohe Ähnlichkeit zu Fragen besitzen, wie sie bei der Kontrolle von SSB von Relevanz sind.

1. Zum Karriereverlauf des Prinzipals

Wenn im Folgenden der Faktor „Produktionswissen des Prinzipals“ als Determinante der Kontrolleffizienz thematisiert werden soll, muss zunächst bestimmt werden, auf welcher hierarchischen Ebene das beobachtete Kontrollverhältnis angesiedelt ist. Bei der begrifflichen Abgrenzung Sekundärer Servicebereiche wurde ein Merkmal im bereichsübergreifenden Charakter dieser organisatorischen Einheiten gesehen.¹³⁶ Dies bedeutet, dass eine Zusammenfassung auf höchstmöglicher Hierarchieebene erfolgt. Der Bereich ist somit direkt dem Top Management unterstellt. Wenn die Effizienz des SSB als organisatorischer Einheit betrachtet werden soll, bietet es sich folglich an, das Kontrollverhältnis zwischen dem SSB im Sinne eines Agenten und dem Top Management als Prinzipal zu betrachten. Es stellt sich folglich die Frage, wie viel spezifisches Produktionswissen bezüglich der vom SSB zu erbringenden Leistungen auf Ebene des Top Managements vorhanden ist.¹³⁷

Als Approximation für dieses Produktionswissen bietet es sich an, die funktionale Erfahrung des Top Managements zu betrachten. Hat ein Mitglied des Top Managements im Rahmen seines Karriereverlaufs eine gewisse Zeit im betreffenden SSB verbracht, hatte es die Möglichkeit, Erfah-

¹³⁶ Vgl. Kap. B.I.3.

¹³⁷ Dabei wird das Top Management unitary actor behandelt, vgl. Kap. D.I.4.

rung bei der Erstellung der jeweiligen Leistung bzw. bei der Lösung entsprechender Probleme zu sammeln. Es sollte daher in der Lage sein, bei der Vorgabe von Soll-Werten eine Zerlegung von Ober- in Subprobleme selbst vorzunehmen und die daraus resultierende subjektive Unsicherheit vergleichsweise gering zu halten.

Leider sind keine empirischen Erhebungen zu der Frage bekannt, inwieweit mittlere Manager aus SSB die Chance besitzen, in der Top Management aufzusteigen. Zwar existieren einige empirische Untersuchungen v.a. zur Besetzung von CEO-Positionen sowie zur Zusammensetzung von Top Management Teams, in denen auch auf den jeweiligen funktionalen Hintergrund Bezug genommen wird.¹³⁸ Jedoch werden in diesen Studien stets nur Funktionen erfasst, die entweder den Primärbereichen des Unternehmens zuzuordnen sind (z.B. F&E, Produktion, Marketing), oder aber Sekundärfunktionen mit Steuerungscharakter darstellen (z.B. Finanzen, Controlling).¹³⁹ Dies könnte sich auch so interpretieren lassen, dass in den Untersuchungen keine Mitglieder des Top Managements identifiziert wurden, die einen größeren Teil ihrer Karriere in SSB verbracht haben.¹⁴⁰ Anstatt der fehlenden eindeutigen empirischen Daten finden sich jedoch zahlreiche Einzelberichte bzw. „anecdotal evidence“¹⁴¹, die Aussagen über die Karrierechancen von mittleren Managern aus SSB zulassen.

Zum einen existieren in der Outsourcing-Literatur zahlreiche Hinweise darauf, dass mittlere Manager in SSB vergleichsweise schlechte Karrierechancen besitzen.¹⁴² Teilweise wird sogar davon ausgegangen, dass Outsourcing für die Mitarbeiter in Dienstleistungsabteilungen die einzige Möglichkeit ist, um ins Top Management aufzusteigen.¹⁴³

Zum anderen wird insbesondere in der Strategie-Literatur davon ausgegangen, dass bei der Besetzung von Positionen im Top Management eine

¹³⁸ Vgl. z.B. *Forbes/Piercy* 1991, S. 119 ff., sowie die Untersuchung von *Waller/Huber/Glick* 1995. Für die beruflichen Werdegänge deutscher Top Manager siehe z.B. *Pippke/Wolfmeyer* 1976, insb. S. 102 f. Sie kommen zu dem empirischen Ergebnis, dass der Berufseinstieg in Nicht-Linien-Positionen bzw. Stabspositionen zu einer deutlich geringeren Wahrscheinlichkeit führt, in das Top Management aufzusteigen.

¹³⁹ Vgl. zur Unterscheidung zwischen Zentralbereichen mit Steuerungsfunktion und solchen mit Servicefunktion Kap. B.I.4.

¹⁴⁰ Eine der wenigen Untersuchungen, bei denen die Karrierepfade von Top Managern nach differenzierteren funktionalen Merkmalen untersucht wurden, stammt von *Bröcker* 1991, insb. S. 115. Doch auch hier finden sich keinerlei Funktionen, die als Sekundäre Servicebereiche klassifiziert werden könnten.

¹⁴¹ *Guthrie/Olian* 1991, S. 268.

¹⁴² Vgl. z.B. *Köhler* 1990, S. 36; *Lorenz* 1992, S. 77; *Bongard* 1994, S. 130; *Lacity/Hirschheim* 1993, S. 21; *McLellan* 1993, S. 86.

¹⁴³ Vgl. *Drucker* 1989, S. 48, und *Drucker* 1993, S. 84 ff.

Korrelation zwischen der strategischen Bedeutung einzelner Unternehmensfunktionen und der funktionalen Erfahrung von potentiellen Kandidaten besteht.¹⁴⁴ Verdeutlicht wird dieser Zusammenhang auch durch Untersuchungen zu den Karriereverläufen amerikanischer CEOs. 92% der CEOs stammen aus dem Unternehmen selber (interne Beförderung) oder aber aus derselben Branche.¹⁴⁵

Die Begründung für derartige Karriereverläufe lässt sich aus der jeweiligen Unternehmensstrategie ableiten. Es erscheint intuitiv nachvollziehbar, dass Mitglieder des Top Management eigene Erfahrung mit den für das jeweilige Unternehmen kritischen strategischen Fragestellungen haben sollten. Werden einzelne Teilfunktionen innerhalb der Unternehmung als nicht strategisch relevant betrachtet, erscheint es von untergeordneter Bedeutung, diesbezügliches Wissen auf oberster Hierarchiestufe angesiedelt zu haben. Darüber hinaus wird das Top Management seine Aufmerksamkeit insbesondere auf die als strategisch bedeutend erachteten Unternehmensbereiche konzentrieren. Auf strategisch unbedeutende SSB wird entsprechend wenig Zeit verwendet. Dort tätige Mitarbeiter haben insofern wenig Möglichkeit, auf sich aufmerksam zu machen und sich für verantwortungsvollere Aufgaben zu empfehlen. Slocum et al. ermittelten in einer empirischen Studie, dass nicht nur die Aufmerksamkeit in strategisch relevanten Bereichen höher ist, sondern auch die Karrierewahrscheinlichkeiten.¹⁴⁶ Demgegenüber wird in Servicebereichen die Gefahr von sog. Karriereplateaus als besonders hoch angesehen.

„Just because there is less recognition and less exposure to upper management, staff positions may be inherently more subject to plateauing“.¹⁴⁷

Entsprechend der in Kap. B.I.1.c) vorgenommenen Charakterisierung werden SSB meist als strategisch unbedeutend eingeordnet. Es erscheint da-

¹⁴⁴ Vgl. z. B. *Forbes/Piercy* 1991, S. 125 ff., sowie *Olian/Rynes* 1984, S. 171 ff. Zu dem Zusammenhang zwischen Charakteristika des Top Managements und Unternehmensstrategie wurde v. a. der Beitrag von *Hambrick/Mason* 1984 mit dem bezeichnenden Titel „Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers“ populär. Zusammenhänge zwischen Strategie und der Besetzung von Positionen im Top Management wurden auch gesehen von *Donaldson/Lorsch* 1983, S. 19, *Galbraith* 1987, S. 347, und *Brousseau/Driver/Eneroth/Larsson* 1996, S. 59.

¹⁴⁵ Vgl. *Forbes/Piercy* 1991, S. 57. Die Autoren stellten auch eine hohe Korrelation zwischen verschiedenen Branchen und funktionalen Werdegängen der CEOs fest. So stammten z. B. in Unternehmen, die Haushaltsprodukte herstellen, alle (100%) CEOs aus dem Bereich Marketing/Sales. Insgesamt wurden 9 Branchen identifiziert, in denen mindestens 50% aller CEOs aus einem einzigen funktionalen Bereich stammten.

¹⁴⁶ Vgl. *Slocum/Cron/Hansen/Rawlings* 1985, S. 138 u. S. 143.

¹⁴⁷ *Slocum/Cron/Yows* 1987, S. 38. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt *Kanter* 1979, S. 70.

her wahrscheinlich, dass sich auf Ebene des Top Management keine Personen finden, die in diesen Bereichen in größerem Umfang Erfahrung gesammelt haben. Anders sieht es jedoch im Fall von spezialisierten Dienstleistungsunternehmen als Outsourcing-Anbieter aus. Hier sind die betreffenden Funktionen nicht sekundär angesiedelt, sondern stellen das primäre Kerngeschäft dar. Es kann folglich davon ausgegangen werden, dass sich hier auch auf Ebene des Top Management Personal findet, das über den entsprechenden funktionalen Hintergrund verfügt.

Nun wäre es vergleichsweise trivial, davon auszugehen, dass geringere funktionale Erfahrung zwangsweise mit verminderter Kontroll- und Steuerungsfähigkeit verbunden ist. Gerade bei der Darstellung des Transaktionskostenansatzes von Williamson wurde jedoch kritisiert, dass dessen Handlungsempfehlungen weitgehend auf (impliziten) Annahmen über die Wirkung der Umwelt auf das menschliche Verhalten zurückgeführt werden können.¹⁴⁸ Daher wird im Folgenden ein Abriss kognitionstheoretischer Grundlagen gegeben, mit deren Hilfe der Zusammenhang zwischen (beruflicher) Umwelt und dem Entscheidungsverhalten der betrachteten Individuen systematisch dargestellt werden kann. Vor allem wird dabei herausgearbeitet, wie es im Fall von SSB zu unzweckmäßigen Steuerungsentscheidungen durch das Top Management kommen kann, die sich im Sinne eines Bürokratieversagens interpretieren lassen.

2. Kognitionstheoretische Grundlagen

Im Folgenden soll knapp ein Verständnis der wichtigsten kognitionstheoretischen Grundlagen gegeben werden, die auf die Steuerung von diversifizierten Unternehmungen im Allgemeinen bzw. auf die Steuerung von SSB im Speziellen anwendbar sind. Die Darstellung ist auch deshalb vergleichsweise knapp gehalten, da die hier vorgestellten Ergebnisse als weitgehend abgesichert gelten können.¹⁴⁹

a) Ambiguität, Komplexitätsreduktion und Heuristiken

Ausgangspunkt der Betrachtung ist die Entscheidungssituation, mit der sich ein Manager – ebenso wie alle anderen Entscheidungsträger – konfrontiert sieht. Gerade auf oberer Managementebene handelt es sich dabei häufig um Entscheidungen, die durch ein sehr hohes Maß an Komplexität und

¹⁴⁸ Vgl. Kap. C.V.2.b).

¹⁴⁹ Für eine detaillierte Anwendung kognitiver Theorien in der Organisationsforschung siehe z.B. die Arbeit von Heppner 1997 sowie den Überblicksartikel von Walsh 1995.

Ambiguität (Mehrdeutigkeit) gekennzeichnet sind. Zum einen fehlen häufig eindeutig definierte Ziele, zum anderen sind Ursache-Wirkungs-Beziehungen regelmäßig unbekannt.¹⁵⁰ In der Terminologie von Dörner handelt es sich somit um Synthese- oder dialektische Probleme. Entscheidend ist nun, dass sich derartige Probleme nicht deduktiv lösen lassen. Diese Feststellung findet sich nicht nur in der psychologischen, sondern auch in der soziologischen¹⁵¹, organisationstheoretischen¹⁵² und philosophischen¹⁵³ Literatur und kann entsprechend als interdisziplinär abgesichert betrachtet werden.

Um durch die Ambiguität in seiner Entscheidungsfindung nicht paralyisiert¹⁵⁴ zu werden, ist es daher notwendig, die Komplexität der Entscheidung zu verringern. Dies kann – stark vereinfachend betrachtet – auf zwei Stufen geschehen: (a) Problemwahrnehmung und (b) Problemlösung.¹⁵⁵

(a) Die Erkennung eines Problems setzt zunächst voraus, dass problembezogene Stimuli der Umwelt *wahrgenommen* werden. Dies ist keinesfalls trivial, ist jedes Individuum doch permanent zahllosen Stimuli ausgesetzt.

„In noticing stimuli, managers must distinguish potentially problematic stimuli from the myriad stimuli available to them.“¹⁵⁶

Jedes Individuum mit begrenzten kognitiven Ressourcen wird (meist unterbewusst) Entscheidungen darüber treffen, wie diese Ressourcen möglichst optimal eingesetzt bzw. bestimmten Stimuli zugewiesen werden.¹⁵⁷

¹⁵⁰ Vgl. z.B. *March/Olsen* 1982, S. 12; *Mintzberg/Raisinghani/Théorêt* 1976, S. 250 f.

¹⁵¹ Wenn u.a. *Berger/Luckmann* 1969, S. 139 ff., das Thema „subjektive Wirklichkeit“ thematisieren, impliziert dies individuell unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten von Umweltzuständen.

¹⁵² Vgl. z.B. *Wilcox King/Zeithaml* 2001.

¹⁵³ In der Philosophie wird diese Frage im Rahmen der Diskussion um Rationalität thematisiert. Es geht dabei um die „Letztbegründbarkeit“ des Handelns und Urteilens, die unmöglich ist, da sie in einen unendlichen Regress münden würde. In modernen wissenschaftstheoretischen Programmen wie dem Kritischen Rationalismus und dem pankritischen Rationalismus werden daher pragmatische Standards postuliert, die diesen unendlichen Regress beenden. Vgl. den Beitrag von *Bartley* 1992, sowie *Valcárcel* 2002, S. 249 ff.

¹⁵⁴ *Prahalad/Bettis* 1986, S. 489: „a manager [...] would become paralyzed by the need to analyze „scientifically“ an enormous number of ambiguous and uncertain situations.“

¹⁵⁵ Vgl. *Mintzberg/Raisinghani/Théorêt* 1976, S. 252, sprechen von drei Phasen: Problemidentifikation, Entwicklung von Lösungswegen und Selektion eines Lösungswegs. Die Phasen der Entwicklung und Selektion sind dabei jedoch eng miteinander gekoppelt. Bei hochgradig offenen Problemen wird sogar meist nur ein einziger Lösungsweg entwickelt. Vgl. dazu *Mintzberg/Raisinghani/Théorêt* 1976, S. 256. Daher werden die Phasen der Entwicklung und Selektion hier zusammengefasst, was jedoch eine deutliche Vereinfachung darstellt.

¹⁵⁶ *Kiesler/Sproull* 1982, S. 550.

Es muss die eingehenden Stimuli daher selektieren.¹⁵⁸ Dies kann zum einen nach rein physikalischen Merkmalen des Stimulus geschehen: Laute Signale werden z.B. besser wahrgenommen als leise Signale.¹⁵⁹ An dieser Stelle interessanter ist jedoch, dass die Selektion auch danach geschieht, ob die Stimuli gespeicherten Mustern entsprechen.¹⁶⁰ Dies bedeutet, dass die Wahrnehmung der Umwelt vom Vorwissen des Individuums abhängig ist und individuell unterschiedlich geschieht.¹⁶¹

Wahrgenommene Stimuli müssen danach eingeordnet bzw. interpretiert werden, ob sie für die jeweilige Entscheidungssituation von Bedeutung sind. Die Bedeutung für eine Entscheidungssituation ergibt sich aus dem Vergleich zwischen Stimulus und einem gegebenen individuellen Anspruchsniveau („aspiration level“¹⁶²). Erst wenn sich aus dem Stimulus die Gefahr ergibt, dass ein Anspruchsniveau nicht erreicht bzw. unterschritten wird, entsteht für den Entscheidungsträger ein *Problem*.¹⁶³ Dieser Vergleichsprozess kann als Ursache des „satisficing behavior“ nach Simon gesehen werden.¹⁶⁴ Dabei ist jedoch zu beachten, dass die meisten Entscheidungsträger nicht nur mit einer einzigen Entscheidung befasst sind. Stattdessen befinden sie sich meist in einer großen Zahl paralleler Entscheidungssituationen. In diesen Fällen müssen eingehende Stimuli nicht nur in ihrer Bedeutung für eine einzige, sondern gleichzeitig für eine große Anzahl von Entscheidungssituationen geprüft werden. Es ist davon auszugehen, dass dies Auswirkungen auf die Selektion der Stimuli hat.

„[...] a manager's threshold level shifts continuously according to his workload and the number and type of decision processes in his active inventory“¹⁶⁵

¹⁵⁷ In der kognitiven Psychologie wird dieses Problem als ‚Aufmerksamkeit‘ thematisiert. Vgl. z.B. *Anderson* 1996, dort Kap. 3.

¹⁵⁸ Es wird angenommen, dass das menschliche Gedächtnis aus drei Bestandteilen besteht: einem sensorischen Speicher, einem Kurzzeitgedächtnis und einem Langzeitgedächtnis. Der sensorische Speicher nimmt die Umweltstimuli auf. Seine Kapazität ist außerordentlich groß, jedoch kann er Informationen nur für eine sehr geringe Zeit speichern. (Man geht hier von einem exponentiell verlaufenden Prozess aus, bei dem bereits nach einer halben Sekunde nur noch Bruchteile der Stimuli gespeichert sind). Demgegenüber besitzt das Kurzzeitgedächtnis eine sehr geringe Kapazität. Man geht davon aus, dass es nicht mehr als ca. sieben Einheiten gleichzeitig enthalten kann. Der hier besprochene Selektionsmechanismus der Wahrnehmung spielt sich somit v.a. beim Übergang von sensorischem Speicher zum Kurzzeitgedächtnis ab. Vgl. dazu *Dörner* 1976, S. 28.

¹⁵⁹ Vgl. *Anderson* 1996, S. 74.

¹⁶⁰ Vgl. *Anderson* 1996, S. 76; *Kiesler/Sproull* 1982, S. 549.

¹⁶¹ Vgl. *Mintzberg/Raisinghani/Théorêt* 1976, S. 255 f.

¹⁶² Vgl. *Kiesler/Sproull* 1982, S. 549 f.

¹⁶³ Vgl. z.B. *Kiesler/Sproull* 1982, S. 549 f., *Schwenk* 1984, S. 114–116.

¹⁶⁴ Vgl. *Simon* 1957, S. XXV.

¹⁶⁵ *Mintzberg/Raisinghani/Théorêt* 1976, S. 254.

Zusätzlich wird auf Basis von Laborexperimenten die Ansicht vertreten, dass inhaltlich ähnliche Entscheidungssituationen besser parallel verarbeitet werden als unähnliche Situationen.¹⁶⁶

Logisch betrachtet schließt sich an die Entdeckung eines Unterschieds von Stimulus und Anspruchsniveau die Phase der Zielformulierung an. Jedoch ist diese – gerade bei dialektischen Problemen – nicht eindeutig vom Prozess der Problemlösung zu unterscheiden. Dies wird auch durch empirische Beobachtungen gestützt:

„An interesting phenomenon in recognition is that of matching. A decision maker may be reluctant to act on a problem for which he sees no apparent solution.“¹⁶⁷

(b) Bei der Problemlösung wird davon ausgegangen, dass grundsätzlich zwei Möglichkeiten existieren. Ein Problem kann zum einen gelöst werden, indem anhand der vorliegenden Informationen allgemeine „Gesetzmäßigkeiten“ entwickelt werden, die den Zusammenhang der vorliegenden Informationen beschreiben. Ein solches Vorgehen wird als „datengesteuerte-“ bzw. „aufsteigende Informationsverarbeitung“ oder als „bottom-up processing“ bezeichnet.¹⁶⁸ Dabei wird weitestgehend auf die Nutzung bisheriger einschlägiger Erfahrungen verzichtet, die vorliegende Situation wird also von Grund auf neu analysiert. Ein solches Verfahren ist vergleichbar damit, dass das „Rad neu erfunden wird“. Es muss als außerordentlich aufwendig bezeichnet werden. Ein derartiges bottom-up processing wird daher nur dann zur Anwendung kommen, wenn der Problemlöser der Ansicht ist, über keinerlei problembezogene Erfahrung zu verfügen, die ihm Anhaltspunkte zur Lösung des Problems liefern könnte. Derart gänzlich neue Probleme werden in der Praxis vergleichsweise selten auftreten. Jedoch kann es geschehen, dass ein Entscheider bottom-up processing anwendet, weil er bei der Suche nach Lösungswegen „offensichtliche“ Möglichkeiten nicht wahrgenommen hat – etwa die, dass es bereits funktionierende (d.h. das Problem lösende) Räder gibt.

Sehr viel häufiger hingegen ist, dass man auf erlernte bzw. gespeicherte ‚Gesetzmäßigkeiten‘ zurückgreift, mit deren Hilfe eine Lösung des Problems möglich ist. Ein derartiges Vorgehen wird als „konzeptgesteuerte“ oder „absteigende Informationsverarbeitung“¹⁶⁹ sowie als „top-down-“ oder „theory-driven processing“¹⁷⁰ bezeichnet. Es kann davon ausgegangen werden, dass bei diesem Vorgehen weitaus weniger kognitive Ressourcen benötigt werden: Es gilt als effizienter.

¹⁶⁶ Vgl. *Anderson* 1996, S. 100 f.

¹⁶⁷ *Mintzberg/Raisinghani/Théorêt* 1976, S. 253.

¹⁶⁸ Vgl. *Schwarz* 1985, S. 270; *Walsh* 1995, S. 281.

¹⁶⁹ Vgl. *Schwarz* 1985, S. 270.

¹⁷⁰ Vgl. *Walsh* 1995, S. 281.

„In the light of individuals' limited attention and information-processing capacities, theory-driven information processing may be a dominant response in all but the most novel situations.“¹⁷¹

Top-down processing setzt jedoch zwei logische Schritte voraus. Erstens muss erkannt werden, dass sich ein Problem mit Hilfe bestimmter ‚Gesetzmäßigkeiten‘ lösen lässt. Dies setzt Prozesse der Interpretation bzw. Konstruktion voraus, auf die weiter unten eingegangen wird. Zweitens lassen sich Probleme nur in trivialen Fällen durch Rückgriff auf erlernte ‚Gesetzmäßigkeiten‘ vollständig lösen. Es liegen dann nach Dörner keine Probleme, sondern Aufgaben vor.¹⁷² Ist dies jedoch nicht möglich, wird ein Entscheidungsträger versuchen, das Problem in Subprobleme zu zerlegen. Es handelt sich somit um den bereits oben erwähnten¹⁷³ Prozess der Komplexitätsreduktion, der jedoch nicht rein deduktiv möglich ist. Stattdessen werden bei der Zerlegung von Ober- in Subprobleme *Heuristiken* zum Einsatz kommen.¹⁷⁴ Darunter versteht man Verfahren, mit denen bei der Problemlösung zwar eine Suchrichtung festgelegt,¹⁷⁵ jedoch keine Lösung des Problems garantiert werden kann.¹⁷⁶ Die Alternative zu Heuristiken könnte nur darin bestehen, durch vollständige Enumeration alle denkbaren Lösungswege auszuprobieren – ein Verfahren, dass sich höchstens bei Inter-

¹⁷¹ Walsh 1995, S. 281, Literaturverweise innerhalb des Zitats wurden ausgespart. Eine ähnliche Aussage findet sich z.B. auch bei Schwarz 1985, S. 272. Sie geht auf die grundlegende Arbeit von Bartlett 1932 zurück.

¹⁷² Vgl. Dörner 1976, S. 10, sowie Kap. D.II.1. Der an dieser Stelle aus Gründen der Anschaulichkeit verwendete Begriff der ‚Gesetzmäßigkeiten‘ entspricht dabei dem Begriff der ‚Transformationsschritte‘ bei Dörner.

¹⁷³ Vgl. Kap. D.II.1.

¹⁷⁴ Vgl. zu Heuristiken z.B. Dörner 1976, S. 38–49; Heppner 1997, S. 61–74.

¹⁷⁵ Häufig wird die Wirkung von Heuristiken darin gesehen, dass durch die Suchrichtung ein gegebener Entscheidungsraum eingeschränkt wird. Jedoch ist auch denkbar, dass durch Heuristiken ein gegebener Entscheidungsraum erweitert wird. Dies kann dann geschehen, wenn ein Entscheidungsträger festgestellt hat, dass im gegebenen Entscheidungsraum keine Lösungen möglich sind. Dörner 1976, S. 77–80, unterscheidet dabei zwei Fälle. *Umstrukturierungsheuristiken* kommen zur Anwendung, wenn ein Entscheidungsträger zwar über alle relevanten Informationen verfügt, „fälschlicherweise“ aber einige davon für irrelevant gehalten hat. (Dies entspricht dem Fall, dass der Entscheidungsraum zu früh eingeschränkt wurde.) Demgegenüber sind auch Fälle denkbar, in denen ein Entscheidungsträger die zur Lösung benötigten Informationen bzw. Operatoren tatsächlich nicht besitzt. In diesen Fällen wird eine Lösung nur durch *Entdeckungsheuristiken* möglich sein. Als Beispiel sei hier der Fall eines Wirtschaftsanwalts genannt, der ein Unternehmen in einem Zivilprozess gegen ein anderes Unternehmen vertritt. Er stellt fest, dass sich die gegnerische Partei offensichtlich darauf eingestellt hat, den Prozess zu verlieren. Mit juristischen Mitteln wird er daher seinem Mandanten nicht weiterhelfen können. Um die Absichten der gegnerischen Partei verstehen zu können, wird es vielmehr notwendig sein, auf nicht-juristische Aspekte wie z.B. Prozesskosten oder das öffentliche Ansehen der Unternehmen einzugehen.

polationsproblemen im Sinne von Dörner¹⁷⁷ und dann – wenn überhaupt – nur unter erheblichem Rechenaufwand anwenden lässt.¹⁷⁸ Heuristiken erlebt man im (Wirtschafts-)Alltag außerordentlich häufig. Sie lassen sich in Aussagen finden wie z. B. „Das Hauptproblem dieses Unternehmens liegt im Marketing!“ oder „Dieses ist ein Problem der linearen Programmierung“.¹⁷⁹ Mit derartigen Heuristiken wird zum einen der Suchbereich für Lösungen deutlich eingeschränkt, ohne damit jedoch eine ‚Lösungsgarantie‘ zu geben. Zum anderen werden derartige Heuristiken meist auf Basis eines gewissen Vorwissens ausgewählt, mit dem die gemachten Beobachtungen verglichen werden. Die erste Aussage ist nicht ohne ein gewisses Marketing-Wissen, die zweite Aussage nur bei grundlegenden Kenntnissen der linearen Programmierung möglich. Unabhängig von diesem Vorwissen liegt die Schwierigkeit jedoch darin, dass man sich nie sicher sein kann, ob ein beobachtetes Phänomen genau der Kategorie zuzuordnen ist, für die man auf Vorwissen zurückgreifen kann. Wäre es vollkommen „sicher“, dass es sich bei dem beobachteten Phänomen um Marketing- resp. lineare Programmierungsprobleme handeln würde, so wäre das jeweilige Problem durch *Deduktion* in ein oder mehrere Subprobleme zerlegbar – Heuristiken wären nicht mehr nötig.

b) Das Konzept des Schemas

Im vorangegangenen Kapitel wurden Begriffe wie „Vorwissen des Individuums“, „erlernte Gesetzmäßigkeiten“ oder „Muster“ verwendet, die als weitgehend unbestimmt gelten müssen. Ziel dieses Kapitels ist es, diese unbestimmten Begriffe über das Konzept des Schemas zu erläutern.

Der Begriff des Schemas gehört nicht nur zu den am häufigsten benutzten, sondern auch zu den am wenigsten spezifizierten Begriffen innerhalb der kognitiven Psychologie.¹⁸⁰ Dies kommt auch in der großen Zahl inhaltlich sehr ähnlich oder gar synonym verwendeter Begriffe zum Ausdruck.¹⁸¹ In Anlehnung an Anderson soll hier ein Schema allgemein verstanden werden als

¹⁷⁶ Vgl. Dörner 1976, S. 38. Die fehlende Lösungsgarantie stellt dabei ein wichtiges konstitutives Element von Heuristiken dar. Wäre sie vorhanden, bestünde nach Dörner kein Problem mehr, sondern lediglich eine Aufgabe.

¹⁷⁷ Vgl. Dörner 1976, S. 12.

¹⁷⁸ Vgl. Heppner 1997, S. 69.

¹⁷⁹ Vgl. für die letzte Aussage Heppner 1997, S. 91, der dabei Müller-Merbach 1977, S. 16, zitiert.

¹⁸⁰ Vgl. Schwarz 1985, S. 272.

¹⁸¹ Vgl. Schwarz 1985, S. 272 f; Walsh 1995, S. 286. Ähnlich verwendete Begriffe sind „frame“, „script“, „prototype“, „category“, „screens“, „frames of reference“ oder schlicht „givens“.

geordnete Menge von Oberbegriffen, Teilen und anderen Zuweisungen von Ausprägungen zu Attributen, die als Leitlinie für die Interpretation eines Phänomens dienen können.¹⁸²

Zur Veranschaulichung dieser Definition sei hier ein von Schwarz stammendes Beispiel wiedergegeben:

„Der Kellner servierte Paul sein Dessert. Anschließend sah Paul sich im Kino einen Film an.“ – Was wissen Sie, nachdem Sie diesen Satz gelesen haben? Obwohl nirgends explizit erwähnt wurde, haben Sie dem Satz wahrscheinlich entnommen, dass Paul in einem Restaurant isst, dass er dort vermutlich eine größere Mahlzeit zu sich nahm und dass es sich bei dem Restaurant nicht um eine Imbissstube handelt. Weiterhin würden Sie auf entsprechende Fragen wahrscheinlich bejahen, dass Paul etwas bestellte, für seine Mahlzeit zahlte bevor er ins Kino ging, vor dem Film eine Kinokarte löste usw. Keine dieser Handlungen wurde in dem obigen Satz explizit erwähnt, trotzdem dürfen Sie sich bei diesen Folgerungen sicher sein. Warum?¹⁸³

Obwohl in dem Beispielsatz nur wenige Informationen enthalten sind, nimmt der Leser offensichtlich interpretative Deutungen vor. Es handelt sich um eine Situation, die den allermeisten Menschen bekannt ist: der Besuch eines Restaurants. Auch der übliche Verlauf eines Restaurantbesuchs kann dabei als bekannt vorausgesetzt werden. Man betritt das Restaurant, setzt sich an einen Tisch, erhält die Karte, wählt Speisen und Getränke aus, bekommt diese serviert, isst, bezahlt und verlässt das Restaurant. Entscheidend dabei ist nun, dass durch den Begriff/Stimulus „Kellner“ im Leser ein auf dessen eigener Erfahrung basierendes „Restaurant-Schema“ aktiviert wird, das weitaus mehr Informationen enthält als der auslösende Stimulus selbst. Herkner beschreibt daher Schemata als

„[...] relativ selbständige und abgrenzbare Teile eines semantischen Netzwerks [...]. Mit ‚selbständig‘ und ‚abgrenzbar‘ ist gemeint, dass ein Schema als Einheit funktioniert, d.h. dass seine Komponenten gleichzeitig aktiviert werden.“¹⁸⁴

Ein Schema repräsentiert dabei Wissen, das auf einem höheren Abstraktionsniveau angeordnet ist als der einzelne Stimulus.¹⁸⁵ Es besitzt eine Struktur aus *Variablen* bzw. Attributen, denen passende Informationen bzw. *Ausprägungen* zugeordnet werden.¹⁸⁶ Diese Variablen repräsentieren typische Merkmale, die ein Individuum aus seiner Erfahrung heraus einem Schema zuweist. In einem Restaurant-Schema kann z.B. die Variable

¹⁸² Vgl. Anderson 1996, S. 152 und S. 213. Zu einer ähnlichen Definition siehe Heppner 1997, S. 85 f.

¹⁸³ Schwarz 1985, S. 269.

¹⁸⁴ Herkner 1991, S. 168.

¹⁸⁵ Vgl. Schwarz 1985, S. 273.

¹⁸⁶ Vgl. Anderson 1996, S. 150 f.; Herkner 1991, S. 169 f.; Schwarz 1985, S. 273.

„Funktion des Restaurants“ enthalten sein. Sie kann – je nach Art des Betrachters – verschiedene Ausprägungen annehmen. Aus Sicht eines Gastes z.B. „Nahrungsaufnahme und gesellschaftlicher Treffpunkt“, aus Sicht eines Restaurantbesitzers z.B. „Einkommenserwerb“. Hier zeigt sich, dass Schemata, je nach individuellem Erfahrungshorizont, unterschiedliche Variablen und Ausprägungen beinhalten können.¹⁸⁷ Hingegen wird ein Restaurant-Schema wohl in keinem Fall Variablen für die Farbe des Interieurs oder die Art der Speisen enthalten, da auf dem Abstraktionsniveau „Restaurant“ keine typischen Ausprägungen zu finden sind. Ein Schema wird somit nur dann eine bestimmte Variable enthalten, wenn dieser Variablen eine typische Ausprägung zugewiesen werden kann.¹⁸⁸ Der Hintergrund eines solchen Systems erscheint klar: Es erlaubt, durch Rückgriff auf allgemeine Eigenschaften mit möglichst geringem Aufwand Wissen über ein Phänomen zu speichern. Z.B. können auf diesem Wege sehr vielen individuellen Restaurants Eigenschaften zugeordnet werden, obwohl das entsprechende Wissen nur einmal – in Form des Schemas „Restaurant“ – gespeichert ist. Weicht ein bestimmtes Restaurant aus Sicht eines Individuums vom allgemeinen Schema ab, so müssen nur die Abweichungen separat gespeichert werden (z.B. kann es Restaurants geben, in die man ausschließlich aus gesellschaftlichen Gründen geht, hingegen lehnt man es ab, dort zu essen, da die Küche für „schlecht“ gehalten wird).

Ein weiterer wichtiger Mechanismus zur „Effizienzsteigerung der Wissensspeicherung“¹⁸⁹ besteht darin, dass Schemahierarchien gebildet werden.¹⁹⁰ Z.B. lässt sich einem Schema „Restaurant“ der Oberbegriff „Restaurationsbetrieb“ zuordnen, unter dem neben Restaurants auch Imbisse oder Kantinen zusammengefasst werden. Soweit keine widersprüchlichen Eigenschaften vorliegen, werden dabei sämtliche Variablen und Ausprägungen von einem „Oberschema“ auf ein „Unterschema“ übertragen.¹⁹¹ Im vorliegenden Beispiel wäre dies z.B. der Zweck „Nahrungsaufnahme“ und die Tatsache, dass für diese Nahrung bezahlt werden muss (im Vergleich

¹⁸⁷ Z.B. hätte wohl ein Amerikaner in dem oben dargestellten Ablauf eines Restaurantbesuchs noch eine weitere Phase aufgenommen: die des Zuweisens des Platzes durch das Restaurantpersonal. Da dies in Europa eher unüblich ist, wird diese Phase in den Schemata europäischer Menschen entsprechend selten auftauchen.

¹⁸⁸ Diese typischen Ausprägungen werden als „Default-Werte“ bezeichnet. Vgl. Anderson 1996, S. 151.

¹⁸⁹ Vgl. Anderson 1990, S. 28 f., der einen expliziten Zusammenhang zwischen kognitiven Systemen und ökonomischen Rationalitäts- und Effizienzkriterien herstellt. Siehe ähnlich Newell 1982, S. 99.

¹⁹⁰ Vgl. Anderson 1996, S. 151.

¹⁹¹ Siehe Anderson 1996, S. 153: „Menschen gehen davon aus, dass ein Objekt die Default-Werte seiner Oberklasse besitzt, solange sie nicht explizit etwas anderes feststellen.“

z.B. zur Nahrungsaufnahme zu Hause). Derartige Informationen müssen nicht separat in einem „Restaurant-Schema“ gespeichert werden, da sie sich aus einem Oberschema ableiten lassen. Hingegen lässt sich aus diesem Oberschema nicht ableiten, dass man das Essen durch einen Kellner serviert bekommt. Diese Information wird daher separat im „Restaurant-Schema“ gespeichert. Allgemein formuliert versucht man somit, Variablen und deren Ausprägungen aus Effizienzgründen auf der jeweils höchstmöglichen bzw. allgemeinsten Ebene einer Schemahierarchie zu speichern.¹⁹²

Es besteht in der Kognitionstheorie Einigkeit darüber, dass Schemata in allen Phasen eines Problemlösungsprozesses eine herausragende Rolle zukommt.¹⁹³

Schemata beeinflussen die *Wahrnehmung* und *Speicherung* von Informationen. Wie zahlreiche Experimente ergeben haben, sind z.B. Schachmeister sehr viel besser als Novizen in der Lage, eine Konfiguration von Schachfiguren auf einem Brett nach nur kurzer Betrachtung aus dem Gedächtnis zu reproduzieren.¹⁹⁴ Dies wird darauf zurückgeführt, dass Schachmeister in einer bestimmten Konfiguration sehr schnell Muster („Chunks“) erkennen. Daher müssen sie nur einige wenige Muster speichern, während der Novize die weitaus größere Zahl von einzelnen Figuren speichern muss.¹⁹⁵ Sehr ähnlich wird es z.B. einem Automechaniker gehen, der einen kurzen Blick unter die Motorhaube wirft. Seine abgespeicherten Schemata werden es ihm erlauben, schnell allgemeine Muster des Motorenaufbaus und eventuell sichtbare Abweichungen von diesen allgemeinen Mustern zu erkennen. Schemata fördern somit die Wahrnehmung und Speicherung von Informationen.¹⁹⁶ Handelt es sich um *schemakonsistente* Informationen, so ist der ‚Speicheraufwand‘ begrenzt, da eine Rekonstruktion anhand des

¹⁹² Derartige Schemahierarchien, die eine zeitliche und hierarchische Gliederung vornehmen, werden auch als „Skripte“ bezeichnet. Vgl. Schwarz 1985, S. 274–276; Herkner 1991, S. 170.

¹⁹³ Vgl. Herkner 1991, S. 168–170.

¹⁹⁴ Vgl. Anderson 1996, S. 288–290, mit weiteren Verweisen.

¹⁹⁵ Ein vielleicht noch anschaulicheres Beispiel findet sich, wenn man sich einen Satz in der Muttersprache oder in einer unbekannten fremden Sprache merken muss. Im Fall der unbekannten Sprache wird man keine andere Möglichkeit besitzen, als sich einzelne Buchstaben bzw. Laute zu merken. Man muss sich somit sehr viel mehr Einzelinformationen merken, als wenn man ganze Wörter speichert. Darüber hinaus ist es in der Muttersprache möglich, den Sinn bzw. die Aussage des Satzes zu verstehen. Man wird somit soweit wie möglich nicht einzelne Wörter speichern, sondern diese aus der Bedeutung des Satzes rekonstruieren. Man hat somit in der Muttersprache die Möglichkeit, auf Schemata zurückzugreifen, die sich auf höheren „Hierarchieebenen“ befinden. Der Vorgang der Wahrnehmung und Speicherung wird dadurch erheblich vereinfacht.

¹⁹⁶ Vgl. Schwarz 1985, S. 281.

Schemas möglich ist. Jedoch wird auch bei *begrenzt schemainkonsistenten* Informationen die Wahrnehmung und Speicherung erleichtert, da zum einen nur die abweichenden Ausprägungen separat gespeichert werden müssen. Zum anderen wird, da die abweichenden Informationen als unerwartet gelten müssen, die Aufmerksamkeit gesteigert. Bei *extrem inkonsistenten* Informationen oder solchen, für die keine Schemata zur Verfügung stehen, ist die Wahrnehmung und Speicherung jedoch deutlich eingeschränkt.¹⁹⁷

Innerhalb der Organisationstheorie bzw. der Managementlehre wurden derartige Phänomene v.a. auf das Top Management und dessen Wahrnehmung der Umwelt angewendet. Es wurde z.B. untersucht, welchen Einfluss eine gewählte Unternehmungsstrategie auf die Wahrnehmung der Umwelt besitzt („environmental scanning“¹⁹⁸) und welche Wirkungen von der funktionalen Zusammensetzung sowie der Zugehörigkeitsdauer in Top Management Teams ausgehen.¹⁹⁹ Die bekannteste einschlägige Studie dürfte von Dearborn/Simon stammen.²⁰⁰ Sie untersuchten den Zusammenhang zwischen der funktionalen Erfahrung von Angestellten und deren Problemwahrnehmung. Den Probanden wurde eine ausführliche Fallstudie zur Restrukturierung einer Unternehmung vorgelegt, die als schlecht strukturierte Entscheidungssituation bezeichnet werden kann. Sie wurden danach befragt, welche (Teil-)Probleme sie innerhalb dieser Fallstudie als am wichtigsten betrachteten. Wie erwartet, nannten die Angestellten signifikant häufig diejenigen Teilprobleme, die ihren eigenen funktionalen Arbeitsbereich bzw. Erfahrungshorizont betrafen.²⁰¹ Diese Studie erfasste jedoch nicht nur isoliert die erfahrungsbezogene Wahrnehmung der Probanden, zusätzlich war die Interpretationsleistung von Bedeutung (Welches Teilproblem ist das wichtigste?).

Schemata beeinflussen die *Interpretation* von Stimuli. Damit haben sie auch Bedeutung für die Kategorisierung von Problemen bzw. für Schlussfolgerungen, die aus Stimuli gezogen werden. Wie dargestellt, kann durch einen einzelnen Stimulus ein ganzes Schema aktiviert werden. Dies führt dazu, dass dem Stimulus mehr Attribute zugeordnet werden als tatsächlich

¹⁹⁷ Vgl. Schwarz 1985, S. 281. So auch Anderson 1996, S. 141, wenn er als Empfehlung gibt: „Wenig bedeutungsvolles Material kann man sich leichter merken, wenn man es in bedeutungshaltiges Material umwandelt.“

¹⁹⁸ Vgl. Hambrick 1982.

¹⁹⁹ Vgl. Sutcliffe 1994.

²⁰⁰ Vgl. Dearborn/Simon 1958.

²⁰¹ Diese Aussagekraft der Ergebnisse von Dearborn/Simon 1958 sind jedoch seit längerem Gegenstand einer intensiven Diskussion. Vgl. kritisch v.a. Walsh 1988. Eine Zusammenfassung der Diskussion geben z.B. Finkelstein/Hambrick 1996, S. 93 f., sowie Waller/Huber/Glick 1995. Ungeachtet dessen ist der von Dearborn/Simon ermittelte Effekt Grundlage zahlreicher organisationstheoretischer Ansätze, wie z.B. der Arbeit von Lawrence/Lorsch 1967, insb. S. 9.

beobachtet wurden. Eine solche Zuordnung ist jedoch nötig, um ein Verständnis des Phänomens zu entwickeln.

„Etwas verstehen heißt immer, es in vorhandene Wissensbestände einordnen zu können.“²⁰²

Teilweise wird auch von „Verstehen als konstruktiver Prozess“²⁰³ oder von „sensemaking“²⁰⁴ gesprochen. Auf Basis des Schemas, das durch einen Stimulus ausgelöst wurde, werden Erwartungen oder Schlussfolgerungen getroffen, die nicht logisch aus diesem Stimulus ableitbar sind. Man wäre z. B. äußerst überrascht, würde man nach dem Lesen des Restaurant-Beispiels erfahren, dass es sich bei Paul nicht um einem Menschen, sondern um einen Hund gehandelt hat. In diesem Fall müsste nach anderen Schemata gesucht werden, in denen eine Relation zwischen „Hund“, „Dessert“ und „Kino“ besteht. Grundsätzlich wäre dieser Fall nicht auszuschließen, jedoch erscheint dies im genannten Beispiel geradezu absurd, die Informationen sind zu allen uns bekannten Schemata hoch inkonsistent. Daher wurden diese Möglichkeit bei der Interpretation im genannten Beispiels nicht in Betracht gezogen bzw. bei der Suche nach geeigneten Interpretationen vernachlässigt. Jedoch ist man im (Wirtschafts-)Alltag regelmäßig mit Stimuli konfrontiert, die sich nicht eindeutig einem bestimmten Schema zuordnen lassen. Ist ein beobachteter Absatzrückgang auf die mangelnde Anstrengung des neuen Marketing-Chefs zurückzuführen oder auf Geschmacksänderungen der Kunden? In derartigen Situationen besteht Unsicherheit darüber, welches von verschiedenen Schemata zweckmäßig²⁰⁵ ist.

An dieser Stelle schließt sich der Kreis von Schemata und Heuristiken. Die Zuweisung eines Stimulus bzw. mehrerer Stimuli zu einem Schema ist meist nicht rein deduktiv möglich. Sie stellt einen Akt der Komplexitätsreduktion dar und damit eine typische Heuristik. Im Fall des Absatzrückgangs handelt es sich um eine typische, durch Ambiguität geprägte Situation. Eine Situationsanalyse als Vorbereitung zur Problemlösung ist mangels eindeutig identifizierbarer Ursache-Wirkungs-Beziehungen ebenfalls nicht eindeutig möglich. Die Zuordnung des Stimulus zu einem bestimmten Schema bewirkt dabei jedoch, dass eine Suchrichtung bei der Problemlösung vorgegeben wird. Wird der Absatzrückgang interpretativ mit dem Schema „mangelnde Anstrengung“ in Verbindung gebracht, so werden zur Problemlösung wahrscheinlich Entscheidungen getroffen werden, die an der

²⁰² Schwarz 1985, S. 278.

²⁰³ Schwarz 1985, S. 270.

²⁰⁴ Vgl. z. B. Weick 2001, S. 8 f.

²⁰⁵ Heppner 1997, S. 81, meint in Bezug auf Problemdeutungen: „Eine Problemdeutung kann dann als zweckmäßig betrachtet werden, wenn die auf ihrer Basis getroffenen Entscheidungen eine möglichst zuverlässige Erreichung der angestrebten Ziele gestatten.“

Person des Marketing-Chefs ansetzen. Demgegenüber wird man bei der Anwendung des Schemas „Geschmacksänderungen“ wohl über Modifikationen der Produktpalette nachdenken. Die Interpretation von mehrdeutigen Stimuli bzw. deren Zuweisung zu einem bestimmten Schema stellt somit eine typische Heuristik zur Komplexitätsreduktion dar und führt dazu, dass andere Interpretationsmöglichkeiten vernachlässigt werden. Derartige kognitive Verhaltensmuster sind von hoher Bedeutung für die Wirtschaftspraxis. Z.B. untersuchten Thomas et al. das Wahrnehmungs- und Interpretationsverhalten von 156 CEOs von Krankenhäusern und waren damit in der Lage, Voraussagen zum strategischen Verhalten in den darauffolgenden drei Jahren abzuleiten.²⁰⁶

c) Verzerrungen durch Schemata und Heuristiken

Bisher wurde bei der Darstellung von Schemata und Heuristiken v.a. auf deren *Vorteile* abgestellt: Sie dienen der Komplexitätsreduktion und beschleunigen die Lösung von Problemen. Ohne ihre Existenz wären Individuen in durch Ambiguität geprägten Situationen entscheidungsunfähig bzw. paralysiert. Durch die Verwendung von Schemata ist es möglich, Informationen leichter problembezogen zu selektieren und zu speichern. Durch Heuristiken kann die Suchrichtung bei der Problemlösung eingeschränkt werden, was den Aufwand und die zur Lösung benötigte Zeit deutlich reduziert.

„Eine solche Reduktion gelingt Menschen automatisch und erfolgreich immer dann, wenn sie vertrauten und alltäglichen Situationen begegnen. Hier genügen wenige Merkmale, um eine Situation so zu kategorisieren, dass dafür zielgerichtete Handlungsprogramme aus dem Gedächtnis abgerufen werden.“²⁰⁷

„Vertraut“ bzw. „alltäglich“ impliziert dabei, dass ein Entscheidungsträger ähnliche Situationen bereits sehr häufig erlebt und (weitgehend) eindeutiges Feedback auf seine Entscheidungen erhalten hat. Unter diesen Umständen war er in der Lage, durch ein Versuch-und-Irrtum Verfahren aus Fehlern der Vergangenheit zu lernen und die Zweckmäßigkeit der von ihm verwendeten Schemata und Heuristiken zu steigern.²⁰⁸ Handelt es sich jedoch um (subjektiv) neuartige Situationen, wie sie in der Unternehmenspraxis z.B. regelmäßig bei strategischen Entscheidungen gegeben sind, können derartige Verfahren des Versuch-und-Irrtum nur sehr beschränkt ange-

²⁰⁶ Vgl. Thomas/Clark/Gioia 1993. Für einen Überblick über weitere empirische Studien siehe Walsh 1995, S. 290.

²⁰⁷ Vgl. Putz-Osterloh 1992, Sp. 587.

²⁰⁸ Vgl. Schwenk 1984, S. 112. Schwenk führt den Fall von Meteorologen an, die aufgrund ihrer Erfahrung zu immer zweckmäßigeren Heuristiken gelangen.

wendet werden. March et al. beschreiben entsprechende Anstrengungen unter dem bildhaften Titel des „Learning from samples of one or fewer“.²⁰⁹

In solchen, durch subjektive Neuartigkeit geprägten Situationen kann die Kehrseite von Mechanismen der Komplexitätsreduktion zum Vorschein kommen. *Nachteile* bei der Verwendung von Schemata und Heuristiken bestehen darin, dass es zu Verzerrungen der Wahrnehmung und Interpretation kommt. Da sich weite Teile der kognitionstheoretischen Literatur mit derartigen Konsequenzen auseinandersetzen,²¹⁰ werden an dieser Stelle nur einige wenige Beispiele genannt.

Wie dargestellt, beeinflussen Schemata die *Wahrnehmung* von Informationen. Diese Schemata sind abhängig von der individuellen Erfahrung der Entscheidungsträger.

„Managers operate on mental representations of the world, and those representations are likely to be of historical environments rather than of current ones. [...] Since managers best incorporate information that is mildly discrepant, major environmental changes are unlikely to be incorporated.“²¹¹

Dabei erscheint es irrelevant, ob schemainkonsistente Informationen auf eine Veränderung der Umwelt (z.B. das Erscheinen neuer Wettbewerber und Technologien) zurückzuführen sind, oder darauf, dass ein Entscheidungsträger mit einer lediglich subjektiv neuen Situation konfrontiert ist (z.B. die Steuerung eines neu akquirierten Unternehmens), für deren Bewältigung er nur beschränkt auf eigene Erfahrungen zurückgreifen kann.²¹²

Die Wahrnehmung wird des weiteren dadurch eingeschränkt, dass Menschen eine Neigung zu möglichst einfachen kognitiven Prozessen besitzen.²¹³ Hat man es z.B. mit mehrdeutigen Stimuli zu tun, wird meist das „erste anwendbare Schema benützt, das einer Person einfällt.“²¹⁴ Es wird somit häufig nicht nach weiteren Informationen gesucht, die eine zweckmäßigere Interpretation des Phänomens und damit im Fall von Problemen zweckmäßigere Heuristiken ermöglichen könnten. Daher kann sich herausstellen, dass die Informationssuche zu früh abgebrochen wurde – was sich jedoch erst ex post nach Eingang eines geeigneten Feedbacks als Fehler erkennen lässt.

²⁰⁹ Siehe den Titel des Beitrags von March/Sproull/Tamuz 1991.

²¹⁰ Einen kurzen Überblick von Fällen, die für Management-Entscheidungen relevant sind, geben z.B. der Beitrag von Schwenk 1984 und Kiesler/Sproull 1982, S. 552–559.

²¹¹ Kiesler/Sproull 1982, S. 557.

²¹² Diese Unterscheidung wird von v. Krogh/Roos 1996 vorgenommen. Sie wird aus den genannten Gründen an dieser Stelle nicht weiter verfolgt.

²¹³ Vgl. z.B. Putz-Osterloh 1992, Sp. 592 f.

²¹⁴ Schwarz 1985, S. 278. Dieses Phänomen entspricht der Verfügbarkeitsheuristik nach Kahneman/Tversky 1973, S. 209 ff.

Ist ein Schema ausgewählt worden, so kommen weitere Eigenschaften zum Tragen, die sich aus deren komplexitätsreduzierender Funktion ergeben: Sie sind vergleichsweise *änderungsresistent*.²¹⁵ Hat man es mit schemainkonsistenten Stimuli zu tun, so lässt sich die daraus resultierende kognitive Dissonanz²¹⁶ auf zwei Arten angehen. Man kann entweder die Validität der Stimuli in Frage stellen, oder aber die Zweckmäßigkeit der verwendeten Schemata. Änderungsresistenz der Schemata bedeutet nun, dass voraussichtlich die Validität der Stimuli in Frage gestellt wird. Wäre dies nicht der Fall, würde man bei jeder inkonsistenten Information sofort eine gesamte Schema-Hierarchie in Frage stellen: Ein Phänomen müsste dann wiederum von Grund auf neu analysiert werden, was vermutlich in einer Paralyse enden würde. Individuen reagieren auf diese ‚Gefahr‘ bzw. die daraus resultierende Unsicherheit, indem sie schemainkonsistente Informationen entweder nicht wahrnehmen, systematisch unterbewerten,²¹⁷ oder gezielt nach Informationen zur Stützung ihrer Schemata suchen.²¹⁸ Man denke hier z.B. an den mittelalterlichen Streit darum, ob es sich bei der Erde um eine Kugel oder eine Scheibe handelt. Meist bedarf es außerordentlich vieler und schemainkonsistenter Informationen, bis ein Schema geändert und durch ein neues Schema zum selben Sachverhalt ersetzt wird. Individuen werden dabei tendenziell eher bereit sein, untergeordnete Schemata auf niedrigen Hierarchieebenen zu ändern als übergeordnete, weitreichende Schemata.²¹⁹ Dies lässt sich wiederum als der Versuch interpretieren, die aus einer Schemaänderung resultierende Unsicherheit so gering wie möglich zu halten.

Auch bei der *Interpretation* (Anwendung von Heuristiken) sind Verzerrungen möglich. Die Wahrscheinlichkeit, mit der in mehrdeutigen Situationen ein bestimmtes Schema angewendet wird, hängt von verschiedensten Faktoren ab. Genannt werden sollen an dieser Stelle zwei: (a) Je mehr Übereinstimmungen zwischen wahrgenommenen Stimuli und Attributen eines Schemas bestehen, desto eher wird dieses Schema angewandt (sog. Repräsentativitätsheuristik). Zu Fehlschlüssen kann es immer dann kommen, wenn in einer Situation zwar mehrere Stimuli mit Attributen eines bekannten Schemas übereinstimmen, sich jedoch in einigen (nicht als wesentlich erkannten) Aspekten Abweichungen ergeben.²²⁰ (b) Je elaborierter ein

²¹⁵ Vgl. *Herkner* 1991, S. 170.

²¹⁶ Vgl. zu einem Überblick über die kognitive Dissonanztheorie z.B. *Fischer/Wiswede* 1997, S. 227 ff.

²¹⁷ Vgl. *Schwenk* 1984, S. 116.

²¹⁸ Vgl. *Kiesler/Sproull* 1982, S. 558 f.

²¹⁹ Vgl. *Herkner* 1991, S. 170.

²²⁰ Vgl. *Kahneman/Tversky* 1973, S. 216 ff. Das Beispiel von Kahneman/Tversky bezieht sich auf die Anwendung ‚bedingter Wahrscheinlichkeiten‘ bei der

Schema ist und je weniger Zeit seit seiner letzten Anwendung vergangen ist, desto eher wird ein Stimulus in Hinblick auf dieses Schema interpretiert (Verfügbarkeitsheuristik²²¹). In solchen Fällen erhalten auch soziale Prozesse eine hohe Bedeutung. Schließlich bewirken sie, dass z.B. im Rahmen von Diskussionen gewisse Schemata immer wieder in Erinnerung gerufen werden.²²²

In der Praxis kann die Änderungsresistenz von Schemata zu systematischen Fehlschlüssen führen. So werden z.B. Informationen so „zurechtgebogen“²²³ bzw. interpretiert, dass sie zu einem Schema konsistent werden. Verhält sich z.B. ein Verhandlungspartner, den man vorher in ein Schema „opportunistische und unhöfliche Person“ eingeordnet hat, in einer Verhandlungssituation höflich und entgegenkommend, so wird man zunächst nach weiteren Informationen suchen, mit deren Hilfe sich dieses entgegenkommende Verhalten als Mittel zur Erreichung höherer opportunistischer Ziele interpretieren lässt.²²⁴ Erst wenn eine solche schemakonsistente Interpretation nicht mehr möglich oder plausibel erscheint – was gerade im sozialen Bereich nur schwer zu belegen ist – wird man seine Heuristik bzw. Zuordnung des Schemas revidieren.

Zusammenfassend stellen Schemata – und mit ihrer Anwendung zusammenhängend Heuristiken – unabdingbare Mechanismen zum Umgang mit komplexen und mehrdeutigen Situationen dar. In vertrauten Situationen erweisen sie sich als hilfreich und steigern die Effizienz der Wahrnehmung, Interpretation und im Fall von Problemen der Lösungssuche. Verzerrungen entstehen jedoch immer dann, wenn Erfahrungswerte zu unkritisch auf neuartige Situationen angewendet werden.

„The paradox, then, is that schematic information processing can be at once enabling and crippling.“²²⁵

Erfassung eines Sachverhalts. In diesen Fällen werden die Informationen über Basisverteilungen häufig außer Acht gelassen.

²²¹ Vgl. *Tversky/Kahneman* 1973.

²²² Derartige Fälle werden in soziokognitiven Ansätzen behandelt. In seinem Überblicksartikel unterscheidet z.B. *Walsh* 1995 zwischen den Ebenen des Individuums, der Gruppe, der Organisation sowie der Industrie. Eine derartige Differenzierung wird hier jedoch nicht weiter beachtet, da fraglich ist, ob es sich bei supra-individuellem Wissen noch um primär kognitive Phänomene handelt Vgl. dazu *Walsh* 1995, S. 305.

²²³ *Herkner* 1991, S. 170.

²²⁴ Diese Beispiel stammt von *Herkner* 1991, S. 170 f. und wurde leicht abgewandelt.

²²⁵ *Walsh* 1995, S. 282.

3. Ökonomische Interpretation: Economies of Scope des Problemlösungsverhaltens

Im vorangegangenen Kapitel wurde ein kurzer Abriss kognitionstheoretischer Grundlagen gegeben. Dadurch sollen Unterschiede der Kontrolleffizienz in verschiedenen institutionellen Arrangements erklärbar gemacht werden, wobei die Vorgabe von Soll-Werten durch einen Prinzipal im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleiches im Mittelpunkt des Interesses stehen.

Derartige Erklärungen können zum einen vergleichsweise trivial im Sinne einer statischen Betrachtung vorgenommen werden. Es ist intuitiv einsichtig, dass Akteure mit besserem Wissen über einen bestehenden Produktionsprozess auch in der Lage sein werden, bessere Soll-Vorgaben zu machen.

Weitaus interessanter ist es hingegen, kognitive Prozesse dynamisch im Sinne eines Problemlösungsprozesses zu betrachten. Dabei zeigt sich, dass (in Anlehnung an die ökonomische Produktionskostentheorie) bei menschlichem Entscheidungsverhalten beträchtliche Economies of Scope bestehen. Teece definiert Economies of Scope dabei wie folgt:

„Economies of Scope exist when for all outputs y_1 and y_2 the cost of joint production is less than the cost of each output separately [...]. That is, it is the condition, for all y_1 and y_2 , $c(y_1, y_2) < c(y_1, 0) + c(0, y_2)$.“²²⁶

Für die Existenz von Economies of Scope im Sinne von Teece ist es dabei nicht notwendig, dass die Produktion der beiden Güter gleichzeitig erfolgt. Entscheidend ist vielmehr, dass für die Produktion beider Güter auf gemeinsame, nicht durch die Produktion des einen Guts vollständig verbrauchte Inputs zurückgegriffen wird. Insbesondere ist dies gegeben, wenn es sich bei dem Input um Wissen handelt, das grundsätzlich keiner Abnutzung unterliegt.²²⁷

Bei der Betrachtung der kognitiven Grundlagen wird deutlich, dass in sämtlichen Stufen eines Problemlösungsprozesses – Wahrnehmung, Speicherung und Interpretation – derartige Economies of Scope vorliegen:

- Stimuli bzw. Informationen werden vor allem dann wahrgenommen, wenn sie zu bestehenden Schemata passen.
- Die Speicherung von Informationen wird erheblich erleichtert, wenn sie zu bestehenden Schemata konsistent oder begrenzt inkonsistent ist.
- Die Interpretation und damit zusammenhängend die Problemlösung wird tendenziell dann einfacher fallen, wenn man auf bestehende Wissensbe-

²²⁶ Teece 1980, S. 224. Bei dieser Definition bezieht sich Teece auf das unveröffentlichte Arbeitspapier von Panzar/Willig 1975.

²²⁷ Vgl. Teece 1980, S. 226.

stände zurückgreifen kann bzw. sich in vertrauten Umweltsituationen befindet. In diesen Fällen ist sog. „top-down processing“ möglich. Kann hingegen nicht auf einschlägige Erfahrungen zurückgegriffen werden, müssen als weitaus aufwendiger eingestufte Verfahren des „bottom-up processing“ verwendet werden.

Auf allen drei Stufen hängt das Ausmaß der kognitiven Ressourcen, das zur Problemlösung benötigt wird, somit vom Bekanntheitsgrad der Problemsituation ab. Hat ein Individuum bereits vorher kognitive Ressourcen in die Bewältigung artverwandter Problemsituationen y_1 investiert, so wird die Bewältigung von Problemen y_2 mit vergleichsweise geringerem kognitiven Aufwand möglich sein. Es wird deutlich, warum bereits bei der Klassifikation von Problemen nach Dörner²²⁸ betont wurde, dass die Offenheit eines Problems nicht objektiv bestimmbar ist, sondern immer auch von der Person des Problemlösers abhängt.

Für die (institutionen-)ökonomische Analyse sind derartige Erkenntnisse von entscheidender Bedeutung:

- Technologisch oder umweltbezogene *Unsicherheit* ist kein – wie in der Institutionenökonomie zumeist unterstellt – ausschließlich exogener Faktor, sondern maßgeblich durch die subjektive Erfahrung der beteiligten Individuen bestimmt. In Bezug auf die Agenturtheorie wurden derartige Effekte bereits Kap. C.IV. thematisiert. Auch im Transaktionskostenansatz nach Williamson ist ‚Unsicherheit‘ eine der wesentlichen Kostendeterminanten, die bei ihm jedoch nicht als subjektiv, sondern als objektiv gegeben betrachtet wird.²²⁹
- Im Umkehrschluss lassen sich entsprechend aus ökonomischer Perspektive Aussagen über den möglichst *effizienten Einsatz bestehender (beschränkter) kognitiver Ressourcen* treffen. Ist ein Individuum mit verschiedenen Problemen konfrontiert, so wird seine „kognitive Grenzproduktivität“ dort am höchsten sein, wo die Probleme für ihn einen hohen Bekanntheitsgrad besitzen. Es ergibt sich folglich eine kognitive Begründung für Spezialisierungseffekte, wie sie bereits von Adam Smith beschrieben wurden.²³⁰

In der organisationstheoretischen Literatur finden sich verschiedene Ansätze, die auf derartigen Zusammenhängen basieren. Cohen/Levinthal untersuchen die Auswirkung vorhandener Wissensbestände auf das Innovationsverhalten von Unternehmen.²³¹ Sie kommen – sowohl theoretisch wie auch

²²⁸ Vgl. Kap. D.II.1.

²²⁹ Vgl. Kap. C.V.2.a). Siehe zu diesem Kritikpunkt am Transaktionskostenansatz auch Brand 1990, S. 183 ff.

²³⁰ Vgl. Kap. D.I.3.a).

empirisch – zu dem Ergebnis, dass deren Forschungsintensität durch das bereits vorhandene technologische Wissen bestimmt wird und sprechen von einer „absorptive capacity“ in Bezug auf den Erwerb neuen Wissens. Teece et al. betrachten – ebenfalls theoretisch als auch empirisch – das Diversifikationsverhalten von Unternehmen.²³² Dabei wird gezeigt, dass Unternehmen meist inkrementell diversifizieren. Deren Entwicklung lässt sich im Sinne von Pfadabhängigkeiten interpretieren, die durch Versuch- und Irrtum-Verfahren geprägt sind. Meist wird dabei nur ein einzelner Parameter variiert (z. B. bestehende Technologie in einem neuen Markt oder aber neue Technologie in einem bekannten Markt), da nur auf diese Art Versuche unter ceteris-paribus-Bedingungen möglich sind.

„If too many parameters are changed simultaneously, the ability of firms to conduct meaningful natural quasi experiments is attenuated. If many aspects of a firm's learning environment change simultaneously, the ability to ascertain cause-effect relationships is confounded because cognitive structures will not be formed and rates of learning diminish as a result.“²³³

Ein solches Verhalten lässt sich auch so interpretieren, dass man bei der Auswahl neuer Probleme solche mit einem möglichst hohen Bekanntheitsgrad wählt. Dort ist, wie oben dargestellt, die kognitive Grenzproduktivität am höchsten.

Derartige kognitive Effekte werden in der Literatur meist in Bezug auf Fragen der strategischen Unternehmensentwicklung (Diversifikation etc.) oder aber F&E Aktivitäten betrachtet. Eine Anwendung die Kontrolle von SSB findet sich nicht. Daher soll im Folgenden der Ansatz der „dominant logic“ von Prahalad/Bettis als einer der populärsten Ansätze innerhalb der Diversifikationsforschung dargestellt werden. Er basiert zum einen weitgehend auf kognitionstheoretischen Grundlagen, zum anderen lassen sich dessen Ergebnisse direkt auf Fragen der Steuerung von SSB übertragen.

²³¹ Vgl. den Beitrag von *Cohen/Levinthal* 1990. Auf aggregierter Ebene führt dies zu einer evolutorischen Betrachtung der industriellen Entwicklung. Siehe dazu v. *Weizsäcker* 1995, S. 27: „Eine technische Neuerung oder kommerzielle Innovation hat einen unmittelbaren und einen unmittelbaren Nutzen für die Gesellschaft. Der unmittelbare Nutzen ist die Kostensenkung, die sie ermöglicht, oder das neue Produkt, das sie im Zeitraum der Jahre nach ihrer Einführung zur Verfügung stellt. Der mittelbare Nutzen ist der, dass das neue technische oder kommerzielle Wissen weitere Fortschritte zu induzieren geneigt ist: so schafft das neue technisch-wissenschaftliche Wissen der Neuerung die Plattform für weitere Erfindungen.“

²³² Vgl. den Beitrag von *Teece/Rumelt/Dosi/Winter* 1994.

²³³ *Teece/Rumelt/Dosi/Winter* 1994, S. 17.

4. Organisationstheoretische Anwendung: Der Ansatz der ‚dominant logic‘

a) Ursprünge und Methodik

Bei der ‚Corporate Strategy‘, also der Bestimmung von Strategien mehr oder weniger diversifizierter Unternehmungen auf oberster Hierarchiestufe, handelte es sich während der achtziger Jahre um einen „darling“²³⁴ nicht nur der Managementpraxis, sondern auch der Managementforschung. Entsprechend der damals vorherrschenden Neigung zu industrieökonomischen Analysemethoden entstanden zahlreiche großzahlige Studien zum Erfolg von Diversifikationsstrategien. Basierend auf den Methoden von Wrigley²³⁵ und Rumelt²³⁶ wurde vor allem auf die Ähnlichkeit („relatedness“) der akquirierten Unternehmungen als Determinante des Diversifikationserfolgs abgestellt.²³⁷ Die Untersuchungen hatten dabei – ähnlich den kontingenztheoretischen Ansätzen in der Organisationstheorie²³⁸ – mit verschiedenen Schwierigkeiten zu kämpfen. Zum einen wurden zur Erfassung der Ähnlichkeit relativ grobe Cluster gebildet,²³⁹ die sich vor allem an Ähnlichkeiten der technologischen bzw. operativen Tätigkeiten orientierten.²⁴⁰ Zum anderen bestehen Probleme bei der Erfolgsmessung von Unternehmungstransaktionen, die sich v.a. aus den notwendigerweise sehr langen Betrachtungszeiträumen und den fehlenden objektiven Vergleichsmaßstäben ergeben. Dies führte z.B. dazu, dass sich Porter in einer ähnlich angelegten Studie vollständig von finanziellen Kennziffern löste und den (Miss-)Erfolg von Diversifikationen lediglich daran maß, ob die betreffenden Geschäftsbereiche innerhalb eines Zeitraumes wieder abgestoßen wurden.²⁴¹

²³⁴ Vgl. Porter 1987, S. 43.

²³⁵ Vgl. Wrigley 1970.

²³⁶ Vgl. Rumelt 1974.

²³⁷ So auch Bettis/Mahajan 1985, S. 788: „The implicit assumption is that various diversification strategies lead to differences in performance.“ Für einen Überblick über die verschiedenen Studien siehe Bettis/Mahajan 1985, S. 786 f.

²³⁸ Vgl. zur Darstellung und Kritik an kontingenztheoretischen bzw. situativen Ansätzen Frese 1992, S. 112–197; Schreyögg 1999, S. 326–363, sowie den Beitrag von Kieser 1999.

²³⁹ Rumelt 1974, S. 29–32, dessen Klassifikation so etwas wie ein Standard wurde, unterschied vier Ober- und neun Unterkategorien. Als Oberkategorien wurden verwendet: „Single Business“, „Dominant Business“, „Related Business“ und „Unrelated Business“.

²⁴⁰ Vgl. Grant 1988, S. 640. Die Klassifikation richtete sich nach der „Standard Industry Classification“ (SIC-Code) des United States Bureau of Consensus. Vgl. Wrigley 1970, Kap. 2, S. 11.

²⁴¹ Siehe Porter 1987, S. 45 f.: „Linking shareholder value quantitatively to diversification performance only works if you compare the shareholder value that is

Die Ergebnisse der Studien waren – v.a. gemessen am betriebenen Aufwand – eher bescheiden. Von Interesse sind insbesondere zwei Erkenntnisse: Zum einen besteht weitgehende Übereinstimmung darin, dass „related diversifications“ *im Durchschnitt* erfolgreicher sind als „unrelated diversifications“.²⁴² Daraus kann jedoch keinesfalls abgeleitet werden, dass „related diversifications“ im Sinne einer Kausalbeziehung immer oder jedenfalls tendenziell erfolgreich sind: Die Varianz in diesem Cluster ist – wie auch in den anderen Clustern – außerordentlich hoch. Zum anderen zeigten Nathanson/Cassano, dass auch die Größe der diversifizierenden Unternehmungen von Bedeutung ist.²⁴³ So waren kleine Unternehmungen (jedenfalls statistisch) vergleichsweise erfolgreicher, wenn die übernommenen Geschäftsbereichen eine hohe Ähnlichkeit zum angestammten Kerngeschäft besaßen. Demgegenüber schnitten große Unternehmungen bei Diversifikationen in mittleren Bereichen der Ähnlichkeit vergleichsweise besser ab.²⁴⁴ Aus diesen empirischen Ergebnissen folgt, dass die Fähigkeit zur Integration und Abstimmung neuer Geschäftsbereiche nicht nur von der technologisch determinierten Ähnlichkeit, sondern auch von Eigenschaften der übernehmenden Unternehmung abhängt. Dies wäre als ein Hinweis darauf zu sehen, dass der Erfolg von Diversifikationen nicht nur umwelt- und technologiedeterminiert wäre, sondern dass auch den spezifischen Fähigkeiten auf Seiten der übernehmenden Unternehmung Bedeutung zukommt.

Die Erklärungskraft der empirischen Ergebnisse ist beschränkt: So konnte Rumelt nur weniger als 20% der Performanceunterschiede erklären.²⁴⁵ Darüber hinaus stellte sich die Frage, welche Gründe für eine Abhängigkeit zwischen Ähnlichkeit und Diversifikationserfolg verantwortlich sind. Prahalad/Bettis begannen daher, sich nach anderen Methoden zur Erklärung des Erfolgs von Diversifikationen umzusehen.²⁴⁶ Ihr Vorgehen zielte dabei darauf ab, die ‚Black Box‘ der einzelnen Unternehmungen zu öffnen, um die sich bei Diversifikationen vollziehenden Prozesse besser greifbar machen zu können. Spätestens seit dem Werk von Penrose aus dem Jahre 1959 war erkannt worden, dass das *Management* als kritischer Faktor für das Wachs-

with the shareholder value that might have been without diversification. Because such a comparison is virtually impossible to make, my own measure of diversification success – the number of units retained by the company – seems to be as good an indicator as any of the contribution of diversification to corporate performance.“

²⁴² Vgl. Prahalad/Bettis 1986, S. 486; Porter 1987, S. 45; Bettis/Mahajan 1985, S. 796; Peters/Waterman 1982, S. 293 f.

²⁴³ Vgl. Nathanson/Cassano 1982, zitiert nach Prahalad/Bettis 1986, S. 486.

²⁴⁴ Bei sehr unähnlichen übernommenen Geschäftsbereichen waren wiederum kleine Unternehmungen statistisch erfolgreicher.

²⁴⁵ Vgl. Prahalad/Bettis 1986, S. 487.

²⁴⁶ Siehe Bettis/Prahalad 1995, S. 6: „we felt the marginal value of such studies was declining. The time seemed ripe to strike out in a different direction.“

tum von Unternehmungen aufzufassen ist. Eine derartige verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung hatte jedoch in den siebziger und achtziger Jahren aufgrund des vorherrschenden industrieökonomischen Paradigmas nur geringe Beachtung gefunden.²⁴⁷ Auf der Suche nach Einflussfaktoren zur Erklärung des Diversifikationserfolgs schien es reizvoll, sich – ganz im Sinne von Penrose – wiederum verstärkt mit weniger gut beobachtbaren Faktoren auseinanderzusetzen, die ihren Ursprung im Verhalten und Wissen des Managements der akquirierenden Unternehmungen haben. In diesem Sinne handelt es sich bei Managern um „information workers“²⁴⁸, deren Aufgabe im „absorbing, processing, and disseminating information about issues, opportunities, and problems“²⁴⁹ besteht. Im Rahmen eines solchen Ansatzes wird zwar von einem intendiert ökonomisch rationalen Verhalten ausgegangen, jedoch ist dieses rationale Verhalten durch die kognitiven Begrenzungen des Managements eingeschränkt. Mit anderen Worten: Im Vordergrund stehen die *Entscheidungsprämissen*²⁵⁰ des Managements bei der Steuerung diversifizierter Unternehmungen.

Prahalad/Bettis übertragen nun Erkenntnisse der Kognitionstheorie auf Probleme, die bei der Steuerung diversifizierter Unternehmungen entstehen können. Ein solches Forschungsprogramm bedeutet in zweifacher Hinsicht eine Abkehr von der Methodologie der industrieökonomischen Ansätze. Erstens wird die weitgehend empirisch-induktive Perspektive zugunsten eines stärker konzeptionellen Vorgehens aufgegeben.²⁵¹ Da zweitens v.a. auf Einflussfaktoren abgestellt wird, die einer großzahligen empirischen Überprüfung nicht zugänglich sind, kommen zur empirischen Überprüfungen allenfalls explorative qualitative Studien in Frage.

Bei der Darstellung soll hier in drei Schritten vorgegangen werden. Zunächst wird als Betrachtungsebene das Top Management festgelegt. Im zweiten Schritt wird auf die strategische Ähnlichkeit von Geschäftsbereichen eingegangen. Im dritten Schritt wird die Idee der dominant logic dargestellt, die das Entscheidungsverhalten des Top Managements aus kognitiver Perspektive thematisiert.

²⁴⁷ Vgl. das Vorwort zur dritten Auflage von Penrose 1995, v.a. S. X, in der sie die dogmenhistorische Entwicklung der ‚Theory of the Firm‘ kurz rekapituliert.

²⁴⁸ McCall/Kaplan 1985, S. 14.

²⁴⁹ Walsh 1995, S. 280.

²⁵⁰ Vgl. Simon 1957, S. XXXII.

²⁵¹ Der Konflikt zwischen empirisch-induktiven und deduktiven Methoden war auch Gegenstand des sog. ‚dritten Methodenstreits‘ in der Betriebswirtschaftslehre. Vgl. Fehl/Schanz 1994, S. 1450.

b) Das Top Management als Betrachtungsebene

In der Literatur zur Geschäftsbereichsorganisation hat es sich eingebürgert, zwischen Management auf „corporate level“ und „business unit level“ zu unterscheiden.²⁵² Mit Bezug auf Williamson²⁵³ wird die Geschäftsbereichsorganisation (bei Williamson als M-Form bezeichnet) dabei durch folgende Eigenschaften beschrieben: (a) die Identifikation verschiedener Geschäftsfelder innerhalb der Unternehmung; (b) die Zuweisung der Geschäftsfelder zu Geschäftsbereichen; (c) die weitestgehende Dezentralisierung operativer Entscheidungen und Verantwortung sowie (d) die Zentralisierung von Ressourcenallokation sowie strategischer und finanzieller Kontrolle.

Aus einer solchen Kategorisierung ergibt sich die Trennung zwischen Top Management und Geschäftsbereichsmanagement: Während letzteres die sich aus (c) ergebenden Aufgaben übernimmt, kommen dem Top Management die Aufgaben aus (a), (b) und (d) zu.²⁵⁴ Da an dieser Stelle ausschließlich auf Kontrollaspekte abgestellt wird, sind die Aufgaben (a) und (b) von untergeordneter Bedeutung.

Wenn nun Prahalad/Bettis als Betrachtungsebene ausschließlich das Top Management wählen, so bedeutet dies nicht, dass dem Geschäftsbereichsmanagement keine oder nur geringe Bedeutung für den Erfolg von Unternehmungen zugemessen wird. Vielmehr scheint diese Komplexitätsreduktion durch zwei Gründe gerechtfertigt. Zum einen kann ein entscheidender Unterschied zwischen diversifizierten Großunternehmungen und einzelnen, wirtschaftlich selbständigen ‚Einprodukt-Unternehmungen‘ darin gesehen werden, dass dem Management auf Geschäftsbereichsebene noch eine weitere Hierarchieebene hinzugefügt wird. Diese zusätzlich Ebene, das Top Management, kann als wichtigster Unterschied zu ‚Einprodukt-Unternehmungen‘ betrachtet werden. Im Sinne einer ‚ceteris paribus‘-Analyse lassen sich daher die komparativen Vor- oder Nachteile diversifizierter Unternehmungen auf die Leistung des Top Managements zurückführen. Zum anderen wird davon ausgegangen, dass die Entscheidungen des Top Managements auch in hohem Maße die Führungsprinzipien des Geschäftsbereichsmanagements beeinflussen.²⁵⁵ Derartige Überlegungen hatten be-

²⁵² Vgl. z.B. Rowe/Wright 1997, S. 330–331, für einen Literaturüberblick.

²⁵³ Vgl. Williamson 1970, S. 120 f.; Williamson 1975, S. 137; Williamson 1990a, S. 244.

²⁵⁴ Vgl. z.B. Grant 1988, S. 640 f.

²⁵⁵ Vgl. z.B. Simon 1957, S. 118, der von einer „controlling group“ spricht, die die „basic value criteria“ einer Organisation vorgibt. Auch Bower 1970, S. 71, spricht vom „structural context“ einer Organisation, innerhalb dessen Entscheidungen vollzogen werden. Siehe ferner die empirischen Ergebnisse von Ouchi/Maguire

reits Anfang der achtziger Jahre dazu geführt, dass das Top Management verstärkt zum eigenständigen Gegenstand von Untersuchungen wurde.²⁵⁶ Prahalad/Bettis nehmen als Ergebnis dieser Forschungen an, dass ein gewisser Zusammenhang zwischen Charakteristika des Top Managements und dem Erfolg diversifizierter Unternehmungen als durchaus plausible Hypothese erscheint und somit Anlass für eine genauere Analyse gibt.

„There exists a logical, though only partially empirically, verified link between the quality of management – or the quality of processes by which top managers influence the business-level managers in their work – and the performance of the firm.“²⁵⁷

Im weiteren Verlauf der Arbeit soll aus Gründen der Vereinfachung von zwei Annahmen ausgegangen werden. Zum einen wird das Top Management behandelt wie ein einzelner, sich homogen verhaltender Akteur. Gruppenprozesse innerhalb des Top Managements werden somit nicht thematisiert. Diese Vereinfachung erlaubt es, die Betrachtung wie bisher auf individuelle kognitive Prozesse zu beschränken. Supra-individuelle Ebenen, wie z.B. das organisationale Lernen, werden nicht betrachtet. Zum anderen wird davon ausgegangen, dass das Top Management die Ziele, Werte und Normen der Unternehmung repräsentiert.²⁵⁸ Ziele des Top Managements werden somit mit Zielen der Unternehmung gleichgesetzt. Dies stellt zweifellos eine deutliche Vereinfachung dar, es werden z.B. Konflikte zwischen Anteilseignern und Top Management außer Acht gelassen.²⁵⁹

c) Zur Ähnlichkeit von Geschäftsbereichen

Wie bereits dargestellt, konzentrierten sich die industrieökonomisch geprägten Studien zum Erfolg von Diversifikationen vor allem auf technologi-

1975, S. 566, wonach Führungskräfte, die starken Ergebniskontrollen unterliegen, diese Kontrollform auch in Bezug auf Untergebene anwenden. Siehe des Weiteren z.B. *Daft/Weick* 1984, S. 285, sowie die verschiedenen Veröffentlichungen der Gruppe um *Hoskisson, Hitt und Hill*, in denen die Geschäftsbereichsorganisation mit Kurzfristorientierung, Risikoaversion und systematisch zu geringen F&E Investitionen auf operativer Ebene in Verbindung gebracht wird (z.B. *Hoskisson/Hitt* 1988; *Hoskisson/Hitt/Hill* 1991; *Hill/Hitt/Hoskisson* 1992).

²⁵⁶ Siehe v.a. den für diese Forschungsrichtung wegweisenden Beitrag von *Hambrick/Mason* 1984, unter dem bezeichnenden Titel „Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers“.

²⁵⁷ *Prahalad/Bettis* 1986, S. 489.

²⁵⁸ Dies geschieht in Anlehnung an die „controlling group“ im Sinne von *Simon* 1957, S. 118.

²⁵⁹ Für eine Betrachtung von Kontrollkonflikten zwischen Wissensträgern einer Unternehmung, Top Management und Anteilseignern siehe z.B. den Beitrag von *Coff* 1999.

sche bzw. *operative* Ähnlichkeiten. Diese wurden, wohl aus Gründen der Vereinfachung, anhand der in Industriestatistiken verwendeten sog. SIC-Codes gemessen,²⁶⁰ wobei sich unterschiedliche Verfahren mit teilweise unterschiedlichen Ergebnissen finden.²⁶¹ Gravierender als diese durch rechnerische Verfahren bedingten Unterschiede ist jedoch, dass auch das Publikationsverhalten der betrachteten Unternehmen (v.a. im Rahmen des Jahresabschlusses) Auswirkungen auf den empirisch feststellbaren Diversifikationsgrad besitzen. Sind z.B. kleinere „Randaktivitäten“ in größeren Sparten oder Divisionen einer Unternehmung integriert und nicht separat mit ihren Umsätzen im Jahresabschluss ausgewiesen, so können sie bei der Messung des Integrationsgrades nicht berücksichtigt werden.²⁶²

Da Prahalad/Bettis jedoch als Betrachtungsebene das Top Management wählen, ist die operative Ähnlichkeit für sie von untergeordneter Bedeutung. Sie konzentrieren sich stattdessen auf eine *strategische* Ähnlichkeit, die aus Sicht des Top Managements auf die Ähnlichkeit der von ihm zu bewältigenden strategischen Fragestellungen bzw. Probleme abstellt. Von einer derartigen qualitativen Erfassung kann sicherlich nicht erwartet werden, präzisere Messungen der Ähnlichkeit zu ermöglichen, als dies bei der Erfassung anhand von Industriestatistiken der Fall ist. Der Vorteil ist dabei jedoch darin zu sehen, dass bei der Erfassung an derjenigen Stelle angesetzt wird, die aus Perspektive der Diversifikationsforschung als entscheidend angesehen wird: Dem Top Management und den von ihm verwendeten Steuerungsmechanismen.

Ein wichtiger Beitrag zur Konkretisierung der strategischen Ähnlichkeit stammt von Grant.²⁶³ Er identifiziert drei wichtige Aufgaben des Top Managements und benennt Determinanten, mit deren Hilfe eine Abschätzung von strategischer Ähnlichkeit ermöglicht werden soll. Im Vergleich zu Williamson wird dabei zusätzlich der Aspekt der „Strategieformulierung“ verwendet, der über rein finanzwirtschaftliche Aufgaben hinausgeht.

Die hier von Grant verwendeten Gliederungskriterien finden sich in ähnlicher Form auch in anderen Veröffentlichungen, die sich mit den Funktionen des Top Managements in divisionalisierten Unternehmungen beschäfti-

²⁶⁰ Vgl. Wrigley 1970, Kap. 2, S. 11, der die „Standard Industry Classification“ (SIC-Code) des United States Bureau of Consensus beschreibt. Auch Teece/Rumelt/Dosi/Winter 1994, S. 4 f., stützen sich bei ihrem Konzept der „corporate coherence“ auf SIC-Codes – und damit, wie sie selbst kritisch anmerken, auf weitgehend technische (operative) Kriterien. Vgl. darüber hinaus auch Porter 1987, S. 54–57, der ebenfalls stark auf operative Synergien abstellt.

²⁶¹ Vgl. für einen Überblick Bühner 1993, S. 107 ff.

²⁶² Bühner 1993, S. 120, zeigt dies beispielhaft für den Fall einer vertikalen Integration.

²⁶³ Vgl. den Beitrag von Grant 1988.

gen.²⁶⁴ An dieser Stelle ist es weniger von Bedeutung, ob die Auflistung tatsächlich alle Funktionen des Top Managements und deren Determinanten darstellt. Vielmehr soll sie lediglich beispielhaft der Konkretisierung dienen und unterschiedliche Ansatzpunkte zur Bestimmung strategischer Ähnlichkeit darstellen.

Corporate management function	Determinants of strategic similarity
Resource allocation	– Similar size of capital investment projects – Similar time spans of investment projects – Similar sources of risk – Similar general management skills required for senior business unit executives
Strategy formulation	– Similar key success factors – Similar stagesn of the industry life cycle – Similar competitive positions occupied by each business within its industry
Targeting, monitoring and control of business unit performance	– Goals defined in terms of similar performance variables – Similar time horizons for performance targets

Abb. 10: Determinanten strategischer business relatedness nach Grant 1988, S. 641

Interessant ist dabei jedoch, dass sich deutliche Parallelen zwischen den Funktionen des Top Managements auf der einen Seite und den Determinanten eines Problemlösungs- und Kontrollprozesses auf der anderen Seite ergeben: Mit der *Ressourcenallokation* wird Einfluss auf den Ausgangszustand genommen, mit dem sich das Management eines Geschäftsbereiches konfrontiert sieht. Es handelt sich somit um einen wesentlichen Input-Faktor, der vorgegeben wird. Die Kontrolle des *Bereichsergebnisses* entspricht einer stark ergebnisorientierten Kontrolle anhand vorgegebener finanzieller Soll-Werte. Da es sich bei der Erreichung vorgegebener Soll-Werte jedoch um komplexe Syntheseprobleme handelt, wird dem Geschäftsbereichsmanagement die Zerlegung von Ober- in Subprobleme meist nicht vollständig eigenverantwortlich überlassen. Stattdessen werden vom Top Management gegebenenfalls zusätzlich *Strategien* vorgegeben, die sich als Subziele bei

²⁶⁴ Vgl. z.B. den Beitrag von Chandler 1994.

der Erreichung übergeordneter Profitabilitätsziele interpretieren lassen. Im Sinne von Ouchi handelt es sich somit um Verhaltensvorgaben.

Während es sich bei der Ressourcenallokation um eine originäre Aufgabe des Top Managements handelt, die in jedem Fall wahrgenommen wird, handelt es sich bei der strategischen und finanziellen Kontrolle um alternativ denkbare Kontrollformen. In der Literatur zu den Funktionen des Top Managements herrscht weitgehende Einigkeit über die Bedingungen, unter denen diese unterschiedlichen Kontrollformen tendenziell verwendet werden.²⁶⁵ Finanzielle Kontrollen werden immer dann besonders stark zum Einsatz kommen, wenn es sich (a) um stark diversifizierte Unternehmungen handelt, also eine hohe Zahl von Geschäftsbereichen existiert, zwischen denen nur geringe strategische Ähnlichkeit besteht; und wenn (b) nur in geringem Umfang operative Leistungsverflechtungen zwischen den Geschäftsbereichen existieren. Strategische Vorgaben und darauf basierende Kontrollen werden umgekehrt immer dann tendenziell stärker zur Anwendung kommen, wenn die Unternehmungen über vergleichsweise strategisch ähnliche Geschäftsbereiche verfügen oder zwischen diesen ausgeprägte Leistungsverflechtungen existieren.

Bedingung (a) ergibt sich dabei aus den beschränkten Informationsverarbeitungskapazitäten des Top Managements. Es wird bei einer hohen Zahl heterogener Geschäftsbereiche nicht in der Lage sein, soviel Wissen aufzubauen, um für diese eine Zerlegung von Ober- in Subprobleme vorzunehmen. Hoskisson et al. zitieren z.B. Reg Jones, den ehemaligen CEO von General Electric:

„After awhile I began to realize that no matter how hard we would work, we could not achieve the necessary in-depth understanding of the 40 odd SBU plans.“²⁶⁶

Bedingung (b) ergibt sich aus der Tatsache, dass mit steigenden Interdependenzen die individuelle Zuordnung von Bereichsergebnissen außerordentlich erschwert wird.²⁶⁷ Selbst die Existenz von Verrechnungspreisen bei internen Leistungsverflechtungen löst dieses Problem nur beschränkt,²⁶⁸ da bei deren Bestimmung erhebliche Freiräume bestehen. Ein Bereichsergebnis ist daher nur dann aussagekräftig, wenn die verwendeten Verrechnungspreise als ‚angemessen‘ gelten können – was keinesfalls immer unstrittig ist.²⁶⁹

²⁶⁵ Vgl. z.B. *Chandler* 1994, S. 339; *Rowe/Wright* 1997, S. 330 f., sowie *Baysinger/Hoskisson* 1989, S. 312 f., mit einem Literaturüberblick.

²⁶⁶ *Hoskisson/Hitt/Hill* 1991, S. 301 f.

²⁶⁷ Es handelt sich um das klassische Problem der Leistungsmessung bei Teamproduktion, vgl. *Alchian/Demsetz* 1972, S. 779.

²⁶⁸ Vgl. *Frese* 1995, S. 945 f.

Doch selbst wenn derartige Interdependenzen nicht bestehen, wird das Top Management nicht umhin kommen, sich Wissen über die einzelnen Geschäftsbereiche anzueignen. Zum einen werden rein finanzielle Kennziffersysteme tendenziell immer dann versagen, wenn es um längerfristige Investitionsvorhaben geht.²⁷⁰ Zwar lassen sich derartige Vorhaben ebenfalls finanzierungstheoretisch erfassen, jedoch führt allein der große Zeithorizont dazu, dass die Planungsprämissen ohne ein detailliertes Wissen nicht zu beurteilen sind. Empirisch wurde festgestellt, dass die Betonung von finanziellen Kennzahlen bei der Steuerung diversifizierter Unternehmungen zu erhöhter Risikoaversion auf Seiten des Geschäftsbereichsmanagements und entsprechend verminderten F&E-Investitionen führt.²⁷¹ Zum anderen ergibt sich auf einem allgemeineren Niveau das Problem, auch in finanzieller Hinsicht Soll-Vorgaben zu machen.²⁷² Sie können nur dann Motivationswirkung entfalten, wenn sie als ‚angemessen‘ gelten können. Um dies beurteilen zu können, wird das Top Management jedoch differenziertes Wissen über den Leistungserstellungsprozess und das Branchenumfeld benötigen.

Zusammenfassend entspricht das bei der Steuerung von diversifizierten Unternehmungen empirisch beobachtete Verhalten den Aussagen, die sich aus dem Kontrollansatz nach Ouchi sowie allgemeiner bei der Analyse der Kontrolle in Abhängigkeit von den Charakteristika einer Leistung ergeben haben. Ergebnisorientierte Kontrollen werden tendenziell immer dann zum Einsatz kommen, wenn (a) auf Seiten eines Prinzipals (hier: Top Management) wenig Wissen bezüglich des Leistungserstellungsprozesses besteht sowie (b) der Agent umfassend für das Ergebnis verantwortlich gemacht werden kann. Darüber hinaus stellt sich (c) das Problem, „angemessene“ Soll-Vorgaben machen zu können. Geht man von geringem Wissen des Prinzipals aus, wird er diese ‚angemessenen‘ ergebnisorientierten Soll-Vorgaben nicht selbst ermitteln können. Er wird für die betreffende Leistung auf Vergleichswerte angewiesen sein, wie sie z.B. durch die Institution des Marktes oder Benchmarking ermittelt werden können. Existieren derartige

²⁶⁹ Vgl. zu Verrechnungspreisen grundlegend die Arbeit von *Eccles* 1985. Siehe auch die empirischen Beobachtungen von Ouchi zur Verwendung von Ergebniskontrollen aus ‚unternehmungspolitischen‘ Gründen, dargestellt in Kap. D.II.3.c).

²⁷⁰ Vgl. *Hoskisson/Hitt* 1988, S. 607. Vgl. dazu auch die Aussagen von *Frese/Lehmann* 2000, S. 226, wonach Entscheidungen über betriebliche Investitionen meist hierarchisch getroffen werden und z.B. nicht mit Hilfe interner Märkte.

²⁷¹ Vgl. *Hoskisson/Hitt* 1988, S. 616 f. Siehe auch den Beitrag von *Hayes/Abernathy* 1980. Sie leiten durchaus fundiert, jedoch nicht ohne eine gewisse Polemik die sinkende Wettbewerbsfähigkeit der US-amerikanischen Industrie Ende der siebziger Jahre aus der zunehmenden Verwendung von Führungsprinzipien ab, die sich ausschließlich an finanziellen Kennzahlen orientierten und zu verminderten F&E-Investitionen führten.

²⁷² Vgl. Kap. D.II.2.b).

Vergleichswerte jedoch nicht, werden auch Ergebniskontrollen nur beschränkten Erfolg haben können. Der Prinzipal befindet sich somit in einer Dilemmasituation: Sowohl Verhaltens- als auch Ergebniskontrollen sind nur beschränkt effizient. Es besteht die Gefahr, dass der Agent seinen Wissensvorsprung nutzt, um Quasirenten des Prinzipals zu appropriieren. Man gelangt zu demselben Ergebnis, das aus einer Motivationsperspektive auch zur starken Einschränkung des Effekts der Wissenskomprimierung im Sinne von Demsetz führte.²⁷³

*d) Entscheidungsverhalten des Top Managements
aus kognitiver Perspektive: die dominant logic*

Die Vorgabe von Soll-Werten lässt sich als Ergebnis eines kognitiven Prozesses beschreiben. Das Top Management muss Informationen wahrnehmen, selektieren und interpretieren, um sich ein Bild der einzelnen Geschäftsbereiche zu verschaffen. An dieser Stelle erhalten kognitive Strukturen in Form von Heuristiken und Schemata ihre Bedeutung, die von Prahalad/Bettis unter dem Begriff der *dominant logic* zusammengefasst werden.

„Dominant logic, as we have defined it here, is a mind set or a world view or conceptualization of the business and the administrative tools to accomplish goals and make decisions in that business. It is stored as shared cognitive map (or set of schemas) among the dominant coalition.“²⁷⁴

Auf eine weiterführende Erläuterung sei an dieser Stelle verzichtet, da sich die Idee der dominant logic direkt aus den oben dargestellten kognitionstheoretischen Grundlagen ableiten lässt. Die Übertragung auf Probleme bei der Steuerung diversifizierter Unternehmungen ergibt sich vergleichsweise einfach und soll daher nur knapp behandelt werden.

Die wesentliche Annahme von Prahalad/Bettis besteht darin, dass die kognitiven Strukturen bzw. die dominant logic des Top Managements durch das *Kerngeschäft einer Unternehmung* ausgeprägt wurden, das historisch betrachtet die Basis für deren Wachstum darstellte.²⁷⁵ Ähnliche Annahmen finden sich auch an zahlreichen Stellen in der organisationstheoretischen Literatur. Lyles/Schwenk sprechen z.B. von einem „core set of knowledge

²⁷³ Vgl. Kap. D.I.3.b) sowie Kap. D.II.2.b).

²⁷⁴ Prahalad/Bettis 1986, S. 491. Obwohl Prahalad/Bettis von einer „dominant coalition“ sprechen, behandeln sie diese jedoch (soweit erkennbar) wie eine sich homogen verhaltende Gruppe von Akteuren. Daher soll die dominant coalition aus Perspektive individueller kognitiver Strukturen behandelt werden. Supraindividuelle Effekte (wie z.B. Gruppenprozesse) werden, da auch von Prahalad/Bettis nicht thematisiert, ausgespart.

²⁷⁵ Vgl. Prahalad/Bettis 1986, S. 490 f. Eine beeindruckende Fallstudie findet sich bei Burgelman 1991, insb. S. 243 ff.

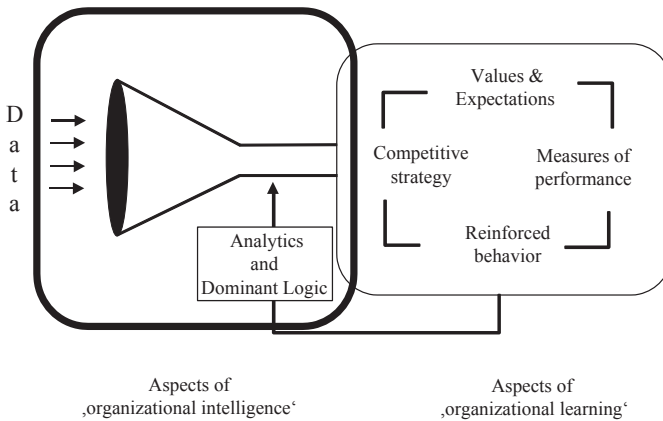


Abb. 11: The dominant logic nach Bettis/Prahalad 1995, S. 7

structures“²⁷⁶. Eine solche Annahme kann auch aus empirisch beobachteten Karriereverläufen von Mitgliedern des Top Managements abgeleitet werden, wie sie bereits in Kap. D.II.1. knapp dargestellt wurden: Sie stammen meist aus den als strategisch entscheidend betrachteten Bereichen der jeweiligen Unternehmung. Aus kognitiver Perspektive erscheint diese Annahme plausibel: Da die Unternehmungen und deren Top Management in ihrem Kerngeschäft teilweise über jahrzehntelange Erfahrung verfügen, waren sie in der Lage, die Zweckmäßigkeit der Strukturen über Versuch-und-Irrtum Verfahren zu validieren und zu elaborieren. Auf diese Art erhielten kognitive Strukturen, die sich in der Vergangenheit bei der Problembewältigung im Kerngeschäft bewährt haben, einen hohen Grad an Verfügbarkeit im Sinne von Tversky/Kahneman.²⁷⁷ Gegebenenfalls wurden sie sogar in (formalen oder informellen) Regeln²⁷⁸ verankert, die in der gesamten Unternehmung Gültigkeit besitzen und damit den Status von „Glaubenssätzen“ erhielten.

Probleme können sich jedoch immer dann ergeben, wenn diese Programme auf neue Situationen (z.B. neue Geschäftsfelder) übertragen werden. Schwenk spricht hier von der „application of simple analogies“²⁷⁹, die

²⁷⁶ Lyles/Schwenk 1992, S. 160. Sie geben auf S. 158–160 einen kurzen Literaturüberblick.

²⁷⁷ Vgl. zur Verfügbarkeitsheuristik Tversky/Kahneman 1973, sowie Kap. D.III.2.c).

²⁷⁸ Vgl. zu Regeln in Organisationen z.B. March 1994, S. 57–102.

²⁷⁹ Schwenk 1984, S. 117.

sich (ex post betrachtet) als unzweckmäßig erweisen können.²⁸⁰ Durch bestehende Schemata und Heuristiken verursachte Verzerrungen werden tendenziell immer dann besonders stark ausfallen, wenn nicht nur finanzielle Vorgaben auf einem hohen Niveau der Problemhierarchie gemacht werden, sondern zusätzlich in Form strategischer Vorgaben auch eine Zerlegung von Ober- in Subprobleme durch das Top Management stattfindet.

Problemverschärfend wirkt, dass strategische Entscheidungssituationen durch starke Ambiguität geprägt sind, die nur selten die Gelegenheit zum Lernen durch eindeutiges Feedback geben. Da Schemata als vergleichsweise änderungsresistent angesehen werden, können Prozesse der Falsifikation somit sehr lange dauern – eventuell zu lange, um die bis zu diesem Zeitpunkt gemachten strategischen Fehler zu revidieren. Zusammenfassend gelangt man zu einer Aussage über die Bedeutung kognitiver Strukturen bei der Steuerung diversifizierter Unternehmungen:

„The effectiveness with which corporate management performs [...] is determined, in part, by the ability of top management to apply similar knowledge and systems to the different businesses within the firm.“²⁸¹

5. Zwischenfazit und Anwendungsmöglichkeiten auf den Fall der SSB

Im vorangegangenen Kapitel wurde im Rahmen eines ‚kognitiven Agenturansatzes‘ auf die Fähigkeit eines Prinzipals eingegangen, zweckmäßige Soll-Vorgaben zu machen. Dabei wurde jedoch im Gegensatz zur klassischen Agenturtheorie nicht auf Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent abgestellt, sondern auf die kognitive Problemlösungsfähigkeit des Prinzipals.

Da SSB entsprechend ihres bereichsübergreifenden Charakters²⁸² direkt dem Top Management unterstellt sind, wurde letzteres im Rahmen des hier betrachteten Kontrollverhältnisses als Prinzipal identifiziert. Zur Approximation der kognitiven Problemlösungsfähigkeit des als unitary actor behandelten Top Managements wurde auf funktionale Karriereverläufe von Top Managern abgestellt. In der Literatur finden sich zahlreiche Belege dafür,

²⁸⁰ Hierbei sei es gleichgültig, ob die subjektiv neue Situation z.B. durch den Einstieg in ein neues Geschäftsfeld gegeben ist, oder z.B. durch Umweltveränderungen, die zu einer Änderung der strategischen Einflussfaktoren im angestammten Kerngeschäft führen. Gerade im letzteren Fall wird eine Ähnlichkeit der dominant logic zu Ansätzen des organisationalen Lernens offenkundig.

²⁸¹ Grant 1988, S. 640. Ähnliche Einschätzungen in Bezug auf das Diversifikationsverhalten von Unternehmen finden sich z.B. auch bei Teece/Pisano/Shuen 1997, S. 529, und Teece/Rumelt/Dosi/Winter 1994, S. 22 ff.

²⁸² Vgl. Kap. B.I.3.

dass Mitglieder des Top Managements zumeist aus funktionalen Bereichen rekrutiert werden, die für das betreffende Unternehmen als strategisch relevant erachtet werden. In Bezug auf die hier betrachteten Unternehmen – Outsourcing-Kunde sowie Outsourcing-Anbieter – lässt sich daraus ableiten, dass bei ersterem auf Ebene des Top Managements zumeist keine Mitglieder zu finden sein werden, die einen wesentlichen Teil ihrer Karriere in SSB verbracht haben. Demgegenüber kann bei Outsourcing-Anbietern, da es sich um spezialisierte Dienstleistungsunternehmen handelt, davon ausgegangen werden, dass auf Ebene des Top Managements entsprechende funktionale Erfahrung vorliegt.

Um den Zusammenhang zwischen funktionaler Erfahrung und kognitiver Problemlösungsfähigkeit zu präzisieren, wurden knapp einige Grundlagen der Kognitionstheorie dargestellt. Als entscheidend wurde dabei angesehen, ob ein Akteur in der Vergangenheit die Möglichkeit besaß, in vergleichbaren Problemsituationen die Zweckmäßigkeit seiner Heuristiken zu validieren. Obwohl Schemata und Heuristiken eine hohe Bedeutung bei der Bewältigung komplexer Entscheidungssituationen zukommt, können sich aus ihnen immer dann Verzerrungen der Wahrnehmung ergeben, wenn sie in Situationen angewendet werden, in denen sie sich (ex post betrachtet) als nicht mehr zweckmäßig erweisen.

Es wurde gezeigt, dass bei der Problemlösung – ökonomisch ausgedrückt – erhebliche *Economies of Scope* existieren. Demnach lässt sich die Komplexität bzw. Offenheit eines Problems nicht objektiv bestimmen, sie ist vom subjektiven, problembezogenen Vorwissen des jeweiligen Problemlösers abhängig. Für die Institutionenökonomie ist diese Erkenntnis in zweifacher Hinsicht von Bedeutung: Zum einen ist technologische und umweltbezogene *Unsicherheit* nicht objektiv determinierbar. Sie ist durch die individuelle Wahrnehmungs- und Problemlösungsfähigkeit der Akteure beeinflusst und somit subjektiv unterschiedlich. Im Umkehrschluss lässt sich die Frage nach dem effizienten Einsatz beschränkter kognitiver Ressourcen eines Individuums stellen. Es wurde festgehalten, dass die ‚kognitive Grenzproduktivität‘ eines Problemlösers dort am höchsten ist, wo er es mit Problemen zu tun hat, die eine hohe Ähnlichkeit zu ihm aus der Vergangenheit bekannten Problemsituationen besitzen.

Leider muss festgestellt werden, dass sich in der organisationstheoretischen Literatur keine Anwendungen derartiger Phänomene auf die Steuerung und Kontrolle von Sekundären Servicebereichen finden lassen. Daher wurde der Ansatz der ‚dominant logic‘ von Prahalad/Bettis dargestellt, in dem kognitive Effekte bei der Steuerung diversifizierter Unternehmungen thematisiert werden. Es wurde diskutiert, welche Möglichkeiten seitens des Top-Managements (das sich im Rahmen eines Agenturmodells als Prinzipal

verstehen lässt) zur Steuerung von Geschäftsbereichen bestehen. Zum einen wurde eine Bestätigung der Thesen gefunden, die in Kap. D.II.2.b) bei der Darstellung von Kontrollformen in Abhängigkeit von den Leistungscharakteristika entwickelt worden waren. Die Steuerung über ergebnisorientierte Kennzahlen erfolgt v. a. dann, wenn es sich um autonome Geschäftsbereiche handelt, zwischen denen geringe Interdependenzen bestehen und deren (finanzielles) Leistungsergebnis gut messbar ist. Zum anderen wurde jedoch festgestellt, dass auch unter solchen Bedingungen das Top Management schnell an die Grenzen seiner Steuerungsfähigkeit gelangen kann. Gerade bei strategischen oder langfristigen Investitionsentscheidungen erlauben lange Feedback-Zyklen keine reine Kontrolle des Leistungsergebnisses. Darüber hinaus kommt bei der Planung derartiger Entscheidungen den Planungsprämissen eine herausragende Bedeutung zu. Die Zweckmäßigkeit solcher Prämissen kann jedoch nicht ohne eine Interpretation von Umweltinformationen abgeschätzt werden, mit denen der Anfangszustand eines Problems angegeben wird. Zusammenfassend kann somit der These von Grant²⁸³ einige Plausibilität zugesprochen werden, wonach die Effizienz der Steuerung diversifizierter Unternehmungen davon abhängt, ob das Top Management die Möglichkeit besitzt, ähnliches Wissen bzw. ähnliche Heuristiken bei der Steuerung der verschiedenen Geschäftsbereiche anzuwenden.

Überträgt man derartige Erkenntnisse auf die Steuerung von Sekundären Servicebereichen, erscheinen die Konsequenzen evident. Zum einen bestehen zwischen SSB und den Primärbereichen einer Unternehmung ausgeprägte organisatorische Interdependenzen, die eine individuelle Zuweisung von Ergebnisverantwortung an die Bereichsleiter der SSB erschweren. Will sich das Top Management somit ein Bild über die Effizienz des SSB verschaffen, so wird es nicht umhin kommen, Verhaltenskontrollen anzuwenden. Dies bedeutet, dass es im Rahmen einer Problemhierarchie die Zerlegung von Ober- in Subprobleme zumindest teilweise selbst vornehmen muss. Die Fähigkeit zu dieser Zerlegung – und damit die durch das Top Management übernommene Unsicherheit – wird entscheidend davon abhängen, ob zweckmäßige Heuristiken zur Verfügung stehen.

Die Zweckmäßigkeit der Heuristiken wird davon abhängen, inwieweit eine strategische Ähnlichkeit zwischen Kernbereich und SSB besteht. Vor allem aufgrund der Schwierigkeiten, strategische Ähnlichkeiten quantitativ zu erfassen,²⁸⁴ wird sich eine solche Frage nur im jeweiligen Einzelfall klären lassen. Auf eine umfassende Auflistung soll an dieser Stelle verzichtet werden, sie wäre schier endlos. Betrachtet man jedoch Fälle wie z. B. eine

²⁸³ Vgl. Grant 1988, S. 640.

²⁸⁴ Vgl. Kap. D.III.4.c).

IT-Abteilung in einer Chemieunternehmung, das Gebäudemanagement in einer Versicherung oder die Personalverwaltung bei einem Automobilhersteller, so kommt man schnell zu dem Ergebnis, dass es sich um Teilfunktionen handelt, die in der Diversifikationsliteratur zweifellos als hochgradig „unrelated“ bezeichnet würden.²⁸⁵ Werden in solchen Fällen Heuristiken, die sich im Kerngeschäft bewährt haben, bei der Steuerung der SSB angewendet, so muss angesichts des veränderten Umfelds deren Zweckmäßigkeit angezweifelt werden.

An dieser Stelle wird auch deutlich, weshalb sich (aus forschungspragmatischen Gründen) diese Arbeit ausschließlich auf das Outsourcing von SSB beschränkt: Fehlende Ähnlichkeit ist im Fall von SSB weitaus offensichtlicher gegeben als z.B. bei vor- oder nachgelagerten Produktionsstufen, die unter dem Titel der ‚vertikalen Integration‘ v.a. in der Make-or-buy-Literatur behandelt werden. Zweifellos werden sich ähnliche Effekte auch in diesen Fällen finden lassen – am deutlichsten treten sie jedoch bei nicht-strategischen SSB zutage.

Aus Sicht des Top Managements muss jedoch auch hinterfragt werden, ob es überhaupt sinnvoll wäre, sich fachspezifisches Wissen bezüglich der SSB anzueignen. Zum einen wurde festgestellt, dass es sich bei SSB aus Sicht einer Kundenunternehmung in aller Regel nicht um strategisch relevante Aktivitäten handelt, da sie nicht zu einer „Nutzenstiftung auf dem Absatzmarkt“²⁸⁶ beitragen. Zum anderen wurde herausgearbeitet, dass bei der Problemlösung deutliche Economies of Scope bestehen. Überträgt man diesen Gedanken auf den Wissenserwerb bezüglich SSB, so erscheint es rational, wenn ein Top Management seine beschränkten kognitiven Kapazitäten dort einsetzt, wo diese die höchste ‚kognitive Grenzproduktivität‘ versprechen – und dies werden (zumindest bei geringer Ähnlichkeit) die Kernbereiche und nicht ein SSB sein.

Das Top Management eines potentiellen Outsourcing-Kunden steht somit bei der Steuerung und Kontrolle von SSB vor einem Dilemma: Zum einen lassen sich derartige Bereiche nur über Verhaltenskontrollen effizient steuern, was jedoch eine Zerlegung von Ober- in Subprobleme durch den Prinzipal erfordert. Die Ausschöpfung von Effekten einer hohen Wissenskomprimierung ist aus Agentursicht somit nicht möglich. Zum anderen erscheint es jedoch durchaus plausibel, dass das Top Management bewusst darauf verzichtet, leistungsspezifisches Wissen aufzubauen, um damit den Grad der Wissenskomprimierung zu verringern. In einem solchen Fall ist es daher sinnvoll, verstärkt auf die Existenz anderweitiger Motivationsinstru-

²⁸⁵ Vgl. hierzu nochmals die Klassifikation nach *Rumelt* 1974, S. 29–32, sowie die Determinanten strategischer relatedness nach *Grant* 1988, S. 641.

²⁸⁶ *Bacher* 2000, S. 159, sowie Kap. B.I.1.c).

mente zu achten. Ähnlich sieht dies auch Kreisel, der in Bezug auf Anreizsysteme für Zentralbereiche zu dem Ergebnis kommt:

„Es bleibt damit letztlich nur eine subjektive Bewertung durch die Vorgesetzten, die eine Beurteilung der Verhaltensweisen einschließt. Fehlt ein solches Urteilsvermögen bei der obersten Instanz, dann ist auf leistungsabhängige Anreize in diesen Positionen zu verzichten. Es ist notgedrungen auf eine intrinsische Motivation zu vertrauen.“²⁸⁷

IV. Faktor (3): Ergänzende Motivationsinstrumente

1. Vorbemerkung

Im vorangegangenen Kapitel wurde herausgearbeitet, dass v.a. an der Schnittstelle zwischen Top Management und SSB von erheblichen Wissensunterschieden ausgegangen werden kann. Gleichzeitig fehlen bei komplexen Leistungspaketen, wie sie von SSB erstellt werden, zumeist marktliche Vergleichsmöglichkeiten, mit deren Hilfe Informationen über Preis-/Leistungsverhältnisse erlangt werden könnten. Im Ergebnis muss davon ausgegangen werden, dass in Unternehmungen, in denen geringe strategische Ähnlichkeit zwischen den Kernbereichen und dem SSB besteht, nur geringe Effizienz bei der Kontrolle und Steuerung einzelner Leistungen besteht. In solchen Fällen werden somit Motivationsmechanismen, die nicht an der Kontrolle einzelner Leistungen ansetzen, besondere Bedeutung zukommen. Deren Betonung steht dabei in Übereinstimmung mit Mechanismen der Sozialisation, wie sie z. B. von Ouchi propagiert werden.²⁸⁸

Erhebliche Wissensunterschiede an einer für die Steuerung und Kontrolle relevanten organisatorischen Schnittstelle wären immer dann zu verschmerzen, wenn davon ausgegangen werden könnte, dass in Bezug auf die betreffende Leistung keine oder lediglich geringe Interessenunterschiede zwischen beiden Parteien vorliegen. Vor allem der Bereichsleitung eines SSB könnte dabei die Rolle zukommen, ‚fachfremdes‘ Wissen für das Top Management aufzubereiten und letzteres damit in ihren Managementaufgaben zu unterstützen. Derartige Funktionen des Mittleren Managements werden v.a. in der Literatur zu Innovationsprozessen und strategischer Reorientierung thematisiert. So beschreibt z.B. Burgelman die internen Suchprozesse (von ihm als „autonomous initiatives“ bezeichnet), die zur strategischen Neuausrichtung der Intel Corp. Mitte der achtziger Jahre führten:

²⁸⁷ Kreisel 1995, S. 248. Kreisel bezieht sich dabei im Unterschied zu den hier thematisierten SSB jedoch auf Zentralbereiche mit Steuerungsfunktion. Die Kontrollprobleme sind jedoch unabhängig von Steuerungs- oder Servicefunktion als sehr ähnlich zu betrachten.

²⁸⁸ Vgl. Kap. D.II.3.a).

„Autonomous initiatives can originate at all levels of management. But they are most likely to emerge at a level where managers are directly in contact with new technological developments and changes in market conditions, and have some budgetary discretion. As the organization grows, they are increasingly likely to emerge at levels below top management, even in the case of a company like Intel, where senior executives have strong technical skills.“²⁸⁹

Dem Mittleren Management kommt die Bedeutung von „boundary spanners“²⁹⁰ bzw. „technological gatekeepers“²⁹¹ zu, die neue Entwicklungen aufgreifen, dem Top Management präsentieren und aus diesen Entwicklungen resultierende strategische Ziele vertreten. Auffällig ist jedoch dabei, dass in derartigen Betrachtungen von Innovations- und strategischen Reorientierungsprozessen Anreizaspekte fast vollständig ausgeblendet werden. Zweifellos ist in solchen Situationen ein hohes Maß an asymmetrischem Wissen gegeben, das erhebliche Kontrollprobleme in sich birgt. Es wird jedoch offensichtlich davon ausgegangen, dass die betreffenden Mittleren Manager über hohe unternehmensbezogene Loyalität, professionellen Ehrgeiz oder anderweitige Motivation verfügen, so dass sich derartige Anreizprobleme gar nicht stellen. Vielmehr scheinen „low-powered incentives“²⁹² zu existieren, die nicht an der einzelnen Leistung ansetzen, sondern an übergeordneten Interessen der Agenten.

Im folgenden Kapitel soll daher kurz erörtert werden, inwieweit derartige Effekte auch in Bezug auf die Kontrolle von SSB von Relevanz sein können. Eine solche Betrachtung bedeutet in gewisser Weise einen Perspektivwechsel: bisher wurde bei der Ermittlung der Kontrolleffizienz ausschließlich die Person des Prinzipals bzw. dessen Kontrollfähigkeiten untersucht. Im Folgenden soll demgegenüber betrachtet werden, in welcher Form aus Sicht des Agenten anderweitige Motivationsmechanismen in Richtung der Unternehmensziele (und damit der Ziele des Prinzipals) existieren.

Im Rahmen ökonomischer Analysemethoden, wie sie in dieser Arbeit zur Anwendung kommen, sind dabei jedoch Einschränkungen zu beachten. Es muss festgestellt werden, dass eine einheitliche und anerkannte Theorie der menschlichen Motivation nicht existiert:

„Zum gegenwärtigen Zeitpunkt besteht keine einheitliche Motivationstheorie; vielmehr steht ein Konglomerat heterogener und z.T. widersprüchlicher, empirisch nur bedingt gesicherter Einzelaussagen zu verhaltenswissenschaftlichen Phänomenen weitgehend unverbunden nebeneinander.“²⁹³

²⁸⁹ Burgelman 1991, S. 246.

²⁹⁰ Tushman 1977, S. 587.

²⁹¹ Allen 1977, S. 141 ff.

²⁹² Ménard 1996, S. 152, der „low-powered incentives“ als kennzeichnend für unternehmensinterne Anreizsysteme sieht. Sie sind „not necessarily monetary and, moreover, not necessarily proportional to an individual's contribution.“

Vor allem in der verhaltenswissenschaftlich orientierten Literatur findet sich eine große Anzahl von Ansätzen, mit deren Hilfe eine Angleichung der Interessen zwischen Prinzipal und Agent angestrebt wird.²⁹⁴ Eine Darstellung derartiger Ansätze würde nicht nur den Rahmen und das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit sprengen, darüber hinaus sind derartige verhaltenswissenschaftliche Aussagen häufig situationsspezifisch und lassen im Sinne eines Institutionenvergleichs keine systematische Unterscheidung zwischen den Alternativen „Eigenerstellung innerhalb eines SSB“ oder „Outsourcing“ zu. Aus diesem Grund wird – im Gegensatz zu den ersten beiden Faktoren des hier dargestellten ‚kognitiven Agenturansatzes‘ – auf eine Darstellung zugrundeliegender Theorien verzichtet. Die folgenden Ausführungen sind daher knapp gehalten. Es wird lediglich selektiv auf zwei Faktoren eingegangen: *allgemeine Leistungsbeurteilungen* sowie *Karrierechancen*. Beide Faktoren sind (1) einer ökonomischen Analyse grundsätzlich zugänglich. Sie lassen sich (2) kognitiv sowie strategisch fundieren, und für sie besteht (3) eine gewisse empirische Absicherung. Vor allem bei dem Faktor Karrierechancen werden dabei Argumente wiederholt, die bereits bei der Diskussion des Faktors „Produktionswissen des Prinzipals“ vorgebracht wurden.²⁹⁵ Eine Berechtigung für diese Wiederholung ergibt sich dabei aus Tatsache, dass jeweils unterschiedliche Ziele verfolgt werden: Wurde in Kap. D.III.1. auf die funktionsbezogene Erfahrung des Top Managements abgestellt, so stehen hier die Karrierechancen als Motivationsinstrument für Mitglieder eines SSB im Vordergrund.

2. Leistungsbeurteilungen

„Performance assessment refers to a formal evaluation of an employee’s contribution to the organization, usually conducted on a yearly basis.“²⁹⁶

Derartige Leistungsbeurteilungen, auch als performance appraisals oder -reviews bezeichnet, dienen dazu, die Leistungserwartungen des Prinzipals explizit zu machen und vom Agenten erzielte Ergebnisse mit diesen Erwartungen zu kontrastieren.²⁹⁷ Im Sinne ökonomischer Anreize erscheint vor allem relevant, dass sie als Bemessungsgrundlage für Boni und Prämien verwendet werden und auch für die Beförderung von Bedeutung sind.²⁹⁸

²⁹³ Vgl. Frese 2000, S. 9.

²⁹⁴ Vgl. z.B. Horn 1997, S. 125 ff.

²⁹⁵ Vgl. Kap. D.III.1.

²⁹⁶ Heneman/v. Hippel 1997, S. 81.

²⁹⁷ Vgl. Horn 1997, S. 159. Zu den Zwecken von Leistungsbeurteilungen siehe allgemein Lattmann 1994, S. 3 ff.

²⁹⁸ Vgl. für eine Betrachtung von Leistungsbeurteilungen im Rahmen der Agenturtheorie überblicksweise z.B. Gibbons 1998, S. 120 ff.; Prendergast 1999,

Sie beziehen sich in der Unternehmenspraxis meist nicht nur auf einzelne, vom Agenten erbrachte Leistungen, sondern sind häufig als allgemeine Verhaltensbeurteilungen konzipiert.²⁹⁹ Durch derartige Beurteilungen können unter Umständen auch bei hoher Wissenskomprimierung Motivationseffekte in Richtung der Unternehmungsziele erzielt werden.

Es verwundert kaum, wenn in der Literatur allgemein die Ansicht vertreten wird, dass Leistungsbeurteilungen keinesfalls als objektiv zu betrachten sind. Vielmehr können eine große Anzahl kognitiver, affektiver, sozialer und situativer Faktoren zu Verzerrungen der Urteile führen.³⁰⁰ An dieser Stelle sollen lediglich zwei Einflüsse erwähnt werden, die einen Zusammenhang mit bestehenden kognitiven Strukturen besitzen und die im Rahmen eines Institutionenvergleichs zu unterschiedlichen Motivationseffekten führen können.

Unterschiedliche *Einstellungen* und *Normen* von Prinzipal und Agent wirken sich tendenziell negativ auf die Leistungsbeurteilung aus. Ein solches empirisches Ergebnis³⁰¹ lässt sich auch theoretisch aus der Perspektive unvollständiger Soll-Vorgaben erklären.³⁰² Soll-Vorgaben sind zumeist unvollständig und mehrdeutig. Gründe dafür liegen z.B. in unvollständigem Produktionswissen des Prinzipals oder in hohen Kommunikationskosten. Dennoch besitzt ein Prinzipal häufig implizite Vorstellungen darüber, welche Ziele ein Agent erreichen und welche Mittel er dazu einsetzen soll. Besitzen Prinzipal und Agent unterschiedliche Einstellungen und Normen, so besteht die Gefahr, dass der Agent die Soll-Vorgaben anders interpretiert, als dies vom Prinzipal vorgesehen war. Der Agent wird dann – auch wenn er sich vollkommen loyal verhält – andere Ziele anstreben als der Prinzipal, was aus dessen Sicht zu niedrigeren Zielerreichungsgraden führt. Gerade

S. 29 ff.; Baron/Kreps 1999, S. 211 ff. Neben den hier thematisierten ökonomischen Anreizen dienen Leistungsbeurteilungen unter anderem fachlichem Feedback oder der Vermittlung von Unternehmungszielen und -werten.

²⁹⁹ Vgl. Horn 1997, S. 159.

³⁰⁰ Einen breiten Literaturüberblick geben Ferris/Judge/Rowland/Fitzgibbons 1994; Judge/Ferris 1993; sowie für die ältere Literatur Landy/Farr 1980.

³⁰¹ Vgl. die empirischen Untersuchungen von Miles 1964, und Senger 1971. Letzterer untersuchte Verzerrungen bei Leistungsbeurteilungen, die auf nicht-fachbezogene Grundüberzeugungen – wie z.B. religiöse Einstellungen – zurückzuführen sind. Er kam zu dem erstaunlichen Ergebnis, dass derartige Verzerrungen im Top Management mit bereichsübergreifender Verantwortung noch ausgeprägter sind als bei Managern in funktionalen Bereichen. Er vermutete, dass dieser Unterschied auf die ‚offeneren‘ Bewertungskategorien bzw. fehlendes Fachwissen des Top Management zurückzuführen ist: „Lacking objective criteria, the general manager may tend to fall back on more subjective criteria, which are influenced by his personal values.“ (Senger 1971, S. 421).

³⁰² Vgl. den Beitrag von Hendry 2002, der sich v.a. mit Kommunikations- und Wissensproblemen in Agenturbeziehungen auseinandersetzt.

dieser Fall kann stark negative Wirkungen auf die Motivation des Agenten haben. Obwohl der Agent ein hohes Maß an Leistungsbereitschaft gezeigt und aus seiner Sicht „alles richtig“ gemacht hat, wird er dennoch vergleichsweise schlecht bewertet.³⁰³

Direkt intuitiv nachvollziehbar erscheint ebenfalls, dass *fachliches Wissen* und Erfahrung des Prinzipals mit einer höheren Präzision der Leistungsbeschreibung und -beurteilung in Verbindung gebracht werden.³⁰⁴ Überraschender hingegen wirkt, dass fachliche Erfahrung des Prinzipals in empirischen Tests auch zu durchschnittlich höheren Leistungsbeurteilungen führte.³⁰⁵ Eine mögliche Interpretation für dieses Ergebnis ist darin zu sehen, dass erfahrene Prinzipale

„may simply have a better understanding of, and appreciation for, the complexities of task performance.“³⁰⁶

Auch eine solche Interpretation entbehrt nicht einer gewissen Plausibilität. Man denke an die häufig wütenden Kommentare von PC-Nutzern zur Produktqualität von Standardsoftware – vor allem, wenn diese gerade „abgestürzt“ ist. Derartige, durchaus affektiv bedingte Qualitätsurteile sind häufig auch dadurch bestimmt, dass der Nutzer meist nur äußerst beschränktes Wissen über die Komplexität (und damit verbundene Probleme bei der Erstellung) der Standardsoftware besitzt. Entsprechende Erfahrungen finden sich in zahlreichen qualitativen Fallstudien.

„Senior line managers [...] typically have taken one of three stances toward professional support groups: ignore them, view them as sources of resistance, or manage them in the same way as manufacturing teams.“³⁰⁷

³⁰³ Vgl. *Turban/Jones* 1988, v.a. S. 228, zu verschiedenen ‚tatsächlichen‘ und ‚subjektiv wahrgenommenen‘ Übereinstimmungen in den Werten und Normen von Prinzipal und Agent. V.a. wenn unterschiedliche Werte und Normen nicht expliziert werden, d.h. implizit bleiben, kann daraus folgen, dass die ergebnisbezogene Gerechtigkeit („distributive justice“) eines Beurteilungsverfahrens vom Agenten als gering empfunden wird. Vgl. dazu *Heneman/v. Hippel* 1997, S. 86; *Greenberg* 1986, S. 340. Dies führt zu einem Absinken der Motivation. Darüber hinaus ist auch davon auszugehen, dass unterschiedliche Wertkategorien Auswirkungen auf die affektive bzw. emotionale Einstellung des Prinzipals gegenüber dem Agenten haben (vgl. *Miles* 1964, S. 312 f.). Eine positive affektive Einstellung des Prinzipals wird wiederum mit signifikant besseren Leistungsbeurteilungen in Verbindung gebracht (vgl. z.B. *Turban/Jones* 1988, S. 229 ff.; *Judge/Ferris* 1993, S. 95).

³⁰⁴ Vgl. zu einem Überblick über verschiedene Studien *Landy/Farr* 1980, S. 77. *Baron/Kreps* 1999, S. 107, Fn. 26, beschreiben einen anschaulichen praktischen Fall: Das US-Departement of Labor führt ein „Dictionary of Occupational Titles“, das von Industriepsychologen erstellt wurde. Diese brachten es fertig, innerhalb der Psychologie immerhin zwischen 37 Berufen zu differenzieren, während es für die Ökonomie, Politikwissenschaften, Soziologie und Anthropologie *zusammen* zu gerade 30 Berufsbezeichnungen reichte.

³⁰⁵ Vgl. *Ferris/Judge/Rowland/Fitzgibbons* 1994, S. 119.

³⁰⁶ *Ferris/Judge/Rowland/Fitzgibbons* 1994, S. 113.

Betrachtet man die Wirkung von Leistungsbeurteilungen im Rahmen eines Institutionenvergleichs zwischen interner Leistungserstellung und spezialisiertem Dienstleistungsunternehmen, so lässt sich Folgendes festhalten: Leistungsbeurteilungen können als Anreizinstrument dienen und damit die Kontrolle von Agenten anhand einzelner Leistungsergebnisse ergänzen. Die Anreizwirkung wird jedoch stark davon abhängen, ob die Beurteilung durch den Prinzipal vom Agenten als ‚fair‘ empfunden wird. Gerade wenn zwischen beiden erhebliche Wissensunterschiede bestehen, ergibt sich jedoch die Gefahr von Missverständnissen bzw. Fehlinterpretationen. Betrachtet man bei der internen Leistungserstellung die organisatorische Schnittstelle zwischen Top Management und Mittlerem Management eines SSB, so ist an dieser Schnittstelle von asymmetrischem Wissen auszugehen. Dies kann dazu führen, dass Leistungsbeurteilungen nur geringe Anreizwirkung entfalten. Demgegenüber kann in einem spezialisierten Dienstleistungsunternehmen davon ausgegangen werden, dass an der Schnittstelle zwischen Top- und Mittlerem Management deutlich geringere Wissensunterschiede auftreten. Leistungsbeurteilungen werden daher vergleichsweise größere Anreizwirkung entfalten können.

3. Karrieremöglichkeiten

Karrieremöglichkeiten werden innerhalb der ökonomischen Theorie als eines der wichtigsten Motivationsinstrumente in Organisationen angesehen. Obwohl die eingeschränkten Karrieremöglichkeiten von Mittleren Managern in Sekundären Servicebereichen bereits an anderer Stelle in dieser Arbeit hervorgehoben wurden³⁰⁸, sollen sie im Folgenden erneut aus einer anderen Perspektive aufgegriffen werden: als Motivationsinstrument, das zu einem Absinken der Interessenkonflikte bei der Erstellung und Kontrolle einzelner Leistungen führen kann.

In der Institutionenökonomie werden Karrieremöglichkeiten v. a. im Rahmen von sog. „rank order tournaments“³⁰⁹ behandelt. Sie können immer dann als Ersatz für Motivationsinstrumente, die an einer einzelnen Leistung ansetzen, verwendet werden, wenn mehrere Agenten gegeneinander um höherbezahlte Positionen konkurrieren. Für den Prinzipal erleichtern derartige Turniersituationen die Messung der von den Agenten erbrachten Leistungen. Er muss nicht mehr – wie in den meisten klassischen Agenturmodellen – das Leistungsergebnis der Agenten kardinal messen. Stattdessen genügt

³⁰⁷ Eisenstat 1990, S. 172. Ähnliche Aussagen finden sich z. B. auch bei Denison 1990, S. 188.

³⁰⁸ Siehe Kap. D.III.1.

³⁰⁹ Siehe den Titel des Beitrags von Lazear/Rosen 1981.

es, die Leistungen der Agenten ordinal zu ordnen und damit den besten Agenten festzustellen, der dann befördert wird bzw. eine Lohnerhöhung oder Prämie erhält.³¹⁰ Für die Agenten besteht ein Vorteil solcher Entlohnungsformen darin, dass die Auswirkungen externer Umweltunsicherheit reduziert werden können. Dies ist jedoch nur dann der Fall, wenn diese Umweltunsicherheit gleichermaßen Auswirkungen auf sämtliche miteinander konkurrierende Agenten besitzt.

Die Voraussetzung für Turniere ist dabei, dass die Leistungen der Agenten direkt miteinander vergleichbar sind. In der Praxis ist dies – v.a. wenn es um die Besetzung höherer Führungspositionen geht – meist jedoch nicht der Fall.³¹¹ Die Beförderungschancen eines Agenten sind daher stark davon abhängig, wie der Prinzipal dessen Leistung aus seiner eigenen, subjektiven Perspektive einschätzt. Diese subjektive Komponente wird noch deutlicher, wenn man bedenkt, dass der Prinzipal seine Beförderungsentscheidung nicht nur von vergangenen Leistungen des Agenten abhängig machen wird. Darüber hinaus wird er auch abzuschätzen versuchen, welche Leistung der Agent nach einer Beförderung in seiner neuen Position erbringen könnte.³¹²

Bei Beförderungsentscheidungen finden somit Wahrnehmungs-, Speicherungs- und Interpretationsprozesse des Prinzipals statt, die sich ebenso wie bei der Bestimmung von Soll-Werten kognitiv interpretieren lassen. Wie bereits in Kap. D.IV.2. dargestellt, ist bei unterschiedlichen Wissensbeständen von Prinzipal und Agent davon auszugehen, dass Agenten tendenziell nachteilig bewertet werden. In der Karriereforschung wird darüber hinaus vor allem auf das Kriterium ‚Aufmerksamkeit‘ des Top Managements abgestellt. Es wird empirisch untersucht, inwieweit einzelne Funktionen überhaupt durch das Top Management wahrgenommen werden. Denn nur dann haben dort beschäftigte Agenten die Möglichkeit, sich durch ihre Leistungen für Beförderungen zu empfehlen.

In der sog. ‚Plateau‘-Literatur wurden v.a. während der siebziger und achtziger Jahre Kriterien der Karriereentwicklung diskutiert. Ein Plateau wird dabei als ein Punkt in der Karriere eines Angestellten bezeichnet, an dem die Wahrscheinlichkeit einer weiteren hierarchischen Beförderung sehr

³¹⁰ Vgl. für Überblicke zu Rank Order Tournaments z.B. *Levinthal* 1988, S. 174 ff.; *Föhr* 1991, S. 141 ff.; sowie *Milgrom/Roberts* 1992, S. 367 ff.

³¹¹ Dieser Umstand führt zu den von *Ouchi/Maguire* 1975, S. 566, beschriebenen Kontrollmethoden, die sich nur aus machtpolitischen Aspekten heraus erklären lassen. Vgl. Kap. D.II.3.c).

³¹² *Forbes/Piercy* 1991, S. 171, stellen dies deutlich heraus: „As a corporate climber, you must realize that upward mobility in a hierarchical business organization depends on the decisions of those above you. They are attempting to base their decisions on your ability to perform at the higher level. However, since you have never been at that level before, they are forced to make a prediction.“

gering ist.³¹³ Neben zahlreichen, das allgemeine individuelle Verhalten betreffenden Faktoren (die sich durch ein Outsourcing wohl nicht ändern werden und somit für einen Institutionenvergleich außer Acht bleiben können) erscheinen hier insbesondere Aspekte der strategischen Ausrichtung der jeweiligen Unternehmung relevant. Es ist davon auszugehen, dass das Top Management seine Aufmerksamkeit auf die als strategisch bedeutsam eingestufte Bereiche konzentrieren wird.

„Die Tatsache, dass notwendige Aufmerksamkeit knapp ist, bedeutet insbesondere für eine Entscheidungszentrale den Zwang zur Spezialisierung auf bestimmte Aktivitäten, Bereiche oder Wissensgebiete.“³¹⁴

Entsprechend besteht aus Perspektive eines Agenten vor allem in Kernbereichen eines Unternehmens die Möglichkeit, auf sich aufmerksam zu machen und sich für verantwortungsvollere Aufgaben zu empfehlen. Derartige Zusammenhänge finden sich in der Literatur an zahlreichen Stellen. Thompson etwa beschäftigt sich mit Karrierechancen in Randbereichen von Unternehmungen („boundary spanning jobs“³¹⁵). Er kommt zu dem Ergebnis, dass die Karrierechancen von der Unsicherheit der jeweiligen funktionalen Umwelt, der Bedeutung einer Funktion für die Unternehmung und damit zusammenhängend der Sichtbarkeit („visibility“) der Funktion abhängen. Sind externe Unsicherheit und Bedeutung gering, so schätzt er auch die Karrierechancen als gering ein. Ähnliches stellen auch Krüger/v. Werder bei der Auswertung von Fallstudien zur Gestaltung von Zentralbereichen fest: betriebliche Teilfunktionen werden immer dann „zur Chefsache“, die „bis in das Blickfeld des Vorstandes“³¹⁶ reicht, wenn sie als strategisch bedeutsam angesehen werden. Bei diesen Teilfunktionen handelt es sich jedoch durchweg um Zentralbereiche mit Steuerungsfunktion.³¹⁷

An dieser Stelle wird auch verständlich, weshalb in der eingangs des Kap. D.IV.1. erwähnten Literatur zu Innovations- und strategischen Reorientierungsprozessen Anreizaspekte meist nicht thematisiert werden.³¹⁸ Die dort thematisierten Mittleren Manager stehen offensichtlich derart im „Rampenlicht“, dass sich aus Karriere- und Identifikationsgründen auf die einzelne Leistung bezogene Interessenkonflikte stark vermindern. Persönliche Erfolge im Rahmen derartiger strategisch relevanter Projekte ziehen häufig direkte Beförderungen nach sich.³¹⁹

³¹³ Vgl. *Ference/Stoner/Warren* 1977, S. 602.

³¹⁴ *Reitz* 1996, S. 128. Siehe ähnlich auch von v. *Weizsäcker* 1995, S. 28.

³¹⁵ *Thompson* 1967, S. 111.

³¹⁶ Beide Zitate: *Krüger/v. Werder* 1993, S. 254. Vgl. auch S. 263 desselben Beitrags.

³¹⁷ Vgl. zur Unterscheidung zwischen Zentralbereichen mit Steuerungsfunktion und solchen mit Servicefunktion Kap. B.I.4.a).

³¹⁸ Vgl. z.B. die Arbeiten von *Allen* 1977; *Tushman* 1977; *Burgelman* 1991.

Demgegenüber besteht in Sekundären Servicebereichen – da nicht als strategisch relevant betrachtet – für Agenten zumeist nur geringe Möglichkeit, auf sich aufmerksam zu machen. Entsprechend sind die empirisch feststellbaren Karrierechancen in Sekundären Servicebereichen gering. Dies lässt sich zum einen aus der Literatur zu Karriereverläufen ableiten,³²⁰ zum anderen finden sich auch in der Outsourcing-Literatur zahlreiche Berichte darüber, dass Fachpersonal in spezialisierten Dienstleistungsunternehmen weitaus bessere Karrierechancen besitzt, als dies in SSB einer Kundenunternehmung der Fall ist.³²¹ Letztlich scheinen auch die betroffenen Mitarbeiter dies ähnlich zu sehen. Bereits bei der Darstellung empirischer Motive des Outsourcings wurde hervorgehoben, dass spezialisierte Dienstleistungsunternehmen im Vergleich zu internen Serviceabteilungen als die deutlich attraktiveren Arbeitgeber gelten.³²²

Es wäre jedoch denkbar, dass Mitarbeiter aus SSB in andere Unternehmensbereiche wechseln, die stärker sichtbar sind. Empirische Untersuchungen zu Karriereverläufen von Managern sehen dies jedoch als sehr unwahrscheinlich an.³²³ Demnach ist – zumindest in Deutschland – eine Permeabilität funktionaler Bereichsgrenzen de facto nicht vorhanden.

„Auffällig zeigt sich auch, dass die von den mittleren Managern erworbenen formalen Qualifikationen [...] *inhaltlich immer* in einem unmittelbaren Zusammenhang zu den Kernaufgaben der Abteilung stehen, für die sie verantwortlich sind.“³²⁴

Wie strikt diese funktionalen Grenzen sind, wird deutlich, wenn bereits der Wechsel eines mittleren Managers von der Abteilung Marketing in den Verkauf als unüblicher „Seitensprung“³²⁵ bezeichnet wird. Durch derart un-

³¹⁹ So geht auch *Burgelman* 1983, S. 241, davon aus, dass für mittlere Manager in Innovationsprozessen ein hoher Anreiz davon ausgeht, bei erfolgreichen Produktinnovationen „general manager of an important new business in the corporation“ zu werden.

³²⁰ Vgl. nochmals die empirischen Ergebnisse in Kap. D.III.1.

³²¹ Vgl. z.B. *Köhler* 1990, S. 36; *Lorenz* 1992, S. 77; *Bongard* 1994, S. 130; *Lacity/Hirschheim* 1993, S. 21; *McLellan* 1993, S. 86. Siehe darüber hinaus die emphatischen Beschreibungen von *Drucker* 1989, S. 48, und *Drucker* 1993, S. 84 ff., wonach Outsourcing die einzige Möglichkeit für Mitarbeiter in „unterprivilegierten“ Dienstleistungsabteilungen ist, um ins Top Management aufzusteigen.

³²² Vgl. Kap. B.III.1.b)bb), sowie nochmals *Quinn* 1999, S. 10; *Köhler* 1990, S. 36, und *Lacity/Willcocks/Feeny* 1995, S. 89.

³²³ Siehe v.a. *Walgenbach* 1994, S. 121–154, der einen breiten Literaturüberblick gibt.

³²⁴ *Walgenbach* 1994, S. 125; eigene Kursivhervorhebung. Dabei bezieht sich *Walgenbach* jedoch weniger auf Randbereiche wie SSB, sondern auf primäre betriebliche Teilfunktionen wie Beschaffung, Produktion oder Absatz.

³²⁵ *Walgenbach* 1994, S. 136.

durchdringliche Bereichsgrenzen wird den Mitgliedern von Randbereichen wie SSB die Möglichkeit eines „movement toward the inner circle or the core of the occupation or organization“³²⁶ genommen, was jedoch in der Karriereforschung als wichtiger Karriereschritt betrachtet wird. Es sei jedoch auch erwähnt, dass es sich bei der fehlenden Permeabilität um ein deutsches Spezifikum zu handeln scheint. V.a. im angloamerikanischen Bereich scheint eine stärkere Tendenz hin zur Entwicklung von Generalisten zu bestehen, die im Rahmen ihrer Karriere deutlich häufiger Funktionen wechseln, als dies in Deutschland der Fall ist.³²⁷ Ob dies jedoch auch Wechsel zwischen Primär- und Sekundärbereichen einer Unternehmung einschließt, ist nicht erkennbar. Jedenfalls finden sich auch in der amerikanischen Literatur deutliche Verweise darauf, dass Servicebereiche häufig als ‚Abstellgleis‘ für wenig erfolgreiches Personal aus den Primärbereichen genutzt werden.³²⁸ Insofern erscheint die Permeabilität zwischen Primär- und Sekundärbereichen eher einseitig.

4. Zwischenfazit und Anwendungsmöglichkeit auf den Fall der SSB

Verschiedenste Gründe können dazu führen, dass ein Prinzipal nicht oder nur in beschränktem Maße Kontrollen anhand einzelner Leistungen eines Agenten vornehmen wird. Neben den in der Agenturtheorie thematisierten Fällen von asymmetrischer Information, multiple tasking oder Messproblemen ist dies auch bei hohen Wissensunterschieden zwischen Prinzipal und Agent gegeben. In derartigen Fällen erscheint es sinnvoll, ergänzende Motivationsinstrumente einzusetzen, mit deren Hilfe Interessenkonflikte zwischen Prinzipal und Agent in Bezug auf die einzelne Leistung verringert werden können. Derartige Motivationsinstrumente können äußerst vielschichtig sein. An dieser Stelle wurden knapp zwei Instrumente betrachtet, die (1) einer ökonomischen Analyse zugänglich sind, sich (2) kognitions-theoretisch und strategisch fundieren lassen, sowie (3) zumindest in gewissem Maße als empirisch abgesichert gelten können.

Es zeigte sich, dass bei subjektiven Leistungsbeurteilungen des Prinzipals und Karrierewahrscheinlichkeiten ein tendenzieller Zusammenhang zwi-

³²⁶ Schein 1978, S. 39.

³²⁷ Vgl. Walgenbach 1994, S. 138 f. sowie S. 125 f.

³²⁸ So bezeichnete bereits More 1968, S. 289, den Wechsel von Linien- in Staff-Funktionen als „tantamount to demotions in the sense of removing the individual from the possibility of advancing in the power hierarchy of the company.“ Ähnlich sieht dies Kanter 1979, S. 70, wenn sie Staff-Funktionen bezeichnet als „a good shelf on which to dump managers who are too old to go anywhere but too young to retire.“

schen den kognitiven Strukturen des Prinzipals und den Anreizen für den Agenten besteht.

- Empirische Befunde zur Leistungsbeurteilung deuten darauf hin, dass sich unterschiedliches Wissen tendenziell negativ auf die Beurteilung auswirkt.
- Die Karrierechancen eines Agenten sind stark durch die Aufmerksamkeit bestimmt, die das Top Management für dessen Bereich aufbringt.

Vor allem, wenn das Top Management nur über eingeschränktes Wissen bezüglich eines Bereiches verfügt, kommt dem dort beschäftigten Mittleren Management die Rolle eines ‚technological gatekeepers‘ zu, der einschlägiges Wissen aufbereitet und dem Top Management zur Verfügung stellt. Insofern erscheint es sinnvoll, die Bedeutung ergänzender Motivationsinstrumente vor allem an der Schnittstelle zwischen Top Management und Mittlerem Management zu untersuchen. Im Rahmen eines Institutionenvergleichs lässt sich dabei der interne Fall (SSB) mit einem spezialisierten Dienstleistungsunternehmen kontrastieren. Unterstellt man dabei (wie auch bei der Behandlung des Faktors „Produktionswissen des Prinzipals“), dass auf Ebene des Top Managements in einer Kundenunternehmung weitaus weniger spezifisches Produktionswissen vorhanden ist als in einem spezialisierten Dienstleistungsunternehmen, so fällt das Ergebnis eindeutig aus: Ist die strategische Ähnlichkeit des SSB zu den primären Wertschöpfungsprozessen gering, ist damit zusammenhängend von unterschiedlichen kognitiven Strukturen von SSB und Top Management auszugehen. Leistungsbeurteilungen werden daher tendenziell schlechter ausfallen als in spezialisierten Dienstleistungsunternehmen, und somit für vergleichsweise weniger Anreize sorgen. Besitzt der SSB des weiteren eine geringe strategische Bedeutung, so wird ihm das Top Management zusätzlich nur geringe Aufmerksamkeit widmen. Das Mittlere Management in einem SSB hat folglich weniger Möglichkeiten, sich für höhere Aufgaben zu profilieren. Entsprechend sind die Aufstiegswahrscheinlichkeiten deutlich geringer als in einem spezialisierten Dienstleistungsunternehmen. Leistungsanreize, wie sie z.B. im Rahmen von ‚rank order tournaments‘ entstehen können, dürften folglich in internen SSB deutlich geringer ausgeprägt sein als in spezialisierten Dienstleistungsunternehmen.

E. Zusammenfassung: Unterschiedliche interne Managementkosten als Motiv des Outsourcings von SSB

Im vorangegangenen Kapitel wurden Grundlagen eines ‚kognitiven Agenturansatzes‘ entwickelt. Die Effizienz der Steuerung und Kontrolle ist – zumindest bei Dienstleistungen, für die kein direkter marktlicher Vergleich möglich ist – entscheidend von der Fähigkeit eines Prinzipals abhängig, zweckmäßige Soll-Vorgaben zu machen. Bevor die Ergebnisse des ‚kognitiven Agenturansatzes‘ zusammengefasst und auf den Fall des Outsourcings von SSB angewandt werden, soll – im Sinne einer Zusammenfassung dieser Arbeit – ein Rückblick auf den bisherigen Gang der Untersuchung vorgenommen werden.

1. Outsourcing von SSB: ein empirisches Phänomen ...

Outsourcing ist kein gänzlich neues Phänomen. Bereits in den sechziger Jahren des abgelaufenen Jahrhunderts wurden ähnliche Fragen unter dem Titel „make or buy“ thematisiert. Während damals die Fremdbeschaffung von Vorprodukten des primären Produktionsprozesses im Mittelpunkt des Interesses stand, hat sich im Laufe der Outsourcing-Debatte ein Wechsel des Anwendungsfeldes vollzogen. Behandelt werden zumeist betriebliche Teilfunktionen wie die Informationstechnologie, das Gebäudemanagement, Personalverwaltung oder die Fuhrparkverwaltung.

Um das Gemeinsame derartiger Teilfunktionen herauszuarbeiten, wurde in Anlehnung an die Definition des Zentralbereichs nach Kreisel der Begriff des „Sekundären Servicebereichs“ (SSB) entwickelt. Bei Sekundären Servicebereichen handelt es sich um organisatorische Einheiten, die nach funktionalen Aspekten separiert und aufbauorganisatorisch zentral angeordnet sind. Dabei wurden insbesondere zwei charakteristische Merkmale betont:

- SSB sind in mehrfacher Hinsicht als ‚*sekundär*‘ zu bezeichnen. Erstens werden die von ihnen erstellten Leistungen nicht direkt auf dem Markt angeboten. Sie dienen lediglich dazu, die primären Wertschöpfungsbereiche einer Unternehmung zu unterstützen und sind für Kunden der Unternehmung nicht direkt wahrnehmbar. Zweitens werden SSB innerhalb der Unternehmung zumeist als nicht strategisch relevant eingestuft. Da sie

vom Kunden nicht wahrgenommen werden können, lassen sich mit ihnen auch keine Differenzierungsvorteile im Sinne von Porter erzielen. Auch im Rahmen einer Kostenführerschaftsstrategie wird ihnen meist keine strategische Bedeutung zugemessen, obwohl sie durchaus einen relevanten Anteil an den Gesamtkosten einer Unternehmung besitzen können. Dies lässt sich allenfalls damit erklären, dass der Begriff „sekundär“ drittens auch eine wertende Komponente enthält.

- Um die bei der Steuerung und Kontrolle von SSB entstehenden Probleme aus ökonomischer Perspektive besser greifbar zu machen, wurde näher auf die typischen Charakteristika von *Services* bzw. Dienstleistungen eingegangen. Sie sind insbesondere durch einen hohen Grad an Immaterialität und Integrativität gekennzeichnet. Immaterialität eines Leistungsergebnisses führt dazu, dass häufig vielfältige, nur qualitativ messbare Bewertungskategorien zur Anwendung kommen werden. Effiziente Steuerung und Kontrolle von Dienstleistungen setzt demnach voraus, dass ein Prinzipal diese Kategorien kennt und sie qualitativ zu bewerten weiß. Die Integrativität, d.h. die Einbeziehung externer Faktoren in den Produktionsprozess, führt zu einer Erweiterung des Kontrollprozesses. Da ein Vertragsabschluss zwischen Anbieter und Kunde notwendigerweise vor Beginn der Leistungserstellung erfolgt, besitzt der Kunde zum einen nicht die Möglichkeit, fertige Leistungen miteinander zu vergleichen. Zum anderen muss er Vorstellungen über das geplante Leistungsergebnis entwickeln, um sie im Rahmen eines Vertrages festzulegen. Dies erfordert Prozesse, die in der organisationstheoretischen Literatur üblicherweise als Planung bezeichnet werden.

Anschließend wurde ausführlich auf das Phänomen des Outsourcings eingegangen. Nach einer Begriffsabgrenzung wurden zwei wesentliche Charakteristika des Outsourcings erläutert, die für die weitere Analyse von Bedeutung sind.

Zum einen beziehen fast alle Unternehmungen bereits seit langer Zeit von externen Lieferanten eine große Zahl der hier thematisierten unterstützenden Dienstleistungen. Beispiele finden sich in der Gebäudereinigung, der Reparatur von Geschäftswagen und der Wartung der technischen Gebäudeausrüstung (Fahrstühle, Klimaanlage, IT-Netzwerke etc.). Vergleichsweise neu ist hingegen – und dies dürfte der Kern des Phänomens Outsourcing sein –, dass nicht mehr einzelne Teilleistungen von verschiedensten externen Anbietern bezogen werden, deren Steuerung und Kontrolle unternehmensintern erfolgt. Stattdessen werden umfassende Leistungspakete bzw. betriebliche Teilfunktionen von nur wenigen externen Outsourcing-Anbietern erbracht. Da diese Outsourcing-Anbieter ebenfalls nicht alle Teilleistungen selbst erstellen, sondern sie wiederum von Sublieferanten beziehen, kann eine ihrer entscheidenden Leistungen in einer *Inte-*

grations- und Koordinationsfunktion auf Ebene des mittleren und operativen Managements gesehen werden.

Zum anderen existieren in Deutschland bzw. der Europäischen Union arbeitsrechtliche Besonderheiten, die für das Outsourcing von hoher Relevanz sind. Der § 613a BGB bzw. die EG-Richtlinie 77/187 verpflichten einen Outsourcing-Anbieter, die vorher bei der Kunden-Unternehmung mit den betreffenden Aufgaben befassten Mitarbeiter zu identischen Konditionen (hier insbesondere: Lohnhöhe) zu übernehmen. Möchte man folglich durch Outsourcing Personalkosteneinsparungen erreichen, so ist dies jenseits der natürlichen Fluktuation nur durch Kündigungen bzw. Änderungskündigungen erreichbar. Dabei bestehen für einen Outsourcing-Anbieter ähnliche rechtliche Hürden wie für den Outsourcing-Kunden. Empirisch lässt sich feststellen, dass Outsourcing-Anbieter mit weitgehend demselben operativen Personal arbeiten, das vorher bei ihren Kunden tätig war. Lediglich Führungspositionen werden häufig neu besetzt und bestehende Kompetenzlücken gefüllt.¹ Dieser Umstand stellt für die weitere Analyse eine Art rechtlich vorgegebene *ceteris paribus* Klausel dar, die den Suchbereich möglicher Vorteile des Outsourcings erheblich einschränkt.

2. ... ohne stichhaltige Erklärung

Vor allem angesichts der Wirkungen des § 613a BGB erscheint es reizvoll, genauer nach den spezifischen Vorteilen des Outsourcings zu fragen. Zu diesem Zweck wurde auf die empirische Forschung zu Motiven und Risiken des Outsourcings eingegangen. Methodisch sieht man sich dabei mit zwei Problemen konfrontiert. Viele Unternehmen scheinen nur über sehr ungenaue Daten zu den Kosten der Eigenerstellung zu verfügen. Dies erschwert einen „Vorher-Nachher-Vergleich“ im Sinne einer Längsschnittanalyse. Darüber hinaus zeigt sich, dass v.a. die Aussagen im Rahmen von großzahligen, per Fragebogen erhobenen empirischen Untersuchungen nicht unkritisch in die theoretische Argumentation übernommen werden können. Da es sich bei Outsourcing um ein unternehmens- und sozialpolitisch heikle organisatorische Maßnahme handelt, scheinen die befragten Personen bzw. Unternehmen häufig nicht ihre „wahren“ Motive preiszugeben. Stattdessen erhält man in empirischen Untersuchungen häufig Ergebnisse, die tendenziell Rechtfertigungscharakter besitzen. Daher wurden die empirisch ermittelten Motive gleichzeitig einer Plausibilitätsprüfung unterzogen.

Auch ungeachtet dieser methodischen Probleme kann davon ausgegangen werden, dass Kosteneinsparungen als das dominante Motiv des Outsourcings anzusehen sind. Betrachtet man jedoch die angeführten Ursachen,

¹ Vgl. Gerigk 1997, S. 127.

die zu diesen Kosteneinsparungen führen sollen, macht sich eine gewisse Ernüchterung breit. Mit Hilfe von Argumenten wie Economies of Scale oder Branchenarbitrage lassen sich zwar Teile der Kosteneinsparungen erklären. Sollten die in der Presse und Literatur geschilderten Einsparungen von bis zu 50 % jedoch tatsächlich eingetreten sein, lässt sich dies mit derartigen Argumenten nicht erklären. Darüber hinaus sollten sich viele der in den empirischen Untersuchungen genannten Motive des Outsourcings – zumindest aus ökonomischer Perspektive – auch bei interner Leistungserstellung realisieren lassen. Es drängt sich somit der Verdacht auf, dass weitere, in den empirischen Studien nicht berücksichtigte Einflussfaktoren für das Outsourcing von Bedeutung sind.

Auf der Suche nach Erklärungen des Phänomens Outsourcing wurde daher auf die Institutionenökonomie als derjenigen Forschungsrichtung eingegangen, die im Rahmen der Outsourcing-Literatur mit Abstand die weiteste Verbreitung besitzt. Es zeigte sich jedoch, dass auch Transaktionskostenansatz und Agenturansatz keine weitergehende Erklärungskraft besitzen.

- Der *Transaktionskostenansatz* wurde aus methodischer Perspektive kritisiert, da seine Aussagen im Rahmen eines Markt oder Hierarchie Vergleichs vor allem auf impliziten Annahmen über das Verhalten der Akteure zurückzuführen sind. Spezifische Vorteile des Outsourcings können nicht erklärt werden. Lediglich Nachteile, die sich im Sinne eines Marktversagens an der Schnittstelle zwischen Kunde und Anbieter interpretieren lassen, werden systematisch erfasst. Der Transaktionskostenansatz kann daher auch als Theorie des Marktversagens bezeichnet werden. Entsprechend lässt sich aus dem Transaktionskostenansatzes für einen SSB die Handlungsempfehlung ableiten, dass von einem Outsourcing abzusehen sei. Dies steht jedoch in Widerspruch zu den empirischen Erfahrungen.
- Bei der *Agenturtheorie* sind – anders als beim Transaktionskostenansatz – keine impliziten Prämissen feststellbar. Sie bewegt sich jedoch auf einem vergleichsweise hohen Abstraktionsniveau. Kontrollprobleme werden auf asymmetrische Information zurückgeführt, die sich aus der Nicht-Beobachtbarkeit der Leistungserstellung sowie Umweltunsicherheit ergibt. Weitere institutionelle Faktoren werden meist nicht betrachtet. Ein solches Vorgehen verhindert, dass Unterschiede in der Effizienz zwischen den institutionellen Alternativen Markt und Hierarchie erklärt werden können („Markt-Hierarchie-Vergleich“). Genauso wenig ist die Agenturtheorie in der Lage, unterschiedliche Kontrolleffizienz in verschiedenen Unternehmen zu erklären („Hierarchie-Hierarchie-Vergleich“).

Durch den Transaktionskostenansatz können somit die spezifischen Nachteile des Outsourcings erklärt werden, spezifische Vorteile sind jedoch

durch Institutionenökonomische Ansätze nicht greifbar. Da es jedoch widersinnig erscheint, ein empirisches Phänomen nur über dessen Nachteile zu erklären, wurde nach einem Weg gesucht, die empirisch feststellbaren Kostenvorteile des Outsourcings besser theoretisch greifbar zu machen. Entscheidende Bedeutung kam dabei dem Ansatz von Demsetz zu, wie er in Kap. D.I.3. dargestellt wurde. Zwei Aspekte sind dabei von besonderer Bedeutung.

Erstens arbeitet Demsetz heraus, dass es bei Fragen der vertikalen Integration nicht genügt, lediglich interne Managementkosten (im Sinne von Kosten der internen Steuerung) mit Transaktionskosten (im Sinne von Kosten der Marktbenutzung) zu vergleichen. Da im Falle des Fremdbezugs auch bei einem Lieferanten interne Managementkosten anfallen, müssen diese ebenfalls berücksichtigt werden. Der Fremdbezug kann nur dann eine vorteilhafte Alternative sein, wenn die Summe aus Managementkosten des Lieferanten und Transaktionskosten geringer ist als die internen Managementkosten des Kunden. Bei Fragen der vertikalen Desintegration muss somit in zwei Schritten vorgegangen werden: Zunächst müssen die Managementkosten von Kunde und Lieferant miteinander verglichen werden (Schritt 1). Komparative Managementkostenvorteile des Lieferanten stellen dabei eine *notwendige Bedingung* für den Fremdbezug dar. Ist dies der Fall, so kann in einem zweiten Schritt betrachtet werden, ob diese Managementkostenvorteile größer sind als die Transaktionskosten. Dies wäre dann die *hinreichende Bedingung* für den Fremdbezug.

Die Konsequenz aus einer solchen Überlegung ist zweitens, dass Managementkosten, die zweifellos durch produktionsspezifisches Wissen beeinflusst sind, in verschiedenen Unternehmungen unterschiedlich ausgeprägt sein können. Um derartige Effekte erklären zu können, geht Demsetz dabei auf Spezialisierungseffekte im Sinne von Adam Smith ein und spricht von „scale economies to management“² – ohne sich jedoch weiter mit diesem Aspekt zu beschäftigen.

Dies wurde als Anlass genommen, sich näher mit dem Einfluss des Faktors ‚Produktionswissen‘ auf die Kosten der internen Steuerung (bzw. Managementkosten) zu beschäftigen.

² Demsetz 1988, S. 146.

3. Institutionenvergleich aus Sicht des ‚kognitiven Agenturansatzes‘

a) Methodik und Anspruch

Um Vorteile bzw. Motive des Outsourcings erfassbar zu machen, ist es notwendig, die internen Managementkosten von Anbieter und Kunde miteinander zu vergleichen. Es findet somit ein *Hierarchie-Hierarchie-Vergleich* statt. Wie dargestellt, sind weder der Transaktionskostenansatz noch die etablierte Agenturtheorie in der Lage, derartige Aussagen zu machen. Dies stellt auch Coase in einer Retrospektive seines Beitrags „The nature of the firm“³ dar:

„I emphasized the comparison of the costs of transacting with the cost of organizing and did not investigate the factors that would make the costs of organizing lower for some firms than for others. That was quite satisfactory if the main purpose was, as mine was, to explain why there are firms. But if one is to explain the institutional structure of production in the system as a whole it is necessary to uncover the reasons why the cost of organizing particular activities differs among firms.“⁴

Um einen derartigen Hierarchie-Hierarchie-Vergleich vornehmen zu können, wurde ein ‚kognitiver Agenturansatz‘ entwickelt. Das Ziel bestand dabei darin, die Agenturtheorie als ein vergleichsweise einfaches ökonomisches Theoriegerüst um zusätzliche kognitive Effekte zu erweitern, um damit eine bessere Approximation realer Zustände zu erreichen.⁵

Der entscheidende Faktor des ‚kognitiven Agenturansatzes‘ ist das Produktionswissen des Prinzipals. Da sich Produktionswissen nicht metrisch messen und bewerten lässt, wurde auf die *Methode des Institutionenvergleichs* nach Herbert A. Simon zurückgegriffen. Sie erlaubt immer dann eine qualitativ orientierte Analyse, wenn durch vergleichsweise einfache Erklärungsfaktoren eindeutige Unterschiede zwischen verschiedenen institutionellen Alternativen demonstriert werden können. Dies setzt jedoch voraus, dass sich diese Erklärungsfaktoren – gerade weil sie von so entscheidender Bedeutung für das Untersuchungsergebnis sind – ausreichend fundieren lassen. Daher wurde im ‚kognitiven Agenturansatz‘ besonderen Wert auf die Darstellung kognitionstheoretischer Grundlagen gelegt, durch die Zusammenhänge zwischen institutionellem Umfeld und Entscheidungsverhalten der betrachteten Akteure verdeutlicht werden können. Die eigentliche Ana-

³ Vgl. Coase 1937.

⁴ Coase 1988, S 47.

⁵ Vgl. nochmals das Zitat von Augier/Kreiner/March 2000, S. 561: „Thus, much of the history of organizational economics is a history of trying to elaborate hyper-simple theories to make them somewhat more consistent with observations of actual human behavior.“

lyse im Rahmen des Institutionenvergleichs fällt demgegenüber vergleichsweise einfach aus, das Ergebnis lässt sich intuitiv aus den betrachteten Einflussfaktoren ableiten.⁶

Auch wenn sich im Rahmen eines Hierarchie-Hierarchie-Vergleiches durch den ‚kognitiven Agenturansatz‘ unterschiedliche interne Managementkosten von Outsourcing-Kunde und Anbieter zeigen lassen, bewirkt die methodische Anlehnung an die Agenturtheorie jedoch, dass an anderer Stelle Einschränkungen des Aussagegehalts hingenommen werden müssen. Wie bereits betont, ist die Agenturtheorie aus ihrer vertragstheoretischen Perspektive heraus nicht in der Lage, Unterschiede zwischen den institutionellen Alternativen Markt und Hierarchie zu erklären.⁷ Dies bedeutet, dass auch der ‚kognitive Agenturansatz‘ nicht in der Lage ist, Aussagen über die Vorteilhaftigkeit des Outsourcings im Sinne einer *hinreichenden Bedingung* zu machen. Insbesondere lassen sich aus Perspektive des Top Managements einer Kunden-Unternehmung keine Effizienzunterschiede erfassen. Im Sinne der Agenturtheorie ist es für einen Prinzipal irrelevant, ob der Agent eine interner Servicebereich ist oder ein externer Dienstleistungsanbieter. Insofern kann das Erklärungsziel des ‚kognitiven Agenturansatzes‘ höchstens darin bestehen, komparative Managementkostenvorteile eines externen Anbieters im Sinne einer *notwendigen Bedingung* für das Outsourcing zu erklären.

Eine weitere Einschränkung des Anspruches ergibt sich aus der weitgehenden Vernachlässigung von Produktionsaspekten.⁸ Dies wurde mit verschiedenen Argumenten gerechtfertigt. Erstens wurde herausgestellt, dass die Leistung von Outsourcing-Anbietern vor allem in einer Integrations- und Koordinationsfunktion auf Ebene des mittleren und operativen Managements gesehen werden kann. In der Praxis zeigt sich, dass viele Outsourcing-Anbieter die von ihnen angebotene Leistung bei weitem nicht vollständig selbst erbringen, sondern wiederum auf Sub-Lieferanten zurückgreifen. In einem solchen Fall ist eine klare Trennung von Produktions- und Transaktionsphäre nicht mehr möglich. Zweitens lassen sich unterschiedliche Produktionstechnologien auf Entscheidungen des Managements zurückfüh-

⁶ Auch in diesem Punkt ist demnach ein Übereinstimmung mit der Methode des Institutionenvergleichs nach Simon gegeben. Vgl. nochmals *Simon* 1978, S. 6, sowie Kap. D.I.4.

⁷ Siehe nochmals das Zitat von *Jensen/Meckling* 1976, S. 311: „Viewed that way, it makes little or no sense to try to distinguish those things which are inside the firm (or any other organization) from those things that are ‚outside‘ of it.“

⁸ Dies steht in weitgehendem Einklang mit weiten Teilen der Institutionenökonomie. Als Beispiel sei auf das oben angeführte Zitat von *Coase* 1988, S. 47, verwiesen. Dort spricht er in Bezug auf den Vergleich institutioneller Arrangements ausschließlich von „the cost of *organizing* particular activities“ [eigene Hervorhebung, d.V.].

ren. Sie wurden daher im Sinne einer entscheidungsorientierten Sichtweise unter dem Begriff „Managementkosten“ subsumiert. Letztlich wurden Economies of Scale (im Rahmen von Produktionsfunktionen, die durch das Management gewählt wurden) ebenfalls nicht berücksichtigt. Bei der Diskussion empirisch ermittelter Motive des Outsourcings wurde betont, dass gerade bei maschinenintensiven Leistungen (wie z.B. Rechenzentrumsbetrieb) durchaus Skaleneffekte erzielt werden können. Insofern wird die Möglichkeit, durch Outsourcing Economies of Scale zu realisieren, keinesfalls zurückgewiesen. Es zeigte sich jedoch, dass dadurch lediglich ein vergleichsweise kleiner Teil der empirisch berichteten Einsparungen erklärt werden kann.⁹ Insofern wurde aus Gründen der Vereinfachung von diesem Faktor abstrahiert und bei der Erklärung von Effizienzunterschieden in verschiedenen Unternehmen vor allem auf die Bedeutung von kognitiv verursachten „scale economies to management“¹⁰ abgestellt.

Obwohl technologisch bedingte Economies of Scale keinesfalls in einem theoretischen Konflikt zum ‚kognitiven Agenturansatz‘ stehen (sie ließen sich problemlos in Aussagen über eine Outsourcing-Entscheidung integrieren), können sie jedoch dessen Aussagegehalt weiter einschränken. Geht man davon aus, dass zusätzlich produktionsbezogene Skaleneffekte für die Outsourcing-Entscheidung ausschlaggebend sind, so wären im Sinne von Demsetz unterschiedliche Managementkosten nicht mehr unbedingt für die Erklärung des Phänomens Outsourcing notwendig. Sie wären keine notwendige Bedingung mehr, sondern ‚lediglich‘ einer von mehreren Erklärungsfaktoren.

b) Aussagen

Der ‚kognitive Agenturansatz‘ thematisiert drei Faktoren: Charakteristika der Leistung als Determinante der anzuwendenden Kontrollformen, Produktionswissen des Prinzipals sowie ergänzende Motivationsinstrumente.

Zunächst wurde die Leistungserstellung als Problemlösungsprozess dargestellt. Zur Lösung eines komplexen Problems (z.B. Erzielung eines Leis-

⁹ Riordan/Williamson 1985, S. 369, gehen auf theoretischer Ebene sogar so weit, die Bedeutung von Skaleneffekten für Fragen der vertikalen Integration vollständig zu negieren. Dabei argumentieren sie, dass es jedem Unternehmen freistünde, über den eigenen Verbrauch hinaus entsprechende Leistungen auch auf dem externen Markt anzubieten und auf diese Art die notwendige Produktionsgröße zu erreichen. Diese Meinung wurde jedoch nicht weiter verfolgt, da ein solches Vorgehen auf eine schier endlose Diversifikation des betreffenden Unternehmens hinauslaufen würde. Die in diversifizierten Unternehmen auftretenden Steuerungsprobleme (vgl. Kap. D.III.4.) wurden von Riordan/Williamson offensichtlich nicht berücksichtigt.

¹⁰ Demsetz 1988, S. 146. Siehe auch Kap. D.I.3.a).

tungsergebnisses) ist es notwendig, dieses Problem in Subprobleme zu zerlegen. Durch diese Zerlegung soll erreicht werden, die Offenheit bzw. Komplexität soweit zu vereinfachen, dass eine Lösung auf Ebene der Subprobleme möglich wird. Entscheidend dabei ist, dass diese Zerlegung in aller Regel nicht deduktiv erfolgen kann. Sie ist daher mit Unsicherheit verbunden. Wie groß die mit der Zerlegung verbundene Unsicherheit ist, hängt nicht nur von der Komplexität des Problems ab. Gleichzeitig ist die einschlägige Erfahrung bzw. das Produktionswissen des Problemlösers von Bedeutung: Während z.B. die Reparatur eines Motors für einen Nicht-Techniker ein schier unlösbares Problem darstellen kann, ist dieselbe Reparatur für einen ausgebildeten Mechaniker weitaus einfacher und mit weniger Unsicherheit verbunden.

Bei der Steuerung und Kontrolle von Leistungen stellt sich für eine Prinzipal die Frage, auf welcher Ebene einer Problemhierarchie er dem Agenten Soll-Vorgaben machen soll. Werden Soll-Vorgaben auf einer niedrigen Ebene der Problemhierarchie gemacht und entsprechend Verhaltenskontrollen vorgenommen, so liegt die Unsicherheit der Problemzerlegung beim Prinzipal. Er trägt die Verantwortung für einen zweckmäßigen ‚Lösungsweg‘ bzw. das Leistungsergebnis. Werden Soll-Vorgaben hingegen auf einer hohen Ebene der Problemhierarchie gemacht und entsprechend Ergebniskontrollen vorgenommen, wird damit die Unsicherheit der Problemzerlegung auf den Agenten übertragen. Der Agent übernimmt dabei eine Funktion der Unsicherheitsabsorption, für die er eine gewisse Risiko- (bzw. Unsicherheits-)Prämie verlangen wird. Die Frage nach der Problemebene, auf der Soll-Vorgaben gemacht werden, ist somit auch eine Frage, wie die aus der Leistungserstellung resultierende Unsicherheit zwischen Prinzipal und Agent verteilt wird. Soll-Vorgaben auf hohen Problemebenen sind insbesondere dann sinnvoll, wenn der Agent über ein besseres Problemlösungswissen verfügt als der Prinzipal und entsprechend eine vergleichsweise geringere Risikoprämie für die Problemlösung verlangen muss.

Bei dieser Betrachtung sind jedoch Anreizaspekte noch nicht berücksichtigt. Will der Prinzipal verhindern, dass der Agent die aus seinem Wissensvorsprung resultierenden Effizienzvorteile appropriiert, so muss er Informationen über einen angemessenen Preis der Leistungserstellung (incl. Risikoprämie) besitzen. Dies wird nur dann der Fall sein, wenn für die betreffende Leistung marktliche Vergleichsmöglichkeiten existieren.

In Bezug auf die Kontrolle von Sekundären Servicebereichen stellt sich somit die Frage, ob Soll-Vorgaben auf hohen Problemebenen und damit zusammenhängend Ergebniskontrollen ein zweckmäßiges Mittel sind, um eventuell bestehende Wissensvorsprünge des Agenten zu nutzen. Zur Beantwortung dieser Frage muss auf die speziellen Charakteristika der Dienstleistungsproduktion zurückgegriffen werden. Dienstleistungen zeichnen sich

durch einen jeweils hohen Grad an Immaterialität und Integrativität aus. Aufgrund der Immaterialität werden häufig nur qualitative Bewertungskriterien bei der Ergebnismessung zur Anwendung kommen, was eine Ergebniskontrolle im Vergleich zu Leistungen, die sich physisch bzw. quantitativ messen lassen, erschwert. Entsprechend sind auch marktliche Vergleichsmöglichkeiten zur Ermittlung eines Preises (incl. Risikoprämie) beschränkt. Aus der Integrativität des Leistungsprozesses lassen sich zwei Konsequenzen ableiten. Zum einen besitzt ein Prinzipal, da die Leistungserstellung erst nach Vertragsabschluss erfolgt, ex ante nicht die Möglichkeit zur Begutachtung des Leistungsergebnisses. Er muss somit bereits ex ante die relevanten Bewertungskategorien kennen, um sie vertraglich festlegen zu können. Zum anderen ist aus Sicht des Agenten durch die Integration des externen Faktors bei der Leistungserstellung ein hohes Maß an Umweltunsicherheit gegeben. Folglich wird er – wenn überhaupt – nur gegen eine vergleichsweise hohe Risikoprämie Garantie für das Leistungsergebnis übernehmen.¹¹ Im Ergebnis stellen ergebnisorientierte Kontrollen somit kein zweckmäßiges Mittel zur Steuerung von SSB (im Sinne von integrierten Serviceabteilungen) dar. Sollen SSB jedoch über Vorgaben auf niedrigen Problemebenen gesteuert werden, so kommt der Prinzipal nicht umhin, die Zerlegung von Ober- in Subprobleme selbst vorzunehmen. Die Zweckmäßigkeit der resultierenden Verhaltensvorgaben und damit die Effizienz der Steuerung ist demnach von der Güte der Heuristiken abhängig, die dem Prinzipal zur Verfügung stehen. Dies wurde als Anlass genommen, sich näher mit dem Produktionswissen von Prinzipalen bei einem potentiellen Outsourcing-Kunden und einem Outsourcing-Anbieter zu beschäftigen.

Nun ist Produktionswissen kein Faktor, der sich ohne weiteres messen lässt. Daher wurde in Anlehnung an die Methodik Williamsons ein Weg gewählt, der eine zumindest indirekte Erfassung ermöglicht. Zum einen wurden die individuellen Karriereverläufe der betrachteten Prinzipale als Determinante des Produktionswissens betrachtet. Es wurde somit ein (kognitionstheoretisch fundierter) Zusammenhang zwischen beruflicher Umwelt und individuellem Entscheidungsverhalten hergestellt. Weil jedoch auch Karriereverläufe nicht quantitativ erfassbar sind, wurden sie im Rahmen eines Institutionenvergleichs gegenübergestellt. Als Prinzipal wurde das Top Management identifiziert, da SSB als bereichsübergreifende organisatorische Einheiten diesem zumeist direkt unterstellt sind.

Bei der Betrachtung von empirischen Karriereverläufen ergab sich weitgehende Evidenz dafür, dass Mitglieder des Top Managements einer Unternehmung zumeist aus deren strategisch relevanten Kernbereichen stammen.

¹¹ Im deutschen Rechtssystem haben diese Umstände zur Entwicklung des Dienstvertrages (§§ 611 ff. BGB) als eigenständiger Vertragsform geführt. Vgl. dazu auch Kap. B.II.4.a)cc).

Es wurden keine Berichte über Manager gefunden, die im Verlauf ihrer Karriere nennenswerte Zeit in Sekundären Servicebereichen der betreffenden Unternehmungen verbracht hatten. Daraus lässt sich schließen, dass auf Ebene des Top Managements einer Unternehmung zumeist eher geringes Wissen bezüglich der Leistungserstellung in SSB vorhanden ist. Wendet man diese Ergebnisse im Rahmen eines Institutionenvergleichs zwischen (potentiellen) Outsourcing-Kunden und spezialisierten Dienstleistungsanbietern an, so ist das Ergebnis vergleichsweise trivial. Es ist davon auszugehen, dass in einem spezialisierten Dienstleistungsunternehmen auf Ebene des Top Managements deutlich ausgeprägteres Wissen über die Leistungserstellung von sekundären Dienstleistungen vorhanden ist, als dies in (potentiellen) Kundenunternehmungen der Fall ist. Derartige Spezialisierungseffekte wurden bereits von Adam Smith thematisiert und sind als eine der wichtigsten Ursachen der Arbeitsteilung anzusehen:

„The difference of natural talents in different men is, in reality, much less than we are aware of; and the very different genius which appears to distinguish men of different professions, when grown up to maturity, is not upon many occasions so much the cause, as the effect of the division of labour.“¹²

Entsprechende Auswirkungen auf Steuerungsentscheidungen des Top Managements sind einer kognitionstheoretischen Interpretation zugänglich. Es wurde festgestellt, dass die Zweckmäßigkeit kognitiver Strukturen entscheidend von der Erfahrung eines Akteurs abhängt. Besaß dieser in der Vergangenheit die Möglichkeit, in vergleichbaren Situationen Erfahrungen zu sammeln und die dabei verwendeten Heuristiken einem Versuch-und-Irrtum-Verfahren auszusetzen, kann von einer vergleichsweise hohen Zweckmäßigkeit dieser kognitiven Strukturen ausgegangen werden. Überträgt ein Akteur jedoch entsprechende Heuristiken ungeprüft – bzw. durch „simple analogies“¹³ – auf (subjektiv) neuartige Entscheidungssituationen, besteht die Gefahr von Fehlinterpretationen und Fehlschlüssen.

Es stellt sich folglich die Frage, inwieweit Heuristiken zur Steuerung von Kernbereichen einer Unternehmung auf die Steuerung von SSB übertragbar sind. Vor allem in der Diversifikationsliteratur haben sich zahlreiche Autoren mit derartigen Fragen beschäftigt. Im Zentrum des Interesses steht dabei, Ähnlichkeiten bzw. Unähnlichkeiten verschiedener Geschäftsbereiche zu erfassen. Auch ohne an dieser Stelle näher auf die mit der Erfassung verbundenen Schwierigkeiten einzugehen, lässt sich feststellen, dass in den meisten Unternehmungen SSB eine vergleichsweise geringe Ähnlichkeit zum Kerngeschäft aufweisen. Sie sind im Sinne der Diversifikationsforschung als „unrelated“ einzustufen. Werden in solchen Fällen Heuristiken,

¹² *Smith* 1776/1993, S. 12.

¹³ *Schwenk* 1984, S. 117.

die sich im Kerngeschäft bewährt haben, bei der Steuerung der SSB angewendet, so muss angesichts des veränderten Umfelds deren Zweckmäßigkeit angezweifelt werden.

Aus Sicht des Top Managements einer Kundenunternehmung stellt sich die Frage, ob es sinnvoll erscheint, sich fachspezifisches Wissen über einen SSB anzueignen. Eine solche Frage zielt dabei auf die Allokation beschränkter kognitiver Ressourcen des Top Managements ab. Man kommt zu dem Resultat, dass das Top Management einer Kundenunternehmung seine kognitiven Ressourcen vor allem in den Kernbereichen einsetzen wird. Zum einen werden Leistungen eines SSB zumeist als ‚nicht-strategisch‘ eingestuft, zum anderen lassen sich aufgrund der geringen Ähnlichkeit nur geringe ‚economies of scope des Problemlösungsverhaltens‘ realisieren. Insofern erscheint es rational, wenn ein Top Management seine beschränkten kognitiven Ressourcen dort einsetzt, wo sie (1) die höchste ‚kognitive Grenzproduktivität‘ versprechen und (2) zu strategisch relevanten Entscheidungen führen.

Als Ergebnis eines solchen Institutionenvergleichs ist somit davon auszugehen, dass in (potentiellen) Kundenunternehmungen Sekundäre Servicebereiche nur mit geringer Effizienz durch das Top Management kontrolliert werden können. Demgegenüber stellen die von einem SSB erbrachten Leistungen in einem spezialisierten Dienstleistungsunternehmen den Kern der eigentlichen Geschäftstätigkeit dar. Da das Top Management über entsprechendes Produktionswissen verfügt, ist davon auszugehen, dass die Kontrolle dieser Leistungen eine vergleichsweise höhere Effizienz besitzt.

Obwohl sich bereits anhand des Faktors „Produktionswissen des Prinzipals“ Unterschiede zwischen den Managementkosten der Alternativen „interner SSB“ und „spezialisiertes Dienstleistungsunternehmen“ zeigen lassen, wurde darüber hinaus – gewissermaßen flankierend – auf ergänzende Motivationsinstrumente eingegangen. Dabei wurden Anreize für einen Agenten betrachtet, die nicht an der einzelnen Leistungserstellung ansetzen. Es wäre denkbar, dass motivationale Anreize auch bei geringem spezifischen Produktionswissen des Prinzipals möglich sind. Da eine konsistente und allgemein anerkannte Theorie der menschlichen Motivation nicht existiert, wurde an dieser Stelle auf eine umfassende theoretische Betrachtung verzichtet. Stattdessen wurden lediglich selektiv zwei Instrumente behandelt: Leistungsbeurteilungen und Karrierechancen. Beide Instrumente sind einer ökonomischen Analyse zugänglich, lassen sich kognitionstheoretisch sowie strategisch fundieren, und ihre Wirkung kann als empirisch abgesichert gelten. Es zeigte sich, dass mangelnde strategische Bedeutung und Wissensunterschiede zwischen Prinzipal und Agent auch bei diesen Motivationsinstrumenten zu komparativen Nachteilen der Alternative „interner SSB“ führen.

Empirisch wurde belegt, dass subjektiv geprägte Leistungsbeurteilungen (wie auch an der einzelnen Leistung orientierte Kontrollen) vom Fachwissen des Prinzipals abhängen. Darüber hinaus ergibt sich aus den bereits vorher betrachteten Karriereverläufen, dass für fachspezifische Mitarbeiter in SSB geringere Karrierechancen bestehen als in spezialisierten Dienstleistungsunternehmen. Insofern ist im Rahmen eines Institutionenvergleichs davon auszugehen, dass spezialisierte Dienstleistungsunternehmen auch hinsichtlich der hier betrachteten ergänzenden Motivationsinstrumente komparative Vorteile gegenüber einem internen SSB besitzen. Im Ergebnis werden dadurch die bestehenden Unterschiede in der Kontrolleffizienz zwischen den Alternativen „interner SSB“ und „spezialisierter Dienstleistungsanbieter“ weiter verstärkt.

Es lässt sich somit festhalten, dass ein spezialisiertes Dienstleistungsunternehmen deutliche Managementkostenvorteile gegenüber seinen Kunden besitzt. Abstrahiert man an dieser Stelle von technologisch bedingten Economies of Scale, so ergibt sich aus dem ‚kognitiven Agenturansatz‘ eine *notwendige Bedingung* für das Outsourcing.¹⁴

Für einen (potentiellen) Outsourcing-Kunden ist es bei seiner Entscheidung über den Fremdbezug jedoch zusätzlich notwendig, die Transaktionskosten an der marktlichen Schnittstelle zwischen Anbieter und Kunde zu berücksichtigen. Anders ausgedrückt stellt sich die Frage, ob ein Anbieter die aus seinen Effizienzvorteilen resultierenden Renten zumindest teilweise an den Kunden weitergibt. Zu dieser Frage kann der ‚kognitive Agenturansatz‘ keine Aussage machen. An dieser Schnittstelle verbleibt der ‚kognitive Agenturansatz‘ in seinem methodischen Grundgerüst der Agenturtheorie. Durch deren Erweiterung um kognitive Faktoren wurde es zwar möglich, Unterschiede zwischen verschiedenen Unternehmen im Sinne eines Hierarchie-Hierarchie-Vergleiches zu erklären, Unterschiede zwischen der Effizienz marktlicher und hierarchischer Vertragsverhältnissen bleiben jedoch nicht erfassbar.

Die Ausgangsfrage der Untersuchung war, empirisch bestehende Kosten- und Effizienzvorteile als Motive des Outsourcings erfassbar zu machen. Durch den ‚kognitiven Agenturansatz‘ konnten – auch unter den in Deutschland und der europäischen Union bestehenden arbeitsrechtlichen Auflagen – derartige Effizienzvorteile erklärt werden. Das Outsourcing von nicht-strategischen Sekundären Servicebereichen ist aus dieser Perspektive das Ergebnis zunehmender Arbeitsteilung aufgrund kognitiver Spezialisie-

¹⁴ Geht man davon aus, dass zusätzlich produktionsbezogene Skaleneffekte für die Outsourcing-Entscheidung ausschlaggebend sind, so ergäbe sich aus dem ‚kognitiven Agenturansatz‘ keine notwendige Bedingung mehr, sondern ‚lediglich‘ einer von mehreren Erklärungsfaktoren. Vgl. Kap. E.3.a).

rungeffekte.¹⁵ Wie die daraus resultierenden Renten zwischen Anbieter und Kunde verteilt werden, muss jedoch offen bleiben.

„It has been said that young men have visions and old men have dreams. My dream is to construct a theory which will enable us to analyze the determinants of the institutional structure of production. In ‚The Nature of the Firm‘ the job was only half done – it explained why there were firms but not how the functions which are performed by firms are divided up among them.“¹⁶

Durch den ‚kognitiven Agenturansatz‘ gelang es, zur zweiten Hälfte dieses Jobs beizutragen – zu Lasten der ersten Hälfte. Der Traum von Ronald Coase bleibt bestehen, und damit die Herausforderung einer Theorie der Unternehmung.

¹⁵ Siehe zur Entwicklung neuer Märkte durch zunehmende Spezialisierung v. *Weizsäcker* 1991.

¹⁶ *Coase* 1988, S 47.

Literaturverzeichnis

- Aghion, Philippe/Tirole, Jean*: Some implications of growth for organizational form and ownership structure, in: *European Economic Review*, 39. Jg., 1995, S. 440–455.
- Albach, Horst*: Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58. Jg., 1988, S. 1143–1170.
- Albers, Sönke/Krafft, Manfred*: Zur relativen Aussagekraft und Eignung von Ansätzen der neuen Institutionenlehre für die Absatzformenwahl sowie die Entlohnung von Verkaufsaußendienstmitarbeitern, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 66. Jg., 1996, S. 1383–1407.
- Alchian, Armen A.*: Specificity, specialization and coalitions, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 140. Jg., 1984, S. 34–49.
- Alchian, Armen A./Demsetz, Harold*: Production, information costs, and economic organization, in: *American Economic Review*, 62. Jg., 1972, S. 777–795.
- Alchian, Armen A./Woodward, Susan*: Reflections on the theory of the firm, in: *Journal of Institutional and theoretical Economics*, 143. Jg., 1987, S. 110–136.
- The firm is dead, Long live the firm. A review of Oliver E. Williamson's *The Economic Institutions of Capitalism*, in: *Journal of Economic Literature*, 26. Jg., 1988, Heft 3, S. 65–79.
- Alexis, Marcus/Wilson, Charles Z.*: *Organizational decision making*, Englewood Cliffs 1967.
- Allen, Thomas J.*: *Managing the flow of technology*, Cambridge 1977.
- Anderson, John R.*: *The adaptive character of thought*, Hillsdale 1990.
- *Kognitive Psychologie*, 2. Aufl., Heidelberg 1996.
- Ang, Soon/Straub, Detmar W.*: Production and transaction economies and IS Outsourcing: A study of the US banking industry, in: *MIS Quarterly*, 22. Jg., 1998, S. 535–552.
- Anthony, Robert N.*: *Planning and control systems. A framework for analysis*, Boston 1965.
- Argyris, Chris/Schön, Donald A.*: *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading 1978.
- Arrow, Kenneth J.*: Economic welfare and the allocation of resources for invention, in: *Nelson, Richard R. (Hg.): The rate and direction of inventive activity: Economic and social factors*, Princeton 1962.
- The economics of agency, in: *Pratt, John W./Zeckhauser, Richard J. (Hg.): Principals and Agents – The Structure of Business*, Boston 1985.

- Augier, Mie/Kreiner, Kristian/March, James G.*: Introduction: Some roots and branches of organizational economics, in: *Industrial and Corporate Change*, 9. Jg., 2000, S. 555–565.
- Austin, Robert D.*: *Measuring and managing performance in organizations*, New York 1996.
- Bacher, Matthias R.*: *Outsourcing als strategische Marketing-Entscheidung*, Wiesbaden 2000.
- Bamberg, Günter/Coenenberg, Adolf G.*: *Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre*, 8. Aufl., München 1994.
- Bamberger, Ingo/Wrona, Thomas*: Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48. Jg., 1996, S. 130–153.
- Bardi, Edward J./Tracey, Michael*: Transportation outsourcing: A survey of US practices, in: *International Journal of physical distribution and logistics management*, 21. Jg., 1991, Heft 3, S. 15–21.
- Barnard, Chester I.*: *The functions of the executive*, Cambridge 1938.
- Barney, Jay B.*: Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, 17. Jg., 1991, S. 99–120.
- Baron, James N./Kreps, David M.*: *Strategic human resources. Framework for general managers*, New York u. a. 1999.
- Bartlett, F. C.*: *Remembering: A study in experimental and social psychology*, London 1932.
- Bartley, William W.*: Rationalität, in: Seiffert, Helmut/Radnitzky, Gerard (Hg.): *Handlexikon zur Wissenschaftstheorie*, 2. Aufl., München 1992.
- Barzel, Yoram*: Measurement cost and the organization of markets, in: *Journal of Management*, 17. Jg., 1982, S. 99–120.
- Bauer, Kilian/Pulz, Fabian*: Betriebsübergang durch Auftragsvergabe, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Ausgabe vom 9. Mai 2001, S. 29.
- Baur, Cornelius*: *Make-or-buy-Entscheidungen in einem Unternehmen der Automobilindustrie*, München 1990.
- Baysinger, Barry/Hoskisson, Robert E.*: Diversification strategy and R&D intensity in multiproduct firms, in: *Academy of Management Journal*, 32. Jg., 1989, S. 310–332.
- Beer, Martin*: *Outsourcing unternehmensinterner Dienstleistungen: Optimierung des Outsourcing-Entscheidungsprozesses*, Wiesbaden 1998.
- Behme, Wolfgang*: ZP-Stichwort: Outsourcing, in: *Zeitschrift für Planung*, 4. Jg., 1993, S. 291–294.
- Berekoven, Ludwig*: *Der Dienstleistungsbetrieb: Wesen, Struktur, Bedeutung*, Wiesbaden 1974.
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas*: *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*, New York 1969.

- Berger, Ulrike/Bernhard-Mehlich, Isolde*: Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart 1999.
- Bettis, Richard A./Mahajan, Vijay*: Risk/Return performance of diversified firms, in: Management Science, 31. Jg., 1985, S. 785–799.
- Bettis, Richard A./Prahalad, C.K.*: The dominant logic: Retrospective and extension, in: Strategic Management Journal, 16. Jg., 1995, S. 5–14.
- Billeter, Thomas*: IT-Outsourcing: marktwirtschaftliche Ansätze zur Bereitstellung der IT- Infrastruktur in Unternehmungen, Zürich 1995.
- Blair, Donald*: I survived outsourcing, in: CIO, Vol. 3, Heft 10, July 1990, S. 20–24.
- Blaug, Mark*: The methodology of economics: or how economists explain, 2. Aufl., Cambridge 1992.
- Bliesener, Max-Michael*: Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 46. Jg., 1994, S. 291–315.
- Bogan, Christopher E./English, Michael J.*: Benchmarking for best practices. Winning through innovative adaption, New York 1994.
- Bogaschewski, Ronald*: Strategische Aspekte der Leistungstiefenoptimierung, in: Koppelman, Udo (Hg.): Outsourcing, Stuttgart 1996.
- Bongard, Stefan*: Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung, Wiesbaden 1994.
- Bouwen, René/de Visch, Jan/Steyaert, Chris*: Innovation projects in organizations, in: Hosking, Dian M./Anderson, Neil (Hg.): Organizational change and innovation. Psychological perspectives and practices in Europe, London/New York 1992.
- Bower, Joseph L.*: Managing the resource allocation process, Homewood 1970.
- Brand, Dieter*: Der Transaktionskostenansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, Frankfurt/M. u. a. 1990.
- Brehm, Carsten/Jantzen-Homp, Dietgard*: Organisation des Wandels, in: Krüger, Wilfried (Hg.): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000.
- Bröcker, Horst F.*: Managementkarrieren in Europa. Eine vergleichende Analyse der Merkmale, Mobilitätsprofile und kohortenspezifischen Verlaufsmuster der Karrieren europäischer Führungskräfte, Dissertation Universität Stuttgart 1991.
- Brockhaus*: Infrastruktur, in: Der Grosse Brockhaus in zwölf Bänden, Band 5, 18. Aufl., Wiesbaden 1979.
- Brousseau, Kenneth R./Driver, Michael J./Eneroth, Kristina/Larsson, Rikard*: Career pandemonium: Realignment organizations and individuals, in: Academy of Management Executive, 10. Jg., 1996, Heft 4, S. 52–66.
- Bruch, Heike*: Outsourcing – Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998.

- Buchholz*, Wolfgang: Outsourcing der Beschaffung – Strategische Ausrichtung und organisatorische Umsetzung, in: Zeitschrift Führung & Organisation, 68. Jg., 1999, S. 271–277.
- Buhl*, Hans U./*Wirth*, Andrea: Outsourcing von Informationsverarbeitungsleistungen unter Risikoaspekten, in: Taudes, Alfred/Frisch, Walter (Hg.): Informationswirtschaft, Heidelberg 1993.
- Bühner*, Rolf: Strategie und Organisation, 2. Aufl., Wiesbaden 1993.
- Bühner*, Rolf/*Tuschke*, Anja: Outsourcing, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., 1997, S. 20–30.
- Burgelman*, Robert A.: A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm, in: Administrative Science Quarterly, 28. Jg., 1983, S. 223–244.
- Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaption: Theory and field research, in: Organization Science, 2. Jg., 1991, S. 239–262.
- Chandler*, Alfred D. Jr.: The functions of the HQ unit in the multibusiness firm, in: Rumelt, Richard P./Schendel, Dan E./Teece, David J. (Hg.): Fundamental issues in strategy. A research agenda, Boston 1994.
- Chmielewicz*, Klaus: Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1979.
- Coase*, Ronald H.: The nature of the firm, in: Economica, 4. Jg., 1937, S. 386–405.
- The problem of social cost, in: Journal of Law and Economics, 3. Jg., 1960, S. 1–44.
 - The institutional structure of production, in: American Economic Review, 82. Jg., 1992, S. 713–719.
- Coenenberg*, Adolf (unter Mitarbeit von *Rudolf Gingele*, *Axel Haller*, *Andreas Mayer* und *Peter Ströhlein*): Jahresabschluss und Jahresabschlussanalyse. Betriebswirtschaftliche, handels- und steuerrechtliche Grundlagen, 14. Aufl., Landsberg am Lech 1993.
- Coff*, Russell: When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource based view and stakeholder bargaining power, in: Organization Science, 10. Jg., 1999, S. 119–133.
- Cohen*, Wesley M./*Levinthal*, Daniel A.: Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation, in: Administrative Science Quarterly, 35. Jg., 1990, S. 128–152.
- Commons*, John R.: Institutional Economics, in: American Economic Review, 21. Jg., 1931, S. 648–657.
- Legal foundations of capitalism, Clifton 1974 (Originalfassung erschienen 1924).
- Conner*, Kathleen R.: A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, in: Journal of Management, 17. Jg., 1991, S. 121–154.

- Conner, Kathleen R./Prahalad, C. K.*: A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism, in: *Organization Science*, 7. Jg., 1996, S. 477–501.
- Cross, John*: IT outsourcing: British Petroleum's competitive approach, in: *Harvard Business Review*, 37. Jg., 1995, Heft 6, S. 94–102.
- Daft, Richard L./Weick, Karl E.*: Toward a model of organizations as interpretation systems, in: *Academy of Management Review*, 9. Jg., 1984, S. 284–295.
- Darby, Michael R./Karni, Edi*: Free competition and the optimal amount of fraud, in: *Journal of Law and Economics*, 16. Jg., 1973, S. 67–88.
- Dearborn, DeWitt C./Simon, Herbert A.*: Selective perception: A note on the departmental identifications in executives, in: *Sociometry*, 21. Jg., 1958, S. 140–144.
- Demsetz, Harold*: Toward a theory of property rights, in: *American Economic Review*, 57. Jg., 1967, S. 347–359.
- The theory of the firm revisited, in: *Journal of Law, Economics and Organization*, 4. Jg., 1988, S. 141–161.
- Denison, Daniel R.*: Air maintenance control, in: Hackman, Richard J. (Hg.): *Groups that work (and those that don't). Creating conditions of effective teamwork*, San Francisco/Oxford 1990.
- Dibbern, Jens/Güttler, Wolfgang/Heinzl, Armin*: Die Theorie der Unternehmung als Erklärungsansatz für das selektive Outsourcing der Informationsverarbeitung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg., 2001, S. 675–700.
- Dierickx, Ingemar/Cool, Karel*: Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, in: *Management Science*, 35. Jg., 1989, S. 1504–1511.
- Dill, Peter/Hügler, Gert*: Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen, in: Heinen, Edmund (Hg.): *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, München u.a. 1987.
- Dillerup, Ralf/Foschiani, Stefan*: Boße Sparmaßnahme oder strategische Option, in: *Beschaffung Aktuell*, Heft 1/1996, S. 39–41.
- Dillmann, Lutz*: Outsourcing in der Produktentwicklung: eine transaktionskostentheoretische Betrachtung der zunehmenden Fremdvergabe pharmazeutischer Produktentwicklungsaufgaben in der BRD, Frankfurt/M. 1995.
- Die zunehmende Fremdvergabe pharmazeutischer Produktentwicklungsaufgaben an Contract Research Organisations, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 49. Jg., 1997, S. 1047–1065.
- Donaldson, Gordon/Lorsch, Jay W.*: *Decision making at the top*, New York 1983.
- Dörner, Dietrich*: *Problemlösen als Informationsverarbeitung*, Stuttgart u. a. 1976.
- Dosi, Giovanni/Marengo, Luigi*: On the tangled discourse between transaction cost economics and competence-based views of the firm: some comments, in: Foss, Nicolai/Mahnke, Volker (Hg.): *Competence, governance and entrepreneurship. Advances in economic strategy research*, Oxford 2000.

- Dostal*, Werner: Auslagerung von Informatik-Dienstleistungen: Veränderungen für Personal- und Arbeitsmarkt, in: Berg, Jürgen/Gräber, Horst (Hg.): Outsourcing in der Informationstechnologie, Frankfurt a.M./New York 1995.
- Drucker*, Peter F.: Management: Tasks, responsibilities, practices, New York 1974.
- Sell the mailroom, in: The Wall Street Journal, 25.7.1989, S. 48.
 - Post-Capitalist Society, New York 1993.
- Dundas*, Kenneth N. M./*Richardson*, Peter R.: Implementing the unrelated product strategy, in: Strategic Management Journal, 3. Jg., 1982, S. 287–301.
- Earl*, Michael J.: The Risks of Outsourcing IT, in: Sloan Management Review, Vol. 37, 1996, Heft 3, S. 26–32.
- Ebers*, Mark/*Gotsch*, Wilfried: Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart u. a. 1999.
- Eccles*, Robert G.: The transfer pricing problem, Lexington/Toronto 1985.
- Eisenführ*, Franz/*Weber*, Martin: Rationales Entscheiden, 3. Aufl., Berlin u. a. 1999.
- Eisenhardt*, Kathleen M.: Control: Organizational and Economic Approaches, in: Management Science, 31. Jg., 1985, S. 134–149.
- Agency theory: an assessment and review, in: Academy of Management Review, 14. Jg., 1989, S. 57–74.
- Eisenstat*, Russell A.: Fairfield systems group, in: Hackman, Richard J. (Hg.): Groups that work (and those that don't). Creating conditions of effective teamwork, San Francisco/Oxford 1990.
- Elberfeld*, Walter: Explaining intraindustry differences in the extent of vertikal integration, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 157. Jg., 2001, S. 465–477.
- Engelhardt*, Werner H./*Kleinaltenkamp*, Michael/*Reckenfelderbäumer*, Martin: Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 45. Jg., 1993, S. 395–426.
- Leistungstypologien als Basis des Marketing – ein erneutes Plädoyer für die Aufhebung der Dichotomie von Sachleistungen und Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., 1995, S. 673–678.
- Engels*, Maria/*Lehmann* Patrick: Beziehungsmanagement im Spannungsfeld rechtlicher Restriktionen und betriebswirtschaftlicher Optionen, in: Frese, Erich (Hg.): Organisationsmanagement: Neuorientierung der Organisationsarbeit, Stuttgart 2000.
- Esser*, Werner-Michael: Outsourcing als Reorganisationsstrategie – Konzeptionelle Überlegungen und empirische Ergebnisse am Beispiel des Outsourcings der Informationsverarbeitung, in: Engelhard, Johann/Rehugler, Heinz (Hg.): Strategien für internationale Märkte: Konzepte und praktische Gestaltung, Wiesbaden 1994.

- Feeny, David F./Willcocks, Leslie P.*: Core IS capabilities for exploiting information technology, in: Sloan Management Review, Vol. 39, 1998, Nr. 3. S. 9–21.
- Fehl, Ulrich/Schanz, Günther*: Methodenstreit, in: Dichtl, Erwin/Issing, Otmar (Hg.): Vahlens großes Wirtschaftslexikon, Band 3, S. 1448–1450, 2. Aufl., München 1994.
- Ference, Thomas P./Stoner, James A. F./Warren, E. Kirby*: Managing the career plateau, in: Academy of Management Review, 2. Jg., 1977, S. 602–612.
- Ferris, Gerald R./Judge, Timothy A./Rowland, Kendrith M./Fitzgibbons, Dale E.*: Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 58, 1994, S. 101–135.
- Finkelstein, Sydney/Hambrick, Donald C.*: Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations, St. Paul 1996.
- Fischer, Lorenz/Wiswede, Günter*: Grundlagen der Sozialpsychologie, München/Wien 1997.
- Föhr, Silvia*: Ökonomische Analyse der internen Organisation, Wiesbaden 1991.
- Forbes, Daniel P./Milliken, Frances J.*: Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups, in: Academy of Management Review, 24. Jg., 1999, S. 489–505.
- Forbes, J. Benjamin/Piercy, James E.*: Corporate Mobility and paths to the top: Studies for human resource and management development specialists, New York u.a. 1991.
- Fourastié, Jean*: Die große Hoffnung, Köln-Deutz 1954.
- Fransman, Martin*: Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm, in: Dosi, Giovanni/Teece, David J./Chytry, Josef: Technology, Organization and Competitiveness, Oxford 1998.
- Franze, Ferdinand*: Outsourcing: begriffliche und kostentheoretische Aspekte, Bern u.a. 1998.
- Freeman, John*: Efficiency and rationality in organizations, in: Administrative Science Quarterly, 44. Jg., 1999, S. 163–175.
- Frese, Erich*: Kontrolle und Unternehmungsführung, Wiesbaden 1968.
- Aufgabenanalyse und -synthese, in: Grochla, Erwin (Hg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Sp. 207–217, Stuttgart 1980.
 - Organisationstheorie. Historische Entwicklung – Ansätze – Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 1992.
 - Die organisationstheoretische Dimension globaler Strategien, in: Neumann, Manfred (Hg.): Unternehmensstrategie und Wettbewerb auf globalen Märkten und Thünen-Vorlesung, Berlin 1994.
 - Profit Center und Verrechnungspreise, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. 47. Jg., 1995, S. 942–954.

- Anmerkungen zum Outsourcing aus organisatorischer Sicht, in: v. Hoven, Ulrich/Lang, Rainhart (Hg.): Organisation im Unternehmen zwischen Tradition und Aufbruch, Frankfurt a.M. u.a. 1996.
 - Unternehmungsinterne Märkte – konzeptionell Überlegungen zu einem aktuellen Thema, in: Küpper, Hans-Ulrich/Troßmann, Ernst (Hg.): Das Rechnungswesen im Spannungsfeld zwischen strategischem und operativem Management, Berlin 1997.
 - Grundlagen der Organisation, Konzept – Prinzipien – Strukturen, 8. Aufl., Wiesbaden 2000.
 - Die Produktionssteuerung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten im Spannungsfeld von Markt und Plan, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 53. Jg., 2001, S. 295–311.
 - (unter Mitarbeit von *Helmut Mensching* und *Axel v. Werder*): Unternehmungsführung, Landsberg-Lech 1987.
- Frese, Erich/Lehmann, Patrick*: Outsourcing und Insourcing: Organisationsmanagement zwischen Markt und Hierarchie, in: Frese, Erich (Hg.): Organisationsmanagement: Neuorientierung der Organisationsarbeit, Stuttgart 2000.
- Frese, Erich/Theuvsen, Ludwig*: Organisationsmanagement: Wissensbasen und Erscheinungsformen, in: Frese, Erich (Hg.): Organisationsmanagement: Neuorientierung der Organisationsarbeit, Stuttgart 2000.
- Frese, Erich/v. Werder, Axel*: Zentralbereiche – Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung, in: Frese, Erich/v. Werder, Axel/Maly, Werner (Hg.): Zentralbereiche. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Stuttgart 1993.
- Frey, Bruno S.*: Ökonomie ist Sozialwissenschaft. Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete, München 1990.
- Frey, René L.*: Infrastruktur, Grundlagen der Planung öffentlicher Investitionen, Tübingen 1970.
- Frost, Jetta*: Die Koordinations- und Orientierungsfunktion der Organisation, Bern u. a. 1998.
- Furubotn, Eirik G./Pejovich, Svetozar*: Property rights and economic theory: A survey of recent literature, in: Journal of Economic Literature, 10. Jg., 1972, S. 1137–1162.
- Gabler*: Outsourcing, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 13. Aufl., Sp. 2526, Wiesbaden 1992.
- Galbraith, Jay R.*: Organizational design, in: *Lorsch, Jay W.* (Hg.): Handbook of organizational behavior, Englewood Cliffs 1987.
- Galbraith, Jay R./Lawler, Edward E. III*: Effective organizations: Using the new logic of organizing, in: Galbraith, Jay R./Lawler, Edward E. et al.: Organizing for the future. The new logic for managing complex organizations, San Francisco 1993.
- Gerigk, Joerg*: Outsourcing der Datenverarbeitung: empirische Untersuchung und Gestaltungsempfehlungen, Wiesbaden 1997.

- Gerpott*, Torsten J.: Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 1993.
- Ghoshal*, Sumantra/*Moran*, Peter: Bad for practice: A critique of the transaction cost theory, in: *Academy of Management Review*, 21. Jg., 1996, S. 13–47.
- Gibbons*, Robert: Taking Coase seriously, in: *Administrative Science Quarterly*, 44. Jg., 1999, S. 145–157.
- Ginsberg*, Ari: Connecting diversification to performance: a socio-cognitive approach, in: *Academy of Management Review*, 15. Jg., 1990, S. 514–535.
- Granovetter*, Mark: Economic action and social structure: The problem of embeddedness, in: *American Journal of Sociology*, 91. Jg., 1985, S. 481–510.
- Grant*, Robert M.: On „Dominant Logic“, relatedness, and the link between diversity and performance, in: *Strategic Management Journal*, 9. Jg., 1988, S. 639–642.
- Toward a knowledge-based theory of the firm, in: *Strategic Management Journal*, 17. Jg., Special Winter Issue, 1996, S. 109–122.
- Greenberg*, Jerald: Determinants of perceived fairness of performance evaluations, in: *Journal of applied Psychology*, 71. Jg., 1986, S. 340–342.
- Gross*, Peter: Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft: soziale Befreiung oder Sozialherrschaft?, Köln/Opladen 1983.
- Gruhler*, Wolfram: Outsourcing von Dienstleistungen zu Dienstleistungsunternehmen, in: Corsten, Hans/Hilke, Wolfgang (Hg.): Dienstleistungsproduktion, Wiesbaden 1994.
- Gümbel*, Rudolf: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Köln/Opladen 1963.
- Gurbaxani*, Vijay/*Kemerer*, Chris F.: An agent-theoretic perspective on the management of information systems, in: Blanning, Robert/King, David (Hg.): Decision Support and knowledge based systems track. Proceedings of the twenty-second Hawaii International Conference on System Sciences, Vol. III, Washington 1989.
- Gutenberg*, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band: Die Produktion, 10. Aufl., Berlin u. a. 1965.
- Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Zweiter Band: Der Absatz, 17. Aufl., Berlin u. a. 1984.
- Guthrie*, James P./*Olian*, Judy D.: Does context affect staffing decisions? The case of general managers, in: *Personnel Psychology*, 44. Jg., 1991, S. 263–292.
- Guttenberger*, Sabine: Outsourcing in der Distributionslogistik: Entwicklung eines methodischen, problemorientierten Ansatzes zur optimalen Entscheidungsfindung, Frankfurt a. M. 1995.
- Hambrick*, Donald C.: Environmental scanning and organizational strategy, in: *Strategic Management Journal*, 3. Jg., 1982, S. 159–172.

- Hambrick, Donald C./Mason, Phyllis A.*: Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers, in: *Academy of Management Review*, 9. Jg., 1984, S. 193–206.
- Hamel, Winfried*: Zielsysteme, in: Frese, Erich (Hg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Sp. 2634–2652, Stuttgart 1992.
- Hansen, Morten T./Haas, Martine R.*: Competing for attention in knowledge markets: Electronic document dissemination in a management consulting company, in: *Administrative Science Quarterly*, 46. Jg., 2001, S. 1–28.
- Harrar, George*: Outsourcing Tales, in: *Forbes*, ASAP supplement vom 7.6.1993, S. 37–42.
- Haspeslagh, Philippe C./Jemison, David B.*: *Managing Acquisitions. Creating value through corporate renewal*, New York 1991.
- Hax, Herbert*: *Die Koordination von Entscheidungen. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Koordinationslehre*, Köln 1965.
- v. *Hayek, Friedrich A.*: The use of knowledge in society, in: *American Economic Review*, 35. Jg., 1945, S. 519–530.
- Hayes, Robert H./Abernathy, William J.*: Managing our way to economic decline, in: *Harvard Business Review*, 58. Jg., 1980, Heft 4, S. 67–77.
- Heinrich, Lutz J.*: Zur Frage „Eigenfertigung oder Fremdbezug“ bei der Informationsverarbeitung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 21. Jg., 1969, S. 676–688.
- Heinrich, Wilfried (Hg.)*: *Outsourcing: Modelle – Strategien – Praxis*, Bergheim 1992.
- Heinzl, Armin*: *Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung*, Wiesbaden 1991.
- Hellinger, Carsten*: *Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften*, Münster 1999.
- Helm, Roland*: Kompetenzorientiertes Outsourcing von Vertriebsleistungen, in: *Zeitschrift für Planung*, 8. Jg., 1997, S. 169–184.
- Helper, Susan/MacDuffie, John P./Sabel, Charles*: Pragmatic collaborations: Advancing knowledge while controlling opportunism, in: *Industrial and Corporate Change*, 9. Jg., 2000, S. 443–487.
- Henderson, Bruce D.*: *Die Erfahrungskurve in der Unternehmungsstrategie*, 2. Aufl., Frankfurt a.M./New York 1974.
- Hendry, John*: The principal's other problems: Honest incompetence and the specification of objectives, in: *Academy of Management Review*, 27. Jg., 2002, S. 98–113.
- Heneman, Robert L./v. Hippel, Courtney*: The assessment of job performance: Focusing attention on context, process, and group issues, in: Lewin, David/Mitchell, Daniel J. B./Zaidi, Mahmood A. (Hg.): *The human resource management handbook*, Pt. 3, Greenwich/London 1997.

- Hennart, Jean F.*: Explaining the swollen middle: Why most transactions are a mix of market and hierarchy, in: *Organization Science*, 4. Jg., 1993, S. 529–547.
- Heppner, Karsten*: Organisation des Wissenstransfers. Grundlagen, Barrieren und Instrumente, Wiesbaden 1997.
- Herkner, Werner*: Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern u. a. 1991.
- Hermanns, Arnold/Flory, Markus*: Typologisierung der Wertschöpfungsstrukturen im Investitionsgütermarketing, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 65. Jg., 1995, S. 49–67.
- Hilke, Wolfgang*: Grundprobleme und Entwicklungstendenzen des Dienstleistungs-Marketing, in: *Hilke, Wolfgang (Hg.): Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden 1989.
- Hill, Charles W. L./Hitt, Michael A./Hoskisson, Robert E.*: Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms, in: *Organization Science*, 3. Jg., 1992, S. 501–521.
- Hill, Charles W. L./Hoskisson, Robert E.*: Strategy and structure in the multiproduct firm, in: *Academy of Management Review*, 12. Jg., 1987, S. 331–341.
- Hinterhuber, Hans H./Stuhec, Ulrich*: Kernkompetenzen und strategisches In-/Outsourcing, in: *Marketing, ZfB-Ergänzungsheft 1/1997*, S. 1–20, Wiesbaden.
- Hirsch, Paul M./Lounsbury, Michael D.*: Rediscovering volition: The institutional economics of Douglass C. North. Book review Essay, in: *Academy of Management Review*, 21. Jg., 1996, S. 872–884.
- Hirzel, Matthias*: Mit oder ohne Partner, in: *IO Management*, 66. Jg., 1997, Heft 3, S. 24–27.
- Hodgson, Geoffrey M.*: Competence and contract in the theory of the firm, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 35, 1998a, S. 179–201.
- The Approach of Institutional Economics, in: *Journal of Economic Literature*, 36. Jg., 1998b, S. 166–192.
- Holmström, Bengt/Milgrom, Paul*: Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design, in: *Journal of Law, Economics & Organization*, 7. Jg., 1991, S. 24–51.
- Holmström, Bengt/Tirole, Jean*: The theory of the firm. In: *Schmalensee, R./Willig, Robert D. (Hg.): Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1, Amsterdam 1989.
- Horchler, Hartmut*: Outsourcing. Eine Analyse der Nutzung und ein Handbuch der Umsetzung, Köln 1996.
- Horn, Peter*: Opportunismus und Koordination in teamorientierten Strukturen, Wiesbaden 1997.
- Hoskisson, Robert E./Hitt, Michael A.*: Strategic control systems and relative R&D investment in large multiproduct firms, in: *Strategic Management Journal*, 9. Jg., 1988, S. 605–621.

- Hoskisson, Robert E./Hitt, Michael A./Hill, Charles W. L.*: Managerial risk taking in diversified firms: An evolutionary perspective, in: *Organization Science*, 3. Jg., 1991, S. 296–314.
- Huff, Sid L.*: Outsourcing of information services, in: *Business Quarterly*, 55. Jg., 1991, Heft 4, S. 62–65.
- Ingenfeld, Gisbert*: Die Betriebsausgliederung aus Sicht des Arbeitsrechts, Bergisch Gladbach/Köln 1992.
- Jacobides, Michael G./Croson, David C.*: Information policy: Shaping the value of agency relationships, in: *Academy of Management Review*, 26. Jg., 2001, S. 202–223.
- Jensen, Michael C./Meckling, William H.*: Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: *Journal of Financial Economics*, 3. Jg., 1976, S. 305–360.
- Judge, Timothy A./Ferris, Gerald R.*: Social context of performance evaluation decisions, in: *Academy of Management Journal*, 36. Jg., 1993, S. 80–105.
- Kaas, Klaus Peter*: Marketing als Bewältigung von Informations- und Unsicherheitsproblemen im Markt, in: *Die Betriebswirtschaft*, 50. Jg., 1990, S. 539–548.
- Kahneman, Daniel/Tversky, Amos*: On the psychology of prediction, in: *Psychological Review*, 80. Jg., 1973, S. 237–251.
- Kanter, Rosabeth M.*: Power failure in management circuits, in: *Harvard Business Review*, 57. Jg., 1979, Heft 4, S. 65–75.
- Kay, Neil*: Searching for the firm: the role of decision in the economics of organization, in: *Industrial and Corporate Change*, 9. Jg., 2000, S. 683–707.
- Kieser, Alfred*: Erklären die Theorie der Verfügungsrechte und der Transaktionskostenansatz historischen Wandel von Institutionen?, in: Budäus, Dietrich/Gerum, Elmar/Zimmermann, Gebard (Hg.): *Betriebswirtschaftslehre und Theorie der Verfügungsrechte*, Wiesbaden 1988.
- Der situative Ansatz, in: Kieser, Alfred (Hg.): *Organisationstheorien*, 3. Aufl., Stuttgart u. a. 1999.
- Kiesler, Sara/Sproull, Lee*: Managerial Response to changing environments: perspectives and problem sensing from social cognition, in: *Administrative Science Quarterly*, 27. Jg., 1982, S. 548–570.
- Kirchgässner, Gebhard*: *Homo Oeconomicus*, Tübingen 1991.
- Kirsch, Werner*: Entscheidungsprozesse, Bd. 1: Verhaltenstheoretische Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970.
- Klaes, Matthias*: The birth of the concept of transaction costs: Issues and controversies, in: *Industrial and Corporate Change*, 9. Jg., 2000, S. 567–593.
- Klein, Benjamin/Crawford, Robert G./Alchian, Armen A.*: Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, in: *Journal of Law & Economics*, 21. Jg., 1978, S. 297–326.

- Kleinaltenkamp*, Michael: Standardisierung und Marktprozess: Entwicklungen und Auswirkungen im CIM-Bereich, Wiesbaden 1993.
- Begriffsabgrenzung und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (Hg.): Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden 1998.
- Kleinaltenkamp*, Michael/*Jacob*, Frank/*Leib*, Rüdiger: Outsourcing kaufmännischer Dienstleistungen, in: *Information Management*, 12. Jg., 1997, Heft 1, S. 65–72.
- Knüppel*, Lothar/*Heuer*, Frank: Eine empirische Untersuchung zum Outsourcing aus der Sicht potentieller und tatsächlicher Nutzer, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 46. Jg., 1994, S. 333–357.
- Köhler*, Thomas: In fremder Hand kann das RZ viel flexibler agieren, in: *Computerwoche*, 17. Jg., Nr. 33 (17. August 1990), S. 35–36.
- Köhler-Frost*, Wilfried: Vorwort zur zweiten Auflage, in: *Köhler-Frost*, Wilfried (Hg.): Outsourcing, eine strategische Allianz besonderen Typs, Berlin 1995.
- Koopmanns*, Tjalling: Three essays on the state of economic science, New York 1957.
- Koppelman*, Udo (Hg.): Outsourcing, Stuttgart 1996.
- Kosiol*, Erich: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1976.
- Krass*, Peter: The Dollars and sense of Outsourcing, in: *Information Week*, 26. Feb. 1990, S. 26–31.
- Kreisel*, Henning: Zentralbereiche. Formen, Effizienz und Integration, Wiesbaden 1995.
- Kreps*, David M.: Corporate culture and economic theory, in: Alt, James E./Shepsle, Kenneth A. (Hg.): Perspectives on positive political economy, Cambridge 1990.
- Krishnan*, Hema A./*Miller*, Alex/*Judge*, William Q.: Diversification and top management team complementary: Is performance improved by merging similar or dissimilar teams?, in: *Strategic Management Journal*, 18. Jg., 1997, S. 361–374.
- v. *Krogh*, Georg/*Roos*, Johan: A tale of the unfinished, in: *Strategic Management Journal*, 17. Jg., 1996, S. 729–737.
- Krüger*, Wilfried (Hg.): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2000.
- Krüger*, Wilfried/v. *Werder*, Axel: Zentralbereiche – Gestaltungsmuster und Entwicklungstrends in der Unternehmungspraxis, in: Frese, Erich/v. *Werder*, Axel/*Maly*, Werner (Hg.): Zentralbereiche. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Stuttgart 1993.
- Kubon-Gilke*, Gisela: Verhaltensbindung und die Evolution ökonomischer Institutionen, Marburg 1997.
- Lacity*, Mary C./*Hirschheim*, Rudy: Information Systems Outsourcing. Myths, Metaphors and Realities, Chichester 1993.
- Beyond the information systems outsourcing bandwagon, Chichester u.a. 1995.

- Lacity*, Mary C./*Willcocks*, Leslie P.: An empirical investigation of information technology sourcing practices: Lessons from experience, in: *MIS Quarterly*, 22. Jg., 1998, S. 363–405.
- Lacity*, Mary C./*Willcocks*, Leslie P./*Feeny*, David F.: IT outsourcing: Maximize flexibility and control, in: *Harvard Business Review*, Vol. 73, 1995, Heft 3, S. 84–93.
- The value of selective IT sourcing, in: *Sloan Management Review*, Vol. 37, 1996, Heft 3, S. 13–25.
- Lamers*, Stephan M.: Reorganisation der betrieblichen Personalarbeit durch Outsourcing, Münster 1997.
- Lampel*, Joseph/*Shamsie*, Jamal: Probing the unobtrusive link: Dominant logic and the design of joint ventures at General Electric, in: *Strategic Management Journal*, 21. Jg., 2000, S. 593–602.
- Landy*, Frank J./*Farr*, James L.: Performance rating, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 87, 1980, S. 72–107.
- Langlois*, Richard N./*Foss*, Nicolai J.: Capabilities and Governance: The rebirth of production in the theory of economic organization, in: *Kyklos*, 52. Jg., 1998, Heft 2, S. 201–218.
- Langlois*, Richard N./*Robertson*, Paul L.: Firms, markets and economic change, London 1995.
- Laßmann*, Arndt: Organisatorische Koordination. Konzepte und Prinzipien der organisatorischen Einordnung von Teilaufgaben, Wiesbaden 1992.
- Lattmann*, Charles: Die Leistungsbeurteilung als Führungsmittel, 2. Aufl., Heidelberg 1994.
- Laux*, Helmut/*Liermann*, Felix: Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Berlin u. a. 1993.
- Lawrence*, Paul R./*Lorsch*, Jay W.: Organization and Environment. Managing differentiation and integration, Boston 1967.
- Lazear*, Edward P./*Rosen*, Sherwin: Rank order tournaments as optimum labor contracts, in: *Journal of Political Economy*, 89. Jg., 1981, S. 841–864.
- Levinthal*, Daniel A.: A survey of agency models in organizations, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9. Jg., 1988, S. 153–185.
- Lochstampfer*, Peter: Funktionale Organisation, in: Grochla, Erwin (Hg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Sp. 756–766, Stuttgart 1980.
- Loh*, Lawrence/*Venkatraman*, N.: Diffusion of information technology outsourcing: Influence sources and the Kodak effect, in: *Information Systems Research*, 4. Jg., 1992, Heft 3, S. 334–358.
- Lorenz*, Wolf-D.: Outsourcing – Motive, Erwartungen, Urteile, Statements von Anbieter und Anwender, in: *Information Management*, 1992, Heft 1, S. 74–77.

- Lorsch, Jay W./Allen, Stephen A. III*: Managing diversity and interdependence: An organizational study of multidivisional firms, Boston 1973.
- Luhmann, Niklas*: Lob der Routine, in: *Verwaltungsarchiv*, 55. Band, 1964, Heft 1, S. 1–33.
- Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Tübingen 1968.
 - Institutionalisierung – Funktion und Mechanismus im sozialen System der Gesellschaft, in: *Schelsky, Helmut (Hg.): Zur Theorie der Institution*, Düsseldorf 1970.
- Lyles, Marjorie A./Schwenk, Charles R.*: Top management strategy and organizational knowledge structures, in: *Journal of Management Studies*, 29. Jg., 1992, S. 155–174.
- Macaulay, Steward*: Non-contractual relations in business: a preliminary study, in: *American Sociological Review*, 28. Jg., 1963, S. 55–69.
- Macneil, Ian R.*: Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law, in: *Northwestern University Law Review*, 72. Jg., 1978, S. 854–905.
- Reflections on relational contract, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 141. Jg., 1985, S. 541–546.
- Maleri, Rudolf*: Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin u.a. 1973.
- Männel, Wolfgang*: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, Herne/Berlin 1968.
- Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, theoretische Grundlagen, praktische Fälle, 2. Aufl., Stuttgart 1981.
 - Wenn Sie zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug entscheiden müssen, in: *IO Management Zeitschrift*, 52. Jg., 1983, S. 301–307.
- March, James G.*: A primer on decision making. How decisions happen, New York u.a. 1994.
- March, James G./Olsen, Johan P.*: Organizational choice under ambiguity, in: *March, James G./Olsen, Johan P. (Hg.): Ambiguity and choice in organizations*, 2. Aufl., Bergen 1982.
- March, James G./Simon, Herbert A.*: Organizations, New York/London 1958.
- March, James G./Sproull, Lee S./Tamuz, Michael*: Learning from samples of one or fewer, in: *Organization Science*, 2. Jg., 1991, S. 1–13.
- Masten, Scott/Meehan, James/Snyder, Edward*: The costs of organization, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7. Jg., 1991, S. 1–25.
- Masten, Scott E.*: A legal basis for the firm, in: *Journal of Law, Economics and Organization*, 4. Jg., 1988, S. 181–197.
- Transaction costs, mistakes, and performance: Assessing the importance of governance, in: *Managerial and Decision Economics*, 14. Jg., 1993, S. 119–129.

- Matiaske, Wenzel/Mellewig, Thomas*: Viel Lärm um Nichts – Rückblick auf ein Jahrzehnt empirischer Outsourcing-Forschung, in: Workshop der Kommission Organisation des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. vom 1.–3. März 2001 in Lüneburg.
- Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., 2002, S. 641–659.
- McCall, Morgan W./Kaplan, Robert E.*: Whatever it takes: Decision makers at work, Englewood Cliffs 1985.
- McLellan, Kerry*: Outsourcing core skills into non-equity alliance networks, Dissertation, Ottawa 1993.
- Meckl, Reinhard*: Personalarbeit und Outsourcing, in: Meckl, Reinhard (Hg.): Personalarbeit und Outsourcing, Frechen 1999.
- Meffert, Heribert*: Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen – neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, 54. Jg., 1994, S. 519–541.
- Entgegnung zum Beitrag von W. H. Engelhardt/M. Kleinaltenkamp und M. Rekenfelderbäumer „Leistungstypologien als Basis des Marketing – ein erneutes Plädoyer für die Aufhebung der Dichotomie von Sachleistungen und Dienstleistungen“, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., 1995, S. 678–682.
- Ménard, Claude*: Inside the black box: The variety of hierarchical forms, in: *Groenewegen, John* (Hg.): Transaction Cost Economics and Beyond, Boston 1996.
- Meyer, Margit*: Ökonomische Organisation der Industrie, Wiesbaden 1995.
- Meyer, Paul W.*: Der integrative Marketing-Ansatz und seine Konsequenzen für das Marketing, in: Meyer, Paul W. (Hg.): Integrierte Marketingfunktionen, 2. Aufl., Stuttgart u. a. 1990.
- Miles, Raymond E.*: Attitudes toward management theory as a factor in managers' relationships with their superiors, in: *Academy of Management Journal*, 7. Jg., 1964, S. 308–314.
- Milgrom, Paul J./Roberts, John D.*: Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs 1992.
- Economic theories of the firm: Past, present, and future, in: *Canadian Journal of Economics*, 21. Jg., 1988, S. 444–458.
- Miller, Gary J.*: Managerial Dilemmas. The political economy of hierarchy, Cambridge 1992.
- Minkler, Alanson P.*: The problem with dispersed knowledge: Firms in theory and practice, in: *Kyklos*, 46. Jg., 1993, S. 569–587.
- Minoli, Daniel*: Analyzing Outsourcing: Reengineering Information and Communication Systems, New York u. a. 1995.
- Mintzberg, Henry*: The structuring of organizations, Englewood Cliffs 1979.
- Power in and around organizations, Englewood Cliffs 1983.

- Mintzberg, Henry/Raisinghani, Duru/Théorêt, André*: The structure of „unstructured“ decision processes, in: *Administrative Science Quarterly*, 21. Jg., 1976, S. 246–275.
- v. *Mises, Ludwig*: Nationalökonomie. Theorie des Handelns und Wirtschaftens, Genf 1940.
- Mitchell, Wesley C.*: The backward art of spending money and other essays, New York/London 1937.
- Lecture notes on types of economic theory, Vol. II, New York 1949.
- Monteverde, Kirk/Teece, David J.*: Appropriable rents and quasi-vertical integration, in: *Journal of Law & Economics*, 25. Jg., 1982, S. 321–328.
- Moran, Peter/Ghoshal, Sumantra*: Theories of economic organization: The case for realism and balance, in: *Academy of Management Review*, 21. Jg., 1996, S. 58–72.
- More, Douglas M.*: Demotion, in: Glaser, Barney G. (Hg.): *Organizational careers. A sourcebook for theory*, Chicago 1968.
- Müller-Graff, Peter-C.*: Long-term business relations: Conflicts and the law, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 141. Jg., 1985, S. 547–557.
- Müller-Merbach, Heiner*: Quantitative Entscheidungsvorbereitung. Erwartungen, Enttäuschungen, Chancen, in: *Die Betriebswirtschaft*, 37. Jg., 1977, S. 11–23.
- Nagel, Peter*: Zielformulierung, Techniken der, in: Frese, Erich (Hg.): *Handwörterbuch der Organisation*, 3. Aufl., Sp. 586–599, Stuttgart 1992.
- Nagengast, Johann*: Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen. Eine theoretische und empirische Analyse, Hamburg 1997.
- Nathanson, Daniel/Cassano, James*: Organization, diversity, and performance, in: *Wharton Magazine*, Summer 1982, S. 19–26.
- Nelson, Phillip*: Information and consumer behavior, in: *Journal of Political Economy*, 78. Jg., 1970, S. 311–329.
- Newell, Allen*: The knowledge level, in: *Artificial Intelligence*, 18. Jg., 1982, S. 87–127.
- Newell, Allen/Simon, Herbert A.*: *Human Problem Solving*, Englewood Cliffs 1972.
- Newman, William H.*: *Administrative Action. The techniques of organization and management*, London 1963.
- Nicklisch, Fritz*: *Der komplexe Langzeitvertrag. Strukturen und internationale Schiedsgerichtbarkeit*, Heidelberg 1987.
- Nippa, Michael/Sedran, Thomas*: Restrukturierung von DV-Leistungen in der Praxis – ein Blick hinter Schlagworte, in: *Information Management*, 7. Jg., 1992, Nr. 4, S. 6–13.
- North, Douglass C.*: The new institutional economics, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142. Jg., 1986, S. 230–237.

- Institutional change and economic history, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 145. Jg., 1989, S. 238–245.
- Institutions, institutional change and economic performance, Cambridge 1990.
- Öhring*, Gerhard: Zukunftsmodell Outsourcing: Bessere Perspektiven, höhere Produktivität, in: Köhler-Frost, Wilfried (Hg.): *Outsourcing. Eine strategische Allianz besonderen Typs*, 2. Aufl., Berlin 1995.
- Opp*, Karl-Dieter: *Methodologie der Sozialwissenschaften*, 4. Aufl., Opladen/Wiesbaden 1999.
- Ossadnik*, Wolfgang/*Dorenkamp*, Axel/*Ellinghorst*, Arndt: Transaktionskosten bei Zulieferbeziehungen in der Automobilindustrie, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg., 2001, S. 869–891.
- Osterloh*, Margit: *Handlungsspielräume und Informationsverarbeitung*, Bern u.a. 1983.
- Osterloh*, Margit/*Frost*, Jetta: *Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*, Wiesbaden 1996.
- Ouchi*, William G.: The relationship between organizational structure and organizational control, in: *Administrative Science Quarterly*, 22. Jg., 1977, S. 95–113.
- A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, in: *Management Sciences*, 25. Jg., 1979, S. 833–848.
- Ouchi*, William G./*Maguire*, Mary Ann: Organizational Control: Two functions, in: *Administrative Science Quarterly*, 20. Jg., 1975, S. 559–569.
- o.V.: Änderungskündigung zur Entgeltkürzung zwecks Kostensenkung, in: *Betrieb + Personal*, Heft 3/1999, S. 113–115.
- AT a glance: IT budget Sept. 17, 2001, in: *Informationweek.com* (www.informationweek.com/story/IWK20010913S0001, download vom 27.9.2001).
- Jenoptik beteiligt sich an Deutsche-Bank-Tochter, in: *Handelsblatt*, Ausgabe vom 2.2.2000, S. 18.
- Palandt*, Otto/*Bassenge*, Peter/*Brudermüller*, Gerd et al.: *Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch*, 59. Aufl., München 1999.
- Panzar*, John C./*Willig*, Robert D.: Economies of scale and economies of scope in multioutput production. Unpublished Working Paper 1975.
- Pauly*, Holger: Hauptprobleme der Änderungskündigung, in: *Der Betrieb*, 50. Jg., 1997, S. 2378–2382.
- Penrose*, Edith: *The theory of the growth of the firm*, Oxford u.a. 1959.
- *The theory of the growth of the firm*, 3. Aufl., Oxford u.a. 1995.
- Perrow*, Charles: The organizational context of human factors engineering, in: *Administrative Science Quarterly*, 28. Jg., 1983, S. 521–541.
- Peters*, Thomas J./*Waterman*, Robert H.: *In search of excellence*, New York 1982.
- Pfnür*, Andreas: Institutionalisierung des betrieblichen Immobilienmanagements, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 52. Jg., 2000, S. 571–591.

- Picot, Arnold*: Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43. Jg., 1991, S. 336–357.
- Picot, Arnold/Hardt, Peter*: Make-or-Buy-Entscheidungen, in: Meyer, Anton (Hg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Bd. 1, Stuttgart 1998.
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Schönecker, Horst*: Eigenerstellung oder Fremdbezug von Organisationsleistungen – ein Problem der Unternehmensführung, in: Zeitschrift Führung + Organisation, 54. Jg., 1985, S. 818–821 (Teil 1) und S. 1029–1034 (Teil 2).
- Pippke, Wolfgang/Wolfmeyer, Peter*: Die berufliche Mobilität von Führungskräften in Wirtschaft und Verwaltung: Ein empirischer Vergleich ihrer Berufswertedgänge und deren Bestimmungsfaktoren, Baden-Baden 1976.
- Poppo, Laura/Zenger, Todd*: Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in informations services, in: Strategic Management Journal, 19. Jg., 1998, S. 853–877.
- Porter, Michael E.*: Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors, New York 1980.
- From competitive advantage to corporate strategy, in: Harvard Business Review, 65. Jg., 1987, Heft May–June, S. 43–59.
 - Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Aufl., Frankfurt a.M./New York 1992a.
 - Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 7. Aufl., Frankfurt a.M./New York 1992b.
- Prahalad, C. K./Bettis, Richard A.*: The dominant logic: A new linkage between diversity and performance, in: Strategic Management Journal, 7. Jg., 1986, S. 485–501.
- Prahalad, C. K./Hamel, Gary*: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Manager, 13. Jg., 1991, Heft 2, S. 66–78.
- Pratt, John W./Zeckhauser, Richard J.*: Principals and agents: an overview, in: Pratt, John W./Zeckhauser, Richard J. (Hg.): Principals and agents – the structure of business, Boston 1985.
- Prendergast, Canice*: The Provision of incentives in firms, in: Journal of Economic Literature, 37. Jg., 1999, S. 7–63.
- Putz-Osterloh, Wiebke*: Entscheidungsverhalten, in: Frese, Erich (Hg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Sp. 586–599, Stuttgart 1992.
- Quinn, James B.*: Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities, in: Sloan Management Review, Vol. 40, 1999, Nr. 4, S. 9–21.
- Radner, Roy*: Costly and bounded rationality in individual and team decision-making, in: Industrial and Corporate Change, 9. Jg., 2000, S. 623–658.
- Rasch, Heinz*: Die Wahl zwischen Selbsterstellung und Fremdbezug als Einkaufs- und Investierungsproblem in der industriellen Unternehmung, Berlin 1968.

- Rasmussen, Thomas*: Entwicklungslinien des Dienstleistungssektors – Internationaler Strukturvergleich und Perspektiven für die Bundesrepublik Deutschland, Göttingen 1977.
- Reckenfelderbäumer, Martin*: Wettbewerbsvorteilsorientiertes Management zentraler Service-Bereiche, in: Engelhardt, Werner (Hg.): Perspektiven des Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1998.
- Reeves, T. Kynaston/Woodward, Joan*: The study of managerial control, in: Woodward, Joan (Hg.): Industrial Organization: Behavior and control, London 1970.
- Reinecke, Sven*: Marketing fuer komplexe Informationstechnologie-Dienstleistungen: Management von IT-Outsourcing-Kooperationen aus Anbietersicht, Dissertation, St. Gallen 1996.
- Reitz, Martin*: Optimale Allokation von Entscheidungsrechten, Wiesbaden 1996.
- Reuter, Norbert*: Institutionalismus, Neo-Institutionalismus, Neue Institutionelle Ökonomie und andere „Institutionalismen“, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (ZWS), 114. Jg., 1994, S. 5–23.
- Richter, Rudolf*: Institutionen ökonomisch analysiert, Tübingen 1994.
- Richter, Rudolf/Furubotn, Eirik G.*: Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl., Tübingen 1999.
- Riordan, Michael H./Williamson, Oliver E.*: Asset specificity and economic organization, in: International Journal of Industrial Organization, 3. Jg., 1985, S. 365–378.
- Roever, Michael*: Überkomplexität IV: Weg mit dem Wasserkopf, in: manager magazin, 22. Jg., 1992, Heft 1, S. 127–135.
- Rosada, Michael*: Kundendienststrategien im Automobilsektor, Berlin 1990.
- Roth, Armin/Angele, Thomas*: Steuerung indirekter Bereiche durch Prozesskostenmanagement, in: Behme, Wolfgang/Roth, Armin (Hg.): Organisation und Steuerung von dezentraler Unternehmenseinheiten, Wiesbaden 1997.
- Rowe, W. Glenn/Wright, Patrick M.*: Related and unrelated diversification and their effect on human resource management controls, in: Strategic Management Journal, 18. Jg., 1997, S. 329–338.
- Rumelt, Richard P.*: Strategy, structure and economic performance, Boston 1974.
- Rumelt, Richard P./Schendel, Dan E./Teece, David J.*: Strategic management and economics, in: Strategic Management Journal, 12. Jg., 1991, S. 5–29.
- Saloner, Garth*: Modeling, game theory, and strategic management, in: Strategic Management Journal, 12. Jg., 1991, S. 119–136.
- v. *Savigny, Friedrich C.*: Das Obligationenrecht als Theil des heutigen römischen Rechts, Band 1, Berlin 1851.
- Schade, Christian/Schott, Eberhard*: Kontraktgüter im Marketing, in: Marketing ZFP, 15. Jg., 1993, Heft 1, S. 15–25.
- Schäffer, Utz*: Kontrolle von Teams bei hohen Wissensbeschränkungen der Instanz, in: Zeitschrift für Planung, 7. Jg., 1996, S. 271–286.

- Kontrolle als Lernprozess, Wiesbaden 2001.
- Schanze*, Erich: Symbiotic contracts: Exploring long-term agency structures between contract and corporation, in: Joerges, Christian (Hg.): Franchising and the law, Baden-Baden 1991.
- Schätzer*, Silke: Unternehmerische Outsourcing-Entscheidungen, Wiesbaden 1999.
- Schein*, Edgar: Career dynamics: Matching individual and organizational needs, Reading u.a. 1978.
- Organizational culture and leadership, 2. Aufl., San Francisco 1992.
- Scherm*, Ewald: Outsourcing – Ein komplexes, mehrstufiges Entscheidungsproblem, in: Zeitschrift für Planung, 7. Jg., 1996, Heft 7, S. 45–60.
- Schneider*, Dieter: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., München 1987.
- Schneider*, Hermann: Outsourcing von Gebäude- und Verwaltungsleistungen, Stuttgart 1996.
- Schoppe*, Siegfried G./*Graf Wass v. Czege*, Andreas/*Münchow*, Malte-M./*Stein*, Ingo/*Zimmer*, Klaus: Moderne Theorie der Unternehmung, München/Wien 1995.
- Schott*, Eberhard: Abhängigkeit als Entscheidungskriterium zwischen internen und externen Organisationsformen der Informationsverarbeitung, in: König, Wolfgang (Hg.): Wirtschaftsinformatik 95, Wettbewerbsfähigkeit, Innovation, Wirtschaftlichkeit, Heidelberg 1995a.
- Risiken des Outsourcings, in: Berg, Jürgen/Gräber, Horst (Hg.): Outsourcing in der Informationstechnologie, Frankfurt a.M./New York 1995b.
- Markt und Geschäftsbeziehung beim Outsourcing. Eine marketingorientierte Analyse für die Informationsverarbeitung, Wiesbaden 1997.
- Schreyögg*, Georg: Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung, 3. Aufl., Wiesbaden 1999.
- Schreyögg*, Georg/*Eberl*, Peter: Organistationales Lernen: Viele Fragen, noch zu wenig neue Antworten, in: Die Betriebswirtschaft, 58. Jg., 1998, S. 516–536.
- Schröder*, Jürgen: Outsourcing: Entsorgungsmodell oder Innovationspartnerschaft? in: Köhler-Frost, Wilfried (Hg.): Outsourcing. Eine strategische Allianz besonderen Typs, 2. Aufl., Berlin 1995.
- Schüller*, Dierk: Juristische Aspekte des Outsourcing, in: Heinrich, Wilfried (Hg.): Outsourcing: Modelle – Strategien – Praxis, Bergheim 1992.
- Schumann*, Jochen: Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 5. Aufl., Berlin u.a. 1987.
- Schwarz*, Norbert: Theorien konzeptgesteuerter Informationsverarbeitung in der Sozialpsychologie, in: Frey, Dieter/Irle, Martin (Hg.): Theorien der Sozialpsychologie, Band III: Motivations- und Informationsverarbeitungstheorien, Bern u.a. 1985.
- Schwenk*, Charles R.: Cognitive simplification processes in strategic decision-making, in: Strategic Management Journal, 5. Jg., 1984, S. 111–128.

- Selchert*, Friedrich W.: Die Ausgliederung der Leistungsfunktion in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1971.
- Senger*, John: Managers' perceptions of subordinate competence as a function of personal value orientation, in: *Academy of Management Journal*, 14. Jg., 1971, S. 415–423.
- Simon*, Herbert A.: A formal theory of the employment relationship, in: *Econometrica*, 19. Jg., 1951, S. 293–305.
- *Administrative Behavior*, 2. Aufl., New York 1957.
 - Rationality as process and as product of thought, in: *American Economic Review*, 68. Jg., 1978, S. 1–16.
 - Organizations and markets, in: *Journal of Economic Perspectives*, 5. Jg., 1991, Nr. 2, S. 25–44.
- Simons*, Robert: Levers of control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal, Boston 1995.
- Slocum*, John W./*Cron*, William L./*Hansen*, Richard W./*Rawlings*, Sallie: Business strategy and the management of plateau employees, in: *Academy of Management Journal*, 28. Jg., 1985, S. 133–154.
- Slocum*, John W./*Cron*, William L./*Yows*, Linda C.: Whose career is likely to plateau, in: *Business horizons*, 30. Jg., 1987, Heft 2, S. 31–38.
- Smith*, Adam: An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Abridged with commentary and notes, by Laurence Dickey, Indianapolis 1993 (Originalfassung erschienen 1776).
- Söllner*, Albrecht: Commitment in Geschäftsbeziehungen, Wiesbaden 1993.
- Sommerlad*, Klaus: Vertragsgestaltung beim Outsourcing in der Informationsverarbeitung, in: Köhler-Frost, Wilfried (Hg.): Outsourcing. Eine strategische Allianz besonderen Typs, 2. Aufl., Berlin 1995.
- Spremann*, Klaus: Asymmetrische Information, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60. Jg., 1990, S. 561–586.
- Stabell*, Charles B./*Fjeldstad*, Øystein D.: Configuring value for competitive advantage: on chains, shops and networks, in: *Strategic Management Journal*, 19. Jg., 1998, S. 413–437.
- Staudacher*, Richard: Steuerliche, gesellschaftsrechtliche und arbeitsrechtliche Aspekte von Outsourcing-Maßnahmen, in: Köhler-Frost, Wilfried (Hg.): Outsourcing. Eine strategische Allianz besonderen Typs, 2. Aufl., Berlin 1995.
- Steinmann*, Horst/*Schreyögg*, Georg: Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Fallstudien, Praxisfälle, Wiesbaden 1990.
- Strassmann*, Paul A.: Outsourcing: A game for losers, in: *Computerworld*, Ausgabe vom 21.8.1995, sowie auf <http://www.strassmann.com/pubs/cw/outsourcelosers.shtml>.
- Streicher*, Heinz: Outsourcing: Arbeitsteilung in der Datenverarbeitung, München 1993.

- Sull*, Donald N.: No Exit: Overcapacity and plant closure in the US tire industry, in: Dosier, Lloyd N./Keys, J. Bernard (Hg.): Academy of Management Best Paper Proceedings 1997, S. 45–49.
- Sull*, Donald N./*Tedlow*, Richard S./*Rosenbloom*, Richard S.: Managerial commitments and technological change in the US tire industry, in: *Industrial and Corporate Change*, 6. Jg., 1997, S. 461–501.
- Sutcliffe*, Kathleen M.: What executives notice: Accurate perceptions in top management teams, in: *Academy of Management Journal*, 37. Jg., 1994, S. 1360–1378.
- Teece*, David J.: Economics of scope and the scope of the enterprise, in: *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1. Jg., 1980, S. 223–247.
- Teece*, David J./*Pisano*, Gary: The dynamic capabilities of firms: an introduction, in: *Industrial and Corporate Change*, 3. Jg., 1994, S. 537–556.
- Teece*, David J./*Pisano*, Gary/*Shuen*, Amy: Dynamic capabilities und strategic management, in: *Strategic Management Journal*, 18. Jg., 1997, S. 509–533.
- Teece*, David J./*Rumelt*, Richard P./*Dosi*, Giovanni/*Winter*, Sidney: Understanding corporate coherence, in: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 23., 1994, S. 1–30.
- Terberger*, Eva: Neo-institutionalistische Ansätze: Entstehung und Wandel, Anspruch und Wirklichkeit, Wiesbaden 1994.
- Terdiman*, Rita: Outsourcing trends and events, Part 4, Research Note, June 15, 1994, in: *Industry Service*, Gartner Group, Stamford.
- Theuvsen*, Ludwig: Interne Beratung. Konzept – Organisation – Effizienz, Wiesbaden 1994.
- Thomas*, James B./*Clark*, Shawn M./*Gioia*, Dennis A.: Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes, in: *Academy of Management Journal*, 36. Jg., 1993, S. 239–270.
- Thompson*, James D.: *Organizations in action*, New York 1967.
- Thorelli*, Hans B.: The political economy of the firm: Basis for a new theory of competition?, in: *Schweizer Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik*, 101. Jg., 1965, S. 248–262.
- Turban*, Daniel B./*Jones*, Allan P.: Supervisor-subordinate similarity: Types, effects, and mechanisms, in: *Journal of Applied Psychology*, 73. Jg., 1988, S. 228–234.
- Tushman*, Michael L.: Special boundary roles in the innovation process, in: *Administrative Science Quarterly*, 22. Jg., 1977, S. 587–605.
- Tversky*, Amos/*Kahneman*, Daniel: Availability: A heuristic for judgement frequency and probability, in: *Cognitive Psychology*, 5. Jg., 1973, S. 207–232.
- Judgement under uncertainty: Heuristics and biases, in: *Kahneman, Daniel/Slovic, Paul/Tversky, Amos (Hg.): Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*, Cambridge 1982.

- v. *Ungern-Sternberg*, Thomas/v. *Weizsäcker*, C. Christian: The supply of quality on a market for „experience goods“, in: *Journal of Industrial Economics*, 33. Jg., 1985, S. 531–540.
- Utikal*, Hannes: *Organisation industrieller Geschäftsbeziehungen. Strategie – Struktur – Effizienz*, Wiesbaden 2001.
- Valcárcel*, Sylvia: *Theorie der Unternehmung und Corporate Governance: Eine vertrags- und ressourcenbezogene Betrachtung*, Wiesbaden 2002.
- VDMA (Hg.): *VDMA-Einheitsblatt NR. 24196*, Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V., Berlin 1996.
- Veblen*, Thorstein: Why is economics not an evolutionary science? in: *Quarterly Journal of Economics*, 12. Jg., 1898, S. 373–397.
- *Theorie der feinen Leute. Eine ökonomische Untersuchung der Institutionen*, München 1981 (Originalfassung erschienen 1899).
- Voß*, Peter/*Chalupsky*, Jutta: Outsourcing von betrieblicher Weiterbildung und Personalentwicklung in den neuen Bundesländern, in: *QUEM-report*, Nr. 34, 1995, S. 63–136.
- Walgenbach*, Peter: *Mittleres Management. Aufgaben – Funktionen – Arbeitsverhalten*, Wiesbaden 1994.
- Waller*, Mary J./*Huber*, George P./*Glick*, William H.: Functional background as a determinant of executives' selective perception, in: *Academy of Management Journal*, 38. Jg., 1995, S. 943–974.
- Walsh*, James P.: Selectivity and selective perception: An investigation of managers' belief structures and information processing, in: *Administrative Science Quarterly*, 31. Jg., 1988, S. 873–896.
- Managerial and organizational cognition. Notes from a trip down memory lane, in: *Organization Science*, 6. Jg., 1995, S. 280–321.
- van *Wassenhove*, Luk /*Lieb*, Robert/*Millen*, Robert A.: The use of third party logistics services by large Western European manufacturers, in: *INSEAD working papers*, Nr. 76, Fontainebleau 1992.
- Weick*, Karl E.: Sensemaking in organizations: Small structures with large consequences, in: *Weick*, Karl E. (Hg.): *Making sense in the organization*, Oxford 2001.
- v. *Weizsäcker*, C. Christian: Notes on endogenous change of tastes, in: *Journal of Economic Theory*, 3. Jg., 1971, S. 345–372.
- Die Welt aus der Sicht des Ökonomen, in: *Körner*, Heiko/*Meyer-Dohm*, Peter/*Tuchtfeld*, Egon/*Uhlig*, Christian (Hg.): *Wirtschaftspolitik – Wissenschaft und politische Aufgabe*, Bern/Stuttgart 1976.
 - Antitrust and the division of labor, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 147. Jg., 1991, S. 99–113.
 - The division of labour and market structure, in: *Empirica*, 20. Jg., 1993, S. 241–244.

- Der Wettbewerb der Unternehmensgrößen – eine evolutorische Perspektive, in: Bühner, Rolf/Haase, Klaus D./Wilhelm, Jochen (Hg.): Die Dimensionierung des Unternehmens, Stuttgart 1995.

Wielenberg, Stefan: Investitionen in Outsourcing-Beziehungen, Wiesbaden 1999.

Wilcox King, Adelaide/*Zeithaml*, Carl P.: Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox, in: *Strategic Management Journal*, 22. Jg., 2001, S. 75–99.

Wildemann, Horst: Entwicklungsstrategien für Zuliefererunternehmen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 62. Jg., 1992, S. 391–413.

Williamson, Oliver E.: Corporate control and business behavior, Englewood Cliffs 1970.

- Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications, New York 1975.
- The economics of governance: Framework and implications, in: *Journal of Institutional and theoretical Economics*, 140. Jg., 1984, S. 195–223.
- Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen 1990a.
- The firm as a nexus of treaties: an introduction, in: Aoki, Masahiko/Gustafsson, Bo/Williamson, Oliver E. (Hg.): The firm as a nexus of treaties, London 1990b.
- Comparative economic organization. Vergleichende ökonomische Organisations-theorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen, in: Ordeltjeide, Dieter/Rudolph, Bernd/Büselmann, Elke (Hg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart 1991.
- Calculativeness, trust, and economic organization, in: *Journal of Law & Economics*, 36. Jg., 1993, S. 453–486.
- Transaction cost economics and organization theory, in: *Industrial and Corporate Change*, 2. Jg., 1993, S. 107–156, Wiederabdruck in Williamson, Oliver E.: The mechanisms of governance, Oxford 1996a.
- Economic organization: the case for candor, in: *Academy of Management Review*, 21. Jg., 1996b, S. 48–57.
- Chester Barnard and the incipient science of organization, in: Williamson, Oliver E. (Hg.): Organization Theory: From Chester Barnard to the present and beyond, Wiederabdruck in Williamson, Oliver E.: The mechanisms of governance, Oxford 1996c.
- Strategy Research: Governance and competence perspectives, in: *Strategic Management Journal*, 20. Jg., 1999, S. 1087–1108.

Wöhe, Günter: Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl., München 1986.

Wolff, Birgitta: Organisation durch Verträge. Koordination und Motivation in Unternehmen, Wiesbaden 1995.

Womack, James P./*Jones*, Daniel T./*Roos*, Daniel: The machine that changed the world, New York u. a. 1990.

- Woratschek, Herbert*: Preisbestimmung von Dienstleistungen. Markt- und nutzenorientierte Ansätze im Vergleich, Frankfurt a.M. 1998.
- Wrigley, Leonard*: Divisional autonomy and diversification, DBA dissertation Harvard University, Boston 1970.
- Wroblewski, Andrej*: Lohnsenkung durch Änderungskündigung?, in: *Arbeitsrecht im Betrieb*, 19. Jg., 1998, S. 427–431.
- Zahn, Erich/Barth, Tilmann/Foschiani, Stefan/Hertweck, Andreas*: Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen, in: Bullinger, Hans-Joerg/ Zahn, Erich (Hg.): *Dienstleistungsoffensive – Wachstumschancen intelligent nutzen*, Stuttgart 1998.
- Zahn, Erich/Barth, Tilmann/Hertweck, Andreas*: Outsourcing: Kein Allheilmittel für die Restrukturierung, in: *Office Management*, 45. Jg., 1997, Heft 6, S. 17–20.
- Zahn, Erich/Soehnle, Katja*: Auswirkungen des Outsourcing von Dienstleistungen in der Region Stuttgart, Studie im Auftrag der Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart, Stuttgart 1996.
- Zülch, Gert/v. Kiparski, Rainer*: Outsourcing industrieller Dienstleistungen, in: Bullinger, Hans-Joerg/ Zahn, Erich (Hg.): *Dienstleistungsoffensive – Wachstumschancen intelligent nutzen*, Stuttgart 1998.

Personen- und Sachregister

- § 613a BGB 48, 66–69, 81, 85, 91, 110, 163, 186, 259
- ceteris paribus Wirkung 69, 166
- Abhängigkeit 93, 100–101, 103–104
 - Commitment 94, 101
 - Quasirenten 95, 97–98, 141, 143, 145, 150, 154, 200, 240
 - Spezifität 47, 94, 141, 143
- Agenturtheorie 102, 125, 139, 174
- Ähnlichkeit von Geschäftsbereichen 231, 235
- Akzeptanzzone 144, 198–199
- Alchian, Armen A. 37, 95, 117, 119, 123, 149, 152, 174, 179, 181, 194, 199, 238
- Ambiguität 213–214, 223–224, 242
- Arbeitsleid 117, 128, 164
- Aufmerksamkeit 222
 - des Top Managements 39, 212, 250, 252, 256
- Benchmarking** 195, 239
- Bettis, Richard A. 15, 214, 231–232, 235–236, 240
- Bürokratieversagen 146, 151, 161, 210, 213
- Coase, Ronald H. 119, 121, 135–138, 150, 152, 161, 173–174, 198, 262–263, 270
- Deduktion** 192, 218
- Demsetz, Harold 14, 117, 119, 121, 151, 154, 173–183, 194–195, 197–199, 238, 240, 261, 264
- Dienstleistung 25–30, 33–34, 39–40, 64, 94, 150, 189
 - Theorie der 26
- Diversifikation 230–231
- Dominant Logic 231, 240
- Dörner, Dietrich 14, 190–191, 196–197, 200, 204, 214–215, 217–218, 229
- Economies of Scale** 75, 142, 145
- Economies of Scope** 80, 228
- Effizienz und Effektivität 65, 155, 173
- Fixkosten** 75, 80, 92, 95
- Frese, Erich 16, 18, 22–24, 37, 44, 46–47, 51–52, 57, 69, 93, 112–113, 134–135, 137, 148–149, 153–154, 165, 171–172, 174, 190, 195, 198, 200–201, 231, 238–239, 248
- Fuhrparkverwaltung 16, 24, 40, 257
- Gebäudemanagement** 16, 20, 24–25, 40, 47, 57, 68, 72, 80, 90, 99, 159, 208, 245, 257
- Güter**
 - Erfahrungsgüter 35–38, 179–180
 - Suchgüter 35, 179
 - Vertrauensgüter 35–38, 135, 181
- Hayek, Friedrich A. v.** 157, 180
- Heuristik** 193, 217
 - Repräsentativitätsheuristik 226
 - Verfügbarkeitsheuristik 227
 - Zweckmäßigkeit von Heuristiken 224, 241, 243–244, 267

- Immaterialität** 27–30, 33–34, 36, 40, 97, 208, 258, 266
- Industrieökonomik** 231
- Informationsfunktion des Marktes** 180
- Informationsökonomik** 34, 193
- Informationstechnologie** 16
- Institutionalismus (alter Prägung)** 114, 117, 155
- Institutionenvergleich** 169, 251, 262
- Methode des 186
- Integrativität** 30–31, 33–34, 36–38, 40, 208, 258, 266
- Interdependenzen** 49, 57, 99, 205, 208, 238–239, 244
- Markt- 59
- Prozess- 57
- Ressourcen- 59
- IT-Abteilung** 16, 20, 40, 42–43, 45, 48, 51, 55, 74, 257
- Karrierechancen** 212, 248, 251
- Karriereverlauf** 185, 210, 241
- Kerngeschäft, Kernbereich eines Unternehmens** 83, 213, 232, 240, 255
- Kognitive Ressourcen** 220, 229, 245
- Kontrolle**
- Ergebniskontrolle 130, 153, 201, 239
- Verhaltenskontrolle 131, 153, 165, 201
- Lacity, Mary C.** 21, 45, 55–56, 63–64, 70–72, 76–80, 85, 87, 106, 108, 113, 211, 254
- Leistungscharakteristika** 189, 201, 205, 239, 244, 264
- Logistikleistungen** 72
- Lohnarbitrage** 68, 81
- Management**
- Mittleres Management 57, 247, 251
- Top Management 222, 234–235, 241
- und Unternehmenswachstum 232
- Managementkosten** 170, 174, 187, 257, 261, 268
- Marktversagen** 146, 153, 160, 166, 260
- Messbarkeit** 36, 49, 63, 120, 127, 146, 160, 194
- Methodologischer Individualismus** 115, 117, 126, 187
- Mitarbeiterfluktuation** 106, 110
- Monopolbereich, bilateraler** 101, 180
- Nachverhandlung** 62, 64, 86, 91, 94, 100, 138, 141, 143
- Operationalisierungsproblem** 133–134, 137, 147, 150
- Ouchi, William G.** 30, 182, 195, 200–206, 234, 238–239, 246, 252
- Personalverwaltung** 16, 20, 25, 72, 245, 257
- Porter, Michael E.** 17–18, 20–21, 24, 39–40, 113, 158, 165, 231–232, 236, 258
- Prahalad, C. K.** 15, 113, 183, 214, 230, 232–236, 240, 243
- Problem**
- aus kognitiver Sicht 215
- Leistungserstellung als 187, 190
- Problemhierarchie 191, 193, 203
- Problemzerlegung 191, 207, 218, 238
- Profit Sharing Agreements** 65, 103
- Property Rights Theory** 127, 138
- Rationalität**
- begrenzte 140, 156, 182
- Letztbegründbarkeit 214
- Resource Based View** 44, 83, 178, 183
- Risikoprämie** 129, 131, 196, 207–208, 266

- Schema 218, 228
- Schott, Eberhard 35, 45–50, 62, 70, 72, 74–75, 83, 86, 88–90, 93, 97–98, 100–104, 107, 113, 159, 162, 171, 181
- Simon, Herbert A. 117, 133, 140, 143–144, 156, 166, 169, 171, 186–187, 190, 196, 215, 222, 233–235, 262–263
- Smith, Adam 41, 136, 176, 229, 261, 267
- Soll-Vorgaben 172, 188, 193, 196, 198, 203, 207, 228, 239, 242, 249
- Spezialisierungseffekte 76, 135, 147, 176, 198, 210, 229, 261, 267, 270
- Steuerung 86
- Begriff der Steuerung 171
 - von diversifizierten Unternehmen 237, 242
- Steuerungsfunktion 17, 25, 211, 246, 253
- Stimulus 216
- Strategische Bedeutung 21, 40, 100, 108, 210, 212
- Teece, David J. 95, 149, 165–166, 179, 183–184, 228, 230, 236, 242
- Theorie der Unternehmung 41, 43–44, 112–113, 169, 173, 176, 270
- Theorie der Verfügungsrechte 116
- Transaktion 135
- Definition der 138
- Transaktionskosten 119, 174
- Transparenz 72, 77, 86, 107, 109
- Unsicherheit, Absorption von 193, 196, 207
- Vertrag
- Arbeitsvertrag 144, 177
 - Arten im BGB 60, 64
 - klassischer 123, 129, 139
 - Langzeit- 61
 - neoklassischer 123, 127, 140, 153
 - relationaler 124, 127, 140
- Vertraulichkeit 103
- Verzerrung, kognitive 224–227, 242–243, 249
- Wertkette 17–18, 20, 24, 40
- Weizsäcker, C. Christian v. 15, 36, 111, 136, 168–169, 180, 186, 230, 253, 270
- Widerstand, interner 106
- Williamson, Oliver E. 14, 63, 65, 94–97, 119, 124, 128, 137–157, 159, 161, 170, 174, 178, 182, 185–186, 213, 229, 234, 236, 264
- Wissen, Produktionswissen des Prinzipals 99, 135, 150, 165, 174, 182, 184, 187–188, 205, 207, 209–210, 239, 245, 250
- Wissenskomprimierung 178, 181, 197, 200, 206, 208, 240, 245
- Zentralbereiche 16–18, 21–22, 25, 211, 246, 253