

WHL

Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr

Nr. 23

Outsourcing-Entscheidungen Eine Bewertung aus multitheoretischer Sicht

Paul Ilten



Wissenschaftliche
Hochschule Lahr

Outsourcing-Entscheidungen

**Eine Bewertung aus
multitheoretischer Sicht**

Paul Ilten

Schriften der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr

Herausgeber: Prof. Dr. Alexander Fliaster
Prof. Dr. Michael Klebl
Prof. Dr. Tristan Nguyen
Prof. Dr. Markus Pütz
Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer
Prof. Dr. Bernd Remmele
Prof. Dr. Stephan Schöning

Nr. 23

Lahr, Oktober 2010

ISBN: 978-3-86692-177-1

© Copyright 2010 WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr
Hohbergweg 15-17
77933 Lahr
info@whl-lahr.de
www.whl-lahr.de

Alle Rechte vorbehalten

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	II
Abstract.....	III
1. Einführung: Das Phänomen Outsourcing.....	1
a. Problemstellung.....	1
b. Zielsetzung der Arbeit/Wissenschaftliche Vorgehensweise.....	2
c. Stand der Outsourcing-Forschung.....	3
2. Entwicklung und Merkmale des Outsourcing.....	4
a. Historische Entwicklung.....	4
b. Merkmale des Outsourcing.....	5
c. Ableitung einer Outsourcing-Definition.....	8
3. Die Outsourcing-Entscheidung: Definition wissenschaftlicher Kriterien.....	10
a. Betrachtung etablierter wirtschaftswissenschaftlicher Theorien.....	10
b. Die Transaktionskostentheorie.....	11
c. Der Resource-Based View.....	13
d. Der Competence-Based View.....	16
4. Entwicklung eines multitheoretischen Bezugsrahmens für „Make- or-Buy“-Entscheidungen.....	18
a. Entwicklung einer Entscheidungsmatrix.....	18
b. Unsicherheit und Maßnahmen zur Risikoreduzierung.....	21
5. Fazit.....	24
Literaturverzeichnis.....	25

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: <i>Ausgewählte Ausprägungsformen des „Sourcing“/Outsourcing</i>	6
Abbildung 2: <i>Theorien mit Einfluss auf den Competence-Based View</i>	17
Abbildung 3: <i>Outsourcing-Entscheidungsmatrix</i>	20

Abstract

Das Thema Outsourcing erfreut sich in Literatur und Praxis schon seit Jahren ungebrochener Beliebtheit. Bei näherer Betrachtung der Veröffentlichungen wird jedoch schnell ersichtlich, dass theoretisch-methodische Ansätze zur Bewertung von Outsourcing-Entscheidungen bisher kaum diskutiert worden sind. Als Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke entwickelt die vorliegende Arbeit, basierend auf der Transaktionskostenanalyse und dem Ressource-Based View, einen multitheoretischen Entscheidungsrahmen. Ferner wird das Phänomen der unvollständigen (Outsourcing)-Verträge und das damit einhergehende sogenannte „Hold up“-Problem adressiert. Durch diese Vorgehensweise erhalten Entscheider die Möglichkeit, das Thema Outsourcing für ihr Unternehmen wissenschaftlich zu bewerten und entsprechend fundiert zu entscheiden.

1. Einführung: Das Phänomen Outsourcing

“Onshore, Offshore, Nearshore, SO, BAO, BPO, BTO”¹

(Aus einer Präsentation des Branchenverbandes Bitkom zum Thema Outsourcing)

a. Problemstellung

Der Megatrend „Globalisierung“ hat in den letzten Jahren den Wettbewerb in vielen Branchen zu einer bis dato nicht gekannten Intensität geführt. Gerade Unternehmen aus den etablierten Industrienationen in Westeuropa, Japan und den USA sehen sich mit einer Fülle neuer Konkurrenten aus Schwellenländern konfrontiert, die sich durch Geschwindigkeit und – aufgrund niedrigerer Lohnkosten in diesen Ländern – eine oftmals deutlich bessere Kostenstruktur als bei den etablierten Anbietern auszeichnen. Um weiterhin am Markt bestehen zu können, sind die Unternehmen in den Industrienationen daher gezwungen, neue Wege zur Erhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu gehen.

In Literatur und Praxis haben sich als bevorzugte Möglichkeiten zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit die Themen „Kostensenkung“ und „Konzentration auf das Kerngeschäft“ etabliert.² In der Verbindung dieser beiden Ziele, also Kostensenkung durch Konzentration auf das Kerngeschäft, sehen immer mehr Firmen einen Schlüssel zur Sicherung ihres unternehmerischen Erfolgs. Die logische Konsequenz dieser Entwicklung ist, dass sich eine Vielzahl von Unternehmen intensiv mit dem Thema Outsourcing beschäftigen. Denn glaubt man den Versprechungen der Outsourcing-Industrie, so führt die Auslagerung von Betriebsteilen und Geschäftsprozessen zu signifikanten Kostensenkungen und damit einer nachhaltigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

Seit dem Aufkommen der Outsourcing-Diskussion in den 1990er Jahren und den damit einhergehenden ersten Ausgründungen von Unternehmensteilen hat sich viel getan.³ So bewertet das kanadische Marktforschungsinstitut XMG Global den weltweiten Outsourcing-Markt im Jahre 2009 mit dem beeindruckenden Volumen von 373 Milliarden USD.⁴ Noch deutlich größer schätzt das Marktforschungsunternehmen IDC den Weltmarkt für Outsourcing-Leistungen ein. In einer 2005 veröffentlichten Studie taxiert IDC den Markt für Auslagerungen im Jahre 2006 auf ein Volumen von 641,2 Milliarden USD und prognostiziert ein weiteres jähr-

¹ Vgl. Kett, I./Skötsch, W./Weber, M. (2005), S.10f.

² Vgl. u. a. Prahalad/Hamel (1990), S. 84; Robinson (2001), S. 253; Souibki, Karim (2008), S. 1.

³ Vgl. Bartenschlager, Jan (2009), S. 2; Souibki, Karim (2008), S. 1.

⁴ Vgl. Beiersmann, Stefan; Yu, Eileen (2009).

liches Wachstum von 10,9%.⁵ Eine ganze Dienstleistungsbranche rund um die Auslagerung von Unternehmensteilen hat sich inzwischen etabliert. Zu den Anbietern zählen so bekannte Unternehmen wie HP, IBM oder Accenture, aber auch Firmen, die primär Experten vertraut sind, wie iGate, Aegis BPO oder Tata Consultancy Services, alles Unternehmen mit jährlichen Umsätzen, die deutlich oberhalb von 100 Millionen USD liegen.

Auch wenn die beiden vorgenannten Einschätzungen des Marktvolumens für Outsourcing-Leistungen deutlich auseinander liegen, so kann man doch einen Sachverhalt nicht in Frage stellen: Das Auslagern von Leistungen hat sich in den letzten 20 Jahren zu einem bedeutenden Markt mit anhaltend imposanten Wachstumsraten entwickelt. Matiaske/Mellewig (2002) bezeichnen Outsourcing gar als „[...] eine der zentralen Fragen der Betriebswirtschaftslehre.“⁶ Entsprechend kommt man als unternehmerischer Entscheider nicht daran vorbei, sich mit dem Thema Auslagerung auseinanderzusetzen. Doch auf welcher Basis sollen Bewertungen und Entscheidungen zu diesem Thema erfolgen?

b. Zielsetzung der Arbeit/Wissenschaftliche Vorgehensweise

Auch wenn es eine große Zahl an Veröffentlichungen zum Thema Outsourcing gibt, beklagen doch diverse Autoren einen Mangel an konzeptioneller Beschäftigung mit der Thematik.⁷ Dieser Mangel ist problematisch, da Forschungsarbeiten eine theoretische Basis benötigen, um fundierte Empfehlungen an die Praxis geben zu können.⁸ Deshalb ist es Ziel dieses Forschungspapiers, einen Beitrag zur Schließung des theoretisch-konzeptionellen Mangels in der Outsourcing-Diskussion zu leisten.

In dieser Arbeit wird ein theoretisch fundierter Entscheidungsrahmen zur Identifizierung von für ein Outsourcing geeigneten Unternehmensleistungen entwickelt. Dafür werden u. a. zwei viel diskutierte Theorien, der Transaktionskostenansatz und der Resource-Based View, untersucht und Kernaussagen dieser Ansätze zusammenggeführt. Der daraus resultierende konzeptionelle Rahmen kann dazu verwendet werden, auslagerungsg geeignete Unternehmensleistungen zu bestimmen. Desweiteren werden Aspekte der operativen Umsetzung von Outsourcing-Entscheidungen, insbesondere das in Auslagerungsverträgen inhärente „Hold up“-Risiko untersucht und mögliche Schutzvorkehrungen diskutiert.

Dieses Papier beschränkt sich auf einen theoretisch-konzeptionellen Beitrag. Die wissenschaftliche Neuerung liegt in der Entwicklung eines Entscheidungsrahmens durch die Zusammenführung von Kernelementen des Transaktionskostenansatzes und des Resource-Based-View zur wissenschaftlich fundierten Bestimmung von für ein Outsourcing geeigneten Unternehmensleistungen.

⁵ Vgl. Moore, John (2005).

⁶ Vgl. Matiaske/Mellewig (2002), S. 654.

⁷ Vgl. Kapitel 1 (c).

⁸ Vgl. Matiaske/Mellewig (2002), S. 654 f.

c. Stand der Outsourcing-Forschung

Mehr als 8.500 Publikationen mit dem Schwerpunkt Outsourcing weist die Literaturdatenbank Business Source Complete im September 2009 aus.⁹ Eigentlich sollten damit alle Aspekte rund um die Auslagerung von Unternehmensleistungen hinreichend abgedeckt sein. Ist eine weitere Veröffentlichung zu diesem Thema trotzdem notwendig?

Bartenschlager (2009) konstatiert, dass „vor allem Literatur zu empirisch gesicherten Erkenntnissen über die Wirkungszusammenhänge von Outsourcing und den Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg [...] Mangelware [sind].“¹⁰ Hollekamp (2005) bemängelt, dass nur eine Minderheit der Autoren versucht hat das Phänomen Outsourcing theoretisch fundiert, also unter Verwendung von Organisations- und Managementtheorien, zu erklären.¹¹ Matiaske/Mellewig (2002) kritisieren, dass „nahe liegende theoretische Ansätze wie der Transaktionskosten-Ansatz, die Resource-Dependence-Perspektive oder der Resource-Based-View [...] kaum zur Kenntnis genommen, geschweige denn zur Entwicklung tragfähiger theoriegeprüfter Bezugsrahmen genutzt [werden]“.¹² Trotz der hohen Zahl an Veröffentlichungen zum Thema Outsourcing gibt es also einen Mangel an theoretisch-konzeptioneller Beschäftigung mit dieser Thematik.

⁹ Die Abfrage der Veröffentlichungen mit dem Begriff „Outsourcing“ im Titel wurde am 30.09.2009, 15:10 Uhr in der Datenbank Business Source Complete durchgeführt und ergab 8591 Treffer. Eine Volltextsuche in der gleichen Datenbank ergab sogar 32148 Treffer. Die Datenbank Business Source Complete läuft unter dem EBSCO-Host.

¹⁰ Bartenschlager (2009), S. 10.

¹¹ Vgl. Hollekamp (2005), S. 15.

¹² Matiaske/Mellewig (2002), S. 654.

2. Entwicklung und Merkmale des Outsourcing

Der Begriff des Outsourcing sowie verwandte Begriffe wie Ausgliederung, Ausgründung oder Auslagerung werden in der Literatur inflationär und ohne einheitliche Definition verwendet.¹³ Das macht es besonders notwendig, für diese Arbeit eine definitorische Klärung und Abgrenzung des Forschungsfeldes herbeizuführen. Dazu soll zunächst ein Überblick über die historische Entwicklung des Outsourcing gegeben werden.

a. Historische Entwicklung

Bereits zur Herkunft des Begriffes Outsourcing gibt es in der Literatur unterschiedliche Meinungen. Nach Meinung einiger Autoren handelt es sich hierbei um ein Kunstwort, das sich aus den Begriffen „Outside“ und „Resourcing“ zusammen setzt.¹⁴ In weiten Teilen der Literatur wird jedoch auf die Begriffe „Outside“, „Resource“ und „Using“ als sprachliche Wurzeln des Terminus Outsourcing verwiesen.¹⁵

Einigkeit besteht in der Literatur hingegen darüber, dass die Urform des modernen Outsourcings auf die Informationstechnologie (IT) zurückzuführen ist. Barthélemy/Geyer (2005) verweisen in diesem Zusammenhang darauf, dass in den 1960er und 1970er Jahren das „Time Sharing“, also das Kaufen von Rechnerzeit sehr populär war. Sie bewerten dies als eine Frühform des Outsourcing.¹⁶ Als eine der frühesten deutschsprachigen Quellen zu den Urformen des Outsourcing ist Heinrich (1967) zu nennen. Er definierte Mitte der 1960er Jahre: „Unter Datenverarbeitung außer Haus ist die Ausgliederung von Datenverarbeitungsfunktionen aus Unternehmen und ihre Übertragung an spezielle Dienstleister zu verstehen.“¹⁷

Zwischen der Beschreibung des Phänomens der Ausgliederung im Jahre 1967 bis zur Einbürgerung des Wortes Outsourcing im deutschsprachigen Raum liegen knapp 20 Jahre. Laut Szyperski (1993) ist der Begriff Outsourcing einer breiteren Öffentlichkeit zum ersten Mal 1984/85 in Zusammenhang mit der Ausgliederung der IT-Abteilung von General Motors an den zuvor akquirierten IT-Dienstleister EDS bekannt geworden. Man kann diesen Abschluss als Beginn des modernen Outsourcing bezeichnen. Der nächste große Outsourcing-Abschluss (mit einem Volumen von 500 Mio. US Dollar ebenfalls den IT-Bereich betreffend) folgte 1989, als IBM für 10 Jahre die komplette Datenverarbeitung von Eastman Kodak

¹³ Vgl. Bartenschlager (2009), S. 27 ; Hollekamp (2005), S. 24; Kerner (2009), S. 69

¹⁴ Vgl. Hollekamp (2005), S. 24; Souibki (2008), S. 10.

¹⁵ Vgl. Bliesener (1994), S. 278; Bruch (1998), S. 17; Heisel (1992) S. 3; Horchler (1996), S.1; Kett/Skötsch/Weber (2005), S. 8; Koppelman (1996), S. 2; Matiaske/Mellewig (2002), S. 643.

¹⁶ Vgl. Barthélemy/Geyer (2005), S. 533.

¹⁷ Heinrich (1967), S. 177.

übernahm.¹⁸ Diese Vereinbarung brachte dem IT-Outsourcing einen starken Schub, insbesondere, weil nun auch die großen US-Konzerne die Auslagerung ihrer IT-Bereiche ernsthaft in Angriff nahmen. Ein Kennzeichen des modernen IT-Outsourcing ist deshalb, dass es nicht mehr ausschließlich von kleinen und mittleren Unternehmen angewandt wird, die über keine eigene IT-Infrastruktur verfügen. Auch bei Großunternehmen und Konzernen ist die Nutzung von IT-Outsourcing inzwischen weit verbreitet.¹⁹

Inhaltlich hat sich das IT-Outsourcing seit Mitte der 1980er Jahre von der Auslagerung kompletter Großrechner-Rechenzentren, über die Fremdvergabe von Client-Server-Rechenzentren inklusive der dazugehörigen Mitarbeiter und Infrastruktur bis hin zum Outsourcing ganzer IT-Abteilungen samt Computerhardware, Applikationen und Anwendungsentwicklung weiter entwickelt.²⁰ Die signifikanteste inhaltliche Änderung der letzten Jahre beim Outsourcing ist jedoch, dass der Begriff Outsourcing nicht mehr alleine die Auslagerung von IT-Leistungen beschreibt. Vielmehr wird Outsourcing inzwischen als Globalbegriff für jedwede Form der Auslagerung von Leistungen verwendet.²¹

b. Merkmale des Outsourcing

Ein Merkmal des Begriffs Outsourcing ist seine inflationäre Verwendung in verschiedensten Ausprägungsformen. Rund um seinen Wortkern „Sourcing“²² sind in der Literatur fast 40 Komposita zu finden, von denen einige in nachfolgender Abbildung systematisiert dargestellt werden.²³ Die sechs in der Abbildung dargestellten Parameter des „Sourcing“ werden nachfolgend kurz erläutert, da sie die Basis für die Entwicklung einer geeigneten Definition des Begriffes Outsourcing bilden.

¹⁸ Vgl. u. a. Szyperski (1993), S. 32; Barthelemy/Geyer (2005), S. 533; Dirlwanger (1992): S. 187 ff.

¹⁹ Vgl. Barthelemy/Geyer (2005), S. 533.

²⁰ Vgl. u. a. Dittrich/Braun (2004), S. 3; Souibki (2008), S. 10 und dort angegebene Quelle; Bartenschlager (2009), S. 28f.

²¹ Vgl. Matiaske/Mellewig (2002), S. 644 und dort angegebene Quellen.

²² Sourcing und das Kompositum Outsourcing werden häufig synonym verwendet und bedeuten allgemein das Management und die Organisation von Ressourcen über den Fremdbezug oder die Eigenherstellung von Leistungen. Vgl. auch Hollekamp (2005), S. 26.

²³ Vgl. Jouanne-Diedrich (2004), S. 127.

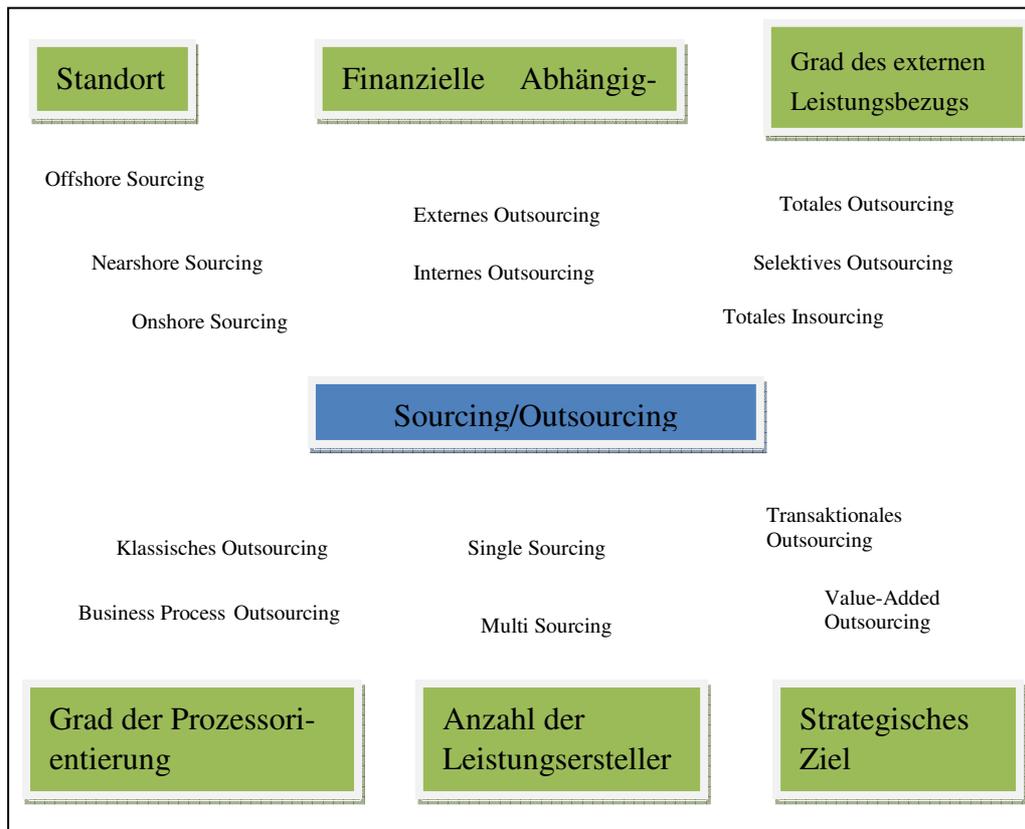


Abb. 1: Ausgewählte Ausprägungsformen des „Sourcing“/„Outsourcing“²⁴

Standort:

Der Parameter Standort beschreibt die geographische Entfernung zwischen dem Ort der Leistungserbringung durch das abgebende Unternehmen vor erfolgter Auslagerung und dem Ort der Leistungserbringung durch den Outsourcing-Dienstleister nach erfolgter Auslagerung. In der Literatur wird üblicherweise zwischen „Offshore Sourcing“, „Nearshore Sourcing“ und „Onshore Sourcing“ unterschieden. Beim „Offshore Sourcing“ hat der Dienstleister seinen Sitz in einem entfernten Land, z. B. Indien, beim „Nearshore Sourcing“ in einem nahe gelegenen Land, z. B. Tschechien, und beim „Onshore Sourcing“ auf dem Werks- bzw. Unternehmensgelände des auslagernden Unternehmens.²⁵

Finanzielle Abhängigkeit:

Nach dem Grad der finanziellen Abhängigkeit des Outsourcing-Dienstleisters vom auslagernden Unternehmen wird zwischen dem „Externen Outsourcing“ und dem „Internen Outsourcing“ unterschieden. Beim „Externen Outsourcing“, von einigen Autoren auch „Auslagerung“ genannt, erfolgt die Übertragung von Unter-

²⁴ Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Hollekamp (2005), S. 26; Jouanne-Diedrich (2008), S. 30; ebenda (2004), S. 127.

²⁵ Vgl. Becker et al. (2009), S. 65; Jouanne-Diedrich, H. (2008):S. 26; Schewe/Kett (2007), S. 8f.; Schmid, R. (2006), S.15.

nehmensfunktionen auf einen rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Outsourcing-Dienstleister. Zwischen dem auslagernden Unternehmen und dem Outsourcing-Dienstleister gibt es in diesem Fall keine kapitalmäßige Verflechtung. Darüber hinaus ist der Outsourcing-Dienstleister eine von dem auslagernden Unternehmen unabhängige Firma, beispielsweise eine eigenständige GmbH.

Beim „Internen Outsourcing“, teilweise auch „Ausgliederung“ genannt, werden Unternehmensfunktionen an ein vom Outsourcing-Geber beherrschtes Unternehmen übertragen. Der Outsourcing-Dienstleister befindet sich in diesem Fall meist komplett, zumindest jedoch mehrheitlich, im Eigentum des auslagernden Unternehmens. Diese wirtschaftliche Abhängigkeit ist sowohl in Kombination mit rechtlicher Abhängigkeit, wie beispielsweise bei einem Konzernbereich, als auch mit rechtlicher Unabhängigkeit, wie z. B. bei einer Tochtergesellschaft, denkbar. Zwischen den beiden Extremen des „Externen“ und des „Internen Outsourcing“ sind Mischformen, z. B. eine Minderheitsbeteiligung der abgebenden Firma am Outsourcing-Dienstleister, möglich.²⁶

Grad des externen Leistungsbezugs:

Dieser Parameter definiert den Umfang der Auslagerung anhand der drei Kategorien „Totales Outsourcing“, „Selektives Outsourcing“ und „Totales Insourcing“. Als Abgrenzungskriterien für diese Kategorien werden in der Literatur häufig die von Lacity/Willcocks (2003) definierten Werte verwendet, wonach „Totales Outsourcing“ im IT-Bereich vorliegt, wenn das Volumen der Auslagerung mehr als 80% des IT-Budgets ausmacht. Liegt das Verhältnis zwischen Outsourcing-Volumen und IT-Budget zwischen 20% und 80%, so liegt „Selektives Outsourcing“ vor, einen Wert von unter 20% bezeichnen Lacity/Willcocks (2003) als „Totales Insourcing“.²⁷ Diese Systematik kann analog für jeden anderen Outsourcing-Bereich verwendet werden.

Strategisches Ziel:

Mit Outsourcing können verschiedenste strategische Aspekte verfolgt werden, beispielsweise die Erschließung neuer Märkte oder Kostensenkung durch Skaleneffekte. Beim „Transaktionalen Outsourcing“ liegt der Fokus auf Kostensenkung. Durch die Auslagerung von unternehmensübergreifend hochstandardisierten Transaktionen (z. B. Lohn- und Gehaltsbuchhaltung) an einen Dienstleister, der in diesem Segment bereits andere Kunden betreut, können durch die im Vergleich zur internen Leistungserbringung deutlich höhere Anzahl abzuwickelnder Vorgänge Größenvorteile realisiert werden.²⁸ Beim „Value-Added Outsourcing“ liegt der Schwerpunkt hingegen darauf, die Stärken der beiden Outsourcing-Partner zu kombinieren, um einen zusätzlichen Mehrwert für beide Partner zu schaffen. Eine

²⁶ Vgl. Bruch (1998), S. 55ff.; Hollekamp (2005), S. 27; Jouanne-Diedrich, H. (2004), S. 128; Matiske/Mellewig (2002), S. 644.

²⁷ Vgl. Lacity/Willcocks (2003), S. 116.

²⁸ Vgl. Dittrich/Braun (2004), S. 4.

solche Zusammenarbeit kann beispielsweise für die Vermarktung einer kunden-spezifischen Anwendung durch den Outsourcing-Dienstleister an Dritte verwendet werden.²⁹

Anzahl der Leistungsersteller:

Sollen Unternehmensfunktionen ausgelagert werden, stellt sich die Frage nach der richtigen Vergabestrategie. Die abgebende Firma kann entweder alle Unternehmensfunktionen an *einen* Outsourcing-Dienstleister übertragen („Single-Sourcing“-Strategie) oder im Rahmen einer „Multi-Sourcing“-Strategie verschiedene (Teil-)Funktionen auf unterschiedliche Anbieter übertragen.³⁰

Grad der Prozessorientierung:

Während das „klassische“ Outsourcing bereits seit Mitte der 1980er Jahre intensiv in der Literatur diskutiert wird, ist das „Business Process Outsourcing“ (BPO) erst nach der Jahrtausendwende in den Fokus der wissenschaftlichen Betrachtung gerückt. Beim „klassischen“ Outsourcing erfolgt die Auslagerung von Unternehmensfunktionen üblicherweise ohne Hinterfragung und Anpassung der Abläufe. Dagegen zeichnet sich das BPO durch starke Prozessorientierung aus. Vor Durchführung eines BPO steht die Frage nach Prozessoptimierung und –standardisierung der auszulagernden Unternehmensfunktionen im Mittelpunkt. Somit bildet das BPO eine Synthese aus Prozessoptimierung und Outsourcing und generiert sein Kostensenkungspotenzial primär durch Verbesserung der Prozesseffizienz.³¹

c. Ableitung einer Outsourcing-Definition

Verschiedene Autoren haben die aus ihrer Sicht wesentlichen Eigenschaften des Outsourcing in einigen Kriterien zusammen gefasst. Stellvertretend für die unterschiedlichen Strömungen und Schwerpunktsetzungen in der Outsourcing-Literatur werden nachfolgend die Kriterien von Dittrich/Braun (2004) und Matiaske/Mellewigt (2002) gegenübergestellt.

²⁹ Vgl. Lacity/Willcocks (2001) S.19ff.

³⁰ Vgl. Söbbing (2002), S. 47.

³¹ Vgl. Schewe/Kett (2007), S. 2ff.

Dittrich/Braun (2004) nennen als hervorzuhebende Merkmale des Outsourcing die folgenden Punkte:

- Übernahme von Verantwortung durch einen Dienstleister,
- lang laufende vertragliche Vereinbarung (drei bis zehn Jahre, teilweise auch länger) und
- Übernahme von Mitarbeitern und Vermögenswerten (z. B. Infrastruktur) durch einen Dienstleister.³²

Ganz andere Schwerpunkte als diese praxisorientierten Merkmale setzen Matiaske/Mellewig (2002). Sie heben die nachfolgenden drei Punkte hervor:

- Outsourcing ist ein Sonderfall der Make-or-Buy-Entscheidung.
- Daraus folgt, dass Outsourcing sich nur auf Leistungen beziehen kann, die momentan intern erstellt werden.
- Outsourcing ist funktions- und ressourcenneutral, es können prinzipiell alle ökonomischen Leistungen ausgelagert bzw. ausgegliedert werden, nicht nur IT-Leistungen.
- Sowohl Auslagerung als auch Ausgliederung sind Formen des Outsourcing. Unter Auslagerung wird die Übertragung einer Unternehmensfunktion an eine externe Organisation, d. h. ein rechtlich und wirtschaftlich selbständiges Unternehmen verstanden.³³ Dagegen beschreibt die Ausgliederung eine Funktions- und Vermögensübertragung auf eine kapitalmäßig verbundene Unternehmung, z. B. eine Tochtergesellschaft oder Beteiligung.³⁴

Basierend auf den in Abbildung 1 dargestellten Ausprägungsformen des Outsourcing sowie der drei von Matiaske/Mellewig (2002) hervorgehobenen Eigenschaften der Auslagerung soll Outsourcing für dieses Forschungspapier wie folgt definiert werden:

Outsourcing beschreibt die teilweise oder vollständige funktions- und ressourcen-neutrale Verlagerung von unternehmensintern erbrachten Leistungen auf einen oder mehrere rechtlich selbständige Dienstleister.

Das mit einer Auslagerung verfolgte strategische Ziel und der Standort des Dienstleisters stellen somit keine konstituierenden Merkmale des Outsourcing im Sinne dieser Arbeit dar.

³² Dittrich/Braun (2004), S. 2.

³³ Vgl. die Definition von rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen in Kapitel 2 (b), Absatz „Finanzielle Abhängigkeit“.

³⁴ Vgl. Matiaske/Mellewig (2002), S. 644 und dort angegebene Quellen.

3. Die Outsourcing-Entscheidung: Definition wissenschaftlicher Kriterien

Nachdem im vorangegangenen Kapitel der Begriff Outsourcing definiert wurde, wird in diesem Abschnitt ein theoretischer Bezugsrahmen zur Bewertung von Outsourcing-Entscheidungen erarbeitet. Dafür ist es zweckmäßig, zunächst einige etablierte wirtschaftswissenschaftliche Theorien zu betrachten.

a. Betrachtung etablierter wirtschaftswissenschaftlicher Theorien

Die Neoklassische Theorie kann als die wirtschaftswissenschaftliche Standard-Theorie bezeichnet werden. Sie geht von einer Ein-Produkt-Unternehmung aus, welche durch eine Produktionsfunktion beschrieben wird, nach der verschiedene gegebene Stufen von Input x_1, x_2, \dots, x_n zu einem bestimmten Output Q führen. Sie unterstellt ferner, dass die Firma von einem selbstlosen Manager geleitet wird, der das Input- und das Output-Niveau für sein Unternehmen so auswählt, dass der Gewinn maximiert wird. Da die Neoklassische Theorie keine Aussagen zur internen Organisation der Firma macht, sondern die Unternehmung als mit perfekter Effizienz funktionierende „Black Box“ behandelt,³⁵ ist sie zur Bestimmung von Kriterien für Auslagerungs-Entscheidungen nicht geeignet. Sie wird im Rahmen dieser Arbeit deshalb nicht weiter verfolgt.

Die Schule der „Modern Austrian Economics“ lässt sich in zwei Strömungen unterteilen: den radikalen Subjektivismus und die Marktprozesstheorie.³⁶ Letzterer werden so bekannte Vertreter wie der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften von 1974, Friedrich August von Hayek oder Ludwig Edler von Mises zugeordnet. Insbesondere von Hayek erfreut sich auch heute noch großer Popularität. Seine Arbeiten zur Theorie der ökonomischen Organisation und zur Theorie effizienter Märkte gelten als Standardwerke.³⁷ Deshalb soll die Marktprozesstheorie der Österreichischen Schule nachfolgend kurz dargestellt werden.

Im Mittelpunkt der Marktprozesstheorie steht der Unternehmer. Er agiert unter den Prämissen der Unsicherheit im wirtschaftlichen Handeln und der Ungleichverteilung von Wissen unter den Marktteilnehmern. Der Unternehmer hat die Aufgabe Opportunitäten geschäftlicher Art zu ergreifen, indem er bisher unbefriedigte Nachfragerbedürfnisse bedient. Das ungleich verteilte Wissen wird in diesem Zusammenhang als Chance für den Unternehmer betrachtet, noch nicht befriedigte Nachfragerbedürfnisse zu erkennen und als Gewinnpotential zu erschließen. Opportunitäten sind allerdings oftmals nur von kurzer Dauer, da hohe Gewinnpotenziale das Interesse anderer Anbieter wecken. Mit steigender Zahl

³⁵ Vgl. Hart (1996), S. 15ff.

³⁶ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 63f. und dort angegebene Quellen.

³⁷ Vgl. z. B. Skousen (2005), S. 2 ff; S. 39 ff.; Alisch (2004), S.; Foss (1994), S. 9 ff; S. 99f.

von Anbietern kommt es zu einem Abbau der Gewinnpotenziale, so dass der Unternehmer regelmäßig neue Opportunitäten erkennen und ergreifen muss.

Da die Marktprozessstheorie auf der übergeordneten Ebene des Marktes ansetzt,³⁸ ist sie zur Fundierung von Outsourcing-Entscheidungen auf Unternehmensebene nicht geeignet und wird entsprechend im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter verfolgt. Ähnliches gilt für die in den Wirtschaftswissenschaften seit langem diskutierten evolutorischen Ansätze,³⁹ die aber aufgrund ihrer hohen Vielfalt an Charakterisierungsmerkmalen und zu Grunde liegenden Theorien nie im Zentrum der wissenschaftlichen Diskussion standen.⁴⁰

Da in dieser Arbeit Outsourcing-Entscheidungen auf *Unternehmensebene* untersucht werden sollen, ist es zweckmäßig, einige Unternehmenstheorien näher zu betrachten. Nach Holmstrom und Tirole (1989) muss sich eine Unternehmens- theorie mit zwei zentralen Fragestellungen beschäftigen:

- (1) Warum gibt es Unternehmen?
- (2) Was bestimmt ihre Größe und ihren Kompetenzbereich?⁴¹

Ein theoretischer Rahmen, der diese Fragen adressiert, bietet sich zur Bewertung von Outsourcing-Entscheidungen auf Unternehmensebene an. Im Folgenden sollen deshalb drei Theorien näher betrachtet werden, die unterschiedliche Erklärungsansätze für die aufgeführten Fragestellungen liefern: die Transaktionskostentheorie, der Resource-Based View sowie der Competence-Based View.⁴² Anschließend werden Kernthesen dieser Ansätze zu *einem* theoretischen Rahmen zusammengeführt.

b. Die Transaktionskostentheorie

„The source of the gain from having a firm is that the operation of a market costs something and that, by forming an organization and allowing the allocation of resources to be determined administratively, these costs are saved.” (R. H. Coase)⁴³

Mit dieser, 1937 in dem Aufsatz „The Nature of the Firm“ zum ersten Mal veröffentlichten, Analyse beantwortet Coase⁴⁴ die Frage, warum es Unternehmen gibt. Damit gilt er als Begründer der Transaktionskostentheorie. Es sind allerdings erst die Arbeiten von Williamson seit Anfang der 1970er Jahre zu diesem Thema gewesen, die dem Transaktionskostenansatz zu seinem heutigen Bekanntheitsgrad verholfen haben.⁴⁵

³⁸ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 64ff. und dort angegebene Quellen.

³⁹ Vgl. Dibbern/Güttler/Heinzl (2001), S. 681; Winter (1987), S. 161f.

⁴⁰ Vgl. Foss/Knudsen/Montgomery (1996), S. 3f.

⁴¹ Vgl. Holmstrom/Tirole (1989), S. 65.

⁴² Vgl. Dibbern/Güttler/Heinzl (2001), S. 682; vgl. Freiling/Gersch/Goeke, S. 1156ff.

⁴³ Coase (1990), S. 63.

⁴⁴ Coase bekam den Wirtschaftsnobelpreis 1991 verliehen.

⁴⁵ Vgl. Hess (1990), S. 74ff; Jansen (2005), S. 109; Schramm (2005), S. 46ff; Sydow (1999), S. 166.

Dass die Beschäftigung mit Transaktionskosten und damit einhergehend mit unternehmerischen Gestaltungsempfehlungen zum „Make-or-Buy“ heute zu Recht eine signifikante Aufmerksamkeit erfährt, haben Wallis und North empirisch begründet. Sie haben in ihrer Erhebung nachgewiesen, dass der Anteil der Transaktionskosten am Bruttosozialprodukt der USA in der Zeit zwischen 1870 und 1970 deutlich gestiegen ist. Die Vermutung liegt nahe, dass sich diese Entwicklung in den vergangenen rund 40 Jahren weiter fortgesetzt hat und alle entwickelten Volkswirtschaften betrifft.⁴⁶

Ziel des Transaktionskostenansatzes ist die Ermittlung der jeweils effizientesten Organisationsform zur wirtschaftlichen Koordination, welche sich zwischen Hierarchie und Markt bewegen kann. Dazu trifft die Transaktionskostentheorie eine Reihe spezifischer Annahmen. Neben der impliziten Unterstellung, dass der Markt generell in der Lage ist, Sach- oder Dienstleistungen genauso gut herzustellen wie die Unternehmung selbst,⁴⁷ zeichnen folgende Prämissen den Transaktionskostenansatz aus:

- (1) Begrenzte Rationalität
- (2) Opportunistisches Verhalten

Herbert Simon hat den Begriff der begrenzten Rationalität (bounded rationality) geprägt. Demnach sind Menschen nicht in der Lage, (1) alle denkbaren Alternativen wahrzunehmen, (2) alle Konsequenzen denkbarer Alternativen abzuschätzen und (3) eine vollständige und konsistente Bewertung möglicher Ergebnisse vorzunehmen.⁴⁸ Daraus leitet Williamson ab, dass es nur möglich ist, *unvollständige* Verträge zu schließen. Das bedeutet die Unmöglichkeit, alle denkbaren Situationen, die nach Vertragsabschluss eintreten könnten, ex ante vertraglich zu regeln. Im Zusammenspiel mit der Annahme des opportunistischen Verhaltens – nach Williamson die Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von Arglist – wird dies zu einem ökonomischen Problem und begründet das Vorhandensein von Transaktionskosten.⁴⁹

Doch was umfassen die Transaktionskosten? Eine prägnante Definition kommt von Dahlman. Demnach umfassen Transaktionskosten Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten sowie Kontroll- und Durchsetzungskosten.⁵⁰ Offen ist, wodurch die Höhe der Transaktionskosten bestimmt wird.⁵¹ Coase führt beispielsweise die unterschiedliche steuerliche Behandlung von Markttransaktionen und derselben Transaktionen innerhalb eines Unternehmens an.⁵² Starke Beachtung als mögliche bestimmende Größen für die Höhe von

⁴⁶ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 48f. und dort angegebene Quellen.

⁴⁷ Vgl. Conner (1991), S. 130f.; Vgl. Dibbern/Güttler/Heinzl (2001), S. 681.

⁴⁸ Vgl. Simon (1957, 1959, 1978 und 1981), zitiert in Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 9. Simon bekam für sein verhaltenstheoretisches Konzept im Jahre 1978 den Nobelpreis verliehen.

⁴⁹ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999) S. 178f.; vgl. Williamson (1981), S. 554.

⁵⁰ Vgl. Dahlman (1979), S. 148. Im Original definiert Dahlman Transaktionskosten als „search and information costs, bargaining and decision costs, policing and enforcement costs.“

⁵¹ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 54.

⁵² Vgl. Coase (1990), S. 41. Beispielhaft verweist Coase dort auf die Umsatzsteuer, welche ausschließlich bei der Abwicklung von Transaktionen über den Markt erhoben wird.

Transaktionskosten finden in der Literatur die drei Faktoren Spezifität, Transaktionshäufigkeit und Unsicherheit.⁵³

Die Unsicherheit beinhaltet die begrenzte Vorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse und Verhaltensweisen. Zukunftsunsicherheit ist allgegenwärtig und grundlegend für quasi alle Transaktionskostenprobleme.⁵⁴ Die Bedeutung der Transaktionshäufigkeit liegt darin, dass oftmals hohe Anfangsinvestitionen getätigt werden müssen, um überhaupt erst Transaktionen zu ermöglichen. Diese Investitionen amortisieren sich erst bei ausreichend häufiger Wiederholung der Transaktion, wobei die Anzahl der notwendigen Wiederholungen von der Spezifität der Investition beeinflusst wird. Daher wird die Häufigkeit nicht allein, sondern in der Verbindung mit der Spezifität betrachtet.⁵⁵

Williamson definiert Spezifität als „*reference to the degree to which an asset can be redeployed to alternative uses and by alternative users without sacrifice of productive value*“.⁵⁶ Ein Faktor ist demnach hochspezifisch, wenn ein Wechsel des Einsatzes von der besten in die zweitbeste Verwendung mit hohen Gewinneinbußen verbunden ist. Dies ist beispielsweise bei hohen Umrüstkosten oder starken Produktivitätsminderungen der Fall. Treten bei einer alternativen Nutzung keine oder nur sehr geringe Kosten auf, so wird von generischen Faktoren gesprochen.⁵⁷ Auf den Einfluss der Faktoren Unsicherheit und Spezifität bei der Beurteilung von Outsourcing-Fragestellungen wird in Kapitel 4 näher eingegangen.

Der Transaktionskostenansatz ist in den letzten Jahrzehnten nicht nur auf größtes Interesse in der betriebswirtschaftlichen Forschung gestoßen, er ist auch stark kritisiert und hinterfragt worden. Einer der wichtigsten Kritikpunkte ist, dass die Transaktionskostentheorie den Blick zu wenig auf interne Faktoren richtet.⁵⁸ Deshalb soll im nächsten Abschnitt mit dem Resource-Based View eine Theorie vorgestellt werden, bei der die Betrachtung der internen Faktoren im Mittelpunkt steht.

c. Der Resource-Based View

Der Resource-Based View, auch ressourcenbasierter Ansatz genannt, gehört, ebenso wie der im vorhergehenden Abschnitt vorgestellte Transaktionskostenansatz, zu den am stärksten diskutierten betriebswirtschaftlichen Theorien.⁵⁹ Sein primäres Erkenntnisinteresse ist die Erklärung und darauf basierend die Entwicklung langfristiger Wettbewerbsvorteile. Der ressourcenbasierte Ansatz unterstellt,

⁵³ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 54; Jansen (2005), S. 113; Picot/Franck (1993), S. 188ff; Williamson (1991), S. 280ff.; ebenda (1989), S. 141ff. und viele andere.

⁵⁴ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999) S. 180.

⁵⁵ Vgl. Picot (1993), S. 4201.

⁵⁶ Williamson (1991), S. 281; ebenda (1989), S. 142.

⁵⁷ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 180; ähnlich Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 54. Zu den unterschiedlichen Erscheinungsformen der Spezifität siehe auch Dibbern/Güttler/Heinzl (2001), S. 683f. und dort angegebene Quellen.

⁵⁸ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 62 und dort angegebene Quellen; Conner (1991), S.131f. und dort angegebene Quellen.

⁵⁹ Vgl. Macharzina (1999), S. 55f.; Barney (1991a), S. 97.

dass Unternehmen individuelle Wettbewerbsvoraussetzungen haben und dass diese nachhaltig sind. Diese Annahmen werden durch die zwei konzeptionellen Grundannahmen des Resource-Based View konstituiert:

- Strategische Ressourcen sind zwischen einzelnen Firmen heterogen verteilt⁶⁰;
- strategische Ressourcen sind zwischen Firmen nur eingeschränkt mobil.⁶¹

Voraussetzung für die Entwicklung langfristiger Wettbewerbsvorteile und damit den dauerhaften Erfolg einer Firma, sind nach dem Modell des Resource-Based View die unternehmenseigenen Ressourcen.⁶² Nach Wernerfelt (1984) ist eine Ressource „[...]anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm.“⁶³ Barney (1991) strukturiert diese sehr offen gehaltene Definition in drei Kategorien: (1) “physical capital resources”, (2) “human capital resources” und (3) “organizational capital resources”. Zu den physikalischen Ressourcen zählt Barney die Fabriken und Anlagen einer Firma, ihre geographische Lage sowie ihren Zugang zu Rohstoffen. Den personellen Ressourcen ordnet er das Wissen, die Erfahrung und die Beziehungen der individuellen Mitarbeiter zu. Das Berichtswesen, der Planungsprozess, das Controlling sowie die informellen Beziehungen innerhalb und außerhalb der Firma subsummiert er unter den organisatorischen Ressourcen.⁶⁴

Alternativ zu der von Barney dargestellten Gliederung können Unternehmensressourcen auch danach kategorisiert werden, ob sie „tangible“ (materiell) oder „intangible“ (immateriell) sind. Materielle Ressourcen zeichnen sich dadurch aus, dass sie physisch existieren und eingesetzt werden, sowie in der Regel käuflich erwerb- und handelbar sind.⁶⁵ Sie sind also mit den von Barney definierten „physical capital resources“ quasi deckungsgleich. Bedingt durch ihre käufliche Erwerbbarkeit sind materielle Ressourcen für Wettbewerber relativ leicht kopierbar. Sobald eine physikalische Ressource, beispielsweise eine Fabrik an einem Niedriglohnstandort, als Wettbewerbsvorteil wahrgenommen wird, ist deshalb mit dem Erwerb vergleichbarer materieller Ressourcen durch Wettbewerber und somit einer Homogenisierung der Verteilung dieser Art von Ressourcen zu rechnen. Nach der Prämisse des ressourcenbasierten Ansatzes, wonach strategische Ressourcen zwischen Firmen heterogen verteilt sein müssen, um einen langfristigen Wettbewerbsvorteil generieren zu können, ist kein langfristiger Wettbewerbsvorteil durch die materiellen Ressourcen zu erwarten. Sie werden deshalb in dieser Arbeit nicht näher untersucht.

⁶⁰ Vgl. z. B. Peteraf (1993), S. 179.

⁶¹ Vgl. Barney (1991b), S. 101.

⁶² Vgl. z. B. Macharzina (1999), S. 56f.; Bamberger/Wrona (1996), S. 130ff.; Barney (1991b), S. 99ff.; Diericks/Cool (1989), S.1504.

⁶³ Wernerfelt (1984), S. 172.

⁶⁴ Vgl. Barney (1991b), S. 101 und dort angegebene Quellen.

⁶⁵ Vgl. Berg (2004), S. 31.

Die große Mehrheit der Veröffentlichungen zum Resource-Based View beschäftigt sich mit den immateriellen Ressourcen. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie unternehmensspezifisch, üblicherweise nicht handelbar, schwer identifizierbar und kaum imitierbar sind.⁶⁶ Die „human capital resources“ und ein bedeutender Teil der „organizational capital resources“ können zu den immateriellen Ressourcen gezählt werden. Bei der Entwicklung langfristiger Wettbewerbsvorteile kommt ihnen eine Schlüsselrolle zu, da immaterielle Ressourcen (1) zwischen einzelnen Firmen heterogen verteilt und (2) zwischen Firmen nur eingeschränkt mobil sind.

Ein Beispiel für den Aufbau immaterieller Ressourcen ist die Akkumulation von Wissen. Das Aggregieren führt zur Entwicklung von Routinen im Unternehmen, die für einen Wettbewerber nur schwer nachvollziehbar und erlernbar sind (sogenanntes „tacit knowledge“).⁶⁷ Ob eine Unternehmensressource wie „tacit knowledge“ das Potenzial zur Generierung eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils hat, hängt nach Ansicht von Barney (1991) von vier Kriterien ab:

*“To have this potential, a firm resource must have four attributes: (a) it must be valuable, in the sense that it exploits opportunities and/or neutralizes threats in a firm's environment, (b) it must be rare among a firm's current and potential competition, (c) it must be imperfectly imitable, and (d) there cannot be strategically equivalent substitutes for this resource that are valuable but neither rare or imperfectly imitable.”*⁶⁸

Mit dieser Definition operationalisiert Barney die oben dargestellten Grundannahmen des Resource-Based View mit dem Ziel, dadurch Unternehmensressourcen mit Potenzial zum Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile identifizieren zu können.⁶⁹ Einige Kritiker werfen dem ressourcenbasierten Ansatz dennoch vor, unspezifisch zu sein und die Bedeutung einzelner Ressourcen für den Unternehmenserfolg erst ex-post zu identifizieren.⁷⁰ Peteraf (1993) verweist hingegen auf die Möglichkeit, auf Basis des Resource-Based View ex-ante die Entscheidung über Eigenfertigung oder Fremdvergabe treffen zu können.⁷¹ Im vierten Kapitel wird deshalb auch auf Kernaussagen des Resource-Based View zurückgegriffen, um einen theoretisch-konzeptionellen Rahmen für „Make-or-Buy“-Entscheidungen zu erstellen.

⁶⁶ Vgl. Conner (1991), S. 137 und dort angegebene Quellen; zur eingeschränkten Identifizierbarkeit und Imitierbarkeit von Ressourcen vgl. Lippmann/Rumelt (1982), S. 420ff.

⁶⁷ Vgl. Dibbern/Güttler/Heinzl (2001), S. 687 und dort angegebene Quellen.

⁶⁸ Barney (1991), S. 105f.; vgl. Lacity/Willcocks (2009), S. 7.

⁶⁹ Vgl. Barney (1991), S. 112.

⁷⁰ Vgl. Priem/Butler (2001), S. 32ff.; Macharzina (1999), S. 59.

⁷¹ Vgl. Peteraf (1993), S. 187.

d. Der Competence-Based View

Eine relativ neue Theorie stellt der Competence-Based View dar. Dieser in den 1990ern entwickelte Ansatz vereint ökonomische, organisatorische und verhaltenorientierte Aspekte zu einem integrativen Bezugsrahmen. Sanchez/Heene (2004) haben eine Vielzahl von Theorien ausgemacht, deren Ideen im kompetenztheoretischen Ansatz aufgegriffen werden.⁷² Diese sind in nachfolgender Abbildung 2 dargestellt.

Andere Autoren sehen noch weitere Theorien mit Einfluss auf den kompetenztheoretischen Ansatz. So verweist z. B. Freiling auf zahlreiche Parallelen zwischen dem Competence-Based View und der Marktprozessstheorie der Österreichischen Schule.⁷³ Die Einflussstärke der vorgenannten Theorien auf den kompetenztheoretischen Ansatz ist jedoch höchst unterschiedlich. Deutlich erkennbar ist die starke inhaltliche Nähe des Resource-Based View und des Competence-Based View, wie auch Freiling/Reckenfelderbäumer (2010) betonen.⁷⁴

Aufgrund der starken inhaltlichen Überschneidungen der beiden Ansätze kann zur näheren Beschreibung des Competence-Based View auf die Ausführungen zum Resource-Based View in Kapitel 3 (c) dieser Arbeit verwiesen werden. Allerdings gibt es auch einige Differenzierungsmerkmale zwischen den beiden Theorien. Signifikant ist beispielsweise, dass der Competence-Based View auch Ressourcen außerhalb des Unternehmens als mögliche Quelle für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen sieht. Voraussetzung hierfür ist – analog zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch firmeninterne Ressourcen – die Fähigkeit des Managements, eine überlegene Strategie zur Nutzung der externen Ressourcen zu entwickeln und umzusetzen.⁷⁵

⁷² Vgl. Sanchez/Heene (2004), S. 27.

⁷³ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 75; Freiling/Gersch/Goeke (2008), S. 1145ff.

⁷⁴ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 75ff.

⁷⁵ Vgl. Sanchez/Heene (2004), S. 38.

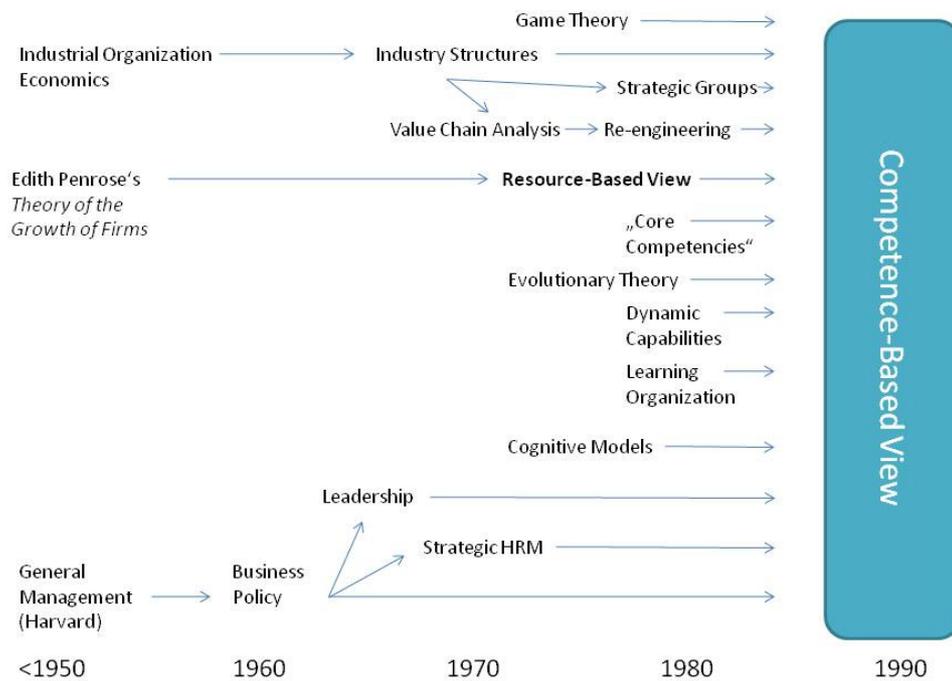


Abb. 2 : Theorien mit Einfluss auf den Competence-Based View⁷⁶

Um die Komplexität des in Kapitel 4 zu entwickelnden Bezugsrahmen für „Make-or-Buy“-Entscheidungen zu reduzieren, werden nachfolgend der Resource-Based View und der Competence-Based View gemeinsam betrachtet und als Resource-Based View bezeichnet.

⁷⁶ Vgl. Sanchez/Heene (2004), S. 27.

4. Entwicklung eines multitheoretischen Bezugsrahmens für „Make-or-Buy“-Entscheidungen

Nachdem in Kapitel 3 der Transaktionskostenansatz und der Resource-Based View erläutert worden sind, sollen nun Kernthesen dieser beiden Ansätze zu einem multitheoretischen Bezugsrahmen zusammengeführt und durch Überführung in eine Entscheidungsmatrix operationalisiert werden. Durch die Zusammenführung mit dem Resource-Based View wird einem der wichtigsten Kritikpunkte am Transaktionskostenansatz, dem mangelnden Blick auf interne Faktoren, entgegen gewirkt.⁷⁷ Die multitheoretische Betrachtung ermöglicht eine Bewertungsgrundlage für Outsourcing-Entscheidungen, die sowohl interne als auch externe Elemente berücksichtigt und somit eine umfänglichere Entscheidungsgrundlage bildet, als dies bei isolierter Betrachtung einer der beiden vorgenannten Theorien der Fall wäre.

Für die Komplementarität der beiden Theorien spricht auch, dass sich die jeweiligen Grundannahmen im Wesentlichen ergänzen. Während der ressourcenbasierte Ansatz davon ausgeht, dass Unternehmen nachhaltig individuelle Wettbewerbsvoraussetzungen haben, unterstellt der Transaktionskostenansatz die Unmöglichkeit vollständiger Verträge sowie opportunistisches Verhalten aller Beteiligten.⁷⁸ Diese Annahmen lassen sich zu einer Gesamtsicht zusammen führen.

Ein Widerspruch zwischen den beiden Konzepten lässt sich jedoch aus der impliziten Annahme der Transaktionskostentheorie, wonach der Markt generell in der Lage ist, Sach- oder Dienstleistungen genauso gut herzustellen wie die Unternehmung selbst und den individuellen Wettbewerbsvoraussetzungen nach dem Resource-Based View konstruieren. So ist es denkbar, dass eine Wettbewerbsvorteile ermöglichende unternehmensindividuelle Ressource gerade darin besteht, eine Sach- oder Dienstleistung besser herstellen zu können als andere Marktteilnehmer.

Dieser mögliche Widerspruch ist bei der nachfolgenden Entwicklung eines multitheoretischen Ansatzes jedoch nur von untergeordneter Bedeutung. Aus Gründen der Praktikabilität folgt diese Arbeit im Konfliktfall zwischen den beiden Konzepten den Annahmen des ressourcenbasierten Ansatzes.

a. Entwicklung einer Entscheidungsmatrix

Kernkriterium des ressourcenbasierten Ansatzes ist die Existenz von Unternehmensressourcen, die wertvoll, rar und nicht imitierbar sind und somit einen Wettbewerbsvorteil generieren können.⁷⁹ Unternehmensressourcen mit den genannten

⁷⁷ Vgl. Kapitel 3 (b).

⁷⁸ Vgl. Kapitel 3 (b) und 3 (c).

⁷⁹ Vgl. Kapitel 3 (b) und 3 (c).

Attributen werden nachfolgend zusammenfassend als „wertvolle Unternehmensressourcen“ bezeichnet und sollen als Kenngröße des Resource-Based View in die Entscheidungsmatrix einfließen.

Als wesentliche Parameter der Transaktionskostentheorie sind in dieser Arbeit die Faktoren Unsicherheit und Spezifität herausgearbeitet worden. Nach den Prämissen des Transaktionskostenansatzes ist die Unsicherheit grundlegend für quasi alle Transaktionskostenprobleme.⁸⁰ In Bezug auf „Make-or-Buy“-Entscheidungen hat Müller (2005) zudem festgehalten, dass Unsicherheit und Spezifität in die gleiche Richtung wirken. Dies bedeutet, dass nach der Transaktionskostentheorie bei hoher Unsicherheit und hoher Spezifität die hierarchische Lösung bevorzugt werden sollte, während bei niedriger Unsicherheit und geringer Spezifität die Marktlösung empfohlen wird.⁸¹ Aus diesen Gründen wird die Spezifität nachfolgend im Rahmen der Unsicherheit und nicht separat betrachtet. Als Kenngröße des Transaktionskostenansatzes für die Entscheidungsmatrix wird entsprechend die Unsicherheit verwendet.

An dieser Stelle sei noch einmal auf die dieser Arbeit zugrunde liegende Definition von Outsourcing verwiesen, wonach „*Outsourcing [...] die teilweise oder vollständige funktions- und ressourcenneutrale Verlagerung von unternehmensintern erbrachten Leistungen auf einen oder mehrere rechtlich selbständige Dienstleister [beschreibt].*“⁸² Die nachfolgend dargestellte Entscheidungsmatrix soll entsprechend ausschließlich bewerten, ob bisher intern erbrachte Leistungen künftig von einem Dritten bezogen werden sollen. Als strategisches Ziel des Outsourcing wird die Verbesserung der Wettbewerbssituation durch Kostenreduzierung (Transaktionales Outsourcing) unterstellt.

Es ist bereits dargelegt worden, dass hohe Unsicherheit nach den Maßgaben des Transaktionskostenansatzes für eine Eigenerstellung spricht.⁸³ Dem ressourcenbasierten Ansatz folgend, ist eine Eigenerstellung empfehlenswert, wenn mindestens eine wertvolle Unternehmensressource zur Generierung der Leistung verwendet wird. Lagert ein Unternehmen hingegen solche Leistungen inklusive der Wettbewerbsvorteile generierenden Ressourcen aus, besteht die Möglichkeit, dass der Outsourcing-Dienstleister das in den übernommenen Ressourcen gebundene wertvolle Wissen an seine übrigen Kunden - unter denen sich möglicherweise direkte Konkurrenten des Vertragspartners befinden - weitergibt.⁸⁴ Wenn Leistungen mit wertvollen Ressourcen fremdvergeben werden, die einen Wettbewerbsvorteil darstellen, vergibt sich das auslagernde Unternehmen also nicht nur die Möglichkeit, diese Wettbewerbsvorteile weiter zu entwickeln, es geht sogar das Risiko ein, diese kurzfristig und nachhaltig einzubüßen.⁸⁵

⁸⁰ Vgl. Kapitel 3 (b).

⁸¹ Vgl. Ilten (2007), S. 10; Müller, M. 2005, S. 83ff.; ähnlich Dibbern/Güttler/Heinzl (2001), S. 685.

⁸² Kapitel 1(b).

⁸³ Vgl. auch Dibbern/Güttler/Heinzl (2001), S. 685.

⁸⁴ Vgl. Heinzl/Sinß (1993), S. 60ff.

⁸⁵ Vgl. Click/Duening (2005), S. 70f. zu den strategischen Kosten einer Auslagerung.

Die vorgenannten Überlegungen und Erkenntnisse zur „Make-or-Buy“-Entscheidung werden in Abbildung 3 komprimiert dargestellt. Die Entscheidungsmatrix macht schon rein optisch deutlich, dass nur selektive Unternehmensleistungen für die Auslagerung geeignet sind, namentlich solche, die keine wertvollen Ressourcen beinhalten und deren Fremdvergabe darüber hinaus nur mit geringer Unsicherheit verbunden ist. Entsprechend empfiehlt sich die sorgfältige Bewertung von Unternehmensleistungen nach den Kriterien Unsicherheit und wertvollen Ressourcen, bevor eine Entscheidung über Fremdvergabe oder Eigenherstellung getroffen wird.

Zur Durchführung einer solchen Bewertung sind verschiedene Modelle möglich, deren detaillierte Darstellung jedoch den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde. Denkbar sind beispielsweise ein Punktesystem, eine Skala oder eine Rangfolge, anhand derer das obere Management unternehmenseigene Ressourcen nach ihrem Wert zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen für die eigene Firma einstuft. Das Thema Unsicherheit könnte analog auf Basis prognostizierter Umweltentwicklungen bewertet werden.

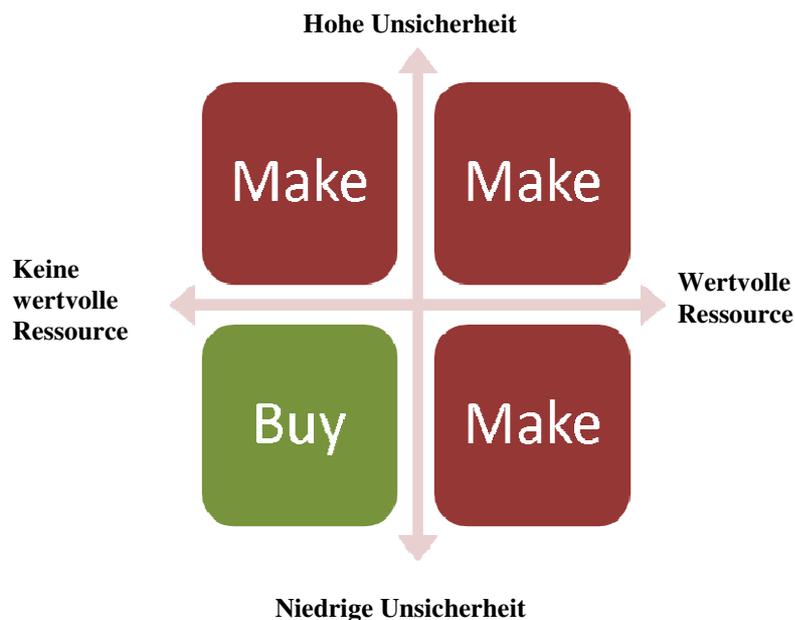


Abb. 3: *Outsourcing-Entscheidungsmatrix*⁸⁶

Die Festlegung, welche Unternehmensleistung eine wertvolle Ressource beinhaltet und welche nicht, ist häufig anspruchsvoll, da sich wertvolle Ressourcen und Wettbewerbsvorteile in den meisten Industrien regelmäßig ändern und manchmal sogar ungeplant entwickeln.⁸⁷

⁸⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

⁸⁷ Vgl. Click/Duening (2005), S.86f.

Auch die Bewertung des Ausmaßes an Unsicherheit im Vorfeld von Outsourcing-Entscheidungen ist mit einem hohen Fehlerpotential behaftet. Wie Coase (1990) feststellt, bedeutet Unsicherheit, dass künftige Wünsche und Entwicklungen vorhergesehen werden müssen.⁸⁸ Selbst eine gut fundierte Einschätzung der Unsicherheit zum Zeitpunkt der Outsourcing-Entscheidung kann also nur eine Prognose darstellen, die sich nach erfolgter Auslagerung verifizieren oder falsifizieren mag.

Unsicherheit hat das Potenzial, eine Auslagerung, die ex ante die Reduktion der relevanten Kosten erwarten lässt, zu einem finanziellen Fehlschlag werden zu lassen. Es ist deshalb angebracht, dieses bedeutende Thema und Möglichkeiten zur Reduzierung von Unsicherheitsrisiken näher zu untersuchen. Dies geschieht im nachfolgenden Abschnitt.

b. Unsicherheit und Maßnahmen zur Risikoreduzierung

Die Unsicherheit im Sinne des Transaktionskostenansatzes ist zukunftsbezogen und umfasst alle Aspekte der unternehmerischen Aktivität. Sie kann sich z. B. auf mögliche Änderungen hinsichtlich Qualität, Mengen, Terminen oder technischen Spezifikationen beziehen, beinhaltet aber auch die sich aus zukünftigen Verhaltensweisen und Ereignissen ergebenden Risiken.⁸⁹ Die Bedeutung der Unsicherheit bei der Bewertung von Outsourcing-Entscheidungen ergibt sich in Verbindung mit den Prämissen der unvollständigen Verträge und des opportunistischen Verhaltens.⁹⁰

Die Unvollständigkeit von Verträgen rührt daher, dass es schlicht zu teuer ist, alle Eventualitäten, die im Laufe einer vertraglichen Zusammenarbeit eintreten könnten, ex ante eindeutig abzubilden.⁹¹ Gerade bei Outsourcing-Vereinbarungen, die regelmäßig Laufzeiten von zehn Jahren haben, ist evident, dass eine vertragliche Absicherung für alle denkbaren Entwicklungen nicht umsetzbar ist.⁹² Die dadurch in den Verträgen verbleibende Lücke wird dann zu einem Problem, wenn eine weitere Annahme des Transaktionskostenansatzes greift, das opportunistische Verhalten. Erlei/Leschke/Sauerland (1999) definieren dieses als „[...] *Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von Arglist*.“ Neben vorsätzlichem Verhalten umfasst Opportunismus aber auch die „ehrliche“ unterschiedliche Auslegung von Vertragsinhalten.⁹³ In Summe führt die Unvollständigkeit von Verträgen zu einem weiten Feld möglicher Dispute zwischen den Vertragspartnern. Insofern ist es auch nicht erstaunlich, dass die meisten gerichtlich zu klärenden Vertragsstreitigkeiten auf die Unvollständigkeit von Verträgen zurück zu führen sind.⁹⁴

⁸⁸ Vgl. Coase (1990), S. 50.

⁸⁹ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 112; Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 180.

⁹⁰ Vgl. Kapitel 3 (b).

⁹¹ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999) S. 178; Hart/Moore (1988), S. 755f.

⁹² Vgl. Lacity/Willcocks (2003), S. 115ff. für diverse Beispiele von Outsourcing-Verträgen mit zehnjähriger Laufzeit.

⁹³ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999) S. 178f.

⁹⁴ Vgl. Hart/Moore (1988), S.755f. und dort angegebene Quelle.

Solange ein Outsourcing-Vertrag noch nicht abgeschlossen ist, befindet sich die potenziell auslagernde Firma bei Diskussionen über Vertragsinhalte in der besseren Verhandlungssituation, da sie normalerweise zwischen mehreren Outsourcing-Dienstleistern wählen kann. Ist ein Outsourcing-Vertrag jedoch einmal unterzeichnet und die entsprechende Unternehmensleistung ausgelagert, verändert sich die Situation deutlich zu Gunsten des Outsourcing-Dienstleisters. Das auslagernde Unternehmen hat in dieser Situation keine echte Alternative mehr zu seinem Vertragspartner und ist somit bei Nachforderungen des Dienstleisters zu deutlichen Zugeständnissen gezwungen. Diese Erpressbarkeit des Kunden wird in der Literatur als „Hold up“-Problem bezeichnet.⁹⁵ Verschiedene Autoren haben sich mit Modellen zur Lösung dieser Problematik sowie unvollständiger Verträge im Allgemeinen beschäftigt, gehen dabei jedoch nicht auf die besonderen Aspekte eines Outsourcing-Vertrages ein.⁹⁶

Dass Outsourcing-Verträge mit hohen Risiken für das auslagernde Unternehmen verbunden sind, zeigt eine Studie aus dem Jahr 1998, in der rund 75% der befragten Führungskräfte angaben, dass die Erwartungen an die Auslagerung nicht erfüllt worden seien. Eine ähnliche Studie aus dem Jahr 2002 kam zu vergleichbaren Ergebnissen.⁹⁷ Lacity/Willcocks (2003) haben nach über zehnjähriger Empirie im Bereich des IT-Outsourcing u. a. folgende Punkte ausgemacht, die zur Verfehlung der ex ante erwarteten Einsparungen geführt haben:

- Zusätzliche Kosten für abgerufene, aber nicht im Vertrag definierte Leistungen;
- zusätzliche Kosten für Leistungen, welche die auslagernde Firma als im Vertragsumfang beinhaltet annahm;
- verdeckte Kosten wie Gebühren für den Transfer von Lizenzen;
- Festpreise, die nach zwei bis dreijähriger Laufzeit des Outsourcing-Vertrages deutlich über dem Marktpreis lagen;
- die Unmöglichkeit, selbst kleine vertragliche Anpassungen an technische oder sonstige Änderungen der Umwelt ohne zusätzliche Kosten umzusetzen.⁹⁸

Die vorgenannte Erhebung zeigt deutlich auf, wie wichtig eine Lösung des „Hold up“-Problems ist, damit Outsourcing-Entscheidungen zu den erhofften Kostensenkungen führen können. Auch wenn ein theoretisch-konzeptionelles Modell zur Lösung dieses Problems noch aussteht, so haben sich doch in der Outsourcing-Praxis einige Hinweise zur Vertragsgestaltung entwickelt, um die finanziellen Risiken aus unvollständigen Verträgen für die auslagernde Firma zu begrenzen. Allgemein kann festgehalten werden, dass eine effiziente Möglichkeit, das Erpressungsrisiko zu reduzieren, darin besteht, die Abhängigkeit von einem Outsourcing-Dienstleister zu minimieren.

⁹⁵ Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999) S. 182f.

⁹⁶ Vgl. z. B. Hart (1995), S. 73ff. und dort angegeben Quellen; Nöldeke/Schmidt (1995); Chung (1991).

⁹⁷ Vgl. Click/Duening (2005), S. 112 und dort angegebene Quellen.

⁹⁸ Vgl. Lacity/Willcocks (2003), S. 116f.

Lacity/Willcocks (2009) haben errechnet, dass erfolgreiche Outsourcing-Verträge im Schnitt nur eine Laufzeit von 3,32 Jahren haben. Demgegenüber liegt die durchschnittliche Vertragsdauer von Outsourcing-Vereinbarungen bei 8,6 Jahren.⁹⁹ Aus diesen empirischen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass Outsourcing-Vereinbarungen nur für einen überschaubaren Zeitraum abgeschlossen werden sollten. Zusätzlich ist dem auslagernden Unternehmen die Vereinbarung von Ausstiegsklauseln zu empfehlen, um die Abhängigkeit von einem Outsourcing-Dienstleister zu reduzieren. Letztgenannter Punkt ist insbesondere im Lichte der vielen vorzeitig beendeten Auslagerungsvereinbarungen von hoher Relevanz.¹⁰⁰

In diesem Zusammenhang sind auch klare Vereinbarungen für die Übertragung der ausgelagerten Leistungen entweder zurück ins Mutterunternehmen oder an einen anderen Outsourcing-Dienstleister von großer Wichtigkeit. Die Übertragung von Unternehmensleistungen ist per se ein komplexes und mit Risiken versehenes Unterfangen. Eine eventuell kurzfristig notwendige Übertragung aufgrund erfolgter Vertragskündigung, weg von einem vermutlich wenig motivierten Outsourcing-Dienstleister, potenziert diese Risiken. Umso wichtiger sind eindeutige vertragliche Regelungen für einen solchen Fall.¹⁰¹

Klare und möglichst detaillierte Regelungen sollten grundsätzlich einen Outsourcing-Vertrag auszeichnen, um das Risiko finanzieller Nachforderungen zu reduzieren. Click/Duening (2005) haben einige Aspekte ausgemacht, die ihrer Meinung nach in jedem Fall in einem Outsourcing-Vertrag geregelt sein sollten, darunter der Leistungsumfang inklusive klarer Qualitätsvorgaben, Preise, der Umgang mit geistigem Eigentum, Möglichkeiten der Vertragsbeendigung unter Berücksichtigung von Regelungen zum daraus resultierenden Leistungstransfer sowie Aussagen zur Handhabung von Vertragsstreitigkeiten.¹⁰²

Es ist offenkundig, dass die dargestellten praxisorientierten Hinweise nur ein erster Schritt zur Lösung des „Hold-up“-Problems sein können. In Hinblick auf ein theoretisch-konzeptionelles Modell zur Begrenzung der Risiken aus unvollständigen Outsourcing-Verträgen besteht weiterhin Forschungsbedarf.

⁹⁹ Vgl. Lacity/Willcocks (2009), S. 82.

¹⁰⁰ Vgl. Click/Duening (2005), S. 127.

¹⁰¹ Vgl. Click/Duening (2005), S. 127f.

¹⁰² Vgl. Click/Duening (2005), S. 116

5. Fazit

In diesem Papier ist ein multitheoretischer Bezugsrahmen zur Bewertung von Outsourcing-Entscheidungen auf Unternehmensebene entwickelt worden. Dabei hat sich gezeigt, dass eine Auslagerungsentscheidung wohl überlegt sein sollte, da mit dieser beachtliche Risiken für das auslagernde Unternehmen einhergehen. Ein wesentliches Risiko ist der Verlust von Wettbewerbsvorteilen, bedingt durch die Auslagerung von potenziell Wettbewerbsvorteile generierenden Ressourcen. Ein weiteres wesentliches Risiko ergibt sich aus der Unvollständigkeit von Outsourcing-Verträgen und der damit einhergehenden „Hold up“-Problematik. Diese kann die ex ante erwarteten finanziellen Vorteile einer transaktionalen Auslagerung ins Gegenteil verkehren. Die hohe Zahl von Unternehmen, die mit den Ergebnissen ihrer Auslagerungen unzufrieden sind, zeigt, dass es sich hier um ein Problem mit starker Praxisrelevanz handelt.

Ein gut vorbereitetes und geprüftes Outsourcing kann die Kostenstruktur der auslagernden Unternehmung verbessern und damit die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Eine indifferenzierte Auslagerungspolitik ist jedoch kontraproduktiv. Dieses Papier hat eine Methodik aufgezeigt, wie Outsourcing-geeignete Leistungen identifiziert werden können.

Literaturverzeichnis

- Alisch, Katrin (Red.) (2004): Österreichische Grenznutzenschule, in: Gabler, Wirtschafts-Lexikon, 16. Aufl., Band K – R, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Bamberger, I./Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung, in: Zfbf – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., Heft 2, S. 130 - 153
- Barney, Jay (1991a): The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications and Prospects, in: Journal of Management 1991, Vol. 17, No. 1, S. 97-98
- Barney, Jay (1991b): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management 1991, Vol. 17, No. 1, S. 99-120
- Bartenschlager, Jan (2009): Erfolgswirkung des Business Process Outsourcing – Effekte von BPO auf die strategischen Erfolgsfaktoren und den Erfolg von Großunternehmen in Deutschland, Steinbeis-Edition Stuttgart/Berlin
- Barthélemy, J./Geyer, D. (2005): An empirical investigation of IT outsourcing versus quasi-outsourcing in France and Germany, in: Information & Management, Vol. 42, No. 4, S. 533-542
- Becker, Axel et al. (2009): Outsourcing von Geschäftsbereichen, in der Reihe: Bearbeitungs- und Prüfungsleitfaden (Hrsg.): Becker, Axel/Berndt, Michael/Dr. Klein, Jochen, Finanz Colloquium Heidelberg
- Beiersmann, Stefan; Yu, Eileen (2009): Weltweiter Outsourcing-Markt wächst 2009 auf 373 Milliarden Dollar, in: http://www.zdnet.de/news/wirtschaft/unternehmen/business/weltweiter_outsourcing_markt_waechst_2009_auf_373_milliarden_dollar_story-39001020-41503145-1.htm, aufgerufen am 24.09.2009
- Berg, Holger (2004): Evolution der Gründungsunternehmung im Lichte des Resource-Based View, Reihe: FGF Entrepreneurship-Research Monographien, Band 41, JOSEF EUL VERLAG, Lohmar und Köln
- Bliesener, M.-M. (1994): Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 46. Jg., 1994, Heft 4, S. 277-290
- Bruch, H. (1998): Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Gabler Verlag Wiesbaden 1998
- Chung, Tai-Yeong (1991): Incomplete Contracts, Specific Investments and Risk Sharing, in: Review of Economic Studies, 58, S. 1031-1042

- Click, R./Duening, T. (2005): *Business Process Outsourcing – The Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Coase, R. H. (1990): *The Firm the Market and the Law*, Paperback edition, The University of Chicago Press, Chicago 1990
- Conner, Kathleen (1991): *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* 1991, Vol. 17, No. 1, pages 121-154
- Dahlman, Carl (1979): *The Problem of Externality*, in: *The Journal of Law and Economics* 22, no 1 (April 1979)
- Dibbern, Jens/Güttler, Wolfgang/Heinzl, Armin (2001): *Die Theorie der Unternehmung als Erklärungsansatz für das selektive Outsourcing der Informationsverarbeitung*, in: *ZfB – Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71 Jg. (2001), Heft 6, S. 675-700
- Diericks, I./Cool, K. (1989): *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, in: *Management Science*, Vol. 35, S. 1504 - 1513
- Dirlewanger, W. (1992): *Outsourcing – Quell der Hoffnung?*, in: *Zeitschrift für Kommunikations- und EDV-Sicherheit*, 8. Jg., 1992, S. 187-195
- Dittrich, Jörg/Braun, Marc (2004): *Business Process Outsourcing – Ein Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Erlei, Matthias/Leschke, Martin/Sauerland, Dirk (1999): *Neue Institutionenökonomik*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Foss, Nikolai (1994): *The Austrian School and Modern Economics: Essays in Reassessment*, Handelshøjskolens Forlag (=Copenhagen Studies in Economics and Management, No. 4), Kopenhagen
- Foss, Nikolai/Knudsen, Christian/Montgomery, Cynthia (1996): *An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm*, in: Montgomery, Cynthia (Hrsg.): *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, 2. Auflage
- Freiling, Jörg/Gersch, Martin/Goeke, Christian (2008): *On the Path Towards a Competence-based Theory of the Firm*, in: *Organization Studies*, 29. Jg., S. 1143-1164
- Freiling, Jörg/Reckenfelderbäumer, Martin (2010): *Markt und Unternehmung – Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (3. überarbeitete und erweiterte Auflage)*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Hart, Oliver (1995): *Firms Contracts and Financial Structure*, Clarendon Press, Oxford

- Hart, Oliver/Moore, John (1988): Incomplete Contracts and Renegotiation, in: *Econometrica*, Volume 56, Issue 4, Juli 1988, S. 755-785
- Heinrich, L.J. (1967): Betriebswirtschaftliche Aspekte der Datenverarbeitung außer Haus, in: *Zeitschrift für das gesamte Rechnungswesen*, 13. Jg., 1967, Heft 8, S. 177-179
- Heisel, T. (1992): Outsourcing: Wesen, Anwendungsbereiche und rechtliche Probleme, Aachen 1992
- Heinzl, A./Sinß, M. (1993): Kooperationen zur Zwischenbetrieblichen Entwicklung von Anwendungssystemen, in: *Information Management*, 2, S. 60-67
- Hess, J. D. (1990): A Comparison of Alternative Approaches to Economic Organization: Comment, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 146, pgs. 72 - 75
- Hollekamp, Marco (2005): Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen – Eine empirische Analyse der Wirkungszusammenhänge und der Erfolgswirkungen von Outsourcingprojekten am Beispiel von Großunternehmen in Deutschland, Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Holmstrom, B. R./Tirole, J. (1989): The theory of the firm, in: Schmalensee, R./Willig, R. D.(Hrsg.): *Handbook of industrial organization*, North Holland, Amsterdam, S. 61 – 133
- Horchler, H. (1996): Outsourcing: Eine Analyse der Nutzung und ein Handbuch der Umsetzung – Markt-Recht-Management-Abwicklung-Vertragsgestaltung, Köln
- Ilten, P. (2007): Strategische Wettbewerbsvorteile durch netzwerkbasiertes Management externer Ressourcen, Diplom-Arbeit an der Wissenschaftlichen Hochschule Lahr (WHL), Lahr
- Jansen, H. (2005): Verfügungsrechte und Transaktionskosten, in: Horsch, A (Hrsg.): *Institutionenökonomie und Betriebswirtschaftslehre*, Vahlen Verlag, München
- von Jouanne-Diedrich, H. (2008): Produktorientiertes IT-Sourcing auf Fachseite - Gestaltungselemente, Praxisbeispiele und Methodenvorschlag, Dissertation der Universität St. Gallen, RED trade Media Service, München 2008
- von Jouanne-Diedrich, H. (2004): 15 Jahre Outsourcing-Forschung: Systematisierung und Lessons Learned. In: Zarnekow, R.; Brenner, W.; Grohmann, H.H. (Hrsg): *Informationsmanagement. Konzepte und Strategien für die Praxis*. Dpunkt.verlag, Heidelberg, S. 125-133
- Kerner, J. (2009): Erfolgsfaktoren des internationalen Outsourcing-Projektmanagements – Konzeptionalisierung – Operationalisierung – Messung, Verlag Dr. Kovac, Hamburg

- Kett, I./Skötsch, W./Weber, M. (2005): „BPO als Chance für den Standort Deutschland“, Bitkom (Hrsg.), Berlin 2005
- Lacity, Mary/Willcocks, Leslie (2009): Information Systems and Outsourcing – Studies in Theory and Practice, Palgrave Macmillan, New York
- Lacity, Mary/Willcocks, Leslie (2003): IT sourcing reflections – Lessons for customers and suppliers, in: Wirtschaftsinformatik 45 (2003) 2, S. 115-125
- Lacity, Mary/Willcocks, Leslie (2001): Global Information Technology Outsourcing, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, u. a. 2001
- Lippmann, S./Rumelt, R. P. (1982): Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition, in: Bell Journal of Economics, Vol. 13, S. 418 – 438
- Koppelman, U. (1996): Grundsätzliche Überlegungen zum Outsourcing, in: Koppelman, U. (Hrsg.) Outsourcing, Stuttgart 1996, S. 1
- Macharzina, Klaus. (1999): Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen, Gabler Verlag Wiesbaden, 3. Aufl.
- Matiasko, W./Mellewig, T. (2002): Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol. 72, No. 6, S.641-659
- Moore, John (2005): IDC: BPO to Grow 10 Percent Annually, in: <http://www.channelinsider.com/c/a/Commentary/IDC-BPO-to-Grow-10-Percent-Annually/>, aufgerufen am 29.09.2009
- Müller, M. (2005): Informationstransfer im Supply Chain Management: Analyse aus Sicht der neuen Institutionenökonomie, 1. Aufl., Wiesbaden
- Nöldeke, Georg/Schmidt, Klaus (1995): Option contracts and renegotiation: a solution to the hold-up problem, in: RAND Journal of Economics, Vol. 26, No. 2, Summer 1995, S. 163-179
- Peteraf, Margaret (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, S. 179-191
- Picot, A. (1993): Transaktionskostenansatz, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 5. Aufl., Poeschel, Stuttgart, S. 4194 - 4204
- Picot, A./Franck, E. (1993): Vertikale Integration, in: Hauschildt, J. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: zu einer Realtheorie der Unternehmung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 179 – 219
- Prahalad, C./Hamel, G. (1990): The Core Competencies of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, S. 79-91

- Priem, Richard/Butler, John (2001): Is the Resource Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research?, in: *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, S. 22-40
- Robinson, B. (2001): Bureaucratic Inefficiency: Failure to capture the efficiencies of outsourcing, in: *Public Choice*, Vol. 107, No. 3/4, S. 253-270
- Sanchez, R./Heene, A. (2004): *The new strategic management*, John Wiley & Son, Inc. New York, USA 2004
- Schewe, Gerhard; Kett, Ingo (2007): *Business Process Outsourcing – Geschäftsprozesse kontextorientiert auslagern*, Springer Verlag Berlin, Heidelberg
- Schmid, R. (2006): Offshoring – Begriffe, Potenziale und Risiken. Eine Übersicht mit Pro und Kontra. In: *IT-Offshoring. Potenziale, Risiken, Erfahrungsberichte*, S. 13-33, Zürich, 2006.
- Schramm, M. (2005): *Verhaltensannahmen der Transaktionskostentheorie: Von eingeschränkter Rationalität zu sozialer Einbettung*, Duncker und Humblot, Berlin
- Simon, H. A. (1957): *Models of Man: Social and Rational*, Wiley, New York
- Simon, H. A. (1959): Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, in: *American Economic Review* 49, S. 253-283
- Simon, H. A. (1978): Rationality as Process and Product of Thought, in: *American Economic Review, Papers and Proceedings* 68II, S. 1-16
- Simon, H. A. (1981): *Entscheidungsverhalten in Organisationen*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech
- Skousen, Mark (2005): *Vienna & Chicago: Friends or Foes? A Tale of Two Schools of Free-Market Economics*, DC: Regnery Publishing, Washington
- Söbbing, Thomas (2002): *Handbuch IT-Outsourcing – Rechtliche, strategische und steuerliche Fragen*, mitp-Verlag, Bonn 2002
- Souibki, Karim (2008): *Business Process Outsourcing – Eine Möglichkeit der Effizienz*, VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken
- Sydow, J. (1999): Quo vadis Transaktionskostentheorie? – Wege, Irrwege, Auswege, in: Edeling, T. (Hrsg.): *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus. Überlegungen zur Organisationstheorie*, Leske und Budrich., Opladen, S. 166 -176
- Wernerfelt, Birger (1996): Resource-based strategy in a stochastic model, in: Montgomery, Cynthia (Hrsg.): *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*, Kluwer Academic Publishers, Norwell, Massachusetts, 2. Auflage

- Wernerfelt, Birger (1984): A Resource-Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, S. 171-180
- Williamson, O. E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, in: American Journal of Sociology, 87 (3), S. 548-577
- Williamson, O. E. (1989): Transaction Cost Economics, in: Schmalensee, R./Willig, R. D.(Hrsg.): Handbook of industrial organization, North Holland, Amsterdam, S. 135 – 182
- Williamson, O. E. (1991): Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 36, S. 269 - 296
- Winter, S. G. (1987): Knowledge and Competences as Strategic Assets, in: Teece, D. J. (Hrsg.): The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal, Cambridge, S. 159-184

Schriften der WHL Wissenschaftlichen Hochschule Lahr

Bisher erschienen:

- Heft 1:** Günther Seeber, Helmut Keller
Kooperatives Marketing in Bildungsträgernetzwerken
Januar 2003, 37 Seiten, ISBN 3-937727-00-0
- Heft 2:** Martin Reckenfelderbäumer, Michael Welling
Fußball als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre.
Leistungstheoretische und qualitätspolitische Grundlagen
März 2003, 87 Seiten, ISBN 3-937727-01-9
- Heft 3:** Sabine Boerner, Diether Gebert, Ralf Lanwehr, Joachim G. Ulrich
Belastung und Beanspruchung von Selbständigen und Angestellten
August 2003, 19 Seiten, ISBN 3-937727-02-7
- Heft 4:** Dirk Sauerland, Sabine Boerner, Günther Seeber
Sozialkapital als Voraussetzung von Lernen und Innovation
Dezember 2003, 64 Seiten, ISBN 3-937727-03-5
- Heft 5:** Helmut Keller, Peter Beinborn, Sabine Boerner, Günther Seeber
Selbstgesteuertes Lernen im Fernstudium.
Ergebnisse einer Studie an den AKAD Privathochschulen
September 2004, 61 Seiten, ISBN 3-937727-04-3
- Heft 6:** Günther Seeber u. a.
Betriebliche Weiterbildung in Rheinland-Pfalz.
Eine Analyse der Daten des IAB-Panels für 2001
September 2005, 44 Seiten, ISBN 3-937727-68-X
- Heft 7:** Seon-Su Kim, Martina Schmette, Dirk Sauerland
Studium im Wandel?! Die Erwartungen der Studierenden an betriebswirtschaftliche Erst- und Weiterbildungsstudiengänge.
Teil I: Die Wahl von Hochschultyp und Studienabschluss beim Erststudium: Motive, Erwartungen und Einschätzungen der Studierenden
Dezember 2005, 85 Seiten, ISBN 3-937727-69-8
-

- Heft 8:** Martina Schmette, Seon-Su Kim, Dirk Sauerland
Studium im Wandel?! Die Erwartungen der Studierenden an betriebswirtschaftliche Erst- und Weiterbildungsstudiengänge.
Teil II: Zur Notwendigkeit wissenschaftlicher Weiterbildung: Die Nachfrage nach Weiterbildungsstudiengängen und ihre Determinanten
Dezember 2005, 87 Seiten, ISBN 3-937727-70-1
- Heft 9:** Tristan Nguyen, Robert D. Molinari
Versicherungsaufsicht in Deutschland –
Zur Notwendigkeit der Versicherungsregulierung
in der Marktwirtschaft
Januar 2009, 74 Seiten, ISBN 978-3-86692-014-9
- Heft 10:** Robert D. Molinari, Tristan Nguyen
Risikotheoretische Aspekte bei der Solvabilitätsregulierung von
Versicherungsunternehmen
Januar 2009, 74 Seiten, ISBN 978-3-86692-015-6
- Heft 11:** Tristan Nguyen, Robert D. Molinari
Analyse unterschiedlicher Konzeptionen zur
Solvabilitätsregulierung
Februar 2009, 83 Seiten, ISBN 978-3-86692-016-3.
- Heft 12:** Tristan Nguyen
Rechtliche Analyse der Forderungsabtretung im grenzüberschreitenden Verkehr
Februar 2009, 73 Seiten, ISBN 978-3-86692-017-0
- Heft 13:** Tristan Nguyen, Philipp Molinari
Jahresabschluss von Versicherungsunternehmen nach internationalen Rechnungslegungsstandards
März 2009, 119 Seiten, ISBN 978-3-86692-018-7
- Heft 14:** Björn Reitzenstein
Marktrisikoprämie und Inflation
Juni 2009, 94 Seiten, ISBN 978-3-86692-019-4
-

- Heft 15:** Andreas Otte, Tristan Nguyen (Hrsg.) / mit Beiträgen von Sonja Gerber, Stephan Richter und Karina Schuck
Nuklearmedizinische Ansätze in der klinischen Forschung
November 2009, 80 Seiten, ISBN 978-3-86692-114-6
- Heft 16:** Andreas Otte, Tristan Nguyen (Hrsg.) / mit Beiträgen von Maria Siskou, Diana Lieber, Michael Barsch, Abdo Konur und Oliver Matzke
Risiken und Nebenwirkungen von Arzneimitteln
Dezember 2009, ISBN 978-3-86692-115-3
- Heft 17:** Andreas Otte
Die Fourier-Transformation und ihre Bedeutung für die biomedizinische Systemtechnik
Januar 2010, ISBN 978-3-86692-116-0
- Heft 18:** Stephan Schöning / Jan Christian Rutsch
Theoretische Analyse der Krise auf den Verbriefungsmärkten und Ableitung von Maßnahmen zur Revitalisierung des Marktes für True Sale-Transaktionen in Deutschland
März 2010, ISBN 978-3-86692-020-0
- Heft 19:** Christian Arnold
Der Prozess der Risikobewertung durch die Entscheidungsträger während der Anbahnung von Vertriebskooperationen
April 2010, ISBN 978-3-86692-021-7
- Heft 20:** Tristan Nguyen und Jan Kern
Bilanzierung von Pensionsverpflichtungen nach IFRS und BilMoG
Juni 2010, ISBN 978-3-86692-147-4
- Heft 21:** Patrick Siegfried
Angewandtes Service Engineering für KMU
Juli 2010, ISBN 978-3-86692-157-7
- Heft 22:** Thomas Ach
Mit einem Geleitwort von Andreas Otte und Tristan Nguyen
„Off-label“ und Arzneimittelzulassung: eine (un)mögliche Kombination
September 2010, ISBN 978-3-86692-176-4
-

Heft 23: Paul Ilten,
Outsourcing-Entscheidungen – Eine Bewertung aus
multitheoretischer Sicht
Oktober 2010, ISBN 978-3-86692-177-1

Die Hefte stehen zum Teil auch kostenlos als pdf-Dateien zum Download zur Verfügung unter: <http://www.akad.de/WHL-Schriftenreihe.192.0.html>.

