

Schätzer  
Unternehmerische Outsourcing-Entscheidungen

**GABLER** EDITION WISSENSCHAFT

## Markt- und Unternehmensentwicklung

Herausgegeben von

Professor Dr. Dr. h.c. Arnold Picot,

Professor Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald und

Professor Dr. Egon Franck

Der Wandel von Institutionen, Technologie und Wettbewerb prägt in vielfältiger Weise Entwicklungen im Spannungsfeld von Markt und Unternehmung. Die Schriftenreihe greift diese Fragen auf und stellt neue Erkenntnisse aus Theorie und Praxis sowie anwendungsorientierte Konzepte und Modelle zur Diskussion.

Silke Schätzer

# Unternehmerische Outsourcing- Entscheidungen

Eine transaktionskostentheoretische  
Analyse

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Joachim Reese

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Schätzer, Silke:**

Unternehmerische Outsourcing-Entscheidungen : eine transaktionskostentheoretische Analyse / Silke Schätzer. Mit einem Geleitw. von Joachim Reese.

Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 1999

(Gabler Edition Wissenschaft : Markt- und Unternehmensentwicklung)

Zugl.: Lüneburg, Univ., Diss., 1999

ISBN 978-3-8244-7033-4      ISBN 978-3-663-09089-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-09089-2

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1999

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 1999.

Lektorat: Ute Wrasmann / Annegret Eckert



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler.de>

<http://www.duv.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Werke wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefrei und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

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

“We have to explain the basis on which, in practice,  
this choice between alternatives is effected”.

Ronald H. Coase, Nobelpreisträger für Wirtschaft 1991

## Geleitwort

Die aktuelle Diskussion über die optimale Unternehmensgröße hat eine Vielzahl von Vorschlägen hervorgebracht, die derzeit in der Praxis geprüft und verstärkt umgesetzt werden. In der vorliegenden Arbeit wird ein Aspekt aufgegriffen, der unter diese Gesamthematik fällt und von besonderer Relevanz erscheint: Dienstleistungen sind heute sowohl vom Umfang als auch vom Aufwand her von mindestens demselben Gewicht wie die Erstellung von Sachgütern. Da Dienstleistungen sich auf den Einsatz des Faktors Arbeit konzentrieren, gelten sie als besonders kostenintensiv. In vielen Fällen werden heute schon Dienstleistungen wie beispielsweise Beratungen, aber auch einfache Servicedienste wie Kantinenverpflegung, auf externe, wirtschaftlich und rechtlich selbständige Partner übertragen. Dabei spielen offenbar nicht nur die reinen Produktionskosten eine Rolle. Vielmehr müssen auch alle Kosten beachtet werden, die zur Herstellung, Betreuung und Verwaltung des Leistungsaustausches anfallen.

Die Neue Institutionelle Ökonomie, und hier insbesondere die Transaktionskostentheorie, bieten geeignete Ansätze, um die Auslagerung bzw. Ausgliederung von Dienstleistungen zu erklären und die damit verbundenen Chancen und Risiken breit zu erörtern.

Die vorgelegte Arbeit ist ein Beitrag zur Versachlichung und Vertiefung der Diskussion um die Inanspruchnahme von Dienstleistungen durch externe Anbieter. Gegenüber der vorhandenen Literatur stellt sie einen beträchtlichen wissenschaftlichen Fortschritt dar, der darin besteht, daß erstmals konsequent mit Hilfe einer bewährten wissenschaftlichen Methodik, nämlich der Transaktionskostentheorie, das Outsourcing-Problem in seinen Wurzeln aufgedeckt und logisch analysiert wird. Die Verfasserin hat die praktische Debatte zur Kenntnis genommen und ist sicherlich durch die empirische Relevanz des Themas besonders angeregt worden. Allerdings löst sie sich im Verlauf der Arbeit von derlei Einflüssen ganz konsequent. Nachdem sie überprüft hat, welches Fundament besonders tragfähig ist, konstruiert sie Stein für Stein ein komplexes Gebäude für eine differenzierte Outsourcing-Theorie, die sich als sehr leistungsfähig erweist.

Die konzentrierte Form der Darstellung erfordert hohe Aufmerksamkeit vom Leser, damit die Nuancen in der Argumentation ihm nicht entgehen. Daß die Verfasserin sich in dem konstruierten Gebäude geschickt zu bewegen weiß, zeigt sie vor allem bei der souveränen Begründung ihrer Resultate. Die differenzierten Empfehlungen und die vielen Beispiele erlauben es auch dem Praktiker, aus dieser Arbeit einen erheblichen Nutzen zu ziehen. So ist ein Werk entstanden, das die Diskussion um das Für und Wider von Outsourcing-Entscheidungen weiter beleben, wenn nicht sogar nachhaltig beeinflussen wird.

Prof. Dr. Joachim Reese

## Vorwort

Unternehmerische Outsourcing-Entscheidungen transaktionskostentheoretisch zu untersuchen, stellt das Anliegen meiner Arbeit dar. Die Anregung zu dieser Untersuchung gab ein Aufsatz von Prof. Dr. Arnold Picot über Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, und meine Arbeit wurde von seinen Veröffentlichungen zum Gebiet der Transaktionskostentheorie deutlich geprägt. Ich freue mich deshalb sehr, daß meine Arbeit, die vom Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Lüneburg als Dissertation angenommen wurde, als Buch in dieser Reihe erscheint.

Auch die Erstellung einer Dissertation kann als eine Transaktion betrachtet werden, die sich im besten Fall durch hohe Spezifität auszeichnet, im schlechtesten Fall hoher Unsicherheit unterliegt und für die meisten Promovierenden einmalig abgewickelt wird. Ein Promotionsprozeß verursacht somit erhebliche Transaktionskosten, die jedoch unter günstigen Bedingungen eingedämmt werden können.

So gilt mein herzlicher Dank zunächst und vor allem meinem Doktorvater Prof. Dr. Joachim Reese, der mich und meine Arbeit durch sein fachliches und menschliches Interesse entscheidend gefördert hat. Ferner danke ich dem Dekan des Fachbereichs Prof. Dr. Egbert Kahle für die zügige Erstellung des Zweitgutachtens und die konstruktive Diskussion während meiner Disputation. Für die freundschaftliche Zusammenarbeit innerhalb des Lehrstuhls von Prof. Reese, an dem ich als wissenschaftliche Mitarbeiterin beschäftigt war, möchte ich mich bei Brigitte Stoevesandt, Claudia Werner, Roland Geisel und Michael Noeske bedanken. Ein ganz lieber Dank geht an Claus Niemann und Rainer Paffrath für ihre aufgeschlossene und freundschaftliche Diskussionsbereitschaft; ihre Anregungen haben mir sehr geholfen.

Auch bei meiner Familie möchte ich mich herzlich bedanken. Meine Eltern Margot und Heinz Schätzer haben sich nicht nur der mühsamen Aufgabe des Korrekturlesens angenommen, sondern meine Promotion stets mit großem Interesse begleitet. Mein Mann Michael Borgmann hat oftmals seine eigenen Interessen für das Gelingen meiner Arbeit zurückgestellt und mich



maßgeblich durch seinen unerschütterlichen Glauben an meine Fähigkeiten unterstützt. Unsere Tochter Sarah Marie hat mir gezeigt, was wirklich wichtig ist, und mir dadurch viel Kraft für die Promotion gegeben. Ihr widme ich dieses Buch.

Silke Schätzer

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b>	<b>XV</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Gang der Untersuchung	5
<b>2. Grundlagen der Organisation unternehmensinterner Dienstleistungen</b>	<b>9</b>
2.1 Bedeutung und Definition unternehmensinterner Dienstleistungen	9
2.2 Systematisierung unternehmensinterner Dienstleistungen	17
2.3 Organisatorische Gestaltung unternehmensinterner Dienstleistungen	21
2.3.1 Unternehmensinterne Gestaltung	21
2.3.1.1 Das klassische Organisationsproblem	21
2.3.1.2 Mikrostrukturen	23
2.3.1.3 Makrostrukturen	26
2.3.1.3.1 Funktionale Organisation	26
2.3.1.3.2 Divisionale Organisation	28
2.3.1.3.3 Projektmanagement und Produktmanagement	29
2.3.1.3.4 Matrixorganisation	30
2.3.1.4 Zwischenergebnis	31
2.3.1.5 Das Mintzberg-Modell und unternehmensinterne Dienstleistungen	32
2.3.1.6 Zwischenergebnis	40
2.3.2 Outsourcing	42
2.3.2.1 Begriffsbestimmung	42
2.3.2.2 Bedeutung des Outsourcing	44
2.3.2.3 Bestimmungsgrößen des Outsourcing	47
2.3.2.4 Organisationsformen des Outsourcing	50
2.3.2.5 Traditionelle Bewertungsansätze zum Outsourcing	52
2.3.2.5.1 Kostenrechnerische Ansätze	52

2.3.2.5.2	Checklisten und Argumentenbilanzen	54
2.3.2.5.3	Portfolio-Analyse als Ansatz des strategischen Managements	57
<b>3.</b>	<b>Transaktionskosten als Entscheidungskriterium für die Organisationsform unternehmerischer Aufgaben</b>	<b>63</b>
3.1	Bedeutung der Transaktionskostentheorie	63
3.2	Die Transaktionskostentheorie nach der Konzeption von WILLIAMSON	65
3.2.1	Verhaltensannahmen	65
3.2.2	Dimensionen der Transaktion	66
3.2.2.1	Vorbemerkung	66
3.2.2.2	Faktorspezifität	67
3.2.2.3	Unsicherheit	70
3.2.2.4	Häufigkeit	71
3.2.3	Vertragstheoretische Grundlagen nach MACNEIL	72
3.2.3.1	Vorbemerkung	72
3.2.3.2	Klassisches Vertragsrecht	73
3.2.3.3	Neoklassisches Vertragsrecht	74
3.2.3.4	Relationales Vertragsrecht	75
3.2.4	Schlußfolgerungen für die Überwachungssysteme von Transaktionen	75
3.3	Der Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie	81
3.3.1	Transaktionskostentheorie als ökonomische Organisationstheorie in der Neuen Institutionenökonomik	81
3.3.1.1	Klassifikation ökonomischer Organisationstheorien in der Wirtschaftstheorie	81
3.3.1.2	Vertraglich orientierte Erklärungsansätze von Organisationen	84
3.3.1.2.1	Die Theorie der Verfügungsrechte	84
3.3.1.2.2	Die Principal-Agent-Theorie	86
3.3.1.2.3	Die Theorie der Transaktionskosten	89
3.3.1.2.4	Vergleich der Ansätze der Neuen Institutionenökonomik	91
3.3.2	Transaktionskostentheorie als betriebswirtschaftliche Organisationstheorie	94

---

3.3.3 Transaktionskosten und organisatorische Effizienz	98
3.3.3.1 Transaktionskosten versus Produktionskosten	98
3.3.3.2 Transaktionskosten als Effizienzkriterium für die Organisationsgestaltung	113
3.3.4 Klassische Anwendungsfelder der Transaktionskostentheorie	115
3.3.4.1 Die (unternehmens-) interne Organisationsgestaltung	115
3.3.4.2 Die vertikale Integration	119
<b>4. Anwendung der Transaktionskostentheorie auf die Organisation</b>	
<b>unternehmerischer Outsourcing-Entscheidungen</b>	121
4.1 Outsourcing als transaktionskostentheoretisches Problem	121
4.2 Das transaktionskostentheoretische Modell unternehmerischer Outsourcing-Entscheidungen	128
4.2.1 Die Hypothesen	128
4.2.2 Das Outsourcing-Modell	130
4.2.2.1 Ausprägungen der Transaktionsdimensionen	130
4.2.2.1.1 Zusammenhang zwischen Dienstleistungsmerkmalen und Transaktionsdimensionen	130
4.2.2.1.2 Dienstleistungsgruppe 1	135
4.2.2.1.3 Dienstleistungsgruppe 2	141
4.2.2.1.4 Dienstleistungsgruppe 3	144
4.2.2.1.5 Dienstleistungsgruppe 4	151
4.2.2.1.6 Dienstleistungsgruppe 5	154
4.2.2.1.7 Dienstleistungsgruppe 6	158
4.2.2.1.8 Dienstleistungsgruppe 7	162
4.2.2.1.9 Dienstleistungsgruppe 8	165
4.2.2.2 Resultierende Vertragstypen für die acht Dienstleistungsgruppen - die Outsourcing-Entscheidungen	170
4.2.3 Zwischenergebnis	173

---

4.3	Eine Transaktionskostenuntersuchung zur vertraglichen Gestaltung der Outsourcing-Entscheidungen	177
4.3.1	Zum Zusammenhang von Überwachungssystemen, Outsourcing- und Vertragsformen	177
4.3.2	Externes Outsourcing	180
4.3.2.1	Gestaltung durch klassisches Vertragsrecht	180
4.3.2.2	Gestaltung durch neoklassisches Vertragsrecht	185
4.3.2.2.1	Transaktionskostenbetrachtung für die Transaktion Erstellung funktionaler, strategischer Dienstleistungen	186
4.3.2.2.2	Transaktionskostenbetrachtung für die Transaktion Erstellung funktionsübergreifender, strategischer Dienstleistungen	193
4.3.2.3	Gestaltung durch relationales Vertragsrecht	200
4.3.3	Internes Outsourcing	206
4.3.3.1	Gestaltung durch relationales Vertragsrecht	206
<b>5.</b>	<b>Schlußbetrachtung</b>	215
5.1	Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung	215
5.2	Kritische Würdigung der Untersuchung und Ausblick	220
	<b>Literaturverzeichnis</b>	225

**Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abb. 1:	Dienstleistungserstellung als Produktionsprozeß	14
Abb. 2:	Grundbausteine von Organisationen nach Mintzberg	33
Abb. 3:	Exemplarische Dienstleistungen im Mintzberg-Modell	39
Abb. 4:	Outsourcing-Strategien	49
Abb. 5:	Organisationsformen des Outsourcing	50
Abb. 6:	Portfolio-Matrix für das Outsourcing	59
Abb. 7:	Normstrategien der Portfolio-Analyse zum Outsourcing	61
Abb. 8:	Überwachungssysteme für kommerzielle Transaktionen	76
Abb. 9:	Ökonomische Theorien der Organisation	82
Abb. 10:	Überwachungsmuster für unternehmensinterne Beschäftigungsverhältnisse	116
Abb. 11:	Matrix des Outsourcing in Abhängigkeit von Transaktionsdimensionen	123
Abb. 12:	Zuordnung der Dienstleistungsgruppen zu den Vertragstypen nach Williamson	171
Tab. 1:	Klassifikationen von Dienstleistungen	18
Tab. 2:	Systematisierung exemplarischer Dienstleistungen	20
Tab. 3:	Unternehmensbausteine und Gruppen von Dienstleistungen	40
Tab. 4:	Argumentenbilanz zum Outsourcing	57
Tab. 5:	Exemplarische Transaktionskostenarten in der Literatur	103
Tab. 6:	Zusammenhang zwischen Transaktionsfaktoren und Transaktionskostenarten	107
Tab. 7:	Merkmale von Dienstleistungen und Transaktionsfaktoren	134
Tab. 8:	Ausprägungen der Transaktionsdimensionen für Dienstleistungsgruppe 1	140
Tab. 9:	Ausprägungen der Transaktionsdimensionen für Dienstleistungsgruppe 2	144
Tab. 10:	Ausprägungen der Transaktionsdimensionen für Dienstleistungsgruppe 3	150
Tab. 11:	Ausprägungen der Transaktionsdimensionen für Dienstleistungsgruppe 4	154
Tab. 12:	Ausprägungen der Transaktionsdimensionen für Dienstleistungsgruppe 5	158
Tab. 13:	Ausprägungen der Transaktionsdimensionen für Dienstleistungsgruppe 6	161

Tab. 14:	Ausprägungen der Transaktionsdimensionen für Dienstleistungsgruppe 7	165
Tab. 15:	Ausprägungen der Transaktionsdimensionen für Dienstleistungsgruppe 8	170