

WHU-Forschungspapier Nr. 12 / Oktober 1992

# **Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung**

**Dr. Armin Heinz,  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
insbesondere Wirtschaftsinformatik und  
Informationsmanagement**

Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Koblenz  
Haus d'Estes - Heerstraße 52  
5414 Vallendar  
Telefon 02 61 / 65 09 - 0  
Telefax 02 61 / 65 09 - 1 11

# Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung

Von Armin Heinzl<sup>1</sup>

## 1. Einleitung

Vor fünf Jahren legte John Dearden von der Harvard Business School einen Aufsatz vor, in dem er für damalige Verhältnisse eine gewagte Hypothese formulierte. Seiner Ansicht nach sollte die Datenverarbeitung in ihrer bisherigen Erscheinungsform als Betriebsabteilung bis heute weitestgehend verschwinden. Dearden schrieb wörtlich "I believe that within the next five years companies specializing in software will largely replace in-house resources in U.S. companies because the cost will be far lower and the quality far higher than that which can be developed internally"<sup>2</sup>. Bei seiner Vorausschau machte Dearden jedoch eine Ausnahme. "Companies with large Information System capabilities - financial service firms, insurance companies, airlines, and automobile manufacturers - will not dismantle their IS departments. Instead, they will establish independent IS profit centers or independent subsidiaries that will compete both inside and outside the company"<sup>3</sup>.

Faßt man den Kern der ersten Prognose unter dem Begriff der Auslagerung (Outsourcing) zusammen, so läßt sich konstatieren, daß die Diskussion um dieses Phänomen gegenwärtig intensiv geführt wird. Trotz vieler Fallbeispiele und Berichten von auslagernden Unternehmen kann jedoch nicht unbedingt von einer Verifizierung von Deardens erster Prognose gesprochen werden. Dazu liegt im Moment (noch) zu wenig empirisch gesichertes Material vor<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Dr. Armin Heinzl, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Koblenz

<sup>2</sup> Dearden 1987, S. 87.

<sup>3</sup> Ebenda.

<sup>4</sup> Vgl. bes. Heinzl und Stoffel 1991, S. 172.

Anders könnte es sich dagegen mit der zweiten Aussage verhalten, in der Dearden die Übertragung der Funktion Datenverarbeitung auf Profit Center und Tochtergesellschaften voraussagt. Gerade der letztgenannte Aspekt, die Wahrnehmung der Aufgaben der Datenverarbeitung durch verbundene Unternehmen, war Gegenstand einer eigenen empirischen Untersuchung<sup>5</sup>. Dieses Phänomen, das als Ausgliederung bezeichnet werden soll, stellt das Hauptthema des vorliegenden Beitrags dar. Dabei werden wesentliche Aspekte der vorgenannten Untersuchung wiedergegeben.

Zunächst soll überprüft werden, welche Voraussetzungen für eine Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung zu erfüllen sind. Anschließend werden die Ziele für Ausgliederungen untersucht. Fortgesetzt wird die Betrachtung mit einer Beschreibung möglicher Ausprägungsformen und einer Wirkungsanalyse. Der Artikel schließt mit einer Zusammenfassung und einer kurzen Replik auf Deardens zweite Prognose.

## 2. Begriffsgrundlagen

Die Ausgliederung betrieblicher Funktionen stellt kein neues betriebswirtschaftliches Instrument dar<sup>6</sup>. Jedoch ist die Begriffsdefinition bisweilen zweideutig. Aus organisatorischer Sicht wird unter einer Ausgliederung die Übertragung betrieblicher Funktionen auf betriebsfremde Organe verstanden<sup>7</sup>. Aus juristischem Blickwinkel wird die Ausgliederung als Übertragung des Vermögens einer Gesellschaft auf eine oder mehrere andere Gesellschaften verstanden, die bereits bestehen oder zu gründen sind<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> Dabei wurden 1538 Unternehmen in den alten Bundesländern, dem westeuropäischen Ausland und in den USA schriftlich befragt; vgl. im folgenden Heinzl 1991, S. 86 ff.

<sup>6</sup> Insbesondere Selchert legte hierzu ein bedeutendes Werk vor, das in der vorgenannten empirischen Untersuchung Eingang gefunden hat; vgl. Selchert 1971. Vor Selchert legten bereits einige andere Autoren Arbeiten über die Ausgliederung betrieblicher Funktionen vor; vgl. auch Rühle von Lilienstern 1967, Spintler 1962 sowie von Wysocki 1961.

<sup>7</sup> Vgl. Acker 1954, S. 36; Schmidli 1956, S. 10 sowie von Wysocki 1961, S. 30

<sup>8</sup> Vgl. bes. Neye 1982, S. 365, Finkbeiner 1985, S. 118 sowie Schwarz 1988, S. 124 ff.

Das faktische Aussterben des klassischen Einzelunternehmens, das mit einer Zunahme verbundener Unternehmen und Konzerne einhergeht<sup>9</sup>, macht es notwendig, die rechtliche Begriffsdefinition stärker als bisher zu berücksichtigen. Daher soll im folgenden unter einer Ausgliederung die Übertragung von Funktion und Vermögen auf eine oder mehrere Gesellschaften verstanden werden. Findet die Übertragung in nennenswertem Umfang statt, so entsteht ein Unternehmensverbund<sup>10</sup>.

Wird nur die Funktion, aber kein Vermögen übertragen, so handelt es sich nicht um eine Ausgliederung, sondern um eine Auslagerung. Es entsteht kein Unternehmensverbund, sondern ein Zulieferverhältnis. Im englischsprachigen Raum spricht man auch von "Outsourcing"<sup>11</sup>. Bei einer Auslagerung erfolgt die Koordination des funktionsübernehmenden Unternehmens ausschließlich auf der Basis von Verträgen. Bei einer Ausgliederung existieren durch die kapitalmäßigen, organisatorischen und personellen Verflechtungen zusätzliche Möglichkeiten der Einflußnahme auf die funktions- und vermögensübernehmende Gesellschaft. Diese können bei entsprechender Regelung faktischen Weisungsrechten nahekommen.

Findet lediglich eine Übertragung von Vermögen statt, so handelt es sich ebenfalls nicht um eine Ausgliederung, sondern um eine Beteiligung zum Zweck der Kapitalanlage. Die Funktion der Datenverarbeitung verbleibt dabei im betreffenden Unternehmen, d.h. sie wird nicht übertragen<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Vgl. Ordelheide 1986, S. 293 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Selchert 1971, S. 61 f.

<sup>11</sup> Vgl. Heinzl und Stoffel 1991, S. 163.

<sup>12</sup> Vgl. Heinzl 1991, S. 41 f.

### 3. Voraussetzungen für die Ausgliederung der Datenverarbeitung

Bevor eine Ausgliederung vorgenommen werden kann, ist die Erfüllung bestimmter Voraussetzungen zu überprüfen<sup>13</sup>. Bei Nichterfüllung dieser Voraussetzungen kann es sinnvoll sein, auf eine Ausgliederung zu verzichten. Die Voraussetzungen geben Hinweise darauf, ob die auszugliedernde Einheit aus der bestehenden Abteilung der Datenverarbeitung hervorgehen soll oder ob der Kauf eines Unternehmens, z.B. in der Gestalt eines Softwarehauses, eines Servicerechenzentrums, eines Systemanbieters oder einer Beratungsfirma sinnvoll ist.

Die Ausgliederung fällt grundsätzlich umso leichter, je stärker die Datenverarbeitung bereits als *abgerundetes, in sich geschlossenes organisatorisches Gebilde* in Erscheinung getreten ist. Dies kann besonders von Unternehmen der DV-Branche oder von Profit Centern der Datenverarbeitung behauptet werden. Aber auch Betriebsabteilungen, die die Aufgaben der Systementwicklung und des Systembetriebs zentral erfüllen, besitzen aus organisatorischer Sicht gute Voraussetzungen für eine Ausgliederung. Diese ist umso schwieriger, je stärker die Aufgaben der Datenverarbeitung mit den betrieblichen Funktionsbereichen verflochten sind. Davon betroffen sind Unternehmen, die das Management der Datenverarbeitung zwar zentral, die Systementwicklung oder den Systembetrieb dagegen dezentral organisieren. Die einzelnen Einheiten der Datenverarbeitung sind direkt den betrieblichen Funktionsbereichen, wie z.B. F&E, Beschaffung, Produktion und Vertrieb, unterstellt. Die Ausgliederung dezentraler Einheiten bedingt somit rezentralisierende Vorarbeiten, die häufig den Interessen der Funktionsbereiche widerstreben und Synergieeffekte vermindern. Schließlich wurde die Dezentralisierung vor dem Hintergrund einer höheren Problem- und Anwendernähe betrieben. Trotzdem ist eine Ausgliederung auch bei dezentraler Organisation der Datenverarbeitung möglich. Entsprechende organisatorische Vorarbeiten und Überzeugungsarbeit gegenüber den Verantwortlichen in den Fachbereichen helfen, bessere Voraussetzungen zu schaffen. Zudem braucht eine Ausgliederung nicht beide operative Teilfunktionen zu umfassen. Sogenannte Mischlösungen, in denen z.B. nur der

---

<sup>13</sup>

Vgl. im folgenden Heinzl 1991, S. 42 ff. und die dort angegebene Literatur.

Systembetrieb ausgegliedert wird, die Systementwicklung aber weiterhin in den Funktionsbereichen verbleibt, können als zusätzliche Optionen berücksichtigt werden.

Als eine weitere Voraussetzung muß geprüft werden, ob die zur Aufgabenerfüllung *notwendigen Leistungsfaktoren* verfügbar sind. Dies betrifft vor allem die Qualifikation der Aufgabenträger sowie die notwendige technische Infrastruktur. Von entscheidender Bedeutung ist dabei, ob das ausgliedernde Unternehmen diese Leistungsfaktoren zur Verfügung stellen kann. Da die ausgegliederte Einheit in eigener Rechtspersönlichkeit auftreten wird, besteht ein Bedarf an qualifizierten Führungs- und Fachkräften. Ein Mangel an derartigen Aufgabenträgern kann für eine Zusammenlegung mit anderen Abteilungen der Datenverarbeitung im Konzern oder den Kauf anderer Unternehmen, wie z.B. von Softwarehäusern, Servicerechenzentren, Systemanbietern oder Unternehmensberatungen, sprechen. Für den Kauf anderer Unternehmen ergibt sich, wie bei der Erweiterung der technischen Infrastruktur, ein bestimmter Kapitalbedarf. Ist das notwendige Kapital nicht vorhanden, können Personal und Sachmittel ebenfalls nicht zur Verfügung gestellt werden.

Eine weitere Voraussetzung für die Ausgliederung ist das *Vermeiden möglicher sozialer Folgen* für die betroffenen Arbeitnehmer. Oft lösen angekündigte, aber nicht offengelegte Ausgliederungen bei den Arbeitnehmern die Furcht vor sozialen Minderleistungen, Gefühle der Zurücksetzung, Angst vor einem Wohnortwechsel und Mißtrauen aus. Die Betriebsräte und die Gewerkschaften werten Ausgliederungen häufig als eine Verminderung ihrer Einflußsphäre. Diese Faktoren verstärken sich, wenn die Arbeitnehmer im Falle der Schaffung einer Konzern-Datenverarbeitung oder des Zukaufs eines Softwarehauses um ihre Arbeitsplätze fürchten. Sie können eine Ausgliederung im voraus zum scheitern bringen. Daher sollten die Interessen der betroffenen Arbeitnehmer und deren Vertreter vor der Ausgliederung und im Rahmen einer aktiven Informationspolitik ihre Berücksichtigung finden.

Ebenso in Kalkül zu ziehen ist der *Standort* des zu gründenden oder zu kaufenden Unternehmens. Dieser sollte in der geographischen Nähe des ausgliedernden Unternehmens liegen. Dadurch läßt sich der notwendige Koordinationsaufwand in einem

angemessenen Rahmen halten. Die für die Systementwicklung so wichtige enge und fortwährende Kommunikation zwischen Anwendern und Programmierern ist eine weitere wichtige Voraussetzung, die bei der Standortwahl einzubeziehen ist. Beim Systembetrieb sind die infolge eines Standortwechsels entstehenden Kosten der Datenübertragung zu berücksichtigen. Ferner kann durch einen nahen Standort die oben beschriebene Angst der Mitarbeiter vor einem Wohnortwechsel vermindert werden.

Darüber hinaus sollten im Zuge einer Ausgliederung der Datenverarbeitung bestimmte *Aufgaben* auch weiterhin *im Unternehmen bleiben*. Schließlich müssen von der Muttergesellschaft die erwünschten Leistungen spezifiziert, Kapazitätsbedarfe ermittelt, die Aufträge vergeben und die erbrachte Leistung kontrolliert werden. Langfristig ist darauf zu achten, daß sich die ausgegliederte Einheit im Sinne der Unternehmensziele (zielkonform) verhält. Drittgeschäfte und das Gewinnstreben der ausgegliederten Einheit können dazu führen, daß übergreifende Anwendungsarchitekturen oder Infrastrukturmaßnahmen nicht realisiert werden. Durch eine Nichtwahrnehmung von Planungs- und Kontrollaufgaben seitens der Muttergesellschaft wird die Gestaltungshoheit aufgegeben. Insellösungen, Versorgungslücken, fehlende Sicherheitskonzepte oder Qualitätseinbußen können als Folgen auftreten. Zur Steuerung der ausgegliederten Einheit bedarf es qualifizierter Aufgabenträger in der Muttergesellschaft. Diese, als Koordinatoren der Datenverarbeitung zu bezeichnende Führungskräfte<sup>14</sup>, sollen die Zielkonformität der ausgegliederten Einheit sicherstellen. Daher ist es eine weitere Voraussetzung, die Aufgabenträger rechtzeitig auf ihre neue Aufgabe vorzubereiten, um sie nach der Ausgliederung im Unternehmen halten zu können.

---

<sup>14</sup>

Ein Beschreibung der Aufgaben des DV-Koordinators findet sich in Heinzl und Uhrig 1991, S. 195.

## 4. Ziele der Ausgliederung

Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung sollte, wie alle Organisationsänderungen, zielgerichtet erfolgen. Die beschriebenen Probleme der Datenverarbeitung können dadurch vermindert und die zukünftigen Herausforderungen bewältigt werden. Die Ziele sind häufig nicht isoliert, sondern verbunden wirksam. Sie bilden zudem die Basis zur Erfolgsbeurteilung der Ausgliederung. Eine Analyse der später eintretenden Wirkungen kann aufzeigen, inwieweit den Zielen Rechnung getragen werden kann und inwieweit die Ziele verbunden wirksam waren.

Da für die Ausgliederung der Datenverarbeitung eine ganze Reihe von Zielen besteht, ist eine weitere Unterscheidung notwendig. Nachfolgend soll das Kriterium der Meßbarkeit herangezogen und die Ziele in meßbare (quantitative) und nicht meßbare (qualitative) Ziele unterschieden werden. Die meßbaren Ziele sind vor der Ausgliederung objektiv bestimmbar und die Wirkung ist nach der Ausgliederung objektiv nachprüfbar. Die Bestimmung und Überprüfung erfolgt in Geldeinheiten. Die nicht meßbaren Ziele können allenfalls intersubjektiv bestimmt und überprüft werden<sup>15</sup>.

### 4.1 Meßbare Ziele

Bei der Ausgliederung der Datenverarbeitung wird der *Senkung der Kosten* eine besondere Bedeutung beigemessen. Man geht einerseits davon aus, daß es der ausgegliederten Einheit gelingt, die Aufgaben der Datenverarbeitung besonders rationell zu erfüllen. Durch eine stärkere Spezialisierung, Vorteile der Größendegression und höhere Automatisierungsgrade sollen die Rationalisierungseffekte erreicht werden. Größendegressionseffekte können besonders im Systembetrieb durch die Vereinheitlichung und Zusammenlegung der Rechenzentren realisiert werden. Für die

---

<sup>15</sup>

Vgl. im folgenden wiederum Heinzl 1991, S. 46 ff.



Erzielung von Automationseffekten bietet sich zudem die Systementwicklung an. Der Einsatz integrierter Entwurfs- und Programmierwerkzeuge (CASE-Tools) bietet eine Möglichkeit für eine rationellere Anwendungsentwicklung.

Darüber hinaus kann die Ausgliederung einen exogenen Kostendruck bewirken. Die ehemals innerbetrieblichen Leistungen der Datenverarbeitung müssen im Verkehr zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen in realen Geldeinheiten bewertet werden. Dies führt in vielen Fällen aufgrund der besseren Vergleichbarkeit mit extern angebotenen Leistungen zu einem erhöhten Wirtschaftlichkeitsstreben. Der Umgang mit "echtem" Geld fördert dabei das Kostenbewußtsein sowohl für die Datenverarbeitung als auch für die Anwender. Denn nicht selten ist es die Datenverarbeitung selbst, die aufgrund von Eigenverbräuchen einer der größten Leistungsabnehmer ist. Den Anwendern wird ihre Rolle als "Auftraggeber" und "Eigner" von Anwendungssystemen stärker bewußt. Sie überprüfen die Notwendigkeit und Genauigkeit ihrer Anforderungsspezifikationen im Rahmen der Fachkonzepte gewissenhafter.

Ein weiteres Ziel der Ausgliederung ist die *Steigerung des Gewinns* des ausgliedernden Unternehmens. Zum einen ist denkbar, daß Leistungssteigerungen der Datenverarbeitung zu besseren Ergebnissen im Stammgeschäft führen. Der Einsatz überlegener Anwendungssysteme kann zu verbesserten Kostenstrukturen oder höheren Umsätzen führen. Allerdings ist die Zurechenbarkeit des Erfolgs problematisch. Nur in seltenen Fällen kann eindeutig festgestellt werden, ob Gewinnsteigerungen im Hauptgeschäft aus der Ausgliederung der Datenverarbeitung oder anderen Faktoren, wie z.B. neue Produkte, verbesserte Produktqualität, oder Werbemaßnahmen resultieren.

Zum anderen kann die Datenverarbeitung selbst zum Bestandteil des Stammgeschäfts avancieren. In vielen Unternehmen führen die gesammelten Erfahrungen und das Branchenwissen zu vermarktungsfähigen Produkten oder Dienstleistungen. Schlüsselfertige Systeme oder Dienste, wie z.B. die Integration oder Konversion von Anwendungssystemen, können ohne größeren Aufwand Dritten zur Abnahme angeboten werden. Ungefähr ein Drittel der Abteilungen der Datenverarbeitung in den 500 größten Unternehmen Deutschlands, Westeuropa und den U.S.A. bieten bereits eigene

Dienstleistungen am Markt an<sup>16</sup>. Die Datenverarbeitung wird damit zum Gegenstand von Diversifikationsüberlegungen. Mittels einer Ausgliederung kann sie als eigener Produktbereich in den Unternehmensverbund eingegliedert werden. Die Datenverarbeitung soll durch den eigenen Verkauf von Dienstleistungen am Markt einen eigenen Beitrag zum Konzerngewinn leisten. Diese Überlegungen werden häufig in Unternehmen angestellt, in denen das Stammgeschäft aufgrund struktureller Veränderungen stagniert.

Ein weiteres Ziel zur Ausgliederung wird von verschiedenen Unternehmen in der *Aktivierung selbsterstellter Software* gesehen. Für immaterielle Anlagewerte, darunter ist auch selbsterstellte Software zu zählen, besteht grundsätzlich ein Aktivierungsverbot. Lediglich im Fall der Veräußerung an Dritte kann selbsterstellte Software im Umlaufvermögen aktiviert werden. Nach einer Ausgliederung besitzt die Datenverarbeitung - wie ein Softwarehaus - die Möglichkeit, Eigenentwicklungen bereits vor und während der Nutzungszeit zu aktivieren<sup>17</sup>, da die Software an die Muttergesellschaft veräußert wird. Dadurch kann eine höhere Bonität bei Gläubigern oder eine höhere Zufriedenheit der Anteilseigner erreicht werden, obwohl dies finanzwirtschaftlich und steuerlich nicht unbedingt vorteilig ist<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Vgl. Heinzl 1991, S. 93 f.

<sup>17</sup> Vgl. Küting und Weber 1987, S. 482 f.

<sup>18</sup> Buhl zeigt auf, daß aus Entwicklersicht Nutzungsüberlassungen, die nicht zu einer Aktivierung der betreffenden Software führen, finanzwirtschaftlich und steuerlich sinnvoller als Kauf- oder Werkverträge sind. Aus Anwendersicht erscheinen Nutzungsüberlassungen mit wiederkehrenden Zahlungen vorteilhafter als Werkverträge, Kaufverträge oder Nutzungsüberlassungen mit einmaliger Zahlung. Vgl. a. Buhl 1992 S. 6 ff.

Zudem zeigen Satzger und Buhl, daß die im Zusammenhang mit der Ausgliederung stattfindende (einmalige) Übertragung selbst erstellter Investitionsgüter steuerlich nachteilig ist und zudem ein Agency-Problem darstellt, das aus Gesamtunternehmungssicht zu weiteren finanziellen Nachteilen führen kann. Vgl. Satzger und Buhl 1992, S. 4 ff.

## 4.2 Nicht meßbare Ziele

Unternehmen stellen Gebilde dar, die sich im Zeitablauf verfeinern und komplexer werden können. Mit der Veränderung der Organisationsstruktur geht häufig eine Veränderung der Aufbauorganisation der Datenverarbeitung einher. Dabei kann es zu einer unkontrollierten organisatorischen Dezentralisation kommen. Einerseits nehmen sich die Fachabteilungen bestimmten Aufgaben der Datenverarbeitung an, indem sie lokale Hardwareressourcen beschaffen und selbst Programmier Tätigkeiten wahrnehmen. Die Folge sind oft Doppelarbeit und Inzellösungen. Andererseits übernimmt die Datenverarbeitung die Erstellung der Fachkonzepte, was bei den Anwendern eine geringe Identifikation mit den Systemen auslöst. Die Konsequenz sind fehlende Akzeptanz und fortwährende Änderungen, die die knappen Ressourcen der Systementwicklung noch mehr in Anspruch nehmen. Mit Hilfe der Ausgliederung kann eine eindeutige *Abgrenzung der Aufgaben* zwischen der Datenverarbeitung und den Fachabteilungen erreicht werden. Den Anwendern obliegt dabei als "Auftraggebern" die Federführung bei der Erstellung der Fachkonzepte und die Leistungskontrolle. Die Datenverarbeitung ist für die Umsetzung der Fachkonzepte in DV-Konzepte sowie die damit verbundene informationstechnische Realisierung zuständig. Durch eine Zusammenlegung der dezentral unkontrolliert gewachsenen Stellen der Datenverarbeitung kann außerdem die Aufbauorganisation der Datenverarbeitung vereinheitlicht werden. Die Anwender brauchen nicht mehr darüber zweifeln, welche Stelle der Datenverarbeitung der Ansprechpartner für ihr Problem ist.

Mit der Ausgliederung wird neben der Abgrenzung der Aufgabenbereiche häufig eine *Verbesserung der Steuerung und Kontrolle* der Datenverarbeitung verfolgt. Durch die damit einhergehende Schaffung eines klar abgegrenzten Führungs- und Verantwortungsbereichs sowie aufgrund des rechtlichen Rahmens entstehenden Abrechnungsbereichs können Fehlplanungen oder Fehlentwicklungen von der Datenverarbeitung nicht so leicht auf andere Abteilungen abgewälzt werden. Der Unternehmensleitung wird die Möglichkeit eingeräumt, die Datenverarbeitung wie ein Beteiligungsunternehmen zu führen. Wurde die Datenverarbeitung bisher aufgrund fehlender oder nur schwer vergleichbarer Leistungsgrößen vorwiegend auf der Basis

einer Verhaltenskontrolle geführt, so ist nach der Ausgliederung zudem eine Ergebniskontrolle möglich. Die Ergebniskontrolle erfolgt auf der Basis der finanziellen Größen der rechtlich selbständigen Einheit. Eine Steuerung kann über die Zuweisung von Finanzmitteln erfolgen, was den Führungsprozeß ebenfalls vereinfacht. Die Unternehmensleitung braucht sich somit nicht mehr in dem Maße mit der Komplexität der Datenverarbeitung und der hohen technologischen Änderungsrate auseinanderzusetzen wie bisher.

Durch eine Ausgliederung der Datenverarbeitung kann zudem eine *Verbesserung der Servicementalität* der Mitarbeiter geschaffen werden. Die Mitarbeiter der Datenverarbeitung betrachten ihre Aufgabe häufig als Selbstzweck, wobei dieses Denken durch eine hohe Leistungsnachfrage seitens der Anwender und aus der technischen Komplexität resultierendem Machtpotential verstärkt wird. Doch gerade für Aufgaben, die spezifische Problemlösungen anstelle standardisierter Verfahren erfordern, ist eine hohe Anwendernähe (Kundennähe) von Bedeutung. Die Eigenständigkeit und der exogene Konkurrenzdruck können nach einer Ausgliederung zu kürzeren Reaktionsgeschwindigkeiten, einem höheren Servicegrad und somit einem stärkeren Problembezug der Aufgabenträger in der Datenverarbeitung führen. Besonders der Servicegrad wird im Dienstleistungsbereich als wichtiges Verkaufsargument gewertet. Die größere Problemnähe läßt zudem eine verbesserte Qualität der angebotenen Dienste und eine schnellere Anpassungsfähigkeit an neue Anforderungen der Anwender oder Kunden erwarten.

Weiterhin wird mit einer Ausgliederung die *Steigerung der Motivation* sämtlicher Aufgabenträger beabsichtigt. Durch die Zuweisung eigener Entscheidungsspielräume und der Anhebung des persönlichen Status der Führungskräfte zu Vorständen oder Geschäftsführern wird angestrebt, deren Eigeninitiative zu erhöhen. Ihnen wird die Möglichkeit gegeben, eine "eigene" Firma zu führen. Damit einhergehend ist oftmals eine höhere organisatorische Eingliederung in das Unternehmen. Vielerorts war die Datenverarbeitung einem anderen Ressort, z.B. dem Rechnungswesen, in der zweiten oder dritten Hierarchieebene zugeordnet. Als eigenständiges Unternehmen berichtet sie, wie andere Beteiligungs- oder Tochterunternehmen, an die Unternehmensleitung. Dies

führt ebenfalls zu einer Steigerung der Motivation der Mitarbeiter. Zusätzlich wird den Mitarbeitern der Datenverarbeitung eine bessere Möglichkeit eingeräumt, das eigene, funktionsbezogene Wertesystem auszuleben. Die Datenverarbeitung wird gelegentlich, analog zum F&E-Bereich, aufgrund ihrer Innovationsfreudigkeit und Dynamik als "Fremdkörper" im Unternehmen gesehen. Eine Ausgliederung macht die Datenverarbeitung unabhängiger von diesen traditionellen, meist konservativen Wertestrukturen. Letztlich kann sich auch das Drittgeschäft motivationssteigernd auswirken. Die Möglichkeit des Kennenlernens von Anwendern in anderen Unternehmen und der Wettbewerb mit anderen Dienstleistern helfen den Mitarbeitern, höhere Zielniveaus zu definieren, deren Erreichen ebenfalls die Eigeninitiative beleben kann.

Wie bei anderen technischen Disziplinen auch, ist die Datenverarbeitung ein sich von der Technik und den Anwendungsmöglichkeiten her schnell änderndes Gebiet. Um die daraus resultierenden Möglichkeiten für das Unternehmen nutzbar zu machen, ist es notwendig, die *Innovationsförderung* zur besonderen Aufgabe zu erklären. Eine große Bedeutung wird neben der Motivation der Mitarbeiter, der Schaffung flacher Hierarchien und zusätzlichen Ausbildungsmaßnahmen beigemessen. Die Bildung flacher Hierarchien soll über eine Intensivierung der Kommunikation die Innovationstätigkeit steigern. Da ausgegliederte Einheiten im Verhältnis zur Muttergesellschaft relativ klein sind, besitzen sie gute Voraussetzungen zur Schaffung flacher Organisationsstrukturen. Zudem erlaubt es die vergleichsweise kleine Unternehmensgröße, der Gefahr der Bürokratisierung entgegenzuwirken.

Die Führungskräfte der Datenverarbeitung sehen sich dem Problem ausgesetzt, daß sie nur in Ausnahmefällen die Möglichkeit besitzen, in ein anderes, fachfremdes Ressort zu wechseln. Der Anwendungsstau, Projektverzögerungen und der mangelnde Einblick der Kollegen und Vorgesetzten in die komplexe technische Thematik schaffen ein negatives *Image*. Durch das Führen einer rechtlich selbständigen Firma und durch Erfolge im Drittgeschäft versuchen die Führungskräfte, das eigene Image und das Image der Datenverarbeitung zu verbessern. Durch solche Erfolge können die Führungskräfte der Datenverarbeitung besser auf sich aufmerksam machen und erhalten Anerkennung von ihren Kollegen oder Vorgesetzten.

Ebenfalls große Bedeutung wird der *Rekrutierung* von Führungskräften und überdurchschnittlich qualifizierten Spezialisten der Datenverarbeitung<sup>19</sup> zugemessen. Die Führungskräfte sollten sich vor allem durch die Fähigkeit auszeichnen, informationstechnisches Wissen mit Anwendungswissen kombinieren sowie die Spezialisten führen zu können. Letztere sind für ihre Einsatzfähigkeit bei komplexen Aufgabenstellungen und ihre Innovationsfreudigkeit bekannt. Infolge der Situation am Arbeitsmarkt gestaltet sich die Rekrutierung und das Halten dieser Aufgabenträger als schwierig. Um sie an das eigene Unternehmen binden zu können, bedarf es besonderer Anreize. Diese können in breiten Tätigkeitsfeldern, modernen Ausstattungen, umfangreichen Spezialisierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie besseren Gehaltsmöglichkeiten gesehen werden. Dabei bietet eine ausgegliederte Einheit oftmals bessere Perspektiven als eine Abteilung der Datenverarbeitung. Die Rekrutierung qualifizierter Aufgabenträger wird dadurch erleichtert. Für Führungskräfte der Datenverarbeitung spielt zudem der beschriebene Anreiz eine Rolle, die Position eines Geschäftsführers oder Direktors erreichen zu können. Zudem stellt eine Ausgliederung aus Sicht der Unternehmensleitung eine Maßnahme zur Förderung des Führungsnachwuchses dar. Bei erfolgreicher Tätigkeit empfehlen sich die Geschäftsführer der Datenverarbeitung für höhere Aufgaben im Unternehmensverbund.

Berücksichtigt man die Situation am Arbeitsmarkt, so sind die vorgenannten *Lohn- und Gehaltsstrukturen* aufgrund bestehender Vereinbarung über die Leistungsvergütung für die Datenverarbeitung zu inflexibel. Dies ist verwunderlich, da andere Untersuchungen ergeben haben, daß die Gehaltseinstufung, Erfolgsprämien für Projekte und Jahresprämien aufgrund der Arbeitsleistung einen bedeutenden Einfluß auf die Motivation der Mitarbeiter der Datenverarbeitung haben<sup>20</sup>. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, daß ein infolge der Arbeitsmarktsituation höher dotierter Programmierer

---

<sup>19</sup> Diese Spezialisten werden im Fachjargon auch als Gurus, Champions oder Cracks bezeichnet. Sie zeichnen sich durch ein hohes Maß an Problemlösungskompetenz und Innovationsfreudigkeit aus. Jeder Leiter der Datenverarbeitung ist froh, wenn er auf solche Spezialisten zurückgreifen kann, wengleich ihre Rekrutierung und Führung nicht immer einfach ist; vgl. dazu a. Griese 1990, S. 651.

<sup>20</sup> Vgl. Selig 1986, S. 127 f.

bei einem hierarchisch gleichgestellten Sachbearbeiter soziale Spannungen, Neid und Demotivation verursachen kann. Er liefert dem Betriebsrat zudem Argumente, die Gehälter in den Fachabteilungen entsprechend der Datenverarbeitung nach oben anzupassen. Die größere Selbständigkeit infolge der Ausgliederung und die organisatorische Trennung vom Mutterunternehmen schafft auch hier den besseren Rahmen, flexiblere und marktgerechte Gehaltsstrukturen einzuführen. Relativ unabhängig von der Muttergesellschaft können leistungsbezogene Entlohnungssysteme eingeführt werden.

Ein weiteres Ziel für eine Ausgliederung ist die Schaffung einer Plattform für die Zusammenarbeit mit Dritten. Die im Zuge der Ausgliederung entstehende Rechtspersönlichkeit schafft dafür ebenfalls günstigere Voraussetzungen zur *Verbesserung der Kooperationsfähigkeit* als eine Betriebsabteilung. Durch die überschaubare Größe wird vor allem kleineren Kooperationspartnern die Angst vor großen Unternehmen genommen. Es eröffnet sich für die Datenverarbeitung die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit innovativen Unternehmen, wie z.B. Softwarehäusern, Computerherstellern, Beratungsfirmen oder Hochschulen. Zudem können Vertragskooperationen in eine Ausgliederung münden. Dieser Schritt wird besonders dann vollzogen, wenn als Grundlage für die Kooperation die Regelwerke des Gesetzgebers in Anspruch genommen, Leistungen gegenüber Dritten vermarktet oder Haftungsrisiken begrenzt werden sollen.

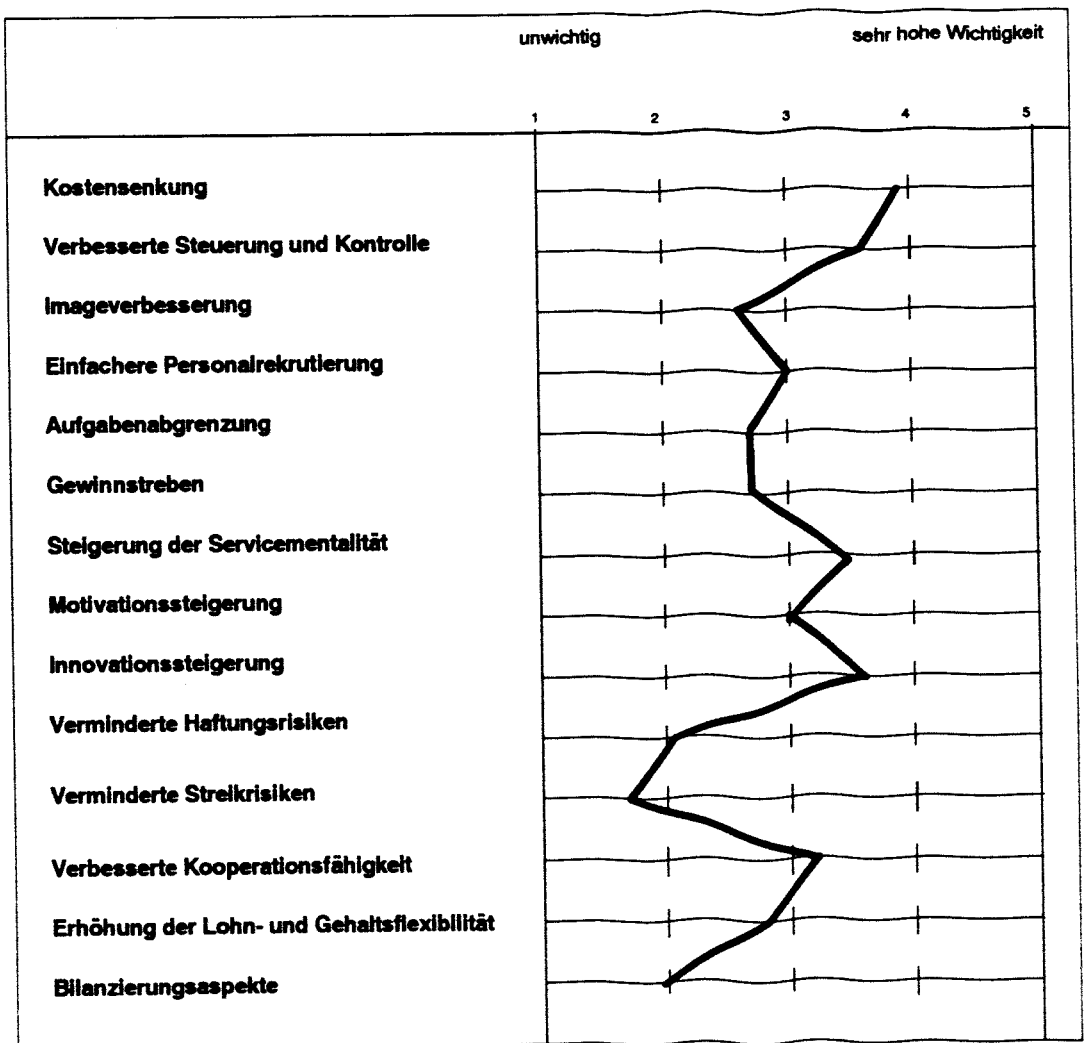
Die Begrenzung oder *Minderung von Haftungsrisiken* ist jedoch nicht kooperationspezifisch, sondern grundsätzlicher Natur. Im Falle einer Ausgliederung kann die mit der Ausübung der Datenverarbeitung verbundene Verlustgefahr auf die ausgegliederte Einheit übertragen werden. Strategische und operative Fehlentscheidungen brauchen nicht mehr das gesamte Unternehmen in seiner Existenz zu gefährden, da risikoreiche Geschäfte vom Normalgeschäft der Obergesellschaft "abgeriegelt" werden<sup>21</sup>. Dies erscheint besonders dann erwägenswert, wenn bereits vor einer rechtlichen Verselbständigung Leistungen an Dritte veräußert werden.

---

<sup>21</sup>

Vgl. Bühner 1986, S. 2343 sowie Everling 1977, S. 286

Neben der Vermeidung von Haftungsrisiken können mit Hilfe der Ausgliederung bestehende *Streikrisiken* vermindert werden. Die im Zusammenhang mit Terrorakten und Brandereignissen eingetretenen Konsequenzen durch den Ausfall des Rechenzentrums und den Verlust von Daten lassen sich prinzipiell auch auf tarif- und arbeitspolitische Auseinandersetzungen übertragen. Es sind Fälle bekannt, in denen mit verhältnismäßig geringem Aufwand die Geschäftstätigkeit von Unternehmen durch Arbeitsniederlegungen der Operateure im Rechenzentrum stillgelegt wurde. Durch eine Ausgliederung der Datenverarbeitung wird zudem versucht, den Einfluß der maßgeblichen Gewerkschaft zu mindern. Lag die Datenverarbeitung vor der Ausgliederung im Einflußbereich fundamentaler Gewerkschaften, wie z.B. die IG Metall oder IG Handel, Banken und



**Abb. 1 Ziele der Ausgliederung**



Versicherungen (HBV), so tritt häufig der Fall ein, daß nach der Ausgliederung die Maßgeblichkeit auf eine gemäßigte Gewerkschaft, wie z.B. die Deutsche Angestellten Gewerkschaft (DAG), übergeht.

In der empirischen Untersuchung über die Ausgliederung der Datenverarbeitung wurden Vorstände und Leiter der Datenverarbeitung in Deutschland, Westeuropa und den U.S.A. über die Wichtigkeit der vorgenannten Ziele befragt. Dabei zeigte sich, daß die Senkung der Kosten der Datenverarbeitung durchschnittlich am wichtigsten erachtet wurde. An zweiter Stelle wurde als Ziel der Ausgliederung die Verbesserung der Steuerung und Kontrolle genannt. Ebenfalls starke Beachtung fand die Steigerung der Innovationsfähigkeit der Datenverarbeitung, die Verbesserung der Servicementalität der Mitarbeiter der Datenverarbeitung und die Erhöhung der Kooperationsfähigkeit der Datenverarbeitung. Eine geringe Bedeutung wurde dagegen der Verminderung der Streik- und Haftungsrisiken beigemessen<sup>22</sup>. Die Einschätzung aller Ziele ist in Abbildung 1 zusammengefaßt.

## **5. Spezifische Formmerkmale**

Die Erreichung der vorgenannten Ziele hängt maßgeblich von der zu gestaltenden Form der Ausgliederung der Datenverarbeitung ab. Daher ist es notwendig, die formbestimmenden Merkmale herauszuarbeiten und jedes für sich zu erörtern. Als formbestimmende Merkmale kommen dabei die Art der ausgegliederten Einheit und der Grad der Ausgliederung in Betracht<sup>23</sup>. Diese Merkmale werden nachfolgend aufgegriffen und behandelt.

---

<sup>22</sup> Vgl. Heinzl 1991, S. 46 ff. und 123 ff.

<sup>23</sup> Vgl. im folgenden auch Selchert 1971, S. 71 ff. sowie Heinzl 1991, S. 55 ff.

## 5.1 Art der ausgegliederten Einheit

Das erste formbestimmende Merkmal ist die Art der ausgegliederten Einheit. Dabei können gemäß der Form der Einflußnahme drei Klassen unterschieden werden:

- a. das Tochterunternehmen,
- b. das Gemeinschaftsunternehmen und
- c. das Beteiligungsunternehmen.

Zu a.:

*Tochterunternehmen* können durch Gründung, Erwerb oder rechtliche Verselbständigung von Unternehmensbereichen entstehen. Im Zuge der Übertragung von Aufgaben der Datenverarbeitung bringt ausschließlich die Muttergesellschaft Vermögensgegenstände ein. Die DV-Tochter ist dann eine abhängige Gesellschaft, deren Willensbildung durch die gesetzlich und satzungsmäßig vorgeschriebenen Gremien bestimmt wird. Die Gremien sind rechtsformabhängig. Als Rechtsformen kommen besonders die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) und die Aktiengesellschaft (AG) in Betracht, da andere Rechtsformen mehrere Gesellschafter voraussetzen.

Bei den vorgeschriebenen Gremien handelt es sich um Leitungsgremien (Vorstand, Geschäftsführung), Überwachungsgremien (Aufsichtsrat, Beirat) sowie um die Haupt- oder Gesellschafterversammlung. Da das Mutterunternehmen alleiniger Kapitalgeber ist, kann der Grad der Abhängigkeit der DV-Tochter als sehr hoch bezeichnet werden. Die Muttergesellschaft kann über alle wichtigen Fragen nach eigenem Ermessen entscheiden. Durch vertragliche Nebenabreden (z.B. Gewinnabführung bzw. Verlustübernahme, Beherrschung, Pacht und Betriebsüberlassung) kann sie ihren Einfluß noch verstärken. Neben organisatorischen Verflechtungen kann die Durchsetzung der Leitungsmacht durch personelle Verflechtungen sichergestellt werden. Die Kontrollgremien der DV-Tochter können mit denselben Führungskräften besetzt werden, wie die Leitungsgremien der Muttergesellschaft. Bei Tochterunternehmen außerhalb der Datenverarbeitung geht man neuerdings sogar dazu über, Vorständen bzw. Geschäftsführern der Muttergesellschaft die Leitung des Tochterunternehmens zu übertragen. Dadurch können mögliche

Zielkonflikte zwischen der DV-Tochter und der Muttergesellschaft besser vermieden werden. Ein solches Vorgehen würde aber ein hohes Maß an DV-Fachwissen bei den betreffenden Vorständen der Muttergesellschaft erfordern, was nicht immer vorausgesetzt werden kann.

Hinsichtlich der Wahl der Rechtsform besitzt die Muttergesellschaft bei der GmbH mehr Durchgriffsmöglichkeiten als bei der AG. Sie kann Weisungen an die Geschäftsführer erteilen, deren Befugnisse beschränken und hat ein uneingeschränktes Informationsrecht. Die Aufgaben der Geschäftsführer sind auf die laufenden Geschäfte begrenzt. Demgegenüber besitzt der Vorstand einer AG weitergehende Rechte und Pflichten. Er hat die AG in *eigener* Verantwortung zu leiten. Der Aufsichtsrat, der den Vorstand kontrolliert, hat seine Tätigkeit zum Wohle des (ausgliederten) Unternehmens durchzuführen. Über eine enge Regelung des Gegenstands des Unternehmens in der Satzung und mit Hilfe der vorgenannten personellen Verflechtung kann die Einflußnahme trotzdem noch sehr hoch sein. Sie ist aber nicht mehr in dem Umfang gewährleistet wie bei einer GmbH. Gegen die Rechtsform der AG sprechen zudem die umfangreichen formalen Erfordernisse und die damit verbundenen Kosten (z.B. Organe, Prüfung, Aktiendruck, etc.). Im Fall einer Börsennotierung liegen diese noch höher. Die Vorteile einer AG liegen unter anderem in den breiteren Finanzierungsmöglichkeiten.

In finanzieller Hinsicht muß das Mutterunternehmen das gesamte Vermögen zur Verfügung stellen, das die DV-Tochter nicht durch Fremdfinanzierung aufbringen kann. Die Möglichkeiten der Fremdfinanzierung sind - von erzielten Erträgen im Drittgeschäft abgesehen - von dem bereitgestellten Kapital, den Zinsgarantien und den Ausfallbürgschaften der Muttergesellschaft abhängig. Insofern hat - von gewissen formalen Erfordernissen abgesehen - die Muttergesellschaft die für die Datenverarbeitung notwendige Finanzierung weitgehend unverändert selbst zu tragen.

Die Übernahme der Kosten erfolgt bei leistungsbezogenen Kostenarten durch vereinbarte und gezahlte Preise. Die Abwicklung des Leistungsaustauschs und die Preisstellung müssen aufgrund gesetzlicher Bestimmungen formal erfolgen und sind umsatzsteuerpflichtig. Die vereinbarten Preise können Marktpreise, Kostenpreise oder

unternehmensspezifisch festgelegte Verrechnungspreise sein. Die Zahlung kann bei Abnahme oder am Jahresende erfolgen. Es können sich Kostenunter- oder -überdeckungen ergeben, die durch vertraglich vereinbarte Verlust- bzw. Gewinnübernahmen auf die Muttergesellschaft überwälzbar sind. Die anfallenden Gemeinkosten (z.B. Verwaltung, Sicherheitskonzepte, übergreifende Infrastrukturmaßnahmen oder Ausbildung) können ebenfalls von der Muttergesellschaft übernommen oder mit den Gewinnen der DV-Tochter aus internen oder externen Geschäften verrechnet werden.

Trotz dieser engen Anbindung an die Muttergesellschaft ist die DV-Tochter aufgrund ihrer eigenen Rechtsform selbständig. Dies dokumentiert sich in den o.g. gesetzlichen Rechten und Pflichten des Vorstands, die auch Gegensätze zur Muttergesellschaft hervorrufen können. Der DV-Tochter kann aber auch bewußt mehr Autonomie zugewiesen werden, um bestimmte Ziele, wie z.B. die Steigerung der Mitarbeitermotivation und der Innovationsrate, besser erreichen zu können. Dabei ist auch denkbar - wie bei Volvo Data -, daß die DV-Tochter ihrerseits bestimmte Teile ausgliedert, um Kooperationen oder Drittgeschäfte zu intensivieren<sup>24</sup>.

Die rechtliche Selbständigkeit dokumentiert sich zudem dadurch, daß die DV-Tochter zur eigenständigen Führung von Handels- und Steuerbilanzen verpflichtet ist. In bestimmten Fällen kann sie sogar publizitätspflichtig sein<sup>25</sup>. Zudem können Mitbestimmungs- und Vertretungsrechte der Belegschaft und des Betriebsrats inkraft treten.

---

<sup>24</sup> Vgl. Heinzl und Eccles 1990, S. 8 f.

<sup>25</sup> Publizitätspflichtig sind eingetragene Genossenschaften (§ 339 HGB) sowie Kapitalgesellschaften, auf die zwei der drei nachfolgenden Merkmale zutreffen: Bilanzsumme > 3,9 Mio. DM, Umsatzerlöse > 8,0 Mio. DM oder durchschnittliche Belegschaftsgröße > 50. Vgl. § 267 sowie §§ 325 - 329 HGB. Die Größe des Betriebsrats und die Anzahl der Freistellungen hängt von Zahl der Arbeitnehmer ab. Ab fünf wahlberechtigten Arbeitnehmer kann ein Betriebsrat gebildet werden. Vgl. a. §9 BetrVG. Ab 300 Beschäftigte sind Arbeitnehmer von ihrer beruflichen Tätigkeit freizustellen. Vgl. §38 BetrVG.

Zu b.:

Im Gegensatz zur Tochtergesellschaft besitzt ein *Gemeinschaftsunternehmen* nicht nur einen, sondern mehrere Eigenkapitalgeber. Ein Gemeinschaftsunternehmen ist eine rechtlich selbständige Gesellschaft, bei der sämtliche Eigenkapitalgeber bestimmte Aufgaben der Datenverarbeitung übertragen. Gemeinschaftsunternehmen entstehen durch gemeinschaftliche Gründungen oder Verselbständigung und Zusammenlegung von Unternehmensteilbereichen. Darüber hinaus können nach der Gründung weitere Unternehmen in die Gemeinschaft eintreten oder ausscheiden. Ein Gemeinschaftsunternehmen kann auch durch die Übertragung der Aufgaben der Datenverarbeitung und das damit verbundene Einbringen von Beteiligungstiteln an die DV-Tochter eines anderen Unternehmens entstehen.

Gemeinschaftsunternehmen sind in der Vergangenheit bereits häufig in der Form von Gemeinschaftsrechenzentren in Erscheinung getreten. Als Beispiele sei hier auf die Raiffeisen-Rechenzentren oder die Rechenzentren der Sparkassen verwiesen. Die einzelnen Unternehmen in der Gemeinschaft weisen dabei keine kapitalmäßigen Verflechtungen untereinander auf, so daß sie unabhängige Mitglieder sind. Neuerdings erfährt das Gemeinschaftsrechenzentrum bei der Bildung von Einheiten der Datenverarbeitung, die für den Konzern zuständig sind, eine weitere Anwendung. In diesem Fall bilden Konzernunternehmen, die organisatorisch und personell von einer übergeordneten Konzernholding abhängig sind, die Mitglieder einer Gemeinschaft. Die Holdinggesellschaft kann dabei das Leistungsprogramm und institutionelle Aspekte über die Untergesellschaften beeinflussen. Die Aufgaben einer Konzern-Datenverarbeitung gehen im Gegensatz zu den Gemeinschaftsrechenzentren über den Systembetrieb hinaus und umfassen häufig alle Aufgaben der Datenverarbeitung.

Als Rechtsformen bieten sich wiederum die AG und die GmbH an. Legen mindestens sieben Unternehmen bestimmte Aufgaben der Datenverarbeitung zusammen, so ist die Gründung einer eingetragenen Genossenschaft (e.G.) möglich. Die Genossenschaft ist eine Vereinigung mit wirtschaftlicher Förderungsaufgabe, in der die Mitglieder ohne Rücksicht auf die Höhe ihrer Kapitalbeteiligung gleichberechtigt sind. Sie führt einen gemeinschaftlich begründeten Geschäftsbetrieb, der im Sinne der Förderungsaufgabe

nicht gewinnorientiert sein soll. Allen Mitgliedern obliegt das Recht zur Benutzung der satzungsgemäßen Einrichtungen der Genossenschaft<sup>26</sup>.

Die Durchsetzung der Leitungsmacht ist beim Gemeinschaftsunternehmen schwieriger als beim Tochterunternehmen. Je mehr Eigenkapitalgeber oder Mitglieder am Gemeinschaftsunternehmen beteiligt sind, die sich in ihrer Größe und in ihrem Leistungsprogramm unterscheiden können, desto wahrscheinlicher sind Interessengegensätze. Es entsteht die Notwendigkeit zu Kompromissen. Den rechtlichen Rahmen bilden wiederum die gesetz- und satzungsmäßigen Gremien. Die Willensbildung in den Gremien hängt von der Anzahl der Vertreter bzw. von der Gewichtung der Stimmrechte ab. Bei der e.G. ist das Stimmrecht für alle Mitglieder gleich. Bei der AG und der GmbH ist die Stimmrechtsgewichtung prinzipiell von der Kapitalverteilung abhängig<sup>27</sup>.

Hinsichtlich der Finanzierung des Gemeinschaftsunternehmens müssen die Anteilseigner den Kapitalbedarf, der nicht über Fremdfinanzierung gedeckt werden kann, gemäß eines bestimmten Schlüssels verteilen. Als mögliche Schlüssel kommen die Gleichgewichtung der Kapitalanteile der Mitglieder, Kapitalanteile nach Höhe der Inanspruchnahme des Gemeinschaftsunternehmens und Kapitalanteile nach der Größe der Mitglieder (z.B. Umsatz, Anzahl Mitarbeiter, etc.) in Betracht. Da dieser Schlüssel einen Kapitalschlüssel darstellt, der neben der Finanzierung die Anzahl der Stimmrechte in den Gremien bestimmt, kommt ihm im Hinblick auf die Durchsetzung der Leitungsmacht besondere Bedeutung zu.

Infolge unterschiedlicher Kapitalverteilungen kann das Spektrum von Gemeinschaftsunternehmen im Extremfall von einer Beteiligung von fast 100% eines Mitgliedes bis zu einem Kapitalanteil von wenigen Prozenten reichen. Im erstgenannten Fall weist das Gemeinschaftsunternehmen quasi den Charakter einer DV-Tochter auf. Im letzten Fall

---

<sup>26</sup> Vgl. Jäger 1988, Sp. 2045 ff.; die rechtliche Grundlage bildet das Genossenschaftsgesetz.

<sup>27</sup> Das Stimmrecht hängt von der Anzahl der Kapitalanteile ab. Bei der AG können jedoch Vorzugsaktien ausgegeben werden, die Kapitalanteile darstellen, aber stimmrechtslos sind.

kann es fast mit einem Vertragspartner im Sinne eines Anbieters von Outsourcing-Leistungen oder einem Zulieferer verglichen werden.

Zu c.:

Ein *Beteiligungsunternehmen* ist eine rechtlich selbständige Gesellschaft, die ebenfalls mehrere Kapitalgeber besitzt, von denen aber nicht alle Anteilseigner ihre Datenverarbeitung übertragen. Jedoch muß mindestens ein Unternehmen neben Vermögensteilen seine Datenverarbeitung übertragen haben, um weiterhin von einer Ausgliederung sprechen zu können.

Die Entstehung von Beteiligungsunternehmen vollzieht sich analog der Entstehung von Tochterunternehmen. Sie erfolgt durch Gründung, Erwerb oder rechtliche Verselbständigung von Unternehmensbereichen. Der Erwerb kann jedoch zusätzlich mit dem Ziel der Kapitalanlage erfolgen. Der zusätzliche Anteilseigner verfolgt dann finanzielle Ziele, wie z.B. bestmögliche Verzinsung des eingesetzten Kapitals, oder er versucht, sein Leistungsprogramm zu diversifizieren. Die eigenen Aufgaben der Datenverarbeitung werden aber nicht von dem Beteiligungsunternehmen übernommen, sondern verbleiben im eigenen Haus.

Bei einem Beteiligungsunternehmen können auch jene Kapitalgeber einen Einfluß auf die Gremien ausüben, die die Beteiligung nur zum Zweck der Kapitalanlage durchführen. Die Folge sind mögliche Interessenkonflikte zwischen dem ausgliedernden Unternehmen und den Kapitalanlegern, die die Einflußnahme des ausgliedernden Unternehmens erschweren. Grundsätzlich reicht ein kapitalmäßiger Anteil von 51% aus, um in allen gewöhnlichen geschäftlichen Fragen zu entscheiden. Für Satzungsänderungen, Kapitalerhöhungen bzw. -herabsetzungen, Beschluß über genehmigtes Kapital bzw. Verschmelzung und den Abschluß von Unternehmensverträgen ist eine Mehrheit von 75% erforderlich. Je geringer die Beteiligung des ausgliedernden Unternehmens ist, desto geringer werden die Möglichkeiten zur Ausübung der Leitungsmacht. Interessenkonflikte mit den Kapitalanlegern können durch vertragliche Abreden vermindert werden. Vor allem durch Betriebsüberlassungs-, Betriebsführungs-, Geschäftsbesorgungs-, Lenkungs- und/oder Indienststellungsverträge sowie sonstige

Verträge und Absprachen kann die Interessenwahrnehmung gesichert werden.

Vorteilhaft bei Beteiligungsunternehmen ist, daß die ausgliedernden Unternehmen nicht mehr das gesamte Kapital aufbringen müssen. Durch die anderen Beteiligungen kann fremdes Kapital als Eigenkapital herangezogen werden. Dabei sind jedoch Interessengegensätze über die Höhe der Verzinsung des eingesetzten Kapitals wahrscheinlich. Der Interessengegensatz kann zudem die Preisgestaltung der auszugliedernden Einheit beeinflussen. Während die Kapitalanleger an Preisen mit möglichst hohen Gewinnspannen interessiert sind, kann das ausgliedernde Unternehmen an kostendeckenden oder kostenunterdeckenden Preisen interessiert sein. Dies gilt umso mehr, je niedriger die Beteiligung des ausgliedernden Unternehmens ist, da Gewinne bzw. Verluste nach den Kapitalanteilen verteilt werden.

Das Gewinnstreben der Kapitalanleger führt auch dazu, daß Drittgeschäfte eine größere Bedeutung erhalten als bei den anderen beiden Formen. Beteiligungsunternehmen werden nicht nur zur Erfüllung der Aufgaben der Datenverarbeitung des ausgliedernden Unternehmens gegründet bzw. erworben, sondern sie besitzen oft zusätzliche Aufgaben.

Eine besondere Form des Beteiligungsunternehmens stellt die Abspaltung dar. Dabei beteiligt sich das ausgliedernde Unternehmen lediglich mit einer Minderheit an der abgespalteten Gesellschaft. Mehrheitsbesitzer sind Venture-Kapital-Gesellschaften und ehemalige Mitarbeiter der Muttergesellschaft. Diese Mitarbeiter haben sich zumeist auf spezielle Dienstleistungen spezialisiert, die für das Mutterunternehmen zu einmalig bzw. zu klein sind oder außerhalb der eigentlichen Geschäftstätigkeit liegen (z.B. Konversionen, Schulung).

Die bereits bei den Zielen einer Ausgliederung angeführte Untersuchung ergab, daß zwei Drittel der befragten Unternehmen ihre ausgegliederte Einheit der Datenverarbeitung als Tochterunternehmen, d.h. mit einer Beteiligungshöhe von 100%, führen. Die Mehrzahl der Unternehmen ist offensichtlich bestrebt, die Leitungsmacht alleine und uneingeschränkt auszuüben.



## 5.2 Grad der Ausgliederung

Ein weiteres Gestaltungsmerkmal ist der Grad der Ausgliederung. Er beschreibt den zu übertragenden Funktionsumfang im Vergleich zur Situation vor der Ausgliederung. Damit verbunden ist der konkrete Aufgabenumfang, oder anders ausgedrückt, das Leistungsspektrum der ausgegliederten Einheit der Datenverarbeitung. Das Leistungsspektrum bestimmt zudem die Menge des notwendigen Personals. Beim Leistungsspektrum interessiert auch, wer der Abnehmer der Leistungen ist. Nachfolgend werden der Umfang der Funktionsübertragung, das Leistungsspektrum der ausgegliederten Einheit, der Personalumfang, die Leistungsabnehmer und daraus resultierende Leistungsregelungen näher betrachtet.

Bezüglich des zu übertragenden Funktionsumfangs der Datenverarbeitung besteht die Möglichkeit, die gesamte Datenverarbeitung, nur den Systembetrieb oder die Systementwicklung oder einzelne Teilleistungen auszugliedern. Bei der Ausgliederung der gesamten Datenverarbeitung handelt es sich um einen hohen Grad der Ausgliederung, während bei einzelnen Teilleistungen nur von einem niedrigen Grad gesprochen werden kann. Welcher Grad gewählt werden soll, ist von den Zielen der Ausgliederung abhängig. Bei Kostenüberlegungen bietet sich beispielsweise die Ausgliederung des Systembetriebs an. Durch mögliche Größendegressions- und Spezialisierungseffekte bestehen hier beachtliche Rationalisierungspotentiale. Für die Ausgliederung der Systementwicklung spricht vor allem die Motivations- und Innovationssteigerung. Die Ausgliederung der gesamten Datenverarbeitung kann durch Steuerungs- und Kontrollaspekte oder durch die Kombination mehrerer Ziele bedingt sein. Im Falle des Gewinnstrebens oder der Verminderung der Haftungsrisiken bieten sich genau jene Dienstleistungen an, die als chancenreich angesehen werden oder bereits vor der Ausgliederung veräußert wurden. Die empirische Untersuchung des ausgegliederten Funktionsumfangs der Datenverarbeitung hat ergeben, daß über die Hälfte aller Unternehmen die gesamte Datenverarbeitung ausgegliedert hat<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup>

Vgl. Heinzl 1991, S. 143 ff.

Unterscheidet man die einzelnen Teilfunktionen weiter, so läßt sich das *Leistungsspektrum* der ausgegliederten Einheit bestimmen. Hinsichtlich der Systementwicklung kann die Erstellung von branchenbezogener Standardsoftware (z.B. Energieabrechnungs-, Reservations- oder Portfoliomanagementsysteme), branchenneutraler Standardsoftware (z.B. Personalinformations- oder Buchhaltungssysteme) oder Individualsoftware unterschieden werden. Im Bereich des Systembetriebs sind vor allem die Übernahme von Rechenzentrumsdienstleistungen und das Facilities Management zu nennen. Zudem haben einige Unternehmen bestimmte Routinen oder Utilities für ihre Betriebssysteme entwickelt. Andere Einheiten der Datenverarbeitung konzentrieren sich auf Konversionen oder spezialisieren sich auf die Integration von Anwendungssystemen. Als übergreifende Aufgaben werden Beratungs- und Ausbildungsleistungen angeboten. Einige ausgegliederte Einheiten konzentrieren sich zudem auf die entgeltliche Überlassung von Spezialisten der Datenverarbeitung ("Body-Leasing").

Von einem hohen Grad der Ausgliederung kann ebenfalls gesprochen werden, wenn die personellen oder maschinellen Ressourcen der Datenverarbeitung nach der Ausgliederung zunehmen. Beide Fälle sind dann denkbar, wenn im Zuge der Bildung von Gemeinschaftsunternehmen mehrere Abteilungen der Datenverarbeitung zusammengelegt werden. Hierbei sei wiederum auf den Erwerb anderer Dienstleister und auf die Bildung einer Konzern-Datenverarbeitung verwiesen. Wird die gesamte Datenverarbeitung ausgegliedert, so bleiben jedoch der Personalumfang und die technische Infrastruktur nach der Ausgliederung meistens unverändert. Bei einer Ausgliederung des Systembetriebs, der Systementwicklung oder einzelner Teilleistungen kann sich der Personalumfang sogar verringern.

Die *Leistungsabnehmer* (Kunden) der ausgegliederten Datenverarbeitung können als weiterer Indikator zur Beschreibung des Grades der Ausgliederung herangezogen werden. Als Leistungsabnehmer kommen grundsätzlich das Mutterunternehmen, andere Konzernunternehmen und kapitalmäßig nicht verbundene Unternehmen in Betracht. Der Grad der Ausgliederung ist dabei um so höher, je mehr die angebotenen Leistungen von dritten, nicht verbundenen Unternehmen bezogen werden. Der Leistungsaustausch mit der Muttergesellschaft entspricht im weitesten Sinne der Situation vor der

Ausgliederung. Im Zuge der Bildung einer Konzern-Datenverarbeitung werden die meisten Leistungen an verbundene Unternehmen im Konzern abgegeben. Diese können jedoch streng genommen nicht als Drittgeschäfte bezeichnet werden, da die Konzernunternehmen in vielen Fällen keine Wahlmöglichkeit besitzen, sondern von der Holding zur Leistungsabnahme verpflichtet werden. Dagegen handelt es sich beim Leistungsaustausch mit nicht verbundenen Unternehmen um "echte" Drittgeschäfte. Entscheidend für die Leistungsabnahme sind alleine der Preis und die Art der Leistung selbst. Bei diesem Abnehmerkreis kann es sich um Kunden oder Zulieferer der Muttergesellschaft oder anderer Konzernunternehmen handeln.

Die empirische Analyse der Leistungsabnehmer hat ergeben, daß etwa ein Drittel des wertmäßigen Leistungsaustausches mit der Muttergesellschaft getätigt wird. Etwa die Hälfte der Kunden sind andere Unternehmen im Konzern. Die restlichen Geschäfte (ca. 20%) werden mit nicht verbundenen Unternehmen getätigt<sup>29</sup>.

Der Leistungsaustausch zwischen der ausgegliederten Einheit der Datenverarbeitung einerseits und dem Mutter- und den Konzernunternehmen andererseits kann zudem über *ablauforganisatorische Regelungen* gesteuert werden. Dabei können folgende Varianten unterschieden werden:

- Die Muttergesellschaft oder die Konzernunternehmen sind verpflichtet, die Leistungen der Datenverarbeitung von der ausgegliederten Einheit zu beziehen. Sie können ihre Leistungen nicht anderswo beziehen. Es besteht eine *Abnahmepflicht* und die Datenverarbeitung besitzt ein Leistungsmonopol.
- Zudem ist der Fall denkbar, daß die ausgegliederte Datenverarbeitung verpflichtet ist, nach einer entsprechenden Anfrage der Mutter- oder Konzerngesellschaften ein Angebot abzugeben. Dies impliziert eine Leistungs- oder *Andienungspflicht*, da eine Angebotsannahme aus rechtlicher Sicht die Leistungserfüllung bedingt.

---

<sup>29</sup>

Vgl. Heinzl 1991, S. 147 f.

- Der Muttergesellschaft oder den Konzernunternehmen wird eingeräumt, die Leistungen der Datenverarbeitung auch von anderen Anbietern am Markt zu beziehen. Der ausgegliederten Datenverarbeitung muß jedoch ein Pflichtenheft vorgelegt werden, damit sie die Möglichkeit zur Abgabe eines Angebots besitzt. Die Erstellung eines Angebots ist jedoch nicht zwingend. Die Mutter- oder Konzerngesellschaften unterliegen lediglich eine *Anfragepflicht*.
- Unter Ausschluß jeglicher Anfrage- und Andienungspflichten besteht für das Mutter- oder die Konzernunternehmen die Möglichkeit des *wahlfreien Leistungsbezugs von Dritten*. Das Mutter- und die Konzernunternehmen können die Aufgaben der Datenverarbeitung direkt vom Anbieter am Markt erfüllen lassen.

Der Grad der Ausgliederung kann als umso höher erachtet werden, je mehr eine marktliche Koordination vorliegt. Bei den aufgezeigten Varianten kann es sinnvoll sein, diese im Zeitablauf zu kombinieren. So ist beispielsweise die Abnahmepflicht für eine Übergangszeit nach der Ausgliederung zweckmäßig, um den Mitarbeitern des neuen Unternehmens die Möglichkeit zu geben, sich mit ihrem Leistungsprogramm und den dazugehörigen Preisen zu positionieren. Anschließend können zwanglosere Regelungen, wie die Andienungspflicht, die Anfragepflicht oder der wahlfreie Drittbezug folgen, was den Konkurrenzdruck für die ausgegliederte Datenverarbeitung erhöht. In der Praxis besteht bei über 36% der Unternehmen eine Abnahmepflicht von der ausgegliederten Einheit. In noch 11% herrscht eine Andienungspflicht und 19% der Fälle eine Anfragepflicht. Knapp 27% der Unternehmen praktizieren einen wahlfreien Leistungsbezug von Dritten<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup>

Vgl. Heinzl 1991, S. 156 ff.

## **6. Wirkungen der Ausgliederung**

Nachdem die Voraussetzungen, Ziele und Formen von Ausgliederungen der Datenverarbeitung behandelt wurden, sollen nachfolgend deren Wirkungen untersucht werden. Im Gegensatz zu den anderen alternativen Organisationskonzepten steht hierbei eine breitere empirische Basis zur Verfügung. Es konnte festgestellt werden, daß 14,8% der 359 befragten Unternehmen in Deutschland, Europa und den U.S.A. ihre Datenverarbeitung bereits ausgegliedert haben<sup>31</sup>. Zunächst sollen die bereits behandelten Ziele hinsichtlich ihrer Erreichung analysiert werden. Anschließend werden negative Begleiteffekte (Risiken) von Ausgliederungen getrennt untersucht und Möglichkeiten zu deren Begrenzung aufgezeigt.

### **6.1 Vorteilige Wirkungen**

Zur Feststellung der Wirkungen von Ausgliederungen der Datenverarbeitung wurden die Aufgabenträger in den Unternehmen nach der Veränderung der Zielgrößen im Vergleich zur Situation vor der Ausgliederung befragt. Die Interviewpartner konnten dabei auf einer Meßskala angeben, ob sich die jeweiligen Zielgrößen (z.B. die Kostensituation oder die Kooperationsfähigkeit) stark verschlechtert bis stark verbessert haben. Die Durchschnittswerte aller Antworten sind in Abbildung 2 zusammengefaßt.

Die Untersuchung ergab, daß sich die meisten Zielgrößen gegenüber der Situation vor der Ausgliederung verbessern konnten. Es gab jedoch auch in einigen Fällen negative Zielabweichungen, die aufgrund der vorliegenden Durchschnittsbildung nicht ersichtlich sind. Den höchsten Durchschnittswert erreichte die Verbesserung der Servicementalität der Mitarbeiter der Datenverarbeitung. Diese positive Wirkung resultiert vor allem aus der höheren Erfolgsmeßbarkeit, aus der stärkeren Wettbewerbs- und Marktorientierung sowie aus der größeren Motivation der Mitarbeiter der Datenverarbeitung. Den

---

<sup>31</sup>

Vgl. Heinzl 1991, S. 96 ff.

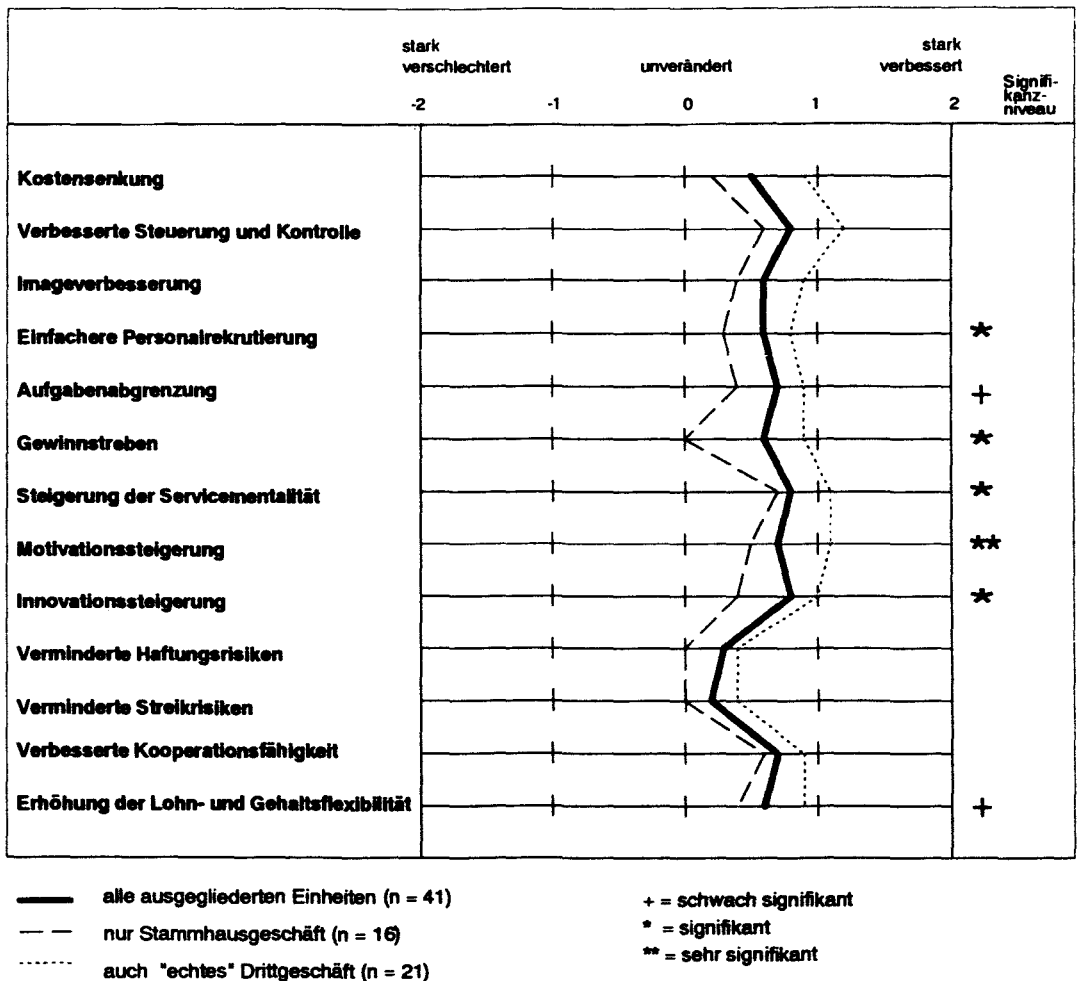


Abb. 5-2: Wirkungen der Ausgliederung

zweithöchsten Durchschnittswert maßen die Befragten der Steigerung der Innovationsfähigkeit der Datenverarbeitung bei. Die Hauptsache dafür sahen sie in der höheren Spezialisierung, der Wettbewerbs- und Marktorientierung sowie der gesteigerten Motivation der Mitarbeiter. An dritter Stelle wurde die Verbesserung der Steuer- und Kontrollierbarkeit der Datenverarbeitung genannt. Sie wird aufgrund der Schaffung eines klaren Verantwortungsbereichs und der verbesserten Möglichkeiten der Ergebniskontrolle hervorgerufen. Den vierthöchsten Durchschnittswert erhielt die Aufgabenabgrenzung zwischen der Datenverarbeitung und den Anwendern. Die Ausgliederung erscheint geeignet, die Aufgaben zu entflechten und zu vereinheitlichen. Die Notwendigkeit, den Leistungsaustausch über Angebote und "echtes" Geld abzuwickeln, stärkt das Bewußt-

sein der Anwender als "Auftraggeber" und führt zu genaueren Leistungsspezifikationen. An fünfter Stelle wurde die Verbesserung der Kooperationsfähigkeit genannt. Aufgrund der größeren Autonomie, der kleineren Größe und der verbesserten Flexibilität sind Kooperationsprojekte leichter initiiert- und durchführbar.

Besondere Beachtung wurde zudem der Frage geschenkt, wie sich Drittgeschäfte auf die einzelnen Zielgrößen auswirken. Dabei konnte herausgefunden werden, daß sich der Leistungsaustausch mit nicht verbundenen Unternehmen besonders vorteilig auf die Gewinnsituation, die Motivation und Servicementalität der Mitarbeiter, die Innovationsfähigkeit, die Rekrutierung neuer Mitarbeiter, die Aufgabenabgrenzung und die Lohn- und Gehaltsflexibilität auswirkt.

## **6.2 Nachteilige Wirkungen**

Im Rahmen der Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung können negative Begleiteffekte entstehen. Diese nachteiligen Wirkungen resultieren aus sozialen, wirtschaftlichen, wettbewerbspolitischen und führungsbezogenen Risiken. Grundsätzlich können folgende Begleiterscheinungen auftreten:

Die *Mitarbeiter* des betroffenen Unternehmens stemmen sich gegen die Ausgliederung der Datenverarbeitung, da sie einen zu hohen Leistungsdruck, soziale Minderleistungen oder einen Standortwechsel befürchten. Der befürchtete Leistungsdruck kann die Fluktuation in der Datenverarbeitung erhöhen, was den Mangel an qualifizierten Aufgabenträgern vergrößert. Bei den sozialen Minderleistungen können Abstriche bei der Altersversorgung oder Einschränkungen bei Mitarbeitervergünstigungen (z.B. Werksverkauf, Deputate oder Jahreswagen) die Ursache sein. Demzufolge sollten bei einer Ausgliederung bestimmte Anreize geschaffen werden, die eventuelle Nachteile kompensieren. Solche Anreize können in Form von Gehaltsverbesserungen, durch ansprechende Aufgabeninhalte, bessere Aufstiegsmöglichkeiten bis hin zu Beförderungen oder zu leistungsorientierten Gehaltsstrukturen, die die Mitarbeiter besser stellen,

gegeben werden.

Die Ausgliederung kann zudem durch den *Betriebsrat oder die Gewerkschaft* erschwert werden. Dies braucht nicht nur aufgrund der Durchsetzung der Interessen der Arbeitnehmer geschehen. Vielmehr können Betriebsrat oder Gewerkschaft der betroffenen Muttergesellschaft eine Verminderung ihrer Machtbasis befürchten. Durch eine Ausgliederung der Datenverarbeitung kann der Einfluß der zuständigen Industriegewerkschaft vermindert werden. So obliegt beispielsweise die Gestaltung der Tarifverträge und der Arbeitszeit nicht mehr der Industriegewerkschaft-Metall, sondern der Deutschen Angestellten Gewerkschaft (DAG). Daher ist es ratsam, gegenüber dem Betriebsrat der Muttergesellschaft die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit einer Ausgliederung der Datenverarbeitung und die Chancen der betroffenen Mitarbeiter zu verdeutlichen. Darüber hinaus können mit dem Konzernbetriebsrat zusätzliche Regelungen getroffen werden, um der Angst des Betriebsrats der Muttergesellschaft vor Machtverlust entgegenzuwirken.

Ein weiteres Problem kann durch *Versorgungslücken* und den Verlust von Synergieeffekten entstehen. Die rechtlich selbständige Einheit der Datenverarbeitung wird bestrebt sein, nur jene Dienstleistungen anzubieten, die einen positiven Deckungsbeitrag einbringen. Aus nicht profitablen Geschäften wird sie versuchen sich zurückzuziehen. Oft werden Drittgeschäfte aufgrund ihrer Attraktivität und der erhofften Imagewirkung bevorzugt durchgeführt. Bestehende Anwendungssysteme werden nur noch ungenügend weiterentwickelt und gepflegt. Laufende Projekte werden nicht rechtzeitig fertiggestellt oder müssen fremd vergeben werden. Unternehmensübergreifende Infrastrukturmaßnahmen wie die Entwicklung von Unternehmensdatenmodellen werden unterlassen oder die Ablösung von Hardware oder Systemsoftware wird verspätet vorgenommen, da die Datenverarbeitung nicht in finanzielle Vorleistung treten möchte. Vereinzelt kann bereits beobachtet werden, daß die Muttergesellschaften ausgegliederter Einheiten ihrerseits neue Abteilungen der Datenverarbeitung aufbauen. In einigen Fällen passiert dies unkontrolliert, was wiederum zu Doppelarbeit und Insellösungen führen kann. Der Verlust von Synergieeffekten muß vor der Ausgliederung berücksichtigt werden. Die von den Fachbereichen und der Datenverarbeitung gemeinsam erarbeiteten Lösungen können



den einzelnen Lösungen der beteiligten Gruppen überlegen sein. Davon ist wiederum die Systementwicklung betroffen, die eine Poolung von Anwender- und Technikwissen erfordert. Insofern kann es zweckmäßig sein, dem Beispiel von Volvo zu folgen, und lediglich den Systembetrieb rechtlich zu verselbständigen. Die Anwendungsentwicklung bleibt dezentral den einzelnen Fachbereichen angegliedert<sup>32</sup>. Wird die Ausgliederung der Datenverarbeitung nicht als Diversifikation betrachtet, kann es außerdem zweckmäßig sein, den Anteil der Drittgeschäfte zu begrenzen (z.B. höchstens 10% vom Umsatz) oder über die beschriebenen ablauforganisatorischen Regelungen in Form einer Andienungspflicht zu regeln. Die Unternehmensleitung der Muttergesellschaft muß zudem dafür Sorge tragen, daß auch übergreifenden Entwicklungs- und Infrastrukturvorhaben realisiert werden. Dies kann dadurch geschehen, daß diese Aufgaben satzungsmäßig festgeschrieben werden oder daß die Muttergesellschaft als Auftraggeber übergreifender Projekte auftritt.

Darüber hinaus kann der Fall eintreten, daß der *Verwaltungsaufwand* einer ausgliederten Einheit der Datenverarbeitung zu groß wird. Die rechtliche Selbständigkeit bringt automatisch eine Zunahme von Verwaltungsaufgaben mit sich. Wurden früher die Hardware- und Softwarebeschaffung, die Personaleinstellung oder -entwicklung und die Gestaltung der Verträge mit den Kunden durch die dafür zuständigen Einkaufs-, Personal- und Rechtsabteilungen der Muttergesellschaft abgedeckt, obliegen diese Aufgaben nach der Ausgliederung der rechtlich selbständigen Datenverarbeitung. Zudem benötigt die neue Einheit eine eigene Vertriebsorganisation zur Vermarktung des eigenen Leistungsangebots und ein Rechnungswesen. Ab einer bestimmten Größe können die mit der Publizitätspflicht und der Arbeit eines eigenen Betriebsrats verbundenen Kosten hinzukommen<sup>33</sup>. Diese Gemeinkosten müssen auf die eigenen Preise aufgeschlagen werden, was den exogenen Marktdruck erhöht. Wird z.B. die Einkaufs- oder

---

<sup>32</sup> Vgl. Heinzl und Eccles 1990, S. 8 f.

<sup>33</sup> Die Publizitätspflicht wurde bereits im fünften Abschnitt erörtert. Die Größe des Betriebsrats und die Anzahl der Freistellungen hängt von Zahl der Arbeitnehmer ab. Ab fünf wahlberechtigten Arbeitnehmer kann ein Betriebsrat gebildet werden. Vgl. a. §9 BetrVG. Ab 300 Beschäftigte sind Arbeitnehmer von ihrer beruflichen Tätigkeit freizustellen. Vgl. §38 BetrVG.

Personalfunktion nicht wahrgenommen, besteht die Gefahr, daß Mengenrabatte bei der Ressourcenbeschaffung nicht erzielt und die eigenen Mitarbeiter nicht ausreichend weiterqualifiziert werden können. Oft sind diese Probleme nur schwer erkennbar, da sich die Folgen erst langfristig auf die Leistungsfähigkeit auswirken.

Viel offensichtlicher werden dagegen die Folgen *lückenhafter Vertragsrichtlinien* mit den Kunden der ausgegliederten Datenverarbeitung. Uneindeutige Leistungsspezifikationen oder Gewährleistungszusagen können vor allem im Drittgeschäft zu unentgeltlichen Leistungspflichten, rechtlichen Auseinandersetzungen oder gar Konventionalstrafen führen. Die dadurch entstehenden (Opportunitäts-) Kosten beeinträchtigen unmittelbar die Erfolgsposition der ausgegliederten Einheit. Daher erfordert die lückenlose Gestaltung der Leistungsverträge Juristen mit spezieller Qualifikation und Erfahrung. Ihre Aufgabe kann im Gegensatz zu den Aufgaben des Einkaufs oder des Personalwesens nicht von anderen Aufgabenträgern der Datenverarbeitung übernommen werden. Da für ausgegliederte Einheiten erst ab einer bestimmten Größe die Führung einer Rechtsabteilung wirtschaftlich ist, treten Vertragslücken und deren Folgen in Erscheinung. Einheiten der Datenverarbeitung, die bereits vor der Ausgliederung Drittgeschäfte getätigt haben, sind davon besonders häufig betroffen, da sie früher die relativ lückenlosen Leistungsverträge und allgemeinen Geschäftsbedingungen der Muttergesellschaft in Anspruch nehmen konnten. Folglich sollte in mittleren und kleinen ausgegliederten Einheiten darauf geachtet werden, daß sich die aus den Angeboten ergebenden Leistungs- und Gewährleistungspflichten unter Hinzuziehung von Rechtsberatern der Muttergesellschaft oder externer Anwaltskanzleien juristisch einwandfrei formuliert werden.

Ein anderer Begleiteffekt kann aus einem negativen *Image der Muttergesellschaft* resultieren. Ist diese wirtschaftlichen Schwierigkeiten ausgesetzt oder befindet sie sich in einem sozialen Spannungsfeld (z.B. durch Rüstungsexporte, ökologische oder rechtliche Konflikte), so kann sich dies negativ auf die Drittgeschäfte auswirken. Als Handlungsalternativen bieten sich Beteiligungen anderer Unternehmen oder die Führung eines eigenständigen Firmennamens an, der die Zugehörigkeit zur Muttergesellschaft nicht erkennen läßt. Die Bildung von Zwischengesellschaften ist weniger ratsam, da

dieses Vorgehen umständlich und kostenintensiv ist. Zusätzlich wird die Durchsetzung der Leitungsmacht beeinträchtigt.

Durch eine Ausgliederung der Datenverarbeitung entsteht zusätzlich die Gefahr des *Verlusts sensitiver Daten oder strategischen Know-Hows*. Diese ist besonders in jenen Branchen bedeutsam, in denen die Datenverarbeitung eine wettbewerbspolitische Bedeutung besitzt. Der Verlust von Know-How braucht dabei nicht vorsätzlich zu geschehen. Anwendungssysteme oder andere Dienstleistungen, die bisher intern eingesetzt wurden, können bis dahin nicht erkannte strategische Eigenschaften besitzen. Durch eine Vermarktung werden das damit verbundene Know-How offengelegt und die Wettbewerbsvorteile verschenkt. Dies mag ein Grund dafür sein, warum Banken und Versicherungen ihre Datenverarbeitung seltener ausgliedern als Industriebetriebe. Im Falle einer Ausgliederung sollte darauf geachtet werden, welche Dienstleistungen ohne Verlust von Wettbewerbsvorteilen vermarktet werden können. Im Zweifelsfall kann sich die Unternehmensleitung der Muttergesellschaft das Recht vorbehalten, die Veräußerung von Produkten und Dienstleistungen zu genehmigen.

Eine weitere Problematik liegt in der Integration bei der *Zusammenlegung von Einheiten* der Datenverarbeitung bei der Gründung von Gemeinschaftsunternehmen. Diese können durch die Bildung einer Konzern-Datenverarbeitung oder durch den Erwerb anderer Einheiten der Datenverarbeitung entstehen. Der Erwerb von Softwarehäusern, Servicecentern oder Beratungsfirmen stellt aufgrund der Situation am Arbeitsmarkt oft die einzige Möglichkeit eines personellen Wachstums dar. Die führungsmaßige und soziale Integration dieser Einheiten kann sich jedoch schwierig gestalten. Es prallen unterschiedliche Unternehmensphilosophien und -kulturen aufeinander, was übergangsweise und auf längere Sicht kontraproduktiv sein kann. Bei der Besetzung der Führungspositionen können im Zuge der üblichen machtpolitischen Auseinandersetzungen Feindbilder aufgebaut werden, die bis in die unteren Aufgabenebenen reichen. Daher erfordert die Zusammenlegung von Einheiten der Datenverarbeitung spezielle Maßnahmen zur Bewältigung des organisatorischen und sozialen Wandels. Zur Vermeidung kontraproduktiver Gruppenprozesse können Gruppenseminare mit externen Beratern herangezogen werden. Andere Unternehmen weichen diesen Konflikten aus,

indem sie, wie das Debis Systemhaus oder die MIT-Beratung des RWE Konzerns, die verschiedenen Einheiten in einer Holdingstruktur führen.

Die vorgenannte empirische Untersuchung zeigte, daß der Betriebsrat und die Gewerkschaften als das größte Hemmnis bei der Ausgliederung der Datenverarbeitung eingeschätzt wird. Am zweithäufigsten waren lückenhafte Vertragsrichtlinien der Anlaß negativer Wirkungen. Gefolgt wurden die Vertragsprobleme von überproportional gestiegenen Verwaltungskosten und von einer Vernachlässigung der Fachabteilungen der Muttergesellschaft. Der Verlust von sensitiven Daten und strategischem Know-How konnte nur vereinzelt festgestellt werden. Dabei muß jedoch eingeräumt werden, daß dieses Argument als wichtigster Grund gegen eine Ausgliederung der Datenverarbeitung angeführt wurde.

## **7. Zusammenfassung**

Der vorliegende Beitrag befaßt sich mit der Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung. Darunter wird die komplette oder teilweise Übertragung der Aufgaben der Datenverarbeitung an ein verbundenes Unternehmen verstanden. Als die wichtigsten Ziele einer Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung konnte die Senkung der Kosten herausgearbeitet werden. Ferner wird mit einer Ausgliederung die Verbesserung der Steuerung und Kontrolle, die Steigerung der Innovationsfähigkeit, die Verbesserung der Servicementalität der Mitarbeiter der Datenverarbeitung und die Erhöhung der Kooperationsfähigkeit der Datenverarbeitung angestrebt. Die Umsetzung dieser Ziele erfolgt mit Hilfe bestimmter Ausgliederungsformen. Am häufigsten anzutreffen sind Ausgliederungen in Form einer Tochtergesellschaft mit einer hundertprozentigen Kapitalbeteiligung. Diese wird in Deutschland faßt ausschließlich in der Form einer GmbH geführt. Der Umfang der Ausgliederungen kann als hoch bezeichnet werden. In mehr als der Hälfte aller Fälle gliedern die Unternehmen sämtliche Aufgaben der Datenverarbeitung aus. Leistungsabnehmer der ausgegliederten Einheit sind zu einem Drittel die Muttergesellschaften und eine knappe Hälfte andere

Unternehmen im Konzern. Der Rest des Geschäftsvolumens (ca. 20%) wird mit unverbundenen Unternehmen getätigt.

Bei den Wirkungen zeigt sich, daß sich die Ausgliederung in der Tat vorteilhaft auf die Steuerung und Kontrolle der Datenverarbeitung, auf die Innovationsfähigkeit, die Servicementalität der Mitarbeiter sowie die Kooperationsfähigkeit auswirkt. Die angestrebte Senkung der Kosten der Datenverarbeitung konnte nur in einigen Fällen erreicht werden. Bei den Wirkungen ist auffallend, daß diejenigen ausgegliederten Einheiten, die ihre Leistungen auch an unverbundene Dritte abgeben, die betrachteten Effizienzmerkmale deutlich besser beeinflussen können als jene, die nur im Leistungsverbund mit der Muttergesellschaft und Konzerngesellschaften stehen. Als negative Begleiterscheinungen treten jedoch Interventionen durch den Betriebsrat oder die Gewerkschaft, lückenhafte Vertragsrichtlinien und die Vernachlässigung der Fachabteilungen der Muttergesellschaft auf. Ferner gelangen z.T. sensitive Daten und überlegenes Know-How in die Hand Dritter. Daher sollten mögliche Folgen im voraus abgeschätzt werden. Dies betrifft besonders jene Unternehmen, die die betriebliche Datenverarbeitung als wettbewerbspolitisches Instrument verstehen und einsetzen.

Gerade die mit den negativen Begleiterscheinungen verbundenen Risiken mögen dazu geführt haben, daß sich Deardens zweite Prognose allenfalls teilweise bestätigen läßt. Zwar haben immerhin knapp 15% der Großunternehmen ihre Datenverarbeitung ausgegliedert, jedoch sind es nur relativ wenige Unternehmen, die diesen Schritt vollziehen. Die betriebliche Datenverarbeitung bleibt in ihrer üblichen Ausprägungsform als zentrale oder dezentrale Betriebsabteilung(en) im Moment noch bestehen. Zwar kann der Anteil an Ausgliederungen und Auslagerungen noch weiter zunehmen, jedoch erscheint ein komplettes Verschwinden der Datenverarbeitung, wie es Dearden formuliert hat, relativ unwahrscheinlich.

## **8. Literaturverzeichnis**

Acker, Heinrich: Formen und Gradunterschiede bei der Ausgliederung von Funktionen.  
In: Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, Heft 1/1954, S. 36 - 40

Buhl, Hans Ulrich: Finanzanalyse von Entscheidungsalternativen bei der Software-  
Vertragsgestaltung, Discussion Paper No. 14/1992 der Universität Giessen, FB  
Wirtschaftswissenschaften, Giessen 1992

Bühner, Rolf: Strategische Führung im Bereich der Hochtechnologie durch rechtliche  
Verselbständigung von Unternehmensteilbereichen. In: Der Betrieb, Heft 46 vom  
14.11.1986, S. 2341 - 2345

Dearden, John: The Withering Away of the IS Organization. In: Sloan Management  
Review, Summer 1987, S. 87 - 91

Everling, Wolfgang: Betriebsabteilung oder Beteiligungsgesellschaft. In:  
Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 2/1977, S. 281 - 287

Finkbeiner, Rolf: Ist die sogenannte Spaltung einer GmbH durch Ausgliederung eines  
Teilbetriebs gewinnneutral? In: Deutsche Steuerzeitung, Heft 5/1985, S. 118 -120

Griese, Joachim: Ziele und Aufgaben des Informationsmanagements. In: Kurbel, Karl;  
Strunz, Horst (Hrsg.): Handbuch Wirtschaftsinformatik, Stuttgart 1990, S. 641 - 657

Heinzl, Armin: Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung: eine empirische  
Analyse der Motive, Formen und Wirkungen, Stuttgart 1991

Heinzl, Armin; Eccles, Robert G.: A.B. Volvo: Organizational Development an its  
Impact on Information Systems, Harvard Case Study N9-490-092, Boston 1990

Heinzl, Armin; Stoffel, Karl: Formen, Motive und Risiken der Auslagerung der betrieblichen Datenverarbeitung. In: DV-Management, Heft 4/1991, S. 161 - 173

Heinzl, Armin; Uhrig, Matthias: DV-Management durch externe Dienstleistungsanbieter - Zur Notwendigkeit von Informatikpartnern. In: DV-Management, Heft 4/1991, S. 190 - 199

Jäger, Wilhelm: Genossenschaft. In: Gablers Wirtschaftslexikon, 12. Auflage, Sp. 2045 - 2049

Küting, Karlheinz; Weber, Claus-Peter: Handbuch der Rechnungslegung: Kommentar zur Bilanzierung und Prüfung, Stuttgart 1987

Neye, Hans-Werner: Die Ausgliederung bei Aktiengesellschaften nach französischem Gesellschaftsrecht - Ansätze für eine künftige Regelung im deutschen Recht. In: Der Betrieb, Heft 7/1982, S. 365 - 370

Ordelheide, Dieter: Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Heft 4/1986, S. 293 - 312

Rühle von Lilienstern, Hans: Ausgliederung von Betriebsfunktionen an Service-Unternehmen? In: Der Betrieb, Heft 40/1967, S. 1685 - 1686

Satzger, Gerhard; Buhl, Hans Ulrich: Die Nutzung selbst erstellter Investitionsgüter in ausgegliederten Unternehmungsteilen - eine finanzwirtschaftliche Analyse -, Discussion Paper No. 20/1992 der Universität Giessen, FB Wirtschaftswissenschaften, Giessen 1992

Schmidli, Adolf: Die Ausgliederung von betriebswirtschaftlichen Personalaufgaben, Dissertation, Zürich 1956

Schwarz, Stefan: Die GmbH als Konzerntochtergesellschaft: Recht, Steuer, Betriebswirtschaft, Bielefeld 1988

Selchert, Friedrich Wilhelm: Die Ausgliederung von Leistungsfunktionen in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1971

Selig, Jürgen: EDV-Management - eine empirische Untersuchung der Entwicklung von Anwendungssystemen in deutschen Unternehmen, Berlin u.a. 1986

Spintler, Renate: Die Problematik der Ausgliederung der betrieblichen Werbefunktion, Dissertation, München 1962

Wysocki, Klaus von: Rationalisierung durch Ausgliederung von Betriebsaufgaben. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 1/1961, S. 30 - 43



**Forschungspapiere der Wissenschaftlichen Hochschule für  
Unternehmensführung Koblenz**

Lfd. Nr.	Autor	Titel
1	Weber, Jürgen	Theoretische Herleitung eines Controlling in Software-Unternehmen (Juni 1991)
2	Heinzl, Armin	Spinning off the Information Systems Support Function (Juni 1991)
3	Setzer, Ralf	Ergebnisse einer Befragung zur Beschaffungsplanung für zentrale Rechnersysteme (August 1991)
4.	Pfähler, Wilhelm Lambert, Peter	Die Messung von Progressionswirkungen (Oktober 1991)
5.	Pfähler, Wilhelm Lambert, Peter	Income Tax Progression and Redistributive Effect: The Influence of Changes in the Pre-Tax Income Distribution
6.	Pfähler, Wilhelm Leder, Thomas	Operative Synergie - von der Theorie zur Unternehmenspraxis
7.	Wiese, Harald	Network Effects and Learning Effects in a Heterogeneous Dyopoly (Dezember 1991)
8.	Heinzl, Armin Stoffel, Karl	Formen, Motive und Risiken der Auslagerung der betrieblichen Datenverarbeitung (Januar 1992)
9.	Bungenstock, C. Holzwarth, J. Weber, Jürgen	Wegfallkosten als Informationsbasis strategischer Entscheidungen (Januar 1992)
10.	Lehner, Franz	Messung der Software-Dokumentationsqualität (August 1992)
11.	Heinzl, Armin Sinß, Michael	Zwischenbetriebliche Kooperationen zur kollektiven Entwicklung von Anwendungssystemen (August 1992)
12.	Heinzl, Armin	Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung

Rektorat / Oktober 1992