Die Erbringung von unterstützenden Funktionen in deutschen Unternehmen – eine fallstudienbasierte Analyse

Dissertation
der WHU – Otto Beisheim School of Management
zur Erlangung der Würde eines Doktors der
Wirtschaftwissenschaften (Dr. rer. pol.)

Eingereicht bei Herrn Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter,
Lehrstuhl für Unternehmensentwicklung und Electronic Media Management,
WHU – Otto Beisheim School of Management, Vallendar

Von: Alexander Strathmann
Adresse: Rossstraße 108
40476 Düsseldorf

Düsseldorf, im Juni 2011

Inhaltsverzeichnis

Seite

Inhaltsverzeichnis ..... **I**
Abbildungsverzeichnis ..... **IV**
Tabellenverzeichnis ..... **V**
Abkürzungsverzeichnis ..... **VII**
1. Einleitung **1**
1.1 Motivation und Zielsetzung der Arbeit 1
1.2 Vorgehen und Aufbau der Arbeit 3
1.3 Grundlegende Begriffe 5
1.3.1 Unterstützende Funktionen 5
1.3.2 Offshoring 6
1.3.3 Outsourcing 8
2. Theoretische Grundlagen **11**
2.1 Theorien der Unternehmung 11
2.1.1 Neue Institutionenökonomik 11
2.1.1.1 Transaktionskostentheorie 12
2.1.1.2 Prinzipal-Agent-Theorie 17
2.1.2 Ressourcenbasierte Ansätze 20
2.1.2.1 Ressourcenbasierte Sichtweise der Unternehmung 20
2.1.2.2 Konzept der Kernkompetenzen 24
2.1.2.3 Dynamische Fähigkeiten 26
2.2 Kostenvorteile als makroökonomisches Motiv der Internationalisierung 28
2.3 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen 32
3. Forschungsüberblick, Forschungslücke und Forschungsfragen **34**
3.1 Forschungsüberblick zu den unterstützenden Funktionen im Allgemeinen 34
3.1.1 Zentralbereiche und Zentralabteilungen 34
3.1.2 Erkenntnisse zu einzelnen unterstützenden Funktionen 37
3.2 Forschungsüberblick zum Offshoring von unterstützenden Funktionen 40
3.2.1 Makroökonomische Auslöser und Effekte 40
3.2.2 Erkenntnisse auf Unternehmensebene 41
3.2.2.1 Beweggründe und Risiken 41
3.2.2.2 Verbreitung 42
3.2.2.3 Offshoring-Prozesse 43
3.2.3 Forschungslücke in Bezug auf das Offshoring von unterstützenden Funktionen 45
3.3 Forschungsüberblick zum Outsourcing von unterstützenden Funktionen 46
3.3.1 Makroökonomische Auslöser 47
3.3.2 Erkenntnisse auf Unternehmensebene 47
3.3.2.1 Beweggründe und Risiken 47
3.3.2.2 Verbreitung 50
3.3.2.3 Erfolgswirkung 52
3.3.2.4 Outsourcing-Prozesse 53
3.3.3 Forschungslücke in Bezug auf das Outsourcing von unterstützenden Funktionen 55
3.4 Zusammenfassung der Forschungslücke in Bezug auf die Erbringung unterstützender Funktionen 56
3.5 Forschungsfragen und Bezugsrahmen für die empirische Untersuchung 57
4. Forschungsmethode und -prozess **60**
4.1 Forschungsmethode 60

4.1.1 Auswahl der Forschungsmethode 60
4.1.2 Gütekriterien 63
4.2 Forschungsprozess 67
5. Konfiguration unterstützender Funktionen – fünf Fallstudien 74
5.1 Technologieunternehmen A (Fallstudie I) 74
5.1.1 Situation bezüglich der Erbringung unterstützender Funktionen 75
5.1.2 Beeinflussende Faktoren und ihre Wirkungsweise 79
5.1.2.1 Funktionsspezifische Faktoren 81
5.1.2.2 Unternehmensinterne Faktoren 82
5.1.2.3 Unternehmensexterne Faktoren 87
5.2 Chemie- und Pharmahersteller B (Fallstudie II) 89
5.2.1 Situation bezüglich der Erbringung unterstützender Funktionen 90
5.2.2 Beeinflussende Faktoren und ihre Wirkungsweise 94
5.2.2.1 Funktionsspezifische Faktoren 97
5.2.2.2 Unternehmensinterne Faktoren 99
5.2.2.3 Unternehmensexterne Faktoren 101
5.3 High-Tech-Unternehmen C (Fallstudie III) 102
5.3.1 Situation bezüglich der Erbringung unterstützender Funktionen 103
5.3.2 Beeinflussende Faktoren und ihre Wirkungsweise 105
5.3.2.1 Funktionsspezifische Faktoren 107
5.3.2.2 Unternehmensinterne Faktoren 107
5.3.2.3 Unternehmensexterne Faktoren 109
5.4 Handelsunternehmen D (Fallstudie IV) 109
5.4.1 Situation bezüglich der Erbringung unterstützender Funktionen 110
5.4.2 Beeinflussende Faktoren und ihre Wirkungsweise 112
5.4.2.1 Funktionsspezifische Faktoren 114
5.4.2.2 Unternehmensinterne Faktoren 114
5.4.2.3 Unternehmensexterne Faktoren 116
5.5 Konsumgüterhersteller E (Fallstudie V) 116
5.5.1 Situation bezüglich der Erbringung unterstützender Funktionen 117
5.5.2 Beeinflussende Faktoren und ihre Wirkungsweise 119
5.5.2.1 Funktionsspezifische Faktoren 121
5.5.2.2 Unternehmensinterne Faktoren 121
5.5.2.3 Unternehmensexterne Faktoren 123
6. Konfiguration unterstützender Funktionen – Ableitung fallübergreifender Befunde und Thesen 125
6.1 Identifizierte Faktoren 125
6.1.1 Identifizierte funktionsspezifische Faktoren 128
6.1.2 Identifizierte unternehmensinterne Faktoren 132
6.1.3 Identifizierte unternehmensexterne Faktoren 134
6.1.4 Konstanz der identifizierten Faktoren 137
6.2 Wirkungsweise der identifizierten Faktoren 140
6.2.1 Muster aus Dimensionssicht 141
6.2.1.1 Governance Mode 141
6.2.1.2 Geographische Verteilung 144
6.2.1.3 Art und Weise der Erbringung 150
6.2.1.4 Synopsis der Ergebnisse für die einzelnen Dimensionen 153
6.2.2 Muster aus Funktionssicht 153
6.2.2.1 Forschung & Entwicklung 154
6.2.2.2 Informationstechnologie 156
6.2.2.3 Personalwesen 159

6.2.2.4 Finanz- und Rechnungswesen 162
6.2.2.5 Einkauf 165
6.2.2.6 Vergleich der Ergebnisse für die einzelnen Funktionen ... 167
6.2.3 Dimensions- und funktionsunabhängige Ergebnisse 170
6.3 Wirkungsebene der identifizierten Faktoren 177
6.4 Dynamik der Konfiguration 180
6.5 Konsequenzen für die Nutzung von Offshoring bzw. Outsourcing 182
7. Zusammenfassung und Implikationen 192
7.1 Zusammenfassung 192
7.2 Grenzen der empirischen Untersuchung 193
7.3 Implikationen 196
7.3.1 Implikationen für die Forschung und weiterer Forschungsbedarf ... 196
7.3.2 Implikationen für die Management-Praxis 198
Literaturverzeichnis 202
Anhang 232

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abbildung 1-1: Struktur der Arbeit 4

Abbildung 1-2: Das Modell der Wertkette 5

Abbildung 1-3: Optionen der Aufgabenerbringung 10

Abbildung 2-1: Bausteine der Neuen Institutionenökonomik 12

Abbildung 2-2: Relevanz der verschiedenen theoretischen Ansätze für Offshoring und Outsourcing 33

Abbildung 3-1: Schematische Darstellung der inhaltlichen Unterschiede zwischen unterstützenden Funktionen, Zentralbereichen und Zentralabteilungen 37

Abbildung 3-2: Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung 59

Abbildung 4-1: Forschungsprozess zur Theorie-Generierung durch Fallstudien 67

Abbildung 4-2: Auswahllogik der untersuchten Fallstudien 69

Abbildung 5-1: Technologieunternehmen A: Faktoren und Wirkungszusammenhänge im Überblick 80

Abbildung 5-2: Chemie- und Pharmahersteller B: Faktoren und Wirkungszusammenhänge im Überblick 96

Abbildung 5-3: High-Tech-Unternehmen C: Faktoren und Wirkungszusammenhänge im Überblick 106

Abbildung 5-4: Handelsunternehmen D: Faktoren und Wirkungszusammenhänge im Überblick 113

Abbildung 5-5: Konsumgüterhersteller E: Faktoren und Wirkungszusammenhänge im Überblick 120

Abbildung 6-1: Identifizierte Faktoren im Überblick 127

Abbildung 6-2: Vorteilhaftigkeit von Outsourcing in Abhängigkeit vom Prozessvolumen 129

Abbildung 6-3: 7-S-Modell 174

Abbildung 6-4: Einfluss der Faktoren untereinander 176

Abbildung 6-5: Wirkungsebene der Faktoren 179

Tabellenverzeichnis

Seite

Tabelle 1-1: Einschränkungen des Offshoring-Begriffs in der Literatur 8

Tabelle 3-1: Aufgabenaufteilung zwischen Zentralbereich und Division nach Zentralbereichstyp 35

Tabelle 4-1: Charakteristika der Forschungsparadigma 61

Tabelle 4-2: Forschungssituationen und geeignete Forschungsstrategien 61

Tabelle 4-3: Gütekriterien und korrespondierende Taktiken für Fallstudienforschung 66

Tabelle 5-1: Standorte der F&E-Abteilungen Geschäftsbereich A von Unternehmen A 77

Tabelle 6-1: Berücksichtigung der identifizierten Faktoren in der Literatur zur Konfiguration der unterstützenden Funktionen 137

Tabelle 6-2: Neue Faktoren und Faktorencluster je Fallstudie 138

Tabelle 6-3: Prozentualer Grad der Übereinstimmung der Faktoren zwischen den fünf Fallstudien 138

Tabelle 6-4: Prozentualer Grad der Übereinstimmung der Faktorencluster zwischen den fünf Fallstudien 139

Tabelle 6-5: Identifizierte Faktorencluster je Fallstudie 139

Tabelle 6-6: Faktoren mit Einfluss auf den Governance Mode unterstützender Funktionen 144

Tabelle 6-7: Faktoren mit Einfluss auf die geographische Verteilung unterstützender Funktionen 149

Tabelle 6-8: Faktoren mit Einfluss auf die Art und Weise der Erbringung unterstützender Funktionen 152

Tabelle 6-9: Überblick Fallstudien: Untersuchte Funktionen und Schwerpunkte 154

Tabelle 6-10: Einfluss der identifizierten Faktoren auf Forschung & Entwicklung 155

Tabelle 6-11: Einfluss der identifizierten Faktoren auf die IT-Funktion 158

Tabelle 6-12: Einfluss der identifizierten Faktoren auf die HR-Funktion 160

Tabelle 6-13: Einfluss der identifizierten Faktoren auf die F&A-Funktion 163

Tabelle 6-14: Einfluss der identifizierten Faktoren auf die Einkaufsfunktion 166

Tabelle 6-15: Übertragbarkeit der Faktoren zwischen HR und F&A 167

Tabelle 6-16: Identifizierte Faktoren mit Einfluss auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen im Überblick 171

Tabelle 6-17: Wirkungstiefe der identifizierten Faktoren 177

Tabelle 6-18: Wirkungsbreite der identifizierten Faktoren 178

Tabelle 6-19: Kurzcharakterisierung der untersuchten Funktionen je Fallstudie in Bezug auf die drei Konfigurationsdimensionen 183

Tabelle 6-20: Nutzung von Outsourcing durch die Fallstudienunternehmen nach Funktionen 184

Tabelle 6-21: Nutzung von Offshoring durch die Fallstudienunternehmen nach Funktionen 185

Tabelle 6-22: Befunde und Thesen im Überblick 191

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
ca.	"circa", lateinisch für "ungefähr"
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
c.p.	ceteris paribus (lateinisch: "unter sonst gleichen Bedingungen")
d.h.	das heißt
et al.	et alia bzw. et aliae bzw. et alii (lateinisch: "und andere")
etc.	et cetera (lateinisch: "und die übrigen")
f.	folgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
ff.	fortfolgende
FS	Fallstudie
F&A	Finance & Accounting
F&E	Forschung & Entwicklung
GB	Geschäftsbereich
HR	Human Ressources
i.E.	im Erscheinen
inkl.	inklusive
IP	Intellectual Property
IT	Informationstechnologie
Mrd.	Milliarden
NIH-Syndrom	Not-invented-here-Syndrom
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
RBV	resource-based view
R&D	Research & Development
RFI	Request for information
RFP	Request for proposal
SSC	Shared Service Center
TCE	Transaction cost economics
TK	Teilkonzern
u.a.	unter anderem
UK	United Kingdom
USA	United States of America
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche

Vol.	Volume
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1. Einleitung

1.1 Motivation und Zielsetzung der Arbeit

Unternehmen suchen fortlaufend nach Möglichkeiten, ihre Effizienz zu erhöhen und die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen zu verbessern. Wissenschaft und Praxis haben sich in diesem Zusammenhang in den letzten Jahrzehnten hauptsächlich mit den primären Funktionen der Wertschöpfungskette[1] beschäftigt (Osterloh, 2006: 16; Reichert, 2005: 57).[2] Der anhaltend hohe Kosten- und Innovationsdruck, dem Unternehmen ausgesetzt sind und der sich durch das Auftauchen neuer Wettbewerber im Zuge der Globalisierung verschärft, führt dazu, dass neben den primären Funktionen in den letzten Jahren auch die unterstützenden Funktionen der Wertschöpfungskette verstärkt in den Forschungs- und Management-Fokus gerückt sind (Kagelmann, 2001: 2). Sie bilden das Untersuchungsobjekt dieser Arbeit.

Gleichzeitig eröffnen die rasante Entwicklung auf dem Gebiet der Informationstechnologie (IT), die sich z.B. in der Verbreitung des Internets als Massenmedium oder in der Etablierung von Breitbandkommunikationsnetzen äußert, sowie die wirtschaftliche und politische Liberalisierung in vielen Niedriglohnländern vollkommen neue Möglichkeiten der Geschäftsprozesskonfiguration (Hutzschenreuter, 2005: 93; Kagelmann, 2001: 67f.; Ramamurti, 2004: 278). Aufgaben lassen sich dadurch nicht nur einfacher räumlich bündeln (Bangemann, 2005: 67), sondern z.T. vollständig verlagern (Agrawal, Farrell & Remes, 2003: 26; Venkatraman, 2004: 14) bzw. an externe Dienstleister auslagern (Abramovsky & Griffith, 2006: 598ff.; Karmarkar, 2004: 102f.).

Insbesondere die beiden letztgenannten Phänomene werden in Deutschland unter den Bezeichnungen *Offshoring* bzw. *Outsourcing* kontrovers diskutiert (Boes & Schwemmle, 2004: 14f.; Hutzschenreuter, Dresel & Ressler, 2007: 3; Osterloh, 2006: 11). Während Unternehmen z.B. auf geographisch bedingte Kostenvorteile oder Effizienzgewinne durch die Nutzung von Marktkräften verweisen, stehen Gewerkschaften und z.T. auch die Politik diesen Konfigurationsmöglichkeiten weitaus kritischer gegenüber: Polarisierend wird Outsourcing mit "Sozialdumping" (Klein, 2008), Offshoring mit "unpatriotischem Verhalten" (Nölting, 2003) gleichgesetzt. Die verantwortlichen Manager werden als "vaterlandslose Gesellen" (Lachmann, 2004) kritisiert.

Ganz gleich welcher Position man sich in dieser Diskussion anschließt, es wird deutlich, dass sich durch die angesprochenen Fortschritte in der IT und die politischen

---

[1] Als *Wertschöpfungskette* ist die Gesamtheit der Prozesse zu verstehen, die in einem Unternehmen zur Schaffung von Mehrwert beitragen. Primäre Funktionen innerhalb der Wertschöpfungskette sind die Funktionen, die sich mit der Erzeugung von Waren bzw. Dienstleistungen oder ihrem Vertrieb (inkl. Kundendienst) befassen. Vgl. auch Abschnitt 1.3.1.

[2] In der vorliegenden Arbeit sind Literaturverweise mit Seitenangaben versehen. Auf eine Seitenspezifizierung wird nur dann verzichtet, wenn auf die genannte Quelle in ihrer Gesamtheit verwiesen werden soll.

Entwicklungen in vielen Schwellenländern grundsätzlich neue Antwortoptionen hinsichtlich der Frage ergeben, wo und durch wen bestimmte Geschäftsprozesse durchgeführt werden können. Diese Fragen stellen eine zentrale Dimension der Unternehmensstrategie dar (Hutzschenreuter, 2005: 92f.).[3] Sie stehen im Mittelpunkt der vorliegenden Überlegungen, die sich auf die unterstützenden Funktionen der Wertschöpfungskette beschränken.

Trotz der medialen Aufmerksamtkeit, die Offshoring und Outsourcing zuteil wird (Levy, 2005: 685; Pyndt & Pedersen, 2005: 17), existieren bislang nur wenige verlässliche Erkenntnisse zur Nutzung dieser Konfigurationsmöglichkeiten in Bezug auf die unterstützenden Funktionen (Gilley & Rasheed, 2000: 763; Szcygielska, Jansen, Volberda & Van den Bosch, 2007: 2).[4] Zudem überrascht, dass bestehende Untersuchungen zur Verbreitung bzw. Erfolgswirkung zu überwiegend ernüchternden Einschätzungen kommen (Aron & Singh, 2005: 136; Blinder, 2006: 127; Fish & Seydel, 2006: 98; Shen, 2005: 290f.). Entsprechende Studien für den deutschen Sprachraum zeichnen ein ähnliches Bild (Osterloh, 2006: 69ff.). Eine aktuelle Untersuchung zeigt beispielsweise, dass sich über 40% der befragten Firmen noch nicht mit dem Offshoring von unterstützenden Funktionen auseinandergesetzt haben (Hutzschenreuter, Dresel & Ressler, 2007: 37).

Vor dem gerade skizzierten Hintergrund ist es deshalb Ziel dieser Arbeit, zur Beantwortung folgender zentraler Fragestellungen beizutragen:[5]

- Wie erbringen deutsche Unternehmen ihre unterstützenden Prozesse angesichts der neuen geographischen und interorganisationalen Konfigurationsmöglichkeiten?
- Wie wirken sich welche Faktoren auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen aus?
- Warum werden bestimmte Gestaltungsoptionen[6] für die unterstützenden Funktionen wie z.B. Offshoring oder Outsourcing genutzt bzw. nicht genutzt?

---

[3] Der Autor spricht von insgesamt drei Dimensionen der Unternehmensstrategie. Die anderen beiden umfassen zum einen die Festlegung der Geschäftsfelder, in denen ein Unternehmen aktiv ist, und zum anderen die Spezifikation der Regionen, in denen das Unternehmen seine Produkte/Dienstleistungen anbietet. In der vorliegenden Arbeit werden die beiden Fragen, wo und durch wen Geschäftsprozesse durchgeführt werden, als separate Dimensionen der Erbringung unterstützender Funktionen verstanden (vgl. Abschnitt 3.5). Hahn, Hungenberg & Kaufmann (1994: 74) bezeichnen die Frage, durch wen eine Leistung erbracht wird, als "eine der klassischen Problemstellungen der Betriebswirtschaftslehre."

[4] Existierende Untersuchungen greifen zudem lediglich einzelne Funktionen und/oder Phänomene heraus. Dieses Defizit in der bestehenden Literatur wird ausführlich in Kapitel 3 erörtert.

[5] Diese vorläufigen Forschungsfragen werden in Abschnitt 3.5 präzisiert, nachdem zuvor auf die theoretischen Grundlagen sowie den aktuellen Stand der Forschung hinsichtlich der unterstützenden Funktionen eingegangen wird.

1.2 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Zur Bearbeitung der in Abschnitt 1.1 aufgeführten Themenkomplexe ist der vorliegende Beitrag in sieben Kapitel unterteilt. Neben Einleitung und Erläuterung des Aufbaus der Arbeit beinhaltet dieses *erste Kapitel* Definitionen grundlegender Begrifflichkeiten. So wird in Abschnitt 1.3 zunächst erklärt, wie der Begriff der *unterstützenden Funktionen* verstanden und verwendet wird, bevor die Termini *Offshoring* und *Outsourcing* definiert werden.

Im *zweiten Kapitel* werden die theoretischen Grundlagen vorgestellt. Zunächst wird auf die Neue Institutionenökonomik (NIÖ) eingegangen, die vor allem für Entscheidungen darüber, von wem ein bestimmter Geschäftsprozess geleistet wird, große Bedeutung hat. Im Anschluss werden Konzepte eingeführt, die auf unternehmensspezifischen Ressourcen basieren und die für zwei im Zentrum dieser Dissertation stehende Konfigurationsdimensionen der Erbringung unterstützender Funktionen, nämlich durch wen und wo Geschäftsprozesse erledigt werden, wesentlich sind. Zum Schluss des Kapitels werden makroökonomische Ansätze zur Erklärung des Phänomens der Internationalisierung erläutert, die für die geographische Anordnung von Funktionen eine wichtige Rolle spielen.

Das *dritte Kapitel* gibt einen Überblick über die bisherige Forschung zur Konfiguration der unterstützenden Funktionen. Zunächst wird auf den Forschungsstand hinsichtlich unterstützender Funktionen im Allgemeinen eingegangen. Anschließend werden Untersuchungsergebnisse zur Ver- und Auslagerung von unterstützenden Funktionen diskutiert. Daraus lässt sich in Abschnitt 3.4 die in dieser Arbeit behandelte Forschungslücke ableiten. In Abschnitt 3.5 werden die Forschungsfragen entsprechend konkretisiert und ein Bezugsrahmen für die empirische Untersuchung vorgestellt.

Kapitel 4 erörtert Forschungsvorgehen und Analysemethode der Untersuchung. Abschnitt 4.1 beschreibt die Wahl der Methodik, die durch die Forschungsfragen und den explorativen Charakter der Studie bedingt ist sowie die Gütekriterien zur Qualitätsbeurteilung. Abschnitt 4.2 erläutert den idealtypischen Untersuchungsprozess und gleicht diesen mit dem tatsächlichen Untersuchungsverlauf ab.

Den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit bilden die *Kapitel 5* und *6*, in denen die Konfiguration der unterstützenden Funktionen deutscher Unternehmen anhand von fünf ausführlichen Fallstudien erforscht wird. Dazu wird im *fünften Kapitel* zunächst die Gestaltung der unterstützenden Funktionen für jede Firma separat beschrieben und ausgewertet. Danach erfolgt im *sechsten Kapitel* eine fallübergreifende Analyse, deren Resultate in drei Befunden und sieben Thesen formuliert und diskutiert werden.

---

[6] Die Begriffe *Konfiguration* und *Gestaltung/Ausgestaltung* werden in dieser Arbeit synonym gebraucht.

Das *siebte Kapitel* fasst die Inhalte der vorhergehenden Kapitel zusammen und macht auf die Limitationen der Untersuchung aufmerksam. Mit der Vorstellung der Implikationen für die wissenschaftliche Forschung sowie die Unternehmenspraxis endet diese Arbeit, deren Struktur in Abbildung 1-1 noch einmal dargestellt ist.

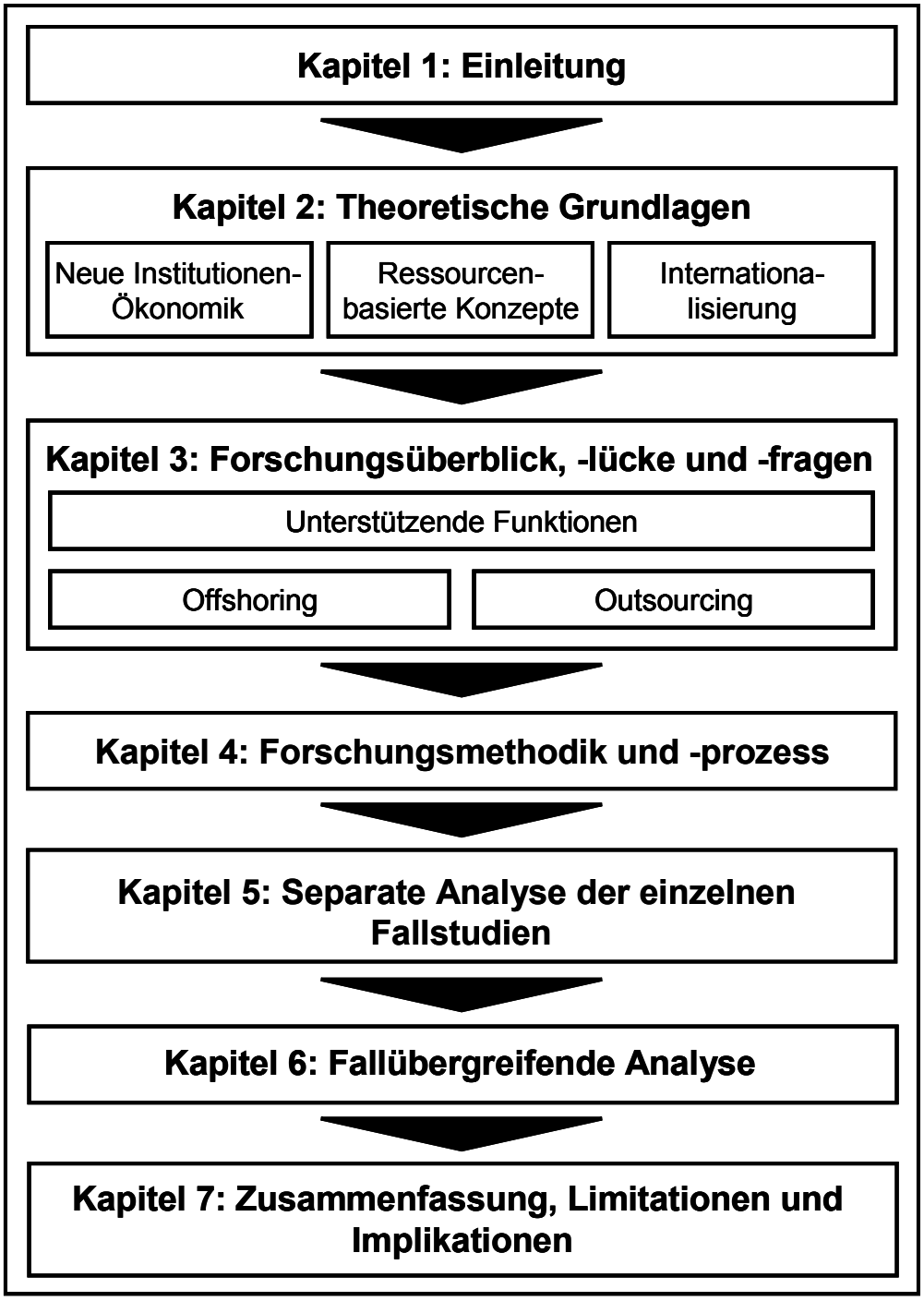


Abbildung 1-1: Struktur der Arbeit (eigene Darstellung)

1.3 Grundlegende Begriffe

Nachfolgend wird aufgezeigt, wie die für die Untersuchung wichtigen Begriffe *unterstützende Funktionen*, *Offshoring* und *Outsourcing* genau zu verstehen sind.[7]

1.3.1 Unterstützende Funktionen

Laut Porter (1985: 39ff.) lässt sich die Gesamtheit der Unternehmensprozesse grundsätzlich in primäre und sekundäre Aktivitäten gliedern (vgl. Abbildung 1-2).

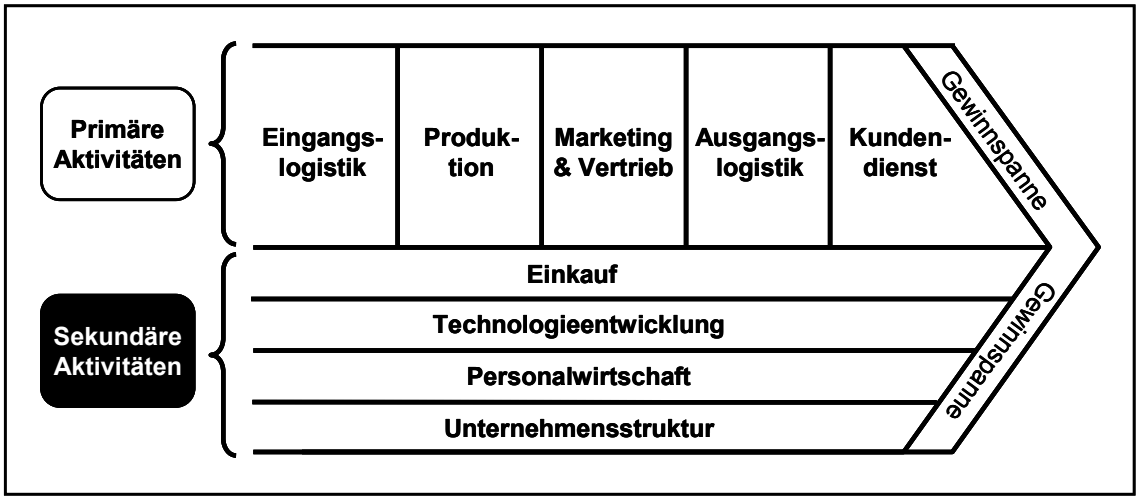


Abbildung 1-2: Das Modell der Wertkette (in Anlehnung an Porter (1985: 37))

Während primäre Aktivitäten vor allem die Herstellung von Produkten oder Dienstleistungen, ihren Verkauf sowie den Kundendienst bezeichnen, enthalten sekundäre Aktivitäten unterstützende Prozesse, die sich vornehmlich durch drei Eigenschaften charakterisieren lassen (Hutzschenreuter, Dresel & Ressler, 2007: 14):

- Sie stellen die für die primären Prozesse erforderlichen Ressourcen bereit und verwalten diese, wodurch sie die Funktionsfähigkeit der primären Prozesse sicherstellen.
- Sie erbringen ihre Leistungen für unternehmensinterne Kunden.
- Sie schaffen keinen unmittelbareren Nutzen für externe Kunden.[8]

---

[7] Damit beschränkt sich dieses Eingangskapitel auf die Definition von Ausdrücken, die zur groben Absteckung des Themenfeldes in Abschnitt 1.1 benutzt worden sind. Begriffe, die bei der Darstellung der theoretischen Grundlagen, des aktuellen Forschungsstands oder im Verlauf der explorativen Analyse auftauchen und erklärungsbedürftig erscheinen, werden unmittelbar an entsprechender Stelle erläutert.

[8] Prinzipiell weist diese Definition große Ähnlichkeiten mit der von Osterloh (2006: 16ff.) zu *sekundären Servicebereichen* auf. Genau wie Kreisel (1995) spricht Osterloh aber von *Zentralbereichen*. Wie später noch gezeigt werden wird, müssen unterstützende Funktionen aber keineswegs zentral organisiert sein (vgl. hierzu auch Kagelmann (2001: 65f.)).

Unterstützende Prozesse lassen sich zu unterstützenden Funktionen bündeln.[9] Folgende Bereiche gehören zu den unterstützenden Funktionen (Hutzschenreuter, Dresel & Ressler, 2007: 14) und werden im Rahmen des vorliegenden Beitrags untersucht:[10]

- Forschung & Entwicklung
- IT
- Personalwesen[11]
- Finanz- und Rechnungswesen[12]
- Einkauf

1.3.2 Offshoring

Der Begriff *Offshoring* ist in der Literatur nicht eindeutig definiert (Boes & Schwemmle, 2004: 17; Buch & Schnitzer, 2007: 9; Trefler, 2005: 37). Erstaunlich wenige Autoren geben überhaupt an, was sie unter diesem Ausdruck verstehen, obgleich die Heterogenität dieser Ausführungen deutlich macht, dass eine genaue Definition dringend erforderlich ist (King & Torkzadeh, 2008: 207).[13] Grundsätzlich gemein haben alle Definitionsansätze, dass sie eine Verlagerung von Aufgaben aus dem Heimatland ins Ausland beschreiben. Darüber hinaus lassen sie sich in mindestens vier verschiedene Gruppen einteilen.

Eine erste Gruppe von Verfassern (Gruppe 1) spricht von *Offshoring*, wenn Firmen Aufgaben, die bislang im Heimatland erledigt worden sind, an ausländische Standorte oder Tochtergesellschaften transferieren. Dieses Verständnis impliziert, dass die verlagerten Prozesse auch im Ausland innerhalb des Unternehmens erbracht werden (Mithas & Whitaker, 2007: 4; Nicholson, Jones & Espenlaub, 2006: 239).

---

[9] Die Begriffe *Prozesse* und *Aufgaben* werden in diesem Beitrag ebenso synonym gebraucht wie die Begriffe *Funktion* und *Bereich*. Ferner sind die Ausdrücke *unterstützend* und *Support-* in dieser Arbeit gleichbedeutend. Der Ausdruck *sekundär* wird nachfolgend nicht mehr gebraucht, weil im englischsprachigen Orginalmodell der Wertkette (Porter, 1985: 37) stets von *support activities* die Rede ist.

[10] Die Aufzählung ist nicht erschöpfend. Einige weitere Funktionen (z.B. der Bereich *Recht*) ließen sich ebenfalls in die Kategorie der unterstützenden Funktionen einordnen, wurden aber im Zuge dieser Untersuchung nicht betrachtet, weil sich die Arbeit auf die mitarbeiterstärksten Support-Funktionen fokussiert.

[11] Auch im deutschen Sprachgebrauch sind die englischen Ausdrücke Human Resources (HR) bzw. Human Resource Management (HRM) inzwischen etabliert. In dieser Arbeit werden die Begriffe *Personalwesen*, *Human Resources* und *Human Resource Management* gleichbedeutend benutzt.

[12] Im Englischen wird der Bereich Finance & Accounting oder kurz F&A genannt. Die Bezeichnungen *Rechnungswesen* und *Finance & Accounting* werden hier synonym verwendet.

[13] Seine Ursprünge hat der Begriff vermutlich in der Finanzökonomie, in der sogenannte Offshore-Zentren z.B. in der Karibik um das Geld ausländischer Anleger mit Hilfe niedriger Steuersätze und einer strikten Wahrung des Bankgeheimnisses warben (Schaaf, 2004: 3).

Eine zweite Fraktion (Gruppe 2) sieht hingegen gerade die Abgabe der Aufgaben an einen externen Provider als konstituierendes Merkmal von *Offshoring* (Cha, Pingry & Thatcher, 2008: 282; Dutta & Roy, 2005: 16; King & Torkzadeh, 2008: 207; Olsen, 2006: 5; Yeaple, 2006: 602).

Wiederum andere Autoren (Gruppe 3) verstehen *Offshoring* als Verlagerung von Prozessen ins Ausland, ganz gleich ob sie dort intern erbracht oder an einen Provider outgesourct werden. Dieses Verständnis wird entweder implizit zum Ausdruck gebracht, indem die Fragestellung interne vs. externe Erbringung gar nicht angesprochen wird (Bunyaratavej, Hahn & Doh, 2008: 227; Evison, Birkinshaw, Barden & Terjesen, 2004: 38; Hutzschenreuter, Dresel & Ressler, 2007: 23; Levy, 2005: 685; Szcygielska et al., 2007: 4),[14] oder explizit, indem verschiedene Governance Mode-Optionen[15] Erwähnung finden (Garner & Schwartz, 2004: 6; Gereffi, 2006: 4; Lewin & Peeters, 2006a: 221; UNCTAD, 2005: 4).

In der vorliegenden Arbeit wird letztgenannter Auffassung von *Offshoring* gefolgt, allerdings mit der Präzisierung, dass mit dem Terminus nur tatsächliche Verlagerungen gemeint sein sollen und nicht der Aufbau zusätzlicher Kapazitäten.[16] So wären z.B. die Etablierung eines Bereichs Forschung & Entwicklung in Asien, der dort Produkte ausschließlich für den lokalen Markt kreiert, oder die Einstellung von IT-Fachleuten in Osteuropa, die lediglich das lokale Werk versorgen, demnach nicht als Offshoring zu bezeichnen.

Außerdem existieren Beiträge (Gruppe 4), die den Begriff zwar ohne Beschränkung bezüglich des Governance Mode definieren, aber nur Verlagerungen in Länder als *Offshoring* bezeichnen, die ein niedrigeres Lohnniveau als das Heimatland aufweisen (Blinder, 2006: 113; Campenhausen, 2005: 5; Eppinger & Chitkara, 2006: 26; Erber & Sayed-Ahmed, 2005: 100; Levina & Vaast, 2008: 308; Venkatraman, 2004: 14). Wie später noch gezeigt wird, sind Lohnunterschiede zwar ein wichtiger Grund für das Offshoring-Phänomen, sollen aber an dieser Stelle die Definition nicht einengen.

Tabelle 1-1 zeigt die Unterschiede zwischen den Autorengruppen hinsichtlich der Definition von *Offshoring* noch einmal im Überblick. Wie ersichtlich wird, kommt

---

[14] Zu dieser Gruppe gehören auch einige Verfasser, die sich mit *Service-Offshoring* beschäftigen (Bunyaratavej, Hahn & Doh, 2007: 8; Eichelmann, Schneidereit, Weigelt & Esser, 2005: 5). Leider addieren diese Autoren aber lediglich das Wort *Service* ohne die Begriffserläuterung ansonsten zu modifizieren.

[15] Unternehmensinterne Prozesserbringung und vollständig externe Prozesserbringung durch einen unabhängigen Provider sind die Extreme eines Kontinuums an sogenannten Governance-Mode-Optionen, zu denen auch Zwischenformen wie Kooperationen oder Joint Ventures zählen und die darüber Auskunft geben, wer einen Prozess erledigt. Lamers (1998: 75ff.) verwendet an Stelle des Ausdrucks *Governance Mode* den Begriff *Bereitstellungsform*.

[16] Eine derartige Ausweitung der Kapazitäten im Ausland würde eher unter die Bezeichnung *Internationalisierung* fallen. Eine Diskussion dieses Begriffs liefert z.B. Voll (2007: 9f.).

das dieser Arbeit zu Grunde liegende Begriffsverständnis ohne Einschränkungen bezüglich des Goverance Mode und des Lohnniveaus aus (Gruppe 3).

Einschränkung / Autorengruppe	Governance Mode	Lohnniveau
Gruppe 1	interne Erbringung	keine Einschränkung
Gruppe 2	externe Erbringung	keine Einschränkung
Gruppe 3	keine Einschränkung	keine Einschränkung
Gruppe 4	keine Einschränkung	niedriger im Gastland

Tabelle 1-1: Einschränkungen des Offshoring-Begriffs in der Literatur (eigene Darstellung)

1.3.3 Outsourcing

Auch für den Begriff *Outsourcing* hat sich bis heute weder national noch international eine einheitliche Nutzung in der Literatur durchgesetzt (Gilley & Rasheed, 2000: 764; Jouanne-Diedrich, 2004: 127; Osterloh, 2006: 45). Vielmehr scheint die Tatsache, dass dieses Phänomen Wissenschaftler und Praktiker schon einige Jahre länger als das gerade erläuterte *Offshoring* beschäftigt, den Pluralismus an Definitionen noch gefördert zu haben.

Einig ist man sich weitgehend darüber, dass der Ursprung des Begriffs aus den englischen Wörtern *outside*, *resource* und *using* herrührt (Dittrich & Braun, 2004: 88; Kagelmann, 2001: 53; Koppelmann, 1996: 2; Lamers, 1998: 10; Osterloh, 2006: 45).[17] Ferner ist allgemein anerkannt, dass es sich beim *Outsourcing* um den Zukauf von Waren oder Leistungen handelt, die das Unternehmen benötigt.

Die meisten Autoren präzisieren ihre Formulierung um den Zusatz, dass es sich bei diesem Zukauf um Waren bzw. Leistungen handeln muss, die vormals durch die Firma selbst erledigt bzw. produziert worden sind (Greer, Youngblood & Gray, 1999: 85; Jouanne-Diedrich, 2004: 127; Juma'h & Wood, 2003: 161; Kakabadse & Kakabadse, 2000: 670; Saunders, Gebelt & Hu, 1997: 63; Teicher, Van Gramberg & Holland, 2006: 243). Außerdem verweisen viele Verfasser darauf, dass die Waren bzw. Leistungen von einem externen Zulieferer bzw. Dienstleister erworben werden müssen (Barrar, Wood & Jones, 2002: 195; Barthelemy, 2003: 87; Bruch, 1998: 22; Cannon & Growe, 2005: 13; Dunbar & Phillips, 2001: 36; Kreisel, 1995: 199; Lamers, 1998: 10). Unternehmen, die z.B. ihre IT-Funktion in einer Tochtergesellschaft bündeln und dieser dann konzernweit die Verantwortlichkeit für die entsprechenden Prozesse übertragen,

[17] Osterloh (2006: 45ff.) geht sehr ausführlich auf diese drei Wurzeln des Begriffs *Outsourcing* ein. Im vorliegenden Beitrag werden die wichtigsten Aspekte verschiedener Definitionsansätze herausgestellt, um aus ihnen die für diese Arbeit adäquate Definition abzuleiten.

betreiben nach diesem Verständnis kein *Outsourcing*.[18] Einige Beiträge stellen zusätzlich klar, dass mit dem Ausdruck *Outsourcing* einzig und allein der gewählte Governance Mode für eine Aufgabe charakterisiert wird und keinerlei Angaben darüber gemacht werden, wo diese stattfindet (Abramovsky & Griffith, 2006: 595; Kumar & Eickhoff, 2005: 246).[19] Die drei Begriffspräzisierungen sollen auch für die Verwendung innerhalb dieser Arbeit gelten.

Anderen Einschränkungen des Outsourcing-Begriffs wird hingegen hier nicht gefolgt. So sehen offensichtlich einige Wissenschaftler die Langfristigkeit des Kontrakts zwischen Unternehmen und Provider bzw. Zulieferer als konstituierende Bedingung dafür, eine Vereinbarung als *Outsourcing* bezeichnen zu können (Bruch, 1998: 25; Juma'h & Wood, 2003: 161; Lever, 1997: 37; Teicher, Van Gramberg & Holland, 2006: 243). Outsourcing-Beziehungen zwischen Unternehmen und externen Anbietern sind zwar häufig langfristiger Natur. Diese Tatsache ist aber eher das Resultat bestimmter Merkmale dieser Konfigurationsart, auf die im weiteren Verlauf der Untersuchung noch eingegangen wird, als dass sie für den Begriff konstitutiv ist. Weitere in der Literatur vorgeschlagene Restriktionen des Ausdrucks *Outsourcing*, denen sich diese Arbeit aber ebenfalls nicht anschließt, sehen eine Eingrenzung auf Prozesse vor, die das Unternehmen nicht gut beherrscht (Kumar & Eickhoff, 2005: 246), betrachten ein Kennzahlensystem zum Management des Providers als zwingend (Reddy & Ramachandran, 2008: 24) oder halten die Übertragung von Assets als unabdingbar (Teicher, Van Gramberg & Holland, 2006: 243).[20]

Da sich die meisten Forscher, wie in Kapitel 3 gezeigt werden wird, in ihren Ausführungen mit nur einer Funktion bzw. einem Prozess beschäftigen, existieren darüber hinaus spezialisierte Definitionen z.B. für die Auslagerung des Finanz- und Rechnungswesens oder der Forschung & Entwicklung.[21] Auch hier findet man die bereits beschriebene Bandbreite an Begriffserklärungen, wobei sich inhaltlich keine weiteren

---

[18] Verschiedene Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von *internem Outsourcing* (Jouanne-Diedrich, 2004: 128; Lamers, 1998: 15f.; Osterloh, 2006: 46f.). Der Ausdruck wird für oben umschriebenen Sachverhalt in der vorliegenden Dissertation übernommen. Sofern der Begriff *Outsourcing* ohne den Zusatz *intern* auftaucht, ist aber die Auslagerung an einen externen Anbieter gemeint.

[19] Einige Autoren verwenden den Begriff *Outsourcing* missverständlich im Sinne des im vorangegangenen Abschnitt definierten *Offshoring* (vgl. z.B. Amiti & Wei (2005), Bardhan & Kroll (2003), Jones & Kierzkowski (2005), Deardorff (2005), Feenstra & Hanson (1996), Kakumanu (2006)). Manche Verfasser verwenden die beiden Begriffe synonym (vgl. z.B. Robert-Nicoud (2006)).

[20] Die Aufzählung der Einschränkungen erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Ziel ist es, die aktuelle Heterogenität der Definitionen zu illustrieren.

[21] Die Ausdrücke *Outsourcing* und *Auslagerung* werden synonym genutzt (vgl. Lamers (1998: 17)). Eine *Ausgliederung* ist indessen durch eine kapitalmäßige Verflechtung gekennzeichnet und eignet sich vom Begriff her insofern z.B. für *internes Outsourcing* (Schott, 1997 S. 38ff.).

sinnvollen Präzisierungen ergeben, weshalb auf eine ausführliche Darstellung verzichtet wird.[22]

Abbildung 1-3 verdeutlicht noch einmal das Verständnis von *Offshoring* und *Outsourcing* für die vorliegende Arbeit hinsichtlich der beiden Konfigurationsdimensionen *Governance Mode der Erbringung* und *Geographische Verteilung der Erbringung*.

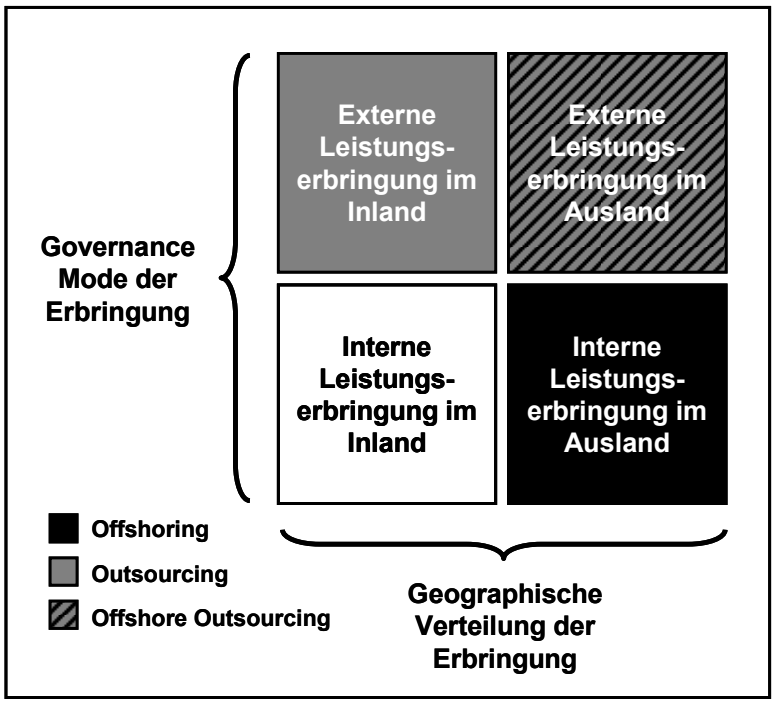


Abbildung 1-3: Optionen der Aufgabenerbringung (in Anlehnung an Hutzschenreuter, Dresel & Ressler (2007: 27f.))[23]

Wie sich erkennen lässt, überschneiden sich *Offshoring* und *Outsourcing*, wenn Aufgaben von einem externen Provider im Ausland erledigt werden.[24, 25] Im nächsten Kapitel werden Theorieansätze zu den beiden Konfigurationsdimensionen aus Abbildung 1-3 vorgestellt.

---

[22] Zum Personalwesen vgl. z.B. Lilly, Gray & Virick (2005: 57) oder Tian (2007: 55), für die Forschung & Entwicklung siehe z.B. Zhao & Calantone (2003: 53). Definitionen für das *Outsourcing* der IT finden sich z.B. bei Dibbern, Güttler & Heinzl (2001: 676), Grover, Myun Joong & Teng (1996: 90), Kern, Willcocks & van Heck (2002: 47), Kshetri (2007: 39), Loh & Venkatraman (1992: 334), Mahnke, Overby & Vang (2005: 207) oder McKeen & Smith (2007: 730). Anfang der 90er Jahre wurde der Begriff *Outsourcing* per se mit IT assoziiert (vgl. Osterloh (2006: 45), Kagelmann (2001: 53f.)).

[23] Ähnliche Darstellungen finden sich bei Eppinger (2006: 27), Abramovsky & Griffith (2006: 595) und Kirkegaard (2008: 373). Die Darstellung deckt sich auch mit dem Offshoring- bzw. Outsourcing-Verständnis von Lewin, Massini & Peeters (2009: 902) bzw. Manning, Massini & Lewin (2008: 39).

[24] Diese Kombination wird als *offshore Outsourcing* bezeichnet (Bunyaratavej, Hahn & Doh, 2007: 8; Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2007: 53; Trefler, 2005: 37).

[25] Bezüglich des Governance Mode ist anzumerken, dass die Erbringung einer Aufgabe durch vollständig zum Unternehmen gehörende Ressourcen bzw. durch komplett externe Ressourcen Extremausprägungen eines Kontinuums darstellen. Theoretisch sind Zwischenformen wie z.B. Joint Ventures möglich (Osterloh, 2006: 47). Von derartigen Zwischenformen wird in der Darstellung abstrahiert.

2. Theoretische Grundlagen

Sowohl zur Ausgestaltung des Governance Mode von Support-Funktionen als auch zu deren geographischer Konfiguration sind mehrere Theorieansätze anzuführen. In Abschnitt 2.1 finden zwei Theorien der Unternehmung Berücksichtigung, die für beide Dimensionen Bedeutung besitzen (Hermes & Schwarz, 2005: 17f.; Osterloh, 2006: 114; Volberda, Van den Bosch & Roza, 2007: 5ff.). In Abschnitt 2.2 werden danach makroökonomische Konzepte zum Phänomen der Internationalisierung präsentiert, die zum Verständnis der geographischen Verteilung der unterstützenden Funktionen beitragen und somit für das Offshoring-Phänomen wichtig sind. In Abschnitt 2.3 wird die theoretische Basis der Untersuchung zusammengefasst.

2.1 Theorien der Unternehmung

Theorien der Unternehmung beschäftigen sich mit folgenden grundsätzlichen Fragestellungen (Dibbern, Güttler & Heinzl, 2001: 679; Seth & Thomas, 1994: 166):

- Wieso existieren Unternehmen?
- Welche Einflussgrößen bestimmen Umfang und Größe von Unternehmen?
- Welche Funktion haben Firmen und welche Rolle spielen ihre Manager?

Mit der Neuen Institutionenökonomik und ressourcenbasierten Ansätzen werden nun diejenigen Theorien herausgegriffen, die als Referenzpunkte für die vorliegende Analyse dienen.[26]

2.1.1 Neue Institutionenökonomik

Die Neue Institutionenökonomik (NIÖ) ist eine volkswirtschaftliche Theorie, die sich mit der Wirkung verschiedener Institutionen auf die Einheiten des wirtschaftlichen Handelns wie z.B. private Haushalte oder Unternehmen beschäftigt.[27] Als Institutionen werden Systeme formaler und informeller Regeln samt der Mechanismen ihrer Durchsetzung verstanden, die zur Steuerung des individuellen Verhaltens geschaffen wurden

[26] Weitere grundlegende Theorien der Unternehmung sind die *neoklassische Theorie*, die *Industrieökonomik*, der *verhaltenswissenschaftliche Ansatz* und die *evolutorische Theorie* (Dibbern, Güttler & Heinzl, 2001: 680).

[27] Die NIÖ grenzt sich schon vom Namen her gegenüber der *alten Institutionenökonomik* – auch als *Institutionalismus* bezeichnet – ab, die vor über 100 Jahren in den USA entstand und die Effekte zwischen Institutionen, Wirtschaft und Gesellschaft evolutionstheoretisch zu ergründen sucht (Reuter, 1994: 29ff.).

(Erlei, Leschke & Sauerland, 2007: 22ff.). Die der NIÖ zu Grunde liegenden Annahmen sind im Vergleich zum *Homo oeconomicus* der neoklassischen Theorie deutlich realitätsnäher. Sie berücksichtigen explizit Aspekte wie Marktmacht und Preisspielräume einzelner Unternehmen, erkennen dauerhafte Marktungleichgewichte und asymmetrische Informationsverteilungen an und gehen von beschränkter Rationalität und opportunistischem Verhalten der Beteiligten aus (Erlei, Leschke & Sauerland, 2007: 43ff.).

Obwohl die NIÖ keine umfassende Organisationstheorie darstellt, sondern vielmehr ausgewählte organisatorische Problemstellungen herausgreift und diese einer mikroökonomischen Analyse zuführt (Schreyögg, 2003: 82f.), ist sie sowohl für den Governance Mode als auch für die räumliche Konfiguration der unterstützenden Funktionen von großer Bedeutung (z.B. Barth, 2003: 83ff.; Beer, 1997: 29ff.; Osterloh, 2006: 112ff.; Volberda, Van den Bosch & Roza, 2007: 5ff.). Mit der Transaktionskostentheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie werden die beiden für das Thema dieser Arbeit relevanten Elemente nachfolgend erklärt. Abbildung 2-1 zeigt alle Bausteine der NIÖ im Überblick.

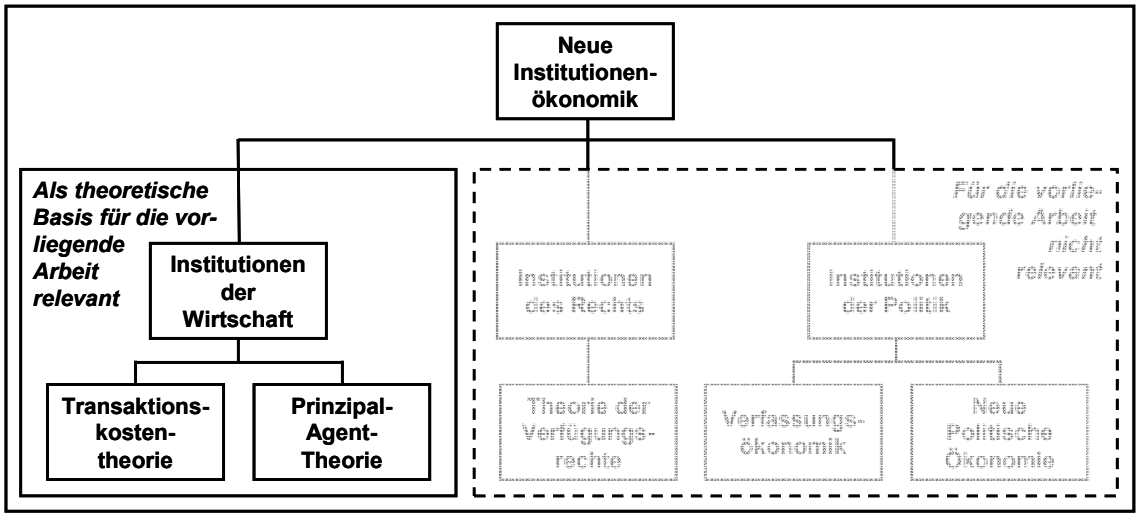


Abbildung 2-1: Bausteine der Neuen Institutionenökonomik (in Anlehnung an Erlei, Leschke & Sauerland (2007: 43))

2.1.1.1 Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie (TCE für "transaction cost economics") ist allgemein für die *Make-or-buy*-Entscheidung bei der Beschaffung von Vor- und Zwischenprodukten sowie Faktorleistungen und damit für die Wahl des Governance Mode von Funktionen von überragender Bedeutung (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006: 519; Osterloh, 2006: 113; Santos & Eisenhardt, 2005: 491). Dies gilt natürlich auch für die Wahl des Governance Mode von Support-Funktionen.

Unternehmen haben grundsätzlich die Wahl zwischen alternativen Bereitstellungsformen, um notwendige Waren und Leistungen zu erlangen (Schumann, Meyer &

Ströbele, 1999: 474f.). Sie können entsprechende Transaktionen auf der einen Seite mit Zulieferern außerhalb des Unternehmens, also am Markt tätigen. Auf der anderen Seite können sie Transaktionen innerhalb der Organisation, also über Hierarchien abwickeln.[28] Gleich welcher Governance Mode für eine Transaktion gewählt wird, es entstehen dabei Kosten.[29] Bedienen sich Unternehmen des Marktes, entstehen ex ante Vertragsgestaltungskosten (z.B. Anbahnungs- und Verhandlungskosten) und ex post Vertragskosten (z.B. Abwicklungs-, Kontroll-, Anpassungs- und Auflösungskosten). Die Internalisierung einer Leistung verursacht z.B. Leitungskosten sowie Aufwendungen für Informationsverarbeitung und Kommunikation (Dibbern, Güttler & Heinzl, 2001: 682). Die Transaktionskostentheorie beschäftigt sich nun mit der Frage, welche Bereitstellungsform unter Berücksichtigung von Transaktionskosten die effizienteste ist (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006: 520).

Coase (1937) führte als erster die Existenz von Unternehmen auf das Vorhandensein von Transaktionskosten zurück. Ihm zufolge werden Transaktionen unternehmensintern erledigt, wenn dies kostengünstiger erfolgen kann als über den Markt. Alchian & Demsetz (1972) und insbesondere Williamson (1975; 1981; 1985; 1991; 1998) haben diesen Ansatz aufgegriffen und ihn zur heutigen Transaktionskostentheorie weiterentwickelt. Der Theorie liegt die Idee zu Grunde, zu bestimmen, welche Übertragungen durch welche institutionellen Arrangements relativ am effizientesten abgewickelt und organisiert werden können (Ebers & Gotsch, 2001: 225; Williamson, 1991: 279).[30] Dabei müssen die Kosten der einzelnen Transaktion, die Coase noch mit Hilfe der Marginalanalyse zu bewerten versuchte, gar nicht mehr absolut quantifiziert werden. Stattdessen wird über die Untersuchung der Einflussgrößen die relative Höhe der Kosten verschiedener Bereitstellungsformen bestimmt (Lamers, 1998: 190f.).

Zentrale Verhaltensannahmen der Theorie sind beschränkte Rationalität und opportunistisches Verhalten der beteiligten Akteure (Schumann, Meyer & Ströbele, 1999: 473).[31] Erstgenannte unterstellt einer Person zwar Nutzenmaximierung im Eigeninteresse, berücksichtigt aber anders als die neoklassische Theorie, dass Individuen einer kapazitätsmäßig beschränkten Informationsaufnahmefähigkeit unterliegen, die es für sie unmöglich macht, alle relevanten Faktoren zu beachten. Opportunistisches Verhalten ist als eigennütziges Verhalten zu verstehen, das die Anwendung von Hinterlist (z.B. durch

---

[28] Als Transaktionen werden alle Übertragungen von Verfügungsrechten an Gütern und Dienstleistungen bezeichnet, die zwischen mindestens zwei Vertragspartnern (z.B. Unternehmen und Zulieferer oder Unternehmen und Mitarbeiter) ausgetauscht werden (Williamson, 1985: 1).

[29] Grund dafür ist die unumgängliche Unvollkommenheit von Verträgen (Schumann, Meyer & Ströbele, 1999: 475).

[30] Williamson erweiterte die institutionellen Arrangements *Markt* und *Hierarchie* um *Kooperationen* (Lamers, 1998: 190f.).

[31] Zudem unterstellt Williamsons Transaktionskostentheorie Risikoneutralität, was vor allem Vereinfachungsgründen dient (Ebers & Gotsch, 2001: 227).

Zurückhaltung oder Verzerrung von Informationen) explizit mit einschließt. Gleichzeitig unterstellt Williamson (1981: 554), dass eine Koordination über den Markt größere Risiken hinsichtlich opportunistischen Verhaltens birgt als eine unternehmensinterne Organisation, weil hier das Autoritätsprinzip greift.[32]

Ferner wird davon ausgegangen, dass die Organisation von Transaktionen über den Markt aus Wettbewerbsgründen a priori effizienter ist als die vertikale Integration innerhalb eines Unternehmens, die durch bürokratische Hemmnisse behindert wird. Drei Transaktionseigenschaften erhöhen allerdings die Kosten für eine externe Beschaffung, so dass sich die interne Erstellung im Sinne eines Marktversagens als vorteilhaft herausstellen kann. Diese drei Aspekte sind als Faktorspezifität ("asset specificity"), Unsicherheit ("uncertainty") und Häufigkeit ("frequency") bekannt (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006: 520ff.; Williamson, 1990: 60ff.).

Als bedeutendste Eigenschaft für die Festlegung des adäquaten Governance Mode einer Transaktion gilt ihre *Faktorspezifität* (David & Han, 2004: 52; Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006: 521; Lamers, 1998: 192; Shelanski & Klein, 1995: 337; Williamson, 1998: 36). Diese beschreibt, inwiefern die Vertragspartner die zur Erstellung eines auszutauschenden Gutes oder einer Leistung getätigten Investitionen anderweitig verwenden können: "Assets are specific to a transaction when they are highly specialized and thus have little or no general purpose use outside the buyer-supplier relationship" (Walker & Weber, 1984: 373). Je mehr solcher Investitionen notwendig sind und je höher deren Spezifität ist, desto wahrscheinlicher ist eine Koordination über hierarchische Regelungen. Williamson (1991: 281) selbst nennt sechs verschiedene Formen transaktionsspezifischer Investitionen: Als standortspezifische Investition würde z.B. der Bau eines Zulieferwerks in direkter Nachbarschaft des Abnehmers bezeichnet. Eine anlagenspezifische Investition könnte z.B. eine Spezialmaschine sein, die ausschließlich Produkte für einen Kunden fertigen kann. Eine Investition in spezifisches Humankapital meint z.B. das Erlernen kundenspezifischer Arbeitsvorgänge, während sich eine abnehmerspezifische Investition z.B. in einer Kapazitätserweiterung manifestieren könnte, die der Bedienung von Aufträgen nur eines Vertragspartners dient. Den Aufbau einer Marke würde man als Investition in die Reputation charakterisieren. Eine terminspezifische Investition steht schließlich z.B. für die Erstellung zeitlich nur begrenzt nutzbringender Güter wie Saisonware.

Unsicherheit als zweite Transaktionseigenschaft ist in Umwelt- und Verhaltensunsicherheit zu unterteilen (Williamson, 1985: 57ff.). Das Ausmaß an Umweltunsicherheit ergibt sich aus der Anzahl und Signifikanz nicht vorhersehbarer Umweltverände-

[32] Alchian & Demsetz (1972: 777) bezweifeln allerdings die Wirksamkeit eines solchen Mechanismus innerhalb von Firmen.

rungen. Bei hoher Umweltunsicherheit sind demnach am Markt geschlossene Verträge gegenüber hierarchischen Organisationsformen im Nachteil, weil sie ständig kostenintensiv anzupassen sind. Verschiedene Autoren haben allerdings darauf hingewiesen, dass Umweltunsicherheit auch zu einem verstärkten Bedürfnis an Flexibilität führen kann, das gerade durch externe Arrangements befriedigt wird (Klein, 1989: 256; Lilly, Gray & Virick, 2005: 64f.). Walker & Weber (1984: 376) unterscheiden deshalb weiter in Volumenunsicherheit, die mit stärkerer Ausprägung eher für hierarchische Koordination spricht, und technologische Unsicherheit, die hingegen eine externe Bereitstellungsform vorteilhaft erscheinen lässt. Die Verhaltensunsicherheit betrifft die Unvorhersehbarkeit der Reaktion des Vertragspartners auf Umwelteinflüsse (Schumann, Meyer & Ströbele, 1999: 475f.). Da ex ante nicht alle denkbaren vertragsrelevanten Ereignisse abgedeckt werden können (*unvollständiger Vertrag*), stellt potenziell opportunistisches Verhalten des Zulieferers in kritischen Situationen eine Gefahr für das Unternehmen dar. In Konsequenz wird bei hoher Verhaltensunsicherheit internen Organisationsformen vertraut.

Die *Häufigkeit* einer Transaktion stellt die dritte Transaktionseigenschaft dar, wobei sich mögliche Skalen- und Synergieeffekte mit zunehmender Häufigkeit vergrößern. Demnach sinken c.p. sowohl die Erstellungskosten als auch die Transaktionskosten pro Transaktion (Ebers & Gotsch, 2001: 230), was zu folgendem Zusammenhang führt: Je häufiger eine Transaktion anfällt, desto eher wird diese internalisiert. Übertragungen, die nur gelegentlich wiederkehren oder vielleicht sogar einmalig sind, werden dagegen hauptsächlich über Marktmechanismen erledigt. Im Vergleich zu den beiden anderen Transaktionscharakteristika hat die Häufigkeit einer Transaktion deutlich geringere Resonanz in der Literatur erfahren (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006: 521; Rindfleisch & Heide, 1997: 31).

Die Transaktionskostentheorie findet vereinzelt in Artikeln zum Offshoring von Support-Bereichen Erwähnung, da die räumliche Verlagerung von Prozessen Unternehmen u.U. eine Reduzierung ihrer Transaktionskosten ermöglichen (Volberda, Van den Bosch & Roza, 2007: 6). Da eine Auslagerungsentscheidung letztlich eine *Make-or-buy*-Frage ist (Klaas, McClendon & Gainey, 2001: 126), ziehen aber vor allem Autoren, die sich mit dem Outsourcing unterstützender Prozesse beschäftigen, die Transaktionskostentheorie als wichtigste Theoriebasis heran.[33]

[33] Dies bestätigt auch der Outsourcing-Literatur-Review von Mahnke, Overby & Vang (2005: 217ff.). Viele Beiträge werden allerdings überhaupt nicht theoretisch fundiert (Matiaske & Mellewigt, 2002: 654). In der Literatur zu Markteintrittsstrategien von Unternehmen spielt die Transaktionskostentheorie ebenfalls eine wichtige Rolle: "In this realm, transaction cost theory dominates as the foundation of contributions" (Kaufmann & Jentzsch, 2006: 53).

Während einige dieser Arbeiten TCE zwar als möglichen Erklärungsansatz für das Outsourcing-Phänomen erwähnen und z.T. auch relativ ausführlich erläutern, das Konzept aber weder in die Argumentation einbinden noch empirisch testen (Barth, 2003: 83ff.; Beer, 1997: 29ff.; Dittrich & Braun, 2004: 88f.; Jouanne-Diedrich, 2004: 126; Kakabadse & Kakabadse, 2000: 670), leiten andere Verfasser konkrete Propositionen (Dibbern, Güttler & Heinzl, 2001; Lilly, Gray & Virick, 2005) oder Modelle (Lepak & Snell, 1998; Wintergerst & Welker, 2007) rein theoretisch ab. Einige Artikel, die empirisch auf Basis von Fallstudien arbeiten (Nicholson, Jones & Espenlaub, 2006; Zhao & Calantone, 2003), führen die Transaktionskostentheorie als theoretisches Fundament ein und analysieren die Beispiel-Unternehmen explorativ. Wieder andere Forscher entwickeln mit Hilfe von TCE Hypothesen und testen diese großzahlig empirisch (Gainey & Klaas, 2003; Gilley, Greer & Rasheed, 2004; Klaas, McClendon & Gainey, 1999) oder überprüfen die oben erläuterten Elemente der Transaktionskostentheorie (Faktorspezifität, Unsicherheit, Häufigkeit) selbst auf ihre Aussagekraft hinsichtlich der Auslagerung von Support-Prozessen (Poppo & Zenger, 1998; Widener & Selto, 1999). Die Faktorspezifität wird dabei als wichtigster Transaktionsaspekt mehrfach bestätigt (Grover, Myun Joong & Teng, 1996: 110; Mahnke, Overby & Vang, 2005: 242; Poppo & Zenger, 1998: 872).

Abschließend bleibt anzumerken, dass die Transaktionskostentheorie allein nicht ausreicht, um das Outsourcing-Phänomen hinreichend zu erklären (Osterloh, 2006: 43f.; Young & Hood, 2003: 118). Der überwiegende Teil der Autoren führt deshalb weitere Theorien an (z.B. Beer, 1997: 26ff.; Lepak & Snell, 1998: 215; Osterloh, 2006: 112ff.; Zhao & Calantone, 2003: 61ff.). Diese Tatsache mag u.a. im vielleicht wichtigsten Kritikpunkt an der Transaktionskostentheorie begründet sein, dass die Theorie nämlich nur einen sehr engen Ausschnitt von Organisationen herausgreift (Bühner, 2004: 119; Ebers & Gotsch, 2001: 245ff.; Schreyögg, 2003: 74f.). So blendet sie beispielsweise die Leistungsseite oder Machtaspekte aus und versteht das interne Organisationsgeschehen als mechanisches Modell. Weiterhin werden die Annahme vorwiegend opportunistischen Verhaltens und die simplifizierende Abgrenzung institutioneller Arrangements, die den nicht trennscharfen Formen der Wirklichkeit nicht gerecht wird, als problematisch eingestuft. Die Transaktionskostentheorie gibt auch keine Hinweise zum optimalen Niveau transaktionsspezifischer Investments, die als entscheidender Hebel der Theorie gelten, sondern nimmt diese als gegeben an.

2.1.1.2 Prinzipal-Agent-Theorie

Die Prinzipal-Agent-Theorie (auch Agenturtheorie bzw. "agency theory") wurde auf sehr unterschiedliche Problemstellungen angewandt.[34] In Bezug auf den Governance Mode von Support-Aufgaben trägt sie zum Verständnis des Verhältnisses zwischen auslagerndem Unternehmen und Dienstleister beim Outsourcing von Prozessen bei (z.B. Barth, 2003: 83ff.; Beer, 1997: 29ff.; Osterloh, 2006: 125ff.; Poppo & Zenger, 1998. 854ff.). Im Zusammenhang mit der geographischen Verteilung von Support-Funktionen ist sie insofern interessant, als dass sie zur Erklärung der allgemeinen Beziehung zwischen Unternehmenszentralen und ihren internationalen Tochtergesellschaften herangezogen wird (vgl. z.B. Gedajlovic & Shapiro, 1998; Kaufmann & Rössing, 2005; Nohria & Ghoshal, 1994; O'Donnell, 2000; Roth & O'Donnell, 1996).

Die Prinzipal-Agent-Theorie beschäftigt sich intensiv mit der Institution des Vertrags und seiner Rolle im Verhältnis zwischen dem Auftraggeber (*Prinzipal*) und dem Auftragnehmer (*Agent*), also z.B. zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Eigentümer und Geschäftsführer, Käufer und Verkäufer oder Mutterunternehmen und Tochtergesellschaft. Zentral für die Überlegungen sind dabei zwischen den Parteien ungleich verteilte Informationen und opportunistisches Verhalten (Bühner, 2004: 113ff.; Ebers & Gotsch, 2001: 209; Schreyögg, 2003: 81). Im Modell überträgt ein Prinzipal dem Agenten aus Wirtschaftlichkeitsgründen (z.B. Arbeitsteilung, Kompetenz des Agenten) Aufgaben sowie die zur Erledigung erforderlichen Verfügungsrechte und entlohnt ihn dafür. Für den Prinzipal steht diesem Vorteil der Delegation der Nachteil gegenüber, dass er keine vollkommenen Informationen bezüglich der Absichten und Aktivitäten des Agenten besitzt und somit potenziell dessen Opportunismus ausgesetzt ist. Die Prinzipal-Agent-Theorie analysiert nun die Vertragsgestaltung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer sowie typische Probleme dieser Beziehung und diskutiert Bewältigungsmechanismen.

Der Theorie liegen verschiedene Annahmen zu Grunde. So wird die Organisation als Netzwerk von Verträgen ("nexus of contracts") gesehen (Jensen & Meckling, 1976: 310), die allerdings nicht soweit spezifiziert werden können, dass alle eventuell eintretenden Fälle abgedeckt sind (*unvollständige Verträge*), so dass sich für die Akteure Handlungsspielräume ergeben. Diese orientieren sich jeweils an ihrem individuellen Nutzen, was opportunistische Praktiken einschließt, sind – zumindest auf Seiten des Agenten – risikoavers und handeln auf Grund unvollständiger Informationen begrenzt rational (Eisenhardt, 1989a: 58f.). Von besonderer Relevanz sind verschiedene Informationsdefizite des Prinzipals. Dieser kennt die Absichten des Auftragnehmers nicht genau und kann dessen Aktivitäten nicht vollumfänglich beobachten. Zudem er-

geben sich Schwierigkeiten in der Leistungskontrolle, weil der Prinzipal nicht weiß, inwieweit das Ergebnis auf die Anstrengungen des Agenten zurückzuführen bzw. externen Faktoren zuzurechnen ist.[35]

Die Differenz zwischen den Kosten der Leistungserstellung unter Berücksichtigung dieser Informationsasymmetrie und den Kosten bei vollständiger Information der Beteiligten im Sinne der neoklassischen Theorie wird als Agenturkosten bezeichnet (Ebers & Gotsch, 2001: 212). Jensen & Meckling (1976: 308) unterscheiden drei Arten von Agenturkosten: Steuerungs- und Kontrollkosten ("screening costs") werden durch Maßnahmen verursacht, die dem Prinzipal eine auftragsgemäße Leistung sichern sollen. Dazu gehören z.B. Ausgaben für den Vertragsabschluss selbst, die Überwachung des Agenten, die Bewertung seiner Leistung oder die Kosten für Anreizkomponenten. Garantiekosten ("signalling costs") entstehen durch Bemühungen auf Seiten des Auftragnehmers, dem Auftraggeber gegenüber Vertrauenswürdigkeit zu demonstrieren. Zu denken ist dabei an Aufwand für Selbstkontrolle, Rechenschaftstätigkeiten oder Schadensersatzverpflichtungen. Schließlich werden Residualkosten ("residual costs") hervorgerufen, weil der Prinzipal auf Grund der Leistungserstellung durch den Agenten sein mögliches Nutzenmaximum nicht erreicht. Die Agenturtheorie geht davon aus, dass sich die Vertragskonstruktion mit den geringsten Agenturkosten durchsetzt (Jensen, 1983: 333f.).

Durch die in den unterschiedlichen Nutzenfunktionen von Prinzipal und Agent begründeten Zielkonflikte und die ungleiche Informationsverteilung zwischen den Parteien ergeben sich bestimmte Probleme (Arrow, 1985: 37ff.). Versteckte Informationen ("hidden information") liegen vor, wenn lediglich der Agent gewisse relevante Angaben vor Vertragsabschluss besitzt und diesen Wissensvorsprung strategisch für seine Interessen einsetzen kann. Als Beispiel sei die Auswahl eines Mitarbeiters erwähnt, den der Arbeitgeber wegen seiner ausgezeichneten Bewerbungsunterlagen einstellt, die aber wichtige Informationen, die gegen die Einstellung des Mitarbeiters sprechen, verschweigen. Versteckte Informationen können zu einer Negativauslese am Markt führen, was auch *adverse Selektion* genannt wird. Am Krankenversicherungsmarkt kann diese z.B. zu Stande kommen, wenn der Versicherungsgeber die Prämie auf Grundlage des durchschnittlichen Gesundheitszustandes der Versicherten kalkuliert. Für Personen mit einem relativ schlechten Gesundheitszustand ist die Prämie günstig, während Gesunde

---

[34] Vgl. Eisenhardt (1989a: 57ff.). Ross (1973: 134) merkt dazu an: "Examples of agency are universal."

[35] Weiterhin gehen viele Autoren von einem Informationsvorsprung des Agenten hinsichtlich der Erledigung der ihm übertragenen Aufgabe aus, der für das Interesse des Prinzipals an den Diensten des Agenten verantwortlich ist (Bühner, 2004: 114; Ebers & Gotsch, 2001: 211). Diese Annahme kann aber wegfallen, wenn z.B. der Auftraggeber den Auftragnehmer nur aus Gründen der Arbeitsteilung engagiert hat, um sich anderen Angelegenheiten zu widmen.

sie für teuer halten. In Konsequenz schließen mehr Leute mit einer schlechten Gesundheit die Versicherung ab als gesunde Personen.

Mit versteckten Handlungen ("hidden action") ist der Umstand gemeint, dass der Prinzipal keine exakten Kenntnisse über die Handlungsmöglichkeiten und das Leistungsverhalten des Agenten hat. Er kann zwar u.U. das Ergebnis beurteilen; ob dieses aber aus den Anstrengungen des Auftragnehmers resultiert oder durch andere Kontextvariablen determiniert wird, ist für den Auftraggeber nur z.T. ersichtlich. Die beschränkte Beobachtbarkeit seiner Handlungsweise motiviert den Agenten zum Missbrauch von Ressourcen für eigennützige Zwecke und zur "Drückebergerei" ("shirking"), was als "moral hazard" bekannt geworden ist. Auch diese Problematik lässt sich wieder mit einem Beispiel aus dem Versicherungsmarkt illustrieren: So könnten sich die Mitarbeiter eines Unternehmens, das eine Feuerversicherung abgeschlossen hat, fahrlässiger verhalten und es versäumen, Brandschäden zu vermeiden.

Als Bewältigungsmechanismen ("governance mechanisms") werden vor allem drei Arten der Disziplinierung des Agenten diskutiert (Ebers & Gotsch, 2001: 214f.; Eisenhardt, 1989a: 60): Die wichtigste Strategie ist die Etablierung von Anreizen z.B. durch Ergebnisbeteiligung des Auftragnehmers. Dadurch werden die Präferenzen von Prinzipal und Agent miteinander verbunden und Zielkonflikte reduziert.[36] Des Weiteren kann das Verhalten des Agenten auch direkt über vertraglich fixierte Regelungen, Kontrolle der Einhaltung und Sanktionierung von Verletzungen dieser Vereinbarungen gesteuert werden. Als dritte Maßnahme wird die Verbesserung von Informationssystemen vorgeschlagen, mit deren Hilfe sich der Prinzipal über die Optionen und Aktivitäten des Agenten unterrichten lässt. Beispielsweise engt eine Ausweitung der Rechenschaftspflichten des Auftragnehmers seinen Handlungsspielraum und damit seine Möglichkeiten zur opportunistischen Ausnutzung der Situation ein.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Prinzipal-Agent-Theorie bedeutsame Grundprobleme und Entscheidungskalküle des Verhältnisses zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer beleuchtet. Sie hat insbesondere Anwendung in der Erforschung von Agenturbeziehungen gefunden, die auf Grund der Trennung von Eigentum und Kontrolle im Unternehmen entstehen (Ebers & Gotsch, 2001: 215ff.). So werden z.B. die Anreizwirkung ergebnisabhängiger Vergütungssysteme zur Optimierung des Handelns von Managern (Jensen & Murphy, 1990) oder die Effizienz der Kontrolle von Vorständen durch Aufsichtsräte analysiert (Fama & Jensen, 1983).[37]

---

[36] Eine Optimierung der Anreizsteuerung wird allerdings durch andere, konfligierende Teilziele erschwert (vgl. dazu Laux & Liermann, 2003: 525ff.).

[37] Weitere Schlagworte in diesem Zusammenhang sind der *Arbeitsmarkt für Manager* (Fama, 1980) oder der *Markt für Unternehmenskontrolle* (Jensen & Ruback, 1983).

Allerdings dürfen signifikante Schwächen der Agenturtheorie nicht verschwiegen werden (Bühner, 2004: 115f.; Ebers & Gotsch, 2001: 221ff.). So wird die Problematik einseitig aus der Perspektive des Prinzipals betrachtet und nur dem Agenten Opportunismus unterstellt. Ferner geht die Agenturtheorie von einem Ein-Perioden-Modell aus, das z.B. sich langfristig negativ auswirkende Reputationsverluste auf Seiten des Auftragnehmers nicht berücksichtigt, die auf sein opportunistisches Verhalten zurückzuführen sein könnten. Zudem leidet die Agenturtheorie unter mangelnder Operationalisierbarkeit, so dass sie empirisch kaum anwendbar ist.

Die Prinzipal-Agent-Theorie wird in der Wissenschaft nur als ergänzende theoretische Fundierung zur Erklärung von Aspekten des Outsourcing-Phänomens herangezogen.[38] Obwohl sie, wie zu Beginn des Abschnitts erwähnt, einen wichtigen Platz in der Forschung zum Verhältnis zwischen Unternehmenszentrale und Tochtergesellschaft einnimmt, wird die Prinzipal-Agent-Theorie bislang in Beiträgen zum Offshoring von Support-Prozessen nicht beachtet.

2.1.2 Ressourcenbasierte Ansätze

Mit der ressourcenbasierten Sichtweise ("resource-based view" oder RBV) soll nachfolgend eine zweite Theorie der Unternehmung erläutert werden, die als Theoriegrundlage für die Wahl des Governance Mode und die geographische Verteilung der Erbringung unterstützender Funktionen anzuführen ist und die sich mit dem Ursprung von Wettbewerbsvorteilen auseinandersetzt. Nachdem Abschnitt 2.1.2.1 zunächst die prinzipiellen Aussagen der Theorie erklärt, wird in Abschnitt 2.1.2.2 der aus der RBV abgeleitete Kernkompetenzenansatz vorgestellt, der ressourcenorientierte Überlegungen speziell bei Praktikern populär gemacht hat (Müller-Stewens & Lechner, 2003: 537; Wernerfelt, 1995: 174). Anschließend wird mit dem Konzept der dynamischen Fähigkeiten eine Weiterentwicklung der RBV eingeführt, die ebenfalls relevant für die Thematik dieser Arbeit ist.

2.1.2.1 Ressourcenbasierte Sichtweise der Unternehmung

Die Ressourcenbasierte Sichtweise der Unternehmung wird als eine der einflussreichsten Forschungsströmungen der letzten Jahrzehnte angesehen (Peng, 2001: 803; Wernerfelt, 1995). Sie basiert auf den Überlegungen von Penrose (1959: 24f.), die als erste Autorin Firmen als Ansammlung von Ressourcen konzeptionalisierte.[39] Nachdem

---

[38] Eisenhardt (1989a: 71f.) gibt ausdrücklich die Empfehlung, die Agenturtheorie mit anderen Theorien zu kombinieren, um sich nicht auf einen zu engen Ausschnitt der Realität zu fokussieren, sondern die Komplexität der realen Welt besser abzubilden.

[39] Rugman & Verbeke (2002) setzen sich ausführlich mit dem Einfluss von Edith Penrose auf die ressourcenbasierte Sicht auseinander.

sich die Strategieforschung zuvor verstärkt externen Faktoren zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen zugewandt hatte, beschäftigte sie sich seit Mitte der 80er Jahre sehr intensiv mit unternehmensinternen Ressourcen als Quelle der Überlegenheit von Firmen (Barney, 1991: 99f.; Grant, 1991: 114; 2002: 132; Teece, Pisano & Shuen, 1997: 510).[40]

Die Deutung von Unternehmen als Bündel von Ressourcen unterscheidet die RBV deutlich von neoklassischen Modellen, die Unternehmen lediglich über homogene, frei verfügbare Produktionsfunktionen definieren, oder der Industrieökonomik, die die Summe der Produkt-Marktpositionen in den Mittelpunkt stellt. Als Ressourcen gelten zunächst einmal alle Stärken und Schwächen eines Unternehmens (Barney, 1991: 101; Wernerfelt, 1984: 172). Barney (1991: 101) unterscheidet im einzelnen physische Ressourcen, Ressourcen des Humankapitals und organisatorische Ressourcen.[41] Physische Ressourcen beinhalten die Technologie von Unternehmen, seine Anlagen und Ausstattung, seine geographische Lage sowie die Zugangsmöglichkeiten zu Rohstoffen. Ressourcen des Humankapitals umfassen die Erfahrungen, die Ausbildung, das Urteilsvermögen, die Intelligenz und die unternehmensspezifischen Kenntnisse der Manager und Mitarbeiter der Unternehmung sowie deren Beziehungen untereinander. Organisatorische Ressourcen sind z.B. die formale Führungsstruktur, das Planungs-, Kontroll- und Organisationssystem sowie das Verhältnis zwischen Gruppen innerhalb der Firma und zwischen Unternehmen und Umwelt. Eine wichtige Annahme der Theorie besteht darin, dass Ressourcen eine gewisse Immobilität aufweisen, d.h., dass sie teilweise nicht handelbar oder anderweitig übertragbar sind (Barney, 1991: 101; Peteraf, 1993: 183ff.). Diese Annahme schlägt sich in der Definition von Wernerfelt (1984: 172) nieder: "More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm."

Die zentrale These der RBV besagt nun, dass die Heterogenität von Firmen hinsichtlich ihrer Ausstattung mit Ressourcen entscheidend für die Existenz von Wettbewerbsvorteilen ist (Barney, 1991: 100f.; Peteraf, 1993: 180). Diese rühren nämlich aus der unterschiedlichen Effizienz der Ressourcen her. Die Wettbewerbsvorteile werden

---

[40] Wichtige Arbeiten stammen in diesem Zusammenhang u.a. von Wernerfelt (1984), der den Begriff "resource-based view" geprägt hat, Dierickx & Cool (1989), die auf die Nicht-Handelbarkeit bestimmter Assets hinwiesen, Barney (1991), der die Charakteristika herausarbeitete, die darüber entscheiden, welches Potenzial eine Ressource zur Bildung von Wettbewerbsvorteilen hat, und Conner (1991) bzw. Mahoney & Pandian (1992), die Zusammenhänge zur Organisations- und Industrieökonomik verdeutlichten. Peteraf (1993) hat sich mit Bedingungen für die Nachhaltigkeit von ressourcenbasierten Wettbewerbsvorteilen beschäftigt, während Conner & Prahalad (1996) das unterschiedliche Know-how von Individuen für die Existenz von Unternehmen verantwortlich gemacht und die ressourcenbasierte Sicht mit der Governance Mode-Entscheidung verknüpft haben. Peng (2001) gibt einen umfassenden Überblick über die Anwendung der ressourcenbasierten Sichtweise in der *International Business*-Literatur.

genutzt, um zwei Arten von Renten[42] vereinnahmen zu können: Monopolrenten und Ricardorenten (Grant, 2002: 137; Peteraf, 1993: 180ff.). Während Monopolrenten[43] auf vorsätzlicher Limitierung durch den Monopolisten beruhen, entstehen Ricardorenten[44] durch eine tatsächliche Ressourcenknappheit. Diese Knappheit an speziellen Input-Faktoren ist entweder gar nicht oder nur in begrenztem Umfang und langsam zu beseitigen. Solange Firmen die Ressourcenheterogenität bzw. die mit ihr verbundenen Effizienzvorteile aufrechterhalten können, erwirtschaften sie Ricardorenten, die letztendlich verantwortlich für Erfolgsunterschiede zwischen Unternehmen sind.

Mehrere Autoren haben sich mit den Eigenschaften einer Ressource beschäftigt, die ausschlaggebend dafür sind, ob die Ressource das Potenzial zur Schaffung eines langfristigen Wettbewerbvorteils besitzt. So werden vor allem die Attribute Werthaltigkeit, Knappheit, Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit angeführt (Barney, 1991: 105ff.; Grant, 2002: 152ff.). Ressourcen müssen wertvoll sein, d.h. sie müssen Unternehmen befähigen, Effizienz- oder Effektivitätsverbesserungen zu generieren oder zu implementieren. Sie sind knapp, wenn nur wenige Firmen solche Ressourcen ihr eigen nennen können. Wenn viele oder gar alle Wettbewerber einer Industrie eine bestimmte Stärke besitzen, kann sich kein Unternehmen durch speziell diese Stärke differenzieren. Weist eine Ressource diese ersten beiden Charakteristika auf, lässt sich mit ihrer Hilfe ein Wettbewerbsvorteil etablieren.[45] Für die Nachhaltigkeit dieses Vorteils sind allerdings zusätzlich die beiden letztgenannten Eigenschaften notwendig.[46]

Nur bei Nicht-Imitierbarkeit kann die Knappheit einer wertvollen Ressource auf Dauer Bestand haben. Es lassen sich drei Gründe für Nicht-Imitierbarkeit beschreiben (Barney, 1991: 107ff.; Dierickx & Cool, 1989: 1507ff.).[47] Zum einen kann sich Nicht-Imitierbarkeit aus der spezifischen Unternehmenshistorie ergeben. Es ist z.B. denkbar, dass die Generierung gewisser Ressourcen nur in bestimmten Entwicklungsstufen einer Firma möglich ist. Ist die Phase verstrichen, kann das Unternehmen diese Ressourcen

---

41 Grant (1991: 119) gliedert feiner und erwähnt zusätzlich finanzielle, technologische und reputationsbezogene Ressourcen. Hall (1993: 607ff.) teilt in materiell und immaterielle Ressourcen und schlüsselt letztere sehr genau auf.

42 Unter einer Rente werden diejenigen Erträge verstanden, die die Opportunitätskosten des Ressourceneinsatzes in einer Branche übertreffen, ohne neuen Wettbewerb hervorzurufen (Müller-Stewens & Lechner, 2003: 357).

43 Monopolrenten können z.B. auf räumlich verteiltem Wettbewerb, Produktdifferenzierung, Mobilitätsbarrieren zwischen Industrien, Größenunterschieden oder "First Mover"-Vorteilen basieren (Peteraf, 1993: 182).

44 Benannt ist die Ricardorente nach dem britischen Ökonomen David Ricardo, der im 19. Jahrhundert zeigte, dass mit fruchtbarem Land auch dann hohe Erträge erwirtschaftet werden können, wenn der Getreidemarkt stark umkämpft ist (Ricardo, 1817).

45 Diese "ex ante limits to competition" sind Voraussetzung für die Schaffung eines ressourcenbasierten Wettbewerbsvorteils, weil auf einem perfekten Markt für Ressourcen ansonsten Renten über den Preis der Ressource nivelliert würden (Peteraf, 1993: 185).

46 Peteraf (1993: 182f.) bezeichnet diese Eigenschaften als "ex post limits to competition".

nicht mehr aufbauen – ihre Schaffung ist pfadabhängig.[48] Zum anderen kann Nicht-Imitierbarkeit auch in kausaler Ambiguität begründet sein, d.h., dass selbst dem Unternehmen, das den Wettbewerbsvorteil besitzt, das Zusammenspiel verschiedener Ressourcen zur Herausbildung des Vorteils nicht klar ist. Für die Konkurrenz ist eine Imitation praktisch ausgeschlossen. Als dritter Grund lässt sich die Nicht-Imitierbarkeit einer Ressource u.U. auf ihre soziale Komplexität zurückführen, d.h. die Ressource ist vom Unternehmen selbst gar nicht systematisch zu managen. So ist z.B. die Beziehung einer Firma zu seinen Zulieferern von sehr vielen Faktoren abhängig, die nur z.T. von der Firma beeinflusst werden können. Wettbewerber haben große Probleme, eine solche Ressource zu kopieren.

Die Forderung nach Nicht-Substituierbarkeit einer Ressource als letzte der vier notwendigen Eigenschaften bedeutet schließlich, dass es keine andere Ressource geben darf, mit deren Hilfe man dieselbe Strategie implementieren kann, die also ebenfalls als wertvoll im oben beschriebenen Sinne gilt, die aber entweder nicht knapp oder ihrerseits imitierbar ist. Ein solches Substitut muss dabei nicht unbedingt ähnlich sein, sondern kann dieselbe Strategie auch mit ganz anderen Mitteln verfolgen (Barney, 1991: 111f.). Um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil generieren zu können, muss eine Ressource alle vier geschilderten Charakteristika simultan aufweisen.

Die RBV kann deshalb als wegweisend bezeichnet werden, weil sie die Firma nicht als *Black Box*[49] beschreibt. Vielmehr zeugt die Fokussierung auf die Heterogenität von Unternehmensressourcen von Annahmen, die im Vergleich zu vielen anderen Theorien deutlich realitätsnäher sein dürften. Nichtsdestotrotz muss kritisiert werden, dass die RBV kaum Hinweise darauf gibt, wie Ressourcen, die zur Schaffung eines Wettbewerbvorteils geeignet sind, ex ante identifiziert und aufgebaut werden können. Zudem ist die Bestimmung des isolierten Wertes einer Ressource u.a. auf Grund der vorherrschenden Komplexität ein ungelöstes Problem.

Die RBV hilft zum einen, die räumliche Verteilung von Support-Aufgaben zu verstehen. Die Verlagerung von Aufgaben ins Ausland kann beispielsweise durch den Zugang zu Ressourcen, insbesondere zu Humankapitalressourcen, begründet sein, mit

---

[47] Rumelt (1984: 567) nennt diese Gründe "isolating mechanisms".

[48] Der Begriff *Pfadabhängigkeiten* beschreibt den Sachverhalt, dass aktuelle Entscheidungssituationen u.U. wesentlich von Entschlüssen der Vergangenheit bestimmt werden. Einstmals verfügbare Alternativen sind z.B. auf Grund von bereits früher getroffenen Entscheidungen nicht mehr realisierbar. Ausführlich mit Pfadabhängigkeiten beschäftigen sich z.B. Sydow, Schreyögg & Koch (2005). Als Beispiel kann der allgemeine Unternehmergeist in der Belegschaft eines Start-up genannt werden. Dieser kann mit entsprechenden Managementpraktiken eventuell in sich anschließende Phasen der Unternehmensentwicklung transportiert werden. Einem reifen Unternehmen dürfte es hingegen äußerst schwer fallen, eine solche Ressource nachträglich aufzubauen.

[49] Unter einer *Black Box* wird ein geschlossenes System unter Vernachlässigung seines inneren Aufbaus verstanden.

Hilfe dessen Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu erreichen suchen (Ambos, 2005: 395; Belitz, 2000: 176; Jensen & Pedersen, 2007: 5; Serapio & Dalton, 1999: 312; Volberda, Van den Bosch & Roza, 2007: 5). Der Verzicht auf Offshoring kann indes dadurch bedingt sein, dass die entscheidenden Ressourcen im Ausland nicht zur Verfügung stehen. Zum anderen dienen die Grundsätze der Theorie als Entscheidungshilfe für die Fragestellung, welche Tätigkeiten an externe Dritte herauszugeben sind (Dibbern, Güttler & Heinzl, 2001: 687ff.; Lepak & Snell, 1998: 221ff.; Quinn, 1999: 11).[50] Durch eine interne Erbringung können z.B. vorhandene Wettbewerbsvorteile besser geschützt werden, so dass Prozesse, die verantwortlich für derartige Vorteile sind, nicht ausgelagert werden sollten (Zhao & Calantone, 2003: 62f.). Weniger abstrakt und damit für das Verständnis des gewählten Governance Mode und der geographischen Verteilung von Support-Aufgaben noch eingängiger ist der Kernkompetenzenansatz, der im folgenden Abschnitt erläutert wird.

2.1.2.2 Konzept der Kernkompetenzen

Eng verwandt mit der RBV ist das Konzept der Kernkompetenzen ("core competencies"), das maßgeblich von Hamel & Prahalad (1990) geprägt worden ist und ressourcenbasierte Ideen bei Praktikern weit verbreitet hat (Müller-Stewens & Lechner, 2003: 537). Unter einer Kernkompetenz ist dabei eine Fähigkeit zu verstehen, die das Unternehmen besser als andere Firmen ausführt und die ihm einen Wettbewerbsvorteil einräumt.[51, 52] Um einen Wettbewerbsvorteil zu verkörpern, sollte die Kompetenz drei Tests bestehen (Prahalad & Hamel, 1990: 83f.): Als Kernkompetenz muss sie das Potenzial aufweisen, den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten zu ermöglichen. Ferner sollte diese Kernfähigkeit wesentlich zum wahrgenommenen Kundennutzen beitragen. Dritte Anforderung ist die schwierige Imitierbarkeit der Kompetenz, die sich z.B. aus dem komplexen Zusammenspiel individueller Technologien und über Jahre aufgebauter Produktionsfähigkeiten ergeben haben könnte. Eine Kernkompetenz ist nicht direkt übertragbar und somit auch nicht handelbar, sondern bildet sich über langfristige Lernprozesse innerhalb der Unternehmung heraus.[53]

---

[50] Einen Überblick zu den Implikationen der RBV für den Themenkomplex Outsourcing geben Mahnke, Overby & Vang (2005: 211ff.).

[51] Die Begriffe Kompetenz und Fähigkeit werden in dieser Arbeit synonym verwendet (vgl. Prahalad & Hamel, 1992: 164ff.).

[52] Zu beachten ist, dass sich dieser Ansatz auf Kompetenzen bzw. Fähigkeiten und nicht auf Ressourcen bezieht. Kompetenzen bzw. Fähigkeiten entstehen durch den koordinierten Einsatz von Ressourcen, die praktisch als Vorprodukt zu sehen sind (Dibbern, Güttler & Heinzl, 2001: 686; Müller-Stewens & Lechner, 2003: 359).

[53] Dies machen Prahalad & Hamel (1990: 82) in ihrer Definition von Kernkompetenzen deutlich: "Core Competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technology."

Das Konzept besagt, dass Unternehmen nicht als Verbund einzelner Geschäftseinheiten zu sehen sind, sondern als Portfolio von Fähigkeiten, die sich über Geschäftseinheiten hinweg erstrecken (Müller-Stewens & Lechner, 2003: 221; Prahalad & Hamel, 1990: 86ff.). Firmen sollten sich verstärkt der Identifizierung und dem Management dieser Kernkompetenzen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen widmen (Prahalad & Hamel, 1990: 79, 91). Während für diese Aufgaben einerseits somit Kapazitäten abzustellen sind, dürfen Kernkompetenzen andererseits nicht ausgelagert werden, da sie auf Grund von Pfadabhängigkeiten u.U. nicht wieder zu ersetzen sind (Prahalad & Hamel, 1990: 84f.).[54] Zur Umsetzung einer solchen Strategie wird die Fokussierung auf sogenannte Kernprodukte befürwortet, womit Bestandteile oder Komponentengruppen gemeint sind, die verantwortlich für den Nutzen des Endprodukts sind. Unternehmen sollten versuchen, möglichst hohe Marktanteile bezüglich dieser Kernprodukte zu realisieren.

Seine Attraktivität gewinnt das Konzept mit Sicherheit durch die Einfachheit, mit der – anders als bei der ressourcenbasierten Sicht – konkrete strategische Managementempfehlungen abgeleitet werden können. Diese "Übersimplifizierung" ist allerdings auch zugleich einer der wichtigsten Kritikpunkte. Ferner beschreiben Prahalad & Hamel (1990) zwar einen Weg zur Identifizierung von Kernkompetenzen, sagen aber praktisch nichts darüber, wie solche Fähigkeiten erstellt werden können. Außerdem fokussiert sich ihr Artikel stark auf Produktkompetenzen.

Dennoch lässt sich der Kernkompetenzenansatz sowohl zur Erklärung der Motive für Offshoring und Outsourcing von Support-Funktionen, als auch zur Entscheidungsunterstützung über die Anwendung solcher Konfigurationsmöglichkeiten heranziehen. So kann die Fokussierung auf Kernkompetenzen im Heimatland Grund dafür sein, periphere Aufgaben zu verlagern (Bardhan & Jaffee, 2005:10; Kakumanu & Portanova, 2006: 2). Die Konzentration auf Kernkompetenzen ist aber vor allem als Antrieb für die Auslagerung von Prozessen an externe Dritte anzuführen (Barth, 2003: 138ff.; Gilley, Greer & Rasheed, 2004: 238; Gilley & Rasheed, 2000: 766; Kakabadse & Kakabadse, 2002: 190f.; Kern, Willcocks & van Heck, 2002: 47; Koppelmann, 1996: 3; Kumar & Eickhoff, 2005: 246ff.; Lever, 1997: 39ff.; Quinn & Hilmer, 1994: 43ff.; 1995: 48ff.; Tian, 2007: 55f.; Zhao & Calantone, 2003: 63). Der Kernkompetenzenansatz kann zudem als Anhaltspunkt benutzt werden, um über das Offshoring (Aron & Singh, 2005: 136; Evison et al., 2004: 39; Venkatraman, 2004: 16) bzw. Outsourcing (Dittrich & Braun, 2004: 89; Greer, Youngblood & Gray, 1999: 92; Heikkilä & Cordon, 2002: 184; Kumar & Eickhoff, 2005: 246ff.; Lepak & Snell, 1998: 221ff.; Quinn, 2000: 20; Saunders, Gebelt & Hu, 1997: 64f.; Schlosser, Templer & Ghanam, 2006: 293;

[54] Zum Begriff *Pfadabhängigkeiten* vgl. Fußnote 48.

Stroh & Treehuboff, 2003: 22; Tian, 2007: 55f.; Young & Hood, 2003: 111) bestimmter Aufgaben zu entscheiden. Kernfähigkeiten sollten weder verlagert noch ausgelagert werden, weil dadurch Wettbewerbsvorteile aus der Hand gegeben werden und wichtige Kompetenzen unter Umständen dauerhaft verloren gehen.[55]

2.1.2.3 Dynamische Fähigkeiten

Als letzter ressourcenbasierter Ansatz soll nun das Konzept der dynamischen Fähigkeiten ("dynamic capabilities") vorgestellt werden, das in erster Linie auf Teece, Pisano & Shuen (1997) zurückzuführen ist. Das Konzept entwickelt gewissermaßen die ressourcenbasierte Sicht weiter, indem es den Aufbau von Fähigkeiten als Prozess beschreibt und insofern konkretere Angaben dazu macht, wie auf Kompetenzen basierende Wettbewerbsvorteile zu verwirklichen sind (Müller-Stewens & Lechner, 2003: 359ff.). Die erfolgreiche Nutzung von Offshoring und Outsourcing für Support-Aufgaben kann als dynamische Fähigkeit im Sinne dieses Ansatzes verstanden werden.

Entsprechend der Grundidee der ressourcenbasierten Sichtweise ist auch für das Konzept der dynamischen Fähigkeiten die Heterogenität von Firmen Vorraussetzung für die Existenz langfristiger Wettbewerbsvorteile. Anders als die RBV, die die einzelne Ressource in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellt, analysiert dieser Ansatz allerdings ähnlich wie das Konzept der Kernkompetenzen Fähigkeiten bzw. Kompetenzen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen.[56] Fähigkeiten entstehen dabei erst durch den koordinierten Einsatz, d.h. die effektive Kombination von menschlichen, physischen und organisatorischen Ressourcen (Amit & Schoemaker, 1993: 35; Dibbern, Güttler & Heinzl, 2001: 686), oder wie es Grant (1991: 120) ausdrückt: "The capabilities of a firm are what it can do as a result of teams of resources working together." Erfolgsdifferenzen zwischen Firmen werden also nicht mit ihrer unterschiedlichen Ressourcenbasis, sondern mit firmenspezifischen Fähigkeiten, vorhandene Ressourcen effizient zu nutzen, begründet.[57]

Derartigen firmenspezifischen Kompetenzen liegen komplizierte Interaktionsmuster zwischen den Akteuren eines Unternehmens zu Grunde, die sich über Jahre hinweg herausgebildet haben und fest in der Organisation verankert sind. Auf Grund der Komplexität der für die Fähigkeit verantwortlichen Management-Prozesse und organi-

---

[55] Verschiedene Studien bezweifeln allerdings, dass es sinnvoll ist, Outsourcing-Entscheidungen mit Hilfe des Konzeptes der Kernkompetenzen abzuleiten (Gilley & Rasheed, 2000: 779; Saunders, Gebelt & Hu, 1997: 73; Shen, 2005: 290).

[56] Vgl. Fußnote 52.

[57] Schon Penrose (1959: 54) hat auf diese Möglichkeit hingewiesen: "A firm may achieve rents not because it has better resources, but rather the firm's distinctive competence involves making better use of its resources."

satorischen Strukturen sind diese Kompetenzen praktisch nicht handel- oder übertragbar, wenngleich sie sich u.U. in sichtbaren Routinen manifestieren. Zudem können sie auch nicht kurzfristig repliziert werden (Amit & Schoemaker, 1993: 35f.; Teece, Pisano & Shuen, 1997: 517f., 524ff.). Welche Fähigkeiten ein Unternehmen besitzt, ist stark von seiner spezifischen *Asset-Position* abhängig, womit die aktuelle Ausstattung bezüglich verschiedener Ressourcenarten (z.B. technologische, komplementäre, finanzielle, reputatorische Ressourcen) gemeint ist (Teece, Pisano & Shuen, 1997: 518ff.). Pfadabhängigkeiten beeinflussen die Kompetenzen einer Firma ebenfalls. Dies ist auch ein wichtiger Grund dafür, dass es konkurrierenden Unternehmen unmöglich ist, spezifische Fähigkeiten zeitnah zu kopieren. Sie können allenfalls versuchen, einen ähnlichen, langfristigen Aufbauprozess anzustoßen, wobei der Erfolg eines solchen Vorhabens äußerst unsicher ist (Teece, Pisano & Shuen, 1997: 517).

Aus dem Modell ergeben sich mehrere Implikationen hinsichtlich der mit dem Wettbewerbsvorteil verbundenen Rente. Zum einen entsteht diese nicht aus einer intrinsischen Unterbewertung von Ressourcen wie bei der RBV, sondern durch die koordinierte Verwendung dieser Ressourcen. Zum anderen verschiebt sich der Zeitpunkt der Rentengenerierung beim Konzept der dynamischen Fähigkeiten im Vergleich zur RBV nach hinten in die Phase der Ressourcenkoordination und -kombination. Bei der RBV lässt sich hingegen die Rente bereits unmittelbar mit der Akquisition des unterbewerteten Assets realisieren (Müller-Stewens & Lechner, 2003: 359).

Hinzu kommt die Tatsache, dass das Konzept, wie der Name schon verdeutlicht, als ein dynamisches Modell zu verstehen ist, in dem sich Kompetenzen durch Pfade und aktuelle Ressourcenausstattung beeinflusst immer wieder neu formieren. Mit Hilfe dynamischer Fähigkeiten passen sich Unternehmen den sich rasch verändernden Umweltbedingungen permanent an, was in der Definition von Teece, Pisano & Shuen (1997: 516) explizit berücksichtigt wird: "We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions." Während Wettbewerbsvorteile aus immobilen Ressourcen bei der RBV zur Generierung von Ricardorenten führen, ergeben sich beim Ansatz der dynamischen Fähigkeiten sogenannte Schumpeterrenten als Lohn für unternehmerische Entscheidungen in einer hochkomplexen Umwelt. Das Wissen um diese Renten löst allerdings einen neuen Zyklus *kreativer Zerstörung* im Sinne von Schumpeter aus (Müller-Stewens & Lechner, 2003: 361), so dass Eisenhardt & Martin (2000: 1107) das Konzept folgendermaßen zusammenfassen: "Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die."

Die gerade erläuterte Aufhebung der statischen Betrachtungsweise der RBV ist als wichtigstes Verdienst des Konzeptes der dynamischen Fähigkeiten zu sehen. Auch die Einbeziehung bestimmter Aspekte der Organisationstheorie wie z.B. Lernen, Kognitionen, etc. (Teece, Pisano & Shuen, 1997: 520) ist positiv zu vermerken. Wenig trennscharf bleibt hingegen das Begriffspaar Ressourcen/Fähigkeiten, weshalb nicht ganz klar wird, warum Fähigkeiten nicht auch als spezielle Ressourcen gelten können. Außerdem bereitet die Operationalisierung von dynamischen Fähigkeiten Schwierigkeiten und endet oft in Tautologien. Ferner leiden sowohl dieses Konzept als auch die RBV darunter, dass sie die Quellen für Wettbewerbsvorteile – Ressourcen bei der RBV, Fähigkeiten bzw. Kompetenzen beim Konzept der dynamischen Fähigkeiten – eher im Nachhinein identifizieren, als dass sie praxisrelevante Hinweise geben könnten, wie ein zielgerichteter Aufbau solcher Quellen auszusehen hat.

Die erfolgreiche Implementierung von Offshoring-Projekten im Bereich der unterstützenden Funktionen kann als dynamische Fähigkeit ausgelegt werden, die den Unternehmen, die diese Kompetenz besitzen, einen Wettbewerbsvorteil einräumt (Doh, 2005: 701f.; Lewin & Peeters, 2006a: 222; Manning, Sydow & Windeler, 2007; Volberda, Van den Bosch & Roza, 2007: 5ff.). Gleiches sollte grundsätzlich auch für das Management von Outsourcing-Beziehungen gelten. Dieser Zusammenhang hat allerdings bislang keine Resonanz in der Forschung gefunden. Der nächste Abschnitt befasst sich mit makroökonomischen Grundlagen des Phänomens der Internationalisierung, die ebenfalls für die Verlagerung von unterstützenden Prozessen bedeutsam sind.

2.2 Kostenvorteile als makroökonomisches Motiv der Internationalisierung

Der Begriff der Internationalisierung eines Unternehmens wird in der Literatur unterschiedlich interpretiert (Glaum, 1996: 9ff.; Voll, 2007: 9f.). U.a. wird Internationalisierung als Prozess verstanden, in dem Firmen ihre grenzüberschreitenden Geschäftstätigkeiten nachhaltig ausweiten, wobei die Erbringung von unterstützenden Aufgaben außerhalb des Heimatlandes ebenfalls als grenzüberschreitende Aktivität aufgefasst wird (Voll, 2007: 10).[58] Offshoring, das in Abschnitt 1.3.2 als Verlagerung von Prozessen ins Ausland definiert worden ist, kann somit als Teilmenge des breiter gefassten Begriffs der Internationalisierung verstanden werden. Da Kosteneinsparungen als dominantes Motiv für Verlagerungen von Support-Prozessen bezeichnet werden können (vgl. Abschnitt 3.2.2.1), wird nachfolgend mit dem Ricardo-Modell und dem Heckscher-Ohlin-Modell auf zwei aufeinander aufbauende makroökonomische Frei-

[58] Enge Definitionen sprechen erst dann von Internationalisierung, wenn eine Produktion im Ausland aufgenommen wird. Weite Definitionen erkennen bereits sporadische Auslandsaktivitäten als Internationalisierung an (Voll, 2007: 9f.). Die vorliegende Arbeit nimmt eine mittlere Position ein.

handelsmodelle eingegangen, die die Arbeitsteilung zwischen Nationen mit der Realisierung von Kostenvorteilen erklären.[59, 60]

Die zwei Modelle von Ricardo (1817; 1951) und Ohlin (1933) basieren beide auf sogenannten komparativen Kostenvorteilen und setzen auf den Arbeiten von Smith (1776) zu absoluten Kostenvorteilen auf.[61] Sie sind wichtige Eckpfeiler der klassischen bzw. neoklassischen Außenwirtschaftstheorie. Während absolute Kostenvorteile Unterschiede zwischen Nationen bezüglich der absoluten Produktionskosten für ein bestimmtes Gut beschreiben, liegen komparative Kostenvorteile vor, sofern die Opportunitätskosten eines Landes hinsichtlich der Herstellung eines ersten Produktes im Vergleich zur Herstellung eines zweiten Produktes – also relativ – niedriger sind als in einem anderen Land (Krugman & Obstfeld, 2003: 10ff.). Komparative Kostenvorteile erklären, warum auch dann eine Arbeitsteilung zwischen Ländern stattfindet, wenn ein Land absolut gesehen sämtliche Produkte kostengünstiger produzieren kann. Sie prägen Richtung und Struktur des Außenhandels (Bender, 1999: 464).

Im Ricardo-Modell sind die komparativen Kostendifferenzen auf internationale Produktivitätsunterschiede zurückzuführen. Diese existieren annahmegemäß auf Grund natürlicher Bedingungen dauerhaft, sind also nicht durch temporäre Innovationsvorsprünge eines Landes begründet, so dass sie abweichende Produktionsfunktionen zwischen den Nationen bedingen. Mit Hilfe eines Modells mit zwei Ländern und zwei Gütern zeigt Ricardo (1817; 1951: 128ff.), dass relative Kostenunterschiede zwischen beiden Ländern Voraussetzung dafür sind, dass eine internationale Arbeitsteilung im Interesse beider liegt (Bender, 1999: 465). In seinem Beispiel kann die Gesamtausbringungsmenge beider Güter durch Arbeitsteilung gesteigert werden. Ricardo geht dabei von einem einzigen homogenen Produktionsfaktor Arbeit aus, der in jedem Land so eingesetzt wird, dass er möglichst niedrige Opportunitätskosten verursacht. Ferner ist dieser Faktor zwar national vollkommen mobil, international aber vollständig immobil. In Bezug auf die Produktionsfunktion wird unterstellt, dass sich die Produktivität des

---

[59] Hier können nur die Grundzüge dieser beiden makroökonomischen Modelle erläutert werden, die von diversen volkswirtschaftlichen Konzepten Gebrauch machen. Detailliertere Ausführungen liefern z.B. Krugman & Obstfeld (2003: 10ff.) oder Bender (1999: 464ff.).

[60] Die Forschung hat sich ferner ausführlich mit verschiedenen Eintrittsmodi der Internationalisierung, also z.B. Export, Lizensierung, Bildung von Joint Ventures oder Aufbau von Auslandsniederlassungen beschäftigt (Kappich, 1989: 112ff.; Kutschker & Schmid, 2006: 820ff.; Voll, 2007: 13ff.). Dabei standen allerdings meist marktseitige Motive im Vordergrund (Kutschker & Schmid, 2006: 799ff.). Die Definition von Offshoring aus Abschnitt 1.3.2 abstrahiert zudem explizit vom Governance Mode und damit vom Eintrittsmodus.

[61] Teilweise wird in der Literatur das Ricardo-Modell auch als Modell der komparativen Kostenvorteile bezeichnet. Dies ist insofern leicht verwirrend, als dass auch das Heckscher-Ohlin-Modell mit komparativen Kostenvorteilen arbeitet, die allerdings anderen Ursprungs sind.

Faktors Arbeit mit steigender Ausbringung nicht verändert, dass also konstante Skalenerträge vorliegen.[62]

Das Heckscher-Ohlin-Theorem (Faktorproportionentheorem) (Ohlin, 1933) stellt eine Weiterentwicklung des Ansatzes von Ricardo dar, das mit Kapital einen zweiten Produktionsfaktor neben dem Faktor Arbeit einführt. Somit handelt es sich also um ein Modell mit zwei Ländern, zwei Gütern und zwei Produktionsfaktoren, weshalb das Faktorproportionentheorem auch zuweilen *2x2x2-Modell* genannt wird. Im Gegensatz zum Ricardo-Modell, in dem internationale Produktivitätsdifferenzen durch unterschiedliche Produktionsfunktionen hervorgerufen werden und so für komparative Kostenvorteile in bestimmten Ländern sorgen, ist bei Ohlin die Ausstattung mit Produktionsfaktoren Ursache für Kostenunterschiede zwischen Nationen (Bender, 1999: 475ff.; Krugman & Obstfeld, 2003: 67ff.).

Im Modell wird unterstellt, dass theoretisch dieselbe Produktionstechnologie für beide Länder verfügbar ist, wodurch die ricardianische Determinante für komparative Kostenvorteile eliminiert wird. Die zwei Güter werden indes mittels verschiedener Prozesse hergestellt, d.h. das erste Produkt wird im Vergleich zum zweiten Gut kapitalintensiver bei niedrigerem Arbeitseinsatz erzeugt. Die beiden Faktoren Arbeit und Kapital sind gegenseitig substituierbar, national vollständig beweglich, international aber immobil. Sie weisen sinkende partielle Grenzproduktivitäten[63] und konstante Skalenerträge auf. Nun unterscheiden sich die beiden betrachteten Länder des Modells in der Produktionsfaktorausstattung. Während das erste Land reich an Kapital ist, wohingegen Arbeitskräfte relativ gesehen knapp sind, besitzt das zweite Land nur wenig Kapital und relativ viele Arbeitskräfte. Der Faktor Arbeit ist in der kapitalreichen Nation entsprechend teurer. Im arbeitsreichen Land ist indessen das Produktivkapital knapp, was zu hohen Zinsen führt. Es lässt sich nun zeigen, dass das kapitalreiche Land komparative Vorteile bei der Produktion des kapitalintensiven Gutes innehat, dem arbeitsreichen Land hingegen solche Vorteile bei der Erzeugung des arbeitsintensiven Produktes zukommen. In Konsequenz werden sich die Staaten unter Freihandelsbedingungen auf das Gut spezialisieren und dieses exportieren, für deren Herstellung der relativ reichlich vorhandene Faktor intensiv genutzt wird.[64]

---

[62] Das Grundmodell von Ricardo lässt sich unter gewissen Aussageeinschränkungen auf den Fall mit einer Vielzahl von Gütern übertragen (vgl. Dornbusch, Fischer & Samuelson, 1977).

[63] Die partielle Grenzproduktivität zeigt an, wie sich die Ausbringungsmenge verändert, wenn der Einsatz nur eines Produktionsfaktors um eine Einheit gesteigert wird.

[64] Auf eine ausführliche mathematische und grafische Ableitung wird an dieser Stelle verzichtet und stattdessen auf ensprechende Literatur verwiesen (z.B. Bender, 1999: 475ff.; Krugman & Obstfeld, 2003: 68ff.). Auf Grundlage des Heckscher-Ohlin-Modells konnten weitere für die Außenhandelstheorie wichtige Theoreme formuliert werden. So besagt z.B. das Stolper-Samuelson-Theorem (1941), dass ein relativer Preisanstieg eines Gutes mit einer höheren realen Entlohnung des Faktors einhergeht, der in der Produktion des Gutes intensiv beansprucht wird. Der reale Preis für den anderen Fak-

Während die Grundaussagen des Ricardo-Modells mehrfach in empirischen Tests gestützt wurden, mussten für das Faktorproportionentheorem bislang eher gemischte Ergebnisse festgestellt werden (Krugman & Obstfeld, 2003: 32, 82ff.). Die vielleicht bekannteste Studie, deren Resultate das ursprüngliche Heckscher-Ohlin-Modell konterkarieren, stammt von Leontief (1953). Er fand heraus, dass die Importe der USA kapitalintensiver als seine Exporte sind, obwohl die USA als kapitalreichstes Land der Welt charakterisiert werden dürfen. Zur Lösung des Leontief-Paradoxons wird insbesondere die Aufhebung der Homogenitätsannahme bezüglich der beiden Produktionsfaktoren diskutiert (Keesing, 1965). Unterteilt man z.B. den Faktor Arbeit in gering- und hochqualifizierte Arbeitskräfte, ergibt sich u.U. ein anderes Bild hinsichtlich der komparativen Vorteile als im *2x2x2-Modell*. Die USA sind verhältnismäßig reich an hochqualifizierten Arbeitskräften, so dass die internationale Arbeitsteilung nicht nur die vorzügliche Ausstattung mit Kapital, sondern auch den Reichtum an gut ausgebildeten Arbeitnehmern widerspiegelt. Die Ausbildung von Arbeitern lässt sich aber auch als Investition in das Humankapital interpretieren. Die von Leontief entdeckte hohe Arbeitsintensität amerikanischer Exportprodukte wäre dann mit dem beträchtlichen Anteil an Humankapital zu begründen, der fälschlicherweise dem Faktor Arbeit zugerechnet wird (Bender, 1999: 481ff.).

Allgemeiner Kritikpunkt sowohl am Ricardo- als auch am Heckscher-Ohlin-Modell sind in erster Linie ihre restriktiven, z.T. wenig realistischen Annahmen (Jahrreiß, 1984: 55ff.; Kutschker & Schmid, 2006: 383f.).[65] Die unterstellte zwischenstaatliche Immobilität von Faktoren klammert beispielsweise jegliche ausländische Direktinvestition aus. Für die Thematik dieser Arbeit ist zudem natürlich problematisch, dass es sich um eine Analyse auf Länder- und nicht auf Unternehmensebene handelt. Weniger bedeutend ist der Einwand, dass Kostenunterschiede nicht als alleiniger Grund für Internationalisierungsbewegungen herangezogen werden sollten, weil für die Verlagerung von unterstützenden Prozessen das Kostenargument in der Literatur eindeutig hervorgehoben wird und z.B. marktgetriebene Internationalisierungsanstrengungen nur eine untergeordnete Rolle spielen (vgl. Abschnitt 3.2.2.1).

Obgleich das Ricardo-Modell und das Heckscher-Ohlin-Theorem ursprünglich für den zwischenstaatlichen Handel mit materiellen Gütern konzipiert worden sind, lassen sich die Ideen grundsätzlich auf Überlegungen zum Offshoring von Services und

---

tor sinkt gleichzeitig. Das Faktorausgleichstheorem (Samuelson, 1949) zeigt, dass identische Produktionsfunktionen zweier untersuchter Länder bei Freihandel durch den Ausgleich der relativen Güterpreise theoretisch zu einem Ausgleich des Faktorpreisverhältnisses führen. Das Rybczynski-Theorem (Rybczynski, 1955) verdeutlicht, dass die Bestandserhöhung eines Faktors bei gegebenen Güterpreisen zur Steigerung der Produktionsmenge desjenigen Gutes führt, das diesen Faktor intensiv nutzt. Die hergestellte Menge des anderen Produktes geht hingegen zurück.

[65] Einen dezidierten Überblick über diese Annahmen gewährt Kappich (1989: 12ff.).

damit auf die Verlagerung von unterstützenden Funktionen ins Ausland übertragen (Garner & Schwartz, 2004: 12f.; Harrison & McMillan, 2006: 6f.; Mankiw & Swagel, 2006: 1028).[66] Sie können als volkswirtschaftliche Grundlage zur Erklärung des Offshoring-Phänomens vor dem Hintergrund der Kostenoptimierungsbestrebungen von Unternehmen angeführt werden (Amiti & Wei, 2005: 317; Arora, Aspray, Barnow & Gurbaxani, 2006: 72ff.; Buch & Schnitzer, 2007: 16ff.; Markusen, 2005: 3, 10) bzw. ergänzt (Deardorff, 2005: 260ff.; Kohler, 2001: 31ff.).[67] Große Aussagekraft für das Offshoring von Dienstleistunge dürfte speziell ein um den Faktor Ausbildung erweitertes Modell besitzen (Doh, 2005: 696), in dem die Faktorausstattung von Ländern als mittelfristig veränderbar angesehen wird (Blinder, 2006: 114ff.).

2.3 Zusammenfassung der theoretischen Grundlagen

In diesem Kapitel wurden mit ausgewählten Theorien der Neuen Institutionenökonomik (Transaktionskostentheorie und Prinzipal-Agent-Theorie), ressourcenbasierten Ansätzen (RBV, Kernkompetenzen und Konzept der dynamischen Fähigkeiten) sowie makroökonomischen Erklärungen für das Phänomen der Internationalisierung (Ricardo- und Heckscher-Ohlin-Modell) existierende theoretischen Grundlagen zu den Konfigurationsdimensionen aus Abbildung 1-3 dargelegt. Abbildung 2-2 verdeutlicht die Relevanz der verschiedenen theoretischen Ansätze zur Interpretation der Gestaltungsoptionen Offshoring bzw. Outsourcing, auf denen, wie die Fragestellungen in Abschnitt 1.1 verdeutlicht haben, der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt.[68]

---

[66] Dienstleistungen sind dafür gewissermaßen als Sonderform von Gütern zu betrachten, die heute insbesondere auf Grund der Fortschritte in der Informationstechnologie offshore erstellt werden können (Agrawal, Farrell & Remes, 2003: 26; Ramamurti, 2004: 278; Trefler, 2005: 49). Von der Annahme der Kapitalimmobilität abstrahierend, können Standortentscheidungen multinationaler Konzerne als Entscheidungen über die Aufnahme (innerbetrieblichen) internationalen Handels verstanden werden.

[67] Ohne explizit auf Ricardo und Ohlin einzugehen, basieren weitere Offshoring-Beiträge auf diesen Ansätzen (Feenstra & Hanson, 1996; Levy, 2005) bzw. erweitern sie sogar (Antras, Garicano & Rossi-Hansberg, 2006; Antras & Helpman, 2004; Yeaple, 2006).

[68] Die qualitative Beurteilung der Relevanz der verschiedenen theoretischen Ansätze für die beiden Konfigurationsmöglichkeiten Offshoring und Outsourcing erfolgte anhand der Berücksichtigung der Konzepte in der Literatur zur Ver- und Auslagerung von Support-Prozessen.

- = keine Relevanz
+ = gewisse Relevanz
++ = Relevanz
+++ = hohe Relevanz

			Offshoring von unterstützenden Funktionen	Outsourcing von unterstützenden Funktionen
Theorien der Unternehmung	Neue Institutionen-Ökonomik	Transaktionskostentheorie	+	+++
		Prinzipal-Agent-Theorie	+	+
	Ressourcenbasierte Ansätze	Ressourcenbasierte Sicht	+	+
		Kernkompetenzen	+++	+++
		Dynamische Fähigkeiten	++	+
Internationalisierung	Makroökonomische Konzepte: Ricardo- und Heckscher-Ohlin-Modell		+++	-

Abbildung 2-2: Relevanz der verschiedenen theoretischen Ansätze für Offshoring und Outsourcing (eigene Darstellung)

Die Neue Institutionenökonomik liefert insbesondere als Theoriefundament für Outsourcing Anhaltspunkte. Auf ressourcenbasierte Konzepte stützen sich hingegen sowohl Beiträge zur Verlagerung von unterstützenden Funktionen als auch Forschungsarbeiten zu deren Auslagerung. Die erwähnten Ansätze zur Erklärung der Internationalisierung sind hingegen ausschließlich für das Offshoring von Support-Prozessen relevant. Kapitel 3 geht nun auf den aktuellen Forschungsstand zu den Konfigurationsoptionen Offshoring und Outsourcing ein. Dieser muss insgesamt als theoretisch wenig fundiert bezeichnet werden, was vor allem der relativen Neuartigkeit der Phänomene zuzuschreiben ist (King & Torkzadeh, 2008: 205; Matiaske & Mellewigt, 2002: 594; Szcygielska et al., 2007: 2).

3. Forschungsüberblick, Forschungslücke und Forschungsfragen

Nachfolgend werden die bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung unterstützender Geschäftsprozesse beschrieben. Nachdem in Abschnitt 3.1 auf Beiträge eingegangen wird, die sich mit der Bereitstellung unterstützender Funktionen in ihrer Gesamtheit beschäftigen oder einzelne Funktionen herausgreifen, zeichnen die Abschnitte 3.2 und 3.3 ein Bild des Forschungsstands bezüglich des Offshoring bzw. Outsourcing von Support-Prozessen. Insgesamt wird ersichtlich, dass sich die ohnehin begrenzte Literatur zum Themenkomplex der unterstützenden Funktionen in den meisten Fällen auf Einzelaspekte fokussiert, wodurch wichtige Zusammenhänge zwischen Funktionen und/oder Konfigurationsdimensionen unberücksichtigt bleiben (Abschnitt 3.4). In Abschnitt 3.5 werden die in Abschnitt 1.1 skizzierten Forschungsfragen präzisiert, deren Bearbeitung in den sich anschließenden Kapiteln einen ersten Schritt zur Behebung des aufgezeigten Forschungsdefizits leisten soll.

3.1 Forschungsüberblick zu den unterstützenden Funktionen im Allgemeinen

3.1.1 Zentralbereiche und Zentralabteilungen

Die Konfiguration der unterstützenden Funktionen war in ihrer Gesamtheit bislang nicht explizit Objekt der wissenschaftlichen Auseinandersetzung.[69] Die organisationstheoretische Literatur geht auf das Thema in Zusammenhang mit dem meist im Zuge der Erläuterungen zur Divisionalorganisation[70] auftauchenden Begriff der Zentralbereiche ein (Kreisel, 1995: 12). Den Zentralbereichen werden je nach Ausgestaltungsform verschiedene Arten von Aufgaben einer Funktion übertragen, die bei konsequenter Anwendung des Divisionalisierungskonzeptes eigentlich durch die Divisionen zu erledigen wären (Frese, 2005: 490f.).[71] Frese (2005: 492ff.) unterscheidet sechs verschiedene Modelle der Erbringung von Support-Funktionen, die in Tabelle 3-1 charakterisiert werden.[72]

---

[69] Ähnliche Aussagen treffen Frese (2005: 489), Kreisel (1995: 5) und Frese & Werder (1993: 5), die sich in ihren Ausführungen aber alle auf zentral organisierte Support-Bereiche beschränken.

[70] Zur Divisionalorganisation, auch Spartenorganisation oder Geschäftsbereichsorganisation genannt, vgl. z.B. Frese (2005: 457ff.).

[71] Bühner (2004: 144f.) sieht im Wesentlichen drei Aufgaben von Zentralbereichen: Führung, Nutzung von Spezialisierungs- und Größendegressionseffekten, Erbringung von Dienstleistungen.

[72] Vgl. zu dieser Typisierung auch Frese & Werder (1993: 39ff.). Dass in den Ausführungen Freses zu Zentralbereichen sekundäre Aufgaben im Mittelpunkt stehen, hebt Kreisel (1995: 27) hervor (vgl. auch Frese & Werder (1993: 3ff.)).

Kernbereichs-modell	Richtlinien-modell	Matrix-modell	Service-modell	Stabs-modell	Autarkie-modell
← abnehmend		Einfluss der Geschäftsbereiche			zunehmend →

Kernbereichsmodell:	Betrachtete Teilfunktion wird aus den operativen Geschäftsbereichen vollständig herausgetrennt; Verankerung nur in einer gesonderten organisatorischen Einheit
Richtlinienmodell:	Verankerung von Aufgaben der betrachteten Teilfunktion teils in einem Zentralbereich, teils in den Geschäftsbereichen; Richtlinienkompetenz (inkl. Weisungsbefugnis) innerhalb des Zentralbereichs
Matrixmodell:	Verankerung von Aufgaben der betrachteten Teilfunktion sowohl in einem Zentralbereich als auch in den Geschäftsbereichen (gemeinsame Entscheidungsberechtigung)
Servicemodell:	Zuordnung spezifischer Kompetenzarten einer Teilfunktion in Zentralbereich und Geschäftsbereiche; Geschäftsbereiche entscheiden über "Ob" und "Was" und erteilen dem Zentralbereich entsprechende Aufträge; dieser legt "Wie" der Auftragserfüllung fest
Stabsmodell:	Verankerung der Teilaufgaben einer Teilfunktion teils im Zentralbereich, teils in den Geschäftsbereichen; Zentralbereich bereitet Entscheidungen vor und unterstützt so die Geschäftsbereiche (eigentliche Entscheidungskompetenz)
Autarkiemodell:	Vollständige Wahrnehmung der Aufgaben der betrachteten Teilfunktion durch die Geschäftsbereiche

Tabelle 3-1: Aufgabenaufteilung zwischen Zentralbereich und Division nach Zentralbereichstyp (in Anlehnung an Frese (2005: 494))

Freses Konzept der Zentralbereiche weicht vom in dieser Arbeit zur Anwendung kommenden Verständnis von unterstützenden Funktionen insofern ab, als dass es die Konzentration[73] von Aufgaben in einer von den Geschäftsbereichen separierten organisatorischen Einheit betont und die Erbringung einer Funktion in ihrer Gesamtheit nicht berücksichtigt. Zentralbereiche sind in Freses Ansatz insofern als Teilmenge der unterstützenden Funktionen zu sehen.

In einer Arbeit, die sich exklusiv den Zentralbereichen widmet, diskutiert Frese zusammen mit anderen Autoren (Frese, v. Werder & Maly, 1993) explorativ 12 Fallstudien deutscher Unternehmen im Hinblick auf die Fragestellung, "ob einer stärkeren Konzentration oder Dekonzentration (Diffusion) der Funktionsaufgaben der Vorzug zu geben ist" (Frese & v. Werder, 1993: 36). Derartige Untersuchungen seien sinnvoller Weise nicht auf dem Aggregationslevel der Funktion (z.B. Personalwesen), sondern für

[73] Der Begriff *Konzentration* und sein Antonym *Diffusion* stehen in dieser Arbeit für organisatorische Gestaltungstendenzen, die eine relativ starke Zusammenfassung bzw. Aufteilung von Aufgaben ausdrücken. Eine solche wird an verschiedenen Parametern festgemacht (Frese & v. Werder, 1993: 36f.). Im vorliegenden Beitrag sollen neben der Anzahl an Organisationseinheiten, die sich mit einer Aufgabe befassen, die regionale Dispersion dieser Einheiten, die Zuordnung von Kompetenzen sowie das Wesen der Kommunikationsbeziehungen eingehen. Als Synonyme werden die Begriffe *Zentralisierung* bzw. *Dezentralisierung* verwendet.

einzelne Funktionselemente (z.B. Personalverwaltung) durchzuführen. Allerdings lassen sich auch auf dieser geringeren Abstraktionsebene nur wenige einheitliche Befunde ableiten (Krüger & v. Werder, 1993: 238ff.), wobei "kein Gesamttrend zur Diffusion erkennbar ist" (Krüger & v. Werder, 1993: 283). Ausdrücklich wird darauf hingewiesen, dass Situationsvariable die jeweilige Ausgestaltung nicht unmittelbar determinieren, sondern dass vielmehr ein erheblicher Gestaltungsspielraum existiert. Zudem wird betont, dass "Organisationsmoden" signifikante Bedeutung bezüglich der Wahl des Konzentrationsgrades zukommt (Krüger & v. Werder, 1993: 280ff.). Da der Konzentrations- bzw. Zentralisierungsgrad eine wichtige Fragestellung hinsichtlich der Konfiguration der unterstützenden Prozesse ist und es bislang kaum wissenschaftliche Fortschritte zu verzeichnen gibt, soll er in den Analysen dieser Arbeit beachtet werden.[74] Insbesondere stellt sich die Frage, in welchem Verhältnis dieser Konfigurationsaspekt zu bestimmten Konfigurationsoptionen steht.[75] Die Aktualität des Themas wird nicht zuletzt durch die anhaltende Diskussion zu sogenannten Shared Service Centern (SSCs) deutlich, in denen Supportprozesse gebündelt für mehrere Einheiten geleistet werden.[76]

Kreisel bewertet in seiner Auseinandersetzung mit den Zentralbereichen die organisatorische Effizienz verschiedener Erscheinungsformen (1995: 51ff.) und leitet Integrationsmaßnahmen für diese Einheiten ab (1995: 205ff.). Der Verfasser entwirft ein "organisationstheoretisches Gestaltungskonzept" (Kreisel, 1995: 8), das aber eher abstrakt bleibt, so dass sich für die Praxis kaum Handlungsempfehlungen ableiten lassen. Er stellt lediglich die grundsätzliche Heuristik auf, dass Unternehmen, für die die Auslastung von Ressourcen und die Realisierung von Größendegressionseffekten von übergeordneter Bedeutung sind, eher Teilfunktionen in Zentralbereichen verankern sollten als andere Unternehmen (Kreisel, 1995: 274f.). Bühner (1996) hingegen arbeitet in seiner Studie empirisch. Er untersucht 45 Konzernzentralen[77], wobei ein "neues Verständnis der Zentralbereiche" wahrzunehmen sei (Bühner, 1996: 10). Von diesen werde inzwischen ein Beitrag zum Unternehmenswert sowie eine erhöhte Flexibilität auf Grund des sich rasch wandelnden Unternehmensumfeldes erwartet. Der Verfasser bleibt bei einer rein deskriptiven Auswertung, die lediglich den Schluss zulässt, "dass es kein Standardmodell einer Konzernzentrale gibt" (Bühner, 1996: 105).

---

[74] Zur Wichtigkeit der Fragestellung vgl. Bleicher (1966: 17ff.) und Kosiol (1976: 83). Der Zentralisierungsgrad wird im vorliegenden Beitrag im Rahmen der Konfigurationsdimension *Geographische Verteilung* berücksichtigt. Die Konfigurationsdimensionen werden im Zusammenhang mit der Einführung des Bezugsrahmens der empirischen Untersuchung in Abschnitt 3.5 erläutert.

[75] Wißkirchen & Kleinertz (2000) sehen z.B. Shared Service Center (vgl. Fußnote 76) als Alternative zu Outsourcing.

[76] Shared Service Center sind "Organisationseinheiten, die interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen innerhalb eines Konzerns bereitstellen" (Kagelmann, 2001: 50). Weitere Beiträge zu diesem Thema stammen von Keuper (2008), Lacity & Fox (2008), Redman et al. (2007), Cooke (2006), Krüger & Danner (2004) und Fischer & Sterzenbach (2006).

[77] Eine Konzernzentrale besteht aus Konzernleitung und Zentralbereichen (Bühner, 1996: 4).

Bleicher (1991: 116ff.) spricht nicht von Zentralbereichen, sondern von Zentralabteilungen. Deren hauptsächliche Bestimmung sieht er darin, zwischen den dezentralen Abteilungen zu harmonisieren. Dieser "reinen" Form von Zentralabteilungen steht eine "gemischte" Form gegenüber, die neben der Eigenfunktion der Harmonisierung auch Beratungs- und Servicefunktionen übernimmt. Unabhängig von der Form unterscheiden sich Bleichers Zentralabteilungen vom für die vorliegenden Überlegungen relevanten Verständnis von unterstützenden Funktionen vor allem dadurch, dass sie zum einen u.U. primäre Funktionen wie z.B. die Produktion einbeziehen, zum anderen jegliche Aufgabenerfüllung in den dezentralen Unternehmensbereichen, ähnlich wie Freses Begriff der Zentralbereiche, ausklammern. Auch dieses Konzept zielt also nicht darauf ab, die Bereitstellung einer Funktion ganzheitlich zu erfassen.

Zusammenfassend muss festgehalten werden, dass vorhandene Analysen zu Zentralbereichen (Bühner, 1996; Frese, v. Werder & Maly, 1993) und -abteilungen (Bleicher, 1991: 116ff.) grundsätzlich nur den konzentrierten Teil der Funktionserbringung abdecken. Abbildung 3-1 illustriert diesen Sachverhalt.

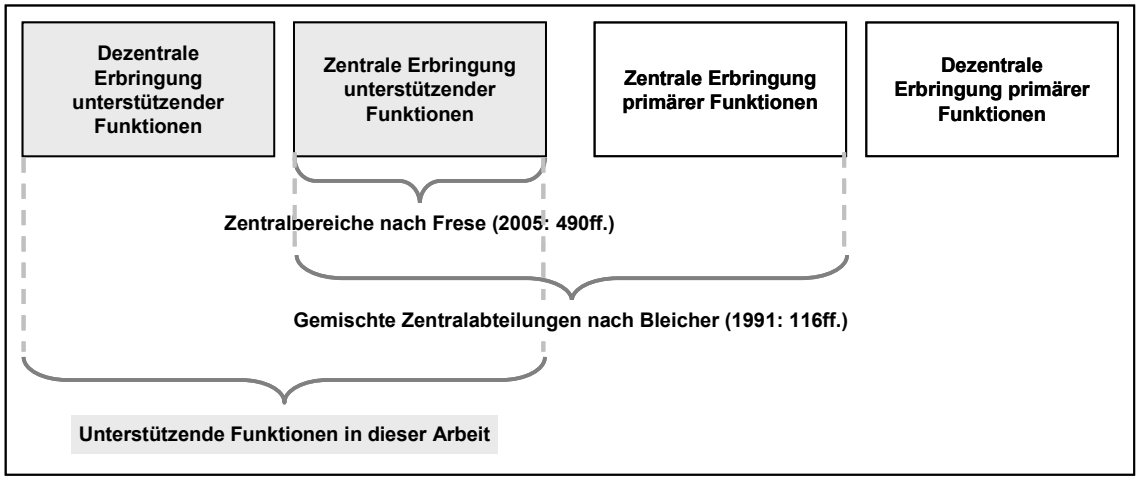


Abbildung 3-1: Schematische Darstellung der inhaltlichen Unterschiede zwischen unterstützenden Funktionen, Zentralbereichen und Zentralabteilungen (eigene Darstellung)

3.1.2 Erkenntnisse zu einzelnen unterstützenden Funktionen

Nachdem Erkenntnisse und Konzepte zu Zentralbereichen und Zentralabteilungen vorgestellt wurden und eine Abgrenzung dieser Begriffe zu der in dieser Arbeit benutzten Definition von unterstützenden Funktionen erfolgte, soll nun der jeweilige

Forschungsstand zur organisatorischen Gestaltung der einzelnen in Abschnitt 1.3.1 eingeführten Support-Bereiche skizziert werden.[78]

So existiert eine Reihe von Arbeiten zur Konfiguration der Funktion *Forschung & Entwicklung* (F&E) (Bleicher, 1990. 112ff.; Bleicher, 1991: 159ff.; Kieser, 1984; Specht, 1999) bzw. zur Organisation des weiter gefassten Begriffs der Innovation (Meissner, 1989: 40ff.; Morner, 1997: 82ff.).[79] Es werden verschiedene Modelle und ihre jeweiligen Vor- und Nachteile diskutiert (z.B. Bleicher, 1991: 160ff.; Morner, 1997: 133ff.), wobei jedoch wenig empirisch gearbeitet wird und ein Konsens bezüglich möglicher Gestaltungsempfehlungen für eine optimale Konfiguration der Forschung & Entwicklung fehlt. Die Fragestellung nach zentraler oder dezentraler Aufgabenerbringung erfährt extensive Würdigung (z.B. Bleicher, 1991: 190ff.; Kieser, 1984: 61; Specht, 1999: 49ff. und 112ff.),[80] was im Kontext der Tatsache zu sehen ist, dass in englischsprachigen Beiträgen z.T. schon relativ früh der Forschungsgegenstand der Internationalisierung der F&E aufgegriffen worden ist (Cheng & Bolon, 1993; Chiesa, 1995; Florida, 1997; Gerybadze & Reger, 1999; Goshal & Bartlett, 1988; Pearce, 1999; Reddy, 1997).

Obwohl der Forschungsstand bezüglich Offshoring und Outsourcing von Aufgaben der *IT* als verhältnismäßig fortgeschritten bezeichnet werden kann, was in erster Linie daran liegt, dass Aufgaben aus diesem Bereich neben Produktionsaktivitäten zu den ersten Prozessen gehörten, die ver- oder ausgelagert worden sind (Lewin & Peeters, 2006a: 222),[81] existieren überraschend wenige Beiträge zur sonstigen organisatorischen Gestaltung der IT-Funktion. Die Auswirkungen des technologischen Fortschritts in der Informationsverarbeitung auf Unternehmensstrukturen im Allgemeinen haben gleichwohl signifikante Beachtung gefunden (z.B. Fiedler, Grover & Teng, 1996; Frese, 2005: 421ff.; Grochla & Szyperski, 1975; Kubicek, 1975; Markus & Robey, 1988; Widmer, 1990). Zwar versuchen einige Autoren, Empfehlungen zur Aufbauorganisation zu formulieren (Biethahn, Mucksch & Ruf, 1990: 91ff.; Pfeiffer, 1990: 207ff.; Pietsch, Martiny & Klotz, 1998: 128ff.). Es wird aber offensichtlich, dass auch für den IT-Bereich in der Literatur kein Konsens zur organisatorischen Gestaltung besteht, u.a. da

---

[78] Die Diskussion erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern umreißt die jeweils wichtigsten Themenströmungen. Auf existierende Beiträge zum Offshoring oder Outsourcing von unterstützenden Funktionen wird ausführlich in den Abschnitten 3.2 bzw. 3.3 eingegangen, so dass sie in diesem Abschnitt vernachlässigt werden. Die einzelnen Support-Funktionen werden in der Reihenfolge aus Abschnitt 1.3.1 besprochen.

[79] Die Begriffe *Forschung & Entwicklung* bzw. *Innovation* definieren z.B. Bleicher (1990: 11 bzw. 13ff.) oder Brockhoff (1999: 48ff. bzw. 37ff.). *Research & Development* (R&D) ist die englische Übersetzung für *Forschung & Entwicklung* und wird hier gleichbedeutend verwendet. Eine Definition des englischen Begriffs liefert die United Nations Conference on Trade and Development (2005: 1).

[80] Zum Begriffspaar *zentral*/*dezentral* vgl. Fußnote 73.

[81] Der Begriff Outsourcing wurde Anfang der 90er Jahre sogar exklusiv für IT-Auslagerungen genutzt (Osterloh, 2006: 45).

sie "von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich sein kann und von den individuellen Informationsverarbeitungs- und -versorgungsaufgaben abhängt" (Biethahn, Mucksch & Ruf, 1990: 91).

Während Untersuchungen zur *Personalfunktion* bis Mitte der 90er Jahre bemüht waren, traditionelle aufbauorganisatorische Fragestellungen zu erforschen, um eine Auswahl aus der Vielzahl der Gestaltungsmöglichkeiten zu unterstützen (Klinkenberg, 1991; Metz, 1995), sind in jüngerer Vergangenheit verstärkt neue Erbringungsoptionen in den Vordergrund gerückt. Neben Beiträgen zum Offshoring und Outsourcing von Aufgaben des Personalwesens, hat insbesondere auch die Bündelung von Personalaufgaben in Shared Service Centern Beachtung gefunden (Cooke, 2006; Redman et al., 2007; Ulrich, 1995), wobei die Erfolgswirkung von SSCs für Aufgaben des Personalwesens umstritten bleibt (Cooke, 2006: 214).[82]

Auch für den Bereich des *Finanz- und Rechnungswesens* spielten in den letzten Jahren Überlegungen zur Aggregation bestimmter Aufgaben in Shared Service Centern eine wichtige Rolle (Bangemann, 2005; Hermes & Schwarz, 2005: 39ff.; Kagelmann, 2001; Krüger & Danner, 2004; Lacity & Fox, 2008). Entsprechende Beiträge charakterisieren dieses "Praxisphänomen"[83] detailliert (Kagelmann, 2001: 73ff.), grenzen es zum Konzept der Zentralbereiche ab (Bangemann, 2005: 17; Kagelmann, 2001: 57ff.; Krüger & Danner, 2004: 215f.) und geben Hinweise, welche Prozesse sich zur Einbringung in SSCs eignen (Bangemann, 2005: 25ff.; Hermes & Schwarz, 2005: 47ff.; Krüger & Danner, 2004: 218f.). Lacity & Fox (2008) zeigen anhand einer Fallstudie mögliche Probleme bei der Realisierung von SSCs auf. Kaum erforscht wurde hingegen die Aufbauorganisation des Finanz- und Rechnungswesens (Pohlig, 1984: 2ff.). Mit Ausnahme der Überlegungen von Pohlig (1984) haben diese vereinzelten Abhandlungen zudem entweder ausschließlich das Rechnungswesen (Bussmann, 1963: 217ff.; Menrad, 1978: 24ff.; Zybon, 1969) oder ausschließlich das Finanzwesen (Hauschildt, Sachs & Witte, 1981: 21ff.; Witte & Klein, 1974: 20ff.) zum Inhalt.

Im Zusammenhang mit der Konfiguration des Bereichs *Einkauf* sind die Arbeiten von Reddewig & Dubberke (1959), Boje (1967), Kompenhans (1977) oder Hirschsteiner (2006) zu nennen, die jeweils verschiedene Formen der Aufbau- und Ablauforganisation berücksichtigen. Ausführlich wird wiederum auf die Frage eingegangen, ob die Funktion zentral oder dezentral zu organisieren ist (Kompenhans, 1977: 29ff.; Laux & Liermann, 2003: 328ff.). Aktuelle Entwicklungen (wie z.B. Outsourcing) und entsprechende Beispiele integrieren z.B. Kerkhoff & Michalak (2007).

---

[82] Der Begriff *Erfolg* kann als Grad der Zielerreichung definiert werden (vgl. Matiaske & Mellewigt, 2002: 649).

[83] Kagelmann (2001: 5).

Wie bereits in Abschnitt 1.1 eingeführt, haben zwei zentrale Fragestellungen der Unternehmensstrategie (Hutzschenreuter, 2005: 92f.), nämlich wo und durch wen Geschäftsprozesse durchgeführt werden, für die Charakterisierung der Erbringung unterstützender Funktionen innerhalb dieser Arbeit große Bedeutung. In den nächsten beiden Abschnitten wird deshalb detailliert auf den gegenwärtigen Untersuchungsstand hinsichtlich dieser beiden Konfigurationsdimensionen für die unterstützenden Funktionen eingegangen.

3.2 Forschungsüberblick zum Offshoring von unterstützenden Funktionen

Wenngleich die Verlagerung von Produktionskapazitäten ins Ausland schon vor einigen Jahrzehnten eingesetzt hat (Bunyaratavej, Hahn & Doh, 2008: 227; Farrell, 2004: 82; Lewin & Peeters, 2006a: 222), muss das Offshoring von Support-Prozessen, das in der vorliegenden Arbeit als bedeutsame Konfigurationsoption intensiv untersucht werden soll, als junges Phänomen bezeichnet werden (Kenney, Massini & Murtha, 2009: 889ff.; Levy, 2005: 685; Reichert, 2005: 9ff.). Obwohl die Verlagerung von unterstützenden Aufgaben hohe Aufmerksamkeit in den Medien erfährt (Amiti & Wei, 2005: 309f.; Bardhan & Jaffee, 2005: 1; Kleindienst, 2008: 1; Metters & Verma, 2008: 141), ist sie aus wissenschaftlicher Sicht nicht ausreichend analysiert (Arora et al., 2006: 76ff.; Garner & Schwartz, 2004: 6; Hutzschenreuter, Lewin & Dresel, 2007: S. 1; Kirkegaard, 2008: 371f.; Neureiter & Nunnenkamp, 2010: 207; Ramamurti, 2004: 281; Schürch & Ruigrok, 2007: 22).

Abschnitt 3.2.1 stellt makroökonomische Erkenntnisse existierender Studien vor, während Abschnitt 3.2.2 auf die Ergebnisse vorliegender Arbeiten auf Unternehmensebene eingeht. In Abschnitt 3.2.3 wird das Forschungsdefizit hinsichtlich des Offshoring von unterstützenden Funktionen explizit herausgearbeitet. Sämtliche in diesem Beitrag berücksichtigte Untersuchungen sind in tabellarischer Form in Anhang A-1 zusammengefasst.

3.2.1 Makroökonomische Auslöser und Effekte

In der Literatur herrscht weitgehender Konsens, dass erst die Fortschritte in der Informationstechnologie sowie der Abbau politischer Hemmnisse in einer Reihe von Niedriglohnländern signifikante Verlagerungsbewegungen von Geschäftsprozessen ermöglicht haben (z.B. Agrawal, Farrell & Remes, 2003: 26; Kenney, Massini & Murtha, 2009: 890, 892f.; Metters & Verma, 2008: 143f.; Ramamurti, 2004: 278; Trefler, 2005: 49). Viele Autoren sehen darüber hinaus bestimmte Ereignisse gewissermaßen als Aus-

löser: Neben der Y2K-Problematik[84] wird hier immer wieder die verstärkte Betonung von Kosteneffizienz nach dem Platzen der Dotcom-Blase[85] angeführt (Boes & Schwemmle, 2004: 49ff.; Dossani & Kenney, 2003: 25; Hutzschenreuter, Lewin & Dresel, i.E.-a; Kakumanu & Portanova, 2006: 2; Lewin & Peeters, 2006a: 221, 224, 228f.).

Makroökonomische Implikationen des Offshoring wurden sowohl für Produktionsprozesse (z.B. Antras & Helpman, 2004; Feenstra & Hanson, 1996; Yeaple, 2006) als auch für unterstützende Aufgaben (z.B. Dutta & Roy, 2005; Markusen, 2005; Reddy, 1997) studiert. Im Mittelpunkt standen dabei insbesondere Effekte für die Beschäftigungssituation im Heimatland der verlagernden Unternehmen (Olsen, 2006: 28f.). Auf der einen Seite herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass Offshoring nicht notwendiger Weise eine *Win-Win-Strategie*[86] für alle am Verlagerungsvorgang beteiligte Nationen beschreibt, sondern dass im Heimatland Wohlfahrtsverluste entstehen können (Antras, Garicano & Rossi-Hansberg, 2006; Deardorff, 2005; Doh, 2005; Dossani & Kenney, 2003; Kohler, 2001; Levy, 2005). Auf der anderen Seite werden die bisherigen und zukünftigen Auswirkungen in der Realität als eher gering eingeschätzt (Amiti & Wei, 2005; Blinder, 2006; Garner & Schwartz, 2004; Harrison & McMillan, 2006; Kirkegaard, 2008: 412; Mankiw & Swagel, 2006; Neureiter & Nunnenkamp, 2010: 224; Werner, 2009: 98ff.). Dies wird auch für Deutschland bestätigt (Buch & Schnitzer, 2007: 161).

3.2.2 Erkenntnisse auf Unternehmensebene

3.2.2.1 Beweggründe und Risiken

Obwohl das Offshoring unterstützender Prozesse auf Unternehmensebene insgesamt wenig wissenschaftliche Beachtung gefunden hat (Kenney, Massini & Murtha, 2009: 888; Reichert, 2005: 56), setzt sich die vorhandene Literatur vergleichsweise ausführlich mit Treibern und Risiken des Phänomens auseinander. Funktionsübergreifend werden Kostenreduzierungen als größter Vorteil von Offshoring angeführt. Ein allgemein ebenfalls als wichtig eingestufter Faktor ist der Zugang zu qualifiziertem Personal (Bardhan & Jaffee, 2005: 10; Doh, Bunyaratavej & Hahn, 2009: 937f.; Eppinger & Chitkara, 2006: 24; Erber & Sayed-Ahmed, 2005: 102; Florida, 1997: 101; Gassmann &

---

[84] Gemeint ist das auch als *Millenium-Bug* bekannt gewordene Problem der Computerumstellung zur Jahrtausendwende, für dessen Behebung kurzfristig erhebliche Zusatzkapazitäten im Software-Coding-Bereich notwendig wurden.

[85] Mit diesem Begriff wird auf das Platzen der Spekulationsblase an den Aktienmärkten Anfang 2000 angespielt, die vor allem durch Unternehmen aus der Internet-Branche – sogenannte "Dotcoms" – genährt worden war.

[86] Unter einer *Win-Win-Strategie* wird eine Konfliktlösung verstanden, bei der beide Beteiligten einen Nutzen erzielen.

Han, 2004: 428ff.; Hutzschenreuter, Dresel & Ressler, 2007: 66ff.; Jensen & Pedersen, 2007: 27; Kakumanu & Portanova, 2006: 2; Kaufmann, Panhans, Poovan & Sobotka, 2005; 2006: 32; Lewin, Massini & Peeters, 2009: 903ff.; Lewin & Peeters, 2006a: 226; 2006b: 22; Manning, Massini & Lewin, 2008: 40ff.; Neureiter & Nunnenkamp, 2010: 215ff.; Santos, Doz & Williamson, 2004: 33f.; Volberda, Van den Bosch & Roza, 2007: 12). Für den R&D-Bereich scheint zudem die Erschließung neuer Märkte relevant zu sein (Belitz, 2000: 175f.; Gassmann & Han, 2004: 429). Deutlich heterogener sind die wissenschaftlichen Meinungen zur Bedeutung unterschiedlicher Nachteile von Verlagerungen. Wiederholt werden kulturellen Differenzen zwischen Heimat- und Zielland, verdeckten Kosten, die z.B. durch die Einrichtung von Liaison-Positionen entstehen können, und politischen Risiken, die z.T. aus der zuweilen polemisch geführten Diskussion um Offshoring in der Öffentlichkeit herrühren, eine hohe Wichtigkeit beigemessen (Bardhan & Jaffee, 2005: 9f.; Dibbern, Winkler & Heinzl, 2008: 333ff.; Hutzschenreuter, Dresel & Ressler, 2007: 134ff.; Hutzschenreuter & Guenther, 2008: 53; 2009: 377f.; Kakumanu & Portanova, 2006: 4; Kaufmann et al., 2005; Lewin & Peeters, 2006a: 227). In Forschung & Entwicklung spielen ferner Probleme mit der Wahrung von "Intellectual Property"-Rechten[87] eine große Rolle (Bardhan & Jaffee, 2005: 9; Gassmann & Han, 2004: 433f.; Kaufmann et al., 2006: 27, 33f.; Kaufmann & Rössing, 2005: 235ff.).

3.2.2.2 Verbreitung

Uneinheitlich sind auch die Aussagen zur Verbreitung von Offshoring. Während einige Verfasser vor allem aus dem populärwissenschaftlichen Bereich von hohen Penetrationsraten dieser Konfigurationsmöglichkeiten berichten (z.B. Eichelmann et al., 2005: 6; Lewin & Couto, 2007: 18ff.), ist die Wissenschaft skeptischer (Amiti & Wei, 2005: 312; Blinder, 2006: 127; Harrison & McMillan, 2006: 6; Pyndt & Pedersen, 2005: 17). Dies gilt auch für deutsche Unternehmen. So kommen z.B. Hutzschenreuter, Dresel & Ressler (2007: 37ff.) in ihrer Untersuchung der Verlagerungsaktivitäten von 119 deutschen Firmen zu dem Schluss, dass über 50% der befragten Betriebe sich entweder noch überhaupt nicht mit dem Thema Offshoring auseinandergesetzt (42%) oder sich explizit dagegen entschieden haben (9%). Ebenfalls kritisch wird z.T. die Erfolgswirkung von Offshoring gesehen (Aron & Singh, 2005: 136; Bunyaratavej, Hahn & Doh, 2008: 227; Dibbern, Winkler & Heinzl, 2008: 334; Kinkel, 2007: 20; Kumar, Fenema & Glinow, 2009: 643f.; Olsen, 2006: 27; Szcygielska et al., 2007: 2).[88]

[87] "Intellectual Property" (IP) steht für geistiges Eigentum.
[88] Zur Erläuterung des Erfolgsbegriffs vgl. Fußnote 82.

Dunn, Kohlbeck & Magilke (2009: 28ff.) ermitteln allerdings für IT-Offshoring positive Auswirkungen auf die Profitabilität.

3.2.2.3 Offshoring-Prozesse

Wenig ist bislang über die Umstände bekannt, wie Verlagerungsentscheidungen zu Stande kommen. Firmen haben im Normalfall keine explizite Strategie in Bezug auf diese Konfigurationsmöglichkeit, sondern setzen sie opportunistisch nach dem *Trial-and-Error*-Verfahren[89] ein, wobei entsprechende Initiativen meist aus den operativen Einheiten heraus vorangetrieben werden (Lewin & Peeters, 2006a: 236). Mit zunehmender Erfahrung lernen die Unternehmen, neben Kostenreduzierungen weitere Vorteile durch Offshoring zu realisieren, indem höherwertige Prozesse verlagert werden (Lewin & Peeters, 2006a: 228ff.; Maskell et al., 2006: 17f.). Diese Erfahrungen können als *Pfadabhängigkeiten*[90] interpretiert werden, die maßgeblich das künftige Offshoring-Verhalten bestimmen (Hutzschenreuter, Lewin & Dresel, i.E.-b).

Einige Verfasser gehen auf die Wahl des geeigneten Offshoring-Standortes ein. Reichert (2005: 83ff.) identifiziert Faktoren, die ausschlaggebend für die Standortentscheidung deutscher Konzerne sind. In Übereinstimmung mit den bereits vorgestellten Ergebnissen zu den wichtigsten Beweggründen für Verlagerungen ergibt sich das Arbeitskostenniveau als einflussreichste Variable. Doh, Bunyaratavej & Hahn (2009: 929ff.) sehen daneben Ausbildungsniveau, Sprache und lokale Risiken als wichtige Determinanten für Standortentscheidungen von Unternehmen aus UK und den USA. Letztgenannte bevorzugen in jüngerer Vergangenheit Asien als Offshoring-Destination (Lewin & Peeters, 2006a: 230f.), deutsche Firmen bleiben im Sinne eines *Nearshore-Offshoring*[91] eher in Europa (Hutzschenreuter, Dresel & Ressler, 2007: 76ff.), wobei für die F&E vorhandene Produktionsstätten und lokale Partner, also ressourcenbasierte Kriterien wichtig sind (Ambos, 2005: 403ff.).[92] Farrell (2006) diskutiert die Überhitzung bestimmter Zielorte, in denen das Lohnniveau rasant steigt und die Fluktuationsraten für verlagernde Unternehmen problematisch sind.[93] Die Autorin sieht aber noch ausreichend Alternativ-Standorte, um dieser Herausforderung zu begegnen. Überraschen mö-

---

[89] Beim *Trial-and-Error*-Verfahren handelt es sich um eine heuristische Problemlösungsmethode. Verschiedene Lösungsmöglichkeiten werden so lange probiert, bis das gewünschte Ergebnis vorliegt, wobei Fehlschläge in Kauf genommen werden.

[90] Zum Begriff *Pfadabhängigkeiten* vgl. Fußnote 48.

[91] Mit diesem Begriff ist Offshoring in ein Zielland auf demselben Kontinent gemeint (Hutzschenreuter, Dresel & Ressler, 2007: 24).

[92] Bunyaratavey, Hahn & Doh (2008: 227) empfehlen US-amerikanischen Unternehmen neben asiatischen Ländern Großbritannien, Irland, die Niederlande, Spanien und die Slowakei. Auch diese Länder stellen aus US-Sicht ein *Farshore-Offshoring* dar, also eine Verlagerung auf einen anderen Kontinent (Hutzschenreuter, Dresel & Ressler, 2007: 24).

[93] Kaufmann, Koch & Panhans (2006: 24) führen diese Problematik beispielsweise für Indien an.

gen die Ergebnisse der Studie von Bunyaratavej, Hahn & Doh (2007: 15ff.), die zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit dafür, Offshoring-Zielland zu werden, mit steigenden Löhnen wächst. Joshi & Mudigonda (2008) bewerten die Zukunftsaussichten Indiens hinsichtlich IT-Offshoring. Ihnen zufolge bleibt Indien auch künftig ein attraktiver Standort. Schließlich stellen Hahn, Doh & Bunyaratavej (2009: 597ff.) einen generellen Trend zu risikoreicheren Standorten fest.

Weitgehend unerforscht ist bis jetzt, wie global verstreute Offshoring-Standorte operativ gemanagt werden. Die wenigen existierenden Beiträge greifen stets äußerst spezifische Fragestellungen heraus. Für den IT-Bereich berichten z.B. Olsson et al. (2008) von zwei Unternehmen, die Aufgaben in einem 2-Stufen-Modell offshore bearbeiten lassen: Während die eigentlichen Programmierungsaufgaben in Indien stattfinden, übernehmen irische Standorte eine Mittlerrolle zwischen Asien und den US-Zentralen. Leonardi & Bailey (2008) greifen einen noch spezielleren Aspekt heraus: Sie untersuchen die Zusammenarbeit weltweit verteilter Ingenieure mit Hilfe transformativer Informationstechnologien und identifizieren fünf Arbeitspraktiken zur Behebung auftretender Probleme. Außerdem sind in der Internationalisierungsliteratur zur Forschung & Entwicklung gewisse Anhaltspunkte zum Management von R&D-Offshoring-Standorten zu finden. Goshal & Bartlett (1988) beschäftigen sich mit der Schaffung, Adoption und Ausbreitung von Innovationen durch ausländische Niederlassungen multinationaler Konzerne. Die Studie belegt, dass eine normative Integration der Tochtergesellschaften in den Mutterkonzern und eine intensive Kommunikation innerhalb und zwischen den Einheiten positiven Einfluss ausüben. Nicht eindeutig sind hingegen die Ergebnisse bezüglich der Nutzung lokaler Ressourcen und der Einräumung lokaler Autonomie (Goshal & Bartlett, 1988: 384ff.). Andere Autoren beleuchten das technische Lernen in R&D-Netzwerken (De Meyer, 1993) oder die Möglichkeit, Entwicklungsländer in globale F&E-Prozesse einzubinden (Reddy, 1997). Manning, Sydow & Windeler (2007) beschreiben, wie zwei deutsche Unternehmen ihre F&E-Standorte im Ausland lenken. Diese prägen auf der einen Seite aktiv ihre Umwelt, passen sich auf der anderen Seite aber auch lokalen Gegebenheiten an.

Vergleichsweise ausführlich hat sich die Wissenschaft mit dem Governance Mode bei Offshoring-Projekten auseinandergesetzt.[94] Reichert (2005: 112ff.) zeigt Entscheidungsfaktoren deutscher Unternehmen für die Wahl zwischen interner und externer Prozessbereitstellung auf, wobei die Möglichkeit, intern die für eine effiziente Erbringung notwendigen Skaleneffekte zu erzielen, sowie die Reife des Provider-

[94] Einen Überblick über den Forschungsstand zum Governance Mode bei Internationalisierungsbemühungen gibt z.B. Andersen (1997). Er beschränkt sich allerdings nicht auf die unterstützenden Funktionen.

Marktes am bedeutsamsten sind.[95] Andere Verfasser heben den Governance Mode der jeweiligen Funktion im Heimatland, Erfahrungen mit Offshoring und Nutzung verschiedener Governance Mode-Optionen, Umwelt- und Wettbewerbsfaktoren sowie Firmen- und Projektspezifika hervor (Hutzschenreuter, Lewin & Dresel, 2007; i.E.-a; Schürch & Ruigrok, 2007). Ferner gibt es mehrere Arbeiten zum richtigen Umgang mit dem Dienstleister (Carmel & Nicholson, 2005; Kedia & Lahiri, 2007; Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2007). Rottman & Lacity (2006) beschreiben z.B. 15 Best Practices für offshore Outsourcing.

3.2.3 Forschungslücke in Bezug auf das Offshoring von unterstützenden Funktionen

Eine gewisse Reduktion der realen Komplexität ist für jede wissenschaftliche Untersuchung unabdingbar. Dennoch muss an der bisherigen Forschung zum Offshoring von unterstützenden Funktionen der Umstand kritisiert werden, dass sie verschiedene Realitätsaspekte ausblendet, die potenziell zu einem weitreichenderen Verständnis des Phänomens beitragen könnten. Diese Problematik betrifft zum einen die geringe Berücksichtigung des Verlagerungskontextes (Reichert, 2005: 57f.). Obwohl in mehreren Arbeiten funktionsspezifischen, unternehmensinternen und unternehmensexternen Faktoren signifikanter Einfluss auf verschiedene Aspekte der Ausprägung der Verlagerung eingeräumt wird (Chiesa, 1995: 26f.; Evison et al., 2004: 38; Hutzschenreuter, Lewin & Dresel, i.E.-a; i.E.-b; Lewin & Peeters, 2006a: 230; Olsen, 2006: 23, 28; Pyndt & Pedersen, 2005: 201; Reichert, 2005 29f.; Schürch & Ruigrok, 2007: 8), sind diese Rahmenbedingungen in nur sehr geringem Maße expliziter Gegenstand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung.[96] Zum anderen werden auch mögliche Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Funktionen bislang weitgehend ausgeklammert.[97] Größtenteils wird isoliert eine Funktion (z.B. F&E) untersucht, ohne auf Querverbindungen zu anderen Bereichen zu achten.[98] Leider können in den allermeisten Fällen auch nicht die Überlegungen, die sich scheinbar ganzheitlicher mit der Erbringung z.B. von "Services" beschäftigen, zum Verständnis der Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Funktionen beitragen. Diese Arbeiten differenzieren nämlich in

---

[95] Mol (2004: 48) misst externen Dritten sogar eine direkte Einflussnahme auf die Offshoring-Entscheidung von Unternehmen zu.

[96] Ausnahmen sind die inhaltlich sehr fokussierten Beiträge von Helper & Khambete (2005) und Mithas & Whitaker (2007) zu Funktionsspezifika oder die Arbeit von Hutzschenreuter, Dresel & Lewin (2011a) zur Wahl des Governance Mode.

[97] Cheng & Bolon (1993: 14f.) haben funktionsübergreifende Forschung schon vor 15 Jahren gefordert.

[98] Erste übergreifendere Ansätze beschäftigen sich mit der Reihenfolge, in der die verschiedenen Funktionen verlagert werden (Almor, Hashai & Hirsch, 2006: 524; Hutzschenreuter, Dresel & Ressler, 2007: 47ff.; Lewin & Peeters, 2006a: 229).

der Regel gar nicht erst zwischen verschiedenen Aufgaben und vernachlässigen auf Grund dieser Betrachtungsweise denkbare Beziehungen von vornherein.[99]

Schließlich ist die vorherrschende Eindimensionalität bezüglich der berücksichtigten Konfigurationsoptionen bei der Mehrzahl der Untersuchungen zu kritisieren. Die Fokussierung auf das Thema Offshoring und die damit einhergehende Nichtbeachtung anderer Gestaltungsdimensionen, die für Entscheidungen zur Verlagerung unterstützender Prozesse möglicherweise wichtig sind, verhindern eine realitätsnähere Einordnung des Phänomens Offshoring.[100] Wie bereits erwähnt, sind in der Literatur zumindest einige Arbeiten zu finden, die sich mit den Interdependenzen von Ver- und Auslagerungsvorgängen befassen (Hutzschenreuter, Lewin & Dresel, 2007; i.E.-a; Reichert, 2005; Schürch & Ruigrok, 2007).[101] Der nächste Abschnitt widmet sich exklusiv dem Forschungsstand in Bezug auf die Erbringung von unterstützenden Funktionen durch externe Dritte.

3.3 Forschungsüberblick zum Outsourcing von unterstützenden Funktionen

Das Phänomen der Auslagerung von Tätigkeiten an unternehmensexterne Dritte ist insgesamt bereits länger Gegenstand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung als das gerade diskutierte Offshoring. Die dem Sachverhalt zu Grunde liegende *Make-or-buy*-Entscheidung, also die Frage, ob eine Aufgabe intern erbracht oder am Markt zugekauft wird,[102] wurde dabei wiederum zunächst für den Produktionsbereich bearbeitet. Erst in den letzten 15 Jahren hat sich die Forschung langsam anderen Bereichen einschließlich der im Fokus dieser Arbeit stehenden unterstützenden Funktionen zugewendet (Osterloh, 2006: 16; Quinn & Hilmer, 1999: 9). Neben dem allgemeinen Mangel an entsprechenden Studien beklagt die vorhandene Literatur deshalb übereinstimmend insbesondere das weitgehende Fehlen empirischer Analysen, obwohl die Thematik unter dem Schlagwort "Business Process Outsourcing" (BPO) durchaus mediale Aufmerksamkeit erfahren hat (Coggburn, 2007: 316; Fish & Seydel, 2006: 96; Gilley, Greer & Rasheed, 2004: 232; Gilley & Rasheed, 2000: 763; Jouanne-Diedrich, 2004: 126; Lilly,

---

[99] Bei diesen Artikeln handelt es sich häufig um makroökonomische Beiträge. Als Beispiele seien Amiti & Wei (2005) oder Blinder (2006) erwähnt. Devane (2005: 13) betont indes, dass der einzelne Geschäftsprozess Gegenstand jeder Untersuchung sein muss.

[100] In einigen Beiträgen wird eine holistischere Sichtweise angedeutet. Diese Abhandlungen bleiben aber entweder sowohl bezüglich der Ganzheitlichkeit der Perspektive als auch hinsichtlich der funktionalen Breite unpräzise (Agrawal, Farrell & Remes, 2003; Evison et al., 2004; Venkatraman, 2004), oder fokussieren sich auf eine Funktion (Bloch, Narayanan & Seht, 2007; Devane, 2005).

[101] Andere Beiträge konzentrieren sich vollständig auf offshore Outsourcing und damit auf einen isolierten Teilaspekt des Phänomens (Kedia & Lahiri, 2007; Oshri, Kotlarsky & Willcocks, 2007; Rottman & Lacity, 2006).

[102] Diese Thematik gilt als eine zentrale Fragestellung der Betriebswirtschaftslehre (Matiaske & Mellewigt, 2002: 654).

Gray & Virick, 2005: 57; Nicholson, Jones & Espenlaub, 2006: 238f.; Shen, 2005: 276).[103]

Abschnitt 3.3.1 geht auf makroökonomische Auslöser für das Outsourcing unterstützender Funktionen ein, während sich Abschnitt 3.3.2 mit den Erkenntnissen existierender Studien auf Unternehmensebene beschäftigt. Abschnitt 3.3 endet mit der Explizierung des Forschungsdefizits in Bezug auf das Outsourcing von Support-Prozessen (Abschnitt 3.3.3). Die Inhalte aller in den Forschungsüberblick einbezogenen Beiträge sind in tabellarischer Form in Anhang A-2 skizziert.

3.3.1 Makroökonomische Auslöser

Ähnlich wie Verlagerungen sind auch Auslagerungen von unterstützenden Funktionen an externe Dienstleister erst durch die bedeutsamen Verbesserungen in der Informationstechnologie ermöglicht worden (Abramovsky & Griffith, 2006: 594; Chesbrough & Teece, 2002: 127; Kakabadse & Kakabadse, 2000: 672; Karmarkar, 2004: 102f.; Ramachandran & Voleti, 2004: 49). Neue Entwicklungen bei Hard- und Software räumen praktisch unbegrenzte und direkte Kommunikationsmöglichkeiten zwischen auslagerndem Unternehmen und Provider ein und erlauben den reibungslosen und sicheren Austausch großer Datenmengen. Als Auslöser für die breite Nutzung dieser Konfigurationsmöglichkeit durch Unternehmen werden in Analogie zu den Impulsen, die das Thema Offshoring populär gemacht haben, die Y2K-Problematik speziell für den IT-Bereich und generell der Zwang zu Kosteneinsparungen auf Grund des durch das Platzen der Dotcom-Blase verursachten wirtschaftlichen Abschwungs angeführt (Gross, Bordt & Musmacher, 2006: 5; Lacity, Willcocks & Feeny, 2004: 127).

3.3.2 Erkenntnisse auf Unternehmensebene

3.3.2.1 Beweggründe und Risiken

Seit Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Outsourcing hat die Analyse von Motiven und Risiken einen breiten Raum eingenommen (Matiaske & Mellewigt, 2002: 641). Dies gilt auch in Bezug auf die Auslagerung unterstützender Funktionen. Insgesamt kann in diesem Zusammenhang die Einsparung von

[103] Dieser scheinbare Widerspruch zwischen hoher medialer Aufmerksamkeit für das Phänomen einerseits und gewisser Unreife des Forschungsstands andererseits ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass es sich bei der Auslagerung von Geschäftsprozessen um ein die Öffentlichkeit stark polarisierendes Thema handelt. Unternehmen geben deshalb nur selten dazu Auskunft (Knüppel & Heuer, 1994: 353; Osterloh, 2006: 107). In diesem Zusammenhang ist auch Osterlohs (2006: 70, 90) grundsätzliche Ablehnung großzahliger Outsourcing-Studien zu sehen, die seiner Meinung nach stets Gefahr laufen, verfälschte Ergebnisse zu produzieren.

Kosten als dominantes Motiv bezeichnet werden (Abraham & Taylor, 1996: 396f.; Belcourt, 2006: 271f.; Bruch, 1998: 31ff.; Kakabadse & Kakabadse, 2002: 190; Kakabadse & Kakabadse, 2000: 690; Koppelmann, 1996: 4; Lamers, 1998: 85ff.; Matiaske & Mellewigt, 2002: 646f.; Osterloh, 2006: 73f.; Shen, 2005: 279ff.; Wechsler, 2002: 22). Dabei wird gewissermaßen implizit unterstellt, dass der Dienstleister die von ihm angebotenen Geschäftsprozesse besonders kostengünstig anbieten kann, weil er sich auf diese Aufgaben spezialisiert hat und durch die Erbringung für mehrere Kunden Größeneffekte realisieren kann. Funktionsübergreifend wird auch die Fokussierung der vorhandenen knappen internen Ressourcen auf Aufgaben, die das Unternehmen besonders gut beherrscht und die einen potenziellen Wettbewerbsvorteil beinhalten,[104] als wichtiger Antrieb für das Outsourcing von Support-Prozessen angesehen (Beer, 1997: 120ff.; Belcourt, 2006: 272f.; Bruch, 1998: 37; Kakabadse & Kakabadse, 2002: 192; Kakabadse & Kakabadse, 2000: 690; Kotabe & Murray, 2001: 44f.; Lamers, 1998: 84; Matiaske & Mellewigt, 2002: 647; Quinn & Hilmer, 1994: 45ff.; 1995: 52ff.; Tian, 2007: 56; Wechsler, 2002: 22). Zwei weitere, eng miteinander verwandte Argumente, die für Auslagerungen häufig angeführt werden, sind der Zugang zu moderner Technologie und spezifischem Know-how, ohne selbst signifikante Investments tätigen zu müssen, sowie die Verbesserung der Prozessqualität (Abraham & Taylor, 1996: 399; Beer, 1997: 120ff.; Belcourt, 2006: 273f.; Bruch, 1998: 37; Conklin, 2005: 595; Heikkilä & Cordon, 2002: 185; Kakabadse & Kakabadse, 2002: 192; Kakabadse & Kakabadse, 2000: 690; Koppelmann, 1996: 4f.; Lamers, 1998: 93ff.; Matiaske & Mellewigt, 2002: 647; Quinn, 1999: 10ff.; 2000: 25ff.; Shen, 2005: 281f.; Tian, 2007: 56; Wechsler, 2002: 22). Zudem wird Firmen, die "Business Process Outsourcing" betreiben, eine erhöhte Flexibilität zugeschrieben, die daher rührt, dass Unternehmen, die ihre Support-Prozesse vornehmlich über Verträge am Markt regeln, als anpassungsfähiger in Bezug auf interne und externe Veränderungen gelten als Konzerne, die stärker auf interne Vereinbarungen setzen (Abraham & Taylor, 1996: 397f.; Beer, 1997: 120ff.; Bruch, 1998: 37; Koppelmann, 1996: 5; Lacity, Willcocks & Feeny, 1995; Lamers, 1998: 96f.; Wechsler, 2002: 22). Linder (2004) sieht Outsourcing sogar als Mittel zur grundlegenden Organisationsumgestaltung.

Die für die verschiedenen unterstützenden Funktionen in der Literatur betonten Risiken ähneln sich ebenfalls.[105] Besonders häufig wird vor einem permanenten Wissensverlust gewarnt, der droht, wenn in den Unternehmen keinerlei Kompetenzträger für die ausgelagerten Aufgaben verbleiben (Beer, 1997: 126ff.; Belcourt, 2006: 275;

---

[104] Diese Fähigkeiten des Unternehmens werden auch als Kernkompetenzen bezeichnet (vgl. Abschnitt 2.1.2.2).

[105] Einen Überblick über die in der Literatur zum offshore Outsourcing der IT angeführten Risiken liefern auch Herath & Kishore (2009).

Bruch, 1998: 37; Heikkilä & Cordon, 2002: 186; Koppelmann, 1996: 6; Lamers, 1998: 105ff.; Matiaske & Mellewigt, 2002: 651; Schlosser, Templer & Ghanam, 2006: 291). Da solche Firmen nicht in der Lage sind, die ausgelagerten Prozesse wieder selbst übernehmen zu können und das Wechseln des Providers normalerweise mit signifikanten Kosten verbunden ist, begeben sie sich in gefährliche Abhängigkeitsbeziehungen zum jeweiligen Dienstleister (Barthelemy, 2003: 92; Beer, 1997: 126ff.; Bruch, 1998: 37; Heikkilä & Cordon, 2002: 186; Kakabadse & Kakabadse, 2000: 690; Lamers, 1998: 103ff.; Lepak & Snell, 1998: 221; Matiaske & Mellewigt, 2002: 651; Weeks & Feeny, 2008: 127). Ferner machen mehrere Autoren darauf aufmerksam, dass Outsourcing-Projekte die Belegschaft im auslagernden Unternehmen verunsichern können und mit einem signifikanten Absinken der Arbeitsmoral einhergehen (Barthelemy, 2003: 91f.; Belcourt, 2006: 274; Bruch, 1998: 37; Kakabadse & Kakabadse, 2000: 691; Matiaske & Mellewigt, 2002: 651; Ranganathan & Outlay, 2009: 164ff.; Young & Hood, 2003: 113). Überraschenderweise tauchen in vielen Ausführungen zu Outsourcing-Risiken auch zwei Aspekte auf, die bereits als mögliche Vorteile für die Übertragung von Prozessen an externe Dritte vorgestellt worden sind: Zum einen befürchten einige Verfasser statt einer Verbesserung der Prozessqualität eine Verschlechterung durch die Fremdvergabe (Beer, 1997: 126ff.; Belcourt, 2006: 274f.; Bruch, 1998: 37; Shen, 2005: 287f.; Young & Hood, 2003: 113). Zum anderen wird z.T. argumentiert, dass der Aufwand für die Aufgabenerbringung durch einen Provider nicht etwa niedriger, sondern durch sogenannte versteckte Kosten höher als bei interner Erledigung liegt (Barthelemy, 2001; 2003: 93f.; Beer, 1997: 126ff.; Bruch, 1998: 37; Haried & Ramamurthy, 2010: 22; Kakabadse & Kakabadse, 2000: 691; Matiaske & Mellewigt, 2002: 651). Derartige Kosten ergeben sich z.B. durch die Suche nach einem Dienstleister und den Abschluss des entsprechenden Vertrags, die Migration der Prozesse zum Provider, das Management der Outsourcing-Beziehung, spätere Wechsel des Dienstleisters oder Reintegrationsbemühungen (Barthelemy, 2001: 61ff.).[106] Weigelt (2009: 610) demonstriert zudem, dass die Integration extern entwickelter Technologien eine große Herausforderung darstellt und nicht selten misslingt. Schließlich wird die Tatsache kritisiert, dass sensible Informationen über das Unternehmen und z.T. sogar geistiges Eigentum (z.B. Prozess-Know-how oder Produktneuentwicklungen) mehr oder weniger ungeschützt an externe Dritte herausgegeben werden (Beer, 1997: 126ff.; Heikkilä & Cordon, 2002: 186; Ho, 2009: 431; Kumar & Eickhoff, 2005: 248; Lamers, 1998: 107f.; Young & Hood, 2003: 113).

[106] Diese Kosten können als Transaktionskosten bezeichnet werden. Transaktionskosten sind für die Transaktionskostentheorie, die in Abschnitt 2.1.1.1 skizziert wird, von elementarer Bedeutung.

3.3.2.2 Verbreitung

Die Verbreitung des Outsourcing von unterstützenden Funktionen wird empirisch bislang hauptsächlich in populärwissenschaftlichen Beiträgen untersucht, die häufig von Praktikern wie z.B. Unternehmensberatern oder Service-Dienstleistern verfasst worden sind, deren unmittelbare Geschäftsinteressen die Glaubwürdigkeit ihrer Untersuchungsergebnisse stark in Frage stellen (Matiaske & Mellewigt, 2002: 642; Shen, 2005: 278).[107] Es finden sich hingegen nur wenige akademische Arbeiten zur Verbreitung von Outsourcing, wobei die Resultate als nicht eindeutig bezeichnet werden müssen. Während Kakabadse & Kakabadse (2005: 194) z.B. für die IT-Funktion und das Personalwesen vergleichsweise hohe Durchdringungsquoten präsentieren und Zhao & Calantone (2003: 58f.) in sechs Fallstudien eine starke Nutzung von Outsourcing im R&D-Bereich feststellen, deuten andere Beiträge eher auf eine geringe Verbreitung dieser Konfigurationsmöglichkeit für das Finanz- und Rechnungswesen (Andersson, 2003: 11), das Personalwesen (Alewell, Hauff, Thommes & Weiland, 2009: 1608, 1615; Shen, 2005: 290) und selbst die IT hin (Fish & Seydel, 2006: 98ff.; Marquis, 2006; McKeen & Smith, 2007: 725). Sen (2009: 80f.) berichtet sogar von einem Outsourcing-Rückgang im R&D-Bereich in den letzten Jahren. Gesicherte empirische Erkenntnisse fehlen insofern bislang.

Ausführlicher hat sich die Wissenschaft mit theoretischen Determinanten der Verbreitung von Outsourcing beschäftigt. Die in der Literatur ausgewiesenen Faktoren lassen sich in funktionsspezifische, unternehmensinterne und unternehmensexterne Faktoren unterteilen.[108] Generell werden als funktionsspezifische Determinanten meist Komplexität sowie Spezifität von Prozessen, Technologien und Assets angeführt. Für Pardos, Gomez-Loscos & Rubiera-Morollon (2007: 240, 247) ist Komplexität hinsichtlich der Aufgabe selbst sowie in Bezug auf die verwendete Technologie ein entscheidendes Hemmnis für die Verbreitung von Outsourcing. Im Gegensatz dazu haben Tremblay, Patry & Lanoie eine positive Korrelation zwischen Komplexität und Outsourcing-Verbreitung bei HR-Aufgaben festgestellt (Tremblay, Patry & Lanoie, 2008: 690, 704ff.). Die Spezifität, mit der bestimmte Prozesse erbracht werden, wirkt sich negativ auf die Verbreitung von Auslagerungen aus (Klaas, McClendon & Gainey, 2001: 126f., 132; Tremblay, Patry & Lanoie, 2008: 689f., 704). Lilly, Gray & Virick (2005: 63f.) und Widener & Selto (1999: 48f., 59) führen die Spezifität der zur Erledigung einer Aufgabe notwendigen Assets als Begrenzende an. Schließlich argumentieren

[107] Dies bedeutet nicht, dass stets von hohen Verbreitungsquoten berichtet wird (vgl. z.B. Kötter & Hölzle, 2004: 2; Ramirez & Weller, 2005: 3; Renner & Tebbe, 1998: 45).

[108] Die drei Faktorgruppen sind dabei teilweise nicht vollkommen überschneidungsfrei. Die Unterteilung in funktionsspezifische, unternehmensinterne und unternehmensexterne Faktoren wird in den Abschnitten 3.4 und 3.5 wieder aufgegriffen und findet auch in den Ergebniskapiteln 5 und 6 Verwendung.

einige Verfasser, dass mit zunehmender Reife der Technologie, die zur Erbringung z.B. eines R&D- oder IT-Prozesses zum Einsatz kommt, das Ausmaß an Outsourcing anwächst (Narula, 2001: 372ff.; Willcocks, Fitzgerald & Feeny, 1995: 63).[109, 110]

Hinsichtlich unternehmensinterner Faktoren mit Einfluss auf die Verbreitung von Verlagerungen unterstützender Funktionen wurden insbesondere zwei Zusammenhänge erforscht. Zum einen wurde mehrfach gezeigt, dass die Verbreitung von Outsourcing mit steigender Unternehmensgröße abnimmt (Dunbar & Phillips, 2001: 46; Pardos, Gomez-Loscos & Rubiera-Morollon, 2007: 247).[111] Zum anderen wirken sich vorhandene Erfahrungen mit Auslagerungen positiv auf die weitere Verbreitung von Outsourcing im Unternehmen aus (Klaas, McClendon & Gainey, 1999: 119f., 132; Lever, 1997: 41ff.; Loh & Venkatraman, 1992: 353; Tremblay, Patry & Lanoie, 2008: 683ff.). Neben diesen beiden Zusammenhängen wurde festgestellt, dass für das Finanz- und Rechnungswesen Auslagerungen stärker von wachsenden Unternehmen genutzt werden (Dunbar & Phillips, 2001: 38f., 46). Im HR-Bereich erhöhen die strategische Bedeutung eines Prozesses für das Unternehmen (Klaas, McClendon & Gainey, 2001: 127, 133; Tremblay, Patry & Lanoie, 2008: 683ff.) sowie der interne Kostendruck (Klaas, McClendon & Gainey, 1999: 120, 132) das Outsourcing-Ausmaß.

Die anscheinend wichtigste unternehmensexterne Determinante ist funktionsunabhängig der Provider-Markt. Je größer das Angebot dort ist, je mehr Dienstleister am Markt vertreten sind und je stärker der Wettbewerb ist, desto bereitwilliger werden Aufgaben ausgelagert (Abraham & Taylor, 1996: 394; Arora & Forman, 2007: 97f.; Howells, 1999: 17; Joshi & Mudigonda, 2008: 221; Lever, 1997: 43f.; Lilly, Gray & Virick, 2005: 60ff.). Außerdem werden positive Effekte für die Verbreitung von Outsourcing durch Umweltunsicherheiten (Klaas, McClendon & Gainey, 1999: 117f., 132), z.B. technologischer Natur (Narula, 2001: 371ff.), und Fusionsbewegungen innerhalb einer Industrie (Jones, 2000: 352f.) vermutet. Einige Autoren haben zudem Determinanten für das Ausmaß an offshore Outsourcing analysiert. Meyer (2001) weist nach, dass bei Verlagerungsprojekten eine Entsscheidung für eine externe Prozesserbringung, also die Verknüpfung von Offshoring und Outsourcing, mit der Unterentwicklung staatlicher Institutionen im Zielland und der geographischen Ferne der Destination zunimmt (Meyer, 2001: 364f.). Kshetri (2007) geht allerdings absolut gesehen von mehr offshore

---

[109] McKeen & Smith (2007: 729ff.) können diesen Zusammenhang nicht nachweisen.

[110] Weitere Autoren, die sich mit dem Outsourcing von unterstützenden Funktionen beschäftigt haben, machen auf die Besonderheiten einer bestimmten Funktion (z.B. Howells, Gagliardi & Malik, 2008: 206) oder einzelner Prozesse (z.B. Lamers, 1998: 121ff.; Lever, 1997: 47) aufmerksam, ohne diese direkt mit der Verbreitung von Outsourcing zu verbinden.

[111] Für den HR-Bereich konnte Lever (1997 S. 47) eine solche Abhängigkeit allerdings nicht bestätigen. Erklären lässt sich der Zusammenhang mit Hilfe der Transaktionskostentheorie, die bei ansteigender Häufigkeit einer Transaktion von einer zunehmend unternehmensinternen Erbringung ausgeht und in Abschnitt 2.1.1.1 erläutert wird.

Outsourcing aus, je größer die kulturelle Nähe zwischen Heimat- und Zielland ist und je weiter die institutionellen Rahmenbedingungen in der Offshoring-Region ausgeprägt sind (Kshetri, 2007: 44ff.). Zusammenfassend muss auch der Forschungsstand hinsichtlich der Determinanten der Outsourcing-Verbreitung als fragmentarisch bezeichnet werden.

3.3.2.3 Erfolgswirkung

Vorwiegend kritisch wird in der Literatur die Erfolgswirkung der Auslagerung von unterstützenden Funktionen gesehen (Hesketh & Fleetwood, 2006: 678; Matiaske & Mellewigt, 2002: 649ff.; Osterloh, 2006: 12; Shen, 2005: 290f.; Wechsler, 2002: 23).[112] Demnach überwiegen beim Outsourcing insgesamt die Nachteile (Belcourt, 2006: 274; Kakabadse & Kakabadse, 2002: 196; Kakabadse & Kakabadse, 2000: 691), während die Vorteile überschätzt werden (Gilley & Rasheed, 2000: 783f.; Görzig & Stephan, 2002: 13; Saunders, Gebelt & Hu, 1997: 63; Wintergerst & Welker, 2007: 939).[113] Gilley, Greer & Rasheed (2004: 238) konnten gleichwohl einen positiven Effekt der Auslagerung ausgewählter HR-Aufgaben auf die Innovationskraft von Produktionsunternehmen feststellen. Juma'h & Wood (2003: 173, 177) haben positive Auswirkungen der Ankündigung von Geschäftsprozess-Outsourcing auf den Aktienkurs bei britischen Firmen registriert.

Mehrere Autoren bringen die Erfolgswirkung von Outsourcing mit der Wahl der auszulagernden Prozesse innerhalb einer Funktion in Verbindung. Für das Personalwesen sind demnach nicht nur transaktionale, sondern auch humankapitalfördernde bzw. strategische Aufgaben an externe Dienstleister zu vergeben (Klaas et al., 2005a: 444; Klaas et al., 2005b: 236f., 248f.). In der Informationstechnologie ist das Outsourcing der Aufgabengebiete des Systembetriebs und der Telekommunikation positiv mit dem Erfolg korreliert (Grover, Myun Joong & Teng, 1996). Tiwana (2008) führt für die Entwicklung von Software u.a. technologische Modularität, d.h. den Grad der Entkoppelung ausgelagerter Aufgaben aus dem Gesamtsystem (Tiwana, 2008: 771), als Erfolgsfaktor an. Mehrmals wurde außerdem gezeigt, dass der Erfolg von Auslagerungen mit abnehmender Firmengröße zunimmt (Barrar, Wood & Jones, 2002: 213; Klaas, McClendon & Gainey, 1999: 119, 130) und dass zumindest im HR-Bereich zum einen eine steigende allgemeine Umweltdynamik (Klaas, McClendon & Gainey, 1999: 117f., 130; Lilly, Gray & Virick, 2005: 64f.) und zum anderen eine höhere Vertragsdetaillie-

[112] Zur Erläuterung des Erfolgsbegriffs vgl. Fußnote 82.

[113] Beiträge, die von großen Outsourcing-Erfolgen berichten, sind häufig populärwissenschaftlicher Natur und verfolgen konkrete Marketing-Interessen von Service Providern oder Unternehmensberatungen (Osterloh, 2006: 72).

rung (Klaas et al., 2002: 2, 5f.; Klaas et al., 2005b: 239f., 249) den Auslagerungserfolg fördern. Negativen Einfluss üben hingegen die bereits angesprochene Einzigartigkeit bestimmter Prozesse (Klaas, McClendon & Gainey, 1999: 116f., 130), die simultane Auslagerung verschiedener Funktionen, die die Kapazitäten des Managements überstrapazieren (Hutzschenreuter & Israel, 2006: 16), sowie Schnittstellen auszulagernder Prozesse zu intern verbleibenden Prozessen aus (Mani, Barua & Whinston, 2010: 40ff.).[114]

3.3.2.4 Outsourcing-Prozesse

Der Outsourcing-Prozess für unterstützende Funktionen wurde insgesamt bislang in der Forschung wenig behandelt (Mahnke, Overby & Vang, 2005: 205). Einige Beiträge liegen allerdings zu den Prozessphasen der Auslagerungsentscheidung sowie Auswahl und Management des Providers vor. Mehrere Verfasser versuchen die Entscheidung, ob ein Prozess auszulagern ist, mit unterschiedlichen Frameworks und Checklisten zu unterstützen (Adler, 2003: 56; Coggburn, 2007: 322ff.; Dittrich & Braun, 2004: 27ff.; Lamers, 1998: 182ff.). Sie bemühen sich dabei um eine managementgerechte Verdichtung des aktuellen Forschungsstands, wobei häufig das Konzept der Kernkompetenzen zu Hilfe genommen wird (Greer, Youngblood & Gray, 1999 91f.; Heikkilä & Cordon, 2002 188f.; McKeen & Smith, 2007: 734ff.; Willcocks, Fitzgerald & Feeny, 1995: 64).[115] Zum Einsatz kommen z.B. Matrizen, die der generellen Möglichkeit zur Schaffung eines Wettbewerbsvorteils auf der einen Achse die Fähigkeiten eines Unternehmens (Barth, 2003: 180) oder die Charakteristika einer Aufgabe (Beer, 1997: 204) auf der anderen Achse gegenüberstellen. Gemein haben all diese Beiträge, dass sie vom Outsourcing von Kernkompetenzen abraten.

Für das Scheitern von Outsourcing-Vorhaben sind häufig Fehler bei der Auswahl des Providers verantwortlich (Barthelemy, 2003: 89f.; Wechsler, 2002 23f.), weshalb die richtige Selektion des Dienstleisters für verschiedene Funktionen eine gewisse wissenschaftliche Aufmerksamkeit erfahren hat. Im Zentrum dieser Beiträge stehen dabei meist notwendige Eigenschaften des Providers. Neben Kenntnissen und Fähigkeiten bezüglich des auszulagernden Prozesses werden die Anziehungskraft für Talente und Erfahrungen in der Industrie als wichtige Kriterien erachtet (Collins, 2003: 45f.; Feeny, Lacity & Willcocks, 2005: 43ff.; Greer, Youngblood & Gray, 1999: 93;

---

[114] Ferner existieren Artikel, in denen Erfolgsfaktoren für das Outsourcing verschiedener Funktionen oder Subfunktionen eher praxisorientiert aufgelistet werden. Als Beispiele seien Wechsler (2002: 25) für das Finanz- und Rechnungswesen, Saunders, Gebelt & Hu (1997: 64ff.) für die IT sowie Stroh & Treehuboff (2003: 20ff.) für das Personalwesen erwähnt.

[115] Eine Kernkompetenz ist eine Fähigkeit, die ein Unternehmen besser beherrscht als andere Firmen und die für das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bedeutet. Das Konzept der Kernkompetenzen wird in Abschnitt 2.1.2.2 erläutert.

Howells, Gagliardi & Malik, 2008: 214). Im Selektionsprozess, der idealtypisch über eine Sichtung des Marktes und einen "Request for information" (RFI) zu einem "Request for proposal" (RFP) und schließlich zur finalen Auswahl führt, ist auch die Anzahl an Dienstleistern zu bestimmen, die das Unternehmen beabsichtigt zu beauftragen. Die Einbindung mehrerer Provider kann hierbei zur Vermeidung von Abhängigkeiten sinnvoll sein (Gross, Bordt & Musmacher, 2006: 152ff.). Kern, Willcocks & van Heck (2002: 60ff.) zeigen zudem, dass Outsourcing-Anbieter z.T. mit Angeboten um Marktanteile kämpfen, die unter monetären Gesichtspunkten unrealistisch sind, was auch die auslagernden Firmen, die auf diese Offerten eingehen, in Schwierigkeiten bringen kann.[116] Möglichst frühe Nachverhandlungen der Verträge, flexible Anpassungsklauseln von Beginn der Geschäftsbeziehung an und insbesondere ein intensives Beziehungsmanagement werden als Möglichkeiten angegeben, dem Problem zu begegnen.

Obwohl die Wichtigkeit der aktiven Steuerung des Dienstleisters durch signifikante Management-Ressourcen durchaus anerkannt wird (Collins, 2003: 47; Jouanne-Diedrich, 2004: 131; Kern, Willcocks & van Heck, 2002: 60ff.), existieren nur wenige explizite Arbeiten zu diesem Themenkomplex, die noch dazu meist sehr allgemein bleiben. Als wichtiger und erfolgversprechender Trend wird die zunehmende Entwicklung des Verhältnisses zwischen Auftraggeber und Provider zu einer Partnerschaft gesehen (Ang & Inkpen, 2008: 339; Grover, Myun Joong & Teng, 1996: 91, 94, 109f.; Kakabadse & Kakabadse, 2005: 189f., 195ff.; Kakabadse & Kakabadse, 2000: 708ff.; Saunders, Gebelt & Hu, 1997: 65, 74f.). Bruch (1998: 117ff.) und Useem & Harder (2000: 31f.) geben Hinweise, wie eine solche Partnerschaft aufgebaut werden kann. Einige Autoren halten diese Art der Beziehung aber zumindest im HR-Bereich nur für bestimmte ausgelagerte Aufgaben für notwendig und fordern für die sonstigen Outsourcing-Aktivitäten eine enge Kontrolle bei Aufrechterhaltung der Wettbewerbssituation für den Provider (Belcourt, 2006: 277; Greer, Youngblood & Gray, 1999: 93f.). Haried & Ramamurthy (2010: 24) merken deshalb auch für IT-Outsourcing an, dass eine echte Partnerschaft häufig nur von Seiten des Anbieters angestrebt wird. Als Grundstein des erfolgreichen Provider-Managements gilt die Ausführlichkeit und genaue Spezifizierung des Vertrags (Gainey & Klaas, 2003: 207; Saunders, Gebelt & Hu, 1997: 76f.).

[116] Zu denken ist dabei z.B. an die Konsequenzen einer Insolvenz des Dienstleisters, in dessen Folge das auslagernde Unternehmen u.U. mit hohem Zeitdruck erneut in einen kostenintensiven Selektionsprozess eintreten und außerdem bereits bezahlte Leistungsansprüche abschreiben müsste.

3.3.3 Forschungslücke in Bezug auf das Outsourcing von unterstützenden Funktionen

Trotz der gerade skizzierten Beiträge muss der Forschungsstand zum Outsourcing von unterstützenden Funktionen insgesamt als wenig ausgereift bezeichnet werden (Coggburn, 2007: 316; Fish & Seydel, 2006: 96; Lilly, Gray & Virick, 2005: 57; Nicholson, Jones & Espenlaub, 2006: 238). Nicht nur für den deutschen Sprachraum, sondern auch international wird insbesondere die unzureichende empirische und theoretische Fundierung bemängelt (Dibbern, Güttler & Heinzl, 2001: 678; Gilley, Greer & Rasheed, 2004: 232; Jouanne-Diedrich, 2004: 126; Matiaske & Mellewigt, 2002: 641, 654f.; Osterloh, 2006: 43f.; Shen, 2005: 276).

Zusätzlich zu dieser allgemeinen Kritik trifft grundsätzlich auch die bereits in Abschnitt 3.2.3 angesprochene Vernachlässigung potenziell wichtiger Realitätsaspekte auf die Literatur zur Auslagerung von Support-Prozessen zu: Zum einen werden häufig äußerst spezifische Gesichtspunkte isoliert analysiert, ohne den Kontext des Einzelfalls zu würdigen.[117] Dies verwundert insofern, als dass in der bisherigen Forschung funktionsspezifischen, unternehmensinternen und unternehmensexternen Faktoren jeweils für sich eine gewisse Bedeutung für Outsourcing-Verbreitung und -Erfolg beigemessen wird (Beer, 1997: 137ff.; Conklin, 2005: 595f.; Klaas, McClendon & Gainey, 1999: 116ff.; 2001; Lilly, Gray & Virick, 2005). Die meisten Arbeiten kommen auch nicht der Forderung von Mahnke, Overby & Vang (2005: 245f.) nach, den Outsourcing-Prozess ganzheitlich zu betrachten und nicht eine einzelne Phase, wie z.B. die Auslagerungsentscheidung, künstlich zu separieren. Zum anderen laufen Beiträge, die sich exklusiv einem Bereich oder sogar nur einem Prozess widmen (z.B. Greer, Youngblood & Gray, 1999; Kakabadse & Kakabadse, 2000), Gefahr, funktions- bzw. prozessübergreifende Muster zu vernachlässigen. Lever (1997: 47) hat für Outsourcing schon sehr früh auf Interdependenzen zwischen Teilfunktionen hingewiesen. Die existierenden Untersuchungen zu Auslagerungen, die sich mit unterstützenden Bereichen in ihrer Gesamtheit beschäftigen, differenzieren wiederum nicht zwischen den einzelnen Funktionen, so dass sie von eventuell interessanten funktionalen und aufgabenspezifischen Unterschieden und Zusammenhängen abstrahieren (z.B. Feeny, Lacity & Willcocks, 2005; Meyer, 2001; Osterloh, 2006).

Schließlich liegen kaum Beiträge vor, die Auslagerungen gegenüber anderen Konfigurationsdimensionen einordnen bzw. Interdependenzen herausarbeiten. Ansätze existieren lediglich für Zusammenhänge zwischen Outsourcing und Offshoring (vgl.

[117] Hahn, Hungenberg & Kaufmann (1994: 74) weisen explizit darauf hin, dass Outsourcing-Entscheidungen einzelfallbezogen zu treffen sind.

neben den in Abschnitt 3.2.3 erwähnten Beiträgen z.B. Abramovsky & Griffith (2006), Chandra & Shankar (2004) und Kshetri (2007)).

3.4 Zusammenfassung der Forschungslücke in Bezug auf die Erbringung unterstützender Funktionen

Die Gesamtheit der unterstützenden Funktionen im Sinne von Abschnitt 1.3.1 war bislang nicht expliziter Gegenstand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung. Arbeiten zu verwandten Begriffen wie *Zentralbereiche* oder *Zentralabteilungen* untersuchen lediglich den konzentrierten Teil der unterstützenden Funktionen und klammern die Erbringung an verschiedenen Standorten im In- und Ausland aus (vgl. Abbildung 3-1) (Bleicher, 1991: 116ff.; Bühner, 1996; Frese, v. Werder & Maly, 1993). Zudem bleiben vorliegende Analysen meist deskriptiv (z.B. Bühner, 1996), z.T. sogar rein theoretisch (z.B. Kreisel, 1995), wobei der Aggregationslevel in der Regel sehr hoch ist.[118]

Intensiver als mit der Gesamtheit der unterstützenden Bereiche hat sich die Wissenschaft mit einzelnen Support-Funktionen beschäftigt. Diese Beiträge lassen aber nicht nur Zusammenhänge zwischen verschiedenen Funktionen außer Acht,[119] sondern berücksichtigen durch ihre Fokussierung auf nur eine Konfigurationsdimension auch keine Wechselwirkungen zwischen Dimensionen.[120]

Offshoring und Outsourcing von Support-Prozessen als Ausprägungen zweier wichtiger Konfigurationsdimensionen sind als relativ junge Phänomene der betrieblichen Praxis wenig erforscht (Levy, 2005: 685; Lewin, 2005: 491; Nicholson, Jones & Espenlaub, 2006: 238). Zwar existiert eine Reihe von Artikeln zu speziellen Gesichtspunkten dieser Konfigurationsmöglichkeiten. Die vorhandene theoretische und empirische Basis muss aber dennoch als defizitär eingestuft werden (Matiaske & Mellewigt, 2002: 641, 654f.; Osterloh, 2006: 43f.; Shen, 2005: 276).[121]

Somit fehlen umfassende Betrachtungen zur Erbringung der unterstützenden Funktionen, in die sich die Ergebnisse bereits vorliegender Untersuchungen zu speziellen Fragestellungen einordnen ließen. Wie die vorangegangenen Abschnitte gezeigt haben, treffen bestehende Beiträge mindestens eine der nachfolgend erläuterten Einschränkungen und gelangen deshalb nicht zu einer ganzheitlichen Sichtweise im Sinne dieser Arbeit.

---

[118] D.h. Forschungsgegenstand sind Funktionen, aber keine einzelnen Prozesse. Vgl. Abschnitt 3.1.1.
[119] Damit missachten sie die Forderung nach funktionsübergreifender Forschung (Cheng & Bolon, 1993: 14f.).
[120] Vgl. Abschnitt 3.1.2.
[121] Vgl. Abschnitte 3.2 und 3.3.

Zunächst ist festzustellen, dass existierende Studien nicht versuchen, die Einflussgrößen auf die Konfiguration der Support-Prozesse möglichst erschöpfend zu erfassen. Stattdessen werden einzelne funktionsspezifische, unternehmensinterne oder unternehmensexterne Faktoren zur Analyse spezieller Zusammenhänge ausgewählt. Wichtige Einflussgrößen sowie denkbare Relationen zwischen ihnen werden so u.U. ignoriert. Die bisherige Forschung verzichtet außerdem zum Großteil darauf, mehrere Support-Funktionen gleichzeitig zu untersuchen. Dadurch ist es möglich, dass wichtige funktionale Gemeinsamkeiten und Unterschiede nicht aufgedeckt werden. Gleichzeitig differenzieren die meisten Autoren nicht zwischen unterschiedlichen Aggregationslevels der Betrachtung. Dies bedeutet, dass sich Untersuchungen z.B. durchgängig mit der Funktion als Ganzes beschäftigen, aber einzelne Prozesse dieser Funktion oder die unterstützenden Bereiche in ihrer Gesamtheit nicht zur Kenntnis nehmen. Sie übersehen damit die Möglichkeit, dass der Einfluss von Faktoren vom Aggregationslevel der Betrachtung abhängen könnte.

Ferner fokussieren sich vorhandene Studien fast ausschließlich auf nur eine Konfigurationsdimension der Erbringung unterstützender Funktionen und vernachlässigen u.U. relevante andere: Sie untersuchen z.B. die räumliche Verteilung von Funktionen, schenken aber dem Governance Mode oder dem Grad der Prozessstandardisierung keine Beachtung. Dadurch könnten Zusammenhänge zwischen verschiedenen Dimensionen übersehen werden.

Im nächsten Abschnitt werden mit Hilfe der gerade aufgezeigten Forschungslücke die Forschungsfragen aus Abschnitt 1.1 präzisiert. Darüber hinaus wird ein Bezugsrahmen zur Bearbeitung der präzisierten Problemstellungen eingeführt.

3.5 Forschungsfragen und Bezugsrahmen für die empirische Untersuchung

Die Diskussion der vorhandenen Literatur zur Erbringung unterstützender Funktionen in den Abschnitten 3.1 bis 3.3 hat Defizite des aktuellen Forschungsstands aufgedeckt, die in Abschnitt 3.4 noch einmal zusammengefasst worden sind. Da die bisherige Forschung überwiegend sehr spezifische Fragestellungen bearbeitet und übergreifende Zusammenhänge vergleichsweise wenig beachtet hat, erscheinen vor allem ganzheitliche Betrachtungen der Erbringung unterstützender Funktionen aus wissenschaftlichem Blickwinkel vielversprechend. Die vorliegende Arbeit soll dazu einen ersten Beitrag leisten.

Auf Grund der Breite der Thematik ist eine gewisse Schwerpunktsetzung bei der Erforschung der Erbringung unterstützender Funktionen dennoch unumgänglich. Ziel dieser Arbeit ist es deshalb, die Faktoren mit Einfluss auf die Konfiguration der Support-Bereiche und ihre Wirkungsweise möglichst umfassend herauszuarbeiten. Da-

bei beschränkt sich die Analyse auf deutsche Unternehmen.[122] Zudem ist zu untersuchen, auf welcher Ebene die ermittelten Faktoren wirken, d.h. ob sie z.B. generell mehrere Funktionen beeinflussen und bzw. oder ihre Wirkung zwischen Unternehmen transferierbar ist. Der Fokus der Analyse soll auf Offshoring und Outsourcing als relativ junge Phänomene der Unternehmenspraxis liegen.

Zusammenfassend lassen sich die in Abschnitt 1.1 aufgeworfenen Fragestellungen unter Berücksichtigung der bisherigen wissenschaftlichen Erkenntnisse folgendermaßen präzisieren:

1. Welche funktionsspezifischen, unternehmensinternen und unternehmensexternen Faktoren beeinflussen die Konfiguration der unterstützenden Funktionen deutscher Unternehmen?
2. Wie beeinflussen die identifizierten Faktoren die Konfiguration der unterstützenden Funktionen?
3. Auf welcher Wirkungsebene nehmen die identifizierten Faktoren Einfluss?
4. Wie dynamisch ist die Konfiguration der unterstützenden Funktionen?
5. Inwiefern lässt sich die Nutzung bzw. Nichtnutzung von Offshoring- und Outsourcingmöglichkeiten durch die in dieser Arbeit untersuchten Unternehmen mit Hilfe der im Untersuchungsverlauf gewonnenen Erkenntnisse zur Wirkungsweise der Faktoren und Dynamik der Konfiguration erklären?

Die Bearbeitung dieser Forschungsfragen soll sich an einem Bezugsrahmen orientieren. Weil die Faktoren mit Einfluss auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen möglichst umfassend zu erheben sind, muss die Gesamtheit der Faktorgruppen eines solchen Bezugsrahmens erschöpfend sein. Er muss es also ermöglichen, sämtliche denkbaren Einflussgrößen, die während der Analysen aufgedeckt werden könnten, einer Faktorgruppe zuzuordnen. Eine einleuchtende und in der Literatur weit verbreitete Einteilung unterscheidet zwischen unternehmensinternen und unternehmensexternen Faktoren (vgl. z.B. Hannan & Freeman (1977: 931ff.)). Da sich viele Autoren mit dem Offshoring bzw. Outsourcing einzelner unterstützender Funktionen befasst haben (vgl. 3.4) und spezifische Eigenschaften der Support-Funktionen selbst großen Einfluss auf die Konfiguration ausüben könnten, soll mit funktionsspezifischen Faktoren eine dritte Gruppe von Einflussgrößen berücksichtigt werden.[123]

---

[122] Die Beschränkung auf deutsche Unternehmen wird in Abschnitt 4.2 begründet.

[123] Funktionsspezifische Faktoren sind dabei nicht etwa eine Teilmenge der unternehmensinternen Faktoren, sondern inhärente Eigenschaften einer Funktion mit Relevanz für diverse Unternehmen. Die Literatur zum Offshoring und Outsourcing von unterstützenden Prozessen misst funktionsspezifischen Faktoren mehrfach große Bedeutung bei (vgl. Abschnitte 3.2.3 und 3.3.2.2).

Die Einflussgrößen der drei Faktorgruppen wirken sich auf verschiedene Konfigurationsdimensionen aus. Zu Beginn dieser Arbeit wurden in Abschnitt 1.1 bereits zwei Kernfragen der Unternehmensstrategie vorgestellt, die wichtige Konfigurationsdimensionen für die vorliegende Untersuchung darstellen, nämlich durch wen und wo Prozesse erbracht werden (Hutzschenreuter, 2005: 92f.).[124] Um eine holistische Sichtweise hinsichtlich der Erbringung von unterstützenden Funktionen zu erreichen, wird zusätzlich die Frage nach dem "Wie", also nach der Art und Weise der Erbringung analysiert. Unter dieser Dimension soll zum einen der Standardisierungs- und Automatisierungsgrad von Support-Prozessen verstanden werden. Zum anderen findet die Organisation der Weisungsbeziehungen zwischen Hauptverwaltung und operativen Einheiten Berücksichtigung. Schließlich soll die Wahrnehmung einer Funktion im Sinne von Wertschätzung innerhalb des Unternehmens ebenfalls im Rahmen dieser dritten Dimension behandelt werden. Abbildung 3-2 veranschaulicht den Bezugsrahmen graphisch.

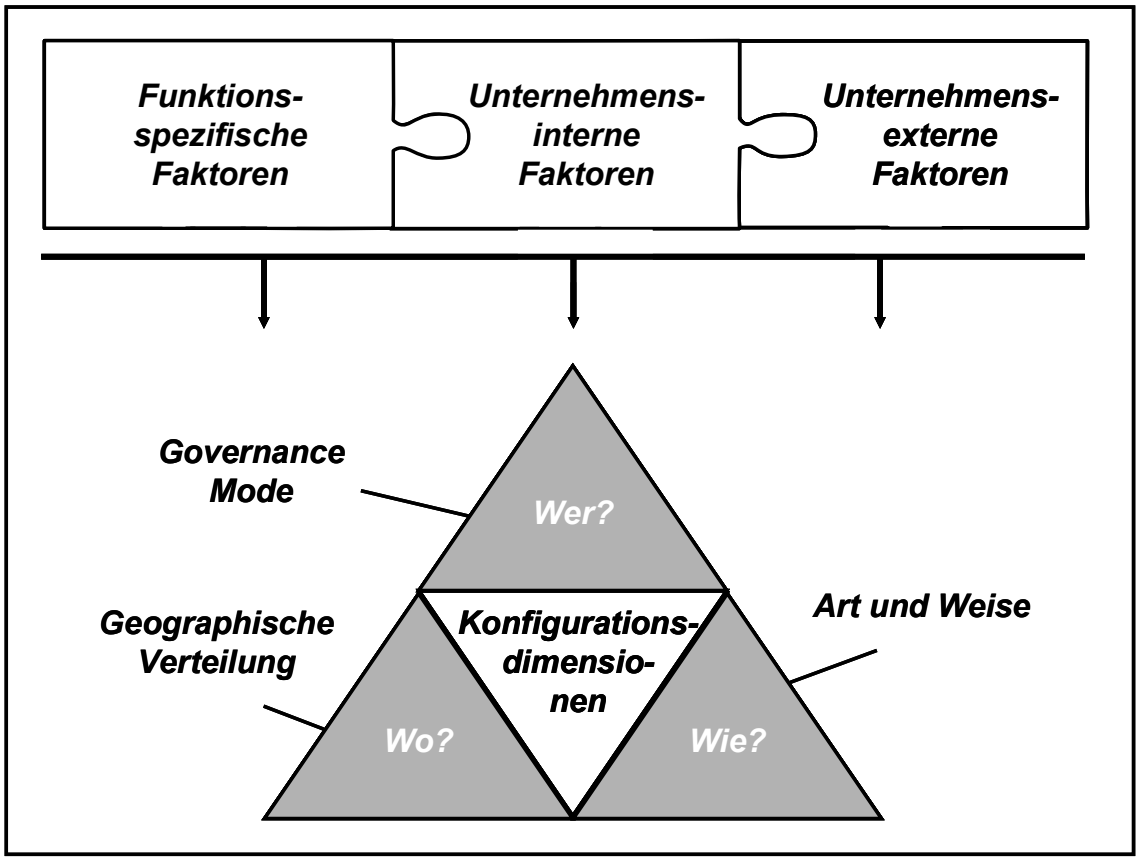


Abbildung 3-2: Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung (eigene Darstellung)

Der Bezugsrahmen liefert eine systematische Struktur für die empirische Untersuchung und die Darstellung der Ergebnisse in den Kapiteln 5 und 6. Zuvor wird in Kapitel 4 die Forschungsmethodik charakterisiert.

[124] Offshoring und Outsourcing sind Konfigurationsoptionen innerhalb dieser beiden Dimensionen.

4. Forschungsmethode und -prozess

Nach dem Aufzeigen der Forschungslücke in Kapitel 3, aus der sich die Forschungsfragen in Abschnitt 3.5 ergeben haben, sollen nun die Forschungsmethode und der Forschungsprozess genauer beleuchtet werden.

4.1 Forschungsmethode

Die vorliegende Untersuchung basiert auf der Durchführung mehrerer Fallstudien, die ein geeignetes Mittel sind, um fundierte Erkenntnisse hinsichtlich der in Abschnitt 3.5 formulierten Problemstellungen zu erlangen. Nachfolgend wird die Auswahl von Fallstudien als Analyseinstrument begründet. Dabei wird die Eignung dieser Vorgehensweise für das Forschungsvorhaben anhand genau vorgegebener Kriterien erörtert. Anschließend werden die Fallstudienmethode und mögliche Anwendungsgebiete vorgestellt. Teil 4.1.2 beschreibt die relevanten Gütekriterien, mit deren Hilfe die Qualität von Untersuchungen dieser Art beurteilt werden können.

4.1.1 Auswahl der Forschungsmethode

Forschungsmethoden werden üblicherweise in quantitative und qualitative Ansätze unterteilt (Creswell, 1994; Gilham, 2000: 9f.; Kleindienst, 2008: 121; McClintock, Brannon & Maynard-Moody, 1979: 612; Reichert, 2005: 61). Während sich Erstgenannte damit beschäftigen, umfangreiches, standardisiertes Datenmaterial, das z.B. durch Experimente oder Fragebogenuntersuchungen gewonnen wurde, mehr oder weniger komplexen statistischen Prozeduren zu unterziehen (Endres, 2005: 104; Gilham, 2000: 9), verfolgen qualitative Forschungsstrategien, zu denen auch Fallstudien gezählt werden, einen detailspezifischen Ansatz, der auf eine möglichst genaue Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes abzielt (Hoepfl, 1997: 47).[125] Vielfach werden quantitative und qualitative Untersuchungsansätze sogar als grundsätzlich unterschiedliche Forschungsparadigmen angesehen (Filstead, 1979: 33ff.; Reichardt & Cook, 1979: 7ff.). Gilham (2000: 2ff.) bezeichnet die quantitativen Methoden als logisch-positivistisch, während qualitative Praktiken als phänomenologisch-naturalistisch gelten. Quantitative Vorgehensweisen sind eher deduktiv, d.h. sie testen existierende Theorien. Qualitative Methoden beruhen dagegen meist auf einer induktiven Forschungsphilosophie, d.h. erst mit Hilfe des erhobenen Datenmaterials werden neue Theorieaspekte entwickelt. Tabelle 4-1 gibt einen Überblick über die Charakteristika der Ansätze.

[125] Definitionen zu qualitativer Forschung finden sich z.B. bei Denzin & Lincoln (2005: 3) oder Mason (2002: 3f.).

Kriterium	Charakteristika des logisch-positivistischen Forschungsparadigmas	Charakteristika des phänomenologisch-naturalistischen Forschungsparadigmas
Art des Vorgehens	- deduktives Vorgehen - Testen von Hypothesen	- induktives Vorgehen - Entwicklung von Hypothesen
Determiniertheit des Designs	- vorherbestimmtes Forschungsdesign	- sich ergebendes Forschungsdesign
Position des Forschers	- Objektivität	- Subjektivität
Grad der Anteilnahme	- Distanziertheit	- Involviertheit
Hergang und Ziel der Untersuchung	- Verwendung quantitativer Daten zur Bestimmung der Ergebnissignifikanz	- Verwendung qualitativer Daten, um Ergebnis Bedeutung zu geben
Ergebnisfokus	- Ergebnissignifikanz	- Bedeutung des Prozesses, der zum Ergebnis führt
Umgang mt Veränderungen	- Aufzeigen von Veränderungen	- Bedeutung der Veränderungen
Verhältnis zu Generalisierungen	- Streben nach Generalisierungen	- Generalisierungen wegen Kontext-Spezifität problematisch
Beziehung zum Kontext	- Isolierung der untersuchten Verhaltensweisen	- Kontext mit großem Einfluss auf das Verhalten
Art der Beweisführung	- Beweiskonstruktion	- Beweissuche im Kontext

Tabelle 4-1: Charakteristika der Forschungsparadigma (in Anlehnung an Gilham (2000: 8))

Für beide Strömungen ist eine Vielzahl verschiedener Methoden zu differenzieren. Jede Vorgehensweise hat ihre individuellen Vor- und Nachteile. Welche Methode zur Beantwortung einer Forschungsfrage adäquat ist, hängt von (I) der Art der Forschungsfrage selbst, (II) dem Grad an Kontrolle, die der Forscher über die untersuchten Ereignisse ausüben kann, und (III) der Aktualität des Phänomens im Sinne von Neuigkeit ab (Yin, 2003: 1ff.). Demnach (ad I) sind z.B. Experimente oder Fallstudien als Untersuchungsstrategie besonders dann geeignet, wenn es sich um "Wie"- oder "Warum"-Fragen handelt, während für Fragen nach dem "Wie viel(e)" eher Fragebogenuntersuchungen oder die Auswertung archivierter Unterlagen zweckmäßig sind (Yin, 2003: 5f.). Nur bei der Wahl von Experimenten als Analysemethode hat der Forscher zumindest teilweise die Kontrolle über die Ereignisse (Roll, 2004: 85) (ad II). Bei Fallstudien oder Umfragen hat er hingegen keinen direkten Einfluss auf das Geschehen. Zur Erforschung aktueller Phänomene (ad III) eignen sich neben Fallstudien auch andere Forschungsstrategien wie z.B. Umfragen oder Experimente. Die Analyse historischer Dokumente scheidet indessen quasi per Definition für die Untersuchung aktueller Forschungsgegenstände aus. Tabelle 4-2 gibt einen Überblick, in welchen Situationen welche Forschungsstrategie zweckmäßig ist. In der letzten Spalte wurde die Kategorisierung für das vorliegende Forschungsprojekt abgetragen, die nachfolgend erklärt wird.

Strategie / Situation	Experiment	Fragebogen	Archiv-Analyse	Historische Analyse	Fallstudie	Vorliegende Untersuchung
Art der Forschungsfragen	warum, wie?	wer, was, wo, wie viel(e)?	wer, was, wo, wie viel(e)?	warum, wie?	warum, wie?	warum, wie?
Kontrolle über Ereignisse	Ja	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Fokus auf aktuelle Phänomene	Ja	Ja	Ja/Nein	Nein	Ja	Ja

Tabelle 4-2: Forschungssituationen und geeignete Forschungsstrategien (in Anlehnung an Yin (2003: 5))

Die in Abschnitt 3.5 vorgestellten Problemstellungen sind "Wie"- bzw. "Warum"-Fragen (ad I). Die Kernfragestellungen der Arbeit adressieren also die Gründe für die Konfiguration bzw. die Umstände der Erbringung unterstützender Funktionen deutscher Unternehmen. Der Untersuchende kann darüber keine Kontrolle ausüben (ad II). Insbesondere die Ver- und Auslagerung von Support-Prozessen bieten neue Möglichkeiten der Aufgabenerbringung und sind unter den Schlagwörtern Offshoring und Outsourcing in den Medien allgegenwärtig, so dass von aktuellen Phänomenen der realen Managementpraxis gesprochen werden kann (ad III). Zu Untersuchungsvorhaben mit den gerade beschriebenen Charakteristika äußert sich Yin (2003: 1) folgendermaßen: "In general, case studies are the preferred strategy when *how* or *why* questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context."

Fallstudien sind eine im Bereich der Sozialwissenschaften und insbesondere in der Managementliteratur weit verbreitete und einflussreiche Forschungsstrategie (Bartunek, Rynes & Ireland, 2006: 12; Eisenhardt & Graebner, 2007: 25).[126] Verschiedene Autoren haben Übersichten mit wichtigen Forschungsbeiträgen zusammengestellt, die ihre wesentlichen Erkenntnisse auf Basis dieser Methode gewinnen (Benbasat, Goldstein & Mead, 1987: 379; Eisenhardt, 1989b: 535; Kleindienst, 2008: 125). Die holistische Sichtweise und der iterative Forschungsprozess, der ständig zwischen Datengenerierung und Auswertung hin- und herspringt, sorgen dafür, dass mit Hilfe dieser Arbeitsweise komplexe Zusammenhänge erfasst werden können, die durch das Raster standardisierter quantitativer Untersuchungen fallen würden.

Grundsätzlich lassen sich fünf Anwendungsmöglichkeiten für Fallstudien unterscheiden (Yin, 2003: 15): Fallstudien können eine erklärende Funktion (I) übernehmen, indem sie vermutete kausale Zusammenhänge der realen Welt erläutern, die zu komplex sind, um sie beispielsweise anhand von Experimenten oder breit gestreuten Umfragen zu untersuchen. Zudem können sie dazu dienen, Ereignisse im real existierenden Kontext zu beschreiben (II). Mit der beschreibenden Funktion von Fallstudien eng verwandt ist die Funktion der Illustration (III). Hierbei geht es darum, Untersuchungen, die auf einer anderen Forschungsmethode wie z.B. einer Fragebogenuntersuchung beruhen, durch das Hinzufügen einer Fallstudie reichhaltiger und anschaulicher zu gestalten. Die vielleicht wichtigste Funktion von Fallstudien ist die Exploration bislang wenig erforschter Sachverhalte (IV) (Eisenhardt, 1989b: 532). Eine letzte mögliche Anwendung von Fallstudien besteht darin, als Meta-Untersuchung, also als eine Studie über die Erstellung einer Untersuchung zu fungieren (Smith, 1990).

---

[126] Zu einer Definition von *Fall* bzw. *Fallstudie* siehe Gilham (2000: 1).

Für das vorliegende Forschungsvorhaben sind die Erklärungs- (I) und speziell die Explorationsfunktion (IV) am bedeutsamsten: Wie in Kapitel 3 gezeigt wurde, ist die Erbringung von unterstützenden Funktionen ein akademisch allgemein wenig bearbeitetes Forschungsfeld. Dieser Sachverhalt verschärft sich noch einmal durch die regionale Eingrenzung sowie die ganzheitliche Sichtweise dieses Beitrags, der unterschiedliche Faktoren, Funktionen und Konfigurationsdimensionen berücksichtigt. Deshalb ist in der vorliegenden Arbeit eine explorative Forschungsstrategie zu verfolgen, deren Ziel es ist, durch die Bearbeitung der Forschungsfragen neue Theorieaspekte aufzudecken ("theory building") (Eisenhardt, 1989b). Diese Vorgehensweise ist gegenüber der Überprüfung bereits existierender Theorien abzugrenzen ("theory testing").[127] Die Ausarbeitung neuer Theorieaspekte erfolgt mit Hilfe eines induktiven und iterativen Prozesses, der stetig zwischen empirischer Auswertung und Interpretation wechselt (Eisenhardt, 1989b: 532, 548f.; Eisenhardt & Graebner, 2007: 25; Mintzberg, 1979: 587; Reichert, 2005: 63; Roll, 2004: 88; Yin, 1981: 59; 2003: 3). Gerade im Zusammenhang mit Theorie-Generierung sind grundsätzlich Fallstudien-Reihen ("multiple case studies") Einzelfallstudien vorzuziehen, da sie im Vergleich zu Einzelfallstudien meist zu robusteren Ergebnissen führen (Eisenhardt & Graebner, 2007: 27; Yin, 2003: 19, 46).[128]

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die in dieser Arbeit aufgeworfenen Forschungsfragen "Wie"- bzw. "Warum"-Fragestellungen von explorativem Charakter sind, die sich mit gegenwärtigen Phänomenen beschäftigen, auf die der Forscher selbst keinen unmittelbaren Einfluss ausüben kann. Damit sind sie prädestiniert als Anwendungsgebiet für die Methode der Fallstudien-Reihe.

4.1.2 Gütekriterien

Jedwede empirische Untersuchung ist mit Hilfe festgelegter Gütekriterien auf ihre Qualität zu überprüfen (Mayring, 2002: 140). Im Folgenden sollen deshalb die zentralen Maßstäbe zur Beurteilung empirischer Untersuchungen diskutiert werden.

---

[127] Für einige Autoren (Benbasat, Goldstein & Mead, 1987: 382; Edmondson & McManus, 2007: 1158ff.; Eisenhardt, 1989b: 549; Endres, 2005: 108; Kleindienst, 2008: 123; Reichardt & Cook, 1979: 7ff.) ist die Wahl zwischen einer qualitativen und einer quantitativen Research-Methode grundsätzlich vom Stadium abhängig, in dem sich die Theorie des Forschungsfeldes befindet. Ist das Verständnis für einen Untersuchungsbereich noch schwach ausgeprägt, sind qualitative Methoden zu wählen, um die Theorie zum Forschungsfeld voranzutreiben ("theory building"). Ist das Theoriegerüst hingegen schon weitgehend lückenlos, sollten quantitative Analysen zur Verifizierung verwendet werden ("theory testing"). Diese Verfasser sehen also eine zeitlich-logische Abfolge in der Anwendung unterschiedlicher Methoden. Yin (2003: 3) betont indes, dass qualitative Vorgehensweisen keinesfalls nur für die explorative Phase zweckmäßig sind.

[128] Gleichwohl existieren Forschungssituationen, in denen Einzelfallstudien äußerst wertvoll sein können (Kleindienst, 2008: 126; Yin, 2003: 39ff.).

Speziell vier Gütekriterien haben in den Sozialwissenschaften allgemeine Verbreitung gefunden (Kidder, Smith & Judd, 1986: 26ff.), die auch für Fallstudien entscheidend sind (Yin, 2003: 33ff.):[129] Konstruktvalidität, interne Validität, externe Validität und Reliabilität.[130]

Bei der Konstruktvalidität geht es darum, eine korrekte Operationalisierung der untersuchten Konstrukte und Konzepte sicherzustellen (Yin, 2003: 34). Das Kriterium fordert somit, dass tatsächlich die Fragestellungen untersucht werden, die der Forscher meint zu untersuchen, oder wie Mason (2002: 39) schreibt, "it means that you are observing, identifying or measuring what you say you are." Die Überprüfung der Konstruktvalidität ist bei qualitativen Studien insofern generell problematisch, als dass die Bestimmung des Verhältnisses zwischen den untersuchten Zusammenhängen und der Version, die der Forscher davon liefert, durch eine subjektive Vorgehensweise bei der Datensammlung beeinträchtigt werden könnte. Yin (2003: 36ff.) führt drei Strategien an, dieser Herausforderung zu begegnen: Zum einen sind verschiedene Arten von Datensammlungsmethoden zu nutzen, die möglichst konvergierende Resultate ergeben sollten. Diese Triangulation[131] führt dazu, dass die Ergebnisse und Schlussfolgerungen einer Fallstudie präziser und überzeugender sind (Yin, 2003: 105). Die zweite Strategie besagt, dass für jegliche Schlussfolgerung eine möglichst lückenlose Argumentationskette erstellt werden sollte, die bereits bei der Ausgangsfragestellung ansetzt (Yin, 2003: 105): "The principle is to allow an external observer – in this situation, the reader of the case study – to follow the derivation of any evidence, ranging from initial research questions to ultimate case study conclusions." Das dritte Kalkül, die notwendige Konstruktvalidität zu demonstrieren, liegt darin, die vorläufigen Ergebnisse mit den Schlüssel-Informanten abzustimmen.[132] Diese müssen nicht jeder Schlussfolgerung oder Interpretation des Forschers zustimmen, über die grundsätzlichen Fakten sollte aber Einigkeit herrschen.

Die Forderung nach interner Validität einer Untersuchung bezieht sich auf die Gültigkeit von kausalen Zusammenhängen, d.h., kausale Beziehungen müssen eindeutig

---

[129] Die Beachtung der Kriterien innerhalb der vorliegenden Arbeit wird in Abschnitt 4.2 demonstriert.

[130] Yin (2003: 33ff.) macht bezüglich der relevanten Qualitätskriterien keine Unterscheidung zwischen quantitativen und qualitativen Untersuchungen und vertritt damit die Ansicht, dass klassische Gütekriterien grundsätzlich auch auf qualitative Studien anzuwenden sind (Bortz & Döring, 2002: 326; Flick, 2007: 489). Der Auffassung wird in dieser Arbeit gefolgt. Andere Beiträge (Flick, 1987; 2007: 500ff.; Mayring, 2002: 142ff.) fordern hingegen besondere methodenspezifische Maßstäbe für qualitative Forschungsarbeiten. Diese Vorgaben werden allerdings größtenteils automatisch erfüllt, sofern man die Anweisungen von Yin (2003: 33ff.) beachtet.

[131] Unter dem Begriff *Triangulation* wird der Einsatz verschiedener Vorgehensweisen oder Datensammlungsmethoden bei der Erforschung eines Phänomens verstanden, um Schwächen der jeweils einen durch Stärken der jeweils anderen auszugleichen. Zu einer allgemeinen Erläuterung von Triangulation siehe z.B. Flick (2007: 44ff.).

[132] Mayring (2002: 147) nennt diesen Vorgang *kommunikative Validierung*.

sein und dürfen nicht in anderen, unter Umständen vernachlässigten Faktoren begründet oder gar rein zufällig sein (Yin, 2003: 34). Yin (2003: 36, 112ff.) stellt zwei eng miteinander verwandte Konzepte vor, mit denen interne Validität für auf Fallstudien basierende Forschungsbeiträge hergestellt werden kann. Beim "Pattern Matching" werden unterstellte Muster, die z.B. in der ersten Fallstudie herausgearbeitet worden sind, mit den Daten der anderen Fallstudien verglichen. Können kausale Beziehungen, die in der ersten Fallstudie festgestellt worden sind, auch hier diagnostiziert werden, erhöht sich die Validität (Borchardt & Göthlich, 2006: 50f.). Treten hingegen konfligierende Befunde auf, kann auf das zweite Konzept, die *Entwicklung von Erklärungen*, zurückgegriffen werden: Auftretende Widersprüche werden in einem iterativen Prozess dazu genutzt, Zusammenhangsannahmen von Fallstudie zu Fallstudie zu präzisieren bzw. das sich abzeichnende Theoriegerüst zu adjustieren (Eisenhardt, 1989b: 542).[133]

Externe Validität beschäftigt sich mit der Frage nach der Generalisierbarkeit von Ergebnissen. Im Zusammenhang mit Fallstudien muss zwischen statistischer und analytischer Generalisierung unterschieden werden (Yin, 2003: 37f.).[134] So repräsentieren beispielsweise die Befragten einer Fragebogenuntersuchung u.U. eine Grundgesamtheit statistisch. Sofern die Stichprobe korrekt zusammengestellt wurde, lassen sich die Ergebnisse einer solchen Studie statistisch verallgemeinern. Die statistische Generalisierung von Schlussfolgerungen, die auf Fallstudienuntersuchungen basieren, ist ausgeschlossen. Möglich ist hingegen eine analytische Generalisierung[135] der Ergebnisse von Fallstudien, indem – vergleichbar mit der Theorie-Entwicklung durch Experimente – die empirischen Befunde mit einem im Vorfeld formulierten Theoriegerüst abgeglichen werden.[136] Das entscheidende Mittel zur Demonstration externer Validität bei Fallstudien-Reihen ist die Beachtung der Logik des Replizierens (Yin, 2003: 47f.). Analog der Grundidee einer Folge von Experimenten, die zum Teil das Ausgangsexperiment duplizieren, zum Teil Variationen einzelner Variablen beinhalten, sollten auch Fallstudien so gewählt werden, dass teilweise möglichst ähnliche Fälle analysiert werden, teilweise aber auch einzelne Faktoren (z.B. die Branchenzugehörigkeit) bewusst abweichen.[137]

---

[133] Eisenhardt (1989b: 547) erachtet die enge Verknüpfung zwischen Ergebnissen und Empirie bei Fallstudien als validitätserhöhend und damit als wichtigen Vorteil dieser Methodik.

[134] Autoren, die die Notwendigkeit dieser Differenzierung zwischen statistischer und analytischer Generalisierung ignorieren, sehen infolgedessen eine erhebliche Einschränkung der externen Validität von Fallstudien. Borchardt und Göthlich (2006: 51) sprechen deshalb davon, dass "die externe Validität [...] voreilig als Schwachpunkt qualitativer Untersuchungen betrachtet [wird]."

[135] Manche Verfasser sprechen auch von *vorläufiger Generalisierung* (Yin, 2003: 37f.).

[136] Vgl. dazu Yin (Yin, 2003: 47f.): "A fatal flaw in doing case studies is to conceive a statistical generalization as the method of generalizing the results of the case study. This is because your cases are not "sampling units" […]. Under these circumstances, the mode of generalization is "analytical generalization", in which a previously developed theory is used as a template with which to compare the empirical results of the case study."

[137] Diese theoretisch geleitete Auswahl der Fallstudien wird "Theoretical Sampling" genannt (Eisenhardt, 1989b: 537; Eisenhardt & Graebner, 2007: 27). Vgl. auch Abschnitt 4.2.

Werden die Konsequenzen dieser Veränderungen für die Ergebnisse richtig prognostiziert (*theoretisches Replizieren*), erhöht dies ebenso die Generalisierbarkeit wie die Wiederholung des Nachweises der unterstellten Zusammenhänge unter gleichen Bedingungen anhand eines weiteren Falls (*eigentliches Replizieren*).

Die Reliabilität einer Untersuchung als letztes Qualitätsmerkmal nach Yin (2003: 37ff., 69ff., 101ff.) ist sichergestellt, wenn gezeigt werden kann, dass ein außenstehender Dritter bei der Durchführung der gleichen Studie und dem Durchlaufen des gleichen Forschungsprozesses zu den gleichen Ergebnissen gekommen wäre. Der Forscher soll deshalb seine Untersuchung so vornehmen, "as if someone were always looking over your shoulder" (Yin, 2003: 38). In der Praxis bedeutet dies, dass der Forschungsprozess zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit ausreichend expliziert werden muss (Mayring, 2002: 144f.). Zwei Techniken in der Datensammlungsphase haben bei Fallstudien starken Einfluss darauf, ob diese oben genannten Ansprüchen gerecht werden. Zum einen sollte ein Fallstudien-Protokoll geführt werden, in dem die Interviewfragen gelistet und bereits Anhaltspunkte für die Auswertung und den späteren Report vermerkt sind. Zum anderen sollte eine Fallstudien-Datenbank erstellt werden, mit deren Hilfe es dem kritischen Leser ermöglicht wird, die "Rohdaten" zu inspizieren und so die Schlussfolgerungen nachzuvollziehen. Tabelle 4-3 zeigt noch einmal im Überblick die diskutierten Gütekriterien und die korrespondierenden Taktiken zur Einhaltung dieser Kriterien bei Forschungsvorhaben, die auf Fallstudien basieren. Nachfolgend soll nun auf den Forschungsprozess eingegangen werden. Dabei wird verdeutlicht, wie in der vorliegenden Arbeit die Gütekriterien berücksichtigt und die entsprechenden Taktiken angewendet worden sind.

Gütekriterium	Taktik bei Fallstudien
Konstrukt-Validität	- Verwendung unterschiedlicher Datenquellen (Triangulation) - Etablierung einer lückenlosen Argumentationskette - Review der vorläufigen Ergebnisse durch Schlüsselinformanten
Interne Validität	- "Pattern Matching" - Entwicklung von Erklärungen
Externe Validität	- Verwendung der Logik des Replizierens
Reliabilität	- Erstellung eines Fallstudien-Protokolls - Entwicklung von Fallstudien-Datenbanken

Tabelle 4-3: Gütekriterien und korrespondierende Taktiken für Fallstudienforschung (in Anlehnung an Yin (2003: 34))

4.2 Forschungsprozess

Von verschiedenen Autoren werden die Schritte beschrieben, die bei der Durchführung von Fallstudien zu durchlaufen sind.[138] In der vorliegenden Arbeit wird dem in der Literatur vielbeachteten Beitrag von Eisenhardt (1989b) gefolgt, der sich insbesondere durch seinen Fokus auf Theorie-Generierung durch Fallstudien für das aktuelle Forschungsvorhaben eignet. In ihrem Artikel verbindet und erweitert Eisenhardt u.a. die Arbeiten von Glaser und Strauss (1967) zur *Grounded Theory*, von Miles und Huberman (1984) zur qualitativen Datenanalyse und von Yin (1984) zum Design von Fallstudien. So leitet sie den in Abbildung 4-1 dargestellten achtstufigen Forschungsprozess ab. Nachstehend wird dieser Prozess näher erläutert, wobei Ergänzungen zum Vorgehen in dieser Arbeit, die für das Verständnis und die Einschätzung der Qualität der Untersuchung zweckmäßig erscheinen, unmittelbar eingeschoben werden.

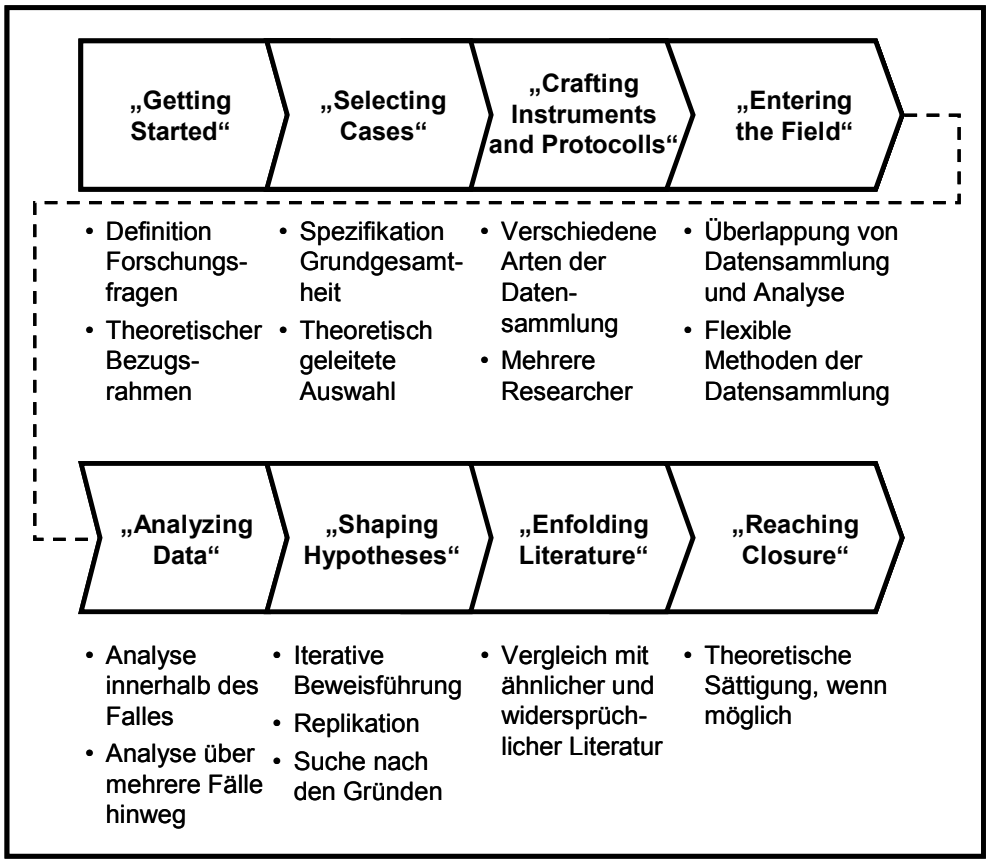


Abbildung 4-1: Forschungsprozess zur Theorie-Generierung durch Fallstudien (in Anlehnung an Eisenhardt (1989b: 533))

Prozessschritt 1: Zu Beginn des Forschungsprozesses sind zunächst die Forschungsfragen zu definieren, um einen gewissen Fokus der Untersuchung zu erreichen (Eisenhardt, 1989b: 536). Dabei empfiehlt es sich, eher breite Fragestellungen zu wählen, um sich ein hohes Maß an Flexibilität zu bewahren (Eisenhardt & Graebner, 2007:

26). Trotzdem hilft die Fokussierung auf ein zumindest grob abgestecktes Forschungsfeld, mit der oftmals immensen Datenmenge umzugehen. Hinsichtlich der dem untersuchten Phänomen zu Grunde liegenden Theorie sollte sich der Forscher im Vorhinein nicht festlegen. Auch die Formulierung konkreter Hypothesen im Vorfeld ist bei Fallstudienarbeiten nicht zielführend (Eisenhardt, 1989b: 536).

Die Forschungsfragen der vorliegenden Studie wurden absichtlich weit gefasst (vgl. Abschnitt 3.5). Gleichzeitig verleiht der vorgestellte Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung in den Kapiteln 5 und 6 Struktur. Die in Kapitel 2 eingeführten theoretischen Grundlagen reflektieren in erster Linie die Theoriebasis der existierenden Literatur. Inwieweit sie Relevanz für das aktuelle Forschungsvorhaben besitzen, ergibt sich erst im empirischen Teil der Arbeit.

Prozessschritt 2: Im zweiten Schritt der Fallstudienforschung ist die Grundgesamtheit zu definieren. Aus dieser Population werden die zu untersuchenden Fälle durch "Theoretical Sampling" ausgesucht (Eisenhardt, 1989b: 537; Eisenhardt & Graebner, 2007: 27), d.h., dass sie nicht nach statistischen, sondern nach theoretischen Gesichtspunkten zu bestimmen sind (Glaser & Strauss, 1967: 45ff.), "to replicate previous cases or extend the emergent theory" (Eisenhardt, 1989b: 537).[139] Die für Fallstudien typische Iteration zwischen Empirie und Auswertung beruht auf diesem Replizieren von Fällen als integralem Bestandteil der Vorgehensweise (Eisenhardt & Graebner, 2007: 25; Yin, 2003: 47ff.). Die unterschiedlichen Fallstudien einer Fallstudien-Reihe werden in Konsequenz zeitversetzt bearbeitet. Die Ergebnisse der einen Fallstudie beeinflussen die Wahl des nächsten Falls. Ferner kann es aus theoretischer Sicht sinnvoll sein, konträre Fälle hinsichtlich bestimmter Merkmale auszusuchen.

Um die Komplexität des bewusst breit gewählten Forschungsfeldes nicht durch landesspezifische Unterschiede bezüglich Kultur und institutioneller Rahmenbedingungen weiter zu erhöhen (Hutzschenreuter, Lewin & Dresel, i.E.-a), beschränkt sich diese Analyse auf deutsche Firmen. Als Grundgesamtheit zur Auswahl der Fallstudien dienten 119 Unternehmen aus Deutschland, die im Jahr 2006 an einer Fragebogenuntersuchung des Lehrstuhls für Unternehmensentwicklung und Electronic Media Management von Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter an der WHU – Otto Beisheim School of Management teilgenommen hatten. Der Fragebogen beschäftigte sich mit der Konfiguration der unterstützenden Funktionen und speziell mit dem Thema Offshoring (Hutzschenreuter, Dresel & Ressler, 2007: 5ff.).[140] Um die Besonderheiten kleiner und

---

[138] Vgl. Eisenhardt (1989b), Yin (2003) oder Borchardt & Göthlich (2006: 40ff.).

[139] Grundvoraussetzung für die in Abschnitt 4.1.2 erläuterte analytische Generalisierbarkeit von Ergebnissen aus Fallstudienuntersuchungen ist ein konsequentes "Theoretical Sampling".

[140] Für die Fragebogenuntersuchung wurden die 500 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland in einem zweistufigen Prozess angesprochen. Nachdem zunächst der geeignete Ansprechpartner in je-

mittlerer Unternehmen in der vorliegenden Studie vernachlässigen zu können, wurden Firmen mit weniger als 10.000 Mitarbeitern aussortiert.[141] Zur Überprüfung einzelner Ergebnisse und zur Vertiefung spezieller Gesichtspunkte wurde zusätzlich eine Fallstudie außerhalb der ursprünglichen Grundgesamtheit durchgeführt. Neben Fällen mit strikt replizierendem Charakter wurde auch ein Konträrbeispiel analysiert (Eisenhardt, 1989b: 537; Eisenhardt & Graebner, 2007: 27). Die Logik der Fallstudienauswahl verdeutlicht Abbildung 4-2.[142]

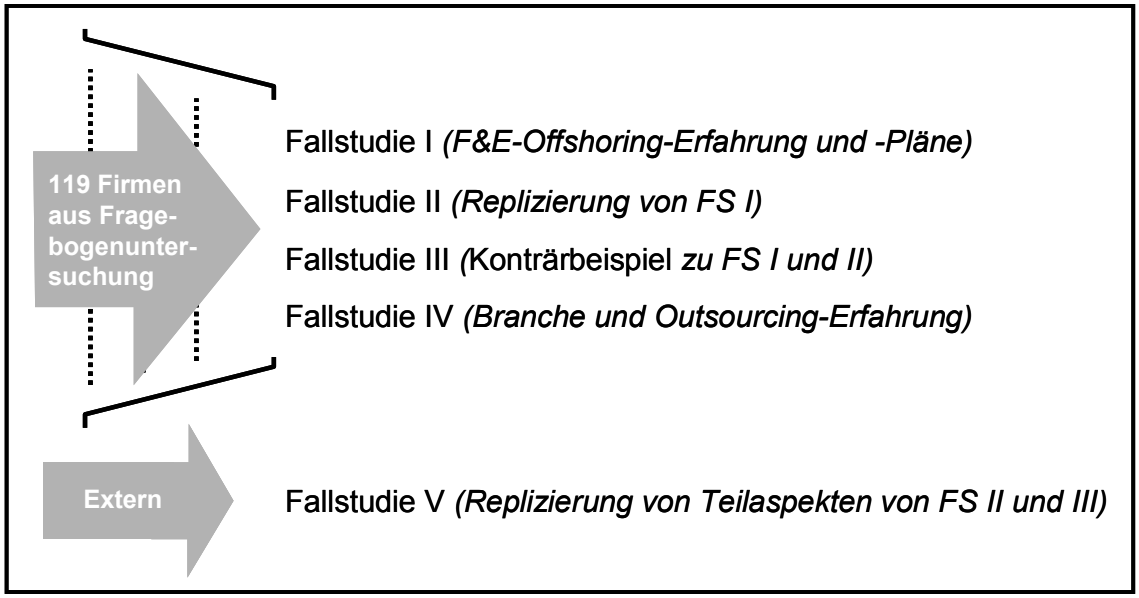


Abbildung 4-2: Auswahllogik der untersuchten Fallstudien (eigene Darstellung)

Prozessschritt 3: In der dritten Stufe des idealtypischen Forschungsprozesses muss der Forscher die Art und Weise der Datensammlung festlegen. Er hat zu entscheiden, welche Instrumente hierfür eingesetzt werden, also ob er z.B. hauptsächlich Interviews als Datenquelle heranzieht, Beobachtungen vor Ort durchführt oder Archivmaterial wie z.B. Geschäftsberichte, Niederschriften von Vorstandssitzungen oder Zeitungsberichte auswertet. Charakteristisch für Fallstudien ist die Kombination unterschiedlicher Datenquellen, wodurch eine Triangulation erreicht wird (Eisenhardt, 1989b: 537f.; Eisenhardt & Graebner, 2007: 28; Gilham, 2000: 13f.; Mayring, 2002: 147f.; Reichert, 2005: 62; Yin, 2003: 83ff., 97ff.).[143] Zudem kann der Einsatz mehrerer Forscher für die Bearbeitung derselben Fragestellung von Vorteil sein, weil er das für die Arbeit zur Verfügung stehende kreative Gesamtpotenzial erhöht. Konvergierende Auffassungen

dem Unternehmen ermittelt worden war, wurde dieser anschließend telefonisch oder per E-Mail kontaktiert. Hinzu kamen Unternehmen, die ihrerseits Interesse an der Teilnahme signalisiert hatten. Die Rücklaufquote betrug 26% (vgl. Hutzschenreuter, Dresel & Ressler (2007: 200)).

[141] Zu den Besonderheiten kleiner und mittlerer Unternehmen vgl. auch Chen & Hambrick (1995), D'Amboise & Muldowney (1988) und Dean, Brown & Bamford (1998).

[142] Die zeitliche Abfolge der Fallstudien zeigt Anhang A-3.

[143] Zum Begriff der Triangulation und ihrer Funktion vgl. Fußnote 131.

mehrerer Wissenschaftler erhöhen ferner das Vertrauen Außenstehender in die Ergebnisse.

Für den vorliegenden Beitrag wurden im Sinne einer Triangulation mehrere Datensammlungsmethoden angewendet. Neben Interviews fanden Recherchen in Tageszeitungen, Fachmagazinen und dem Internet, Beobachtungen vor Ort sowie insbesondere die Sichtung interner Unternehmensunterlagen, an die nicht zuletzt deshalb gelangt werden konnte, weil den Firmen eine strikte Wahrung der Anonymität zugesichert wurde, als weitere Datensammlungsmethoden Verwendung.[144]

Dominante Datensammlungsstrategie war allerdings das Führen von Interviews. Diese Methode ist in der Fallstudienforschung weit verbreitet (Yin, 2003: 89) und wird insbesondere als grundlegende Vorgehensweise angesehen, wenn strategische Phänomene im Fokus stehen (Eisenhardt & Graebner, 2007: 28). Da zur Beantwortung der Forschungsfragen detaillierte und wenig offensichtliche Informationen notwendig waren, wurden insgesamt 67 halbstrukturierte Tiefeninterviews (Mason, 2002: 62ff.)[145, 146] mit einer Gesamtlänge von über 80 Stunden geführt.[147, 148]

Sämtliche Gespräche wurden mit Interview-Leitfäden vorbereitet, die den Gesprächspartnern im Vorfeld zugeschickt wurden. Mit Hilfe des ersten Teils dieser Leitfäden wurde die Strategie des jeweiligen Unternehmens bezüglich der Erbringung von unterstützenden Funktionen diskutiert. Danach wurde auf die konkrete Konfiguration der verschiedenen Funktionen eingegangen, bevor schließlich unternehmensspezifische

---

[144] Vor Beginn einer jeden Fallstudie wurden mit Hilfe von Datenbanken (LexisNexis, wiso-Datenbank, FAZ-Archiv) Pressemitteilungen zum jeweiligen Unternehmen und speziell zu seinem Umgang mit den unterstützenden Funktionen zusammengetragen. Während der Besuche an den verschiedenen Standorten konnten z.T. Werks- und Verwaltungsbesichtigungen unternommen werden. Die internen Unternehmensunterlagen umfassten so unterschiedliche Dokumente wie Unternehmenspräsentationen, Strategiepapiere, Produktbroschüren, Trainingsmaterialien, Email-Verkehr, bis hin zu Lebensläufen von Mitarbeitern oder technischen Zeichnungen.

[145] Solchen Gesprächen liegt ein Gesprächsleitfaden mit zumeist offenen Fragen zu Grunde, der aber lediglich als Referenz dient und flexibel gehandhabt wird. Falls im Verlauf der informellen Konversation interessante, im Gesprächsleitfaden nicht berücksichtigte Aspekte auftauchen, besteht genügend Spielraum, diese spontan zu vertiefen.

[146] Interview-Arten werden in der Literatur nicht einheitlich unterteilt. Außerdem finden unterschiedliche Begrifflichkeiten Verwendung. Nach der Typologisierung von Yin (2003: 90f.) sind die durchgeführten Gespräche als "focused interviews" mit Elementen von "open-ended interviews" zu bezeichnen, während es sich gemäß Gilham (2003: 3ff.) oder Fontana & Frey (2005: 705ff.) um unstrukturierte Interviews handelt. Aus der deutschsprachigen Literatur eignet sich am besten der Begriff des problemzentrierten Interviews (Diekmann, 2007: 542f.; Lamnek, 2005: 363ff.; Mayring, 2002: 67ff.).

[147] Eine Tabelle der Gesprächspartner ist in Anhang A-4 abgebildet.

[148] Auch die Interviewpartner innerhalb eines Falls sind bewusst auszuwählen (Meuser & Nagel, 1991: 441). Für die vorliegende Untersuchung wurde sowohl mit Topmanagern der obersten Führungsebene wie z.B. Vorstandmitgliedern von Dax-Konzernen oder geschäftsführenden Managern als auch mit Linienführungskräften gesprochen. Erstgenannte besitzen den notwendigen Überblick über die unterstützenden Funktionen sowie über verschiedene Aspekte der Firmenstrategie. Linienmanager können hingegen auf ihr spezielles Funktionen-Know-how zurückgreifen, wodurch sich der Detailgrad der

Sachverhalte im Mittelpunkt standen. Die Leitfäden wurden je nach Gesprächspartner und den Ergebnissen vorangegangener Interviews individuell adaptiert, um der Forderung von Eisenhardt (1989b: 538f., 546) nach einem kontinuierlichen Wechsel zwischen Analyse und Empirie nachzukommen.[149] Ein Beispiel findet sich in Anhang A-5.

Eisenhardts (1989b: 538) Vorschlag, mehrere Forscher in die Untersuchung einzubeziehen, wurde für Fallstudie I aufgegriffen. Von den 43 Interviews dieser Fallstudie wurden 21 vom Autor allein und weitere 13 gemeinsam mit einem Forschungspartner aus den USA durchgeführt. Die restlichen neun Gespräche, die vornehmlich vor Ort in Amerika stattfanden, wurden durch den US-Partner abgehalten. Die Ergebnisse wurden gemeinsam abgestimmt.

Prozessschritt 4: Der vierte Schritt des von Eisenhardt beschriebenen Forschungsprozesses behandelt die in diesem Kapitel bereits mehrfach erwähnte Überlappung zwischen Datenanalyse und -sammlung (Eisenhardt, 1989b: 538f.). Ein wichtiges Instrument zur Realisierung dieser Überlappung ist die Anfertigung von Feldnotizen. Die Iteration zwischen Informationsaufnahme und -auswertung ermöglicht dem Forscher eine größere Flexibilität bei der Datensammlung. Dies beinhaltet sowohl das Hinzufügen ganzer Fallstudien als auch die kontinuierliche Optimierung von Datensammlungsmethoden oder -quellen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden zusätzliche Datenquellen neben Interviews und Presse-Recherchen opportunistisch genutzt. So spielten für die Fallstudien I, II und III interne Dokumente für die Analyse eine wichtige Rolle. Beobachtungen im Rahmen von Besichtigungen waren für die Fälle I, II und IV möglich. Da mit Ausnahme von vier Interviews aus Fallstudie A sämtliche Gespräche elektronisch aufgezeichnet werden konnten, konzentrierten sich die angefertigten Feldnotizen auf Querverweise auf andere Daten, Datenquellen oder Fallstudien. Die Eindrücke der Besichtigungen vor Ort wurden unmittelbar im Anschluss handschriftlich niedergeschrieben.

Prozessschritt 5: In der fünften Prozessphase findet die inhaltliche Analyse statt (Eisenhardt, 1989b: 539ff.). Für diese Stufe sind nur wenige allgemein gültige Regeln festgelegt. Sie lässt sich grundsätzlich in die Einzelfallanalyse, in der ein Fall isoliert betrachtet wird, und die Gesamt-Fallstudien-Analyse unterteilen, die übergreifend und vergleichend auf alle Fälle eingeht. In der Einzelfallanalyse durchdringt und strukturiert der Forscher die für Fallstudien typischerweise große Datenmenge zunächst. Die Anfertigung detaillierter Berichte hat dabei große Bedeutung für den Verständnisprozess, da

---

Analyse erhöht. Auch die Auswahl der Interviewpartner folgte insofern dem Prinzip der Triangulation, das Bortz und Döring (2002: 370) in diesem Zusammenhang *Data Triangulation* nennen.

[149] Die Anpassungen der Interviewleitfäden wurden in einem Fallstudienprotokoll dokumentiert (vgl. Abschnitt 4.1.2).

sie dem Forscher helfen, den Einzelfall genau zu erfassen (Gersick, 1988: 14f.; Pettigrew, 1990: 281f.). In der übergreifenden Analyse aller Fallstudien wird dann nach gemeinsamen Mustern gesucht, mit deren Hilfe sich neue Theorien formulieren oder bereits in den Einzelfällen herausgearbeitete Schlüsse stützen bzw. erweitern lassen.

Für die Datenanalyse dieses Beitrags wurden die Tonbandaufzeichnungen der Interviews transkribiert (Fallstudie I) bzw. zusammengefasst (Fallstudien II-V). Diese rund 1.100 Seiten Datenmaterial wurden danach in jeweils einer Auswertungs-Matrix pro Fall verdichtet.[150] Die Eintragungen dieser Matrizen wurden mit Informationen aus den anderen Datenquellen abgeglichen und bei Bedarf entsprechend ergänzt. Um von den Schlüsselinformanten eine Stellungnahme zu den Ergebnissen zu erhalten, kamen zwei Vorgehensweisen zur Anwendung: Für die Fallstudien II-V wurden die Zusammenfassungen der Interviews inklusive erster Auswertungen zwecks Rückmeldung an die Interviewpartner verschickt. Für die Fallstudie I hingegen fand eine umfangreiche Präsentation der Ergebnisse mit anschließender Diskussion am Hauptsitz des Unternehmens statt, zu der sämtliche Interviewpartner eingeladen waren. Die Fallstudien wurden kontinuierlich miteinander verglichen, wobei die Suche nach fallübergreifenden Mustern im Vordergrund stand ("Pattern Matching").

Prozessschritt 6: Der sechste Prozessschritt beschreibt, wie die Auswertung des Datenmaterials zur Entwicklung neuer Theorieaspekte als Endergebnis der Untersuchung führt (Eisenhardt, 1989b: 541ff.). Wichtig ist auch hier wieder der iterative Charakter des Forschungsprozesses, über den die Kohärenz der Theorie-Generierung mit den empirischen Daten sichergestellt wird. Der Leser einer Studie muss verstehen, wie der Autor zu seinen Thesen gekommen ist. Dieser Prozess ist deshalb transparent zu machen, die Belege sind möglichst lückenlos wiederzugeben.

Zur Nachvollziehbarkeit der Beweisführung referenzieren sowohl beschreibende als auch schlussfolgernde Aussagen der vorliegenden Arbeit unmittelbar auf die ihnen zu Grunde liegenden Daten. Dabei wird häufig wörtlich zitiert. Die Eintragungen der erwähnten Matrizen sind ebenfalls mit genauen Verweisen auf das korrespondierende Datenmaterial versehen.

Prozessschritt 7: Die Einordnung der Ergebnisse in die bestehende Literatur ist speziell für theoriegenerierende Forschung ein integraler Bestandteil des Forschungsprozesses (Eisenhardt, 1989b: 544f.). Dabei sollte ein breites Spektrum an Beiträgen Berücksichtigung finden, weil sowohl die Beschäftigung mit auf den ersten Blick widersprüchlichen Studien, als auch die Beachtung ergebniskonformer Analysen die Qualität der Untersuchung signifikant verbessern können. Die fallübergreifenden Erkennt-

nisse dieses Beitrags werden in Kapitel 6 mit dem bisherigen Forschungsstand abgeglichen.

Prozessschritt 8: Für den letzten Prozessschritt, den Abschluss der Arbeit, sind zwei Fragen entscheidend (Eisenhardt, 1989b: 545): Wann kann der Forscher aufhören, weitere Fälle hinzuzufügen und zu welchem Zeitpunkt kann die Iteration zwischen Theorie-Generierung und Daten beendet werden? Beide Fragen sind mit der Forderung nach *theoretischer Sättigung* ("theoretical saturation") zu beantworten, d.h., sobald die Addition weiterer Fälle bzw. die erneute Iteration zwischen Theorie und empirischem Material nur noch einen marginalen zusätzlichen Erkenntnisgewinn einbringt. In der Praxis wird dieses Prinzip in Bezug auf die erste Frage durch begrenzte Ressourcen relativiert. Für viele Studien wird die Anzahl der Fälle deshalb von vornherein geplant. Vier bis zehn Fälle werden häufig als angemessen erachtet, um dezidierte Theorie-Erkenntnisse zu generieren und diese mit ausreichenden empirischen Belegen zu untermauern (Eisenhardt, 1989b: 545).

Während sich die Arbeit hinsichtlich der Iteration zwischen Datenmaterial und sich entwickelnder Theorie am Prinzip der theoretischen Sättigung orientierte, wurde bezüglich der Fallanzahl ein Kompromiss gewählt. Nachdem die interessantesten Unternehmen der ursprünglichen Grundgesamtheit von 119 deutschen Firmen bearbeitet worden waren, einzelne Ergebnisaspekte aber noch nicht hinreichend gesichert erschienen, wurde eine weitere Fallstudie außerhalb der originären Population durchgeführt, die hauptsächlich der Ergebnisbestätigung diente.

Im Anschluss werden nun die Ergebnisse der empirischen Analyse zur Erbringung von unterstützenden Funktionen deutscher Unternehmen ausführlich erläutert.

[150] Die Matrizen stellen zusammen mit den Transkriptionen bzw. Zusammenfassungen der Interviews die Datenbank der vorliegenden Arbeit im Sinne von Yin (2003: 38) dar.

5. Konfiguration unterstützender Funktionen – fünf Fallstudien

Im Folgenden wird die Konfiguration der Support-Funktionen für fünf deutsche Unternehmen, die im Rahmen von Fallstudien untersucht worden sind, separat beschrieben. Die Erläuterungen bleiben dabei deskriptiv.[151] Anschließend werden in Kapitel 6 die Fallstudien miteinander verglichen und fallübergreifende Muster in Form von Befunden und Thesen herausgearbeitet,[152] die ausführlich diskutiert und in die Literatur eingeordnet werden.

Die Ausführungen zu den einzelnen Fallstudien (5.1 bis 5.5) sind jeweils identisch strukturiert und orientieren sich an dem in Abschnitt 3.5 vorgestellten Bezugsrahmen: Nach einer kurzen allgemeinen Darstellung des Unternehmens wird die Situation hinsichtlich der Erbringung der verschiedenen unterstützenden Funktionen anhand der drei Konfigurationsdimensionen Governance Mode, geographische Verteilung sowie Art und Weise der Erbringung charakterisiert. Mit dieser Vorgehensweise wird sichergestellt, dass jeweils die Fragen "wer" (Governance Mode), "wo" (geographische Verteilung) und "wie" (Art und Weise) beantwortet werden und dadurch die Konfiguration umfassend beschrieben wird. Im zweiten Unterabschnitt werden dann in Analogie zum in Abschnitt 3.5 aufgespannten Bezugsrahmen die funktionsspezifischen, unternehmensinternen und unternehmensexternen Faktoren vorgestellt, die maßgeblichen Einfluss auf die Ausgestaltung der Konfiguration der Support-Prozesse des jeweiligen Unternehmens haben.

5.1 Technologieunternehmen A (Fallstudie I)

Unternehmen A ist ein großer Technologiekonzern, der in der Vergangenheit insbesondere durch Zukäufe wuchs.[153] Das traditionsreiche Unternehmen mit ca. 140.000 Mitarbeitern, das 2008 ca. 24 Mrd. EUR umsetzte, lässt sich in drei große Geschäftsbereiche unterteilen (GB A, GB B, GB C), die weitgehend selbständig agieren und den Großteil ihres Umsatzes mit einer bestimmten Industrie erwirtschaften. Der bei der Vertiefung im Hinblick auf den F&E-Bereich im Zentrum stehende Geschäftsbereich A gliedert sich weiter in die beiden Business Units A1 und A2 auf. Fast 200 Betriebsstätten in mehr als 30 Ländern zeugen von der großen Internationalität des Konzerns.[154]

---

[151] Eisenhardt (1989b: 539f.) bezeichnet diesen Teil der Auswertung als "within-case"-Analyse.
[152] Eisenhardt (1989b: 540f.) nennt diesen Prozessschritt entsprechend "cross-case"-Analyse.
[153] Auch im Zeitraum der Untersuchung wurden mehrere signifikante Akquisitionen getätigt, auf die weiter unten noch eingegangen wird.
[154] Angaben aus dem Geschäftsbericht 2008.

Mit Technologieunternehmen A wurde die umfangreichste Fallstudie der vorliegenden Arbeit durchgeführt. Im Zeitraum von Mai 2007 bis April 2008 fanden insgesamt 43 Gespräche mit einer kumulierten Gesamtdauer von mehr als 50 Stunden statt.[155] Außerdem wurden Standorte in Deutschland, Tschechien, der Slowakei und den USA[156] besichtigt und viele interne Materialien wie z.B. Strategie-Präsentationen und Organisations-Charts ausgewertet. Die Ergebnisse wurden den Interviewpartnern in einer eigens angesetzten Veranstaltung am Hauptsitz des Unternehmens präsentiert.

5.1.1 Situation bezüglich der Erbringung unterstützender Funktionen

Die Konfiguration des F&E-Bereichs von Geschäftsbereich A bildet den Fokus von Fallstudie I. Darüber hinaus konnte die Erbringung von IT- und HR-Aufgaben für den Gesamtkonzern beleuchtet werden.[157]

Governance Mode: Forschung & Entwicklung erbringt Geschäftsbereich A grundsätzlich intern und nimmt die Dienste externer Dritter "fast gar nicht"[158] in Anspruch. Auf externe Dienstleister wird nur zur Überbrückung von Engpässen bei F&E-Randaktivitäten zurückgegriffen oder wenn Spezial-Know-how gefragt ist, das im Konzern nicht existiert. So werden beispielsweise je nach interner Kapazitätssituation Testing-Aufgaben ausgelagert, während das spezialisierte Wissen an Universitäten und in Chemie-Unternehmen bei Kooperationen im Bereich der Materialentwicklung im Vordergrund steht. In Business Unit A2 wird außerdem im Rahmen eines Joint Ventures mit zwei japanischen Konkurrenten zusammengearbeitet, denen allerdings bestimmte F&E-Ergebnisse vorenthalten werden: "In some cases there is a reluctance to share technology where a technical advantage may result in the marketplace. [...] We hide things from them regarding the state of the art in development and I have to believe that they also hide some of their top technology from us."[159] Für den F&E-Bereich wird dennoch "immer wieder diskutiert"[160], den Anteil ausgelagerter Prozesse zu erhöhen. Der Customer Interface Manager USA GB A1 würde dies befürworten: "The majority of the things can be outsourced."

Im IT-Bereich von Unternehmen A ist Outsourcing als Konfigurationsmöglichkeit weiter verbreitet als in der Forschung & Entwicklung. Nachdem man

---

[155] Eckdaten der einzelnen Interviews sind tabellarisch in Anhang A-4 aufgeführt.
[156] Der Standort in den USA wurde vom amerikanischen Forschungspartner besucht.
[157] Von den im Eingangskapitel erwähnten Support-Funktionen wurden somit in Fallstudie I die F&A- und die Einkaufsfunktion ausgeblendet. In Abschnitt 5.1 soll nachfolgend unter dem Begriff F&E stets die F&E von Geschäftsbereich A verstanden werden, ohne dass jedes Mal ein entsprechender Zusatz angeführt wird.
[158] Das Zitat geht auf den Leiter externe Kooperationen GB A1 zurück.
[159] Diese Aussage machte der Direktor Produktentwicklung USA GB A2.
[160] Hier wird der Manager Product Review/QM R&D GB A1 zitiert.

sich in der Vergangenheit sogar fast ausschließlich auf externe IT-Dienstleister verlassen hatte, wurde die starke Abhängigkeit von Dritten in den letzten Jahren allerdings systematisch reduziert. Die IT-Aufgaben werden heute in marktfähige Einzelprozesse aufgeteilt, für die die *Make-or-buy*-Entscheidung sowie die Festlegung des Erbringungsorts mit Hilfe eines selbst entwickelten Sourcing-Modells getroffen werden. Zum Großteil ausgelagert ist weiterhin die Software-Entwicklung und -Betreuung.

Technologieunternehmen A ist in Bezug auf die HR-Funktion mit wenigen Ausnahmen selbst "Full Service Provider".[161] In der Personalentwicklung wird aber ein Teil der Weiterbildung durch ein kleines Spin-Off organisiert und durchgeführt. Für IT-Trainings oder interkulturelle Schulungen werden ebenfalls externe Anbieter eingesetzt. Die Lohn- und Gehaltsabrechnung ist für ausländische Standorte z.T. outgesourct, wobei auf unterschiedliche Provider zurückgegriffen wird, "also eine ganz wilde Landschaft da draußen."[162] In Deutschland wird die Lohn- und Gehaltsabrechnung zwar bislang intern erbracht, der Leiter Corporate Functions, Systems and Services erwartet diesbezüglich allerdings in Zukunft Veränderungen: "Muss das immer so bleiben? Ganz bestimmt nicht. Wird das immer so bleiben? Ganz sicher nicht."

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Technologieunternehmen A hinsichtlich der unterstützenden Funktionen äußerst autark agiert. In den Augen des CEO GB B schöpft der Konzern seine Outsourcing-Möglichkeiten nicht aus: "Wir machen bestimmt noch zu viel selbst."

Geographische Verteilung: Technologieunternehmen A erbringt unterstützende Funktionen vorwiegend direkt an seinen dezentral verstreuten Fertigungsstandorten: "Die operativen Einheiten werden im Wesentlichen erst mal mit all ihren Funktionen, die sie brauchen, von HR bis Finanzen dezentral aufgestellt."[163] Entscheidungen zur geographischen Anordnung der Forschung & Entwicklung werden jedoch unabhängig von Produktionsstandorten getroffen. Tabelle 5-1 zeigt die Standorte der einzelnen F&E-Abteilungen im Überblick.

In der Zentrale in Deutschland sind 700 der insgesamt 1.000 F&E-Mitarbeiter beschäftigt. Durch den Zukauf eines slowakischen Herstellers, dessen Hauptsitz zu einem zweiten vollwertigen F&E-Standort ausgebaut werden soll, wird sich der Anteil der in Deutschland ansässigen R&D-Mitarbeiter allerdings in absehbarer Zukunft verringern. Die neue Strategie umreißt der Leiter F&E GB A1 so: "Zielsetzung ist es, diesen Standort als vollwertigen Standort der weltweiten F&E-Zentrale zu etablieren. Wir haben also eine weltweite F&E-Zentrale, die hat jetzt halt einfach nur zwei Bürogebäu-

---

[161] Diese Bezeichnung benutzt der Leiter Corporate Functions, Systems and Services.
[162] So sieht es der Leiter Corporate Functions, Systems and Services.
[163] Die Aussage geht auf den Personalvorstand des Konzerns zurück.

de. […] Keine verlängerte Werkbank, sondern gesamtheitliche Verantwortung für ausgewählte Arbeitspakete oder Inhalte." Der Leiter Designvorgaben GB A2 beschreibt, wie die Mitarbeiter in Deutschland diese Entwicklungen sehen: "Die werden natürlich auch als Bedrohung empfunden, das ist schon so." F&E-Offshoring im Sinne von Abschnitt 1.3.2 wird am tschechischen Standort mit der Abteilung Designvorgaben sowie am rumänischen Standort mit der Abteilung Simulationen betrieben.

Standort / F&E-Abteilung	Deutschland	Slowakei	Tschechien	Rumänien	Malaysia	USA Standort I	USA Standort II	USA Standort III	USA Standort IV
F&E Business Unit A1									
Primärgeschäft GB A1	X	X			X	X			
Ersatzgeschäft GB A1	X	X			X		X		
F&E Business Unit A2									
Primärgeschäft GB A2	X								X
Ersatzgeschäft GB A2	X								X
Grundlagenforschung									
Konstruktion	X								
Material	X	X	X		X	X	X		
Testing									
Details	X							X	X
Basis	X	X	X		X			X	X
F&E Support									
Designvorgaben	X	X	X			X	X		
Simulationen	X	X		X					

Tabelle 5-1: Standorte der F&E-Abteilungen Geschäftsbereich A von Unternehmen A (eigene Darstellung)

Die meisten der 1.000 IT-Mitarbeiter von Technologieunternehmen A sind den CIOs der drei Geschäftsbereiche zugeordnet und weltweit dezentral verstreut. Der überwiegende Teil des zentralen Personals, das hierarchisch dem Konzern-CIO untersteht, ist in Deutschland angesiedelt, wo die "Kernaufgaben"[164] wahrgenommen werden. Daneben existieren zentrale IT-Service-Center auf den Philippinen, in Malaysia, Mexiko, Tschechien, der Slowakei, Ungarn und Rumänien. Auf den Philippinen entwickeln beispielsweise ca. 40 Mitarbeiter IT-Applikationen. Ein kleines Team an einem Produktionsstandort des Geschäftsbereichs A in Malaysia koordiniert weltweit die Software-Verteilung für Endnutzer. Die bewusste Verlagerung einzelner Aufgabenpakete in zentrale IT-Service-Center wurde seit 2001 sukzessive erweitert. Zur Festlegung des Erbringungsortes von IT-Aufgaben setzt Technologieunternehmen A wie bereits erwähnt ein detailliertes Sourcing-Modell ein.

Auch der Großteil des Personalwesens ist dezentral organisiert. Die geographische Verteilung dieser Abteilungen, die den HR-Leitern der drei Geschäftsbereiche unterstellt sind, folgt keiner eigenständigen Strategie: "HR follows manufacturing and

[164] Diesen Ausdruck verwendete der CIO.

engineering."[165] Künftig will Unternehmen A die Erbringung seiner HR-Aufgaben im Rahmen von Shared Service Centern z.T. bündeln. Geographische Verlagerungen werden dabei nicht ausgeschlossen: "Also momentan ist der Service HR in Deutschland für Deutschland. Das muss aber in Zukunft nicht immer so bleiben."[166] Bei der räumlichen Konsolidierung der Lohn- und Gehaltsabrechnung für die deutschen Standorte hat sich das Technologieunternehmen allerdings explizit gegen Offshoring entschieden. Die 90 Mitarbeiter der drei zentralen Abteilungen des Personalwesens, die dem Personalvorstand zugeordnet sind, sind vollständig in Deutschland konzentriert.

Art und Weise der Erbringung: Während die drei Geschäftsbereiche von Unternehmen A jeweils eigenständig ihre F&E organisieren und für diese Aufgaben keine übergeordnete Einheit am Hauptsitz existiert, werden funktionale Weisungsrechte für IT- und HR-Prozesse durch zentrale Bereiche in Deutschland ausgeübt.

Standardisierungs- und Automatisierungsgrad der Prozesse im IT- und F&E-Bereich sind insgesamt als hoch zu bezeichnen. Im F&E-Bereich gilt dies insbesondere für die Testing-Abteilung: "All of our tests have been standardized, and they're all in a global database, with procedures and very well organized."[167] In den letzten Jahren werden dabei mehr und mehr Tests, die vormals unter realen Einsatzbedingungen durchgeführt worden sind, nur noch am Computer simuliert. Die Arbeitsabläufe im IT-Bereich sind ebenfalls vereinheitlicht: "Grundsätzlich gilt eine Lösung und die gilt weltweit."[168] Die Standardisierung von Prozessen und Methoden wird als Grundvoraussetzung für eine Evaluation im Rahmen des Sourcing-Modells erachtet. Der CIO beschreibt den Evaluationsansatz so: "Grundsätzlich ist es immer der gleiche Prozess, nämlich dass man die internen Prozesse harmonisiert, dass man die Methoden standardisiert, den Service marktfähig macht und ihn im Markt überprüft. Und da gibt es immer zwei Optionen, nämlich auf der einen Seite Richtung Lowcost, auf der anderen Seite Automatisierung."

Auf die Herausforderung des Managements externer und interner Schnittstellen hat die F&E-Funktion mit der Schaffung entsprechender Positionen reagiert. So werden die F&E-Ergebnisse durch sogenannte "Produktindustrialisierer" in der Produktion verankert, während "Interface Manager" die Verbindung zwischen den weltweit verteilten F&E-Standorten herstellen. In Nordamerika halten "Technical Product Manager" direk-

---

[165] So drückt es der Leiter System Engineering GB B aus. Ähnlich äußert sich der Leiter F&E GB A1: "HR ist aus meiner Sicht eher eine Support-Funktion, die der Produktion folgt."
[166] Dieser Ansicht ist der Leiter Corporate Functions, Systems and Services.
[167] Die Aussage stammt vom Customer Interface Manager USA GB A1.
[168] Dies sagte der CIO von Technologieunternehmen A.

ten Kontakt zu den Kunden. "Customer Interface Manager" kümmern sich um eine reibungslose Kommunikation zwischen den Forschungs- und den Testing-Abteilungen.[169]

Signifikante Unterschiede bestehen hinsichtlich der jeweiligen Wahrnehmung der untersuchten Funktionen innerhalb von Unternehmen A. IT und HR sind demnach lediglich dazu da, die Kernbereiche des Unternehmens in die Lage zu versetzen, ihre operativen Aufgaben bestmöglich wahrzunehmen. Der Leiter HR IT führt aus: "Es gibt keine IT um der IT Willen, das heißt, wir sehen uns als Sparringspartner." Der Personalvorstand räumt ein, dass der Einfluss der HR auf den operativen Geschäftsverlauf begrenzt ist: "Kein Mensch würde auf die Idee kommen, wenn irgendein Bereich nicht gut läuft, dass er sagt, das liegt daran, weil HR nicht gut ist. Und kein Bereich wird sagen, dass wir ein gutes Produkt machen, weil wir eine exzellente HR haben." IT- und HR-Themen sind deshalb "im Vorstand nicht auf Augenhöhe mit den Business-Themen."[170] Die F&E wird hingegen als Kernkompetenz gesehen: "Kernkompetenzen, das sind unsere Technologie und unsere Entwicklungsfähigkeiten."[171]

5.1.2 Beeinflussende Faktoren und ihre Wirkungsweise

Die Faktoren, die ausschlaggebend für die in Abschnitt 5.1.1 beschriebene Konfiguration der unterstützenden Funktionen von Unternehmen A sind, werden nachfolgend erläutert. Abbildung 5-1 greift den in Abschnitt 3.5 eingeführten Bezugsrahmen auf und visualisiert die wesentlichen Zusammenhänge.[172]

---

[169] Die Einrichtung der aufgeführten Schnittstellenpositionen hat jedoch nicht sämtliche Problemstellungen befriedigend lösen können, wie der Direktor Produktentwicklung USA GB 2 bestätigt: "You'll gather that it's by far the ideal situation at the moment."

[170] Das Zitat stammt vom Leiter Corporate HR Development.

[171] Diese Aussage machte der CEO GB B.

[172] Mit Hilfe von Pfeilen wird für alle Faktoren von großer Relevanz verdeutlicht, auf welche Dimensionen bzw. anderen Faktoren sie sich auswirken. Faktoren von großer Relevanz sind in diesem Zusammenhang Faktoren, die einen besonders starken Einfluss ausüben. Für Faktoren von untergeordneter Relevanz wird auf eine solche Kennzeichnung aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet. Diese Faktoren sind in der Abbildung durch kleinere Rechtecke sowie eine kleinere kursive Schrift kenntlich gemacht. Die Einstufung eines Faktors als Faktor von großer Relevanz bzw. Faktor von untergeordneter Relevanz erfolgte unter Berücksichtigung des gesamten gesammelten empirischen Materials in Abstimmung mit den Interviewpartnern. Faktoren von großer Relevanz mussten in mehreren Interviews in Erscheinung getreten und von den Gesprächspartnern mit entsprechender Vehemenz verteidigt bzw. in der Feedback-Präsentation mit dem Management von Technologieunternehmen A bestätigt worden sein. Zur weiteren Strukturierung der Faktoren wurden nach Abschluss der Interviews Faktorencluster gebildet (z.B. Prozesscharakteristika). Dazu wurden die identifizierten Faktoren, die zunächst lediglich in die drei Faktorgruppen eingeordnet worden waren, in inhaltlich verwandte Cluster innerhalb der drei Faktorgruppen eingeteilt. Es ergaben sich insgesamt zehn verschiedene Faktorencluster (siehe Abbildung 5-1).

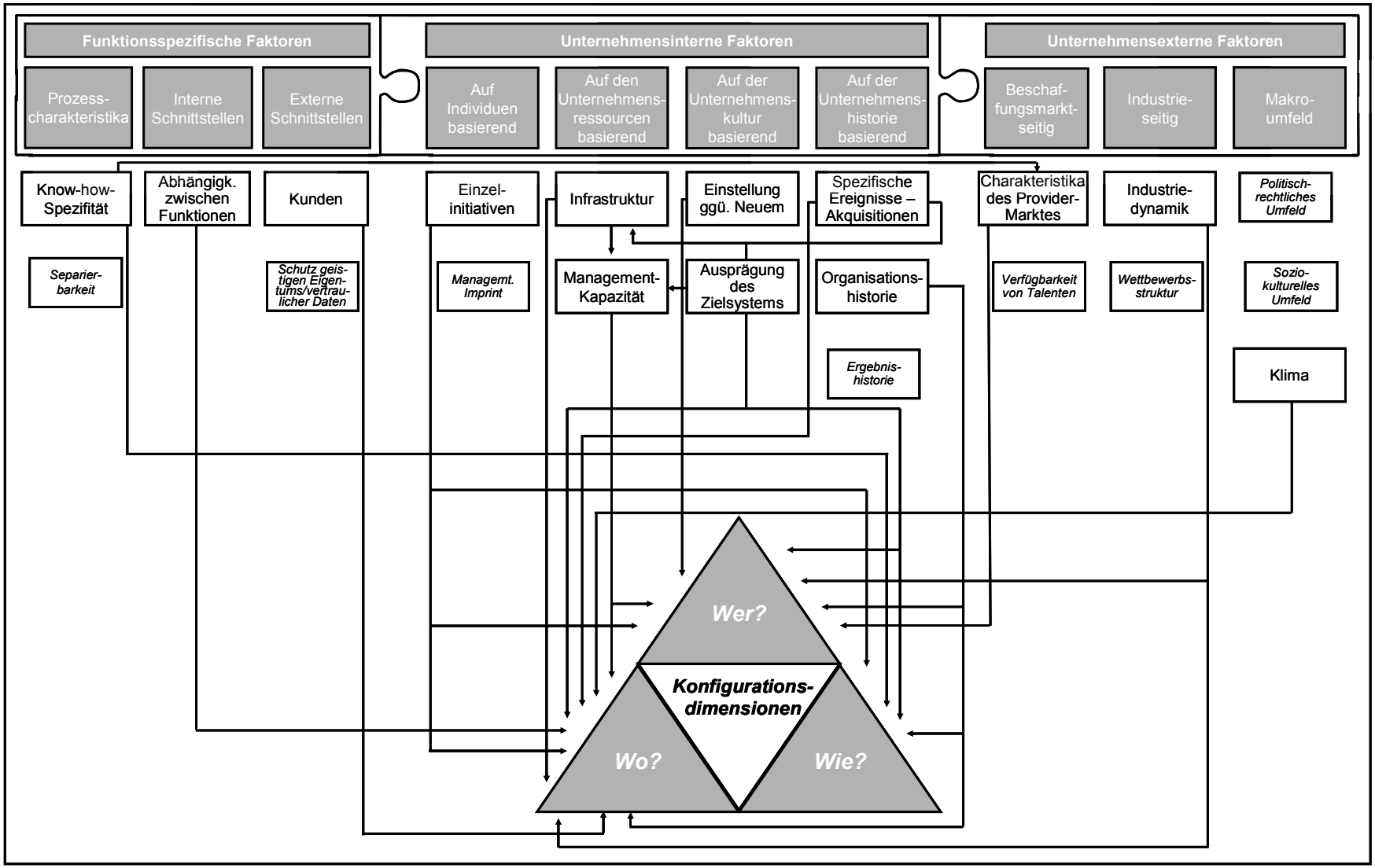


Abbildung 5-1: Technologieunternehmen A: Faktoren und Wirkungszusammenhänge im Überblick (eigene Darstellung)

Wie die Abbildung zeigt, wirken sich ganz unterschiedliche Faktoren auf die verschiedenen Gestaltungsdimensionen aus, die noch dazu z.T. starke Interdependenzen untereinander aufweisen. Dabei kommt in Fallstudie I insbesondere den unternehmensinternen Faktoren große Bedeutung zu.

5.1.2.1 Funktionsspezifische Faktoren

Ein wichtiges *Prozesscharakteristikum*, das die geringe Nutzung externer Service Provider in F&E und HR von Unternehmen A erklärt, ist die hohe *Know-how-Spezifität* der Prozesse in diesen Bereichen. Neue F&E-Mitarbeiter müssen zusätzlich zu ihrem Studium noch einmal intensiv intern ausgebildet werden, weshalb für die meisten Prozesse gar keine externen Dienstleister existieren: "Bis sie da richtig effektiv entwickeln können, vergehen zwei Jahre. […] Wir kennen bis jetzt keinen Dienstleister, der so viel Know-how hat."[173] Die F&E wird deshalb als Kernkompetenz erachtet, aus der Unternehmen A strategische Vorteile erwachsen. Die *Know-how-Spezifität* der HR-Aufgaben hat sich hingegen über die Jahre hinweg durch Management-Entscheidungen herausgebildet. Während für den Mangel an externen Alternativen im F&E-Bereich "eine Besonderheit der Industrie"[174] verantwortlich ist, ist die *Know-how-Spezifität* des Personalwesens somit durch Unternehmen A selbst verursacht.

Ein weiteres *Prozesscharakteristikum*, das Möglichkeiten der Aus- und Verlagerung von F&E-Prozessen einschränkt, ist deren mangelhafte *Separierbarkeit*. Im F&E-Bereich führen insbesondere unmittelbare Kontakte der Abteilungen untereinander zu Innovationen. Diese Kontakte, die stark auf persönlichen Beziehungen basieren, würden beim Outsourcing oder Offshoring einzelner Aufgaben u.U. gekappt: "Das große Problem ist eher so das, was halt in der Kantine oder auf dem Flur oder im Fahrstuhl oder so passiert."[175] Der Leiter Material Evaluation GB A zeigt eine Herangehensweise von Unternehmen A auf: "Was wir gemacht haben ist, dass wir wirklich ganze Aufgabenpakete definiert haben, die dann an einen Standort gehen."

Nicht nur die verschiedenen Abteilungen innerhalb einer Funktion weisen untereinander Konfigurationsinterdependenzen auf. Als wichtige *interne Schnittstellen* sind auf höherem Aggregationslevel *Abhängigkeiten zwischen* ganzen *Funktionen* als Einflussgröße zu nennen. So sind die Standorte der Produktion ganz entscheidend für die räumliche Verteilung von HR und IT, da diese Funktionen gewissermaßen der Produk-

---

[173] Das Zitat stammt vom Leiter externe Kooperationen GB A1.
[174] Den Ausdruck verwendete der Leiter F&E GB A1.
[175] Die Aussage machte der Leiter F&E GB A1. Ergänzend sei eine Anmerkung des Leiters F&E GB A2 wiedergegeben: "Das ist ja nicht eine sauber definierte Schnittstelle, sondern wir sprechen über Entwicklung, das heißt, es geht um die Entwicklung von neuen Ideen und auch um das Querdenken. Das heißt, viel basiert einfach auf persönlichen Gesprächen."

tion folgen: "HR follows manufacturing."[176] Den Zusammenhang betont auch der Leiter HR IT: "Wir wären in Malaysia nicht mit einem IT-Center, wenn wir dort nicht zwei große Werke hätten."[177] Die Tatsache, dass die geographische Anordnung zum Großteil einfach von der Verteilung der Produktionsstandorte abhängig gemacht wird, zeigt die fehlende strategische Bedeutung dieser Funktionen für Unternehmen A. Für den F&E-Bereich wurde hingegen eine explizite Standortstrategie erarbeitet, die zunächst eine möglichst weitgehende Zentralisierung von Aufgaben vorsah und in jüngster Vergangenheit auf die Einrichtung eines zweiten vollwertigen F&E-Zentrums in Osteuropa abzielt. "Die Nähe zur Produktion ist dabei ohne Bedeutung."[178] Der für HR oder IT geltende Zusammenhang ist also für den F&E-Bereich irrelevant, weil die F&E selbst genau wie die Produktion als Kernkompetenz gilt (vgl. Abschnitt 5.1.1).

Externe Schnittstellen zum *Kunden* beeinflussen die geographische Anordnung der F&E-Funktion allerdings stark. Da viele Produktlinien exklusiv für die Bedürfnisse einzelner *Kunden* gefertigt werden, findet bereits in frühen Entwicklungsphasen eine enge Einbindung statt. Auch für weniger spezifische Erzeugnisse sind weitreichende Marktkenntnisse erforderlich, weil zwischen den verschiedenen geographischen Absatzgebieten signifikante Unterschiede existieren. Der Verbleib von F&E-Aufgaben in den USA, in Malaysia und in der Slowakei ist auf diesen Faktor zurückzuführen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Konfiguration der F&E-Funktion ist der *Schutz geistigen Eigentums*. Die mangelhafte Durchsetzbarkeit von "Intellectual Property"-Rechten verhindert z.B. die Etablierung von Forschungsstandorten in China: "IP ist ja besonders ein Thema, was bei China genannt wird. Da versuchen wir immer, vorsichtig zu sein und bestimmte Schlüsseltechnologien nicht dahin zu bringen."[179] Die IP-Problematik begrenzt gleichzeitig die Bereitschaft des Technologieunternehmens, F&E-Aufgaben von Dritten erbringen zu lassen.

5.1.2.2 Unternehmensinterne Faktoren

Gewisse Aspekte der Konfiguration der untersuchten Support-Bereiche *basieren* maßgeblich *auf* dem Handeln einzelner *Individuen*. Im F&E-Bereich beruht die Verlagerung der computergestützten Simulationen nach Rumänien stark auf einer *Einzelinitiative* des CEO. Der Leiter F&E GB A1 beschreibt diesen Sachverhalt so: "Unser CEO ist da sicherlich jemand, der da eine Signalwirkung und einfach mal einen Punkt

[176] Das Zitat stammt vom Leiter System Engineering GB B.
[177] Dazu der Personalvorstand: "Diese operativen Einheiten, die werden auch im Wesentlichen erst mal mit all ihren Funktionen, die sie brauchen, von HR bis Finanzen dezentral aufgestellt."
[178] Die Einschätzung geht auf den Leiter Global Evaluation GB A1 zurück.
[179] An dieser Stelle wird der CEO GB B zitiert.

machen will. Der hat das sehr vehement gefordert, mal mit einem Kern anzufangen, um dann die ganzen subjektiven Gründe, warum Offshoring für F&E nicht gehen soll, besser und faktenbasiert hinterfragen zu können." Dass ausgewählte F&E-Abteilungen in Tschechien und den USA nicht geschlossen bzw. zentralisiert wurden, hängt ebenso mit Initiativen einzelner Mitarbeiter zusammen, die aus persönlichen Gründen an ihre jeweiligen Standorte gebunden waren und deren Verlust für Unternehmen A einen signifikanten Know-how-Abfluss bedeutet hätte. Wie bereits erwähnt, wird im IT-Bereich für Entscheidungen hinsichtlich des Governance Mode und der geographischen Verteilung von Prozessen ein Sourcing-Modell eingesetzt. Dieses geht wiederum auf eine *Einzelinitiative* des CIO zurück: "Das ist sein ganz großes Baby."[180] Wie die Ausführungen des Corporate HR Development Managers belegen, wird auch die Ausgestaltung des Personalwesens wesentlich von Initiativen einzelner Manager, in diesem Fall den HR-Landesmanagern beeinflusst: "Dann gibt es natürlich bestimmte Leidenschaften, mit denen die Leute das vorantreiben, je nachdem, was sie so machen wollen. Da gibt es einige, die treiben den Entwicklungsteil stärker, andere treiben den Payroll- oder den organisatorisch-strukturellen Teil stärker."

Darüber hinaus haben einige Individuen mit ihrem Management-Stil dem Unternehmen nachhaltig ihren Stempel aufgedrückt. So hat der CEO stets ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein vorgelebt, das inzwischen fest im Zielsystem des Unternehmens verankert und dadurch fester Bestandteil der Unternehmenskultur geworden ist. Der IT-Bereich trägt hingegen deutlich die Handschrift des aktuellen CIO. Dieser hat in erster Linie die Fokussierung auf ganzheitliche Prozesse geprägt.

Faktoren, die *auf Unternehmensressourcen basieren*, bilden ein für Unternehmen A ebenfalls wichtiges Faktorencluster. Die vorhandene *Infrastruktur* spielt dabei insbesondere für die geographische Ausrichtung der F&E eine zentrale Rolle. So wurden beispielsweise die Standorte in Tschechien und Rumänien nur deshalb dort angesiedelt, weil vor Ort große Produktionswerke existieren.[181] Dazu der Leiter F&E GB A1: "Der große Vorteil ist, dass wir die ganze Infrastruktur da haben. Wir müssen nicht irgendwo auf der grünen Wiese ein neues Haus bauen mit IT-Anbindungen, HR-Support, all dem ganzen Kram, sondern wir haben unsere F&E einfach angeflanscht." Unter dem Faktor *Infrastruktur* ist zudem die Anziehungskraft des Unternehmens auf qualifizierte Arbeitskräfte zu verstehen. An bestimmten Standorten konnte Technologieunternehmen A keine Reputation als "Employer of Choice" aufbauen und deshalb im Wettbewerb um die fähigsten Mitarbeiter nicht bestehen.[182] In Rumänien, wo viele in-

---

[180] Der Satz stammt vom Leiter HR IT.
[181] Schnittstellen mit der Produktion sind hierbei wie zuvor gezeigt irrelevant.
[182] Ein "Employer of Choice" ist ein Unternehmen, das auf Talente eine hohe Anziehungskraft als Arbeitgeber ausstrahlt (Herman & Gioia, 2001). Zum "War for Talent" vgl. z.B. Chambers et al (1998).

ternationale Konzerne Ingenieur-Aufgaben erledigen lassen, hat Firma A z.B. so stark mit Fluktuationsproblemen zu kämpfen, dass man den angepeilten Aufbau an F&E-Kapazitäten nie realisieren konnte. In Konsequenz werden die Aufgaben nun an den eher ländlichen Standort in der Slowakei verlagert. Dort besitzt die lokale Marke ähnlich wie in Tschechien eine Anziehungskraft, die genügend Talente zu binden vermag: "Das war auch für viele, die sich beworben haben, die Argumentation: Das ist ein großer, solider Arbeitgeber, der größte Arbeitgeber weit und breit."[183] Im IT-Bereich ist Technologieunternehmen A in Indien für die besten Experten nicht attraktiv genug: "Wir trauen uns nicht, in Indien eine eigene IT-Company zu haben. Die Leute laufen uns nach zwei Jahren wieder weg, weil irgendjemand 100 Euro mehr bietet im Monat."[184] Fallstudie I demonstriert somit die Bedeutung, die der Reputation als Arbeitgeber für die Realisierbarkeit von Offshoring-Vorhaben zukommt.

Die fehlende Reputation als "Employer of Choice" ist für die Knappheit an *Management-Kapazitäten* mitverantwortlich, die für den Technologiekonzern ein ernsthaftes Problem darstellt: "Wir haben in R&D im Moment 40 offene Stellen. Also wir haben schon Schwierigkeiten."[185] Die meisten Management-Ressourcen sind im operativen Tagesgeschäft weitgehend gebunden und können sich dadurch kaum mit strategischen Fragestellungen wie z.B. dem Outsourcing oder Offshoring von Teilfunktionen auseinandersetzen: "Wir haben sehr viele Themen, die sich bewegen. Sicher können Sie sagen, wir können mehr Themen machen, aber das ist auch alles immer eine Frage der Managementbandbreite." Der IT-Bereich ist ebenfalls "komplett unter Wasser".[186] Neben der teilweise unzureichenden Reputation als Arbeitgeber sind die starke Fokussierung auf Kosteneffizienz von Unternehmen A sowie der allgemeine Mangel an Fachpersonal am Arbeitsmarkt für die angeführten Kapazitätsengpässe maßgeblich. Die beiden letztgenannten Faktoren werden weiter unten diskutiert.

Auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen von Unternehmen A haben sich unterschiedliche Faktoren niedergeschlagen, die *auf der Unternehmenskultur basieren*.[187] Ein erster wichtiger Aspekt der Unternehmenskultur des Technologiekonzerns ist seine grundsätzliche Skepsis gegenüber Neuem. Risiken werden tendenziell eher gescheut, weshalb der Leiter System Engineering GB B den Konzern als "Slow Follower" bezeichnet. Diese Einstellung führt dazu, dass auch neuen Methoden der

---

[183] Das Zitat stammt vom Leiter Designvorgaben GB A1.
[184] Die Bemerkung machte der Leiter HR IT.
[185] Die Aussage stammt vom Direktor Technologie USA GB A1.
[186] Beide Zitate gehen auf den CEO GB B zurück.
[187] Unter dem Begriff *Unternehmenskultur* ist gemäß Schein (1985: 373f.) Folgendes zu verstehen: "A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems."

Erbringung unterstützender Funktionen wie z.B. Offshoring oder Outsourcing Skepsis entgegengebracht wird: "Also da sind wir sicherlich eher sehr konservativ." Beim F&E-Offshoring nach Rumänien wurde deshalb vergleichsweise vorsichtig vorgegangen und nur ein einzelnes Aufgabenpaket verlagert. Das Scheitern dieses Projekts wird damit begründet, dass das Vorhaben generell der evolutionären Unternehmenskultur widersprochen habe: "Die ganze Etablierung des Standortes basierte auf einer Menge Druck von Seiten des Vorstands und nicht unbedingt auf intrinsischem Wachstum und Evolution."[188] Diese reservierte *Einstellung gegenüber Neuem* beinhaltet gleichzeitig eine gewisse Verschlossenheit externen Impulsen gegenüber. Diese hat im F&E-Bereich die Konzentration von Aufgaben in Deutschland gefördert: "Wir glauben an den deutschen Ingenieur und wir wollen die ganze Grundlagenentwicklung, die richtig innovativen Sachen hier behalten."[189] Die prinzipielle Skepsis gegenüber externen Impulsen ist auch ein Grund dafür, dass im F&E-Bereich kaum auf konzernfremde Dienstleister zurückgegriffen wird. Sie überträgt sich zudem auf das Verhältnis der Standorte untereinander und hat in Konsequenz zur Schließung eines einstmals bedeutenden F&E-Sitzes in den USA geführt: "Da hat ganz viel das Not-invented-here-Syndrom eine Rolle gespielt."[190]

Die starke Fokussierung des Zielsystems von Unternehmen A auf Kosteneffizienz ist derjenige unternehmenskulturelle Faktor, der die Konfiguration der Support-Bereiche des Technologiekonzerns am stärksten prägt: "The strategy is always to get it as cheap as possible."[191] Wie bereits erläutert, geht diese Konzentration des Zielsystems z.T. auf den Konzern-CEO zurück und beeinflusst die Faktoren *Infrastruktur* und *Management-Kapazität* wesentlich. So wird aus Gründen der Kosteneffizienz die Erbringung von F&E- und IT-Prozessen an vorhandenen Produktionsstandorten angesiedelt. *Management-Kapazitäten* werden nicht nur im F&E-Bereich, sondern auch in der IT systematisch knapp bemessen: "Wenn wir sehen, mit wie wenig Aufwand wir etwas leisten können, dann sind wir sicherlich in den Top 5 in Deutschland."[192] Die ausgeprägte Fokussierung von Unternehmen A auf eine Minimierung der Kosten bewirkt somit interessanterweise indirekt, dass Konfigurationsoptionen wie Offshoring, Outsourcing oder Automatisierungen z.T. gar nicht weiter verfolgt werden, obwohl diese ihrerseits häufig primär auf Kostenreduzierungen abzielen (vgl. Abschnitte 2.2, 3.2.2.1 und 3.3.2.1). Unternehmen A scheut die erforderlichen Anfangsinvestitionen

---

[188] Beide Zitate gehen auf den Leiter F&E GB A1 zurück.
[189] Das Zitat stammt vom Leiter F&E GB A1.
[190] Dieser Ansicht ist der Leiter F&E GB A2. Das Not-invented-here-Syndrom (NIH-Syndrom) bezeichnet die Missachtung vorhandenen Wissens auf Grund des Ortes der Entstehung dieses Wissens. Ausführlich beschreiben Katz & Allen (1982) dieses Phänomen.
[191] Das Zitat stammt vom Leiter System Engineering GB B.
[192] Diese Einschätzung lieferte der Leiter HR IT. Gleichzeitig sieht sich die IT hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit nur im "unteren Mittelfeld".

und beschränkt dadurch seine Handlungsmöglichkeiten hinsichtlich der Gestaltung der Support-Funktionen.

Als letztes relevantes Faktorencluster innerhalb der unternehmensinternen Faktoren sollen nun drei Faktoren erläutert werden, die *auf der Unternehmenshistorie basieren*. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang zunächst die Abhängigkeit der räumlichen Verteilung der F&E von *Akquisitionen*: "Die ganze Zeit war stark dadurch geprägt, neue Firmen und Firmenkulturen aufzusaugen, zu verinnerlichen und in einer gewissen Form zu konsolidieren."[193] Wenngleich ein Teil der durch Übernahmen hinzugewonnenen F&E-Kapazitäten seit den 90er Jahren zunehmend in Deutschland zentralisiert wurden, gehen die verbliebenen ausländischen F&E-Standorte praktisch ausnahmslos auf Unternehmenszukäufe zurück. Die fünf dezentralen Standorte der Grundlagenforschung Material stammen beispielsweise alle aus verschiedenen *Akquisitionen*. Somit ist die geographische Konstellation der F&E maßgeblich von Pfadabhängigkeiten[194] beeinflusst: Der Optionenraum für die geographische Anordnung von F&E-Abteilungen jenseits des Stammsitzes leitet sich für Technologieunternehmen A direkt aus den existierenden Standorten akquirierter Firmen ab.[195]

Von den Interviewpartnern wurde außerdem mehrfach betont, dass die dezentrale Organisation der anderen Support-Funktionen "historisch gewachsen"[196] sei. Aus der *Organisationshistorie* hat sich eine hierarchische Zuordnung der meisten Mitarbeiter dieser Support-Funktionen zu den Geschäftsbereichen ergeben, während die zentralen Support-Einheiten nur funktional verantwortlich sind. Die Geschäftsbereiche entscheiden deshalb weitgehend unabhängig über die Konfiguration von IT oder HR: "Die Gestaltungsentscheidungen werden sehr stark dezentral getroffen."[197] Dies verhindert z.T. zentrale Optimierungsbemühungen, weil die einzelnen Einheiten gar nicht die kritische Größe erreichen, die von vielen Gesprächspartnern als Voraussetzung für Offshoring oder Outsourcing angesehen wird. Dazu äußert sich der Leiter IT HR: "Oft lohnt es sich nicht, weil die Teams groß genug sein müssen, damit wir sagen, jetzt bauen wir in Indien das auf oder stellen Leute in Malaysia ein."

Die *Ergebnishistorie* hat insbesondere Einfluss auf die F&E-Konfiguration von Business Unit A2 genommen. Hier führte eine Profitabilitätsverschlechterung zu einer

---

[193] Dies sagte der Manager Product Review/QM R&D GB A1.

[194] Zum Begriff *Pfadabhängigkeiten* vgl. Fußnote 48.

[195] Auch bei den *Akquisitionen* selbst spielten Pfadabhängigkeiten eine wichtige Rolle: So wurden Firmen in Tschechien, der Slowakei und Malaysia frühzeitig mit Hilfe von Joint Ventures an den deutschen Konzern gebunden. Dadurch waren andere Interessenten deutlich benachteiligt, als die jeweiligen Eigentümer schließlich Verkaufsbereitschaft signalisierten.

[196] Diesen Ausdruck verwendeten z.B. der Leiter Corporate Functions, Systems and Services, der Direktor Produktlinienentwicklung GB A1, der Leiter Designvorgaben GB A2, der Direktor Technologie USA GB A1 und der Direktor Produktentwicklung USA GB A1.

[197] Diese Aussage machte der Leiter Corporate HR Development.

engeren Anbindung der nordamerikanischen F&E-Standorte an die Zentrale in Deutschland. Der Leiter F&E GB A2 erklärt, warum die F&E-Standorte in den USA zuvor vergleichweise unabhängig agierten: "Das hat historische Gründe. Nordamerika war immer ein gutes Geschäft, die hatten kaum Probleme. Es bestand eigentlich keine Motivation, die Amerikaner enger an die Europäer zu binden. Mittlerweile hat sich das Blatt gewendet." Der Ergebniseinbruch war in Business Unit A2 also Auslöser für Veränderungen hinsichtlich der Art und Weise der F&E-Prozesserbringung.

5.1.2.3 Unternehmensexterne Faktoren

Für die Konfiguration der unterstützenden Funktionen von Unternehmen A sind verschiedene *beschaffungsmarktseitige Faktoren* von Bedeutung. So kann Geschäftsbereich A viele F&E-Aufgaben nicht extern erbringen lassen, weil ein entsprechender *Provider-Markt* fehlt. Die Aufgaben weisen eine so große *Know-how-Spezifität* auf, dass sie nur von wenigen Firmen nachgefragt werden: "Die Zusammenführung der unterschiedlichen Themen gibt es einfach nicht am Markt, das ist eine Besonderheit der Industrie. Das geht sogar soweit, dass das gesamte Produktionsequipment selbst gemacht wird."[198] Potenzielle Anbieter haben es dadurch schwer, das notwendige Fachwissen aufzubauen und durch die Bündelung der Services für mehrere Unternehmen Economies of Scale[199] zu realisieren. Wie die Aussage des Leiters Corporate Functions, Systems and Services belegt, wird auch die Reife des Marktes für HR-Services skeptisch eingeschätzt: "Sie haben eine ganze Reihe an Firmen, die in vielen Feldern noch nicht so weit sind und ganz aktiv Kunden werben, um mit denen gemeinsam zu üben."

Zudem bereitet der Mangel an qualifiziertem F&E-Personal Unternehmen A Probleme: Mehr als 5% der F&E-Ingenieurstellen können in Deutschland nicht besetzt werden, weil nicht genügend geeignete Talente verfügbar sind. Der CEO GB B äußert sich dazu folgendermaßen: "Das ist für mich das größte Risiko. Es gibt einen Wettbewerb um Ingenieure und alle gucken auf die gleichen Leute." Um seine Wachstumsziele verwirklichen zu können, weicht Unternehmen A auf dezentrale F&E-Kapazitäten aus: "Die einzige Möglichkeit, um zu wachsen, ist, das irgendwo in einem Low-Cost-Land aufzubauen."[200] In Rumänien musste Unternehmen A allerdings die Erfahrung machen, dass auch im Ausland die Verfügbarkeit von F&E-Talenten keinesfalls als gegeben vorausgesetzt werden darf. Hier hat der Technologiekonzern mit seiner nicht ausreichenden Anziehungskraft als Arbeitgeber zu kämpfen (vgl. Abschnitt 5.1.2.2).

---

[198] Das Zitat geht auf den Leiter F&E GB A1 zurück.

[199] Von "Economies of Scale" wird gesprochen, wenn die Erhöhung der Inputfaktoren eines Produktionsprozesses eine Verringerung der Stückkosten bewirkt (Grant, 2002: 258ff.; Hutzschenreuter, 2009: 390). Der deutsche Ausdruck lautet "steigende Skalenerträge".

Unter dem Faktorencluster *Industrieseitige Faktoren* sind zwei Einflussgrößen zu subsumieren. So wird in Unternehmen A die Verbreitung neuer F&E-Konfigurationsmöglichkeiten wie Offshoring oder Outsourcing anscheinend von der *Industriedynamik* beeinflusst.[201] In Geschäftsbereich A ist die Verbreitung von Ver- und Auslagerungen für F&E-Prozesse beispielsweise gering. Die Technologie des Geschäftsbereichs verzeichnete gleichzeitig im letzten Jahrzehnt nur inkrementelle Fortschritte: "In den letzten zehn Jahren hat sich nicht viel getan. Die letzte größere Änderung war 1994, ist also schon 13 Jahre her."[202] Geschäftsbereich B, dessen Branche durch eine deutlich höhere Dynamik gekennzeichnet ist, macht hingegen aggressiveren Gebrauch von Offshoring- und Outsourcing-Möglichkeiten. Der CEO GB B bekennt sich z.B. eindeutig zum Offshoring von F&E-Aufgaben: "Wir sagen ganz klar, wir wollen Offshoring betreiben."

Für viele F&E-Prozesse von Geschäftsbereich A konnten sich zudem keine einheitlichen Standards entwickeln, weil die oligopolistische *Wettbewerbsstruktur* dazu führt, dass "in bestimmten Bereichen sehr auf Geheimhaltung geachtet" und insofern "nie mit offenen Karten gespielt" wird.[203] Die *Wettbewerbsstruktur* ist folglich mitverantwortlich für die Skepsis von Unternehmen A gegenüber externen Impulsen und letztendlich für den Mangel an Service-Providern.

Ferner wirken mehrere Faktoren des *Makroumfeldes* auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen von Unternehmen A ein. Im F&E-Bereich verhindern z.T. gesetzliche Haftungsregelungen eine stärkere Kooperation mit externen Anbietern und eine vollständige Integration dezentraler Standorte: "Einer der Treiber für Amerika ist sicherlich das Thema Produkthaftung."[204] Die flexiblen Arbeitsmarktgesetze in Osteuropa ermöglichen dagegen dort erst den risikolosen Aufbau von IT-Mitarbeitern wie aus der Aussage des Leiters HR IT hervorgeht: "Ein wichtiger Faktor für uns ist "Capacity Flexibility", das heißt, wie schnell können sie Leute auf- und abbauen, was in Rumänien halt noch sehr einfach ist." Die Politik hat aber nicht nur im Rahmen der Gesetzgebung Einfluss genommen. Nach der Abspaltung von der Tschechischen Republik spielten in

---

[200] Die Aussage geht auf den Direktor Produktlinienentwicklung GB A1 zurück.

[201] Unter *Industriedynamik* ist in dieser Arbeit die allgemeine Kontingenz einer Industrie zu verstehen. Damit ist gemeint, dass in einer dynamischen Industrie branchenbedingt ein hoher Grad an Ungewissheit herrscht und tiefgreifende Veränderungen möglich sind (z.B. hinsichtlich der Marktanteile der Marktteilnehmer, der verwendeten Technologien oder der Entstehung neuer Marktteilnehmer). In einer statischen Industrie ist der Grad an Ungewissheit hingegen gering und Veränderungen sind meist nur inkrementeller Natur. Gleichgewichtsmodelle der *Industriedynamik* stammen u.a. von Hopenhayn (1992) und Ericson & Pakes (1995).

[202] Das Zitat stammt vom Leiter externe Kooperationen GB A1. Ähnlich äußerte sich der Direktor Produktentwicklung USA GB A2: "A lot of the technology hasn't changed much."

[203] Diese Formulierungen benutzten der Leiter Material Evaluation GB A bzw. der Leiter F&E GB A2. Ein Oligopol bezeichnet eine Markform, bei der viele Nachfrager wenigen Anbietern gegenüberstehen.

der Slowakei auch wirtschaftspolitische Zielsetzungen eine Rolle: "There was a big need in Slovakia to create testing capacities. So that's why the government was looking for companies to build them up."[205] Die notwendigen Genehmigungsverfahren wurden von den zuständigen Behörden entsprechend unbürokratisch bearbeitet, so dass Unternehmen A bei der Übernahme signifikante Testing-Kompetenz vorfand. Der Ausbau der Universität in der Tschechischen Republik, auf den ein Großteil des technischen Know-hows des dortigen Standortes von Unternehmen A zurückzuführen ist, wurde Anfang der 90er Jahre ebenfalls durch lokalpolitische Interessen begünstigt.

Die geographische Verteilung der F&E ist z.T. durch spezifische kulturelle Faktoren bedingt. An den Standorten in Tschechien und der Slowakei fällt hierunter die starke emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihre Heimatregion: "In our country we are really connected to our family houses, so it means that the distance to work is a problem."[206] Mit dieser Heimatverbundenheit geht eine hohe Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber einher. Da die Gebiete in Tschechien und der Slowakei zudem eine ausgeprägte Ingenieurtradition aufweisen, ist Geschäftsbereich A bereit, vergleichsweise komplexe Aufgabenpakete dort bearbeiten zu lassen. In Malaysia hat der Konzern die Erfahrung gemacht, dass lediglich bei den chinesisch-stämmigen Malaien Probleme mit hoher Fluktuation auftreten: "Die Chinesen sind nicht vorbelastet durch eine Religion. Bei den Moslems ist hingegen wesentlich weniger Bewegung am Arbeitsmarkt."[207]

Die geographische Verteilung der F&E ist schließlich partiell entscheidend vom *Klima* abhängig. So müssen viele Tests an Standorten durchgeführt werden, die spezielle klimatische Anforderungen erfüllen, was eine Konsolidierung ausschließt: "We have the advantage of the outdoor location in the US. But we cannot consolidate it with anything in Germany because during winter time there is no testing in Germany."[208]

5.2 Chemie- und Pharmahersteller B (Fallstudie II)

Bei Unternehmen B handelt es sich um einen Chemie- und Pharmahersteller, der 2008 mit über 100.000 Mitarbeitern einen Umsatz von ca. 33 Mrd. EUR erwirtschaftete. Der Konzern gliedert sich in Management-Holding, drei operative Teilkonzerne (A, B, C) und drei Servicegesellschaften (D, E, F). Teilkonzern C, dessen F&E-Konfiguration untersucht wurde, besteht aus den drei Business Units C1, C2 und C3 und ist in einer Industrie tätig, in der weltweit nur wenige Wettbewerber existieren. Der Großteil der

[204] Das Zitat stammt vom Manager Product Review/QM R&D GB A1.
[205] Die Aussage geht auf den Geschäftsführer F&E-Tochter Slowakei zurück.
[206] Dies sagte der Leiter Designvorgaben Slowakei.
[207] Diese Einschätzung traf der Leiter HR IT.
[208] Das Zitat stammt vom Customer Interface Manager USA GB A1.

operativen IT-, HR- und F&A-Prozesse sowie ausgewählte Aufgaben aus dem Einkaufsbereich werden für den Konzern von den rund 4.500 Mitarbeitern der Servicegesellschaft D erbracht. Unternehmen B hat Tochtergesellschaften in fast jedem Land der Erde und generiert heute nur noch einen Bruchteil seiner Umsätze in Deutschland.[209]

Von August 2007 bis Februar 2008 wurden insgesamt 12 Interviews mit Managern von Teilkonzern C sowie Servicegesellschaft D geführt.[210] Die Gesamtlänge der Gespräche, die am Sitz der Holding, in der Zentrale von Teilkonzern C sowie an Standorten der Servicegesellschaft D in Deutschland und Spanien stattfanden, betrug über 15 Stunden. Allen Interviewpartnern wurden Zusammenfassungen der Gespräche zwecks Abstimmung zugesendet. Zusätzlich wurden interne Dokumente wie z.B. Informationsbroschüren verschiedener Support-Einheiten, Trainingsmaterial der F&E von Teilkonzern C und verschiedene Reden von Vorstandsmitgliedern ausgewertet.

5.2.1 Situation bezüglich der Erbringung unterstützender Funktionen

Der Schwerpunkt von Fallstudie II liegt auf der Ausgestaltung der HR- sowie der F&A-Funktion von Unternehmen B. Ferner werden die IT- und z.T. die Einkaufsfunktion beleuchtet. Die Untersuchung der F&E beschränkt sich auf Teilkonzern C.[211]

Governance Mode: In sämtlichen analysierten Support-Bereichen werden fast alle Prozesse konzernintern erbracht. Auslagerungen an externe Dienstleister sind somit grundsätzlich von untergeordneter Bedeutung: "Es ist nicht Unternehmensstrategie, Funktionen auszulagern."[212] Die F&E lässt lediglich einzelne Prozesse für Produktbausteine, die keine Kernkompetenz von Teilkonzern C darstellen, durch spezielle Dienstleister erledigen. Im IT-Bereich ist die Entwicklung bestimmter Software-Applikationen ausgelagert. Im Personalwesen werden externe Anbieter nur für die Aufgabengebiete Training, Recruiting und Expatriate-Betreuung in Anspruch genommen. Während im F&A-Bereich ein Projekt zur "Optical Character Recognition" (OCR) extern vergeben wurde, verzichtet der Einkauf gänzlich auf die Einbindung konzernfremder Service Provider.

Für bestimmte Support-Aufgaben wurde die Inanspruchnahme externer Dienstleister sogar bewusst weiter reduziert. Nach der Übernahme eines großen europäischen Konkurrenten wurde beispielsweise dessen umfassendes IT-Outsourcing rück-

---

[209] Angaben aus dem Geschäftsbericht 2008.
[210] Eckdaten der einzelnen Interviews sind tabellarisch in Anhang A-4 aufgeführt.
[211] Somit werden alle in Abschnitt 1.3.1 eingeführten unterstützenden Funktionen behandelt. In Abschnitt 5.2 soll nachfolgend unter dem Begriff F&E stets die F&E von Teilkonzern C verstanden werden, ohne dass jedes Mal ein entsprechender Zusatz angeführt wird.
[212] Die Feststellung wurde vom Leiter Kommunikation TK C getroffen.

gängig gemacht und der externe Provider durch die konzerninterne Servicegesellschaft D ersetzt. Auch die Auslagerung von Payroll-Prozessen wurde in einigen Ländern revidiert. Heute betreibt Servicegesellschaft D diese Dienstleistung sogar für konzernfremde Unternehmen in Deutschland: "Wir haben in der Payroll 50.000 Entgeltabrechnungen. Davon sind 22.000 für externe Kunden."[213]

Ausschlaggebend für das Outsourcing oben genannter Prozesse waren stets spezielle Kenntnisse des Providers. Kosten spielten im Zusammenhang mit den Auslagerungen keine Rolle: "Treiber ist klar das bessere Know-how beim externen Provider. Es ist in den seltensten Fällen ein Kostenaspekt."[214] Die Aussage des Leiters Organisation TK C bestätigt die Dominanz dieses Motivs:"Es wird Know-how zugekauft, das nicht intern vorgehalten werden soll. Das ist nicht kostengetrieben, definitiv nicht."

An der geringen Nutzung externer Dienstleister wird sich nach Ansicht der Gesprächspartner in absehbarer Zeit nicht viel ändern. Stellvertretend sei an dieser Stelle die Geschäftsführerin des Shared Service Center HR Deutschland zitiert: "Kann ich es mir vorstellen? So wie ich das Unternehmen kennen gelernt habe, halte ich es eher für unwahrscheinlich." Auf Druck der Holding übertragen allerdings die Teilkonzerne viele Support-Aufgaben konzernintern an Servicegesellschaft D, um die unterstützenden Funktionen stärker den Marktkräften auszusetzen.[215] Die Wirksamkeit dieser Marktmechanismen wird jedoch teilweise durch eine unscharfe aufbauorganisatorische Trennung zwischen Servicegesellschaft D und den operativen Teilkonzernen sowie Abnahmepflichten der Teilkonzerne relativiert.

Geographische Verteilung: Die Konfiguration der F&E von Teilkonzern C ist allgemein stark durch die strikte organisatorische Trennung von Entwicklung und Forschung geprägt. Während in der Forschungsabteilung Grundlagenforschung und Lebenszyklus-Management[216] betrieben werden, testet die Entwicklungsabteilung die Produkte unter realen Bedingungen. Das Netz an Forschungsstandorten hat in den letzten Jahren eine Konsolidierungsphase durchlaufen und besteht heute aus neun Zentren, von denen sechs zu Business Unit C1, die restlichen zu C3 gehören. Die Forschungsstandorte von C1 befinden sich in Deutschland, Frankreich, den USA sowie Japan und bearbeiten jeweils eine Produktgruppe weitgehend autark.[217] C3 hat seine Forschungsabteilungen in Deutschland, den Niederlanden und Belgien. Zusätzlich zu den neun For-

---

[213] Die Angaben gehen auf die Geschäftsführerin HR SSC Deutschland zurück.
[214] Diese Formulierung wählte der Leiter Personal TK C.
[215] Die Teilkonzerne betreiben somit internes Outsourcing (zum Begriff vgl. Abschnitt 1.3.3).
[216] Die Produktlebenszyklus-Theorie (Mulior-Sebastian, 1983; Vernon, 1966) geht davon aus, dass ein Produkt mehrere Lebensphasen durchläuft. Auf Einführungs- und Wachstumsphase folgen die Reife- und schließlich die Abschwungphase. Unter Lebenszyklus-Management ist die Anpassung der Produktpolitik auf die jeweilige Lebensphase des Produkts zu verstehen.
[217] In Deutschland und Frankreich existieren jeweils zwei Forschungsstandorte von Business Unit C1.

schungszentren existiert eine Vielzahl kleiner Entwicklungsstandorte auf der ganzen Welt. Wie die Reaktion des Leiters F&E TK C unterstreicht, ist Offshoring kein explizites Element der Konfigurationsstrategie für die F&E: "Dass wir da eine richtige Strategie haben, glaube ich gar nicht."

Unternehmen B wickelt den Großteil seiner IT-Aufgaben über Servicegesellschaft D ab, deren Mitarbeiter zu ca. 50% zentral in Deutschland angesiedelt sind. In den letzten Jahren hat Servicegesellschaft D zudem in Großbritannien, Pittsburgh, Sao Paulo und Hongkong vier regionale Zentren aufgebaut, die IT-Basis-Services anbieten. Komplexere IT-Dienstleistungen erledigt vornehmlich die deutsche Zentrale.[218] Strategische IT-Fragestellungen werden hingegen in den Organisationsabteilungen der Teilkonzerne adressiert. Die Hälfte ihrer Mitarbeiter halten diese Einheiten an den jeweiligen Teilkonzernhauptsitzen in Deutschland vor. Der Rest arbeitet dezentral in den Landesgesellschaften, die hinsichtlich der IT-Funktion vor Ort z.T. von Mitarbeitern der Servicegesellschaft D geführt werden.[219] Offshoring hat für die räumliche Konfiguration der IT von Unternehmen B bislang wenig Bedeutung, woran sich auch in Zukunft nichts ändern wird: "Das würde ich als evolutionären Approach bezeichnen. [...] Ich würde nicht sagen, dass wir beim Offshoring jetzt voll einsteigen sollten."[220]

Transaktionale und administrative HR-Prozesse lässt Unternehmen B in drei regionalen Shared Service Centern von Servicegesellschaft D am Konzernhauptsitz in Deutschland, am Hauptstandort in den USA und in Shanghai erbringen. Das "Center of Excellence", das sich mit strategischen HR-Angelegenheiten auseinandersetzt, die Governance Funktion ausübt und organisatorisch in der Holding verankert ist, arbeitet vorwiegend von Deutschland aus. Einige Mitarbeiter sind allerdings direkt in den regionalen Hauptstandorten ansässig, um auf spezifische Bedürfnisse besser eingehen zu können. Dezentral in den Landesgesellschaften sind die sogenannten "Business Partner" angesiedelt. Sie bilden das Verbindungsglied zwischen Landesgesellschaften und HR Shared Service Centern bzw. "Center of Excellence" und gehören organisatorisch den Teilkonzernen an.[221] Offshoring spielt für den HR-Bereich als eigenständiges, d.h. von den Zentralisierungsvorhaben unabhängiges Konzept keine Rolle.

---

[218] Servicegesellschaft D erbringt IT-Dienstleistungen stets im Rahmen sogenannter "integrierter Services". In diesen organisatorischen Einheiten werden IT-Services und funktionale Aufgaben (z.B. im HR- oder F&A-Bereich) zusammengeführt. Funktional vollständig unabhängige IT-Abteilungen sind nicht vorgesehen. Der Leiter Accounting Systems betrachtet diese Konfiguration als großen Vorteil: "Ich glaube, was ein absolutes Alleinstellungsmerkmal ist, sind die integrierten Services, dass unter meiner Leitung gleichzeitig der IT-Bereich und die Services sind."

[219] Diese personalwirtschaftliche Verquickung schränkt die Marktkräfte weiter ein, die Unternehmen B eigentlich durch die Auslagerung von Support-Aufgaben an Servicegesellschaft D forcieren möchte.

[220] Die Einschätzungen gab der Leiter Organisation TK C ab.

[221] Unternehmen B hat dieses dreistufige Konzept, das von anderen Unternehmen bereits seit einigen Jahren verfolgt wird, 2006 eingeführt. Von der Umsetzung ausgenommen ist bislang Südamerika, wo

Die räumliche Konfiguration der F&A-Funktion hängt ebenfalls eng mit der Aufgabenteilung zwischen Servicegesellschaft D, den Teilkonzernen und der Holding zusammen. Servicegesellschaft D betreibt zwei F&A SSCs mit jeweils ca. 500 Mitarbeitern: In Deutschland werden am Konzernhauptsitz die Routine-F&A-Prozesse wie z.B. die Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung für die deutschen Gesellschaften erledigt. Das spanische SSC kümmert sich um die gleichen Aufgaben für die restlichen europäischen sowie die nordamerikanischen Teilkonzerngesellschaften. In den Teilkonzernen verbleibt aber weiterhin eine signifikante Anzahl an Mitarbeitern, die sich mit denjenigen Aufgaben befassen, die eng mit dem operativen Geschäft verbunden sind wie z.B. Buchungen im Hauptbuch. Diese Mitarbeiter sind überwiegend den einzelnen Landesgesellschaften zugeordnet und entsprechend dezentral verteilt. Die lateinamerikanischen und asiatischen Gesellschaften sind bislang noch nicht in das F&A SSC-Konzept eingebunden und erbringen noch sämtliche F&A-Aufgaben dezentral vor Ort. Richtlinienkompetenz und fachliche Führung aller F&A-Mitarbeiter obliegen einem kleinen Stab in der Holding in Deutschland. Wie die Aussage des Leiters Accounting Systems Servicegesellschaft D belegt, sind kosteninduzierte Verlagerungen keine Strategie für die F&A von Unternehmen B: "Wir sind kein Unternehmen, das so klassisch sagt, heute machen wir das in Spanien, morgen in Polen und übermorgen in Bulgarien und folgen der Gehaltsentwicklung."

Die meisten Mitarbeiter des Einkaufsbereichs sind entsprechend der konzerninternen Rohstoffnachfrage global über die verschiedenen Produktionsstätten der Teilkonzerne verteilt.[222] Größere Einkaufsteams in China und Indien sind insofern auf große Fertigungsanlagen in diesen Ländern zurückzuführen. Servicegesellschaft D hat den "White Collar"-Einkauf des Konzerns für Europa allerdings in Deutschland zentralisiert.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass Offshoring im Sinne von Abschnitt 1.3.2 für Unternehmen B allenfalls von untergeordneter Bedeutung ist: "Offshoring ist für uns insgesamt keine unternehmenspolitische Strategie."[223] Der Leiter Organisation TK C beschreibt den Offshoring-Ansatz von Unternehmen B folgendermaßen: "Ich würde den Offshoring-Approach bei uns eher als konservativ bezeichnen."

Art und Weise der Erbringung: Weisungsrechte hinsichtlich der Konfiguration der unterstützenden Funktionen von Unternehmen B sind stark in der Holding konzentriert. Hier werden sämtliche substanzielle Entscheidungen zur Ausgestaltung der

---

die HR-Funktion weiterhin vollumfänglich dezentral von den Landesgesellschaften wahrgenommen wird. Zu den Begriffen "Business Partner" und "Center of Excellence" im HR-Bereich vgl. Wright (2008: 1063ff.) bzw. Ulrich (1995: 15f.).

[222] Die Teilkonzerne stimmen sich mit Hilfe eines "Lead-Buyer-Konzeptes" ab, welcher Teilkonzern bestimmte Warengruppen für alle Teilkonzerne zusammen einkauft. Dieses Konzept wird innerhalb der Teilkonzerne auf Business Unit-Ebene fortgeführt.

[223] Diese Aussage traf der Leiter Kommunikation TK C.

Support-Bereiche getroffen. Der Einfluss der operativen Gesellschaften ist demgegenüber gering. Der Leiter F&E TK C drückt dies so aus: "Da wedelt der Schwanz nicht mit dem Hund." So wurde zum einen die möglichst weitgehende Zentralisierung von Support-Aufgaben in Shared Service Centern von der Holding als wesentliches Bereitstellungsprinzip für Unternehmen B festgelegt. Neben IT, HR und F&A sind inzwischen auch Teile der Einkaufsfunktion in regionalen Shared Service Centern gebündelt.

Zum anderen wurde die Ausschöpfung von Automatisierungspotenzialen als Leitprinzip für die Gestaltung der unterstützenden Funktionen bestimmt. Der Managing Director F&A SSC Deutschland erläutert: "Das war damals eine Grundsatzentscheidung, zu sagen, wir wollen in Richtung Automatisierung der Services. [...] Wir sind der Meinung, dass es sowohl unter Qualitätsgesichtspunkten als auch auf langfristiger Basis besser ist, zu automatisieren und den Stand weiter technisch voranzutreiben, als die Funktionen in ein anderes Land zu bringen." Der Chemie- und Pharmakonzern hat die dafür notwendigen Investitionen nicht gescheut und wähnt sich hinsichtlich des Automatisierungsgrades inzwischen im Vorteil gegenüber der Konkurrenz: "In Deutschland sehe ich uns als Vorreiter."[224]

Ferner werden die verschiedenen unterstützenden Funktionen in Unternehmen B unterschiedlich wertgeschätzt. Der F&E-Bereich wird als Kernkompetenz betrachtet: "Das sind die Essentials, die uns in diesem Geschäft erfolgreich machen."[225] Der F&E wird deshalb eine ausgeprägte Autarkie eingeräumt, um für die dort arbeitenden Wissenschaftler ein Umfeld zu schaffen, in dem sie ihre volle Kreativität entfalten können. Für alle F&E-Prozesse sind die Teilkonzerne selbst zuständig, ohne dass eine übergeordnete Zentraleinheit existiert. IT-Aufgaben werden hingegen organisatorisch stets in den Kontext der Funktion gesetzt, für die sie erbracht werden. Der operative Teil dieser IT-Prozesse wird in "integrierten Services" von Servicegesellschaft D abgebildet, den strategischen Part übernehmen die Organisationsabteilungen der Teilkonzerne. Eigenständige IT-Abteilungen existieren ebenso wenig wie eine separate Einheit in der Holding zur Ausübung der IT-Richtlinienkompetenz.[226] Dieser Aufgabenzuschnitt verdeutlicht, dass die IT in Unternehmen B lediglich als "Enabler" zur Durchführung anderer Prozesse wahrgenommen wird.

5.2.2 Beeinflussende Faktoren und ihre Wirkungsweise

Wie in Abschnitt 5.1.2 erfolgt die detaillierte Erläuterung der Einflussgrößen, die zur in Abschnitt 5.2.1 vorgestellten Konfiguration der unterstützenden Funktionen

[224] Diese Einschätzung traf der Leiter Personal TK C.
[225] Hier wird der Leiter F&E TK C zitiert.

von Unternehmen B geführt haben, anhand der in Abschnitt 3.5 eingeführten Unterteilung in funktionsspezifische, unternehmensinterne und unternehmensexterne Faktoren. Insgesamt konnten 19 Faktoren in 10 Clustern identifiziert werden, die sich z.T. gegenseitig beeinflussen. Unternehmensinternen Einflussgrößen kommt die größte Bedeutung für die Konfiguration der Support-Bereiche des Chemie- und Pharmaherstellers zu. Abbildung 5-2 zeigt die wichtigsten Beziehungen auf.[227]

[226] Vgl. auch Fußnote 218.

[227] Bei der Erstellung des Schaubildes wurde den gleichen Prinzipien wie in Abschnitt 5.1.2 gefolgt (vgl. Fußnote 172).

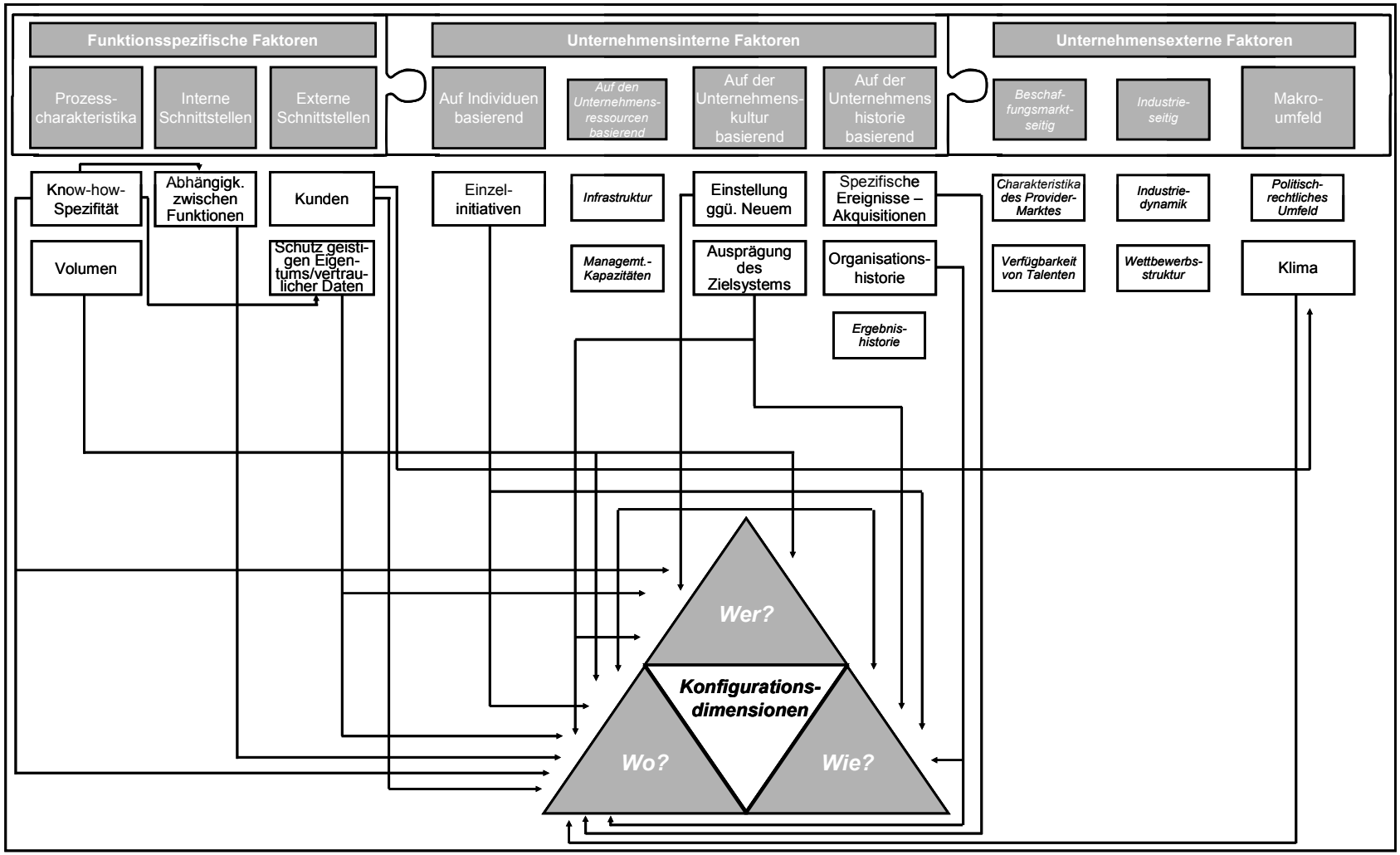


Abbildung 5-2: Chemie- und Pharmahersteller B: Faktoren und Wirkungszusammenhänge im Überblick (eigene Darstellung)

5.2.2.1 Funktionsspezifische Faktoren

Zwei *Prozesscharakteristika* sind für die Konfiguration der unterstützenden Funktionen des Chemie- und Pharmaherstellers von Bedeutung. Hohe *Know-how-Spezifität* übt dabei gleich in mehrfacher Hinsicht Einfluss auf die Support-Bereiche aus. Sie verhindert zum einen die Bildung eines *Provider-Marktes* und damit Auslagerungen an externe Dritte im F&E-Bereich, da keine entsprechende universitäre Ausbildung existiert und externe Anbieter ihrerseits vor zeit- und kapitalintensiven Ausbildungsmaßnahmen zurückschrecken: "In dieser Industrie hat jede forschende Organisation ein in sich geschlossenes System."[228] Zum anderen kann auch die räumliche Verteilung der Forschungsstandorte von Business Unit C 1 kaum verändert werden, weil diese seit jeher auf bestimmte Produkte spezialisiert sind und sich dadurch starke Know-how-Schwerpunkte herausgebildet haben. Der Leiter F&E Teilkonzern C führt dazu aus: "Forschung machen weltweit maximal fünf Firmen. […] In einem solchen Markt sind die Talente dort, wo wir sitzen." Die *Know-how-Spezifität* der F&E-Funktion ist zudem dafür verantwortlich, dass dem *Schutz geistigen Eigentums* ein hoher Stellenwert zukommt. In anderen Support-Bereichen macht es die Spezifität des Know-hows erforderlich, bestimmte Prozesse in Nähe der internen Kunden und somit dezentral abzuwickeln. Die operativen Mitarbeiter der Landesgesellschaften im Finanz- und Rechnungswesen und die "Business Partner" des Personalwesens sind hierfür Beispiele.

Ein zweites wichtiges *Prozesscharakteristikum*, das die geographische Verteilung der F&A- und HR-Prozesse beeinflusst, ist die Höhe des *Prozessvolumens*. Das *Prozessvolumen* entscheidet letztlich über die Vorteilhaftigkeit von Shared Service Centern, weil die angestrebten Rationalisierungseffekte bzw. Qualitätsverbesserungen erst ab einer gewissen kritischen Masse den Aufwand für die SSC-Einrichtung aufwiegen. Der Managing Director F&A SSC Spanien erläutert: "Sie können nicht ein teures Optical Character Recognition- oder Scanning-Projekt aufsetzen für 150.000 Rechnungen. Da kommt nie ein Business Case bei raus. Da können Sie noch so lange rechnen." Unternehmen B muss außerdem darauf achten, dass die *Prozessvolumina* bereits vor Transfer in SSCs an den einzelnen Standorten eine relevante Größenordnung aufweisen, um den Transferaufwand rechtfertigen zu können. In Konsequenz werden beispielsweise die F&A-Prozesse der ost- und südosteuropäischen Gesellschaften nach wie vor komplett vor Ort durchgeführt. Für den Einkauf von Unternehmen B bedeutet das Erreichen eines gewissen *Prozessvolumens* dagegen, dass sich die Auslagerung dieser Aufgaben nicht mehr lohnt: "Marktmacht und Nachfragevolumen dürften wir genug haben, um auch beim Einkauf zu sagen, dass Outsourcing nicht mehr sinnvoll ist."[229]

---

[228] Diese Äußerung machte der Leiter Organisation Teilkonzern C.
[229] Die Einschätzung stammt vom Managing Director F&A SSC Deutschland.

Interne Schnittstellen spielen für die Ausgestaltung der Support-Bereiche des Chemie- und Pharmaherstellers ebenfalls eine wichtige Rolle. So ist die geographische Verteilung von IT, HR und F&A stark von der geographischen Verteilung der anderen Funktionen abhängig. Um eine gewisse räumliche Nähe zu diesen internen Kunden zu gewährleisten, wurden für die verschiedenen Kontinente separate HR und F&A SSCs sowie IT-Zentren eingerichtet. Bestimmte Aufgaben dieser Funktionen verbleiben zudem direkt in den Landesgesellschaften. Die geographische Verteilung der Einkaufsfunktion ist unmittelbar abhängig von der räumlichen Konfiguration der Produktion. Da die Produktion praktisch alleiniger interner Kunde des Einkaufs ist, sind die verschiedenen Warengruppen-Teams jeweils dort untergebracht, wo die beschafften Materialien verbraucht werden.[230]

Externe Schnittstellen sind für die unterstützenden Funktionen von Unternehmen B auf unterschiedliche Weise von Relevanz. Für die Entwicklungsabteilungen von Teilkonzern C hat räumliche Nähe zum externen *Kunden* elementare Bedeutung: "Wenn Sie in der Lage sein wollen, kurzfristig zu reagieren, müssen Sie mit der Entwicklung nah am Kunden sein."[231] In der Entwicklung erhalten die Produkte ihre endgültige Auslieferungsform, die in erster Linie von den klimatischen Bedingungen abhängig ist, unter denen der Abnehmer arbeitet (vgl. Abschnitt 5.2.2.3).

Ferner hat der *Schutz geistigen Eigentums* für Chemie- und Pharmahersteller B hohe Priorität. Deshalb kommt die Verlagerung wichtiger Forschungsprozesse in Niedriglohnländer nicht in Frage: "Das ist ein Szenario, das wir uns nur sehr schwer vorstellen können."[232] Der Leiter F&E TK C nennt die Gründe: "Egal mit wem Sie sprechen: Fluktuation ist in China ein Major Issue. Die können Sie fast gar nicht eindämmen. […] Wir haben einfach überhaupt keine Lust, irgendjemanden schlau zu machen. So blöd möchte ich mal sein – das machen wir nicht." Auch der Auslagerung von F&E-Aufgaben an externe Dienstleister sind dadurch enge Grenzen gesetzt. Im F&A-Bereich scheut Unternehmen B aus Gründen des Datenschutzes vor Outsourcing zurück: "Beim Rechnungswesen traut man sich mit der Frage des externen Bezugs nicht so weit nach vorne. Hier hat man es mit dem Herzblut des Unternehmens zu tun, mit den Daten, mit den Kennziffern, die sehr viel über das Unternehmen aussagen."[233]

---

[230] Dies gilt nicht für den in Servicegesellschaft D zentralisierten "White-Collar"-Einkauf.
[231] Diese Aussage geht auf den Vorstand Geschäftsplanung und Verwaltung TK C zurück.
[232] Die Stellungnahme gab der Leiter F&E TK C ab.
[233] Diese Ansicht vertritt der Managing Director F&A SSC Deutschland.

5.2.2.2 Unternehmensinterne Faktoren

Bestimmte Elemente der Ausgestaltung der Support-Bereiche von Unternehmen B *basieren* wesentlich *auf Individuen*. So darf der CEO als treibende Kraft hinter der Umsetzung der SSC-Konzepte für die F&A- und HR-Funktion gelten. Für die Entscheidung hinsichtlich des Standortes des europäischen F&A SSC war die *Einzelinitiative* des Leiters der spanischen Landesgesellschaft ausschlaggebend: "Der Landessprecher Spanien ist aufgestanden und hat gesagt, ich mache das. Das war die Entscheidung, warum man am Ende gesagt hat, gut, dann gehen wir nach Barcelona."[234]

Außerdem sind zwei *auf den Unternehmensressourcen basierende* Faktoren von Belang. Wie die Aussage des Managing Director F&A SSC Deutschland zeigt, hat für die Entscheidung bezüglich des Standortes für das F&A SSC auch die existierende *Infrastruktur* der spanischen Landesgesellschaft eine Rolle gespielt: "Die Anlehnung an die Landesgesellschaft in Spanien war sicher ein wichtiger Faktor." Begrenzte *Management-Kapazitäten* sind dafür verantwortlich, dass sich Unternehmen B nicht intensiver mit dem Thema Offshoring von Support-Prozessen beschäftigt: "Ich glaube nicht, dass es eine bewusste Entscheidung gegen Offshoring ist, sondern für die vorhandenen Kapazitäten wurden bisher einfach andere Prioritäten gesetzt."[235]

Das wichtigste Faktorencluster innerhalb der Gruppe der unternehmensinternen Faktoren bilden die Einflussgrößen, die *auf der Unternehmenskultur* des Chemie- und Pharmaherstellers *basieren*.[236] Diese ist durch eine gewisse Skepsis Neuem gegenüber gekennzeichnet und insofern "[...] quasi per Definition erst einmal relativ konservativ."[237] Aus- und Verlagerungen von Support-Prozessen werden kritisch gesehen: "Wir glauben nicht, dass es ein langfristiges Konzept ist, jetzt nach Bulgarien zu gehen und übermorgen nach Rumänien."[238] Beim Aufbau der SSCs im HR- und F&A-Bereich ging Unternehmen B evolutionär vor und wertete die gemachten Erfahrungen für den jeweils nächsten Entwicklungsschritt sorgsam aus: "Das ging nach dem Motto, lasst uns erst einmal gucken, wie das läuft, und dann gehen wir den nächsten Schritt."[239]

Die Mehrdimensionalität des Zielsystems von Unternehmen B ist der bedeutsamste Gesichtspunkt der Firmenkultur. Der Leiter Controlling TK C beschreibt die Motive, die bei der Konfiguration der unterstützenden Funktionen im Vordergrund stehen: "Eigentlich haben wir drei Treiber: Das sind Geschwindigkeit, Qualität und Kosten." Aus Sicht von Unternehmen B lassen sich diese Ziele parallel am besten mit Hilfe

---

[234] So erinnert sich der Leiter Accounting Systems Servicegesellschaft D an die Standortentscheidung.
[235] Diese Einschätzung gab die Geschäftsführerin HR SSC Deutschland ab.
[236] Zum Begriff der Unternehmenskultur vgl. Fußnote 187.
[237] Diese Formulierung wählte der Managing Director F&A SSC Spanien.
[238] Das Zitat stammt vom Leiter Accounting Systems Servicegesellschaft D.
[239] So äußerte sich der Managing Director F&A SSC Spanien.

von Shared Service Centern und Automatisierungen erreichen (vgl. Abschnitt 5.2.1). Der Vorstand Geschäftsplanung und Verwaltung TK C beschreibt die Vorteile: "Die Vorteile liegen meines Erachtens nicht unbedingt in den Kosten, sondern dass man Qualität und Geschwindigkeit zentral optimieren kann." Außerdem ist das Zielsystem des Chemie- und Pharmaherstellers stark von gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein geprägt. Die Implikationen verdeutlicht beispielhaft die Äußerung des Leiters Personal TK C: "Wir haben bei uns eine klare Empfehlung erarbeitet, dass wir Optionen bevorzugen, die den Erhalt der Arbeitsplätze in Deutschland vorsehen." Dieses Verantwortungsbewusstsein schränkt die Akzeptanz für Offshoring- und Outsourcing-Vorhaben in Unternehmen B wesentlich ein und war z.B. für die Wahl des Konzernstammsitzes in Deutschland als Standort für jeweils ein F&A und HR SSC ausschlaggebend: "Es ist sicher richtig, dass am Anfang die Tatsache, dass man die Mitarbeiter hätte entlassen müssen, eine Rolle gespielt hat."[240] Die SSCs in ihrer heutigen Form werden diesem Aspekt der Firmenkultur gerecht, weil an den Standorten in Deutschland und Spanien schon zuvor mehrere Gesellschaften angesiedelt waren, so dass die Einrichtung der SSCs sozialverträglich gestaltet werden konnte.

Drei *auf der Unternehmenshistorie basierende* Faktoren haben ebenfalls große Bedeutung für die Konfiguration der unterstützenden Funktionen von Unternehmen B. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang zunächst die *Akquisitionen* des Konzerns im letzten Jahrzehnt. So ist insbesondere die räumliche Konfiguration der F&E "das Ergebnis einer Welle von Akquisitionen und Zusammenschlüssen."[241] Teilkonzern C hat die Forschungsverantwortung für die Hauptproduktgruppen zwischen dem Stammsitz und den beiden ehemaligen Zentralen übernommener Wettbewerber aufgeteilt. Der Leiter F&E sieht die räumliche Verteilung beinahe fatalistisch: "Standorte hat man – das ist historisch."

Bestimmte organisationshistorische Entscheidungen haben die Konfiguration der Support-Bereiche ferner beeinflusst, ohne dass dies ursprünglich explizit geplant war. So hatte zum einen die Zentralisierung des Finanz- und Rechnungswesens aller spanischen und portugiesischen Konzerngesellschaften in Barcelona bereits vorentscheidenden Charakter hinsichtlich der späteren Wahl eines Standortes für das europäische F&A SSC: "Dort gab es einen Nukleus. Das war sozusagen der Ausgangspunkt für das SSC in Barcelona. Da war schon einmal ein stabiler Sockel, auf dem man aufsetzen konnte."[242] Die grundsätzliche Entscheidung, die Automatisierung von unterstützenden Prozessen stark zu forcieren, hat zum anderen dafür gesorgt, dass Offshoring oder Outsourcing als zusätzliche Konfigurationsoptionen wenig attraktiv erscheinen: "Wir

---

[240] Der Managing Director F&A SSC Deutschland bestätigt hier den Zusammenhang.
[241] Diese Beschreibung wählte der Vorstand Geschäftsplanung und Verwaltung TK C.

haben einen Großteil der Labor-Arbitrage ja schon vorweggenommen."[243] Entscheidender Impuls für die Ausgliederung von Servicegesellschaft D war hingegen die Einrichtung der Teilkonzerne zu Beginn des Jahrtausends.

Die *Ergebnishistorie* hat es dem Chemie- und Pharmahersteller erst ermöglicht, ein mehrdimensionales Zielsystem für seine unterstützenden Funktionen zu verfolgen. Wie die Geschäftsführerin HR SSC Deutschland anmerkt, sind der Belegschaft auf Grund der stets guten finanziellen Situation des Konzerns Maßnahmen, die Gehaltseinbußen beinhalten, kaum zu vermitteln: "Es ist schwer, den Leuten zu erklären, dass Gehälter gekürzt oder Benefits weggenommen werden, wenn das Unternehmen keine finanzielle Krise durchläuft." Die Etablierung der SSCs im F&A- und HR-Bereich wurde dagegen durch eine schwere Image-Krise begünstigt, die Unternehmen B kurz zuvor durchlaufen hatte und deren Auswirkungen zum damaligen Zeitpunkt unklar waren.

5.2.2.3 Unternehmensexterne Faktoren

Die Ausgestaltung der unterstützenden Funktionen von Unternehmen B ist von zwei *beschaffungsmarktseitigen* Faktoren beeinflusst. Auf der einen Seite existiert für den Großteil der F&E-Prozesse auf Grund ihrer hohen *Know-how-Spezifität* kein *Provider-Markt*, so dass der Chemie- und Pharmahersteller gezwungen ist, diese Aufgaben inhouse zu erledigen: "Es gibt diese Armada von zuarbeitenden Firmen in dieser Industrie nicht, mangels Masse und Anzahl Forschung betreibender Firmen"[244] Auf der anderen Seite besitzt die *Verfügbarkeit von Talenten* Relevanz für die geographische Verteilung der F&E, weshalb räumliche Nähe zu Universitäten bzw. "Scientific Communities"[245] von Vorteil ist. Da allerdings kein den Anforderungen der F&E entsprechendes universitäres Studium existiert und deshalb neue Mitarbeiter seit jeher intern ausgebildet werden müssen, ist das erforderliche Spezialwissen heute hauptsächlich in den traditionellen Heimatregionen dieser Industrie zu finden.

Zwei weitere Faktoren sind auf die *Industrie* zurückzuführen, in der Unternehmen B tätig ist. Neue Konfigurationsmöglichkeiten wie Offshoring oder Outsourcing werden in der Branche vergleichsweise wenig genutzt, weil die *Industriedynamik* als lediglich durchschnittlich zu bezeichnen ist.[246] Sie leidet unter politischen Reglementierungen und dem stark wissenschaftlichen, häufig wenig praxisnahen Charakter der For-

[242] Die Aussagen stammen vom Managing Director F&A SSC Deutschland.
[243] Diese Begründung lieferte der Managing Director F&A SSC Spanien.
[244] Das Zitat geht auf den Leiter F&E TK C zurück.
[245] Den Ausdruck verwendete der Leiter F&E TK C.
[246] Zum Begriff *Industriedynamik* vgl. Fußnote 201.

schung. Da die Branche zudem in der Vergangenheit eine ausreichende Profitabilität aufwies, war der Veränderungsdruck auch auf die unterstützenden Funktionen gering.

Zudem ist die *Wettbewerbsstruktur* für alle drei Teilkonzerne als oligopolistisch zu bezeichnen. Sie bedingt, dass Forschungsergebnisse streng geheim gehalten werden, wodurch sich z.T. die große Bedeutung des *Schutzes geistigen Eigentums* für Unternehmen B erklärt. Außerdem ist die *Wettbewerbsstruktur* dafür mitverantwortlich, dass Teilkonzern C sämtliche F&E-Mitarbeiter selbst intern ausbilden muss. Die *Wettbewerbsstruktur* wirkt sich somit mittelbar auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen aus, indem sie die Faktoren *Schutz geistigen Eigentums* und *Verfügbarkeit von Talenten* beeinflusst.

Im Faktorencluster *Makroumfeld* sind zwei Sachverhalte zu unterscheiden, die Relevanz für die Konfiguration der Support-Bereiche von Unternehmen B haben. Als politische Einflussgröße ist die monetäre Unterstützung von Seiten verschiedener Lokalregierungen bei der Einrichtung der SSCs in Barcelona (F&A) und den USA (HR) zu werten. In bestimmten Märkten fördert darüber hinaus die Etablierung eines F&E-Standortes die politische Akzeptanz: "Frankreich ist ein sehr großer Markt in Europa. Es ist politisch ein gutes Argument, wenn Sie in Frankreich Forschung betreiben."[247] Gesetzliche Vorschriften der örtlichen Regulierungsbehörden sind insbesondere für die Standortwahl von Entwicklungsaufgaben relevant.

Außerdem ist die geographische Verteilung der Entwicklung von Teilkonzern C stark von klimatischen Voraussetzungen abhängig. Die Produkte müssen unter denselben Wetterbedingungen getestet werden, die der Kunde vorfindet: "Sie brauchen für die Entwicklung die örtliche Luft. Sie brauchen den örtlichen Regen."[248]

5.3 High-Tech-Unternehmen C (Fallstudie III)

Unternehmen C ist ein High-Tech-Konzern in Familienbesitz, der Komponenten für den Maschinenbau herstellt. Das Unternehmen mit über 10.000 Mitarbeitern setzte 2008 rund 2 Mrd. EUR um, drei Viertel davon außerhalb Deutschlands. High-Tech-Unternehmen C ist auf der ganzen Welt in ungefähr 70 Ländern vertreten. Bei den meisten dieser Auslandstöchter handelt es sich um kombinierte Montage-, Service- und Vertriebsstandorte. Ca. 25 Gesellschaften dienen ausschließlich dem Vertrieb.[249]

Im August 2007 konnten der Hauptsitz des Konzerns in Südwestdeutschland besucht und drei längere Interviews zur Konfiguration der unterstützenden Funktionen

[247] Dieses Beispiel gab der Leiter F&E TK C.
[248] Die Aussage stammt vom Leiter Public Relations TK C.
[249] Angaben von der Firmen-Website.

von Unternehmen C geführt werden.[250] Neben den Interviewprotokollen, die den Gesprächspartnern zwecks Abstimmung zugeschickt wurden, konnten Informationsbroschüren und -CDs zum Unternehmen, mehrere interne Strategie-Präsentationen sowie Pressemitteilungen für die Analyse herangezogen werden.[251]

5.3.1 Situation bezüglich der Erbringung unterstützender Funktionen

In den Interviews konnten sämtliche fünf in Abschnitt 1.3.1 vorgestellten Support-Funktionen erörtert werden.

Governance Mode: High-Tech-Konzern C ist in Bezug auf die Erbringung seiner unterstützenden Funktionen als sehr autark zu bezeichnen. In der F&E wird auf die Inanspruchnahme externer Dienstleister grundsätzlich verzichtet: "F&E würde man nie rausgeben, sondern immer aus dem eigenen Netzwerk schöpfen."[252] Im Rahmen von Einzelprojekten wird allerdings mit Kunden oder Zulieferern kooperiert, wenn diese spezielles Know-how einbringen können. Die Auslagerungsansätze im IT-Bereich sind bescheiden: Der Konzern lässt in Deutschland die Hard- und Software aus Know-how-Gründen von einem externen Provider installieren. Auf Projektbasis wird zudem mit einem indischen Anbieter zusammengearbeitet, der die ERP-Systeme der osteuropäischen Tochtergesellschaften anpasst, wobei die bisherigen Ergebnisse nicht überzeugen konnten: "Leider hätten wir erfolgreicher sein können, auch wegen fehlender Erfahrung in diesem Bereich."[253] Die Bereiche F&A und Einkauf werden ganz ohne unternehmensfremde Provider abgewickelt. Im Personalwesen werden lediglich spezifische Trainings durch externe Dienstleister erbracht.

Unternehmen C erledigt nicht nur den Großteil seiner Support-Prozesse inhouse. Auch in der Produktion beträgt die Fertigungstiefe über 80%: "Wir machen fast alles selbst."[254] Bezeichnend für diese generelle Grundhaltung ist die aktuelle Internalisierung der Fertigung eines Bauteils, das in der Vergangenheit extern hinzugekauft wurde.

Geographische Verteilung: Die geographische Verteilung der unterstützenden Funktionen von Unternehmen C ist stark vom Netzwerk an Tochtergesellschaften abhängig. In diesem Netzwerk ist die Produktion aus Kostengründen in regionalen Zentren in Deutschland, Frankreich, China, Brasilien und den USA konzentriert, während Montage und Service dezentral in fast 50 Ländern der Erde angesiedelt sind, um Kundennähe zu gewährleisten. Die Tochtergesellschaften wurden jeweils mit einer gro-

---

[250] Eine Übersicht der Gesprächspartner zeigt Anhang A-4.
[251] Die Materialien wurden dem Autor im Vorfeld der Interviews von Unternehmen C zugesandt.
[252] Die Aussage stammt vom Assistenten A der Geschäftsführung.
[253] Dieser Ansicht ist Assistent B der Geschäftsführung.
[254] Die Beschreibung bestätigt hier Assistent A der Geschäftsführung.

ßen Bandbreite an unterstützenden Funktionen ausgestattet, weshalb F&A- und HR-Funktion vollständig dezentral organisiert sind: "Der Personalbereich ist noch sehr stark lokal orientiert."[255] Im IT-Bereich hat Unternehmen C einige Aufgaben in regionalen IT-Zentren für Asien, Europa, Nord- und Südamerika gebündelt. Es müssen aber weiterhin signifikante IT-Kapazitäten in den einzelnen Auslandsgesellschaften vorgehalten werden: "Wir haben noch sehr starke lokale IT-Aktivitäten."[256] Die Einkaufsfunktion ist auf die Fertigungswerke verteilt, wobei die Mehrheit dieser Mitarbeiter aus Deutschland heraus operiert. Die F&E von Unternehmen C befindet sich hingegen hauptsächlich am Stammsitz in Südwestdeutschland. Kleinere Einheiten, die sich mit speziellen Industrieprodukten beschäftigen, existieren zudem in Finnland, Tschechien und China.

Offshoring im Sinn von Abschnitt 1.3.2 spielt für die Support-Funktionen des Konzerns kaum eine Rolle: "Offshoring kann eine unterstützende Maßnahme sein, ist aber kein Selbstzweck."[257] Typisch für die prinzipielle Zurückhaltung des Konzerns diesbezüglich ist die Entscheidung, für die bereits angesprochene Internalisierung der Fertigung eines Bauteils Kapazitäten am Stammsitz in Deutschland aufzubauen.

Art und Weise der Erbringung: Hinsichtlich der Erbringung von Support-Aufgaben gibt die Holding von Unternehmen C den Landesgesellschaften keine Weisungen. Die Auslandstöchter erhalten zwar gewisse Rendite-Zielvorgaben, sind aber ansonsten weitgehend autonom und können die Gestaltung von IT, HR und F&A frei festlegen.[258] Der Assistent A der Geschäftsführung sieht dies als Erfolgsfaktor: "Es ist ein Erfolgskonzept, dass die dezentralen Einheiten sehr viele Handlungs-, aber auch Verantwortungsspielräume haben." Die Autonomie der Landesgesellschaften schränkt allerdings Standardisierungs- und Zentralisierungsbestrebungen ein: "Solch zentral getriebenen Effizienzprojekten sind deshalb irgendwo Grenzen gesetzt."[259] Die Automatisierung von Support-Prozessen hat für Unternehmen C bislang keine Relevanz: "Da stecken wir wirklich in den Kinderschuhen."[260]

Die untersuchten Funktionen werden in Unternehmen C außerdem unterschiedlich wahrgenommen: "Finanzen, IT und Personal werden eher als Anhängsel gesehen."[261] Die Gestaltung dieser Support-Bereiche stand bisher nicht im Fokus des High-

---

[255] Das Zitat stammt vom Geschäftsführer Vertrieb & Marketing.
[256] Dies sagte der Assistent A der Geschäftsführung.
[257] So äußerte sich der Geschäftsführer Vertrieb & Marketing.
[258] Für F&E und Einkauf ist die Autonomie der Landesgesellschaften von untergeordneter Bedeutung, weil diese Funktionen nie dezentral verankert waren.
[259] Die Aussage geht auf den Assistenten B der Geschäftsführung zurück.
[260] Das Zitat stammt vom Assistenten A der Geschäftsführung.
[261] Hier wird der Assistent B der Geschätsführung zitiert.

Tech-Konzerns, so dass eine ausdrücklich festgehaltene Strategie fehlt. Der F&E kommt im Gegensatz dazu hohe Aufmerksamkeit zu: "F&E ist Kernkompetenz."[262]

5.3.2 Beeinflussende Faktoren und ihre Wirkungsweise

Zur Erläuterung der Faktoren, die für die in Abschnitt 5.3.1 präsentierte Konfiguration der unterstützenden Funktionen von Unternehmen C verantwortlich sind, wird wiederum zwischen funktionsspezifischen, unternehmensinternen und unternehmensexternen Einflussgrößen differenziert. Abbildung 5-3 verdichtet die grundlegenden Wirkungszusammenhänge.[263] Die Gruppe der unternehmensinternen Faktoren hat für die Gestaltung der Support-Bereiche von Unternehmen C die größte Bedeutung.

[262] Die Aussage stammt vom Assistenten A der Geschäftsführung.
[263] Bei der Erstellung des Schaubildes wurde den gleichen Prinzipien wie in Abschnitt 5.1.2 gefolgt (vgl. Fußnote 172).

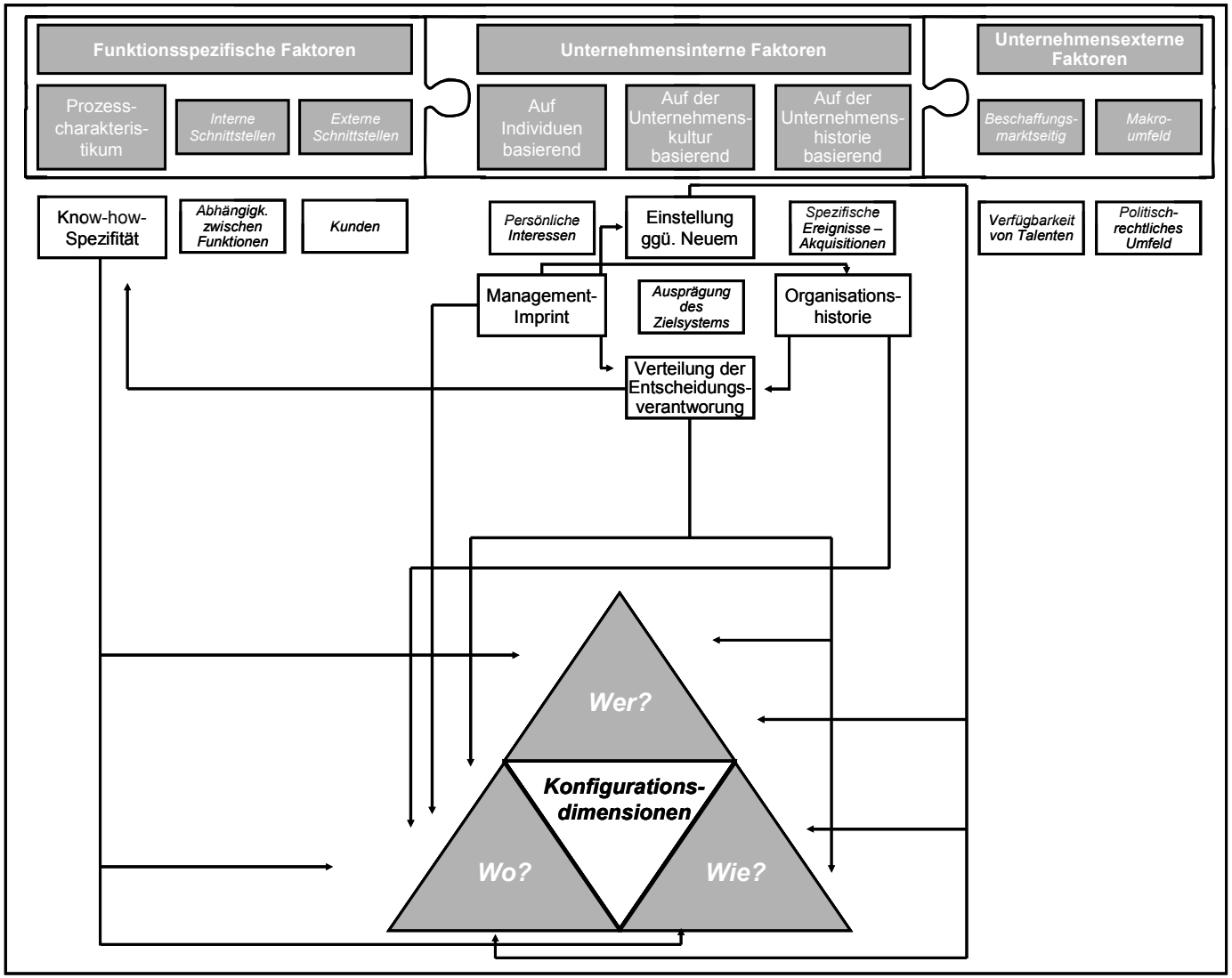


Abbildung 5-3: High-Tech-Unternehmen C: Faktoren und Wirkungszusammenhänge im Überblick (eigene Darstellung)

5.3.2.1 Funktionsspezifische Faktoren

Als *Prozesscharakteristikum* ist die große *Know-how-Spezifität* von HR-, F&A- und bestimmten IT-Prozessen anzuführen, die dezentrale Kapazitäten für diese Funktionen erforderlich macht. Die *Know-how-Spezifität* ist ihrerseit in erster Linie auf die starke Prozessheterogenität zurückzuführen, die der High-Tech-Konzern durch Förderung der Autonomie der Landesgesellschaften selbst verursacht hat: "Die Prozesse sind einfach auch sehr inhomogen."[264] Sie beeinträchtigt zugleich die Vorteilhaftigkeit anderer Gestaltungsoptionen: Für Automatisierungsprojekte fehlen die notwendigen Economies of Scale;[265] die Auslagerung wenig standardisierter Prozesse an externe Dienstleister ist meist sehr teuer.

Die geographische Verteilung des Einkaufsbereichs erklärt sich aus seiner Abhängigkeit von der Produktion. Auf Grund dieser *internen Schnittstelle* sind die Einkaufsmitarbeiter an den Standorten der Herstellungswerke angesiedelt. Auch die F&E von Unternehmen C muss an Produktionsstandorten betrieben werden, da das Fachwissen unmittelbar mit dem direkten Kontakt zu den Werken und dem Wissen um Herstellungsprozesse verknüpft ist: "Wir gehen davon aus, sobald ich Produktion verlagere, wird über kurz oder lang auch die Entwicklung dahin verlagert werden müssen."[266]

Externe Schnittstellen zu *Kunden* haben sich direkt auf die räumliche Verteilung der F&E ausgewirkt. Um mit seinen Industrieprodukten in Asien erfolgreich zu sein, hat der High-Tech-Konzern eine F&E-Abteilung in China aufgebaut, die eng mit den asiatischen *Kunden* zusammenarbeitet.

5.3.2.2 Unternehmensinterne Faktoren

Die Konfiguration der Support-Bereiche *basiert* maßgeblich auf dem Handeln von zwei Gruppen von *Individuen*. Zum einen wirken sich *persönliche Interessen* der Geschäftsführer der Landesgesellschaften aus. Durch ihre große Unabhängigkeit konnten die lokalen Geschäftsführungen äußerst heterogene Support-Prozesse entwickeln. Zentrale Optimierungsvorhaben kollidieren meist mit den Interessen der Manager vor Ort, weil diese vorwiegend den Status quo bezüglich der Erbringung von IT-, HR- und F&A-Prozessen erhalten wollen. Die Durchsetzung von Konfigurationsveränderungen ist entsprechend mühsam.

Zum anderen haben die Mitglieder der Inhaberfamilie Unternehmen C stark ihren Stempel aufgedrückt. Sowohl die geographische Expansion des Konzerns als auch

---

[264] Dies sagte der Assistent A der Geschäftsführung.
[265] Zu "Economies of Scale" vergleiche Fußnote 199.
[266] Diese Aussage machte der Geschäftsführer Vertrieb & Marketing.

die hohe Autonomie der Landesgesellschaften und ihre Ausstattung mit lokaler IT, HR und F&A gehen auf sie zurück: "Die Antwort hat einfach einen Namen: Das war damals der Firmengründer und sind heute seine beiden Söhne. Da wir ein Familienunternehmen sind, sind diese Entscheidungen einfach sehr personenbezogen."[267] Der konservative Management-Stil der Inhaberfamilie hat sich auch in Elementen der Unternehmenskultur niedergeschlagen, auf die nachfolgend eingegangen wird.

Große Bedeutung für die Ausgestaltung der unterstützenden Funktionen haben drei Faktoren, die *auf der Unternehmenskultur* des High-Tech-Konzerns *basieren*. Der Konservatismus, der teilweise aus dem Einfluss der Inhaberfamilie herrührt, bedingt die skeptische Einstellung gegenüber neuen Möglichkeiten der Erbringung von Support-Aufgaben wie Offshoring oder Outsourcing. Der Assistent A der Geschäftsführung bedauert dies: "Wir sind, was das anbetrifft, konservativ, vielleicht auch z.T. engstirnig. Es wäre wünschenswert, den Blick zu erweitern und andere Möglichkeiten zumindest zu prüfen."

Gleichzeitig sieht sich Unternehmen C in der Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeitern, weshalb das Zielsystem des High-Tech-Konzerns nicht allein auf Kostenminimierung bzw. Gewinnmaximierung ausgerichtet ist. Die Verfolgung von Optimierungsansätzen, die Personalfreisetzungen beinhalten, wird dadurch erschwert.

Wichtigster Aspekt der Unternehmenskultur ist allerdings die große Dezentralität der Entscheidungsverantwortung. Den Landesgesellschaften wird ein hohes Maß an Eigenverantwortung übertragen, die zu bereits in Abschnitt 5.3.2.1 erwähnter Heterogenität der Support-Prozesse führt: "Man denkt nicht über Offshoring oder Outsourcing nach, weil die dezentralen Einheiten sehr autonom sind, d.h. sehr stark selbstverantwortlich."[268] Zudem haben sich inzwischen unterschiedliche landesspezifische Firmenkulturen konstituiert, was die Erfolgsaussichten für zentrale Konfigurationsveränderungen weiter beeinträchtigt. Der Geschäftsführer Marketing & Vertrieb erläutert den Hintergrund: "Die Firmenkulturen sind einfach so gewachsen, weil man so früh globalisiert hat und nicht auf Expats setzt."

In der Analyse konnten zudem zwei *auf der Unternehmenshistorie basierende* Faktoren identifiziert werden. So ist die räumliche Verteilung der F&E-Funktion von Unternehmen C durch eine *Akquisition* in Finnland beeinflusst. Auf Grund des vorhandenen Fachwissens wird hier F&E für industrielle Produkte betrieben. Des Weiteren wirkt sich die Entscheidung, den ersten Auslandstöchtern in den 60er und 70er Jahren

---

[267] Die Aussage stammt vom Geschäftsführer Vertrieb & Marketing. Der Unternehmensgründer etablierte in Frankreich den ersten internationalen Standort. Seine beiden Söhne, die heute als Geschäftsführer fungieren, haben das Brasilien- bzw. das US-Geschäft aufgebaut.

[268] Auf diesen Zusammenhang machte der Assistent B der Geschäftsführung aufmerksam.

weitgehende Autonomie zu gewähren und sie hinsichtlich unterstützender Funktionen vor Ort mit IT-, HR- und F&A-Abteilungen auszustatten, bis heute auf die Konfiguration aus. Die Souveränität der Landesgesellschaften ist inzwischen ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur. Eine Veränderung dieser Autonomie ist nur unter hohem Ressourceneinsatz möglich und wird deshalb nicht ernsthaft erwogen.

5.3.2.3 Unternehmensexterne Faktoren

Ein *beschaffungsmarktseitiger* Faktor ist dafür mitverantwortlich, dass sich die gesamte Elektronik-Entwicklung von Unternehmen C in Deutschland befindet. Der Assistent A der Geschäftsführung führt die *Verfügbarkeit von Talenten* an: "Das Know-how ist deutlich ausgeprägt in Deutschland. Letztendlich schöpfen wir Talente hier aus der Nähe unseres Standortes, der sehr gute Ressourcen diesbezüglich bietet."

Als Veränderung des *politisch-rechtlichen Umfeldes* und damit als Faktor, der das *Makroumfeld* von High-Tech-Konzern C betrifft, sind die politischen Umwälzungen in den 90er Jahren in Tschechien zu verstehen, auf die die Einrichtung eines F&E-Standortes für Industrieprodukte dort zurückzuführen ist. Viele tschechische Ingenieure verloren damals bei der Privatisierung von Staatsbetrieben ihre Arbeitsplätze. Unternehmen C nutzte die sich bietende Gelegenheit: "Vor allem hatten wir da das Glück, dass wir viele Mitarbeiter eines Automobilherstellers übernehmen konnten, die freigesetzt wurden. Da haben wir dann kurzerhand ein Kompetenz-Center aufgebaut."[269]

5.4 Handelsunternehmen D (Fallstudie IV)

Unternehmen D ist ein traditionsreicher Handelskonzern, der sich in die drei Geschäftsbereiche GB A, GB B und GB C aufteilt. Die beiden erstgenannten Geschäftsbereiche befassen sich mit dem Einzelhandel, während GB C in einer anderen Industrie tätig ist und in der vorliegenden Untersuchung ausgeklammert wird.[270] Die Geschäftsbereiche A und B generierten 2008 einen gemeinsamen Umsatz von ca. 10 Mrd. EUR und beschäftigten rund 50.000 Mitarbeiter. Sie unterscheiden sich in erster Linie hinsichtlich der Vertriebswege. Zudem ist GB A ausschließlich in Deutschland aktiv, während die beiden Business Units von Geschäftsbereich B (GB B1 und GB B2) rund ein Dutzend Tochtergesellschaften im europäischen Ausland unterhalten.[271] Der Konzern befindet sich seit längerer Zeit in einer existenzbedrohenden Krise, die nachhaltige Restrukturierungsanstrengungen nach sich gezogen hat.

---

[269] Die Aussage stammt vom Assistenten B der Geschäftsführung.
[270] GB C hat seinen Hauptsitz außerhalb Deutschlands und ist nicht operativ in den Konzern integriert.
[271] Angaben aus dem Geschäftsbericht 2007/2008 und dem Zwischenbericht zum 31.12.2008.

Im Oktober und November 2007 konnten sechs Gespräche mit leitenden Managern von Handelsunternehmen D geführt werden, die u.a. große Auslagerungsprojekte des Konzerns begleitet haben. Die Interviews mit einer Gesamtlänge von ungefähr sieben Stunden fanden am Konzernhauptsitz und in der Zentrale von Business Unit GB B2 statt. Zusammenfassungen der Interviews wurden allen Gesprächspartnern zwecks Abstimmung zugesandt.[272]

5.4.1 Situation bezüglich der Erbringung unterstützender Funktionen

Die Analyse umfasst sämtliche in Abschnitt 1.3.1 eingeführte unterstützende Funktionen mit Ausnahme des Bereichs F&E, der bei Handelsunternehmen D nicht existiert. Den Schwerpunkt der Untersuchung bildet die Einkaufsfunktion.

Governance Mode: Unternehmen D hat seine Support-Prozesse in der Vergangenheit gezielt auf Outsourcing-Potenziale überprüft: "Die Handschrift heißt, wir stellen unsere Querschnittsfunktionen kritisch auf den Prüfstand. Das heißt, muss ich das selber machen oder können wir das einem kompetenten Partner geben?"[273] So wurden im IT-Bereich die meisten Hardware-Aufgaben ausgelagert. Der Handelskonzern ist allerdings mit der Prozessqualität und der langen Vertragslaufzeit nicht zufrieden: "Der Vertrag war aus der Restrukturierungssituation getrieben und da waren natürlich die Verhandlungspositionen durchwachsen."[274] Inzwischen wurde die Tochtergesellschaft, in der der Großteil der verbliebenen IT-Prozesse gebündelt worden war, bewusst an einen anderen Provider verkauft, um den alten Anbieter durch den neuen Dienstleister kontrollieren und managen zu lassen. Intern erledigt Unternehmen D nur noch wenige IT-Aufgaben.

Obwohl für F&A und HR Auslagerungsoptionen z.T. schon geprüft wurden, hat Unternehmen D für diese Bereiche bislang auf Outsourcing verzichtet: "Es gab Überlegungen, Teilprozesse auszulagern. Da haben wir auch verschiedene Angebote der großen Anbieter angeguckt. Davon ist aber nichts umgesetzt worden. Das schließt aber nicht aus, dass so etwas vielleicht mal kommt."[275] Mit der Erfassung von Lieferantendaten wird lediglich ein kleiner F&A-Teilprozess momentan extern erbracht.

Die Teilauslagerung des Einkaufs an einen asiatischen Dienstleister im Jahr 2006 ist insofern interessant, als dass viele Marktbeobachter die Einkaufsfunktion als Kernkompetenz im Handel betrachten. Unternehmen D differenziert hier zwischen verschiedenen Subbereichen der Funktion: "Wir sehen das Kreative, die Sortimentierung

---

[272] Eine Übersicht der Gesprächspartner zeigt Anhang A-4. Interne Informationsmaterialien spielten für Fallstudie IV anders als für die ersten drei Fallstudien nur eine untergeordnete Rolle.
[273] Die Aussage stammt vom Leiter Contract Management Einkauf.
[274] Diese Erklärung lieferte der Executive Assistant des CEO.
[275] Das Zitat stammt vom Executive Assistant des CEO.

und das Marketing der Sachen als Kernkompetenz. Wir sehen es nicht als Kernkompetenz an, jetzt die günstigste Fabrik in China zu finden. Das ist der Ansatz, der hinter dem Outsourcing der Beschaffung steht."[276]

Geographische Verteilung: Die Erbringung der meisten Support-Prozesse erfolgt äußerst dezentral. Aufgaben im Zusamenhang mit der Ausübung der Governance Funktion sind zwar am Hauptsitz von Unternehmen D konzentriert, der überwiegende Teil der HR-, F&A- und intern verbliebenen IT-Prozesse wird aber an den einzelnen Standorten lokal bearbeitet. So halten beispielsweise alle Filialen von GB A in Deutschland Mitarbeiter für die entsprechenden Bereiche vor. Auch die europäischen Tochtergesellschaften von GB B verfügen jeweils über separate Einheiten. Die räumliche Bündelung von HR und F&A für die beiden Business Units GB B1 und GB B2, die 2006 umgesetzt worden war, hatte wegen des anstehenden Verkaufs von Business Unit GB B2 nicht lange Bestand: "Das haben wir alles wieder aufgelöst."[277]

Die Mitarbeiter des Einkaufs waren ursprünglich weltweit verteilt. Neben ca. 700 Angestellten in Deutschland beschäftigte der Bereich 1.000 Beschaffungsmitarbeiter dezentral vor Ort: "Wir hatten 26 Büros in 22 Ländern."[278] Die Auslagerung der Beschaffung hat die räumliche Anordnung des Einkaufs stark vereinfacht. Einkaufstätigkeiten werden unternehmensintern heute nur noch in den Zentralen der Geschäftsbereiche bzw. Business Units in Deutschland ausgeübt. Offshoring im Sinn von Abschnitt 1.3.2 hat für die Support-Funktionen von Unternehmen D keine Bedeutung.

Art und Weise der Erbringung: Die Hauptverwaltung von Handelskonzern D besitzt hinsichtlich der Erbringung unterstützender Funktionen gegenüber den Geschäftsbereichen, Business Units und einzelnen Tochtergesellschaften kaum Weisungsrechte. Für den Geschäftsbereich B liegt dies beispielsweise daran, dass die Business Units des Geschäftsbereichs, die beide aus Akquisitionen stammen, nie vollständig in den Konzern integriert worden sind. Auch den einzelnen Gesellschaften innerhalb der Business Units wurden weitgehende organisatorische Entscheidungsspielräume überlassen. HR- und F&A-Prozesse weisen deshalb eine große Prozessheterogenität auf und werden weiterhin in jeder Einheit gesondert erbracht. Die inzwischen ausgelagerte internationale Beschaffungsorganisation führte ebenfalls ein bemerkenswertes "Eigenle-

[276] Hier wird erneut der Executive Assistant des CEO zitiert. Eine weitere Funktion, die Unternehmen D mehrheitlich outgesourct hat, die aber in dieser Arbeit nicht als unterstützende Funktion berücksichtigt wird, ist die Logistik.
[277] Diese Aussage machte der Geschätsführer GB B2.
[278] So der Geschäftsführer GB B2.

ben."[279] Die Automatisierung von Support-Prozessen spielt zurzeit keine Rolle für Unternehmen D: "Das ist im Moment kein Thema für uns."[280]

Im Gegensatz zu den Funktionen Marketing und Sortimentsfestlegung wurden für die unterstützenden Bereiche von Unternehmen D bislang keine expliziten Strategien definiert, was den geringeren Stellenwert dieser Funktionen innerhalb des Handelskonzerns belegt. Der Geschäftsführer GB B2 beantwortet die Frage nach der Existenz derartiger Strategien eindeutig: "Die Antwort ist nein." Der Konzern hat jedoch mit großer Regelmäßigkeit Aufgaben ausgelagert: "Eine Strategie vom Konzern ist es gewesen, so in der Phase 2004 bis 2006, Prozesse outzusourcen und dann wieder einzukaufen."[281]

5.4.2 Beeinflussende Faktoren und ihre Wirkungsweise

Nachfolgend werden die identifizierten Einflussgrößen erneut in funktionsspezifische, unternehmensinterne und unternehmensexterne Faktoren unterteilt. Abbildung 5-4 stellt Faktoren und Wirkungszusammenhänge komprimiert dar.[282] Unternehmensinterne Faktoren haben den größten Einfluss auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen des Handelskonzerns.

[279] Diesen Ausdruck verwendete der Leiter Konzerneinkauf.
[280] Das Zitat stammt vom Executive Assistant des CEO.
[281] Die Ausführungen gehen auf den Executive Assistant des CEO zurück.
[282] Bei der Erstellung des Schaubildes wurde den gleichen Prinzipien wie in Abschnitt 5.1.2 gefolgt (vgl. Fußnote 172).

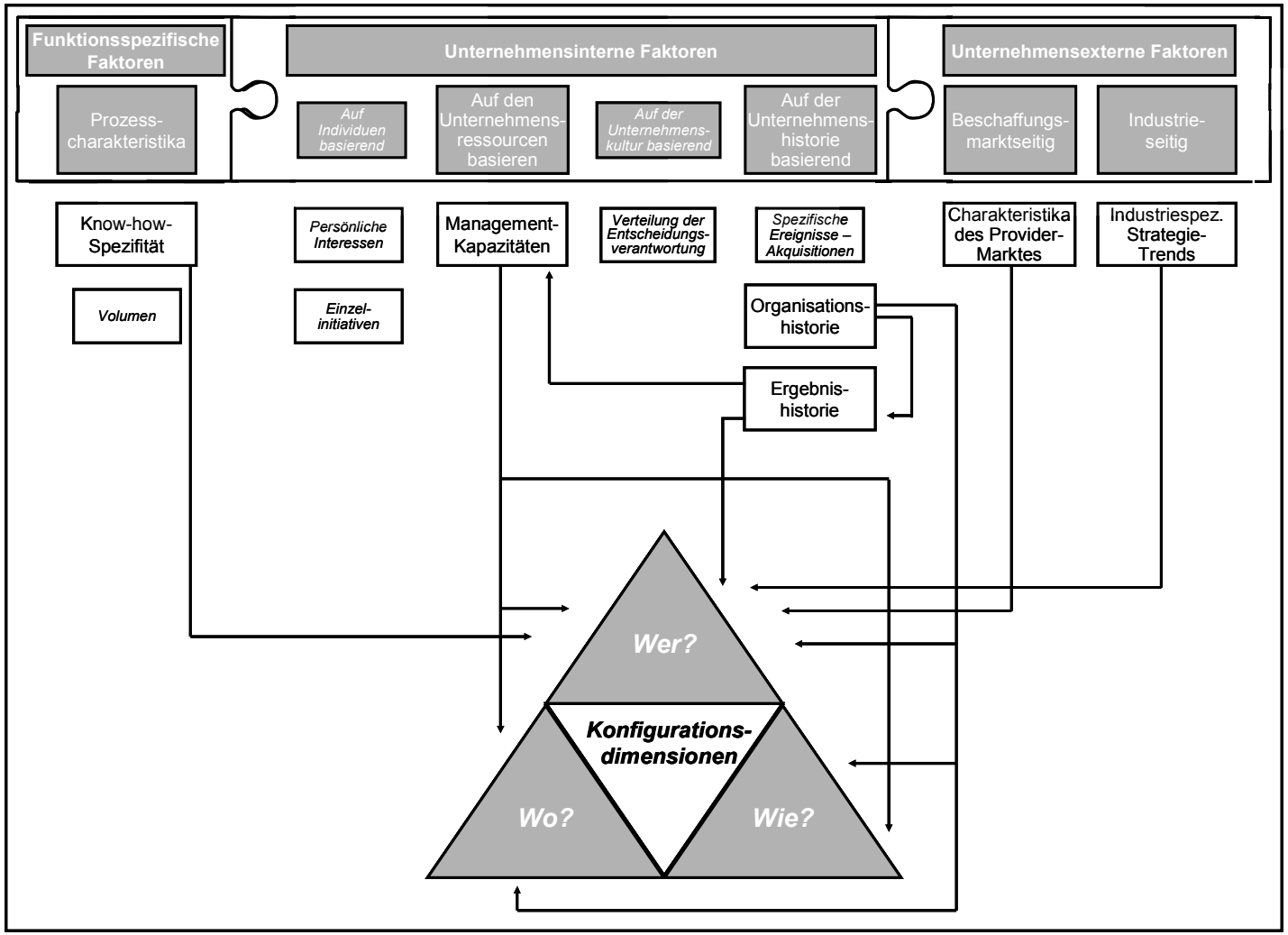


Abbildung 5-4: Handelsunternehmen D: Faktoren und Wirkungszusammenhänge im Überblick (eigene Darstellung)

5.4.2.1 Funktionsspezifische Faktoren

Zwei *Prozesscharakteristika* haben sich auf den Governance Mode der Support-Funktionen von Unternehmen D ausgewirkt. Als entscheidender Grund für die Auslagerungen im IT- und Beschaffungsbereich wurde das spezifische Know-how des jeweiligen Dienstleisters bezeichnet. Der Leiter Lieferantenmanagement GB A erläutert dies für die Beschaffung: "Durch die Größe, den Erfolg, die Sprachen, die die dort sprechen, und die lokale Vernetzung gehen wir davon aus, dass die das besser machen als wir und dass wir an deren Know-how teilnehmen." Das für eine wettbewerbsfähige Erbringung notwendige Know-how ist inzwischen so spezifisch, dass aus Sicht des Handelskonzerns eine Fokussierung auf diese Support-Prozesse erforderlich ist, wie sie nur externe Anbieter gewährleisten können. Unternehmen D konzentriert sich durch die Auslagerungen stärker auf sein Kerngeschäft: "Das Ganze ist sicherlich vor dem Hintergrund "Besinnung auf das Kerngeschäft" zu sehen."[283]

Das Beschaffungsvolumen hatte für die Auswahl des asiatischen Anbieters als Outsourcing-Partner von Unternehmen D große Bedeutung. Da bereits die interne Beschaffungsorganisation des Handelskonzerns eine signifikante Größe aufwies, kamen nur wenige Anbieter für eine Auslagerung in Frage: "Es gibt nicht viele Dienstleister auf der Welt, die das volumenmäßig können. Es gibt da nur zwei oder drei."[284]

5.4.2.2 Unternehmensinterne Faktoren

Das Outsourcing der Beschaffung hängt eng mit zwei *auf Individuen basierenden* Faktoren zusammen. Für die operative Umsetzung der Auslagerung waren Manager zuständig, die ein großes *persönliches Interesse* am Gelingen des Projekts hatten, weil damit ihre eigenen Karrieren eng verknüpft waren. Mit entsprechendem Nachdruck wurde das Vorhaben verfolgt, wie die Aussage des Geschäftsführers GB B2 zeigt: "Letztlich habe ich das mit aller Gewalt betrieben und mit so großer Konsequenz eine Situation geschaffen, dass da keiner mehr raus kam." Viele der damals zuständigen Manager haben anschließend wichtige Positionen im Konzern übernommen.

Die entscheidende Initiative zur Realisierung des Outsourcing-Deals ging hingegen vom CEO aus. Seinen strategischen Vorstellungen folgend fokussiert sich der Handelskonzern auf Design, Sortimentsfestlegung, Marketing und Vertrieb. Der Leiter Lieferantenmanagement GB A erläutert: "Unser Vorstandsvorsitzender hat das Thema Beschaffung aufgeschnappt, für gut befunden und getrieben. Dann setzt sich so was um."

---

[283] Dieser Meinung ist der Leiter Ausland GB A.
[284] Die Aussage stammt vom Leiter Lieferantenmanagement GB A.

Als einen Faktor mit Einfluss auf die unterstützenden Funktionen von Handelsunternehmen D, der *auf den Unternehmensressourcen basiert*, ist die Knappheit an *Management-Kapazitäten* zu nennen. Diese ist z.T. auf die Restrukturierungssituation und die Bindung von Management-Ressourcen durch die großen Auslagerungsprojekte in den Bereichen Einkauf und IT zurückzuführen.[285] Andere Optimierungsmaßnahmen können für die Support-Funktionen deshalb nicht verfolgt werden: "Das ist nichts, wo mit großer Priorität dran gearbeitet wird."[286] So lässt sich insbesondere erklären, warum an der dezentralen Erbringung von HR und F&A-Prozessen in den letzten Jahren kaum etwas verändert wurde.

Ein für die Konfiguration der Support-Bereiche relevanter Faktor, der *auf der Unternehmenskultur basiert*, ist die starke Dezentralität der Entscheidungsverantwortung. Nicht nur die Geschäftsbereiche, sondern auch die verschiedenen Business Units und Tochtergesellschaften verfügen über ein hohes Maß an Autonomie. Dies erschwert die Umsetzung zentraler Verbesserungsmaßnahmen für die unterstützenden Funktionen, wie z.B. die Einrichtung von SSCs, weil "sich keine Gesellschaft in die Karten gucken lässt."[287]

Für das Verständnis der Gestaltung der Support-Bereiche von Unternehmen D sind *auf der Unternehmenshistorie basierende* Faktoren von entscheidender Bedeutung. Konkret kann zwischen drei Faktoren differenziert werden. Zum einen sind *Akquisitionen* z.T. für die dezentrale Anordnung vieler Support-Prozesse verantwortlich, die nach Erwerb der Gesellschaften nicht zentralisiert wurden, sondern unverändert an den Standorten der akquirierten Gesellschaften erbracht werden.

Zum anderen spielt die *Organisationshistorie* eine wichtige Rolle. Unternehmen D hat zugekaufte Firmen in der Vergangenheit nicht integriert und intern aufgebauten Tochtergesellschaften große organisatorische Freiheiten zugebilligt. In Konsequenz ist die Durchsetzbarkeit zentral vorgegebener Optimierungsbemühungen stark eingeschränkt. Dieser Situation ist sogar eine Teilschuld an der wirtschaftlich schwierigen Situation des Konzerns anzulasten.

Die wichtigste Einflussgröße überhaupt ist jedoch die existenzbedrohende Ergebnis- und Liquiditätssituation der jüngeren Vergangenheit: "Diese ganzen Outsourcing-Themen, die wir durchgesetzt haben, sind nur getrieben von der Restrukturierung. Der Restrukturierungsdruck war einfach so hoch."[288] Die umfangreichen Aus-

---

[285] Zur Abwanderung talentierter Mitarbeiter aus Unternehmen in Krisensituationen vgl. Rosenblatt & Sheaffer (2001).

[286] Diese Einschätzung gab der Leiter Contract Management Einkauf ab.

[287] Diesen Ausdruck benutzte der Leiter Konzerneinkauf.

[288] Dieser Meinung ist der Leiter Lieferantenmanagement GB A. Die Auslagerung der Logistik war ebenfalls durch Liquditätsengpässe bedingt.

lagerungsprojekte sind also keiner langfristigen Planung für die unterstützenden Funktionen zuzuschreiben, sondern der Notsitutation des Konzerns geschuldet: "Man muss offen sagen, dass der Konzern ohne diese Aktionen vor ein paar Jahren wahrscheinlich pleite gewesen wäre. Das Geld aus den Outsourcing-Deals hat den Konzern gerettet, ganz einfach."[289] Der Liquiditätsengpass schließt gleichzeitig Investitionen in die Automatisierung von Support-Prozessen aus.

5.4.2.3 Unternehmensexterne Faktoren

Die Geschäftsstrategie des Service Providers hat als *beschaffungsmarktseitiger* Faktor die Entscheidung über die Teilauslagerung des Einkaufs indirekt beeinflusst. Der Provider hatte substanzielles Interesse am Zustandekommen der Vereinbarung mit Handelskonzern D: "Es ist halt für die auch eine Business Opportunity. Die wollen nach Europa. Die finden auch das, was wir hier machen, interessant von den Volumen. Deswegen waren die heiß auf den Deal."[290] Der asiatische Anbieter war deshalb bereit, einen strategischen Kaufpreis für die Beschaffungsorganisation des Handelskonzerns zu zahlen. Auch die Initiative für das Geschäft ging vom externen Dienstleister und nicht vom deutschen Unternehmen aus.

Die Auslagerung der Beschaffung lässt sich ferner mit einem *industrieseitigen* Trend begründen: Einige Handelsunternehmen gehen dazu über, Beschaffungsaufgaben nicht länger selbst zu erledigen, sondern sich stattdessen stärker auf Sortimentsstrategie oder Marketing zu fokussieren. Der Leiter Lieferantenmanagement GB A erklärt den Hintergrund: "Die Beschaffung ist eine klassische Service-Leistung und diese Service-Leistung kann man outsourcen. Das ist kein dringend notwendiger Kernprozess." Manche Unternehmen integrieren zudem mit dem Aufbau eigener Designkompentenz die vorgelagerte Wertschöpfungsstufe und verschieben somit das ganze Geschäftsmodell der Industrie: "Design ist jetzt neue Kernkompetenz, weil Eigenmarken inzwischen die einzige Chance sind, sich zu differenzieren. Und dazu braucht man ein kompetentes Designcenter im Haus."[291]

5.5 Konsumgüterhersteller E (Fallstudie V)

Konsumgüterhersteller E setzte im Jahr 2008 mit über 50.000 Mitarbeitern ca. 14 Mrd. EUR um. Der Stammhauskonzern befindet sich mehrheitlich in Familienbesitz und unterteilt sich in drei Geschäftsbereiche (GB A, GB B und GB C). Das Unterneh-

[289] Diese Einschätzung stammt vom Leiter Konzerneinkauf.
[290] Die Aussage stammt vom Leiter Lieferantenmanagement GB A.
[291] Die Erläuterungen stammen von Leiter Konzerneinkauf.

men hat Tochtergesellschaften und Standorte in über 100 Ländern und generiert rund 75% seiner Umsätze außerhalb Deutschlands, wo auch der Großteil der Beschäftigten arbeitet.[292] Von Dezember 2007 bis Februar 2008 konnten drei ausführliche Interviews zur Gestaltung der unterstützenden Funktionen durchgeführt werden. Die Gesamtlänge der Gespräche, die alle am Konzernhauptsitz stattfanden, betrug rund fünf Stunden.[293]

5.5.1 Situation bezüglich der Erbringung unterstützender Funktionen

Die Untersuchung der unterstützenden Funktionen von Konsumgüterhersteller E bezieht sich auf die Funktionen IT, HR und F&A.[294]

Governance Mode: Unternehmen E erbringt unterstützende Aufgaben überwiegend intern. Laut des Leiters Rechnungswesen existiert keine funktionsübergreifende Strategie hinsichtlich der Auslagerung von Support-Prozessen: "Wir haben nicht festgelegt, wie wir als Unternehmen zum Thema Outsourcing stehen. Der ein oder andere macht es eben, die ein oder andere Funktion, der andere nicht. […] Ich würde meinen, dass die Vorgehensweise opportunistisch ist." Im IT-Bereich arbeitet Konsumgüterhersteller E auf dem Gebiet der IT-Infrastruktur und in der Applikationsentwicklung mit Providern zusammen: "Da sind wir auf der Welle aller Multinationals geschwommen, dass wir auch eben einen Teil der Wertschöpfungskette IT schon seit Ende der 90er fremd zukaufen."[295] Das Unternehmen nutzt stets mehrere Anbieter gleichzeitig für ähnliche Aufgaben, um Abhängigkeiten vom Provider zu vermeiden: "Sonst tanzen die Anbieter einem auf der Nase rum."[296] Die Entscheidung, ob ein IT-Prozess ausgelagert werden kann, fällt anhand von drei Kriterien: Es darf sich nicht um eine Kernkompetenz handeln (I), der Prozess sollte nicht regelmäßig bzw. häufig durchzuführen sein (II) und mit der Auslagerung müssen sich signifikante Kostenvorteile realisieren lassen (III).

Der HR-Bereich nimmt externe Dienstleister opportunistisch in Anspruch. So sind beispielsweise in bestimmten Landesgesellschaften externe Provider für die Gehaltsabrechnung zuständig. 2007 verwarf Unternehmen E allerdings die Idee eines europaweiten Payroll-Outsourcing. Darüber hinaus sind weite Teile der Trainingsadministration und -durchführung sowie die Verwaltung des Mitarbeiteraktienprogramms outgesourct. Für F&A-Aufgaben verzichtet Unternehmen E ganz auf Auslagerungen.

---

[292] Angaben aus dem Geschäftsbericht 2008.

[293] Eine Übersicht der Gesprächspartner zeigt Anhang A-4. Die Interviewprotokolle wurden den Gesprächspartnern zwecks Abstimmung zugeschickt. Interne Informationsmaterialien spielten für Fallstudie V nur eine untergeordnete Rolle.

[294] Somit werden mit der F&E und dem Einkauf zwei Funktionen aus Abschnitt 1.3.1 ausgeblendet.

[295] Die Aussage stammt erneut vom Leiter Rechnungswesen.

[296] Die Einschätzung geht auf die Key Account Managerin Querschnittsfunktionen zurück. Immer mehr Unternehmen arbeiten im IT-Bereich mit mehreren Anbietern zusammen (Levina & Su, 2008).

Geographische Verteilung: Die Support-Bereiche sind räumlich zum Großteil über die einzelnen Landesgesellschaften verstreut. Die geographische Anordnung der IT ist dabei noch vergleichweise konzentriert: Von den rund 1.000 Beschäftigten des Bereichs sind 60% in Deutschland ansässig, die meisten davon am Konzernhauptsitz. Auf den verschiedenen Kontinenten wurden regionale IT-Zentren eingerichtet. Zudem hat Unternehmen E im Jahr 2000 einen Teil der internen Applikationsentwicklung nach Barcelona verlagert. Für praktisch sämtliche HR-Aufgaben halten die Landesgesellschaften zurzeit noch lokale Kapazitäten vor. Lediglich die Governance-Funktion ist am Konzernhauptsitz zentralisiert. Die ca. 800 HR-Mitarbeiter sind somit auf über 70 personalführende Länder verteilt.

Auch die meisten F&A-Prozesse sind noch dezentral in den Landesgesellschaften angesiedelt. Der Konzern hat jedoch erste Schritte unternommen, Aufgaben zu zentralisieren. So wurden beispielsweise nach der Asien-Krise in den späten 90er Jahren die weltweiten Treasury-Aufgaben am Konzernhauptsitz zusammengezogen, wo heute 300 der insgesamt 2.000 Mitarbeiter des F&A-Bereichs arbeiten. Zwischenzeitlich wurden zusätzlich die Buchhaltungsprozesse für die Benelux-Länder sowie die weltweiten Cash-Management-Aufgaben in einem Shared Service Center in Brüssel gebündelt. 300 weitere Mitarbeiter sind außerdem in zwei SSCs in der Slowakei und auf den Philippinen beschäftigt, die Ende 2006 bzw. Anfang 2007 ihren Dienst aufgenommen haben. In Bratislava werden die europäischen Gesellschaften bedient, während sich Manila in erster Linie um die Konzerntöchter in den USA kümmert.

Der F&A-Funktion kommt hinsichtlich der bewussten Verlagerung von Support-Prozessen ins Ausland eine gewisse Pionier-Funktion zu: "F&A ist da definitiv der Vorreiter."[297] Wie die Aussage der Key Account Managerin Querschnittsfunktionen zeigt, werden Verlagerungen im IT-Bereich als Aufgabe der Service Provider betrachtet: "Offshoring läuft bei uns über Partner. Die müssen Offshoring betreiben, um überhaupt attraktiv zu sein." Der Konsumgüterhersteller glaubt nicht, selbst über die notwendigen Fähigkeiten für solche Projekte zu verfügen.

Art und Weise der Erbringung: Ein wichtiges funktionsübergreifendes Prinzip für die unterstützenden Funktionen von Unternehmen E sind die direkten Weisungsrechte, die die zentralen Support-Einheiten in der Hauptverwaltung in Deutschland auf sämtliche Mitarbeiter der jeweiligen Funktion weltweit haben. So sind alle IT-, HR- und F&A-Mitarbeiter des Konsumgüterherstellers den Zentraleinheiten am Konzernhaupt-

[297] Dieser Ansicht ist der Leiter Rechnungswesen.

sitz zugeordnet: "Der lokale Unternehmensbereich hat keinen direkten Zugriff auf die Mitarbeiter."[298]

Mit Hilfe dieses Prinzips, das erst vor wenigen Jahren festgelegt wurde, hat Unternehmen E die Standardisierung von Prozessen als übergeordneten Gestaltungsgrundsatz gezielt forciert: "Die letzten fünf Jahre waren geprägt durch den Versuch, die Prozesse aller Funktionen auf globaler Ebene zu standardisieren." Im F&A-Bereich mündeten diese Prozessstandardisierungen im Transfer bestimmter Aufgaben in die SSCs in Bratislava und Manila. Die IT kämpft weiterhin mit ihrer historisch gewachsenen Heterogenität, hat aber ebenfalls an der Vereinheitlichung ihrer Prozesse gearbeitet. Die HR-Funktion hat ein umfassendes Projekt gestartet, das die HR-Systeme konsolidiert und lokale Prozesse möglichst weitgehend standardisiert: "Wir fahren die 140 HR-Systeme, die wir weltweit im Einsatz haben, auf eine dreistufig Systemlandschaft herunter."[299] Für Unternehmen E kann somit insgesamt von einem überdurchschnittlichen Standardisierungsgrad hinsichtlich der Erbringung von Support-Prozessen gesprochen werden.

Den unterstützenden Funktionen wird bei Konsumgüterhersteller E große Bedeutung beigemessen. Eine übergeordnete Gesamtstrategie zur Konfiguration der Support-Bereiche hat der Konzern zwar nicht definiert, gleichwohl wurden für die einzelnen Funktionen aber separate Visionen entworfen: "Die allgemeine Strategie über alle Funktionen hinweg gibt es nicht. Es gibt Strategien pro Funktion."[300]

5.5.2 Beeinflussende Faktoren und ihre Wirkungsweise

Die Faktoren, die zur in Abschnitt 5.5.1 vorgestellten Konfiguration der unterstützenden Funktionen geführt haben, werden nachfolgend anhand des in Abschnitt 3.5 eingeführten Bezugsrahmens beschrieben. Wie auch Abbildung 5-5 zeigt, bilden unternehmensinterne Faktoren für Konsumgüterhersteller E dabei die wichtigste Faktorgruppe.[301]

---

[298] Hier wird der Leiter Rechnungswesen zitiert.
[299] Diese Angaben stammen vom Director HR Systems & Processes.
[300] So der Leiter Rechnungswesen.
[301] Bei der Erstellung des Schaubildes wurde den gleichen Prinzipien wie in Abschnitt 5.1.2 gefolgt (vgl. Fußnote 172).

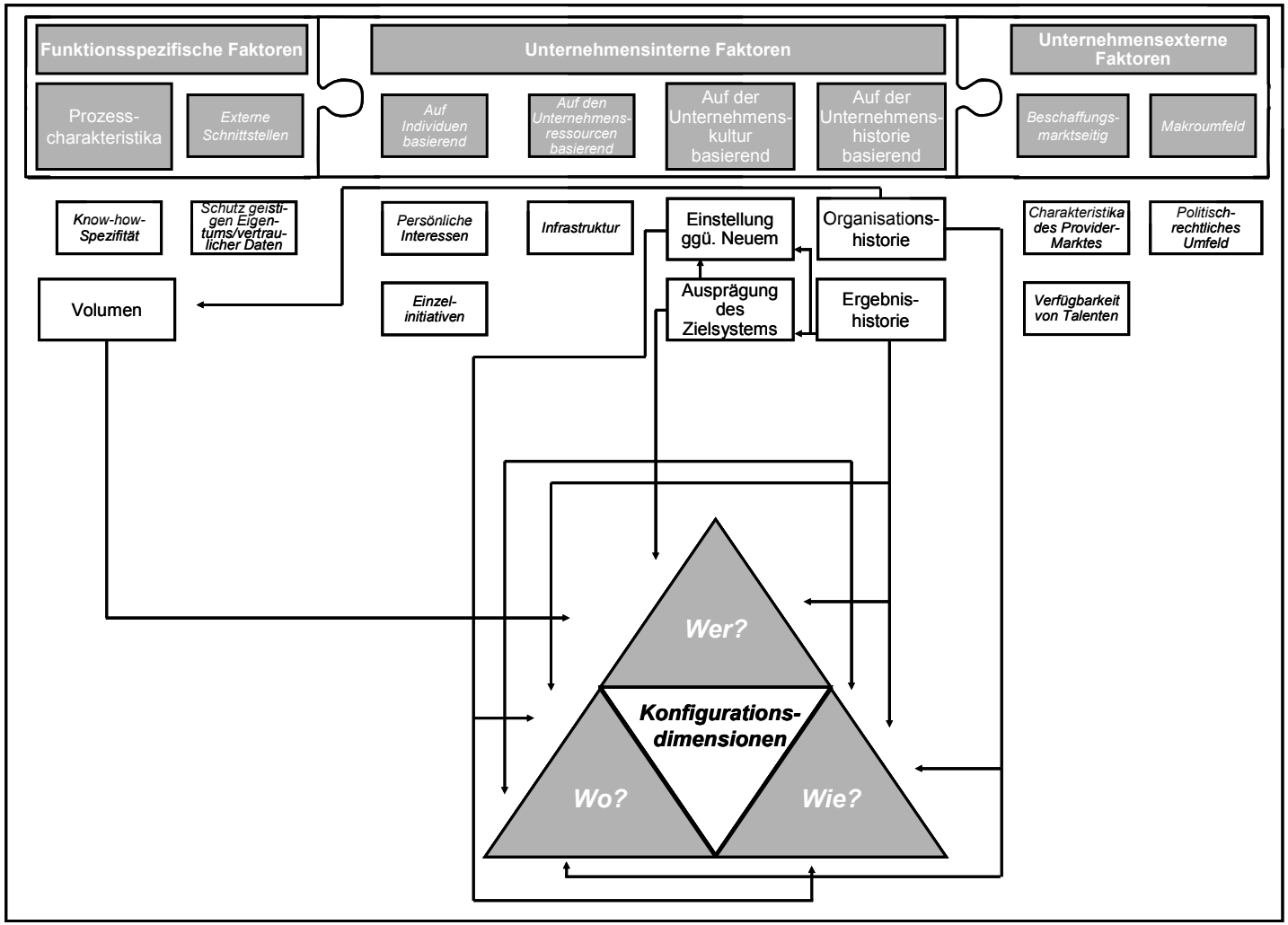


Abbildung 5-5: Konsumgüterhersteller E: Faktoren und Wirkungszusammenhänge im Überblick (eigene Darstellung)

5.5.2.1 Funktionsspezifische Faktoren

Die beiden *Prozesscharakteristika* mit Einfluss auf die Konfiguration der Support-Bereiche sind eng miteinander verknüpft. Die hohe *Know-how-Spezifität* bestimmter HR- und F&A-Prozesse bedingt auf der einen Seite ihre dezentrale Erbringung. Die in der Vergangenheit sehr autonomen Landesorganisationen haben in diesen Bereichen z.T. so unterschiedliche Support-Prozesse etabliert, dass eine Zentralisierung zurzeit noch ausgeschlossen scheint.

Die Heterogenität dieser Abläufe ist auf der anderen Seite Grund dafür, dass die Volumina an standardisierten Prozessen häufig für Outsourcing-Projekte zu klein sind. Um von Seiten der Outsourcing-Dienstleister finanziell attraktive Angebote zu erhalten, müsste der Konzern vereinheitlichte Prozesse auf weltweiter Basis auslagern: "Unser Unternehmen hat eine Größe, dass wir keine vernünftigen Preise bekommen, wenn wir nicht versuchen, Volumina global zu harmonisieren und zu bündeln."[302] Trotz der in Abschnitt 5.5.1 beschriebenen Standardisierungsbemühungen ist der Konzern von global einheitlichen Prozessen teilweise noch weit entfernt.

Externe Schnittstellen haben für die Support-Bereiche des Konsumgüterherstellers durch den Faktor Datenschutz Bedeutung. Im F&A-Bereich verhindert die Sorge um die Sicherheit sensibler Daten, dass sich Unternehmen E ernsthaft mit Auslagerungsmöglichkeiten befasst: "Wir wollen nicht, dass ein Dritter Zugriff hat auf unsere Kundendaten."[303]

5.5.2.2 Unternehmensinterne Faktoren

Die Ausgestaltung der Support-Funktionen von Unternehmen E ist z.T. von *auf Individuen basierenden* Faktoren determiniert. So können einzelne Konfigurationsmaßnahmen direkt mit den *persönlichen Interessen* gewisser Top-Manager in Verbindung gebracht werden. Die Etablierung der SSCs wurde beispielsweise maßgeblich vom CFO des Konzerns vorangetrieben. Der CEO hat sich persönlich stark um verschiedene IT-Projekte gekümmert. Dass zudem bislang keine funktionsübergreifenden Konzepte entwickelt wurden, lässt sich u.a. dadurch begründen, dass sich die Bereiche "unter verschiedener Führung"[304] befinden und die Verantwortlichen noch relativ stark auf ihre jeweilige Funktion fokussiert sind.

Die Standortentscheidung hinsichtlich eines F&A SSC wurde ferner stark durch das Handeln eines regionalen Managers und damit von einer *Einzelinitiative* beeinflusst.

---

[302] Diesen Zusammenhang zeigte der Leiter Rechnungswesen auf.
[303] Diese Begründung lieferte erneut der Leiter Rechnungswesen.
[304] Den Ausdruck verwendete die Key Account Managerin Querschnittsfunktionen.

Dieser entwickelte aus eigenem Antrieb ein erfolgreiches Pilotprojekt auf den Philippinen, so dass die spätere Entscheidung für Manila als SSC-Standort nur noch logische Konsequenz war. Der Leiter Rechnungswesen erläutert: "Das war eine Initiative des regionalen Leiters dort. Der hat das einfach genommen und zunächst auf so kleiner Flamme hochgefahren, dass das hier im Headquarter nicht aufgefallen ist. Das ist dann als erfolgreich eingestuft worden. Und Manila ist halt ein attraktiver Standort."

Die *Infrastruktur* der Tochtergesellschaft vor Ort spielte als *auf den Unternehmensressourcen basierender* Faktor für die Etablierung des F&A SSC in der Slowakei eine Rolle. Da das SSC rechtlich nicht separiert ist, wird dort unter dem Firmennamen der slowakischen Tochtergesellschaft um Mitarbeiter für das SSC Center geworben. Dazu der Leiter Rechnungswesen: "In Bratislava war die Überlegung, dass wir dort eine Firma haben. Wenn wir da Mitarbeiter anwerben, dann werben wir mit dem Logo von [*Unternehmen E*]. Wir bieten den Mitarbeitern grundsätzlich an, in der [*Unternehmen E*]-Organisation zu wachsen. Damit unterscheiden wir uns."

Des Weiteren wirken sich zwei Elemente der *Unternehmenskultur* auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen aus. Zum einen steht der Konsumgüterhersteller Neuem tendenziell vorsichtig gegenüber. Dies äußert sich in erster Linie dadurch, dass Neuerungen Schritt für Schritt eingeführt werden. Beim Aufbau der SSCs im F&A-Bereich wurde z.B. mit einem Pilotprojekt gestartet, das die Tragfähigkeit des Konzeptes beweisen sollte. Zuvor waren die Prozesse harmonisiert worden.

Zum anderen ist die Mehrdimensionalität des Zielsystems ein wichtiger Aspekt der Unternehmenskultur. Qualität und insbesondere Flexibilität werden von Unternehmen E bei der Gestaltung der Support-Funktionen stärker gewichtet als Kosteneffizienz: "Wir tendieren dazu, intern Zielgewichtungen so vorzunehmen, dass Flexibilität höher bewertet wird als Kosten."[305] Bei Auslagerungen im IT-Bereich wird deswegen z.B. darauf geachtet, stets mehrere Service Provider einzubinden, um flexibel zu bleiben und nicht von einem einzigen Dienstleister abhängig zu sein. Zudem ist die Unternehmenskultur stark von gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein geprägt. Gestaltungsmaßnahmen müssen deshalb sozialverträglich sein: "Wir haben das bisher immer über sozialverträgliche Maßnahmen abfedern können und das haben wir auch für die Zukunft vor. Das ist ein Selbstverständnis für unser Haus."[306] Nach Mitarbeiterprotesten verzichtete der Konsumgüterhersteller beispielsweise auf ein HR SSC für Deutschland. Diese Einstellung, die den Gestaltungsspielraum des Managements erheblich einschränkt, erklärt der Leiter Rechnungswesen so: "Das liegt daran, dass wir ein Familienunternehmen sind."

---

[305] Diese Auskunft gab der Leiter Rechnungswesen.
[306] Das Zitat geht auf den Leiter Rechnungswesen zurück.

Außerdem sind für das Verständnis der Konfiguration der Support-Bereiche von Unternehmen E zwei *auf der Unternehmenshistorie basierende* Faktoren von großer Bedeutung. Bezüglich der *Organisationshistorie* des Konsumgüterherstellers sind zwei Phasen zu unterscheiden. Bis in die 90er Jahre sorgte die dezentrale Ergebnisverantwortung für eine große Autonomie der Landesgesellschaften. Dies führte zu äußerst heterogenen Support-Prozessen: "Diese Struktur hat historisch immer auch eine funktional volle Struktur beinhaltet. Das ist das, wo wir herkommen."[307] Zentral gesteuerte, konzernweite Veränderungen waren unmöglich. Die Konfiguration der unterstützenden Funktionen ist bis heute von dieser Phase beeinflusst. Mit der hierarchischen Zuordnung sämtlicher IT-, HR- und F&A-Mitarbeiter weltweit zu den zentralen Support-Einheiten in Deutschland hat der Konsumgüterhersteller Ende der 90er Jahre gegengesteuert. So konnten Prozessstandardisierungen realisiert werden, die z.B. die Einrichtung von F&A SSCs in der Slowakei und auf den Philippinen erlauben: "Wir haben jetzt nicht mehr die Landesfürsten in Spanien, in Portugal. Viele Vorraussetzungen sind geschaffen."[308]

Ein zweiter historischer Faktor ist die in der Vergangenheit stets befriedigende Ergebnissituation des Konzerns, die die Multidimensionalität des Zielsystems erst ermöglicht. Auf Grund der zufriedenstellenden Profitabilität wird vielfach keine Notwendigkeit gesehen, aus Mitarbeitersicht schmerzhaftere Einschnitte bezüglich der Gestaltung der unterstützenden Funktionen vorzunehmen oder von der skeptischen Grundhaltung gegenüber neuen Erbringungsmöglichkeiten abzurücken. Der Leiter Rechnungswesen glaubt, dass eine Unternehmenskrise in einer solchen Situation ein Umdenken bewirken könnte: "Das wäre bestimmt der Fall und das trifft auf jedes Unternehmen zu. Wenn der Druck da ist durch schlechte Zahlen, dann steigt der Druck, Kosten zu sparen. Dann denkt man natürlich sehr viel schärfer über diese Themen nach." Unternehmen E fehlt bislang ein solcher Auslöser.

5.5.2.3 Unternehmensexterne Faktoren

Im Zusammenhang mit der Gestaltung der Support-Bereiche sind zwei *beschaffungsmarktseitige Faktoren* zu erwähnen. Die unzureichende globale Lieferfähigkeit externer Anbieter schränkt die Outsourcing-Möglichkeiten des Konsumgüterherstellers ein: "Die Provider haben noch zu viele Hausaufgaben zu machen. Man muss schon sehr überzeugt sein, das Richtige zu tun, damit man in so eine grüne Banane beißt. […] Unser größter externer Partner für IT-Dienstleistungen bietet nicht global an. Keiner kann das. Alle tun so als ob, aber keiner kann es."[309] Da Unternehmen E nur unter Berück-

[307] Die Erläuterungen gehen auf den Leiter Rechnungswesen zurück.
[308] Das Zitat stammt von der Key Account Managerin Querschnittsfunktionen.
[309] Diese Informationen lieferte die Key Account Managerin Querschnittsfunktionen.

sichtigung seiner weltweiten *Prozessvolumina* finanziell attraktive Angebote erhält (vgl. Abschnitt 5.5.2.1), schließt diese Marktunzulänglichkeit viele Auslagerungsprojekte von vornherein aus.

Als Argument für die Auswahl Bratislavas als Standort für ein F&A SSC führt der Leiter Rechnungswesen die Verfügbarkeit mehrsprachiger Mitarbeiter an: "Verfügbarkeit von Mitarbeitern mit dem Skillset, das wir brauchen – einschließlich Sprachen." Auch für den IT-Bereich wird erwartet, dass der Zugang zu qualifiziertem Personal für Standortentscheidungen künftig weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Die Konfiguration bestimmter Support-Aufgaben wurde ferner durch das *politisch-rechtliche Umfeld* von Unternehmen E, also einem Faktor des *Makroumfeldes*, beeinflusst. So war die politische Einflussnahme durch den belgischen Staat in Form von Steuervorteilen ein wichtiges Argument für Brüssel als zwischenzeitlicher Standort für die Bündelung der weltweiten Cash-Management-Prozesse. Lokale Gesetze erschweren allerdings die länderübergreifende Standardisierung von Payroll-Prozessen. Der Director HR Systems & Processes beschreibt die Folgen: "Wenn ich versuche, einen solchen Prozess zu standardisieren, ende ich immer wieder in lokaler Folklore."

6. Konfiguration unterstützender Funktionen – Ableitung fallübergreifender Befunde und Thesen

Nachfolgend werden die Konfigurationen der fünf Fallstudienunternehmen, die Faktoren, die zu den unterschiedlichen Konfigurationen geführt haben und ihre Wirkungsweise miteinander verglichen. Die Ergebnisse werden interpretiert, mit der bestehenden Literatur abgeglichen und zu fallübergreifenden Befunden und Thesen aggregiert. Unter dem Ausdruck *Befund* ist dabei ein Ergebnis der im Zuge dieser Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung zu verstehen. Der Terminus *Thesen* steht indes für Behauptungen, die sich nicht nur auf die fünf Fallstudienunternehmen beziehen, sondern denen der Autor für deutsche Unternehmen generelle Gültigkeit zuschreibt.[310] Anhand dieser Befunde und Thesen adressiert Kapitel 6 die Forschungsfragen aus Abschnitt 3.5.[311]

Abschnitt 6.1 beschäftigt sich zunächst mit den identifizierten Faktoren und der Konstanz ihrer Bedeutung für die Konfiguration der unterstützenden Funktionen. Auf die Wirkungsweise der Faktoren wird nur eingegangen, wenn dies für ein Grundverständnis des Faktors notwendig erscheint oder der Faktor in der weiteren Diskussion der Ergebnisse keine Rolle mehr spielt. Die einzelnen Konfigurationsdimensionen und Funktionen werden in Abschnitt 6.2 berücksichtigt, der die Wirkungsweise der wichtigsten Faktoren ausführlich diskutiert. Abschnitt 6.3 setzt sich danach mit der Wirkungsebene der identifizierten Faktoren auseinander.[312] Abschnitt 6.4 befasst sich mit der Dynamik der Konfiguration von Support-Bereichen, also der Fragestellung, inwieweit sich die Konfiguration unabhängig von externen Impulsen im Zeitablauf verändert. Abschnitt 6.5 erörtert schließlich Erkenntnisse hinsichtlich der aktuellen Konfiguration der Support-Bereiche deutscher Unternehmen.

6.1 Identifizierte Faktoren

Die Einzelfallstudienanalyse hat 25 verschiedene Faktoren mit Einfluss auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen deutscher Unternehmen aufgezeigt. Die-

[310] Der Begriff *These* ist vom Begriff der *Hypothese* zu unterscheiden. Letztere hat stets Ursache-Wirkungsbeziehungen zum Inhalt, die z.B. mittels statistischer Testverfahren überprüft werden können. Die Thesen der vorliegenden Arbeit sind hingegen noch nicht ausreichend operationalisiert, um unmittelbar getestet werden zu können, was dem explorativen Charakter der Untersuchung geschuldet ist (vgl. Abschnitt 4.1.1).

[311] Forschungsfrage 1 aus Abschnitt 3.5 wird in Abschnitt 6.1 behandelt. Abschnitt 6.2 befasst sich mit Forschungsfrage 2, während Forschungsfrage 3 in Abschnitt 6.3 adressiert wird. Forschungsfrage 4 wird in Abschnitt 6.4 nachgegangen. Abschnitt 6.5 setzt sich mit der letzten Forschungsfrage auseinander. Da die vorliegende Arbeit explorativen Charakter besitzt (vgl. Abschnitt 4.1.1), gehen einzelne Thesen über die konkreten Forschungsfragen aus Abschnitt 3.5 hinaus.

se Faktoren lassen sich zehn Faktorenclustern zuordnen.[313] Abbildung 6-1 präsentiert Faktoren und Faktorencluster im Überblick. Insgesamt konnten sechs Faktoren aus drei Faktorenclustern ermittelt werden, die zur Gruppe der funktionsspezifischen Faktoren zu zählen sind. Weitere 11 Einflussgrößen aus vier Faktorenclustern gehören zu den unternehmensinternen Faktoren. Acht Faktoren aus drei Faktorenclustern sind den unternehmensexternen Faktoren zuzurechnen.

Wie in Abschnitt 3.4 verdeutlicht, wurden bislang kaum wissenschaftlich fundierte Versuche unternommen, die Gesamtheit der Faktoren mit Einfluss auf die Konfiguration unterstützender Funktionen aufzunehmen und ganzheitlich zu untersuchen. Insofern verwundert es auch nicht, dass die Literatur zur Konfiguration der Support-Funktionen bis jetzt nur einige wenige Faktorencluster beachtet hat, wobei meist eine einzelne Einflussgröße des Clusters und ihre Bedeutung für lediglich eine Konfigurationsdimension im Mittelpunkt standen. In den Abschnitten 6.1.1 bis 6.1.3 wird auf die bisherige Berücksichtigung der identifizierten Faktoren in der Literatur eingegangen.[314] Im Anschluss demonstriert Abschnitt 6.1.4 die Konstanz der Bedeutung der identifizierten Faktoren und Faktorencluster für die Konfiguration der unterstützenden Funktionen.[315]

---

[312] Zum Terminus *Wirkungsebene* vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.5. Der Begriff wird in Abschnitt 6.3 genau definiert.

[313] Zur Vorgehensweise bei der Bildung der Faktorencluster vgl. Fußnote 172.

[314] Dabei werden die Faktoren aus Abbildung 6-1 in der Reihenfolge von links oben nach rechts unten diskutiert. Abschnitt 6.1.1 startet also mit dem Faktor *Know-how-Spezifität*, Abschnitt 6.1.3 endet mit dem Faktor *Klima*.

[315] Unter *Konstanz der Bedeutung* ist eine zwischen den Fallstudien wenig differierende, häufig gleichbleibende Bedeutung zu verstehen.

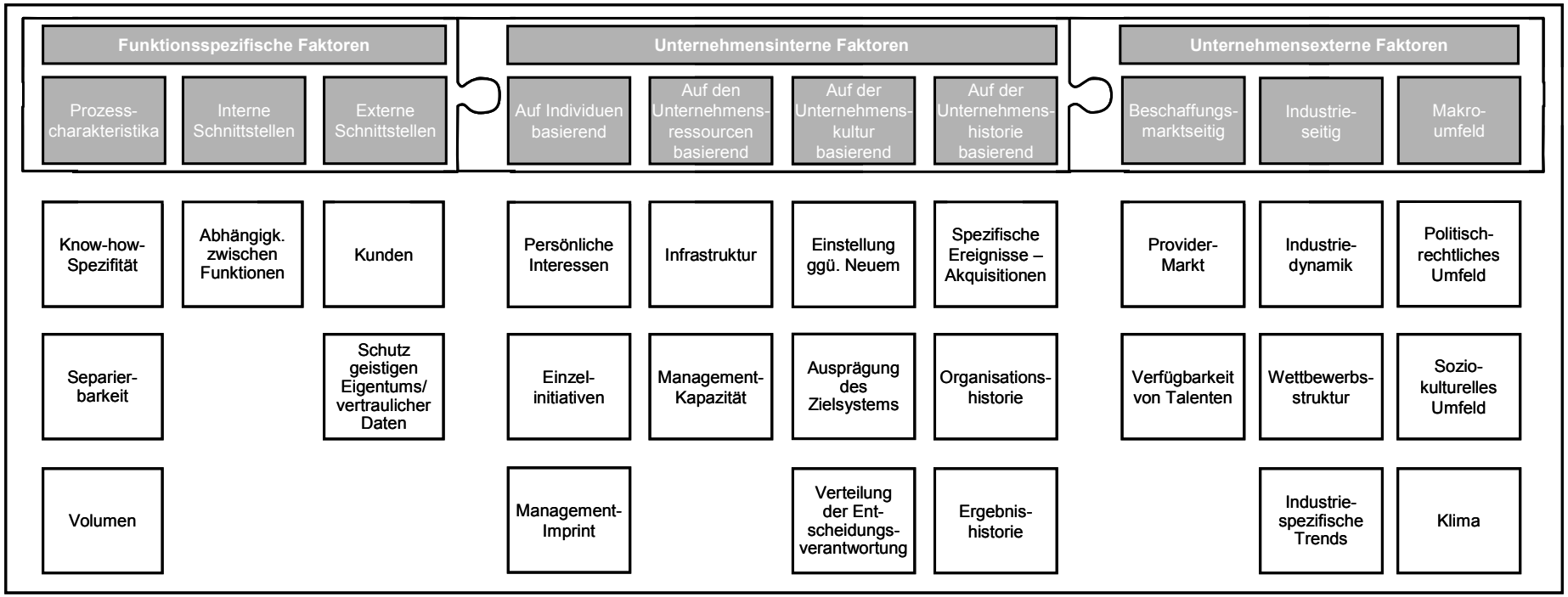


Abbildung 6-1: Identifizierte Faktoren im Überblick (eigene Darstellung)

6.1.1 Identifizierte funktionsspezifische Faktoren

Der Faktor *Know-how-Spezifität* wurde in der Forschung im Zusammenhang mit dem Governance Mode von Support-Funktionen diskutiert (vgl. Abschnitte 3.3.2.1 3.3.2.2). Demnach spricht hohe *Know-how-Spezifität* von unterstützenden Prozessen auf der einen Seite für ihre Auslagerung, weil spezialisierte Anbieter diese Aufgaben kostengünstiger erbringen bzw. die Qualität der Erbringung verbessern können (Abraham & Taylor, 1996: 399; Beer, 1997: 120ff.; Belcourt, 2006: 273f.; Bruch, 1998: 37; Heikkilä & Cordon, 2002: 185; Kakabadse & Kakabadse, 2002: 192). In der vorliegenden Untersucherung war dieses Argument ein entscheidender Faktor für Auslagerungen in den Bereichen IT und Einkauf von Unternehmen D (vgl. Abschnitt 5.4.2.1). Sehr große *Know-how-Spezifität* hemmt allerdings auf der anderen Seite die Verbreitung von Outsourcing (Klaas, McClendon & Gainey, 2001: 126f., 132; Tremblay, Patry & Lanoie, 2008: 689f., 704), weil zur Übernahme der Aufgaben Investitionen seitens der externen Anbieter erforderlich wären, zu denen diese nicht bereit sind, da sie kaum anderweitig einsetzbar sind. Dieser Zusammenhang ließ sich in den Fallstudien I und II nachweisen (vgl. Abschnitte 5.1.2.1 und 5.2.2.1). Darüber hinaus hatte die *Know-how-Spezifität* jedoch in den Fallstudien II, III und V ebenfalls Bedeutung für die räumliche Konfiguration der Support-Funktionen (vgl. Abschnitte 5.2.2.1, 5.3.2.1 und 5.5.2.1), was auf Pfadabhängigkeiten[316] zurückzuführen ist. So zwang beispielsweise *Know-how-Spezifität* Business Unit C1 von Unternehmen B dazu, die Spezialisierung ihrer F&E-Standorte auf bestimmte Produkte frühzeitig voranzutreiben. In Konsequenz kann die Aufgabenverteilung zwischen den Standorten heute schwerlich verändert werden.

Die *Separierbarkeit* von Prozessen, die in Fallstudie I Outsourcing- und Offshoring-Möglichkeiten einschränkt, hat bislang in der Forschung zur Konfiguration der unterstützenden Funktionen wenig Beachtung gefunden.[317] Zum Verständnis der Wirkungsweise des Faktors trägt das Konzept der dynamischen Fähigkeiten bei (Teece, Pisano & Shuen, 1997: 518ff.):[318] In der F&E von Unternehmen A haben sich über die Zeit komplexe Innovationsmuster herausgebildet, aus denen kaum imitierbare Wettbewerbsvorteile resultieren. Der Technologiekonzern befürchtet, diese Vorteile durch Ver- oder Auslagerungen einzubüßen.

Die Höhe des *Prozessvolumens* spielt hingegen in der Forschung zum Outsourcing unterstützender Funktionen eine wichtige Rolle: Die Aufgabenerbringung durch einen externen Dienstleister kann demnach zu Kostenvorteilen führen, weil dieser durch Bündelung der Prozesse seiner Kunden Größeneffekte realisiert (vgl. Abschnitt

---

[316] Zum Begriff vgl. Fußnote 48.
[317] Kumar, Fenema & Glinow (2009) beschäftigen sich eher theoretisch mit Abhängigkeiten von Aufgaben untereinander.
[318] Vgl. Abschnitt 2.1.2.3

3.3.2.1). Unternehmen B hat sich dafür entschieden, diese Economies of Scale[319] durch interne Zentralisierungen im Rahmen von Shared Service Centern selbst zu erzielen. Dieses Verhalten ist vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie plausibel (vgl. Abschnitt 2.1.1.1): Je häufiger eine bestimmte Aufgabe anfällt, desto eher wird sie auf Grund von Skalen- und Synergieeffekten inhouse erledigt (Ebers & Gotsch, 2001: 230). Fallstudie V deutet jedoch darauf hin, dass der angenommene negative Zusammenhang zwischen der Vorteilhaftigkeit von Outsourcing und dem *Prozessvolumen* erst ab einem bestimmten Volumen gilt, weil preislich attraktive Auslagerungsangebote seitens der Dienstleister bereits ein ausreichend großes *Prozessvolumen* beim auslagernden Unternehmen voraussetzen. Abbildung 6-2 vergleicht die Vorteilhaftigkeit von Outsourcing in Abhängigkeit vom *Prozessvolumen* (c.p.) gemäß Fallstudie V mit den Aussagen der Transaktionskostentheorie.

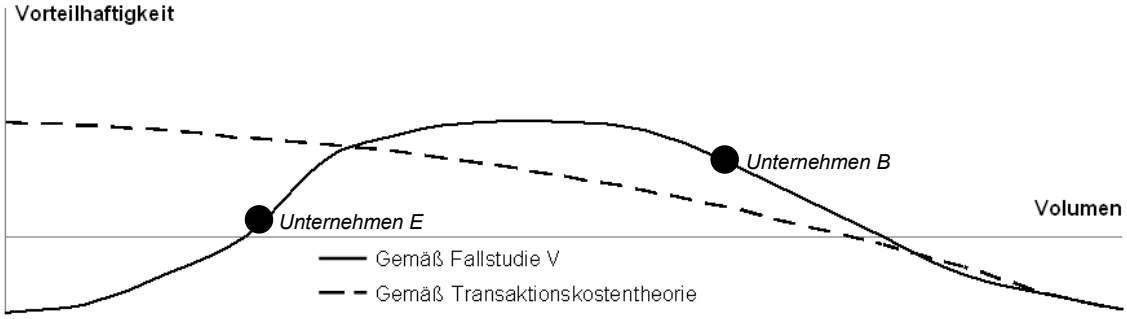


Abbildung 6-2: Vorteilhaftigkeit von Outsourcing in Abhängigkeit vom Prozessvolumen (eigene Darstellung)

Die Kurvenverläufe weichen voneinander ab, weil beim Outsourcing unabhängig von der Häufigkeit der Transaktion bedeutsame Einmalkosten entstehen, die auf das *Prozessvolumen* zu verteilen sind. Die Transaktionskostentheorie beachtet zwar grundsätzlich Kosten für z.B. Vertragsverhandlungen, berücksichtigt aber nicht den singulären Charakter des Auftretens dieser Kosten bei Auslagerungen. Sie geht deshalb davon aus, dass die Wahrscheinlichkeit einer externen Erbringung mit zunehmender Häufigkeit der Transaktion konstant abnimmt. Abbildung 6-2 verdeutlicht zudem, dass für die interne Aufgabenerbringung in den Unternehmen B und E zwar der gleiche Faktor Bedeutung besitzt, aber unterschiedliche Ausprägungen vorliegen. Während das HR- und F&A-*Prozessvolumen* in Fallstudie V zu gering für Outsourcing ist, ergeben sich in Unternehmen B bereits so große Volumina, dass sich Auslagerungen im Einkaufsbereich nicht mehr lohnen (vgl. Abschnitte 5.5.2.1 bzw. 5.2.2.1). Wie Fallstudie II demonstriert hat, gilt die Anforderung eines ausreichenden *Prozessvolumens* auch für die Realisie-

[319] Zum Begriff vgl. Fußnote 199.

rung anderer Konfigurationsmöglichkeiten wie z.B. für die Einrichtung von Shared Service Centern.[320]

Interne Schnittstellen finden als Faktor für die Konfiguration unterstützender Funktionen in der Literatur bislang kaum Erwähnung. Lediglich Mani, Barua & Whinston (2010: 40ff.) greifen interne Schnittstellen als Faktor mit Einfluss auf den Erfolg von Outsourcing-Projekten auf. Die Fallstudien I, II und III zeigen aber, dass die räumliche Konfiguration der Support-Bereiche z.T. von Strategien zur geographischen Verteilung der Produktion abhängig ist (vgl. Abschnitte 5.1.2.1, 5.2.2.1 und 5.3.2.1).[321] Die Support-Bereiche folgen einfach der Produktion. Dieses Ergebnis passt zur Beobachtung Alfred Chandlers (1962), dass die Strategie die Wahl der Organisationsstruktur stark beeinflusst. Chandler aggregierte die Ergebnisse seiner empirischen Untersuchungen zum Zusammenhang von Strategie und Organisationsstruktur in der Formulierung "Structure follows Strategy" (1962). In Fallstudie I wirkt sich die Produktionsstrategie auf die räumliche Verteilung von HR- und IT-Prozessen aus, in den Fallstudien II und III außerdem auf den F&A-Bereich und den Einkauf.

Auf die Bedeutung *externer Schnittstellen* zu *Kunden* für die räumlichen Verteilung der F&E-Funktion, die in den Fallstudien I, II und III Relevanz besitzt, ist die Literatur vereinzelt eingegangen (Belitz, 2000: 175f.; Gassmann & Han, 2004: 429).[322] Demnach kann insbesondere zur Erschließung neuer Märkte geographische Nähe der F&E ein entscheidender Faktor sein.

In Fällen, in denen sich die räumliche Verteilung der Support-Funktionen auf Grund des dominanten Einflusses anderer Faktoren nicht an *internen Schnittstellen* und Schnittstellen zum externen *Kunden* orientieren kann, versuchen deutsche Unternehmen die geographische Entfernung mit Hilfe der Schaffung spezieller Positionen zu überbrücken. Bei Technologieunternehmen A kümmern sich z.B. "Interface Manager" um die reibungslose Zusammenarbeit verschiedener F&E-Standorte. "Produktindustrialisierer" tragen dafür Sorge, dass die Kooperation zwischen der F&E und den Produktionswerken funktioniert. "Customer Interface Manager" verbinden Forschungs- und Testing-Abteilungen, während "Technical Product Manager" den direkten Kontakt zu den nordamerikanischen Kunden sicherstellen (vgl. Abschnitt 5.1.1). Chemie- und Pharmahersteller B hält im HR-Bereich über die "Business Partner" Kontakt zu den Landesgesellschaften (vgl. Abschnitt 5.2.1) und High-Tech-Konzern C hat für die einzelnen Regionen sogenannte "Regionalleiter" in der Zentrale in Deutschland etabliert.

---

[320] Auf die Relevanz des *Prozessvolumens* für Offshoring weist Reichert (2005: 124ff.) hin.

[321] Für die F&E-Bereiche wurden hingegen separate Standortstrategien entworfen. Dieser Sachverhalt ist ein erster Beleg für die Sonderstellung der F&E innerhalb der Support-Bereiche, auf die in Abschnitt 6.2.2 detailliert eingegangen wird.

[322] Auch die Tagespresse greift den Faktor auf. Vgl. beispielsweise Hennes & Sommer (2010).

Die Rolle derartiger Schnittstellenmanager in der Literatur kann an dieser Stelle nicht ausführlich vertieft werden, weil dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde. Wie die Abschnitte 3.2.2.3 bzw. 3.3.2.4 gezeigt haben, hat aber die Thematik des Schnittstellenmanagements für Outsourcing-Beziehungen weitaus größere Aufmerksamkeit in der Forschung zur Erbringung unterstützender Funktionen erfahren als das Management von Offshoring-Standorten. Einen vielversprechenden Ansatzpunkt für weitere Analysen zu geographischen Schnittstellen bietet die Boundary Spanning-Literatur (Aldrich & Herker, 1977; Tushman, 1977; Tushman & Scanlan, 1981).

Zum Abschluss der Diskussion der identifizierten funktionsspezifischen Faktoren soll auf die Bedeutung des *Schutzes geistigen Eigentums* eingegangen werden, mit der sich die vorhandene Literatur zur Konfiguration der unterstützenden Funktionen schon ausführlich auseinandergesetzt hat (vgl. Abschnitte 3.2.2.1 und 3.3.2.1). So gilt der Verlust von sensiblen Daten und "Intellectual Property" als großes Risiko bei Ver- und Auslagerungen (Bardhan & Jaffee, 2005: 9; Beer, 1997: 126ff.; Gassmann & Han, 2004: 433f.; Heikkilä & Cordon, 2002: 186; Kaufmann & Jentzsch, 2006: 73; Kumar & Eickhoff, 2005: 248; Lamers, 1998: 107f.; Young & Hood, 2003: 113). In der vorliegenden Untersuchung limitiert der Faktor in den Fallstudien I, II und V die Outsourcing-Nutzung (vgl. Abschnitte 5.1.2.1, 5.2.2.1 und 5.5.2.1).[323] In den Fallstudien I und II begrenzt er zudem die Inanspruchnahme von Offshoring-Möglichkeiten. Die Auswirkungen des Faktors auf das Outsourcing-Verhalten lassen sich u.a. mit Hilfe der Transaktionskostentheorie erklären (vgl. Abschnitt 2.1.1.1): Die Transaktionseigenschaft der Unsicherheit erhöht die Kosten der a priori effizienteren externen Beschaffung so stark, dass eine Organisation der Transaktionen über den Markt keine Vorteile für Unternehmen bietet, sondern im Gegenteil nachteilig ist (Williamson, 1985: 57ff.). Die Unsicherheit, die den Anstieg der Transaktionskosten bewirkt, besteht dabei in der Handlungsweise des potenziellen Dienstleisters. Die Kosten dieser Unsicherheit lassen sich mit der Prinzipal-Agent-Theorie erläutern (vgl. Abschnitt 2.1.1.2): Die Agenturkosten, speziell die "Screening Costs" zur Überwachung der Handlungen des Dienstleisters, sind für Unternehmen zu hoch, als dass eine Übertragung von Aufgaben an einen externen Service Provider sinnvoll erscheint. Für den F&E-Bereich lässt sich der Verzicht auf Outsourcing auch mittels des Konzeptes der Kernkompetenzen begründen (vgl. Abschnitt 2.1.2.2): Die F&E wird bei vielen Unternehmen als Kernkompetenz angesehen, weil das hier generierte "Intellectual Property" eine wichtige Quelle für nachaltige Wettbewerbsvorteile darstellt. Dadurch verbieten sich Auslagerungen quasi per Definition (Prahalad & Hamel, 1990: 84f.). Diese Argumentation ist gleichfalls zur Erklärung des Verzichts auf Offshoring im F&E-Bereich gültig (vgl. Abschnitt 2.1.2.2): Unter-

nehmen vermeiden F&E-Verlagerungen z.B. nach China, weil sie fürchten, durch den mangelhaften *Schutz geistigen Eigentums* dort technologische Wettbewerbsvorteile einzubüßen (Bardhan & Jaffee, 2005: 9; Gassmann & Han, 2004: 433f.). Der Einfluss des Faktors auf die geographische Verteilung von Support-Funktionen lässt sich außerdem anhand der Prinzipal-Agent-Theorie deuten (vgl. Abschnitt 2.1.1.2): Dem Konzern mit Sitz in Deutschland entstehen als Prinzipal Agenturkosten für die Kontrolle räumlich weit verstreuter Standorte ("Screening Costs"). Diese können für Verlagerungen prohibitiven Charakter besitzen. Hilfreich für ein tieferes Verständnis dieses Zusammenhangs erscheinen Untersuchungen zur Beziehung zwischen Zentrale und Tochtergesellschaften (z.B. Gedajlovic & Shapiro, 1998; Nohria & Ghoshal, 1994; O'Donnell, 2000; Roth & O'Donnell, 1996). Kaufmann & Rössing (2005) systematisieren beispielsweise mögliche Konfliktsituationen bei Technologietransfers zwischen Zentrale und Tochtergesellschaften im Ausland und beschreiben Ansätze zur Wahrung der Konzerninteressen.

6.1.2 Identifizierte unternehmensinterne Faktoren

Die Forschung zur Gestaltung der Support-Bereiche hat *auf Individuen basierenden Faktoren* bislang wenig Bedeutung beigemessen. Einzelne Autoren weisen zwar darauf hin, dass Konfigurationsveränderungen am Widerstand des Managements scheitern können (Krüger & Danner, 2004: 218; Wißkirchen & Kleinertz, 2000: 181), listen die Unterstützung des Top-Managements als Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Konfigurationsveränderungen auf (Reichert, 2005: 89ff.) oder weisen nach, dass sich die Unterstützung des Top-Managements positiv auf die Nutzung von Outsourcing auswirkt (Tremblay, Patry & Lanoie, 2008: 686, 698ff.). Der aktive Einfluss einzelner spezifischer Personen auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen, den sämtliche Fallstudien belegen (vgl. Abschnitte 5.1.2.2, 5.2.2.2, 5.3.2.2, 5.4.2.2 und 5.5.2.2), wird bisher in der Literatur jedoch nicht genauer untersucht. Willcocks & Griffiths (2010) identifizieren immerhin Manager der mittleren Führungsebene als Schlüsselakteure für den Erfolg von Outsourcing- und Offshoring-Maßnahmen.

Die drei Faktoren des in dieser Arbeit identifizierten Faktorenclusters (*persönliche Interessen, Einzelinitiativen, Management-Imprint*) können sich auf sämtliche Dimensionen und Funktionen auswirken. Die "Great Man Theory" (z.B. Zaleznik, 1977) , die Erklärungsansätze für den Einfluss einzelner Akteure in ihren Persönlichkeiten zu finden sucht, liefert Ansatzpunkte zum Verständnis der Auswirkungen dieser Faktoren. Vier Aspekte des Weltbilds einer Führungskraft sind dabei entscheidend für den Ein-

[323] In Fallstudie I beeinflusst der Faktor darüber hinaus die Zusammenarbeit des F&E-Bereichs mit Joint

fluss handelnder Personen (Zaleznik, 1977: 70ff.): Ihre Zielorientierung (aktiv vs. reagierend), ihre Arbeitsauffassung (Auswahl von Optionen vs. Schaffung neuer Optionen), ihr Verhältnis zu anderen (kooperativ vs. polarisierend) und ihre Selbstwahrnehmung (einer Gruppe zugehörig vs. unabhängig).

Die Faktoren *persönliche Interessen* und *Einzelinitiativen* lassen sich darüber hinaus mit Hilfe der Prinzipal-Agent-Theorie interpretieren (vgl. Abschnitt 2.1.1.2): Die Manager der Tochtergesellschaften in den Fallstudien III, IV und V können als Agenten mit Eigeninteressen verstanden werden, die nicht unbedingt im besten Interesse des Gesamtunternehmens agieren. In Fallstudie III verhindern z.B. die Geschäftsführer der internationalen Tochtergesellschaften konzernweite Bemühungen zur Rekonfiguration der unterstützenden Funktionen teilweise deshalb, weil sie eine Schwächung ihrer eigenen Machtposition befürchten (vgl. Abschnitt 5.3.2.2). Sie handeln also opportunistisch und nicht im besten Interesse des Prinzipals. Verschiedene Autoren haben die Prinzipal-Agent-Beziehung zwischen Zentrale und Auslandstochter untersucht und Arten der Incentivierung und Überwachung des Agenten zur Überbrückung des Konfliktes vorgeschlagen (z.B. Doz & Prahalad, 1981; O'Donnell, 2000). Das starke Engagement der Mitglieder des Projektteams zum Outsourcing der Beschaffung in Fallstudie IV lässt sich durch entsprechende Incentivierung erklären (vgl. Abschnitt 5.4.2.2): Indem den Beteiligten für die erfolgreiche Umsetzung der Auslagerung Beförderungen in Aussicht gestellt wurden, hat Unternehmen D die Konzernziele mit den individuellen Zielen der Mitglieder des Projektteams in Einklang gebracht und dadurch die Wahrscheinlichkeit opportunistischen Verhaltens der Agenten reduziert.

Die Wissenschaft hat bisher auch von *ressourcenbasierten Faktoren* wenig Notiz genommen. Lediglich Ambos (2005: 403f.) hat auf die Bedeutung des Faktors *Infrastruktur*, genauer auf den Zusammenhang zwischen der räumlichen Verteilung der R&D-Bereiche deutscher Unternehmen und den Standorten vorhandener Produktionsstätten aufmerksam gemacht. Er erklärt seine Beobachtungen mit dem Alter und dem Aufgabenspektrum von F&E-Standorten im Ausland, die bis in die 90er Jahre hauptsächlich im Heimatmarkt bereits eingeführte Produkte an lokale Anforderungen angepasst hätten. F&E-Standorte, die in den letzten zehn Jahren etabliert worden seien, wiesen hingegen ein deutlich breiteres Aufgabenspektrum auf und seien deshalb wesentlich häufiger ohne Verbindung zu Produktionswerken angesiedelt. Die Ergebnisse von Fallstudie I können diese Argumentation nicht bestätigen (vgl. Abschnitte 5.1.1 und 5.1.2.2). Geschäftsbereich A hat auch in den letzten Jahren neue F&E-Stützpunkte im Ausland konsequent an existierende Werke angegliedert – unabhängig von der Fragestellung, ob diese F&E-Einheiten lediglich Produkte für den lokalen Markt adaptieren

Venture-Partnern.

oder die Gesamtverantwortung für bestimmte Aufgabengebiete innerhalb der F&E-Funktion übernehmen. Außerdem belegen die Fallstudie I, II und V, dass die *Infrastruktur* nicht nur die Konfiguration der F&E beeinflusst, sondern auch für die geographische Verteilung von F&A- und IT-Aufgaben wichtig ist (vgl. Abschnitte 5.2.2.2 und 5.5.2.2).

Auf den Faktor *Management-Kapazität* gehen Hutzschenreuter & Israel (2006) ein.[324] Sie zeigen in ihrer Untersuchung, dass sich die Überbeanspruchung vorhandener *Management-Kapazitäten* durch Outsourcing-Vorhaben negativ auf die Firmenprofitabilität auswirkt. In der vorliegenden Untersuchung ist die Knappheit an Management-Ressourcen in den Fallstudien I, II und IV dafür verantwortlich, dass sich die betroffenen Unternehmen mit unterschiedlichen Dimensionen der Prozesserbringung für bestimmte Support-Funktionen nicht intensiver auseinandersetzen (vgl. Abschnitte 5.1.2.2, 5.2.2.2 und 5.4.2.2). Stark limitierte *Management-Kapazitäten* verhindern beispielsweise bei Chemie- und Pharmahersteller B eine eingehende Beschäftigung mit der räumlichen Verteilung der HR-Prozesse, während sie bei Unternehmen A eine Auseinandersetzung mit Offshoring- und Outsourcing-Möglichkeiten für Support-Aufgaben blockieren und bei Handelsunternehmen D die große Unabhängigkeit der Geschäftsbereiche indirekt schützen.

Die Faktorencluster der *unternehmenskulturellen* sowie der *unternehmenshistorischen Faktoren* wurden von der Forschung zur Gestaltung unterstützender Funktionen bislang nicht zur Kenntnis genommen. Auf die Wirkungsweise der Einflussgrößen dieser Cluster geht Abschnitt 6.2 detailliert ein, weshalb sie an dieser Stelle nicht näher beschrieben wird. These 4 in Abschnitt 6.2.3 betont darüber hinaus die in dieser Analyse festgestellte hohe Relevanz unternehmenskultureller und unternehmenshistorischer Faktoren, die sich über sämtliche untersuchten Funktionen und Konfigurationsdimensionen erstreckt.

6.1.3 Identifizierte unternehmensexterne Faktoren

Beschaffungsmarktseitige Faktoren sind in der Literatur zur Konfiguration der Support-Funktionen allgemein anerkannt. Die herausragende Bedeutung eines funktionierenden *Provider-Marktes* für die Verbreitung von Outsourcing, auf die Abschnitt 3.3.2.2 eingegangen ist, wird in der vorliegenden Untersuchung bestätigt: Der Zusam-

[324] Forschungsbeiträge zur Konfiguration der unterstützenden Funktionen setzen die Verfügbarkeit von Management-Ressourcen ansonsten implizit voraus, obwohl verschiedene Autoren darauf aufmerksam machen, dass Strategieveränderungen erhebliche Kapazitäten binden (z.B. Hutzschenreuter & Israel, 2009: 451). Für Hutzschenreuter & Guenther (2009: 386) werden Management-Kapazitäten u.a. durch die internationale Expansion von Unternehmen stark beansprucht (vgl. hierzu Fußnote 409).

menhang konnte für die Fallstudien I, II, IV und V nachgewiesen werden (vgl. Abschnitte 5.1.2.3, 5.2.2.3, 5.4.2.3 und 5.5.2.3).[325]

Die *Verfügbarkeit von Talenten* bzw. der Zugang zu qualifiziertem Personal ist in der Literatur als Motiv für die Verlagerung von F&E- und IT-Prozessen ausgiebig diskutiert worden (vgl. Abschnitt 3.2.2.1). In dieser Arbeit spielt der Faktor entsprechend für die räumliche Verteilung der Support-Bereiche in den Fallstudien I, II, III und V eine Rolle und wird in Abschnitt 6.2.1 ausführlich erörtert.

Einflussfaktoren der Industrie wurden in der Forschung zur Gestaltung der unterstützenden Funktionen bislang kaum beachtet. Lediglich die *Industriedynamik*, die in den Fallstudien I und II spürbare Auswirkungen auf den Governance Mode und die geographische Verteilung der Support-Bereiche hat, wird ansatzweise im Outsourcing-Kontext untersucht: Gilley & Rasheed (2000: 779) argumentieren, dass Outsourcing für Unternehmen, die in einem dynamischen Umfeld agieren, größere Vorteile bietet als für Unternehmen aus einem weniger dynamischen Umfeld, da für Erstere Flexibilität, wie sie durch Outsourcing erreicht werden kann (vgl. Abschnitt 3.3.2.1), wichtiger ist. Obwohl sich der vermutete Zusammenhang in der Untersuchung von Gilley & Rasheed nicht bestätigt (2000: 783, 786), deuten die Ergebnisse der Fallstudien I und II darauf hin, dass Unternehmen, die in Branchen mit geringer Dynamik agieren, neue Erbringungsmöglichkeiten für die unterstützenden Funktionen wie z.B. Offshoring oder Outsourcing weniger häufig nutzen als Unternehmen, die sich in dynamischen Industrien bewegen (vgl. Abschnitte 5.1.2.3 und 5.2.2.3). Ein Grund dafür könnte sein, dass Letztere eher bereit sind, die Flexibilisierung ihrer unterstützenden Funktionen mit einer zeitweiligen Verschlechterung des Ergebnisses zu bezahlen. Zum Verständnis der positiven Korrelation zwischen der Verbreitung von Offshoring und Outsourcing und der *Industriedynamik* trägt das Industrielebenszyklusmodell bei, das mehrere Phasen unterscheidet, die eine Industrie durchläuft (Höft, 1992). Typischerweise folgen auf Einführungs- und Wachstumsphase die Reife- und schließlich die Abschwungphase. Die *Industriedynamik*, die ihren Höhepunkt während der Wachstumsphase erreicht, nimmt in der Reifephase, in die Geschäftsbereich B von Unternehmen A (Fallstudie I) sowie der Großteil der Geschäftsfelder von Chemie- und Pharmahersteller B (Fallstudie II) einzuordnen sind, bereits wieder ab. Die geringste Dynamik besteht in der Abschwungphase, in der sich Geschäftsbereich A von Unternehmen A (Fallstudie I) befindet.

Die *Wettbewerbsstrukturen*, in denen Unternehmen agieren, wirken sich in den Fallstudien I und II mittelbar auf den Governance Mode bzw. die räumliche Verteilung der F&E aus (vgl. Abschnitte 5.1.2.3 und 5.2.2.3). Die Wissenschaft hat diesen Sachverhalt bisher nicht explizit analysiert. Sowohl für Geschäftsbereich A von Technolo-

[325] Abschnitt 6.2.1 greift den Faktor erneut auf.

gieunternehmen A als auch für Teilkonzern C von Chemie- und Pharmahersteller B sind die *Wettbewerbsstrukturen* als oligopolistisch zu bezeichnen.[326] Beide F&E-Bereiche machen in Konsequenz kaum Gebrauch von Offshoring oder Outsourcing, weil sie um die Sicherheit ihrer Forschungsergebnisse fürchten.

Auch *industriespezifische Trends* wurden in der Literatur zur Konfiguration der unterstützenden Funktionen bis dato nicht aufgegriffen. In Fallstudie IV beeinflusst ein *industriespezifischer Trend* die Wahl des Governance Mode für den Einkauf (vgl. Abschnitt 5.4.2.3). Unter Berücksichtigung des Konzeptes der Kernkompetenzen (vgl. Abschnitt 2.1.2.2) leuchtet die Vorgehensweise von Handelsunternehmen D ein. Da die Beschaffung nicht mehr als Kernfähigkeit gilt, entfällt ein wichtiges Argument, das in der Vergangenheit gegen eine Auslagerung der Beschaffung sprach (vgl. Abschnitt 3.3.2.4). Gleichzeitig dient das Argument zur Erklärung des Insourcing von Design-Aufgaben. Durch die Verschiebung des Geschäftsmodells wird die Beschaffung nur noch als gewöhnliche unterstützende Funktion gesehen. Dies eröffnet neue Konfigurationsmöglichkeiten wie z.B. die Aufgabenauslagerung an externe Dritte. Die Fokussierung auf Kernkompetenzen wird von vielen Autoren als ein Hauptmotiv für das Outsourcing von Support-Prozessen gewürdigt (vgl. Abschnitt 3.3.2.1).

Das *Makroumfeld* hat nur z.T. Berücksichtigung in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Konfiguration der Support-Bereiche gefunden. Die Bedeutung des p*olitisch-rechtlichen Umfeldes* wurde in einigen Forschungsbeiträgen zum Thema Offshoring insofern bedacht, als dass vor politisch motivierten Offshoring-Diskussionen in der Öffentlichkeit wegen möglicher Imageschäden für die betroffenen Unternehmen gewarnt wird (vgl. Abschnitt 3.2.2.1). Im Gegensatz dazu hat die Politik in der vorliegenden Untersuchung Verlagerungsmaßnahmen eher begünstigt, wie Abschnitt 6.2.1 noch ausführlicher zeigt.

Unterschiede im s*ozio-kulturellen Umfeld* wurden in der Literatur als wichtiges Risiko beim Offshoring von Support-Funktionen identifiziert. Als wesentlich werden diesbezüglich insbesondere sprachliche Differenzen zwischen Heimat- und Gastland erachtet (Benni & Peng, 2008: 1; Gassmann & Han, 2004: 431; Kakumanu & Portanova, 2006: 4).

Die Bedeutung des *Klimas* für die räumliche Anordnung der F&E, wie sie in den Fallstudien I und II festgestellt werden konnte (vgl. Abschnitte 5.1.2.3 und 5.2.2.3), taucht in der Forschung bislang nicht auf. Tabelle 6-1 fasst die Berücksichtigung der in dieser Arbeit ermittelten Faktoren in der bisherigen Forschung zur Konfiguration der Support-Bereiche noch einmal zusammen.

---

[326] Die F&E wurde in Fallstudie I nur für den Geschäftsbereich A, in Fallstudie II nur für Teilkonzern C

Faktor	Beeinflusste Dimensionen in dieser Arbeit	Berück-sichtigung in der Forschung	In der Forschung berücksichtigte Dimensionen	Diskussion vor-handener Literatur in dieser Arbeit
Funktionsspezifische Faktoren				
Prozesscharakteristika				
Know-how-Spezifität	alle	Ja	Governance Mode	3.3.2.1, 3.3.2.2
Separierbarkeit	Governance Mode, geographische Verteilung	Nein		
Volumen	Governance Mode, geographische Verteilung	(Ja)	Governance Mode	3.3.2.1
Interne Schnittstellen				
Abhängigkeiten zwischen Funktionen	Governance Mode, geographische Verteilung	Nein		
Externe Schnittstellen				
Kunden	Geographische Verteilung	Ja	Geographische Verteilung	3.2.2.1
Schutz geistigen Eigentums/ vertraulicher Daten	Governance Mode, geographische Verteilung	Ja	Governance Mode, geographische Verteilung	3.2.2.1, 3.3.2.1
Unternehmensinterne Faktoren				
Auf Individuen basierend				
Persönliche Interessen	alle	Nein		
Einzelinitiativen	alle	Nein		
Management Imprint	Geographische Verteilung, Art und Weise	Nein		
Auf den Unternehmensressourcen basierend				
Infrastruktur	Geographische Verteilung	(Ja)	Geographische Verteilung	3.2.2.3
Management-Kapazität	alle	(Ja)	Governance Mode	3.3.2.3
Auf der Unternehmenskultur basierend				
Einstellung gegenüber Neuem	alle	Nein		
Ausprägung des Zielsystems	alle	Nein		
Verteilung der Entscheidungsverantwortung	alle	Nein		
Auf der Unternehmenshistorie basierend				
Spezifische Ereignisse - Akquisitionen	Geographische Verteilung	Nein		
Organisationshistorie	alle	Nein		
Ergebnishistorie	alle	Nein		
Unternehmensexterne Faktoren				
Beschaffungsmarktseitig				
Charakteristika des Provider-Marktes	Governance Mode	Ja	Governance Mode	3.3.2.2
Verfügbarkeit von Talenten	Geographische Verteilung	Ja	Geographische Verteilung	3.2.2.1
Industrieseitig				
Industriedynamik	Governance Mode, geographische Verteilung	Ja	Governance Mode	3.3.2.3
Wettbewerbsstruktur	Governance Mode, geographische Verteilung	Nein		
Industriespezifische Strategie-Trends	Governance Mode	Nein		
Makroumfeld				
Politisch-rechtliches Umfeld	alle	Ja	Geographische Verteilung	3.2.2.1
Sozio-kulturelles Umfeld	Geographische Verteilung	Ja	Geographische Verteilung	3.2.2.1
Klima	Geographische Verteilung	Nein		

Tabelle 6-1: Berücksichtigung der identifizierten Faktoren in der Literatur zur Konfiguration der unterstützenden Funktionen (eigene Darstellung)

6.1.4 Konstanz der identifizierten Faktoren

Obwohl in den Fallstudien per se z.T. sehr unterschiedliche Faktoren identifiziert werden konnten, weist das Faktorenspektrum als Gesamtheit aller identifizierten Faktoren über die Fallstudien hinweg eine große Konstanz auf. 21 der insgesamt 25 Faktoren konnten bereits in der ersten Fallstudie ermittelt werden. So hatten beispielsweise 18 der 19 in Fallstudie II identifizierten Faktoren bereits für Technologiekonzern A Bedeutung, obwohl sich die Gestaltung der Support-Bereiche zwischen Technologiekonzern A und Chemie- und Pharmahersteller B durchaus stark unterscheidet. Zudem wurden schon im Zuge der ersten Fallstudie sämtliche Faktorencluster aufgedeckt, die für die vorliegende Arbeit von Belang sind. Wie Tabelle 6-2 zeigt, hat sich aus den Fallstudien II und IV

untersucht (vgl. Abschnitte 5.1.1 bzw. 5.2.1).

jeweils nur ein neuer Faktor ergeben. Fallstudie III hat zwei neue Faktoren hervorgebracht, während sich in der letzten Fallstudie gar keine neue Einflussgröße ergeben hat.[327]

Faktor	FS I	FS II	FS III	FS IV	FS V	Summe
Neue Faktoren	21	1	2	1	0	25
Neue Faktorencluster	10	0	0	0	0	10

FS = Fallstudie

Tabelle 6-2: Neue Faktoren und Faktorencluster je Fallstudie (eigene Darstellung)

In weiteren Fallstudien ließen sich vermutlich nur noch einzelne zusätzliche Faktoren identifizieren, die meist lediglich für den Einzelfall Relevanz besäßen. Somit hängt die Konfiguration der unterstützenden Funktionen deutscher Unternehmen von einer eng begrenzten Anzahl an Faktoren ab.[328]

Die Konfiguration der Support-Bereiche ist in den fünf hier untersuchten Unternehmen auf 11 (Fallstudie IV) bis 21 (Fallstudie I) Faktoren zurückzuführen. Da gleichzeitig, wie gerade gezeigt, das Faktorenspektrum nur eine eingeschränkte Anzahl an Einflussgrößen umfasst, ergeben sich zwischen den Unternehmen hinsichtlich der relevanten Faktoren große Übereinstimmungen, die in Tabelle 6-3 dargestellt sind.

	FS I	FS II	FS III	FS IV	FS V	Durchschnitt
FS I	100%	95%	83%	64%	85%	82%
FS II	86%	100%	75%	73%	92%	81%
FS III	48%	47%	100%	45%	54%	49%
FS IV	33%	42%	42%	100%	54%	43%
FS V	52%	63%	58%	64%	100%	59%
Durchschnitt	55%	62%	65%	61%	71%	

Tabelle 6-3: Prozentualer Grad der Übereinstimmung der Faktoren zwischen den fünf Fallstudien (eigene Darstellung)

So finden sich 86% der Faktoren aus Fallstudie I in Fallstudie II wieder. Weil in Fallstudie II insgesamt weniger Einflussgrößen bestimmt wurden, liegt der Übereinstimmungsgrad aus Sicht von Unternehmen B sogar bei 95%. Obgleich die Übereinstimmungen der ersten beiden Fallstudien mit den Fallstudien III, IV und V immer noch

[327] Tabelle 6-2 verdeutlicht zudem, dass für die Ergebnisse dieser Arbeit nach fünf Fallstudien von einer theoretischen Sättigung im Sinne der Fallstudienmethodik gesprochen werden kann (vgl. Abschnitt 4.2).

[328] Die Reihenfolge, in der die Fallstudien durchgeführt werden, beeinflusst die Anzahl der jeweils neu identifizierten Faktoren und Faktorencluster. Das Ergebnis eines konstanten Faktorenspektrums bleibt in der vorliegenden Untersuchung aber auch bei einem Vertauschen der Fallstudienreihenfolge bestehen.

bemerkenswert sind, fallen sie durchschnittlich geringer aus. Auch zwischen den Fallstudien III, IV und V ist die Deckungsgleicheit hinsichtlich der relevanten Faktoren niedriger. Dies liegt in erster Linie an der niedrigeren Anzahl identifizierter Einflussgrößen in diesen Fallstudien.

Wie Tabelle 6-4 verdeutlicht, ist das Ergebnis auf Ebene der Faktorencluster eindeutiger.

	FS I	FS II	FS III	FS IV	FS V	Durchschnitt
FS I	100%	100%	100%	100%	100%	100%
FS II	100%	100%	100%	100%	100%	100%
FS III	80%	80%	100%	71%	88%	80%
FS IV	70%	70%	63%	100%	71%	68%
FS V	80%	80%	88%	86%	100%	83%
Durchschnitt	83%	83%	88%	89%	90%	

Tabelle 6-4: Prozentualer Grad der Übereinstimmung der Faktorencluster zwischen den fünf Fallstudien (eigene Darstellung)

Die Faktoren, die die Gestaltung der fünf analysierten Unternehmen determinieren, stammen aus sieben (Fallstudie IV) bis zehn (Fallstudie I) Faktorenclustern, die sich zum Großteil entsprechen und somit von hoher Konstanz zeugen. Die moderateste Übereinstimmung ergibt sich zwischen den Fallstudien III und IV: Fünf der acht in Fallstudie III bestimmten Faktorencluster (63%) finden sich in den sieben für Unternehmen D identifizierten Faktorenclustern wieder.

Befund I als Kernergebnis von Abschnitt 6.1 soll sich deshalb auf Faktorencluster und nicht auf einzelne Faktoren beziehen. Tabelle 6-5 zeigt im Überblick, welche Faktorencluster in welchen Fallstudien Relevanz besitzen.

Gruppe	Cluster	FS I	FS II	FS III	FS IV	FS V	Anzahl
Funktionsspezifische Faktoren							
	Prozesscharakteristika	X	X	X	X	X	5
	Interne Schnittstellen	X	X	X			3
	Externe Schnittstellen	X	X	X		X	4
Unternehmensinterne Faktoren							
	Auf Individuen basierend	X	X	X	X	X	5
	Auf den Unternehmensressourcen basierend	X	X		X	X	4
	Auf der Unternehmenskultur basierend	X	X	X	X	X	5
	Auf der Unternehmenshistorie basierend	X	X	X	X	X	5
Externe Faktoren							
	Beschaffungsmarktseitige Faktoren	X	X	X	X	X	5
	Industrieseitige Faktoren	X	X		X		3
	Markroumfeld	X	X	X		X	4

FS = Fallstudie

Tabelle 6-5: Identifizierte Faktorencluster je Fallstudie (eigene Darstellung)

Alle Faktorencluster sind in mehr als der Hälfte der Fallstudien, d.h. in mindestens drei Fallstudien von Bedeutung.

Befund I: Die Konfiguration der unterstützenden Funktionen deutscher Unternehmen wird durch Faktoren aus zehn Faktorenclustern bestimmt. Hinsichtlich funktionsspezifischer Faktoren sind dies

- *Prozesscharakteristika*,
- *interne Schnittstellen* und
- *externe Schnittstellen*.

Hinsichtlich unternehmensinterner Faktoren sind dies

- *auf Individuen basierende*,
- *auf den Unternehmensressourcen basierende*,
- *auf der Unternehmenskultur basierende* und
- *auf der Unternehmenshistorie basierende Faktoren*.

Hinsichtlich unternehmensexterner Faktoren sind dies

- *beschaffungsmarktseitige* und
- *industrieseitige Faktoren* sowie
- Faktoren des *Makroumfeldes*.

Die Faktoren können sich in Abhängigkeit von ihrer Ausprägung unterschiedlich auf die Konfiguration der Support-Bereich auswirken. Abschnitt 6.2 beschreibt nun Muster bezüglich der Wirkungsweise der identifizierten Faktoren.

6.2 Wirkungsweise der identifizierten Faktoren

Abschnitt 6.2 adressiert die zweite Forschungsfrage aus Abschnitt 3.5. In Abschnitt 6.2.1 werden zunächst Muster hinsichtlich der Zusammenhänge zwischen identifizierten Faktoren und Dimensionen der Erbringung unterstützender Funktionen aufgezeigt. Für die drei Dimensionen Governance Mode, geographische Verteilung und Art und Weise der Erbringung wird die Wirkungsweise der Faktoren jeweils separat erläutert. Zum Abschluss des Abschnitts fasst These 1 die Ergebnisse zusammen. Anschließend werden in Abschnitt 6.2.2 zwei Thesen entwickelt, die sich mit Unterschieden und Übereinstimmungen in Bezug auf die Relevanz der identifizierten Faktoren für die verschiedenen Funktionen befassen. Eine dimensions- und funktionsübergreifende These wird schließlich in Abschnitt 6.2.3 abgeleitet.

6.2.1 Muster aus Dimensionssicht

Wie in Kapitel 5 dargelegt, können sich die ermittelten Faktoren auf mehrere Erbringungsdimensionen gleichzeitig auswirken. Dennoch ergeben sich interessante dimensionsspezifische Muster.

6.2.1.1 Governance Mode

Faktoren aus allen drei Faktorgruppen spielen für die Wahl des Governance Mode unterstützender Funktionen eine wichtige Rolle. Als funktionsspezifischer Faktor ist insbesondere die *Know-how-Spezifität* als entscheidende Einflussgröße anzuführen, die in den Fallstudien I, II und III verantwortlich für die interne Erbringung bestimmter Support-Aufgaben ist, während sie in Fallstudie IV die Auslagerung der IT und von Teilen des Einkaufs bewirkt (vgl. Abschnitte 5.1.2.1, 5.2.2.1, 5.3.2.1 bzw. 5.4.2.1). Dieses Ergebnis stimmt mit der existierenden Literatur überein. Der Faktor *Know-how-Spezifität* wird funktionsübergreifend als wichtige Determinante für die Verbreitung von Auslagerungen angesehen (vgl. Abschnitt 3.3.2.2). Die Zusammenhänge lassen sich mit Hilfe der Transaktionskostentheorie interpretieren (vgl. Abschnitt 2.1.1.1): Für Prozesse mit hoher Faktorspezifität sind demnach hierarchische Regelungen und damit eine interne Erbringung zu präferieren (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006: 520; Kaufmann & Jentzsch, 2006: 60; Williamson, 1991: 281). Hohe *Know-how-Spezifität* ist hier mit hoher Faktorspezifität gleichzusetzen, weil ein externer Provider ganz spezifische Investitionen tätigen müsste (z.B. in Know-how), um die Aufgaben übernehmen zu können. Dass die untersuchten Unternehmen praktisch keine F&E-Prozesse fremd vergeben, lässt sich auch mit Hilfe des Konzeptes der Kernkompetenzen erklären (Prahalad & Hamel, 1990), das in der Forschung zum Outsourcing von Support-Funktionen stark genutzt wird (vgl. Abschnitte 3.3.2.4 und 2.1.2.2). *Know-how-Spezifität* bewirkt hingegen bei Handelskonzern D erst die Auslagerung der IT- und Beschaffungsprozesse. Grund dafür ist die gegensätzliche Perspektive: Das Spezialwissen liegt hier beim Provider und nicht bei Unternehmen D (vgl. Abschnitt 5.4.2.1). In Konsequenz sind die Kosten einer Leistungsbeschaffung am Markt geringer als eine qualitativ gleichwertige interne Erbringung. Die Kostendifferenz beruht dabei auf dem Konzept der Erfahrungskurve sowie auf Economies of Scale, die externe Provider realisieren können.[329] Der Zugang zu speziellem Know-how wird häufig als Outsourcing-Motiv in der Literatur angeführt (vgl. Abschnitt 3.3.2.1).

Der Governance Mode ist zudem von verschiedenen unternehmensinternen Faktoren abhängig. Als die beiden wichtigsten Einflussgrößen sind in diesem Zusammen-

[329] Das Konzept der Erfahrungskurve besagt, dass die Kosten für die Erbringung einer Leistung mit kumuliertem Prozessvolumen sinken. Zum Konzept der Erfahrungskurve vgl. Yelle (1979). Zu Economies of Scale vgl. Fußnote 199.

hang die *Ausprägung des Zielsystems* sowie die *Organisationshistorie* des Unternehmens zu nennen. Ein wichtiges Element der Zielsysteme der Unternehmen B, C und E ist das ausgeprägte Verantwortungsbewusstsein ihren Mitarbeitern gegenüber. Die Auslagerung von Support-Prozessen an konzernexterne Anbieter kommt für diese Unternehmen nicht in Frage, falls Mitarbeiter im Zuge der Auslagerung ihren Arbeitsplatz verlieren würden. Die *Ausprägung des Zielsystems* fand in der Forschung zur Konfiguration unterstützender Funktionen als explizite Einflussgröße bisher kaum Erwähnung. Eine Ausnahme bilden Hahn, Hungenberg und Kaufmann (1994: 75ff.), die "Sozialziele" als Determinante der *Make-or-buy*-Entscheidung berücksichtigen. Mehrere Autoren weisen ferner darauf hin, dass Mitarbeiter durch Outsourcing-Projekte stark verunsichert werden können und sich u.U. die Arbeitsmoral spürbar verschlechtert (Barthelemy, 2003: 91f.; Belcourt, 2006: 274; Bruch, 1998: 37; Kakabadse & Kakabadse, 2000: 691; Matiaske & Mellewigt, 2002: 651; Young & Hood, 2003: 113). Es ist nicht auszuschließen, dass derartige Überlegungen auch für das gesellschaftliche Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen B, C und E eine wesentliche Rolle spielen. Bei Technologiekonzern A wirkt sich die *Ausprägung des Zielsystems* zwar im Ergebnis ähnlich aus – das Zielsystem spricht gegen die Auslagerung von Support-Prozessen –, die Wirkungsweise ist aber eine andere: Die starke Fokussierung von Unternehmen A auf eine Minimierung der Kosten führt dazu, dass keine Bereitschaft besteht, in die für ein Outsourcing-Projekt notwendigen internen *Management-Kapazitäten* zu investieren. Auf die starke Beanspruchung von *Management-Kapazitäten*, die Outsourcing-Vorhaben mit sich bringen, weisen z.B. Hutzschenreuter & Israel (2006) hin.

Der Einfluss des Faktors *Organisationshistorie* auf den Governance Mode von Support-Funktionen hängt eng mit dem Faktor *Volumen* zusammen: In den Unternehmen A, C und D werden den dezentralen Einheiten seit jeher große Entscheidungsfreiheiten hinsichtlich organisatorischer Fragestellungen eingeräumt. Um ein *Prozessvolumen* gewährleisten zu können, das zum einen den Aufwand eines Outsourcing-Projekts rechtfertigt, zum anderen potenzielle Dienstleister dazu bewegt, unter Kostengesichtspunkten interessante Angebote für die Auslagerung abzugeben, müssten diese Unternehmen aber die Support-Prozesse sämtlicher Einheiten outsourcen. Die dezentralen Einheiten sperren sich meist gegen derartige zentrale Outsourcing-Initiativen, z.T. weil sie ihren konkreten Interessen zuwiderlaufen, z.T. weil sie in ihre historisch gewachsene Autonomie eingreifen (vgl. Abschnitte 5.1.2.2, 5.3.2.2 und 5.4.2.2). Die Gewährung der angesprochenen Entscheidungsfreiheiten hat in den Fallstudien I, III und IV somit zu Pfadabhängigkeiten[330] geführt, die den Optionenraum der Unternehmen zur Konfigura-

[330] Zum Begriff vgl. Fußnote 48.

tion der Support-Bereiche spürbar einengen bzw. das Outsourcing von Support-Prozessen unmöglich machen. Der identifizierte Einfluss stellt für die Forschung einen neuen Aspekt dar. Bislang gehen lediglich Hutzschenreuter & Israel (2006) auf Pfadabhängigkeiten in Zusammenhang mit dem Outsourcing von Support-Funktionen ein, wobei sich diese Autoren ausschließlich mit Veränderungen der Outsourcing-Intensität beschäftigen und nicht auf Auswirkungen anderer Organisationsentscheidungen in der Vergangenheit eingehen. Konsumgüterhersteller E, der in der Vergangenheit mit ähnlichen Einschränkungen seiner Konfigurationsmöglichkeiten konfrontiert war wie die Unternehmen A, C und D, hat die dezentralen Einheiten in den letzten Jahren deutlich enger an die deutsche Zentrale gebunden und es dadurch geschafft, seinen Optionenraum hinsichtlich der Konfiguration unterstützender Funktionen wieder zu erweitern (vgl. Abschnitt 5.5.2.2). In Fallstudie II schließt hingegen die grundsätzliche Entscheidung von Chemie- und Pharmahersteller B, die Automatisierung von Support-Prozessen stark auszubauen, Outsourcing-Projekte aus (vgl. Abschnitt 5.2.2.2). Dieser Zusammenhang wird noch ausführlich in den Erläuterungen zur Wirkungsweise der Faktoren vertieft, die ausschlaggebend für die geographische Verteilung sind.

Die Funktionstüchtigkeit des *Provider-Marktes* ist die wichtigste unternehmensexterne Einflussgröße für den Governance Mode von Support-Funktionen. So sind für Technologiekonzern A und Chemie- und Pharmahersteller B Auslagerungen im F&E-Bereich unmöglich, weil keine Dienstleister existieren, die entsprechende Services anbieten (vgl. Abschnitte 5.1.2.3 und 5.2.2.3). Verschiedene Forschungsbeiträge haben auf die große Bedeutung eines intakten *Provider-Marktes* für die Verbreitung von Outsourcing hingewiesen (vgl. Abschnitt 3.3.2.2). Ob sich ein funktionstüchtiger *Provider-Markt* für einen Support-Prozess bildet, hängt jedoch wesentlich von der jeweiligen *Know-how-Spezifität* des Prozesses ab, was sich mit Hilfe der Transaktionskostentheorie erklären lässt (vgl. die Diskussion zum Faktor *Know-how-Spezifität* zu Beginn des Abschnitts 6.2.1.1). Für die F&E-Prozesse in den Fallstudien I und II ist von einer großen *Know-how-Spezifität* auszugehen. Interessant ist allerdings die Tatsache, dass in der vorliegenden Untersuchung nicht nur das Dienstleistungsangebot für F&E-Prozesse als unzureichend eingestuft wird: Handelskonzern D hat beim Outsourcing seiner Beschaffung keine Wahlmöglichkeiten in Bezug auf den Provider, Konsumgüterhersteller E beklagt sogar für den IT-Bereich Angebotsdefizite, insbesondere die fehlende globale Lieferfähigkeit der Dienstleister (vgl. Abschnitte 5.4.2.3 und 5.5.2.3). Auch wenn in dieser Arbeit lediglich fünf Unternehmen herausgegriffen wurden, lassen die Ergebnisse zumindest Zweifel an der generell hohen Funktionstüchtigkeit von Outsourcing-Märkten aufkommen, die seitens der Provider gerne als Tatsache hingestellt wird. Tabelle 6-6 führt noch einmal auf, von welchen Faktoren der Governance

Mode unterstützender Funktionen abhängig ist und welche Fallstudien den Zusammenhang belegen.[331]

Gruppe	Cluster	Faktor	Governance Mode					
			FS I	FS II	FS III	FS IV	FS V	Anzahl
Funktionsspezifische Faktoren								
	Prozesscharakteristika							
		Know-how-Spezifität	**X**	**X**	**X**	**X**		4
		Separierbarkeit	X					1
		Volumen		X		X	**X**	3
	Interne Schnittstellen							
		Abhängigkeiten zwischen Funktionen						0
	Externe Schnittstellen							
		Kunden						0
		Schutz geistigen Eigentums/vertraulicher Daten	X	X			X	3
Unternehmensinterne Faktoren								
	Auf Individuen basierend							
		Persönliche Interessen				X		1
		Einzelinitiativen	X			X		2
		Management Imprint						0
	Auf den Unternehmensressourcen basierend							
		Infrastruktur						0
		Management-Kapazität	X			X		2
	Auf der Unternehmenskultur basierend							
		Einstellung gegenüber Neuem	**X**	X	**X**			3
		Ausprägung des Zielsystems	**X**	X	X		X	4
		Verteilung der Entscheidungsverantwortung			X			1
	Auf der Unternehmenshistorie basierend							
		Spezifische Ereignisse - Akquisitionen						0
		Organisationshistorie	X	X	X	X	X	5
		Ergebnishistorie				**X**	**X**	2
Unternehmensexterne Faktoren								
	Beschaffungsmarktseitig							
		Charakteristika des Provider-Marktes	**X**	X		**X**	X	4
		Verfügbarkeit von Talenten						0
	Industrieseitig							
		Industriedynamik	**X**	X				2
		Wettbewerbsstruktur	X	X				2
		Industriespezifische Strategie-Trends				**X**		1
	Makroumfeld							
		Politisch-rechtliches Umfeld	X				X	2
		Sozio-kulturelles Umfeld						0
		Klima						0

FS = Fallstudie X = Relevanz **X** = besonders hohe Relevanz

Tabelle 6-6: Faktoren mit Einfluss auf den Governance Mode unterstützender Funktionen (eigene Darstellung)

6.2.1.2 Geographische Verteilung

Die zweite in diesem Abschnitt erläuterte Dimension der Erbringung unterstützender Funktionen ist maßgeblich von drei unternehmensinternen und zwei unternehmensexternen Faktoren abhängig. Die Wirkungsweise des Faktors *Ausprägung des Ziel-*

[331] In den vorangegangenen Ausführungen wurde die Wirkungsweise aller Faktoren erläutert, die in mindestens vier Fallstudien Relevanz für den Governance Mode besitzen. Die Anzahl an Fallstudien, in denen ein bestimmter Faktor Relevanz für den Governance Mode besitzt, dient somit als Auswahlkriterium ("Cut-Off-Punkt") für die Berücksichtigung. Wie in Abschnitt 4.2 erläutert, orientierte sich die Auswahl der Fallstudien am Prinzip des "Theoretical Sampling" (Eisenhardt, 1989b: 537), das die gezielte Replizierung von Fällen bzw. bestimmten Fallelementen vorsieht. In Verbindung mit dem erwähnten Cut-Off-Punkt wird so eine analytische Generalisierung der Ergebnisse erreicht (vgl. Abschnitt 4.1.2). Diese ist strikt von der statistischen Generalisierung zu unterscheiden (Yin, 2003: 37f.).

systems auf die geographische Verteilung ist dabei mit seiner Wirkungsweise auf den Governance Mode vergleichbar: Auch die Verlagerung von Support-Prozessen, z.B. in Niedriglohnländer zur Reduzierung von Kosten, scheidet für die Unternehmen B, C und E als Konfigurationsoption von vornherein aus, sofern eine solche Verlagerung Arbeitsplatzverluste in Deutschland bedingt (vgl. Abschnitte 5.2.2.2, 5.3.2.2 und 5.5.2.2). Dadurch vermeiden diese Unternehmen gleichzeitig das Risiko einer Beeinträchtigung der Arbeitsmoral in Deutschland, auf das beispielsweise Hutzschenreuter, Dresel & Ressler (2007: 134f.) für Offshoring hinweisen. Technologiekonzern A beschäftigt sich wiederum nicht mit der Verlagerung von unterstützenden Bereichen, weil die notwendigen Anfangsinvestitionen nicht mit dem auf Kosteneffizienz fokussierten Zielsystem vereinbar sind (vgl. Abschnitt 5.1.2.2).

Eine wichtige Einflussgröße, die sich ausschließlich auf die räumliche Verteilung der Support-Funktionen auswirkt und die auf der Unternehmenshistorie basiert, sind *Akquisitionen*. In den Fallstudien I, II und III beruhen Teile des F&E-Netzwerks auf der Übernahme von Wettbewerbern (vgl. Abschnitte 5.1.2.2, 5.2.2.2 und 5.3.2.2), während in Fallstudie IV die dezentrale Anordnung der HR- und F&A-Funktion von Handelskonzern D *Akquisitionen* zu verdanken ist (vgl. Abschnitt 5.4.2.2). Andere Faktoren mit Einfluss auf die geographische Verteilung gehen zudem z.T. aus *Akquisitionen* hervor. So spielt beispielsweise für die F&E der Unternehmen A und B die *Infrastruktur* der übernommenen Standorte eine wichtige Rolle. Von der Abhängigkeit der geographischen Verteilung der unterstützenden Funktionen von Unternehmensübernahmen hat die Literatur bislang keine Notiz genommen.

Die *Organisationshistorie* als zweiter hinsichtlich der geographischen Verteilung zu erläuternder Faktor, der auf der Unternehmenshistorie basiert, hat sogar in sämtlichen fünf Fallstudien Relevanz. Für die räumliche Verteilung der unterstützenden Funktionen gilt dabei die gleiche Argumentation, die bereits im Zusammenhang mit dem Governance Mode angeführt wurde: Den Unternehmen A, C und D, in denen Entscheidungen zu den Support-Funktionen traditionell stark dezentral getroffen werden, fehlt das zentral steuerbare *Prozessvolumen*, mit dem sich der Aufwand eines Offshoring-Projekts begründen ließe (vgl. Abschnitte 5.1.2.2, 5.3.2.2 und 5.4.2.2). Konsumgüterhersteller E, dessen Entscheidungskompetenzen bis Ende der 90er Jahre ebenfalls dezentral angesiedelt und dessen Support-Prozesse dadurch äußerst heterogen organisiert waren, hat hingegen inzwischen sämtliche IT-, HR- und F&A-Mitarbeiter hierarchisch den ensprechenden Support-Einheiten in Deutschland zugeordnet. Durch dieses deutlich höhere zentral steuerbare *Prozessvolumen* eröffnete sich dem Unternehmen die Möglichkeit, F&A-Aufgaben in der Slowakei und auf den Philippinen in Shared Service Centern zu bündeln (vgl. Abschnitt 5.5.2.2). Unternehmen E ist somit ein Beispiel dafür, dass sich Pfadabhängigkeiten in Bezug auf die Konfiguration der

unterstützenden Bereiche unter Einsatz entsprechender Ressourcen überwinden lassen. In Fallstudie II spielt die *Organisationshistorie* insofern eine Rolle, als dass die Konzentration der F&A-Prozesse der spanischen und portugiesischen Tochtergesellschaften vor der Jahrtausendwende in Barcelona bereits weichenstellend für die spätere Standortentscheidung hinsichtlich eines SSC für die europäischen und nordamerikanischen F&A-Prozesse war: Barcelona konnte neben F&A-Know-how auch Zentralisierungserfahrungen vorweisen, so dass sich der Chemie- und Pharmahersteller für den spanischen Standort zur Errichtung seines F&A SSC entschloss (vgl. Abschnitt 5.2.2.2). Auch diese Entscheidung lässt sich also auf Pfadabhängigkeiten zurückführen. Zum Verständnis der Vorgehensweise von Unternehmen B trägt zudem das Konzept der dynamischen Fähigkeiten bei (vgl. Abschnitt 2.1.2.3): Die in Barcelona erworbenen Zentralisierungskenntnisse müssten an anderer Stelle langfristig und mit großem Aufwand aufgebaut werden, weil sie auf komplexen praktischen Erfahrungen und kaum nachahmbaren Wechselbeziehungen beruhen. Unternehmen B zieht es deshalb vor, auf bestehendes Know-how zurückzugreifen. Fallstudie II zeigt darüber hinaus, dass die Realisierung bestimmter Konfigurationsoptionen die Sinnhaftigkeit einer gleichzeitigen Nutzung anderer Optionen in Frage stellt. So macht die Entscheidung, den Großteil der Support-Prozesse möglichst weitgehend zu automatisieren, zusätzliche Offshoring- (und Outsourcing-) Projekte für Unternehmen B wenig attraktiv. Mit dem Entschluss zu Gunsten von Automatisierungen hat der Chemie- und Pharmahersteller also bereits einen eng begrenzten Entwicklungspfad für die unterstützenden Funktionen eingeschlagen, der bestimmte Konfigurationsmöglichkeiten ausschließt. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zur geographischen Verteilung der Support-Funktionen wurde die *Organisationshistorie* bisher nicht explizit berücksichtigt.[332]

Der unternehmensexterne Faktor *Verfügbarkeit von Talenten* hat hingegen in der Literatur breiten Zuspruch als Einflussgröße für die Verteilung der Support-Funktionen gefunden (vgl. Abschnitt 3.2.2.1). Der Faktor spielt in der vorliegenden Untersuchung in allen Fallstudien mit Ausnahme von Fallstudie IV eine Rolle (vgl. Abschnitte 5.1.2.3, 5.2.2.3, 5.3.2.3 und 5.5.2.3). Während der *Verfügbarkeit von Talenten* allerdings in der Vergangenheit meist unabhängig von der Funktion Bedeutung beigemessen wurde (z.B. Lewin & Couto, 2007), deuten die hier gewonnenen Ergebnisse darauf hin, dass der

[332] Hutzschenreuter, Dresel & Lewin (2011b) untersuchen, wie sich Verlagerungserfahrungen von Organisationen auf die Geschwindigkeit auswirken, mit der sich in Offshoring-Projekten die angestrebten Kosteneinsparungen und Service Level realisieren lassen. Es ergeben sich jedoch keine eindeutigen Ergebnisse. Erwähnung finden Pfadabhängigkeiten darüber hinaus bei Lewin, Massini & Peeters (2009: 908). Verschiedene Studien zur internationalen Expansion von Unternehmen weisen allerdings ausdrücklich auf die hohe Bedeutung von Pfadabhängigkeiten hin (z.B. Hutzschenreuter, D'Aveni & Voll, 2009: 67f.; Hutzschenreuter & Guenther, 2008: 74; 2009: 373ff.).

Faktor vornehmlich für die F&E Relevanz besitzt.[333] Wie die Gesprächspartner in den Fallstudien I, II und III klarstellen, bezieht sich der Faktor auch nicht auf den IT-Bereich, für den er von verschiedenen Autoren ebenfalls als Verlagerungsgrund angeführt worden ist (Erber & Sayed-Ahmed, 2005: 102; Kakumanu & Portanova, 2006: 2): "Die IT-Talente würde ich auch hier bekommen."[334] Fallstudie I belegt zudem, dass der mangelhafte Zugang zu Humankapital im Ausland die Möglichkeiten, Prozesse offshore abzuwickeln, stark einschränken kann. Unternehmen A hat deshalb sein Verlagerungsprojekt nach Rumänien vorzeitig abgebrochen (vgl. Abschnitt 5.1.2.3). In wissenschaftlichen Beiträgen wurde dieser Zusammenhang bislang ausgeklammert.[335] Ferner ist an Fallstudie II interessant, dass die räumliche Konzentration des F&E-Know-hows, die Unternehmen B in der Verteilung seiner F&E stark einschränkt, auf die frühe Konsolidierung der Branche zurückzuführen ist. Die Branchenkonsolidierung ist somit für eine Pfadabhängigkeit hinsichtlich der geographischen Verteilung dieser Funktion verantwortlich.[336] Des Weiteren bewirkt die *Verfügbarkeit von Talenten* in Fallstudie III nicht etwa eine Verlagerung von F&E-Prozessen ins Ausland, wie es die Mehrzahl der Forschungsbeiträge vermuten lässt (vgl. Abschnitt 3.2.2.1). Im Elektronik-Bereich stärkt Unternehmen C vielmehr auf Grund der in Deutschland ausreichend vorhandenen Ingenieure den deutschen F&E-Standort und verlagert ihn nicht ins Ausland. Diese Tatsache lässt zum einen vermuten, dass das Offshoring hochspezialisierter, wissensintensiver F&E-Aufgaben für bestimmte Branchen nach wie vor keine Option darstellt, weil geeignete Fachkräfte an potenziellen Offshoring-Standorten nicht zu finden sind. Das Ergebnis stellt die Ausführungen anderer Autoren z.T. in Frage, die eine ausreichende Verfügbarkeit von Talenten im Ausland unterstellen (vgl. z.B. Farrell (2006)). Zum anderen lässt sie Zweifel am Mangel an Ingenieuren hierzulande aufkommen, über den viele Unternehmen klagen (vgl. z.B. Kröger (2008)).

Die Wissenschaftsgemeinde hat dem Einfluss des *politisch-rechtlichen Umfeldes* auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen bis dato wenig Aufmerksamkeit geschenkt. In einigen Forschungsbeiträgen zum Thema Offshoring wird allerdings vor von politischer Seite ausgelösten Verlagerungsdiskussionen in der Öffentlichkeit auf Grund möglicher Imageschäden für die betroffenen Unternehmen gewarnt (vgl. Abschnitt 3.2.2.1). Im vorliegenden Beitrag hat der Faktor in den Fallstudien I, II, III und V jedoch verlagerungsfördernde Wirkung (vgl. Abschnitte 5.1.2.3, 5.2.2.3 und 5.5.2.3):

---

[333] Ähnlich äußern sich Lewin, Massini & Peeters (2009: 919ff.). Für Santos, Doz & Williamson (2004: 33f.) ist spezifisches, weltweit verstreutes Know-how ein bedeutsamer Grund für die Internationalisierung der F&E.

[334] Die Aussage stammt vom Leiter Organisation TK C von Unternhmen B.

[335] Farrell (2006) beschäftigt sich zwar mit der Überhitzung einzelner Standorte, kommt aber zu dem Schluss, dass genügend alternative Standorte zur Verfügung stünden. Unternehmen A konnte derartige Alternativen allerdings bisher nicht ausfindig machen.

[336] Zum Begriff *Pfadabhängigkeit* vgl. Fußnote 48.

Chemie- und Pharmahersteller B wurde von der lokalen Politik in Spanien und den USA beim Aufbau seiner Shared Service Center monetär unterstützt. Auch die zwischenzeitliche Einrichtung des F&A SSC von Konsumgüterhersteller E in Brüssel war durch staatliche Anreize beeinflusst. Technologieunternehmen A und High-Tech-Konzern C wurden erst durch die politischen Umwälzungen in der Slowakei bzw. in Tschechien die Möglichkeit eingeräumt, dort signifikante F&E-Kapazitäten zu übernehmen. Ein Grund dafür, dass Elemente des *politisch-rechtlichen Umfeldes*, die Offshoring-Vorhaben fördern, in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung bislang kaum beachtet worden sind, dürfte im Interesse der begünstigten Firmen liegen, derartige Vorteile diskret zu behandeln. Deshalb lässt sich der Faktor auch nicht mit Hilfe standardisierter quantitativer Erhebungen untersuchen, sondern erfordert qualitative Forschungsmethoden wie sie in dieser Arbeit zum Einsatz gekommen sind. Für die Praxis bedeutet das Ergebnis, dass sich deutsche Unternehmen mit Offshoring-Absichten nicht allein mit den Gefahren öffentlicher politischer Diskussionen auseinanderzusetzen haben. Sie müssen auch gezielt nach Möglichkeiten der Förderung seitens der Politik Ausschau halten und diese in die Bewertung ihrer Vorhaben einfließen lassen.

Gruppe	Cluster	Faktor	Geographische Verteilung					
			FS I	FS II	FS III	FS IV	FS V	Anzahl
Funktionsspezifische Faktoren								
	Prozesscharakteristika							
		Know-how-Spezifität		X	X		X	3
		Separierbarkeit	X					1
		Volumen		**X**				1
	Interne Schnittstellen							
		Abhängigkeiten zwischen Funktionen	**X**	**X**	X			3
	Externe Schnittstellen							
		Kunden	**X**	**X**	X			3
		Schutz geistigen Eigentums/vertraulicher Daten	X	**X**				2
Unternehmensinterne Faktoren								
	Auf Individuen basierend							
		Persönliche Interessen			X		X	2
		Einzelinitiativen	**X**	**X**			X	3
		Management Imprint			**X**			1
	Auf den Unternehmensressourcen basierend							
		Infrastruktur	**X**	X			X	3
		Management-Kapazität	**X**	X		**X**		3
	Auf der Unternehmenskultur basierend							
		Einstellung gegenüber Neuem	**X**	**X**	X			3
		Ausprägung des Zielsystems	**X**	**X**	X		X	4
		Verteilung der Entscheidungsverantwortung			**X**	X		2
	Auf der Unternehmenshistorie basierend							
		Spezifische Ereignisse - Akquisitionen	**X**	**X**	X	X		4
		Organisationshistorie	**X**	**X**	**X**	X	X	5
		Ergebnishistorie	X				X	2
Unternehmensexterne Faktoren								
	Beschaffungsmarktseitig							
		Charakteristika des Provider-Marktes						0
		Verfügbarkeit von Talenten	X	X	X		X	4
	Industrieseitig							
		Industriedynamik	**X**	X				2
		Wettbewerbsstruktur		X				1
		Industriespezifische Strategie-Trends						0
	Makroumfeld							
		Politisch-rechtliches Umfeld	X	X	X		X	4
		Sozio-kulturelles Umfeld	X					1
		Klima	**X**	**X**				2

FS = Fallstudie X = Relevanz **X** = besonders hohe Relevanz

Tabelle 6-7: Faktoren mit Einfluss auf die geographische Verteilung unterstützender Funktionen (eigene Darstellung)

Tabelle 6-7 zeigt im Überblick, welche Faktoren in welchen Fallstudien die geographische Verteilung der unterstützenden Funktionen beeinflussen.[337] Es fällt auf, dass vergleichsweise viele Faktoren Einfluss auf diese Dimension der Erbringung von Support-Aufgaben haben. Dieser Umstand ist als Hinweis darauf zu werten, dass die Dimension der räumlichen Verteilung die komplexeste Dimension der Bereitstellung unterstützender Funktionen darstellt. Die in dieser Arbeit festgestellte geringe Verbreitung von Offshoring (vgl. Abschnitt 6.5) ließe sich demzufolge damit begründen, dass Unternehmen den Umgang mit dieser relativ neuen und komplexen Konfigurationsmöglichkeit Schritt für Schritt erlernen müssen. Der Aufbau von Offshoring-Know-how lässt sich insofern mit dem Aufbau dynamischer Fähigkeiten vergleichen (Doh, 2005:

[337] In den Ausführungen zu Faktoren mit Einfluss auf die geographische Verteilung der Support-Funktionen wurde in Analogie zu den Erläuterungen zum Governerance Mode die Wirkungsweise aller Faktoren dargelegt, die in mindestens vier Fallstudien Bedeutung für diese Erbringungsdimension haben. Der Cut-Off-Punkt liegt somit bei vier Fallstudien (vgl. Fußnote 331).

701f.; Lewin & Peeters, 2006a: 222). Unternehmen müssen sich daher bewusst sein, dass weitreichende Verlagerungen zu einem Zeitpunkt, an dem die notwendigen Offshoring-Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens noch nicht vollständig aufgebaut werden konnten, große Risiken bergen.

6.2.1.3 Art und Weise der Erbringung

Die dritte Dimension der Erbringung unterstützender Funktionen ist fast ausschließlich von unternehmensinternen Faktoren abhängig. Wie bereits für die beiden anderen in dieser Arbeit diskutierten Erbringungsdimensionen spielt auch für die Art und Weise der Bereitstellung die *Ausprägung des Zielsystems* eine wichtige Rolle. So zieht Technologieunternehmen A eine stärkere Automatisierung seiner Support-Funktionen aus dem gleichen Grund nicht in Erwägung, der schon gegen Aus- und Verlagerungen sprach: Die starke Fokussierung des Konzerns auf Kosteneffizienz macht die für Prozessautomatisierungen notwendigen Investitionen unmöglich (vgl. Abschnitt 5.1.2.2). Im Gegensatz dazu spricht das Zielsystem von Unternehmen B, das bei der Konfiguration unterstützender Funktionen neben Kosten insbesondere die Kriterien Geschwindigkeit und Qualität berücksichtigt, für Automatisierungen im HR und F&A-Bereich (vgl. Abschnitt 5.2.2.2). In den Unternehmen C und E wird u.a. deshalb von Automatisierungen abgesehen, weil diese u.U. mit Personalfreisetzungen verbunden sein könnten, die dem Verständnis von gesellschaftlichem Verantwortungsbewusstsein zuwiderlaufen würden, das festes Element der Zielsysteme dieser Unternehmen ist (vgl. Abschnitte 5.3.2.2 und 5.5.2.2). Der Zusammenhang zwischen der *Ausprägung des Zielsystems* und der Art und Weise der Erbringung von Support-Prozessen ist in der Wissenschaft bislang unbeachtet geblieben.

Genau wie die *Ausprägung des Zielsystems* besitzt auch der zweite hier erläuterte unternehmensinterne Faktor, die *Organisationshistorie*, hohe Relevanz für die beiden anderen Dimensionen der Erbringung unterstützender Funktionen (vgl. Ausführungen weiter oben). Auf die Art und Weise der Bereitstellung hat der Faktor in sämtlichen fünf Fallstudien Einfluss, wobei seine Wirkungsweise in den Fallstudien I, III und IV mit seiner Wirkungsweise hinsichtlich des Governance Mode und der geographischen Verteilung von Support-Funktionen übereinstimmt: Die historisch großen Entscheidungsfreiräume der dezentralen Einheiten haben in den Unternehmen A, C und D dazu geführt, dass die Initiierung und Umsetzung von Maßnahmen zur Gestaltung der unterstützenden Bereiche aus der Zentrale heraus praktisch unmöglich geworden sind – das gilt nicht zuletzt für Projekte zur Automatisierung von Support-Prozessen (vgl. Abschnitte 5.1.2.2, 5.3.2.2 und 5.4.2.2). Diese scheitern häufig an der ablehnenden Haltung der verantwortlichen Manager dezentraler Einheiten, deren Unterstützung aber erforder-

lich wäre, um Volumina automatisieren zu können, die entsprechend hohe Investitionen rechtfertigen. Die Autonomie der Tochtergesellschaften hat somit in diesen Unternehmen eine Pfadabhängigkeit herbeigeführt, die den Gestaltungsspielraum für die unterstützenden Funktionen spürbar einengt.[338] Chemie- und Pharmakonzern B hat demgegenüber eine möglichst weitgehende Automatisierung als grundsätzliche Strategie für seine HR- und F&A-Prozesse festgelegt (vgl. Abschnitt 5.2.2.2). Er hat frühzeitig in Automatisierungstechnik investiert und so die Effizienz der Prozesserbringung gesteigert. Für Unternehmen B machen bestimmte Konfigurationsoptionen insofern keinen Sinn, als dass zusätzliche Effizienzverbesserungen durch z.B. Offshoring oder Outsourcing für die automatisierten Prozesse wenig realistisch erscheinen und die bereits getätigten Investitionen u.U. ungenutzt blieben. Stattdessen bevorzugt der Chemie- und Pharmakonzern den Ausbau seiner Technologieplattformen, um weitere Support-Prozesse zu automatisieren. Die grundsätzliche Entscheidung zu Gunsten von Automatisierungen begründet also gleichfalls eine Pfadabhängigkeit. Die Standardisierungserfolge der jüngeren Vergangenheit von Unternehmen E hängen ebenso mit der *Organisationshistorie* zusammen, da diese erst durch die hierarchische Zuordnung sämtlicher IT-, HR- und F&A-Mitarbeiter zur Zentrale in Deutschland möglich wurden (vgl. Abschnitt 5.5.2.2). Die Abhängigkeit der Art und Weise der Erbringung unterstützender Funktionen von der *Organisationshistorie* wurde in der Literatur bislang nicht gewürdigt.

[338] Zum Begriff *Pfadabhängigkeit* vgl. Fußnote 48 und die Ausführungen weiter oben in diesem Abschnitt.

Gruppe	Cluster	Faktor	Art und Weise der Erbringung					
			FS I	FS II	FS III	FS IV	FS V	Anzahl
Funktionsspezifische Faktoren								
	Prozesscharakteristika							
		Know-how-Spezifität			X			1
		Separierbarkeit						0
		Volumen						0
	Interne Schnittstellen							
		Abhängigkeiten zwischen Funktionen						0
	Externe Schnittstellen							
		Kunden						0
		Schutz geistigen Eigentums/vertraulicher Daten						0
Unternehmensinterne Faktoren								
	Auf Individuen basierend							
		Persönliche Interessen					X	1
		Einzelinitiativen	X	X				2
		Management Imprint	X		X			2
	Auf den Unternehmensressourcen basierend							
		Infrastruktur						0
		Management-Kapazität				X		1
	Auf der Unternehmenskultur basierend							
		Einstellung gegenüber Neuem		X			**X**	2
		Ausprägung des Zielsystems	X	**X**	X		**X**	4
		Verteilung der Entscheidungsverantwortung			**X**	X		2
	Auf der Unternehmenshistorie basierend							
		Spezifische Ereignisse - Akquisitionen						0
		Organisationshistorie	X	X	X	**X**	**X**	5
		Ergebnishistorie		X		**X**	X	3
Unternehmensexterne Faktoren								
	Beschaffungsmarktseitig							
		Charakteristika des Provider-Marktes						0
		Verfügbarkeit von Talenten						0
	Industrieseitig							
		Industriedynamik						0
		Wettbewerbsstruktur						0
		Industriespezifische Strategie-Trends						0
	Makroumfeld							
		Politisch-rechtliches Umfeld					X	1
		Sozio-kulturelles Umfeld						0
		Klima						0

FS = Fallstudie X = Relevanz **X** = besonders hohe Relevanz

Tabelle 6-8: Faktoren mit Einfluss auf die Art und Weise der Erbringung unterstützender Funktionen (eigene Darstellung)

Tabelle 6-8 führt für jede Fallstudie im Detail auf, auf welchen Faktoren die Art und Weise der Erbringung der Support-Prozesse basiert.[339] Auffallend ist insbesondere die starke Konzentration unternehmensinterner Faktoren: Von den 24 Nennungen als relevante Einflussgröße gehören 22 dieser Faktorgruppe an. Demzufolge ist die Art und Weise der Erbringung unterstützender Funktionen, unter der gemäß Abschnitt 3.5 ihr Standardisierungs- und Automatisierungsgrad, die Organisation der Weisungsbeziehungen zwischen Hauptverwaltung und operativen Einheiten hinsichtlich der Support-Funktionen sowie die Wahrnehmung der Support-Funktionen innerhalb eines Unternehmens zu verstehen ist, eindeutig von unternehmensinternen Faktoren abhängig. Einflussgrößen aus anderen Faktorgruppen sind vernachlässigbar.

[339] Wie schon bei den beiden anderen Dimensionen wurden auch in den Ausführungen zur Art und Weise der Erbringung unterstützender Funktionen die Wirkungsweise aller Faktoren erläutert, die in mindestens vier Fallstudien Relevanz für diese Dimension der Bereitstellung besitzen (Cut-Off-Punkt von vier Fallstudien, vgl. Fußnote 331).

6.2.1.4 Synopsis der Ergebnisse für die einzelnen Dimensionen

Die Erläuterungen aus den Abschnitten 6.2.1.1 bis 6.2.1.3 werden in These 1 zusammengefasst:

These 1: Die Ausprägung einer jeden Dimension der Erbringung unterstützender Funktionen ist von bestimmten Faktoren abhängig.

Der Governance Mode ist von der

- *Know-how-Spezifität* der Funktion,
- der *Ausprägung des Zielsystems* des Unternehmens,
- der *Organisationshistorie* und
- *Charakteristika des Provider-Marktes* abhängig.

Die geographische Verteilung hängt von der

- *Ausprägung des Zielsystems* des Unternehmens,
- *Akquisitionen*,
- der *Organisationshistorie*,
- der *Verfügbarkeit von Talenten* sowie
- vom *politisch-rechtlichen Umfeld* ab.

Die Art und Weise der Erbringung hängt von der

- *Ausprägung des Zielsystems* und
- der *Organisationshistorie* des Unternehmens ab.

6.2.2 Muster aus Funktionssicht

Nachdem in Abschnitt 6.2.1 Muster hinsichtlich der Wirkung von Faktoren auf die drei in Abschnitt 3.5 eingeführten Erbringungsdimensionen im Mittelpunkt standen, fokussiert sich dieser Abschnitt auf Zusammenhänge zwischen den Faktoren und den einzelnen Funktionen. In der vorliegenden Arbeit wurden Prozesse aus dem F&E-, IT-, HR-, F&A- und Einkaufsbereich untersucht. Tabelle 6-9 gibt einen Überblick, in welchen Fallstudien welche Funktionen analysiert worden sind und welche funktionalen Schwerpunkte jeweils gesetzt wurden.[340]

[340] Zur Logik der Schwerpunktsetzung und des Ausblendens einzelner Funktionen vgl. Abschnitt 4.2 sowie die Ausführungen innerhalb der Fallstudien.

	FS I	FS II	FS III	FS IV	FS V
F&E	X[1)]	X[2)]	X		
IT	X	X	X	X	X
HR	X	X	X	X	X
F&A		X	X	X	X
Einkauf		X	X	X	

X = Schwerpunkt der Fallstudie FS = Fallstudie 1) Nur Geschäftsbereich A 2) Nur Teilkonzern C

Tabelle 6-9: Überblick Fallstudien: Untersuchte Funktionen und Schwerpunkte (eigene Darstellung)

Nachfolgend wird in den Abschnitten 6.2.2.1 bis 6.2.2.5 für jede Funktion separat erläutert, welche Faktoren jeweils ausschlaggebend für die Konfiguration sind. Aus dem Vergleich der Funktionen ergeben sich interessante Erkenntnisse, die in Abschnitt 6.2.2.6 in zwei Thesen zusammengefasst werden.

6.2.2.1 Forschung & Entwicklung

Wie Tabelle 6-10 verdeutlicht, wird die Konfiguration der F&E deutscher Unternehmen von Faktoren aus allen drei Faktorgruppen beeinflusst. Sie ist insbesondere von den Faktoren *Kunden*, *Einstellung gegenüber Neuem*, *Akquisitionen*, *Verfügbarkeit von Talenten* sowie dem *politisch-rechtlichem Umfeld* abhängig.[341] Die Einflussgrößen wirken sich in erster Linie auf die geographische Verteilung der F&E aus.

[341] Erwähnung finden an dieser Stelle somit nur Faktoren, die in allen drei Fallstudien, in der die F&E-Funktion untersucht worden ist, Bedeutung für die Konfiguration dieser Funktion besitzen.

Gruppe	Cluster	Faktor	Governance Mode				Geographische Verteilung				Art und Weise				Anzahl[1)]
		Fallstudie	I	II	III	Anzahl	I	II	III	Anzahl	I	II	III	Anzahl	
Funktionsspezifische Faktoren															
	Prozesscharakteristika														
		Know-how-Spezifität	X	X		2		X		1				0	**2**
		Separierbarkeit	X			1	X			1				0	**1**
		Volumen				0				0				0	**0**
	Interne Schnittstellen														
		Abhängigkeiten zwischen Funktionen				0			X	1				0	**1**
	Externe Schnittstellen														
		Kunden				0	X	X	X	3				0	**3**
		Schutz geistigen Eigentums/ vertraulicher Daten	X	X		2	X	X		2				0	**2**
Unternehmensinterne Faktoren															
	Auf Individuen basierend														
		Persönliche Interessen				0				0				0	**0**
		Einzelinitiativen				0	X			1				0	**1**
		Management Imprint				0			X	1	X		X	2	**2**
	Auf den Unternehmensressourcen basierend														
		Infrastruktur				0	X			1				0	**1**
		Management-Kapazität	X			1	X	X		2				0	**2**
	Auf der Unternehmenskultur basierend														
		Einstellung gegenüber Neuem	X	X	X	3	X	X	X	3		X		1	**3**
		Ausprägung des Zielsystems	X		X	2	X		X	2	X		X	2	**2**
		Verteilung der Entscheidungsverantwortung				0				0				0	**0**
	Auf der Unternehmenshistorie basierend														
		Spezifische Ereignisse - Akquisitionen				0	X	X	X	3				0	**3**
		Organisationshistorie				0				0				0	**0**
		Ergebnishistorie				0	X			1				0	**1**
Unternehmensexterne Faktoren															
	Beschaffungsmarktseitig														
		Charakteristika des Provider-Marktes	X	X		2				0				0	**2**
		Verfügbarkeit von Talenten				0	X	X	X	3				0	**3**
	Industrieseitig														
		Industriedynamik	X	X		2	X	X		2				0	**2**
		Wettbewerbsstruktur	X	X		2		X		1				0	**2**
		Industriespezifische Strategie-Trends				0				0				0	**0**
	Makroumfeld														
		Politisch-rechtliches Umfeld	X			1	X	X	X	3				0	**3**
		Sozio-kulturelles Umfeld				0	X			1				0	**1**
		Klima				0	X	X		2				0	**2**

1) Anzahl der Fallstudien, in denen der Faktor unabhängig von der Erbringungsdimension Relevanz besitzt

Tabelle 6-10: Einfluss der identifizierten Faktoren auf Forschung & Entwicklung (eigene Darstellung)

Die Nähe zum *Kunden*, die in den Fallstudien I, II und III relevant für die räumliche Anordnung der F&E-Funktion ist, wird in der Literatur als Mittel zur aktiven Erschließung neuer Märkte diskutiert (vgl. Abschnitte 3.2.2.1 und 6.1). Diese Logik gilt in der Arbeit vor allem für High-Tech-Unternehmen C, das seine Erzeugnisse den asiatischen Präferenzen vor Ort anpasst (vgl. Abschnitt 5.3.2.1). Die Produkte von Chemie- und Pharmahersteller B wären ohne lokale Entwicklung hingegen gar nicht einsetzbar, so dass weltweit verstreute Entwicklungsstandorte eine Notwendigkeit darstellen (vgl. Abschnitt 5.2.2.1). Technologiekonzern A folgt mit seinem F&E-Netzwerk zum Großteil lediglich einheimischen Kunden, die für ihre Expansionspläne lokale Präsenz ihrer Zulieferer vor Ort voraussetzen.[342] Würde Unternehmen A diese Anforderung nicht erfüllen, wäre das Geschäft mit diesen Kunden in Deutschland ebenfalls gefährdet (vgl. Abschnitt 5.1.2.1).

Die Fallstudien belegen zudem die Bedeutung der *Einstellung gegenüber Neuem* für Governance Mode und geographische Verteilung der F&E (vgl. Abschnitte 5.1.2.2, 5.2.2.2 und 5.3.2.2). Neue Erbringungsoptionen für F&E-Prozesse wie Outsourcing

oder Offshoring werden grundsätzlich skeptisch gesehen und deshalb kaum genutzt. Ein wichtiger Grund ist gerade für den F&E-Bereich das in Abschnitt 5.1.2.2 angeführte Not-invented-here-Syndrom, das in der Wissenschaft seit längerem bekannt ist (vgl. z.B. Katz & Allen, 1982).

Der organisationshistorische Faktor *Akquisitionen* und der beschaffungsmarktseitige Faktor *Verfügbarkeit von Talenten* wirken sich praktisch ausschließlich auf die räumliche Verteilung des F&E-Bereichs aus (vgl. Abschnitte 5.1.2.2, 5.2.2.2 und 5.3.2.2 bzw. 5.1.2.3, 5.2.2.3 und 5.3.2.3). Wie die Ausführungen zu den anderen Funktionen zeigen werden, spielen beide Einflussgrößen für die übrigen Support-Bereiche keine Rolle. Abschnitt 6.2.1 ist auf dieses Ergebnis bereits hinsichtlich der *Verfügbarkeit von Talenten* eingegangen. Dass auch der Faktor *Akquisitionen* allein für die Gestaltung der F&E-Funktion Relevanz hat, ist ein weiterer Beleg für die Ausnahmestellung der F&E innerhalb der Support-Funktionen: Während die F&E-Netzwerke der Fallstudien-Unternehmen nach Unternehmensübernahmen sorgfältig angepasst und die neuen F&E-Kapazitäten z.T. aufwendig integriert wurden, veränderte sich die Verteilung der anderen Support-Funktionen kaum. Die akquirierten IT-, HR- und F&A-Kapazitäten wurden weitestgehend aufgegeben.[343]

Auch das *politisch-rechtliche Umfeld* wirkt sich stärker auf die Konfiguration der F&E als auf andere Funktionen aus. Abschnitt 6.2.1 hat deutlich gemacht, dass der Faktor – anders als die bisherigen Beiträge in der Literatur vermuten lassen (vgl. z.B. Hutzschenreuter, Dresel & Ressler, 2007: 134ff.; Kakumanu & Portanova, 2006: 4; Lewin & Peeters, 2006a: 227) – Verlagerungen ins Ausland u.U. eher fördert, als dass er sie erschwert. Um spezialisierte und gut bezahlte Arbeitsplätze, wie sie gerade der F&E-Bereich bietet, zu erhalten bzw. hinzuzugewinnen, setzen viele Länder systematische Anreize (z.B. über Subventionen oder eine Flexibilisierung des Arbeitsmarktes) oder erlassen gar entsprechende Gesetze (z.B. zur Produkthaftung), wovon die Abschnitte 5.1.2.3 und 5.2.2.3 zeugen.

6.2.2.2 Informationstechnologie

Die Konfiguration der IT ist in erster Linie von zwei unternehmensinternen Faktoren abhängig, die sich auf alle drei Erbringungsdimensionen auswirken (vgl. Tabelle

[342] Lokale Nähe wird von den Zulieferern natürlich auch hinsichtlich der Produktion erwartet (z.B. Kaufmann & Jentzsch, 2006: 70f.).

[343] Unternehmen D hat zusätzliche HR- und F&A-Kapazitäten aus *Akquisitionen* allerdings weder aufgegeben noch integriert (vgl. Abschnitt 5.4.2.2).

6-11).[344] So führt bei High-Tech-Konzern C und Konsumgüterhersteller E die *Ausprägung der Zielsysteme* dazu, dass der Optionenraum zur Gestaltung der IT eng begrenzt ist. Beide Familienunternehmen fühlen sich stark für das Wohl ihrer Mitarbeiter verantwortlich, weshalb Konfigurationsmöglichkeiten, die mit Arbeitsplatzverlusten in Deutschland verbunden wären, ausgeschlossen werden (vgl. Abschnitte 5.3.2.2 und 5.5.2.2). Die Verlagerung, Auslagerung oder Automatisierung von IT-Prozessen scheiden somit z.B. häufig von vornherein aus. Bei Technologiekonzern A sorgt hingegen die Fokussierung des Zielsystems auf strikte Kostendisziplin dafür, dass die für derartige Veränderungen der IT-Konfiguration notwendigen Anfangsinvestitionen und der erforderliche Aufbau von *Management-Kapazitäten* nicht durchsetzbar sind (vgl. Abschnitt 5.1.2.2). Obwohl sich das Zielsystem von Unternehmen A von den Zielsystemen der Unternehmen C und E stark unterscheidet, haben sie im Ergebnis vergleichbare Auswirkungen: Konfigurationsmöglichkeiten wie Outsourcing, Offshoring oder Automatisierung werden für IT-Prozesse kaum genutzt. In Bezug auf Unternehmen A stellt dieser Zusammenhang ein Paradoxon dar, da die kurzfristige Kostendisziplin des Technologiekonzerns die Realisierung langfristiger Sparpotenziale verhindert, die häufig erklärtes Ziel solcher Maßnahmen sind (vgl. Abschnitte 3.2.2.1 und 3.3.2.1).

[344] Nachfolgend wird die Wirkungsweise der Faktoren erläutert, die in mindestens drei der fünf Fallstudien Einfluss auf die Konfiguration der IT haben. Der Cut-Off-Punkt liegt also bei drei Fallstudien (vgl. Fußnote 331).

Gruppe	Cluster	Faktor	Governance Mode						Geographische Verteilung						Art und Weise						Anzahl[1)]
		Fallstudie	I	II	III	IV	V	Anzahl	I	II	III	IV	V	Anzahl	I	II	III	IV	V	Anzahl	
Funktionsspezifische Faktoren																					
	Prozesscharakteristika																				
		Know-how-Spezifität			X	X		2			X			1			X			1	**2**
		Separierbarkeit						0						0						0	**0**
		Volumen						0						0						0	**0**
	Interne Schnittstellen																				
		Abhängigkeiten zwischen Funktionen						0	X	X				2						0	**2**
	Externe Schnittstellen																				
		Kunden						0						0						0	**0**
		Schutz geistigen Eigentums/ vertraulicher Daten						0						0						0	**0**
Unternehmensinterne Faktoren																					
	Auf Individuen basierend																				
		Persönliche Interessen						0			X			1					X	1	**2**
		Einzelinitiativen	X					1	X					1						0	**1**
		Management Imprint						0			X			1	X		X			2	**2**
	Auf den Unternehmens-ressourcen basierend																				
		Infrastruktur						0	X					1						0	**1**
		Management-Kapazität	X					1	X	X				2						0	**2**
	Auf der Unternehmenskultur basierend																				
		Einstellung gegenüber Neuem		X	X			2		X	X			2		X				1	**2**
		Ausprägung des Zielsystems	X		X		X	3	X		X		X	3	X		X		X	3	**3**
		Verteilung der Entscheidungsverantwortung						0			X			1			X			1	**1**
	Auf der Unternehmenshistorie basierend																				
		Spezifische Ereignisse - Akquisitionen						0						0						0	**0**
		Organisationshistorie	X	X	X		X	4	X	X	X		X	4	X	X	X		X	4	**4**
		Ergebnishistorie				X	X	2					X	1					X	1	**2**
Unternehmensexterne Faktoren																					
	Beschaffungsmarktseitig																				
		Charakteristika des Provider-Marktes					X	1						0						0	**1**
		Verfügbarkeit von Talenten						0					X	1						0	**1**
	Industrieseitig																				
		Industriedynamik		X				1		X				1						0	**1**
		Wettbewerbsstruktur						0						0						0	**0**
		Industriespezifische Strategie-Trends						0						0						0	**0**
	Makroumfeld																				
		Politisch-rechtliches Umfeld						0	X					1						0	**1**
		Sozio-kulturelles Umfeld						0						0						0	**0**
		Klima						0						0						0	**0**

1) Anzahl der Fallstudien, in denen der Faktor unabhängig von der Erbringungsdimension Relevanz besitzt

Tabelle 6-11: Einfluss der identifizierten Faktoren auf die IT-Funktion (eigene Darstellung)

Die *Organisationshistorie* hat in den Fallstudien I, II, III und V Einfluss auf die Gestaltung der IT (vgl. Abschnitte 5.1.2.2, 5.2.2.2, 5.3.2.2 und 5.5.2.2). So lassen sich die IT-Konfigurationen von Technologiekonzern A und High-Tech-Konzern C durch Offshoring, Outsourcing oder Automatisierungen kaum verbessern, weil für derartige Maßnahmen das zentral steuerbare Prozessvolumen zu gering ist. Dieser Umstand ist dadurch bedingt, dass den Landesgesellschaften beider Unternehmen traditionell große Entscheidungsfreiheiten eingeräumt worden sind, weshalb sich unter den verschiedenen Landesgesellschaften ganz unterschiedliche IT-Konfigurationen entwichelt haben. Die Übertragung der Entscheidungshoheit auf die Landesgesellschaften hat somit zu Pfadabhängigkeiten geführt,[345] die die Nutzung oben erwähnter Konfigurationsmöglichkeiten unwirtschaftlich machen.[346] Das Beispiel von Unternehmen E, das seinen Landesgesellschaften ursprünglich ebenfalls ein hohes Maß an Autonomie hinsichtlich der Gestaltung unterstützender Funktionen zugebilligt hatte, zeigt, dass solche Pfadabhängigkeiten nur mit erheblichem Ressourcenaufwand zu überwinden sind: Der Konsumgüterhersteller hat mehrere Jahre benötigt, um die dezentralen Mitarbeiter der IT-, HR-

[345] Zum Begriff vgl. Fußnote 48.

und F&A-Funktion wieder hierarchisch der Zentraleinheit in Deutschland zu unterstellen (vgl. Abschnitt 5.5.2.2). In Fallstudie II verhindert hingegen die organisationshistorische Entscheidung, die Support-Funktionen soweit wie möglich zu automatisieren, dass Outsourcing-Optionen für die IT ernsthaft geprüft werden. Chemie- und Pharmahersteller B hat sich vorgenommen, die Effizienzpotenziale selbst zu heben (vgl. Abschnitt 5.2.2.2). Weder die *Ausprägung des Zielsystems* noch die *Organisationshistorie* haben bislang in der Literatur zur Gestaltung der IT-Funktion Beachtung gefunden.

6.2.2.3 Personalwesen

Auch die Konfiguration der HR-Funktion wird vor allem von der Faktorgruppe der unternehmensinternen Einflussgrößen bestimmt. Neben vier unternehmensinternen Faktoren spielt zudem *Know-how-Spezifität* als funktionsspezifischer Faktor eine wichtige Rolle (vgl. Tabelle 6-12).[347] In den Fallstudien I und III verhindert diese Spezifität die Auslagerung von HR-Prozessen, weil die auf Seiten externer Dienstleister notwendigen Investitonen, z.B. in spezifisches Know-how, kaum anderweitig verwendbar sind (vgl. Abschnitte 5.1.2.1 und 5.3.2.1). In Konsequenz verlangen potenzielle Provider so hohe Gebühren für die Übernahme der Prozesse, dass die Auslagerung nicht lohnt, oder lehnen sie sogar grundsätzlich ab. Die Literatur hat auf diesen Zusammenhang speziell für die HR-Funktion mehrfach aufmerksam gemacht (Klaas, McClendon & Gainey, 2001: 126f., 132; Tremblay, Patry & Lanoie, 2008: 689f., 704). Die theoretische Basis liefert die Transaktionskostentheorie, die die Faktorspezifität einer Transaktion als bedeutendste Eigenschaft für die Festlegung des angemessenen Governance Mode erachtet. Hohe Faktorspezifität, wie sie in den Fallstudien I und III für die HR-Prozesse vorliegt, spricht der Transaktionskostentheorie zufolge für eine interne Erbringung (vgl. Abschnitte 2.1.1.1 und 6.2.1). *Know-how-Spezifität* der HR-Funktion hat in den Fallstudien II, III und V außerdem Einfluss auf die geographische Verteilung. Die Prozesse weisen z.T. so große landesspezifische Besonderheiten auf, dass dezentrale HR-Ressourcen vorgehalten werden müssen (vgl. Abschnitte 5.2.2.1, 5.3.2.2 und 5.5.2.2). Einer stärkeren Zentralisierung der Aufgabenerbringung sind insofern Grenzen gesetzt.

---

[346] Die beschriebene Wirkungsweise des Faktors gilt nicht nur für die IT, sondern auch für den HR- und F&A-Bereich, wie die Ausführungen weiter unten zeigen.

[347] Nachfolgend wird somit die Wirkungsweise der Faktoren erläutert, die in mindestens drei der fünf Fallstudien Einfluss auf die Konfiguration der HR haben. Der Cut-Off-Punkt liegt also bei drei Fallstudien (vgl. Fußnote 331).

Gruppe	Cluster	Faktor	Governance Mode						Geographische Verteilung						Art und Weise						Anzahl[1)]
		Fallstudie	I	II	III	IV	V	Anzahl	I	II	III	IV	V	Anzahl	I	II	III	IV	V	Anzahl	
Funktionsspezifische Faktoren																					
	Prozesscharakteristika																				
		Know-how-Spezifität	X		X			2		X	X		X	3			X			1	**4**
		Separierbarkeit						0						0						0	**0**
		Volumen					X	1		X				1						0	**2**
	Interne Schnittstellen																				
		Abhängigkeiten zwischen Funktionen						0	X	X				2						0	**2**
	Externe Schnittstellen																				
		Kunden						0						0						0	**0**
		Schutz geistigen Eigentums/ vertraulicher Daten						0						0						0	**0**
Unternehmensinterne Faktoren																					
	Auf Individuen basierend																				
		Persönliche Interessen						0			X			1					X	1	**2**
		Einzelinitiativen						0						0	X	X				2	**2**
		Management Imprint						0			X			1	X		X			2	**2**
	Auf den Unternehmens-ressourcen																				
		Infrastruktur						0						0						0	**0**
		Management-Kapazität	X			X		2	X	X		X		3				X		1	**3**
	Auf der Unternehmenskultur																				
		Einstellung gegenüber Neuem		X	X			2		X	X			2		X				1	**2**
		Ausprägung des Zielsystems	X	X	X		X	4	X	X	X		X	4	X	X	X		X	4	**4**
		Verteilung der Entscheidungsverantwortung			X			1			X	X		2			X	X		2	**2**
	Auf der Unternehmenshistorie																				
		Spezifische Ereignisse - Akquisitionen						0				X		1						0	**1**
		Organisationshistorie	X	X	X	X	X	5	X	X	X	X	X	5	X	X	X	X	X	5	**5**
		Ergebnishistorie					X	1		X			X	2				X	X	2	**3**
Unternehmensexterne Faktoren																					
	Beschaffungsmarktseitig																				
		Charakteristika des Provider-Marktes	X					1						0						0	**1**
		Verfügbarkeit von Talenten						0						0						0	**0**
	Industrieseitig																				
		Industriedynamik		X				1		X				1						0	**1**
		Wettbewerbsstruktur						0						0						0	**0**
		Industriespezifische Strategie-Trends						0						0						0	**0**
	Makroumfeld																				
		Politisch-rechtliches Umfeld					X	1		X			X	2					X	1	**2**
		Sozio-kulturelles Umfeld						0						0						0	**0**
		Klima						0						0						0	**0**

1) Anzahl der Fallstudien, in denen der Faktor unabhängig von der Erbringungsdimension Relevanz besitzt

Tabelle 6-12: Einfluss der identifizierten Faktoren auf die HR-Funktion (eigene Darstellung)

Management-Kapazitäten stellen den ersten unternehmensinternen Faktor dar, der hinsichtlich seiner Wirkung auf die HR-Funktion diskutiert werden soll. Technologieunternehmen A, Chemie- und Pharmahersteller B sowie Handelskonzern D stehen vor dem Problem, nicht über ausreichend *Management-Kapazitäten* für die HR-Funktion zu verfügen (vgl. Abschnitte 5.1.2.2, 5.2.2.2 und 5.4.2.2). Aus unterschiedlichen Gründen fehlt inbesondere die Aufmerksamkeit des Top-Managements. Während in Unternehmen A das Management-Team vollständig durch das Tagesgeschäft absorbiert wird, hat das Management von Unternehmen B für sich bewusst andere Prioritäten als die Konfiguration des HR-Bereichs definiert. In Handelskonzern D sind die Führungskräfte schließlich stark durch die Auslagerungsprojekte im IT- und Einkaufsbereich gebunden, so dass keine Ressourcen zur Optimierung der HR-Funktion zur Verfügung stehen. Die fehlenden *Management-Kapazitäten* führen in allen drei Unternehmen dazu, dass sich die Konfiguration der HR-Funktion speziell hinsichtlich des Governance Mode und der geographischen Verteilung in den letzten Jahren wenig verändert hat und neue Erbringungsmöglichkeiten wie Outsourcing oder Offshoring kaum Verwendung

finden. Die Auswirkungen des Faktors *Management-Kapazität* auf die Gestaltung der unterstützenden Funktionen wurden in der Forschung bislang wenig beachtet.[348]

Die Wirkungsweise des Faktors *Ausprägung des Zielsystems* auf das Personalwesen entspricht seiner Wirkungsweise auf die IT-Funktion. Die Unternehmen B, C und E verzichten auf Konfigurationsmaßnahmen, die Personalfreisetzungen in Deutschland mit sich bringen, da das Wohl der Mitarbeiter wichtiger Bestandteil ihres jeweiligen Zielsystems ist (vgl. Abschnitte 5.2.2.2, 5.3.2.2 und 5.5.2.2). Chemie- und Pharmahersteller B hat sich beispielsweise deshalb für seinen Hauptsitz als Standort für ein HR SSC entschieden. Konsumgüterhersteller E hat aus dem gleichen Grund seine Pläne für ein HR SSC sogar vollständig verworfen. In Fallstudie I ist dagegen die strikte Kostendisziplin als zentrales Element des Zielsystems mitverantwortlich dafür, dass Technologieunternehmen A im HR-Bereich von Outsourcing, Offshoring oder Automatisierungen absieht (vgl. Abschnitt 5.1.2.2). Der Fokus auf Kostenminimierung blockiert nicht nur entsprechende Anfangsinvestitionen, sondern führt auch zu einem permanenten Mangel an *Management-Kapazitäten*.[349]

Auch die Wirkung des Faktors *Organisationshistorie* auf die Gestaltung der HR-Funktion, der in allen fünf untersuchten Unternehmen Relevanz besitzt, ist mit der Wirkung auf die IT-Funktion vergleichbar. In den Unternehmen A, C und D fehlen die zentral beeinflussbaren HR-*Prozessvolumina*, weil den Tochtergesellschaften in der Vergangenheit große Freiheiten hinsichtlich der Gestaltung des Personalwesens zugestanden worden sind (vgl. Abschnitte 5.1.2.2, 5.3.2.2 und 5.4.2.2). Die Tochtergesellschaften leiten daraus eine Art Gewohnheitsrecht für sich ab,[350] das die Durchsetzung zentral initiierter Konfigurationsmaßnahmen erheblich erschwert. Die Entscheidung, den Tochtergesellschaften Entscheidungsautonomie bezüglich der Gestaltung der HR-Funktion zu gewähren, hat somit Pfadabhängigkeiten verursacht,[351] die den Raum sinnvoller Konfigurationsoptionen für die betroffenen Unternehmen stark beschränken. Konsumgüterhersteller E konnte diese Pfadabhängigkeiten, die bis vor zehn Jahren auch für ihn galten, mit beträchtlichem Ressourceneinsatz überwinden (vgl. Abschnitt 5.5.2.2). Durch die weitgehende Standardisierung seiner HR-Prozesse, verbunden mit der Bündelung von Weisungsrechten in der Hauptverwaltung in Deutschland, stehen Unternehmen E nun zentrale Gestaltungsmaßnahmen wieder zunehmend offen. In Fallstudie II hat sich Chemie- und Pharmahersteller B im HR-Bereich grundsätzlich für

---

[348] Eine Ausnahme bildet der bereits erwähnte Beitrag von Hutzschenreuter & Israel (2006) (vgl. Abschnitt 6.1).

[349] Über den Faktor *Management-Kapazitäten* wirkt das einseitige Zielsystem von Unternehmen A somit auch noch einmal indirekt auf die Konfiguration der HR.

[350] Als Gewohnheitsrecht wird in Deutschland ungeschriebenes Recht bezeichnet, das sich durch lange tatsächliche Ausübung und allgemeine Anerkennung auszeichnet.

[351] Zum Begriff vgl. Fußnote 48.

Automatisierungen und den Aufbau von Shared Service Centern entschieden. Die parallele Verfolgung bestimmter anderer Konfigurationsmaßnahmen wie z.B. Outsourcing erscheint wenig wirtschaftlich (vgl. Abschnitt 5.2.2.2).

Als letzter unternehmensinterner Faktor mit Einfluss auf die HR-Konfiguration ist die *Ergebnishistorie* zu nennen, die in drei der fünf Fallstudien Bedeutung hat. So löste in Fallstudie II eine zwischenzeitliche Image- und damit einhergehende Ergebniskrise Optimierungsmaßnahmen für die HR-Funktion aus, die in der Einrichtung von Shared Service Centern mündeten (vgl. Abschnitt 5.2.2.2). In Fallstudie IV hat die angespannte Ergebnis- und Liquiditätssituation des Handelskonzerns D nicht nur dafür gesorgt, dass IT und Einkauf ausgelagert worden sind. Die Knappheit an Liquidität schließt auch Investitionen in die Automatisierung von HR-Prozessen aus (vgl. Abschnitt 5.4.2.2). In Unternehmen E, das in der Vergangenheit stets eine befriedigende Profitabilität aufwies, fehlt bislang ein ähnlicher Auslöser, weshalb im HR-Bereich auf Gestaltungsmaßnahmen verzichtet wurde, die negative Auswirkungen für die Beschäftigten beinhalten (vgl. Abschnitt 5.5.2.2). Die Literatur geht im Zusammenhang mit der Konfiguration der HR-Funktion weder auf die *Organisations*- noch auf die *Ergebnishistorie* ein.[352]

6.2.2.4 Finanz- und Rechnungswesen

Die F&A-Funktion, die in den Fallstudien II bis V Gegenstand der Analyse war, ist genau wie die HR-Funktion maßgeblich von vier unternehmensinternen und einem funktionsspezifischem Faktor abhängig (vgl. Tabelle 6-13).[353] Die *Know-how-Spezifität* als funktionsspezifische Einflussgröße wirkt sich auf die Konfiguration des F&A-Bereichs in den Fallstudien II, III und V aus, vornehmlich auf die räumliche Verteilung. Die Wirkungsweise entspricht dabei der Wirkungsweise des Faktors auf die räumliche Verteilung der HR-Funktion: Auch die F&A-Prozesse in den verschiedenen Tochtergesellschaften haben z.T. so ausgeprägte Landesspezifika entwickelt, dass gewisse dezentrale Ressourcen aufrechterhalten werden müssen, um die internen Kunden vor Ort adäquat bedienen zu können (vgl. Abschnitte 5.2.2.2, 5.3.2.2 und 5.5.2.2). Zentralisierungsvorhaben stoßen dadurch an ihre Grenzen.

Drei der vier relevanten Einflussgrößen aus der Gruppe der unternehmensinternen Faktoren hatten ebenfalls bereits große Bedeutung für die Konfiguration der HR-

[352] Dabei liegen durchaus Studien vor, die belegen, dass positive Ergebnishistorien zur Beibehaltung traditioneller Strategien führen (z.B. Hutzschenreuter & Israel, 2009: 441).

[353] Für die F&A-Funktion wird die Wirkungsweise der Faktoren erklärt, die in mindestens drei der vier Fallstudien, in denen der F&A-Bereich untersucht worden ist, Einfluss auf die Konfiguration haben. Der Cut-Off-Punkt liegt bei drei Fallstudien (vgl. Fußnote 331).

Funktion. Der Faktor *Ausprägung des Zielsystems* beeinflusst in den Fallstudien II, III und V die Konfiguration der F&A-Funktion wiederum analog seiner Wirkung auf den HR-Bereich: Die Mehrdimensionalität der Zielsysteme der Unternehmen B, C und E, in denen Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber einen hohen Stellenwert besitzt, führt zu einem zurückhaltenden Umgang mit Konfigurationsmaßnahmen, die Personalfreisetzungen beinhalten (vgl. Abschnitte 5.2.2.2, 5.3.2.2 und 5.5.2.2). So war der Faktor für Chemie- und Pharmahersteller B ein Grund, als Standorte für die SSCs im F&A-Bereich den Konzernhauptsitz in Deutschland sowie Barcelona auszuwählen. An diesen Standorten waren bereits zuvor die meisten F&A-Mitarbeiter beschäftigt, so dass die Etablierung der SSCs sozialverträglich gestaltet werden konnte. High-Tech-Konzern C hat auch auf Grund seines Zielsystems ganz auf Outsourcing, Offshoring oder SSCs verzichtet. Konsumgüterhersteller E experimentiert zwar inzwischen mit zwei SSCs im F&A-Bereich, achtet aber stets auf die Sozialverträglichkeit seiner Konfigurationsmaßnahmen, was radikalere Ansätze verbietet.

Gruppe	Cluster	Faktor	Governance Mode					Geographische Verteilung					Art und Weise					Anzahl[1)]
		Fallstudie	II	III	IV	V	Anzahl	II	III	IV	V	Anzahl	II	III	IV	V	Anzahl	
Funktionsspezifische Faktoren																		
	Prozesscharakteristika																	
		Know-how-Spezifität		X			1	X	X		X	3		X			1	**3**
		Separierbarkeit					0					0					0	**0**
		Volumen				X	1	X				1					0	**2**
	Interne Schnittstellen																	
		Abhängigkeiten zwischen Funktionen					0	X				1					0	**1**
	Externe Schnittstellen																	
		Kunden					0					0					0	**0**
		Schutz geistigen Eigentums/ vertraulicher Daten	X			X	2					0					0	**2**
Unternehmensinterne Faktoren																		
	Auf Individuen basierend																	
		Persönliche Interessen					0		X		X	2				X	1	**2**
		Einzelinitiativen					0	X			X	2	X				1	**2**
		Management Imprint					0		X			1		X			1	**1**
	Auf den Unternehmens-ressourcen																	
		Infrastruktur					0	X			X	2					0	**2**
		Management-Kapazität			X		1	X		X		2			X		1	**2**
	Auf der Unternehmenskultur																	
		Einstellung gegenüber Neuem	X	X			2	X	X			2	X			X	2	**3**
		Ausprägung des Zielsystems	X	X		X	3	X	X		X	3	X	X		X	3	**3**
		Verteilung der Entscheidungsverantwortung		X			1		X	X		2		X	X		2	**2**
	Auf der Unternehmenshistorie																	
		Spezifische Ereignisse - Akquisitionen					0			X		1					0	**1**
		Organisationshistorie	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4	X	X	X	X	4	**4**
		Ergebnishistorie				X	1	X			X	2			X	X	2	**3**
Unternehmensexterne Faktoren																		
	Beschaffungsmarktseitig																	
		Charakteristika des Provider-Marktes					0					0					0	**0**
		Verfügbarkeit von Talenten					0				X	1					0	**1**
	Industrieseitig																	
		Industriedynamik	X				1	X				1					0	**1**
		Wettbewerbsstruktur					0					0					0	**0**
		Industriespezifische Strategie-Trends					0					0					0	**0**
	Makroumfeld																	
		Politisch-rechtliches Umfeld					0	X			X	2					0	**2**
		Sozio-kulturelles Umfeld					0					0					0	**0**
		Klima					0					0					0	**0**

1) Anzahl der Fallstudien, in denen der Faktor unabhängig von der Erbringungsdimension Relevanz besitzt

Tabelle 6-13: Einfluss der identifizierten Faktoren auf die F&A-Funktion (eigene Darstellung)

Wie schon für die HR-Funktion ist der Faktor *Organisationshistorie* auch für die F&A-Funktion in sämtlichen Fallstudien von Belang, in denen der Support-Bereich analysiert worden ist.[354] Die Wirkungsweise des Faktors, der erneut alle drei Dimensionen beeinflusst, ähnelt in den Fallstudien III, IV und V seiner Wirkungsweise auf die HR-Funktion (vgl. Abschnitte 5.3.2.2, 5.4.2.2 und 5.5.2.2): In High-Tech-Unternehmen C und Handelskonzern D lohnen Outsourcing-, Offshoring- oder Automatisierungsprojekte für das Finanz- und Rechnungswesen nicht, weil das durch die Zentrale beeinflussbare Prozessvolumen zu gering ist. Beide Unternehmen haben ihren Tochtergesellschaften seit jeher große Gestaltungsfreiheiten bezüglich der F&A-Funktion eingeräumt, aus denen äußerst heterogene Prozesse hervorgegangen sind. Konsumgüterhersteller E ist ein Beispiel dafür, dass sich derartige Pfadabhängigkeiten allerdings mit großer Beharrlichkeit überwinden lassen: Die in den verschiedenen Landesgesellschaften einst sehr heterogenen F&A-Prozesse wurden aufwendig standardisiert, die Weisungsrechte in der Zentrale gebündelt. Dadurch hat sich der Gestaltungsspielraum hinsichtlich der Konfiguration des F&A-Bereichs für Unternehmen E wieder deutlich erweitert. Mit der Einrichtung von zwei F&A SSCs beginnt der Konsumgüterhersteller von diesen neuen Möglichkeiten Gebrauch zu machen. In Fallstudie II spielte die organisationshistorische Entscheidung der 90er Jahre, die F&A-Prozesse für Spanien und Portugal zu bündeln, für die Auswahl der SSC-Standorte eine Rolle (vgl. Abschnitt 5.2.2.2). Barcelona konnte dadurch bereits einen F&A-Nukleus mit Zentralisierungs-Know-how vorweisen, als sich die Standortfrage für die F&A SSCs zu Beginn des neuen Jahrtausends stellte und war somit als SSC-Standort prädestiniert. Die Tatsache, dass der Chemie- und Pharmahersteller dem vorhandenen Know-how bei seiner Standortwahl hohe Bedeutung beigemessen hat, kann als Hinweis darauf gewertet werde, dass das Unternehmen die dort existierenden Zentralisierungskompetenzen für nicht replizier- oder übertragbar hält, sondern im Sinne von Teece, Pisano & Shuen (1997) als dynamische Fähigkeit versteht, die Wettbewerbsvorteile generieren kann (vgl. Abschnitt 2.1.2.3). Die Fokussierung auf den Aufbau von SSCs in Verbindung mit umfassenden Automatisierungen bedingt in Fallstudie II zudem, dass zusätzliche andere Konfigurationsmaßnahmen wie z.B. Outsourcing für die F&A-Prozesse keinen Sinn machen.

Die *Ergebnishistorie* wirkt auf die Konfiguration der F&A in den gleichen Fallstudien wie auf die Konfiguration der HR. So wurde auch die Etablierung der F&A SSCs in Fallstudie II durch die tiefe Image- und Ergebniskrise begünstigt, die Chemie- und Pharmahersteller B von 2000 bis 2002 durchlief und die bei der Belegschaft die Bereitschaft erhöht hat, schmerzhafte Einschnitte zu akzeptieren (vgl. Abschnitt 5.2.2.2). Bei Handelskonzern D fehlt für Optimierungsmaßnahmen wie z.B. Automati-

[354] In Fallstudie I wurde die F&A-Funktion nicht untersucht.

sierungen im F&A-Bereich genauso das Geld wie im HR-Bereich (vgl. Abschnitt 5.4.2.2). Konsumgüterhersteller E hat hingegen auf Grund seiner stets befriedigenden Ergebnissituation in der Vergangenheit auf Gestaltungsmaßnahmen verzichtet, die Personalfreisetzungen beinhalten. Dem Unternehmen mangelte es an einem Auslöser, weshalb es erst jetzt vorsichtig mit SSCs im F&A-Bereich experimentiert (vgl. Abschnitt 5.5.2.2).

Eine Einflussgröße, deren Wirkungsweise weder für die IT- noch für die HR-Funktion diskutiert wurde, ist der unternehmenskulturelle Faktor *Einstellung gegenüber Neuem*.[355] Die konservative Grundeinstellung bewirkt in den Unternehmen B, C und E, dass sie Neuem prinzipiell skeptisch gegenüberstehen. Dies gilt nicht zuletzt für neue Erbringungsmöglichkeiten hinsichtlich der F&A-Funktion (vgl. Abschnitte 5.2.2.2, 5.3.2.2 und 5.5.2.2): Chemie- und Pharmahersteller B und Konsumgüterhersteller E machen im F&A-Bereich beispielsweise keinen Gebrauch von Outsourcing-Optionen. Auch bei der Etablierung ihrer SSCs für das Finanz- und Rechnungswesen wählten sie eine evolutionäre Vorgehensweise. Unternehmen B nutzte den vorhandenen Nukleus inklusive Zentralisierungs-Know-how in Barcelona, während Unternehmen E das SSC-Konzept zunächst über einen längeren Zeitraum in Manila testete. High-Tech-Konzern C lehnt Offshoring und Outsourcing für seine Support-Bereiche wegen seiner konservativen Haltung sogar vollständig ab. Wie der Einfluss der Unternehmenskultur im Generellen haben auch die Auswirkungen der *Einstellung gegenüber Neuem* auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen bislang keine Resonanz in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung gefunden.

6.2.2.5 Einkauf

Als letzte Support-Funktion wird nun der Einkauf diskutiert, der in den Fallstudien II, III und IV erforscht worden ist (vgl. Tabelle 6-14). Die Konfiguration des Einkaufs hängt vorwiegend von zwei funktionsspezifischen und einem unternehmensinternen Faktor ab.[356] Das *Prozessvolumen* als erster funktionsspezifischer Faktor spricht in Fallstudie II gegen die Auslagerung von Einkaufsprozessen. Chemie- und Pharmahersteller B verfügt selbst über ein so großes Einkaufsvolumen, dass keine zusätzlichen

[355] Die *Einstellung gegenüber Neuem* wurde für die IT- und HR-Funktion in diesem Abschnitt nicht erläutert, weil der Faktor für beide Funktionen nur in zwei der fünf Fallstudien Relevanz besitzt (jeweils in den Fallstudien II und III) und damit unterhalb des Cut-Off-Punkts von drei Fallstudien liegt (vgl. Fußnoten 344 und 347).

[356] Für den Einkauf wird auf die Wirkungsweise der Faktoren eingegangen, die die Einkaufskonfiguration in mindestens zwei Fallstudien beeinflusst haben. Der Cut-Off-Punkt liegt also bei zwei Fallstudien (vgl. Fußnote 331). Damit wird vom Standard der anderen Fallstudien abgewichen, in denen der Cut-Off-Punkt bei drei Fallstudien lag. Die Einkaufsfunktion wurde aber nur in drei Unternehmen un-

Vorteile durch die Bündelung von Einkaufsmacht bei einem externen Provider zu erwarten sind (vgl. Abschnitt 5.1.2.1). Damit bestätigt Fallstudie II einen wichtigen Aspekt der Transaktionskostentheorie, die von zunehmender Internalisierung ausgeht, je häufiger eine Transaktion anfällt (vgl. Abschnitt 2.1.1.1). Fallstudie IV macht außerdem klar, dass sich bei sehr großen *Prozessvolumen* auch die Auswahl des externen Dienstleisters schwieriger gestaltet. Handelskonzern D, der seine Beschaffung in erster Linie auf Grund von Liquiditätsengpässen ausgelagert hat, konnte lediglich aus ganz wenigen Anbietern auswählen, weil kaum ein Anbieter in der Lage ist, so große *Prozessvolumina* zu übernehmen (vgl. Abschnitt 5.4.2.1).

Gruppe	Cluster	Faktor	Governance Mode				Geographische				Art und Weise				Anzahl[1)]
		Fallstudie	II	III	IV	Anzahl	II	III	IV	Anzahl	II	III	IV	Anzahl	
Funktionsspezifische Faktoren															
	Prozesscharakteristika														
		Know-how-Spezifität			X	1				0				0	**1**
		Separierbarkeit				0				0				0	**0**
		Volumen	X		X	2				0				0	**2**
	Interne Schnittstellen														
		Abhängigkeiten zwischen Funktionen				0	X	X		2				0	**2**
	Externe Schnittstellen														
		Kunden				0				0				0	**0**
		Schutz geistigen Eigentums/ vertraulicher Daten				0				0				0	**0**
Unternehmensinterne Faktoren															
	Auf Individuen basierend														
		Persönliche Interessen			X	1				0				0	**1**
		Einzelinitiativen			X	1				0				0	**1**
		Management Imprint				0		X		1		X		1	**1**
	Auf den Unternehmens-ressourcen														
		Infrastruktur				0				0				0	**0**
		Management-Kapazität				0	X			1				0	**1**
	Auf der Unternehmenskultur														
		Einstellung gegenüber Neuem	X	X		2	X	X		2	X			1	**2**
		Ausprägung des Zielsystems		X		1		X		1		X		1	**1**
		Verteilung der Entscheidungsverantwortung				0				0				0	**0**
	Auf der Unternehmenshistorie														
		Spezifische Ereignisse - Akquisitionen				0				0				0	**0**
		Organisationshistorie				0				0				0	**0**
		Ergebnishistorie			X	1				0				0	**1**
Unternehmensexterne Faktoren															
	Beschaffungsmarktseitig														
		Charakteristika des Provider-Marktes			X	1				0				0	**1**
		Verfügbarkeit von Talenten				0				0				0	**0**
	Industrieseitig														
		Industriedynamik	X			1	X			1				0	**1**
		Wettbewerbsstruktur				0				0				0	**0**
		Industriespezifische Strategie-Trends			X	1				0				0	**1**
	Makroumfeld														
		Politisch-rechtliches Umfeld				0				0				0	**0**
		Sozio-kulturelles Umfeld				0				0				0	**0**
		Klima				0				0				0	**0**

1) Anzahl der Fallstudien, in denen der Faktor unabhängig von der Erbringungsdimension Relevanz besitzt

Tabelle 6-14: Einfluss der identifizierten Faktoren auf die Einkaufsfunktion (eigene Darstellung)

Der zweite funktionsspezifische Faktor mit Einfluss auf die Konfiguration des Einkaufs betrifft die geographische Verteilung. Diese ist in den Fallstudien II und III stark von den Standorten der Produktion abhängig. Wegen des engen Kontakts, der zwi-

tersucht (vgl. Tabelle 6-9), so dass die an dieser Stelle diskutierten Faktoren in der Mehrheit der ent-

schen Einkauf und Produktion notwendig ist, sind die verschiedenen Warengruppen-Teams von Unternehmen B im Rahmen eines Lead-Buyer-Konzeptes[357] an den Produktionsstandorten angesiedelt, die den stärksten Verbrauch in der jeweiligen Warengruppe aufweisen (vgl. Abschnitt 5.2.2.1). Die Einkaufsmitarbeiter von High-Tech-Konzern C sind ebenfalls auf die Fertigungswerke konzentriert. An den zahlreichen Montage- und Service-Standorten des Unternehmens werden keine Einkaufsaufgaben erbracht (vgl. Abschnitt 5.3.2.1).

Der unternehmensinterne Faktor *Einstellung gegenüber Neuem* wirkt sich in den Fallstudien II und III auf sämtliche Erbringungsdimensionen der Einkaufsfunktion aus. Die konservative Einstellung der Unternehmen B und C, die schon für die Konfiguration der F&A bedeutsam war, spiegelt sich auch im Bereich Einkauf wider: Outsourcing-, Offshoring- oder Automatisierungsmöglichkeiten werden abgelehnt. Nur Chemie- und Pharmahersteller C bündelt erste Prozesse für den White-Collar-Einkauf (vgl. Abschnitte 5.2.2.2 und 5.3.2.2).

6.2.2.6 Vergleich der Ergebnisse für die einzelnen Funktionen

Nachdem für sämtliche in dieser Arbeit untersuchten Support-Funktionen separat erläutert worden ist, von welchen Faktoren sie jeweils abhängen, sollen die Ergebnisse nun in zwei Thesen verdichtet werden. In den Ausführungen des Abschnitts wurde bereits mehrfach darauf hingewiesen, dass starke Überschneidungen hinsichtlich der Faktoren existieren, die maßgeblich für die Konfiguration von HR und F&A sind.[358] So hängt die Gestaltung beider Funktionen insbesondere von *Know-how-Spezifität*, der *Ausprägung des Zielsystems*, der *Organisationshistorie* und der *Ergebnishistorie* ab.[359]

Übertragungs-richtung	Fall-studie II	Fall-studie III	Fall-studie IV	Fall-studie V	Summe
HR → F&A	11/11 100%	7/7 100%	5/5 100%	7/7 100%	30/30 100%
F&A → HR	11/13 85%	7/7 100%	5/5 100%	7/12 58%	30/37 81%

Tabelle 6-15: Übertragbarkeit der Faktoren zwischen HR und F&A (eigene Darstellung)

Wie aus Tabelle Tabelle 6-15 ersichtlich wird, wirken sich ferner alle Faktoren, die in den Fallstudien II bis IV Einfluss auf die Konfiguration der HR ausüben, gleichzeitig

sprechenden Fallstudien Bedeutung besaßen.

[357] Zum Begriff vgl. Fußnote 222.

[358] Diese Überschneidungen gelten für alle drei Erbringungsdimensionen (vgl. Tabelle 6-12 und Tabelle 6-13).

[359] D.h., alle vier Faktoren besitzen für HR- und F&A-Funktion in mindestens drei Fallstudien Relevanz.

auf die F&A aus.[360] Vice versa beeinflusst eine klare Mehrheit der Faktoren, die die Gestaltung der F&A berührt, zugleich die Konfiguration der HR.[361] Es lässt sich folgende These ableiten:

These 2: Die HR-Konfiguration und die F&A-Konfiguration eines Unternehmens sind mehrheitlich von den gleichen Faktoren abhängig, d.h., mehr als die Hälfte der für die eine Funktion relevanten Faktoren sind auch für die jeweils andere Funktion von Bedeutung.

Gleichzeitig grenzt der Vergleich des Einflusses der ermittelten Faktoren auf die verschiedenen Funktionen den F&E-Bereich von den anderen Funktionen ab. Mit Ausnahme des Faktors *Einstellung gegenüber Neuem* hat keiner der Faktoren, die für IT, HR, F&A oder Einkauf wichtig sind, für die F&E besondere Bedeutung, obwohl die F&E diesen Faktoren grundsätzlich genauso ausgesetzt ist wie die anderen unterstützenden Funktionen. Verantwortlich dafür ist die Einstufung der F&E als Kernkompetenz, der das Potenzial zugemessen wird, Wettbewerbsvorteile zu generieren (Prahalad & Hamel, 1990).[362] Diese Einstufung als Kernkompetenz durch die Unternehmen sorgt dafür, dass die meisten Einflussgrößen, von denen IT, HR, F&A oder Einkauf abhängig sind, nur als nebensächlich für die Konfiguration der F&E erachtet werden. Sie überlagert beispielsweise bei Chemie- und Pharmahersteller B das sonst dominante Prinzip der Automatisierung und Bündelung in Shared Service Centern (vgl. Abschnitt 5.2.1). Stattdessen sind für die F&E-Gestaltung häufig Einflussgrößen entscheidend, die eng mit dem Aufbau oder dem Erhalt von Kernkompetenzen in Zusammenhang stehen (z.B. *Kunden*, *Schutz geistigen Eigentums*[363], *Verfügbarkeit von Talenten* oder *politisch-rechtliches Umfeld*) und nur geringe Auswirkungen auf IT, HR, F&A oder Einkauf haben. Der Konfiguration der F&E kommt deshalb innerhalb der untersuchten Funktionen eine Sonderstellung zu:

These 3: Die Konfiguration der F&E ist von anderen Faktoren abhängig als die Konfiguration von IT, HR, F&A und Einkauf, weil die

---

[360] Für Technologiekonzern A wurde die F&A-Funktion nicht analysiert, so dass diesbezüglich keine Aussage getroffen werden kann.

[361] Die erste Zeile von Tabelle 6-15 zeigt für die einzelnen Fallstudien an, wie viele der identifizierten Faktoren mit Einfluss auf die HR-Funktion auf das Finanz- und Rechnungswesen übertragen werden können. In Fallstudie II wirken sich beispielsweise sämtliche 11 Faktoren der insgesamt 11 für die Konfiguration der HR relevanten Faktoren auch auf den F&A-Bereich aus (also 100%). Demgegenüber lassen sich von den 13 Faktoren, die die F&A-Funktion in Fallstudie II beeinflussen, nur 11 (also 85%) auf den HR-Bereich übertragen (vgl. zweite Zeile von Tabelle 6-15).

[362] Vgl. zum Konzept der Kernkompetenzen auch Abschnitt 2.1.2.2.

[363] Der Faktor *Schutz geistigen Eigentums* spielt nur in zwei der drei Fallstudien eine Rolle, in der die F&E-Funktion untersucht worden ist (vgl. Abschnitte 5.1.2.1 und 5.2.2.1), weshalb er in diesem Abschnitt bislang nicht erläutert wurde (vgl. Fußnote 341). Er wird hier aufgeführt, weil er unmittelbar mit dem Konzept der Kernkompetenz in Verbindung zu bringen ist und fast ausschließlich die F&E-Funktion betrifft.

F&E im Gegensatz zu den anderen untersuchten Funktionen als Kernkompetenz angesehen wird.

These 3 grenzt die F&E-Funktion gegen alle anderen analysierten Bereiche ab. Sie macht deutlich, dass Beiträge, die sich mit der Konfiguration mehrerer unterstützender Funktionen inklusive der F&E befassen, die Besonderheiten der Funktion unbedingt berücksichtigen müssen. Wie die Fallstudien belegen, sind andere Funktionen von der F&E stark abhängig (vgl. Abschnitte 5.1.2.1, 5.2.2.1 und 5.3.2.1). Die Devise für die Wissenschaft muss infolgedessen nicht etwa sein, den F&E-Bereich künftig wieder isoliert zu betrachten, sondern funktional übergreifende Forschung gemäß Cheng & Bolon (1993: 14f.) zu betreiben, die die Besonderheiten des F&E-Bereichs beachtet.

Die Sonderstellung der F&E wird auch daran deutlich, dass von den untersuchten Unternehmen stets explizite Konfigurationsstrategien für die F&E erarbeitet wurden, während derartige Strategien für die anderen Funktionen eher die Ausnahme darstellen.[364] Obwohl gezeigt werden konnte, dass insbesondere HR- und F&A-Prozesse von ähnlichen Faktoren beeinflusst werden und infolgedessen mit vergleichbaren Problemen konfrontiert sind, fehlen funktionsübergreifende Strategien sogar gänzlich. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die einzelnen unterstützenden Funktionen von verschiedenen Top-Managern verantwortet werden: Dem F&A- und HR-Bereich stehen in deutschen Unternehmen häufig unterschiedliche Vorstände vor. Da diese ihren jeweiligen Support-Bereich oft zusätzlich zur Führung eines operativen Geschäftsbereichs oder Teilkonzerns betreuen, werden auch strategische Entscheidungen zur Funktion meist auf die zweite Führungsebene delegiert. Die Manager dieser Hierarchieebene dürften stärker noch als Vorstandsmitglieder aus einer funktionsspezifischen Perspektive heraus handeln und funktionsübergreifende Gestaltungsmöglichkeiten dadurch vernachlässigen. Hinzu kommt bei Top-Managern oftmals ein ausgeprägter Machtanspruch, der es ihnen grundsätzlich erschwert, Einflussbereiche aufzugeben. Strategien, die für mehrere unterstützende Funktionen gelten, würden diesen Machtanspruch beschneiden. Die Argumentation lässt zumindest für Deutschland Zweifel aufkommen, ob funktionsübergreifende Strategien zu einzelnen Gestaltungsmöglichkeiten, wie sie z.B. Lewin & Peeters (2006a: 230) und Lewin & Couto (2007: 23ff.) für Offshoring beschreiben, aktuell mit den gegenwärtigen Management-Strukturen realisierbar sind.

Die Literatur zur Konfiguration der unterstützenden Funktionen hat Unterschieden zwischen Funktionen bislang wenig Bedeutung beigemessen. Die meisten Beiträge stellen entweder von vornherein auf lediglich eine bestimmte Funktion ab oder beschäf-

[364] Dies mag unter Berücksichtigung der Ausführlichkeit verwundern, mit der sich Forscher und Praktiker den Strategien von Unternehmen gewidmet haben (zum Begriff der Strategie vgl. z.B. Kleindienst (2008: 4ff)). Auch angesichts des steigenden Kosten- und Innovationsdrucks ist das Fehlen expliziter Strategien für den Großteil der unterstützenden Funktionen erstaunlich.

tigten sich pauschal mit Support-Bereichen, ohne zwischen den verschiedenen Funktionen zu differenzieren (vgl. Abschnitt 3.4).[365] Abschnitt 6.2.2 hat einen Schritt zur Behebung dieses Defizits geleistet. Nachdem dimensions- (Abschnitt 6.2.1) und funktionsspezifische Muster (Abschnitt 6.2.2) hinsichtlich der Wirkungsweise der identifizierten Faktoren erläutert worden sind, soll nun in Abschnitt 6.2.3 auf dimensions- und funktionsunabhängige Ergebnisse eingegangen werden.

6.2.3 Dimensions- und funktionsunabhängige Ergebnisse

In den fünf Fallstudien wurden 25 verschiedene Faktoren mit Einfluss auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen ermittelt, die 10 Faktorenclustern zugeordnet werden konnten (vgl. auch Abbildung 6-1). Tabelle 6-16 zeigt im Überblick, in welchen Fallstudien welche Faktoren und Faktorencluster eine Rolle spielen.[366, 367]

[365] Eine Ausnahme bildet z.B. die Untersuchung von Hutzschenreuter, Dresel & Ressler (2007).

[366] Faktoren, die in der zusammenfassenden Abbildung der jeweiligen Fallstudie (Abbildung 5-1, Abbildung 5-2, Abbildung 5-3, Abbildung 5-4, Abbildung 5-5) als Faktor mit besonders starkem Einfluss eingestuft wurden (vgl. Fußnote 172), sind mit einem gefetteten X gekennzeichnet. Die Faktorencluster wurden mit einem gefetteten X versehen, sofern ein zugehöriger Faktor des Clusters in der jeweiligen Fallstudie als besonders relevant eingestuft worden ist.

[367] Die Tabelle abstrahiert dabei von der Fragestellung, welche spezifischen Funktionen und Erbringungsdimensionen durch die verschiedenen Faktoren beeinflusst werden. Vgl. hierzu die Abschnitte 6.2.1 und 6.2.2.

Gruppe	Cluster	Faktor	FS I	FS II	FS III	FS IV	FS V	Anzahl
Funktionsspezifische Faktoren								
	Prozesscharakteristika		**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	5
		Know-how-Spezifität	**X**	**X**	**X**	**X**	x	5
		Separierbarkeit	x					1
		Volumen		**X**		x	**X**	3
	Interne Schnittstellen		**X**	**X**	x			3
		Abhängigkeiten zwischen Funktionen	**X**	**X**	x			3
	Externe Schnittstellen		**X**	**X**	x		x	4
		Kunden	**X**	**X**	x			3
		Schutz geistigen Eigentums/vertraulicher Daten	x	**X**			x	3
Unternehmensinterne Faktoren								
	Auf Individuen basierend		**X**	**X**	**X**	x	x	5
		Persönliche Interessen			x	x	x	3
		Einzelinitiativen	**X**	**X**		x	x	4
		Management Imprint	x		**X**			2
	Auf den Unternehmensressourcen basierend		**X**	x		**X**	x	4
		Infrastruktur	**X**	x			x	3
		Management-Kapazität	**X**	x		**X**		3
	Auf der Unternehmenskultur basierend		**X**	**X**	**X**	x	**X**	5
		Einstellung gegenüber Neuem	**X**	**X**	**X**		**X**	4
		Ausprägung des Zielsystems	**X**	**X**	x		**X**	4
		Verteilung der Entscheidungsverantwortung			**X**	x		2
	Auf der Unternehmenshistorie basierend		**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	5
		Spezifische Ereignisse - Akquisitionen	**X**	**X**	x	x		4
		Organisationshistorie	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	5
		Ergebnishistorie	x	x		**X**	**X**	4
Unternehmensexterne Faktoren								
	Beschaffungsmarktseitig		**X**	x	x	**X**	x	5
		Charakteristika des Provider-Marktes	**X**	x		**X**	x	4
		Verfügbarkeit von Talenten	x	x	x		x	4
	Industrieseitig		**X**	x		**X**		3
		Industriedynamik	**X**	x				2
		Wettbewerbsstruktur	x	x				2
		Industriespezifische Strategie-Trends				**X**		1
	Makroumfeld		**X**	**X**	x		x	4
		Politisch-rechtliches Umfeld	x	x	x		x	4
		Sozio-kulturelles Umfeld	x					1
		Klima	**X**	**X**				2

FS = Fallstudie X = Relevanz **X** = besonders hohe Relevanz

Tabelle 6-16: Identifizierte Faktoren mit Einfluss auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen im Überblick (eigene Darstellung)

Bereits die rein quantitative Auswertung bringt die besondere Wichtigkeit unternehmensinterner Faktoren zum Ausdruck: 38 der insgesamt 76 Faktoren, die in den fünf Fallstudien identifiziert werden konnten, gehören dieser Faktorgruppe an.[368] Demzufolge kommen unternehmensinterne Faktoren eindeutig häufiger vor als Einflussgrößen aus den beiden anderen Faktorgruppen. 23 dieser 38 Faktoren sind dabei Faktorenclustern zuzurechnen, die *auf der Unternehmenskultur* oder *der Unternehmenshistorie basieren*. Aus keinem anderen Faktorencluster wurde Faktoren häufiger Bedeutung für die Konfiguration der unterstützenden Funktionen beigemessen als aus diesen beiden Clustern.[369] Außerdem zählen 23 der 40 Einflussgrößen, denen im Rah-

[368] Die angegebenen Zahlen beinhalten Mehrfachnennungen der Faktoren.

[369] In den fünf Fallstudien wurden zehnmal Faktoren genannt, die auf der Unternehmenskultur basieren. Dreizehnmal wurden Faktoren angeführt, die auf der Unternehmenshistorie basieren (vgl. Tabelle 6-16).

men der zusammenfassenden Abbildungen der Fallstudien in den Abschnitten 5.1.2, 5.2.2, 5.3.2, 5.4.2 bzw. 5.5.2 besondere Relevanz zugeschrieben worden ist (vgl. Fußnote 172), zu den unternehmensinternen Faktoren. Von diesen 23 Faktoren mit besonders starkem Einfluss beruhen auf Unternehmenskultur oder -historie wiederum 17 Faktoren.[370]

Bedeutsamer als obige Analyse ist allerdings die Tatsache, dass die Konfiguration der unterstützenden Funktionen in sämtlichen fünf Fallstudien am häufigsten und am stärksten von der Faktorgruppe der unternehmensinternen Faktoren abhängt (vgl. Abschnitte 5.1.2, 5.2.2, 5.3.2, 5.4.2, 5.5.2 und Tabelle 6-16).[371] Auch die Betrachtung einzelner Erbringungsdimensionen (vgl. Tabelle 6-6, Tabelle 6-7 und Tabelle 6-8 in Abschnitt 6.2.1) und Funktionen (vgl. Tabelle 6-10, Tabelle 6-11, Tabelle 6-12, Tabelle 6-13 und Tabelle 6-14) zeugt stets von der Dominanz unternehmensinterner Einflussgrößen im Allgemeinen und speziell von der herausragenden Wichtigkeit von Faktoren, die *auf der Unternehmenskultur* oder *der Unternehmenshistorie basieren*. Unter der Prämisse, dass sich die Einflussgröße eines Faktors aus der Häufigkeit, mit der der Faktor vorkommt, und der Stärke seines Einflusses zusammensetzt, ergibt sich folgende These:

These 4: Unternehmensinterne Faktoren haben den größten Einfluss auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen. Innerhalb der unternehmensinternen Faktoren üben die beiden Faktorencluster *auf der Unternehmenskultur basierende Faktoren* und *auf der Unternehmenshistorie basierende Faktoren* den größten Einfluss aus.

Die Dominanz unternehmensinterner Faktoren kann insofern als überraschend bezeichnet werden, als dass funktionsspezifische und unternehmensexterne Einflussgrößen in der Literatur zur Erbringung der unterstützenden Funktionen bislang besser dokumentiert sind als unternehmensinterne Faktoren. In der Forschung finden nur wenige Einzelaspekte der vier unternehmensinternen Faktorencluster Berücksichtigung. Funktionsspezifische und unternehmensexterne Einflussgrößen sind hingegen deutlich weiter

---

[370] Diese quantitative Auswertung misst den identifizierten Faktoren zwischen und innerhalb der jeweiligen Fallstudien eine einheitliche Gewichtung bei, was u.U. nicht der Realität entspricht. Dieser Mangel wird aber durch die Eindeutigkeit der Ergebnisse teilweise geheilt.

[371] Als Beispiel sei hier Fallstudie I erläutert (vgl. Tabelle 6-16): Neun der insgesamt 21 identifizierten Faktoren sind unternehmensinterne Faktoren. Von den 13 Faktoren mit starkem Einfluss auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen stammen sieben aus der Gruppe der unternehmensinternen Faktoren. Weder funktionsspezifische Faktoren (fünf Faktoren, davon drei Faktoren von hoher Relevanz) noch unternehmensexterne Faktoren (sieben Faktoren, davon drei Faktoren mit hoher Relevanz) wirken sich so häufig bzw. stark auf die Konfiguration der Support-Bereiche aus. Das gleiche Muster lässt sich in den Fallstudien II bis V feststellen.

verbreitet, insbesondere in der Offshoring- und Outsourcing-Literatur.[372] Dass die existierende Forschung somit wesentliche Zusammenhänge hinsichtlich der Gestaltung unterstützender Funktionen vernachlässigt, ist u.a. darauf zurückzuführen, dass bislang kaum Fallstudienforschung zu diesem Themengebiet vorliegt. Zur Erforschung komplexer, wenig offenkundiger Faktoren wie z.B. dem Einfluss von Individuen, der Unternehmenskultur oder -historie sind aber gerade Fallstudien als Methode besonders geeignet (vgl. Abschnitt 4.1.1). Großzahlige Erhebungen laufen Gefahr, dass wichtige unterschwellige Einflussgrößen, zu denen die meisten unternehmensinternen Faktoren zu zählen sind, durch das standardisierte Untersuchungsraster fallen.

Die im letzten Absatz angesprochene geringe wissenschaftliche Beachtung betrifft speziell auch die beiden Faktorencluster, von denen die Konfiguration der Support-Bereiche insgesamt am stärksten abhängt. Aus den *auf der Unternehmenskultur basierenden Faktoren* lässt sich lediglich der Faktor *Einstellung gegenüber Neuem* mit existierenden Forschungsbeiträgen zur Konfiguration unterstützender Funktionen in Verbindung bringen: Die evolutionäre Vorgehensweise der Unternehmen B und E bei der Errichtung ihrer SSCs erinnert an den schrittweisen Aufbau dynamischer Fähigkeiten zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen wie ihn Teece, Pisano & Shuen (1997: 518ff.) beschreiben.[373] Chemie- und Pharmahersteller B hat seine Erfahrungen mit F&A SSCs zur Einrichtung der HR SSCs genutzt (vgl. Abschnitt 5.2.2.2). Konsumgüterhersteller E hat sich zunächst mit einem Pilotprojekt von der Tragfähigkeit des Konzeptes für den F&A-Bereich überzeugt, um die gewonnenen Erkenntnisse dann zum Aufbau des SSC einsetzen zu können (vgl. Abschnitt 5.5.2.2). In der Literatur zur Konfiguration der unterstützenden Funktionen verwenden verschiedene Autoren das Konzept der dynamischen Fähigkeiten bislang allerdings ausschließlich zur Erläuterung der Entwicklung von Offshoring-Kompetenzen (Doh, 2005: 701f.; Lewin & Peeters, 2006a: 222).

Die beiden anderen Faktoren des Clusters werden in Beiträgen zur Konfiguration der Support-Bereiche ignoriert, nicht zuletzt, weil sich unternehmenskulturelle Faktoren großzahligen Analysen wie z.B. Fragebogenuntersuchungen weitgehend entziehen.[374] Für die Management-Praxis ist die Relevanz und Wirkungsweise unternehmenskultureller Faktoren ein Hinweis darauf, dass sich Gestaltungsmaßnahmen, die nicht mit der Unternehmenskultur vereinbar sind, nur schwer durchsetzen lassen und wenig effektiv sind. So ist beispielsweise der Versuch von Technologiekonzern A, F&E-Prozesse nach Rumänien zu verlagern, an der skeptischen Grundhaltung Neuem gegenüber als wichtigem Kulturelement von Unternehmen A gescheitert (vgl. Abschnitt 5.1.2.2).

---

[372] Vgl. hierzu die Abschnitte 3.2, 3.3 und 6.1.
[373] Vgl. auch Abschnitt 2.1.2.3.
[374] Vgl. hierzu die Ausführungen weiter oben in diesem Abschnitt.

Zum Verständnis der Wirkungsweise unternehmenskultureller Faktoren trägt das *7-S-Modell* von Waterman, Peters & Phillips (1980) bei, das in Abbildung 6-3 dargestellt ist. Zentrale Idee dieses Modells ist die Relevanz sieben verschiedener Variablen für die Effektivität von Organisationen: Strategie, Struktur, Systeme, Unternehmenskultur, Mitarbeiter, Fähigkeiten und Vision. Veränderungen hinsichtlich einer Variablen haben Auswirkungen auf die anderen Variablen. Effektive Organisationen halten die sieben Variablen im Gleichgewicht (1980: 7ff.).

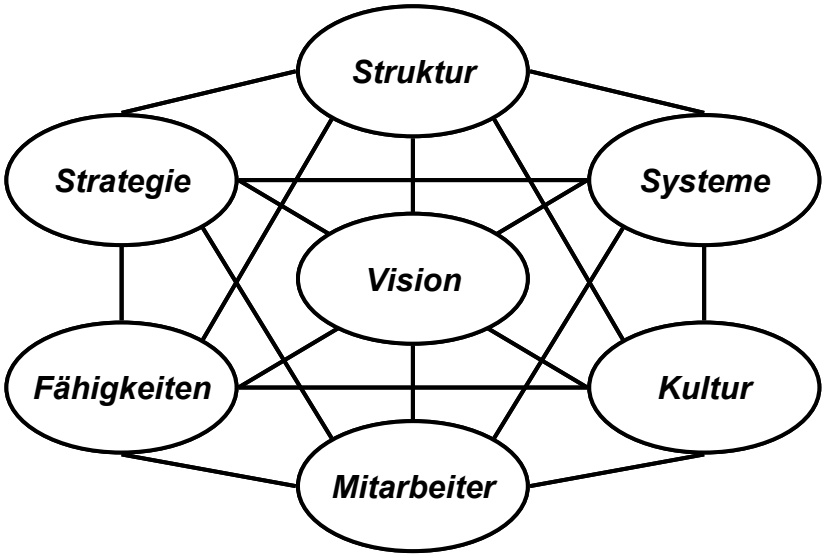


Abbildung 6-3: 7-S-Modell (in Anlehnung an Waterman, Peters & Phillips (1980: 7))

Die Etablierung von SSCs und die Umsetzung von Offshoring- oder Outsourcing-Maßnahmen verändern die Unternehmensstruktur nachhaltig. Dadurch besteht u.U. die Gefahr, dass die Balance zwischen den sieben Variablen des Modells, insbesondere zwischen der Unternehmenskultur und der Unternehmensstruktur, verloren geht, was die Effektivität der Organisation negativ beeinträchtigen würde. Die Unternehmenskultur von High-Tech-Konzern C, die durch starken Konservatismus, ein hohes Verantwortungsbewusstsein den Mitarbeitern gegenüber und dezentrale Entscheidungskompetenzen geprägt ist (vgl. Abschnitt 5.3.2.2), erscheint beispielsweise inkompatibel mit einer Konfiguration der Support-Funktionen, die auf zentral diktierten Outsourcing- und Offshoring-Maßnahmen basiert. Folgerichtig verzichtet Unternehmen C bisher auf solche Gestaltungselemente. Da sich die Kultur eines Unternehmens nur graduell verändern lässt, darf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen ebenfalls nur sukzessive angepasst werden, weil sich sonst die Unternehmensstruktur zu weit von der Unternehmenskultur zu entfernen droht. Unternehmen B stellt einen ausreichenden Fit durch die Einrichtung seiner SSCs an bereits bestehenden Standorten sicher. Der Chemie- und Pharmahersteller kann so Veränderungen seiner Konfiguration realisieren und gleichzeitig seiner Unternehmenskultur Rechnung tragen, die als kon-

servativ/evolutionär und multidimensional bezüglich seines Zielsystems zu beschreiben ist (vgl. Abschnitt 5.2.2.2). Auch Unternehmen E sieht bei Modifikationen der Konfiguration seiner unterstützenden Funktionen auf Grund seiner Unternehmenskultur von Maßnahmen ab, die nicht sozialverträglich umgesetzt werden können (vgl. Abschnitt 5.5.2.2). Der Aufbau eines SSC im HR-Bereich wurde nach Mitarbeiterprotesten sogar abgesagt. Wie die Ausführungen verdeutlicht haben, bietet das 7-S-Modell einen ersten Ansatz zur Erklärung der großen Relevanz unternehmenskultureller Faktoren für die Gestaltung der Support-Funktionen, wenngleich das Modell als stark praxisorientiert und wenig theoretisch fundiert bezeichnet werden muss.[375]

Die *auf der Unternehmenshistorie basierenden* Faktoren werden in der Literatur kaum berücksichtigt. Wie in den Abschnitten 6.2.1 und 6.2.2 erläutert, sind Pfadabhängigkeiten für die Bedeutung der Faktoren *Akquisitionen* und *Organisationshistorie* verantwortlich. Die Relevanz der *Ergebnishistorie* als dritte Einflussgröße dieses Faktorenclusters weist indes darauf hin, dass anscheinend bestimmte Ereignisse oder Entwicklungen notwendig sind, um tiefgreifende Veränderungen der Konfiguration der unterstützenden Funktionen anzustoßen. Auf diesen Zusammenhang wird ausführlich in Abschnitt 6.4 eingegangen.

Zum Abschluss von Abschnitt 6.2 sollen in Abbildung 6-4 die Interdependenzen zwischen den verschiedenen Einflussgrößen aufgezeigt werden, wie sie in den Abschnitten 5.1.2, 5.2.2, 5.3.2, 5.4.2 und 5.5.2 erörtert worden sind. Das Schaubild belegt, dass zwischen den Faktoren starke Interdependenzen bestehen. Die Wissenschaft hat diese Interdepenzen bislang weitgehend ausgeblendet, obwohl sie in der Realität von großer Bedeutung sind. Wie Abbildung 6-4 illustriert, bestehen die stärksten Abhängigkeiten innerhalb der Faktorgruppe der unternehmensinternen Faktoren. Nach der Diskussion der Wirkungsweise geht Abschnitt 6.3 jetzt auf die Wirkungsebenen, auf der die verschiedenen identifizierten Faktoren die Konfiguration unterstützender Funktionen beeinflussen, und damit auf Forschungsfrage 3 aus Abschnitt 3.5 ein.

[375] Das 7-S-Modell wurde ursprünglich als Management-Hilfsmittel und nicht als umfassender Theorieansatz konzipiert.

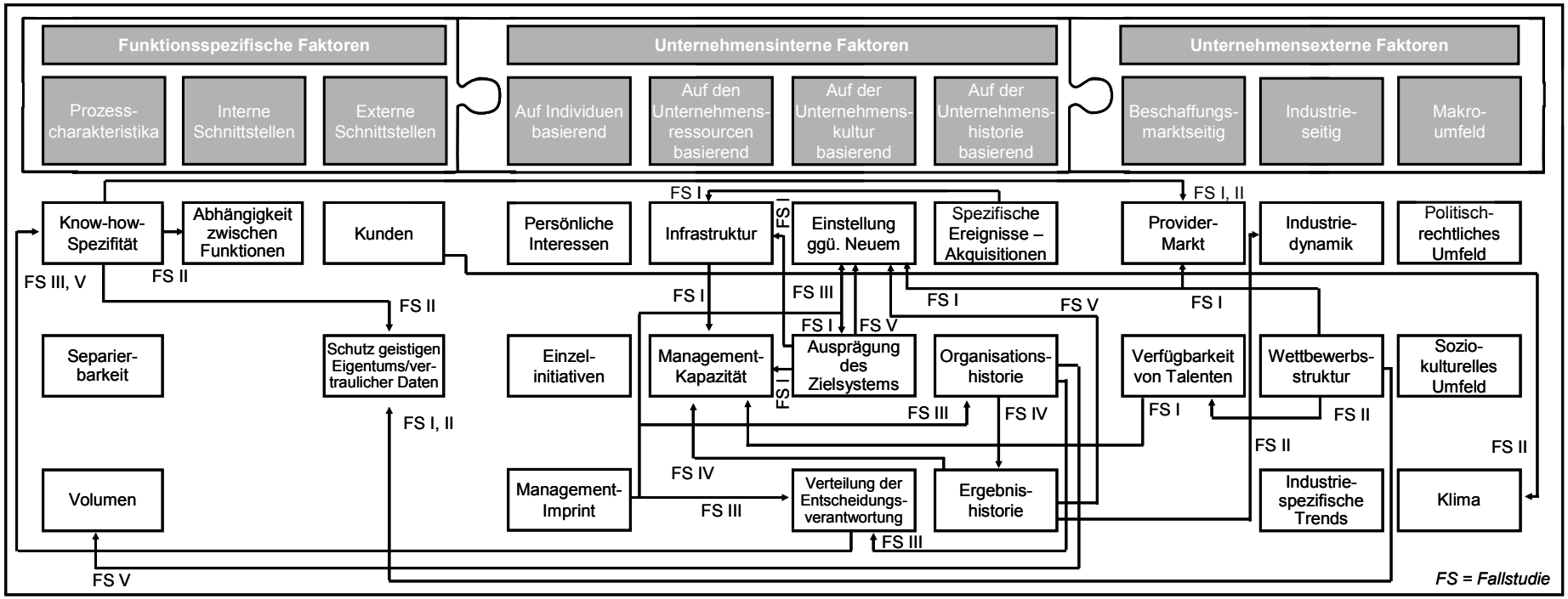


Abbildung 6-4: Einfluss der Faktoren untereinander (eigene Darstellung)

6.3 Wirkungsebene der identifizierten Faktoren

Die 25 identifizierten Faktoren unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich der Häufigkeit und Stärke, mit der sie die Konfiguration der Support-Bereiche beeinflussen, sondern auch bezüglich ihrer Wirkungsebene. Die Wirkungsebene eines Faktors soll hier anhand von zwei Aspekten definiert werden. Zum einen beschreibt die Wirkungstiefe eines Faktors als erster Aspekt der Wirkungsebene, inwiefern sich die Wirkung eines Faktors von einem Prozess auf die ganze Funktion bzw. sogar alle Support-Funktionen innerhalb eines Unternehmens übertragen lässt. Die Wirkungsbreite gibt zum anderen die Transferierbarkeit der Wirkung eines Faktors zwischen verschiedenen Unternehmen an. Faktoren, deren Einfluss sich nur auf ein bestimmtes Unternehmen bezieht, weisen demnach eine geringe Wirkungsbreite auf, während Einflussgrößen, die sich auf alle Unternehmen auswirken, über eine hohe Wirkungsbreite verfügen. Tabelle 6-17 zeigt die Wirkungstiefe der Faktoren in den verschiedenen Fallstudien.[376]

Gruppe	Cluster	Faktor	Fallstudie I	Fallstudie II	Fallstudie III	Fallstudie IV	Fallstudie V
Funktionsspezifische Faktoren							
Nr.							
	Prozesscharakteristika						
1		Know-how-Spezifität	Einzelne Funktion(en)	Einzelne Funktion(en)	Einzelne Funktion(en)	Einzelne(r) Prozess(e)	Einzelne(r) Prozess(e)
2		Separierbarkeit	Einzelne(r) Prozess(e)				
3		Volumen		Einzelne(r) Prozess(e)		Einzelne(r) Prozess(e)	Einzelne(r) Prozess(e)
	Interne Schnittstellen						
4		Abhängigkeiten zwischen Funktionen	Einzelne Funktion(en)	Einzelne Funktion(en)	Einzelne Funktion(en)		
	Externe Schnittstellen						
5		Kunden	Einzelne Funktion(en)	Einzelne(r) Prozess(e)	Einzelne Funktion(en)		
6		Schutz geistigen Eigentums/vertraulicher Daten	Einzelne Funktion(en)	Einzelne Funktion(en)			Einzelne Funktion(en)
Unternehmensinterne Faktoren							
	Auf Individuen basierend						
7		Persönliche Interessen			Einzelne Funktion(en)	Einzelne(r) Prozess(e)	Alle Support-Funktionen
8		Einzelinitiativen	Einzelne(r) Prozess(e)	Einzelne Funktion(en)		Einzelne(r) Prozess(e)	Einzelne Funktion(en)
9		Management Imprint	Alle Support-Funktionen		Alle Support-Funktionen		
	Auf den Unternehmensressourcen basierend						
10		Infrastruktur	Einzelne Funktion(en)	Einzelne Funktion(en)			Einzelne Funktion(en)
11		Management-Kapazität	Einzelne Funktion(en)	Alle Support-Funktionen		Alle Support-Funktionen	
	Auf der Unternehmenskultur basierend						
12		Einstellung gegenüber Neuem	Alle Support-Funktionen	Alle Support-Funktionen	Alle Support-Funktionen		Einzelne Funktion(en)
13		Ausprägung des Zielsystems	Alle Support-Funktionen	Alle Support-Funktionen	Alle Support-Funktionen		Alle Support-Funktionen
14		Verteilung der Entscheidungsverantwortung			Alle Support-Funktionen	Alle Support-Funktionen	
	Auf der Unternehmenshistorie basierend						
15		Spezifische Ereignisse - Akquisitionen	Einzelne Funktion(en)	Einzelne Funktion(en)	Einzelne Funktion(en)	Alle Support-Funktionen	
16		Organisationshistorie	Alle Support-Funktionen	Einzelne Funktion(en)	Einzelne Funktion(en)	Alle Support-Funktionen	Alle Support-Funktionen
17		Ergebnishistorie	Einzelne Funktion(en)	Alle Support-Funktionen		Alle Support-Funktionen	Alle Support-Funktionen
Unternehmensexterne Faktoren							
	Beschaffungsmarktseitig						
18		Charakteristika des Provider-Marktes	Einzelne Funktion(en)	Einzelne Funktion(en)		Einzelne(r) Prozess(e)	Einzelne Funktion(en)
19		Verfügbarkeit von Talenten	Einzelne Funktion(en)	Einzelne Funktion(en)	Einzelne(r) Prozess(e)		Einzelne Funktion(en)
	Industrieseitig						
20		Industriedynamik	Einzelne Funktion(en)	Alle Support-Funktionen			
21		Wettbewerbsstruktur	Einzelne Funktion(en)	Einzelne Funktion(en)			
22		Industriespezifische Strategie-Trends				Einzelne(r) Prozess(e)	
	Makroumfeld						
23		Politisch-rechtliches Umfeld	Einzelne Funktion(en)	Alle Support-Funktionen	Einzelne(r) Prozess(e)		Einzelne(r) Prozess(e)
24		Sozio-kulturelles Umfeld	Einzelne Funktion(en)				
25		Klima	Einzelne(r) Prozess(e)	Einzelne(r) Prozess(e)			

Tabelle 6-17: Wirkungstiefe der identifizierten Faktoren (eigene Darstellung)

Es fällt auf, dass unternehmensinterne Faktoren meist auf alle Support-Funktionen eines Unternehmens, zumindest aber auf ganze Funktionen Einfluss nehmen. Insbesondere Faktoren, die auf der Unternehmenskultur basieren, wirken sich auf die Gesamtheit der unterstützenden Funktionen aus. Dieses Ergebnis ist insofern nicht

[376] Es wird zwischen drei Ausprägungen der Wirkungstiefe differenziert: Die Ausprägung "Einzelne(r) Prozess(e)" kennzeichnet die geringste Wirkungstiefe, "Einzelne Funktion(en)" eine mittlere Wirkungstiefe und "Alle Support-Funktionen" die größte Wirkungstiefe. Die Wirkungstiefe eines Faktors, die theoretisch jede Ausprägung auf einem Kontinuum zwischen den Extremausprägungen "Einzelner Prozess" und "Alle Support-Funktionen" aufweisen kann, wurde somit hier auf drei mögliche Ausprägungen reduziert, damit die Komplexität handhabbar bleibt. Die Einstufung der Faktoren erfolgte auf Basis des gesamten empirischen Materials der jeweiligen Fallstudie.

verwunderlich, als dass prinzipiell sämtliche Funktionen eines Unternehmens seiner spezifischen Unternehmenskultur ausgesetzt sind und nicht nur einzelne Bereiche. Der unternehmensexterne Faktor *Klima* beeinflusst im Gegensatz dazu z.B. nur einzelne Prozesse. Tabelle 6-18 präsentiert die Wirkungsbreite der Einflussgrößen.[377]

Gruppe	Cluster	Faktor	Fallstudie I	Fallstudie II	Fallstudie III	Fallstudie IV	Fallstudie V
Funktionsspezifische Faktoren							
Nr.							
	Prozesscharakteristika						
1		Know-how-Spezifität	Industriespezifisch	Industriespezifisch	Unternehmensspezifisch	Alle Unternehmen	Unternehmensspezifsch
2		Separierbarkeit	Alle Unternehmen				
3		Volumen		Alle Unternehmen		Unternehmensspezifsch	Alle Unternehmen
	Interne Schnittstellen						
4		Abhängigkeiten zwischen Funktionen	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch		
	Externe Schnittstellen						
5		Kunden	Industriespezifisch	Industriespezifisch	Industriespezifisch		
6		Schutz geistigen Eigentums/vertraulicher Daten	Alle Unternehmen	Alle Unternehmen			Alle Unternehmen
Unternehmensinterne Faktoren							
	Auf Individuen basierend						
7		Persönliche Interessen			Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch
8		Einzelinitiativen	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch		Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch
9		Management Imprint	Unternehmensspezifisch		Unternehmensspezifisch		
	Auf den Unternehmensressourcen basierend						
10		Infrastruktur	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch			Unternehmensspezifisch
11		Management-Kapazität	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch		Unternehmensspezifisch	
	Auf der Unternehmenskultur basierend						
12		Einstellung gegenüber Neuem	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch		Unternehmensspezifisch
13		Ausprägung des Zielsystems	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch		Unternehmensspezifisch
14		Verteilung der Entscheidungsverantwortung			Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch	
	Auf der Unternehmenshistorie basierend						
15		Spezifische Ereignisse - Akquisitionen	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch	
16		Organisationshistorie	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch
17		Ergebnishistorie	Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch		Unternehmensspezifisch	Unternehmensspezifisch
Unternehmensexterne Faktoren							
	Beschaffungsmarktseitig						
18		Charakteristika des Provider-Marktes	Industriespezifisch	Industriespezifisch		Unternehmensspezifisch	Alle Unternehmen
19		Verfügbarkeit von Talenten	Alle Unternehmen	Alle Unternehmen	Industriespezifisch		Alle Unternehmen
	Industrieseitig						
20		Industriedynamik	Industriespezifisch	Industriespezifisch			
21		Wettbewerbsstruktur	Industriespezifisch	Industriespezifisch			
22		Industriespezifische Strategie-Trends				Industriespezifisch	
	Makroumfeld						
23		Politisch-rechtliches Umfeld	Alle Unternehmen	Alle Unternehmen	Alle Unternehmen		Alle Unternehmen
24		Sozio-kulturelles Umfeld	Alle Unternehmen				
25		Klima	Industriespezifisch	Industriespezifisch			

Tabelle 6-18: Wirkungsbreite der identifizierten Faktoren (eigene Darstellung)

Als unternehmensinterne Faktoren wurden in dieser Arbeit ausschließlich Einflussgrößen berücksichtigt, deren Ausprägung individuell und charakteristisch für ein bestimmtes Unternehmen ist. Die Wirkungsbreite sämtlicher unternehmensinterner Faktoren ist deshalb als gering bzw. unternehmensspezifisch zu bezeichnen. Die Wirkungsbreite vieler funktionsspezifischer und unternehmensexterner Faktoren erstreckt sich hingegen auf eine ganze Industrie oder gleich auf alle Unternehmen. So sind der Faktor *Kunden* und die drei Einflussgrößen des Faktorenclusters *Industrieseitige Faktoren* für die ganze jeweilige Industrie gültig, während das p*olitisch-rechtliche Umfeld* sowie das *sozio-kulturelle Umfeld* sogar alle Unternehmen betreffen. Die im Vergleich zu funktionsspezifischen und unternehmensexternen Faktoren geringere Wirkungsbreite ist ein Grund dafür, dass unternehmensinterne Faktoren bisher wenig Eingang in die Forschung gefunden haben: Wegen ihrer geringeren Offenkundigkeit und der größeren Heterogenität ihrer Ausprägungen sind sie logisch-positivistischen Forschungsmethoden

[377] Es werden wiederum drei Ausprägungen unterschieden: Die Ausprägung "Unternehmensspezifisch" steht für die geringste Wirkungsbreite, "Industriespezifisch" für eine mittlere Wirkungsbreite und "Alle Unternehmen" für die größte Wirkungsbreite. Die Wirkungsbreite eines Faktors, die theoretisch jede Ausprägung auf einem Kontinuum zwischen den Extremausprägungen "Unternehmensspezifisch" und "Alle Unternehmen" aufweisen kann, wurde dadurch ebenfalls auf drei mögliche Ausprägungen beschränkt. Die Einstufung der Faktoren erfolgte erneut auf Basis des gesamten empirischen Materials der jeweiligen Fallstudie.

kaum zugänglich (vgl. Abschnitt 4.1.1). Allgemein oder industrieweit relevante Faktoren können hingegen mit Hilfe derartiger Methoden analysiert werden, z.B. durch Berücksichtigung in einem Fragebogen.

Die Wirkungsebene eines jeden Faktors lässt sich in einer Matrix mit den beiden Achsen Wirkungstiefe und Wirkungsbreite darstellen. In Abbildung 6-5 wurden alle in dieser Arbeit identifizierten Faktoren eingeordnet.

Wirkungsbreite / *Wirkungstiefe*	Einzelner Prozess	Einzelne Funktion	Alle Support-Funktionen
Alle Unternehmen	2, 3, 23, 24	6, 19	
Industrie-spezifisch	22, 25	5, 18, 21	20
Unternehmens-spezifisch		1, 4, 7, 8, 10, 15	9, 11, 12, 13, 14, 16, 17

Abbildung 6-5: Wirkungsebene der Faktoren (eigene Darstellung)

Jede der Nummern 1 bis 25 referenziert dabei auf einen Faktor entsprechend der Kennzeichnung der Faktoren in Tabelle 6-17 und Tabelle 6-18. So stehen die Nummern 1 bis 6 für funktionsspezifische Einflussgrößen, 7 bis 17 für Einflussgrößen der Faktorgruppe der unternehmensinternen Faktoren und 18 bis 25 für unternehmensexterne Faktoren.[378] Die Matrix spiegelt die bereits bei der Diskussion der einzelnen Achsen erläuterten Ergebnisse wider: Die Wirkungstiefe sämtlicher unternehmensinterner Faktoren umfasst ganze Funktionen oder alle Support-Funktionen eines Unternehmens, die Wirkungsbreite funktionsspezifischer und unternehmensexterner Faktoren erstreckt sich häufig über ganze Industrien oder sogar alle Unternehmen. In Abbildung 6-5 wird zudem deutlich,

[378] Sofern sich die Wirkungstiefe oder die Wirkungsbreite eines Faktors zwischen den Fallstudien unterschied, wurde die Wirkungstiefe bzw. Wirkungsbreite unterstellt, die am häufigsten auftrat. Kamen

dass keinem der identifizierten Faktoren hinsichtlich der Wirkungsebene eine Extremausprägung zuzuordnen ist: Das Feld links unten in der Matrix bleibt hier unbesetzt. Es lässt sich folgender Befund festhalten:

Befund II: Die Faktoren wirken ausnahmslos prozessübergreifend oder bzw. und unternehmensübergreifend.

Das Feld rechts oben weist ebenfalls keinen einzigen Faktor auf, weshalb beispielsweise Untersuchungen, die sich lediglich mit der Gesamtheit der Support-Bereiche beschäftigen, ohne die Unternehmen nach Industrien zu differenzieren, nicht zielführend sind, weil sie keinem einzigen der identifizierten Faktoren hinsichtlich seiner Wirkungsebene gerecht werden würden. Die Auswertung zeigt auch, dass Analysen zur Konfiguration der Support-Bereiche, die nicht nach Support-Funktionen unterscheiden, nur für einen Bruchteil der Faktoren geeignet sind: In der vorliegenden Arbeit betreffen lediglich acht der 25 Faktoren sämtliche Support-Funktionen. Die Forschung zur Gestaltung unterstützender Funktionen muss der Wirkungsebene der Faktoren künftig größere Aufmerksamtkeit schenken, um die richtigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Mit dem Wissen um die relevante Wirkungsebene sollten sich Analysen zu spezifischen Faktoren ebenfalls merklich effizienter gestalten lassen.[379]

6.4 Dynamik der Konfiguration

Die Konfiguration der unterstützenden Funktionen der untersuchten Unternehmen weist insgesamt eine geringe Dynamik auf.[380] Die Fallstudienunternehmen halten an etablierten Konfigurationen der Support-Bereiche trotz offenkundiger Optimierungsmöglichkeiten beharrlich fest. Technologieunternehmen A ist sich z.B. bewusst, dass es eigentlich vorteilhaft wäre, mehr Support-Prozesse auszulagern (vgl. Abschnitt 5.1.1), während Chemie- und Pharmahersteller B seine Offshoring-Potenziale auf Grund seiner konservativen Unternehmenskultur nicht vollständig ausschöpft (vgl. Abschnitt 5.2.1.). High-Tech-Konzern C weiß ebenfalls, dass er mit Hilfe von Outsourcing- und Offshoring-Maßnahmen die Gestaltung seiner unterstützenden Funktionen verbessern könnte (vgl. Abschnitt 5.3.2.2), lässt sie aber unverändert. Handelskonzern D nimmt Outsourcing-Möglichkeiten im HR- und F&A-Bereich nicht wahr (vgl. Abschnitt 5.4.1) und Konsumgüterhersteller E verzichtet nach Mitarbeiterprotesten nicht nur auf ein HR-SSC, sondern hat in der Vergangenheit einzelne Support-Prozesse

verschiedene Wirkungstiefen oder Wirkungsbreiten gleich häufig vor, wurde nach erneuter Sichtung des empirischen Materials die Wirkungstiefe bzw. Wirkungsbreite vom Autor festgelegt.

379 Zur Vernachlässigung der Wirkungsebene von Faktoren in der Literatur vgl. auch Abschnitt 3.4.

380 Die Konfiguration ist insofern weitgehend statisch, als dass es ohne Einflüsse von außen kaum Veränderungen gibt.

vergleichsweise prinzipienlos ausgelagert (vgl. Abschnitt 5.5.1). Die Konfiguration der unterstützenden Funktionen weist demzufolge ein starkes Beharrungsvermögen auf.[381]

Dieses Ergebnis ist in das äußerst weite Forschungsfeld organisationaler Transformationsprozesse einzuordnen.[382] Basierend auf dem Population Ecology-Ansatz wurde innerhalb dieses Forschungsfeldes das Konzept des strukturellen Beharrungsvermögens ("inertia") entwickelt (Hannan & Freeman, 1977; 1984; 1989), das die Resistenz von Unternehmen gegenüber Veränderungen erklärt.[383] Demnach sichert strukturelles Beharrungsvermögen einerseits die Existenz von Organisationen, da es Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit signalisiert, ohne die das Unternehmen notwendige Ressourcen nicht kontinuierlich akquirieren könnte. Andererseits reduziert das Beharrungsvermögen seine Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an externe Veränderungen, so dass das Unternehmen stärker durch die Selektionskräfte der Umwelt gefährdet ist (Deeg & Weibler, 2000: 152f.). Während sich die Wissenschaft eingehend mit konstituierenden Faktoren strukturellen Beharrungsvermögens auseinandergesetzt hat (z.B. Gilbert, 2005; Hannan & Freeman, 1977; 1989; Kelly & Amburgey, 1991), bleiben die Auslöser, die zur Überwindung des Beharrungsvermögens und damit zu organisationalen Transformationen führen, weitgehend unerforscht (Deeg & Weibler, 2000: 157).

In der vorliegenden Untersuchung konnten Unternehmenskrisen als ein solcher Auslöser identifiziert werden. So hat die Ergebniskrise von Unternehmen D den Weg für die Auslagerung von IT und Beschaffung geebnet (vgl. Abschnitt 5.4.2.2). Chemie- und Pharmahersteller B reformierte seine Support-Prozesse zwar im Zuge der Umstrukturierung in Teilkonzerne; die Durchsetzung der Vorhaben wurde allerdings durch eine schwere Image-Krise des Konzerns zu jener Zeit erleichtert (vgl. 5.2.2.2). Der engeren Anbindung der F&E-Standorte in den USA an die Zentrale ging bei Unternehmen A eine verschlechterte Ergebnissituation voraus (vgl. Abschnitt 5.1.2.2).[384] Im Gegensatz zu diesen drei Fallstudien hat bei den Unternehmen C und E ein Auslöser für tiefgreifende Veränderungen der Konfiguration der unterstützenden Funktionen gefehlt, da stets eine befriedigende Profitabilitätssituation vorlag. Die Support-Bereiche wurden

---

[381] Grundsätzliche Veränderungen der Konfiguration unterstützender Funktionen sind somit nicht allein abhängig von Management-Entscheidungen. "Managerial intenionality" (siehe z.B. Hutzschenreuter, Pedersen & Volberda (2007: 1056ff.)) ist notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für Veränderungen. Zudem beruht das Beharrungsvermögen teilweise auf Management-Entscheidungen (vgl. Abschnitte 5.3.2.2 und 5.5.2.2).

[382] Einen kurzen Überblick über dieses Forschungsfeld geben z.B. Kelly & Amburgey (1991: 591f.).

[383] Struktuelles Beharrungsvermögen liegt vor, wenn die Veränderungsgeschwindigkeit innerhalb eines Unternehmens geringer ist als die Geschwindigkeit der Umweltveränderungen (Hannan & Freeman, 1984: 151).

[384] Den Unternehmenskrisen der Unternehmen A und D ging also jeweils eine unbefriedigende *Ergebnishistorie* voraus. Die Image-Krise von Unternehmen B schlug sich hingegen ihrerseits in der Profitabilität nieder.

folglich nur vergleichsweise wenig modifiziert (vgl. Abschnitte 5.2.2.2 und 5.5.2.2). Es lässt sich nachfolgende These ableiten:

These 5: Grundlegende Veränderungen der Konfiguration unterstützender Funktionen bedürfen eines Auslösers. Typischerweise handelt es sich dabei um eine Unternehmenskrise.

In Beiträgen zur Konfiguration der unterstützenden Funktionen sind derartige Transformationsauslöser bislang kaum thematisiert. Lediglich Beharrungskräfte seitens des Managements werden von einigen Autoren erwähnt (Krüger & Danner, 2004: 218; Wißkirchen & Kleinertz, 2000: 181). In der Studie von Alewell et al. (2009: 1616) wird auf Unternehmensrestrukturierungen als Auslöser für HR-Outsourcing hingewiesen. Ein interessanter Aspekt für künftige Forschungsbeiträge ist in diesem Zusammenhang die Fragestellung, inwiefern derartige Krisensituationen den Selektionskräften der Umwelt geschuldet, auf die in dieser Arbeit thematisierten Faktoren zurückzuführen oder durch andere Faktoren bedingt sind, die hier keine Relevanz besitzen.

Zum Abschluss des Ergebniskapitels 6 befassst sich Abschnitt 6.5 jetzt noch einmal explizit mit zwei Gestaltungsmöglichkeiten und ihrer Nutzung in den fünf untersuchten Unternehmen, die Ausgangspunkt der Überlegungen waren und einen Untersuchungsschwerpunkt dargestellt haben (vgl. Abschnitt 1.1) – Outsourcing und Offshoring. Gleichzeitig wird so die fünfte und damit letzte Forschungsfrage aus Abschnitt 3.5 adressiert.

6.5 Konsequenzen für die Nutzung von Offshoring bzw. Outsourcing

Bevor die Erkenntnisse zur Nutzung von Outsourcing und Offshoring separat diskutiert werden, gibt Tabelle 6-19 einen komprimierten Überblick über die aktuelle Konfiguration der Support-Bereiche der fünf Fallstudienunternehmen.

	F&E[1)]	IT	HR	F&A	Einkauf
Technologieunternehmen A					
Governance Mode	fast ausschließlich interne Erbringung	aktuell überwiegend interne Erbringung	fast ausschließlich interne Erbringung ("Full Service Provider")		
Geographische Verteilung	Großteil zentral in Deutschland, z.T. an akquirierten Standorten	überwiegend dezentral, kleinere IT-Service-Center	dezentral		
Art und Weise der Erbringung	Standardisierungs-initiativen, Kernfunktion	operative Verantwortung in den GBs, nur "Dienstleister"	operative Verantwortung in den GBs, nur "Dienstleister"		
Chemie- und Pharmahersteller B					
Governance Mode	fast ausschließlich interne Erbringung	fast ausschließlich interne Erbringung (in Servicegesellschaft D)	fast ausschließlich interne Erbringung (in Servicegesellschaft D)	fast ausschließlich interne Erbringung (in Servicegesellschaft D)	ausschließlich interne Erbringung
Geographische Verteilung	Entwicklung dezentral, Forschung z.T. zentralisiert	regionale Center, z.T. dezentral	zentrale Steuerung, regionale SSCs	zentrale Steuerung, regionale SSCs	dezentral, Konzentrationsansätze
Art und Weise der Erbringung	Kernfunktion, vergleichsweise hohe Freiheitsgrade	keine eigenständige Funktion, hoher Automatisierungsgrad	Holdingverantwortung, hoher Automatisierungsgrad	Holdingverantwortung, hoher Automatisierungsgrad	Teilkonzern-verantwortung, "Lead-Buyer-Konzept"
High-Tech-Unternehmen C					
Governance Mode	ausschließlich interne Erbringung	fast ausschließlich interne Erbringung	fast ausschließlich interne Erbringung	ausschließlich interne Erbringung	ausschließlich interne Erbringung
Geographische Verteilung	Kernprozesse zentral in Deutschland, einige Teams in Absatzmärkten	ansatzweise Bündelung in regionalen IT-Zentren, sonst dezentral	dezentral	dezentral	an Produktionswerken ausgerichtet
Art und Weise der Erbringung	Kernfunktion	in Verantwortung der Landesgesellschaften, nur "Anhängsel"	in Verantwortung der Landesgesellschaften, nur "Anhängsel"	in Verantwortung der Landesgesellschaften, nur "Anhängsel"	enge Verknüpfung mit der Kernfunktion Produktion
Handelsunternehmen D					
Governance Mode		überwiegend externe Erbringung	ausschließlich interne Erbringung	fast ausschließlich interne Erbringung	wichtige Teile extern erbracht (Beschaffung)
Geographische Verteilung		intern verbliebene Restaufgaben dezentral	dezentral, erste Konzentrationsversuche nicht von Bestand	dezentral, erste Konzentrationsversuche nicht von Bestand	intern verbliebene Aufgaben zentral
Art und Weise der Erbringung		nur "Dienstleister" für Basisleistungen	in Verantwortung der einzelnen Geschäftseinheiten	in Verantwortung der einzelnen Geschäftseinheiten	intern verbliebene Prozesse sind Kernprozesse
Konsumgüterhersteller E					
Governance Mode		Mix aus interner und externer Erbringung	überwiegend interne Erbringung	ausschließlich interne Erbringung	
Geographische Verteilung		Großteil in Deutschland, regionale Zentren und dezentrale Mitarbeiter	dezentral	weitgehend dezentral, erste Initiativen zu regionaler Bündelung	
Art und Weise der Erbringung		Mitarbeiter unterstehen Zentraleinheit, Standardisierungen	Mitarbeiter unterstehen Zentraleinheit, Standardisierungen	Mitarbeiter unterstehen Zentraleinheit, Standardisierungen	

1) Für Unternehmen A Fokus auf Geschäftsbereich A, für Unternehmen B nur Teilkonzern C

Tabelle 6-19: Kurzcharakterisierung der untersuchten Funktionen je Fallstudie in Bezug auf die drei Konfigurationsdimensionen (eigene Darstellung)

Bereits diese Übersicht verdeutlicht, dass die untersuchten Unternehmen nur wenig Gebrauch von Auslagerungsoptionen machen. Tabelle 6-20 zeigt, dass F&A- und F&E-Aufgaben gar nicht outgesourct werden.[385] Hinsichtlich der F&E-Prozesse lässt sich dieses Ergebnis anhand des Konzeptes der Kernkompetenzen erklären (vgl. Abschnitt 2.1.2.2): Sämtliche Unternehmen, in denen der F&E-Bereich Gegenstand der Untersuchung war, betrachten diese Funktion als Kernkompetenz, mit deren Hilfe sich Wettbewerbsvorteile realisieren lassen (vgl. Abschnitt 6.2.1). In Übereinstimmung mit Empfehlungen der Literatur (vgl. Abschnitt 3.3.2.4) schließen die Unternehmen deshalb

[385] In Tabelle 6-20 wurden die Funktionen der einzelnen Fallstudien mit einem *X* versehen, sofern die Erbringung von Prozessen dieser Funktion der Definition von Outsourcing aus Abschnitt 1.3.3 genügt und diese Prozesse nicht nur übergangsweise ausgelagert worden sind. Letzteres ist beispielsweise bei den vereinzelten Auslagerungen im F&E-Bereich der Fallstudien I und II der Fall.

die Auslagerung solcher Fähigkeiten aus. Allerdings existieren auch verschiedene Studien, die in Frage stellen, ob es sinnvoll ist, Outsourcing-Entscheidungen vom Konzept der Kernkompetenzen abhängig zu machen. Gilley & Rasheed (2000: 779) können z.B. keine Erfolgsunterschiede finden zwischen Unternehmen, die Kernprozesse von Support-Bereichen outgesourct haben und solchen, die lediglich Randprozesse ausgelagert haben. Saunders, Gebelt & Hu (1997: 73) stellen sogar fest, dass das Outsourcing von IT-Kernprozessen gegenüber der Auslagerung peripherer IT-Prozesse Vorteile zu besitzen scheint. Auch Shen (2005: 290) zweifelt die Sinnhaftigkeit des Ansatzes für Beschlüsse zum Outsourcing von HR-Aufgaben an. Die Praxis kann diese Zweifel zumindest für Forschung & Entwicklung bislang nicht bestätigen.

	F&E[1)]	IT	HR	F&A	Einkauf
FS I		X			
FS II					
FS III		X			
FS IV		X			X
FS V		X	X		

1) Für Unternehmen A Fokus auf Geschäftsbereich A, für Unternehmen B nur Teilkonzern C

Tabelle 6-20: Nutzung von Outsourcing durch die Fallstudienunternehmen nach Funktionen (eigene Darstellung)

Die Nichtnutzung von Outsourcing im F&E-Bereich ist unter Berücksichtigung des Faktors *Know-how-Spezifität* auch vor dem Hintergrund der Transaktionskostentheorie plausibel: Diese prognostiziert für Transaktionen, für die Investitionen mit hoher Faktorspezifität notwendig sind, eine Regelung über Hierarchien und damit eine interne Erbringung (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 2006: 520; Williamson, 1991: 281). Zur Übernahme von F&E-Aufgaben müssten externe Dienstleister signifikant in spezifisches Humankapital investieren. Da kaum weitere Verwendungsmöglichkeiten für dieses Humankapital bestehen, die Faktorspezifität der erforderlichen Investitionen also als hoch zu bezeichnen ist, sind Service Provider zu entsprechenden Investitionen nicht bereit. Die Unternehmen müssen die Prozesse in Konsequenz selbst erbringen. Für den Verzicht von Technologieunternehmen A und High-Tech-Konzern C auf Outsourcing im HR-Bereich gilt grundsätzlich die gleiche Argumentation: Die hohe Spezifität der HR-Prozesse erfordert von externen Anbietern äußerst spezifische Investitionen. Potenzielle Dienstleister sehen deshalb von der Übernahme dieser Aufgaben ab oder bieten sie nur zu prohibitiv hohen Preisen an. Die hohe Spezifität der HR-Prozesse ist jedoch durch das Management der beiden Unternehmen verursacht und nicht wie im F&E-Bereich intrinsisches Merkmal der Prozesse selbst (vgl. Abschnitte 5.1.2.1 und 5.3.2.1).

Tabelle 6-20 belegt, dass lediglich IT-Prozesse regelmäßig ausgelagert werden. Dabei ist allerdings zu beachten, dass nur in Fallstudie IV der Großteil der IT-Prozesse

extern erbracht wird, während z.B. die Unternehmen A und C jeweils nur einzelne Prozesse outgesourct haben. Für das Verständnis der IT-Konfiguration von Unternehmen A ist die Prinzipal-Agent-Theorie bedeutsam (vgl. Abschnitt 2.1.1.2): Der Technologiekonzern hatte sich in der Vergangenheit in große Abhängigkeit von einem Provider begeben, der diesen Umstand missbrauchte ("moral hazard").[386] Nachdem die Prozesskontrolle wieder mühsam inhouse aufgebaut worden ist, werden IT-Aufgaben jetzt nur noch äußerst selektiv ausgelagert (vgl. Abschnitt 5.1.1).[387] Unternehmen E beklagt ebenfalls Schwierigkeiten beim Outsourcing von IT-Prozessen und stellt insbesondere erhebliche Defizite bezüglich der globalen Lieferfähigkeit externer Dienstleister fest (vgl. Abschnitt 5.5.2.3).

Die Nutzung von Offshoring-Optionen durch die fünf Fallstudienunternehmen gibt Tabelle 6-21 wieder. Hier fällt sofort auf, dass auch diese neue Erbringungsmöglichkeit relativ wenig in Anspruch genommen wird.[388]

	F&E[1)]	IT	HR	F&A	Einkauf
FS I	X	X			
FS II		X	(X)	(X)	
FS III					
FS IV					
FS V		X		(X)	

1) Für Unternehmen A Fokus auf Geschäftsbereich A, für Unternehmen B nur Teilkonzern C (X) = Im Rahmen von Shared Service Centern

Tabelle 6-21: Nutzung von Offshoring durch die Fallstudienunternehmen nach Funktionen (eigene Darstellung)

So hat nur Technologieunternehmen A F&E-Prozesse ins Ausland verlagert – und dies lediglich in sehr begrenztem Umfang (vgl. Abschnitt 5.1.1). IT-Aufgaben werden zwar anscheinend regelmäßiger als andere Support-Aufgaben verlagert, das Ausmaß dieser Offshoring-Maßnahmen ist aber gerade in den Fallstudien II und V äußerst begrenzt (vgl. Abschnitte 5.2.1 und 5.5.1). Die Aussagen in verschiedenen Interviews bestätigen zudem, dass speziell die know-how-intensivsten Aufgaben aus F&E und IT nach wie vor vollständig in Deutschland konzentriert sind. Unter Berücksichtigung der Modifikationen von Leontief (1953) lässt sich dieses Muster über das Faktorproportionentheorem

[386] Dieses Outsourcing-Risiko wird in der Literatur hinlänglich diskutiert (vgl. Abschnitt 3.3.2.1).

[387] Den Outsourcing-Partnern werden jetzt Anreize gesetzt, die helfen sollen, die Probleme der Vergangenheit zu vermeiden. Einem Dienstleister in Indien wird beispielsweise über feste Abnahmezusagen eine sichere Kalkulationsbasis und damit eine langfristige Existenzgrundlage geboten, während sich dieser verpflichtet, seine Services zu einem Festpreis zu erbringen. Die Attraktivität für Unternehmen A besteht darin, dass der indische Partner im Gegensatz zum Technologiekonzern die Fähigkeit besitzt, die besten IT-Talente in Indien zu akquirieren und zu binden.

[388] In Tabelle 6-21 wurden die Funktionen der einzelnen Fallstudien mit einem *X* versehen, sofern die Erbringung von Prozessen dieser Funktion der Definition von Offshoring aus Abschnitt 1.3.2 entspricht.

(Ohlin, 1933) deuten (vgl. Abschnitt 2.2): Deutschland ist verhältnismäßig reich an hochqualifizierten Arbeitskräften, was im Rahmen der internationalen Arbeitsteilung zu einer Konzentration wissensintensiver Aufgaben an diesem Standort führt. Der Zugang zu qualifiziertem Personal, der in der Literatur als ein wesentlicher Beweggrund für Offshoring angesehen wird (vgl. Abschnitt 3.2.2.1), scheint folglich kaum Einfluss auf die räumliche Anordnung der wissensintensivsten Aufgaben auszuüben, sondern sich lediglich auf mäßig komplexe Prozesse auszuwirken. Darüber hinaus sieht Unternehmen E die Nutzung von Offshoring-Potenzialen als Herausforderung für die IT-Dienstleister, um in der Lage zu sein, wettbewerbsfähige Angebote vorzulegen. Konsumgüterhersteller E geht davon aus, dass IT-Offshoring-Kompetenzen im Sinne von dynamischen Fähigkeiten (vgl. Abschnitt 2.1.2.3) eher von Dienstleistern aufgebaut werden können als von Konzern E selbst (vgl. Abschnitt 5.5.1). Alle sonstigen Offshoring-Maßnahmen der Fallstudienunternehmen – transaktionale HR- und F&A-Prozesse bei Unternehmen B sowie bestimmte F&A-Aufgaben von Unternehmen E – wurden im Rahmen von Shared Service Centern realisiert. Wie die Stellungnahmen verschiedener Manager belegen, stand bei diesen Projekten für Chemie- und Pharmahersteller B aber nicht die Idee der Prozessverlagerung, sondern der Prozessbündelung im Vordergrund (vgl. Abschnitte 5.2.1). Da ein HR- und ein F&A-SSC am Konzernhauptsitz errichtet wurden, sind aus Deutschland dabei keinerlei Support-Aufgaben ins Ausland abgewandert. Mit der Etablierung eines SSC in der Slowakei hat Unternehmen E hingegen bestimmte F&A-Prozesse aus Deutschland abgezogen. Dies betrifft jedoch nur einen kleinen Anteil der Prozesse (vgl. Abschnitt 5.5.1). Unter Beachtung der Definition von Offshoring bzw. Outsourcing in den Abschnitten 1.3.2 bzw. 1.3.3 lassen sich die Erkenntnisse in folgendem Befund zusammenfassen:

Befund III: Deutsche Unternehmen nutzen Outsourcing- und Offshoring-Möglichkeiten für die Erbringung unterstützender Funktionen nur in geringem Umfang. Die Nutzung beschränkt sich meist auf einzelne Prozesse. Der Anteil des ver- oder ausgelagerten Prozessvolumens am gesamten Prozessvolumen liegt deshalb für die unterstützenden Funktionen mit Ausnahme der IT bei weit unter 10%. Gleiches gilt für den Anteil an Arbeitsplätzen.

Die Forschung hat sich bislang wenig mit der Verbreitung von Offshoring und Outsourcing für die unterstützenden Funktionen deutscher Unternehmen auseinandergesetzt (vgl. auch die Abschnitte 3.2.2.2 und 3.3.2.2). Hinsichtlich der Verlagerung von Support-Aufgaben stammt die wohl wichtigste Studie von Hutzschenreuter, Dresel &

Ressler (2007).[389] Sie kommen zu dem Ergebnis, dass sich über 40% der befragten Unternehmen noch gar nicht mit Offshoring auseinandergesetzt haben, rund ein Drittel Offshoring allerdings bereits nutzen (Hutzschenreuter, Dresel & Ressler, 2007: 37ff.).[390] Die empirischen Erkenntnisse zum Outsourcing von Support-Aufgaben fassen Matiaske & Mellewigt (2002) zusammen. Dem Beitrag zufolge ist insbesondere der IT-Bereich von Auslagerungen betroffen, was mit den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung übereinstimmt (vgl. Tabelle 6-20). Die Autoren berichten aber z.T. auch von vergleichsweise starker Verbreitung von Outsourcing für andere Funktionen (Matiaske & Mellewigt, 2002: 645f.).

Nach Ansicht des Verfassers laufen Leser obiger Beiträge Gefahr, die Relevanz von Offshoring und Outsourcing für deutsche Unternehmen zu überschätzen, weil in diesen Beiträgen keine Aussagen zum Umfang der Ver- und Auslagerungsaktivitäten gemacht werden. So würden beispielsweise die IT-Bereiche von Technologieunternehmen A und High-Tech-Konzern C, die beide nur einzelne IT-Prozesse externalisiert haben, den Großteil ihrer IT-Aufgaben aber intern abwickeln, in solchen Studien als ausgelagert gelten. Die F&E-Funktion von Unternehmen A und die IT-Funktion von Unternehmen E, die nur äußerst bescheidene Offshoring-Versuche unternommen haben, würden u.U. als verlagert eingestuft. Die Beispiele verdeutlichen, dass quantitative Studien zur Verbreitung von Offshoring und Outsourcing versuchen müssen, dem Umfang der Nutzung explizit Rechnung zu tragen, z.B. durch die Konzentration auf einzelne Prozesse.[391]

Das große Beharrungsvermögen unterstützender Funktionen (vgl. Abschnitt 6.4) ist ein wichtiger Grund für die geringe Nutzung von Outsourcing und Offshoring. Wie die Fallstudien klar gemacht haben, basiert dieses Beharrungsvermögen z.T. auf der eng begrenzten Kompatibilität der Konfigurationsoptionen. Die Kombination verschiedener Konfigurationsoptionen für eine Funktion ist in der Praxis meist nicht effizient. Für Unternehmen B wäre beispielsweise nach der aufwendigen Automatisierung vieler F&A- und HR-Prozesse und ihrer Bündelung in SSCs eine zusätzliche Ver- oder Auslagerung von Aufgaben dieser Funktionen nicht vorteilhaft (vgl. Abschnitt 5.2.2.2). Der

---

[389] Der Artikel von Ambos (2005) zu R&D-Offshoring legt einen Offshoring-Begriff zu Grunde, der vom Verständnis des Abschnitts 1.3.2 abweicht. Die Arbeiten von Boes & Schwemmle (2004) und Eichelmann et al. (2005) sind eher populärwissenschaftlicher Natur.

[390] Kaufmann et al. (2006: 24) stellen in ihrer Untersuchung zu den Strategien deutscher Unternehmen in China fest, dass an den chinesischen Standorten nur sehr selten Services für andere Länder erbracht werden.

[391] Stärkere Verbreitung als Offshoring und Outsourcing hat bei den analysierten Unternehmen das Shared Service Center-Konzept gefunden. Die Literatur sieht eine zunehmende Popularität von SSCs: Campenhausen & Rudolf (2001: 82) sprechen hinsichtlich SSCs von "immer stärkerer Anwendung" und Fischer & Sterzenbach (2006: 123) sehen eine "zunehmende Verbreitung". Krüger & Danner (2004: 215) sehen Enttäuschungen im Zusammenhang mit Outsourcing als Treiber eines "verstärkten Trends" zu SSCs.

Managing Director F&A SSC Deutschland erläutert: "Die verbleibenden transaktionalen und damit für einen Fremdbezug, für ein Offshoring oder ein Outsourcing in Frage kommenden Elemente sind so klein geworden, dass wir sagen, hier überwiegt jetzt die Problematik der Schnittstellen." In Fallstudie IV sorgt das Outsourcing weiter Teile der IT und der Beschaffung dafür, dass sich die simultane Verfolgung alternativer Gestaltungsoptionen für diese Bereiche nicht lohnt (vgl. Abschnitt 5.4.1). Auch der CIO von Technologieunternehmen A sieht Offshoring und Automatisierung als zwei nicht vereinbare Konfigurationsmöglichkeiten (vgl. Abschnitt 5.1.1).

These 6: Die parallele Nutzung bestimmter Konfigurationsoptionen für dieselbe Funktion, wie z.B. Offshoring und Automatisierung, ist im Regelfall unwirtschaftlich. Die Nutzung bestimmter Konfigurationsoptionen schließt somit die ökonomisch sinnvolle Nutzung bestimmter anderer Konfigurationsoptionen für dieselbe Funktion aus.

Hintergrund der These ist die Tatsache, dass für die ökonomisch sinnvolle Nutzung von Konfigurationsmöglichkeiten wie Offshoring, Outsourcing oder Shared Service Center ein ausreichend großes *Prozessvolumen* notwendig ist.[392] Zudem liegen für die genannten Konfigurationsmöglichkeiten in der Regel steigende Skalenerträge vor.[393] Die Aufteilung des gesamten *Prozessvolumens* auf mehrere Gestaltungsoptionen reduziert logischerweise das Volumen, das für jede einzelne Option zur Verfügung steht, so dass deren Vorteilhaftigkeit im Vergleich zur ausschließlichen Nutzung einer Option sinkt oder ganz verloren geht. Entscheidungen für eine Konfigurationsoption sind insofern gleichzeitig Entscheidungen gegen alternative Optionen. Da ein Wechsel zwischen Konfigurationsmöglichkeiten, also z.B. die Abkehr von Outsourcing zu Gunsten der Einrichtung interner Shared Service Center, mit einem extrem hohen Ressourceneinsatz verbunden wäre, begründet die Festlegung auf eine Gestaltungsoption gleichzeitig eine Pfadabhängigkeit.[394] Für die Management-Praxis bedeutet die These, dass sich Manager bei der Gestaltung einer Support-Funktion meist auf eine bestimmte Option konzentrieren sollten. Auch für große Unternehmen – selbst das mit Abstand kleinste Fallstudienunternehmen hat mehr als 10.000 Angestellte – lohnt die parallele Verfolgung mehrerer Konfigurationsmöglichkeiten für eine Funktion nicht. Außerdem tun Unternehmen, die bislang noch nicht auf neue Möglichkeiten der Gestaltung unterstützender Bereiche zurückgegriffen haben, gut daran, besondere Sorgfalt bei der initia-

[392] Auf die Bedeutung des funktionsspezifischen Faktors *Prozessvolumen* gehen die Fallstudien II, IV und V ein (vgl. Abschnitte 5.2.2.1, 5.4.2.1 und 5.5.2.1).
[393] Zum Begriff steigender Skalenerträge vgl. Fußnote 199.
[394] Zum Begriff vgl. Fußnote 48.

len Entscheidung zwischen diesen Konfigurationsoptionen walten zu lassen, weil die Entscheidung zu einer Pfadabhängigkeit führt, die häufig nur schwer revidierbar ist.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung deuten ferner darauf hin, dass dem Offshoring von Support-Prozessen im Sinne von Abschnitt 1.3.2 in der Unternehmenspraxis in Deutschland auch in Zukunft nicht die Bedeutung zuteil werden wird, die diese Konfigurationsoption in der öffentlichen Diskussion heute bereits besitzt (vgl. Abschnitt 1.1). Vielmehr zeugen mehrere Indikatoren davon, dass die Relevanz von Verlagerungen unterstützender Aufgaben schon bald stagniert, während die Automatisierung von Support-Prozessen an Einfluss gewinnt. Es ergibt sich folgende These:

These 7: Die Wachstumsraten für das Offshoring unterstützender Prozesse deutscher Unternehmen gehen in den nächsten Jahren zurück und werden innerhalb von fünf Jahren negativ. Mittels weiterer IT-Fortschritte werden Unternehmen stattdessen direkt Prozess-Automatisierungen realisieren.

Für die These sprechen drei Argumente. Zum einen ist das Potenzial zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für Offshoring inzwischen begrenzt: Probleme der Vergangenheit wie z.B. hohe Kosten der Kommunikationstechnologie, schlechte Infrastruktur an Offshoring-Standorten oder politische Hemmnisse sind größtenteils ausgeräumt. Zum anderen reduziert sich die Vorteilhaftigkeit von Offshoring durch hohe Fluktuationsraten an den Offshoring-Destinationen und rasante Lohnkostenentwicklungen beträchtlich (vgl. Abschnitte 3.2.2.3, 5.1.2.2, 5.1.2.3 und 5.2.2.1). Diese Sorge teilt auch die Geschäftsführerin SSC HR Deutschland von Chemie- und Pharmahersteller B: "Da ist eben wirklich die Frage, ist Offshoring in 5 Jahren noch eine Alternative und eine Lösung. Ich glaube, Offshoring ist etwas, was in den nächsten 2 bis 3 Jahren noch finanziellen Gewinn bringt, aber nicht mehr notwendigerweise in 5 bis 6 Jahren." Zudem eröffnen weitere Fortschritte in der Informationstechnologie für bestimmte unterstützende Prozesse Optimierungsmöglichkeiten, die ein weitaus höheres Kosteneinsparungs- und Qualitätsverbesserungspotenzial aufweisen als Offshoring-Optionen. Das Projekt zur automatischen Rechnungsprüfung mittels Optical Character Recognition (OCR) von Unternehmen B ist hierfür ein Beispiel (vgl. Abschnitt 5.2.1). Es ist deshalb wahrscheinlich, dass deutsche Unternehmen, die oft durchaus über die erforderlichen Investitionsmittel zur Realisierung moderner IT-Lösungen verfügen, bei Offshoring-Vorhaben hingegen durch die deutsche Sprache im Vergleich zu angelsächsischen Unternehmen benachteiligt sind, in Zukunft generell verstärkt auf Automatisierungen set-

zen und die Phase der Verlagerung von Support-Aufgaben gewissermaßen überspringen.[395]

Bevor Kapitel 7 die vorliegende Arbeit zusammenfasst, auf die Grenzen der empirischen Untersuchung aufmerksam und die Implikationen für Forschung und Management-Praxis deutlich macht, gibt Tabelle 6-22 noch einmal einen Überblick über die Diskussion der Ergebnisse.[396]

[395] Hutzschenreuter & Gröne (2009a: 295; 2009b: 1164) merken mehrfach an, dass Prozessverlagerungen bei deutschen Unternehmen deutlich weniger verbreitet sind als bei angelsächsischen Firmen.

[396] Die Spalte "Forschungsfrage" referenziert auf die Nummerierung in Abschnitt 3.5. Die Spalte ganz rechts in der Tabelle enhält nur Theorien, die über die theoretischen Grundlagen des Kapitels 2 hinausgehen.

Ab-schnitt	For-schungs-frage	Thema	Be-fund	The-se	Inhalt	In der Literatur untersuchte Aspekte	Bislang in der Literatur verwendete Theorieansätze	Verhältnis des Befundes/der These zu Ergebnissen der Literatur	Zusätzliche Aspekte der vorliegenden Arbeit	Zusätzliche theoretische Grundlagen
6.1	1	**Beeinflussende Faktoren**	I		Die Konfiguration der unterstützenden Funktionen deutscher Unternehmen wird durch Faktoren aus zehn Faktorenclustern bestimmt. Hinsichtlich funktionsspezifischer Faktoren sind dies *Prozesscharakteristika*, *interne Schnittstellen* und *externe Schnittstellen*. Hinsichtlich unternehmensinterner Faktoren sind dies *auf Individuen basierende*, *auf den Unternehmensressourcen basierende*, *auf der Unternehmenskultur basierende* und *auf der Unternehmenshistorie basierende Faktoren*. Hinsichtlich unternehmensexterner Faktoren sind dies *beschaffungsmarktseitige* und *industrieseitige Faktoren* sowie *Faktoren des Makroumfeldes*.	Einzelne Faktoren, einzelne Konfigurations-dimensionen, einzelne Funktionen	Transaktionskostentheorie, Prinzipal-Agent-Theorie, RBV, Konzept der Kernkompetenzen, dynamische Fähigkeiten, makroökonomische Motive der Internationalisierung	Stützend	Identifikation zusätzlicher Faktoren, Systematisierung der relevanten Faktoren	Structure follows Strategy-Prinzip, Boundary Spanning-Literatur, Great Man Theory, 7-S-Modell, Industrielebens-zyklus-Modell
6.2.1	2	**Wirkungsweise der Faktoren**		1	Die Ausprägung einer jeden Dimension der Erbringung unterstützender Funktionen ist von bestimmten Faktoren abhängig. Der Governance Mode ist von der *Know-how-Spezifität* der Funktion, der *Ausprägung des Zielsystems* des Unternehmens, der *Organisationshistorie* und *Charakteristika des Provider-Marktes* abhängig. Die geographische Verteilung hängt von der *Ausprägung des Zielsystems* des Unternehmens, *Akquisitionen*, der *Organisationshistorie*, der *Verfügbarkeit von Talenten* sowie vom *politisch-rechtlichen Umfeld* ab. Die Art und Weise der Erbringung hängt von der *Ausprägung des Zielsystems* und der *Organisationshistorie* des Unternehmens ab.	Bedeutung einzelner Faktoren für Governance Mode und geographische Verteilung bestimmter Support-Aufgaben	Transaktionskostentheorie, Prinzipal-Agent-Theorie, Konzept der Kernkompetenzen, Pfadabhängigkeiten (ansatzweise)	Stützend	Separate Analyse der Bedeutung aller Faktoren für alle drei Erbringungsdimensionen	Pfadabhängigkeiten
6.2.2	2	**Wirkungsweise der Faktoren**		2	Die HR-Konfiguration und die F&A-Konfiguration eines Unternehmens sind mehrheitlich von den gleichen Faktoren abhängig, d.h., mehr als die Hälfte der für die eine Funktion relevanten Faktoren sind auch für die andere Funktion von Bedeutung.	Bedeutung einzelner Faktoren für einzelne Funktionen			Systematischer Vergleich der Bedeutung der Faktoren für die verschiedenen Funktionen	
6.2.2	2	**Wirkungsweise der Faktoren**		3	Die Konfiguration der F&E ist von anderen Faktoren abhängig als die Konfiguration von IT, HR, F&A und Einkauf, weil die F&E im Gegensatz zu den anderen untersuchten Funktionen als Kernkompetenz angesehen wird.	Bedeutung einzelner Faktoren für die F&E-Konfiguration	RBV, Konzept der Kernkompetenzen, dynamische Fähigkeiten	Stützend	Systematischer Vergleich mit Bedeutung der Faktoren für andere Funktionen	
6.2.3	2	**Wirkungsweise der Faktoren**		4	Unternehmensinterne Faktoren haben den größten Einfluss auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen. Innerhalb der unternehmensinternen Faktoren üben die beiden Faktorencluster *auf der Unternehmenskultur basierende Faktoren* und *auf der Unternehmenshistorie basierende Faktoren* den größten Einfluss aus.	Bedeutung einzelner unternehmensinterner Faktoren (z.B. Infrastruktur)	Dynamische Fähigkeiten, Pfadabhängigkeiten (ansatzweise)	Stützend	Priorisierung der Faktoren nach der Stärke ihres Einflusses, Identifikation zusätzlicher Faktoren	Pfad-abhängigkeiten, 7-S-Modell
6.3	3	**Wirkungsebene der Faktoren**	II		Die Faktoren wirken ausnahmslos prozessübergreifend oder bzw. und unternehmensübergreifend.				Ermittlung der Wirkungsebene der Faktoren	
6.4	4	**Dynamik der Konfiguration**		5	Grundlegende Veränderungen der Konfiguration unterstützender Funktionen bedürfen eines Auslösers. Typischerweise handelt es sich dabei um eine Unternehmenskrise.				Relevanz des Konzeptes des strukturellen Beharrungsvermögens	Population Ecology
6.5	5	**Nutzung von Offshoring und Outsourcing**	III		Deutsche Unternehmen nutzen Outsourcing- und Offshoring-Möglichkeiten für die Erbringung unterstützender Funktionen nur in geringem Umfang. Die Nutzung beschränkt sich meist auf einzelne Prozesse. Der Anteil des ver- oder ausgelagerten Prozessvolumens am gesamten Prozessvolumen liegt deshalb für die un-terstützenden Funktionen mit Ausnahme der IT bei weit unter 10%. Gleiches gilt für den Anteil an Arbeitsplätzen.	Verbreitung von Offshoring und Outsourcing	Makroökonomische Motive der Internationalisierung, Transaktionskostentheorie	teils stützend, teils konfligierend	Beachtung des Umfangs von Outsourcing- und Offshoring-Maßnahmen	
6.5	5	**Nutzung von Offshoring und Outsourcing**		6	Die parallele Nutzung bestimmter Konfigurationsoptionen für dieselbe Funktion, wie z.B. Offshoring und Automatisierung, ist im Regelfall unwirtschaftlich. Die Nutzung bestimmter Konfigurationsoptionen schließt somit die ökonomisch sinnvolle Nutzung bestimmter anderer Konfigurationsoptionen für dieselbe Funktion aus.					Economies of Scale, Pfadabhängigkeiten
6.5	5	**Nutzung von Offshoring und Outsourcing**		7	Die Wachstumsraten für das Offshoring unterstützender Prozesse deutscher Unternehmen gehen in den nächsten Jahren zurück und werden innerhalb von fünf Jahren negativ. Mittels weiterer IT-Fortschritte werden Unternehmen stattdessen direkt Prozess-Automatisierungen realisieren.	Aktuelle Verbreitung von Offshoring, Prognose künftiger Entwicklung	Makroökonomische Motive der Internationalisierung	teils stützend, teils konfligierend	Vergleich unterschiedlicher Optionen verschiedener Dimensionen	

Tabelle 6-22: Befunde und Thesen im Überblick (eigene Darstellung)

7. Zusammenfassung und Implikationen

Mit dem siebten Kapitel endet diese Arbeit. Nachdem sie in Abschnitt 7.1 zusammengefasst worden ist, weist Abschnitt 7.2 auf die Grenzen der empirischen Untersuchung hin. Abschnitt 7.3 verdeutlicht schließlich die Implikationen der Ergebnisse für Forschung und Management-Praxis.

7.1 Zusammenfassung

Ausgangspunkt der Arbeit war die Feststellung, dass sich durch die dynamische Entwicklung der Informationstechnologie sowie wirtschaftliche und politische Liberalisierungstendenzen in vielen Niedriglohnländern zusätzliche Möglichkeiten der Bereitstellung von Geschäftsprozessen ergeben haben. Dazu zählen vor allem Offshoring und Outsourcing, die neue Antwortoptionen hinsichtlich der Frage darstellen, wo und durch wen ein Geschäftsprozess erledigt werden soll und damit einen Kernaspekt der Unternehmensstrategie betreffen (Hutzschenreuter, 2005: 92f.). Gleichzeitig führt der hohe Kostendruck, mit dem Unternehmen auf Grund internationaler Konkurrenz zu kämpfen haben, dazu, dass neben den primären Funktionen der Wertschöpfungskette auch unterstützende Funktionen verstärkt in den Fokus von Optimierungsbemühungen rücken (Kagelmann, 2001: 2).[397] Deren Konfiguration war in ihrer Gesamtheit allerdings bislang nicht explizites Forschungsobjekt (ähnlich Frese (2005: 489) oder Kreisel (1995: 5)). Auch der Forschungsstand bezüglich des Offshoring und Outsourcing von unterstützenden Funktionen muss trotz der medialen Aufmerksamkeit, die diesen Gestaltungsoptionen zuteil wird (Levy, 2005: 685; Pyndt & Pedersen, 2005: 17), als bruchstückhaft bezeichnet werden (Coggburn, 2007: 316; Fish & Seydel, 2006: 96; Gilley, Greer & Rasheed, 2004: 232; Gilley & Rasheed, 2000: 763; Jouanne-Diedrich, 2004: 126; Lilly, Gray & Virick, 2005: 57; Nicholson, Jones & Espenlaub, 2006: 238f.; Shen, 2005: 276). Vorliegende Studien beschäftigen sich meist mit ganz spezifischen Gesichtspunkten, so dass selbst über die Verbreitung von Offshoring und Outsourcing für die unterstützenden Funktionen kaum gesicherte Erkenntnisse existieren und Zusammenhänge und Unterschiede zwischen Funktionen oder Konfigurationsdimensionen unklar bleiben. Vor diesem Hintergrund setzte es sich die vorliegende Arbeit zum Ziel, einen Beitrag zur ganzheitlichen Erforschung der Erbringung unterstützender Funktionen durch deutsche Unternehmen zu leisten, wobei die Nutzung der neuen Erbringungsformen Offshoring und Outsourcing einen Untersuchungsschwerpunkt bilden sollte.

Hierzu wurde, nachdem zunächst die theoretische Basis vorgestellt und die existierende Literatur zur Konfiguration der unterstützenden Funktionen ausführlich aufge-

[397] Die infolge der Finanzkrise zwischenzeitlich äußerst gedämpfte wirtschafltiche Entwicklung im Jahr 2008 hat diesen Trend weiter verstärkt.

arbeitet worden war, ein Bezugsrahmen für die anknüpfende explorative Untersuchung vorgestellt, dessen Dimensionen sich aus folgenden zentralen Fragestellungen zur Gestaltung von Geschäftsprozessen ableiteten: Wer erbringt den Prozess? Wo wird der Prozess erbracht? Wie wird der Prozess erbracht?

Im Rahmen von fünf Fallstudien, in deren Verlauf insgesamt 67 ausführliche Interviews im In- und Ausland geführt wurden und die sich strikt an die methodischen Vorgaben zur Fallstudienforschung von Yin (Yin, 2003: 33ff.) und Eisenhardt (Eisenhardt, 1989b: 536) hielten, wurden anschließend Faktoren inklusive ihrer Wirkungsweise identifiziert, die die relevanten Konfigurationsdimensionen des Bezugsrahmens hinsichtlich der Funktionen Forschung & Entwicklung, IT, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen sowie Einkauf beeinflussen.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zeigen, dass die drei Dimensionen der Erbringung unterstützender Funktionen von z.T. verschiedenen Faktoren abhängen. Trotzdem wirkt sich der Großteil der Faktoren multidimensional und multifunktional aus. Innerhalb der Support-Bereiche nimmt die Forschung & Entwicklung insofern eine Sonderstellung ein, als dass ihre Konfiguration grundsätzlich von anderen Faktoren abhängt als die der anderen unterstützenden Funktionen. Dies lässt sich in erster Linie auf ihre Rolle als Kernkompetenz zurückführen. Die Ergebnisse der Arbeit belegen, dass unternehmensinterne Faktoren, die in der Forschung bisher weitgehend vernachlässigt worden sind, die größte Bedeutung für die Ausgestaltung der Support-Bereiche deutscher Unternehmen besitzen. Große Relevanz kommen insbesondere Unternehmenskultur und -historie zu. Zudem verfügt die Konfiguration der unterstützenden Funktionen über ein großes Beharrungsvermögen, das nur durch spezifische Ereignisse überwunden werden kann. Speziell Unternehmenskrisen kommen als ein solches Ereignis in Betracht. Die Ergebnisse deuten ferner darauf hin, dass die Nutzung von Offshoring und Outsourcing für die Erbringung unterstützender Funktionen deutscher Unternehmen eher gering ist. Da der Automatisierung von Prozessen in Zukunft größere Bedeutung zukommen wird und die parallele Nutzung von Automatisierungen und Offshoring für dieselbe Funktion unwirtschaftlich ist, wird das Offshoring-Wachstum in den nächsten fünf Jahren zum Stillstand kommen.

7.2 Grenzen der empirischen Untersuchung

Wie für jede wissenschaftliche Untersuchung muss auch für die vorliegende Arbeit auf gewisse Limitationen hingewiesen werden. Zunächst ist auf die Beschränkung der Analyse auf deutsche Unternehmen hinzuweisen. Diese Einengung des Untersuchungsgegenstands wurde bewusst vorgenommen, um die ohnehin beträchtliche Komplexität nicht durch landesspezifische Differenzen hinsichtlich der Rechts- und Ausbil-

dungssysteme, Kulturen oder Kapitalmärkte weiter zu erhöhen.[398] Zwar finden sich auf den ersten Blick keine Anhaltspunkte, die auf eine Exklusivität einzelner Befunde bzw. Thesen für Deutschland schließen lassen. Die Bedeutung bestimmter Faktoren und ihre Wirkungsweise auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen unterscheiden sich aber vermutlich z.T. zwischen Ländern. Zu denken ist dabei z.B. an Einflussgrößen, die sich auf den *Schutz geistigen Eigentums*, den *Provider-Markt* oder das *soziokulturelle Umfeld* beziehen.

Eine weitere inhaltliche Einschränkung berührt die Auswahl der untersuchten unterstützenden Funktionen, die sich grundsätzlich am Modell der Wertschöpfungskette von Porter (1985: 39ff.) und seiner Klassifizierung von primären und sekundären Funktionen orientierte (vgl. Abschnitt 1.3.1), Rechts- oder Kommunikationsabteilungen aber beispielsweise nicht berücksichtigte. Da die Untersuchung funktionsspezifische Ergebnisse hervorgebracht hat, könnte eine Analyse dieser Bereiche u.U. zusätzliche Zusammenhänge aufdecken. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen wurden in dieser Arbeit auf die fünf mitarbeiterstärksten Funktionen konzentriert.

Zudem hat sich die Untersuchung darauf fokussiert, Faktoren zu identifizieren, deren Einfluss für die aktuelle Konfiguration der unterstützenden Prozesse deutscher Unternehmen verantwortlich ist. Absichtlich ausgeklammert wurden hingegen Auswirkungen der Konfiguration oder einzelner Gestaltungsmaßnahmen auf den Erfolg der Unternehmen. Die Ermittlung dieses Erfolgs würde gleichfalls durch den Umstand erschwert, dass Unternehmen nur ungern über Misserfolge z.B. von Offshoring- oder Outsourcing-Projekten berichten, so dass entsprechende Auskünfte häufig verzerrt sein dürften.[399]

Limitationen betreffen aber auch den in Abschnitt 3.5 entworfenen Bezugsrahmen.[400] Dieser umfasst mit der Faktorgruppe der funktionsspezifischen Faktoren neben unternehmensinternen und unternehmensexternen Faktoren eine dritte Faktorgruppe, obwohl sich alle etwaigen Faktoren streng genommen bereits letzteren beiden Faktorgruppen erschöpfend zuordnen ließen. Die Berücksichtigung einer zusätzlichen Faktorgruppe war in dieser Arbeit, die sich explizit der Analyse ausgewählter Funktionen verschrieben hat, zweckmäßig, um funktionsimmanente Faktoren separat zu erfassen.[401] Mit der Einführung dieser Faktorgruppe geht allerdings ein gewisser Verlust an Überschneidungsfreiheit der Faktoren einher.[402] Der Verfasser hat dies bewusst in Kauf ge-

---

[398] Zu diesen Differenzen vgl. Calori, Lubatkin, Very & Veiga (1997) und Lewin & Kim (2004).

[399] In der generellen Forschung zur internationalen Expansion von Unternehmen liegen einzelne Ergebnisse zu den Erfolgsauswirkungen verschiedener Variablen vor (z.B. Hutzschenreuter & Voll, 2008).

[400] Vgl. Abbildung 3-2.

[401] Vgl. Fußnote 123.

[402] So ließe sich beispielsweise der funktionsspezifische Faktor *Know-how-Spezifität* streng genommen auch als unternehmensexterner Faktor klassifizieren, da die angesprochene *Know-how-Spezifität* nicht

nommen, weil im Mittelpunkt der Untersuchung eine möglichst ganzheitliche Erfassung der relevanten Faktoren und aussagekräftige Ergebnisse bezüglich ihrer Wirkungsweise standen und nicht die Überschneidungsfreiheit der Faktoren.

Die Unterteilung der Faktoren in die Faktorgruppen der funktionsspezifischen, unternehmensinternen und unternehmensexternen Einflussgrößen orientiert sich ferner bereits teilweise an der Wirkungsebene, auf der die zugehörigen Faktoren Einfluss ausüben. Dass gemäß Abschnitt 6.3 unternehmensexterne Faktoren meist industrieweit Bedeutung haben (Wirkungsbreite), während unternehmensinterne Faktoren meist auf Ebene des gesamten Unternehmens wirken (Wirkungstiefe), ist z.T. durch die Logik der Faktorgruppenunterteilung bedingt. Bei der Zuteilung der Faktoren auf die Faktorgruppen wird demnach die Wirkungsebene vieler Faktoren schon implizit berücksichtigt. Darüber hinausgehende Erkenntnisse liefern in erster Linie die Daten zu Wirkungstiefe und -breite der einzelnen Faktoren.

Hinsichtlich der drei Konfigurationsdimensionen ist einzuräumen, dass für die Art und Weise der Erbringung unterstützender Funktionen durchaus Definitionen denkbar sind, die von derjenigen in Abschnitt 3.5 abweichen. Beiträge, die darauf abzielen, die Erbringung unterstützender Funktionen zwischen Unternehmen unter Effizienzgesichtspunkten zu vergleichen, könnten beispielsweise Geschwindigkeit, Qualität oder Kosten der Erbringung einbeziehen. Für die Fragestellungen aus Abschnitt 3.5 waren diese Aspekte hingegen entbehrlich.

Außerdem muss die Heterogenität der Wirkungsweise betont werden, die teilweise für ein und denselben Faktor festgestellt wurde. Die Wirkungsweise unterscheidet sich nicht nur zwischen Dimensionen und Funktionen, sondern differiert je nach Ausprägung des Faktors auch von Unternehmen zu Unternehmen. Dem explorativen Charakter des vorliegenden Beitrags entsprechend, wurden somit ganz verschiedene, z.T. gegensätzliche Wirkungsweisen aufgenommen.[403] Deshalb ist die ermittelte Wirkungsweise eines Faktors mitunter fallübergreifend nicht eindeutig.

Des Weiteren ist nicht auszuschließen, dass im Rahmen der Fallstudien-Reihe einzelne Faktoren, die für die Gestaltung der unterstützenden Funktionen bestimmter Unternehmen in Deutschland relevant sind, nicht identifiziert werden konnten. Obwohl

---

auf den Unterschieden zwischen Unternehmen beruht und somit keinen unternehmensinternen Faktor darstellt.

[403] Z.B. hat in den Fallstudien I und II u.a. die hohe *Know-how-Spezifität* der F&E-Prozesse dazu geführt, dass kein Outsourcing erwogen wird. In Fallstudie IV war hingegen gerade die hohe *Know-how-Spezifität* in IT und Beschaffung ein wichtiger Grund für die vorgenommenen Auslagerungen. Weiterhin war die fehlende *Verfügbarkeit von Talenten* für Technologiekonzern A ein Argument für seine F&E-Offshoring-Versuche in Rumänien. Bei Chemie- und Pharmahersteller B und High-Tech-Konzern C spricht im Gegensatz dazu genau dieser Faktor gegen die Verlagerung von F&E-Prozessen: Der Großteil der Experten ist in Deutschland zu finden.

mehrere Industrien untersucht worden sind, könnten spezielle Faktoren für Branchen existieren, die in dieser Arbeit nicht betrachtet wurden. Der Verfasser musste hier zwischen einer Stärkung der externen Validität durch die Logik des Replizierens bereits aufgedeckter Zusammenhänge (Yin, 2003: 47f.) und der Berücksichtigung zusätzlicher Industrien wählen und entschied sich für erstere.[404]

7.3 Implikationen

7.3.1 Implikationen für die Forschung und weiterer Forschungsbedarf

Aus der Untersuchung ergeben sich einerseits allgemeine Implikationen für die Forschung zur Erbringung unterstützender Funktionen, andererseits aber auch sehr konkrete Empfehlungen hinsichtlich des weiteren Forschungsbedarfs.

Die vorliegende Arbeit hat verdeutlicht, dass sich viele Faktoren gleichzeitig auf mehrere Support-Funktionen und verschiedene Dimensionen ihrer Konfiguration auswirken, was in der Literatur bislang kaum beachtet worden ist (vgl. Abschnitt 3.4). So beruhen die in Abschnitt 6.2 erläuterten Ergebnisse auf dem Vergleich der Wirkungsweise der Faktoren auf unterschiedliche Funktionen und Dimensionen. Die Forschung sollte deshalb künftig nicht nur extensiver der Forderung von Cheng & Bolon (1993: 14f.) nach multifunktionalen Studien nachkommen, sondern auch verstärkt dimensionsübergreifend arbeiten. Durch solche ganzheitlicheren Betrachtungen sind nicht nur die bereits identifizierten Zusammenhänge eingehender zu erforschen. Vergleiche der Wirkungsweise der Faktoren auf Funktionen und Konfigurationsdimensionen besitzen das Potenzial, weitere Parallelen und Unterschiede aufzudecken, die u.U. zu wichtigen zusätzlichen Erkenntnissen führen könnten.

Eine weitere Implikation betrifft den Aggregationslevel von Untersuchungen zur Konfiguration unterstützender Funktionen. Die Arbeit hat gezeigt, dass Prozesse selbst innerhalb einer Funktion äußerst unterschiedlich erbracht werden können.[405] Zudem wurde in den Gesprächen deutlich, dass sich Konfigurationsentscheidungen von Unternehmen normalerweise auf einzelne Prozesse und nicht auf ganze Funktionen beziehen. Auch wissenschaftliche Analysen, die sich mit einzelnen Funktionen oder den Support-Bereichen in ihrer Gesamtheit beschäftigen, sollten insofern diesen Aggregationslevel

---

[404] Dass sich der Autor dieser Entscheidungssituation ausgesetzt sah, liegt an der natürlichen Begrenztheit von Ressourcen. Fallstudien sind eine sehr zeitintensive Forschungsmethode, was sich auch für die vorliegende Arbeit bestätigt hat: Allein die Datensammlung nahm 12 Monate in Anspruch. Deshalb war es umso wichtiger, die Logik des Replizierens von Anfang an zu beachten, um in einem angemessenen Zeitrahmen zu möglichst validen Ergebnissen zu gelangen (vgl. Abschnitt 4.2).

[405] Technologieunternehmen A hat z.B. bestimmte F&E-Prozesse nach Tschechien bzw. Rumänien vergelagert, einzelne F&E-Prozesse an externe Dienstleister ausgelagert und erbringt wiederum andere F&E-Prozesse intern in Deutschland.

berücksichtigen, weil sie sonst Gefahr laufen, realitätsverzerrende Vergleiche anzustellen und in Konsequenz unzulässige Schlüsse zu ziehen (vgl. auch Ausführungen zu Befund III in Abschnitt 6.5).

Die meisten Thesen und Befunde dieser Arbeit sind eng mit der Fallstudien-Methodik verknüpft. Viele Faktoren und ihre Wirkungsweise auf die verschiedenen Funktionen und Konfigurationsdimensionen konnten erst durch die Detailliertheit, Ausführlichkeit und thematische Offenheit der geführten Gespräche aufgedeckt werden, durch die neu auftauchende Aspekte flexibel eingebunden werden konnten.[406] Auf Grund der hohen Komplexität des Themas sowie der im Rahmen der vorliegenden Analyse gemachten Erfahrung, dass viele Zusammenhänge zunächst wenig offensichtlich sind,[407] kann zur Anwendung der Fallstudien-Methodik zur Erforschung dieses Themenfeldes nur geraten werden (Kenney, Massini & Murtha, 2009: 896). Da die im vorliegenden Beitrag entwickelten Thesen nicht unmittelbar großzahlig getestet werden können (vgl. Ausführungen unmittelbar vor Abschnitt 6.1 und Fußnote 310), ließen sich so Hypothesen zu Einzelaspekten isolieren, die anschließend in quantitativen Untersuchungen überprüft werden könnten.

Künftige Analysen könnten insbesondere die Limitationen der vorliegenden Arbeit adressieren. So wäre beispielsweise die Ausweitung auf zusätzliche Support-Bereiche wie z.B. die Rechts- oder Kommunikationsabteilung informativ. Hier wäre zu prüfen, ob einer dieser Support-Bereiche ähnlich starke Überschneidungen zu anderen Support-Bereichen hinsichtlich der für die Konfiguration relevanten Faktoren aufweist wie dies zwischen der HR und der F&A-Funktion der Fall ist (vgl. These 2). Auch die Untersuchung von Unternehmen aus anderen Industrien oder anderen Ländern erscheint vielversprechend, da weitere industriespezifische Faktoren mit Wirkung auf die Gestaltung der Support-Bereiche ebenso denkbar sind wie länderspezifische Unterschiede. Eine wichtige wissenschaftliche Herausforderung wird in Zukunft außerdem darin bestehen, die Erfolgsauswirkungen verschiedener Konfigurationen und der Nutzung bestimmter Konfigurationsoptionen zu messen.

Inhaltliche Schwerpunkte sollten in erster Linie auf die Analyse unternehmensinterner Faktoren abzielen (vgl. Ausführungen zu These 4 in Abschnitt 6.2.3). Hier ist zum einen die ausführliche Beschäftigung mit Zusammenhängen zwischen der Kultur von Unternehmen und ihrer Konfiguration der unterstützenden Funktionen aussichtsreich. Zum anderen muss die Unternehmenshistorie stärker in den Fokus rücken: Bislang haben Pfadabhängigkeiten, die für die Ergebnisse dieser Arbeit von großer Bedeu-

[406] Vgl. Mason (2002: 62ff.) und Abschnitt 4.2.
[407] Zu denken ist z.B. an unternehmenskulturelle Faktoren.

tung sind,[408] in der Literatur zur Gestaltung unterstützender Funktionen kaum eine Rolle gespielt. Diesbezüglich verspricht auch die eingehendere Auseinandersetzung mit dem Beharrungsvermögen von Support-Bereichen sowie mit den Ereignissen, die letztendlich die Überwindung dieser Veränderungsresistenz bewirken, aufschlussreiche Erkenntnisse. Die Population Ecology (Hannan & Freeman, 1977; 1984; 1989) könnte dabei als theoretische Ausgangsbasis für derartige Überlegungen dienen.

Die Forschung sollte sich auch der Fragestellung widmen, inwieweit zwischen den Faktoren Hierarchien existieren, die dazu führen, dass bestimmte Faktoren die Relevanz anderer Einflussgrößen schmälern oder vollständig überlagern. In den Fallstudien I und II wurde beispielsweise für die geographische Verteilung der F&E-Funktion der Schutz geistigen Eigentums als übergeordnete Einflussgröße ermittelt, die aus der Einstufung der Funktion als Kernkompetenz resultiert und die Bedeutung anderer Faktoren erheblich abschwächt (vgl. Abschnitte 5.1.2.1 und 5.2.2.1). Vor dem Hintergrund von These 6 in Abschnitt 6.5 sollte die Wissenschaft zudem untersuchen, welche Kombinationen von Konfigurationsoptionen für eine Funktion in der Praxis tatsächlich anzutreffen sind und was diese von Kombinationen wie z.B. Offshoring und Automatisierungen, deren parallele Nutzung gemäß der Ergebnisse dieser Arbeit nicht sinnvoll ist, unterscheidet.

Die Auswirkungen der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Konfiguration unterstützender Funktionen sind ein ebenfalls interessanter Forschungsgegenstand. Die weltweit drastisch verschlechterten ökonomischen Rahmenbedingungen in den Jahren 2007 bis 2009 haben den Kostendruck auf praktisch sämtliche Industrien erhöht und auch in Deutschland eine Vielzahl existenzbedrohender Unternehmenskrisen hervorgerufen. Diese könnten auf der einen Seite als notwendiger Auslöser für tiefgreifende Konfigurationsveränderungen dienen (vgl. Ausführungen zu These 5 in Abschnitt 6.4). Auf der anderen Seite standen selbst gesunden Unternehmen weniger liquide Mittel zur Verfügung, weshalb eine gewisse Abkehr von investitionsintensiven Projekten zu vermuten ist. In Konsequenz könnte sich die in These 7 beschriebene Entwicklung der zunehmenden Nutzung von Automatisierungsmöglichkeiten zu Ungunsten der Verbreitung von Offshoring verzögern.

7.3.2 Implikationen für die Management-Praxis

Die Ergebnisse dieser Arbeit wirken sich in verschiedener Hinsicht auf die Unternehmenspraxis aus. Zunächst einmal erhalten Manager ein detailliertes, wissenschaft-

[408] Vgl. Abschnitte 6.1, 6.2 und 6.5. Hutzschenreuter & Israel (2009: 448) bemängeln die allgemein geringe Beachtung von Pfadabhängigkeiten in der Forschung zu dynamischen Wettbewerbsstrategien.

lich fundiertes Gesamtbild der Erbringung unterstützender Funktionen durch die untersuchten Unternehmen. Auf Grund des unzureichenden Forschungsstands zur Konfiguration der Support-Bereiche helfen speziell die ausführlichen Situationsbeschreibungen innerhalb der Fallstudien, eigene Lösungsansätze zur Erbringung dieser Aufgaben einzuordnen. Interessant dürfte für Manager auch sein, dass die Studie von einer vergleichsweise geringen Nutzung neuer Erbringungsformen wie Offshoring oder Outsourcing ausgeht (Befund III) und damit vielen populärwissenschaftlichen Beiträgen (z.B. Eichelmann et al., 2005: 6; Lewin & Couto, 2007: 18ff.) widerspricht. Unternehmen sollten deshalb irrationalen Aktionismus hinsichtlich Offshoring und Outsourcing vermeiden und stattdessen die verschiedenen Optionen zur Konfiguration ihrer unterstützenden Funktionen individuell und vorurteilsfrei prüfen.

Zudem führen die Erkenntnisse sehr deutlich vor Augen, welche Faktoren Einfluss auf die Konfiguration unterstützender Funktionen nehmen. Durch die Verwendung von Fallstudien weist die Untersuchung eine Praxisnähe auf, die hilft, die aktuelle Situation eines jeden Unternehmens sowie die Entwicklungen und Abhängigkeiten, die zu dieser Situation geführt haben, schnell zu erfassen. Das Verständnis für die Hintergründe der momentanen Situation sowie das Wissen um die relevanten Einflussgrößen unterstützt Manager bei der Einschätzung von Entscheidungssituationen und ermöglicht dadurch künftig bessere Entscheidungen. Vorteilhaft hierfür ist mit Sicherheit, dass der vorliegende Beitrag sehr konkret auf einzelne Konfigurationsdimensionen und Funktionen eingeht, so dass z.B. potenzielle Hindernisse für eine Konfigurationsmaßnahme schnell erkannt und bereits im Vorfeld aus dem Weg geräumt werden können.

Für bestimmte Faktoren konnte eine vom aktuellen Forschungsstand abweichende bzw. die bisherigen Ergebnisse der Literatur präzisierende Wirkungsweise festgestellt werden, die von Managern in Zukunft ins Kalkül gezogen werden sollten: So betrifft der Mangel an Talenten, über den die deutsche Tagespresse regelmäßig berichtet (z.B. Kröger (2008)), in der vorliegenden Analyse lediglich die F&E-Funktion. Des Weiteren sollte der Einfluss des *politisch-rechtlichen Umfeldes* auf die Konfiguration der unterstützenden Funktionen nicht allein auf die aus Unternehmenssicht häufig imageschädigende Instrumentalisierung von Offshoring- und Outsourcing-Vorhaben durch die Politik reduziert werden. Die Fallstudien I, II, III und V haben demonstriert, dass gerade die räumliche Verlagerung von Support-Aufgaben in den Zielländern oft von politischer Seite aktiv gefördert wird (vgl. Abschnitte 5.1.2.3, 5.2.2.3, 5.3.2.3 und 5.5.2.3).

Die Arbeit zeigt außerdem, dass sich die parallele Nutzung bestimmter Konfigurationsoptionen für eine Funktion unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht lohnt (These 6). In der Praxis sehen deutsche Unternehmen von der Kombination gewisser Gestaltungsmöglichkeiten wie z.B. Offshoring und Automatisierungen ab, weil die Auf-

teilung einer Aufgabe zu subkritischen Volumina führen kann und die durch die Aufteilung verursachte Komplexität die vorhandenen Management-Kapazitäten überdurchschnittlich stark beansprucht.[409] Auf Grund der im Rahmen der Untersuchung aufgedeckten Pfadabhängigkeiten sollten deutsche Unternehmen ihre Optionen besonders sorgfältig abwägen, wenn sie sich das erste Mal explizit mit der Gestaltung einer Funktion beschäftigen, weil die zu diesem Zeitpunkt getroffenen Entscheidungen die Konfiguration ausgesprochen nachhaltig prägen und diese ein starkes Beharrungsvermögen besitzt (vgl. Abschnitt 6.5). These 4 hat darauf aufmerksam gemacht, dass Manager dabei die spezifische Unternehmenskultur im Auge behalten und keine Lösungen anstreben sollten, die die Konfiguration der unterstützenden Funktionen wesentlich von der Unternehmenskultur entfernt.

Ferner ist festzuhalten, dass die Problematik geographischer Schnittstellen anscheinend nicht vollständig durch den Einsatz moderner Informationstechnologien wie z.B. von mehreren Standorten gemeinsam genutzte IT- und Entwicklungssysteme oder Videokonferenzen gelöst werden kann und der reale persönliche Kontakt noch nicht komplett zu ersetzen ist: Die in dieser Arbeit analysierten Unternehmen haben zur Schnittstellenüberbrückung eigens spezielle Positionen geschaffen (vgl. Abschnitt 6.1). Unternehmen, die Verlagerungen ihrer Support-Prozesse planen, sollten deshalb dieses Ergebnis im Hinterkopf behalten und nicht allein modernen IT-Lösungen vertrauen.

Schließlich fehlt deutschen Unternehmen im Allgemeinen eine Gesamtstrategie zur Erbringung der unterstützenden Funktionen (vgl. z.B. Abschnitte 5.3.1, 5.4.1 und 5.5.1). Die ermittelten Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Funktionen und Dimensionen lassen aber entsprechenden Handlungsbedarf erkennen. Da viele unterstützende Funktionen vor ähnlichen Herausforderungen stehen, sollten Unternehmen in Zukunft funktions- und dimensionsübergreifende Sichtweisen stärker fördern, um effizientere und qualitativ leistungsfähigere Prozesse bereitstellen zu können. Die Entwicklung einer gemeinsamen Strategie für die Gesamtheit der unterstützenden Funktionen würde einen wichtigen Schritt in diese Richtung darstellen.

Dass in deutschen Unternehmen bereichsübergreifende Perspektiven bezüglich der Erbringung unterstützender Funktionen wenig verbreitet zu sein scheinen, liegt u.a. daran, dass die Verantwortung für diese Bereiche häufig zwischen verschiedenen Vorständen aufgeteilt ist. Die Vorstände kümmern sich dabei meist nicht exklusiv um diese Funktion, sondern leiten zusätzlich operative Geschäftsbereiche, die nicht selten den Großteil ihrer Kapazitäten absorbieren. Die Support-Bereiche werden deshalb haupt-

[409] Hutzschenreuter & Guenther (2009: 374ff.) und Hutzschenreuter & Voll (2008: 54ff.) demonstrieren, dass allein die internationale Expansion von Unternehmen die Komplexität für das Management erhöht. Offshoring ist hier als eine mögliche Form internationaler Expansion zu verstehen.

sächlich von Managern der zweiten Hierarchieebene geführt, die im Normalfall nur einen eingeschränkten Überblick über die Gesamtheit der unterstützenden Funktionen besitzen. Unternehmen sollten deshalb darüber nachdenken, Support-Bereiche, deren Konfiguration mehrheitlich von den gleichen Faktoren beeinflusst wird (z.B. HR und F&A (vgl. These 2)), im Verantwortungsbereich eines Vorstands zu bündeln, der sich dann ausschließlich diesen Funktionen widmen könnte, um so sinnvollen funktionsübergreifenden Optimierungsmaßnahmen den Weg zu ebnen.

Literaturverzeichnis

Abraham, K. G. & Taylor, S. K. (1996). Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence. *Journal of Labor Economics*, 14 (3): 394-424.

Abramovsky, L. & Griffith, R. (2006). Outsourcing and Offshoring of Business Services: How Important Is ICT? *Journal of the European Economic Association*, 4 (2/3): 594-601.

Adler, P. S. (2003). Making the HR Outsourcing Decision. *MIT Sloan Management Review*, 45 (1): 53-60.

Agrawal, V. & Farrell, D. (2003). Who wins in offshoring. *McKinsey Quarterly,* (4): 36-41.

Agrawal, V.; Farrell, D. & Remes, J. K. (2003). Offshoring and beyond. *McKinsey Quarterly,* (4): 24-35.

Alchian, A. A. & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62 (5): 777-795.

Aldrich, H. & Herker, D. (1977). Boundary Spanning Roles and Organization Structure. *Academy of Management Review*, 2 (2): 217-230.

Alewell, D.; Hauff, S.; Thommes, K. & Weiland, K. (2009). Triggers of HR outsourcing decisions - an empirical analysis of German firms. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (7): 1599-1617.

Almor, T.; Hashai, N. & Hirsch, S. (2006). The Product Cycle Revisited: Knowledge Intensity and Firm Internationalization. *Management International Review*, 46 (5): 507-528.

Ambos, B. (2005). Foreign direct investment in industrial research and development: A study of German MNCs. *Research Policy*, 34 (4): 395-410.

Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46.

Amiti, M. & Wei, S.-J. (2005). Fear of service outsourcing: is it justified? *Economic Policy*, 20 (42): 308-347.

Andersen, O. (1997). Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *Management International Review*, 37 (2): 27-42.

Andersson, U. (2003). Managing the transfer of capabilities within multinational corporations: the dual role of the subsidiary. *Scandinavian Journal of Management*, 19 (4): 425-442.

Ang, S. & Inkpen, A. C. (2008). Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability. *Decision Sciences*, 39 (3): 337-358.

Antras, P.; Garicano, L. & Rossi-Hansberg, E. (2006). Offshoring in a Knowledge Economy. *Quarterly Journal of Economics*, 121 (1): 31-77.

Antras, P. & Helpman, E. (2004). Global Sourcing. *Journal of Political Economy*, 112 (3): 552-580.

Aron, R. & Singh, J. V. (2005). Getting Offshoring Right. *Harvard Business Review*, 83 (12): 135-143.

Arora, A.; Aspray, W.; Barnow, B. & Gurbaxani, V. (2006). Chapter 2: The Economics of Offshoring. In Aspray, W.; Mayadas, F. & Vardi, M. Y., *Globalization and Offshoring of Software*: 1-30. New York: Association for Computing Machinery.

Arora, A. & Forman, C. (2007). Proximity and Information Technology Outsourcing: How Local Are IT Services Markets? *Journal of Management Information Systems*, 24 (2): 73-102.

Arrow, K. J. (1985). The economics of agency. In Pratt, J. W. & Zeckhauser, R., *Principals and agents: The structure of business*: 37-51. Boston: Harvard Business School Press.

Bangemann, T. O. (2005). *Shared Services in Finance and Accounting*. Aldershot: Gower.

Bardhan, A. (2006). Managing globalization of R&D: Organizing for offshoring innovation. *Human Systems Management*, 25 (2): 103-114.

Bardhan, A. & Jaffee, D. (2005). Innovation, R&D and Offshoring: Fisher Center for Real Estate & Urban Economics, University of California.

Bardhan, A. & Kroll, C. A. (2003). The New Wave of Outsourcing: Fisher Center for Real Estate & Urban Economics, University of California.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Barrar, P.; Wood, D. & Jones, J. (2002). The efficiency of accounting service provision. *Business Process Management Journal*, 8 (3): 195-217.

Barth, T. (2003). *Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen - Ein konfigurierbares Modell für die optimierte Gestaltung der Wertschöpfungstiefe*. Frankfurt am Main: Lang.

Barthelemy, J. (2001). The Hidden Costs of IT Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 42 (3): 60-69.

Barthelemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Executive*, 17 (2): 87-98.

Bartunek, J. M.; Rynes, S. L. & Ireland, R. D. (2006). What Makes Management Research Interesting, and Why Does It Matter? *Academy of Management Journal*, 49 (1): 9-15.

Bausch, A. & Krist, M. (2007). The Effect of Context-Related Moderators on the Internationalization-Performance Relationship: Evidence from Meta-Analysis. *Management International Review*, 47 (3): 319-347.

Beer, M. (1997). *Outsourcing unternehmensinterner Dienstleistungen Optimierung des Outsourcing-Entscheidungsprozesses*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Belcourt, M. (2006). Outsourcing - The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16 (2): 269-279.

Belitz, H. (2000). German Companies Intensify their Research and Development Activities Abroad. *Economic Bulletin*, 37 (6): 175-182.

Benbasat, I.; Goldstein, D. K. & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11 (3): 369-386.

Bender, D. (1999). Außenhandel. In Bender, D.; Berg, H.; Cassel, D.; Gabisch, G.; Hartwig, K.-H.; Hübl, L.; Kath, D.; Grossekettler, H.; Siebke, J.; Thieme, H. J. & Willms, M., *Vahlens Kompedium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik* (7. Aufl.) Vol. 1: 455-518. München: Vahlen.

Benni, E. & Peng, A. (2008). China's opportunity in offshore services. *McKinsey Quarterly,* (3): 17.

Biethahn, J.; Mucksch, H. & Ruf, W. (1990). *Ganzheitliches Informationsmanagement*. München: R. Oldenbourg.

Bleicher, F. (1990). *Effiziente Forschung und Entwicklung - personelle, organisatorische und führungstechnische Instrumente*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Bleicher, K. (1966). *Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen*. Berlin: Duncker & Humblot.

Bleicher, K. (1991). *Organisation - Strategien, Strukturen, Kulturen* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Blinder, A. S. (2006). Offshoring: The Next Industrial Revolution? *Foreign Affairs*, 85 (2): 113-128.

Bloch, M.; Narayanan, S. & Seht, I. (2007). Getting more out of offshoring the finance function. *McKinsey on Finance, Perspectives on Corporate Finance & Strategy,* (23): 13-17.

Boes, A. & Schwemmle, M. (2004). *Herausforderung Offshoring - Internationalisierung und Auslagerung von IT-Dienstleistungen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Boje, A. (1967). *Moderne Einkaufs-Organisation - 700 Beispiele aus der Praxis*. München: Verlag Moderne Industrie.

Borchardt, A. & Göthlich, S. E. (2006). Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien. In Albers, S.; Klapper, D.; Konradt, U.; Walter, A. & Wolf, J., *Methodik der empirischen Forschung*: 37-54. Wiesbaden: Gabler.

Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (3. Aufl.). Berlin: Springer.

Brockhoff, K. (1999). *Forschung und Entwicklung - Planung und Kontrolle* (5. Aufl.). München: R. Oldenbourg Verlag.

Bruch, H. (1998). *Outsourcing Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken*. Wiesbaden: Gabler.

Buch, C. M. & Schnitzer, M. (2007). Analyse der Beweggründe, der Ursachen und der Auswirkungen des so genannten Offshoring auf Arbeitsplätze und Wirtschaftsstruktur in Deutschland. München/Tübingen: LMU/Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung.

Buckley, P. J. & Ghauri, P. N. (2004). Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35 (2): 81-98.

Bühner, R. (1996). *Gestaltung von Konzernzentralen*. Wiesbaden: Gabler.

Bühner, R. (2004). *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre* (10. Aufl.). München: R. Oldenbourg Verlag.

Bunyaratavej, K.; Hahn, E. D. & Doh, J. P. (2007). International offshoring of services: A parity study. *Journal of International Management*, 13 (1): 7-21.

Bunyaratavej, K.; Hahn, E. D. & Doh, J. P. (2008). Multinational investment and host country development: Location efficiencies for services offshoring. *Journal of World Business*, 43 (2): 227-242.

Bussmann, K. F. (1963). *Industrielles Rechnungswesen*. Stuttgart: Poeschel.

Calori, R.; Lubatkin, M.; Very, P. & Veiga, J. F. (1997). Modelling the Origins of Nationally-Bound Administrative Heritages: A Historical Institutional Analysis of French and British Firms. *Organization Science*, 8 (6): 681-696.

Campenhausen, C. v. (2005). Offshoring Rules - Auslagern von unterstützenden Funktionen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75 (1): 5-13.

Campenhausen, C. v. & Rudolf, A. (2001). Shared Services – profitabel für vernetzte Unternehmen. *Harvard Business Manager*, 23 (1): 82-93.

Cannon, D. M. & Growe, G. A. (2005). How does Sarbanes-Oxley affect outsourcing? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 16 (3): 13-20.

Cantwell, J. & Harding, R. (1998). The end of the German miracle? *New Economy*, 5 (1): 58-61.

Carmel, E. & Nicholson, B. (2005). Small Firms and Offshore Software Outsourcing: High Transaction Costs and Their Mitigation. *Journal of Global Information Management*, 13 (3): 33-54.

Cha, H. S.; Pingry, D. E. & Thatcher, M. E. (2008). Managing the Knowledge Supply Chain: An Organizational Learning Model of Information Technology Offshore Outsourcing. *MIS Quarterly*, 32 (2): 281-306.

Chambers, E. G.; Foulton, M.; Handfield-Jones, H.; Hankin, S. M. & Michaels Ill, E. G. (1998). The War for Talent. *McKinsey Quarterly,* (3): 44.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.

Chandra, R. & Shankar, V. (2004). Business process outsourcing: a costs perspective. *European Business Forum,* (19): 50-53.

Chen, M.-J. & Hambrick, D. C. (1995). Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior. *Academy of Management Journal*, 38 (2): 453-482.

Cheng, J. L. C. & Bolon, D. S. (1993). The Management of Multinational R&D: A Neglected Topic in International Business Research. *Journal of International Business Studies*, 24 (1): 1-18.

Chesbrough, H. W. & Teece, D. J. (2002). Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous? *Harvard Business Review*, 80 (8): 127-135.

Chiesa, V. (1995). Globalizing R&D Around Centres of Excellence. *Long Range Planning*, 28 (6): 19-28.

Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4 (16): 386-405.

Coggburn, J. D. (2007). Outsourcing Human Resources. *Review of Public Personnel Administration*, 27 (4): 315-335.

Collins, L. (2003). Outsourcing Research. *IEE Review*, 49 (6): 44-47.

Conklin, D. W. (2005). Risks and Rewards in HR Business Process Outsourcing. *Long Range Planning*, 38 (6): 579-598.

Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17 (1): 121-154.

Conner, K. R. & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7 (5): 477-501.

Cooke, F. L. (2006). Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45 (2): 211-227.

Creswell, J. W. (1994). *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.

D'Amboise, G. & Muldowney, M. (1988). Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *Academy of Management Review*, 13 (2): 226-240.

David, R. J. & Han, S.-K. (2004). A systematic assessment of the empirical support for transaction cost economics. *Strategic Management Journal*, 25 (1): 39-58.

Davis, G. B.; Ein-Dor, P.; King, W. R. & Torkzadeh, R. (2006). IT Offshoring: History, Prospects and Challenges. *Journal of the Association for Information Systems*, 7 (11): 770-795.

De Meyer, A. (1993). Internationalizing R&D improves a firm's technical learning. *Research Technology Management*, 36 (4): 42-49.

Dean, T. J.; Brown, R. L. & Bamford, C. E. (1998). Differences in large and small firm responses to environmental context: Strategic implications. *Strategic Management Journal*, 19 (8): 709-728.

Deardorff, A. V. (2005). A trade theorist's take on skilled-labor outsourcing. *International Review of Economics & Finance*, 14 (3): 259-271.

Deeg, J. & Weibler, J. (2000). Organisationaler Wandel als konstruktive Destruktion. In Schreyögg, G. & Conrad, P., *Organisatorischer Wandel und Transformation*: 143-194. Wiesbaden: Gabler.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). The discipline and practice of qualitative research. In Lincoln, Y. S., *The Sage handbook of qualitative research* (3. Aufl.): 1-32. Thousand Oaks: Sage Publications.

Devane, T. (2005). Going offshore? Try this first! *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 16 (6): 11-18.

Dibbern, J.; Güttler, W. & Heinzl, A. (2001). Die Theorie der Unternehmung als Erklärungsansatz für das selektive Outsourcing der Informationsverarbeitung - Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71 (6): 675-700.

Dibbern, J.; Winkler, J. & Heinzl, A. (2008). Explaining variations in client extra costs between software projects offshored to India. *MIS Quarterly*, 32 (2): 333-366.

Diekmann, A. (2007). *Empirische Sozialforschung - Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (18. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35 (12): 1504-1511.

Dittrich, J. & Braun, M. (2004). *Business Process Outsourcing - ein Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Doh, J. P. (2005). Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management Theory and Practice. *Journal of Management Studies*, 42 (3): 695-704.

Doh, J. P.; Bunyaratavej, K. & Hahn, E. D. (2009). Separable but not equal: The location determinants of discrete services offshoring activities. *Journal of International Business Studies*, 40 (6): 926-943.

Dornbusch, R.; Fischer, S. & Samuelson, P. A. (1977). Comparative Advantage, Trade, and Payments in a Ricardian Model with a Continuum of Goods. *American Economic Review*, 67 (5): 823-839.

Dossani, R. & Kenney, M. (2003). Went for Cost, Stayed for Quality?: Moving the Back Office to India: Asia-Pacific Research Center, Stanford University.

Dossani, R. & Kenney, M. (2007). The Next Wave of Globalization: Relocating Service Provision to India. *World Development*, 35 (5): 772-791.

Doz, Y. L. & Prahalad, C. K. (1981). Headquarters Influence and Strategic Control in MNCs. *MIT Sloan Management Review*, 23 (1): 15-29.

Dunbar, A. E. & Phillips, J. D. (2001). The Outsourcing of Corporate Tax Function Activities. *Journal of the American Taxation Association*, 23 (2): 35-49.

Dunn, K.; Kohlbeck, M. & Magilke, M. (2009). Future Profitability, Operating Cash Flows, and Market Valuations Associated with Offshoring Arrangements of Technology Jobs. *Journal of Information Systems*, 23 (2): 25-47.

Dutta, A. & Roy, R. (2005). Offshore Outsourcing: A Dynamic Causal Model of Counteracting Forces. *Journal of Management Information Systems*, 22 (2): 15-35.

Ebers, M. & Gotsch, W. (2001). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In Kieser, A., *Organisationstheorien* (4. Aufl.): 199-251. Stuttgart: Kohlhammer.

Edmondson, A. C. & McManus, S. E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review*, 32 (4): 1155-1179.

Eichelmann, T.; Schneidereit, F.; Weigelt, M. & Esser, J. (2005). Service-Offshoring im Trend - Entwicklungen, Risiken und Erfolgsfaktoren. München: Roland Berger Strategy Consultants.

Eisenhardt, K. M. (1989a). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14 (1): 57-74.

Eisenhardt, K. M. (1989b). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1): 25-32.

Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11): 1105-1122.

Endres, J. (2005). *Change management in cities*. Nordstedt: Books on Demand.

Eppinger, S. D. & Chitkara, A. R. (2006). The New Practice of Global Product Development. *MIT Sloan Management Review*, 47 (4): 22- 30.

Erber, G. & Sayed-Ahmed, A. (2005). Offshore Outsourcing: A Global Shift in the Present IT Industry. *Intereconomics*, 40 (2): 100-112.

Ericson, R. & Pakes, A. (1995). Markov-perfect industry dynamics: A framework for empirical work. *Review of Economic Studies*, 62 (210): 53-82.

Erlei, M.; Leschke, M. & Sauerland, D. (2007). *Neue Institutionenökonomik*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Evison, A.; Birkinshaw, J.; Barden, R. & Terjesen, S. (2004). Shifting strategic focus. *European Business Forum,* (19): 38-42.

Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88 (2): 288-307.

Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law & Economics*, 26 (2): 301-325.

Farrell, D. (2004). Beyond Offshoring: Assess Your Company's Global Potential. *Harvard Business Review*, 82 (12): 82-90.

Farrell, D. (2006). Smarter Offshoring. *Harvard Business Review*, 84 (6): 84-92.

Feenstra, R. C. & Hanson, G. H. (1996). Globalization, outsourcing, and wage inequality. *American Economic Review*, 86 (2): 240-245.

Feeny, D.; Lacity, M. C. & Willcocks, L. P. (2005). Taking the Measure of Outsourcing Providers. *MIT Sloan Management Review*, 46 (3): 41-48.

Fiedler, K. D.; Grover, V. & Teng, J. T. C. (1996). An Empirically Derived Taxonomy of Information Technology Structure and Its Relationship to Organizational Structure. *Journal of Management Information Systems*, 13 (1): 9-34.

Filstead, W. J. (1979). Qualitative methods. A needed perspective in evaluation research. In Reichardt, C. S. & Cook, T., *Qualitative and quantitative methods in evaluation research*: 33-48. Beverly Hills: Sage Publications.

Fischer, T. M. & Sterzenbach, S. (2006). ZP-Stichwort: Shared Service Center. *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung*, 17 (2): 123-128.

Fish, K. E. & Seydel, J. (2006). Where IT Outsourcing Is and Where It Is Going: A Study across Functions and Department Sizes. *Journal of Computer Information Systems*, 46 (3): 96-103.

Flick, U. (1987). Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung. In Bergold, J. B. & Flick, U., *Ein-Sichten*: 247- 262. Tübingen: DGVT.

Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung - Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Florida, R. (1997). The globalization of R&D: Results of a survey of foreign-affiliated R&D laboratories in the USA. *Research Policy*, 26 (1): 85-103.

Fontana, A. & Frey, J. H. (2005). The interview - from neutral stance to political involvement. In Lincoln, Y. S., *The Sage handbook of qualitative research* (3. Aufl.): 695-727. Thousand Oaks: Sage Publications.

Freeman, R. B. (2006). Does Globalization of the Scientific/Engineering Workforce Threaten U.S. Economic Leadership? *NBER Innovation Policy & the Economy*, 6 (1): 123-157.

Frese, E. (2005). *Grundlagen der Organisation*. Wiesbaden: Gabler.

Frese, E. & v. Werder, A. (1993). Zentralbereiche - Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung. In Frese, E.; v. Werder, A. & Maly, W., *Zentralbereiche*: 1-50. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Frese, E.; v. Werder, A. & Maly, W. (1993). *Zentralbereiche*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Gainey, T. W. & Klaas, B. S. (2003). The Outsourcing of Training and Development: Factors Impacting Client Satisfaction. *Journal of Management*, 29 (2): 207-229.

Galanis, A. & Woodward, D. G. (2006). A Greek Perspective on the Decision to Outsource or Retain the Internal Audit Function. *Journal of Applied Accounting Research*, 8 (1): 1-71.

Garner, C. A. & Schwartz, T. (2004). Offshoring in the Service Sector: Economic Impact and Policy Issues. *Economic Review*, 89 (3): 5-37.

Gassmann, O. & Han, Z. (2004). Motivations and barriers of foreign R&D activities in China. *R&D Management*, 34 (4): 423-437.

Gedajlovic, E. R. & Shapiro, D. M. (1998). Management and ownership effects: Evidence from five countries. *Strategic Management Journal*, 19 (6): 533-553.

Gereffi, G. (2006). *New offshoring of jobs and global development*. Geneva: International Institute for Labour Studies.

Gersick, C. J. G. (1988). Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development. *Academy of Management Journal*, 31 (1): 9-41.

Gerybadze, A. & Reger, G. (1999). Globalization of R&D: recent changes in the management of innovation in transnational corporations. *Research Policy*, 28 (2/3): 251-274.

Geyskens, I.; Steenkamp, J.-B. & Kumar, N. (2006). Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 49 (3): 519-543.

Gilbert, C. (2005). Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity. *Academy of Management Journal*, 48 (5): 741-763.

Gilham, B. (2000). *Case study research methods*. London: Continuum.

Gilham, B. (2003). *The Research Interview*. London: Continuum.

Gilley, K. M.; Greer, C. R. & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57 (3): 232-240.

Gilley, K. M. & Rasheed, A. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, 26 (4): 763-790.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Mill Valley: Sociology Press.

Glaum, M. (1996). *Internationalisierung und Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Gabler.

Görzig, B. & Stephan, A. (2002). Outsourcing and Firm-level Performance. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW).

Goshal, S. & Bartlett, C. A. (1988). Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19 (3): 365-388.

Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3): 114-135.

Grant, R. M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications* (4. Aufl.). Oxford: Blackwell.

Greer, C. R.; Youngblood, S. A. & Gray, D. A. (1999). Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *Academy of Management Executive*, 13 (3): 85-96.

Grochla, E. & Szyperski, N. (1975). *Informations Systems and Organizational Structure*. Berlin: de Gruyter.

Gross, J.; Bordt, J. & Musmacher, M. (2006). *Business process outsourcing*. Wiesbaden: Gabler.

Grover, V.; Myun Joong, C. & Teng, J. T. C. (1996). The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions. *Journal of Management Information Systems*, 12 (4): 89-116.

Hahn, D.; Hungenberg, H. & Kaufmann, L. (1994). Optimale Make-or-buy-Entscheidung. *Controlling*, 6 (2): 74-82.

Hahn, E. D.; Doh, J. P. & Bunyaratavej, K. (2009). The evolution of risk in information systems offshoring: The impact of home country risk, firm learning, and competitive dynamics. *MIS Quarterly*, 33 (3): 597-616.

Hall, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14 (8): 607-618.

Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5): 929-964.

Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49 (2): 149-164.

Hannan, M. T. & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Cambridge: Harvard University Press.

Haried, P. & Ramamurthy, K. (2010). Lessons learned from offshore IT outsourcing: A client and vendor perspective. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 12 (1): 12-38.

Harrison, A. E. & McMillan, M. S. (2006). Dispelling Some Myths About Offshoring. *Academy of Management Perspectives*, 20 (4): 6-22.

Hauschildt, J.; Sachs, G. & Witte, E. (1981). *Finanzplanung und Finanzkontrolle - Disposition, Organisation*. München: Franz Vahlen.

Heikkilä, J. & Cordon, C. (2002). Outsourcing: a core or non-core strategic management decision? *Strategic Change*, 11 (4): 183-193.

Helper, S. & Khambete, S. (2005). Off-shoring, Interfaces, and Collaboration across the Supply Chain: A Case Study in Automotive Product Development. Cleveland: International Motor Vehicle Program.

Henley, J. (2006). Outsourcing the Provision of Software and IT-Enabled Services to India. *International Studies of Management & Organization*, 36 (4): 111-131.

Hennes, M. & Sommer, U. (2010). Firmen forschen bei den Kunden, *Handelsblatt*, Nr. 118 (23.06.2010): 20-21. Düsseldorf.

Herath, T. & Kishore, R. (2009). Offshore Outsourcing: Risks, Challenges, and Potential Solutions. *Information Systems Management*, 26 (4): 312-326.

Herman, R. E. & Gioia, J. L. (2001). Helping Your Organization Become an Employer of Choice. *Employment Relations Today*, 28 (2): 63-78.

Hermes, H.-J. & Schwarz, G. H. (2005). *Outsourcing - Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung*. Freiburg: Haufe.

Hesketh, A. & Fleetwood, S. (2006). Beyond Measuring the Human Resources Management - Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta-Theory. *Organization*, 13 (5): 677-699.

Hirschsteiner, G. (2006). *Einkaufs- und Beschaffungsmanagement Strategien, Verfahren und moderne Konzepte* (2. Aufl.). Ludwigshafen (Rhein): Friedrich Kiehl.

Ho, S. (2009). Information leakage in innovation outsourcing. *R&D Management*, 39 (5): 431-443.

Hoepfl, M. C. (1997). Choosing Qualitative Research: A Primer for Technology Education Researchers. *Journal of Technology Education*, 9 (1): 47-63.

Höft, U. (1992). *Lebenszykluskonzepte - Grundlagen für das strategische Marketing- und Technologiemanagement*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Hopenhayn, H. A. (1992). Entry, Exit, and Firm Dynamics in Long Run Equilibrium. *Econometrica*, 60 (5): 1127-1150.

Howells, J. (1999). Research and Technology Outsourcing. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11 (1): 17-29.

Howells, J.; Gagliardi, D. & Malik, K. (2008). The growth and management of R&D outsourcing: evidence from UK pharmaceuticals. *R&D Management*, 38 (2): 205-219.

Huggins, R.; Demirbag, M. & Ratcheva, V. I. (2008). Global Knowledge and R&D Foreign Direct Investment Flows: Recent Patterns in Asia Pacific, Europe, and North America. *International Review of Applied Economics*, 21 (3): 437-451.

Hutzschenreuter, T. (2005). Corporate Strategy und Konfiguration von Geschäfsprozessen im globalen Wettbewerb. In Seyferth, M. & Hoffmann, S. F., *Corporate Strategy: Aktuelle Herausforderungen und Perspektiven*: 91-108. Bern: M. Ulmer.

Hutzschenreuter, T. (2009). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Hutzschenreuter, T.; D'Aveni, R. A. & Voll, J. (2009). Temporal and Geographical Patterns of Internationalization - an Exploratory Analysis. *Multinational Business Review*, 17 (4): 45-75.

Hutzschenreuter, T.; Dresel, S. & Ressler, W. (2007). *Offshoring von Zentralbereichen - Von den Erfahrungen deutscher und amerikanischer Unternehmen lernen*. Berlin: Springer.

Hutzschenreuter, T. & Gröne, F. (2009a). Changing Vertical Integration Strategies under Pressure from Foreign Competition: The Case of US and German Multinationals. *Journal of Management Studies*, 46 (2): 269-307.

Hutzschenreuter, T. & Gröne, F. (2009b). Product and geographic scope changes of multinational enterprises in response to international competition. *Journal of International Business Studies*, 40 (7): 1149-1170.

Hutzschenreuter, T. & Guenther, F. (2008). Performance Effects of Firms' Expansion Paths within and across Industries and Nations. *Strategic Organization*, 6 (1): 47-81.

Hutzschenreuter, T. & Guenther, F. (2009). Complexity as a Constraint on Firm Expansion Within and Across Industries. *Managerial and Decision Economics*, 30 (6): 373-392.

Hutzschenreuter, T. & Israel, S. (2006). *Changes in Outsourcing Intensity and Firm Performance: Exploring the Relevance of Path Characteristics*. Konferenzbeitrag AOM Academy of Management Annual Conference, 16.8.2006, Atlanta.

Hutzschenreuter, T. & Israel, S. (2009). A Review of Empirical Research on Dynamic Competitive Strategy. *International Journal of Management Reviews*, 11 (4): 421-461.

Hutzschenreuter, T.; Lewin, A. Y. & Dresel, S. (2007). *Governance Models for the Offshoring of Support Activities: The Case of German Companies*. Konferenzbeitrag 23. European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium, 05.-07.07.2007, Wien.

Hutzschenreuter, T.; Lewin, A. Y. & Dresel, S. (2011a). Governance Mode Choices for Offshoring of Support Activities: A Comparison of US and German Firms. *International Business Review*, 20 (3): 291-313.

Hutzschenreuter, T.; Lewin, A. Y. & Dresel, S. (2011b). Time to Success: A Multi Level Analysis of Offshoring Business Processes. *Management International Review*, 51 (1): 65-92.

Hutzschenreuter, T.; Pedersen, T. & Volberda, H. W. (2007). The role of path dependency and managerial intentionality: a perspective on international business research. *Journal of International Business Studies*, 38 (7): 1055-1068.

Hutzschenreuter, T. & Voll, J. (2008). Performance Effects of "Added Cultural Distance" in the Path of International Expansion: the Case of German Multi-national Enterprises. *Journal of International Business Studies*, 39 (1): 53-70.

Jahrreiß, W. (1984). *Zur Theorie der Direktinvestitionen im Ausland - Versuch einer Bestandsaufnahme, Weiterführung und Integration partialanalytischer Forschungsansätze*. Berlin: Duncker & Humblot.

Jensen, M. C. (1983). Organization Theory and Methodology. *Accounting Review*, 58 (2): 319-338.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4): 305-360.

Jensen, M. C. & Murphy, K. J. (1990). Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy*, 98 (2): 225-264.

Jensen, M. C. & Ruback, R. S. (1983). The Market for Corporate Control. *Journal of Financial Economics*, 11 (1-4): 5-50.

Jensen, P. D. O. & Pedersen, T. (2007). *Offshoring of advanced and complex tasks*. Konferenzbeitrag 23. European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium, 05.-07.07.2007, Wien.

Jones, O. (2000). Innovation Management as a Post-Modern Phenomenon: The Outsourcing of Pharmaceutical R&D. *British Journal of Management*, 11 (4): 341-356.

Jones, R. W. & Kierzkowski, H. (2005). International fragmentation and the new economic geography. *North American Journal of Economics & Finance*, 16 (1): 1-10.

Joshi, K. & Mudigonda, S. (2008). An analysis of India's future attractiveness as an offshore destination for IT and IT-enabled services. *Journal of Information Technology*, 23 (4): 215-227.

Jouanne-Diedrich, H. v. (2004). 15 Jahre Outsourcing-Forschung: Systematisierung und Lessons Learned. In Zarnekow, R.; Brenner, W. & Grohmann, H., *Informationsmanagement - Konzepte und Strategien für die Praxis*: 125-133. Heidelberg: dpunkt.verlag.

Juma'h, A. H. & Wood, D. (2003). The Price Sensitivity of Business Service Outsourcing Announcements by UK Companies. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 2 (1): 161-180.

Kagelmann, U. (2001). *Shared Services als alternative Organisationsform*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002). Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20 (2): 189-198.

Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and Future Trends. *Thunderbird International Business Review*, 47 (2): 183-204.

Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2000). Critical review - Outsourcing: a paradigm shift. *Journal of Management Development*, 19 (8): 668-728.

Kakumanu, P. & Portanova, A. (2006). Outsourcing: Its Benefits, Drawbacks and Other Related Issues. *Journal of American Academy of Business*, 9 (2): 1-7.

Kappich, L. (1989). *Theorie der internationalen Unternehmungstätigkeit - Betrachtung der Grundformen des internationalen Engagements aus koordinationskosten-theoretischer Perspektive*. München: Florentz.

Karmarkar, U. (2004). Will You Survive the Services Revolution? *Harvard Business Review*, 82 (6): 100-107.

Katz, R. & Allen, T. J. (1982). Investigating the "not invented here" syndrome. *R&D Management*, 12 (1): 7-19.

Kaufmann, L. & Jentzsch, A. (2006). Internationalization Processes: The Case of Automotive Suppliers in China. *Journal of International Marketing*, 14 (2): 52-84.

Kaufmann, L.; Koch, M. & Panhans, D. (2006). Sieben Wege zum Erfolg in Indien. *Harvard Business Manager*, 28 (6): 22-31.

Kaufmann, L.; Panhans, D.; Poovan, B. & Sobotka, B. (2005). Die niedrigen Löhne locken. *io new management, Zeitschrift für Unternehmenswissenschaften und Führungspraxis*, 74 (11): 47-50.

Kaufmann, L.; Panhans, D.; Poovan, B. & Sobotka, B. (2006). Chinese Affiliates Mature: International Expansion Strategies of German Manufacturers in the PRC. *China aktuell - Journal of Current Chinese Affairs*, 35 (3): 5-45.

Kaufmann, L. & Rössing, S. (2005). Managing conflict of interests between headquarters and their subsidiaries regarding technology transfer to emerging markets - a framework. *Journal of World Business*, 40 (3): 235-253.

Kedia, B. L. & Lahiri, S. (2007). International outsourcing of services: A partnership model. *Journal of International Management*, 13 (1): 22-37.

Keesing, D. B. (1965). Labor Skills and International Trade: Evaluating Many Trade Flows with a Single Measuring Device. *Review of Economics & Statistics*, 47 (3): 287-294.

Kelly, D. & Amburgey, T. L. (1991). Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 34 (3): 591-612.

Kenney, M.; Massini, S. & Murtha, T. P. (2009). Offshoring administrative and technical work: New fields for understanding the global enterprise. *Journal of International Business Studies*, 40 (6): 887-900.

Kerkhoff, G. & Michalak, C. (2007). *Erfolgsgarantie Einkaufsorganisation*. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

Kern, T.; Willcocks, L. P. & van Heck, E. (2002). The Winner's Curse in IT Outsourcing: Strategies for Avoiding Relational Trauma. *California Management Review*, 44 (2): 47-69.

Keuper, F. H. (2008). *Corporate shared services* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Kidder, L. H.; Smith, E. R. & Judd, C. M. (1986). *Research methods in social relations* (5. Aufl.). New York: Holt Rinehart and Winston.

Kieser, A. (1984). Organisation der industriellen Forschung und Entwicklung. In Domsch, M., *Personal-Management in der industriellen Forschung und Entwicklung*: 48-68. Köln: C. Heymanns.

King, W. R. & Torkzadeh, G. (2008). Information Systems Offshoring: Research Status and Issues. *MIS Quarterly*, 32 (2): 205-225.

Kinkel, S. (2007). *Offshoring of R&D activities and new organisational concepts at home*. Konferenzbeitrag 23. European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium, 05.-07.07.2007, Wien.

Kirkegaard, J. F. (2008). Offshoring, outsourcing and production relocations - labor market effects in the OECD and developing Asia. *The Singapore Economic Review*, 53 (3): 371-418.

Klaas, B. S. (2003). Professional Employer Organizations and Their Role in Small and Medium Enterprises: The Impact of HR Outsourcing. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28 (1): 43-61.

Klaas, B. S.; Gainey, T. W.; McClendon, J. & Hyeuksueng, Y. (2002). *Professional Employer Organizations and Their Impact on HR Outcomes: A Field Study of HR Outsourcing in Small and Medium Enterprises*. Konferenzbeitrag Academy of Management Conference, 11.-14.8.2002, Denver.

Klaas, B. S.; Gainey, T. W.; McClendon, J. A. & Yang, H. (2005a). HR in the small business enterprise: Assessing the impact of PEO utilization. *Human Resource Management*, 44 (4): 433-448.

Klaas, B. S.; Gainey, T. W.; McClendon, J. A. & Yang, H. (2005b). Professional Employer Organizations and Their Impact on Client Satisfaction With Human Resource Outcomes: A Field Study of Human Resource Outsourcing in Small and Medium Enterprises. *Journal of Management*, 31 (2): 234-254.

Klaas, B. S.; McClendon, J. A. & Gainey, T. W. (1999). HR Outsourcing and Its Impact: The Role of Transaction Costs. *Personnel Psychology*, 52 (1): 113-136.

Klaas, B. S.; McClendon, J. A. & Gainey, T. W. (2001). Outsourcing HR: The Impact of Organizational Characteristics. *Human Resource Management*, 40 (2): 125-138.

Klein, M. (2008). DB plant offenbar Tarifflucht. Abgefragt am 31.5.2011 unter http://www.bahnaktuell.net/?p=385.

Klein, S. (1989). A transaction cost explanation of vertical control in international markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (3): 253–260.

Kleindienst, I. (2008). The Dynamics of Managerial Discretion - An Inquiry on the Very Early Stages of Strategy Processes, *Dissertation, WHU Otto Beisheim School of Management*.

Klinkenberg, U. (1991). *Die organisatorische Gestaltung des Personalwesens*. Hamburg: Kovac.

Knüppel, L. & Heuer, F. (1994). Eine empirische Untersuchung zum Outsourcing aus der Sicht potentieller und tatsächlicher Nutzer. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 46 (4): 333-357.

Kohler, W. (2001). A specific-factors view on outsourcing. *North American Journal of Economics & Finance*, 12 (1): 31-53.

Kompenhans, K. (1977). *Industrielle Einkaufsorganisation*. Stuttgart: Kohlhammer.

Koppelmann, U. (1996). *Outsourcing*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kosiol, E. (1976). *Organisation der Unternehmung* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Kotabe, M. & Murray, J. Y. (2001). Outsourcing Service Activities. *Marketing Management*, 10 (1): 40-45.

Kötter, P. & Hölzle, P. (2004). Outsourcing von Personalfunktionen in deutschen Großunternehmen: Kienbaum.

Kreisel, H. (1995). *Zentralbereiche - Formen, Effizienz und Integration*. Wiesbaden: Gabler.

Kröger, M. (2008). Industrie schlägt Alarm - Wirtschaft fehlen fast 100.000 Ingenieure, *Spiegel Online*.

Krüger, W. & Danner, M. (2004). Einsatz von Shared Service Centern für Finanzfunktionen. *CM controller magazin*, 25 (3): 215-220.

Krüger, W. & v. Werder, A. (1993). Zentralbereiche - Gestaltungsmuster und Entwicklungstrends in der Unternehmenspraxis. In Frese, E.; v. Werder, A. & Maly, W., *Zentralbereiche*: 235-285. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Krugman, P. R. & Obstfeld, M. (2003). *International economics : theory and policy* (6. Aufl.). Boston: Addison Wesley.

Kshetri, N. (2007). Institutional factors affecting offshore business process and information technology outsourcing. *Journal of International Management*, 13 (1): 38-56.

Kubicek, H. (1975). *Informationstechnologie und organisatorische Regelungen*. Berlin: Duncker & Humblot.

Kumar, N.; Fenema, P. C. v. & Glinow, M. A. v. (2009). Offshoring and the global distribution of work: Implications for task interdependence theory and practice. *Journal of International Business Studies*, 40 (4): 642-667.

Kumar, S. & Eickhoff, J. H. (2005). Outsourcing: When and how should it be done? *Information Knowledge Systems Management*, 5 (4): 245-259.

Kutschker, M. & Schmid, S. (2006). *Internationales Management* (5. Aufl.). München: Oldenbourg.

Lachmann, G. (2004). "Sehnsucht nach Erlösung" - Interview mit Wolfgang Thierse in der Welt am Sonntag. Abgefragt am 31.5.2011 unter http://www.welt.de/print-wams/article108919/Sehnsucht_nach_Erloesung.html.

Lacity, M. C. & Fox, J. (2008). Creating Global Shared Services: Lessons from Reuters. *MIS Quarterly Executive*, 7 (1): 17-32.

Lacity, M. C.; Willcocks, L. P. & Feeny, D. F. (1995). IT Outsourcing: Maximize Flexibility and Control. *Harvard Business Review*, 73 (3): 84-93.

Lacity, M. C.; Willcocks, L. P. & Feeny, D. F. (2004). Commercializing the Back Office at Lloyds of London: Outsourcing and Strategic Partnerships Revisited. *European Management Journal*, 22 (2): 127-140.

Lamers, S. M. (1998). *Reorganisation der betrieblichen Personalarbeit durch Outsourcing*. Steinfurt: Bünger.

Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung Lehrbuch* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.

Laux, H. & Liermann, F. (2003). *Grundlagen der Organisation* (5. Aufl.). Berlin: Springer.

Lee, J. (1986). Determinants of Offshore Production in Developing Countries. *Journal of Development Economics*, 20 (1): 1-13.

Leonardi, P. M. & Bailey, D. E. (2008). Transformational Technologies and the Creation of New Work Practices: Making Implicit Knowledge Explicit in Task-Based Offshoring. *MIS Quarterly*, 32 (2): 411-436.

Leontief, W. (1953). Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-Examined. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 97 (4): 332-349.

Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8 (3): 215-234.

Lever, S. (1997). An Analysis of Managerial Motivations Behind Outsourcing Practices in Human Resources. *Human Resource Planning*, 20 (2): 37-47.

Levina, N. & Su, N. (2008). Global Multisourcing Strategy: The Emergence of a Supplier Portfolio in Services Offshoring. *Decision Sciences*, 39 (3): 541-570.

Levina, N. & Vaast, E. (2008). Innovating or Doing as Told? Status Differences and Overlapping Boundaries in Offshore Collaboration. *MIS Quarterly*, 32 (2): 307-332.

Levy, D. L. (2005). Offshoring in the New Global Political Economy. *Journal of Management Studies*, 42 (3): 685-693.

Lewin, A. Y. (2005). Letter from the Editor. *Journal of International Business Studies*, 36 (5): 489-491.

Lewin, A. Y. & Couto, V. (2007). Next Generation Offshoring - The Globalization of Innovation: Duke Center for International Business Education and Research.

Lewin, A. Y. & Kim, J. (2004). The Nation-State and Culture as Influences on Organizational Change and Innovation. In Poole, M. S. & Van de Ven, A. H., *Handbook of organizational change and innovation*: 324-353. New York: Oxford University Press.

Lewin, A. Y.; Massini, S. & Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40 (6): 901-925.

Lewin, A. Y. & Peeters, C. (2006a). Offshoring Work: Business Hype or the Onset of Fundamental Transformation? *Long Range Planning*, 39 (3): 221-239.

Lewin, A. Y. & Peeters, C. (2006b). The Top-Line Allure of Offshoring. *Harvard Business Review*, 84 (3): 22-24.

Lilly, J. D.; Gray, D. A. & Virick, M. (2005). Outsourcing the Human Resource Function: Environmental and Organizational Characteristics That Affect HR Performance. *Journal of Business Strategies*, 22 (1): 55-73.

Linder, J. C. (2004). Transformational Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 45 (2): 52-58.

Loh, L. & Venkatraman, N. (1992). Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect. *Information Systems Research*, 3 (4): 334-358.

Macher, J. T.; Mowery, D. C. & Di Minin, A. (2007). The "Non-Globalization" of Innovation in the Semiconductor Industry. *California Management Review*, 50 (1): 217-242.

Mahnke, V.; Overby, M. L. & Vang, J. (2005). Strategic Outsourcing of IT Services: Theoretical Stocktaking and Empirical Challenges. *Industry & Innovation*, 12 (2): 205-253.

Mahoney, J. T. & Pandian, J. R. (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13 (5): 363-380.

Mani, D.; Barua, A. & Whinston, A. (2010). An empirical analysis of the impact of information capabilities design on business process outsourcing performance. *MIS Quarterly*, 34 (1): 39-62.

Mankiw, G. N. & Swagel, P. (2006). The politics and economics of offshore outsourcing. *Journal of Monetary Economics*, 53 (5): 1027-1056.

Manning, S.; Massini, S. & Lewin, A. Y. (2008). A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent. *Academy of Management Perspectives*, 22 (3): 35-54.

Manning, S.; Sydow, J. & Windeler, A. (2007). *The Art of Active Embedding: How Automotive Suppliers Develop Engineering Capabilities in Emerging Economies*. Konferenzbeitrag 23. European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium, 05.-07.07.2007, Wien.

Markus, M. L. & Robey, D. (1988). Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research. *Management Science*, 34 (5): 583-598.

Markusen, J. R. (2005). Modeling the Offshoring of White-Collar Services: From Comparative Advantage to the New Theories of Trade and FDI. In Brainard, L. & Collins, S. M., *Brookings Trade Forum: 2005 - Offshoring White-Collar Work*: 1-23. Washington: Brookings Institution Press.

Marquis, H. A. (2006). Finishing Off IT. *MIT Sloan Management Review*, 47 (4): 12-15.

Maskell, P.; Pedersen, T.; Petersen, B. & Dick-Nielsen, J. (2006). Learning Paths to Offshore Outsourcing - From Cost Reduction to Knowledge Seeking: Danish Research Unit for Industrial Dynamics, Copenhagen Business School.

Mason, J. (2002). *Qualitative researching* (2. Aufl.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Matiaske, W. & Mellewigt, T. (2002). Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 72 (6): 641-659.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung - Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Basel: Beltz.

McClintock, C. C.; Brannon, D. & Maynard-Moody, S. (1979). Applying the Logic of Sample Surveys to Qualitative Case Studies: The Case Cluster Method. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4): 612-629.

McKeen, J. D. & Smith, H. A. (2007). Developments in Practice XXVII: Delivering IT Functions: A Decision Framework. *Communications of AIS,* (19): 725-739.

Meissner, W. (1989). *Innovation und Organisation - Die Initiierung von Innovations-prozessen in Organisationen*. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.

Menrad, S. (1978). *Rechnungswesen*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

Metters, R. & Verma, R. (2008). History of offshoring knowledge services. *Journal of Operations Management*, 26 (2): 141-147.

Metz, T. (1995). *Status, Funktion und Organisation der Personalabteilung - Ansätze zu einer institutionellen Theorie des Personalwesens*. München: Rainer Hampp Verlag.

Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. In Garz, D. & Kraimer, K., *Qualitativ-empirische Sozialforschung*: 443-471. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Meyer, K. E. (2001). Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32 (2): 357-367.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis*. Beverly Hills: Sage Publications.

Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy of "Direct" Research. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4): 582-589.

Mithas, S. & Whitaker, J. (2007). *Effect of Information Intensity and Physical Presence Need on the Global Disaggregation of Services: Theory and Empirical Evidence*. Konferenzbeitrag 23. European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium, 05.-07.07.2007, Wien.

Mol, M. (2004). An international approach. *European Business Forum,* (19): 47-49.

Morner, M. (1997). *Organisation der Innovation im Konzern*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Mulior-Sebastian, A. (1983). The Product Life Cycle Theory: Empirical Evidence. *Journal of International Business Studies*, 14 (3): 95-105.

Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2003). *Strategisches Management - Wie strategische Initiativen zum Wandel führen* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Narula, R. (2001). Choosing Between Internal and Non-internal R&D Activities: Some Technological and Economic Factors. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13 (3): 365-387.

Neureiter, M. & Nunnenkamp, P. (2010). Outsourcing Motives, Location Choice and Labour Market Implications: An Empirical Analysis for European Countries. *Kyklos*, 63 (2): 206-230.

Nicholson, B.; Jones, J. & Espenlaub, S. (2006). Transaction costs and control of outsourced accounting: Case evidence from India. *Management Accounting Research*, 17 (3): 238-258.

Nohria, N. & Ghoshal, S. (1994). Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations. *Strategic Management Journal*, 15 (6): 491-502.

Nölting, A. (2003). "Sportler und Unternehmer ächten". Abgefragt am 31.5.2011 unter http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,279393,00.html.

O'Donnell, S. W. (2000). Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters, or an interdependent network? *Strategic Management Journal*, 21 (5): 525-548.

Ohlin, B. G. (1933). *Interregional and international trade*. Cambrige: Harvard Univ. Press.

Olsen, K. B. (2006). Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing: A Review. Paris: OECD Directorate for Science, Technology and Industry.

Olsson, H. H.; O Conchuir, E.; Agerfalk, P. J. & Fitzgerald, B. (2008). Two-Stage Offshoring: An Investigation of the Irish Bridge. *MIS Quarterly*, 32 (2): 257-279.

Oshri, I.; Kotlarsky, J. & Willcocks, L. (2007). Managing Dispersed Expertise in IT Offshore Outsourcing: Lessons from Tata Consultancy Services. *MIS Quarterly Executive*, 6 (2): 53-65.

Osterloh, J. (2006). *Outsourcing von Sekundären Servicebereichen - Institutionenökonomische und kognitive Erklärungsansätze*. Berlin: Duncker & Humblot.

Pardos, E.; Gomez-Loscos, A. & Rubiera-Morollon, F. (2007). 'Do versus Buy' Decisions in the Demand for Knowledge Intensive Business Services. *Service Industries Journal*, 27 (3): 233-249.

Pearce, R. D. (1999). Decentralised R&D and strategic competitiveness: globalised approaches to generation and use of technology in multinational enterprises (MNEs). *Research Policy*, 28 (2/3): 157-178.

Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 27 (6): 803-829.

Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell.

Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-191.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1 (3): 267-292.

Pfeiffer, P. (1990). *Technologische Grundlage, Strategie und Organisation des Informationsmanagements*. Berlin: de Gruyter.

Pietsch, T.; Martiny, L. & Klotz, M. (1998). *Strategisches Informationsmanagement - Bedeutung und organisatorische Umsetzung* (3. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Pohlig, R. (1984). *Probleme der Aufbauorganisation des Finanz- und Rechnungswesens*. Bochum: Brockmeyer.

Poppo, L. & Zenger, T. (1998). Testing alternative theories of the firm: Transaction cost, knowledge-based and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. *Strategic Management Journal*, 19 (9): 853–878.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage creating and sustaining, superior performance*. New York: The Free Press.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1992). Letters. *Harvard Business Review*, 70 (3): 164-170.

Pyndt, J. & Pedersen, T. (2005). *Managing Global Offshoring Strategies - A Case Approach*. Kopenhagen: Copenhagen Business School Press.

Quinn, J. B. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40 (4): 9-21.

Quinn, J. B. (2000). Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth. *MIT Sloan Management Review*, 41 (4): 13-28.

Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1994). Strategic Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 35 (4): 43-55.

Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1995). Strategic Outsourcing. *McKinsey Quarterly,* (1): 48-70.

Quinn, J. B. & Hilmer, F. G. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 35 (4): 43.

Ramachandran, K. & Voleti, S. (2004). Business Process Outsourcing (BPO): Emerging Scenario and Strategic Options for IT-enabled Services. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 29 (1): 49-62.

Ramamurti, R. (2004). Developing countries and MNEs: extending and enriching the research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35 (4): 277-283.

Ramirez, J. & Weller, P. (2005). Hackett Perspective: Business Process Outsourcing: Survey Results Analysis: The Hackett Group.

Ranganathan, C. & Outlay, C. C. (2009). Life after IT outsourcing: Lessons learned from resizing the IT workforce. *MIS Quarterly Executive*, 8 (4): 161-173.

Raubold, A. (2006). Impacts of Outsourcing: On Germany's and Austria's Human Capital and The Economic Geogrophy of Central Europe, *Dissertation, LMU München*.

Reddewig, G. & Dubberke, H.-A. (1959). *Einkaufsorganisation und Einkaufsplanung*. Wiesbaden: Gabler.

Reddy, P. (1997). New trends in globalization of corporate R&D and implications for innovation capability in host countries: A survey from India. *World Development*, 25 (11): 1821-1837.

Reddy, Y. M. & Ramachandran, M. (2008). Outsourcing of Finance and Accounting Operations: The Feasibility of the Vertical in the Indian Context. *ICFAI Journal of Services Marketing*, 6 (1): 23-39.

Redman, T.; Snape, E.; Wass, J. & Hamilton, P. (2007). Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (8): 1486-1506.

Reichardt, C. S. & Cook, T. (1979). Beyond qualitative versus quantitative methods. In Reichardt, C. S. & Cook, T., *Qualitative and quantitative methods in evaluation research*: 7-32. Beverly Hills: Sage Publications.

Reichert, C. (2005). Business process offshoring in the Indo-German context, *Dissertation, Universität St. Gallen*.

Renner, C. J. & Tebbe, D. (1998). Who is outsourcing and why? *Management Accounting*, 80 (1): 45-47.

Reuter, N. (1994). *Der Institutionalismus - Geschichte und Theorie der evolutionären Ökonomik*. Marburg: Metropolis.

Ricardo, D. (1817). *On the principles of political economy and taxation*. London: J. Murray.

Ricardo, D. (1951). *The works and correspondence of David Ricardo - Volume 1: On the principles of political economy and taxation*. Cambridge: University Press.

Rindfleisch, A. & Heide, J. B. (1997). Transaction cost analysis: Past, present, and future applications. *Journal of Marketing*, 61 (4): 30-54.

Robert-Nicoud, F. (2006). Off-Shoring of Business Services and Deindustrialisation: Threat or Opportunity - and for Whom?: Center for Economic Performance.

Roll, M. (2004). *Strategische Frühaufklärung*. Wiesbaden: Gabler.

Rosenblatt, Z. & Sheaffer, Z. (2001). Brain drain in declining organizations: toward a research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (4): 409-424.

Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, 63 (2): 134-139.

Roth, K. & O'Donnell, S. (1996). Foreign Subsidiary Compensation Strategy: An Agency Theory Perspective. *Academy of Management Journal*, 39 (3): 678-703.

Rottman, J. W. & Lacity, M. C. (2006). Proven Practices for Effectively Offshoring IT Work. *MIT Sloan Management Review*, 47 (3): 56-63.

Rugman, A. M. & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 23 (8): 769-780.

Rumelt, R. P. (1984). Toward a strategic theory of the firm. In Lamb, R. B., *Competitive strategic management*: 556-570. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Rybczynski, T. (1955). Factor Endowments and Relative Commodity Prices. *Economica*, 22 (88): 336-341.

Samuelson, P. A. (1949). International Factor-Price Equalisation Once Again. *Economic Journal*, 59 (234): 181-197.

Santos, F. M. & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 16 (5): 491-508.

Santos, J.; Doz, Y. & Williamson, P. (2004). Is Your Innovation Process Global? *MIT Sloan Management Review*, 45 (4): 31-37.

Saunders, C.; Gebelt, M. & Hu, Q. (1997). Achieving Success in Information Systems Outsourcing. *California Management Review*, 39 (2): 63-79.

Schaaf, J. (2004). Offshoring: Globalisierungswelle erfasst Dienstleistungen: Deutsche Bank Resarch.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schlosser, F.; Templer, A. & Ghanam, D. (2006). How Human Resource Outsourcing Affects Organizational Learning in the Knowledge Economy. *Journal of Labor Research*, 27 (3): 291-303.

Schott, E. (1997). *Markt und Geschäftsbeziehung beim Outsourcing. Eine Marketing-orientierte Analyse für die Informationsverarbeitung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Schreyögg, G. (2003). *Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.

Schumann, J.; Meyer, U. & Ströbele, W. (1999). *Grundzüge der mikroökonomischen Theorie*. Berlin: Springer.

Schürch, M. & Ruigrok, W. (2007). *Antecedents of the Offshoring Governance Mode and Implications of Offshore Outsourcing on the Client-Service Provider Relationship*. Konferenzbeitrag 23. European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium, 05.-07.07.2007, Wien.

Sen, A. K. (2009). Outsourcing of Research & Development Activities - Evidence from U.S. Biopharmaceutical Firms. *Global Journal of Business Research*, 3 (1): 73-82.

Serapio, M. G. & Dalton, D. H. (1999). Globalization of industrial R&D: an examination of foreign direct investments in R&D in the United States. *Research Policy*, 28 (2/3): 303-316.

Seth, A. & Thomas, H. (1994). Theories of the Firm: Implications for Strategy Research. *Journal of Management Studies*, 31 (2): 165-191.

Shelanski, H. A. & Klein, P. G. (1995). Empirical research in transaction cost economics: A review and assessment. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11 (2): 335-361.

Shen, J. (2005). Human resource outsourcing: 1990-2004. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 2 (3): 275-296.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Strahan & Cadell.

Smith, N. L. (1990). Cautions on the use of investigative case studies in meta-evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 13 (4): 373-378.

Specht, J. (1999). *Industrielle Forschung und Entwicklung: Standortstrategien und Standortvernetzungen*. Münster: LIT Verlag.

Stolper, W. & Samuelson, P. A. (1941). Protection and Real Wages. *Review of Economic Studies*, 9 (1): 58-73.

Stroh, L. K. & Treehuboff, D. (2003). Outsourcing HR Functions: When - and When Not - to Go Outside. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (1): 19-28.

Sydow, J.; Schreyögg, G. & Koch, J. (2005). *Organizational Paths: Path Dependency and Beyond*. Konferenzbeitrag 21. European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium, 30.06.-02.07.2005, Berlin.

Szczygielska, A. O.; Jansen, J.; Volberda, H. W. & Van den Bosch, F. H. (2007). *How Offshoring Drives Innovation: Relocation of Non-Core and Core Activities*. Konferenzbeitrag 23. European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium, 05.-07.07.2007, Wien.

Teece, D. J.; Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.

Teicher, J.; Van Gramberg, B. & Holland, P. (2006). Trade Union Responses to Outsourcing in a Neo-Liberal Environment: A Case Study Analysis of the Australian Public Sector. *Asia Pacific Business Review*, 12 (2): 243-256.

Tian, E.-s. (2007). Management of risks posed by human resource outsourcing. *Chinese Business Review*, 6 (3): 55-58.

Tiwana, A. (2008). Does technological modularity substitute for control? A study of alliance performance in software outsourcing. *Strategic Management Journal*, 29 (7): 769-780.

Trefler, D. (2005). Service Offshoring: Threats and Opportunities. In Brainard, L. & Collins, S. M., *Brookings Trade Forum: 2005 - Offshoring White-Collar Work*: 35-73. Washington: Brookings Institution Press.

Tremblay, M.; Patry, M. & Lanoie, P. (2008). Human resources outsourcing in Canadian organizations: An empirical analysis of the role of organizational characteristics, transaction costs and risks. *International Journal of Human Resource Management*, 19 (4): 683-715.

Tushman, M. L. (1977). Special Boundary Roles in the Innovation Process. *Administrative Science Quarterly*, 22 (4): 587-605.

Tushman, M. L. & Scanlan, T. J. (1981). Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *Academy of Management Journal*, 24 (2): 289-305.

Ulrich, D. (1995). Shared Services: From Vogue to Value. *Human Resource Planning*, 18 (3): 12-23.

UNCTAD (2005). Globalization of R&D and Developing Countries: Proceedings of the Expert Meeting: United Nations Conference on Trade and Development.

Useem, M. & Harder, J. (2000). Leading Laterally in Company Outsourcing. *MIT Sloan Management Review*, 41 (2): 25-36.

Venkatraman, N. V. (2004). Offshoring Without Guilt. *MIT Sloan Management Review*, 45 (3): 14-16.

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80 (2): 190-207.

Volberda, H. W.; Van den Bosch, F. H. & Roza, M. (2007). *Drivers of Offshoring: Does Firm Size Matter and How?* Konferenzbeitrag 23. European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium, 05.-07.07.2007, Wien.

Voll, J. (2007). *Internationalisierung in der Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Walker, G. & Weber, D. (1984). A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29 (3): 373-391.

Waterman, R. H.; Peters, T. J. & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *McKinsey Quarterly* (3): 2-20.

Wechsler, S. (2002). How to Outsource Treasury Functions Successfully. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 14 (1): 21-26.

Weeks, M. R. & Feeny, D. (2008). Outsourcing: From cost management to innovation and business value. *California Management Review*, 50 (4): 127-146.

Weigelt, C. (2009). The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance. *Strategic Management Journal*, 30 (6): 595-616.

Werner, W. (2009). Service offshoring; Is Europe different? *Intereconomics*, 44 (2): 96-104.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.

Wernerfelt, B. (1995). The Resource-based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16 (3): 171-174.

Widener, S. K. & Selto, F. H. (1999). Management Control Systems and Boundaries of the Firm: Why do Firms Outsource Internal Auditing Activities? *Journal of Management Accounting Research,*, 11: 45-73.

Widmer, R. (1990). *Informationstechnologien und Organisationsspielräume*. Bern: Verlag Peter Lang.

Willcocks, L.; Fitzgerald, G. & Feeny, D. (1995). Outsourcing IT: The Strategic Implications. *Long Range Planning*, 28 (5): 59-70.

Willcocks, L. & Griffiths, C. (2010). The crucial role of middle management in outsourcing. *MIS Quarterly Executive*, 9 (3): 177-193.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87 (3): 548–577.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.

Williamson, O. E. (1990). *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus*. Tübingen: Mohr.

Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2): 269-296.

Williamson, O. E. (1998). Transaction cost economics: How it works; where it is headed. *Economist*, 146 (1): 23-58.

Wintergerst, A. & Welker, M. (2007). Die Rolle von Transaktionskosten bei Outsourcingentscheidungen. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 59 (11): 938-954.

Wißkirchen, F. & Kleinertz, M. (2000). Shared Service Center als Alternative zu Outsourcing. In Köhler-Frost, W., *Outsourcing – Eine strategische Allianz besonderen Typs*: 181-199. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Witte, E. & Klein, H. (1974). *Finanzplanung der Unternehmung - Prognose und Disposition*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61 (8): 1063-1086.

Yeaple, S. R. (2006). Offshoring, Foreign Direct Investment, and the Structure of U.S. Trade. *Journal of the European Economic Association*, 4 (2/3): 602-611.

Yelle, L. E. (1979). The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey. *Decision Sciences*, 10 (2): 302-328.

Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1): 58-65.

Yin, R. K. (1984). *Case Study Research*. Beverly Hills: Sage Publications.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research - Design and Methods* (3. Aufl.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Young, P. C. & Hood, J. (2003). Risk and the Outsourcing of Risk Management Services: The Case of Claims Management. *Public Budgeting & Finance*, 23 (3): 109-119.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55 (3): 67-78.

Zedtwitz, M. v. & Gassmann, O. (2002). Market versus technology drive in R&D internationalization: four different patterns of managing research and development. *Research Policy*, 31 (4): 569-588.

Zedtwitz, M. v.; Gassmann, O. & Boutellier, R. (2004). Organizing global R&D: challenges and dilemmas. *Journal of International Management*, 10 (1): 21-49.

Zhao, Y. & Calantone, R. J. (2003). The Trend Toward Outsourcing in New Product Development: Case Studies in Six Firms. *International Journal of Innovation Management*, 7 (1): 51-66.

Zybon, A. (1969). *Rechnungswesen und Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.

Anhang

Anhang A-1: Wichtige Beiträge zum Offshoring von unterstützenden Funktionen im Überblick 233

Anhang A-2: Wichtige Beiträge zum Outsourcing von unterstützenden Funktionen im Überblick 249

Anhang A-3: Zeitliche Verteilung Fallstudien.....265

Anhang A-4: Geführte Interviews.....266

Anhang A-5: Beispiel Interviewleitfaden 268

A-1: Wichtige Beiträge zum Offshoring von unterstützenden Funktionen im Überblick[410]

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
Unspezifiziert	Feenstra & Hanson (1996)	Artikel	Entwicklung von offshore Outsourcing, Auswirkungen auf die Beschäftigungssituation und Lohnniveau in den USA	USA	Großzahlig empirisch auf Basis makroöko-nomischer Daten	Offshore Outsourcing mit starkem Wachstum in den 80er Jahren; Auswirkungen auf Beschäftigungssituation und Lohnniveau nicht eindeutig
Unspezifiziert	Andersen (1997)	Artikel	Review von Konzepten zum Governance Mode bei Internationalisierungsschritten	Unspezifiziert	Literatur-Review	Vier Konzepte werden diskutiert: Entscheidung zum Governance Mode als Etablierungskette, der Transaktionskostenansatz, der eklektische Ansatz und das Framework organisatorischer Fähigkeiten; Autoren sollten in Zukunft mehr die Verbindungen zwischen den verschiedenen Ansätzen betonen
Unspezifiziert	Kohler (2001)	Artikel	Kosten der Fragmentierung der Wertschöpfungskette und makroökonomische Implikationen	Unspezifiziert	Makroökonomi-sches Modell	Erarbeitung eines Modells, dass auf spezifischen Faktoren basiert, die nicht zwischen Industrien ausgetauscht werden können; unter Annahme eines Fixkosten-Elements zeigt sich, dass Offshoring zu Wohlfahrtsverlusten führen kann
Unspezifiziert	Mol (2004)	Artikel	Einflussfaktoren auf die Offshoring-Entscheidung	Unspezifiziert	Unspezifiziert	Viele Offshoring-Projekte werden durch externen Druck und nicht durch konsequente Kosten-Nutzen-Analysen getrieben; Größe und internationale Ausrichtung sind wichtige Erfolgsfaktoren, aber Offshoring-Vorhaben müssen immer individuell ausgearbeitet und beurteilt werden
Unspezifiziert	Venkatraman (2004)	Artikel	Einordnung des Phänomens Offshoring	Unspezifiziert	Unspezifiziert	Offshoring ist nur ein Baustein im Design von Organisationen der nächsten Generation; Unternehmen müssen als globales Netzwerk von Prozessen betrachtet werden

Anhang A-1: Offshoring-Studien (eigene Darstellung)

[410] Die Übersicht ist nach funktionaler Breite der Beiträge sortiert, die sich immer weiter verringert. D.h., dass zunächst Arbeiten ohne Funktionsspezifizierung aufgeführt werden, gefolgt von Beiträgen, die sich auf eine spezielle unterstützende Funktion, die in Abschnitt 1.3.1 eingeführt wurde, fokussieren. Für die Bereiche Einkauf und Personalwesen konnten keine relevanten Arbeiten ausfindig gemacht werden. Innerhalb einer funktionalen Gruppe von Beiträgen erfolgte die Anordnung aufsteigend nach Erscheinungsjahr und schließlich alphabetisch nach dem Namen des ersten Autors. Literatur zur Internationalisierung, die sich mit dem Aufbau zusätzlicher Kapazitäten befasst, wurde ausgeklammert (vgl. Abschnitt 1.3.2). Da die Übergänge zwischen Offshoring und Internationalisierung mitunter fließend sind, finden Untersuchungen zu Direktinvestitionen z.T. Berücksichtigung, sofern sie echte Aufgabenverlagerungen beinhalten. Zum Begriff der Direktinvestitionen vgl. z.B. Jahrreiß (1984: 25ff.) oder Kutschker & Schmid (2006: 80f.).

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
Unspezifiziert	Aron & Singh (2005)	Artikel	Beschäftigt sich mit der Frage, wie die bislang bescheidene Erfolgsquote von Offshoring verbessert werden kann	Unspezifiziert	Unspezifiziert	Drei Empfehlungen: Priorisierung der Prozesse nach festen Kriterien, Risikoanalyse, Festlegung von Standort und Governance Mode
Unspezifiziert	Doh (2005)	Artikel	Auswirkungen von Offshoring und Implikationen für die Politik	Unspezifiziert	Theoretische Argumentation	Offshoring ist kein Win-Win-Game; die Politik muss die größten Verwerfungen abmildern
Unspezifiziert	Deardorff (2005)	Artikel	Einkommensauswirkungen durch Offshoring von "high-skilled" Jobs	Unspezifiziert	Makroökonomi-sches Modell	Neben dem Ausbildungsniveau spielt vorhandene Technologie eine Rolle; Lohnniveau im Land, das Offshoring betreibt, kann unter dasjenige des Ziellandes fallen; falls die Faktorausstattung zu Spezialisierung führt, können aber auch alle Einkommensschichten im verlagernden Land profitieren
Unspezifiziert	Levy (2005)	Artikel	Bedeutung und Auswirkungen von Offshoring	Weltweit	Unspezifiziert	Offshoring hat nicht, wie von Ökonomen behauptet, für alle Beteiligte Vorteile; Shareholder profitieren, während Länder und Arbeiter schlechter gestellt werden können, weil die Verbindung zwischen Wertschöpfung und Standort aufgelöst wird
Unspezifiziert	Pyndt & Pedersen (2005)	Buch	Acht Fallstudien zu Offshoring	Dänemark	Interviews	Eher beschreibend; Firmenspezifika für Vorgehen entscheidend; Prozesse und nicht Funktionen werden verlagert
Unspezifiziert	Antras, Garicano & Rossi-Hans-berg (2006)	Artikel	Auswirkung von länderübergreifenden Teams auf die Organisation der Arbeit und Löhne	Unspezifiziert	Makroökonomi-sches Modell	Globalisierung ist keine Win-Win-Situation, sondern kann zu Lohneinbußen führen
Unspezifiziert	Blinder (2006)	Artikel	Diskussion der Effekte von Offshoring (insbesondere auf die Beschäftigung)	USA	Unspezifiziert	Da auch immer mehr normale Service-Jobs durch IT-Fortschritte offshore erledigt werden können, wird insbesondere die Service-Industrie, die persönlichen Kontakt erfordert, in den USA gestärkt werden; die Gesamtbeschäftigungseffekte sind eher gering
Unspezifiziert	Maskell et al. (2006)	Arbeits-papier	Treiber für offshore Outsourcing über die Zeit	Dänemark	Fragebogen-untersuchung	Offshore Outsourcing ist keine diskrete strategische Entscheidung, sondern ein Learning-by-Doing-Prozess; zu Beginn stehen Kostenreduzierung als Treiber an erster Stelle; mit wachsender Erfahrung realisieren Manager auch qualitative und innovationsgetriebene Vorteile von offshore Outsourcing

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
Unspezifiziert	Gereffi (2006)	Buch	Effekte von Offshoring auf die globale Quantität und Qualität von Arbeitsplätzen	Weltweit	Unspezifiziert	Standortmuster sind mit Hilfe der Wertschöpfungskette zu analysieren; in den letzten Jahren haben sich starke geographische Konsolidierungen ergeben (z.B. Produktion in China)
Unspezifiziert	Harrison & McMillan (2006)	Artikel	Auswirkung von Offshoring auf Beschäftigung	USA	Literatur-Review und makroöko-nomische Daten	Job-Aufbau in Niedriglohnländern reduziert tendenziell das Job-Angebot im Heimatland; die Auswirkungen sind aber vergleichsweise gering
Unspezifiziert	Mankiw & Swagel (2006)	Artikel	Wiedergabe der politischen Debatte zu Offshoring, Zusammenfassung der Studien zu den ökonomischen Auswirkungen von Offshoring	USA	Literatur-Review	Offshoring hat nur geringen Einfluss auf Jobverluste zwischen 2001 und 2004 gehabt; die meisten Beiträge gehen sogar davon aus, dass verstärkte Beschäftigung offshore auch für das Heimatland von Vorteil ist
Unspezifiziert	Raubold (2006)	Disser-tation	Auswirkungen von Offshoring auf das Humankapital	Deutschland, Österreich	Großzahlig empirisch, Industriedaten	Offshoring hat einen negativen Effekt auf das Humankapital; entsprechende Investitionen werden vor allem im unmittelbar benachbarten Ausland getätigt
Unspezifiziert	Bausch & Krist (2007)	Artikel	Zusammenhang zwischen Internationalisierung und Firmenergebnis	Weltweit	Meta-Analyse	Internationalisierung wirkt sich positiv auf das Ergebnis aus; Moderatoren sind R&D-Intensität, Produktdiversifikation, Heimatland, Firmenalter und Firmengröße
Unspezifiziert	Buch & Schnitzer (2007)	Report	Determinanten und Beschäftigungsauswirkung des Offshoring	Deutschland	Fragebogen-untersuchung	Deutsche Direktinvestitionen ins Ausland wirken sich ingesamt eher positiv auf die Beschäftigungssituation in Deutschland aus; allerdings gibt es Unterschiede in Bezug auf den Sektor (Dienstleistungen vs. produzierendes Gewerbe), die Motive (markterweiternde vs. kostengetriebene Motive) und das Zielland (entwickelte Länder vs. Niedriglohnländer); ausländische Direktinvestitionen in Deutschland wirken sich weniger stark positiv auf die Beschäftigungssituation aus als gemeinhin angenommen
Unspezifiziert	Mithas & Whitaker (2007)	Konferenz-beitrag	Offshoring-Möglichkeiten für verschiedene Funktionen	USA	Literatur-Review und makroöko-nomische Daten	Hohe Informationsintensität macht Prozesse eher offshorebar, Prozesse, für die physische Präsenz notwendig ist, sind schwieriger zu verlagern; Daten zur Beschäftigungs- und Gehaltsentwicklung konterkarrieren diese Hypothesen eher

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
Unspezifiziert	Schürch & Ruigrok (2007)	Konferenz-beitrag	Governance Mode bei Offshoring-Vorhaben	Deutschland, Groß-britannien, Niederlande	Theoretische Argumentation	Zu Beginn sind funktionale und firmenspezifische Faktoren für die Wahl des Governance Mode ausschlaggebend; funktionale Faktoren verlieren später ihren Einfluss; der erfolgreiche Umgang mit einem geographisch entfernten Provider erfordert entsprechende Anreize auf beiden Seiten und Investitionen in die Beziehung
Unspezifiziert	Kumar, Fenema & Glinow (2009)	Artikel	Theorien zu Abhängigkeiten von Aufgaben untereinander	Unspezifiziert	Theoretische Argumentation; Mini-Fallstudien	Existierende Theorien zu Abhängigkeiten von Aufgaben untereinander reichen nicht mehr aus; Einführung von drei Konzepten: "integration interdependence", "hands-off" und "information stickiness"
Unspezifiziert	Neureiter & Nunnenkamp (2010)	Artikel	Outsourcing-Motive, Standortwahl und Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Europa	Europa	Eurostat Datenbank	Kosten und Markteintritt als wichtigste Motive; die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Europa sind durch Offshoring nur gering
"White Collar"	Lewin (2005)	Artikel	Trends in der International Business Forschung	Unspezifiziert	Unspezifiziert	Offshoring steht noch am Anfang; vier Trends erkennbar: Organisationale Prozesse werden zu Commodities, Aufkommen hybrider Unternehmensformen, externe Dritte übernehmen höherwertige Teile der Wertschöpfungskette, Kundenbedürfnisse werden besser adressiert
"White Collar"	Markusen (2005)	Konferenz-beitrag	Anwendbarkeit von Handelstheorie-Elementen auf Offshoring	Unspezifiziert	Makroökonomi-sches Modell	Verschiedene Aspekte der Handeslltheorie sind gut zur Modellierung von Offshoring zu gebrauchen; die Weltwirtschaft ingesamt profitiert von Offshoring, einzelne Länder aber nicht unbedingt
"White Collar"	Lewin & Peeters (2006a)	Artikel	Offshoring von administrativen und technischen Tätigkeiten in Niedriglohnländer	USA	Fragebogen-untersuchung	Offshoring befindet sich noch in einer frühen Phase, aber wächst rasant; das Vorgehen ist dabei bottom-up, opportunistisch und sequentiell
"White Collar"	Lewin & Peeters (2006b)	Artikel	Identifikation von Offshoring-Treibern	USA	Fragebogen-untersuchung	Wachstumsstrategien sind ein wichtiger Treiber für Offshoring
"White Collar"	Lewin & Couto (2007)	Report	Aktuelle Situation bezüglich Offshoring und Haupttreiber	USA, Europa	Fragebogen-untersuchung	Auch Kernfunktionen werden zunehmend verlagert; neben Kosten ist inzwischen der Zugang zu Talenten wichtigstes Motiv (Kampf um Talente); Offshoring entwickelt sich zur Globalisierung von Innovation; Offshoring muss keine Jobverluste im Heimatland bedeuten; Zielländer sind von Funktionen abhängig

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
"White Collar"	Volberda, Van den Bosch & Roza (2007)	Konferenz-beitrag	Offshoring-Treiber und der Einfluss der Unternehmensgröße	USA, Nieder-lande, Deutsch-land, Spanien, Großbritannien	Fragebogen-untersuchung	Treiber können in die drei Gruppen Kosten, Ressourcen und Differenzierung unterteilt werden; die Unternehmensgröße spielt für die Wichtigkeit dieser Treiber eine große Rolle
Services	Agrawal, Farrell & Remes (2003)	Artikel	Möglichkeiten des Business Process Offshoring	Unspezifiziert	Unspezifiziert	Firmen kopieren beim Service-Offshoring häufig nur Produktionsstrategien; durch eine Anpassung der Geschäftsprozesse an die Offshoring-Möglichkeiten ergeben sich noch weitaus größere Potenziale
Services	Agrawal & Farrell (2003)	Artikel	Auswirkungen von Offshoring auf die Ökonomie	USA	Makroöko-nomische Analyse	Service-Offshoring schafft Kapazitäten für höherwertige Arbeitsplätze; indirekt profitiert insofern nicht nur die Ökonomie des Ziellandes, sondern auch die des Heimatlandes
Services	Bardhan & Kroll (2003)	Arbeits-papier	Auswirkungen von Service-Offshoring auf die Beschäftigungssituation	USA	Industriedaten	Offshoring von Services folgt ähnlichen Mustern wie das Offshoring der Produktion zuvor; verschiedene negative Auswirkungen auf die Wirtschaft und das Lohnniveau im Heimatland sind denkbar
Services	Dossani & Kenney (2003)	Arbeits-papier	Service-Offshoring aus den USA nach Indien und gesamtwirtschaftliche Auswirkungen	USA, Indien	Industriedaten	Technologische Fortschritte könnten mit Service-Offshoring eine neue Welle der Globalisierung entfachen; die Effekte sind bislang unklar; kurzfristige negative Auswirkungen auf den US-Beschäftigungsmarkt sind nicht auszuschließen
Services	Garner & Schwartz (2004)	Artikel	Ökonomische Effekte und mögliche Antworten der Politik auf Service-Offshoring	USA	Unspezifiziert	Aktivitäten, die arbeitsintensiv, informationsbasiert, kodifizierbar und transparent sind, können einfacher verlagert werden; Offshoring sollte langfristig die Beschäftigungssituation nicht verschlechtern; die Volkswirtschaft kann sogar profitieren; einzelne Gruppen von Arbeitern können aber durchaus schlechter gestellt werden
Services	Amiti & Wei (2005)	Artikel	Auswirkungen von Service-Offshoring auf die Beschäftigung im Service-Sektor	Global (Schwer-punkt Groß-britannien)	Großzahlig empirisch	Beschäftigung im Service-Sektor nicht negativ von Offshoring beeinflusst; viele Industrieländer (z.B. die USA) sind im Service-Bereich auch immer noch Insourcer
Services	Trefler (2005)	Konferenz-beitrag	Implikationen des Service-Offshoring Welle für die Politik	USA	Sekundärdaten	Protektionismus kann höchstens kurzfristig helfen; stattdessen müssen Investitionen und Wettbewerbsfähigkeit durch ein entsprechendes politisches Umfeld gefördert werden

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
Services	Farrell (2006)	Artikel	Befasst sich mit dem Problem der Überhitzung bestimmter Offshoring-Standorte	Weltweit	Unspezifiziert	Neben den Hotspots gibt es noch genügend Ausweich-Lokationen in einer ganzen Reihe von Ländern, die über eine ausreichende Anzahl an Talenten verfügen
Services	Olsen (2006)	Arbeits-papier	Auswirkungen von Service-Offshoring auf die Produktivität	Unspezifiziert	Literatur-Review	Kein einheitliches Muster zu erkennen; viel scheint von der Branche und vom Unternehmen abzuhängen
Services	Robert-Nicoud (2006)	Arbeits-papier	Auswirkungen von Offshoring von Services auf Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit	Unspezifiziert	Makroökonomi-sches Modell	Offshoring von Routineaufgaben hilft, die Beschäftigung in Kernkompetenzbereichen aufrecht zu erhalten
Services	Bunyaratavej, Hahn & Doh (2007)	Artikel	Untersuchung der Faktoren für die Standortauswahl für Service-Offshoring	USA	Regression mit Hilfe von makroökono-mischen Daten	Überraschenderweise steigt die Wahrscheinlichkeit ein Zielland für Offshoring zu werden mit dem Lohnniveau; Ausbildungslevel und kulturelle Ähnlichkeit sind starke Treiber der Standortwahl
Services	Dossani & Kenney (2007)	Artikel	Neuere Entwicklungen des Service-Offshoring aus den USA nach Indien	USA, Indien	Industriedaten	Multinationale Konzerne spielen heute auch als Provider in Indien eine wichtige Rolle; inzwischen verlagern auch kleine US-Unternehmen bereits nach Indien
Services	Kedia & Lahiri (2007)	Artikel	Beziehung zwischen Unternehmen und offshore Service Provider	Unspezifiziert	Theoretisches Modell	Erarbeitung eines Partnerschaftsmodells mit drei möglichen Ausprägungen: Taktische, strategische und transformatorische Partnerschaft
Services	Benni & Peng (2008)	Artikel	Einschätzung der Chancen Chinas, ein wichtiger Offshoringplayer zu werden	China	Unspezifiziert	China hat z.T. gute Voraussetzungen (Sprachfähigkeiten Japanisch und Koreanisch, gute Telekommunikationsinfrastruktur), z.T. aber auch noch große Herausforderungen vor sich (Sprachfähigkeit Englisch, Projektmanagementfähigkeiten)
Services	Bunyaratavej, Hahn & Doh (2008)	Artikel	Untersuchung der Effizienz, mit der verschiedene Zielländer für Service-Offshoring ihre Ressourcen nutzen	USA	Data Envelopment Analysis (DEA) mit makroökono-mischen Daten	Für Service-Offshoring spielen andere Faktoren eine Rolle als für Produktions-Offshoring; die interessantesten Zielländer sind China, Indien, Irland, die Niederlande, Pakistan, die Slowakei, Spanien und Großbritannien, da alle diese Länder spezielle Effizienzstärken aufweisen
Services	Metters & Verma (2008)	Artikel	Zur historischen Entwicklung des Offshoring von Services	USA	Historische Aufarbeitung	Technologieentwicklungen und Eingriffe der Politik haben zum aktuellen Status von Service-Offshoring beigetragen
Services	Kirkegaard (2008)	Artikel	Auswirkungen des Service-Offshoring auf die Arbeitsmärkte in entwickelten Ländern sowie in Asien	USA, Europa, Japan, Asien	Sekundärquellen	Die Arbeitsmarkteffekte sind sowohl in den entwickelten Ländern als auch in den aufstrebenden asiatischen Ländern eher gering

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
Services	Doh, Bunyaratavej & Hahn (2009)	Artikel	Determinanten der Standortentscheidung bei Service-Offshoring	USA, UK	Großzahlig empirisch	Lohnkosten, Ausbildungsniveau und lokale politische Stabilität sind signifikante Determinanten der Standortentscheidung; die Lohnkosten sind dabei nicht wichtiger als die anderen Determinanten
Services	Werner (2009)	Artikel	Auswirkungen von Service-Offshoring auf den Arbeitsmarkt in den USA und Europa	USA, Europa	Makro-ökonomische Daten	Sowohl in den USA als auch in Europa gehen verhältnismäßig wenig Arbeitsplätze durch Service-Offshoring verloren
Transaktions-basierte Services	Reichert (2005)	Disser-tation	Business Process Offshoring aus Deutschland nach Indien	Deutschland, Indien	Fallstudien	Identifizierung von Faktoren, die die Standortwahl beeinflussen; Identifizierung von Faktoren, die die Auswahl des Governance Mode beeinflussen
Unter-stützende Funktionen	Campenhausen (2005)	Artikel	Stand des Offshoring von unterstützenden Funktionen	Deutschland	Unspezifiziert	Englischsprachiges Ausland als Vorbild; Kosten- und Qualitätsvorteile überzeugend
Unter-stützende Funktionen	Hutzschen-reuter, Dresel & Lewin (2007)	Konferenz-beitrag	Governance Mode-Entscheidung bei Offshoring-Vorhaben	Deutschland	Fragebogen-untersuchung	Die Wahl des Governance Mode wird durch den Governance Mode im Heimatland, die generellen Offshoring-Fähigkeiten der Firma sowie die Erfahrungen mit verschiedenen Governance Modi beeinflusst
Unter-stützende Funktionen	Hutzschen-reuter, Dresel & Ressler (2007)	Buch	Genaue Situationsbeschreibung bezüglich Offshoring von unterstützenden Funktionen in Deutschland, Vergleich mit den USA	Deutschland, USA	Fragebogen-untersuchung	Identifikation von Treibern (Nr. 1: Kosten) und Risiken für Offshoring; funktionale und regionale Differenzierung; knapp 40% der Unternehmen haben sich noch nicht mit Offshoring auseinandergesetzt
Unter-stützende Funktionen	Hutzschen-reuter, Dresel & Lewin (i.E.)	Artikel	Governance Mode-Entscheidung bei Offshoring-Vorhaben	USA, Deutsch-land	Fragebogen-untersuchung	Wichtige Faktoren für die Governance-Entscheidung sind die institutionelle Umwelt, das Offshoring-Verhalten anderer Firmen, firmenspezifische Charakteristika und Besonderheiten der einzelnen Offshoring-Implementation
Unter-stützende Funktionen	Hutzschen-reuter, Dresel & Lewin (i.E.)	Artikel	Erfolgsfaktoren für Offshoring-Projekte	USA, Deutsch-land, Groß-britannien, Niederlande	Fragebogen-untersuchung	Wichtige Faktoren für den Erfolg (= Zeit bis zur Realisierung der Kosteneinsparungsziele und der angepeilten Servicequalität) sind Offshoring-Erfahrung, öffentlich zugängliche Informationen, Pfadabhängigkeiten, kulturelle Distanz und der Governance Mode

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
"Back-Office"	Evison et al. (2004)	Artikel	Offshoring im Verhältnis zu anderen Lokationsoptionen (Co-Lokation, virtuelles Center of Excellence, Nearshoring und Automatisierung)	Weltweit	Interviews	Um zwischen den Optionen entscheiden zu können, müssen Funktionen in einzelne Aufgaben disaggregiert werden; Faktoren sind Kodifizierbarkeit und Abhängigkeiten zum Kerngeschäft; Offshoring ist eine Variante der umfassenderen strategischen Fragestellung wo und wie Geschäftsprozesse angesiedelt werden sollten
Administrative und technische Services	Kenney, Massini & Murtha (2009)	Artikel	Einführung eines Special Issues zu Offshoring	Weltweit	Theoretische Argumentation	Zusammenspiel von Kosten, Knowledge und Innovation auf die Verbreitung von Outsourcing; Vergleich des Offshoring-Phänomens mit Theorien zu Direktinvestitionen und Internationalisierung
R&D	Goshal & Bartlett (1988)	Artikel	Organisationale Faktoren, die die Fähigkeit von Landesgesellschaften beeinflussen, die Diffusion von R&D-Ergebnissen zu fördern	Nordamerika, Europa	Fallstudien, Fragebogen-untersuchung	Normative Integration und intensive Kommunikation innerhalb der Landesgesellschaft und zwischen den Landesgesellschaften und der Zentrale wirken sich positiv auf die Diffusion von R&D-Ergebnissen aus; nicht eindeutig sind hingegen die Ergebnisse für die Nutzung lokaler Ressourcen und die Gewährung lokaler Autonomie
R&D	De Meyer (1993)	Artikel	Management von internationalen Labornetzwerken	Weltweit	Interviews	Wegen Marktdruck und Technologie-Know-how sind multinationale Konzerne dazu übergegangen, ihre R&D-Bereiche zu internationalisieren; diese Internationalisierung hat Vorteile für das technische Lernen der R&D-Teams; Identifizierung von fünf Management-Praktiken, um dieses Lernen zu ermöglichen
R&D	Chiesa (1995)	Artikel	Analyse von Globalisierungsstrategien für R&D	Weltweit	Kurz-Fallstudien	Ausarbeitung eines Framework zur Anordnung der R&D; wichtig ist dabei die Frage, ob ein Unternehmen forschungs- oder entwicklungsorientiert ist; weitere Faktoren liegen in der Umwelt oder sind firmenspezifisch
R&D	Florida (1997)	Artikel	Untersuchung von R&D-Direktinvestitionen in die USA	USA	Telefoninterviews (großzahlig)	Technologische Faktoren wichtiger als marktbasierte; insbesondere Zugang zu neuen Technologien und Talenten von Bedeutung

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
R&D	Reddy (1997)	Artikel	Effekte des R&D-Offshoring auf Zielländer	Indien	Fragebogen-untersuchung	Bei R&D-Offshoring zur Produktentwicklung und Markterschließung diffundiert Know-how in die Zielländer; Entwicklungsländer können in die globalen Technologieentwicklungen eingebunden werden, wenn lokale Innovationssysteme mit R&D-Standorten multinationaler Unternehmen verlinkt werden
R&D	Cantwell & Harding (1998)	Artikel	Wettbewerbsfähigkeit von Deutschland bezüglich Innovation	Deutschland	Unspezifiziert	Vermutung, dass Wettbewerbsfähigkeit auf Grund geringerer Direktinvestitionen nach Deutschland bei gleichzeitig steigenden Direktinvestitionen deutscher Unternehmen ins Ausland sinkt, ist voreilig; Deutschlands R&D-Effizienz ist hoch; Fokussierung auf fünf Kernindustrien hilft; notwendige Internationalisierung wurde vorgenommen
R&D	Gerybadze & Reger (1999)	Artikel	Trends in globaler Anordnung der R&D	Weltweit	Fallstudien	Nach starken Internationalisierungsbewegungen bis Mitte der 90er Jahre gibt es in der zweiten Hälfte der 90er Jahre eine Konsolidierungsbewegung; global verteilte Standorte hatten zu ineffizienten Strukturen geführt, die verschlankt werden mussten; im Trend liegt eine koordinierende Zentrale mit mehreren verteilten Lern-Hubs
R&D	Serapio & Dalton (1999)	Artikel	Direktinvestitionen ausländischer Gesellschaften in R&D-Kapazitäten in den USA	USA	Makroökonomi-sche Daten	Insbesondere Supply-Faktoren sind ausschlaggebend dafür, dass ausländische Unternehmen in R&D-Kapazitäten in den USA investieren (Zugang zu Technologie und Innovation); oft sind diese komplementär zu heimatlichen Ressourcen; für die US-Wirtschaft haben die Investitionen insgesamt eher positive Auswirkungen
R&D	Belitz (2000)	Artikel	Beweggründe für die Internationalisierung von R&D, Einfluss auf den R&D-Standort Deutschland	Weltweit (Schwerpunkt Deutschland)	Makroökonomi-sche Daten	Wichtigster Treiber sind Märkte, nicht vorhandene Ressourcen; R&D-Aktivitäten deutscher Unternehmen im Ausland übersteigen die R&D-Aktivitäten ausländischer Firmen in Deutschland
R&D	Zedtwitz & Gassmann (2002)	Artikel	Weltweite Verteilung von R&D und ihre Treiber	Weltweit	Interviews, öffentliche Daten, Kurz-Fallstudien	Research ist mehr oder weniger an fünf Standorten weltweit konzentriert; Entwicklung ist viel weiter verstreut; es existieren vier R&D-Modelle: "National Treasure", marktgetrieben, technologiegetrieben, global; es macht Sinn, Forschung und Entwicklung getrennt zu halten

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
R&D	Gassmann & Han (2004)	Artikel	Treiber und Schwierigkeiten für R&D in China	China	Interviews	Treiber: Qualifiziertes Personal, politisches Wohlwollen durch Etablierung von R&D, Clusterbildung in Sonderwirtschaftszonen, vorhandene Märkte, Kostenvorteile, kurze R&D-Zyklen, Anpassung an lokale Produktionsprozesse, "Me-too-Effekt"; Schwierigkeiten: Sprache und Kultur, niedrige Eigeninitiative, hohe Fluktuationsraten, fehlende Loyalität, Bürokratie, Unsicherheit politischer Veränderungen, IP-Rechte
R&D	Santos, Doz & Williamson (2004)	Artikel	Erfolgsfaktoren für globale Innovationsketten	Weltweit	Fallstudien, Interviews	Unternehmen müssen relevantes Know-how auf der ganzen Welt suchen und finden; es muss ein optimaler "Footprint" für die Innovation gefunden werden; das Know-how muss kosteneffizient aktiviert werden ohne es zu beschädigen
R&D	Zedtwitz, Gassmann & Boutellier (2004)	Artikel	Dezentralisierung der R&D	Weltweit	Interviews, Kurz-Fallstudien	Beschreibung der zehn größten Herausforderungen für R&D-Manager; Herausarbeitung von sechs Dilemmas
R&D	Ambos (2005)	Artikel	Stand und Geschwindigkeit für R&D-Offshoring, Treiber und Schnittstellen	Deutschland	Fragebogen-untersuchung	Großteil verbleibt in entwickelten Ländern; keine eindeutigen Muster bezüglich der Zielländer; deutsche Firmen haben R&D relativ spät internationalisiert; Produktionsstätten und lokale Partner spielen eine Rolle; ressourcenbasierte Gründe werden wichtiger als marktorientierte; je nach Region sind Standorte unterschiedlich eng angebunden
R&D	Bardhan & Jaffee (2005)	Arbeits-papier	Stand, Treiber und Risiken von R&D-Offshoring und makroökonomische Auswirkungen	USA	Fragebogen-untersuchung, Interviews, makroökonomi-sche Daten	Rund 40% der befragten High-Tech-Firmen betreiben offshore Outsourcing im R&D-Bereich (insbesondere die größeren); Treiber: Zugang zu Talenten, Kosten, Konzentration auf Kernkompetenzen; Risiken: IP-Rechte und Datensicherheit; R&D scheint in den USA ineffizienter geworden zu sein; makroökonomische Auswirkungen auf die USA aber ungewiss
R&D	Helper & Khambete (2005)	Arbeits-papier	Eignung von Stufen des Entwicklungsprozesses in der Automobilzulieferindustrie für Offshoring, Schnittstellenmanagement	USA, Indien	Fallstudie	Offshoring funktioniert am besten, wenn die verlagerten Stufen komplett herausgelöst werden und wenn verschieden Kommunikationsmethoden zum Einsatz kommen; auch unter diesen Umständen muss Offshoring aber nicht eine Effizienzerhöhung bedeuten

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
R&D	United Nations (2005)	Report	Verschiedenste Aspekte bezüglich R&D-Offshoring (z.B. Entwicklungspotenzial, Technologietransfer)	Weltweit	Verschiedene Methoden, hauptsächlich Fallstudien und makroökonomi-sche Daten	U.a.: Innovation geht nicht nur von multinationalen Unternehmen, sondern auch von Universitäten, kleineren nationalen Firmen und sonstigen Forschungszentren aus; R&D findet zwar immer noch zum Großteil in den entwickelten Ländern statt, vor allem China und Indien holen aber massiv auf; ein wichtiger Faktor für die Wahl des Ziellandes ist dessen Größe; Identifikation von positiven und negativen Effekte für das Gastland
R&D	Almor, Hashai & Hirsch (2006)	Artikel	Verknüpfung des Produktlebenszyklus-Konzeptes mit der Internationalisierung von R&D	Israel	Interviews (großzahlig)	Ausarbeitung eines dynamischen Konzepts, dass mit Hilfe des Produktlebenszyklus versucht, die Internationalisierung verschiedener Funktionen (u.a. R&D) vorherzusagen; die Internationalisierung von R&D erfolgt erst nach der Internationalisierung von Marketing und Produktion
R&D	Bardhan (2006)	Artikel	Makroökonomische Auswirkungen	USA, Indien	Unspezifiziert	Die Auswirkungen von Offshoring auf den US-Arbeitsmarkt sind bislang eher gering; um möglichst wenige Verlierer der Entwicklung zu generieren, muss sich die USA auf ihre Innovationsfähigkeit konzentrieren; Indien muss den gewonnenen Wohlstand gleichmäßiger verteilen
R&D	Eppinger & Chitkara (2006)	Artikel	Vorstellung von Frameworks zur besseren Nutzung von globalen Produktentwicklungskapazitäten	Nordamerika, Europa, Asien	Interviews	Gründe für globale Produktentwicklung: Kosten, verbesserte Prozesse, Wachstum, Technologiezugang; Unternehmen durchlaufen Phasen bis sie zu einer wirklich globalen Produktentwicklung kommen: Prozess-Outsourcing, Komponenten-Outsourcing, eigene globale Design-Center; Auflistung von 10 Erfolgsfaktoren
R&D	Kinkel (2007)	Konferenz-beitrag	Untersuchung des Zusammenhangs zwischen R&D-Offshoring und der Einführung neuer organisationaler Konzepte	Deutschland	Fragebogen-untersuchung	Verlagernde Unternehmen scheinen häufig noch nicht alle effizienzsteigernden Maßnahmen im Heimatland genutzt zu haben; es existiert kein positiver Zusammenhang zwischen Offshoring und Firmen-Performance; verlagernde Firmen machen deutliche weniger Umsatz mit neuen Produkten

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
R&D	Manning, Sydow & Windeler (2007)	Konferenz-beitrag	Entwicklung von R&D-Fähigkeiten an Offshore-Standorten	Deutschland, China, Rumänien	Fallstudien, Interviews, interne Dokumente	Unternehmen betreiben ein "active emdedding", d.h. sie prägen auf der einen Seite aktiv ihre Umwelt (z.B. durch Förderung der lokalen Universität, Pflege politischer Beziehungen), passen sich auf der anderen Seite aber auch den lokalen Gegebenheiten an (z.B. Einstellung lokaler Manager); spezielle Form von "Dynamic Capability"
R&D	Macher, Mowery & Di Minin (2007)	Artikel	Globalisierung von R&D in der Halbleiterindustrie	Weltweit	Makroökonomi-sche Daten, Industriedaten	Zwischen 1991 und 2003 hat es kaum Globalisierung der R&D-Aktivitäten in dieser Industrie gegeben; stattdessen spezialisierten sich die Player entweder auf Design oder Produktion; Produktion hingegen stark internationalisiert
R&D	Szczygielska et al. (2007)	Konferenz-beitrag	Einfluss von Kern- und Nicht-Kern-Offshoring auf die Verfolgung ausnutzender und explorativer Innovationsstrategien	Unspezifiziert	Fragebogen-untersuchung	Nicht-Kern-Offshoring führt dazu, dass verstärkt ausnutzende ("exploitative") Innovationsstrategien verfolgt werden. Offshoring von Kern-R&D-Aktivitäten erhöht die Fähigkeit, ausnutzende und explorative Innovationen hervorzubringen; absorptive Fähigkeiten sind dafür von großer Wichtigkeit
R&D	Huggins, Demirbag & Ratcheva (2008)	Artikel	Trends bezüglich R&D-Direktinvestitionen (Destinationen und Sektoren)	Weltweit	Makroökonomi-sche Daten	Großteil der R&D-Direktinvestitionen der letzten Jahre sind nach Asien, insbesondere nach China und Indien geflossen; folglich entstanden dort auch die meisten Jobs (mit starken regionalen Unterschieden); die Politik muss lokale Innovationssysteme fördern, um regionale Unterschiede abzufedern
"Science and Engineering"	Freeman (2006)	Artikel	Trends in der globalen Erbringung von Science- und Engineering-Aufgaben, Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der USA	USA	Makroökonomi-sche Daten	Vier Haupttrends: US-Anteil an entsprechenden Uni-Absolventen sinkt stetig, der Arbeitsmarkt für US-Absolventen verschlechtert sich (zieht aber gleichzeitig externe Absolventen an), bevölkerungsreiche Länder wie China und Indien können im High-Tech-Wettbewerb mit den USA mithalten, der komparative Wettbewerbsvorteil der USA in Sachen High-Tech geht verloren; die USA müssen neue Arbeitsmärkte entwickeln, auf existierende R&D-Stärken setzen und von internationalen R&D-Netzwerken profitieren

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
"Science and Engineering"	Manning, Massini & Lewin (2008)	Artikel	Aufgaben aus dem Science- und Engineering-Bereich als nächstes großes Offshoring-Thema	USA, Europa	Daten des Offshoring Research Network	Knappheit an Talenten zwingt Firmen dazu, im Ausland nach entsprechenden Mitarbeitern zu suchen; hier entstehen z.T. hochspezialisierte Cluster; Unternehmen müssen dynamische Fähigkeiten aufbauen, um Offshoring-Projekte managen zu können
"Engineering"	Leonardi & Bailey (2008)	Artikel	Kollaboration mit IT-basierten Daten über global verteilte Standorte	Mexiko, USA, Indien	Fallstudie, verschiedene Datensammlungs-methoden	Implizites Wissen schwer zu transportieren; Identifikation von fünf Praktiken zur Behebung dieser Schwierigkeiten: genaue Definition der Anforderungen, enge Verfolgung des Projektfortschritts, Behebung von Fehlern im Heimatland, strategische Verteilung der Aufgaben, frühe Überprüfung der Qualität
"Komplexe Aufgaben"	Jensen & Pedersen (2007)	Konferenz-beitrag	Untersuchung der Charakteristiken des Offshoring von komplexen Aufgaben	Dänemark	Fragebogen-untersuchung	Haupttreiber für diese Art des Offshoring ist die Suche nach ausländischen Human-Ressourcen; sie wird von Unternehmen mit Mitarbeitern mit überdurchschnittlichem Ausbildungsniveau getragen
IT	Boes & Schwemmle (2004)	Buch	Treiber und Stand des IT-Offshoring in Deutschland	Deutschland	Fallstudien, Interviews, Sekundärmaterial	Offshoring ist Ausdruck eines unumkehrbaren Industrialisierungs- und Internationalisierungsschubs; Kosteneinsparungen weitaus geringer als allgemein diskutiert
IT	Carmel & Nicholson (2005)	Artikel	Offshore Outsourcing von IT-Aufgaben durch kleine Unternehmen	USA, Groß-britannien	Fallstudien, Interviews	Bei kleinen Firmen wurden drei Ansätze gefunden, um die Größennachteile bezüglich TCE zu überwinden: Liaison-Positionen, Trial-and-Error, enge Kontrolle; bei Providern ergaben sich sechs Ansätze: Onshore-Präsenz, Reduzierung der Suchkosten für die Kunden, einfache Verträge, Bereitstellung von Kontroll-mechanismen, Experten als Mittler, Standardisierung
IT	Dutta & Roy (2005)	Artikel	Zusammenhang zwischen Faktoren, die das globale Wachstum an offshore Outsourcing schüren	Unspezifiziert	Theoretisches Modell	Erarbeitung eines auf der Systemdynamik basierenden Modells zur Erklärung des offshore Outsourcing-Wachstums; durch Lohnsteigerungen in Zielländern geht das Wachstum schnell zurück, wenn diese Zielländer nicht auf der Werschöpfungsleiter weiter nach oben klettern
IT	Erber & Sayed-Ahmed (2005)	Artikel	Diskussion der Vorteile und Risiken von offshore Outsourcing und künftige Trends	Unspezifiziert	Sekundär-Literatur	Vorteile: Kosteneinsparungen, verkürzte Entwicklungszeiten; Risiken: länderspezifische Risiken, langfristige Kosten, Datensicherheit, Wechselkosten, Abhängigkeiten; Offshoring führt zu Gewinnern und Verlierern; die Politik muss die Auswirkungen auf letztere abfedern

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
IT	Davis et al. (2006)	Artikel	Treiber und Gefahren von offshore Outsourcing von IT-Aufgaben, notwendige Management-Skills	Unspezifiziert	Unspezifiziert	Treiber: Kosteneinsparungen und Konzentration auf das Kerngeschäft; Gefahren: Verlust wichtigen Know-hows, Abhängigkeit vom Provider, politische Gesichtspunkte; die Lehrpläne für IT-Absolventen in den westlichen Ländern müssen auf geänderte Rahmenbedingungen angepasst werden (z.B. Kenntnisse zu kulturellen und rechtlichen Unterschieden)
IT	Henley (2006)	Artikel	Strategische Logik hinter offshore Outsourcing, Geschäftsmodelle der Provider, Stärken und Schwächen	Indien	Interviews	Stärken liegen vor allem im hohen Bildungsniveau, der englischen Sprachfähigkeiten, niedrigen Lohnkosten und der Präsenz indischer Geschäftsleute in der IT-Community in den USA und Großbritannien; Schwächen sind in der hohen Bürokratie, der schlechten Infrastruktur und den strikten Arbeitsgesetzen zu sehen; indische Provider versuchen, wichtigere Wertschöpfungsteile zu übernehmen und zur Kundenbindung Standorte in westlichen Ländern aufzubauen
IT	Kakumanu & Portanova (2006)	Artikel	Vorteile und Risiken von offshore Outsourcing, politische Implikationen	Unspezifiziert	Sekundär-Literatur	Vorteile: Kosteneinsparungen, Fokussierung auf Kernkompetenzen, Spezialisierung der IT-Anbieter, 24-Stunden-Arbeit, internationale Märkte; Risiken (u.a.) : Sicherheit, Qualität der ausländischen Arbeiter, Management der Beziehung zum Provider (versteckte Kosten), sprachliche und kulturelle Differenzen, Suchkosten, politischer Druck
IT	Rottman & Lacity (2006)	Artikel	Best Practices für IT-Offshoring, Gründe für das Wachstum von IT-Offshoring	USA, Indien	Interviews	Identifikation von 15 Best Practices; wichtige Gründe für das Wachstum von IT-Offshoring ist neben Kosteneinsparungen die Möglichkeit, rund um die Uhr arbeiten zu lassen; für das Management sind eindeutige Kennzahlen von großer Wichtigkeit
IT	Oshri, Kotlarsky & Willcocks (2007)	Artikel	Management von offshore Outsourcing über global verteilte Standorte	Schwerpunkt Indien	Einzelne Fallstudie, Interviews	Provider müssen in den nächsten Jahren eine Knowledge-Management-Strategie einführen, um den Kundenansprüchen gerecht zu werden; es werden acht Praktiken identifiziert, die ein solches Management ausmachen

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
IT	Cha, Pingry & Thatcher (2008)	Artikel	Unterbrechung der Knowledge Supply Chain durch offshore Outsourcing	Unspezifiziert (Fallstudie: USA)	Theoretisches Modell, Fallstudie	Erarbeitung eines auf organisationalem Lernen basierenden Modells zur strategischen Nutzung von IT-Offshoring; mit Hilfe dieses Modells können die negativen Auswirkungen von langfristigem Offshoring auf internes Know-how vermieden werden
IT	King & Torkzadeh (2008)	Artikel	Identifikation der wichtigsten Themen im Zusammenhang mit offshore Outsourcing von IT-Aufgaben	Unspezifiziert	Umfrage unter Forschern	Verdichung auf 12 Themenbereiche; die drei wichtigsten lauten: strategische Auswirkungen auf die Organisation, Effekte kultureller Differenzen, Management-Praktiken für die Beziehung zum Provider
IT	Levina & Vaast (2008)	Artikel	Zusammenarbeit der Beteiligten beim Offshoring komplizierter Technologie-Projekte (Software-Entwicklung)	Unspezifiziert	Einzelne Fallstudie, Interviews	Beteiligte werden durch verschiedene organisationale und länderspezifische Kontexte getrennt, so dass Status-Unterschiede entstehen; organisationale Grenzen können abgebaut werden, indem externe und interne Ressourcen gleich behandelt werden; der Abbau länderspezifischer Kollaborationsprobleme muss durch die verantwortlichen Manager vorangetrieben werden
IT	Olsson et al. (2008)	Artikel	Offshoring-Praktiken zweier multinationaler Unternehmen aus den USA	USA, Irland, Indien	Fallstudien, Interviews, Standortbesuche	Die Unternehmen nutzen Irland als Brücke in einem 2-Stufen-Offshoring-Modell (die eigentlichen Aufgaben werden in Indien erledigt); da Offshoring weiter in günstigere Länder ziehen könnte, ist ein Mehr-Stufen-Modell für die Zukunft denkbar
IT	Dibbern, Winkler & Heinze (2008)	Artikel	Gründe für Erfolgsunterschiede zwischen Offshoring-Projekten	Indien	Fallstudien	Vier Arten von Folgekosten gefährden den Erfolg von Offshoring-Projekten: Kosten für Spezifikations-anforderungen, Wissenstransfer, Kontrolle und Koordination
IT	Joshi & Mudigonda (2008)	Artikel	Zukunftsaussichten Indiens als IT-Offshoring-Standort	Indien	Sekundärdaten	Indiens Zukunftsaussichten stehen weiterhin gut, weil das Land über ausreichend Talente, eine relativ niedrige Kostenbasis und einen gut ausgebildeten Provider-Markt verfügt
IT	Hahn, Doh & Bunyaratavej (2009)	Artikel	Untersuchung der Faktoren, die dazu beitragen, dass Unternehmen immer risikoreichere Zielländer für IT-Offshoring wählen	Global	Großzahlig empirisch	Firmeninterne und firmenübergreifende Lerneffekte sorgen dafür, dass sich Firmen in zunehmend risikoreichere Länder wagen; dabei erscheinen firmenübergreifende Lerneffekte noch bedeutsamer
IT	Dunn, Kohlbeck & Magilke (2009)	Artikel	Auswirkungen von IT-Offshoring auf die Profitabilität und Marktbewertung von Unternehmen	Unspezifiziert	Großzahlig empirisch	IT-Offshoring wirkt sich positiv auf Profitabilität und Cash-Flow aus; mit steigendem Volumen vergrößert sich diese Vorteilhaftigkeit

Anhang A-1: Offshoring-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
F&A	Nicholson, Jones & Espenlaub (2006)	Artikel	Transaktionskosten und Kontrollprobleme beim offshore Outsourcing von Accounting-Prozessen	Indien, Groß-britannien	Fallstudien, Interviews	Identifikation von Transaktionskosten und Kontrollproblemen zwischen Unternehmen und Providern zu unterschiedlichen Zeitpunkten (contact, contract, control); unterschiedliche institutionelle Rahmenbedingungen führen zu starker Unsicherheit und potentiellem Opportunismus; Provider tätigen deshalb überraschend spezifische Investments
F&A	Bloch, Narayanan & Seht (2007)	Artikel	Einfache Verlagerung von transaktionalen Prozessen im Vergleich zu Offshoring in Verbindung mit Reengineering	Unspezifiziert	Unspezifiziert	Unternehmen machen heute noch zu wenig aus ihren Offshoring-Möglichkeiten; durch Verbindung von Reengineering und Offshoring lassen sich deutlich höhere Potenziale heben; Prozesse müssen nicht unbedingt im Heimatland optimiert werden, um sie dann zu verlagern; der umgekehrte Weg macht häufig mehr Sinn
F&A	Devane (2005)	Artikel	Alternativen zu Offshoring und notwendige Analysen vor der Verlagerung	USA	Theoretisches Framework	Vor einer übereilten Verlagerung muss auf Geschäftsprozessebene sauber analysiert werden, ob nicht alternativ Verbesserungen vor Ort möglich sind

Wichtige Beiträge zum Outsourcing von unterstützenden Funktionen im Überblick[411]

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
Unspezifiziert	Quinn & Hilmer (1994, 1995)	Artikel	Ousourcing als strategisches Instrument	Unspezifiziert	Theoretische Argumentation	Ressourcen können am besten eingesetzt werden, indem die Kernkompetenzen des Unternehmens klar herausgearbeitet werden, Investments und Management-Ressourcen auf diese Kernkompetenzen fokussiert werden und sonstige Aktivitäten outgesourct werden
Unspezifiziert	Koppelmann (1996)	Buch	Beschreibung des neuen Phänomens Outsourcing	Deutschland	Verschiedene, vor allem Fallstudien	Beschreibung des Phänomens Outsourcing inklusive Vorteile und Risiken; Kernkompetenzenkonzept als Erklärungsmodell; Präsentation von Praxisbeispielen
Unspezifiziert	Bruch (1998)	Buch	Explorative Untersuchung des Phänomens in Deutschland	Deutschland	Interviews	Kernkompetenzkonzept und Netzwerkkonzept als Theoriefundament; Auflistung von Chancen und Risiken des Outsourcing; Beschreibung verschiedener Outsourcing-Arrangements und des Prozesses
Unspezifiziert	Useem & Harder (2000)	Artikel	Notwendige Führungsqualitäten für erfolgreiches Outsourcing	USA	Interviews und Fragebogen-untersuchung	Identifikation von vier Führungsqualitäten: Strategisches Denken, Entschlossenheit eines "Deal Makers", enge Überwachung des Providers, Management der Umbruchsituation
Unspezifiziert	Meyer (2001)	Artikel	Anpassung von multinationalen Unternehmen an die institutionelle Umwelt in Bezug auf den Governance Mode	Deutschland, Großbritannien, Osteuropa	Fragebogen-untersuchung	In institutionell weiterentwickelten Ländern werden auf Grund der reduzierten Transaktionskosten eher echte Tochtergesellschaften aufgebaut; auch in geographisch näher liegenden Ländern ist die Wahrscheinlichkeit für Tochtergesellschaften höher
Unspezifiziert	Heikkilä & Cordon (2002)	Artikel	Überprüfung des Konzepts der Kernkompetenzen für Outsourcing-Entscheidungen	Unspezifiziert	Kurz-Fallstudien	Überblick über Vorteile und Risiken des Outsourcing; Weiterentwicklung des Konzeptes der Kernkompetenzen zur Anwendung bei Outsourcing-Entscheidungen

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (eigene Darstellung)

[411] Auch diese Übersicht ist wie Anhang A-1 nach funktionaler Breite der Beiträge sortiert (vgl. Fußnote 410). Für die Einkaufsfunktion liegen nach dem Wissen des Autors keine Forschungsarbeiten vor. Wie in Abschnitt 3.2.2.3 bereits diskutiert, existiert eine Reihe von Analysen, die die Themenkreise Offshoring und Outsourcing verbinden. Die meisten dieser Untersuchungen setzen dabei den Schwerpunkt auf die geographische Verlagerung von Aufgaben und sind deshalb ausschließlich in Anhang A-1 aufgeführt. Bei einigen Beiträgen (z.B. Abramovsky & Griffith, 2006; Chandra & Shankar, 2004; Kshetri, 2007) stehen hingegen Auslagerungen tendenziell stärker im Vordergrund, so dass sie lediglich in Anhang A-2 gelistet sind. Ferner fanden die zahlreichen Erhebungen von Unternehmensberatungen und Service Providern oder andere populärwissenschaftliche Beiträge bewusst keine Berücksichtigung.

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
Unspezifiziert	Kakabadse & Kakabadse (2002)	Artikel	Bestandsaufnahme Outsourcing	Europa, USA	Fragebogen-untersuchung, Interviews	Kostenreduzierungen sind nach wie vor der wichtigste Grund für Outsourcing; in den USA hat Outsourcing aber im Zusammenhang mit dem Konzept der Kernkompetenzen einen strategischeren Hintergrund; im Gegensatz zu Europa ist Outsourcing in den USA ein Commodity
Unspezifiziert	Matiaske & Mellewigt (2002)	Artikel	Stand der Forschung bezüglich Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcing	Deutschland	Meta-Analyse	Bislang standen Motive und Risiken des Outsourcings im Vordergrund; Studien zur Analyse des Erfolges bzw. Misserfolges fehlen weitgehend (insbesondere empirische Beiträge)
Unspezifiziert	Barthelemy (2003)	Artikel	Gründe für das Scheitern von Outsourcing-Projekten	USA, Europa	Fragebogen-untersuchung, Interviews	Identifikation folgender Gründe: Auswahl der falschen Aktivitäten, Auswahl des falschen Providers, Unklarheit des Vertrags, Unsensibilität der Belegschaft gegenüber, Kontrollverlust, Übersehen der versteckten Kosten, fehlende Exit-Strategie
Unspezifiziert	Dittrich & Braun (2004)	Buch	Entscheidungsleitfaden für das Outsourcing	Deutschland	Branchendaten	Überblick über funktionale Outsourcing-Schwerpunkte und Charakterisierung des Provider-Marktes; Transaktionskostentheorie und Kernkomptetenzenkonzept als Theoriefundament; ausführlicher Wegweiser für Outsourcing in der Praxis
Unspezifiziert	Linder (2004)	Artikel	Outsourcing zur Transformation der Organisation	Unspezifiziert	Interviews	Identifikation von vier Grundtypen des transformativen Outsourcings: Neugründungen, ambitionierte Firmen mit Skill-Defizit, Unternehmen im Abschwung, Firmen nach einer existenzbedrohenden Krise; wichtigste Voraussetzung für transformatives Outsourcing ist die unumstößliche Unterstützung des Top-Managements; Implikationen
Unspezifiziert	Kakabadse (2005)	Artikel	Trends beim Outsourcing	Weltweit	Interviews, Fragebogen-untersuchung	Untersuchung der Motive für Outsourcing, der verlagerten Funktionen, der Vertragsarten und der Beschäftigungsauswirkungen; wichtigster Trend ist die Entwicklung von partnerschaftlichen Beziehungen mit Providern
Unspezifiziert	Kumar & Eickhoff (2005)	Artikel	Enabler und Barrieren für ein erfolgreiches Outsourcing	Unspezifiziert	Fallstudie	Erstellung eines Entscheidungsmodells, das auf dem Konzept der Kernkompetenzen aufsetzt; Kostenreduktionen wird bislang bei Outsourcing-Entscheidungen eine zu hohe Bedeutung beigemessen

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
Unspezifiziert	Gross, Bordt & Musmacher (2006)	Buch	Schaffung eines Grundverständnisses für das Phänomen	Deutschland	Unspezifiziert	Grundsätzliche Einordnung des Phänomens; Vermittlung von Erfahrungen bei Entscheidung, Provider-Auswahl, Implementation und Management; Ableitung von Handlungsempfehlungen
Unspezifiziert	Hutzschen-reuter & Israel (2006)	Konferenz-beitrag	Pfadcharakteristiken bezüglich Outsourcing-Intensität und ihre Auswirkungen auf die Firmen-Performance	Unspezifiziert	Fragebogen-untersuchung (Längsschnitt)	Simultane Veränderungen in der Outsourcing-Intensität mehrerer Funktionen wirken sich negativ aus, insbesondere, wenn die Firma insgesamt wenig Outsourcing-Erfahrung besitzt
Unspezifiziert	Teicher (2006)	Artikel	Reaktion der Gewerkschaften auf Outsourcing im öffentlichen Sektor	Australien	Fallstudie	Gewerkschaften haben nach anfänglicher Ablehnung einen pragmatischeren Standpunkt gegenüber Outsourcing eingenommen, der ihnen ein Mindestmaß an Einfluss für die Zukunft sichert; insgesamt ist die Machtposition der Gewerkschaften durch Outsourcing reduziert worden
Unspezifiziert	Wintergerst & Welker (2007)	Artikel	Transaktionskosten während der verschiedenen Phasen des Outsourcing	Unspezifiziert	Theoretische Argumentation	Transaktionskostentreiber können in projektbedingte, betriebsbedingte und fundamentale Treiber unterteilt werden
Unspezifiziert	Ang & Inkpen (2008)	Artikel	Kulturelle Intelligenz als Erfolgsfaktor für offshore Outsourcing	Unspezifiziert	Theoretische Argumentation	Entwicklung eines konzeptionellen Frameworks mit drei Dimensionen kultureller Intelligenz: Führungs-, Wettbewerbs- und Struktur-Intelligenz
Unspezifiziert	Weigelt (2009)	Artikel	Auswirkung des Outsourcing der Entwicklung neuer Technologien auf Integrationsfähigkeit und Performance	USA	Fragebogen-untersuchung	Outsourcing neuer Technologien reduziert die Integrationsfähigkeit und Performance von Unternehmen
Unspezifiziert	Mani, Barua & Whinston (2010)	Artikel	Auswirkung von Informations-Fähigkeiten und -Anforderungen auf den Outsourcing-Erfolg	Unspezifiziert	Fragebogen-untersuchung	Informationsintensität eines Prozesses als wichtige Variable für den Outsourcing-Erfolg; interne Schnittstellen sind von großer Bedeutung
Unspezifiziert	Willcocks & Griffiths (2010)	Artikel	Bedeutung der mittleren Führungsebenen von Unternehmen für die Effizienz von Outsourcing-Maßnahmen	Global	Datenbank mit Längsschnitt-fallstudien	Mittlere Führungsebenen von auslagerndem Unternehmen und Provider entscheidend für Erfolg; Beziehungsmanagement, Koordination, Einsatz vorhandenen Wissens und Sicherstellung der Reaktionsfähigkeit als wichtige Aufgaben
"Unter-nehmensnahe Dienst-leistungen"	Barth (2003)	Buch	Theoretische Aufarbeitung des Themas Outsourcing für das Spezialgebiet der unternehmensnahen Dienstleistungen (z.B. mit dem Produkt verwandte Services)	Deutschland	Theoretische Argumentation	Ausführliche Ableitung des Begriffes der unternehmensnahen Dienstleistungen; Diskussion verschiedener theoretischer Ansätze; Konzept der Kernkompetenzen als wichtigste Basis; Entwicklung mehrerer generischer Modelle zum Outsourcing-Prozess und zur Outsourcing-Entscheidung

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
"Unter-nehmens-interne Dienst-leistungen"	Beer (1997)	Buch	Allgemeine Beschreibung des Outsourcing von unternehmensnahen Dienstleistungen	Unspezifiziert	Interviews	Theorie der Verfügungsrechte, Prinzipal-Agent-Theorie und Transaktionskostentheorie als relevantes Theorie-Fundament; Auflistung der Motive und Risiken des Outsourcing; Verweis auf die Bedeutung interner und externer Einflussfaktoren auf die Vorteilhaftigkeit von Outsourcing für das einzelne Unternehmen
Services	Kotabe & Murray (2001)	Artikel	Outsourcing durch Service-Firmen	USA	Fragebogen-Untersuchung	Service-Firmen erkennen zunehmend den strategischen Wert von Outsourcing; sie lagern Randaktivitäten, die nicht das Kerngeschäft betreffen, aus
Services	Görzig & Stephan (2002)	Arbeits-papier	Auswirkung von Outsourcing auf die Firmen-Performance	Deutschland	Makroökonomi-sche Daten	Firmen, die den Materialkostenanteil im Vergleich zum Personalkostenanteil erhöhen, zeigen verbesserte Performance; Firmen, die vermehrt Kosten für externe Dienstleister im Verhältnis zu Personalkosten aufwenden, verschlechtern aber ihre Leistungen; die Vorteilhaftigkeit von Service-Outsourcing wird überschätzt
Services	Juma'h & Wood (2003)	Artikel	Kapitalmarktreaktionen auf Service-Outsourcing	Großbritannien	Kapitalmarktdaten	Erstankündigungen bedingen eine positive Reaktion, insbesondere bei größeren Firmen
Services	Chandra & Shankar (2004)	Artikel	Transaktionskostentheorie zur Entscheidung zwischen offshore Outsourcing und inhouse Offshoring	Unspezifiziert	Theoretische Überlegungen	Je höher Informations- und Durchsetzungskosten sowie Unsicherheit bezüglich des Verhaltens, desto effizienter ist eine Erbringung inhouse; Marktunsicherheiten sprechen eher für ein Outsourcing
Services	Abramowsky & Griffith (2006)	Artikel	Einfluss der Informationstechnologie auf die Governance Mode-Entscheidung	Großbritannien	Großzahlig empirisch mit Industriedaten	Geringere Investitionen in IT in Großbritannien sind dafür verantwortlich, dass weniger Outsourcing und Offshoring betrieben wird als in den USA
"Business Processes"	Kshetri (2007)	Artikel	Globale Muster des offshore Outsourcing	Unspezifiziert	Literatur-Review	Politische Regulierungen, soziale Regeln und kulturelle Bräuche im Heimat- und Zielland haben Bedeutung für die Bewertung und Auswahl von Outsourcing-Projekten; Diskussion von Implikationen für Politik und Management

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
Unter-stützende Funktionen	Abraham & Taylor (1996)	Artikel	Motive für das Phänomen des Outsourcing von unterstützenden Funktione	USA	Großzahlig auf Basis öffentlich zugänglicher Daten	Nicht Kostenvorteile allein treiben Outsourcing; Outsourcing ist stark von der Volatilität der Nachfrage nach dem Produkt des untersuchten Unternehmens sowie von speziellen Fähigkeiten der externen Provider abhängig
Unter-stützende Funktionen	Gilley & Rasheed (2000)	Artikel	Untersuchung der Erfolgswirkung von Outsourcing auf Basis des Konzepts der Kernkompetenzen	USA	Fragebogen-untersuchung	Das Kernkompetenzenkonzept erscheint wenig hilfreich, da die prognostizierten Beziehungen zum Großteil nicht bestätigt werden können; die Vorteilhaftigkeit von Outsourcing nimmt mit steigender Umweltdynamik ab; die Vorteilhaftigkeit von Outsourcing wird überbewertet
Unter-stützende Funktionen	Osterloh (2006)	Buch	Theoretische Aufarbeitung des Outsourcing sekundärer Funktionen	Unspezifiziert	Theoretische Argumentation	Die Transaktionskostentheorie, die Theorie der Verfügungsrechte und die Prinzipal-Agent-Theorie werden allgemein immer zur Erläuterung des Phänomens von Outsourcing herangezogen; sie sind aber nicht ausreichend; insbesondere das Kostenmotiv ist wenig überzeugend
"Back-Office"	Lacity, Willcocks & Feeny (2004)	Artikel	Bereitstellung von Outsourcing-Dienstleistungen als innovatives Geschäftsmodell für etablierte Unternehmen	Unspezifiziert	Fallstudie	Statt Outsourcing Kommerzialisierung von Backoffice-Funktionen als Alternative; ausführliche Diskussion der Fallstudie "Lloyds" mit Praxistipps
"Back-Office"	Feeny, Lacity & Willcocks (2005)	Artikel	Auswahl des Providers	Unspezifiziert	Ausführliche und kurze Fallstudien	Ein Provider muss 12 Fähigkeiten aufweisen: Fachliches Know-how, Management-Know-how, Sourcing, Sensibilität für technischen Fortschritt, Restrukturierung, Kundenentwicklung (u.a.)
"Knowledge intensive Business Services"	Pardos, Gomez-Loscos & Rubiera-Morollon (2007)	Artikel	Einflussfaktoren auf die Entscheidung entsprechende Services zu nutzen und die Entscheidung, diese intern oder extern zu beziehen	Spanien	Fragebogen-untersuchung	Gute Erfahrung mit Outsourcing und ein urbaner Standort sind wichtig für die Nutzung von derartigen Services, wirken sich aber nicht auf den Governance Mode aus; mit zunehmender Firmengröße, Exportorientierung und technologischer Komplexität nimmt die Wahrscheinlichkeit für Outsourcing ab

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
R&D	Howells (1999)	Artikel	Faktoren mit Auswirkungen auf das Outsourcing von R&D	Großbritannien	Industriedaten	Neben Entwicklungen in der Art und Weise, wie Unternehmen R&D erbringen, sind auch Entwicklungen im Provider-Markt wichtig, um Trends zu verstehen; Unternehmen halten weiterhin die Kernaktivitäten inhouse, vertrauen aber für Randaktivitäten mehr und mehr externen Dienstleistern
R&D	Jones (2000)	Artikel	Überprüfung des Trends zum R&D-Outsourcing in der Pharma-Industrie	Großbritannien	Industriedaten	Fragmentierung der R&D hat auch in Großbritannien eingesetzt; durch die Fusionsbewegungen der Vergangenheit wurde verstärkt auf externe Provider gesetzt
R&D	Quinn (1999)	Artikel	Integration der Kompetenzen verschiedener Firmen im Rahmen eines strategischen Outsourcing	Unspezifiziert	Kurzfallstudien	Mit Hilfe von strategischem Outsourcing ist es Firmen möglich, die Kernkompetenzen verschiedenster Firmen auch im Innovationsbereich für sich zu nutzen; die Fähigkeit, von diesen Möglichkeiten Gebrauch zu machen, kann ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein
R&D	Quinn (2000)	Artikel	Outsourcing der R&D als strategischer Schachzug	Unspezifiziert	Kurze Fallstudien	Als Hebel für die eigenen beschränkten Ressourcen macht es Sinn, große Teile der R&D auszulagern, um so Best Practices einsetzen zu können; inhouse bleiben vor allem die Kernkomptenzen
R&D	Narula (2001)	Artikel	Technologische und ökonomische Faktoren für die Wahl zwischen interner und externer Erbringung von R&D	Unspezifiziert	Interviews	Entwicklung von zwei Frameworks zur Illustration der Entscheidung: Im statischen Framework entscheidet die Kompetenzverteilung innerhalb des Unternehmens und die Existenz von Alternativen über die Ausgestaltung; in der dynamischen Variante kommt insbesondere der Reife der Technologie große Bedeutung zu; unabhängig davon sind strategische Überlegungen
R&D	Chesbrough & Teece (2002)	Artikel	Gefahren von R&D-Outsourcing im Kontext der virtuellen Organisation	Unspezifiziert	Kurze Fallstudien	Die Konfiguration der R&D muss der Organisation entsprechen; Vorstellung einer Matrix, die Hinweise auf die adäquate Strategie geben soll, indem zwischen autonomen und systematischen Innovationen sowie zwischen existierenden und neu zu schaffenden Fähigkeiten unterschieden wird

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
R&D	Collins (2003)	Artikel	Treiber der Outsourcing-Bewegung, Auswahl des Providers	Großbritannien	Unspezifiziert	R&D-Outsourcing mit dem Ziel Kosten, Risiken und Entwicklungszeiten zu reduzieren; Hinweise zur Auswahl des Providers und zum Abschluss des Vertrags
R&D	Zhao & Calantone (2003)	Artikel	Trend zum Outsourcing bestimmter Aufgaben der Produktentwicklung	USA, Singapur	Fallstudien, Interviews	Fallstudien zeigen einen eindeutigen Trend zu mehr R&D-Outsourcing; Transaktionskostentheorie, die Ressourcen-basierte Sicht und das Konzept der Kernkomptenzen dienen als Theoriefundament
R&D	Howells, Gagliardi & Malik (2008)	Artikel	Gründe für R&D-Outsourcing und Management-Praktiken in der Pharma-Industrie	Großbritannien	Fragebogen-untersuchung	Aufführung von Merkmalen, die R&D-Outsourcing von sonstigem Outsourcing unterscheidet; die wichtigsten Gründe sind der Zugang zu speziellem Know-how und Reduzierung der Entwicklungszeiten und -kosten; projektabhängige Faktoren entscheidend für das richtige Management
R&D	Sen (2009)	Artikel	Entwicklung des R&D-Outsourcing von Biotechnologie-Firmen	USA	Fragebogen-untersuchung	R&D-Outsourcing ist in den letzten zehn Jahren zurückgegangen; die Hauptgründe liegen in Qualitäts-problemen, Verfehlen von Deadlines seitens der Anbieter und Kontrollverlust
R&D	Ho (2009)	Artikel	Vertragsgestaltung zur Verhinderung von IP-Abfluss bei gemeinsamen Innovationsvorhaben	Unspezifiziert	Theoretisches Modell	Bei nur einem Provider ist ein IP-Abfluss theoretisch nicht zu verhindern; bei zwei Anbietern sind Belohnungssysteme vorstellbar, die eine geringere Wahrscheinlichkeit des IP-Abflusses bei niedrigeren Kosten ermöglichen
IT	Loh & Venkatraman (1992)	Artikel	Faktoren mit Einfluss auf die Adoption von IT-Outsourcing	USA	Großzahlig empirisch mit Hilfe von Datenbanken	IT-Outsourcing wird als administrative Innovation gesehen; es wird eher durch interne Gründe oder Nachahmungseffekte beeinflusst als durch externe Faktoren; der Kodak-Deal gilt diesbezüglich als Wendepunkt

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
IT	Lacity, Willcocks & Feeny (1995)	Artikel	Entscheidungsfindung bezüglich IT-Outsourcing	USA, Europa	Interviews	Outsourcing-Entscheidungen basieren nicht allein auf der Frage, ob eine Aktivität als strategisch anzusehen ist; dies kann auf Grund der dynamischen Umwelt nicht abschließend beurteilt werden; vielmehr geht es darum, dem Unternehmen eine möglichst große Flexibilität einzuräumen
IT	Willcocks, Fitzgerald & Feeny (1995)	Artikel	Strategische Aspekte der IT-Outsourcing-Entscheidung	Großbritannien	Interviews	Identifizierung von wichtigen Faktoren: Reife der Technologie, finanzielle Vorteile, IT als Randaktivität, eigenständige Systeme, Geschäftsmodellsicherheit für die Laufzeit des Vertrags; IT-Outsourcing-Entscheidung muss stärker unter strategischen Gesichtspunkten betrachtet werden
IT	Grover, Cheon & Teng (1996)	Artikel	IT-Outsourcing-Trends und Outsourcing-Erfolg	Unspezifiziert	Fragebogen-untersuchung	Unterscheidung von fünf IT-Teilaufgaben; für den Erfolg ist das Outsourcing des Systembetriebs und der Telekommunikation relevant; zudem spielen die Service-Qualität des Anbieters und die Etablierung partnerschaftlicher Elemente in der Beziehung zwischen Unternehmen und Provider eine wichtige Rolle; die Spezifität der Assets muss für jede Outsourcing-Entscheidung beachtet werden
IT	Saunders, Gebelt & Hu (1997)	Artikel	Erfolgsfaktoren für IT-Outsourcing	USA	Interviews	Ergebnisse von IT-Outsourcing sind durchwachsen; wichtige Erfolgsfaktoren sind ein hinreichend spezifizierter Vertrag und partnerschaftliche Provider-Verbindungen Provider; keine Bestätigung für das Kernkompetenzkonzept
IT	Poppo & Zenger (1998)	Artikel	Überprüfung der Aussagen der Trans-aktionskostentheorie, wissensbasierten Theorie, Theorie der Verfügungsrechte und Prinzipal-Agent-Theorie in Bezug auf Unternehmensgrenzen	USA	Fragebogen-untersuchung	Insbesondere die Faktorspezifität der Transaktionskostentheorie wurde als wichtige Variable bestätigt, die wissensbasierte Theorie hingegen nicht; zur Erklärung von Unternehmensgrenzen ist die Integration mehrerer Theorien notwendig
IT	Kakabadse & Kakabadse (2000)	Artikel	Überblick über den Forschungsstand bezüglich IT-Outsourcing und Trends	Unspezifiziert	Literatur-Review	Identifikation von Vor- und Nachteilen sowie Treibern des Outsourcing; Unternehmen bilden zunehmend enge Partnerschaften mit den Providern (Keiretsu-Modell)

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
IT	Barthelemy (2001)	Artikel	Erläuterung der versteckten Kosten beim IT-Outsourcing	Unspezifiziert	Fragebogen-untersuchung, Interviews	Versteckte Kosten können den Kostenvorteil von IT-Outsourcing schnell zunichte machen; diese Kosten entstehen durch Provider-Suche, Vertragsabschluss, Migration, Provider-Management und Wechselkosten; Hinweise zur Reduzierung dieser Kosten
IT	Dibbern, Güttler & Heinzl (2001)	Artikel	Entwicklung eines theoretischen Bezugsrahmens zur Erklärung des IT-Outsourcing	Unspezifiziert	Unspezifiziert	Entwicklung eines multitheoretischen Modells auf Basis der Theorie der Unternehmung; Transaktionskostentheorie, Ressourcen-basierte Sicht und Machttheorie als relevante Theorien
IT	Kern, Willcocks & van Heck (2002)	Artikel	Provider-Auswahl und -Management	Unspezifiziert	Fallstudie	Provider machen z.T. unrealistisch günstige Angebote; die Folge können schlechte Qualität, Nachver-handlungen etc. sein; deshalb muss die Provider-Beziehung von Beginn an aktiv gemanagt werden
IT	Jouanne-Diedrich (2004)	Buch-kapitel	Überblick über den Forschungsstand bezüglich IT-Outsourcing	Unspezifiziert	Literatur-Review	Die wichtigsten Erkenntnisse sind die Notwendigkeit der engen Provider-Steuerung und Detailliertheit der Verträge; Transaktionskostentheorie und Ressourcen-basierte Sicht als Basistheorien
IT	Mahnke, Overby & Vang (2005)	Artikel	Stand der IT-Outsourcing-Forschung	Unspezifiziert	Literatur-Review	Typisierung von Outsourcing und Erläuterung der Treiber; Transaktionskostentheorie, Ressourcen-basierte und relationale Sicht als Theoriefundament; empirische Literatur beschränkt sich auf die Entscheidungsfindung und Erfolgsmessung; der Prozess sollte stärker im Forschungsfokus stehen
IT	Fish & Seydel (2006)	Artikel	Stand und Zukunft des Outsourcing einzelner IT-Aufgaben	USA	Fragebogen-untersuchung	Anwendungsentwicklung und -wartung sind die am häufigsten ausgelagerten Aufgaben; starkes Wachstum wird Hardware- und Systemwartung vorausgesagt
IT	Marquis (2006)	Artikel	Trend weg vom Outsourcing der IT	Unspezifiziert	Unspezifiziert	IT ist zwar ein Commodity geworden, wird aber auf Grund seiner kritischen Bedeutung für die Unternehmensabläufe verstärkt wieder internalisiert

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
IT	Arora & Forman (2007)	Artikel	Räumliche Nähe von IT-Providern	USA	Großzahlig emprisch, Datenbank	Untersuchung von zwei Basisaufgaben: Programmierung und Hosting; während die erste Aufgabe eine nicht transferierbare Komponente besitzt und deshalb eher lokal ausgelagert wird, ist dies beim Hosting nicht der Fall
IT	McKeen & Smith (2007)	Konferenz-beitrag	Entwicklung eines Entscheidungsmodells	Unspezifiziert	Theoretische Argumentation	Entwicklung eines Reife-Modells für IT-Funktionen; Ableitung eines Entscheidungs-Framework mit den Pfeilern Flexibilität, Kontrolle, Wissensvergrößerung und Business-Notwendigkeit
IT	Levina & Su (2008)	Artikel	Sourcing-Strategien hinsichtlich offshore IT-Outsourcing	Unspezifiziert	Längsschnitt-fallstudie	Beim IT-Sourcing setzen Unternehmen verstärkt auf mehrere Anbieter; insbesondere eine hohe Dynamik im Anbieter-Markt verstärkt diesen Trend
IT	Tiwana (2008)	Artikel	Technologische Modularität als Ersatz für Kontrolle beim Outsourcing von Software-Entwicklungsaufgaben	USA, Indien	Großzahlig empirisch	Technologische Modularität erhöht zwar die Erfolgs-chancen, ist aber kein Substitut für Kontrolle; Prozess- und Ergebniskontrollen bleiben deshalb unverändert notwendig
IT	Weeks & Feeny (2008)	Artikel	Entwicklung von Innovationen durch IT-Outsourcing	Unspezifiziert	Fallstudien	Um Innovationen durch IT-Outsourcing zu erreichen, sind verschiedene Voraussetzungen auf Anbieter- und Kunden-Seite notwendig
IT	Herath & Kishore	Artikel	Risiken und Lösungsansätze beim offshore Outsourcing der IT	Unspezifiziert	Literatur-Review	Präsentation einer langen Liste von Risiken; Balanced Scorecard und Real-Optionen als zwei vielversprechende Management-Werkzeuge
IT	Ranganathan & Outlay (2009)	Artikel	Auswirkungen von IT-Outsourcing auf die IT-Belegschaft	Unspezifiziert	Fallstudien	Unabhängig von der Art des IT-Outsourcing verunsichert dieser Schritt auch die verbliebenen IT-Mitarbeiter; Ableitung von sechs Erkenntnissen
IT	Haried & Ramamurthy (2010)	Artikel	Wichtige "Lessons learned" bezüglich offshore IT-Outsourcing aus Kunden- und Anbieterperspektive	USA, Indien	Fallstudien	Wichtige Erfahrungen: Versteckte Kosten, einseitiger Wunsch nach echter Partnerschaft, Notwendigkeit unmittelbare Kommunikation vor Ort, kulturelle Homogenität und Change Management wichtige Faktoren
HR	Lever (1997)	Artikel	Motivation für HR-Outsourcing	USA	Fragebogen-untersuchung	Für jede HR-Aufgbe hängt das Outsourcing-Level von unterschiedlichen Faktoren ab; die Firmengröße hat keinen Einfluss auf den Umfang des Outsourcing

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
HR	Lamers (1998)	Buch	Auslagerungspotenzial für Aufgaben des Personalbereichs	Deutschland	Theoretische Argumentation	Untersuchung der Gründe (Kosten), der Probleme (Abhängigkeit), des Potentials (grundsätzlich vorhanden) und der Entscheidungskriterien (Nutzwertanalyse) für HR-Outsourcing; Feststellung eines Defizits an empirischen Analysen
HR	Lepak & Snell (1998)	Artikel	Outsourcing als neue Option für die Erbringung der HR-Funktion	Unspezifiziert	Unspezifiziert	Die HR-Funktion hat sich in den letzten Jahren durch die IT dramatisch verändert; Outsourcing ist eine neue Option; Aufgaben sollten hinsichtlich ihrer Einzigartigkeit und in Bezug auf den Wert, den sie schaffen, bewertet werden
HR	Greer, Youngblood & Gray (1999)	Artikel	Gründe für HR-Outsourcing und der Outsourcing-Prozess	USA	Interviews	Firmen lagern auf Grund operationaler und strategischer Gründe HR-Prozesse aus; Hinweise zur richtigen Auswahl des Providers und zum Management der Migration und des Dienstleisters
HR	Klaas, McClendon & Gainey (1999)	Artikel	Moderation der Beziehung zwischen Outsourcing-Level und wahrgenommenem Vorteil durch organisationale Faktoren	USA	Fragebogen-untersuchung	Idiosynkratische HR-Praktiken, Unsicherheit, Firmengröße und Kostendruck sind als moderierende Variablen signifikant; das Outsourcing-Ausmaß selbst scheint von den Faktoren Unsicherheit, Gehaltsniveau, Erfahrung und Kostendruck beeinflusst zu werden
HR	Klaas, McClendon & Gainey (2001)	Artikel	Beziehung zwischen dem Ausmaß an Outsourcing von HR-Aufgaben und organisationalen Faktoren	USA	Fragebogen-untersuchung	Unterscheidung von vier Arten von Aufgaben: generalistische und transaktionale Aufgaben, Humankapital-Aufgaben und Personalauswahl; je nach Aufgabenart unterscheiden sich die relevanten Faktoren; dazu gehören idiosynkratische Praktiken, strategische Involviertheit, positive Resultate, Beförderungsmöglichkeiten, Nachfrageunsicherheit und Gehaltsniveau
HR	Klaas et al. (2002)	Konferenz-beitrag	Faktoren mit Einfluss auf den Erfolg von Outsourcing durch kleine und mittelgroße Unternehmen	USA	Fragebogen-untersuchung	Kleine und mittelgroße Unternehmen in den USA nutzen sogenannte "Professional Employer Organizations"; Kontraktspezifität, regelmäßige Kommunikation zwischen Unternehmen und Provider, die Dauer der Geschäftsbeziehung sowie das Angebot strategischer HR-Services durch den Provider haben positiven Einfluss auf Outsourcing-Ergebnisse

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
HR	Adler (2003)	Artikel	Zu beachtende Aspekte bei der HR-Outsourcing-Entscheidung	Unspezifiziert	Fallstudie	Identifikation von sechs wichtigen Aspekten: Abhängigkeitsrisiken, Vertraulichkeitsrisiken, Vertrauen, Skaleneffekte, strategische Fähigkeiten, Festlegung vs. Flexibilität
HR	Gainey & Klaas (2003)	Artikel	Outsourcing von Training und HR-Entwicklung	USA	Fragebogen-untersuchung	Identifikation von Faktoren, die die Zufriedenheit mit entsprechenden Outsourcing-Projekten beeinflussen; sozialorientiertes Vertrauen und eine hohe Vertragsspezifität als wichtigste moderierende Variablen
HR	Stroh & Trehuboff (2003)	Artikel	Zu beachtende Aspekte bei der HR-Outsourcing-Entscheidung	USA, Kanada	Unspezifiziert	Identifikation von Aktivitäten, die outgesourct werden können; wichtigste Erfolgsfaktoren für Outsourcing: Einige Aufgaben müssen inhouse behalten werden, keine Auslagerung von Kernaufgaben, Bewahrung der Unternehmenskultur
HR	Gilley, Greer & Rasheed (2004)	Artikel	Erfolgswirkung des Outsourcing von Training und der Gehaltsabrechnung	USA	Fragebogen-untersuchung	Stärkeres Outsourcing dieser Aktivitäten geht mit einem höheren Innovationslevel einher; das Auslagern von Trainingsaktivitäten hat zudem positive Auswirkungen auf die Stakeholder; direkte finanzielle Zusammenhänge werden allerdings ebenso wenig bestätigt wie der Einfluss der Firmengröße als moderierende Variable
HR	Conklin (2005)	Artikel	Zusammenfassung des Stands der HR-Outsourcing-Forschung	Unspezifiziert	Literatur-Review, Fallstudie	Meinung zur Verbreitung und Erfolgswirkung von HR-Outsourcing nicht einheitlich; Hinweise zur Auswahl und Analyse von Prozessen für Outsourcing
HR	Klaas et al. (2005)	Artikel	HR-Outsourcing von kleinen und mittelgroßen Unternehmen	USA	Fragebogen-untersuchung	Das Anbieten von Humankapital-stärkenden Services seitens "Professional Employer Organizations" beeinflusst das Ergebnis von HR-Outsourcing positiv; diese Beziehung scheint stärker zu sein, wenn die Kommunikation zwischen Unternehmen und Provider wenig starr kanalisiert ist, wenn das Unternehmen für Anfragen des Providers empfänglich ist und wenn der Vertrag eine hohe Detailtiefe besitzt

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
HR	Klaas et al. (2005)	Artikel	Erfolg von HR-Outsourcing durch kleine und mittelgroße Unternehmen	USA	Fragebogen-untersuchung	Firmen, die HR an "Professional Employer Organizations" auslagern, sind zufriedener mit den HR-Ergebnissen als Firmen, die diese Aufgaben inhouse erledigen; die Auslagerung von transaktionalen und strategischen Themen ist dabei der Auslagerung rein transaktionaler Aufgaben überlegen; keinen Einfluss hat Outsourcing auf die Zeit, die Top-Manager mit HR-Themen verbringen müssen
HR	Lilly, Gray & Virick (2005)	Artikel	Organisations- und Umweltfaktoren mit Einfluss auf die Leistung des Personal-wesens und Outsourcing als moderierende Variable	Unspezifiziert	Entwicklung eines Modells	Entwicklung verschiedener Propositionen: Angebotswettbewerb erhöht das Ausmaß an HR-Outsourcing; höhere Spezifität der Assets führt zu geringerem Outsourcing; Umweltunsicherheit und Wettbewerbsunsicherheit erhöhen die Vorteilhaftigkeit von Outsourcing, während sich Angebotsunsicherheit negativ auswirkt
HR	Shen (2005)	Artikel	Stand der Forschung zu HR-Outsourcing (Adaption und Erfolgswirkung)	Unspezifiziert	Meta-Analyse	Hauptgründe sind Kostenreduzierung, Service-Verbesserungen und Konzentration auf Kernkompetenzen; kaum Beweise dafür, dass diese Ziele auch wirklich erreicht werden; auch die Adaptionsraten dürften höchstens moderat sein; Kernkompetenzenkonzept als strategische Grundlage problematisch
HR	Belcourt (2006)	Artikel	Vorteile und Risiken von HR-Outsourcing	Nordamerika	Kurze Fallstudien	Als wichtigste Vorteile werden Kosteneinsparungen, Fokussierung auf strategische Themen, Zugang zu Technologien und spezialisiertem Know-how und verbesserter Service genannt; zumindest z.T. scheinen aber die Risiken (Verschlechterung der Arbeitsmoral, Verlust von Know-how und Transfer zum Provider) zu überwiegen; das Management der Provider-Beziehung ist entscheidend

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
HR	Hesketh & Fleetwood (2006)	Artikel	Kritik an der wissenschaftlichen Untersuchung der Beziehung zwischen HR-Pratiken und HR-Ergebnissen	Unspezifiziert	Theoretische Argumentation, Interviews	Auf strengen Kausalbeziehungen und statistischen Auswertungen basierende Untersuchungen abstrahieren von der Realität und sind deshalb kritisch zu sehen; Analysen müssen offener gestaltet werden, um die Gesamtheit der sozialen Welt nicht auszublenden
HR	Schlosser, Templer & Ghanam (2006)	Artikel	Bewahrung von organisationalem Lernen bei HR-Outsourcing	Unspezifiziert	Theoretische Argumentation	Entwicklung eines Modells, mit dessen Hilfe die Fähigkeit zum organisationalen Lernen erhalten werden kann; organisationales Lernen ist besonders bei rein kostengetriebenen Outsourcing-Bemühungen gefährdet; Manager sollten deshalb interne Marketinganstrengungen unternehmen und die psychologische Mitarbeiterbindung stärken
HR	Coggburn (2007)	Artikel	HR-Outsourcing im öffentlichen Sektor	USA	Fallstudie	Entwicklung eines Framework zur Entscheidung über HR-Outsourcing im öffentlichen Sektor mit acht Dimensionen: Schaffung öffentlichen Werts, öffentliches Interesse, HR-Werte, Kosteneffizienz, Einzigartigkeit der Aktivität, Art von Aktivität, Spezifität der Aktivität, Existenz von Dienstleistern
HR	Tian (2007)	Artikel	Vorteile und Risiken von HR-Outsourcing	Unspezifiziert	Unspezifiziert	Treiber: Kontrolle der Kaptitalkosten, Effizienzerhöhung, Fokussierung auf Kernkompetenzen, Risikoreduzierung, Zugang zu Technologien und Know-how; Risiken: strategische, vertragliche, operative und kulturelle Risiken; Hinweise zur Überwindung dieser Schwierigkeiten
HR	Tremblay, Patry & Lanoie (2008)	Artikel	Determinanten für die HR-Outsourcing-Entscheidung	Kanada	Fragebogen-untersuchung	Unterscheidung von drei Klassen von Determinanten: strategische/organisationale und transaktionale Determinanten sowie Risikofaktoren; das Ausmaß an HR-Outsourcing wird positiv durch folgende Faktoren beeinflusst (u.a.): Vorhandensein einer strategischen Implikation für den HR-Bereich, Top-Management-Unterstützung, Erfahrung mit Outsourcing, Verwendung von Benchmarks, geringe Komplexität und Spezifität der Aufgabe

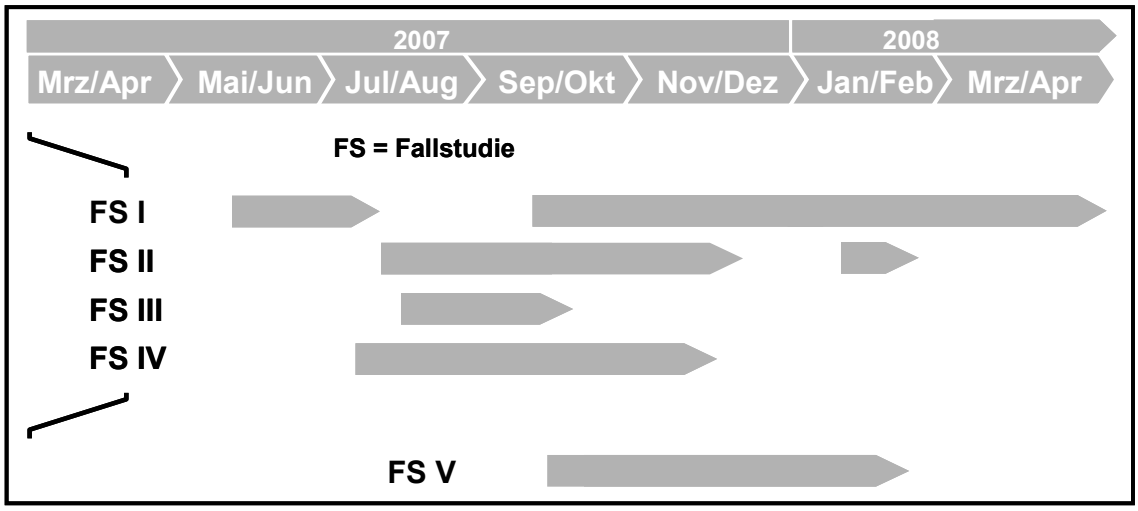
Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
HR	Alewell, Hauff, Thommes & Weiland (2009)	Artikel	Auslöser für die Entscheidung für HR-Outsourcing	Deutschland	Fragebogen-untersuchung	Ein hoher Prozentsatz der Unternehmen hat sich mit HR-Outsourcing noch nicht beschäftigt; einschneidende organisatorische Veränderungen fungieren als Auslöser für HR-Outsourcing-Entscheidungen
F&A	Widener & Selto (1999)	Artikel	Outsourcing der Innenrevision vor dem Hintergrund der Transaktionskosten-theorie	USA	Fragebogen-untersuchung, Industriedaten	Spezifität der Assets und Nutzungshäufigkeit können als wichtige Variable für die Outsourcing-Entscheidung bestätigt werden; Umwelt- und Verhaltensunsicherheiten sind hingegen ohne signifikanten Einfluss
F&A	Dunbar & Phillips (2001)	Artikel	Outsourcing des Managements der Unternehmenssteuern	USA	Fragebogen-untersuchung	Größere Firmen behalten auf Grund von Economies of Scale die Funktion eher inhouse, während z.B. stark wachsende Unternehmen eher externe Provider in Anspruch nehmen
F&A	Barrar, Wood & Jones (2002)	Artikel	Effizienzvergleich zwischen interner und externer F&A-Erbringung	Großbritannien, Italien	Fragebogen-untersuchung	Insbesondere für kleinere Firmen ist Outsourcing effizient; Provider können Skaleneffekte realisieren und ihren Kunden erstklassige Services zur Verfügung stellen; Ineffizienzen sind meist technologischer Natur
F&A	Wechsler (2002)	Artikel	Erfolgsfaktoren für das Outsourcing der Finanzfunktion	Unspezifiziert	Unspezifiziert	Wichtigste Vorteile: Kostenreduzierungen, Konzentration des Unternehmensfokus, Anzapfen von hochspezialisierten Fähigkeiten; wichtigste Gründe für das Scheitern von Outsourcing: Unklare Prozessdefinition, Auswahl des falschen Providers, unangemessene Zielvorstellungen; Hinweise zur Provider-Auswahl und zum Outsourcing-Prozess
F&A	Young & Hood (2003)	Artikel	Risiken durch das Outsourcing des Risikomanagements	Großbritannien, USA	Interviews	Wichtigste Risiken: Verlust von Kernkompetenzen, Ausnutzung der Abhängigkeit durch den Provider, Verlust der Flexibilität; Bestätigung der Theorien von Williamson und Coase (Transaktionskostentheorie)

Anhang A-2: Outsourcing-Studien (Fortsetzung)

Funktionaler Scope	Autor(en) (Jahr)	Art des Beitrags	Thema	Geographi-scher Scope	Methodik/ Datengrundlage	Erkenntnisse
F&A	Cannon & Growe (2005)	Artikel	Auswirkungen von Sarbanes-Oxley auf Outsourcing	Unspezifiziert	Unspezifiziert	Sarbanes-Oxley betont die Verantwortung des Management auch bei externalisierten Aufgaben; insofern ist es wichtig, dass Auswahl und Kontrolle der Provider noch gründlicher passiert als bisher und dass entsprechende Entscheidungen auf die Top-Management-Agenda gesetzt werden
F&A	Galanis & Woodward (2006)	Artikel	Outsourcing der Innenrevision in Griechenland	Griechenland	Fragebogen-untersuchung, Interviews	Auch in Griechenland werden zunehmend Aufgaben ausgelagert, mit deren Outsourcing man sich lange Zeit schwer getan hat; der Trend ist weltweit ungebrochen
F&A	Reddy & Ramachandran (2008)	Artikel	Charakterisierung des indischen Provider-Marktes	Indien	Industriedaten, Fallstudie	Der Outsourcing-Markt für F&A wächst stark; Indien kann bislang nicht ganz so stark daran partizipieren; mit Hilfe von Porters Five-Forces-Framework wird der indische Markt beschrieben; Indien hat große Chancen, seinen Anteil zu erhöhen

A-3: Zeitliche Verteilung Fallstudien



A-4: Geführte Interviews

Nr.	Fall	Position	Datum	Länge	Ort
1	A	Leiter F&E GB A2	21.05.07	65'	Telefonisch
2	A	Manager Corporate HR Development	21.05.07	90'	Deutschland
3	A	Leiter Produktion GB A2	21.05.07	90'	Deutschland
4	A	Leiter F&E GB A1	21.05.07	90'	Deutschland
5	A	Leiter System Engineering GB B	22.05.07	90'	Deutschland
6	A	Leiter Innovation Office GB B	22.05.07	90'	Deutschland
7	A	Leiter BU GB B	22.05.07	90'	Deutschland
8	A	VP Strategische Projekte GB B	29.05.07	60'	Telefonisch
9	A	Manager QM R&D GB A1	05.06.07	60'	Telefonisch
10	A	Leiter HR IT	14.06.07	60'	Telefonisch
11	A	Leiter Corporate HR Development	16.06.07	60'	Telefonisch
12	A	Personalvorstand des Konzerns	16.06.07	110'	Telefonisch
13	A	Leiter Recruiting Center	22.06.07	60'	Telefonisch
14	A	Leiter Corporate Functions, Systems and Services	19.07.07	75'	Telefonisch
15	A	Vorstandsmitglied, CEO GB B	22.07.07	60'	Deutschland
16	A	Chief Information Officer	25.07.07	60'	Telefonisch
17	A	Leiter externe Kooperationen GB A1	17.10.07	130'	Telefonisch
18	A	Direktor Produktlinienentwicklung GB A1	07.11.07	70'	Deutschland
19	A	Leiter Designvorgaben GB A2	07.11.07	75'	Deutschland
20	A	Leiter Designvorgaben GB A1	07.11.07	70'	Telefonisch
21	A	Leiter Global Evaluation GB A1	09.11.07	60'	Telefonisch
22	A	Leiter Material Evaluation GB A	09.11.07	65'	Telefonisch
23	A	Leiter F&E Tochter Slowakei	12.11.07	80'	Slowakei
24	A	Geschäftsführer F&E-Tochter Slowakei	12.11.07	95'	Slowakei
25	A	Leiter Designvorgaben Slowakei	12.11.07	80'	Slowakei
26	A	Leiter Benchmarking Tochter Tschechien	13.11.07	60'	Tschechien
27	A	Leiter Design Tochter Tschechien GB A2	13.11.07	85'	Tschechien
28	A	Leiter Design Tochter Tschechien GB A1	13.11.07	70'	Tschechien
29	A	Leiter Design GB A1	13.11.07	60'	Tschechien
30	A	Direktor Produktentwicklung USA GB A2	03.12.07	90'	Telefonisch
31	A	Leiter Material Evaluation USA GB A1	05.12.07	60'	USA
32	A	Direktor Technologie USA GB A1	05.12.07	75'	USA
33	A	Leiter Produktmanagement USA GB A1	05.12.07	60'	USA
34	A	Direktor Produktentwicklung GB A1	06.12.07	90'	Telefonisch
35	A	Supervisor Design GB A2 USA	06.12.07	65'	Telefonisch
36	A	Customer Interface Manager USA GB A1	11.12.07	65'	Telefonisch
37	A	Supervisor Rumänien GB A1	13.12.07	105'	Telefonisch
38	A	Leiter F&E GB A2	10.01.08	70'	Telefonisch
39	A	Manager Product Review/QM R&D GB A1	17.01.08	75'	Telefonisch
40	A	Leiter externe Kooperationen GB A1	11.02.08	60'	Deutschland
41	A	Manager Product Review/QM R&D GB A1	11.02.08	60'	Deutschland
42	A	Direktor Plattform-Entwicklung GB A1	15.02.08	65'	Telefonisch
43	A	Leiter F&E GB A1	27.03.08	60'	Deutschland

GB = Geschäftsbereich

Nr.	Fall	Position	Datum	Länge	Ort
44	B	Vorstand Planung und Verwaltung Teilkonzern C	02.08.07	60'	Deutschland
45	B	Leiter Biltrolling Teilkonzern C	17.08.07	60'	Deutschland
46	B	Leiter Accounting Teilkonzern C	17.08.07	60'	Deutschland
47	B	Leiter F&E Teilkonzern C	18.08.07	60'	Deutschland
48	B	Abteilungsleiter F&E Teilkonzern C	18.08.07	60'	Deutschland
49	B	Leiter Personal Teilkonzern C	24.08.07	70'	Deutschland
50	B	Leiter Organisation und IT Teilkonzern C	31.08.07	90'	Deutschland
51	B	Leiter Public Relations Teilkonzern C	05.10.07	60'	Telefonisch
52	B	Managing Director SSC Accounting Deutschland	09.11.07	80'	Deutschland
53	B	Leiter Accounting Systems Konzern	23.11.07	100'	Deutschland
54	B	Managing Director SSC Accounting Spanien	30.11.07	130'	Spanien
55	B	Geschäftsführer SSC HR (+ Assistenz)	06.02.08	90'	Deutschland
56	C	Assistent der Geschäftsführung	15.08.07	60'	Telefonisch
57	C	Geschäftsführer Vertrieb & Marketing	22.08.07	65'	Deutschland
58	C	Assistent der Geschäftsführung	22.08.07	60'	Deutschland
59	D	Executive Assistant des CEOs	18.10.07	70'	Deutschland
60	D	Leiter Ausland GB A	22.10.07	60'	Deutschland
61	D	Leiter Lieferantenmanagement GB A	22.10.07	70'	Deutschland
62	D	Leiter Konzerneinkauf	22.10.07	80'	Deutschland
63	D	Leiter Contract Management	25.10.07	60'	Telefonisch
64	D	Geschäftsführer GB B2	01.11.07	65'	Deutschland
65	E	Leiter Financial Operations	03.12.07	90'	Deutschland
66	E	Director HR Systems & Processes	18.01.08	100'	Deutschland
67	E	IT Key Account Manager Querschnittsfunktionen	07.02.08	95'	Deutschland
		Summe (in Stunden)		**83,4**	
		Durchschnitt (in Minuten)		**75'**	
		Median (in Minuten)		**70'**	

GB = Geschäftsbereich

A-5: Beispiel Interviewleitfaden

a. Unternehmen K‘s Strategie zur Erbringung unterstützender Funktionen

Wie sieht die Strategie zur Erbringung der unterstützenden Funktionen aus?
Seit wann existiert diese Strategie und wie hat sie sich entwickelt?
Unterscheidet sich diese Strategie zwischen den Unternehmensbereichen?
Wo steht das Unternehmen K im Vergleich zur Konkurrenz?

b. Aktuelle Konfiguration der unterstützenden Funktionen bei Unternehmen K

I. Allgemein:

Wie sind Support-Aufgaben im Konzern organisiert?
Wie sind sie geographisch verteilt?
Welche Entwicklungen hat es in den letzten Jahren bei den Support-Prozessen gegeben?

II. IT:

Wie ist die geographische Aufteilung des Bereichs?
Wie viele Mitarbeiter sind zentral, wie viele dezentral in den operativen Einheiten angesiedelt?
Was waren die Treiber, einen Teil der Aufgaben an Provider XY abzugeben?
Welche Prozess-Spezifika machen diese Prozesse "outsourcebar"?
Für welche weiteren Aufgaben werden externe Provider eingesetzt?
Inwieweit spielt das Thema Offshoring im IT-Bereich eine Rolle (Indien, Philippinen)?

III. Finanz- und Rechnungswesen:

Welche Bereiche neben Financial Operations sind noch diesem Bereich zuzuordnen?
Wie verteilen sich die Mitarbeiter geographisch und zwischen Zentrale und Unternehmensbereichen?
Wird für bestimmte Prozesse mit externen Providern zusammengearbeitet?

IV. Personalwesen:

Wie ist dieser Bereich konfiguriert (geographisch und Aufteilung zwischen Zentrale und Unternehmensbereichen)?
Erläuterungen zum HR-Programm "XY"?

Inwieweit sind auch hier Shared Service Center für bestimmte Prozesse angedacht?

In welchen Bereichen greift man auf externe Provider zurück?

V. Sonstige unterstützende Funktionen:

Für welche anderen Support-Prozesse hat Unternehmen K Zentralisierungsinitiativen gestartet, Verlagerungen vorgenommen oder nimmt die Dienste externer Service Provider in Anspruch?

VI. Forschung & Entwicklung:

Wie erklärt sich die räumliche Verteilung der F&E-Prozesse?

Welche Aufgaben werden wo erledigt?

Was war insbesondere der Treiber, F&E auch in China zu machen? Herausforderungen?

Arbeitet Unternehmen K im F&E-Bereich auch mit externen Service Providern zusammen?

c. Die Shared Service Center in der Slowakei und auf den Philippinen

Was waren die entscheidenden Treiber zur Etablierung der Shared Service Center?

Wie wurden die Standorte ausgewählt?

Wie wurde dieser Offshoring-Schritt intern und extern aufgenommen?

Welche Aufgaben erbringen die Service Center genau? Sind dies in der Slowakei und auf den Philippinen dieselben Aufgaben? Welche Logik steckt hinter diesem Aufgabensplit?

Wie ist die Organisation innerhalb der Shared Service Center?

Welche weiteren Prozesse kommen für die SSCs noch in Frage? Planungen?

Was waren die Erfolgsfaktoren bei der Etablierung? Was waren/sind die größten Herausforderungen?

Ist ein Outsourcing dieser Shared Service Center für Unternehmen K eine Option?

d. Outsourcing und Automatisierung

Hat Unternehmen K in den letzten Jahren stärker oder weniger stark auf externe Dienstleister gesetzt?

Für welche Prozesse wäre ein Outsourcing denkbar/sinnvoll?

In welchen Bereichen spielten Automatisierungen durch moderne Informationstechnologie in den letzten Jahren die größte Rolle?
Wo gibt es noch Automatisierungs-Potenziale?

e. Schnittstellenmanagement

Wie sind die Schnittstellen zwischen zentralen Support-Prozessen und weit verstreuten Einheiten geregelt?
Wie sind insbesondere die Schnittstellen zu den Shared Service Centern geregelt?
Wie erfolgt die Umlegung der Kosten der Shared Service Center auf die Unternehmensbereiche?