

Daniela Eschlbeck

**Die Auswirkungen von Outsourcing
im IT-Bereich auf unternehmerische
und räumliche Strukturen**

Eine empirische Analyse mittelständischer
Unternehmen in Bayern



Herbert Utz Verlag · VVF · München

Wirtschaft und Raum

Eine Reihe der Münchener Universitätschriften

herausgegeben von

Prof. Dr. Hans-Dieter Haas
Universität München

Band 19

D 19

Zugl.: Diss., München, Univ., 2009

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die
der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von
Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem
oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Daten-
verarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugs-
weiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2009

ISBN 978-3-8316-0884-3

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · www.utzverlag.de

INHALT

GELEITWORT DES HERAUSGEBERS	III
VORWORT.....	V
INHALT.....	VII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	X
TABELLENVERZEICHNIS.....	XI
KARTENVERZEICHNIS	XI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	XII
ANHANGSVERZEICHNIS	XIV
1 EINLEITUNG	1
1.1 Problemstellung.....	2
1.2 Outsourcing in räumlicher Perspektive – Zielsetzung der Arbeit.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit	6
2 ABGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDES	9
2.1 IT-Outsourcing versus Offshoring	9
2.1.1 Informationstechnik	9
2.1.2 Outsourcing versus Offshoring.....	10
2.2 Formen von Outsourcing.....	15
2.2.1 Abgrenzung nach dem Umfang der Verlagerung.....	16
2.2.2 Organisationale Abgrenzung	17
2.2.3 Abgrenzung nach Objektart bzw. Outsourcing-Segmenten	19
2.3 Mittelständische Unternehmen als Untersuchungsgegenstand.....	21
2.3.1 Quantitative Abgrenzung „Mittelstand“	22
2.3.2 Qualitative Abgrenzung „Mittelstand“	24
2.4 Unternehmerische Akzeleratoren und Grenzen	27
2.4.1 Motive für IT-Auslagerungen.....	27
2.4.2 Risiken für Unternehmen.....	29
3 THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN	32
3.1 Outsourcing als Make-or-Buy-Entscheidung: zur Aufgabenverteilung zwischen Unternehmen	32
3.1.1 Merkmale der Aufgabenverteilung im Zusammenhang mit IT- Outsourcing.....	32

3.1.2	Transaktionskostentheoretische Überlegungen	34
3.1.3	Principal-Agent-Theorie	37
3.1.4	Konzept der Kernkompetenz	40
3.2	Konzepte der Netzwerkforschung und die Bedeutung räumlicher und institutioneller Nähe	42
3.2.1	Netzwerkbildung im Zusammenhang mit IT-Verlagerung	42
3.2.2	Embeddedness – die soziale Einbettung ökonomischen Handelns	49
3.2.3	Netzwerke und deren räumliche Embeddedness in unterschiedlichen Maßstabsebenen	51
3.3	Ableitung von Forschungsfragen	54
4	EMPIRISCHES ANALYSEKONZEPT UND METHODISCHES VORGEHEN	58
4.1	Zur Konzeption eines Analyseschemas	58
4.2	Multiperspektivisches Forschungsdesign	63
4.3	Zur Wahl der Erhebungsinstrumente	65
4.4	Auswertungs- und Interpretationsmethoden	75
5	ZUR BRANCHENSTRUKTUR UND ANALYSE VON IT-VERLAGERUNGEN IM MITTELSTAND.....	78
5.1	Branchenspezifische und rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland.....	78
5.1.1	Die Struktur und Entwicklung des Outsourcing-Marktes	79
5.1.2	IT-Dienstleister als Netzwerkakteure – eine Systematisierung.....	81
5.1.3	IT-Compliance und rechtliche Rahmenbedingungen	86
5.2	Ökonomische Rahmenbedingungen und Struktur der ITK-Branche im Untersuchungsraum.....	93
5.2.1	Wirtschaftsstruktur und Entwicklung Bayerns	94
5.2.2	Der ITK-Sektor in Bayern	98
5.3	IT-Verlagerungen mittelständischer Unternehmen.....	106
5.3.1	Strukturelle Merkmale der untersuchten Unternehmen im Hinblick auf die Verlagerung von IT-Umfängen.....	106
5.3.2	Prozessgestaltung und Erscheinungsformen von IT-Verlagerungen.....	114
5.3.3	Zielsetzung und Risikoeinschätzung der befragten Unternehmen	121
6	NETZWERKKONSTELLATIONEN UND DEREN STABILITÄT	134
6.1	Interaktionsorientierte Beziehungsmuster und IT-Verlagerungen.....	134
6.1.1	Netzwerkakteure und deren Interdependenzen.....	135
6.1.2	Die Gestaltung von IT-Verlagerungen in Netzwerken.....	141
6.1.3	Übergreifende Netzwerkarchitekturen und Geschäftsmodelle	147

6.2	Zur Einbettung von IT-Outsourcing in eine übergreifende Netzwerkarchitektur	151
6.2.1	Institutionelle Rahmenbedingungen auf unterschiedlichen Maßstabsebenen	152
6.2.2	Räumliche und soziokulturelle Einbettung in Netzwerke	158
7	ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND BEITRAG ZUR WEITERENTWICKLUNG DES FACHES	163
7.1.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	163
7.1.2	Beitrag zur Weiterentwicklung des Faches	168
8	AUSBLICK UND IMPLIKATIONEN FÜR WEITEREN FORSCHUNGSBEDARF....	170
	LITERATUR.....	172
	ANHANG.....	199

1 EINLEITUNG

In seinen Werken „The Visible Hand“ (1977) und „Scale and Scope“ (1990) untersuchte ALFRED CHANDLER das Phänomen vertikal integrierter Unternehmen. Diese entstanden durch das Ansteigen von Bevölkerung und Pro-Kopf-Einkommen, während Transport- und Kommunikationskosten sukzessive abnahmen (vgl. MAHNKE ET AL. 2005: 205). Demgegenüber betrachtete RONALD COASE (1937) schon 40 Jahre früher Unternehmen als Institutionen mit variablen Grenzverläufen, die sich über Produktionsschritte in Eigenerstellung oder Auslagerung an externe Partner definieren (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2002: 155).

Die vorliegende Arbeit soll im Allgemeinen die Gestaltung von IT-Prozessen mittelständischer¹ Unternehmen und im Speziellen die dadurch generierten räumlichen Implikationen fokussieren. Bedingt durch technologische Revolutionen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien (ITK)², herrscht eine neue Form der Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und IT-Dienstleistern vor, die mittels hybrider Verknüpfungen eine unternehmerische Disaggregation zur Folge hat (vgl. NOHRIA 1992; LOH/VENKATRAMAN 1992; MAHNKE ET AL. 2005: 205; ZENGER/HESTERLY 1997). Eine nähere Analyse von Outsourcing³-Prozessen durch die Wirtschaftsgeographie eignet sich insofern, als diese Transformationsprozesse unternehmensübergreifende Vernetzungen entstehen lassen und räumlich abgebildet werden können (vgl. z. B. LANGHAGEN-ROHRBACH 2006).

¹ Die Termini „Mittelstand“ oder „mittelständisch“ beziehen sich auf ein qualitatives Abgrenzungskriterium dieser spezifischen Unternehmensgruppe. Demgegenüber bezieht sich eine Differenzierung nach kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) auf eine quantitative Systematik (vgl. Kapitel 2.3.1). Aus Gründen der methodisch-technischen Vereinfachung werden in der vorliegenden Arbeit diese beiden Ausdrücke synonym verwendet.

² Der Ausdruck ITK-Technologien wird im Folgenden gleichbedeutend zur Bezeichnung IuK-Technologie und Informationstechnologien (IT) verwendet, da IT auch Kommunikationstechnik mit einschließt (vgl. BORTZ/DÖRING 2003: 11).

³ Der Terminus Outsourcing wird in der vorliegenden Arbeit ausschließlich im Kontext der betrieblichen Informationstechnik (IT) betrachtet. Aus diesem Grunde steht im Folgenden der Begriff Outsourcing synonym zur korrekten Bezeichnung IT-Outsourcing.

1.1 Problemstellung

In Zeiten des in der wissenschaftlichen und publizistischen Literatur vielfach zitierten Wandels von einer Produktions- in eine Servicegesellschaft, gepaart mit der nahezu ubiquitären Verfügbarkeit moderner Informations- und Kommunikationsmedien, lösen sich Geschäftsprozesse aus ihrem ehemals nationalen Fokus und führen auf globaler Ebene zu einer verschärften Wettbewerbs- und Konkurrenzsituation (Hypercompetition) für Unternehmen. Hierdurch eröffnen sich Wege zu neuen Formen der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit und zur Neugestaltung von Organisations- und Produktionsstrukturen (vgl. REICHWALD/MÖSLEIN 1997: 1; HUDSON 1997: 4; BALKE/BADII 2003: 1).

Diese neuen Dimensionen der ökonomischen Verflechtung stehen weniger als Symbol für die wachsende quantitative Ausdehnung als für die veränderte Qualität wirtschaftlicher Zusammenarbeit und finden im Begriff „Vernetzung“ ihren Ausdruck (vgl. SEMLINGER/BEHR 2004: 15). Gerade die Auslagerung (Outsourcing) von Geschäftsprozessen, wie z. B. in der Informationsverarbeitung, ist dabei kein neuartiges Phänomen (vgl. KOBAYASHI-HILLARY 2004: 65). Bereits im Jahre 1987 prognostizierte DEARDEN die Auslagerung von IT-Prozessen aus der unternehmerischen Organisation an externe Dienstleister:

„I believe that within the next five years companies specializing in software will largely replace inhouse resources in U.S. companies because the cost will be far lower and the quality far higher than that which can be developed internally.“ (DEARDEN 1987: 87)

In Literatur und Praxis stehen häufig standardisierte, nicht strategische IT-Prozesse im Mittelpunkt der Betrachtung. In der jüngsten Zeit entwickeln sich jedoch neue organisationale Konstellationen, die nach den gängigen theoretischen Konzepten eine vermeintliche Ambivalenz aufweisen: Trotz räumlicher Entfernung von Kunde und Anbieter steigt der qualitative Anspruch an die Dienstleister, indem sie interaktiv strategische Managementqualitäten entwickeln müssen (vgl. GROVER/CHEON 1996: 90f.). Retrospektiv betrachtet, verliefen im Gegensatz zum angloamerikanischen Sprachraum die Auslagerungsprozesse im Informationsverarbeitungsbereich in kontinentaleuropäischen Unternehmen vergleichsweise verhalten (vgl. DIBBERN/HEINZL 2001: 339). Um ihre Konkurrenzfähigkeit im internationalen Wettbewerb durch Kostensenkungs- und Leistungssteigerungsmaßnahmen nachhaltig zu sichern, rücken Auslagerungsoptionen

zunehmend auch in das Kalkül strategischer Überlegungen deutscher Unternehmen (vgl. A.T. KEARNEY 2004a: 2ff.).

Diese skizzierten Entwicklungen generieren räumliche Strukturen und Prozesse, die in der Literatur bislang wenig beachtet wurden.⁴ Entsprechend liegt das Hauptinteresse der vorliegenden Arbeit darin, geeignete theoretische Konzepte für die Analyse organisationaler Verflechtungen zwischen und innerhalb von Unternehmen im Zusammenhang mit Outsourcing im IT-Bereich zu überprüfen, nicht zuletzt, um die aus diesen Auslagerungsprozessen resultierenden räumlichen Implikationen empirisch näher zu beleuchten.

1.2 Outsourcing in räumlicher Perspektive – Zielsetzung der Arbeit

Die Auslagerung und Vernetzung von Produktionsprozessen sowie postfordistische Entwicklungstrends wie flexible Spezialisierung oder das Phänomen der Neuen Internationalen Arbeitsteilung wurden in der wirtschaftsgeographischen Forschung ausgiebig diskutiert (vgl. z. B. SCHAMP 2000; HEB 1998 oder STERNBERG 2001). Mit der Entwicklung moderner ITK-Technologien zeichnet sich seit Ende der Achtzigerjahre eine verstärkte Auslagerung unternehmensorientierter Dienstleistungen ab (vgl. SCHAMP 2000: 124). Obgleich moderne ITK-Technologien die Trennung und Handelbarkeit von Dienstleistungen ein Stück weit ermöglichen, grenzen sich diese vor allem durch deren Immaterialität und der daraus resultierenden Unteilbarkeit von Produktion und Konsumption gegenüber tangiblen Gütern ab (vgl. WELGE/BORGHOFF 2003: 133f.). Somit ist es nicht verwunderlich, dass z. B. auch die Übertragbarkeit der Direktinvestitions- und Internationalisierungsforschung von Produktionsprozessen auf Dienstleistungsverlagerungen in der Literatur strittig ist. Speziell im internationalen Kontext beschäftigen sich Firmen schon seit geraumer Zeit mit der Verlagerung unternehmensorientierter Dienstleistungen.⁵ Der Fokus der Forschung lag bislang allerdings vornehmlich auf Dienstleistungsexporten und weniger auf Dienstleistungs-Outsourcing (vgl. GRAF/MUDAMBI 2005: 256).

⁴ Eine detaillierte Literaturanalyse für den Bereich IT-Outsourcing ist beispielsweise bei DIBBERN ET AL. (2004), GONZALEZ ET AL. (2006) oder BEHRENS (2007) zu finden.

⁵ Die Bezeichnung „Verlagerung“ steht im Rahmen der vorliegenden Arbeit für den Bezug eines ausgelagerten oder ausgegliederten IT-Prozesses von einer räumlich entfernten organisatorischen Einheit. Eine detaillierte Abgrenzung der Begrifflichkeit erfolgt in Kapitel 2.

Obwohl das Outsourcing unternehmensorientierter IT-Dienstleistungen als eine Synthese räumlicher Arbeitsteilung einerseits und moderner Informationstechnologie andererseits dargestellt werden kann, ist diese Kombination als eigentliches Untersuchungsobjekt in der Forschungslandschaft der Wirtschaftsgeographie nur vereinzelt zu finden. Entsprechend wird nachfolgend schwerpunktmäßig auf ausgewählte Beiträge zum Themenbereich „Outsourcing“ aus wirtschaftsgeographischer Forschungsperspektive eingegangen.

Sowohl FROMHOLD-EISEBITH/EISEBITH (2003) als auch PAPANHEIM (2003) legen den Fokus auf die Analyse regionaler Agglomerationen bzw. Cluster vor dem Hintergrund der dort angesiedelten IT-Unternehmen. FROMHOLD-EISEBITH/EISEBITH (2003) setzen sich beispielsweise verstärkt mit den Auswirkungen globaler IT-Kriseneffekte auf regionale Wachstumsentwicklungen in Schwellenländern auseinander und stellen dies am Beispiel von IT-Outsourcing in Indien bzw. Bangalore dar. Auch PAPANHEIM (2003) setzt den Schwerpunkt auf die räumliche Analyse von Regionen mit hohem Anteil an Softwareentwicklung und durchleuchtet in seinem Aufsatz Offshore Software Development (OSD) in Russland bzw. Moskau. Die Arbeiten untersuchen regionale Wohlfahrtseffekte und Entwicklungsmöglichkeiten, die durch IT-Outsourcing oder auch mittels Offshoring⁶ initiiert werden. Bei PAPANHEIM (2003) wird hierbei explizit eine evolutionäre Perspektive eingenommen, d. h. die Arbeit analysiert die Entwicklungspfade, die Struktur sowie die internen und externen Verbindungen der jeweiligen räumlichen Ballung.

Von einer „Geographie des Outsourcings“ spricht GRETE RUSTEN (2000). Die Autorin untersucht, inwieweit die Auslagerung bestimmter Geschäftsprozesse bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Norwegen von internen Ressourcen, Strategien und dem jeweiligen Unternehmensstandort abhängig ist. Hierbei wird auch der Stellenwert der räumlichen Nähe hervorgehoben, d. h. RUSTEN (2000) unterscheidet zwischen Prozessen, die tendenziell eher lokal, und solchen, welche international bezogen werden. Eine ähnliche Untersuchung führte EISCHEN (2004) in den USA und Indien durch. Es wird die Hypothese überprüft, dass bei vielen komplexen Aufgabenbereichen der direkte Kontakt mit dem Geschäftspartner und damit eine räumliche Nähe nach wie vor erforderlich ist. Dies drückt sich laut EISCHEN (2004) im überproportionalen Anstieg des Geschäftsreiseverkehrs der letzten Jahre aus. Dispers verteilen las-

⁶ Der Begriff „Offshoring“ umfasst im vorliegenden Kontext ausschließlich die Verlagerung von IT-Prozessen in Niedriglohnländer. Eine detaillierte Einführung des Terminus erfolgt in Kapitel 2.1.2.

sen sich hingegen vor allem standardisierte, strategisch untergeordnete Geschäftsprozesse (vgl. auch LEAMER/STORPER 2001: 643). EISCHEN (2004) ordnet hierauf aufbauend traditionelle IT-Services komplexen Aufgabengebieten, Business Process Outsourcing (BPO) eher standardisierten Prozessen zu. Entsprechend dieser Differenzierung untersucht sie am Beispiel Indien Art, Umfang und induzierte Wohlfahrtseffekte durch IT-Auslagerungsprozesse.

Dieser Auszug an Arbeiten zum Thema IT-Outsourcing oder explizit Offshoring fokussiert in der Tradition der regionalen Netz- und Milieustudien in erster Linie räumliche Ballungstendenzen. Allgemein verfolgt die vorliegende Arbeit die Zielsetzung, typische Netzwerkkonstellationen für mittlere Unternehmen, induziert durch die Verlagerung von IT-Prozessen, kontextspezifisch in räumlicher Perspektive abzubilden. Dementsprechend ist es wissenschaftliche Zielsetzung, einen Beitrag zur Konzeptualisierung und empirischen Analyse von IT-Outsourcing im Hinblick auf mögliche Verlagerungsaktivitäten mittelständischer Unternehmen zu leisten. In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird häufig eine an Kostenaspekten oder Motiven orientierte Forschung für Outsourcing vornehmlich großer Unternehmen verfolgt, in der Wirtschaftsgeographie die Untersuchung räumlicher Ballungstendenzen durch die ITK-Industrie. Dieser Aspekt ist insofern interessant, als im Zusammenhang mit Neuen Medien und modernen Informations- und Kommunikationsmitteln häufig von einer Entterritorialisierung gesprochen wird (vgl. z. B. ALTVATER/MAHNKOPF 2004: 235ff. und 277ff.). So beschreibt FRIEDMAN (2005) in seinem Buch „The World is Flat“, dass mithilfe moderner ITK-Technologien eine globale Disaggregation von Dienstleistungsangeboten über große Distanzen hinweg möglich geworden ist (vgl. auch MITHAS/WHITAKER 2007). Hingegen liegen im Bereich wirtschaftsgeographischer Forschung empirische Untersuchungen über Regionen vor, deren Erfolg weniger auf internationalen als auf regionalen und lokalen Verflechtungen, bevorzugt kleiner und mittlerer Unternehmen, beruht (vgl. HEB 1998: 31; HARRISON 1992: 471f.; SCOTT 1992: 265f.).⁷ Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen in Deutschland der Kategorie kleiner und mittlerer Unternehmen angehört, stellt sich die Frage, inwieweit gerade diese Unternehmensgruppe IT-Outsourcing umsetzt. Bereits DIBBERN/HEINZL (2001) haben in dem Kontext auf einen Mangel an empirischen Arbeiten über diese Zielgruppe hingewiesen.

⁷ Vgl. hierzu beispielsweise SCOTT (1988); GOODMAN ET AL. (1989); MARKUSEN (1996: 297ff.)

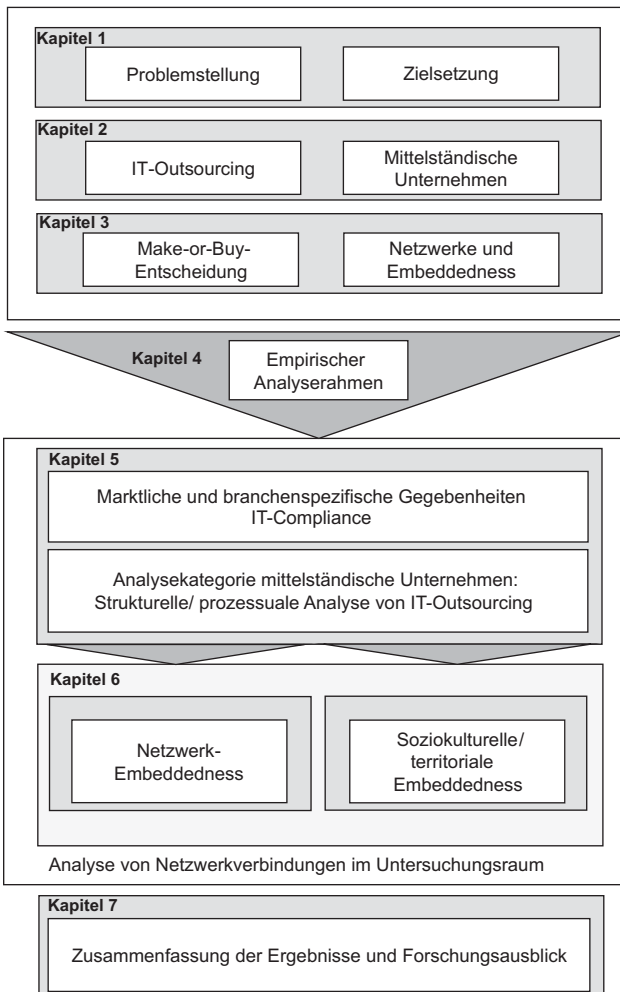
In dem Zusammenhang sind die aus den Verlagerungen von IT-Prozessen resultierenden Kollaborationen dahingehend zu prüfen, inwieweit sich hieraus Netzwerkbeziehungen etablieren. Entsprechend stehen nicht nur mögliche Interaktions- und Netzwerkkonstellationen auslagernder Unternehmen im Analysefokus, sondern auch die hieraus resultierenden räumlichen Implikationen und die institutionellen Rahmenbedingungen. Im Hinblick auf das angestrebte Beschreibungsziel sind mögliche existierende Netzwerke oder Kooperationsbeziehungen von KMU hinsichtlich ihrer Erscheinungsformen, Entstehungsbedingungen und Effekte zu erfassen. Schließlich widmet sich ein weiterer Aspekt der Erklärung inhärenter Koordinationsmechanismen, die Aussagen zur Stabilität und zum Wandel von Netzwerken in deren räumlichen Dimensionen geben können.

1.3 Aufbau der Arbeit

Um die Zielsetzung der Arbeit problemadäquat zu behandeln, erfolgt in Kapitel 2 zunächst eine begriffliche und inhaltliche Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes (vgl. Abbildung 1). Aufgrund der Vielzahl an verschiedenen Definitions- und Abgrenzungsformen im Zusammenhang mit Outsourcing-Modellen ist eine systematische Aufarbeitung der Literatur erforderlich. Auch über die Motive und Risiken einer Verlagerung wird von Vertretern aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft eine kontroverse Diskussion geführt. Eine Übersicht zu in der Literatur oftmals angeführten unternehmerischen Akzeleratoren und Grenzen erfolgt in Kapitel 2.4.

Kapitel 3 bildet das theoretische Grundgerüst der Untersuchung. Abschnitt 3.1 beleuchtet Outsourcing zunächst aus unternehmerischer Perspektive. Den Ursprung unternehmerischer Entscheidungen stellen dabei Make-or-Buy-Überlegungen. Die eingangs erläuterten Forschungsfragen werden mithilfe transaktionskostentheoretischer Überlegungen analysiert und anhand empirischer Studien belegt. Das Konzept der Kernkompetenz von PRAHALAD/HAMEL (1990) liefert in diesem Kontext einen weiteren wichtigen Beitrag zur Erklärung unternehmerischer Auslagerungsstrategien. Der zweite Teil des Kapitels widmet sich Fragen zu räumlichen Implikationen im Untersuchungszusammenhang. Ausgewählte Konzepte der Netzwerkforschung wie unter anderem GRANOVETTERS (1985) Embeddedness-Ansatz und dessen Übertragbarkeit im Hinblick auf die räumliche Gestaltung und Einbettung von ökonomischen Austauschprozessen bieten hierzu wichtige theoretische Grundlagen.

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit



Quelle: eigener Entwurf

Der empirische Teil der Arbeit ist als Methodenmix konzipiert. In Kapitel 4 der Arbeit rückt zunächst die Beschreibung des Untersuchungsdesigns in den Mittelpunkt der Betrachtung. Als methodisches Erhebungsinstrument dient eine quantitative, postali-

sche Befragung, die, gestützt auf amtliche Daten und Statistiken sowie Referenzstudien aus der wissenschaftlichen Forschung, das Auslagerungsverhalten mittlerer Unternehmen mithilfe statistischer Parameter aufzeigen soll. Diese empirische Basis wird um qualitative Experteninterviews, deren Auswertung nach den Richtlinien der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgt, erweitert. Die Kombination beider empirischer Mittel ermöglicht eine detaillierte Analyse, um die räumliche Konfiguration und Gestaltung von Netzwerkstrukturen hinreichend zu untersuchen. Der dafür herangezogene Analyserahmen ist nach der Logik des Konzeptes der Global Production Networks (GPN) (vgl. HENDERSON ET AL. 2002) aufgebaut.

Basierend auf den theoretischen und methodischen Auseinandersetzungen mit Outsourcing von IT-Prozessen stehen in Kapitel 5 die markt- und branchenbedingten Gegebenheiten auf Anbieter- sowie Nachfrageseite im Mittelpunkt. Im Sinne GRANOVETTERS (1985) relationaler Embeddedness widmet sich Kapitel 6 zunächst der Art und Qualität der Interaktion ausgewählter Akteure in den vorherrschenden Kooperationsmodellen (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2002: 160). Hierfür stehen die ermittelten Zielsetzungen der auslagernden Unternehmen netzwerkspezifischen Merkmalen gegenüber. Auf diese Art und Weise kann die Art der Zusammenarbeit analysiert und systematisiert werden. Nicht zuletzt sind so Typologien zu identifizieren, die ihrerseits charakteristische Netzwerkmerkmale aufweisen. Der nachfolgende Teil der Arbeit verfolgt die soziokulturelle Einbettung der beteiligten Akteure und die hieraus resultierenden räumlichen Implikationen. Übergreifendes Ziel des Kapitels ist es, Netzwerkstrukturen zu identifizieren, die sich aus dem Zusammenspiel der verschiedenen Akteure ergeben.

Kapitel 7 stellt eine Diskussion der Ergebnisse und eine abschließende Beurteilung der Bedeutung von IT-Outsourcing für KMU im Kontext der behandelten Themenstellung dar, bevor in Kapitel 8 Implikationen für weiterführende Forschungsarbeiten gegeben werden.

2 ABGRENZUNG DES UNTERSUCHUNGSGEGENSTANDES

Unter dem Terminus IT-Outsourcing subsumiert sich eine Vielfalt an Prozessen und an Begrifflichkeiten, welche die Diversität der IT-Branche widerspiegeln. Die vorliegende Arbeit kann einer IT-spezifischen, technischen Untersuchung nicht gerecht werden, dennoch ist ein einheitliches Verständnis von Umfang und Inhalt des Untersuchungsgegenstandes wichtig. In den Abschnitten 2.1ff. erfolgt eine begriffliche und inhaltliche Aufarbeitung der Termini Informationstechnik, Outsourcing und Offshoring.

2.1 IT-Outsourcing versus Offshoring

Um die theoretischen Grundlagen für den Bezug von IT-Dienstleistungen hinreichend zu erarbeiten, ist es essenziell, den Untersuchungsgegenstand näher abzugrenzen. Die Bezeichnung „IT-Outsourcing“ verweist zunächst auf die Begriffe Informationstechnik und Outsourcing. Entsprechend diesem Terminus sind die nachfolgenden Abschnitte strukturiert.

2.1.1 Informationstechnik

Die Begriffe **Informationstechnik** (IT) und **Informationssystem** (IS) finden in der Literatur häufig synonyme Verwendung. Die Grenze zwischen Informationstechnik und -systemen verläuft fließend, da die Informationstechnologie einen Teilbereich der Informationssysteme eines Unternehmens darstellt (vgl. DIBBERN 2004: 10f.). Die Informationstechnik im engeren Sinne konzentriert sich auf die Bandbreite an technischen Prozessen, Hardwarekomponenten und Anwendungen, die sich in den Bereich ITK-Technologie einordnen lassen:

„[...] IT refers to a technology, one which might be taken to refer mainly to the hardware of computers and telecommunication equipment. But ‘technology’ is often interpreted in a broader sense; for example queuing theory is often taken to be part of the ‘technology’ of management science. [...] IT, without being sharply defined is usually regarded as a collection of both practises, techniques and devices concerned with collecting, storing, processing and distributing data or information.“ (CHECKLAND/HOWELL 1998: 9)

An einer weiteren Stelle gehen die Autoren gezielt auf die Abgrenzung von Informationstechnik gegenüber einem Informationssystem ein:

„[...] (I)nformation systems [...] may be thought of as marking the organizational need to manage the use of IT in relation to an organization's activities and intentions.“ (CHECKLAND/HOWELL 1998: 9)

Im Falle obiger Definition stellt die Informationstechnik per se kein vollständiges Informationssystem dar, sondern erst die Informationstechnik im organisationalen Kontext betrachtet ergibt das Informationssystem einer fokalen Untersuchungsebene (z. B. Unternehmens- oder Branchenfokus). Wie bereits an anderer Stelle dargelegt, verfolgt die vorliegende Arbeit keine technische Analyse, sondern sie untersucht explizit Dienstleistungen im Bereich der Informationstechnik, die als Teil eines Informationssystems in deren organisationales und institutionelles Umfeld eingebettet sind. Aus diesem Grunde wird eine breite Definition des Terminus „Informationstechnik“ gewählt, der auch die damit verbundenen Informationssysteme beinhaltet. Ferner berücksichtigt die vorliegende Arbeit unter Outsourcing im IT-Bereich auch sogenannte IT-enabled Business Services (ITES), also Geschäftsprozesse, die auf IT-gestützten Anwendungen basieren, wie dies z. B. bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung oder Buchhaltung der Fall ist. Dieser Ausdruck wird in der Literatur synonym zu Business Process Outsourcing (BPO) verwendet (vgl. z. B. EISCHEN 2004: 3f.; GRAF/MUDAMBI 2005).

2.1.2 Outsourcing versus Offshoring

Für den Begriff Outsourcing gibt es laut KÖHLER-FROST (2000: 13) eine Vielzahl an Abgrenzungsversuchen, doch bislang existiert weder in der Theorie noch in der Praxis eine allgemeingültige Standarddefinition (vgl. hierzu z. B. auch LOOFF 1995: 281). Einen Auszug an Definitionsbeispielen in der Literatur bietet Tabelle 1.

Tabelle 1: Auswahl an Definitionen von IT-Outsourcing

Verfasser	Definition für IT-Outsourcing
LOH/VENKATRAMAN (1992: 336)	„We define IT outsourcing as the significant contribution by external vendors of the physical and/ or human resources associated with the entire or specific components of the IT infrastructure in the user organization.“
LACITY/WILLCOCKS (1993: 74)	„Outsourcing, in its most basic form, can be conceived of as the purchase of a good service that was previously provided internally.“
FITZGERALD/WILLCOCKS (1994: 92)	„[...] the commissioning of a third party (or a number of third parties) to manage a client organization's IT assets, people and/ or activities (or part thereof) to required results.“
LOOF (1995: 289)	„IS Outsourcing is defined as the situation in which part or all of the IS activities on organization needs are performed by one or more external suppliers.“
GERIGK (1997: 7)	„Outsourcing ist die mittel- oder langfristige Übertragung der Verantwortung für die Leistungserstellung der Gesamtfunktion oder von Teilfunktionen der Datenverarbeitung an einen unabhängigen externen Anbieter.“
SCHOTT (1997: 37)	„IV-Outsourcing ist eine permanente oder befristete Delegation der Ausführung von Funktionen der Informationsverarbeitung an externe oder gemeinsam mit einem externen Dienstleister betriebene Unternehmen innerhalb einer Kooperation, die sich durch die Nutzung spezifischer Ressourcen auszeichnet.“
BRUCH (1998: 16)	„Bei Outsourcing erfolgt eine <i>dauerhafte Auslagerung</i> [Hervorhebungen im Original] von Leistungen mit einer Übertragung von Handlungsverantwortung an Externe. Es wird auf eine langfristige Aufgabenteilung zwischen Unternehmungen abgezielt.“
HANCOX/HACKNEY (2000: 217)	„[...] the carrying out of IT functions by third parties.“
COE (2000: 70)	„Within the IT industry though, the term 'outsourcing' reflects some kind of shift in managerial control for some part, or the whole of a company's infrastructure.“
BURR (2003: 123)	„Unter der Bezeichnung IT-Outsourcing werden alle Dienstleistungen zusammengefasst, die sich auf die informationstechnik-bezogene Beratung (IT-Consulting) sowie die Implementierung und den Betrieb von EDV-Systemen durch wirtschaftlich selbständige [<i>sic.</i>] Anbieter von IT-Dienstleistungen oder im Rahmen von Gemeinschaftsunternehmen zwischen Dienstleistungsanbieter und Kunde beziehen.“

Quelle: eigene Zusammenstellung, in Anlehnung an BEHRENS (2007); DIBBERN ET AL. (2004)

Unter Berücksichtigung der begrifflichen Unschärfen definiert sich Outsourcing anhand dreier konstituierender Merkmale (vgl. SCHOTT 1997: 37; BEHRENS 2007: 6):

- **Prozessübertragung:** IT-Outsourcing beinhaltet die Übertragung von Prozessen wie beispielsweise Applikationsentwicklung, Instandhaltung oder Management von Applikationen, Help Desk oder IT-gestützter Geschäftsprozesse (vgl. zu den einzelnen Objektarten Kapitel 2.2.1).
- **Organisationale Abgrenzung:** IT-Outsourcing im engeren Sinne bezeichnet das Management der oben genannten Prozesse durch die Einbeziehung von mindestens einem oder mehrerer externer Servicedienstleister. Für die auch als externes Outsourcing bezeichnete Ausprägungsform wird der Begriff „Auslagerung“ oftmals synonym verwendet. Demgegenüber bezeichnet Outsourcing im weiteren Sinne intraorganisationale Prozessverlagerungen. Alternativ ist in der Literatur dafür auch die Bezeichnung „Ausgliederung“ oder „internes Outsourcing“ üblich (vgl. HEINZL 1992, PICOT/MAIER 1992; BILLETTER 1995; SCHOTT 1997: 37; HERMES/SCHWARZ 2005: 27ff.).
- **Spezifität** von IT-Outsourcing: Die Vergabe von IT-Umfängen an einen externen Dienstleister bindet spezifische Ressourcen, die vielfach dazu führen, dass die Beendigung einer vertraglichen Vereinbarung zwischen Dienstnehmer und Dienstleister nicht ad hoc und ohne Verluste erfolgen kann.

Vor dem Hintergrund dieser distinktiven Merkmale findet für den weiteren Verlauf der Untersuchung nachfolgende Arbeitsdefinition in Anlehnung an SCHOTT (1997: 37) und GERIGK (1997: 7) Anwendung:

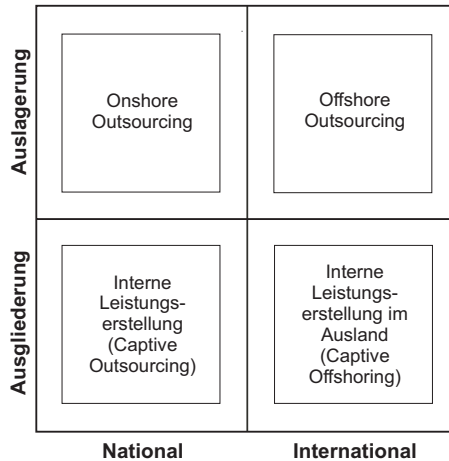
„IT-Outsourcing ist die vollständige oder teilweise Vergabe eines mittel- bis langfristigen Prozesses, bei dem klassischerweise unternehmensintern getragene IT-Dienstleistungen an ein externes oder gemeinsam mit einem externen Partner betriebenes Unternehmen im Rahmen einer Kooperation ausgelagert werden.“

Obgleich diverse Autoren (vgl. z. B. LACITY/WILLCOCKS 1993: 74) davon ausgehen, dass es sich bei Outsourcing stets um die Verlagerung ehemals interner Prozesse handelt, lehnt sich die vorliegende Arbeit an SCHOTT (1997: 39) an, wonach es sich nicht zwingend um eine vormals intern erbrachte Dienstleistung handeln muss. Die Vergabe eines fokalen Prozesses kann bereits zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung, z. B. bei Start-up-Unternehmen, extern erfolgen.

Offshoring wird häufig als die Fortführung des Outsourcings an geographisch entfernten Standorten bezeichnet (vgl. z. B. A.T. KEARNEY 2004b: 2; DAVEY/ALLGOOD 2002: 13; WTO 2005: 266). Es handelt sich jedoch im Hinblick auf die Zielsetzung um zwei getrennte Prozesse, die nicht gezwungenermaßen in Kombination auftreten. Offshoring im eigentlichen Sinne ist zunächst nur die Umschreibung für die Einbin-

derung von Ressourcen in entlegene Länder wie z. B. Indien oder China (vgl. LAABS 2004: 117). Diese werden vor Ort entweder durch ein Tochter- oder Gemeinschaftsunternehmen (Offshoring in Kombination mit Ausgliederung) oder von einem rechtlich selbstständigen, einheimischen Dienstleister (Auslagerung) übernommen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Begriffliche Abgrenzung von Outsourcing versus Offshoring



Quelle: DRESSLER (2007: 125); OECD (2004: 3), verändert

Für die Verlagerung in „näher“ gelegene Länder des gleichen Kontinents, wie z. B. von Deutschland nach Ungarn oder Tschechien, findet der Begriff „Nearshoring“ Anwendung. Dennoch wird in der Literatur für eine Verlagerung in ein Niedriglohnland überwiegend der Terminus „Offshoring“ als Oberbegriff herangezogen (vgl. z. B. DRESSLER 2007: 126f.). Eine Verlagerung innerhalb des eigenen Landes bezeichnet man als „Onshore“-Outsourcing. Eine weiterführende Abgrenzung unterscheidet zudem zwischen einer Verlagerung in die gleiche Region (Onsite) gegenüber einer Verlagerung in eine andere Region (Onshore) innerhalb des Heimatlandes (vgl. Abbildung 3). Eine Detaillierung auf dieser Ebene ist aus methodisch-technischen Gründen im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich, daher wird für eine Verlagerung innerhalb Deutschlands der Begriff „Onshore“ beibehalten.

3 THEORETISCHER BEZUGSRAHMEN

Verfolgten die bisherigen Kapitel das Ziel, den Untersuchungsgegenstand zu beschreiben und inhaltlich zu verankern, steht nun die Konstruktion eines geeigneten theoretischen Begründungszusammenhanges zur Erklärung von IT-Outsourcing mittelständischer Unternehmen im Vordergrund.

3.1 Outsourcing als Make-or-Buy-Entscheidung: zur Aufgabenverteilung zwischen Unternehmen

Das Wirtschaften allgemein und die Herausbildung arbeitsteiliger Organisationsstrukturen oder -prozesse im Besonderen dienen der Auflösung von Güterknappheit. Die Gestaltung arbeitsteilig zu bewältigender Aufgaben und die Wahl geeigneter Organisationsformen zur Koordination zwischen Markt und Hierarchie stellen den eigentlichen Kern des Organisationsproblems in und zwischen Unternehmen bis hin zur globalen Weltwirtschaft dar (vgl. PICOT ET AL. 2003: 38).

Auch im Zusammenhang mit der Verlagerung von IT-Dienstleistungen spielt der Aspekt der Knappheitsbewältigung von Ressourcen eine große Rolle. Aus den Wirtschaftswissenschaften bieten mehrere theoretische Modelle Lösungsmöglichkeiten für die vorliegende Problematik an. Besondere Beachtung hat dabei in Literatur und Praxis die Neue Institutionenökonomik, dabei insbesondere die Transaktionskostentheorie und die Principal-Agent-Theorie, gewonnen. Ein weiterer essenzieller Baustein, welcher häufig als theoretisches Fundament für die Verlagerung von Informationstechnologien dient, ist das Konzept der Kernkompetenz von PRAHALAD und HAMEL (1990). Nachfolgend sind die drei Konzepte im Kontext der vorliegenden Thematik aufgeführt. Auf Basis der dargestellten theoretischen Konzepte stehen zunächst Merkmale der Aufgabenverteilung im Zusammenhang mit IT-Outsourcing im Fokus.

3.1.1 Merkmale der Aufgabenverteilung im Zusammenhang mit IT-Outsourcing

Die Verlagerung von IT-Prozessen mittelständischer Unternehmen stellt einen Problemlösungsprozess dar, eingebettet in seinen jeweiligen organisatorischen Kontext. Ein Transfer von Ressourcen und, je nach Spezifität des Prozesses, explizit von Know-

how, gestaltet sich über Unternehmensgrenzen hinweg schwierig, da es sich vielfach um personengebundenes, implizites Wissen handelt. Ferner fungiert die IT von Unternehmen zunehmend als Innovationsmotor und birgt somit zugleich strategische Komponenten, die wettbewerbsrelevante Fähigkeiten ansprechen. Dieser Umstand verursacht deshalb oftmals, trotz vermeintlicher technischer Standards, eine hohe Variabilität. Die Gestaltung von IT-Prozessen stellt für das auslagernde Unternehmen und den Dienstleister daher gleichermaßen eine komplexe Aufgabe dar. Um deren effiziente Bearbeitung zu ermöglichen, ist eine Aufteilung in Teilbereiche zielführend. Für die Bildung von Teilaufgaben wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur zwischen zwei unterschiedlichen Strategien unterschieden.

Bei einer **vertikalen Aufgabenverteilung** sind die einzelnen Bereiche so zu gestalten, dass sich diese möglichst unabhängig und ohne hohen Abstimmungsaufwand zwischen den Teilbereichen in das Gesamtsystem integriert lassen. HIPPEL (1990) betrachtet die Aufgabenverteilung im Form von Problemlösungsprozessen unter den beteiligten Akteuren. Folglich sieht eine effektive vertikale Aufgabenverteilung im Zusammenhang mit IT-Prozessen vor, die Koordination übergreifender Problemlösungen sowie die hieraus resultierenden Kommunikationskosten auf ein Mindestmaß zu reduzieren. Aufbauend auf diesem Erklärungszusammenhang untersucht MIRANI (2007: 227) anhand zweier Fallbeispiele die Aufgabenverteilung bei Offshore-Verlagerungen. Er zeigt auf, dass zwar gut strukturierte, aber inhaltlich nicht klar abgegrenzte Aufgabenumfänge zwischen Kunde und Dienstleister weniger geeignet sind. Geplante Offshore-Umfänge sind vielmehr so aufzuteilen und abzugrenzen, dass zwischen den Aufgaben von Kunde und Dienstleister wenige Interdependenzen vorherrschen und damit geringer Koordinations- und Interaktionsbedarf auftritt. Diese Form einer vertikalen Aufgabenverteilung ist nach MIRANI (2007) dabei ebenso wichtig, wenn es sich um internes Outsourcing und damit um die Zusammenarbeit mit einem „internen Dienstleister“ aus einem Niedriglohnland handelt.

Eine **horizontale Aufgabenverteilung** ist hingegen durch Teilaufgaben auf einer Stufe und folglich durch einen sehr hohen Spezialisierungsgrad gekennzeichnet. Beispielsweise werden im tayloristischen Sinne hoch standardisierte Arbeitsschritte horizontal aufgeteilt, um eine hohe Prozessproduktivität zu erreichen. Dienstleister arbeiten nach dieser Form der Aufgabenverteilung zusammen, wenn sie sich innerhalb eines gemeinsamen Outsourcing-Projektes auf ein bestimmtes Outsourcing-Segment und damit auf ihre jeweilige Kernkompetenz spezialisieren und dabei vom Input des jeweils anderen abhängig sind. So zeigen AUBERT ET AL. (2003: 189) anhand einer

Fallstudie, dass es für ein effektives Outsourcing zielführend ist, IT-Prozesse verschiedener Dienstleister inhaltlich so aufzuteilen, dass die Leistungen der Service-Provider voneinander abhängig sind. Durch den entstehenden Koordinations- und Interaktionsbedarf kontrollieren sich die Partner gegenseitig. Unternehmen verteilen ihre Aufgaben aber gerade auch in horizontaler Weise, um Aufgaben, die wenig strukturiert sind und daher ein hohes Maß an Kreativität und somit implizitem Wissen voraussetzen, durch Interaktion und Interdependenzen zu fördern (vgl. PICOT 2005: 65). Eine gemeinsame Problemlösung kann höhere Lerneffekte generieren, Kommunikationslücken schließen und nicht zuletzt auch die Gesamtkosten für Interaktionen zur gemeinsamen Problemlösung senken (vgl. MIRANI 2007: 217).

Die Ausführungen verweisen nicht zuletzt auf eine Reihe theoretischer Konzepte, die in den folgenden Kapiteln ausführlich dargelegt werden. Um gerade die bei einer Verlagerung zentralen Koordinations- und damit Transaktionskosten niedrig zu halten, ist gemäß HIPPEL (1990) auf eine geringe Interdependenz zwischen den Problemlösungen der einzelnen Akteure zu achten (vgl. Kapitel 3.1.2). Dabei tragen im Vorfeld das sorgfältige Abwägen von Teilaufgaben und die Einführung effektiver Kontrollmechanismen dazu bei, die Gefahr opportunistischen Verhaltens zu reduzieren (vgl. Kapitel 3.1.3). Schließlich zeigen empirische Studien, dass sich bei einer ressourcenorientierten Perspektive eine effektive Aufgabenverteilung über administrative Grenzen hinweg an den jeweiligen Kernkompetenzen der beteiligten Akteure orientiert (vgl. Kapitel 3.1.4).

3.1.2 Transaktionskostentheoretische Überlegungen

Die Transaktionskostentheorie zählt neben der Principal-Agent- und Property-Rights-Theorie zu den prominentesten Teilen des Forschungs- und Lehrgebäudes der Neuen Institutionenökonomik. Als wegbereitend gelten dabei die Arbeiten von COASE (1937) und WILLIAMSON (1975). Im Rahmen der vorliegenden Thematik um die Verlagerung von IT-Dienstleistungen stehen aus transaktionskostentheoretischer Perspektive in erster Linie die Verläufe von Unternehmensgrenzen in Abhängigkeit von bestimmten Entscheidungsdeterminanten im Mittelpunkt (vgl. u. a. POPPO/ZENGER 1998; ANG/STRAUB 1998; LACITY/WILLCOCKS 1995; WIDENER/SELTO 1999; SAARINEN/VEPSALAINEN 1994).

Als Untersuchungseinheit dienen die Transaktion und die damit verbundenen Kosten. Nach PICOT (1982: 270) entstehen diese durch Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung von Geschäftsprozessen. Dabei hängt die Höhe

und Zusammensetzung der Transaktionskosten einerseits von den Eigenschaften der zu erbringenden Leistung ab und zum anderen von der in diesem Kontext gewählten Einbindungs- oder Organisationsform (vgl. PICOT ET AL. 2003: 49). Mit anderen Worten fallen in Abhängigkeit der gewählten Koordinationsform für die gleichen IT-Prozesse unterschiedlich hohe Transaktionskosten an. Die unternehmerische Zielsetzung ist es, die Transaktionen institutionell so einzubinden, dass diese insgesamt minimiert werden (vgl. PICOT/MAIER 1992: 20). Die Höhe der Kosten ist dabei von den Umweltmerkmalen Spezifität, Häufigkeit und Unsicherheit der jeweiligen Dienstleistung abhängig.¹⁷ Als Verhaltensannahmen gelten Opportunismus, das Prinzip der begrenzten Rationalität und Risikoneutralität (vgl. HEB 1998: 60f.).

Im Zusammenhang mit der Auslagerung von IT-Dienstleistungen ist dabei generell zwischen standardisierten sowie wenig spezifischen Prozessen, wie sie z. B. in Form monatlicher Buchhaltungsabrechnungen stattfinden, und individuellen, hoch komplexen IT-Prozessen, wie z. B. Softwareentwicklung, zu differenzieren. Die Spezifität einer Leistung spiegelt sich in Höhe individueller Investitionen wider, welche im Rahmen der Verlagerung von IT-Dienstleistungen zu tätigen sind und Ressourcen binden. Dazu zählen spezifische Kosten für den Wissensaufbau und die Integration der IT-Prozesse beim Dienstleister oder Investitionen für die Sicherstellung datenschutzrechtlicher Anforderungen (vgl. KRICK/VOß 2005: 42). Demnach nimmt mit steigender Spezifität die Effizienz einer hierarchischen Lösung gegenüber einer Marktform zu. In der wissenschaftlichen Literatur haben sich unter anderem BARTHÉLEMY und GEYER (2005) mit der Make-or-Buy-Entscheidung deutscher und französischer Unternehmen im Zusammenhang mit IT-Outsourcing beschäftigt. Ihre empirische Studie unterstreicht die These, wonach Unternehmen, welche IT-Aktivitäten mit hoher Spezifität auslagern wollen, vermehrt zu Spin-off-Gründungen und somit zu unternehmensinternen Ausgliederungen¹⁸ tendieren. Eine frühere Studie von ROBERTSON/GATIGNON (1998) zeigt ebenfalls, dass mit zunehmender Spezifität der Leistungserstellung die Bereitschaft für eine unternehmensübergreifende Kooperation abnimmt. Die Spezifität und damit die Risiken einer Verlagerung steigen zusätzlich, wenn diese Investitionen nur gegenüber einem einzigen Dienstleister getätigt werden.

¹⁷ Viele Autoren fügen diesen drei Kriterien den Ruf der Vertragspartner hinzu. Ein guter Ruf ist in der Lage, die Wahrscheinlichkeit für opportunistisches Verhalten zu limitieren, und trägt so zur Sicherheit der vertraglichen Leistungserstellung bei (vgl. z. B. WANG 2002: 157).

¹⁸ Die Autoren verwenden in ihrer Studie den Ausdruck „Quasi-Outsourcing“.

Das Outsourcing von IT-Prozessen weist nach KNOLMAYER (2007b: 17f.) eine umgekehrte Entwicklung wie bei Supply-Chain-Management-Konzepten im Bereich der Produktionsprozesse auf: So wählten Unternehmen bei Letzterem aus Risikogesichtspunkten zumeist mehrere Zulieferer aus, erst in jüngster Zeit zeichnet sich eine Verringerung der Lieferantenzahl ab. Demgegenüber war der IT-Bereich ursprünglich durch Management aus einer Hand gekennzeichnet, da die Schnittstellen- und Koordinationsaufwände zu mehreren Dienstleistern als zu hoch erachtet wurden. Die auslagernden Unternehmen gingen erst durch die Verbreitung technologischer Standards sukzessive dazu über, die Aufgaben auf mehrere Dienstleister zu verteilen. Im Falle GOPAL ET AL. (2003) konnten in ihrer Studie bestätigen, dass eine Aufteilung auf mehrere Anbieter einen möglichen Lock-in-Effekt und damit verbunden auch die Transaktionskosten mindert. Die wissenschaftliche Forschung verweist nicht zuletzt auf den Zusammenhang von Komplexität und Höhe der Transaktionskosten. Je höher der Komplexitätsgrad einer IT-Auslagerung und damit verbunden die Spezifität der fokalen Leistung, desto höher fallen die Transaktionskosten aus. Damit steigt gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit einer hierarchischen Lösung. Dies erklärt nicht zuletzt, warum Unternehmensentscheidungen für eine komplette Auslagerung der IT eher selten sind (vgl. HANCOX/HACKNEY 2000: 223 sowie LACITY/WILLCOCKS 1998).

Wie bereits angeführt, beeinflussen auch etwaige Unsicherheiten über Markt, Leistung und Rahmenbedingungen die Effizienz der Verlagerung. Unsicherheit ist dabei ein nachrangiges Kriterium der Spezifität, das die Wirkungen der spezifischen Leistung unterstreicht (vgl. PICOT/MAIER 1992: 21). Gerade der im Zusammenhang mit ITK-Technologie häufig zitierte technologische und wirtschaftliche Wandel lässt auf viele Aspekte der Unsicherheit schließen (vgl. HANCOX/HACKNEY 2000: 223). Je höher die Unsicherheit bei spezifischen Leistungen, desto weniger wahrscheinlich ist eine externe Verlagerung, denn diese Umfänge lassen sich hierarchisch mit geringeren Transaktionskosten abwickeln. Die empirischen Untersuchungen von WANG (2002) belegen, dass mit steigender Unsicherheit die Erfolgsquote einer IT-Verlagerung sinkt.

Dennoch lassen sich unsichere, aber standardisierte und strategisch nicht bedeutende Leistungen durchaus über den Markt steuern (vgl. PICOT/MAIER 1992: 21): Wie GOPAL ET AL. (2003) in ihrer empirischen Untersuchung feststellen, ist in diesem Fall eine zunehmende Unsicherheit in der Aufgabendefinition über eine Vertragsform zu regeln, welche die Gefahr opportunistischen Verhaltens mindert. Von der Häufigkeit der jeweiligen Aufgabenerfüllung ist es schließlich abhängig, ob sich Anfangs- und Bereitstellungsinvestitionen, die für die Aufgabenbewältigung erforderlich sind, amor-

4 EMPIRISCHES ANALYSEKONZEPT UND METHODISCHES VORGEHEN

Zur empirischen Überprüfung der Forschungsfragen aus Kapitel 3.3 steht in Kapitel 4.1 zunächst die Konzeption eines geeigneten Analysemodells im Mittelpunkt der Betrachtung. Im Anschluss daran werden das weitere methodische Vorgehen und insbesondere die Notwendigkeit eines Methodenmixes aus quantitativen und qualitativen Forschungselementen erörtert.

4.1 Zur Konzeption eines Analyseschemas

Für eingehende empirische Untersuchungen erweist es sich zumeist zielführender, die Outsourcing-Aktivitäten einer fokalen Branche oder bestimmten Unternehmensart ins Auge zu fassen. Nicht zuletzt hat sich gezeigt, dass Verlagerungsentscheidungen immer in Abhängigkeit von Unternehmensgrößen zu untersuchen sind. So haben zum Beispiel DIBBERN/HEINZL (2001: 339) auf ein Forschungsdefizit bei KMU im Zusammenhang mit Outsourcing hingewiesen. Hierauf baut die vorliegende Analyse auf und fokussiert mittelständische Unternehmen als zentralen Untersuchungsgegenstand, als räumlicher Bezug wurde das Bundesland Bayern ausgewählt.

Das GPN ist als Analyseschema geeignet, um globale und lokale ökonomische Dimensionen unternehmerischer Prozesse und Strukturen zu erfassen und zu analysieren. Es fokussiert die organisationalen und räumlichen Dimensionen von Netzwerken, deren inhärente Machtverteilung und Einfluss institutioneller Rahmenbedingungen auf unterschiedlichen Maßstabsebenen. Darüber hinaus steht die Bedeutung der Netzwerke für den technologischen Aufschwung und die wirtschaftliche Prosperität in den jeweiligen Regionen im Fokus (vgl. HENDERSON ET AL. 2002: 436ff.). Das Konzept beruht auf drei grundlegenden Kategorien, die als analytische Zugänge für die weitere Untersuchung aufzufassen sind.

Die **Wertschöpfung** wird im vorliegenden Gefüge hinsichtlich ihrer räumlichen Implikation untersucht und steht hier synonym zu der Art und den Umfängen der verlagerten IT-Dienstleistungen. Damit rückt die Forschungsleitfrage, welche Dienstleistungsarten und -stufen von mittelständischen Unternehmen wohin verlagert werden, in den Vordergrund. Wie in Kapitel 3.3 dargelegt, ergeben sich Anknüpfungspunkte zu Aspekten der organisatorischen Prozessgestaltung und damit zu der Frage,

wie Unternehmen vor Ort involviert sind. Die Frage nach dem „wie“ verweist in bedeutendem Maße auf unterschiedliche Zielsetzungen, die mit einer Verlagerungsentscheidung seitens der Unternehmen verbunden sind. Nicht zuletzt aus solchen, z. B. gegenüber Großunternehmen, divergierenden Absichten heraus, ergeben sich möglicherweise unterschiedliche Arten der Zusammenarbeit zwischen Dienstnehmer und -leister. Die vorgestellten Ansätze zur Make-or-Buy-Entscheidung und Netzwerkanalyse dienen dabei unter anderem als theoretische Grundlage, inwieweit z. B. spezifische Ressourcen und Kernkompetenzen der beteiligten Unternehmen oder der IT-Branche im Zuge von Outsourcing-Beziehungen auf räumlicher Ebene abgebildet werden können (vgl. PRAHALAD/HAMEL 1990).

Die **Machtverteilung** innerhalb von Netzwerken und deren inhärente Form der Machtausübung wirken sich in großem Maße auf deren Strukturen aus. In diesem Zusammenhang existieren drei Formen von Macht (vgl. HENDERSON ET AL. 2002: 450f.). **Unternehmerische Macht** bezeichnet den Umfang, in dem ein oder mehrere vorherrschende Unternehmen in der Lage sind, das Netzwerk zu steuern. Die spezifische Machtverteilung beeinflusst wiederum in starkem Maße die Frage nach der Prozessgestaltung von IT-Verlagerungen. **Institutionelle Macht** beschreibt demgegenüber die Machtdispersion zwischen staatlichen Institutionen auf verschiedenen Maßstabebenen sowie deren Wirken zueinander und auf unternehmerische Entscheidungsprozesse. Dazu zählen Steuerungs- und Lenkungsinstrumente nationaler und föderalistischer Regierungen, aber auch Wirkungsmechanismen auf supra- und internationaler Ebene, die sich z. B. durch den Beitritt möglicher Outsourcing-Zielländer zur Europäischen Union oder zur World Trade Organization (WTO) ergeben. Institutionelle Macht erstreckt sich aber nicht nur auf formale Institutionen, sondern in einem erweiterten Kontext auch auf einen gemeinsamen Fundus an Normen, Werten, Regeln und Handlungspraktiken, die von ökonomischen Akteuren reziprok anerkannt und reproduziert werden (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2002: 29). Nach UZZI (1997: 42ff.) zählen zu dieser Art an informellen Institutionen zum Beispiel Vertrauen, die Verbindlichkeit eines Handschlages oder die gegenseitige Solidarität zwischen Unternehmen. **Kollektive Macht** beschreibt schließlich die Möglichkeit, gemeinsam, beispielsweise innerhalb eines Netzwerkes, Einfluss auf andere Akteure wie Unternehmen, Regierungen oder aber internationale Organisationen zu nehmen. Diese Art der Macht drückt sich unter anderem in Form von Gewerkschaften oder durch Verbände, wie im vorliegenden Fall dem Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien e. V. (BITKOM) aus, welche die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen

im Zusammenhang mit Outsourcing von IT-Prozessen in den Mittelpunkt der Diskussion stellen (vgl. SCHAAF 2004a, SCHAAF 2004b sowie CLEMENT/NATROP 2004).²⁸

Embeddedness: Unternehmen sind geprägt durch ihr institutionelles Umfeld und die vorherrschenden, spezifischen kulturellen und sozialen Rahmenbedingungen in ihrem jeweiligen räumlichen Umfeld. Hierbei unterscheiden HENDERSON ET AL. (2002: 452f.) nach **Netzwerk-** und **territorialer Embeddedness**. Erstere beschreibt GRANOVETTER (1985) als die Netzwerkrelationen und -strukturen zwischen den Akteuren, unabhängig von der räumlichen Komponente. Dabei spielen nicht nur Unternehmen, wie dies z. B. WHITE (2004) am Beispiel von Softwareunternehmen in Irland zeigt, sondern auch das übergreifende Netzwerk, unter anderem in Form von nationalen Regierungsapparaten oder nichtstaatlichen Organisationen (NGO), eine tragende Rolle. **Territoriale Embeddedness** beleuchtet letztlich die Einbettung der Akteure in ihren lokalen oder regionalspezifischen Kontext (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2002: 161f.). HEB (2004) erweitert die Formen der Embeddedness um eine zusätzliche Dimension, die **societal Embeddedness**²⁹. Diese Form betont die Einbettung in spezifische, gewachsene Strukturen, die sich aus dem jeweiligen sozialen, kulturellen und politischen Umfeld der beteiligten Akteure ergeben und sich entsprechend auf ihr Agieren im Raum auswirken.

Für die vorliegende Arbeit liegt der Schwerpunkt zunächst in der Analyse einer auf unterschiedlichen Zielsetzungen für Verlagerungsentscheidung heraus generierten Netzwerk-Embeddedness. Es erfolgt im zweiten Schritt eine Untersuchung, inwieweit Akteure in einen spezifischen, soziokulturellen Kontext integriert sind. Dies steht in engem Zusammenhang mit der Frage, inwieweit diese Strukturen einen räumlichen Bezug aufweisen. Die drei vorweggenommenen Kategorien **Wertschöpfung**, **Macht** und **Embeddedness** lassen sich diesbezüglich anhand nachfolgender Parameter operationalisieren:

²⁸ Ein weiteres Beispiel für kollektive Macht stellen Gewerkschaften und Verbände in sog. Offshore-Ländern, wie beispielsweise die National Association of Software and Services Companies (NASSCOM) dar. Für einen Einblick in die Ausprägungen möglicher Heimateffekte siehe z. B. SCHAAF (2004a; 2004b) oder CLEMENT/NATROP (2004).

²⁹ Der Ausdruck „Societal Embeddedness“ steht im weiteren Verlauf der Arbeit synonym zu soziokultureller Embeddedness.

Branchen: Ausgangspunkt ist die These, dass Unternehmen, die in bestimmten Branchen operieren, gewisse Ähnlichkeiten aufweisen. Das Anbieten verwandter Produkte oder Dienstleistungen, gekoppelt mit der Verwendung ähnlicher Technologien und Markteintrittsstrategien, führt nach HENDERSON ET AL. (2002: 454) zu einer Angleichung von Wettbewerbs- oder Unternehmensstrategien und somit zu einer Herausbildung branchentypischer Netzwerkstrukturen im weitesten Sinne. In der vorliegenden Untersuchung stehen mittelständische Unternehmen und die dadurch generierten typischen Geschäftsmodelle im Fokus. Die in Kapitel 2.3.2 bereits aufgeführten qualitativen Eigenschaften der Zielgruppe mittlerer Unternehmen erfordern einen spezifischen Anbietermarkt, der den besonderen Anforderungen der vorliegenden Unternehmensgruppe gerecht wird (vgl. Interview B1). Sowohl Dienstnehmer als auch Anbieter verfolgen dabei den Eintritt in den IT-Outsourcing-Markt über verschiedene Branchensegmente (vgl. z. B. PAPPENHEIM 2003: 109). Dadurch haben sich vermutlich unterschiedliche Entwicklungspfade und spezifische Standortstrukturen der Software- und IT-Industrie herausgebildet.

Unternehmen: Mittelständische Unternehmen unterscheiden sich vermutlich von Großunternehmen in ihren Verlagerungsentscheidungen. Ähnlich ist anzunehmen, dass Dienstleistungsanbieter zielgruppenorientierte Strategien verfolgen, die in der Kollaboration mit mittelständischen Kunden typische Zusammenarbeitsmodelle hervorrufen. Unternehmen verfügen zudem über bestimmte Ressourcenkapazitäten sowie Kernkompetenzen und weisen insgesamt branchen- oder regionaltypische Charakteristika auf. Diese Eigentümlichkeiten wirken sich auf Netzwerkstrukturen bzw. die interorganisationale Verteilung von Wertschöpfungsumfängen aus und definieren die Rolle der Akteure innerhalb dieser Konstellationen (vgl. HENDERSON ET AL. 2002: 453f.). Auf dieser akteursorientierten Ebene aufbauend, dient der vorliegende Analyserahmen dazu, die unterschiedlichen Zielsetzungen mittelständischer Unternehmen herauszuarbeiten und die hieraus resultierenden Zusammenarbeitsmodelle den in Kapitel 3.2.1 aufgeführten netzwerkspezifischen Merkmalen gegenüberzustellen. Es sollen idealtypische Interaktionsmodelle herausgearbeitet und im weiteren Verlauf der Arbeit in ihren jeweiligen soziokulturellen Bezug in räumlicher Perspektive gesetzt werden.

Institutionen umfassen im vorliegenden Analyserahmen zum einen bewusst geschaffene und allgemein gültige Handlungsvorschriften, wie zum Beispiel Gesetze oder Verordnungen (formelle Institutionen). Zum anderen zählen zu dieser Kategorie aber auch informelle Institutionen als ungeplant entstandene, aber von den Akteuren

wechselseitig anerkannte und reproduzierte Verhaltensspielregeln (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2002: 29). Institutionen lassen sich nach HENDERSON ET AL. (2002: 456) in staatlich, quasistaatlich und nichtstaatlich unterteilen und bewegen sich auf allen räumlichen Maßstabsebenen. Gerade im Bereich IT sind Gesetze oder Standards wichtige Treiber und nehmen Einfluss auf Unternehmen wie auch auf die Konstellation von unternehmerischen und übergreifenden Netzwerkstrukturen (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2002: 29f.). Dabei sind die Wirkungszusammenhänge zwischen Unternehmen und Institutionen reziprok, d. h. sie beeinflussen sich gegenseitig in ihrer Entwicklung. Im Kontext des vorliegenden Untersuchungsgegenstandes verweisen beispielsweise GRIMSHAW/MIOZZO (2006: 1230) in ihrer Studie auf den generellen Mangel an empirischen Arbeiten, die sich mit institutionellen Rahmenbedingungen und deren Einfluss auf IT-Outsourcing-Prozesse auseinandersetzen.

Netzwerk: Die aufgeführten Akteure sind Elemente einer Netzwerkstruktur, in der Macht und institutionelle Einflussfaktoren unterschiedlich stark ausgeprägt sind. In dem Maße, wie von den beteiligten Akteuren Macht mobilisiert und ausgeübt wird, gibt es unterschiedliche Konstellationen an firmen- oder sektorspezifischen Gegebenheiten, die sich auf verschiedene institutionelle Rahmenbedingungen auswirken und umgekehrt. Dabei spielt die Möglichkeit der Interaktion mit anderen Unternehmen oder Institutionen eine essenzielle Rolle. Die in Punkt 3.2.1 eingeführten regionalen Netzwerkansätze, wie z. B. das kreative oder innovative Milieu, verstehen diese Interaktionsprozesse als Vernetzung durch Inwertsetzung regionaler Infrastruktur. Im Rahmen einer Analyse regionaler Innovationssysteme stellen beispielsweise HAAS/LINDEMANN (2003: 3f.) fest, dass die alleinige Betrachtung von Kostensenkungspotenzialen nicht hinreichend ist, um den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit bestimmter Regionen zu gewähren. Vielmehr muss die Innovationsfähigkeit der darin ansässigen Unternehmen und damit die gesamte wirtschaftliche Entwicklung nachhaltig gefördert werden. Natürlich ist dabei nicht nur die Machtverteilung zwischen Unternehmen ausschlaggebend, sondern auch übergreifende Institutionen und Organisationen spielen eine tragende Rolle. Abbildung 8 zeigt die einzelnen Untersuchungsebenen im Überblick.

5 ZUR BRANCHENSTRUKTUR UND ANALYSE VON IT-VERLAGERUNGEN IM MITTELSTAND

Die weiteren Untersuchungsschritte beinhalten die empirische Analyse und Erklärung von IT-Verlagerungen mittelständischer Unternehmen. In Kapitel 5.1 stehen die marktlichen und branchenspezifischen Rahmenbedingungen allgemein in Deutschland und speziell im Untersuchungsraum Bayern im Mittelpunkt der Betrachtung. Unter Rückgriff auf eine evolutionäre Perspektive wird zu Beginn die Entwicklung von IT-Outsourcing in Deutschland aufgezeigt. Dies ist insofern zielführend, als viele der strukturellen und marktlichen Rahmenbedingungen mittels dieser kontextspezifischen Entwicklung erklärt werden können. Analog wird, aufbauend auf diesen Erkenntnissen, die Anbieterseite in Deutschland näher beleuchtet. Auf nationaler Ebene wirken ferner formelle Institutionen, wie z. B. die Gesetzgebung oder aber geltende Standards, die in ihrer Durchsetzung Einfluss auf die Outsourcing-Entscheidung von Unternehmen ausüben. Im Sinne einer Analyse auf unterschiedlichen räumlichen Maßstabsebenen fokussiert der zweite Teil des Kapitels die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die branchenspezifischen Gegebenheiten des ITK-Sektors im Untersuchungsraum. Im letzten Abschnitt stehen schließlich die empirischen Ergebnisse der quantitativen Erhebung im Vordergrund. Dabei werden strukturelle Merkmale der befragten Unternehmen dahin gehend untersucht, inwieweit diese die Verlagerungsentscheidung beeinflussen. Die gewonnenen Erkenntnisse leiten auf die damit verbundenen Aspekte der Prozessgestaltung über. Den Abschluss des Kapitels bilden empirisch erhobene Zielsetzungen und Motive, warum Unternehmen auslagern oder aber dies gerade nicht in ihre strategische Überlegung einbeziehen.

5.1 Branchenspezifische und rechtliche Rahmenbedingungen in Deutschland

Laut KREUTTER ET AL. (2007: 175f.) existieren für die IT-Outsourcing-Branche in Deutschland nur sehr wenige empirische Untersuchungen. Eine Analyse der Entwicklung des IT-Outsourcing-Marktes in Deutschland und des hieraus resultierenden Anbietermarktes liefert wichtige Einflussgrößen, um Entstehungs- und Umfeldbedingungen für mögliche Netzwerkkonstellationen aufzuzeigen.

5.1.1 Die Struktur und Entwicklung des Outsourcing-Marktes

Die Verlagerung der Datenverarbeitung wurde bereits Ende der Sechzigerjahre und Anfang der Siebzigerjahre zur Lösung interner EDV-Probleme bzw. aufgrund neu erlassener Verordnungen im Bereich Lohn- und Gehaltsabrechnung thematisiert (vgl. z. B. HEINRICH 1969; SCHOTT 1997: 1; Interview M7). Auch aufgrund der kostenintensiven Hardware in Form von Zentralrechnern erlangten Service-Rechenzentren insbesondere bei KMU eine wachsende Bedeutung und führten dazu, dass in der Zeit vor allem diese Unternehmensgruppe als potenzielle Auftraggeber für eine Datenverarbeitung außer Haus betrachtet wurde. Insofern ist für Betriebe dieser Größenordnung die Verlagerung von IT-Prozessen an externe Dienstleister kein neues Phänomen (vgl. KÖHLER 2007: 68; KNOLMAYER 2007b: 3; Interview M7). In den darauffolgenden Jahren reduzierten sich sowohl die Preise als auch die physische Größe der Rechner nachhaltig. Gleichzeitig verbesserte sich auch die Handhabbarkeit der Hardware für die Unternehmen. Als Reaktion auf diese Entwicklung gingen viele Betriebe in den Achtzigerjahren dazu über, ihre vormals extern vergebenen Prozesse ins Unternehmen zurückzuholen (vgl. Interview M7; SCHOTT 1997: 1).

Angesichts der wirtschaftlichen Entwicklung Anfang der Neunzigerjahre gerieten die Unternehmen verstärkt unter Kostendruck, was der Diskussion um den Fremdbezug unternehmensinterner IT-Leistungen neuen Nachdruck verlieh. Im selben Zuge veränderte sich die strategische Grundausrichtung in zahlreichen Unternehmen. So bewegte sich, auch ausgelöst durch die viel zitierten Untersuchungen von WOMACK ET AL. (1991) über die Erfolgsgeschichte japanischer Automobilhersteller, das Idealkonzept einer organisatorischen Ausrichtung von ehemals vertikal integrierten Konzernen hin zu einer Verringerung der Organisationstiefe (vgl. SCHOTT 1997: 2). In die gleiche Richtung zielte das von PRAHALAD/HAMEL (1990) zu jener Zeit veröffentlichte Konzept der Kernkompetenz, durch welches die Unternehmen zu einer marktorientierten Ausrichtung sogenannter flankierender Unternehmensteile angehalten wurden. Auch der Beitrag HIPPELS (1990) zu einer effizienten, unternehmenübergreifenden Aufgabenverteilung unterstrich das neue Axiom einer schlanken Organisation. Diese strategischen Konzepte und Abhandlungen erhöhten in der Zeit nachhaltig die Bereitschaft für Outsourcing im Produktions- und Fertigungsbereich (vgl. FINK ET AL. 2004: 33f.).

Im Einklang damit veränderte sich auch die Einstellung gegenüber der eigenen Informationsverarbeitung im Hause und die Forderungen nach Restrukturierung der EDV-Abteilungen wurden lauter. Viele EDV-Abteilungen kämpften damals mit Qualitätsmängeln und Vorwürfen, wie schlechter Servicementalität oder fehlender Integri-

onslösungen. Verbunden war dies, trotz Kostensenkungen im Hardwarebereich, mit einem überproportionalen Kostenanstieg auf der Service- bzw. Softwareseite (vgl. PICOT/MAIER 1992: 14; AHREND 1992: 4ff.; NIPPA/SEDRA 1992). Schließlich fungierten auch die Entwicklungen in der ITK-Technologie selbst als Wegbereiter und Katalysator für die Fremdvergabe von IT-Dienstleistungen. Das Aufkommen erster Breitbandnetzwerke Mitte der Achtzigerjahre sowie auch der zunehmende Einsatz von Standardsoftware und Personal Computern in den Unternehmen verringerte die Spezifität vieler Lösungen und ermöglichte, gekoppelt mit neuen, leistungsfähigeren Systemen, die Realisierung von Skaleneffekten auf Seiten der Dienstleister (vgl. Interview B4; LANGHAGEN-ROHRBACH 2006: 271).

Vor dem Hintergrund der skizzierten Entwicklungen gilt der Vertrag zwischen Eastman Kodak und den Dienstleistern IBM, Digital Equipment und Businessland aus dem Jahre 1989 als Wegbereiter des „modernen“ Outsourcings, welches im Gegensatz zur ersten Welle in den Sechziger- und Siebzigerjahren nun vornehmlich auf große Unternehmen abzielte. Die in der Folge wiederholt auftretenden Megadeals gingen nun zu meist mit einem Personal- bzw. Ressourcentransfer zum Dienstleister einher⁴⁰ (vgl. APPLEGATE/MONTEALEGRE 1991; KNOLMAYER 2007b: 3; DIBBERN ET AL. 2004: 8; BARTHÉLEMY/GEYER 2005: 533). Die geschilderte Entwicklung sorgte für großes Aufsehen und verleitete zu teilweise euphorischen Wachstumsprognosen (vgl. DIBBERN/HEINZL 2001: 339): So wurde für die USA beispielsweise Mitte der Neunzigerjahre prognostiziert, dass mehr als die Hälfte der mittleren und großen Unternehmen entweder schon Outsourcing-Aktivitäten durchgeführt hätten oder dies in Erwägung zögen (vgl. z. B. DEARDEN 1987; MCFARLAN/NOLAN 1995: 11). Zusätzlichen Impuls erhielt der Markt für IT-Dienstleistungen damals durch einen Strategiewechsel verschiedener Computerhersteller, die sich aufgrund fallender Preismargen des Hardwarebereiches fortan im IT-Software- und Dienstleistungsbereich niederließen (vgl. KÖHLER 2007: 69; VOGELMANN 1997: 24).

Im Vergleich zu den USA ist die Entwicklung des Outsourcing-Marktes in Deutschland eher verhalten (vgl. DIBBERN ET AL. 2004: 339). Als Begründung für die Zurückhaltung werden Mentalitätsunterschiede gegenüber angloamerikanischen Unternehmen angeführt. So hat sich beispielsweise DIBBERN (2004) in einer vergleichenden empirischen Studie deutscher und amerikanischer Unternehmen mit kulturellen und länder-

⁴⁰ Es wurden bereits vor diesem Zeitpunkt externe IT-Dienstleister in US-Unternehmen beschäftigt, allerdings nicht in der finanziellen Größenordnung und organisatorischen Komplexität (vgl. z. B. DIBBERN ET AL. 2004: 7ff.).

spezifischen Unterschieden zwischen Deutschland und den USA beschäftigt, GRIMSHAW/MIOZZO (2006) analysierten die unterschiedliche Entwicklung von Outsourcing in Deutschland und Großbritannien. Demzufolge sind IT-Verlagerungen in Deutschland vornehmlich durch Ausgründungen der Datenverarbeitungsabteilungen von Konzernen, wie z. B. Lufthansa, geprägt. Zielsetzung ist dabei in der Regel die Akquisition von Drittkunden, um die eigenen IT-Mitarbeiter bzw. die IT-Infrastruktur besser auszulasten (vgl. KÖHLER 2007: 68f.; GRIMSHAW/MIOZZO 2006: 1249; DIBBERN ET AL. 2004: 4).

Doch trotz der vielfach zitierten Zurückhaltung deutscher Unternehmen im Hinblick auf Outsourcing kursierten auch in Deutschland vor knapp fünf Jahren noch Wachstumsprognosen im zweistelligen Bereich. Seit der Zeit hat im Markt jedoch eine Konsolidierung stattgefunden, die zu einer Bewegung weg vom Anbieter-, und hin zu einem Käufermarkt führte. Damit einhergehend ist das Volumen wie auch die Laufzeit einzelner Outsourcing-Verträge rückläufig (vgl. u. a. Interview M1; DL3; DL6; OECKING/SCHOLTISSEK 2007: 3; ZELLER 2008).

„(N)un ist der Markt auch viel reifer geworden, da eine viel größere Wahlmöglichkeit besteht als in der Vergangenheit. Das heißt, die Zeiten sind vorbei, wo Anbieter den Anwendern oder den Nachfragern noch beliebige Preise abverlangen konnten [...]. Das Angebot ist groß, sowohl von global tätigen Unternehmen als auch von Mittelständlern in Deutschland, sodass die Preise sich auch einigermaßen nivelliert haben.“ (Interview M1)

Anknüpfend an die spezifische Entwicklung von Outsourcing in Deutschland steht im folgenden Kapitel 5.1.2 nun die Anbieterseite im Analysefokus. Es wird ein Überblick zu unterschiedlichen Systematisierungen von Dienstleistern und zur aktuellen Anbietersituation gegeben.

5.1.2 IT-Dienstleister als Netzwerkakteure – eine Systematisierung

Angesichts der gegebenen Komplexität im Bereich von IT-Systemen und –Prozessen gestaltet sich eine hinreichende Definition des Anbieters oder eines IT-Dienstleisters ebenso vielfältig und zugleich unpräzise (vgl. hierzu z. B. HRADILAK 2007: 19f.).⁴¹

⁴¹ IT-Outsourcing stellt einen Teilbereich von IT-Dienstleistungen dar. Hinsichtlich verschiedener inhaltlicher Abgrenzungen siehe HRADILAK (2007: 20).

Gewahr der damit verbundenen Unschärfen basiert die vorliegende Arbeit auf nachfolgender Definition:

„Ein Anbieter auf dem Outsourcing-Markt ist ein Unternehmen, das außer den eigenen EDV-Funktionen die komplette EDV-Funktion eines oder mehrerer weiterer Unternehmen oder Teile davon übernimmt“ (VOGELMANN 1997: 23)

Nach SCHOTT (1997: 67) beeinflussen IT-Outsourcing in erster Linie unternehmensbezogene Strukturmerkmale, wie die Eigentümer- bzw. Organisationsstruktur und ihre ursprüngliche Herkunft, den Angebotsmarkt. Entsprechend werden für die weiteren Untersuchungen die Anbieter

- nach ihrer Eigentümer- und Organisationsstruktur,
- nach ihren Zusammenarbeitsmodellen mit anderen Dienstleistern (Wettbewerbern),
- nach ihrer Größe (in Marktanteilen) und
- nach ihrem Angebotsportfolio differenziert.

Wie in Kapitel 5.1.1 dargestellt, hat sich die Anbieterlandschaft in Deutschland in erster Linie aus verschiedenen Segmenten herausgebildet. Entsprechend leiten sich im Hinblick auf eine Systematisierung nach der **Eigentümer- und Organisationsstruktur** drei Subgruppen ab (vgl. VOGELMANN 1997: 24f.; SCHOTT 1997: 69):

- **Unabhängige Outsourcing-Anbieter:** In diesem Kontext werden solche Betriebe Outsourcing-Anbieter genannt, die selbst keiner übergeordneten Unternehmensorganisation zugeordnet, sondern wirtschaftlich und rechtlich eigenständig sind. Eine Systematisierung von Schott (1997: 69) verweist dabei auf jene Unternehmen, die sich aus ihrer Tradition als Hardwareanbieter im Markt etablieren konnten. Zu dieser Gruppe zählen beispielsweise Unternehmen wie Hewlett-Packard (HP) oder IBM.
- **Konzern- bzw. mitgliederorientierte Anbieter:** Bei Unternehmen dieser Zuordnung handelt es sich zunächst um Ausgliederungen in Form von IT-GmbHs, welche insbesondere für den deutschen Markt als prägend angesehen werden (vgl. Kapitel 5.1.1; GRIMSHAW/MIOZZO 2006). Darüber hinaus zählen auch die im Rahmen der Konsolidierungstendenzen des Marktes stattgefundenen Übernahmen größerer IT-Anbieter dazu. Letztere Option nutzen beispielsweise häufig ausländische Unternehmen, um Brückenköpfe im lokalen Markt aufzubauen und so Markteintrittsbarrieren zu überwinden (vgl. SÜDDEUTSCHE ZEITUNG 2008: V2/12):

6 NETZWERKKONSTELLATIONEN UND DEREN STABILITÄT

Oggleich bereits in den Sechzigerjahren externe Verlagerungen von Datenverarbeitungsumfängen vorgenommen wurden, ist der Beginn der aktuellen Outsourcing-Diskussion auf Anfang der Neunzigerjahre zu datieren (vgl. Kapitel 5.1.1). Einhergehend mit dieser Entwicklung haben sich in den letzten Jahren eine Reihe von Verlagerungsformen herausgebildet, die sich in der Art der Zusammenarbeit zwischen dem auslagernden Unternehmen und dem IT-Dienstleister sowie durch den Grad der Wertschöpfungsorientierung und -tiefe unterscheiden (vgl. DITTRICH/BRAUN 2004: 7). Während der klassischen und neoklassischen Wirtschaftstheorie eine atomistische Konzeption zugrunde liegt, zielt der Basisgedanke zahlreicher Netzwerkansätze wie z. B. der Schwedischen Schule, darauf ab, dass ökonomisches Handeln nicht isoliert von externen Rahmenbedingungen stattfindet. Es ist vielmehr in ein soziales Wirkungsgeflecht eingebettet (vgl. GRANOVETTER 1985: 487; PFÜTZER 1995: 52; UZZI 1997: 36). Laut den Ausführungen UZZIS (1996: 676; 1997: 41f.) zu „Embedded Ties“, kann die Formalität der Beziehung in Form ihrer Gestaltung, des Stellenwertes von Verträgen sowie der Verlässlichkeit der Netzwerkpartner Aufschluss über ihre Stabilität geben. Inwieweit jedoch im vorliegenden Untersuchungszusammenhang von langfristigen und stabilen Beziehungen gesprochen werden kann, ist unklar. Die Herausbildung von Netzwerkstrukturen ist noch wenig untersucht, daher ist eine nur unzureichende empirische Basis vorhanden (vgl. DIBBERN/HEINZL 2001). Das sechste Kapitel setzt an dieser Forschungslücke an und leistet einen Beitrag dazu, einen detaillierteren Einblick in die Beschaffenheit solcher Netzwerke und die dazugehörigen kontextspezifischen Rahmenbedingungen zu ermöglichen.

6.1 Interaktionsorientierte Beziehungsmuster und IT-Verlagerungen

Basierend auf den Ergebnissen aus Kapitel 5 stehen im folgenden Abschnitt 6.1 die Netzwerkakteure und deren Interdependenzen im Vordergrund. Anhand der aufgezeigten Eigenschaften von Netzwerken (Kapitel 3.2.1) wird überprüft, ob IT-Verlagerungen mittelständischer Unternehmen innerhalb solcher Organisationsformen stattfinden. Die unterschiedlichen Intentionen in Bezug auf Outsourcing dienen dazu als weiteres Differenzierungskriterium. Der zweite Teil des Kapitels fokussiert auf die Er-

arbeitung und Gegenüberstellung spezifischer Netzwerksstrukturen. Im Zentrum der Betrachtung stehen Netzwerke hinsichtlich ihrer Erscheinungsformen, Eigenschaften und Effekte.

6.1.1 Netzwerkakteure und deren Interdependenzen

Interaktionen innerhalb von Netzwerken sind charakterisiert durch Vertrauen, spezifischen Informationstransfer sowie einer Interdependenz, die aus der Notwendigkeit gemeinsamer Problemlösungsprozesse herrühren. Sie begünstigen die Herausbildung langfristiger und exklusiver Kooperationen (vgl. UZZI 1997: 42; UZZI 1996: 675f.). Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass die Partnerwahl die anspruchsvollste und zugleich erfolgskritischste Phase im Zusammenhang mit IT-Outsourcing darstellt (vgl. z. B. auch DE MIROSCHEJII 2002: 268; VOGELMANN 1997: 26 und 34f.). Ein entsprechend großes Augenmerk legen Unternehmen daher auf die Suche, Prüfung und Auswahl ihrer Netzwerkpartner (vgl. Interview M2, M6, M8).

Die in Kapitel 3.2.1 erörterten Prinzipien der **Reziprozität und Interdependenz** umfassen die wechselseitige Abhängigkeit der beteiligten Netzwerkakteure und die Dauerhaftigkeit deren ökonomischer Interaktionen. Reziprozität impliziert dabei eine bestimmte Erwartungshaltung, die bei Nichteinhaltung die Beendigung der Zusammenarbeit und das Auseinanderbrechen des fokalen Netzwerkes zur Folge haben kann (vgl. SCHAMP 2000: 66; Kapitel 3.2.1). Diese Reziprozitätserwartung wird innerhalb von Netzwerken wie auch im Rahmen von IT-Outsourcing-Beziehungen unter anderem durch Verträge geregelt. BELLMANN/GERSTER (2006: 63) betonen, dass für mittelständische Unternehmen in der Festlegung klarer Regeln und Vereinbarungen ein wichtiger Erfolgsfaktor liegt, um das gegenseitige Vertrauen der Akteure zu erhöhen. Solche Vereinbarungen manifestieren sich im Zusammenhang mit IT-Outsourcing etwa in Form von Service Level Agreements (SLA), welche zum Ziel haben, die Rechte und Pflichten der Vertragsparteien möglichst klar und umfassend abzugrenzen.

„In einem Outsourcing-Deal gibt es drei Grundregeln, die heißen Dokumentation, Dokumentation und Dokumentation. Und das Thema ist aus meiner Sicht stark vernachlässigt, gerade bei deutschen Unternehmen. Da sind die Amerikaner viel weiter.“ (Interview B1)

Dessen ungeachtet sind vertragliche Vereinbarungen stets unvollständig und können nur bis zu einem bestimmten Grad die Reziprozitätserwartung erfüllen. Eine umso wichtigere Rolle spielen informelle Institutionen wie Reputation oder Vertrauen. Empirische Untersuchungen belegen, dass das Risiko opportunistischen Verhaltens und

die Gefahr des Scheiterns eines Outsourcing-Vorhabens durch Vertrauen in die Handlungen der Netzwerkpartner, beispielsweise aus einer bereits herrührenden Geschäftsbeziehung, oder mithilfe der Reputation des Dienstleisters kompensiert werden können (vgl. SCHAMP 2000: 66; DE MIROSCHEJJI 2002: 43f.; WANG 2002: 157; KLEIN 1988: 201f.; Interview U1, M1, M3, M5, M6, M8). Beiderseitiges Vertrauen der Vertragsparteien ist somit eine Grundvoraussetzung, die sich aus der reziproken Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Dienstnehmer entwickelt.

„Insofern ist es sicher gut, zwischen Kunden und Provider auch schrittweises Vertrauen aufzubauen. Man kann nicht alles, man kann wirklich nicht alles im Vertrag regeln, sondern es muss sich auch vieles einspielen. Man muss sehen, wie es miteinander läuft.“ (Interview M1)

Die vorliegende quantitative Studie unterstreicht die Reputation des Dienstleisters als eine wichtige Einflussgröße auf die Outsourcing-Entscheidung des verlagernden Unternehmens: Auf einer Skala zwischen eins (= sehr wichtig) und fünf (= überhaupt nicht wichtig) stuften insgesamt 79 % der befragten Unternehmen diese als eine wichtige oder sehr wichtige Voraussetzung für die Verlagerung von IT-Prozessen ein.⁷⁰ Für mittelständische Unternehmen ist die Verfügbarkeit eines verlässlichen Ansprechpartners, mit dem sowohl Kommunikations- als auch Transaktionsprozesse reibungslos verlaufen, essenziell (vgl. Interview M4).

„Das Entscheidende für das Outsourcing von Dienstleistungen oder wie man es immer nennt, ist gerade für die kleinen [Unternehmen, *Anm. d. Verf.*] Vertrauen zwischen Dienstleister und Anwender. [...] (D)as ist eine Beziehung, die irgendwie passen muss, in der man auch ständig miteinander kommunizieren muss.“ (Interview M3)

Dabei spielt nicht ausschließlich Vertrauen, sondern insgesamt die Form der Zusammenarbeit und die daraus resultierenden Interdependenzen eine maßgebliche Rolle für die Verlagerungsentscheidung. Als förderlich für den Outsourcing-Erfolg hat sich eine frühzeitige, gemeinsame Einbindung von Dienstleister und auslagerndem Unternehmen in den Problemlösungsprozess erwiesen. Ein häufiger Grund für das Scheitern von Outsourcing liegt in der unzureichenden Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern. Im Rückgriff auf die Ergebnisse der Studie von BELLMANN/-GERSTER (2006: 63) kann für dieses Problem eine unzureichend geklärte Aufgabenverteilung ursächlich sein.

⁷⁰ Gemessen am Anteil derjenigen Unternehmen, die Outsourcing betreiben oder zukünftig planen.

„Es bietet sich einfach an, die Mitarbeiter schon frühzeitig in den Prozess der Entwicklung oder Implementierung von IT-Lösungen mit zu integrieren. [...] (D)amit sie auch emotional mit dabei sind und natürlich ihr Know-how mit einbringen können [...]. Ein Kernproblem ist die Kommunikation. Die Kommunikation zwischen Dienstleister und Nachfrager [...].“ (Interview M4)

Die Interdependenz drückt sich ferner durch eine langfristig ausgerichtete Zusammenarbeit zwischen den Akteuren aus, indem die beteiligten Partner unterstellen, dass sich die jeweils geleisteten Beiträge im Laufe der Zeit ausgleichen werden (vgl. GOULDNER 1984: 47ff.). Entsprechend den theoretischen Ausführungen in Kapitel 3.2.1 kommt BLAU (1968) in seiner Studie über soziale Austauschprozesse zu dem Ergebnis, dass Unternehmen zu Beginn ihrer Geschäftspartnerschaft mit unkritischen Transaktionen beginnen und diese sukzessive steigern. Diese Vorgehensweise ist auch im Kontext von IT-Outsourcing festzustellen (vgl. Interview M8; DL6).

„Wenn sie etwas nicht mehr selber machen, dann aber mit über Jahrzehnte gewachsenen Partnerschaften. Das heißt, sie agieren nicht [...] opportunistisch. Der Mittelstand ist [...] als ein starkes und allzeit partnerschaftlich ausgerichtetes Konsensmodell aufgebaut. Das heißt, sie suchen sich auch Partner, mit denen [sic, *Anm. d. Verf.*] eben nicht mal schnell ein paar Monate Projekte machen.“ (Interview B6)

Ein besonders wichtiges Kriterium ist ein Partner auf Augenhöhe. Damit verbinden mittelständische Unternehmen vornehmlich Kooperationspartner, die ähnlich wie sie organisiert und strukturiert sind. Auch FITZGERALD/WILLCOCKS (1994) kommen in ihrer Studie zu der Schlussfolgerung, dass ein hinreichendes Maß an kulturellem Verständnis zwischen den beteiligten Akteuren erforderlich ist. Im Verweis auf GRANOVETTERS (1985) Embeddedness-Konzept unterstreichen KERN/WILLCOCKS (2000: 332 und 341f.), dass sich Erfolg in einem Outsourcing-Projekt nur einstellt, wenn der Dienstleister die Verlagerungsprozesse verstanden und die Erwartungshaltung des Kunden erfüllen kann. In rein transaktionsbasierten und auf Vertragserfüllung ausgerichteten Arrangements tritt dieser Effekt hingegen nicht ein. Das Verständnis der Kundenbelange ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Outsourcing:

„[Wichtig ist, *Anm. d. Verf.*] (e)in Dienstleister, [...] der zeigt, dass er letztendlich die Probleme des Unternehmens verstanden hat. Der auch in einer gewissen Weise auf gleicher Höhe mit dem Unternehmen ist. Man spricht hier manchmal von Prozessreife.“ (Interview B5)

SYDOW (1992: 133f.) verweist im Kontext netzwerkspezifischer Unternehmensbeziehungen darauf, dass divergierende Unternehmenskulturen und Interessenunter-

schiede erhebliche Transaktions- bzw. Koordinationskosten zwischen den Netzwerkpartnern verursachen. Aus diesem Grunde bevorzugen mittelständische Unternehmen ihre Geschäftspartner aus dem eigenen soziokulturellen Umfeld. Das aus langfristiger Zusammenarbeit herrührende, wechselseitige Vertrauen kann maßgeblich zur Senkung der Transaktionskosten beitragen. Nach SAYER (1997: 19) haben gemeinsame kulturelle Normen und Werte großen Einfluss auf die Vertrauensbildung: Während interpersonales Vertrauen erst erarbeitet werden muss, gewährleistet der Rückgriff auf eine gemeinsame kulturelle Basis eine allgemeine Erwartungs- und Handlungssicherheit.⁷¹ Dies ist ein weiterer Erklärungsbeitrag dafür, warum diese Unternehmensgruppe als Geschäftspartner ebenso mittelständisch strukturierte Firmen bevorzugt. Der gemeinsame Sprach- und Kulturfundus fördert das gegenseitige Vertrauen (vgl. Interview M1, M5, B3, B5, U1, DL6):

„Wir stellen fest, dass Unternehmen aus dem Mittelstand ein hohes Interesse daran haben, einen Partner zu finden, der ähnlich wie sie auch mittelständisch ist. Der ähnlich wie sie auch denkt, der auch immer, wie man so schön sagt, ein Partner auf Augenhöhe ist. Das ist ein wichtiges Kriterium. Weil Sie laufen als Mittelstandsunternehmen ansonsten Gefahr, dass Sie bei einem Provider oder Dienstleister sind, bei dem Sie vielleicht nicht die Bedeutung haben, wie Sie sich das gerne wünschen würden.“
(Interview DL6)

Arbeiten Dienstleister und Dienstnehmer erstmalig in einem Projekt zusammen oder ist der Anbieter neu im Markt, fällt es den Unternehmen aus den genannten Gründen ungleich schwerer, die Qualität und Leistung des IT-Dienstleisters zu beurteilen und den erforderlichen Vertrauensvorschuss in die Geschäftsbeziehung zu investieren. Die Unternehmen sehen sich mit einem erhöhten Opportunismusrisiko konfrontiert und zögern, das aufgebaute Fach- und Prozess-Know-how an den unbekanntem externen Dienstleister abzugeben:

„(I)ch war froh, dass ich mit den Leuten weiter zusammenarbeiten kann, mit denen ich auch schon über die letzten Jahre zusammengearbeitet habe. Aber wenn ich jetzt eine Entscheidung hätte treffen müssen, zwischen zwei unbekanntem Dienstleistern, das wäre nicht ganz einfach gewesen“ (Interview U1).

⁷¹ SAYER (1997: 19) bezieht sich in seinem Aufsatz auf nationale Kultur. Nach LOISELLE (2000: 86) sind jedoch auch der Unternehmenskultur verbindende Elemente wie Werte, Normen und Grundannahmen inhärent, die das Verhalten der Träger der jeweiligen Unternehmenskultur steuern (vgl. z. B. auch HEINEN 1985: 987).

7 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE UND BEITRAG ZUR WEITERENTWICKLUNG DES FACHES

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden internationalen wirtschaftlichen Verflechtung von KMU, gekoppelt mit immer kürzeren Innovationszyklen im ITK-Bereich und den damit verbundenen Möglichkeiten einer virtuellen Vernetzung, zielt die vorliegende Untersuchung darauf ab, die Bedeutung von IT-Outsourcing bei mittelständischen Unternehmen näher zu analysieren. Es stellte sich die Frage, ob IT-Verlagerungen innerhalb von Netzwerken erfolgen und inwieweit diese ökonomischen Interaktionen in ein spezifisches soziokulturelles sowie räumliches Umfeld eingebettet sind. Die skizzierte Problemstellung ist von wissenschaftlichem Interesse, als insbesondere in Bezug auf IT-Outsourcing vermehrt auf die mangelnde empirische Basis bei KMU verwiesen wird. In Anbetracht dessen, dass der Mittelstand in Bayern wie auch im gesamten Bundesgebiet einen Großteil der ansässigen Unternehmen repräsentiert, liefert die vorliegende Untersuchung einen angemessenen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke.

7.1.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Untersuchung widmete sich im Speziellen der interorganisationalen Aufgabenteilung innerhalb von Netzwerkstrukturen und deren räumlicher Verortung im Bereich IT-Outsourcing. Wissenschaftliche Zielsetzung der Studie war es, einen Beitrag zur Konzeptualisierung von IT-Outsourcing im Hinblick auf mögliche Verlagerungsaktivitäten mittelständischer Unternehmen zu leisten. Als Untersuchungsraum wurde das Bundesland Bayern herangezogen. In der empirischen, betriebswirtschaftlichen Literatur wird häufig eine an Kostenaspekten bzw. -motiven orientierte Forschung für Outsourcing von Großunternehmen verfolgt, wirtschaftsgeographische Arbeiten konzentrieren sich vornehmlich auf eine Untersuchung räumlicher Ballungstendenzen, beispielsweise induziert durch Softwareindustrien. Der Mehrwert der Arbeit beruht auf einer Synthese aus den beiden Forschungsschwerpunkten. So stehen die Frage, in welchen organisationalen Modellen mittelständische Unternehmen ihre IT-Umfänge verlagern und die sich hieraus ableitenden räumlichen Implikationen im Mittelpunkt der Untersuchung. In fachübergreifender Perspektive wird somit betriebswirtschaftliche Praxis mit theoretischem Interesse und insbesondere wirtschaftsgeographischen Fragestellungen kombiniert.

Die empirische Basis reflektiert eine multimethodale Vorgehensweise aus quantitativen und qualitativen Erhebungsinstrumenten. Die postalische Befragung umfasste eine Stichprobe von 4 000 mittelständischen Unternehmen mit zwischen 50 und 500 Mitarbeitern in Bayern. Im Sinne einer methodischen Triangulation wurde zur Erweiterung der auf diese Art und Weise gewonnenen Ergebnisse zusätzlich ein Befragungssample von 25 Experten aus den Bereichen Politik und Wirtschaft ausgewählt, das mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurde. Der Weg über zusätzliche qualitative Interviews wurde dabei nicht ausschließlich gewählt, um die Ergebnisse aus der quantitativen Befragung auf ihre Validität zu überprüfen. Vielmehr hat sich der Methodenpluralismus als geeignet dafür erwiesen, um die in der quantitativen Befragung herausgearbeiteten Kernaussagen zu ergänzen und bislang nicht betrachtete Phänomene im vorliegenden Untersuchungskontext aufzudecken.

Ausgangspunkt war die Fragestellung, ob seitens mittelständischer Unternehmen IT-Verlagerungen generell in Anspruch genommen werden. Hintergrund ist die in den Medien und auch in der Literatur häufig prognostizierte Verlagerungswelle von IT-Dienstleistungen. Diese entwickelt sich für deutsche Unternehmen im Allgemeinen und besonders für KMU bislang verhalten. Die empirische Analyse konzentrierte sich zunächst auf unternehmerische Strukturmerkmale, die einen signifikanten Einfluss auf ihre Outsourcing-Entscheidungen ausüben. Fragen nach der inhaltlichen und organisationalen Gestaltung der verlagerten Prozesse wurden aus dem Lehrgebäude der Neuen Institutionenökonomik heraus beleuchtet. Als weiterer Erklärungsfaktor diente das Konzept der Kernkompetenz aus den Reihen der ressourcenbasierten Ansätze. Diese wirtschaftswissenschaftlichen Theoriekonstrukte erfahren gleichwohl im Zusammenhang mit IT-Verlagerung eine gewisse Prominenz.

Durch moderne ITK-Technologien ist eine Datenübertragung über große Distanzen hinweg möglich geworden. Vor diesem Hintergrund entstehen vielfältige Netzwerkbeziehungen und Partnerschaften, die Wandlungen unterworfen sind. Diese Entwicklungen wirken sich auf räumliche Strukturen aus, die es aus wirtschaftsgeographischer Perspektive zu reflektieren galt. Somit lag ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit auf der Identifizierung und Analyse von Verlagerungsmodellen mittelständischer Unternehmen sowie der Ableitung räumlicher Wirkungseffekte. Anhand eines qualitativen Analyseschemas nach dem Konzept der Global Production Networks von HENDERSON ET AL. (2002), wurden die durch IT-Outsourcing induzierten Interaktionen auf ihre netzwerkspezifische, soziokulturelle und räumliche Einbettung hin untersucht. Zielsetzung war es, spezifische Erklärungsmechanismen für die Entstehung und Wechselwir-

8 AUSBLICK UND IMPLIKATIONEN FÜR WEITEREN FORSCHUNGSBEDARF

Durch moderne ITK-Technologien können räumlich trennbare Unternehmensfunktionen je nach Arbeits- oder Kapitalintensität von den Anbietern mit dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis für die auslagernden Unternehmen erbracht werden. Aus dieser These lassen sich interessante Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten entwickeln, zu denen die Wirtschaftsgeographie geeignete Konzepte und Ansätze bieten kann. Generell ist daher eine vermehrte Beachtung des Themas IT-Dienstleistungen und Outsourcing in der Wirtschaftsgeographie wünschenswert. Darüber hinaus eröffnet die Thematik Offshore-Outsourcing von IT-Dienstleistungen im Spannungsfeld zwischen globaler Integration und lokaler Verortung interessante Themenfelder für wirtschaftsgeographische Forschungsarbeiten, die in dieser Disziplin bislang nur vereinzelt beachtet wurden.

Die geführten Expertengespräche geben Hinweise darauf, dass die Tendenz zu Offshore-Outsourcing mit zunehmender Unternehmensgröße und auch dem Internationalisierungsgrad der jeweiligen Unternehmung ansteigt. Perspektiven für zukünftige Forschungsstudien ergeben sich aus der Analyse existierender Netzwerke und Kooperationsbeziehungen großer und international agierender Unternehmen im Zusammenhang mit Offshore-Outsourcing. Es lassen sich im Detail Fragen zu Machtbeziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen und lokalen Strukturen, zu spezifischen Steuerungsinstrumenten und institutionellen Einflussmechanismen sowie zu räumlichen Dimensionen und Bezügen klären. Dabei ist es vermutlich zielführend, die Outsourcing-Aktivitäten einer fokalen Branche ins Auge zu fassen.

Zusätzlicher Forschungsbedarf ergibt sich aber gerade auch im Bereich IT-Out-

LITERATUR

- A.T. KEARNEY (2004a): *IT-Offshoring und Implikationen für den Standort Deutschland. IT-Offshoring-Studie*. o. O.
- A.T. KEARNEY (2004b): *Making Offshore Decisions*. Chicago.
- ACKERMANN, ROLF (2001): *Pfadabhängigkeit, Institutionen und Regelform*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- AHREND, DANIEL (1992): Das Outsourcing-Konzept. Darstellung und Kritik einer alternativen Organisationsform für die betriebliche Datenverarbeitung. (= *Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Bremen* Bd. 50), Bremen.
- ALTVATER, ELMAR und BIRGIT MAHNKOPF (2004): *Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- AMBERG, MICHAEL und MARTIN WIENER (2006): *IT-Offshoring. Management internationaler IT-Outsourcing Projekte*. Heidelberg: Physica.
- AMIN, ASH und NIGEL THRIFT (1992): Neo-Marshallian Nodes in Global Networks. In: *International Journal of Urban and Regional Research*; Jg. 16, H. 4, S. 571 - 587.
- AMIN, ASH und NIGEL THRIFT (1994): Living in the Global. In: AMIN, ASH und NIGEL THRIFT (Hrsg.): *Globalization, Institutions, and Regional Development in Europe*. Oxford; New York: Oxford University Press, S. 1 - 22.
- ANDERSON, JAMES C. und JAMES A. NARUS (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. In: *Journal of Marketing*; Jg. 54, H. 1, S. 42 - 58.
- ANG, SOON und LARRY L. CUMMINGS (1997): Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing. In: *Organization Science*; Jg. 8, H. 3, S. 235 - 255.
- ANG, SOON und DETMAR W. STRAUB (1998): Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of the U.S. Banking Industry. In: *MIS Quarterly*; Jg. 22, H. 4, S. 535 - 552.
- APPLEGATE, LYNDA M. und RAMIRO MONTEALEGRE (1991): *Eastman Kodak Company: Managing Information Systems through Strategic Alliances*. Boston: Harvard Business School.
- APTE, UDAY M., MARION G. SOBOL, SHO HANAOKA, TATSUMI SHIMADA, TIMO SAARINEN, TIMO SALMELA und ARI P. J. VEPSALAINEN (1997): IS Outsourcing

- WINKLER, JESSICA, JENS DIBBERN und ARMIN HEINZL (2008): The Impact of Cultural Differences in Offshore Outsourcing - Case Study Results from German-Indian Application Development Projects. In: *Information Systems Frontiers*; Jg. 10, H. 2, S. 243-258.
- WOMACK, JAMES P., DANIEL T. JONES und DANIEL ROOS (1991): *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Harper Perennial.
- WTO, WORLD TRADE ORGANIZATION (2005): III Thematic Essays: C Offshoring Services: Recent Developments and Prospects. In: WORLD TRADE ORGANIZATION (Hrsg.): *World Trade Report 2005*. S. 265 - 302.
- WULLENKORD, AXEL, ANDREAS KIEFER und MATTHIAS SURE (2005): *Business Process Outsourcing. Ein Leitfaden zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung im Rechnungs- und Personalwesen*. München: Vahlen.
- WÜLLENWEBER, KIM, HEIKO GEWALD, WOLFGANG KÖNIG, TIM WEITZEL und JOCHEN FRANKE (2006): *Business Process Outsourcing. Eine Nutzen- und Risikenanalyse in der deutschen Bankenbranche*. Frankfurt am Main: o. V.
- YEUNG, HENRY WAI-CHUNG (2003): Practicing New Economic Geographies: A Methodological Examination. In: *Annals of the Association of American Geographers*; Jg. 93, H. 2, S. 442 - 462.
- ZADEMACH, HANS-MARTIN und JOHANNES GLÜCKLER (mimeo) (2008): *Dienstleistungsstandort Bayern. Endbericht der Forschungsarbeiten. Im Auftrag des Bayerischen Industrie- und Handelskammertags*. Eichstätt; München.
- ZELLER, THOMAS (Hrsg.) (2008): *Verlierer und Gewinner. Übersicht deutscher IT-Services-Markt 2007*. [http://www.cio.de/it_berater/854450/; Abfrage vom 19.06.2008].
- ZENGER, TODD R. und WILLIAM S. HESTERLY (1997): The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-powered Incentives, and Molecular Units. In: *Organization Science*; Jg. 8, H. 3, S. 209 - 234.
- ZEW, ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (Hrsg.) (2007): *IKT-Report 2007. Unternehmensbefragung zur Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien*. Mannheim: ZEW.
- ZUKIN, SHARON und PAUL DiMAGGIO (1990): Introduction. In: ZUKIN, SHARON (Hrsg.): *Structures of Capital: The Social Organization of the Economy*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 1 - 36.

Wirtschaft und Raum

Eine Reihe der Münchener Universitätschriften

herausgegeben von

Prof. Dr. Hans-Dieter Haas
Universität München

- Band 18: Stephan Lifka: **Entscheidungsanalysen in der Immobilienwirtschaft**
2009 · 304 Seiten · ISBN 978-3-8316-0880-5
- Band 17: Matthias Wallisch: **Der informelle Beteiligungskapitalmarkt in Deutschland · Rahmenbedingungen, Netzwerke und räumliche Investitionsmuster**
2009 · 278 Seiten · ISBN 978-3-8316-0875-1
- Band 16: Simon Martin Neumair: **Agrarprotektionismus in Industrieländern – das Beispiel der EU-Zuckermarktordnung · Perspektiven und Anpassungen der Zuckerwirtschaft in Bayern**
2008 · 396 Seiten · ISBN 978-3-8316-0804-1
- Band 15: Bernd Alexander Forster: **Anpassungsdruck und Anpassungsstrategien des grenznahen Handwerks angesichts veränderter Wettbewerbsbedingungen im Zuge der EU-Erweiterung 2004**
2007 · 250 Seiten · ISBN 978-3-8316-0696-2
- Band 14: Dieter Matthew Schlesinger: **Unternehmerische Motive eines umweltgerechten Verhaltens**
2006 · 204 Seiten · ISBN 3-8316-0644-7
- Band 13: Michael Oechsle: **Erweiterung von Geschäftsfeldern im Non-Aviation-Bereich an europäischen Flughäfen unter besonderer Berücksichtigung des Standorts München**
2005 · 400 Seiten · ISBN 3-8316-0544-0
- Band 12: Hans-Martin Zademach: **Spatial Dynamics in the Markets of M&A** · Essays on the Geographical Determination and Implications of Corporate Takeovers and Mergers in Germany and Europe
2005 · 150 Seiten · ISBN 3-8316-0478-9
- Band 11: Johannes Rehner: **Netzwerke und Kultur** · Unternehmerisches Handeln deutscher Manager in Mexiko
2004 · 268 Seiten · ISBN 3-8316-0352-9
- Band 10: Norbert Schultes: **Deutsche Außenwirtschaftsförderung** · Ökonomische Analyse unter Berücksichtigung der Aktivitäten und Programme in Japan · 2., unveränderte Auflage
2006 · 304 Seiten · ISBN 3-8316-0646-3
- Band 9: Petra Oexler: **Citylogistik-Dienste** · Präferenzanalysen bei Citylogistik-Akteuren und Bewertung eines Pilotbetriebs dargestellt am Beispiel der dienstleistungsorientierten Citylogistik Regensburg (RegLog(r))
2002 · 418 Seiten · ISBN 3-89481-450-0
vergriffen – kein Nachdruck geplant
- Band 8: Eckhard Störmer: **Ökologieorientierte Unternehmensnetzwerke** · Regionale umweltinformationsorientierte Unternehmensnetzwerke als Ansatz für eine ökologisch nachhaltige Wirtschaftsentwicklung
2001 · 410 Seiten · ISBN 3-8316-8410-3
- Band 7: Jochen Scharrer: **Internationalisierung und Länderselektion** · Eine empirische Analyse mittelständischer Unternehmen in Bayern
2001 · 231 Seiten · ISBN 3-8316-8407-3

- Band 6: Romed Kelp: **Strategische Entscheidungen der europäischen LKW-Hersteller im internationalen Wettbewerb**
2000 · 231 Seiten · ISBN 3-8316-8390-5
- Band 5: Mathias von Tucher: **Die Rolle der Auslandsmontage in den internationalen Wertschöpfungsnetzwerken der Automobilhersteller**
1999 · 270 Seiten · ISBN 3-8316-8369-7
- Band 4: Claudia Lübbert: **Qualitätsorientiertes Umweltschutzmanagement im Tourismus**
1999 · 275 Seiten · ISBN 3-89481-359-8
vergriffen – kein Nachdruck geplant
- Band 3: Christian Michael Schwald: **Religionsgeprägte Weltkulturen in ökonomischen Theorien**
1999 · 228 Seiten · ISBN 3-8316-8355-7
- Band 2: Martin Heß: **Glokalisierung, industrieller Wandel und Standortstruktur – das Beispiel der EU-Schienefahrzeugindustrie**
1998 · 218 Seiten · ISBN 3-8316-8335-2
- Band 1: Till Werneck: **Deutsche Direktinvestitionen in den USA – Determinanten und Wirkungen am Beispiel der Bundesstaaten Georgia, North Carolina und South Carolina**
1998 · 298 Seiten · ISBN 3-8316-8334-4

Erhältlich im Buchhandel oder direkt beim Verlag:

Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · info@utzverlag.de

Gesamtverzeichnis unter: www.utzverlag.de