

## 2 Effizienz versus Legitimität: Ökonomische und institutionelle Perspektive bei IT-Outsourcing-Entscheidungen

### Zusammenfassung

In diesem Teil der Dissertation werden ökonomische und institutionelle Einflüsse auf IT-Outsourcing-Entscheidungen theoretisch abgeleitet und empirisch überprüft. Die Basis dafür bilden 227 erstmalige Auslagerungen von in Deutschland ansässigen Aktiengesellschaften zwischen 1990 und 2008. Konkret wird ein Zusammenhang zwischen Effizienzkriterien (Kosteneffizienz, Cashbedarf und Verschuldung sowie Aktienrendite), Legitimitätskriterien (Nachahmung großer und erfolgreicher Unternehmen sowie Branchenverhalten) und der Auslagerungsentscheidung untersucht und in Abhängigkeit des Planungshorizonts (Vertragslaufzeit) differenziert.

Die Ergebnisse legen nahe, dass eine Koexistenz von ökonomischen und institutionellen Einflüssen auf IT-Outsourcing-Entscheidungen besteht. Hinsichtlich der Effizienzkriterien wird eine IT-Outsourcing-Entscheidung umso wahrscheinlicher, je schlechter die Unternehmensperformance ist. Zudem steigt die Auslagerungswahrscheinlichkeit aus Legitimitäts Gesichtspunkten, je mehr große, erfolgreiche und branchengleiche Organisationen bereits ihren IT-Betrieb an externe Dienstleister übergeben haben. Die Resultate lassen sich in Abhängigkeit der gewählten Vertragslaufzeit differenzieren. Während bei kurzen Laufzeiten bis zu vier Jahren eine niedrige Aktienrendite Einfluss auf die IT-Outsourcing-Entscheidung nimmt, dominieren bei langen Vertragslaufzeiten ab fünf Jahren – und damit bei stärker irreversiblen Auslagerungen mit mehr Unsicherheit – eine geringe Kosteneffizienz sowie hoher Cashbedarf bzw. Verschuldung. Zudem wirken Legitimitätskriterien bei kurzen Vertragslaufzeiten stärker als bei langen.

Die Erkenntnisse dieser Untersuchung stützen aus Sicht der Wissenschaft sowohl die ökonomische als auch die institutionelle Perspektive. Aus praktischer Sicht sind die Ergebnisse für Auftraggeber und IT-Dienstleister aufschlussreich, da sie Einblicke auf entscheidungsrelevante Faktoren in einem großen und wachsenden Markt offenbaren.

## 2.1 Einleitung

### 2.1.1 Hintergrund

„(...) das Schwerste dieser Welt ist der Entschluss.“ (Franz Grillparzer)

Entscheidungssituationen gehören für Lenker von Unternehmen zum Alltag. Eine bedeutende Entscheidung ist die Bestimmung der Wertschöpfungstiefe und damit die Abwägung zwischen den Alternativen „Make“ oder „Buy“. Sie legt die Grenzen des Unternehmens fest. Im Bereich der Informationstechnologie ist eine Auslagerungsentscheidung – wie bereits in Kapitel 1 dargestellt – häufig von strategischer Bedeutung und zieht oftmals weitreichende Auswirkungen auf die Unternehmung nach sich, die das Leistungsvermögen und die Eigentumsrechte beeinflussen und überdies schwer reversibel sind.<sup>64</sup> Nicht selten kontrahieren Auftraggeber mit einer IT-Auslagerung mehr als ein Prozent der Gesamtkosten ihres Unternehmens und vergeben Leistungen, zu denen nahezu alle Mitarbeiter und Prozesse Berührungspunkte aufweisen,<sup>65</sup> über fünf Jahre und länger an einen oder mehrere Dienstleister. Die Festlegung, ob eine einzelne IT-Funktion intern erbracht oder ausgelagert wird, unterliegt daher in der Regel einem komplexen Entscheidungsprozess.<sup>66</sup>

Bei der Entscheidungsfindung orientieren sich Unternehmen an systematischen und nachvollziehbaren Entscheidungskriterien. Im Hinblick auf deren theoretische Analyse lassen sich unter anderem zwei grundsätzliche Perspektiven unterscheiden. Zum einen können Entscheider eine *ökonomische Perspektive* einnehmen und sich in erster Linie nach *Effizienzkriterien* richten. In diesem Fall wählen sie jene Alternative, welche den größten Effizienzgewinn oder Nutzenzuwachs verspricht. Demnach fußen ihre Beschlüsse auf Kennzahlen und Bewertungssystemen, die das Management als Maßstab für sein Handeln bestimmt. Zum anderen können Unternehmen bei Entscheidungen eine *institutionelle Perspektive* einnehmen. Dann räumen sie der *Legitimation* ihrer Entscheidung höchste Priorität ein und orientieren sich an Vorbildern in ihrem Umfeld. Diese Maxime führt zu isomorphem, d. h. gleichartigem Verhalten von Unternehmen.

---

<sup>64</sup> Vgl. Wang et al. (2008), S. 127.

<sup>65</sup> Vgl. Loh/Venkatraman (1992a), S. 11 f.

<sup>66</sup> Vgl. dazu Dibbern (2004), S. 10 ff.

Die Faktoren *Effizienz* und *Legitimität* sind in zahlreichen empirischen Untersuchungen isoliert voneinander untersucht und nachgewiesen worden.<sup>67</sup> Der vorliegende Themenschwerpunkt untersucht die Wirkung sowohl der ökonomischen als auch der institutionellen Perspektive auf IT-Outsourcing-Entscheidungen und führt damit beide Faktoren als mögliche Komponenten der Entscheidungsfindung zusammen.

### 2.1.2 Forschungsfragen

In diesem Kapitel soll geklärt werden, welche der beiden Maximen – Effizienz oder Legitimität – bei IT-Outsourcing-Entscheidungen die zentrale Rolle einnimmt. Dabei werden die ökonomische und die institutionelle Perspektive zunächst in einen theoretischen Rahmen integriert und deren Einfluss auf die Entscheidungsfindung anschließend empirisch untersucht. Konkret werden dabei folgende Forschungsfragen beantwortet.

Forschungsfrage 1: Welche Effizienzkriterien, insbesondere in Bezug auf die finanzielle Performance eines Unternehmens, sind für IT-Outsourcing-Entscheidungen relevant?

Forschungsfrage 2: Welchen Einfluss hat Legitimität auf IT-Outsourcing-Entscheidungen?

Forschungsfrage 3: Welche der Effizienz- und Legitimitätskriterien dominieren die Entscheidungsfindung bei kurzer und welche bei langer vertraglicher Bindung?

### 2.1.3 Aufbau des Kapitels und angewandte Forschungsmethoden

Die Einführung schließt mit diesem Überblick zum Aufbau des Themenschwerpunkts ab. Danach wird in Abschnitt 2.2 zunächst ein theoretischer Rahmen aufgezeigt und ein Überblick zu bereits getätigter Forschung hinsichtlich ökonomischer und institutioneller Perspektive bei IT-Outsourcing gegeben. Sodann erfolgt die theoretische Fundierung der Forschungsfragen mit der Bildung von Hypothesen – zunächst zu ökonomischen, dann zu institutionellen Einflussfaktoren für die Auslagerungsentscheidung und schließlich zur Bedeutung der gewählten Vertragslaufzeit. Dabei wird auf Paradigmaebene eine konstruktive Forschungsmethodik angewandt. Es handelt sich um eine deduktive Analyse mittels qualitativer Literaturrecherche. Die gebildeten Hypothesen werden im

---

<sup>67</sup> Ein detaillierter Überblick zum Stand der Literatur wird später in Abschnitt 2.2.2 gegeben.

darauffolgenden Kapitel 2.3 durch eine empirisch-verhaltenswissenschaftliche Untersuchung quantitativ überprüft. Die sich anschließende Diskussion der Studie und ihrer Ergebnisse erfolgt in Abschnitt 2.4. Zuletzt wird dieser Themenschwerpunkt durch ein Fazit mit Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf in Kapitel 2.5 abgerundet.

Abb. 6 stellt den Aufbau des Kapitels zusammenfassend dar.

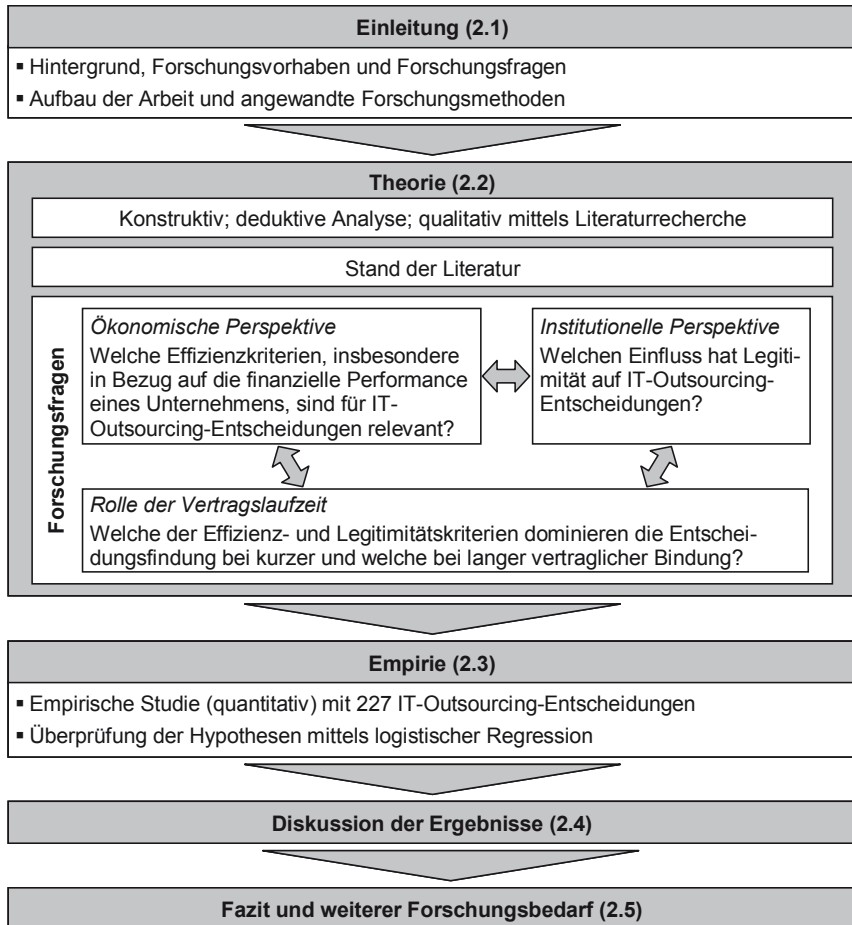


Abb. 6: Aufbau Kapitel 2

## 2.2 Theoretische Fundierung zu Entscheidungsfaktoren bei IT-Outsourcing

Im Folgenden werden Faktoren erforscht, die zur Auslagerung des IT-Betriebs führen. Dazu wird in einem theoretischen Überblick zunächst das Spannungsfeld ökonomischer und soziologisch-institutioneller Perspektiven beleuchtet. Danach erfolgt eine Zusammenfassung der bisherigen Forschungstätigkeit zu beiden Perspektiven im Kontext von IT-Outsourcing. Anschließend werden die der empirischen Untersuchung zugrunde gelegten Effizienz- und Legitimitätskriterien für Auslagerungsentscheidungen konkretisiert und erörtert. Dies basiert auf theoretischen und empirischen Erkenntnissen der IT-Outsourcing-Forschung und der *Institutional Theory*. Eine Überlegung zur Relevanz der Effizienz- und Legitimitätskriterien bei der Wahl kurzer versus langer Vertragslaufzeiten, welche den Planungshorizont, die Irreversibilität der Auslagerung und die mit der Auslagerung verbundene Unsicherheit widerspiegeln, rundet das Kapitel ab. Zwischenergebnisse werden in Form der empirisch zu untersuchenden Hypothesen präsentiert.

### 2.2.1 Theoretischer Rahmen: Ökonomische und institutionelle Perspektive

In den wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Theorien nehmen sowohl die ökonomische als auch die institutionelle Perspektive eine zentrale Rolle ein. Während die ökonomische Perspektive auf das Handeln einzelner Akteure abzielt und Effizienzkriterien als entscheidend für Verhaltensweisen betrachtet, steht beim soziologisch-institutionellen Blickwinkel das „emergente Phänomen sozialer Systeme“<sup>68</sup> im Mittelpunkt. Legitimität gilt hier als ausschlaggebendes Kriterium. Im Spektrum beider Extrempunkte siedeln sich eine Reihe wissenschaftstheoretischer Ansätze an, welche sich in ihren Annahmen grundlegend unterscheiden und im Folgenden kurz dargestellt werden.

Als effizienzgetriebener Ansatz stellt die *Neoklassische Theorie* – beispielsweise in der Ausprägung der *Rational-Choice-Theorie* – den *Homo oeconomicus* in den Mittelpunkt ihrer Analysen. Weitere zentrale Annahmen sind vollkommene Märkte und vollständige Information. Das Handeln der Akteure verläuft nach dem Prinzip der Nutzenmaximierung,<sup>69</sup> bei dem das Individuum im Fokus des Interesses steht und nicht soziale Systeme als Ganzes. Dieser sogenannte

---

<sup>68</sup> Picot et al. (2005), S. 31.

<sup>69</sup> Vgl. Coleman (1991), S. 19.

*Methodologische Individualismus* fokussiert sich also auf das Handeln Einzelner und versucht davon ausgehend kollektive Effekte zu erklären.<sup>70</sup>

Ausgangspunkt der *Neuen Institutionenökonomik* ist die Existenz von Institutionen. Als zentrale Annahmen gelten individuelle Nutzenmaximierung und begrenzte Rationalität sowie je nach Ansatz Opportunismus, asymmetrische Information und Risikoaversion. Verschiedene Gestaltungsansätze untersuchen beispielsweise die Durchsetzung von Handlungs- und Verfügungsrechten (*Property-Rights-Theorie*), die mit Transaktionen verbundenen Austauschbeziehungen zwischen Akteuren des arbeitsteiligen Wirtschaftssystems (*Transaktionskostentheorie*) oder spezifische Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen (*Principal-Agent-Theorie*).<sup>71</sup> Hier handeln Akteure – wie in der *Neoklassischen Theorie* – weitestgehend unabhängig von ihrem sozialen Gefüge.

Insgesamt sehen Vertreter der *Neoklassischen Theorien* oder Anhänger der *Neuen Institutionenökonomik* mit ihrem Fokus auf Effizienz die Bedeutung sozialer Faktoren für wirtschaftliches Handeln skeptisch.<sup>72</sup> Dabei wird vernachlässigt, dass ökonomisches Handeln in ein konkretes, beständiges System sozialer Beziehungen eingebettet ist, welches die Akteure beeinflusst. Die Folge ist eine „Untersozialisierung“ in der Analyse der Entscheidungsfindung.<sup>73</sup>

Der *soziologische Neo-Institutionalismus* überwindet dieses Defizit, indem er die Unternehmensumwelt als maßgeblichen Einflussfaktor auf das Verhalten von Organisationen beleuchtet. Dabei erkennt er nicht nur formale Institutionen an, sondern auch informelle Institutionen, die in der öffentlichen Meinung zum Ausdruck kommen und sich in Werten, Verhaltenskodices, Normen und Gesetzen (sogenannten „Rationalitätsmythen“<sup>74</sup>) niederschlagen.<sup>75</sup> In der Entscheidungsfindung wird der Konformität mit institutionalisierten Regeln Vorrang eingeräumt, wenn sie in Konflikt mit Effizienzkriterien stehen.<sup>76</sup>

In letzter Konsequenz stellt der *Institutionelle Isomorphismus* die Legitimität von Handlungen und Verhaltensweisen in den Mittelpunkt. Akteure entscheiden

---

<sup>70</sup> Vgl. Diekmann/Voss (2004), S. 14.

<sup>71</sup> Vgl. dazu Picot et al. (2005), S. 45 ff.

<sup>72</sup> Vgl. Heugens/Lander (2009), S. 61.

<sup>73</sup> Vgl. Granovetter (1985), S. 487 f.

<sup>74</sup> Walgenbach (2001), S. 325.

<sup>75</sup> Vgl. Scott/Meyer (1994), S. 3.

<sup>76</sup> Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 355.

hier als *Homo sociologicus* – eingebettet in ein soziales System – in Abhängigkeit ihrer Umgebung. Organisationen unterwerfen sich existierenden Zwängen und Normen und ahmen andere Mitglieder der Gesellschaft nach, um der Erwartungshaltung anderer gerecht zu werden. Infolgedessen führen organisatorische Veränderungen im Laufe der Zeit dazu, dass sich Unternehmen ähnlicher werden, ohne jedoch zwingend Effizienzvorteile mit sich zu bringen.<sup>77</sup> Diese Konformität ist ausschlaggebend für die Homogenität von Organisationen.

Die vorgestellte Bandbreite theoretischer Ansätze im Spannungsfeld von Effizienz und Legitimität ist in nachfolgender Abb. 7 zusammenfassend dargestellt.

Theoretischer Ansatz	Neoklassik/ Rational-Choice	Neue Institutionen- ökonomik	Soziologischer Neo-Institu- tionalismus	Institutioneller Isomorphismus
Bekannte Vertreter	Smith (1976)	Williamson (1975)	Meyer/Rowan (1977)	DiMaggio/Powell (1981)
Zentrale Annahmen	Homo oeconomicus	Individuelle Nutzenmaximie- rung, begrenzte Rationalität	Existenz formaler und informeller Institutionen	Homo sociologicus
Spektrum	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> Fokus: Individuum Ökonomische Perspektive Einfluss der Effizienz </div> <div style="width: 45%;"> Fokus: Soziale Systeme, Gesellschaft Institutionelle Perspektive Einfluss der Legitimität </div> </div>			

Abb. 7: Spektrum ökonomischer und institutioneller Theorien<sup>78</sup>

### 2.2.2 Stand der Literatur

Das dargestellte Spektrum zwischen Effizienz und Legitimität bildet den Ausgangspunkt vieler Analysen im Forschungsfeld IT-Outsourcing. Zahlreiche Autoren gingen in den vergangenen beiden Jahrzehnten der Frage nach, welche Gründe ein Unternehmen dazu bewegen, seinen IT-Betrieb auszulagern. Einige davon legten den Fokus ihrer Ermittlungen ausschließlich auf die *ökonomische Perspektive*. Die Basis dazu bilden im Wesentlichen die *Transaktionskostentheorie*, der *Resource-Based-View* oder *Kosteneffizienz und weitere Aspekte der Unternehmensperformance*. Im Folgenden werden diese drei thematischen Schwerpunkte kurz skizziert.

- Die *Transaktionskostentheorie* stützt sich auf die Unterscheidung von Produktionskosten (hier die Kosten des IT-Betriebs) und Transaktionskosten (Kosten für Koordination und Management des IT-

<sup>77</sup> Vgl. DiMaggio/Powell (1983), S. 147.

<sup>78</sup> Eigene Darstellung.

Betriebs, bei IT-Outsourcing u. a. die Kosten für die Vertragsvereinbarung sowie die Kontrolle des Dienstleisters während der Vertragslaufzeit). Demnach ist eine Auslagerung des IT-Betriebs sinnvoll, wenn die Summe aus Produktions- und Transaktionskosten bei Fremdbezug geringer ist als bei Eigenleistung. Anwender dieser Theorie in Bezug auf IT-Outsourcing sind u. a. Picot/Maier (1992), Lacity/Willcocks (1995), Bahli/Rivard (2003) oder Wintergerst/Welker (2007). Jedoch verwiesen Ang/Straub (1998) auf die Restriktionen dieser ökonomischen Perspektive. Im Rahmen ihrer Fallstudie mit 243 Banken in den USA untersuchten sie die Gültigkeit des Transaktionskostenansatzes für die Erklärung von IT-Outsourcing-Entscheidungen. Dabei konstatierten sie kritisch, dass die Transaktionskostentheorie ausschließlich auf Effizienzkriterien abzielt, während andere organisatorische Ziele wie Legitimation und Macht außer Acht gelassen werden.<sup>79</sup>

- Publikationen, welche den *Resource-Based-View* in Verbindung mit IT-Outsourcing bringen, stellen die strategische Bedeutung und Einzigartigkeit von Ressourcen in den Mittelpunkt. Entscheidend für den Mehrwert des IT-Betriebs ist hier die Kombination aus Hard- und Software sowie Personal mit entsprechendem IT- und Prozesswissen. Die passende Zusammenstellung dieser Ressourcen entscheidet über Wettbewerbsvorteile und differenzierende Alleinstellungsmerkmale. Dieser Ansatz wurde bei der Analyse von IT-Outsourcing-Entscheidungen häufig gemeinsam mit der Transaktionskostentheorie angewandt, beispielsweise bei Dibbern et al. (2001), Dibbern/Heinzl (2001) oder Lammers (2004).
- Ausgangspunkt einer Auslagerung mit ökonomischem Kalkül kann auch die *Kosteneffizienz und andere Aspekte der Unternehmensperformance* sein. Hier wird davon ausgegangen, dass durch IT-Outsourcing positive Effekte etwa auf den Cash-Flow oder die Kosten erzielt werden, so dass insbesondere Unternehmen mit Schwächen in diesen Bereichen von IT-Outsourcing-Verträgen profitieren. Diese Überlegung vertraten Loh/Venkatraman (1992a), Smith et al. (1998) und Hall/Liedtka (2005). Smith et al. (1998) fokussierten sich in ihrer Analyse von 29 IT-Outsourcing-Fällen z. B. auf die Entwicklung der Performance eines Unternehmens in den drei Jahren vor Vertragsbeginn.<sup>80</sup> Ferner wurde in der Ver-

---

<sup>79</sup> Vgl. Ang/Straub (1998), S. 545.

<sup>80</sup> Vgl. Smith et al. (1998), S. 63.



gangenheit gelegentlich darauf abgezielt, die Unternehmensperformance nicht als Ursache für die Auslagerungsentscheidung anzusehen, sondern vielmehr als deren Wirkung, etwa bei Wang et al. (2008) für IT-Outsourcing oder Gilley/Rasheed (2000) für Auslagerungen aller Art.

Neben den Autoren, die ihr Augenmerk auf Effizienzkriterien legten, konzentrierten sich andere darauf, die *institutionelle Perspektive* mit dem Verlangen nach Legitimität und Anerkennung bei IT-Outsourcing-Entscheidungen zu analysieren. Ihr Forschungsansatz fußt auf der Hypothese, dass sich Unternehmen isomorph verhalten, wenn sie dasselbe organisatorische Umfeld teilen. Dieses Verhalten kann durch regulierende Einheiten, durch sich bildende Standards und Normen oder durch die Nachahmung von Vorbildern entstehen.<sup>81</sup> Bislang gibt es in der IT-Outsourcing-Forschung nur wenige Veröffentlichungen, welche die institutionellen Einflüsse untersuchten.

- Loh/Venkatraman (1992b) betrachteten den institutionellen Einfluss des bekannten Kodak-Arrangements. Es galt als erstes IT-Outsourcing-Abkommen eines Fortune 500-Unternehmens. Sie entdeckten, dass die Auslagerung von Kodak zur Legitimierung von IT-Outsourcing beitrug und sich aufgrund dieses Beispiels viele Unternehmen zur Nachahmung entschieden. Venkatraman et al. (1994) bestätigten in einer ähnlichen Untersuchung, dass IT-Outsourcing auf imitierendes Verhalten von Unternehmen zurückgeführt werden kann.
- Lacity/Willcocks (1998) ermittelten in ihrer interviewbasierten Fallstudie mit 61 IT-Outsourcing-Fällen von 40 Unternehmen in Großbritannien und den USA, dass bei 38% aller Entscheidungen der Nachahmungseffekt eine Rolle spielte. Dabei bemerkten die Entscheider einen sichtbaren und unumkehrbaren Trend zu IT-Outsourcing in ihrer Branche.<sup>82</sup>
- Grimshaw/Miozzo (2006) fokussierten sich auf die Wechselwirkung zwischen IT-Outsourcing und institutionellen Gegebenheiten mit einem Vergleich der Rahmenbedingungen in Deutschland und Großbritannien. Anhand einer interviewbasierten Fallstudie konnte ein institutioneller Einfluss aufgedeckt werden, der in beiden Ländern sowohl von Gewerkschaft-

---

<sup>81</sup> Vgl. dazu u. a. DiMaggio/Powell (1983) bzw. den noch folgenden Abschnitt 2.2.5 zur Legitimität.

<sup>82</sup> Vgl. Lacity/Willcocks (1998), S. 369.

ten als auch von Gremien für technische und vertragliche Standards ausging.<sup>83</sup>

Bisher publizierte Arbeiten zu Effizienz oder Legitimität im Kontext von IT-Outsourcing kommen zur Erkenntnis, dass der jeweilige Faktor für die Entscheidungsfindung relevant ist. Dies legt den Schluss nahe, dass eine ausschließliche Betrachtung ökonomischer Größen ohne die Beachtung institutioneller Effekte (und umgekehrt) zu kurz greift. Seltene Arbeiten, welche die ökonomische und die institutionelle Perspektive in Bezug auf IT-Outsourcing verknüpfen, werden nachfolgend skizziert.

- Ang/Cummings (1997) untersuchten den Einfluss ökonomischer Variablen wie Produktionskostenvorteile, Kapazitätsauslastung, Spezifität von IT-Assets, (Vertrags-)Komplexität, technologische Unsicherheit, Lieferantenauswahl und Unternehmensgröße auf die Stärke institutioneller Effekte bei IT-Outsourcing im Bankensektor. Sie unterschieden dabei institutionelle Effekte aufgrund regulatorischer Gegebenheiten und die Nachahmung von Vorbildern. Im Ergebnis stellten sie fest, dass Banken primär auf Basis institutioneller Faktoren entschieden, wenn regulatorischer Einfluss vorlag, während die Entscheidungsfindung bei nachahmendem Verhalten stark von ökonomischen Faktoren moderiert wurde.<sup>84</sup>
- Barthélemy/Geyer (2004) brachten *Kosten- und Performanceaspekte* mit dem institutionellen Umfeld in Frankreich und Deutschland in Verbindung und testeten, welche Ausgangssituation für selektives Outsourcing spricht (im Vergleich zu totalem Outsourcing). Mittels Umfrage ermittelten sie zunächst, dass finanzielle Aspekte für IT-Outsourcing-Vorhaben in beiden Ländern bedeutsam sind. Hinsichtlich des institutionellen Kontextes zeigte sich, dass Full-IT-Outsourcing in Frankreich stärker verbreitet ist als in Deutschland. Dies führten sie auf unterschiedliche Einstellungen und Verhaltenskodices des Managements in beiden Ländern zurück, so dass ein institutioneller Einfluss zu erkennen war.<sup>85</sup>
- Miranda/Kim (2006) erforschten empirisch, wie der Einfluss von *Transaktionskosten* auf Outsourcing-Entscheidungen abhängig vom institutionellen Kontext variiert. Dabei unterschieden sie zwischen „politischer“

---

<sup>83</sup> Vgl. Grimshaw/Miozzo (2006), S. 1229.

<sup>84</sup> Vgl. Ang/Cummings (1997), S. 249.

<sup>85</sup> Vgl. Barthélemy/Geyer (2004), S. 95.

und „professioneller“ bzw. „privatwirtschaftlicher“ Umgebung und wiesen moderierende Effekte auf zentrale Größen der *Transaktionskostentheorie*, wie Opportunismus, begrenzte Rationalität und Transaktionshäufigkeit, nach. Signifikante Bedeutung für die Outsourcing-Entscheidung hatten auch Spezifität und Unsicherheit – jedoch unabhängig vom institutionellen Kontext.<sup>86</sup>

- Vitharana/Dharwadkar (2007) integrierten in ihrer Arbeit die *Transaktionskostentheorie* und die *Institutional Theory* in einen theoretischen Rahmen. Sie zeigten auf, dass Institutionalismus einem dreistufigen Entwicklungsprozess folgt (Innovations-, Stabilisierungs- und Deinstitutionalisierungsphase). In Bezug auf IT-Outsourcing nehmen Transaktionskosten in Form von Screening- und Monitoring-Aufwänden in den einzelnen Prozessstufen einen unterschiedlichen Stellenwert ein. Demgemäß treten in der Innovationsphase in erster Linie Nachahmungseffekte auf, in der Stabilisierungsphase tendenziell normativer Druck und in der Deinstitutionalisierungsphase eher regulierende Zwänge.<sup>87</sup> In den ersten beiden Phasen spielen gemäß Vitharana/Dharwadkar (2007) institutionelle Faktoren die entscheidende Rolle für IT-Outsourcing-Verhalten, während Transaktionskosten die Entscheidungen in der Deinstitutionalisierungsphase dominieren.

Zusammenfassend konnten bereits in der Vergangenheit institutionelle Einflüsse auf IT-Outsourcing-Entscheidungen nachgewiesen werden. Diese Arbeiten beschränkten sich meist auf einen Vergleich institutioneller Umfelder („*Organizational Fields*“), z. B. durch eine Gegenüberstellung zweier Länder (etwa Deutschland versus Großbritannien) oder durch die Unterscheidung von politischem und privatwirtschaftlichem Umfeld. Bislang sind mit den vier beschriebenen Arbeiten nur wenige dem Autor bekannte Publikationen davon ausgegangen, dass sowohl Effizienzkriterien als auch Legitimität die Ausgangsbasis für Outsourcing-Entscheidungen bilden können. Auch bei einer integrierten Betrachtung von ökonomischen und institutionellen Einflüssen wurden bislang überwiegend institutionelle Kontexte gegenübergestellt und allenfalls moderierende Beziehungen zwischen einer ökonomischen und einer institutionellen Größe ermittelt.

---

<sup>86</sup> Vgl. Miranda/Kim (2006), S. 746 f.

<sup>87</sup> Vgl. Vitharana/Dharwadkar (2007), S. 358.

Der Mehrwert der vorliegenden Dissertation liegt darin, dass Effizienz und Legitimität gleichwertig in die Untersuchung eingehen, ohne bereits a priori einen Haupt- und einen Nebeneffekt auszumachen. Vor diesem Hintergrund leistet dieser Themenschwerpunkt einen Beitrag zur Integration von ökonomischer und institutioneller Perspektive im Spannungsfeld zwischen Theorie und Empirie. Diese Vorgehensweise ist bis dato auch außerhalb des Kontexts von IT-Outsourcing kaum angewandt worden. Dem Autor ist hierzu lediglich die kürzlich veröffentlichte Arbeit von Böckem/Tuschke (2010) in Zusammenhang mit Auslandsinvestitionen („*Foreign Direct Investment*“) bekannt.

### 2.2.3 Effizienz versus Legitimität

Nach wie vor beobachten Forscher einen Zielkonflikt zwischen Effizienz und Legitimität.<sup>88</sup> Durch die Konformität („*Conformance*“) mit institutionalisierten Regeln verfolgen Unternehmen möglicherweise Handlungsalternativen, die kaum zu ihrer Zielerreichung oder zur Profitabilität beitragen, aber durch institutionelle Etablierung legitimiert sind.<sup>89</sup> Umgekehrt können Aktivitäten zur Erhöhung der Effizienz und Produktivität dazu führen, Konformität mit gängigen Praktiken und damit Legitimität aufgeben zu müssen.<sup>90</sup> Unter diesen Umständen wäre im Spannungsfeld ökonomischer und institutioneller Einflüsse zwischen „*Conformance*“ und „*Performance*“ abzuwägen.

Folgende drei Argumente lassen auf einen negativen Zusammenhang zwischen Effizienz und Legitimität schließen.<sup>91</sup>

- Investitionen in isomorphes Verhalten stehen Opportunitätskosten aus anderen Projekten gegenüber, die einen höheren Rückfluss erzielen können.
- Isomorphes Verhalten verringert das Potenzial für die Ausprägung von Alleinstellungsmerkmalen bzw. eine im Markt erforderliche Differenzierung.
- Isomorphes Verhalten schafft formale Strukturen, die den etablierten und funktionierenden informellen Beziehungen im Arbeitsalltag schaden bzw. deren reibungslose Anwendung hemmen.

---

<sup>88</sup> Die These geht auf Meyer/Rowan (1977), S. 340 f. zurück und wird beispielsweise von Heugens/Lander (2009) oder Scott (2001) diskutiert.

<sup>89</sup> Vgl. Galaskiewicz/Wassermann (1989), S. 455.

<sup>90</sup> Vgl. Meyer/Rowan (1977), S. 340 f.

<sup>91</sup> Vgl. dazu und im Folgenden Heugens/Lander (2009), S. 63 f.

IT-Outsourcing-Entscheidungen  
Analyse von Einfluss- und Erfolgsfaktoren für  
auslagernde Unternehmen

Pfaller, R.

2013, XX, 203 S. 31 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00714-0