

Julia Pahl-Schönbein

## **Konzerninterne Dienstleister**

# **GABLER RESEARCH**

## Markt- und Unternehmensentwicklung / Markets and Organisations

Herausgegeben von

Professor Dr. Dres. h. c. Arnold Picot

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

Professor Dr. Egon Franck

Professorin Dr. Kathrin Möslein

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

Julia Pahl-Schönbein

# **Konzerninterne Dienstleister**

Wettbewerbsfähigkeit  
zwischen Markt und Hierarchie

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Kathrin Möslein



**GABLER**

**RESEARCH**

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

Dissertation Handelshochschule Leipzig, 2010

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie Brich | Sabine Schöller

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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

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

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2669-2

Für meine Mutter  
Christiane Schmid-Schönbein

## GELEITWORT

Konzerninterne Dienstleister sind eine spannende Spezies von Dienstleistungsanbietern: Einerseits sollen sie sich nach marktlichen Kriterien als wettbewerbsfähige Dienstleister bewähren, andererseits sind sie – im Inneren einer integrierten Unternehmung verankert – hierarchischen Koordinationsmechanismen ausgesetzt. In diesem Spannungsfeld fokussiert die Arbeit von Julia Pahl-Schönbein zielgerichtet das Phänomen des internen Marktes für Dienstleistungen. Im Zentrum steht die Suche nach einer wissenschaftlich fundierten Antwort auf die Frage, wie sich die Organisation konzerninterner Dienstleister in diesem Spannungsfeld zwischen Markt und Hierarchie wettbewerbsorientiert gestalten lässt.

Zielstellung der Autorin ist es, die Funktionsweise interner Dienstleistungsmärkte zu konkretisieren und Gestaltungsempfehlungen zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit interner Dienstleister zu geben. Die fundierte qualitative Fallstudienanalyse illustriert im Ergebnis einerseits, dass sich einige markttypische Mechanismen als ungeeignet für stark individualisierte und komplexe Dienstleistungen erweisen. Andererseits verdeutlicht sie, dass es neben inkonsistenten Kombinationen auch konsistente Kombinationen aus hierarchischen und marktlichen Steuerungsmechanismen innerhalb des Unternehmens gibt. Damit wird klar, dass sich zwar Organisationen nicht, wie teilweise proklamiert, in Märkte verwandeln, sich jedoch die viel zitierten Gefahren interner Märkte durch konsistente Organisationsgestaltung für konzerninterne Dienstleister tatsächlich eindämmen lassen, um die positiven Kräfte des Wettbewerbs im Unternehmen nutzbar zu machen.

Julia Pahl-Schönbein folgt in ihrer Arbeit überzeugt dem Ansatz des „Engaged Scholarship“ von Andy van de Ven: Stutzig geworden durch eine „Überraschung“ der Unternehmenspraxis macht sie sich auf die wissenschaftliche Reise des Entdeckens und Erkundens. In vergleichenden Tiefenfallstudien geht sie ihrer Forschungsfrage im wahrsten Sinne des Wortes „auf den Grund“ und liefert reichhaltige empirische Ergebnisse, die zugleich vielfältige Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschung bieten.

Ich wünsche dem Buch eine rasche Verbreitung in der Fachwelt. Es sei besonders all jenen ans Herz gelegt, die mit der Organisation von Dienstleistungen in Unternehmen

und Märkten befasst sind. Allen Lesern wünsche ich eine erkenntnisreiche Lektüre, vor allem aber Erfolg beim wissenschaftlichen Fortentwickeln oder wirtschaftlichen Umsetzen der enthaltenen Erkenntnisse und Ergebnisse zur Organisation konzerninterner Dienstleister.

Prof. Dr. Kathrin M. Möslein

## VORWORT

„Don't make the reader follow your torturous path!“ riet Prof. Anne Sigismund Huff uns Doktoranden während der Summer School an der Handelshochschule Leipzig. Prof. Dr. Prof. h.c. Dr. h.c. Ralf Reichwald legte uns beim Kolloquium an der RWTH Aachen ans Herz, unsere Forschungsprojekte mit „Leidenschaft“ zu verfolgen. Die Leidenschaft für das Thema der Organisationsgestaltung zwischen Markt und Hierarchie entstand bereits während meines BWL-Studiums an der FU Berlin. Bei Prof. Dr. Jörg Sydow lernte ich, dass es zwischen den idealtypischen Endpunkten von Markt und Hierarchie entlang eines Kontinuums die verschiedensten Organisationsformen gibt, die sowohl marktliche als auch hierarchische Koordination verwenden, allerdings in unterschiedlichem Umfang und unterschiedlicher Zusammensetzung. In seinen Veranstaltungen zur Netzwerkforschung faszinierte mich besonders, wie hierarchische Elemente mit marktlichen Mechanismen vorteilhaft verbunden werden können, wie etwa vertrauensvoller Wissensaustausch trotz latenter Exit-Drohung in Unternehmensnetzwerken stattfindet. Während meiner anschließenden beruflichen Tätigkeit erlebte ich in der Unternehmenspraxis dagegen vor allem die Nachteile des gleichzeitigen Einsatzes von Markt und Hierarchie, in Form von steigenden Transaktionskosten und intraorganisationalen Konflikten. In der stark modularisierten Konzernorganisation herrscht die hierarchische Koordination zwar noch vor, wird jedoch verstärkt mit marktlicher Koordination überlagert, z.B. durch den Einsatz von Service-Level-Agreements und marktpreisbasierten Verrechnungspreisen. Die Frage trieb mich um, warum die marktlichen Mechanismen innerhalb des Konzerns nicht wie intendiert funktionieren. Liegt es an den Besonderheiten der jeweiligen Dienstleistung? Liegt es an der falschen Kombination aus marktlichen und hierarchischen Mechanismen? Um diese Vermutungen wissenschaftlich zu ergründen und Lösungen für die Entfaltung der Vorteile von konzerninternen Dienstleistungsmärkten zu finden, entschloss ich mich für das Promotionsstudium.

Mein Dank richtet sich in erster Linie an meine Betreuerin Prof. Dr. Kathrin Möslein. Sie hatte Vertrauen in die Relevanz meines Themas und bestärkte mich in meiner Rolle als forschende Praktikerin. Sie hat mir besonders dabei geholfen, aus den vielfältigen empirischen Befunden wieder aufzutauchen und – im Sinne Anne Huffs – meine Gedanken und Argumentation für den Leser zugänglich und verständlich zu machen. Ihre Kritik war immer beides – hart und herzlich, Forderung und Motivation zugleich. Sie eröffnete mir durch die Einbindung in ihr Forschungsnetzwerk die



Möglichkeit, in den verschiedenen Phasen des Forschungsprozesses „Engaged Scholarship“ zu betreiben. Durch den Wissensaustausch in den diversen Kolloquien und bilateralen Kontakten flossen die Perspektiven von Wissenschaftlern und Praktikern verschiedener Institutionen in die Arbeit ein. In diesem Zusammenhang bedanke ich mich für das Feedback der Junior- und Senior-Wissenschaftler der HHL, insbes. des CLIC, der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, der TUM, der RWTH und der Helmut Schmidt Universität. Besonders bedanke ich mich bei meinem Kommilitonen Dr. Lutz Ellermann für seine konstruktive Kritik und Aufmunterung während des Promotionsstudiums. Mein anonymisierter Dank gilt den Führungskräften der untersuchten Konzerne, die mir ihr Vertrauen geschenkt und sich für die vergleichende Fallstudien-Untersuchung als Interviewpartner zur Verfügung gestellt haben.

Die emotionale Identifikation mit der Doktorarbeit entstand aber nicht nur durch die intensive fachliche Auseinandersetzung mit dem selbstgewählten Thema, sondern ist auch auf die persönlichen Begleitumstände der Arbeit zurückzuführen. Das Promotionsstudium an der HHL begann nur wenige Wochen nach der Geburt meiner Tochter Eva-Lotte und bedeutete für mich zum einen eine räumliche Trennung von der Familie für die jeweiligen Präsenzkurse in Leipzig, zum anderen einen Spagat zwischen Mutterpflichten und den Herausforderungen der Wissenschaft. Die Endphase der Doktorarbeit fiel in meine zweite Schwangerschaft, so dass ich die Arbeit erst nach der Geburt meines Sohnes Emil Lovis fertig stellen konnte. Ohne die Unterstützung meiner Familie hätte ich die Arbeit nicht vollenden können. Mein ganz persönlicher Dank geht daher an meinen Ehemann Mirko Pahl, meine Mutter Dr. Christiane Schmid-Schönbein, meinen Vater Dr. Thomas Schmid-Schönbein und meine Schwiegereltern Günter und Christine Pahl, die mir die nötigen Freiräume durch die Betreuung der Kinder verschafft und mich moralisch unterstützt haben.

Ich wünsche allen Lesern eine erkenntnisreiche und motivierende Lektüre!

Julia Pahl-Schönbein

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>XV</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS.....</b>	<b>XVII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>XIX</b>
<b>I. EINLEITUNG.....</b>	<b>1</b>
I.1    DAS FORSCHUNGSMODELL DES ENGAGED SCHOLARSHIP.....	3
I.2    DIE PROBLEMDENTIFIKATION ALS MOTIVATION DER ARBEIT.....	7
I.3    GRUNDSÄTZLICHE PROBLEMFORMULIERUNG UND RELEVANZ.....	9
I.4    VORGEHENSWEISE UND AUFBAU DER ARBEIT.....	12
<b>II. SPEZIFIKA KONZERNINTERNER DIENSTLEISTUNGEN UND DIENSTLEISTER .....</b>	<b>15</b>
II.1    ALLGEMEINE BEGRIFFSBESTIMMUNG VON DIENSTLEISTUNGEN.....	15
II.1.1    Ausgewählte leistungsbezogene Typologisierung von Dienstleistungen.....	19
II.1.2    Auswirkungen der Besonderheiten von Dienstleistungen.....	20
II.2    BEGRIFFSBESTIMMUNG VON UNTERNEHMENSINTERNEN DIENSTLEISTUNGEN.....	24
II.3    GRÜNDE FÜR UND GEGEN DAS OUTSOURCING VON DIENSTLEISTUNGEN.....	27
II.4    DIE UNTERNEHMENSFORM DES KONZERNS.....	28
II.5    TYPISCHE ORGANISATIONSFORMEN VON DIENSTLEISTERN IM KONZERN.....	32
II.5.1    Zentralbereiche.....	33
II.5.2    Center-Konzepte.....	35
II.5.3    Shared Service Center.....	39
<b>III. ORGANISATIONSGESTALTUNG INTERNER MÄRKTE .....</b>	<b>43</b>
III.1    DIE FUNKTIONSWEISE MARKTLICHER UND HIERARCHISCHER STEUERUNG.....	43
III.1.1    Das Grundverständnis von externen Märkten.....	43
III.1.2    Gestaltung hierarchischer Steuerung.....	47
III.1.2.1    Typische Steuerungsmechanismen in Organisationen.....	47
III.1.2.2    Beurteilungskriterien der Organisationsgestaltung.....	50
III.1.2.3    Abgrenzung der Steuerungsmechanismen.....	59
III.2    DIE FUNKTIONSWEISE MARKTTYPISCHER STEUERUNG IN DER HIERARCHIE.....	64
III.2.1    Fokussierter Literaturüberblick zum Konzept interner Märkte.....	65

III.2.2	<i>Theoretische Ansätze zur Erklärung interner Märkte</i> .....	73
III.2.2.1	Interne Märkte aus mikroökonomischer Modellperspektive .....	73
III.2.2.2	Interne Märkte aus der Perspektive der Organisationsgestaltung .....	78
III.2.2.3	Interne Märkte aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie.....	83
III.2.2.4	Interne Märkte aus industrieökonomischer und strategieorientierter Perspektive .....	96
III.2.2.5	Interne Märkte aus kombinierten Theorieperspektiven .....	102
III.3	ZWISCHENFAZIT: KONKRETISIERUNG INTERNER MÄRKTE.....	103
III.3.1	<i>Modelle interner Märkte</i> .....	103
III.3.2	<i>Typische Steuerungsmechanismen interner Märkte</i> .....	106
III.3.3	<i>Einordnung der Marktlichkeit markttypischer Steuerungsmechanismen</i> .....	112
III.4	WEITERFÜHRUNG DER FORSCHUNGSFRAGE UND VERMUTUNGEN .....	116
<b>IV. KONZEPTION DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG .....</b>		<b>122</b>
IV.1	METHODIK DER VERGLEICHENDEN FALLSTUDIEN-UNTERSUCHUNG .....	122
IV.1.1	<i>Schritt 1 – Das Fallstudien-Design</i> .....	124
IV.1.2	<i>Schritt 2 – Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung</i> .....	129
IV.1.3	<i>Schritt 3 – Die Analyse der Fallstudien-Daten</i> .....	132
IV.1.4	<i>Schritt 4 – Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse</i> .....	135
IV.2	BESCHREIBUNG DER 12 FÄLLE UND DER BEIDEN KONZERNE.....	136
IV.2.1	<i>Fall 1: Fahrzeug-Instandhalter A</i> .....	137
IV.2.2	<i>Fall 2: IT-/TK-Anbieter A</i> .....	138
IV.2.3	<i>Fall 3: Facility-Manager</i> .....	139
IV.2.4	<i>Fall 4: Personaldienstleister A</i> .....	140
IV.2.5	<i>Fall 5: Einkauf</i> .....	141
IV.2.6	<i>Fall 6: Management-Beratung</i> .....	142
IV.2.7	<i>Fall 7: Bildungsdienstleister A</i> .....	143
IV.2.8	<i>Fall 8: Fahrzeug-Instandhalter B</i> .....	143
IV.2.9	<i>Fall 9: IT-Anbieter B</i> .....	144
IV.2.10	<i>Fall 10: Caterer</i> .....	145
IV.2.11	<i>Fall 11: Bildungsdienstleister B</i> .....	146
IV.2.12	<i>Fall 12: Personaldienstleister B</i> .....	147
IV.2.13	<i>Konzernspezifische Zusammenfassung der Fälle 1 bis 7 (Konzern A)</i> .....	147
IV.2.14	<i>Konzernspezifische Zusammenfassung der Fälle 8 bis 12 (Konzern B)</i> .....	151
IV.3	BEWERTUNG DER INTERNEN WETTBEWERBSFÄHIGKEIT .....	152
<b>V. EMPIRISCHE BEFUNDE DER FALLSTUDIEN-UNTERSUCHUNG UND</b>		
<b>HYPOTHESENGENERIERUNG .....</b>		<b>157</b>
V.1	BESCHREIBUNG DER EINGESETZTEN MARKT- UND HIERARCHIEMECHANISMEN IN DEN FÄLLEN .....	157
V.1.1	<i>Hierarchietypische Mechanismen in den Fällen (deduktive Kategorien)</i> .....	158
V.1.2	<i>Markttypische Mechanismen in den Fällen (deduktive Kategorien)</i> .....	158
V.1.3	<i>Hierarchie- und markttypische Steuerungsmechanismen als induktive Kategorien</i> .....	165

V.2	EIGNUNG MARKTTYPISCHER MECHANISMEN FÜR BESTIMMTE DIENSTLEISTUNGEN .....	169
	<i>V.2.1</i> <i>Marktpreisbasierte Verrechnungspreise für Dienstleistungen mit hoher Individualisierung, Immaterialität und Komplexität</i> .....	170
	<i>V.2.2</i> <i>Gründe für die Eigenerstellung von Dienstleistungen als Einschränkung markttypischer Mechanismen</i> .....	178
V.3	KONSISTENZ DER MARKT-HIERARCHIE-KOMBINATIONEN VON STEUERUNGSMECHANISMEN .....	185
	<i>V.3.1</i> <i>Inkonsistente Markt-Hierarchie-Kombinationen in den Fällen</i> .....	186
	<i>V.3.2</i> <i>Konsistente Markt-Hierarchie-Kombinationen in den Fällen</i> .....	190
	<i>V.3.3</i> <i>Vergleich der konsistenten und inkonsistenten Kombinationen in den Fällen</i> .....	193
	<i>V.3.4</i> <i>Vergleich der empirischen Markt-Hierarchie-Kombinationen mit dem theoretischen Konzept interner Märkte</i> .....	195
V.4	MODELLWEITERENTWICKLUNG: POTENZIALE UND ANWENDUNG DER INTERNEN WETTBEWERBSKRÄFTE .....	198
	<i>V.4.1</i> <i>Potenzielle Wirkungsweise der Steuerungsmechanismen auf die Wettbewerbskräfte</i> .....	198
	<i>V.4.2</i> <i>Nutzung der Wettbewerbskräfte im Untersuchungsfeld</i> .....	202
	<i>V.4.3</i> <i>Vergleich der internen Märkte A und B und ihrer Wettbewerbsintensität</i> .....	205
	<i>V.4.4</i> <i>Heuristik für Organisationsgestalter</i> .....	208
<b>VI. ZUSAMMENFASSUNG UND BEITRÄGE FÜR WISSENSCHAFT UND UNTERNEHMENSPRAXIS .....</b>		<b>212</b>
VI.1	ZUSAMMENFASSUNG DES FORSCHUNGSPROZESSES .....	212
VI.2	ERKLÄRUNGSBEITRAG FÜR DIE WISSENSCHAFT .....	215
	<i>VI.2.1</i> <i>Hypothesen zur Art der Dienstleistung und Konsistenz der Markt-Hierarchie-Kombinationen</i> .....	216
	<i>VI.2.2</i> <i>Die Gestaltbarkeit der Wettbewerbskräfte auf internen Dienstleistungsmärkten</i> .....	219
	<i>VI.2.3</i> <i>Die Fähigkeit zum Wettbewerb zwischen Markt und Hierarchie</i> .....	221
VI.3	PROBLEMLÖSUNGEN FÜR DIE UNTERNEHMENSPRAXIS .....	221
VI.4	ABSCHLIEBENDER AUSBLICK .....	227
<b>ANHANG .....</b>		<b>229</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>		<b>243</b>

**ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Engaged Scholarship Diamant Modell (Van de Ven 2007).....	4
Abbildung 2: Aufbauschema der Arbeit .....	14
Abbildung 3: Die konstitutiven Merkmale einer „Dienstleistung“ im phasenbezogenen Zusammenhang (Hilke 1989) .....	16
Abbildung 4: Neukonzeption einer Leistungstypologie (Engelhardt et al. 1993).....	18
Abbildung 5: Das Bewertungskontinuum für verschiedene Leistungstypen (Zeithaml 1984).....	22
Abbildung 6: Überblick über unterschiedliche Dienstleistungsabgrenzungen am Beispiel eines Industrieunternehmens (Beer 1998) .....	25
Abbildung 7: Bausteine einer Konzernorganisation (Bleicher 1979) .....	30
Abbildung 8: Die Holding-Grundtypen „Finanzholding“ und „Führungsholding“ unter Einbeziehung einer produktionswirtschaftlichen Sonderfunktion (Keller 1993).....	32
Abbildung 9: Organisationsstruktur nach dem Shared Services Konzept (Kagelmann 2001).....	40
Abbildung 10: Konzept der Organisationsgestaltung (Galbraith 1977).....	54
Abbildung 11: Systematik strategischer Stimmigkeit (Scholz 2000) .....	57
Abbildung 12: Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten (Sydow 2005) .....	61
Abbildung 13: Das Kontinuum der Ergänzung hierarchischer Koordinationsformen durch marktliche Elemente (Koller 2000) .....	69
Abbildung 14: Gefahren des internen Marktes (Koller 2000) .....	76
Abbildung 15: Die fünf bestimmenden Wettbewerbskräfte – Elemente der Branchenstruktur (Porter 1992) .....	98
Abbildung 16: Die Wettbewerbskräfte auf internen Märkten.....	100
Abbildung 17: Theoretisches Modell des internen Marktes mit Fokus auf Verrechnungspreisthematik .....	104

---

Abbildung 18: Mikromärkte: Das Unternehmen als Markt im Markt (von Klinski / Haller 2005) .....	105
Abbildung 19: Überblick der Fragestellung und Vermutungen .....	120
Abbildung 20: Stark vereinfachte organisatorische Grundstruktur von Konzern A .....	126
Abbildung 21: Stark vereinfachte organisatorische Grundstruktur von Konzern B .....	127
Abbildung 22: Übersicht der Fälle in beiden Konzernen .....	128
Abbildung 23: Zuordnung Datenquellen zu Fällen (beispielhaft) .....	129
Abbildung 24: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung (Mayring 2003) .....	133
Abbildung 25: Ablaufmodell deduktiver Kategorienanwendung (Mayring 2000) .....	134
Abbildung 26: Konstruktion des internen Marktes von Konzern A .....	149
Abbildung 27: Konstruktion des internen Marktes von Konzern B .....	152
Abbildung 28: Gründe für die Eigenerstellung der Dienstleistungen der Fälle 1-12 .....	180
Abbildung 29: Beispiele konsistenter und inkonsistenter Kombinationen von Steuerungsmechanismen .....	195
Abbildung 30: Gestaltungsmöglichkeiten von internen Wettbewerbskräften .....	200
Abbildung 31: Vergleich der Marktmodelle von Konzern A und B .....	205
Abbildung 32: Heuristik zur Eignung von Steuerungsmechanismen .....	208
Abbildung 33: Interne Wettbewerbskräfte und Steuerungsmechanismen .....	210
Abbildung 34: Fragestellung und Ausgangsvermutungen der Arbeit .....	212
Abbildung 35: Von den Ausgangsvermutungen zu den präzisierten Vermutungen .....	213
Abbildung 36: Angewandtes Forschungsmodell des Engaged Scholarship .....	215
Abbildung 37: Aufgestellte Hypothesen zur Ausgangsvermutung Art der Dienstleistung .....	217
Abbildung 38: Aufgestellte Hypothesen zur Ausgangsvermutung Konsistenz der Markt-Hierarchie-Kombinationen .....	218
Abbildung 39: Heuristik zur Gestaltung konzerninterner Dienstleister .....	226

**TABELLENVERZEICHNIS**

Tabelle 1: Idealtypische Merkmale von marktlichen und hierarchischen Beziehungen als Endpunkte des Markt-Hierarchie-Kontinuums .....	64
Tabelle 2: Übersicht des fokussierten Literaturüberblicks.....	72
Tabelle 3: Klassifizierung von Vertragsformen .....	84
Tabelle 4: Übersicht der Dienstleistungsarten in den 12 Fällen.....	125
Tabelle 5: Rahmendaten der empirischen Untersuchung.....	131
Tabelle 6: Anzahl Beschäftigte und externer Umsatzanteil je Fall .....	137
Tabelle 7: Ankerbeispiele für deduktive Kategorie „Gewährung Absatzfreiheit“ .....	159
Tabelle 8: Ankerbeispiel für deduktive Kategorie „Gewährung Bezugsfreiheit“ .....	160
Tabelle 9: Ausschnitt aus Matrix I – Deduktive Kategorien zu Fällen.....	164
Tabelle 10: Ausschnitt aus Matrix II - Induktive Kategorien zu Fällen.....	165
Tabelle 11: Ankerbeispiel für induktive Kategorie „Interner Kooperationsvertrag“ .....	166
Tabelle 12: Ankerbeispiele für induktive Kategorie „Langsame Vermarktlichung“ .....	168
Tabelle 13: Ankerbeispiel für induktive Kategorie „Aufbau künstlicher Konkurrenz“ .....	169
Tabelle 14: Matrix III – Eignung von markttypischen Mechanismen für Dienstleistungen .....	173
Tabelle 15: Aussagen zur Spezifität der Dienstleistung und Standortspezifität .....	182
Tabelle 16: Aussagen zu inkonsistenten Markt-Hierarchie-Kombinationen .....	190
Tabelle 17: Aussagen zu konsistenten Markt-Hierarchie-Kombinationen .....	193
Tabelle 18: Aussagen zu einer starken Marktorientierung.....	196

**ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

A	Anbiereinheit
Abb.	Abbildung
AV	Ausgangsvermutung
BE	Betriebsergebnis
bzgl.	bezüglich
ca.	circa
CEO	Chief Executive Officer
CLIC	Center for Leading Innovation & Cooperation (CLIC)
CVA	Cash-Value-Added
d.h.	das heißt
DL	Dienstleister
Dt. Univ.-Verl.	Deutscher Universitäts-Verlag
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation
ES	Engaged Scholarship
F&E	Forschung und Entwicklung
FK	Führungskräfte
ggf.	gegebenenfalls
HHL	Handelshochschule Leipzig
HR	Human Resource
i.e.S.	im engeren Sinne
i.w.S.	im weiteren Sinne
IFM	Infrastrukturelles Facility Management
insbes.	insbesondere
IPO	Initial Public Offering
IT	Informationstechnologie
IuK-	Informations- und Kommunikations-
Kap.	Kapitel
k.W.	keine Wertung
N	nachfragende Einheit
n.a.	nicht anwendbar
o. g.	oben genannt



p.a.	per anno
PR	Public Relations
PV	Präzisierte Vermutung
ROI	Return on Investment
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
SLA	Service-Level-Agreement
SLAs	Service-Level-Agreements
SSC	Shared Service Center
sog.	sogenannt
Tab.	Tabelle
TAK	Transaktionskosten
TFM	Technisches Facility Management
TK	Telekommunikationstechnologie
TUM	Technische Universität München
u.a.	unter anderem
u.Ä.	und Ähnliches
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
VIP	very important person
Z <sub>A</sub>	Zielsetzung der Anbietereinheit
Z <sub>N</sub>	Zielsetzung der nachfragenden Einheit
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

## I. Einleitung

„ [...] and by directing that industry in such a manner as its produce may be of the greatest value, he intends only his own gain, and he is in this, as in many other cases, led by an **invisible hand** to promote an end which was no part of his intention. [...] By pursuing his own interest he frequently promotes that of the society more effectually than when he really intends to promote it.”

Adam Smith (1776)<sup>1</sup>

„ [...] modern business enterprise took the place of market mechanisms in coordinating the activities of the economy and allocating its resources. In many sectors of the economy the **visible hand of management** replaced what Adam Smith referred to as the invisible hand of market forces.”

Alfred D. Chandler (1977)<sup>2</sup>

Zwischen Markt und Hierarchie lässt sich eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten verorten, die die typischen Prinzipien der „*unsichtbaren Hand*“ des Marktes auf Unternehmen überträgt – der *interne* Markt. Dadurch entsteht im Unternehmen eine Liaison zwischen der unsichtbaren und der sichtbaren Hand, deren Steuerungsprinzipien eigentlich nicht vereinbar sind. Während die viel zitierte und fast schon mystische Metapher der „*invisible hand*“ Adam Smiths für eine automatische Steuerung auf Märkten über den Preismechanismus steht<sup>3</sup>, umfasst die „*visible hand*“ des Managements<sup>4</sup> sämtliche hierarchischen Koordinationsinstrumente, die in einem Unternehmen zur Realisierung einer geplanten Ordnung eingesetzt werden, klassischerweise insbesondere Programme und Pläne und den Weisungsmechanismus<sup>5</sup>.

In den letzten Jahrzehnten sind die Grenzen der Unternehmung deutlich aufgeweicht worden<sup>6</sup>. Viele einstmals integrierte Aktivitäten werden von anderen Unternehmen

---

<sup>1</sup> Smith 1776, S. 345 (Hervorhebung der Verfasserin).

<sup>2</sup> Chandler 1977, S. 1 (Hervorhebung der Verfasserin).

<sup>3</sup> Vgl. auch Ménard 1995, S. 168 f.; Picot / Dieltl / Franck 2005, S. 39.

<sup>4</sup> Der Begriff „*visible hand of management*“ geht auf Chandler zurück; vgl. Zitat diese Seite oben.

<sup>5</sup> Vgl. Frost 2005, S. 25 f.

<sup>6</sup> Vgl. Picot / Reichwald / Wigand 2003.

bezogen oder gemeinsam mit anderen Unternehmen erbracht, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern<sup>7</sup>. Liegen jedoch erhebliche leistungsbezogene und strategische Gründe gegen eine Verringerung der Wertschöpfungstiefe vor, stellt sich bei fortgeschrittener Modularisierung die Frage, wie bei gegebenen Grenzen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmensbereiche durch interne Steuerung erreicht werden kann. Parallel zu dieser Entwicklung wurden der Theorie der Unternehmung neue Erklärungsmuster hinzugefügt, die sich v.a. mit der Auslagerung der Aktivitäten und der Übertragung von hierarchischen Elementen in marktliche Beziehungen, wie z.B. in Unternehmensnetzwerken, beschäftigen. Die Integration markttypischer Elemente in den „alten“ Grenzen der Unternehmung und damit das Wirken der Mechanismen im Unternehmen fanden weit weniger Beachtung. Trotz einer langen Tradition betriebswirtschaftlicher Analyse interner Märkte ist das Forschungsfeld noch immer wenig übersichtlich und das Konzept interner Märkte sehr abstrakt geblieben. Dabei propagiert dieses Konzept zwar, dass markttypische Mechanismen im Unternehmen eingesetzt werden sollen, sagt aber wenig dazu aus, wie sie mit hierarchischen Steuerungsmechanismen zusammen wirken. Eine vollständige Substitution der hierarchischen durch marktliche Mechanismen würde einer Auflösung von Unternehmen<sup>8</sup> gleichkommen. Daher implizieren interne Märkte den parallelen Einsatz marktlicher und hierarchischer Mechanismen. Das Zusammenspiel aus der unsichtbaren Hand des Marktes und der sichtbaren Hand des Managements innerhalb des Unternehmens bleibt größtenteils ungeklärt und widersprüchlich. Die Übertragung der Zielstellung der Wettbewerbsfähigkeit von Gesamtunternehmen, wie sie auf externen Märkten anhand von Finanzkennzahlen bewertet wird, auf interne Organisationseinheiten verdeutlicht einen zentralen Widerspruch. Wie kann eine interne Organisationseinheit fähig zum Wettbewerb sein, obwohl in der Hierarchie der Wettbewerb eingeschränkt wird? Wie können markttypische Mechanismen die Wettbewerbsfähigkeit fördern, ohne wettbewerbsstrategische Vorteile der Integration<sup>9</sup> zu gefährden?

Diese Arbeit behandelt das Thema der internen Märkte sowohl aus einer theoretischen als auch einer empirischen Perspektive mit einer Spezialisierung auf Dienstleistungen,

---

<sup>7</sup> Vgl. auch Jacobides / Billinger 2006.

<sup>8</sup> Vgl. auch Picot / Reichwald 1994, die in ihrem Artikel „*Auflösung der Unternehmung? Vom Einfluß der IuK-Technik auf Organisationsstrukturen und Kooperationsformen*“ eine tendenzielle Auflösung von klassischen Unternehmenshierarchien durch Dezentralisierung und Modularisierung der Unternehmung diskutieren.

<sup>9</sup> Vgl. Koller 2000; Koller identifiziert ein Spannungsfeld zwischen der Gewährung von Autonomie und dem Ausmaß der Integration der Organisationseinheiten. Einerseits soll die Gewährung von Autonomie die Reaktionsbereitschaft auf Anforderungen des externen Marktes fördern, andererseits gefährdet ein hohes Ausmaß an Autonomie die Realisierung von wettbewerbsrelevanten Synergieeffekten.

die innerhalb eines Konzerns erstellt werden<sup>10</sup>. Die methodische Herangehensweise besteht in einer vergleichenden Fallstudien-Untersuchung mit 12 Dienstleistern aus zwei verschiedenen Konzernen. Forschungsziel ist zum einen eine Konkretisierung der Funktionsweise interner Dienstleistungsmärkte mit der Ausrichtung auf das Ziel der Wettbewerbsfähigkeit, zum anderen die Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen, wie die Wettbewerbsfähigkeit am besten gefördert werden kann. Das Forschungsvorhaben richtet sich sowohl an Wissenschaftler im Feld der Organisationsgestaltung und Organisationstheorie als auch an Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich mit der Steuerung von Dienstleistungseinheiten in Organisationen befassen. Der angestrebte Beitrag für die Wissenschaft liegt in der Entwicklung von Hypothesen, die das Zusammenwirken von markttypischen und hierarchischen Steuerungsmechanismen unter Berücksichtigung der Art der Dienstleistung erklären. Für die Unternehmenspraxis soll eine Heuristik entwickelt werden, anhand derer sich die Wettbewerbsfähigkeit konzerninterner Dienstleister gestalten lässt.

Wegen der enormen Komplexität des Themas und der Zielstellung, Theorie und Praxis zu verbinden, wird ein spezieller Forschungsansatz gewählt, nämlich das Forschungsmodell des „*Engaged Scholarship*“<sup>11</sup> (ES) nach Andrew Van de Ven. Da sich dieses Forschungsmodell auf den gesamten Forschungsprozess bezieht, also auch auf die Problemformulierung, wird es an dieser Stelle unter I.1 in seinen Grundzügen vorgestellt, bevor dann – bereits unter seiner Anwendung – das Forschungsproblem unter I.2 und I.3 ausführlich formuliert wird.

## **I.1 Das Forschungsmodell des Engaged Scholarship**

*„Engaged scholarship is defined as a participative form of research for obtaining the different perspectives of key stakeholders (researchers, users, clients, sponsors, and practitioners) in studying complex problems.“*<sup>12</sup>

Diese Art der Forschung basiert auf einem engen Zusammenspiel zwischen Theorie und Praxis<sup>13</sup>, wobei es sich mehr um Forschung mit der Praxis als für die Praxis handelt. Engagement im o. g. Sinne beinhaltet, dass der Forscher nicht auf sich allein gestellt ist, sondern sich für die Interpretationen anderer Bezugspersonen öffnet und in jeder Aktivität des Forschungsprozesses berücksichtigt. Die Lücke zwischen Theorie und Praxis kann dadurch verkleinert werden. Van de Vens Forschungsmodell basiert

---

<sup>10</sup> In der Organisationsform des Konzerns sind marktähnliche Mechanismen i.d.R. sehr verbreitet.

<sup>11</sup> Van de Ven 2007.

<sup>12</sup> Van de Ven 2007, S. 9.

<sup>13</sup> Vgl. Van de Ven 2007, S. 100.

auf den vier grundsätzlichen Forschungsaktivitäten *Problemformulierung*, *Forschungsdesign*, *Theoriebildung* und *Problemlösung*, die in unterschiedlicher Reihenfolge durchlaufen werden können und oft mehrere Iterationen erfordern, bis der Forschungsprozess als abgeschlossen betrachtet werden kann<sup>14</sup>.

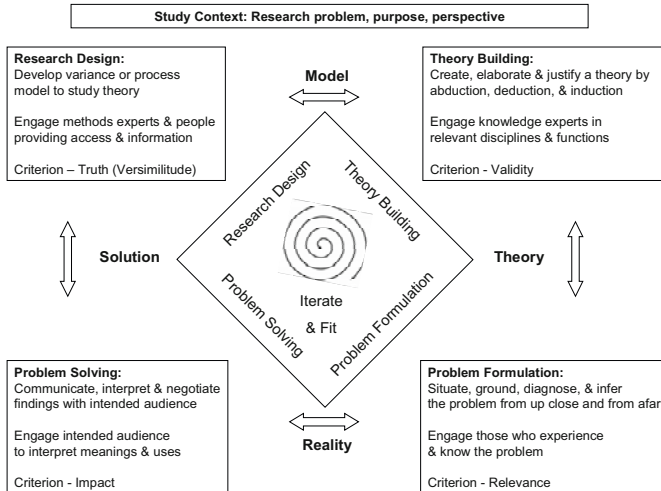


Abbildung 1: Engaged Scholarship Diamant Modell (Van de Ven 2007)<sup>15</sup>

Zumeist ist die *Formulierung des Problems* der erste und wichtigste Schritt im Forschungsprozess, da hier das Problem in der Realität verankert wird und die anderen Forschungsaktivitäten davon beeinflusst werden. Die Problemformulierung umfasst die genaue Positionierung, Verankerung und Bestimmung des Forschungsproblems sowie die Auswahl der Forschungsfrage(n). Die Positionierung wiederum beinhaltet die eingenommene Sichtweise auf das Problem, dessen Vorder- und Hintergrund, die Analyseebene(n) und den Kontext des Problembereichs, die Tiefe, Breite und Zeitspanne der Problemuntersuchung. In der Verankerung wird das Problem konkret von Nahem mit Beispielen, Anekdoten und Erfahrungen sowie generell mit Belegen zur Relevanz des Problems beschrieben und im Literaturüberblick vergleichend bewertet. Die Bestimmung des Problembereiches stellt einen Prozess dar, in dem Elemente oder Symptome des Problems in Kategorien gefasst werden, die als Basis für heuristische Problemlösungen dienen. Bei der Auswahl der Forschungsfrage wird u.a.

<sup>14</sup> Vgl. Van de Ven 2007, S. 10 f.

<sup>15</sup> Van de Ven 2007, S. 10.

festgelegt, welcher Teil des Problems fokussiert wird und welcher Bezug zu verwandten Konzepten besteht<sup>16</sup>.

Die Forschungsaktivität der *Theoriebildung* beinhaltet die Entwicklung von plausiblen Konzepten zur Beantwortung der Problemstellung, indem eine Theorie entworfen, ausgearbeitet und bewertet wird. Dabei basiert die Theoriebildung auf unterschiedlichen logischen Schlussformen, für Van de Ven neben der Deduktion und Induktion<sup>17</sup> auch auf der Abduktion<sup>18</sup>. Diese Arten der Schlussfolgerung sind miteinander verwandt. Nach Peirce löst die Abduktion die Theorieentwicklung aus, sie erfordert jedoch die Induktion zur Überprüfung der Konsequenzen und die Deduktion zur Ableitung der möglichen Konsequenzen<sup>19</sup>. Der Begriff der Abduktion geht auf Aristoteles zurück, der darunter eine nicht zwingende Schlussfolgerung versteht, durch die man dem Wissen näher kommt. Es handelt sich um einen Syllogismus, bei dem aus einem sicheren Obersatz und einem unsicheren Untersatz auf eine unsichere Konklusion geschlossen wird. Beispielsweise wird aus dem sicheren Obersatz „Wissenschaft ist lehrbar“ und dem unsicheren Untersatz „Gerechtigkeit ist eine Wissenschaft“ der unsichere Schlusssatz „Gerechtigkeit ist lehrbar“ gezogen, wobei der Untersatz mindestens so glaubwürdig wie der Schlusssatz sein muss<sup>20</sup>. Peirce selbst verwendet verschiedene Begriffe, neben „*abduction*“ auch „*retroduction*“ und „*hypothetical inference*“<sup>21</sup> und definiert:

*„Retroduction is the provisional adoption of a hypothesis, because every possible consequence of it is capable of experimental verification, so that the persevering application of the same method may be expected to reveal its disagreement with facts, if it does so disagree“*<sup>22</sup>.

Nach Van de Vens Verständnis erfolgt der Entwurf von Theorien über Abduktion, die Ausarbeitung über Deduktion und die Bewertung über Induktion. Diese Aktivitäten beeinflussen sich gegenseitig und vollziehen sich in sich wiederholenden Zyklen, wobei nicht in jedem Forschungsvorhaben alle drei Aktivitäten ausgeführt werden. Abduktionsgeleitete Schlussfolgerung setzt voraus, dass Beobachtungen und Daten

---

<sup>16</sup> Vgl. Van de Ven 2007, S. 71 ff.

<sup>17</sup> Aristoteles versteht unter der induktiv-deduktiven Methode die Entwicklung von Beobachtungen zu allgemeinen erklärenden Prinzipien und den Rückbezug von diesen Prinzipien auf die Beobachtungen: „[...] the scientist should induce explanatory principles from the phenomena to be explained, and then deduce statements about the phenomena from premisses which include these principles.“; Losee 2001, S. 5.

<sup>18</sup> Vgl. Van de Ven 2007, S. 100 f.

<sup>19</sup> Vgl. Mounce 1997, S. 18.

<sup>20</sup> Vgl. Richter 1995, S. 50 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Hanson 1958, S. 85; Mounce 1997, S. 17.

<sup>22</sup> Hartshorne / Weiss 1960, S. 29.

immer theoriegeladen sind und beginnt oft mit einem unerwarteten bzw. überraschenden Phänomen, das der Beobachter als Anomalie auffasst<sup>23</sup>. „*By definition, anomalies represent disconfirmations of our theories.*“<sup>24</sup> Dann versucht der Beobachter auf Basis seiner Vorerfahrungen und wissenschaftlichen Prägung Vermutungen aufzustellen, um die Anomalie zu erklären. Hier setzt die deduktive Ausarbeitungsphase an, in der Vermutungen in theoretische Begriffe, Zusammenhänge und Rahmenbedingungen umgesetzt und zu einer vollständigen Theorie entwickelt werden. Die Rechtfertigung einer Theorie vollzieht sich einerseits induktiv durch Überprüfung der empirischen Übereinstimmung und andererseits durch überzeugende, glaubwürdige und valide Darstellung der Argumente einer Theorie<sup>25</sup>.

Engaged Scholarship kann auf unterschiedlichste Weise ausgeübt werden und den verschiedensten Zielen dienen. In Abhängigkeit von dem Untersuchungsziel „Beschreiben und Erklären“ gegenüber „Entwerfen und Kontrollieren“, von der Perspektive des Forschers als Insider oder Outsider und der Komplexität der Untersuchung lassen sich vier Formen des ES unterscheiden: „*informed basic research*“, „*collaborative research*“, „*design/policy evaluation research*“ und „*action/intervention research*“<sup>26</sup>. Während der Forscher beim „*informed basic research*“ mehr eine außenstehende Perspektive einnimmt und das Ziel im Beschreiben und Erklären liegt, erfolgt „*action/intervention research*“ aus einer Innenperspektive mit dem Ziel des Entwerfens und Kontrollierens für einen bestimmten Kunden. „*Collaborative research*“ dient dem Beschreiben und Erklären und involviert verschiedene Insider und Outsider zur gemeinsamen Generierung von Wissen. Beim „*design/policy evaluation research*“ werden aus einer Außenperspektive verschiedene Lösungen für Praxisprobleme entworfen und bewertet. Je nachdem, ob eine von außen oder eine von innen gerichtete Forschungsperspektive gewählt wird, entstehen nach Sayer unterschiedliche Arten des Wissens. Die Außenperspektive produziert „*extensive scientific knowledge*“, die Innenperspektive „*intensive practical knowledge*“<sup>27</sup>. Van de Ven empfiehlt das Forschungsproblem von Nahem und von Weitem zu betrachten, da beide Blickrichtungen notwendig sind, um Theorie und Praxis miteinander zu verbinden<sup>28</sup>.

<sup>23</sup> Vgl. auch Schön 1987, S. 26 ff.

<sup>24</sup> Van de Ven 2007, S. 103.

<sup>25</sup> Vgl. Van de Ven 2007, S. 100 ff.

<sup>26</sup> Vgl. Van de Ven 2007, S. 268 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Sayer 1992.

<sup>28</sup> Vgl. Van de Ven 2007, S. 270; vgl. auch Evered / Louis 1981.

Das Zusammenspiel von Theorie und Unternehmenspraxis ist in der vorliegenden Doktorarbeit ein zentraler Punkt. Die Verfasserin vereint in ihrer Person sowohl die Unternehmensperspektive als auch die wissenschaftliche Perspektive. Erstere aufgrund der beruflichen Tätigkeit in einer Organisationseinheit von Konzern A und letztere aufgrund des Doktorandenstudiums. Aus der methodischen Herangehensweise einer Fallstudien-Untersuchung in zwei verschiedenen Konzernen und mehreren Fällen je Konzern ergibt sich, dass die Perspektive der Verfasserin variiert von einer internen Teilnehmerin über eine interne Beobachterin zu einer externen Beobachterin, also von einer nahen in eine weite Perspektive übergeht. Diese wechselnden Perspektiven führen dazu, dass diese Untersuchung als eine kombinierte Form des ES aufzufassen ist und sich nicht in eine einzelne der vier typischen Formen des ES einordnen lässt.

## **I.2 Die Problemidentifikation als Motivation der Arbeit**

Das Thema und die Fragestellung dieser Arbeit resultieren aus der partizipierenden Beobachtung der Verfasserin während einer mehrjährigen beruflichen Tätigkeit in einer Zwischenholding eines Konzerns der Verkehrsbranche (Konzern A), die mehrere interne Dienstleistungseinheiten steuert. Diese Dienstleister stellen verschiedenartige Leistungen von schwerer Instandhaltung von Verkehrsfahrzeugen über Informationstechnologie und Telekommunikation bis hin zu infrastrukturellem und technischem Facility Management für überwiegend konzerninterne Kunden der Infrastruktur- und Transportbereiche bereit.

Von Nahem betrachtet, entsteht aus Sicht der Verfasserin bei der Steuerung der internen Dienstleister in diesem Konzern folgendes Problem: Die Leitung des Konzerns, die die Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtkonzerns zum Ziel hat, überträgt die Zielstellung der Wettbewerbsfähigkeit auf ihre Subeinheiten, in dem Fall auch auf einige interne Dienstleistungseinheiten. Um die Wettbewerbsfähigkeit der konzerninternen Dienstleister zu fördern, werden im Laufe der Zeit zunehmend markttypische Steuerungsmechanismen, wie z.B. interne Verrechnungspreise mit Renditeanforderungen oder Service-Level-Agreements (SLAs), als Simulation von externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen eingesetzt. Aus Sicht der internen Kunden reichen diese marktlichen Mechanismen jedoch nicht aus, um die Wettbewerbsfähigkeit der internen Dienstleister zu gewährleisten. Die internen Kunden sehen sich durch die bestehenden Mechanismen in ihrer eigenen Wettbewerbsfähigkeit benachteiligt, da sie einem Bezugszwang für diese Vorleistungen ausgesetzt sind, während ihre externen Konkurrenten ihre Dienstleister frei wählen können. Um die Wettbewerbsfähigkeit der



internen Dienstleister weitergehend zu fördern, versucht die Konzernleitung daraufhin marktpreisbasierte Verrechnungspreise für die internen Dienstleister einzuführen. Dies soll über ein konzernweites Projekt umgesetzt werden, an dessen Durchführung die Verfasserin beteiligt ist. Aufgrund des weiter bestehenden Bezugszwanges und der zumeist sehr unternehmensspezifischen Dienstleistungen ist die Ermittlung echter Marktpreise jedoch entweder unmöglich oder sehr aufwendig. Die damit verbundene Anpassung der Marktpreise, u.a. durch die Reduzierung um einen Konzerneffekt, in dem Konzernvorteile und Konzernnachteile einfließen, führt dazu, dass der marktliche Charakter des Steuerungsmechanismus Verrechnungspreis verloren geht und die Preisgestaltung einer hierarchischen Intervention entspricht. Der Einsatz der so angepassten Marktpreise hat dann nach Meinung vieler Organisationsmitglieder keinen förderlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Dienstleister. Gleichzeitig werden dadurch erhebliche Organisationskosten im gesamten Konzern verursacht.

Von Weitem betrachtet, ergibt sich folgender Widerspruch: Das Konzept der Wettbewerbsfähigkeit, das sich normalerweise auf Unternehmen als Ganzes oder ganze Volkswirtschaften und Wirtschaftsräume bezieht, wird im Untersuchungsfeld auf interne Organisationseinheiten übertragen. Wie in vielen stark vertikal integrierten Konzernen agieren hier über den internen Leistungsaustausch Organisationseinheiten miteinander, die sich auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen befinden. Sie sind dabei dem *externen Markt* auf ganz unterschiedliche Weise ausgesetzt. Die Einheiten auf den nachgelagerten Wertschöpfungsstufen, wie hier die Transporteure für Personen und Güter, stellen ihre Leistungen Konsumenten oder Unternehmen auf dem externen Markt zur Verfügung und sind deshalb dem externen Wettbewerbsdruck stark ausgesetzt. Einheiten auf vorgelagerten Wertschöpfungsstufen, wie die internen Dienstleister, bieten ihre Leistungen vorwiegend konzerninternen Kunden an und in geringerem Umfang auch externen Kunden. Sie sind somit dem externen Wettbewerbsdruck nur geringfügig ausgesetzt. Daran schließt sich die Frage an, wie sich die Wettbewerbsfähigkeit dieser - inhärent marktfernen - Dienstleistungseinheiten fördern lässt. Im betrachteten Konzern wird zur Erreichung dieses Ziels versucht, bei der Steuerung der Dienstleister mehr und mehr Marktelemente einzuführen. Damit lässt sich das Problem im Konzept der *internen Märkte* verankern, da der interne Markt zur Induzierung von Wettbewerbsdruck eben diese Übertragung von marktlichen Elementen auf das Unternehmen vorsieht.

### I.3 Grundsätzliche Problemformulierung und Relevanz

Grundsätzlich handelt es sich um ein Problem, das auch in anderen vertikal integrierten Unternehmen auftritt: In vielen Großunternehmen lässt sich der zunehmende Einsatz markttypischer Mechanismen zur Steuerung der unterschiedlichen Unternehmenseinheiten feststellen, z.B. in Form von internen Verrechnungspreisen oder Profit Center Konzepten<sup>29</sup>:

*„In Deutschland scheint sich das Management bei seinen Reorganisationen von der Überzeugung leiten zu lassen, dass auch innerhalb der Unternehmung die kompromisslose Marktorientierung das Erfolgsrezept ist.“<sup>30</sup>*

Die Verbreitung von neueren Gestaltungsmodellen, wie etwa dem „Shared Service Center“ (SSC) Konzept, in den letzten Jahren zeigt, dass sich in der Unternehmenspraxis die Orientierung an Marktprinzipien insbesondere auch auf die Gestaltung von Dienstleistungseinheiten bezieht. Diese marktorientierten Gestaltungsmodelle finden verstärkt in multinationalen Konzernen, wie z.B. Bertelsmann, Deutsche Post World Net, Oracle, Philips oder Siemens, und für die verschiedensten Dienstleistungen, wie IT, internes und externes Rechnungswesen, Personalmanagement etc., Anwendung<sup>31</sup>. Die Etablierung von Shared Service Centern in multinationalen Unternehmen als Alternative zum Outsourcing<sup>32</sup> unterstreicht die Relevanz und den Stellenwert interner Dienstleistungseinheiten. Trotz der Outsourcingtendenzen der letzten Jahrzehnte werden viele Dienstleistungen immer noch oder wieder konzernintern erbracht<sup>33</sup>. Angesichts des insgesamt gestiegenen Wettbewerbsdrucks auf Unternehmen, kann angenommen werden, dass die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit dieser unternehmensinternen Dienstleistungseinheiten kein singuläres Gestaltungsproblem darstellt, sondern eine in vielen vertikal integrierten Unternehmen, insbesondere Konzernunternehmen, zu bewältigende Steuerungsaufgabe.

Dabei wird die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen nicht nur durch die Kosteneffizienz der unternehmensinternen Dienstleistungen beeinflusst, sondern auch durch die Innovationsfähigkeit der Dienstleister. Die Entwicklung von innovativen Dienstleistungen wird sowohl für Industrie- als auch Dienstleistungsunternehmen als ein viel

<sup>29</sup> Vgl. z.B. Frese 2003; Kreuter 1997.

<sup>30</sup> Frese 2003, S. 19.

<sup>31</sup> Vgl. Deimel 2008; Keuper / Oecking 2008; Westerhoff 2008.

<sup>32</sup> Vgl. Breuer / Kreuz 2008, die bzgl. SSC auch von „Insourcing“ oder „Outsourcing im Konzern“ sprechen, S. 165.

<sup>33</sup> Vgl. auch Hirschheim / Lacity 2000; Hofmann 2008.

versprechendes Differenzierungspotenzial und somit als eine Quelle von Wettbewerbsvorteilen erachtet<sup>34</sup>. Das Potenzial aus der Interaktion zwischen Kunden und Dienstleister lässt sich auch unternehmensintern für die gemeinsame Gestaltung von innovativen Dienstleistungsergebnissen und –prozessen nutzen, auch wenn dies bisher vorwiegend für externe Kunden-Anbieter-Beziehungen konzipiert wurde.

Die Verbreitung von marktorientierten Gestaltungsmechanismen in der Unternehmenspraxis ist nicht so eindeutig und durchgehend, wie das theoretische Konzept interner Märkte und der „*Glaube an die organisatorische Weisheit des Marktes*“<sup>35</sup> vieler Manager zunächst vermuten lassen würden. Einerseits wurden extreme Ausprägungen von internen Marktstrukturen wie bei ABB<sup>36</sup> oder Oticon<sup>37</sup> wieder rückgängig gemacht, weil sie die klassischen Vorteile der hierarchischen Koordination, wie die Realisierung von Verbundeffekten, zunichtemachten. Andererseits beziehen sich marktorientierte Organisationsformen wie Shared Service Center bisher vorwiegend auf standardisierbare, unterstützende Dienstleistungen zur Steigerung der Kosteneffizienz und weniger auf komplexe, strategisch wichtige und wertschöpfende Leistungen<sup>38</sup>.

Um die Problematik und Widersprüchlichkeit interner Märkte besser verstehbar und handhabbarer zu machen, ist der theoretische Hintergrund des Konzeptes interner Märkte genauer zu betrachten. Im Folgenden werden zunächst überblicksartig weitere Grundtendenzen in Konzeption und Einschätzung interner Märkte aufgezeigt, ein detaillierterer Literaturüberblick erfolgt in Kapitel III.2.

Das Konzept interner Märkte empfiehlt den Einsatz markttypischer Mechanismen innerhalb des Unternehmens, um die Effizienz und Flexibilität und damit schlussendlich den Unternehmenswert zu steigern. Einige wenige Befürworter propagieren

---

<sup>34</sup> Vgl. Reichwald / Möslein 1995; Reichwald / Möslein / Kölling / Neyer 2008.

<sup>35</sup> Frese 2002, S. 23; zitiert nach Frost 2005, S. 1.

<sup>36</sup> Vgl. Frost 2005; Osterloh 1998; Die interne Marktstruktur aus bis zu 5.000 Profit Centern mit monetär dominierten Anreizsystemen beim multinationalen Industriekonzern ABB führte dazu, dass die interne Konkurrenz immer stärker und kannibalisierender wurde und Verbundeffekte nicht mehr realisiert werden konnten.

<sup>37</sup> Vgl. Foss 2003; Danach wurde die radikale hybride Organisationsform bei dem Hörgerätehersteller Oticon, der sog. „spaghetti organization“, nach einigen Jahren wieder in eine hierarchischere Form überführt. Als Gründe für die Rückführung wurden die Aufgabe von Spezialisierungsvorteilen, der Verlust von hierarchischen Anreizmöglichkeiten wie Karriereentwicklung, Koordinations- und Wissensmanagementprobleme und v.a. die selektive Intervention in das marktähnliche System durch das zentrale Entscheidungs-gremium identifiziert.

<sup>38</sup> Vgl. Keuper / Oecking 2008; Keuper / Oecking prophezeien eine nächste Generation von SSC, die auch komplexe und kernkompetitive Leistungen bereitstellen. Die Eigenschaften dieser weiterentwickelten SSC erinnern allerdings vielmehr an externe hybride Netzwerk- als an interne hybride Organisationsstrukturen.

das Motto „*let's turn organizations into markets*“<sup>39</sup>, bleiben jedoch den empirischen Beweis schuldig, dass interne Marktmechanismen tatsächlich ihre anspruchsvollen Ziele erfüllen. In der wissenschaftlichen Literatur über interne Märkte und Organisationsgestaltung überwiegt mittlerweile die skeptische Sichtweise über die Funktionsweise von Märkten innerhalb von Organisationen. Die Kritiker weisen auf die Grenzen einer vollumfänglichen Marktorientierung im Unternehmen hin und fragen stattdessen „*wie viel Markt verträgt das Unternehmen?*“<sup>40</sup>. Frese unterstreicht, dass Planung auch weiterhin das bestimmende Merkmal von Unternehmen ist und interne Märkte lediglich die Planung unterstützen und ergänzen. Im Gegensatz zur externen Marktwirtschaft werden die Regeln des internen Marktes von der Unternehmensleitung aufgestellt. „*Interne Märkte sind deshalb immer nur Inseln in einem hierarchisch geprägten Planungssystem.*“<sup>41</sup> Ein fiktiver interner Markt, auf dem Kunden-Lieferanten-Beziehungen lediglich inszeniert werden, sollte denn auch nicht ein möglichst vollständiges Abbild des externen Marktes sein, sondern eine „*Marktwirtschaft mit Augenmaß*“<sup>42</sup>.

Wie aber lässt sich eine Marktwirtschaft mit Augenmaß konkret gestalten, ohne dass die Vorteile der Integration verloren gehen? Die Empfehlungen der Kritiker einer strikten Marktorientierung bleiben hinsichtlich der Gestaltung interner Märkte zumeist sehr abstrakt. Offen bleibt dabei, wie genau markttypische Mechanismen mit den hierarchischen Steuerungsmechanismen zusammenwirken bzw. wie sie zusammenwirken sollten, damit eben keine kontraproduktiven Effekte entstehen. Der Literaturüberblick zeigt außerdem, dass es relativ wenige empirische Untersuchungen zu internen Märkten gibt. Empirische Untersuchungen beziehen sich dann zumeist nur speziell auf interne Verrechnungspreise, aber nicht auf interne Märkte als Ganzes. In der Literatur zu internen Märkten wird mit Ausnahme der speziellen Verrechnungspreisthematik nicht unterschieden, ob es sich um den unternehmensinternen Austausch von Gütern oder von Dienstleistungen handelt.

Die Umsetzung der markttypischen Mechanismen in den Ausgangsfällen wird als eine Anomalie im Sinne des Engaged Scholarship aufgefasst. Entgegen dem Wirkungsanspruch des Konzeptes interner Märkte und dem Glauben des Managements an die produktiven Kräfte des Marktdrucks wird die förderliche Wirkung der markt-

---

<sup>39</sup> Halal 1994, S. 8; vgl. auch Halal / Geranmayeh / Pourdehnad 1993; von Klinski / Haller 2005.

<sup>40</sup> Frost 2005, S. 6.

<sup>41</sup> Frese 2003, S. 19.

<sup>42</sup> Frese 2003, S. 31.