

Georg Schreyögg | Jörg Sydow (Hrsg.)

Kooperation und Konkurrenz

# Managementforschung

Hrsg.: Georg Schreyögg, Peter Conrad und Jörg Sydow  
Mitbegründet von Wolfgang H. Staehle (†)

Die Bände 1 bis 9 sind im Verlag de Gruyter erschienen,  
ab Band 10 erscheinen die Bände im Gabler Verlag.  
Alle Bände sind über den Gabler Verlag erhältlich.  
Eine Aufstellung der bereits erschienenen Bände finden Sie  
am Ende dieses Bandes.

Georg Schreyögg | Jörg Sydow (Hrsg.)

# Kooperation und Konkurrenz

Managementforschung 17



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.

**Prof. Dr. Georg Schreyögg** lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Führung,  
an der Freien Universität Berlin.

**Prof. Dr. Jörg Sydow** lehrt Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmenskooperation, an der  
Freien Universität Berlin.

1. Auflage Juli 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Ulrike Lörcher | Katharina Harsdorf

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von 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: Ulrike Weigel, [www.CorporateDesignGroup.de](http://www.CorporateDesignGroup.de)

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0575-8

## Zur „Managementforschung“

Ziel der „Managementforschung“ ist es, einen Überblick über den aktuellen Stand und Ergebnisse der Forschung zu Managementproblemen zu geben; zugleich soll sie ein Diskussionsforum für neue Trends und Strömungen sein. Die „Managementforschung“ richtet sich an Forscher und Studierende der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie an wissenschaftlich interessierte Praktiker und Managementtrainer.

Die „Managementforschung“ ist am Institut für Management der Freien Universität Berlin entstanden und erscheint seit 1991 jährlich. Sie wird von Georg Schreyögg, Peter Conrad und Jörg Sydow herausgegeben (Gründungs-Mitherausgeber Wolfgang H. Staehle †). Der Schwerpunkt liegt auf innovativen Forschungsbeiträgen zu zentralen Gebieten des Managements. Neben anerkannten Fachvertretern haben auch qualifizierte Nachwuchswissenschaftler die Gelegenheit, zu aktuellen Fragen Stellung zu nehmen. Disziplinäre Offenheit ist Programm. Die Herausgeber werden bei der Akquisition, Begutachtung und Auswahl geeigneter Beiträge durch einen Beirat unterstützt. Dem Herausgeberbeirat gehören zurzeit an:

aus dem Bereich der Betriebswirtschaftslehre

- Prof. Dr. Torsten J. Gerpott, Universität Duisburg-Essen
- Prof. Dr. Oskar Grün, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Dirk Holtbrügge, Universität Erlangen-Nürnberg
- Prof. Dr. Helmut Kasper, Wirtschaftsuniversität Wien
- Prof. Dr. Werner R. Müller, Universität Basel
- Prof. Dr. Gilbert Probst, Universität Genf
- Prof. Dr. Dieter Sadowski, Universität Trier
- Prof. Dr. Bernd Schauenberg, Universität Freiburg
- Prof. Dr. Frank Schirmer, Technische Universität Dresden
- Prof. Dr. Martin K. Welge, Universität Dortmund

aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationssoziologie bzw. -psychologie und der Politologie

- Prof. Dr. Christoph Deutschmann, Universität Tübingen
- Prof. Dr. Ulrich Jürgens, Wissenschaftszentrum und Freie Universität Berlin
- Prof. Dr. Peter Kappelhoff, Bergische Universität Wuppertal
- Prof. Dr. Oswald Neuberger, Universität Augsburg
- Prof. Dr. Helmut Willke, Universität Bielefeld

Die Manuskripte werden einem anonymen „doppelt blinden“ Begutachtungsprozess unterzogen. Regelmäßig sind an der Begutachtung eines Beitrages Vertreter unterschiedlicher Disziplinen beteiligt. Auf der Grundlage der Gutachten wird über die Akzeptanz sowie über Art und Umfang der gewünschten Überarbeitung des Manuskriptes entschieden. Jeder Band der „Managementforschung“ ist somit das Ergebnis einer engen Kooperation zwischen Autoren, Beiräten und Herausgebern.

## Vorwort

Kooperative Arrangements von Unternehmungen, aber auch von anderen Organisationen, sind zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Dies gilt für strategische Allianzen und Netzwerke, für Joint Ventures und Supply Networks, für Wertschöpfungspartnerschaften mit Kunden und Lieferanten wie für Outsourcing-Partnerschaften mit Dienstleistern. Nicht zuletzt aufgrund ihrer Omnipräsenz haben diese Organisationsformen ökonomischer Aktivitäten in der Managementforschung in den letzten zwei Jahrzehnten erhebliche Aufmerksamkeit erfahren. Kooperation impliziert in diesen Arrangements allerdings nur im Ausnahmefall die Verdrängung von Konkurrenz, bewirkt eher eine ‚Verschiebung‘ oder die Entwicklung ganz neuer Arbeitsformen, die mit den zwei klassischen Typen Wettbewerb und Kooperation gar nicht erfassbar sind. Dies ist in der Forschung bislang nicht ausreichend beachtet worden.

Derartige Verschiebungen und Neuerungen ergeben sich in vielfältiger Hinsicht: So steht die unternehmungsübergreifende Zusammenarbeit in Arbeitsgemeinschaften, Konsortien, Internetplattformen u.Ä. unter dem Verdacht, den Wettbewerb zu beschränken, weil Konkurrenz zumindest teilweise durch Kooperation substituiert wird. Gleichzeitig wird immer mehr Branchen eine Ablösung des Wettbewerbs von Unternehmungen durch einen ‚Netzwerk Wettbewerb‘ vorausgesagt. Dabei sind die kooperativen Arrangements selbst nicht frei von Wettbewerb. Zum Beispiel wird auch in Netzwerken mit Zulieferern hart über Preise und Leistungen verhandelt. Hinzu kommt, dass immer mehr Unternehmungen zwar in einem Geschäftsfeld mit Wettbewerbern kooperieren, in anderen Feldern aber nach wie vor deutlich Konkurrenten sind. Dies wird umso wahrscheinlicher, je mehr die Diversifikation (wieder) als Unternehmensstrategie an Bedeutung gewinnt, ist ja mit ihr oftmals Wettbewerb in verschiedenen Geschäftsfeldern verbunden.

Der vorliegende Band 17 der ‚Managementforschung‘ gibt einen Einblick in die aktuelle Forschung zur Unternehmenskooperation und -vernetzung unter diesen Fragestellungen und liefert damit einen wichtigen Beitrag zu einem tieferen Verständnis des Spannungsverhältnisses Kooperation und Konkurrenz im Allgemeinen und von dem netzwerkförmigen Zusammenwirken von Unternehmungen und anderen Organisationen im Besonderen. Die Beiträge untersuchen dieses Spannungsverhältnis nicht nur in dyadischen, sondern auch komplexeren Beziehungskonstellationen – bis hin zu regionalen Clustern. Die in den Beiträgen angesprochenen Problemfelder reichen vom Outsourcing und der Zusammenarbeit mit Personaldienstleistern bis zu Fragen der Kooperation und Konkurrenz in Feldern der Entwicklung von Computerspielen und optischen Technologien; die zugrunde gelegten Perspektiven von der Transaktionskosten- und Spieltheorie bis zur Strukturierungstheorie.

Der erste, von *Achim Hecker* verfasste Beitrag nutzt die Transaktionskosten- und Spieltheorie zur Analyse der „Co-opetition“ in Outsourcing-Beziehungen. Ein besonderes

Augenmerk richtet er auf die in solchen Beziehungen generierten Vorteile, auf ihre Verteilung auf die Kooperationspartner sowie auf das anreizkompatible Zusammenspiel der Generierung und Verteilung der Kooperationsgewinne.

Im zweiten Beitrag untersuchen *Katrin Bähring* und *Kirsten Thommes* auf der Grundlage einer qualitativen Erhebung das Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz in den Beziehungen von Unternehmen zu ihren Personaldienstleistern. Diese Beziehungen entstehen im Regelfall durch Outsourcing bzw. genauer: durch „Quasi-Externalisierung“ personalwirtschaftlicher Aktivitäten. Die beiden Autorinnen geben einen Überblick über diesen noch relativ jungen Markt, der durch Full Service Provider ebenso charakterisiert ist wie durch hochspezialisierte Dienstleister. Die meisten Personaldienstleister verfolgen allerdings eine zwischen diesen Extremen vermittelnde Strategie. Nicht wenige von ihnen kooperieren untereinander, obwohl sie im Wettbewerb miteinander stehen. Vielfach geschieht dies allerdings nur projektbezogen.

Eine projektübergreifende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten untersuchen *Ricarda B. Bouncken* und *Jörg Müller-Lietzkow*, wenn sie im dritten Beitrag auf der Grundlage strukturierungstheoretischer Überlegungen der Frage nach Machtverschiebungen in der Computer- und Videospiegelindustrie nachgehen. Diese Branche ist wie die Film- und Fernsehindustrie und die Bauwirtschaft dominant in Projektnetzwerken organisiert. Diese Netzwerke bilden den Kontext, aber auch das Medium der von den Autoren in Fallstudien diagnostizierten „Machtumkehr“. Darunter werden der Prozess sowie das Ergebnis verstanden, dass die strategische Führerschaft von Projektnetzwerken auf andere Netzwerkakteure (hier von den Publishern zu den Developern) übergeht.

Eine ebenfalls dynamische Perspektive nehmen *Dietrich von der Oelsnitz* und *Victor A. Tiberius* in dem vierten Beitrag ein, der sich interorganisationalen Lernstrategien zwischen Kooperation und Konkurrenz widmet. Der Begriff der Lernstrategie mag zunächst irritieren, werden Lernprozesse doch für gewöhnlich als eher evolutionär beschrieben. Die Autoren wollen jedoch mit dem Begriff darauf aufmerksam machen, dass Organisationen durchaus absichtsvoll ihre Art zu lernen beeinflussen können. Kooperation und Konkurrenz spielen dabei eine bedeutende Rolle.

Im fünften Beitrag geben *Markus Göbel*, *Günther Ortman* und *Christiana Weber* einen Überblick über ökonomische, soziologische und ethnologische Forschungsarbeiten zu einem Zentralbegriff der Kooperations- und Netzwerkforschung: der Reziprozität. Dabei zeigen die Autoren, dass schon lange vor der „experimentellen Wende“ der Wirtschaftsforschung Ökonomen wie Kenneth Arrow and George Akerlof dieser sozialen Norm große Beachtung geschenkt haben. Gleichwohl bleibt die ökonomische Forschung zu diesem Gebiet letztlich einer Nutzenbetrachtung verhaftet. Die Norm der Reziprozität, allemal wie sie in Kooperationsbeziehungen von Unternehmungen Bedeutung gewinnt, ist jedoch – das ist die zentrale Botschaft dieses Beitrags – immer moralisch verankert und insoweit Nutzen transzendierend.

Der sechste Beitrag stammt von *Frank Lerch, Jörg Sydow* und *Miriam Wilhelm* und geht der Frage nach, wie in Netzwerken und Clustern aus Konkurrenten Kooperationspartner (gemacht) werden. Die über einen längeren Zeitraum unter Verwendung verschiedener Methoden durchgeführte empirische Untersuchung ist im Feld optischer Technologien angesiedelt. Die Subtilität und Differenziertheit des Zusammenspiels von Kooperation und Konkurrenz in diesem Feld wird detailliert anhand von zwei im Berlin-Brandenburgischen Cluster optischer Technologien operierenden Netzwerken gezeigt, um sodann auf verschiedenen Ebenen – vom Individuum bis zur Region – Ansatzpunkte für die Gestaltung dieses Spannungsverhältnisses herauszuarbeiten.

Im siebten und abschließenden Beitrag stellt *Udo Staber* soziökonomische Überlegungen zum Dilemma der „Co-opetition“ an. Dieser Beitrag bietet nicht nur eigene Positionen des Autors zu diesem Dilemma sowie zu methodologischen Problemen seiner Untersuchung. Vielmehr machte die Tatsache, dass wir Herausgeber den Autor zu diesem Beitrag eingeladen haben, es möglich, dass er zu wichtigen in den anderen sechs Beiträgen vertretenen Positionen ebenso Stellung bezieht wie zu dem beitragsübergreifenden Ergebnis, dass selbst zu einer so fokussierten Fragestellung wie der nach dem Verhältnis und dem Zusammenwirken von Kooperation und Konkurrenz in Netzwerken verschiedenste Theorieansätze bemüht werden.

Insgesamt geben die sieben Beiträge dieses Bandes Antworten auf aktuelle Fragen der Managementforschung zum Spannungsverhältnis von Kooperation und Konkurrenz, zeigen aber auch in den einzelnen Feldern noch erheblichen Forschungsbedarf auf. Dieser Bedarf ist angesichts einer nunmehr über 20jährigen intensiven wissenschaftlichen Befassung mit kooperativen Arrangements von Unternehmungen in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften überraschend; vor allem aber auch angesichts der Tatsache, dass Kooperation und Konkurrenz zwei zentrale Grundmomente von Wirtschaft und Gesellschaft sind, zu deren Durchdringung Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler schon vor Dekaden wichtige Beiträge geliefert haben: von Adam Smith über Karl Marx bis hin zu Max Weber.

Die Gutachten für die eingereichten Beiträge wurden wiederum mit großer Sorgfalt und Engagement von den Mitgliedern des Herausgeberbeirats der Managementforschung erstellt. Darüber hinaus haben als externe Gutachter an diesem Band mitgewirkt:

- Prof. Dr. Peter Eberl, Universität Linz
- Prof. Dr. Stefan Klein, Universität Münster
- Prof. Dr. Johannes M. Lehner, Universität Linz
- Prof. Dr. Thomas Mellewig, Universität Paderborn (jetzt Freie Universität Berlin)
- PD Dr. Roland Strausz, Freie Universität Berlin
- Prof. Dr. Peter Walgenbach, Universität Erfurt
- Prof. Dr. Arnold Windeler, Technische Universität Berlin





## Vorwort

Den Mitgliedern des Beirats und den externen Gutachtern sei an dieser Stelle für ihre Mitwirkung an der Erstellung dieses Bandes sehr herzlich gedankt.

Ein besonderer Dank gilt auch diesmal *Irmgard Hoemke*, die wiederum mit großer Umsicht und aller erforderlichen Nachhaltigkeit den gesamten Erstellungsprozess vom Eingang der Beiträge bis zur Erstellung der Druckvorlage souverän begleitet hat.

Berlin-Dahlem, im Mai 2007

Georg Schreyögg und Jörg Sydow

## Inhaltsverzeichnis

Outsourcing als Coopetition – eine spieltheoretische Analyse des Zusammenhangs von Kooperation und Konkurrenz <i>Achim Hecker</i> .....	1
Kooperation und Konkurrenz in Personaldienstleistungsbeziehungen – Theoretische Überlegungen und explorative Ergebnisse <i>Katrin Bähring/Kirsten Thommes</i> .....	41
Machtumkehr in Projektnetzwerken der Computer- und Videospiegelindustrie <i>Ricarda B. Bouncken/Jörg Müller-Lietzkow</i> .....	75
Zur Dynamisierung interorganisationaler Lernstrategien – Pfade zwischen Kooperation und Konkurrenz <i>Dietrich von der Oelsnitz/Victor A. Tiberius</i> .....	121
Reziprozität – Kooperation zwischen Nutzen und Pflicht <i>Markus Göbel/Günther Ortmann/Christiana Weber</i> .....	161
Wenn Wettbewerber zu Kooperationspartnern (gemacht) werden – Einsichten aus zwei Netzwerken in einem Cluster optischer Technologien <i>Frank Lerch/Jörg Sydow/Miriam Wilhelm</i> .....	207
Sleeping with the enemy, oder Vorsicht vor falschen Freunden? Sozioökonomische Überlegungen zum Dilemma der Coopetition <i>Udo Staber</i> .....	257
Zu den Autoren und Herausgebern .....	287
In Vorbereitung und bereits erschienen .....	291

**Achim Hecker**

## **Outsourcing als Coopetition**

**Eine spieltheoretische Analyse des Zusammenhangs von Kooperation und Kooperation**

Coopetition; hybride Organisationsformen; Outsourcing; vertikale Integration

### **Zusammenfassung**

Outsourcing markiert einen großen wirtschaftlichen Trend der letzten Jahrzehnte. Obwohl dabei Teilprozesse der Wertschöpfungskette oder betrieblichen Funktionen an ein externes Unternehmen ausgelagert und somit unternehmensinterne durch marktliche Transaktionen substituiert werden, weisen Outsourcing-Beziehungen regelmäßig verschiedene Eigenschaften auf, die eher für unternehmensinterne als für marktliche Beziehungen charakteristisch sind (z.B. Langfristigkeit, Spezifität der Bindung, Vertrauensatmosphäre, Intensität des Informationsaustausches). Dieser hybride Charakter spiegelt sich auch in einer engen Verzahnung von kooperativen und kompetitiven Beziehungselementen, die sich mit dem Neologismus ‚Coopetition‘ treffend beschreiben lässt. Während das gemeinsame Interesse der Outsourcing-Partner darin besteht, die Kooperationserträge in Form von Produktions- und Transaktionskostenvorteilen zu maximieren, bewegt sich die Verteilung dieser Kooperationserträge im Spannungsfeld strikt gegenläufiger Interessen. Dass beide Aspekte jedoch nicht isoliert zu betrachten, sondern über vielfältige Anreizwirkungen miteinander verflochten sind, wird anhand verschiedener beim Outsourcing relevanter Problemstellungen aus einer spieltheoretisch orientierten Perspektive analysiert.

## Abstract

Outsourcing looms large: Firms seem to be subcontracting an ever-expanding set of activities and services. While activities are thus left increasingly to the market, these market transactions take on some of the flavour of intrafirm transactions (e.g. long-term relationships, high specificity, close and trustful interaction, extensive information exchange). This hybrid fingerprint of outsourcing transactions is reflected in a close interrelationship of cooperative and competitive characteristics, aptly described as cooptition. Using a game theoretic approach, this paper analyzes the sources of mutual benefits, the distribution of jointly generated benefits, and the incentive-compatible interplay of both of these aspects.

## Inhaltsübersicht

- 1 Einleitung
- 2 Outsourcing: Begriffsabgrenzung und Charakteristika
- 3 Outsourcing und Kooperation
  - 3.1 Die Produktionskostenperspektive
  - 3.2 Die Transaktionskostenperspektive
    - 3.2.1 Kooperationsinduzierte Transaktionskosten
    - 3.2.2 Koordinationsinduzierte Transaktionskosten
    - 3.2.3 Innovationsinduzierte Transaktionskosten
- 4 Outsourcing und Competition
- 5 Outsourcing und Cooptition
  - 5.1 Größen- vs. Verhandlungsvorteile
  - 5.2 Anreizprobleme bei nicht-kontrahierbaren Investitionen
  - 5.3 Anreizprobleme bei spezifischen Investitionen
- 6 Fazit und Ausblick

# 1 Einleitung

Outsourcing hat, obwohl in einigen Bereichen schon seit Jahrzehnten etabliert, international seit den 90er Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen (vgl. McMillan 1995; Abraham/Taylor 1996; Shy/Stenbacka 2003; Bartel et al. 2005; Grossman/Helpman 2005; Brown/Wilson 2005). Eine entsprechende Entwicklung zeigt sich mit einigen Jahren Verzögerung auch in Deutschland – nach Schätzungen des Branchenexperten Gartner ist der deutsche Markt für Outsourcing-Dienstleistungen zwischen 2001 und 2004 um durchschnittlich knapp 20 % pro Jahr gewachsen (vgl. Gartner 2005). Gegenwärtig ist insbesondere internationales Outsourcing (Offshoring) Gegenstand zunehmenden Interesses, aber auch kontroverser Diskussion (vgl. Feenstra 1998; Hummels et al. 2001; Bhagwati et al. 2004; Feenstra/Hanson 2005).

Die Definition von Outsourcing ist dabei keineswegs eindeutig. Der kleinste gemeinsame Nenner verschiedener Konzeptualisierungen und damit die weitest mögliche Definition bezeichnet Outsourcing als Auslagerung von Teilprozessen der Wertschöpfungskette oder betrieblichen Funktionen an ein externes Unternehmen (vgl. Abschnitt 2). Damit werden Aktivitäten, die bislang innerhalb eines Unternehmens erbracht wurden, auf externe Anbieter verlagert, und somit die unternehmensinterne Abwicklung durch marktliche Transaktionen ersetzt. Dabei kommt Outsourcing-Transaktionen jedoch, wie ebenfalls noch dargelegt werden soll, ein besonderer Charakter zu, der in verschiedenen Eigenschaften (z.B. Langfristigkeit, Spezifität der Bindung, Vertrauensatmosphäre, Intensität des Informationsaustausches) eher für unternehmensinterne als für marktliche Beziehungen typisch ist. Wir haben es offensichtlich mit der interessanten Entwicklung zu tun, dass auf der einen Seite immer mehr Transaktionen von Unternehmen externalisiert werden, diese in der Folge über Märkte abgewickelten Transaktionen jedoch in zunehmendem Maße den Charakter unternehmensinterner Leistungsbeziehungen annehmen.

Wenn ein Unternehmen nun „als eine auf Dauer angelegte *kooperative* Veranstaltung von Individuen mit nicht notwendigerweise identischen Interessen zur Sicherung von höchst prekären möglichen Vorteilen gemeinsamen und koordinierten Verhaltens“ (Schauenberg/Schmidt 1983, S. 249, Herv. v. Verf.) verstanden werden kann, marktliche Beziehungen hingegen idealtypischerweise durch Wettbewerbs- und Konkurrenzverhältnisse gekennzeichnet sind (vgl. Knieps 2001), scheint sich im hybriden Charakter der Outsourcing-Beziehung zugleich eine Verzahnung kooperativer und kompetitiver Elemente anzudeuten. Diese Verknüpfung von ‚Cooperation‘ und ‚Competition‘, die wir im Anschluss an Nalebuff/Brandenburger (1996) unter dem Neologismus ‚Coopetition‘ fassen wollen, soll im Folgenden am Beispiel der Outsourcing-Beziehung untersucht werden. Nun kann jedoch auch ein neuer Begriff nicht darüber hinwegtäuschen, dass es sich dabei grundsätzlich um ein altes und eher triviales Phänomen handelt: Überall dort, wo Kooperation einen Mehrwert für die kooperierenden Akteure schafft und die Maximierung dieses Mehrwertes das gemeinsame Interesse dieser Akteure

darstellt, bringt spätestens die Frage nach der Verteilung dieser Kooperationsrente Interessenskonflikte und Wettbewerb in diese Beziehung. Somit stellt eine reine Kooperation – denkbar nur über eine Externalisierung des Verteilungskonfliktes durch exogen vorgegebene Verteilungsregeln – offensichtlich den viel selteneren (Grenz-)Fall kooperativer Arrangements dar als die vermeintlich neuartige Coopetition-Konzeption.

„Coopetition hat gleichwohl eine neue Qualität im Spannungsverhältnis zwischen Wettbewerb (um die Verteilung) und Kooperation geschaffen, geht es hier doch [auch] darum, dass Unternehmen (explizit oder implizit) eine Vereinbarung treffen, in bestimmten Aktivitätsfeldern (traditionell: Märkte) den Wettbewerb zu beschränken (auszuschließen), um dafür in anderen Aktivitätsfeldern umso härter untereinander zu konkurrieren“ (Schmidtchen 2003, S. 8).

Beide Bedeutungsnuancen von Coopetition – die komplementäre Verzahnung von Generierung und Verteilung von Kooperationsrenten wie die kooperative Eingrenzung von Wettbewerbsfeldern – lassen sich anhand von Outsourcing-Beziehungen besonders gut untersuchen: Denn zum einen bewegt auch sie sich – wie die meisten kooperativen Beziehungen – im Spannungsfeld von gemeinsamem Interesse, Kooperationsrenten zu generieren und strikt gegenläufigem Interesse, diese zu verteilen. Darüber hinaus erfolgt die Generierung von Kooperationsrenten beim Outsourcing jedoch häufig durch die Auslagerung einzelner Wertschöpfungsaktivitäten verschiedener Unternehmen einer Industrie an einen übergreifenden Anbieter, der durch diese unternehmensübergreifende Bündelung in die Lage versetzt wird, Größenvorteile zu generieren. Dies bedeutet also, dass bezüglich der outgesourcten Aktivitäten der (Kosten- bzw. Leistungs-)Wettbewerb zwischen den Outsourcing-Nachfragern eingestellt und auf die bei den einzelnen Unternehmen verbleibenden Aktivitäten beschränkt wird.

Um diese Überlegungen systematisch auszuführen, soll in Abschnitt 2 ausgehend von einer kurzen Bestimmung und Abgrenzung des Outsourcing-Begriffes zunächst der hybride Charakter der Outsourcing-Beziehung zwischen den idealtypischen Transaktionsformen rein marktlicher bzw. unternehmensinterner Leistungsabwicklung herausgearbeitet werden. Im Anschluss daran werden in Abschnitt 3 die kooperativen Aspekte der Outsourcing-Beziehung und die entsprechenden Quellen von Kooperationsgewinnen analysiert. Beide Abschnitte wählen dabei zunächst bewusst einen breiten thematischen Zuschnitt und einen eher qualitativ orientierten Ansatz, um dem Facettenreichtum des Untersuchungsgegenstandes gerecht zu werden. Die sich daran anknüpfende Untersuchung der mit der Generierung von Kooperationsrenten unauflösbar verbundenen kompetitiven Verteilungskonflikte legt im Gegensatz dazu eine stärkere Fokussierung und die Anwendung rigider und quantitativ orientierter Analysemethoden nahe, wie sie von der Spieltheorie bereitgestellt werden. Entsprechend wird Abschnitt 4 Lösungsmöglichkeiten für entsprechende Verteilungskonflikte unter Rückgriff auf die kooperative Spieltheorie erläutern, bevor dann in Abschnitt 5 kooperative und kompetitive Aspekte zusammengeführt werden: Im Zentrum steht hierbei

die Frage nach der Wechselwirkung von kooperativer Generierung und kompetitiver Verteilung eines gemeinsamen Mehrwertes, also des Zusammenhanges von Größe und Aufteilung des ‚Kooperationsrentenkuchens‘. Diese Problematik wird mit Bezug auf drei bei Outsourcing-Beziehungen besonders relevanten Problemkomplexen untersucht, nämlich anhand des Trade-offs von Größen- und Verhandlungsvorteilen (Abschnitt 5.1), der Anreizprobleme bei nicht-kontrahierbaren (Abschnitt 5.2) sowie spezifischen Investitionen (Abschnitt 5.3) des Outsourcing-Anbieters. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse werden abschließend in Abschnitt 6 zusammengefasst und mögliche Erweiterungen des zugrunde gelegten Ansatzes diskutiert.

## 2 Outsourcing: Begriffsabgrenzung und Charakteristika

Die Verwendung und Abgrenzung des Begriffs ‚Outsourcing‘, sowohl im alltäglichen Sprachgebrauch wie im wissenschaftlichen Diskurs, ist erstaunlich uneindeutig: Sie reicht von „just a new way of doing international trade“ (White House Council of Economic Advisors’ Report of the President 2004, zit. nach Brown/Wilson 2005, S. 1) bis hin zu „Imponierwort, das der Auslagerung/Vernichtung von Arbeitsplätzen einen seriösen Anstrich zu geben versucht“ (Begründung der Wahl von ‚Outsourcing‘ zum Unwort des Jahres 1996). Geht man eher nüchtern von der ursprünglichen Bedeutung des Wortes aus, so wurde Outsourcing als Neologismus aus „*outside resources using*“ zusammengezogen (vgl. Bühner/Tuschke 1997, S. 21; Barth 2003, S. 6 f. m.w.V.). In der weitestmöglichen Auslegung fällt unter diese Begriffsbestimmung allerdings nahezu jede Zulieferbeziehung eines Unternehmens, die ja regelmäßig auf die Ressourcen des zuliefernden Unternehmens zurückgreift, was auch vereinzelt dazu geführt hat, dass Outsourcing schlichtweg mit dem Fremdbezug von Gütern und Dienstleistungen gleichgesetzt wurde (vgl. etwa Lei/Hitt 1995). Da eine so weite Auslegung jedoch die Einführung einer neuen Wortschöpfung letztlich überflüssig macht, werden in der Literatur eine Reihe von Eingrenzungen und Spezifizierungen vorgeschlagen, die Outsourcing einschränken auf

- den Fremdbezug von Dienstleistungen, nicht physischer Güter (vgl. Picot 1991; Bhagwati et al. 2004; Brown/Wilson 2005), in frühen Definitionsversuchen sogar ausschließlich auf den Bezug von IT-Dienstleistungen (vgl. Gabler 1992, S. 2526),
- grenzüberschreitenden, d.h. internationalen Fremdbezug von Dienstleistungen oder Produkten im Kontrast zu nationalen Beschaffungs-Aktivitäten (vgl. Feenstra/Hanson 1996), wobei diese rein internationale Form von Outsourcing häufig auch als ‚Offshoring‘ bezeichnet wird,

- durch bestimmte, in der Regel elektronische, Medien abgewickelte Transaktionen, im Unterschied zu konventionell transportierten Gütern (vgl. Bhagwati et al. 2004),
- Leistungen, die ursprünglich innerhalb einer Unternehmung erstellt und erst nachträglich ausgelagert wurden (vgl. Barth 2003).

Nun sind Definitionen bekanntlich weder wahr noch falsch, sondern höchstens mehr oder weniger sinnvoll in Bezug auf ein bestimmtes Erklärungsziel. Um die Allgemeinheit der nachfolgenden Ausführungen nicht unnötig zu beschränken, soll auf in unserem Kontext weniger relevante Eingrenzungen wie die Vorgenannten verzichtet werden. Um Outsourcing dennoch nicht mit jeder beliebigen Form von Fremdbezug gleichzusetzen und damit als distinkte Begriffsbildung letztlich überflüssig zu machen, scheint im Kontext dieser Untersuchung ein anderes Abgrenzungsmerkmal wesentlich, auf das auch Grossman/Helpman (2005, S. 136) abstellen:

„To us, outsourcing means more than just the purchase of raw materials and standardized intermediate goods. It means finding a partner with which a firm can establish a bilateral relationship and having a partner undertake relationship-specific investments so that it becomes able to produce goods or services that fit the firm’s particular needs.“




Damit wird aus der nachfolgenden Betrachtung der Bezug von standardisierten Gütern und Dienstleistungen (Commodities) über Massenmärkte ausgeklammert. Im Fokus befinden sich vielmehr der Fremdbezug spezifisch an die Bedürfnisse eines Outsourcing-Nachfragers angepasster Produkte und Dienstleistungen, wie etwa der Betrieb von Kantinen, Rechen- oder Call Centern, die Abwicklung des Facility Managements oder der Lohnbuchhaltung, die Übernahme von Auftragsforschung, -fertigung oder Kundenbetreuung – um nur einige Beispiele zu nennen.

In der Regel weisen solche Outsourcing-Beziehungen neben der Spezifität der bereitgestellten Leistung weitere charakteristische Eigenschaften auf, die Tabelle 1 überblicksartig zusammenfasst. Um den eingangs angedeuteten hybriden Charakter dieses Beziehungstyps schematisch zu verdeutlichen, wird dabei eine stilisierte und somit notwendig vereinfachende Gegenüberstellung zu den prototypischen Referenzkonzepten von marktlicher (in ihrer strengen neoklassischen Ausprägung) und vollständig vertikal integrierter Transaktionsabwicklung vorgenommen (vgl. Williamson 1975, 1985, 1996).

Die ersten drei in der Tabelle angeführten Eigenschaften teilt eine typische Outsourcing-Beziehung mit anderen Markttransaktionen: die qualitative, quantitative, zeitliche, räumliche und wertmäßige Abstimmung von Leistungsaustauschprozessen erfolgt hauptsächlich über den Preismechanismus und Verhandlungen, deren Ergebnisse in Kauf- bzw. Dienstleistungsverträgen festgeschrieben werden. Dabei behalten die Vertragsparteien in der Regel ihre rechtliche Selbstständigkeit, was sich auch in separierten Eigentumsverhältnissen manifestiert. Ein wesentlicher Unterschied zu klassischen Marktbeziehungen ist hingegen, wie bereits ausgeführt, die hohe Spezifität der Beziehung (vgl. Grossman/Helpman 2002, 2003, 2005).



Tab. 1: Charakterisierung von Outsourcing als hybride Transaktionsform zwischen Markt und vertikaler Integration

	(Spot) Markt	Outsourcing	Vertikale Integration
Primärer Abstimmungsmechanismus	Verhandlungen / Preise	Verhandlungen / Preise	Weisungen / Regeln
Rechtsbeziehung zw. Akteuren	Kauf- / Dienstleistungsvertrag	Kauf- / Dienstleistungsvertrag	Arbeitsvertrag
Ownership	Getrennte Asset-Ownership	I.d.R. getrennte Asset-Ownership	Gemeinsame Asset-Ownership
Spezifität der Beziehung	Gering	Hoch	Hoch
Transaktionsdauer / Häufigkeit	Kurzfristig / einmalig	Mittel- bis langfristig / wiederkehrend	Langfristig / regelmäßig
Bekanntheitsgrad der Partner	Anonym	Reputation / gemeinsame Transaktionshistorie	Reputation / gemeinsame Transaktionshistorie
Transaktionsatmosphäre	Kein Vertrauen / keine geteilten Normen	Vertrauen / geteilte Normen	Vertrauen / geteilte Normen
Intensität des Informationsaustausches	Gering	Hoch	Hoch
Dominierendes Interaktionsprinzip	 „Competition“	 „Coopetition“	 „Cooperation“

Damit verknüpft ist die Notwendigkeit, spezifische Investitionen zu tätigen, die sich nur bei einer Transaktionsdauer bzw. -häufigkeit amortisieren, die über derjenigen vieler anderer Markttransaktionen liegt (vgl. Abschnitte 3.2 und 5.3). Dies führt wiederum dazu, dass sich anders als bei punktuellen und anonymen Marktbeziehungen eine gemeinsame Transaktionshistorie entwickelt, die es den Transaktionspartnern erlaubt, gegenseitige Informationsdefizite über nicht offensichtliche Eigenschaften (hidden information/characteristics) oder versteckte Handlungen (hidden action) ab- und gleichzeitig eine Reputation für bestimmte Eigenschaften oder Verhaltensweisen aufzubauen (Dasgupta 1988; Spremann 1990). Ein damit zusammenhängendes Phänomen stellt die Herausbildung einer durch Vertrauen und gemeinsam geteilte Werte geprägten Transaktionsatmosphäre dar, wie sie auch für Unternehmen charakteristisch ist. Diese stellt sicher, dass auch nicht explizit geregelte Ereignisse (unforeseen contingencies) ähnlich beurteilt und im gemeinsamen Sinne behandelt werden (vgl. Kreps 1990; Crémer 1990, 1993). Ein weiteres Merkmal vieler Outsourcing-Beziehungen ist umfangreicher Informationsaustausch, der weit über den normaler

Markttransaktionen hinausgeht (vgl. Picot et al. 2001; Kotabe et al. 2003). Die Grundlage hierfür wird häufig in einer intensiven informations- und kommunikationstechnischen Vernetzung gelegt, die die Basis bildet für eine gemeinsame Datenhaltung bis hin zu kollektiven Entscheidungs-, Problemlösungs- und Innovationsaktivitäten (vgl. Abschnitt 3.2.3). So verwalten beispielsweise ausgelagerte Rechenzentren sämtliche Daten eines Unternehmens, haben externe Call Center weit reichenden Zugriff auf Kundendaten oder prozessiert eine fremd vergebene Lohnbuchhaltung sensible Personaldaten. Das dominierende Interaktionsprinzip leitet nochmal zur zentralen Fragestellung dieser Untersuchung über: Während Märkte vor allem durch Wettbewerb gekennzeichnet sind (vgl. Knieps 2001), lassen sich Unternehmen, wie eingangs bereits angedeutet, im Wesentlichen als eine „kooperative Veranstaltung von Individuen“ (Schauenberg/Schmidt 1983, S. 249) verstehen. Der hier herausgearbeitete hybride Charakter der Outsourcing-Beziehung zwischen reiner Markt- und vertikaler Integrationsform spiegelt sich entsprechend in einer besonders engen Verzahnung beider Interaktionsprinzipien, die als ‚Coopetition‘ bezeichnet und nachfolgend weiter untersucht werden soll. Dazu wird sich der folgende Abschnitt zunächst den kooperativen Eigenschaften von Outsourcing-Beziehungen widmen.

### 3 Outsourcing und Kooperation

Outsourcing würde sich nicht als persistentes Verhalten aufweisen lassen, wenn es für die beteiligten Akteure nicht zu einem Mehrwert gegenüber alternativen Arrangements – hier insbesondere der Eigenerstellung – führen würde. Diese aus der Outsourcing-Beziehung resultierende Netto-Kooperationsrente lässt sich als Saldo aus Brutto-Kooperationserträgen und spezifischen (Transaktions-)Kosten der Beziehung interpretieren. Entsprechend sollen im Folgenden sowohl die Quellen der Brutto-Kooperationserträge – diese ergeben sich hauptsächlich aus Produktionskostenvorteilen bei Fremdvergabe (Abschnitt 3.1) – als auch die gegenzurechnenden Kosten der Organisation einer Outsourcing-Beziehung (Abschnitt 3.2) analysiert werden. Dabei wird zugleich untersucht, inwieweit die im vorangegangenen Abschnitt aufgewiesenen kooperativen Charakteristika der Outsourcing-Beziehung tatsächlich zu einer Erhöhung der Brutto-Kooperationserträge der Outsourcing-Beziehung oder aber alternativ zur Senkung ihrer transaktionsspezifischen Kosten beitragen.

### 3.1 Die Produktionskostenperspektive

Empirische Untersuchungen und Befragungen von Unternehmen nach ihren Outsourcing-Entscheidungen (vgl. Ford et al. 1993; Abraham/Taylor 1996; Bullinger et al. 1997) weisen im Wesentlichen drei Quellen von Kooperationsvorteilen im Rahmen von Outsourcing-Beziehungen aus:

- Kosteneinsparungen durch die Nutzung von Größen- bzw. Spezialisierungsvorteilen,
- Kosteneinsparungen durch die Reduzierung von Faktorkosten (insbesondere von Löhnen und Lohnnebenkosten),
- Kostenflexibilisierung durch effizientere Adaption an Nachfrageschwankungen.

Insbesondere die ersten beiden Gründe spielen dabei branchenübergreifend eine entscheidende Rolle. So ergab eine Befragung von Einkaufsmanagern aus USA, Kanada, Großbritannien und Australien durch Ford et al. (1993) als wichtigste Gründe für den Fremdbezug von Produkten und Gütern: ‚Effizienz‘, ‚Preisvorteil‘, ‚Besondere Produktionsfertigkeiten (contractor’s skills) – offensichtlich allesamt Aspekte komparativer Produktionsvorteile gegenüber der Eigenfertigung. Entsprechend folgert McMillan (1995, S. 206) in seinem Survey zu Entwicklungen vertikaler (Des-)Integration, Unternehmen „contract out to benefit from the division of labor and to lower their production costs.“

Während die Reduzierung von Faktorkosten insbesondere für Outsourcing-Beziehungen in Niedriglohnländer relevant ist – obwohl zum Teil auch im Inland Unterschiede zwischen Tarifverträgen bewusst ausgenutzt werden – und heute vor allen Dingen im Rahmen der modernen Handelstheorie abgehandelt werden (Feenstra 1998; Egger/Falkinger 2003; Bhagwati et al. 2004; Egger/Egger 2005), stellen insbesondere die Nutzung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen eine wichtige und für die meisten Outsourcing-Arrangements relevante Quelle von Kooperationserträgen dar. Dabei reicht die theoretische Diskussion des Zusammenhangs von Größen- bzw. Spezialisierungsvorteilen und dem optimalen Grad vertikaler Integration weit zurück: Ausgangspunkt ist hier Adam Smith berühmtes Theorem, dass die Produktionseffizienz vom (optimalen) Grad der Arbeitsteilung und dieser wiederum von der Größe des relevanten Marktes abhängt. Young (1928) greift dieses Theorem auf und unterscheidet zwei wesentliche Formen der Arbeitsteilung: zum einen die Differenzierung von Aufgaben innerhalb eines Unternehmens bzw. einer Industrie, zum anderen die Arbeitsteilung zwischen Industrien, also Unternehmen mit einem komplementären Aufgabenspektrum. Damit wird die Frage der Arbeitsteilung und Spezialisierung erstmalig systematisch verknüpft mit der Entscheidung zwischen In- und Outsourcing von Tätigkeiten.

Eine konsequente Fortsetzung erfährt dieser Ansatz dann durch Stigler (1951). Nach ihm kann jedes Unternehmen als Bündel verschiedener Funktionen oder Aktivitäten aufgefasst werden – in Youngs Perspektive Formen unternehmensinterner Arbeitsteilung und Spezialisierung. Diesen Aktivitäten liegen sehr unterschiedliche Kostenfunktionen zugrunde, solche mit steigenden und fallenden Skalenerträgen, aber auch U-förmige. Dabei werden steigende Skalenerträge einiger Funktionen in der Regel ab einer gewissen Outputmenge durch fallende Skalenerträge anderer Funktionen überkompensiert, sodass die Durchschnittskostenkurve einer Unternehmung selbst U-förmig verläuft (vgl. Stigler 1951, S. 187 f.). Als Konsequenz liegt die kostenoptimale Outputmenge in der Regel unter dem gesamten Volumen des relevanten Marktes, sodass Wettbewerb zwischen mehreren Anbietern sichergestellt ist. Allerdings könnten unter diesen Bedingungen Effizienzgewinne erzielt werden, indem diejenigen betrieblichen Aktivitäten, die auch über diese kostenoptimale Outputmenge hinaus steigende Skalenerträge aufweisen, an einen spezialisierten Anbieter outgesourct werden, was den Übergang zu der zweiten von Young (1928) konturierten Variante, nämlich der unternehmensübergreifenden Spezialisierung auf der Ebene von Industrien, begründet.

In unserem Kontext besonders interessant ist dabei, dass hier bereits die enge Verzahnung von kooperativen und kompetitiven Elementen – also eine bestimmte Form von Cooptition – deutlich wird: Denn zum einen werden in Abhängigkeit von der Kostenfunktion einige Aktivitäten von Unternehmen am effizientesten im Wettbewerb erbracht, während andere eine industrieübergreifende Kooperation nahelegen. Zum anderen führt die Aktivitäten mit strikt steigenden Skalenerträgen inhärente Monopolisierungstendenz in einen spezifischen Trade-off aus Sicht des Outsourcing-Nachfragers: Zwar resultiert aus der Bündelung der Gesamtnachfrage auf einen einzigen Anbieter eine maximale Kooperationsrente, da Größenvorteile optimal ausgeschöpft werden können. Doch bedingt der mangelnde Wettbewerb zugleich Marktmacht auf Anbieterseite und führt damit zu einer stark geschwächten Verhandlungsposition des Outsourcing-Nachfragers bei der strikt kompetitiven Verteilung der Kooperationsrente. In Abschnitt 5.1 werden wir diese Interdependenz von kooperativen und distributiven Effekten näher untersuchen.

## 3.2 Die Transaktionskostenperspektive

Natürlich greift die Argumentation von Stigler und seinen Vorläufern insofern zu kurz, als sie ausschließlich auf die (Minimierung der) Produktionskosten als Effizienzkriterium industrieller Organisation abstellt. Vernachlässigt werden dabei die seit Coase (1937) zunehmend ins Blickfeld ökonomischer Analysen geratenen Transaktionskosten. Im Folgenden soll argumentiert werden, dass den durch länderübergreifende Arbitrage und unternehmens- bzw. industrieübergreifende Spezialisierung

getriebenen Produktionskostengewinnen spezifische Transaktionskosten gegenüberstehen, die diesen Effizienzgewinnen entgegengerechnet werden müssen, um die Netto-Kooperationsvorteile zu quantifizieren. Natürlich kann dem entgegengehalten werden, dass bei der Externalisierung von Aktivitäten zugleich interne Transaktionskosten eingespart werden, die den Brutto-Kooperationserträgen wiederum zugeschlagen werden müssten. Da diese allerdings in ähnlicher Höhe durch die Organisation der entsprechenden Aktivitäten bei einem Outsourcing-Anbieter anfallen, kürzen sie sich sozusagen heraus und können hier vernachlässigt werden. Entsprechend sollen im Folgenden nur die spezifischen Transaktionskosten einer Outsourcing-Beziehung analysiert werden, die bei Eigenerstellung der Leistung überhaupt nicht entstanden wären. Die optimale Gestaltung der Outsourcing-Beziehung ergibt sich dann aus der Optimierung dieses Trade-offs von Produktivitätsgewinnen und Transaktionskosten, d.h. aus der Maximierung der Netto-Kooperationsrente. Dass diese optimale Gestaltung gerade gekennzeichnet ist durch die spezifischen Charakteristika, die in Abschnitt 2 als kooperative Elemente der Outsourcing-Beziehung herausgearbeitet wurden, soll dabei ebenfalls aufgewiesen werden.

Die zu berücksichtigenden Formen und Ursachen outsourcing-spezifischer Transaktionskosten sind allerdings äußerst heterogener Natur. Gerade in Zusammenhang mit vertikaler Integration wurden in der ökonomischen Theorie in Anschluss an Williamson (1975, 1979, 1985) vor allen Dingen Kooperationsprobleme in Verbindung mit Hold-up-Situationen als Ursache für Transaktionskosten diskutiert. Abschnitt 3.2.1 wird sich dieser Thematik entsprechend widmen. Daneben sollen aber noch zwei weitere wichtige Ursachen für Transaktionskosten bei Outsourcing-Beziehungen beleuchtet werden: die Koordination interdependenter Aktivitäten (Abschnitt 3.2.2) und die Anreizung sowie der Schutz von Innovationen (Abschnitt 3.2.3). Darüber hinaus können natürlich weitere *einmalige* Transaktionskosten bei der Anbahnung der Outsourcing-Beziehung anfallen, etwa Such-, Verhandlungs- oder Setup-Kosten. Diese entstehen in der Regel *vor* Zustandekommen der eigentlichen Outsourcing-Beziehung und sind in unserem Kontext nur von untergeordnetem Interesse (vgl. zu einer ökonomischen Diskussion dieses hier ausgeklammerten Aspektes etwa Grossman/Helpman 2002, 2005).

### 3.2.1 Kooperationsinduzierte Transaktionskosten

Die organisatorische Ausdifferenzierung von Tätigkeiten geht regelmäßig mit der Spezialisierung von physischen Anlagen und Humankapital einher – gerade das war für Smith, Babbage und andere eine wesentliche Quelle der Produktivitätsvorteile arbeitsteiliger Organisation. Dies führt jedoch zugleich zu einer zunehmenden Spezifität der damit verbundenen Investitionen, was wiederum Kooperationsprobleme zur Folge haben kann, die eine wesentliche Ursache für Transaktionskosten darstellen (vgl. Williamson 1975, 1979, 1985): Die Spezifität einer Investition – sei es in einen Vermö-

gensgegenstand, eine Maschine etwa, sei es in Humankapital – wird dabei als Differenz aus dem Wert ihrer vorgesehenen zur nächstbesten Verwendung verstanden (vgl. Klein et al. 1978).<sup>1</sup> Die Appropriation der Quasirente in Höhe dieser Wertdifferenz, damit die Amortisation des vollständigen Investitionsbetrages, ist für die investierende Seite jedoch prekär. Denn sie kann durch einen opportunistischen Transaktionspartner in Höhe eben dieser Wertdifferenz ausgebeutet werden, indem der Transaktionspartner nach erfolgter Investition mit dem Abbruch der Beziehung droht (Hold-up). Dies kann entweder zur Folge haben, dass für beide Vertragsparteien effiziente Investitionen in Antizipation dieser Problematik gar nicht erst getätigt werden (Unterinvestitionseffekt) oder aber Ressourcen für aufwendige Kooperationsicherungsmaßnahmen wie etwa fest institutionalisierte Anreiz- und Kontrollsysteme eingesetzt werden, die im Falle vertikaler Integration nicht erforderlich gewesen wären. Beide Formen der Effizienzminderung lassen sich als kooperationsinduzierte Transaktionskosten interpretieren und sind den Produktionskosteneinsparungen von Outsourcing-Arrangements, wie sie in Abschnitt 3.1 hergeleitet wurden, entgegengzurechnen.

Die Höhe dieser Transaktionskosten hängt unmittelbar von Ausmaß und Relevanz der Hold-up-Problematik ab und steigt – wie verschiedene Untersuchungen gezeigt haben (vgl. zu einem Überblick Williamson 1975; Picot 1991; Picot/Frank 1993) – entsprechend mit

- zunehmender *Spezifizität* der relevanten Investitionen, wobei diese Folge der Arbeitsteilungs- und Spezialisierungsprozesse ist und somit die Kehrseite der aus diesen resultierenden Produktivitätsgewinnen darstellt;
- zunehmender *strategischer Bedeutung* der ausgelagerten Aktivität, die sich darin bemessen lässt, inwieweit die betreffende Aktivität zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil beiträgt und das heißt nach den Kriterien von Barney (1991), inwieweit sie Wert stiftend, knapp, nicht imitierbar und nicht substituierbar ist. Transaktionskosten entstehen hier insbesondere durch Aufwendungen für den Schutz des entsprechenden Wissens respektive durch das einzukalkulierende Risiko einer wettbewerbsvorteilsmindernden Diffusion (vgl. auch Abschnitt 3.2.3);
- zunehmender *Umweltunsicherheit bzw. -dynamik*, denn diese verhindert in einer realistischen Welt mit beschränkter Rationalität der beteiligten Akteure bzw. positiven Verhandlungskosten eine hinreichende Ex-ante-Spezifikation der Kosten- und Nutzenaufteilungen in Abhängigkeit vom eingetretenen Umweltzustand auf Basis vollständiger, bedingter Verträge;
- zunehmender *Komplexität* der relevanten Leistung, da diese analog der die Umweltunsicherheit bzw. -dynamik betreffenden Argumentation eine hinreichende Ex-ante-Spezifikation der Kosten- und Nutzenaufteilungen in Abhängigkeit vom eingetretenen Umweltzustand sowie die laufende Kontrolle der entsprechenden Leistungsparameter verteuert (vgl. Masten 1984);

- abnehmender *Dauerhaftigkeit* bzw. *Häufigkeit*, da sich zum einen mit zunehmender Dauerhaftigkeit bzw. Häufigkeit der Transaktion eine Fixkostendegression bezüglich der erforderlichen Sicherungsmechanismen einstellt. Zum anderen kann sich die häufige Wiederholung einer für alle beteiligten Akteure vorteilhaften Transaktion bereits ohne externe Sanktionsmechanismen kooperationsssichernd auswirken, da die kurzfristig erzielbaren Defektionsgewinne der opportunistischen Ausnutzung einer Hold-up-Situation durch die langfristig erzielbaren Kooperationsrenten bei Defektionsverzicht überkompensiert werden und Kooperation somit auch zur individuell rationalen Strategie (self-enforcing) wird (eine präzise Formulierung dieses Sachverhalts bieten die sogenannten Folk-Theoreme der Spieltheorie, vgl. Schauenberg 1991; Lohmann 2000);
- abnehmender *Messbarkeit* relevanter Qualitätskriterien der entsprechenden Aktivität, da sie zu steigenden Kontrollkosten bzw. bei konstanten Kontrollkosten zu vergrößerten diskretionären Handlungsspielräumen des Leistungserbringers – also hier Outsourcing-Anbieters – führen, die dieser opportunistisch ausnutzen kann, indem er beispielsweise eigene Kosten zulasten der Leistungsqualität einspart (vgl. Barzel 1982);
- abnehmender *Leistungsfähigkeit technischer Infrastrukturen*, insbesondere moderner Informations- und Kommunikationssysteme, da diese Informationsaustausch und -verarbeitungsprozesse verteuert, Probleme beschränkter Rationalität verschärft und damit die Kosten gegenseitiger Abstimmung und Kontrolle erhöht (vgl. Picot/Frank 1992; Picot et al. 1996);
- abnehmendem *Umfang geteilter Normen*, da diese häufig Interessensdivergenzen reduzieren bzw. intrinsische Anreize bieten, bestehende Möglichkeiten – wie etwa eine Hold-up-Situation – nicht opportunistisch auszunutzen und somit weitergehende Maßnahmen der Kooperationsssicherung überflüssig werden lassen (vgl. Ouchi 1980).

Auf Basis dieser Einflussgrößen wird nun deutlich, inwieweit die in Abschnitt 2 aufgezeigten besonderen Charakteristika von Outsourcing-Beziehungen zur Vergrößerung der Kooperationsrente beitragen: War es vor allem die mit zunehmender Arbeitsteilung und Spezialisierung einhergehende Beziehungsspezifität, die unmittelbar zu einer Erhöhung der Produktionskostenvorteile beitrug, so sind es hier die Langfristigkeit von Outsourcing-Vertragsbeziehungen – d.h. ihr potenziell offener Zeithorizont sowie die Häufigkeit der Interaktion –, aber auch damit einhergehend Reputations- und Vertrauensmechanismen sowie der hohe Grad an Informationsaustausch, die zu einer Minimierung der kooperationsinduzierten Transaktionskosten führen. Aus zahlreichen theoretischen und empirischen Arbeiten zur nichtkooperativen Spieltheorie ist nämlich bekannt, dass sich eine zunehmende *Dauerhaftigkeit*, genauer eine zunehmende Zahl und Wahrscheinlichkeit von Wiederholungen, kooperationsfördernd auswirkt (vgl. Schauenberg 1991; Lohmann 2000) – auch ohne transaktionskostenaufwendige Kontroll- und Anreizsysteme. Die Dauerhaftigkeit von Beziehungen ist zugleich die

Voraussetzung für den Aufbau von *Reputation* und *Vertrauen*, denn dabei handelt es sich im Kern um die auf Vergangenheitserfahrungen basierte Erwartung künftigen kooperativen Verhaltens der Transaktionspartner, die aber auf eine eigentümliche Weise ‚self-enforcing‘ ist:

„The nature of the reputation is quite circular – it works because it works: B guards a reputation because it influences future trading opportunities; it has this influence because B guards it“ (Kreps 1990, S. 107).

Dass sich also Outsourcing-Partner nicht wie auf neoklassischen Märkten anonym und nur für einen flüchtigen Augenblick gegenüberstehen, dass sie vielmehr auf eine gemeinsame Transaktionshistorie zurückblicken und eine idealerweise unbegrenzte Fortsetzung der Beziehung unterstellen können, verhindert durch den Aufbau von Reputation und Vertrauen ebenfalls, dass Hold-up-Situationen auch ohne aufwendige Sicherungsmechanismen ausgenutzt werden. Allerdings:

„Repeated-game incentives cannot work when opportunistic behavior can be concealed“ (McMillan 1995, S. 209).

Solche Verhaltenstransparenz wird aber gerade durch einen hinreichenden *Informationsaustausch* sichergestellt, der – zugleich die steigenden Potenziale moderner Informations- und Kommunikationstechnologie nutzend wie den Faktor der Messbarkeit adressierend – in komplementärer Weise zu einer Senkung der kooperationsinduzierten Transaktionskosten und damit zu einer Erhöhung der Netto-Kooperationsrente beiträgt.

### 3.2.2 Koordinationsinduzierte Transaktionskosten

In der produktionskostenorientierten Argumentation zur Vorteilhaftigkeit von Outsourcing (Abschnitt 3.1) wurde neben den in Abschnitt 3.2.1 diskutierten Kooperationsproblemen auch vernachlässigt, dass arbeitsteilige Prozesse aufgrund von Interdependenzen bzw. Komplementaritäten zwischen verschiedenen Aktivitäten häufig Koordinationsaufwendungen erfordern.

„Komplementaritäten oder Komplementaritätseffekte bestehen dann innerhalb einer Menge an unternehmenspolitischen Instrumenten oder – allgemeiner noch – Aktivitäten, wenn durch die stärkere Nutzung einer Teilmenge an Aktivitäten die Erträge aus der intensiveren Verwendung einer anderen Teilmenge aus den restlichen Aktivitäten steigen“ (Kräkel 1999, S. 253; vgl. für eine vertiefende Erörterung Milgrom/Roberts 1990, 1994, 1995).

Entsprechend erfordern Komplementaritäten eine tätigkeitsübergreifende Abstimmung bzw. eine simultane Optimierung der betroffenen betrieblichen Aktivitäten, kurz: die Koordination der zugrunde liegenden Entscheidungen. Hierbei haben wiederum Umweltunsicherheit und -dynamik einen wesentlichen Einfluss:



„If there is a high degree of interdependence among successive stages of production and if occasions for adaptation are unpredictable yet common, coordinated responses may be difficult to secure if the separated stages are operated independently. Interdependence by itself does not cause difficulty if the pattern of interdependence is stable and fixed. Difficulties arise only if program execution rests on contingencies that cannot be predicted perfectly in advance. In this case, coordinated activity is required to secure agreement about the estimates that will be used as a basis for action“ (Teece 1976, S. 13).

Die Koordination von Aktivitäten erfolgt im Wesentlichen über zwei Mechanismen: zum einen über die explizite Kommunikation zwischen allen beteiligten Akteuren (vgl. Wernerfelt 1997); zum anderen über bestimmte apriori festgelegte Regeln und Verhaltensnormen, die allen Beteiligten bekannt sind und an denen sie ihre Entscheidungen orientieren können – seit Schelling (1960) spricht man auch von sogenannten Fokalprinzipien. Wesentlich dabei ist, dass es sich bei diesen Fokalprinzipien um ‚Common Knowledge‘ der beteiligten Akteure handelt, d.h. um Prinzipien, von denen alle wissen, dass alle anderen Beteiligten auch über sie verfügen, und ebenfalls wissen, dass alle Beteiligten über sie verfügen usf. (vgl. Aumann 1976).

Daraus lässt sich entsprechend ableiten, dass die koordinationsinduzierten Transaktionskosten steigen mit

- zunehmender *Stärke der Komplementaritäten*, d.h. zunehmender Anzahl und Stärke der Interdependenzen zwischen verschiedenen Aktivitäten, denn diese beeinflussen den Koordinationsaufwand je Anpassungsprozess;
- zunehmender *Umweltunsicherheit bzw. -dynamik*, d.h. mit abnehmender Vorhersagbarkeit und zunehmender Anzahl exogen ausgelöster Anpassungsprozesse;
- abnehmender *Leistungsfähigkeit technischer Infrastrukturen*, insbesondere moderner Informations- und Kommunikationssysteme, die einen wesentlichen Einfluss auf die Effizienz der Koordinationsprozessen zugrunde liegenden Informationsaustausch- und -verarbeitungskosten haben;
- abnehmendem *Umfang des ‚Common Knowledge‘* der beteiligten Akteure, also festgelegter Fokalprinzipien, die apriori verhaltensabstimmend wirken.

Auch auf Basis dieser Einflussgrößen lassen sich die herausgehobenen persistenten Eigenschaften von Outsourcing-Beziehungen – ihre Langfristigkeit, die gemeinsame Transaktionshistorie, geteilte Verhaltensnormen wie auch der hohe Grad informationeller Integration – über ihre effizienzsteigernde Wirkung auf Koordinationsprozesse rechtfertigen: So ermöglichen Dauerhaftigkeit der Zusammenarbeit sowie Vergangenheitserfahrung spontane Lern- und Adaptionsprozesse, die zumindest teilweise ressourcenaufwendige explizite Abstimmungsprozesse ersetzen können (vgl. Crawford/Haller 1990). Diese werden unterstützt bzw. zum Teil auch erst ermöglicht durch geteilte Verhaltensnormen, die die Abstimmung von Aktivitäten im Sinne von Fokalprinzipien unterstützen (vgl. Crémer 1990, 1993). Wo nun auch diese Form von impliziter Koordination an ihre Grenzen stößt, ist es subsidiär die hohe Intensität des In-

formationsaustausches, die im Sinne expliziter Kommunikation eine effiziente Koordination verschiedener Aktivitäten sicherstellt.

### 3.2.3 Innovationsinduzierte Transaktionskosten

Eine zu den koordinationsinduzierten Transaktionskosten in gewissem Sinne analoge Argumentation lässt sich mit Blick auf Innovationsfähigkeiten entwickeln. Bereits Adam Smith hatte argumentiert, dass Arbeitsteilung Innovationspotenziale erschließt, die eine wesentliche Quelle von Spezialisierungsvorteilen darstellen: Je stärker die Konzentration eines Arbeitnehmers auf eine Aktivität, je spezifischer sein entsprechendes Humankapital, desto vollständiger wird er durch innovative Ideen aktivitätenspezifische Rationalisierungspotenziale ausschöpfen (vgl. Smith 1976, S. 20). Doch offensichtlich ist diese Perspektive auf aktivitätenspezifische Innovationen und damit vorrangig auf lokale Prozessinnovationen mit begrenztem Wirkungskreis beschränkt. Die weitaus größere und bedeutendere Klasse von Innovationen, zu der auch nahezu alle Produktinnovationen gehören, zeichnet sich hingegen gerade dadurch aus, dass ihre Entwicklung und Vermarktung Anpassungen bei einer Vielzahl komplementärer Aktivitäten, Assets und Fähigkeiten erfordert.

„In almost all cases, the successful commercialization of an innovation requires that the know-how in question be utilized in conjunction with other capabilities or assets. Services such as marketing, competitive manufacturing, and after-sales support are almost always needed. These services are often obtained from complementary assets which are specialized“ (Teece 1986b, S. 288).

Damit findet sowohl die auf kooperationsinduzierte wie die auf koordinationsinduzierte Transaktionskosten abstellende Argumentation eine Fortsetzung mit Bezug zur Innovationsthematik. Letztere unterscheidet sich jedoch nicht wesentlich von der in Abschnitt 3.2.2 dargestellten Problematik – auch im Rahmen von Innovationsprozessen müssen verschiedene komplementäre Aktivitäten aufeinander abgestimmt werden, was zu koordinationsinduzierten Transaktionskosten führt, die wiederum durch eine spezifische Gestaltung der Transaktionsbeziehung reduziert werden können – und soll aus diesem Grund hier nicht weiter vertieft werden.

Einen anderen Charakter im Rahmen von Innovationsprozessen gewinnen jedoch Kooperationsprobleme, weshalb sie in diesem Abschnitt noch einmal gesondert aufgegriffen werden. Im Zentrum steht hier nämlich das Problem der Appropriierbarkeit der mit einer Innovation verbundenen (Quasi-)Renten, welche die dieser zugrunde liegenden (Forschungs- und Entwicklungs-)Aufwendungen (über-)kompensieren sollten. Diese Appropriierbarkeit wird durch Spill-over-Effekte unterminiert, die aus der besonderen Eigenschaft des Gutes ‚Wissen‘ resultieren, deutliche Züge eines öffentlichen Gutes, nämlich Nutzungsexternalitäten und Nichtrivalität im Konsum aufzuweisen (vgl. Stiglitz 1994, S. 150 f.). Nutzungsexternalitäten entstehen dadurch, dass Wissen

nur ressourcenaufwendig und niemals vollständig gegen Diffusion geschützt werden kann und entsprechend daran bestehende Verfügungsrechte kaum vollständig durchgesetzt werden können. Die Nicht-Rivalität im Konsum ergibt sich aus der Eigenschaft von Wissen, nicht verbrauch- oder abnutzbar, gleichzeitig aber beliebig reproduzierbar zu sein, womit die Grenzkosten der Nutzung durch weitere Marktakteure gegen null tendieren. Beide Eigenschaften führen dazu, dass eine Appropriation der entsprechenden Erträge oft nur schwer möglich und vor allem selbst wieder ressourcenaufwendig ist. Dieses Problem – das Outsourcing-Anbieter und -Nachfrager grundsätzlich in gleichem Maße betrifft, denn Wissen kann natürlich in beide Richtungen diffundieren – tritt nun bereits verstärkt bei Zulieferbeziehungen, im Rahmen der informationell hoch integrierten Outsourcing-Arrangements jedoch in ganz besonderem Maße auf (vgl. Baiman/Rajan 2002; Bönte/Wiethaus 2005). Entsprechend lautet der Rückschluss:

„The possibility of systemic interconnectedness has long been the basis for an argument that vertical disintegration may retard innovation“ (Langlois/Robertson 1995, S. 37).

Dieser Effizienzverlust marktlicher Outsourcing-Arrangements gegenüber einer vertikal integrierten Lösung – sei es in Form höherer Ressourcenaufwendungen für den Schutz innovativen Wissens, sei es in Form von Appropriationsverlusten durch dennoch erfolgte Wissensdiffusion oder sei es durch in Antizipation dieser Problematik verminderte Innovationsanreize – ist etwaigen Produktivitätsgewinnen ebenfalls im Sinne von Transaktionskosten entgegengzurechnen. Ihre Höhe steigt entsprechend mit:

- zunehmender *Intensität des Informationsaustausches* zwischen Outsourcing-Anbieter und -Nachfrager;
- zunehmender *strategischer Bedeutung* der ausgetauschten Informationen (vgl. Abschnitt 3.2.1);
- abnehmender *Effizienz rechtlicher Schutzmechanismen* wie etwa des Patent- und Markenschutzsystems (Teece 1986a,b);
- abnehmender *technischer Schützbarkeit*, also dem in bestimmten technischen Charakteristika der Innovation begründeten Protektionspotenzial. So sind etwa Prozessinnovationen in der Regel besser schützbar als Produktinnovationen, erst recht, wenn diese eine hohe technische Komplexität aufweisen bzw. zu einem großen Teil auf ‚tacit knowledge‘ beruhen (vgl. Teece 1986a,b; Cassiman/Veugelers 2002; Bönte/Keilbach 2005).

Auch bei diesen spezifischen Transaktionskosten, die aus der Anreizung und dem Schutz von Innovationen resultieren und ebenfalls den Produktivitätsgewinnen einer Outsourcing-Beziehung entgegengzurechnen sind, kommen die herausgearbeiteten Charakteristika von Outsourcing-Beziehungen (vgl. Abschnitt 2) effizienzsteigernd zum Tragen: Der intensive Informationsaustausch erhöht zwar auf der einen Seite die Gefahr von Wissensdiffusion, fördert aber auf der anderen Seite die Generierung neu-

artigen, rekombinierten Wissens als auch die Koordination komplementärer Aktivitäten, Assets und Capabilities, was die Entwicklung von Innovationen häufig erst ermöglicht. Dass die dabei auftretenden Wissens-Spill-overs nicht zu opportunistischem Verhalten und in der Folge davon zu einer Verdünnung von Innovationsanreizen führen, wird analog zu der Argumentation in Abschnitt 3.2.1 durch die Langfristigkeit der Beziehung, Reputations- und Vertrauensmechanismen sichergestellt (vgl. auch Kotabe et al. 2003; Bönnte/Wiethaus 2005). In den Abschnitten 5.2 und 5.3 werden wir diese Überlegungen weiter vertiefen und insbesondere Möglichkeiten zur Anreizung effizienzsteigernder Prozessinnovationen auf Seiten des Outsourcing-Anbieters näher beleuchten.

## 4 Outsourcing und Kooperation

Nachdem in den vorangehenden Ausführungen die kooperativen Aspekte von typischen Outsourcing-Beziehungen analysiert wurden, sollen im Folgenden vorrangig die wettbewerbliche Perspektive und damit die kompetitiven Elemente im Zentrum der Betrachtung stehen. Während die kooperativen Bemühungen der Outsourcing-Beziehung vor allen Dingen auf die Erzielung einer möglichst großen Netto-Kooperationsrente in Form von Produktions- und Transaktionskostenvorteilen ausgerichtet sind und somit ein Positiv-Summen-Spiel darstellen, lassen sich die kompetitiven Elemente als Instrumente verstehen, die Verteilung der so generierten Kooperationsrente auf die einzelnen Parteien zu regeln. Sie stellen entsprechend Regeln und Strategien in einem strikten Nullsummen-Spiel dar.

Verteilungskonflikte und deren Lösung lassen sich mit den Mitteln der kooperativen Spieltheorie formal darstellen und analysieren. In der Regel modelliert man sie als Verhandlungsspiele, die sich beschreiben lassen durch:

- die Menge der *Spieler*, in unserem Falle ein Outsourcing-Anbieter (A) und ein Outsourcing-Nachfrager (N),
- die *Menge aller möglichen Aufteilungen* ( $K^A, K^N$ ) der zu verteilenden Kooperationsrente ( $K$ ), die hier beschrieben werden können durch  $K = K^A + K^N$ ,
- ein *Paar von Drohpunkten*  $D^A$  und  $D^N$ , das diejenigen Auszahlungen beschreibt, die aus dem Scheitern einer Einigung und damit aus dem Nichtzustandekommen eines Outsourcing-Vertrages resultieren würden.

Anders als bei der nichtkooperativen Spieltheorie können die Spieler dabei verbindliche Abmachungen über die Aufteilung treffen, d.h. sie können kommunizieren (über Preise verhandeln) und sich – in der Regel durch eine exogene Durchsetzungsinstanz

verbürgt – glaubhaft an Abmachungen (dokumentierte Verhandlungsergebnisse in Form von Kauf-/Dienstleistungsverträgen) binden: Von zentraler Bedeutung sind hier also die in Abschnitt 2 als marktkonform oder kompetitiv charakterisierten Elemente der Outsourcing-Beziehung.<sup>2</sup> Da eine solche nur eingegangen wird, wenn überhaupt ein Mehrwert erzielt werden kann, d.h. eine zu verteilende Kooperationsrente entsteht, gibt es immer mindestens eine mögliche Aufteilung ( $K^A$ ,  $K^N$ ), die die Spieler besser stellt, als wenn die Verhandlungen scheitern würden und kein Outsourcing-Vertrag zustande käme, für die also gilt:  $K^A > D^A$  und  $K^N > D^N$ . Allerdings gibt es regelmäßig *nicht nur eine* mögliche Aufteilung mit diesen Eigenschaften, sondern viele verschiedene. Daraus resultiert ein Auswahlproblem: Die Spieler müssen sich auf *eine* aus der Menge der vielen möglichen Aufteilungen einigen, die die beiden Eigenschaften erfüllen:

$$(1) K = K^A + K^N,$$

$$(2) K^A > D^A \text{ und } K^N > D^N.$$

Zur Lösung dieses Auswahlproblems bedarf es folglich einer Regel, die allen möglichen Kombinationen ( $K$ ,  $D$ ) eine eindeutig bestimmte Aufteilung ( $K^A$ ,  $K^N$ ) zuordnet. Eine solche Regel stellt das sogenannte Nash-Bargaining-Kalkül dar (vgl. Nash 1950). Nach Nash verbürgt es Rationalität und Fairness der resultierenden Verhandlungsergebnisse und ist daher für alle rational agierenden Spieler akzeptabel.<sup>3</sup> Gemäß dem Nash-Bargaining-Kalkül besteht das optimale Verhandlungsergebnis aus derjenigen Aufteilung ( $K^{A*}$ ,  $K^{N*}$ ), die das sogenannte Nash-Produkt (NP) maximiert:

$$(3) NP(K^A, K^N) = (K^A - D^A)(K^N - D^N).$$

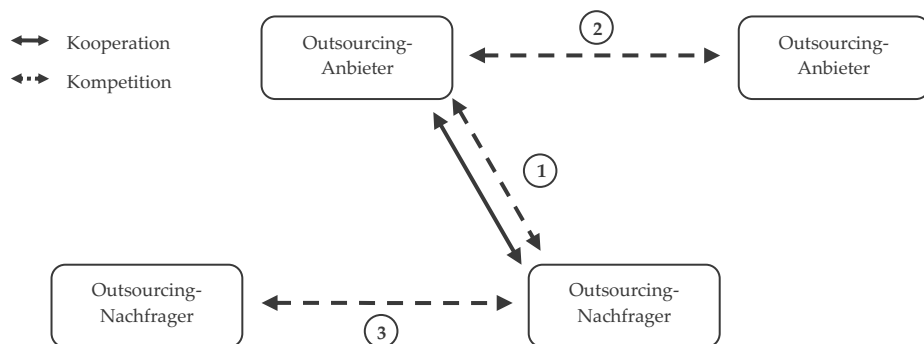
Die zum Maximum von (3) äquivalente Aufteilung von  $K$  lautet:

$$(4) K^{A*} = (K + D^A - D^N) / 2 \quad \text{und} \quad K^{N*} = (K + D^N - D^A) / 2.$$

Grundidee ist, dass sich die Aufteilung der Kooperationsrente nach dem Mehrwert richten soll, den ein Akteur in diese Kooperation einbringt: Je höher der Wert der Kooperation für seinen Partner und je geringer für ihn selbst, desto besser ist seine Verhandlungsposition und desto höher der ihm zustehende Anteil.<sup>4</sup> Dabei sind die Drohpunktauszahlungen der entscheidende Hebel, die möglichen Aufteilungen zu beeinflussen. Diese beschreiben die Außenoptionen – man könnte auch von Reservationsauszahlungen bzw. Opportunitätserträgen sprechen – der beiden Parteien und determinieren damit gleichzeitig den spezifischen Mehrwert, den der Outsourcing-Partner für eine Partei generiert. Die Höhe dieses Mehrwerts bestimmt aber nachvollziehbarerweise seine Verhandlungsmacht und damit den Anteil an der gesamten Kooperationsrente, den er durchsetzen kann.

Es sind nun die spezifischen Wettbewerbsverhältnisse, die die Außenoptionen der beiden Parteien bestimmen. Die Wettbewerbsverhältnisse ergeben sich dabei aus einem Geflecht kompetitiver Beziehungen, die in Abbildung 1 schematisch dargestellt sind.

Abb. 1: Verhandlungsrelevante Wettbewerbsverhältnisse



Insgesamt lassen sich neben der im vorangehenden Abschnitt diskutierten kooperativen Beziehung zwischen einem Outsourcing-Anbieter und -Nachfrager drei Typen von Wettbewerbsbeziehungen unterscheiden:

- (1) Anders als bei marktlichen Austauschbeziehungen allgemein üblich, besteht beim Outsourcing Wettbewerb zwischen einem Leistungsanbieter und -nachfrager nicht nur um die Aufteilung der Kooperationsrente. Vielmehr tritt der Outsourcing-Nachfrager viel deutlicher als sonst auch als konkurrierender Leistungsproduzent auf. Denn die der Outsourcing-Transaktion regelmäßig zugrunde liegende Make-or-buy-Entscheidung beinhaltet die Eigenerstellung der Leistung als reale Option. Da Outsourcing-Entscheidungen in den meisten Fällen – nach der definitorischen Eingrenzung einiger Autoren sogar in allen Fällen (vgl. Barth 2003 sowie Abschnitt 2) – bis dato selbst erbrachte Leistungen betreffen, kann die Eigenerstellung gewissermaßen als Status quo und damit Ausgangsbasis des gesamten Kalküls dienen, auf dem auch die Ermittlung sämtlicher Kooperationsrenten aufsetzt. Damit resultieren aus dieser ersten Wettbewerbsbeziehung Drohpunktauszahlungen von  $D^A = 0$  bzw.  $D^N = 0$ .