ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Schweizer, Lars; zu Knyphausen-Aufseß, Dodo; Ulscht, Carmen

Article

Outsourcing von Personalfunktionen: Eine (erneute) Bestandsaufnahme

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Schweizer, Lars; zu Knyphausen-Aufseß, Dodo; Ulscht, Carmen (2005) : Outsourcing von Personalfunktionen: Eine (erneute) Bestandsaufnahme, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 1, pp. 25-44

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/105193

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Lars Schweizer, Dodo zu Knyphausen-Aufseß, Carmen Ulscht*

Outsourcing von Personalfunktionen: eine (erneute) Bestandsaufnahme**

Das Personalmanagement befindet sich im Umbruch, da immer mehr Unternehmen dazu übergehen, ihre Personalfunktionen an professionelle Dienstleister auszulagern. Der vorliegende Beitrag untersucht auf Basis einer durchgeführten schriftlichen Befragung von 45 deutschen Unternehmen deren Outsourcingverhalten hinsichtlich ihrer Personalfunktionen. Im Ergebnis wird gezeigt, dass bereits eine Vielzahl von Unternehmen einzelne Personalfunktionen auslagern und die Unternehmen zum großen Teil auch bereit sind, über die bisher ausgelagerten Bereiche hinauszugehen und noch weitere Personalfunktionen auszulagern. Im Vergleich zu anderen Studien ist auffällig, dass Unternehmen sich von einer reinen (transaktions-)kostentheoretischen Betrachtung der Outsourcingentscheidung lösen und verstärkt ressourcenorientierte Überlegungen in ihr Kalkül einbeziehen. Daher werden in diesem Beitrag sowohl Transaktionskostentheorie als auch Ressourcenansatz als theoretisches Fundament zugrunde gelegt.

Outsourcing of Personnel Functions – Revisited

Based on a survey among 45 leading German companies, this paper analyses their outsourcing activities in the human resources management function. This paper reports that a lot of HR activities have already been outsourced and that companies are willing to extend outsourcing to further HR activities. This study shows that companies do not rely only on transaction cost theory, but increasingly also on resource-based analyses to make their outsourcing decisions.

Key words: **Outsourcing, Personnel Functions, Transaction Cost Theory, Resourced-based View**

---

* Dr. Lars Schweizer ist Wissenschaftlicher Assistent (Habilitand) am Lehrstuhl von Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß.

Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß ist Inhaber des Lehrstuhls für Personalwirtschaft und Organisation an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg sowie Sprecher des Graduiertenkollegs EXIST-HighTEPP.

Dipl.-Kauffrau Carmen Ulscht hat an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg studiert.

Kontaktadresse: Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalwirtschaft und Organisation, Feldkirchenstrasse 21, D – 96045 Bamberg, Tel.: 0951 863 2656; Fax: 0951 863 5570.
E-Mail: Lars.Schweizer@sowi.uni-bamberg.de.

** Artikel eingegangen: 25.3.2004
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 3.9.2004.

1. Einleitung

Ausgangspunkt dieses Beitrags ist die Betrachtung eines grundlegenden Paradoxons: Personalmanagement wird immer wichtiger, was sich in der Diskussion über eine wissensbasierte Organisation, der Notwendigkeit des kontinuierlichen Wandels und Lernens sowie in Statements wie „Unsere Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource" widerspiegelt, jedoch nimmt im Gegensatz dazu die Bedeutung des Personalbereichs kontinuierlich ab (Scholz 2000). Im Zuge eines starken Dezentralisierungstrends der Personalarbeit in der Praxis (Drumm 1996) wird ein Großteil der Aufgaben der Personalabteilung von Linienmanagern am Ort der Problementstehung als Personalverantwortliche übernommen, die in ihrer Rolle als dezentrale Führungskräfte ihre eigenen Vorstellungen von Personalarbeit realisieren (Drucker 2002; Greer et al. 1999). Hinzu kommt, dass auf Grund eines immer rasanteren Wandels die Anforderungen an das Personalmanagement nicht geringer geworden sind. Es sind nunmehr spezifischere Einzelproblemlösungen gefragt, und unternehmerisches Denken ist die Grundlage für eine erfolgreiche Personalarbeit. Es stellt sich für die Unternehmensführung zunehmend die Frage nach einer kostengünstigeren Gestaltung von Personalarbeit bzw. nach einem vernünftigen Kosten-/Nutzen-Verhältnis der vom Personalbereich erbrachten Leistungen, ohne dabei Qualitätseinbußen hinnehmen zu müssen (Fröhlich/Gindert 1995). Eine mögliche Strategie ist in diesem Zusammenhang das Outsourcing.

Trotz der allgemein weiten Verbreitung dieses Konzepts in der betrieblichen Praxis und der populärwissenschaftlichen Literatur hat das Thema Outsourcing noch einen großen Nachholbedarf in der wissenschaftlichen Forschung. Matiaske/Mellewigt (2002) haben in ihrer Untersuchung zum Stand der deutschsprachigen empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung für den Zeitraum zwischen 1990 und 2001 zum Themenkomplex Outsourcing insgesamt 100 Publikationen zu dieser Thematik identifiziert. Die Mehrzahl dieser Publikationen beschäftigt sich mit dem Thema Outsourcing auf einer rein theoretisch-konzeptionellen Ebene. Es wurden nur 15 empirische Studien zu diesem Thema identifiziert, die auf einer größeren Stichprobe beruhen. (Die kleinste Stichprobe von Voß/Chalupsky (1995) umfasst 24 Unternehmen und die größte Stichprobe von Zahn/Soehnle (1996) beinhaltet 399 Unternehmen.) Die Mehrzahl dieser Studien befasst sich jedoch ausschließlich mit dem Outsourcing von IT- bzw. Computer-Dienstleistungen.

Die Diskussion über ein Outsourcing im Personalbereich ist nicht neu, es existieren jedoch nur einige wenige Studien, die sich empirisch mit dieser Thematik auseinandersetzen (Klaas et al. 2001; Meckl/Eigler 1998), so dass auch und gerade in diesem Bereich ein eindeutiger Nachholbedarf für weitere empirische Studien existiert, zumal die letzte empirische, auf einer größeren Stichprobe beruhende Untersuchung hinsichtlich des Outsourcings von Personalfunktionen für Deutschland von Meckl/Eigler (1998) aus dem Jahr 1997 stammt. Darüber hinaus ist Outsourcing in den letzen Jahren aufgrund einer notwendigen Kostenreduktion sowie der verstärkten Diskussion hinsichtlich einer Konzentration auf die unternehmerischen Kernkompetenzen verstärkt aufgetreten. Outsourcing wird genutzt, um sich von ertragsschwachen

Unternehmensteilen zu trennen, gewachsene Bürokratien abzubauen und sich auf die eigenen Stärken konzentrieren zu können.

Ziel des Beitrags ist es, die aktuelle Entwicklung sowie die Einstellung und Bereitschaft der Unternehmen hinsichtlich des Outsourcings von Personalfunktionen auf Basis transaktionskostentheoretischer und ressourcenorientierter Überlegungen zu untersuchen. Um diese Zielsetzung zu realisieren, soll herausgearbeitet werden, welche Funktionen im Einzelnen extern ausgefüllt bzw. welche Funktionen als strategisch so bedeutend eingestuft werden, dass sie sich deshalb einer Auslagerung entziehen. Neben den Einstellungen und Plänen der Unternehmen zum Outsourcing werden auch deren bisherige positive und negative Erfahrungen, die an ein Outsourcing gestellten Erwartungen, die damit verfolgten Ziele sowie mögliche Ausprägungsformen untersucht. Im Rahmen der Analyse stellt sich dabei heraus, dass die Transaktionskostentheorie, die als „klassisches" Instrumentarium für die Entscheidung über Outsourcingvorhaben gilt, allein nicht ausreichend ist. Diese muss vielmehr um den Ressourcenansatz ergänzt werden, da ressourcenorientierte Überlegungen im zunehmenden und entscheidenden Maße die Outsourcingentscheidung beeinflussen.

In Abschnitt B wird zunächst kurz auf den Begriff des Outsourcings eingegangen, bevor in Abschnitt C das Entscheidungskalkül der Outsourcingentscheidung näher beleuchtet wird. Dabei werden die Transaktionskostentheorie und der Ressourcenansatz als theoretisches Fundament eingeführt. In Abschnitt D werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert und Abschnitt E enthält einige abschließende Bemerkungen.

2. Begriffsklärung

„Outsourcing" ist zunächst einmal nicht mehr als eine Wortschöpfung aus den englischen Begriffen „outside", „resource" sowie „using" und bezieht sich auf die Auslagerung und Fremdvergabe bisher in der Unternehmung erbrachter ökonomischer Leistungen (Köhler-Frost 1995). Zum einen werden nicht profitable Unternehmensteile und -aufgaben ausgegliedert (Gonschorrek 2001). Zum anderen soll durch einen Ressourcenbezug von außen weniger selbst gemacht (make) und mehr fremd bezogen werden (buy) (Müller/Prangenberg 1997). Der Grundsatz des Outsourcings lautet: „Do what you can do best – outsource the rest." (Voß/Chalupsky 1996, 67).

Unter Outsourcing im engeren Sinne bzw. Auslagerung, welche auch die diesem Beitrag zugrunde gelegte Perspektive ist, wird der Zukauf von Leistungen externer Dienstleister verstanden, um dadurch Kosten und/oder Leistungsvorteile zu erzielen. Beim Outsourcing werden Leistungen externer Dienstleister eingekauft und nicht mehr selbst erstellt. Es handelt sich beim Outsourcing um eine dauerhafte Auslagerung von Leistungen, die auf eine langfristige Aufgabenteilung und Austauschbeziehung zwischen Unternehmen abzielt (Bruch 1998). Im Personalbereich liegt ein Outsourcing vor, wenn eine Auslagerung oder Fremdvergabe bisher in der Unternehmung erbrachter personalwirtschaftlicher Leistungen an unternehmensexterne Dritte auf der Grundlage von Marktbeziehungen erfolgt (Meckl/Eigler 1998). Dies ist z.B. dann der Fall, wenn das Unternehmen seine Weiterbildungsabteilung ganz oder teilweise auflöst und sich für eine Fremdvergabe entscheidet.

Daneben wird manchmal auch noch von Ausgliederung als Outsourcing im weiteren Sinne gesprochen (Bliesener 1994). Dies bezieht sich auf die Ausgliederung bisher selbst erbrachter Leistungen in rechtlich selbstständige Einheiten entweder im Konzern oder in Beteiligungsgesellschaften (Balze et al. 2002) bzw. der Ausgliederung in rechtlich nicht eigenständige Einheiten des Unternehmens (Profit-, Revenue oder Cost-Center). Obwohl dies nicht der zugrunde gelegten Perspektive dieses Beitrags entspricht, wurde aus Gründen der Vollständigkeit im Rahmen der empirischen Befragung kurz auch diese Sichtweise berücksichtigt, da sich diese Perspektive insbesondere in der deutschsprachigen Literatur zum Outsourcing häufig wiederfindet (Bruch 1998; Köhler-Frost 1995).

3. Theoretische Grundlagen und Entscheidungskriterien des Outsourcings

Als zentrale Motive für Outsourcing werden Kostensenkung, die Konzentration auf das Kerngeschäft sowie die Steigerung der Flexibilität angeführt. Als das bedeutendste Motiv wird dabei zumeist der Aspekt der Kostensenkung in den Vordergrund gerückt (Matiaske/Mellewigt 2002; Meckl 1999; Nagengast 1997). Dies erklärt, warum Outsourcing auch gerne mit einer Make-or-Buy-Entscheidung gleichgesetzt wird. Daher ist es nahe liegend, dass die Mehrzahl der Studien zum Themenbereich Outsourcing (Klaas et al. 1999; Poppo/Zenger 1998) auf Basis der Transaktionskostentheorie (Williamson 1975) argumentiert (Kabst/Matiaske 2001). Entscheidungskriterium der Transaktionskostentheorie sind alle Kosten, die im Zusammenhang mit dem Bezug und der Herstellung einer Leistung, d.h. dem Transaktionsprozess, stehen. Es werden dabei sowohl die Kosten für die Erstellung der Güter bzw. Dienstleistungen, d.h. die Produktionskosten, als auch die Kosten für die Abwicklung der Transaktion (Transaktionskosten) berücksichtigt. Demnach kommt es zu einem Kostenvergleich der Eigenerstellungskosten (Produktionskosten) mit den Fremdbezugskosten (Produktionskosten und Transaktionskosten) und es wird die kostengünstigste Alternative gewählt (Picot 1991). Auf dieser Basis kann das Unternehmen darüber entscheiden, ob es die Transaktion intern produziert (Hierarchie) oder extern über den Markt beschaffen soll.[1]

Als zweites Entscheidungskriterium der Transaktionskostentheorie ist die Spezifität einer (personalwirtschaftlichen) Leistung zu nennen. Sind z.B. nur wenige Marktanbieter vorhanden und wird die entsprechende Personalfunktion ausgelagert, so kann dies zu einem ungewollten Abhängigkeitsverhältnis führen (Picot 1991). Auch muss das existierende personalwirtschaftliche Know-how als Entscheidungskalkül miteinbe-

---

[1] Einer der Kritikpunkte an der Transaktionskostentheorie ist die teilweise unscharfe Begriffsdefinition. Für die Transaktionskostentheorie bildet der möglichst sparsame Einsatz knapper Ressourcen das Effizienzkriterium. Dabei wird einerseits der Ressourcenverzehr für die Erstellung des auszutauschenden Gutes oder der Leistung (Produktionskosten) berücksichtigt und andererseits der Ressourcenverzehr, der für die Abwicklung und Organisation des Austauschs selbst entsteht (Transaktionskosten). Damit werden im Rahmen der Transaktionskostentheorie die Summe der jeweils anfallenden Produktions- und Transaktionskosten als Effizienz- bzw. Entscheidungskriterium herangezogen. Dies entspricht auch der Sichtweise des hier vorliegenden Beitrags.

zogen werden. Ist das eigene Know-how bereits sehr hoch, so ist es möglich, dass ein externer Anbieter keine wirklich besseren Leistungen erbringt oder im Zweifel sogar hinter dem eigenen Know-how zurückbleibt. Eine rein transaktionskostentheoretische Betrachtung würde an dieser Stelle aufhören und die gewählte Alternative umsetzen.

Es stellt sich jedoch die weitergehende bzw. konkrete Frage, welche Personalfunktionen sich überhaupt für Outsourcing eignen. Es existiert nämlich eine strategische Grenze des Outsourcings, die durch eine rein transaktionskostentheoretische Betrachtung nicht hinreichend bestimmt werden kann, da auch der mögliche strategische Charakter der personalwirtschaftlichen Leistungen beachtet werden muss. Demnach führt ein sog. „myopisches" Outsourcing (Meckl 1997b), welches ausschließlich die möglichst schnelle Vergabe offensichtlicher Kostentreiber an Dritte im Blickfeld hat, aus ressourcenorientierter Sicht (Barney 1991; Knyphausen 1993) schnell zu Abhängigkeiten und in Folge zu einer Aushöhlung in Form einer Dequalifizierung eigenen Know-hows. Unternehmen verlieren ihre Flexibilität aufgrund fehlenden Know-hows und ihre Lernfähigkeit. Daher müssen die transaktionskostentheoretischen Überlegungen um den ressourcenorientierten Ansatz (auch Resourced-based View bzw. RBV genannt) ergänzt werden.

In der Literatur finden sich die unterschiedlichsten Systematisierungen und Definitionen des Ressourcenbegriffs einerseits und des Kernkompetenzbegriffs andererseits, so dass eigentlich nicht von einem einheitlichen Begriffsverständnis ausgegangen werden kann (Wernerfelt 1995). Bei den Überlegungen zur Ressourcenperspektive handelt es sich um kein „originäres" Gedankengut, sondern um eine Neukonzipierung früherer Ideen von Einzigartigkeit (Schumpeter 1934; Chamberlin 1935; Selznick 1957; Penrose 1959).

Die erste Grundannahme der ressourcenbasierten Ansätze besteht in der Prämisse der Heterogenität der Ressourcenausstattung von Unternehmen innerhalb einer Industrie bzw. einer strategischen Gruppe, welche Basis für die Einzigartigkeit des Unternehmens sein kann (Barney 1986b, 1991). Die zweite wesentliche Grundannahme der ressourcenorientierten Ansätze beruht auf der Existenz ineffizienter bzw. unvollkommener Faktormärkte, d.h. der Prämisse der Ressourcenimmobilität (Dierickx/ Cool 1989).

Ressourcen generieren für sich allein genommen keinen Wert und sind unproduktiv. Ihr Mehrwert ergibt sich erst aus ihrer Kombination, ihrer Kooperation und ihrem Einsatz im Rahmen der Leistungserstellung des Unternehmens. Während sich die Transaktionskostentheorie nur auf die Frage der kostengünstigsten Alternative zwischen interner Produktion (Hierarchie) und externem Bezug (Markt) konzentriert, geht der Ressourcenansatz noch einen entscheidenden Schritt weiter und stellt die Frage, welche Ressourcen erforderlich sind, damit es zum Aufbau von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen kommen kann (Knyphausen-Aufseß 1993, 1995). Der Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung ergibt sich aus einer Kombination von Ressourcen (Kernfähigkeiten und Kernkompetenzen), welche einer Unternehmung dann die Differenzierung seiner Marktleistung und die Stiftung von Kundennutzen ermöglicht.

Daher muss in einem ersten Schritt die Frage gestellt werden, ob die betrachteten Personalfunktionen aus Sicht des Ressourcenansatzes einen entscheidenden Beitrag

für den Aufbau der Kernkompetenzen bzw. -fähigkeiten eines Unternehmens, und damit der Sicherung eines dauerhaften Wettbewerbsvorteils, leisten oder nicht. Personalfunktionen stellen keine unternehmerischen Kernkompetenzen in diesem Sinne dar (Meckl 1997a; Pichert 1996), da ihnen der direkte Bezug zu den Produkten und Märkten des Unternehmens fehlt. Sie tragen jedoch erheblich zum Aufbau und der Entwicklung der Kernkompetenzen des Unternehmens bei. Meckl (1997b) identifiziert drei wesentliche Komponenten als Erfolgsfaktoren für Kernkompetenzen: die individuelle, die organisatorische und die Management-Komponente.

Zur individuellen Komponente zählen z.B. kernkompetenzspezifisches Know-how, Lern- und Leistungsfähigkeit sowie Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Die Qualifikation der bereitgestellten Kernkompetenz-Träger ist von großer Bedeutung für die individuelle Komponente der Kernkompetenzen. Somit beeinflussen z.B. die Funktionen Personalbeschaffung, Personalauswahl und Personalfreisetzung die erfolgreiche Entwicklung von Kernkompetenzen.

Zur organisatorischen Komponente zählen offene Unternehmenskultur, Wissenstransfer und organisatorische Lernfähigkeit. Hier legt die Personaleinsatzplanung im Rahmen der Personalplanung die quantitative und qualitative Bündelung der internen Ressource Personal fest und beeinflusst damit die organisatorische Komponente der Kernkompetenzen. Im Rahmen der laufenden Personal- und Organisationsentwicklung werden individuelle Qualifikationen erworben, welche zentraler Bestandteil des Aufbaus von Kernkompetenzen sind. Die im Rahmen der Organisationsentwicklung entstehende lernende Organisation ist eine wichtige Voraussetzung zum Aufbau von Kernkompetenzen.

Schließlich nennt Meckl (1997b) noch die Management-Komponente der Kernkompetenzplanung mit Zielvorgaben und Steuerung der internen Ressourcen. Das Personalcontrolling kann als wichtiges Steuerungsinstrument im Rahmen der Management-Komponente zur Überprüfung des Wertbeitrags der Personalfunktionen, zur Schaffung geplanter und Unterstützung bestehender Kernkompetenzen angesehen werden.

Der Argumentation des Ressourcenansatzes folgend sollen strategisch relevante Ressourcen und die damit verbundenen Funktionen im Unternehmen verbleiben und keinesfalls ausgelagert werden. Damit steht nicht das Motiv der Kostensenkung im Vordergrund des Outsourcings, sondern der Fokus auf die Kernkompetenzen bzw. das Kerngeschäft. Dies hat zur Folge, dass nur die Personalfunktionen einem Outsourcing unterzogen werden sollen, die keine oder nur eine geringe strategische Relevanz besitzen.

Darüber hinaus kann man diese Argumentation aber auch umdrehen und aus einer anderen Perspektive betrachten. Wenn die eigenen Unternehmensressourcen nicht ausreichend sind, um den Aufbau eines Wettbewerbsvorteils zu gewährleisten, so kann Outsourcing dazu beitragen, den Zugang zu notwendigen komplementären Ressourcen zu erlangen, um dadurch das existierende Ressourcendefizit auszugleichen (Arora/Gambardella 1990; Teece 1986, 1992; Tripsas 1997). Outsourcing kann in diesem Fall durch den Zugang zu komplementären Ressourcen dazu beisteuern, bestehende Schwächen in Stärken zu verwandeln und so die Basis für die Generierung von

Wettbewerbsvorteilen zu legen. Dies ist ein Trend, der z.B. auch in der pharmazeutischen Industrie wieder zu finden ist, wo große Pharmaunternehmen Teile ihrer Forschungs- und Entwicklungsarbeiten an kleine Biotechnologieunternehmen oder an sog. CROs (Contract Research Organizations) auslagern (Dillmann 1997; Pfirmann 1999; Piachaud 2002; Schweizer 2003).

Führt man diese Argumentation fort und denkt sie konsequent zu Ende, dann spielt aus ressourcenorientierter Perspektive die Transaktionskostentheorie nur noch eine untergeordnete Rolle, wenn es um eine Outsourcing-Entscheidung geht, da nicht mehr Kostenüberlegungen an erster Stelle stehen, so wie dies bisher der Fall war, sondern die Frage nach dem Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in den Mittelpunkt der Überlegungen gerückt wird. Zuerst wird daher die Frage gestellt, welche Ressourcen und Fähigkeiten benötigt werden. Erst daran schließt sich die Frage an, ob diese auf Basis transaktionskostentheoretischer Überlegungen intern oder extern bezogen werden. Es kann sogar so weit gehen, dass, wenn ein Unternehmen z.B. nicht über das notwendige Know-how im Sinne von Ressourcen verfügt, transaktionskostentheoretische Überlegungen sogar komplett irrelevant für die Outsourcingentscheidung sein können. Da das Unternehmen den Zugang zu diesem Know-how benötigt, um seinen Wettbewerbsvorteil aufrecht zu halten, ist es gewissermaßen zum Outsourcing gezwungen. Diese Überlegungen mögen andeuten, dass die Bedeutung des Ressourcenansatzes im Kontext von Outsourcingentscheidungen bisher etwas unterschätzt wurde und dass die Anwendung ressourcenorientierter oder transaktionskostentheoretischer Überlegungen primär eine Frage der mit dem jeweiligen Outsourcing konkret verbundenen Zielsetzungen ist.

Die Ausführungen im vorangegangen Abschnitt können durch den Rückgriff auf ein weiteres theoretisches Konzept, den sog. „Relational view" von Dyer/Singh (1998), gestützt werden. Diese argumentieren, dass die meisten unternehmenskritischen Ressourcen nicht isoliert in einem Unternehmen auftreten, sondern vielmehr Unternehmensgrenzen überschreiten und in einen Kontext von „Interfirm"-Ressourcen und Routinen eingebettet sind. Wettbewerbsvorteile entstehen somit nicht mehr ausschließlich auf der Ebene des einzelnen Unternehmens, sondern ergeben sich durch Kooperation, d.h. das Zusammenspiel bzw. die Ressourcenkombination, zwischen Unternehmen. Dieser Sichtweise folgend, wäre die Kombination unterschiedlicher Ressourcen von verschiedenen Unternehmen aus Perspektive des einzelnen Unternehmens nichts anderes als eine Art Outsourcing, die notwendige Voraussetzung für die Etablierung eines Wettbewerbsvorteils ist.

4. Empirische Studie

4.1 Grundlagen und Durchführung der Untersuchung

In den beiden vorangegangenen Abschnitten wurden theoretische Grundlagen und strategische Grenzen eines Outsourcings von Personalfunktionen aufgezeigt. Ergänzend dazu soll mit Hilfe einer durchgeführten empirischen Untersuchung Aufschluss über die derzeitige Umsetzung des Outsourcings von Personalfunktionen in der Praxis erlangt werden. Ziel der Untersuchung ist es, die aktuelle Entwicklung sowie die Einstellung und Bereitschaft der Unternehmen hinsichtlich des Outsourcings von Personalfunktionen darzustellen.

Die Grundgesamtheit der durchgeführten Erhebung besteht aus den größten, umsatzstärksten und innovativsten Unternehmen Deutschlands, die einmal jährlich von der Tageszeitung DIE WELT in den Kategorien „Top 500", „Top 50 Banken", „Top 20 Versicherungen", „Top 100 Ost" und „Top 100 des deutschen Mittelstands" zusammengestellt wird. Grundlage für die Rangliste der „Top 500" und der „Top 100 Ost" bilden die ausgewiesenen Nettoumsätze. Bei den „Top 50 Banken" werden die Bilanzsumme und bei den „Top 20 Versicherungen" die Bruttobeiträge als Kriterium verwendet. Die „Top 100 des deutschen Mittelstands" umfassen Mittelständler, die sich durch besondere Innovationen ausgezeichnet haben. Die Beschränkung auf diese Unternehmen geschieht aufgrund der Überlegung, dass diese Firmen am ehesten als richtungsweisend für die Zukunft einzustufen sind und andere Unternehmen sich oftmals an den Besten ihrer Branche orientieren. Darüber hinaus wurde dieses Sample auch schon in anderen empirischen Studien (Ambos/Schlegelmilch 2004) verwendet.

Insgesamt wurden 693 Unternehmen kontaktiert. 120 Unternehmen reagierten auf die Anfrage, was einer Rücklaufquote von 17,3 Prozent entspricht. Allerdings waren davon 60 Antworten ablehnender Natur. Dabei wurde von den Unternehmen in den meisten Fällen darauf hingewiesen, dass die vorhandenen zeitlichen und personellen Ressourcen es nicht erlauben, über das Thema in dem geforderten Maße Auskunft zu geben. Als weiterer Grund für eine Ablehnung wurden fehlende Kapazitäten infolge laufender Umstrukturierungen genannt. Begründet wurde die Nichtteilnahme an der Befragung auch damit, dass keine detaillierten Angaben zum Thema gemacht werden können, da die Fragen Inhalte ansprechen, die nicht nach außen kommuniziert werden. Dies deutet wiederum auf die Wichtigkeit der untersuchten Fragestellung hin. Die nach Abzug der 60 Absagen verbleibenden 45 voll auswertbaren Fragebögen sowie 15 zumindest teilweise auswertbaren Antwortschreiben ergeben eine verwertbare Rücklaufquote von 8,7 Prozent. Auch wurde den Unternehmen die Möglichkeit gegeben, die Ergebnisse der Studie kostenlos anzufordern, was von 80 Prozent der antwortenden Unternehmen gemacht wurde.

Aufgrund der geringen Rücklaufquote muss natürlich auf die Grenzen der im weiteren Verlauf dieses Beitrags dargestellten Ergebnisse hingewiesen werden, da nicht von einer allgemeinen Repräsentativität der Ergebnisse ausgegangen werden kann. Jedoch reicht die Rücklaufquote in Qualität und Quantität aus, um tiefere Einblicke in den aktuellen Stand, die Verbreitung und die Probleme des Outsourcings personalwirtschaftlicher Leistungen in der betrieblichen Praxis zu gewinnen. In der bisher einzigen empirisch gestützten Analyse zum Outsourcing betriebswirtschaftlicher Leistungen im deutschsprachigen Raum von Meckl/Eigler (1998) liegt zwar eine Rücklaufquote von 18 Prozent vor, diese bezieht sich aber auch auf eine geringere Grundgesamtheit von 150 Unternehmen, so dass sich die von Meckl/Eigler (1998) dargestellten Ergebnisse „nur" auf die Antworten von 27 Unternehmen beziehen. Die hier vorliegende Studie kann zwar nur eine Rücklaufquote von 8,7 Prozent aufweisen, bezieht in ihre Analyse aber zumindest eine größere Anzahl von Unternehmen ein, wodurch die Ergebnisse auf eine breitere Basis gestellt werden. Dennoch sind auf Basis dieser Studie kaum repräsentative und allgemeingültige Schlussfolgerungen zu erzielen, jedoch kann dieser Beitrag als eine Art Bestandsaufnahme charakterisiert wer-

den, der Einblicke in das Outsourcingverhalten von Personalfunktionen vermittelt und als Grundlage für weitergehende Forschung in diesem Bereich dienen kann.

Die Datenerhebung erfolgte mittels eines schriftlichen, strukturierten Fragebogens, der an die Leitung der Personalabteilung gerichtet war. Die prozentuale Verteilung der auswertbaren Antworten setzt sich wie folgt zusammen: Es entfallen 60 Prozent auf die „Top 500", 11,7 Prozent auf die „Top 50 Banken", 3,3 Prozent auf die „Top 20 Versicherungen", 15 Prozent auf die „Top 100 Ost" und 10 Prozent auf die „Top 100 des deutschen Mittelstands". Die antwortenden Unternehmen gehören unterschiedlichsten Branchen an, wobei die beiden Branchen „Metall, Elektro" und „Banken, Versicherungen, Finanzdienstleister" am stärksten vertreten waren. Im Vorfeld der schriftlichen Befragung erklärte sich der Personalleiter eines mittelständischen Unternehmens als Pretester bereit, den Fragebogen auszufüllen und danach in einem persönlichen Gespräch die Verständlichkeit der Fragen noch einmal zu diskutieren und fehlende Sachverhalte zu ergänzen.

4.2 Ergebnisse der Untersuchung

Realisation bzw. Planung eines Outsourcings

Von den 60 antwortenden Unternehmen haben 28 Unternehmen, also 47 Prozent, bereits ein Outsourcing im Personalbereich durchgeführt. 32 Unternehmen bzw. 53 Prozent lagern bisher noch keine Personalfunktionen aus. Von den nicht-auslagernden Unternehmen können sich jedoch 11 Unternehmen vorstellen, in Zukunft Personalfunktionen auszulagern. Allerdings können es sich 21 Unternehmen auch in Zukunft nicht vorstellen. Werden bereits auslagernde und eventuell ein Auslagern vorhabende Unternehmen zusammengeführt, so ergibt sich ein zukünftig realisierbares Outsourcingpotenzial von 65 Prozent (39 von 60 befragten Unternehmen). Dies zeigt, dass sich Unternehmen vermehrt darüber Gedanken machen, welche Tätigkeiten noch in ihren Aufgabenbereich fallen sollen und von welchen sie sich ggf. trennen würden.

Als Gründe, weshalb sich nicht-auslagernde Unternehmen auch in Zukunft kein Outsourcing von Personalfunktionen vorstellen können, werden genannt: Kosten, Komplexität der Aufgaben, Bewahrung der Unternehmenskultur und -identität, Erfordernis schneller Absprachen, Setzen auf eigene Qualität, Unkenntnisse des Externen über interne Beziehungsgeflechte, keine Vorteile, keine Unternehmensverbundenheit und die Tatsache, dass externe Anbieter weder billiger noch professioneller sind. Diese Punkte stimmen im Wesentlichen mit den auch bereits von Meckl/Eigler (1998) identifizierten Gründen für eine Ablehnung des Outsourcings personalwirtschaftlicher Leitungen überein. Bei diesen angeführten Gründen wird ersichtlich, dass die nicht-auslagernden Unternehmen in erster Linie eine Transaktionskostenperspektive ihren Überlegungen zugrunde legen. Es wird aber auch deutlich, dass ressourcenorientierte Überlegungen wie Unternehmenskultur (Barney 1986a) oder Setzen auf eigene Qualität eine verstärkte Rolle spielen.

Träger von Personalfunktionen

Um herauszufinden, auf welche Funktionsträger (zentrale Personalabteilung, Linie, Externe) sich die Ausführung von Personalfunktionen in den befragten Unternehmen im Einzelnen verteilt, wurden die Antwortkategorien „durch die Personalabteilung

ausgeführt", „durch Linienmanager ausgeführt" und „ausgelagert resp. extern bezogen" eingeführt. Die folgende Tabelle 1 gibt die Ergebnisse der Untersuchung wieder, wobei die Personalfunktionen gemäß dem prozentualen Anteil an „durch die Personalabteilung ausgeführt" in absteigender Reihenfolge geordnet sind. Die Unternehmen hatten bei der Beantwortung die Möglichkeit, die Aufgabenerfüllung in der betrachteten Personalfunktion, die jeweils mit 100% angesetzt wurde, prozentual auf die drei Antwortkategorien zu verteilen. Die in Tabelle 1 angegebenen prozentualen Anteile stellen die Mittelwerte dar, die aus den jeweiligen Prozentangaben der 45 befragten Unternehmen gebildet wurden.

Tab. 1: Träger von Personalfunktionen

	Personalabteilung	Linie	Ausgelagert
Verwaltung	87,3%	87,3%	12,6%
Arbeitsrecht	84,1%	6,1%	9,8%
Beschaffung	75,6%	19,0%	5,4%
Freisetzung	75,2%	22,0%	2,9%
Karrierepolitik	74,9%	24,2%	0,9%
Lehre/Ausbildung	68,9%	25,3%	5,8%
Sozialfunktion	64,3%	32,2%	3,5%
Personalentwicklung	61,9%	30,7%	7,4%
Planung/Controlling	58,0%	40,3%	1,7%
Auswahl	55,5%	42,3%	2,2%
Kommunikation	46,7%	50,2%	2,9%
Arbeitsgestaltung	20,7%	78,3%	0,7%
Beurteilung	21,0%	78,4%	0,6%
Durchschnitt	61,1%	34,6%	4,3%

Aus der Tabelle wird ersichtlich, dass zwischen den einzelnen Personalfunktionen erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Funktionswahrnehmung bestehen. So sind die genannten Funktionen im oberen Drittel fest in der Hand der Personalabteilung, während die Funktionen im unteren Drittel verstärkt von der Linie wahrgenommen werden. Durchschnittlich werden 61,1 Prozent aller genannten Personalfunktionen von der Personalabteilung wahrgenommen, 34,6 Prozent liegen bei der Linie und lediglich 4,3 Prozent aller Funktionen werden im Durchschnitt ausgelagert. Dies bestätigt die bereits angesprochene verstärkte Dezentralisierung der Personalarbeit, bei der eine zunehmende Anzahl der Personalaufgaben von Linienmanagern am Ort der Problementstehung als Personalverantwortliche übernommen wird (Drucker 2002; Greer et al. 1999). Auffallend ist auch, dass ausgerechnet bei der „outsourcingverdächtigen" Funktion Verwaltung die Personalabteilung den größten Anteil der Funktionswahrnehmung mit 87,3 Prozent trägt. Diese Funktion hat mit 12,6 Prozent auch den höchsten Wert bezüglich der Funktionswahrnehmung durch Dritte, was auf weiteres großes Outsourcingpotenzial schließen lässt und die Tendenz einer abnehmenden Bedeutung der Personalabteilung bestätigt (Scholz 2000).

In dem nun folgenden Abschnitt wird das Ausmaß, in dem einzelne Personalfunktionen an externe Dienstleister ausgelagert werden, etwas detaillierter betrachtet,

wobei zusätzlich eine Unterscheidung zwischen bereits auslagernden und nicht-auslagernden Unternehmen erfolgt.

Umfang des Outsourcings von Personalfunktionen

Tabelle 2 zeigt, welche Anteile der jeweiligen Personalfunktionen bei den befragten Unternehmen, die bereits ein Outsourcing durchgeführt haben, ausgelagert werden. Aus den Werten lässt sich erkennen, dass in den Unternehmen überwiegend 40 und weniger Prozent der jeweils genannten Personalfunktionen ausgelagert werden.

Tab. 2: Umfang des Outsourcings

	Anteil der übertragenen Personalfunktion durch Outsourcing				
	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%
Arbeitsrecht	9	18	2	-	4
Personalentwicklung	7	7	7	-	2
Verwaltung	2	4	7	-	9
Beschaffung	13	2	4	-	2
Sozialfunktion	11	2	4	-	-
Freisetzung	11	2	-	2	-
Kommunikation	7	4	2	-	-
Lehre/Ausbildung	4	2	2	2	2
Auswahl	4	7	-	-	-
Karrierepolitik	4	2	-	-	-
Arbeitsgestaltung	4	2	-	-	-
Beurteilung	2	2	-	-	-
Planung/Controlling	-	2	2	-	-

Wie aus der Tabelle ersichtlich, gibt es keine Funktion, die nicht bereits ausgelagert wird. Am häufigsten übertragen werden die im oberen Drittel der Tabelle aufgeführten Personalfunktionen. An der Spitze steht die Funktion „Fragen des Arbeitsrechts", was sich dadurch erklären lässt, dass Unternehmen in spezifisch arbeitsrechtlichen Fachfragen meist auf Fachanwälte zurückgreifen. Im Rahmen der Personalentwicklung wird für spezielle Schulungen häufig auf spezialisierte externe Anbieter zurückgegriffen. Den letzten Platz nehmen die Funktionen „Beurteilung" sowie „Planung und Controlling" ein. Die Beurteilung als wichtige Führungsaufgabe gilt nicht als für eine Auslagerung geeignet.

Neben dem bereits realisierten Outsourcing von Personalfunktionen besteht eine weitere interessante Frage darin, ob sich die Unternehmen auch bei den Personalfunktionen ein Outsourcing vorstellen können, in denen es bisher noch nicht realisiert wurde. Tabelle 3 gibt einen Überblick, wie diese Frage beantwortet wurde. Die Kategorie „realisiert" bezieht sich dabei ausschließlich auf die Unternehmen, die bereits ein Outsourcing durchgeführt haben. Die Kategorien „vorstellbar" und „nicht vorstellbar" umfassen hingegen sowohl die bereits auslagernden als auch die noch nicht-auslagernden Unternehmen.

Die Ergebnisse zeigen für die Verwaltung ein zukünftig hohes Outsourcingpotenzial, was sich teilweise auch für andere Funktionen ablesen lässt. Diese Überlegun-

gen basieren insbesondere auf einer transaktionskostentheoretischen Herangehensweise und deuten auf zukünftig steigende Outsourcingaktivitäten in diesem Bereich hin. Ein geringes Potenzial wird für die Personalfunktionen des unteren Drittels der Tabelle (Kommunikation, Planung/Controlling, Karrierepolitik, Beurteilung) gesehen. Hier scheint die Mehrzahl der Unternehmen noch sehr skeptisch gegenüber einem eventuellen Outsourcing eingestellt zu sein. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass hier personalkritische Maßnahmen betroffen sind, die sich direkt auf den Mitarbeiter beziehen.

Tab. 3: Outsourcingpotenzial von Personalfunktionen

	Outsourcing		
	Realisiert	Vorstellbar	Nicht vorstellbar
Verwaltung	13%	42%	7%
Beschaffung	5%	33%	13%
Freisetzung	3%	36%	13%
Arbeitsrecht	10%	16%	20%
Personalentwicklung	7%	16%	36%
Lehre/Ausbildung	6%	24%	33%
Auswahl	2%	22%	33%
Sozialfunktion	3%	9%	42%
Arbeitsgestaltung	1%	11%	42%
Kommunikation	3%	2%	51%
Planung/Controlling	2%	7%	56%
Karrierepolitik	1%	2%	60%
Beurteilung	1%	4%	56%

Mit einem Anteil von 60 Prozent ist die Karrierepolitik die am häufigsten genannte, für ein Outsourcing „nicht vorstellbare" Funktion. Begründet wird dies zum Großteil damit, dass diese Funktion eine Führungsaufgabe und Kernkompetenz ist, die unbedingt im Unternehmen verbleiben muss. Diese Begründung findet sich für alle Funktionen wieder, Ausnahmen bilden lediglich die Funktion Arbeitsrecht, welches zwar als Kernkompetenz, aber nicht als Führungsaufgabe, sowie die Funktion „Verwaltung", die weder als das eine noch das andere verstanden wird. Hier zeigt sich, dass Unternehmen neben der transaktionskostentheoretischen Perspektive verstärkt auch ressourcenorientierte Überlegungen in ihr Kalkül mit einbeziehen und die Bedeutung ihrer Mitarbeiter sowie deren Wissen als eine der zentralen Unternehmensressourcen wahrnehmen.

Meckl/Eigler (1998) haben in ihrer Studie die Funktionen Head Hunting, Fort-/Weiterbildung, Leistungen der Personalfreisetzung sowie die Personalverwaltung als dominierende Bereiche für ein bereits realisiertes Outsourcing identifiziert sowie auch die Funktionen der Personalbeschaffung/-auswahl, der Personalverwaltung und der Personalfreisetzung als zentrale Bereiche für zukünftige Outsourcingüberlegungen herausgefunden. Damit stimmen ihre Ergebnisse im Wesentlichen immer noch mit den hier vorliegenden überein.

Formen des Outsourcings

Zur Untersuchung der unterschiedlichen Formen des Outsourcings wurde aus Gründen der Vollständigkeit eine erweiterte Perspektive eingenommen, da in Deutschland neben dem Outsourcing im engeren Sinne oft auch von Ausgliederung als Outsourcing im weiteren Sinne gesprochen wird (Bruch 1998; Köhler-Frost 1995). Ziel war es, Informationen zu erhalten, ob Unternehmen neben dem Outsourcing im engeren Sinne, d.h. einer Auslagerung bzw. Fremdvergabe, auch noch andere Varianten durchführen und ob sie sich ein Total-Outsourcing im Personalbereich vorstellen können. Daher wurde zwischen vier verschiedenen „Arten" des Outsourcings (teilweiser Fremdbezug, Profitcenter, Tochterunternehmen, Total-Outsourcing) unterschieden, deren Verteilung in der folgenden Tabelle 4 dargestellt ist und die sowohl die Antworten der bereits auslagernden Unternehmen als auch der noch nicht auslagernden Unternehmen enthält.

Tab. 4: Realisierte und denkbare Formen des Outsourcings

	Formen des Outsourcing		
	bereits eingeführt	denkbare Form in der Zukunft	Summe
teilweiser Fremdbezug	40%	29%	69%
Profitcenter	11%	7%	18%
Tochterunternehmen	16%	0%	16%
Total-Outsourcing	2%	0%	2%

Die Erhebung zeigt, dass sich der teilweise Fremdbezug mit einem Anteil von insgesamt 69 Prozent (31 von 45 Unternehmen) sowohl bei den bereits auslagernden als auch den nicht-auslagernden Unternehmen durchgesetzt hat.

Betrachtet man die beiden Gruppen isoliert, so kann festgestellt werden, dass bereits 75 Prozent der auslagernden Unternehmen (18 von 24 Befragten) einen teilweisen Fremdbezug durchführen. Im Falle der nicht-auslagernden Unternehmen können sich 62 Prozent (13 von 21 Befragten) vorstellen, diese Form einmal in Erwägung zu ziehen. An zweiter Stelle bei den nicht-auslagernden Unternehmen steht mit einem Anteil von 14 Prozent (3 von 21 Befragten) das Profitcenter, während bei den bereits auslagernden Unternehmen mit einem Anteil von 30 Prozent (7 von 24 Befragten) die Tochtergesellschaft auf den zweiten Platz rückt. Das Profitcenter nimmt bei den auslagernden Unternehmen mit einem Anteil von 21 Prozent (5 von 24 möglichen Nennungen) den dritten Platz ein, während diese Form bei den nicht-auslagernden Unternehmen gar nicht genannt wird.

Interessant – und aus ressourcenorientierter Perspektive auch leicht nachzuvollziehen – ist in diesem Zusammenhang auch die Einstellung der Unternehmen hinsichtlich eines Total-Outsourcings. Hierbei wurden die Unternehmen gefragt, ob sie sich vorstellen könnten, ein Total-Outsourcing der Personalfunktionen durchzuführen, wenn sich dies aus transaktionskostentheoretischer Perspektive rechnen würde. Die Antworten zu dieser Frage offenbaren die ablehnende Haltung der Unternehmen

gegenüber einem Total-Outsourcing. Die Begründungen von Seiten der Unternehmen hierfür sind vielfältiger Natur und lauten etwa:

- Angst vor sozialem Unfrieden durch Vertrauensverlust
- Verlust des Bezugs zu Mitarbeitern
- Personalmanagement gilt als ureigenstes Führungsthema und Kernkompetenz, welches nicht komplett in die Hände eines Externen verlagert werden kann.
- Personalmanagement ist in einem Dienstleistungsunternehmen ein wichtiger Teil des Produktionsprozesses und gilt als ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Unternehmens.
- Personalmanagement muss Kernfunktion des Unternehmens bleiben, um so die Identität herzustellen bzw. zu bewahren.
- Personalwesen ist ein äußerst sensibler Bereich, der stark mit der spezifischen Unternehmenskultur verwoben ist.
- Es ist bereits ausreichend Kompetenz in der eigenen Personalabteilung vorhanden.

Diese Antworten bzw. Argumente der Unternehmen gegen ein Total-Outsourcing zeigen, dass eine rein transaktionskostentheoretische Herangehensweise für die Entscheidung über ein Total-Outsourcing nicht passen würde. Stattdessen fließen insbesondere auch ressourcenorientierte Überlegungen in die Entscheidung mit ein, die ein Total-Outsourcing fast immer verhindern würden.

Ziele und Einsparpotenzial des Outsourcings

Um die Ziele bzw. die Motive des Outsourcings etwas näher zu spezifizieren, wurde im Rahmen der Befragung zwischen den Kategorien „erwünschte Ziele“ und „realisierte Ziele“ differenziert. Die bereits auslagernden Unternehmen konnten hierbei angeben, zur Erreichung welcher Ziele sie in ihrem Personalbereich Outsourcingüberlegungen angestellt haben und ob die mit den Outsourcingüberlegungen angestrebten Ziele auch tatsächlich realisiert bzw. erreicht wurden. Die nicht-auslagernden Unternehmen wurden befragt, zur Erreichung welcher Ziele sie Outsourcingüberlegungen anstellen würden. Tabelle 5 gibt die Ergebnisse im Einzelnen wieder.

Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl bei den auslagernden als auch den nicht-auslagernden Unternehmen das ressourcenorientierte Ziel „Know-how-Erweiterung“ durch Fremdbezug von externen Spezialisten und das kostenorientierte Ziel „Senkung der Personalkosten“ bei den erwünschten Zielen eine leichte Vorrangstellung einnehmen. Über 50 Prozent der auslagernden Unternehmen erhoffen sich durch ein Outsourcing „flexiblere Reaktionen auf Änderungen der Nachfrage“. Das kostenorientierte Ziel „Umwandlung fixe in variable Kosten“ wird genauso wie das qualitätsorientierte Ziel „Erhöhung der Qualität personalwirtschaftlicher Leistungen“ von der Hälfte aller auslagernden Unternehmen angestrebt. Offensichtlich spielen nicht nur kosten-, sondern vor allem auch ressourcen- und qualitätsorientierte Ziele eine große Rolle bei Outsourcingerwägungen. Allerdings steht die vollständige Realisierung der erwünschten Ziele teilweise noch aus, wie dies z.B. in der Kategorie „Einführung von Neuerungen“ der Fall ist.

Tab. 5: Erwünschte und realisierte Ziele eines Outsourcings

Ziele	Auslagernde Unternehmen Erwünscht	Realisiert	Nicht auslagernde Unternehmen - Erwünscht
Know-how-Erweiterung	67%	46%	48%
Senkung der Personalkosten	67%	38%	43%
Flexible Reaktion auf Änderung der Nachfrage	54%	38%	33%
Umwandlung fixer in variable Kosten	50%	29%	33%
Erhöhung der Qualität personalwirtschaftlicher Leistungen	50%	29%	19%
Einführung von Neuerungen	33%	8%	24%
Ausschaltung des „Prophet im eigenen Lande"-Effekts	21%	17%	19%
Ausdehnung des Angebots personalwirtschaftlicher Leistungen	21%	13%	14%

Verglichen mit den Ergebnissen von Meckl/Eigler (1998), wo der Aspekt der „Senkung der Personalkosten" eindeutig an erster Stelle stand, hat sich hier eine stärkere Verlagerung zum Ziel der „Know-how-Erweiterung" gezeigt, was darauf schließen lässt, dass eine stärkere Betonung der ressourcenorientierten Ziele in den Vordergrund gerückt ist. Damit hat sich die von Meckl/Eigler (1998) geäußerte Befürchtung, dass in Zukunft fast ausschließlich ein schneller Abbau von Peronalkosten angestrebt wird, der die ressourcen- bzw. qualitätsorientierten Ziele in den Hintergrund drängen könnte, nicht bestätigt.

Dies unterstützt auch die Sichtweise, dass eine Analyse von Outsourcingerwägungen allein unter Transaktionskostenaspekten eindeutig zu kurz greift. Vielmehr muss auch der Ressourcenansatz bei der Analyse von Outsourcingüberlegungen hinzugezogen werden, da Unternehmen das Ziel der „Know-how-Erweiterung" dem Ziel der „Senkung der Personalkosten" mittlerweile als gleichrangig gegenüberstellen. Damit wird klar, dass Unternehmen intern nicht verfügbares Wisse vermehrt mit Hilfe von Outsourcing extern beziehen, um so Wissens- bzw. Ressourcendefizite auszugleichen. Dies verdeutlicht, dass die Anwendung des Ressourcenansatzes auf zwei Ebenen zum Tragen kommt. Einmal kann der Ressourcenansatz dazu genutzt werden, um festzustellen, ob eine auszulagernde Funktion kritisch für die Kompetenzen des Unternehmens ist, so dass ein Outsourcing nicht durchgeführt wird. Darüber hinaus kann der Ressourcenansatz aber auch einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, um festzustellen, welche Funktionen durch andere Unternehmen im Wege des Outsourcings besser erbracht werden können als intern, so dass in diesem Falle ein Outsourcing der entsprechenden Funktion durchgeführt wird und so das Ziel der Know-how-Erweiterung realisiert werden kann.

Um herauszufinden, welche zeitlichen und finanziellen Einsparungen durch ein Auslagern von Personalfunktionen tatsächlich realisiert bzw. wie hoch die zu realisierenden Einsparpotenziale eingeschätzt werden, wurden die befragten Unternehmen gebeten, die realen bzw. geschätzten Einsparpotenziale in Prozent anzugeben. Die Ergebnisse sind in Tabelle 6 abgebildet.

Tab. 6: Realisiertes und geschätztes Einsparpotenzial durch Outsourcing

	Einsparpotenzial							
	Realisiert				Geschätzt			
	0-10%	10-20%	20-30%	30-40%	0-10%	10-20%	20-30%	30-40%
Zeitlich	0	29	8	4	5	19	10	0
Wirtschaftlich	8	17	4	4	0	10	5	5
Summe	8	46	12	8	5	29	14	5

Tabelle 6 gibt die realen Einsparpotenziale der bereits auslagernden und die geschätzten Einsparpotenziale der nicht-auslagernden Unternehmen wieder. Es wird ersichtlich, dass bei den meisten bereits auslagernden Unternehmen das reale zeitliche Einsparpotenzial, im Sinne der Reduktion zeitlicher Belastung, zwischen 10 und 20 Prozent liegt. Auch die meisten nicht-auslagernden Unternehmen vermuten das zeitliche Einsparpotenzial in diesem Bereich. Im gleichen Bereich wird auch das wirtschaftliche Einsparpotenzial, d.h. die Reduktion von Kosten im Personalbereich, vermutet. Die realisierten Einsparpotenziale, d.h. Effizienzvorteile, bringen noch einen weiteren Vorteil mit sich. Sie erlauben dem Unternehmen, sich auf die Aufgabenfelder zu konzentrieren, die es am besten kann und so gleichzeitig auch seine Effektivität zu verbessern. Damit werden aus ressourcenorientierter Sicht die vorhandenen Kernkompetenzen gestärkt, was sich wiederum positiv auf die Verteidigungsfähigkeit der existierenden Wettbewerbsvorteile auswirkt.

Vor- und Nachteile eines Outsourcings von Personalfunktionen

Bei der Entscheidung für oder gegen ein Outsourcing von Personalfunktionen spielen denkbare sowie bereits realisierte Vor- und Nachteile eine große Rolle. Den befragten Unternehmen wurden jeweils sechs Vor- und Nachteile eines Outsourcings von Personalfunktionen, die in der Literatur häufig angeführt werden, zur Auswahl gestellt. Dabei kann es sich sowohl um bereits realisierte Vor- bzw. Nachteile, falls ein Outsourcing von Personalfunktionen bereits durchgeführt wurde, als auch um denkbare Vor- und Nachteile, falls ein Outsourcing noch nicht durchgeführt wurde, handeln. Tabelle 7 gibt eine Übersicht über die Ergebnisse.

An der Spitze mit insgesamt 31 Nennungen liegt klar der Vorteil „Zugriff auf spezifisches Know-how des externen Partners", was bezogen auf die 45 befragten Unternehmen einer anteiligen Nennung in Höhe von 69 Prozent entspricht. Die Dominanz dieses Vorteils, d.h. Ausgleich eines bestehenden Wissens-/Ressourcendefizits, geht auch mit den Ergebnissen der Frage nach dem mit Outsourcing verbundenen Zielen konform, bei der das Ziel der „Know-how-Erweiterung" den ersten Platz einnahm. Auch der „Relational view" von Dyer/Singh (1998), der das Auftreten der meisten unternehmenskritischen Ressourcen in einem Kontext von „Interfirm"-Ressourcen und Routinen eingebettet sieht, kann hier zur Stützung der Ergebnisse herangezogen werden. An zweiter Stelle folgt der Vorteil „Konzentration auf das Kerngeschäft", d.h. die Überlegung, welche Funktionen ausgelagert werden sollen und welche nicht. Damit wird deutlich, dass die beiden möglichen Sichtweisen des ressourcenorientierten Ansatzes als die zentralen Vorteile eines Outsourcings angesehen werden. Erst danach folgen die auf der Transaktionskostentheorie basierenden Einspar-

potenziale eines Outsourcings. An letzter Stelle stehen mit jeweils 10 Nennungen die Vorteile „Mehr Objektivität“ und „Organisatorische Vereinfachung“.

Tab. 7: Vor- und Nachteile eines Outsourcings von Personalfunktionen (Nennungen in %)

Vorteile		Anzahl	**Nachteile**		Anzahl
Zugriff auf spezifisches Know-how des externen Partners	69%	31	Personalmanagement = sensibler Bereich, der „extern“ nicht funktionieren kann; Kontrollverluste	60%	27
Konzentration auf das Kerngeschäft	53%	24	Outsourcing-Partner kann Akzeptanz/Vertrauen der Mitarbeiter nicht erwerben	47%	21
Einsparpotenziale durch Auslagerung (Kosten-, Zeit-Einsparungen)	44%	20	weniger informelle Kommunikation	38%	17
Interne Konfliktreduzierung	27%	12	Outsourcing-Partner nicht so engagiert/kompetent	36%	16
Mehr Objektivität	22%	10	Interne Koordination so kompliziert/konfliktträchtig, dass mögliche Einsparungen vereitelt werden	31%	14
Organisatorische Vereinfachung	22%	10	Rechtliche Probleme (zum Beispiel Datenschutzaspekte)	22%	10

Spitzenreiter der am häufigsten genannten Nachteile ist mit insgesamt 27 Nennungen und somit einem Anteil von 60 Prozent an den 45 befragten Unternehmen das Merkmal „Personalmanagement sensibler Bereich; Kontrollverluste“. Dies zielt wiederum auf die Perspektive, dass Personal als eine kritische Ressource angesehen wird und reflektiert auch die Bedenken, welche die Unternehmen gegen ein Total-Outsourcing angeführt haben. Den geringsten Anteil mit nur 22 Prozent hat der Nachteil „Rechtliche Probleme“ mit insgesamt 10 Nennungen.

Zufriedenheit mit dem bisherigen Outsourcing von Personalfunktionen

Besonderes Interesse gilt auch der Frage, ob Unternehmen, welche bereits Personalfunktionen an externe Dienstleister vergeben haben, mit den erbrachten Leistungen auch wirklich zufrieden sind. 50 Prozent der bereits auslagernden Unternehmen (12 von 24 Befragten) lassen die eingekaufte Dienstleistung regelmäßig überprüfen. Als Methoden zur Überprüfung der Dienstleistung werden u.a. genannt: regelmäßige Qualitätskontrollen, Audits, jährliche Zufriedenheitsbefragungen der internen Kunden, Preis-/Leistungsvergleiche, Benchmarking, Monitoring der Zielerreichung sowie Vertragserfüllungsquoten.

Die Ergebnisse zeigen weiter auf, dass die Zahl der Unternehmen, die angaben, dass bisher Unzufriedenheiten mit der eingekauften Dienstleistung auftraten, leicht überwiegt. Bei 29 Prozent der Befragten (7 von 24 Unternehmen) traten Unzufrie-

denheiten auf, während 20 Prozent der Befragten (5 von 24 Unternehmen) angaben, mit der erbrachten Leistung in vollem Umfang zufrieden zu sein. Vier der befragten Unternehmen haben ein Insourcing betrieben, d.h. sie haben einzelne Bereiche, die sie zuvor ausgelagert haben, wieder ins Unternehmen zurückgeholt. Als Gründe für ein Insourcing wurden schlechte Qualität, zu hohe Kosten, fehlende Identifikation sowie Ineffizienz des Dienstleisters genannt. Im Gegensatz dazu wurden in der Studie von Meckl/Eigler (1998) keine massiven Probleme hinsichtlich der Leistungsqualität der externen Anbieter festgestellt. Ein weiterer Grund für eine Unzufriedenheit bzw. Probleme mit Outsourcing, der im Rahmen dieser Studie allerdings nicht weiter untersucht wurde, könnte im Management, d.h. der Steuerung und Kontrolle, der Outsourcing-Beziehungen liegen.

5. Schlussbemerkung und Ausblick

Die Untersuchung hat gezeigt, dass sich Outsourcing in der unternehmerischen Praxis einer zunehmenden Beliebtheit erfreut und es noch ein großes Potenzial dafür gibt. Bisher erstreckt sich Outsourcing in großem Stil eher auf Personalfunktionen wie etwa die Personalverwaltung oder -beschaffung, wobei es auch da Ausnahmen gibt. Daher lässt sich für die unternehmerische Praxis nur schwer eine generelle Aussage bzw. Handlungsempfehlung darüber machen, welche Funktionen sich im Besonderen für eine Auslagerung eignen, und welche nicht – die konkrete Entscheidung hängt vom jeweiligen Einzelfall ab. Dazu muss das Unternehmen sowohl transaktionskostentheoretische wie auch ressourcenorientierte Überlegungen einbeziehen, da sich die Bedeutung des Personalmanagements und seiner einzelnen Funktionen für die Kernkompetenzen des Unternehmens jeweils anders darstellt. Einerseits muss die Entscheidung getroffen werden, auf welche Kernbereiche man sich fokussiert, und andererseits muss analysiert werden, inwieweit durch Outsourcing notwendiges externes Know-how ins Unternehmen hineingeholt werden kann.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Bereich des Outsourcings von Personalfunktionen noch ein weites Feld für die empirische Forschung bietet. Dies ergibt sich auch aus der Tatsache, dass durch die relativ geringe Rücklaufquote von 8,7 Prozent der hier vorliegenden Studie nicht der Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden kann. Dennoch erlaubt dieser Beitrag Einblicke über das Outsourcingverhalten von Personalfunktionen und kann als Grundlage und Anregung für weitere Forschung dienen. Diese sollte vor allem auch die Überlegungen des ressourcenorientierten Ansatzes, der im Kontext von Outsourcingentscheidungen bisher eher vernachlässigt wurde, viel stärker einbeziehen, da auf Basis der unternehmensindividuellen Ressourcen bzw. der vorhandenen Kernkompetenzen, die Entscheidung über das Outsourcing einzelner Personalfunktionen getroffen wird. Betrachtet man die teilweise vorhandene Unzufriedenheit einzelner Unternehmen mit der Leistungserbringung einzelner Anbieter, so stellen sich auch der Bereich der Steuerung und Kontrolle von Outsourcing-Beziehungen und die damit einhergehende Vertragsgestaltung als interessante, zukünftige Forschungsfelder dar.

Literatur

Ambos, B./Schlegelmilch, B.B. (2004): The use of international R&D teams: An empirical investigation of selected contingency factors. In: Journal of World Business, 39 (1), 37-48.

Arora, A./Gambardella, A. (1990): Complementarity and external linkages. The strategies of the large firms in biotechnology. In: The Journal of Industrial Economics, 38 (4), 361-379.

Balze, W./Rebel, W./Schuck, P. (2002): Outsourcing und Arbeitsrecht. Tipps und Taktik. Heidelberg.

Barney, J.B. (1986a): Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? In: Academy of Management Review, 11 (3), 656-665.

Barney, J.B. (1986b): Strategic Factor Markets. Expectations, Luck, and Business Strategy. In: Management Science, 32 (10), 1231-1241.

Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, 17 (1), 99-120.

Bliesener, M.-M. (1994): Outsourcing als mögliche Strategie der Kostensenkung. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 16 (4), 277-290.

Bruch, H. (1998): Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken. Wiesbaden.

Chamberlin, E. (1935): The Theory of Monopolistic Competition. Cambridge.

Dierickx, I./Cool, K. (1989): Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. In: Management Science, 35 (12), 1504-1514.

Dillmann, L. (1997): Die zunehmende Fremdvergabe pharmazeutischer Produktentwicklungsaufgaben an Contract Research Center. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 49 (12), 1047-1065.

Drucker, P.F. (2002): Es sind nicht Arbeitnehmer – es sind Menschen. In: Harvard Business Manager, 24 (4), 74-84.

Drumm, H.J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft, 56 (1), 7-20.

Dyer, J./Singh, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. In: Academy of Management Review, 23 (4), 660-679.

Fröhlich, W./Gindert, C. (1995): Schreckgespenst auf leisen Sohlen. In: Personalwirtschaft Special, 22, 15-18.

Gonschorrek, U. (2001): Personalmanagement, Berlin.

Greer, C.R./Youngblood, S.A./Gray, D.A. (1999): Human resource management outsourcing: The make or buy decision. In: Academy of Management Executive, 13 (3), 85-96.

Kabst, R./Matiaske, W. (2001): Outsourcing und Professionalisierung in der Personalarbeit – Eine transaktionskostentheoretisch orientierte Studie. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hg.): Neue Formen der Beschäftigung – neue Personalpolitik? München, 247-269.

Klaas, B. S./McClendon, J.A./Gainey, T. W. (1999): HR outsourcing and its impact: The role of transaction costs. In: Personnel Psychology, 52 (1), 113-136.

Klaas, B.S./McClendon, J.A./Gainey, T.W. (2001): Outsourcing HR – the impact of organizational characteristics. In: Human Resource Management, 40 (2), 125-138.

Knyphausen-Aufseß, D. zu (1993): "Why are Firms different?" Der „Ressourcenorientierte Ansatz" im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management. In: Die Betriebswirtschaft, 53 (6), 771-792.

Knyphausen-Aufseß, D. zu (1995): Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven. Wiesbaden.

Köhler-Frost, W. (1995): Outsourcing – sich besinnen auf das Kerngeschäft. In: Köhler-Frost, W. (Hg.): Outsourcing – eine strategische Allianz besonderen Typs. 2. Auflage. Berlin, 13-24.

Matiaske, W./Mellewigt, T. (2002): Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcing – Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72 (6), 641-659.

Meckl, R. (1997a): Orientierung an Kernkompetenzen. In: Personalwirtschaft, 24 (1), 16-20.

Meckl, R. (1997b): Outsourcing von Personalleistungen aus strategischer Sicht. In: Personal, 49 (8), 388-395.

Meckl, R./Eigler, J. (1998): Gefahren des Outsourcing personalwirtschaftlicher Leistungen – Eine empirisch gestützte Analyse. In: Journal für Betriebswirtschaft, 48 (3), 100-112.

Meckl, R. (1999): Personalarbeit und Outsourcing,. In: Meckl, R. (Hg.): Personalarbeit und Outsourcing. HR Services und Dienstleistungen. Frechen, 7-60.

Müller, H.-E./Prangenberg, A. (1997): Outsourcing-Management: Handlungsspielräume bei Ausgliederung und Fremdvergabe. Köln.

Nagengast, J. (1997): Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen – eine theoretische und empirische Analyse. Hamburg.

Penrose, E.T. (1959): The Theory of the Growth of the Firm. Oxford.

Pfirmann, O. (1999): Neither soft nor hard – pattern of development of new technology based firms in biotechnology. In: Technovation, 19 (11), 651-659.

Piachaud, B.S. (2002): Outsourcing in the pharmaceutical manufacturing process. An examination of the CRO experience. In: Technovation, 22 (1), 81-90.

Pichert, P.-H. (1996): Outsourcing als Gestaltungsauftrag für das Personalmanagement. Voraussetzungen, Ziele und rechtliche Rahmenbedingungen. In: Personalführung, 29 (6), 464-473.

Picot, A. (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43 (12), 336-357.

Poppo, L./Zenger, T. (1998): Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-based, and Measurement Explanantions to Make-or-Buy Decisions in Information Services. In: Strategic Management Journal, 19, 853-877.

Scholz, C. (2000): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5. Auflage. München.

Schumpeter, J.A. (1934): The Theory of Economic Growth Development. Cambridge.

Schweizer, L. (2003): Rolle und Bedeutung von High-Tech-Dienstleistungen für Forschung und Entwicklung in der Pharmabranche. In: Bruhn, M./Stauss, B. (Hg.): Jahrbuch für Dienstleistungsmanagement 2003. Wiesbaden, 515-535.

Selznick, P. (1957): Leadership in Administration. A Sociological Interpretation. New York.

Teece, D.J. (1986): Profiting from technological innovation. Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. In: Research Policy, 15, 285-305.

Teece, D.J. (1992): Competition, cooperation and innovation. Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. In: Journal of Economic Behavior and Organization, 18, 1-25.

Tripsas, M. (1997): Unraveling the process of creative destruction. Complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry. In: Strategic Management Journal, 18, 119-142.

Voß, P./Chalupsky, J. (1995): Outsourcing von betrieblicher Weiterbildung und Personalentwicklung in den neuen Bundesländern, QUEM-report – Schriften zur beruflichen Weiterbildung in den neuen Ländern. Heft 34. Berlin.

Voß, P./Chalupsky, J. (1996): Outsourcing im Personalwesen. Weiterbildungsabteilung als Cost-/Profit-/Investment-Center. In: Personalführung, 29 (1), 46.

Wernerfelt, B. (1995): The Resource-based View of the Firm: Ten Years After. In: Strategic Management Journal, 16, 171-174.

Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies. New York.

Zahn, E./Soehnle, K. (1996): Auswirkungen des Outsourcing von Dienstleistungen in der Region Stuttgart. Stuttgart.