

Outsourcing – Grundüberlegungen aus wissenschaftlicher Sicht

*Eine Grundsatzfrage beim Outsourcing ist, welche IT-Funktionen für die Auslagerung an ein spezialisiertes Dienstleistungsunternehmen geeignet sind bzw. welche nicht. Die Transaktionskostentheorie gibt auf diese Frage Antwort. Der praktischen Anwendung dieses Analyseinstruments sind jedoch Grenzen gesetzt. Aus diesem Grund rückt die realitätsnahe Analyse und Gestaltung von vertraglichen Austauschbeziehungen beim Outsourcing immer mehr in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die Prinzipal-Agenten-Theorie hat sich hierbei als wirksamer theoretischer Bezugsrahmen zur Analyse und Gestaltung solcher Austauschbeziehungen zwischen zwei Vertragspartnern erwiesen. Typische Problembe-
reiche zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer werden identifiziert, um dann Strategien zu deren Lösung zu entwickeln.*

Inhaltsübersicht

- 1 Transaktionskostentheorie
 - 1.1 Transaktionskostentheorie als Analyseinstrument
 - 1.2 Defizite der Transaktionskostentheorie
- 2 Prinzipal-Agenten-Theorie
 - 2.1 Prinzipal-Agenten-Theorie als Analyseinstrument
 - 2.2 Defizite der Prinzipal-Agenten-Theorie
- 3 Literatur

1 Transaktionskostentheorie

Seit Mitte der 1990er Jahre ist ein verstärkter Trend zur Auslagerung von IT-Funktionen an spezialisierte Dienstleistungsunternehmen zu beobachten. Unternehmen verfolgen mit der Auslagerung von IT-Funktionen unterschiedliche Ziele. In der Fachliteratur werden die Reduktion der IT-Kosten, die Konzentration auf Kern-

kompetenzen und die Schließung von Know-how-Lücken als die dominanten Ziele angeführt (vgl. [CuFr95, 73], [Hog96, 5], [Kö00, 15], [Sc97, 104]).

Eine in der Fachliteratur oft diskutierte Frage ist, welche IT-Funktionen für die Auslagerung geeignet sind bzw. welche nicht. Hierbei nimmt die Transaktionskostentheorie als Analyseinstrument eine dominante Stellung ein (vgl. [Beg8, 52], [Bo94, 154], [LaHi93, 25], [Sc97, 9]). Sie beruht auf Überlegungen von [Co37], der die Unternehmung als alternative Allokationsform zum Markt sieht. Auf der Basis einer vergleichenden institutionellen Analyse zwischen innerbetrieblicher Organisation (Hierarchie) und Fremdbezug (Markt) wird erklärt, warum bestimmte Transaktionen in bestimmten Koordinationsstrukturen mehr oder weniger effizient abgewickelt werden können. Unter einer Transaktion wird hier der Transfer von Property Rights (Handlungs- und Verfügungsrechte) im Rahmen eines Vertrages verstanden. Den Maßstab für die Vorteilhaftigkeit einer bestimmten Koordinationsstruktur für eine bestimmte Transaktion bildet ein Kostenvergleich, der die Kosten für die ausgetauschten Rechte (Produktionskosten) und die Kosten für die Abwicklung und Organisation der Transaktion (Transaktionskosten) berücksichtigt. In Abhängigkeit von den Phasen der Abwicklung einer Transaktion werden nach [PiMa92, 20] fünf Kostenarten unterschieden:

- Anbahnungskosten (Suche nach potenziellen Dienstleistungsunternehmen und Feststellung ihrer Konditionen)
- Vereinbarungskosten (Verhandlung, Vertragsformulierung)
- Abwicklungskosten (Steuerung der laufenden Leistungserstellung)

- Kontrollkosten (Überwachung vereinbarter Qualitäten, Mengen, Termine, Preise, Geheimhaltung)
- Anpassungskosten (Durchsetzung von Termin-, Mengen-, Qualitäts-, Preis- und Geheimhaltungsänderungen aufgrund veränderter Bedingungen während der Vertragslaufzeit)
- Häufigkeit – Von der Häufigkeit der Erstellung des Transaktionsobjekts ist es abhängig, ob Potenziale, die für die Erstellung des Transaktionsobjekts geschaffen wurden, ausgelastet sind und Spezialisierungsvorteile genutzt werden können.

Vier Eigenschaften des Transaktionsobjekts bestimmen die Höhe der Transaktionskosten und beeinflussen somit die Entscheidung für Eigenherstellung oder Auslagerung:

- Unternehmensspezifität – Transaktionsobjekte weisen eine umso höhere Unternehmensspezifität auf, je weniger alternative Verwendungsmöglichkeiten für sie bestehen.
- Strategische Bedeutung – Transaktionsobjekte weisen eine hohe strategische Bedeutung auf, wenn sie ein gegenwärtig oder zukünftig hohes Potenzial zum Aufbau bzw. zur Absicherung von Wettbewerbsvorteilen (Differenzierungs- oder Kostenvorteile) besitzen.
- Unsicherheit – Dieses Kriterium bezieht sich auf die Anzahl und Vorhersehbarkeit von Veränderungen des Transaktionsobjekts.

1.1 Transaktionskostentheorie als Analyseinstrument

[PiMa92, 23] betonen in ihrem Outsourcing-Konzept, dass die Verfügbarkeit des unternehmensinternen Know-hows vor einer endgültigen Outsourcing-Entscheidung geprüft werden muss. Ist das für die Erfüllung einer bestimmten IT-Funktion notwendige Know-how in einer Unternehmung nicht vorhanden, dann erhöhen sich die Kosten der Eigenherstellung um die Kosten des unternehmensinternen Know-how-Aufbaus. Für Transaktionsobjekte mit niedriger Unternehmensspezifität und geringer strategischer Bedeutung ist die Auslagerung an ein Dienstleistungsunternehmen die transaktionskostengünstigste Koordinationsstruktur. Niedrige Unsicherheit und geringe Häufigkeit verstärken die Tendenz zur Auslagerung (vgl. Abb. 1). Ist die Unternehmensspezifität und die strategische Bedeutung einer IT-Funktion hoch und besteht diesbezüglich ein unternehmen-

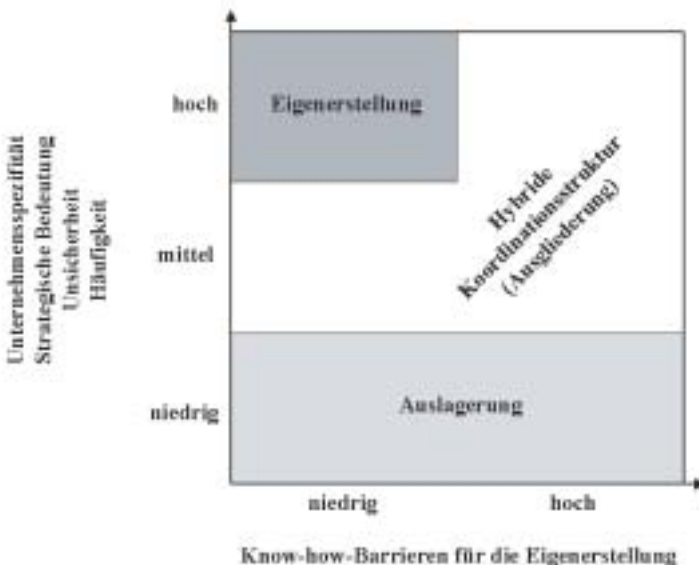


Abb. 1: Strategieempfehlungen für das Outsourcing unter Berücksichtigung von Know-how-Barrieren (in Anlehnung an [PiMa92, 22])

sinterner Mangel an Know-how, so werden hybride Koordinationsstrategien empfohlen (z.B. Kapitalbeteiligungen am Dienstleistungsunternehmen). Für Transaktionsobjekte mit hoher Unternehmenspezifität und hoher strategischer Bedeutung ist die Eigenerstellung (unter der Voraussetzung, dass die Know-how-Barrieren für die Eigenerstellung niedrig sind) die transaktionskostengünstigste Koordinationsstruktur. Hohe Unsicherheit und hohe Häufigkeit verstärken die Tendenz zur Eigenerstellung.

1.2 Defizite der Transaktionskostentheorie

Die Wirksamkeit der Transaktionskostentheorie als Analyseinstrument für Outsourcing-Entscheidungen ist in der Fachliteratur umstritten (vgl. z.B. [Sc97, 15]). Ein Kritikpunkt ist die schwierige Operationalisierbarkeit. Wann sind die Unternehmensspezifität, die strategische Bedeutung, die Unsicherheit und die Häufigkeit niedrig, mittel oder hoch? Wann sind die Know-how-Barrieren für die Eigenerstellung niedrig oder hoch? Die Fachliteratur gibt auf diese Fragen keine eindeutigen Antworten. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass bei der Transaktionskostentheorie angenommen wird, dass interne Überwachungs- und Beherrschungssysteme externen überlegen sind. Hier stellt sich die Frage, ob interne IT-Abteilungen Handlungsspielräume nicht auch opportunistisch ausnutzen – externen Dienstleistungsunternehmen wird dies bei der Transaktionskostentheorie unterstellt (vgl. [Wigo, 73]). Eine Studie von [DiHeo1] kommt zu dem Ergebnis, dass die Berücksichtigung von Transaktionskosten und die Einschätzung der strategischen Bedeutung der IT keinen wesentlichen Einfluss auf die Outsourcing-Entscheidung haben.

Die Know-how-Barrieren für die unternehmensinterne Erfüllung von IT-Funktionen werden durch die sich immer rascher ändernden IT-Technologien tendenziell erhöht. Der unternehmensinterne Know-how-Aufbau verringert die Vorteilhaftigkeit der unternehmensinternen Erfüllung von IT-Funktionen. Das führt zu dem

Schluss, dass die Auslagerung von IT-Funktionen und hybride Kooperationsstrukturen in der Zukunft eine dominantere Rolle als die unternehmensinterne Erfüllung von IT-Funktionen einnehmen werden.

2 Prinzipal-Agenten-Theorie

Grundlage zwischenbetrieblicher Kooperationsbeziehungen sind Verträge. Die Analyse und Gestaltung von vertraglich geregelten Austauschbeziehungen zwischen auslagernden Unternehmen und externen Dienstleistungsunternehmen gewinnt in der Fachliteratur zunehmend an Bedeutung (vgl. [Sc97, 179], [Be98, 41], [Cloo, 30]). In diesem Zusammenhang hat sich die Prinzipal-Agenten-Theorie als wirksamer theoretischer Bezugsrahmen zur Analyse und Gestaltung von Vertragsbeziehungen erwiesen. Die Delegation von Aufgaben ist dadurch gekennzeichnet, dass eine ausführende Partei – der Agent – von einer anderen Partei – dem Prinzipal – die Ausführung einer Aufgabe übertragen bekommt (vgl. Abb. 2). In der Regel sind zeitliche, physische oder kognitive Restriktionen des Prinzipals und/oder komparative Stärken des Agenten die Ursache solcher Delegationsentscheidungen (vgl. [Joo1, 1]). Bei der Ausführung der Aufgabe verbleibt dem Agenten ein gewisser Handlungsspielraum, da der Prinzipal die Handlungen des Agenten nicht perfekt beobachten kann. Der Prinzipal kann nicht beurteilen, ob die vom Agenten gewählten Handlungen die bestmöglichen waren, um das vorgegebene Vertragsziel zu erreichen. Eindeutig beobachten kann der Prinzipal nur das aus den Handlungen des Agenten resultierende Ergebnis (vgl. [Ha92, 72]). Ein Merkmal von Prinzipal-Agenten-Beziehungen ist, dass es dem Prinzipal aus der Beobachtung des Ergebnisses nicht möglich ist, sichere Rückschlüsse auf die vom Agenten gewählten Handlungen zu ziehen. Ursache dieser fehlenden Rückschlussmöglichkeit ist die Tatsache, dass das beobachtbare Ergebnis nicht nur von den Handlungen des Agenten

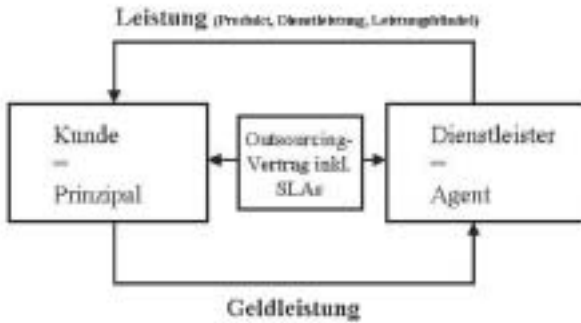


Abb. 2: Vertragsbeziehung Kunde (Prinzipal) und Dienstleister (Agent)

SLAs = Service Level Agreements

abhängt, sondern auch von exogenen, durch den Prinzipal ebenfalls nicht beobachtbaren und beeinflussbaren Einflussfaktoren. Aus der Sicht des Prinzipals stellen jedoch die Handlungen des Agenten den wesentlichen Indikator zur Bestimmung seines Anstrengungsniveaus dar. Das Anstrengungsniveau des Agenten stellt – aus seiner Sicht – im Idealfall die Grundlage für seine Entlohnung dar (vgl. [Ha92, 72]).

2.1 Prinzipal-Agenten-Theorie als Analyseinstrument

Hayek betonte in seiner Arbeit »The Use of Knowledge in Society« ([Ha45]), dass das Grundproblem wirtschaftlicher Aktivitäten darin liegt, dass kein Marktteilnehmer über alle Informationen in ihrer Gesamtheit verfügt (zitiert nach [Sp90, 562]). Ein Teilbereich der Informationsökonomie befasst sich mit Situationen asymmetrischer Informationsverteilung. Hierbei ist einer von zwei Vertragspartnern vergleichbar besser informiert als der andere. Die Hauptursache

für das Entstehen von Informationsasymmetrien ist Verhaltensunsicherheit. Jeder Vertragspartner kennt seine eigenen Verhaltensmerkmale besser als sein Kooperationspartner – er hat einen Informationsvorsprung. In der Regel ist der Agent besser informiert als der Prinzipal. Beim IT-Outsourcing ist das auslagernde Unternehmen (Kunde) der Prinzipal. Es delegiert die Erfüllung einer bzw. mehrerer IT-Funktionen an ein externes Dienstleistungsunternehmen, den Agenten. Das auslagernde Unternehmen nimmt diese Informationsasymmetrie als Verhaltensunsicherheit wahr. In der Fachliteratur wird zwischen feststehenden (Qualifikation, Kompetenz, Fähigkeiten, Talent etc.) und nicht feststehenden (Anstrengung, Fairness, Fleiß, Sorgfalt) Verhaltensmerkmalen unterschieden (vgl. [Sp90, 565]). Erstere unterliegen kurzfristig nicht dem Willen des Dienstleistungsunternehmens, letztgenannte schon. Verhaltensmerkmale werden auch nach dem Zeitpunkt ihrer Beobachtbarkeit klassifiziert (vgl. Abb. 3). Ver-

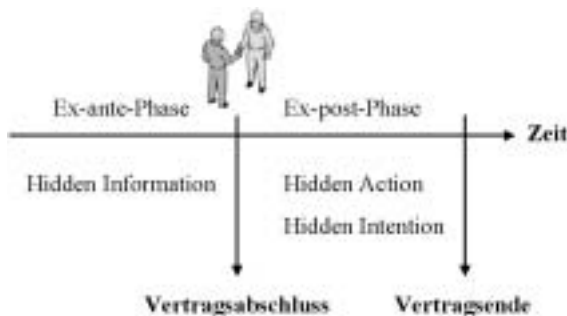


Abb. 3: Chronologie einer Prinzipal-Agenten-Beziehung

haltensmerkmale des Dienstleistungsunternehmens können für das auslagernde Unternehmen vor Vertragsabschluss (ex ante), während der Vertragslaufzeit (ex post) bzw. weder ex ante noch ex post beobachtbar sein (vgl. [Sp90, 566]). In der Fachliteratur wird zwischen drei Typen von Informationsasymmetrien unterschieden, die in praktischen Kooperationsbeziehungen meist in Kombination auftreten (vgl. z.B. [Sp90, 563]):

- Hidden Information
- Hidden Action
- Hidden Intention

Hidden-Information-Problematik

Unsicherheit über die Qualität der Leistung eines Anbieters liegt dann vor, wenn der potenzielle Kunde ex ante nicht evaluieren kann, ob der Anbieter über die notwendigen Qualifikationen bzw. Fähigkeiten verfügt. Dieses Evaluationsproblem besteht auch für potenzielle Käufer von Produkten. Es ist jedoch schwieriger, die Qualität von Dienstleistungen – wegen ihres immateriellen Charakters – zu evaluieren als die von Produkten. Dieser Informationsvorsprung eröffnet dem Anbieter die Chance, sein Nutzenniveau auf Kosten des potenziellen Kunden durch eine täuschende und unvollkommene Selbstdarstellung (z.B. Verschweigen von Qualitätsmängeln, Beschönigen von Qualifikationen) zu erhöhen. Der potenzielle Kunde wird dann falsche Erwartungen an die Qualität der Leistung haben. Aufgrund der hohen Erwartungen wird eine entsprechend hohe Entlohnung im Vertrag vereinbart. Gegenwärtig ist beispielsweise die Ex-ante-Evaluation der Qualität der Leistungen von Application Service Providern für potenzielle Kunden schwierig. Ursachen dafür sind die Intransparenz des Angebots am ASP-Markt (vgl. [Gü01, 555]) und die Komplexität der ASP-Wertschöpfung.

Hidden-Information-Lösungsstrategien

Die *Signalling-Strategie* beruht auf der Initiative des Anbieters. Dieser offenbart potenziellen

Kunden sein Qualitätsprofil (Qualifikationen und Fähigkeiten). Aus der Sicht eines Anbieters zielt diese Strategie darauf ab, sich von anderen Anbietern am Markt, deren Leistungen von niedrigerer Qualität sind, zu differenzieren. Der praktischen Anwendung von Signalen sind jedoch durch die Höhe der Kosten für die Erzeugung dieser Signale Grenzen gesetzt (vgl. [Sp90, 579]). Ist der Grenznutzen aus einem Signal höher als die Grenzkosten für die Erzeugung dieses Signals, so werden Anbieter bereit sein, potenziellen Kunden ihr Qualitätsprofil zu signalisieren und vice versa. Aus diesem Grund werden Anbieter, die Leistungen von hoher Qualität anbieten, sich kostenintensiverer Signale bedienen als Anbieter, die Leistungen von niedriger Qualität anbieten. Signale sind z.B. die Veröffentlichung von erfolgreichen Referenzprojekten, der Erwerb von Zertifikaten, das Eingehen von Partnerschaften mit renommierten Marktteilnehmern und die Abgabe von Leistungsgarantien.

Bei der *Self-Selection-Strategie* gibt der potenzielle Kunde dem Anbieter ex ante eine bestimmte Entscheidungssituationen vor, um dann, aufgrund dessen Reaktion, Aufschluss über die Qualität seiner Leistung zu erhalten. Beispielsweise könnte der potenzielle Kunde dem Anbieter Entlohnungssysteme zur Auswahl anbieten, die sich im Risikograd unterscheiden. Ein wenig erfolgsorientiertes Entlohnungssystem könnte auf eine geringe Leistungsbereitschaft sowie eine niedrige Qualität der angebotenen Leistung hinweisen und vice versa (vgl. [El91, 1009] zitiert nach [Be98, 45]). In der Fachliteratur zu Entlohnungssystemen im IT-Outsourcing existieren Ansätze, welche die Entlohnung des Anbieters am Markterfolg des Kunden ausrichten (vgl. [Pl98]). Die Laufzeit des Outsourcing-Vertrages zwischen Anbieter und potenziellem Kunden kann auch Aufschluss über das Qualitätsprofil des Anbieters geben (vgl. [Be98, 45]). Anbieter, deren Leistung von hoher Qualität ist, werden auch kurze Vertragslaufzeiten akzeptieren. Kunden, die mit der Qualität der Leistung des Anbieters zufrieden

sind, werden bei Ablauf des Vertrages diesen prolongieren. Anbieter, deren Leistungen von niedriger Qualität sind, bevorzugen längerfristige Verträge, da sie bei kurzfristigen Verträgen nicht mit einer Prolongation seitens der Kunden rechnen können. Ein weiteres Instrument zur Identifikation von Anbietern, deren Leistung hoher Qualität entspricht, stellt das Qualitätsniveau der Dienstleistungsparameter dar. Akzeptiert beispielsweise ein Anbieter ein hohes Qualitätsniveau der Dienstleistungsparameter (z.B. geringe Reaktionszeit bei Fehlern, eine hohe Meantime Between Failure (MTBF), kurze Antwortzeiten) im Kooperationsvertrag, so kann angenommen werden, dass die Qualität der Leistung hoch ist. In der Regel werden nur Anbieter, deren Leistungen von hoher Qualität sind, Kooperationsverträge abschließen, die Vertragsstrafen oder Schadenersatzpauschalen bei der Nichteinhaltung von vereinbarten SLAs vorsehen. Kooperationsverträge, die Garantien durch den Anbieter beinhalten, dienen demnach einem potenziellen Kunden als Auswahlinstrument zwischen Anbietern, deren Leistungen hoher bzw. niedriger Qualität entsprechen.

Die *Screening-Strategie* beruht ebenfalls auf der Initiative des potenziellen Kunden. Screening-Strategien sind ähnlich gelagert wie Signalling-Strategien. Der Unterschied ist, dass Signalling-Strategien vom Anbieter ausgehen, während Screening-Strategien vom potenziellen Kunden initiiert werden (vgl. [Beg8, 45]). Der potenzielle Kunde versucht demnach, Informationen über Referenzprojekte, Zertifizierungen, Partnerschaften und Garantien des Anbieters einzuholen, um die Qualität der Leistung evaluieren zu können. Bei den Screening-Strategien sind die Kosten der Informationsbeschaffung vom potenziellen Kunden zu tragen, während bei den Signalling-Strategien der Anbieter die Kosten trägt.

Hidden-Action-Problematik

Ex post tritt das Problem der Hidden Action auf. Der Kunde kann nicht evaluieren, ob die vom

Anbieter gewählte Handlungsalternative die beste Alternative zur Verwirklichung der Interessen des Kunden ist. Der Kunde hat keine genaue Kenntnis der Handlungsalternative und des tatsächlichen Leistungsverhaltens des Anbieters. Eindeutig beobachten kann der Kunde nur das aus den Handlungen des Anbieters resultierende Ergebnis. Dem Kunden ist es aus der Beobachtung des Ergebnisses jedoch nicht möglich, sichere Rückschlüsse auf die vom Anbieter gewählten Handlungen zu ziehen. Ursache dieser fehlenden Rückschlussmöglichkeit ist die Tatsache, dass das beobachtbare Ergebnis nicht nur von den Handlungen des Anbieters abhängt, sondern auch von exogenen Einflussfaktoren. Die beschränkte Beobachtbarkeit des Verhaltens des Anbieters führt zu einer Reduzierung seiner Leistung (shirking) und/oder zur Nutzung von Ressourcen für eigennützige Zwecke (moral hazard). Der Anbieter kann beispielsweise nicht qualifizierte Mitarbeiter im Leistungserstellungsprozess einsetzen, obwohl im Vertrag der Einsatz von qualifizierten Fachkräften vereinbart wurde (vgl. [Cloo, 30]).

Eine wesentliche Ursache der Hidden-Action-Problematik liegt in der Ressourcenplastizität, d.h. dem Grad der Gestaltungsfreiheit beim Einsatz von Ressourcen. Ressourcenplastizität und der Handlungsspielraum des Agenten korrelieren positiv. Je größer die Plastizität von Ressourcen, desto größer ist der Handlungsspielraum des Agenten und vice versa. Beispielsweise haben Arbeiter (Agent), die an einem Fließband einen ganz bestimmten Arbeitsschritt verrichten, nur sehr eingeschränkt Gelegenheit, sich opportunistisch gegenüber ihrem Arbeitgeber (Prinzipal) zu verhalten. Die Ressource Fließband ist durch eine sehr geringe Plastizität gekennzeichnet. Das bedeutet, dass fast alle durch den Arbeiter zu verrichtenden Handlungen eindeutig und unveränderbar durch das Fließband vorgegeben sind. Einem Angestellten einer Marketingagentur (Agent) bieten sich ungleich mehr Gelegenheiten, sich opportunistisch zu verhalten. Seinem Auftrag-

geber (Prinzipal), egal ob es sich hierbei um den Arbeitgeber selbst oder um den Kunden der Marketingagentur handelt, ist es nur sehr eingeschränkt möglich, opportunistisches Verhalten nachzuweisen. Der Erfolg eines Marketingkonzepts wird nicht nur von der Anstrengung des Angestellten abhängen, sondern auch von exogenen Einflussfaktoren (z.B. Konjunktur). Die Ressource menschliche Arbeitsleistung ist durch eine sehr hohe Plastizität gekennzeichnet.

Hidden-Action-Lösungsstrategien

Die Funktion von *Anreizsystemen* liegt darin, dass der Anbieter einerseits bei der Auswahl von Handlungsalternativen zur Erreichung des Vertragsergebnisses ambitionierter agiert sowie andererseits die Beschaffung der zur Erzielung des Vertragsergebnis benötigten Informationen umfangreicher gestaltet (vgl. [Beg8, 46]). Die Prinzipal-Agenten-Theorie beschreibt in erster Linie finanzielle Anreizsysteme, wie beispielsweise Prämien, Provisionen oder Erfolgsbeteiligungen (vgl. [Beg8, 46]). Denkbar sind jedoch auch Anreizsysteme, die den Anbieter im Falle der Nichteinhaltung vereinbarter Zielwerte – d.h., Istwerte weichen negativ von Sollwerten ab – negativ sanktionieren. Die Grundlage von Anreizsystemen sind *Kontroll- und Informationssysteme*; diese bestimmen die Istwerte und die Abweichung von den Sollwerten. [SzKlg3, 199] (zitiert nach [Br98, 88]) betonen hierbei den Abbruch bzw. die Fortführung des Vertrages. Bei dieser Anreizgestaltung wird wie folgt vorgegangen: Weichen die Istwerte positiv von den Sollwerten ab, bzw. sind die Istwerte gleich den Sollwerten, so wird der Vertrag um eine Periode verlängert. Weichen hingegen die Istwerte negativ von den Sollwerten ab, so wird der Vertrag abgebrochen – dies ist in der Regel bei großen negativen Abweichungen mit umfangreichen negativen wirtschaftlichen Folgen für den Kunden der Fall – oder nach Ablauf der Vertragslaufzeit nicht mehr verlängert. Denkbar ist auch, dass der Anbieter bei Nichteinhaltung verein-

barter Zielwerte (d.h., Istwerte weichen negativ von Sollwerten ab) mit Vertragsstrafen oder Schadenersatzpauschalen belegt wird. Diese werden grundsätzlich bei großen negativen Abweichungen mit umfangreichen negativen wirtschaftlichen Folgen für den Kunden eingesetzt werden. Weichen die Istwerte geringfügig negativ von den Sollwerten ab, so kann beispielsweise eine Reduzierung des Entgelts für den Anbieter in den SLAs vereinbart werden. Die vertragliche Ausgestaltung könnte so aussehen: Im Kooperationsvertrag wird eine Rabattstaffel für die SLAs festgeschrieben, die Preise für die akzeptable Schwankungsbreite der Leistungen festlegt.

Hidden-Intention-Problematik

Das Problem der Hidden Intention tritt auch ex post auf. Der Kunde kann hier zwar evaluieren, ob die vom Anbieter gewählte Handlungsalternative die beste Alternative zur Verwirklichung seiner Interessen ist. Dem Kunden ist es jedoch durch die Erbringung von Vorleistungen in Form von beziehungsspezifischen Investitionen nicht möglich, opportunistisches Verhalten durch den Anbieter zu sanktionieren (hold up). Der Grund hierfür ist, dass es bei Transaktionen, die von Investitionen in dauerhafte, transaktions-spezifische Ressourcen gestützt werden, zu einer restriktiven Bindung an den Vertragspartner kommt (Lock-in-Effekt).

Hidden-Intention-Lösungsstrategien

Kunden können opportunistisches Verhalten des Anbieters durch die Vereinbarung von SLAs verhindern. SLAs sind schriftliche Vereinbarungen zwischen Anbieter und Kunde, welche die Parameter der Leistung und deren Qualitätsniveau festlegen. Sanktionen für den Fall einer negativen Abweichung der erbrachten Istleistung von der vereinbarten Sollleistung werden ebenfalls vertraglich geregelt. Die Fachliteratur empfiehlt hier die Vereinbarung von Vertragsstrafen oder Schadenersatzpauschalen (vgl. [Scoo, 165]).

Abbildung 4 zeigt zusammenfassend eine systematische Darstellung der verschiedenen Typen asymmetrischer Information. Jeder Typ wird anhand der Klassifikationsmerkmale Zeitpunkt der Informationsasymmetrie, Verhalten des Anbieters, Ursache der asymmetrischen Informationsverteilung, Verhaltensmerkmale des Anbieters, Lösungsinstrument für die asymmetrische Informationsverteilung und Gestaltungsvariante des Lösungsinstruments charakterisiert.

2.2 Defizite der Prinzipal-Agenten-Theorie

Im Gegensatz zu verhaltenswissenschaftlichen Theorien wird bei der Prinzipal-Agenten-Theorie nicht untersucht, durch welche konkreten Maßnahmen der Agent motiviert werden kann,

Abb. 4: Grundtypen asymmetrischer Informationsverteilung und Lösungsstrategien (in Anlehnung an [Sp90, 572], [Be98, 48])

im Interesse des Prinzipals zu handeln. *Je komplexer die Aufgaben zur Vertragserfüllung sind, desto schwieriger ist die Gestaltung vertraglicher Maßnahmen* (vgl. [Be98, 51]). Der [SL01] stellt fest, dass 32% der Unternehmen keine SLAs mit ihren externen Dienstleistungsgebern abgeschlossen haben. Vor dem Hintergrund der zunehmenden strategischen Bedeutung der IT ist dies eine ernüchternde Bilanz, weil ohne SLAs weder ein den Anforderungen entsprechendes Niveau der Dienstleistungen festgelegt noch deren Einhaltung überwacht und der Leistungsprozess gesteuert werden kann. Eine darauf fußende These lautet: Eine Ursache für nicht vorhandene SLAs ist die Komplexität der Aufgaben zur Vertragserfüllung.

Eine aus praktischer Sicht problematische Annahme der Prinzipal-Agenten-Theorie ist, dass bei Vertragsabschluss sämtliche Probleme der Kooperationsbeziehung durch Verträge gelöst werden können. Probleme, die sich erst bei

Typen asymmetrischer Information	Hidden Information	Hidden Action	Hidden Intention
Zeitpunkt der Informationsasymmetrie	vor Vertragsabschluss (ex ante)	nach Vertragsabschluss (ex post)	nach Vertragsabschluss (ex post)
Verhalten des Anbieters	exogen gegeben wird dem Kunden ex post bekannt	willensabhängig bleibt dem Kunden auch ex post verborgen	willensabhängig wird dem Kunden ex post bekannt
Ursache	Informationsineffizienz	Ressourcenplastizität (Ausmaß der Gestaltungsfreiheit beim Ressourceneinsatz)	Beziehungsspezifische Investitionen
Verhaltensmerkmal	Qualifikation Talent Begabung	Anstrengung Sorgfalt Fleiß	Fairness Kalanaz Entgegenkommen
Lösungsinstrument	Selektionssystem	Anreizsystem Informationssystem Kontrollsystem	Vertragssystem
Gestaltungsvariante	Signalling Screening Self Selection	ergebnisorientierte Entlohnungssysteme Sanktionsmechanismen	Service Level Agreements (SLAs)

der Vertragserfüllung ergeben, werden vernachlässigt (vgl. [Be98, 51]).

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass im Rahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie angenommen wird, dass zwei abstrakte Organisationen – der Kunde und der Dienstleister – Kooperationspartner sind (vgl. [Tr95, 295]). Zwischenmenschliche Aspekte werden nicht analysiert. In der Realität sind es jedoch immer Menschen, die kooperieren. Ein typisches Beispiel ist das Telefongespräch zwischen dem Benutzer eines ausgelagerten ERP-Systems (Kunde) und einem Callcenter-Mitarbeiter (Dienstleister). In der Zukunft liegt somit die wissenschaftliche Herausforderung in der verstärkten Berücksichtigung anderer Wissenschaftsdisziplinen, insbesondere der Psychologie und Soziologie.

3 Literatur

- [Be98] *Beer, M.*: Outsourcing unternehmensinterner Dienstleistungen. Gabler, Wiesbaden, 1998.
- [Bo94] *Bongard, S.*: Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung – Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums. Gabler, Wiesbaden, 1994.
- [Br98] *Bruch, H.*: Outsourcing – Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken. Gabler, Wiesbaden, 1998.
- [Clo0] *Clemons, E. K. et al.*: A Risk Analysis Framework for IT Outsourcing, 2000. <http://opimweb.wharton.upenn.edu/eli/Outsourcing.pdf>, 2000. Abruf am 2001-08-16.
- [Co37] *Coase, R.*: The Nature of the Firm. *Economica* Vol. 4, S. 386-405, 1937. Excerpt from Putterman, L.; Krozner, R. S. eds.: *The Economic Nature of the Firm: A Reader*. Cambridge University Press: Cambridge, New York, Melbourne, S. 89-104, 1996.
- [CuFr95] *Cunningham, P. A.; Fröschl, F.*: Outsourcing – Strategische Bewertung einer Informationsdienstleistung. FAZ, Frankfurt a. M., 1995.
- [DiHe01] *Dibbern, A.; Heinzl, A.*: Outsourcing der Informationsverarbeitung im Mittelstand – Test eines multitheoretischen Kausalmodells. In: *Wirtschaftsinformatik 43* (2001) 4, S. 339-350.
- [El91] *Elschen, R.*: Gegenstand und Anwendungsmöglichkeiten der Agency-Theorie. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*. 43. Jg. (1991). H. 11, S. 1002-1012.
- [Gü01] *Günther, O. et al.*: Application Service Providers – Angebot, Nachfrage und langfristige Perspektiven. In: *Wirtschaftsinformatik 43* (2001) 6, S. 555-567.
- [Ha45] *Hayek, F. A.*: The Use of Knowledge in Society. In: *American Economic Review* 35, S. 519-530.
- [Ha92] *Hartmann-Wendels, T.*: Agency Theorie. In: *Frese, E.* (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*. 3. Aufl., Poeschel, 1992, S. 72-80.
- [Ho99] *Hodel, M.*: Outsourcing-Management kompakt und verständlich. Vieweg, Braunschweig et al., 1999.
- [Ho96] *Horchler, H.*: Outsourcing – Eine Möglichkeit zur Wirtschaftlichkeitsoptimierung der Unternehmensfunktionen und Unternehmensprozesse. Datakontext, Köln, 1996.
- [Jo01] *Jost, P. J.* (Hrsg.): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001.
- [Kö00] *Köhler-Frost, W.* (Hrsg.): Outsourcing – Eine strategische Allianz besonderen Typs. 4. Aufl., ESV, Berlin, 2000.
- [LaHi93] *Lacity, M. C.; Hirschheim, R.*: Information Systems Outsourcing – Myths, Metaphors and Realities. Wiley, Chichester et al., 1993.
- [LuSc97] *Lux, W.; Schön, P.*: Outsourcing der Datenverarbeitung – Von der Idee zur Umsetzung. Springer-Verlag, Berlin, 1997.
- [PiMa92] *Picot, A.; Maier, M.*: Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing. In: *Information Management* 4/92, S. 14-27.
- [Pl98] *Plath, C.*: Risk-Sharing Pricing – Vergütungssysteme im IT-Outsourcing. In: *Diebold Management Report* Nr. 3 (1998), S. 21-26.
- [Sc97] *Schott, E.*: Markt und Geschäftsbeziehung beim Outsourcing – Eine marketingorientierte Analyse für die Informationsverarbeitung. Gabler, Wiesbaden, 1997.
- [Sco0] *Schrey, J.*: Ein Wegweiser für effektive vertragliche Regelungen – Fehlende gesetzliche Regelungen erfordern Absprachen. In: *Bernhard, M. G. et al.* (Hrsg.): *Service-Level-Management in der IT – Wie man erfolgskritische Leistungen definiert und steuert*. Symposium Publishing, Düsseldorf, 2000, S. 153-172.

- [SL01] Service Level Management Global Survey 2001. <http://www.nextslm.org/reportupdate.html>. Abruf am 2001-05-31.
- [Sp90] Spremann, K.: Asymmetrische Information. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 60 (1990), S. 561-586.
- [SzKl93] Szyperski, N.; Klein, S.: Informationslogistik und virtuelle Organisation. In: Die Betriebswirtschaft, 53. Jg., Heft 2, 1993, S. 187-208.
- [Tr95] Trumpp, A.: Kooperation unter asymmetrischer Information – Eine Verbindung von Prinzipal-Agenten-Theorie und Transaktionskostenansatz. Ars una, Neuried, 1995.
- [Wig90] Williamson, O. E.: Die Ökonomischen Institutionen des Kapitalismus – Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Tübingen, 1990.

Mag. rer. soc. oec. René Riedl
Universität Linz
Institut für Wirtschaftsinformatik
Information Engineering
Altenberger Straße 69
A-4040 Linz
rene.riedl@jku.at
www.winie.uni-linz.ac.at