

Joachim Fischer

Strategien und Instrumente der Umstrukturierung: „Outsourcing“

Gliederung

(1) Begriffsbestimmungen

(2) Zum Hintergrund und Kontext: Neue Rationalisierungskonzepte und neue Strategien der Unternehmensreorganisation

(3) Ausgewählte empirische Befunde zu Strategien, Zielen und Risiken des Outsourcing

(4) Anmerkungen zur Rolle der Betriebsräte und Gewerkschaften

Ich möchte Ihnen zu Beginn eine kleine **Anekdote** erzählen – eine Geschichte, die uns im Rahmen eines Untersuchungsprojektes über Outsourcing von einem Betriebsratsmitglied eines westdeutschen Großunternehmens berichtet wurde:

Der Vorstand dieses Großunternehmens wollte den Werkschutz ausgliedern und an eine Fremdfirma übergeben. Es gab zunächst einen Problemlauf, eine Probezeit mit diesem externen Werkschutz – und da begab sich Folgendes: Ein Mitglied des Vorstandes wollte am Wochenende gegen Abend noch einmal in sein Büro. Der Wachmann aber kannte diesen Herrn im dunklen Mantel leider nicht und ließ seinen Hund auf den vermeintlichen Eindringling los. Und das Vorstandsmitglied hatte – ehe es sich versah – den Hund am Hosenbein hängen. Das Fazit unseres Gesprächspartners lautete: „Das hat uns natürlich geholfen, die Leute drinnen zu behalten.“

Abgesehen vom Unterhaltungswert lehrt die Anekdote zweierlei:

Erstens: Outsourcing birgt oftmals dann Risiken, wenn die Fremdfirma die spezifischen Verhältnisse und Belange des Unternehmens, für das sie Leistungen erbringen soll, nur unzureichend kennt.

Zweitens: Betriebsräte und Gewerkschaften sehen in aller Regel ihre Aufgabe darin, Outsourcing zu verhindern („die Leute drin zu behalten“).

Mit den Risiken des Outsourcing und der Rolle der Arbeitnehmer-Vertretungen finden Sie hier schon zwei Punkte meiner *Gliederung*:

- Ich möchte im folgenden zuerst eine Begriffsbestimmung vornehmen: Was also ist mit „Outsourcing“ gemeint?
- Dann möchte ich ganz kurz etwas zum Hintergrund und Kontext der zunehmenden Diskussion über Outsourcing sagen. Hier geht es um neue Rationalisierungs-Konzepte bzw. neue Strategien der Unternehmens-Reorganisation.
- Ich werde dann – drittens (und vor allem) – einige ausgewählte empirische Befunde zu Strategien, Zielen und Risiken des Outsourcing vorstellen...
- ... und schließlich einige Anmerkungen zur Rolle der Betriebsräte und Gewerkschaften machen.

1 „Outsourcing“ – eine Begriffsbestimmung

„Outsourcing“ ist ein Kunstwort, das sich aus mehreren Wortfragmenten zusammensetzt: „*outside*“, „*resource*“ und „*using*“ oder auch nur: „*outside*“ und „*resourcing*“. Outsourcing ist demnach der Ersatz der Eigenherstellung einer bestimmten Leistung durch den Fremdbezug bzw. die Beschaffung von außerhalb. Outsourcing bezieht sich daher *nur* auf Leistungen, die bislang unternehmens*intern* erstellt wurden (Matiaske, Mellewig 2002, S. 278).

Wenn von „Outsourcing“ die Rede ist, stößt man oft auch auf die Begriffe: „Ausgründung“, „Ausgliederung“ und „Auslagerung“. „*Ausgründung*“ beschreibt den Vorgang der organisatorischen Umstrukturierung von Unternehmen, bei dem Betriebe oder Betriebsteile aus der rechtlichen Unselbständigkeit in rechtliche Selbständigkeit überführt werden. Diese Überführung in rechtliche Selbständigkeit kann in verschiedenen *Varianten* erfolgen:

- Erstens als sog. „*spin-off*“ (was so viel wie „Abschleuderung“ heißt): Bei diesem Modell werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus bestimmten Funktionsbereichen aus dem Unternehmen heraus in ein neu gegründetes Tochterunternehmen versetzt, um dort Aufgaben oder Teilaufgaben ihres alten Funktionsbereichs zu erfüllen. Hier findet also eine Funktions- und in der Regel auch eine Vermögensübertragung auf eine kapitalmäßig verbundene Unternehmung, eine Tochtergesellschaft oder Beteiligung,

statt (Bleicher u.a. 1999, S. 10). Für diesen Vorgang wird häufig auch der Begriff „internes Outsourcing“ verwendet – und manche Autoren reservieren den Begriff „*Ausgliederung*“ für diese Maßnahme (Matiaske, Mellewig 2002, S. 280).

- Zweitens: Werden Unternehmensteile bzw. Funktionsbereiche an andere Unternehmen verkauft bzw. übertragen, so spricht man oft von „streamlining“ oder auch von „*Auslagerung*“. In diesem Fall wird also eine Unternehmensfunktion an eine externe Organisation, d.h. ein rechtlich und wirtschaftlich selbständiges Unternehmen übertragen (Bleicher u.a. 1999, S. 10). Häufig wird für diesen Vorgang auch der Begriff „externes Outsourcing“ verwendet (Matiaske, Mellewig 2002, S. 280).
- Eine *Sonderform* des Outsourcing bzw. der Ausgründung stellt das sog. „*management-buy-out*“ dar. Diese Variante ist dadurch gekennzeichnet, daß Teile des Managements sich aus ihrer bisherigen Führungsposition im Unternehmen heraus- in eine Gesellschafter- oder Geschäftsführerfunktion hineinkaufen (Bleicher u.a. 1999, S. 10).

Für Betriebsräte in besonderer Weise interessant, weil nicht selten problematisch, stellen sich alle jene Varianten des Outsourcing dar, bei denen bislang dem eigenen Unternehmen zugehöriges Personal in externe Unternehmen transferiert wird.

2 Hintergründe und Kontexte der zunehmenden Diskussion über Outsourcing

„Outsourcing“ gehört meines Erachtens in den Kontext neuer Rationalisierungs-Konzepte bzw. neuer Strategien der Unternehmens-Reorganisation – und zwar solcher, die sich mit den Etiketten „*Dezentralisierung*“ und „*lean management*“ (bzw. „*lean production*“, also schlanke Produktion) schmücken. Seit etwa Ende der 80er, Anfang der 90 er Jahre wird „*moderne*“ Arbeits- und Unternehmensorganisation häufig mit „*Dezentralisierung*“ und „*lean management*“ gleichgesetzt (Sauer, Döhl 1996). „*Verschlanken*“ heißt seitdem die Devise der Rationalisierer, Umstrukturierer, Organisations-Berater und Management-Gurus. Was in der japanischen Automobilindustrie begann – oder zumindest dort zuerst wahrgenommen wurde - , um dann spektakulär vermarktet zu werden, hat sich mittlerweile auf alle Wirtschaftszweige – Industrie, Dienstleistungen, Verwaltung – ausgedehnt. Alles soll schlank werden, bis hin zur

Organisation der Gewerkschaften – und Outsourcing (bei den Gewerkschaften z. B. die Rechtsberatung) ist dafür *das* zentrale Instrument.

Auslagern oder ausgliedern kann man im Prinzip alles: den Wachschatz und die Kantine, den Fuhrpark, Wartung und Instandhaltung, Datenverarbeitung, Aus- und Weiterbildung, Personalverwaltung oder ingenieurtechnische Dienstleistungen. „Im Prinzip“, wohl gemerkt. Die Idee eines Betriebsratsvorsitzenden, mit dem wir im Rahmen unseres Untersuchungsprojektes über Outsourcing gesprochen haben, doch den Vorstand outzusourcen, ist meines Wissens noch nicht aufgegriffen worden. Der Grund dafür liegt auf der Hand: Vermutlich handelt es sich hier um eine wirkliche oder vermeintliche *Kernfunktion* der Unternehmung.

Ich bin mit dem Stichwort „Kernfunktion“ (bzw. „Kerngeschäft“ oder „Kernkompetenz“) schon beim dritten Punkt meines Vortrags.

3 Einige ausgewählte empirische Ergebnisse zu Strategien, Zielen und Risiken des Outsourcing

(1) Zunächst sei kurz vermerkt: Die empirischen Ergebnisse zum Outsourcing in der deutschen Wirtschaft bieten ein etwas *widersprüchliches Bild*: Auf der einen Seite liest und hört man immer wieder, daß die großen Outsourcing-Wellen uns noch bevor stünden, *die deutsche Wirtschaft* sei in Sachen Outsourcing – etwa im Vergleich zum Vorreiter in Europa: Großbritannien – *ein Nachzügler* (Dück 2004, S. 36). Auf der anderen Seite stößt man auf seriöse empirische Untersuchungen, die weniger marktschreierisch daher kommen und weniger von den Sichtweisen der Unternehmensberater geprägt sind: „*Viel Lärm um Nichts*“ wird hier getitelt (Matiaske, Mellewig 2003).

Ich gehe davon aus, daß es sich bei der Aussage „Viel Lärm um Nichts“ um eine polemische Zuspitzung handelt und werfe daher gleichwohl einen Blick auf die empirischen Befunde.

(2) Man sieht dann sehr schnell, daß selbstverständlich nicht alle im Prinzip auslagerbaren oder ausgliederungsfähigen Unternehmensfunktionen abgestoßen werden. Die Theorie lehrt ja auch, daß dies keineswegs geschehen soll. Vielmehr – so heißt die Richtlinie für das

Management – solle man zwar die Leistungstiefe verringern bzw. die vertikale Integration zurücknehmen, sich aber zugleich *auf die Kernkompetenzen konzentrieren*. Diese Kernkompetenzen, die ja das sogenannte Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens ausmachen – und damit gegebenenfalls den entscheidenden Wettbewerbsvorsprung gegenüber den Konkurrenten darstellen – solle man natürlich im Hause behalten. – Und damit beginnen die Schwierigkeiten: Denn was gehört nun zu den Kernkompetenzen eines Unternehmens?

(3) Den vorliegenden empirischen Ergebnissen zufolge steht beim Outsourcing – ganz überraschungsfrei – in aller Regel das Ziel der *Kostensenkung* im Vordergrund (Matiaske, Mellewig 2002, S. 288; Bleicher u.a. 2002, S. 403; Dück 2004, S. 36). Aber das ist nicht alles. Denn im Allgemeinen verbindet sich dieses Motiv noch mit zwei weiteren:

- An erster Stelle (und vorhin schon genannt): Erst Outsourcing eröffne die Chance auf eine wirkliche *Konzentration auf das Kerngeschäft*. Dabei wird wie folgt argumentiert: Wer sich und seine Ressourcen auf das Wesentliche konzentriert, kann das, was er bislang schon gut gemacht hat, jetzt noch besser machen. Warum soll ich beispielsweise als Autohersteller auch noch eine Kautschuk-Plantage betreiben? Nur, weil zu einem Auto eben auch Reifen gehören?
- Zweitens: Neben diesen Leistungsverbesserungen im eigenen Unternehmen verspricht man sich auch *Leistungsverbesserungen bei den Funktionen, die ausgelagert werden*. Denn der externe Dienstleister, das andere Unternehmen, könne sich ja ebenfalls auf seine spezifischen Kernkompetenzen konzentrieren. Dieses Unternehmen verfüge über größeres und aktuelleres Know-how, über spezialisiertere Fachkräfte, neuere Technologie usw. (Matiaske, Mellewig 2002, S. 290).

Leistungsverbesserungen einerseits hinsichtlich der eigenen Kernkompetenzen, andererseits hinsichtlich der ausgelagerten (bzw. ausgegliederten) Funktionen *und* Kostenvorteile – Welches Management könnte diesen Verheißungen des Outsourcing widerstehen?

Kostenvorteile für das outsourcende Unternehmen können sich aus verschiedenen Gründen ergeben: Ein erstes – oben schon angesprochenes – Argument lautet: Ein externes Unternehmen kann die betreffende betriebswirtschaftliche Funktion kostengünstiger

durchführen als das auslagernde Unternehmen, weil es stärker spezialisiert ist, ein höheres Absatzvolumen realisieren kann und daher geringere Stückkosten haben dürfte (ebd., S. 288). Das externe Unternehmen sei zweitens – und anders als der betreffende Funktionsbereich *innerhalb* des outsourcenden Unternehmens – ständig dem Wettbewerb ausgesetzt und *müsse* daher 'auf Gedeih und Verderb' (und ohne Rückendeckung durch das Gesamtunternehmen) kostengünstiger produzieren (ebd., S. 290, 291). Drittens könnten Fixkosten in variable umgewandelt werden, weil nun nicht mehr bestimmte Kapazitäten – unabhängig von ihrer tatsächlichen Inanspruchnahme - vorzuhalten seien (ebd., S. 290). Dieser Kostenvorteil schlage umso stärker zu Buche, je mehr die Nachfrage nach diesen Leistungen schwanke. Und viertens schließlich – und hier wird es wieder besonders spannend für die Arbeitnehmer-Vertretungen – würde sich ein Personalkostenvorteil dann ergeben, wenn im outsourcenden Unternehmen ein anderer Tarifvertrag gelte als in dem Unternehmen, auf das die Aufgabe übertragen wird (ebd., S. 290; Bleicher u.a. 2002, S. 403). Auch wenn durchaus in Einzelfällen – z.B. im Fall von EDV-Abteilungen – von Lohn- und Gehaltssteigerungen *nach* erfolgtem Outsourcing berichtet wird: In der Regel gewinnt Outsourcing dadurch seine Attraktivität für das Management, daß im externen Unternehmen *niedrigere* Löhne und Gehälter gezahlt werden als zuvor.

Ob Outsourcing ein *Erfolgsfaktor* ist, wurde merklich seltener untersucht (und ist auch schwieriger zu prüfen) als die Motive und Ziele, die sich mit entsprechenden Maßnahmen verbinden. Die recht spärlichen empirischen Befunde zeigen überdies kein einheitliches Bild. Eher bescheidene Kostenvorteile und geringe Flexibilitätsgewinne stehen nicht seltenen Fehlschlägen gegenüber (vgl. Matiaske, Mellewigt 2002, S. 295).

(4) Ich bin damit bei den *Risiken* des Outsourcing:

- Erstens: Es fallen höhere Gesamtkosten an als bei der Herstellung im eigenen Haus. Dafür gibt es vor allem zwei Gründe: Die eigenen Kosten werden nicht präzise ermittelt, sondern *überschätzt*. Komplementär dazu werden insbesondere die sog. Transaktionskosten, also die Kosten der Suche nach geeigneten Partnerfirmen, die Kosten der Vertragsgestaltung, die Kosten des laufenden Beziehungs-Managements und die Kosten der Kontrolle der erbrachten Leistungen durch die externe Firma *unterschätzt* (Matiaske, Mellewigt 2002, S. 297, 298).

- Ein zweites gravierendes Risiko besteht natürlich darin, daß die falschen Funktionsbereiche outsourct werden, also Elemente des Kerngeschäfts. Damit verbindet sich ein herber Know-how-Verlust, eine u.U. gefährliche Abhängigkeit vom externen Dienstleister und ein Verlust der Kontrolle über den betreffenden Aufgabenbereich (ebd. S. 300, 302; Barthélemy 2003, S. 88, 92).
- Drittens: Man hat den falschen Partner ausgesucht. Kosteneinsparungen treten dann oft nur zu Beginn, aber nicht langfristig und dauerhaft auf (Barthélemy 2003, S. 89). Obendrein sind vermehrt Qualitätsdefizite zu registrieren (Matiaske, Mellewig 2002, S. 300f).
- Viertens: Der ausgehandelte Vertrag über die zu erbringenden Leistungen ist nicht präzise genug und nicht hinreichend ausbalanciert, so daß nach einer gewissen Zeit entweder der eine oder der andere Vertragspartner unzufrieden wird; oder der Vertrag ist nicht flexibel genug, so daß bei veränderten Marktbedingungen Nachteile für das outsourcende Unternehmen auftreten (Barthélemy 2003, S. 90).
- Fünftens schließlich wird regelmäßig von der Demotivation und Verunsicherung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berichtet, die ebenfalls kostenrelevant sein könne (ebd., S. 91; Matiaske, Mellewig 2003, S. 298).

(5) Ich möchte nun noch über einige ausgewählte empirische Ergebnisse aus einem eingangs schon kurz erwähnten Projekt berichten, das Prof. Dr. Sabine Gensior, Dr. Roald Steiner und Dipl.-Kfm. André Bleicher vom Lehrstuhl Wirtschafts- und Industriosozologie der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus und ich durchgeführt haben, und das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde. Das Projekt trug den Titel „*Die Bedeutung von Unternehmensausgliederungen für Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmungsträger – am Beispiel der Bergbau- und Energiewirtschaft in Ostdeutschland*“ (vgl. Bleicher u.a. 2003). Eine Frage unter anderen in diesem Projekt lautete: Wie stellen sich die Folgen des Outsourcing in den ausgelagerten oder ausgegliederten Unternehmen dar?

In Ostdeutschland hoffte man, mit der Entflechtung der Kombinate sowie daran anschließenden Outsourcing-Maßnahmen 'zwei Fliegen mit einer Klappe zu schlagen': Zum einen versprach die Verschlankung der privatisierten Großunternehmen eine verbesserte

Wirtschaftlichkeit, zuallererst durch den kostengünstigen Fremdbezug von Waren und Leistungen. Zum anderen erhoffte man sich von der Etablierung neuer, kleiner Unternehmen im regionalen Umfeld die Entstehung eines expandierenden industriellen Mittelstands und entsprechende Beschäftigungsmöglichkeiten. Mit Blick auf die erste Hoffnung (verbesserte Wirtschaftlichkeit) kann von ansehnlichen, hinsichtlich der zweiten Hoffnung (Entstehung von Arbeitsplätzen in neuen bzw. neu angesiedelten mittelständischen Betrieben) von gewissen Erfolgen berichtet werden (Bleicher u.a. 2002, S. 408).

- Vergleicht man allerdings die mittlerweile entstandenen Verhältnisse mit den Ausgangsbedingungen, also zu dem Zeitpunkt, als die Kombinate privatisiert wurden, so ist die Bilanz der *Beschäftigungseffekte* negativ: Outsourcing wurde als Mittel des Personalabbaus genutzt, indem das in den auszulagernden und auszugliedernden Funktionsbereichen befindliche Personal in externe Unternehmen transferiert wurde. Für die Übernahme dieses Personals wurden die externen Unternehmen mit mehrjährigen Auftragsgarantien belohnt. Das Ergebnis: Von den ursprünglich in den Unternehmen tätigen Beschäftigten ist nur noch gut die Hälfte in den externen Unternehmen. Vergleicht man diesen Transfer der Beschäftigten allerdings mit den Alternativen „betriebsbedingte Kündigung“, „Vorruhestand“ oder „Übernahme in eine Beschäftigungsgesellschaft“, so wird man in vielen Fällen von einer relativ besseren Lösung sprechen können (ebd. S. 404f).
- Mit Blick auf die *Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen* ergibt sich ein ähnliches Bild: Die Einkommensverluste, die die outgesourceten Beschäftigten hinnehmen mußten, liegen – je nach Branche und Tarifvertrag – etwa zwischen 10 und 30 Prozent (ebd., S. 406). Nur noch zwei Drittel der ausgelagerten oder ausgegliederten Beschäftigten arbeiten in Unternehmen, die an Flächentarif-Verträge gebunden sind. Vergleicht man dieses Ergebnis wiederum mit der ostdeutschen Industrie insgesamt, so läßt sich feststellen, daß der Grad der tariflichen Bindung in den von uns befragten Betrieben höher liegt als dort (ebd., S. 405, 406). Ein weiteres Resultat: Nur noch gut zwei Drittel der ausgelagerten bzw. ausgegliederten Beschäftigten verfügen in ihrem neuen Betrieb über eine betriebliche Interessenvertretung; sogar nur ein Fünftel wird durch freigestellte Betriebsräte vertreten (ebd., S. 406).

Im Vergleich zum Ausgangszustand, vor dem Outsourcing, als alle diese Beschäftigten noch in den gerade privatisierten Großunternehmen arbeiteten, sind das betrübliche Resultate. Im Vergleich zum Rest der Industrie bzw. Wirtschaft in Ostdeutschland sind die Ergebnisse aber gar nicht einmal so schlecht (ebd., S. 408).

4 Anmerkungen zur Rolle der Arbeitnehmervertretungen in Outsourcing-Prozessen

Betriebsräte und Gewerkschaften sehen in der Regel ihre vornehmste Aufgabe darin, Outsourcing zu verhindern. Angesichts des derzeitigen Machtgefälles zugunsten der Arbeitgeber wird diese Strategie allerdings nicht immer von Erfolg gekrönt sein können. Bewährt hat sich dann – meinem Eindruck nach – in den von uns untersuchten Fällen Folgendes:

- Erstens: Für die Betriebsräte lohnt es sich mit- und nachzurechnen. Bei der Schätzung der Kostenvorteile durch Outsourcing werden vom Management offenbar – absichtsvoll oder nachlässig, das sei dahin gestellt – Fehler gemacht. Daß sich die Arbeitnehmervertretungen an der Debatte beteiligen, was denn nun zum Kerngeschäft gehöre und was nicht, versteht sich wohl von selbst. Darüber hinaus empfiehlt es sich, die einzelnen Schritte des Outsourcing-Prozesses (Strategische Überlegungen – Ziele des Outsourcing – Kostentransparenz hinsichtlich der derzeitigen Kosten herstellen – Einrichtung von Steuerungseinheiten/Schnittstellen; vgl. Hild 2004, S. 38) kritisch zu begleiten.
- Zweitens: Wenn sich abzeichnet, daß Outsourcing wohl kaum mehr zu verhindern ist, gilt es natürlich, *frühzeitig* auf tarifvertragliche Regelungen für die outgesourceten Bereiche zu orientieren. Zugegeben, diese Tarifverträge bringen im Allgemeinen eine Verschlechterung der Einkommenssituation mit sich. Aber am Ende ganz ohne Tarifvertrag dazustehen, ist wohl noch weniger empfehlenswert.
- Drittens: Outsourcing kann abgebremst werden, wenn es Betriebsräten gelingt auszuhandeln, daß erst mit dem Erreichen einer Mindestgrenze des Personals im betreffenden Funktionsbereich die Entscheidung zur Auslagerung umgesetzt wird. Dies haben wir in den westdeutschen Großunternehmen beobachtet.

- Viertens: Outsourcing ist häufig mit dem Wechsel gewerkschaftlicher Zuständigkeitsbereiche verbunden. Wenn möglichst viele Beschäftigte in den Gewerkschaften gehalten werden sollen, kommt es hier auf eine *frühzeitige* Zusammenarbeit der beteiligten Gewerkschaften an. Soweit dies geht, sollte der Prozeß des Outsourcing von den beteiligten Gewerkschaften von Beginn an kooperativ begleitet werden. Wir haben dies in den von uns untersuchten Fällen als mindestens verbesserungsfähig empfunden. Die Beschäftigten verließen den Bereich der IG Bergbau, Chemie, Energie und wechselten sehr häufig in den der IG Metall. Reibungsfrei verlief das nicht immer und nicht wenige Mitglieder gingen den Gewerkschaften verloren – aber aus Erfahrungen kann man ja lernen.

Literatur

Barthélemy, Jerome (2003): "The seven deadly sins of outsourcing". In: Academy of Management Executive, Volume 17, Number 2, May 2003, p. 87-98

Bleicher, André; Joachim Fischer; Sabine Gensior; Robert Kohler; Roald Steiner (1999): Perspektiven von Unternehmensausgründungen aus der Bergbau- und Energiewirtschaft. Arbeits- und Forschungsbericht des Lehrstuhls Wirtschafts- und Industriosozologie der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus, Heft 99-01 (2. Auflage)

Bleicher, André; Joachim Fischer; Sabine Gensior; Roald Steiner (2003): Die Bedeutung von Unternehmensausgliederungen für Beschäftigung, Arbeitsbeziehungen und Mitbestimmungsträger – am Beispiel der Bergbau- und Energiewirtschaft in Ostdeutschland. Abschlußbericht für die Hans-Böckler-Stiftung. Cottbus und Berlin

Bleicher, André; Joachim Fischer, Sabine Gensior; Roald Steiner (2002): „Auswirkungen von Outsourcing auf Beschäftigung und Arbeitsbeziehungen“. In: WSI-Mitteilungen, Juli 2002, 55. Jg., S. 403-409

Düick, Peter (2004): „IT-Auslagerung: Ein Markt im Umbruch“. In: Computerwoche, Heft 14, S. 36-37

Hild, Jörg (2004): „Aus alten Fehlern im IT-Outsourcing lernen“. In: Computerwoche, Heft 14, S. 38

Matiaske, Wenzel; Thomas Mellewigt (2002): Viel Lärm um Nichts – Rückblick auf ein Jahrzehnt empirischer Outsourcing-Forschung. In: Egbert Kahle (Hrsg.): Organisatorische Veränderung und Corporate Governance: Aktuelle Themen der Organisationstheorie. Wiesbaden. S. 274-309

Sauer, Dieter; Volker Döhl (1996): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Schwerpunkt: Reorganisation. Hrsg.: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), München; Internationales Institut für

empirische Sozialökonomie (INIFES), Stadtbergen; Institut für Sozialforschung (IfS), Frankfurt/Main; Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen. Berlin. S. 19-76

Dr. Joachim Fischer, Professor für Wirtschafts-, Industrie- und Organisationssoziologie an der Fachhochschule für Technik und Wirtschaft (FHTW), Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften I, Treskowallee 8, 10313 Berlin