

IT-Outsourcing japanischer Unternehmen

Die Auslagerung einer spezifischen Unternehmensfunktion
aus transaktionskostenökonomischer Sicht

Alexander Müller M.A.

Universität Marburg, Japan-Zentrum

Abstract

Bei der Betrachtung japanischer Unternehmensstrukturen wird häufig festgestellt, dass Informationstechnologie (IT) nur mangelhaft aufgenommen und genutzt wird: in Vergleichen zur Wettbewerbsfähigkeit, bspw. dem *Global Information Technology Report* des Weltwirtschaftsforums Davos, in dem Japan nur auf Platz 20 rangiert, wird auf die mangelnde Nutzung von IT für betriebswirtschaftliche Abläufe insbesondere in der innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Vernetzung hingewiesen (Dutta und Jain, 2003:11). Die vorliegende Arbeit untersucht die Ursachen für diese Diagnose und – als mögliche Reaktion darauf – die Restrukturierungsmaßnahmen japanischer Unternehmen, und zieht dafür insbesondere die Möglichkeit einer langfristigen Auslagerung der IT an Fremdanbieter (Outsourcing) als Option des strategischen Informationsmanagements in Betracht. Für die Analyse der verschiedenen Organisationsformen wird auf das theoretische Gerüst der Transaktionskostentheorie (insbesondere der Konstrukte Spezifität und Unsicherheit, vgl. Williamson, 1981:554; Alpar und Saharia, 1995:200; Dibbern et al., 2001:681) zurückgegriffen, um die Vorteilhaftigkeit sowohl einer internen Bereitstellung als auch einer Inanspruchnahme externer Anbieter zu beurteilen.

Im ersten Teil wird festgestellt, dass die IT-Funktion japanischer Unternehmen bevorzugt von affilierten Tochterfirmen oder *keiretsu*-Unternehmen erbracht und die langfristige Auslagerung dispositiver IT-Funktionen an Fremdanbieter bis zur Mitte der 1990er Jahre kaum vorgenommen wurde. Die interne Erstellung der IT-Leistung diente der Anpassung von IT an die Unternehmensstruktur, wodurch Systeme mit einer hohen Spezifität entstanden, die zwar eine Abschließung der Wertschöpfungskette gegen gruppenexterne Unternehmen erlaubten, aber andererseits eine unternehmensübergreifende Vernetzung mit neuen Transaktionspartnern verhinderten, worauf das schlechte Abschneiden japanischer Unternehmen in Wettbewerbsfähigkeits-Vergleichen zurückzuführen ist. Zur Überwindung der Restriktionen der Innenorientierung, die insbesondere in den Bereichen (1) Kosten, (2)

Technologiezugang, (3) IT-Strategie, (4) Zugang zu Spezialisten und der (5) Schaffung neuer Produkte/Dienstleistungen identifiziert werden, wird im zweiten Teil der Arbeit ein Paradigmenwechsel im japanischen Informationsmanagement nachgewiesen, innerhalb dessen die IT-Funktion seit Mitte der 1990er Jahre zunehmend als gesamter Unternehmensteil in langfristigen Verträgen an externe IT-Großanbieter ausgelagert wird. Obwohl es zunächst scheint, als habe sich durch diese Vorgehensweise in Japan ein Outsourcing-Modell etabliert, dem eine primär kostenorientierte Motivation zugrunde liegt (analog zu dem zu Beginn der 1990er Jahre in den USA entstandenen „Sale-and-lease-back-Modell“, bei dem die IT zur Sicherung der kurzfristigen Liquidität eines krisengeschüttelten Unternehmens an Großanbieter ausgelagert wird), werden vom Autor erhebliche Unterschiede nachgewiesen: Kostensenkungen werden durch das IT-Outsourcing in Japan kaum möglich, da die Institutionen des japanischen Arbeitsmarktes einen permanenten Transfer der Mitarbeiter zum Outsourcing-Anbieter verhindern und daher Personalübergang nur temporär (*shukkō*) durchgeführt wird (Yamane, 1999:16; Ōuchi 2003:7). Stattdessen dient das IT-Outsourcing in vielen japanischen Unternehmen dazu, die Restriktionen in der Technologienutzung zu beseitigen, die bisherige Wachstumseffekte der Innovation IT verhindert haben. Die bezogene Technologie im Rahmen des Outsourcing unterstützt die Öffnung der geschlossenen Architekturen japanischer Unternehmen („Strategie offener Architekturen“, *oopen aakitekucha senryaku*) und beinhaltet eine Aufspaltung von Prozessen in kleinere, voneinander unabhängige Module, basierend auf dem Prinzip einer standardisierten Struktur (Kokuryō, 1999:21). Das IT-Outsourcing in Japan ist als Teil eines Prozesses zu sehen, innerhalb dessen sich japanische Unternehmen auf die Module konzentrieren, in denen sie komparative Vorteile besitzen (Reduktion auf Kernkompetenzen), anstatt die gesamte Leistung intern vorzuhalten. Hierdurch erfährt die Industrieorganisation Änderungen, bspw. durch eine stärkere Arbeitsteilung und Abschwächung traditioneller Zuliefererbeziehungen.

In der Arbeit wird weiterhin gezeigt, dass das Vorhandensein von „japanspezifischen“ Institutionen trotz geringerer Kostensenkungseffekte wesentliche Vorteile bei der Auslagerung von Unternehmensteilen bietet, insbesondere durch die Präferenz relationaler Verträge, da der Leistungsinhalt aufgrund hoher Unsicherheit (technologische Entwicklung, Informationsasymmetrien, Opportunismus) nicht exakt im IT-Outsourcing-Vertrag spezifiziert werden kann. Das japanische Outsourcing-Modell ist aufgrund seiner Fähigkeit zur Minimierung von Opportunismus besser in der Lage, mit unvollständigen relationalen Verträgen eine kooperative Beziehung der Outsourcing-Partner zu steuern (Nishiguchi, 2000:19). Aus diesem Grunde werden in Japan weiterhin langfristige Outsourcing-Verträge

abgeschlossen, während in den USA aufgrund der genannten Nachteile (Opportunismus erfordert vollständige Verträge, die jedoch hohe Transaktionskosten verursachen) das Outsourcing der gesamten IT-Funktion rückläufig ist. In den USA betreffen die Outsourcing-Geschäfte jüngeren Datums meist nur einzelne Funktionen (*selective outsourcing*), die Verträge sind kurzfristiger Natur und definieren die bezogene Leistung vollständig (*detailed fee-for-service contracts*, vgl. Lacity and Willcocks, 1998:365). Im Gegensatz dazu wird in Japan von einer weiteren Zunahme des großangelegten IT-Outsourcing ausgegangen.

- Alpar, P. und Saharia, A. N. (1995) Outsourcing Information System Functions: An Organization Economics Perspective, in: *Journal of Organizational Computing*, 5, 197-217.
- Dibbern, J., Güttler, W. und Heinzl, A. (2001) Die Theorie der Unternehmung als Erklärungsansatz für das selektive Outsourcing der Informationsverarbeitung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 71, 675-700.
- Dutta, S. und Jain, A. (2003) The Networked Readiness of Nations, in: *Global Information Technology Report 2002-2003 - Readiness for the Networked World* (Eds, Dutta, S., Lanvin, B. und Pava, F.) Oxford University Press, Oxford, New York, 1-24.
- Kokuryō, J. (1999) *Oopun aakitekucha senryaku - nettowaaku jidai no kyōdō moderu (Strategie offener Architekturen - das Kooperationsmodell der Netzwerk-Ära)*, Daiyamondo-sha, Tōkyō.
- Lacity, M. C. und Willcocks, L. P. (1998) An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience, in: *MIS Quarterly*, 1998, 363-408.
- Nishiguchi, T. (2000) *Senryaku-teki autosooshingu no shinka (Die Evolution des strategischen Outsourcing)*, Tōkyō Daigaku Shuppan-kai, Tōkyō.
- Ōuchi, S. (2003) Legal Problems Surrounding the Practice of Farming Out: The Nippon Steel Corporation Case, in: *Japan Labor Bulletin*, 42, 6-9.
- Williamson, O. E. (1981) The economics of organization: the transaction cost approach, in: *American Journal of Sociology*, 548-577.
- Yamane, T. (1999) Saikin no autosooshingu no dōkō to nihon keizai he no eikyō (Jüngste Entwicklungstrends im Outsourcing und ihre Auswirkungen auf die japanische Wirtschaft), in: *Dai-ichi kangin sōken rebyuu*, 1-31.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	7
1.1 Problemstellung	10
1.2 Gang der Untersuchung	14
1.3 Quellenlage und Quellenkritik	14
2 Das IT-Outsourcing in der betriebswirtschaftlichen Diskussion	15
2.1 Einführung in den Untersuchungsgegenstand	16
2.2 Determinanten des IT-Outsourcing aus Sicht der Theorie der Unternehmung	20
2.2.1 Spezifität als Hauptdeterminante des IT-Outsourcing	21
2.2.2 Unsicherheit und hybride Organisationsformen	25
3 Einflussfaktoren auf die Spezifität der IT-Systeme japanischer Unternehmen	29
3.1 Der unterentwickelte externe Markt für IT-Dienste	30
3.2 IT-Töchter als Lieferanten für proprietäre Systeme	32
3.3 Wettbewerbsvorteile durch spezifische Systeme: Abschließungsstrategie	36
4 Spezifische Systeme japanischer Unternehmen in der Diskussion	39
4.1 Geforderte Öffnung der Systeme	39
4.2 Restriktionen der IT-Töchter in der Schaffung offener Systeme	45
4.2.1 Kosten	45
4.2.2 Technologiezugang und IT-Strategie	47
4.2.3 Zugang zu qualifiziertem Personal	48
4.2.4 Neue Produkte und Dienstleistungen	50
4.3 Die Grenzen der Innenorientierung	51
5 Das US-amerikanische IT-Outsourcing als Modell zur Öffnung spezifischer Strukturen	52
5.1 Effekte des Modells in den USA	53
5.1.1 Kosten	53
5.1.2 Technologiezugang und IT-Strategie	54
5.1.3 Zugang zu qualifiziertem Personal	55
5.1.4 Neue Produkte und Dienstleistungen	56
5.2 Restriktionen des Modells in den USA	56

5.2.1 Transfer von Mitarbeitern	57
5.2.2 Opportunistisches Verhalten	58
5.2.3 Wissensverlust und Geschäftsgeheimnisse	59
5.2.4 Standardisierung von Strukturen	61
5.3 Bezug des US-Modells auf japanische Unternehmen	62
6 Die Rezeption des US-amerikanischen IT-Outsourcing-Modells in Japan	65
6.1 Effekte des Modells in Japan	66
6.1.1 Kosten	67
6.1.2 Technologiezugang und IT-Strategie	69
6.1.3 Zugang zu qualifiziertem Personal	81
6.1.4 Neue Produkte und Dienstleistungen	82
6.2 Restriktionen des Modells in Japan	85
6.2.1 Transfer von Mitarbeitern	85
6.2.2 Opportunistisches Verhalten	97
6.2.3 Wissensverlust und Geschäftsgeheimnisse	100
6.2.4 Standardisierung von Strukturen	103
7 Schluss	107
Liste der Schriftzeichen	115
Literaturverzeichnis	121

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Differenzierung des Outsourcing nach Zugehörigkeit zur Unternehmensgruppe	17
Abbildung 2: Qualitative Differenzierung des Outsourcing im „Hanada-Modell“	19
Abbildung 3: Einfluss von IT auf die Transaktionskostenverläufe	29
Abbildung 4: Spezifität der IT-Funktionen in japanischen Unternehmen	35
Abbildung 5: Abschließungsstrategie und Strategie offener Architekturen	37
Abbildung 6: Unternehmensübergreifende Vernetzung durch SCM, CRM und ERP	44
Abbildung 7: Vergleich der japanischen Outsourcing-Praxis mit dem Outsourcing-Modell der USA	62
Abbildung 8: Kostenvergleich interne IT vs. <i>Full-Outsourcing</i>	68
Abbildung 9: IT-Outsourcing im japanischen Bankensektor	77
Abbildung 10: Auslagerung von IT-Tochterfirmen an Outsourcing-Anbieter	83
Abbildung 11: Modell der Übergabe von Tochterfirmen an Outsourcing-Anbieter	84
Abbildung 12: Das <i>Joint-Venture</i> zwischen der Daiwa Bank und IBM Japan	89
Abbildung 13: Regelfall des <i>Application Service Providing</i> in Japan: <i>SAP-Hosting</i>	105
Abbildung 14: Alternativen der Leistungstiefe	107
Abbildung 15: Abgrenzung der japanischen Outsourcing-Modelle	109
Abbildung 16: Regelfall des IT-Outsourcing in Japan: Übergabe von IT-Tochterfirmen	112