

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 49

Die Ausgliederung von Leistungsfunktionen
in betriebswirtschaftlicher Sicht

Von

Prof. Dr. Friedrich Wilhelm Selchert



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN

FRIEDRICH WILHELM SELCHERT

**Die Ausgliederung von Leistungsfunktionen
in betriebswirtschaftlicher Sicht**

Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 49

Die Ausgliederung von Leistungsfunktionen in betriebswirtschaftlicher Sicht

Von

Prof. Dr. Friedrich Wilhelm Selchert



DUNCKER & HUMBLLOT / BERLIN

Alle Rechte vorbehalten
© 1971 Duncker & Humblot, Berlin 41
Gedruckt 1971 bei Berliner Buchdruckerei Union GmbH., Berlin 61
Printed in Germany
ISBN 3 428 02420 6

Inhaltsverzeichnis

Fragestellung und Gang der Untersuchung	11
--	-----------

1. Abschnitt

Die Funktionen in der Betriebswirtschaft

A. Die abgeleitete Betriebswirtschaft als Objekt der Untersuchung	13
B. Die betriebswirtschaftlichen Funktionen im allgemeinen und die Leistungsfunktionen im besonderen	16
I. Begriff der betriebswirtschaftlichen Funktionen	16
II. Arten betriebswirtschaftlicher Funktionen	20
III. Dimensionen der betriebswirtschaftlichen Leistungsfunktionen ...	30
IV. Zusammenhänge zwischen den Leistungsfunktionen und deren Verbindung mit den übrigen betriebswirtschaftlichen Funktionen	40
a) Beziehungen zwischen den Leistungsfunktionen	40
b) Beziehungen zwischen Leistungs- und Nicht-Leistungsfunktionen	46

2. Abschnitt

Die Ausgliederung betriebswirtschaftlicher Leistungsfunktionen

A. Begriff und Wesen der Funktionsausgliederung	50
B. Motive und Anlässe der Ausgliederung von Leistungsfunktionen ...	55
C. Formen der Ausgliederung von Leistungsfunktionen	60
Vorbemerkung: Die formbestimmenden Elemente	60
I. Die funktionsübernehmende Betriebswirtschaft als Bestimmungselement der Ausgliederungsform	63
a) Die einzelnen Gruppen von funktionsübernehmenden Betriebswirtschaften	63
1. Tochterunternehmungen	63
2. Funktionsgemeinschaften	67
3. Beteiligungsunternehmungen	76
4. Sonstige Vertragspartner	79
b) Ketten funktionsübernehmender Betriebswirtschaften	82

II. Der Grad der Funktionsausgliederung als Bestimmungselement der Ausgliederungsform	84
D. Die Ausgliederungsfähigkeit betriebswirtschaftlicher Leistungsfunktionen	91

3. Abschnitt

Wirkungen der Ausgliederung betriebswirtschaftlicher Leistungsfunktionen auf die ausgliedernde Betriebswirtschaft

Vorbemerkung: Das System der Wirkungsanalyse	97
A. Wirkungen der Funktionsausgliederung auf die Kosten der ausgliedernden Betriebswirtschaft	98
I. Kostentheoretische Analyse	98
a) Einflußfaktoren der internen Kostenwirkungen	98
Modell 1	
1. Kennzeichnung des Modells	99
2. Die Wirkungsfaktoren	100
(A) Die Konstellation des Organs	100
(I) Die Leistungsfaktoren des Organs	100
(II) Die Kombination der Leistungsfaktoren	103
(III) Der Auslastungsgrad des Leistungsvermögens	105
(B) Der Grad der Funktionsausgliederung	107
(C) Art und Ausmaß der Anpassung	109
(I) Die Anpassungsformen und die durch sie realisierbaren Kostenänderungen	110
(a) Anpassung an quantitativ verminderte Leistungsanforderungen	111
(1) Anpassungen ohne Änderung des Leistungsvermögens	111
(α) Intensitätsmäßige Anpassung	111
(β) Quantitative Anpassung	114
(γ) Zeitliche Anpassung	117
(2) Anpassungen mit Änderung des Leistungsvermögens	120
(α) Abbau von Potentialfaktoren	120
(β) Faktorsubstitutive Anpassung	124
(b) Anpassung an qualitativ verminderte Leistungsanforderungen	126

(c) Organisatorische Umgestaltung als Voraussetzung für die Realisation von Kostenwirkungen 130

(II) Das Ausmaß der Anpassung an die Funktionsausgliederung 132

Modell 2

1. Kennzeichnung des Modells 133

2. Die Wirkungsfaktoren 134

(A) Gültigkeit der Aussagen des Modells 1 bei mehreren Leistungsfunktionen und mehreren Organen 134

(B) Kostenwirkungen der Funktionsausgliederung aufgrund informationsbedingter Beziehungen zwischen den Funktionen 135

(C) Kostenwirkungen der Funktionsausgliederung aufgrund gütermäßiger Beziehungen zwischen den Funktionen .. 138

(D) Kostenwirkungen aufgrund der durch Funktionspartner bedingten Beziehungen zwischen Leistungsfunktionen 146

(E) Der Grad der Funktionsausgliederung als Wirkungsfaktor 147

Modell 3

1. Kennzeichnung des Modells 149

2. Die Wirkungsfaktoren 149

(A) Generelle Kostenwirkungen in den Nicht-Leistungsfunktionen 149

(B) Spezielle Kostenwirkungen in den Nicht-Leistungsfunktionen 150

(I) Kostenwirkungen in den verwaltungswirtschaftlichen Funktionen 150

(II) Kostenwirkungen in den finanzwirtschaftlichen Funktionen 153

(III) Kostenwirkungen in den Leitungsfunktionen 154

Modell 4

Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen bei der Analyse der Kostenwirkungen 156

b) Einflußfaktoren der externen Kostenwirkungen 159

1. Kennzeichnung der externen Kosten 159

2. Analyse der Einflußfaktoren externer Kosten 161

(A) Einflußfaktoren des Entgelts für die Funktionsausübung 161

(I) In der funktionsübernehmenden Betriebswirtschaft entstehende Kosten 161

(II) Der Abhängigkeitsgrad des Entgelts von den Kosten der Funktionsausübung in der funktionsübernehmenden Betriebswirtschaft 169

(III) Die Verhältnisse auf dem für die Funktionsaus- übung relevanten Markt	173
(B) Einflußfaktoren des externen Faktorverbrauchs	177
3. Einflüsse zukünftiger Entwicklungen auf die externen Kosten	178
II. Kostenrechnerische Probleme der Funktionsausgliederung	179
a) Erfordernis kostenrechnerischer Überlegungen	179
b) Die Gestaltung des Kostenkalküls der Funktionsausgliederung	180
c) Die Ermittlung der einzelnen Größen des Kostenkalküls	182
1. Kostenrechnerische Ermittlung der internen Kostenwirkun- gen	183
2. Kostenrechnerische Ermittlung der externen Kosten	187
B. Wirkungen der Funktionsausgliederung auf die Umsatzerträge der ausgliedernden Betriebswirtschaft	188
I. Die Ertragswirkungen der Funktionsausgliederung	189
a) Kumulative Ertragswirkungen	189
b) Alternative Ertragswirkungen	194
1. Im Zusammenhang mit der Funktionsausgliederung hervor- gerufene Ertragssteigerungen	194
2. Im Zusammenhang mit der Funktionsausgliederung hervor- gerufene Ertragsminderungen	195
c) Kombinierte Ertragswirkungen und Ertragseinflüsse in der Zukunft	197
II. Integration der Ertragswirkungen in den Erfolgskalkül	199
C. Einfluß der Funktionsausgliederung auf das Vermögen der ausglie- dernden Betriebswirtschaft	200
I. Erfordernis der Analyse von Vermögenswirkungen der Funktions- ausgliederung	200
II. Einflußmöglichkeit der Funktionsausgliederung auf das Vermögen	202
a) Vermögensänderungen aufgrund intensitätsmäßiger, zeitlicher oder quantitativer Anpassung des Einsatzes vermögenswerter Potentialfaktoren	202
b) Vermögensänderungen aufgrund von Bestandsänderungen ver- mögenswerter Leistungsfaktoren und sonstiger Vermögensteile	205
1. Bestandsänderungen vermögenswerter Potentialfaktoren ..	205
2. Bestandsänderungen vermögenswerter güterlicher Repetier- faktoren	208
3. Sonstige Vermögensänderungen	211
III. Integration der Vermögenswirkungen in den Kalkül der Funk- tionsausgliederung	215

D. Wirkungen der Ausgliederung von Leistungsfunktionen auf die Liquiditätslage der ausgliedernden Betriebswirtschaft	218
I. Die Einflußmöglichkeiten auf die Liquiditätslage der ausgliedernden Betriebswirtschaft	219
a) Beeinflussung der Liquiditätslage durch Vermögensänderungen und durch die Änderung des Verhältnisses von Kosten zu Ausgaben	221
b) Beeinflussung der Liquiditätslage durch Erfolgsänderungen ..	229
c) Beeinflussung der Liquiditätslage durch veränderte Finanzierungsmöglichkeiten	232
II. Integration der Liquiditätsbeeinflussung in den Gesamtkalkül der Funktionsausgliederung	234
E. Funktionsausgliederung bei unsicheren Erwartungen	235
I. Risiko und Chance der Betriebswirtschaft und deren Beeinflussung durch die Funktionsausgliederung	236
II. Gesamtkalkül der Funktionsausgliederung bei unsicheren Erwartungen	241
Zusammenfassung	245
Literaturverzeichnis	247

Fragestellung und Gang der Untersuchung

Mit immer stärker werdendem Wettbewerb und dem damit verbundenen Trend zur Spezialisierung rückt die Frage der Ausgliederung von Funktionen aus Betriebswirtschaften in den Vordergrund des Interesses sowohl der Wirtschaftspraxis als auch der Wissenschaft. In der zu diesem Problembereich vorhandenen Literatur fehlt bisher eine umfassende Behandlung der Ausgliederung von Leistungsfunktionen aus der Sicht der ausgliedernden Betriebswirtschaft¹, also eine Erörterung der Frage: Welche Überlegungen sind seitens der ausgliedernden Betriebswirtschaft hinsichtlich der Ausgliederung von Leistungsfunktionen anzustellen?

Zur Bearbeitung dieser Frage ist es unumgänglich, zunächst auf die Funktionen in der Betriebswirtschaft einzugehen, und zwar sowohl auf ihre Art und die Dimensionen ihrer Ausübung als auch auf die zwischen ihnen bestehenden Zusammenhänge. Dabei muß auch die Betriebswirtschaft selbst bestimmt werden, aus deren Sicht die Überlegungen über die Funktionsausgliederung anzustellen sind.

Um aus einer Betriebswirtschaft einzelne Leistungsfunktionen auszugliedern, bedarf es eines Beweggrundes. Motive und Anlässe bilden somit neben den Formen einer Funktionsausgliederung und der Frage nach der Ausgliederungsfähigkeit von Funktionen einen zweiten Pro-

¹ Überwiegend werden die Ausgliederung einer ausgewählten Funktion, die Funktionsausgliederung in bestimmten Arten von Betrieben, die gemeinschaftliche Funktionsausübung oder das etwas anders gelagerte Problem der Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug erörtert. Vgl. u. a. Renate Spintler: Die Problematik der Ausgliederung der betrieblichen Werbefunktion. Diss. München 1962, Adolf Schmidli: Die Ausgliederung der betrieblichen Personalaufgaben. Diss. Zürich 1956, Reinhard Hölscher: Die Ausgliederung betrieblicher Funktionen auf Handelsgenossenschaften und ihre Konsequenzen für die Mitgliedsbetriebe. Diss. Münster 1965, Dieter Wolfrum: Die Ausgliederung und gemeinschaftliche Zusammenfassung betriebswirtschaftlicher Funktionen im Großhandel der Schuhwirtschaft zur Erhaltung und Förderung seiner Wettbewerbsfähigkeit. Diss. München 1953, Jens Meier: Industrielle Gemeinschaftsforschung. Grundlagen, Erscheinungsformen und Entwicklungstendenzen, aufgezeigt an den Verhältnissen in der Bundesrepublik Deutschland. Diss. Kiel 1961, Ernst Freuding: Die Gemeinschaftswerbung und die Möglichkeit einer notwendigen Ausweitung. Diss. München 1962, Wolfgang Männel: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug. Herne, Berlin 1968 und Heinz Rasch: Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug als Einkaufs- und Investierungsproblem in der industriellen Unternehmung. Berlin 1968.

blembereich. Von zentraler Bedeutung ist die im dritten Abschnitt durchzuführende Untersuchung der Wirkungen einer Funktionsausgliederung auf die ausgliedernde Betriebswirtschaft; denn die Entscheidung über die Funktionsausgliederung wird vor allem durch die zu erwartenden Wirkungen bestimmt. Von den wegen ihrer Vielfalt kaum vollständig erfaßbaren Wirkungen sollen jedoch nur die Kosten- und Ertragswirkungen sowie die Wirkungen auf das Vermögen und die Liquiditätslage als die bedeutsamsten der Analyse unterzogen werden. Dabei erweist es sich als zweckmäßig, die Wirkungsanalyse zunächst unter der Prämisse sicherer Erwartungen durchzuführen und erst im Anschluß daran den Aspekt unsicherer Erwartungen zu berücksichtigen.

Wegen der allgemein betriebswirtschaftlichen Behandlung des Themas mußte auf eine tiefergehende Untersuchung vor allem von

1. rechtlichen Fragen der Funktionsausgliederung,
2. Organisationsproblemen, die durch die Funktionsausgliederung aufgeworfen werden,
3. volkswirtschaftlichen Problemen, besonders auch Fragen der Wettbewerbsordnung und
4. Problemen der Besteuerung

als Teilaspekten des Problems verzichtet werden. Sie sind nur in dem Maße einbezogen, wie es für die grundlegende Erörterung des Themas erforderlich ist.

1. Abschnitt

Die Funktionen in der Betriebswirtschaft

A. Die abgeleitete Betriebswirtschaft als Objekt der Untersuchung

In allen Arten von Einzelwirtschaften — also sowohl in privaten Haushalten als auch in Handwerks-, Handels- und Industriebetrieben, Genossenschaften usw. — werden Funktionen ausgeübt, so daß für sie alle die Möglichkeiten einer Funktionsausgliederung geprüft werden könnten¹. Um die Untersuchung aber nicht mit den durch die Eigenart der Einzelwirtschaften gegebenen Besonderheiten zu belasten, ist es erforderlich, einerseits das Untersuchungsobjekt einzuengen und andererseits von den individuellen Ausprägungen der Einzelwirtschaften zu abstrahieren. So sollen zunächst die Haushalte (als ursprüngliche Betriebe) außer acht bleiben. Auch die verbleibenden abgeleiteten Betriebe sind noch keineswegs homogen, sondern durch eine Fülle von Eigenheiten gekennzeichnet, wie etwa durch die Art der erstellten Leistungen oder die Art und Weise der Leistungserstellung. Wird von diesen Besonderheiten abstrahiert, so gelangt man zu dem gedanklichen Gebilde der (abgeleiteten) Betriebswirtschaft, die gleichsam als Modell allen konkreten abgeleiteten Betrieben zugrunde liegt.

Die abgeleitete Betriebswirtschaft ist als Objekt der Untersuchung dadurch gekennzeichnet, daß in ihr Leistungen für andere erstellt werden. Dabei verfolgt jede abgeleitete Betriebswirtschaft *ein* ökonomisches² Ziel (= hat einen ökonomischen Zweck)³. Es ist ihr von ihren

¹ Zum Funktionsbegriff vgl. B. I. und zum Begriff der Funktionsausgliederung S. 50 ff.

² Die Existenz nicht-ökonomischer Zielsetzungen in der Betriebswirtschaft, z. B. Macht, soziale Geltung usw., wird zur Kenntnis genommen, ohne darauf jedoch näher einzugehen. Damit ist keineswegs gesagt, daß nicht auch eine Erörterung der Funktionsausgliederung unter dem Blickwinkel außerökonomischer Zielsetzungen von Interesse wäre.

³ In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird gelegentlich von einem Zielbündel der Betriebswirtschaft anstelle eines einzelnen Ziels gesprochen. So kennzeichnet z. B. Heinen ein Zielsystem der Unternehmung, das Gewinnstreben, Umsatzstreben, Wirtschaftlichkeitsstreben, Sicherung des Unternehmenspotentials, Sicherung der Liquidität, Unabhängigkeits- und Vereinigungstreben, Prestigestreben, Machtstreben, ethische und soziale Bestrebungen und sonstige Zielvorstellungen beinhaltet. Vgl. Edmund Heinen: Das Zielsystem der Unternehmung. Wiesbaden 1966, S. 59 ff. Siehe auch Karl