

## *Grundzüge einer Theorie öffentlicher Aufgabenwahrnehmung*

### – *Strategische Relevanz*

Die strategische Relevanz wird nach der Spezifität als bedeutsamstes auslagerungsrelevantes Merkmal genannt: "Leistungen besitzen eine [...] hohe strategische Bedeutung, wenn sie ein gegenwärtig oder künftig hohes strategisches Potential aufweisen und zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen geeignet sind." (Picot/Maier 1992, S. 21)<sup>21</sup> Ausserdem wird darauf verwiesen, dass strategische Relevanz mit dem Aspekt der Geheimhaltung zu tun haben kann (Picot 1991, S. 346). Mit der allgemeinen Beschwörung von "strategischer Relevanz" ist somit für die *Outsourcing*-Diskussion wenig gewonnen. Die *Operationalisierung* dieses umfassenden Begriffes kann mit einer Fülle von Inhalten erfolgen, zum Beispiel Bedeutung als Kernaufgabe, Gefährdungskosten, Komplexität, Anteil an strategischen (also planenden und steuernden) Funktionen, Hoheitserfordernissen (beim Staat) sowie der Notwendigkeit der Geheimhaltung.

### – *Hypothese (zur Aufgabenpriorität):*

Wenn eine Aufgabe von hoher strategischer Relevanz ist, so wird der Kleinstaat diese Aufgabe selbst wahrnehmen und produzieren.

### *Sonstige Faktoren*

Hier sind insbesondere Schwierigkeiten der Qualitätskontrolle beim *Outsourcing*-Partner und Verbundvorteile (*economies of scope*) innerhalb des auslagernden Unternehmens zu nennen, auf die bei einem *Outsourcing*-Projekt zu achten wäre.

In bestimmten Konstellationen können diese auslagerungsrelevanten Merkmale von Produkten oder Leistungen zu *Auslagerungsbarrieren* (Bolter 1998, S. 192 ff.) werden oder – je nach Blickwinkel – als solche eingestuft und instrumentalisiert werden. Bestimmte Leistungen müssten demnach im Unternehmen verbleiben, um bestimmte Vorteile zu lukrieren oder aus anderen Gründen, die zutreffend oder auch nur vorgeschützt sein mögen. Beispiele für solche Barrieren sind: Flexibilitäts- und Kostenvorteile, Synergieeffekte, Vorteile bei der Qualitätssicherung, strategische Bedeutung, Know-how-Barrieren, Gefahr von Ab-

<sup>21</sup> Die Formulierung ist auf die *Make-or-buy*-Entscheidung privater Unternehmen gemünzt, dennoch klingt sie im Kontext des Kleinstaates (Treuhandwesen, Steuerverwaltung) nicht abwegig.