EPSU
EUROPEAN PUBLIC SERVICE UNION

EFFIZIENZ IM ÖFFENTLICHEN UND PRIVATEN SEKTOR

Der Bericht ist von PSIRU, University of Greenwich, für den EGÖD erstellt worden

INHALT

5 **EINLEITUNG**

5 Beweise, keine Annahmen

5 Die Bedeutung vergleichender Effizienzmessungen

7 Effektivität, Effizienz und ihre Definition

8 **FAKTENLAGE IN DEN SEKTOREN UND LÄNDERN**

8 Keine Effizienzvorteile im privaten Sektor

13 Sektoren

14 Busverkehr

16 Elektrizität

21 Gesundheitsversorgung

24 Häfen und Flughäfen

26 Strafvollzug

27 Bahn

29 Telekommunikation

31 Abfallentsorgung

33 Wasserwirtschaft

35 **OUTSOURCING – BEISPIELE AUS DER FERTIGUNGSINDUSTRIE**

38 **SCHLUSSFOLGERUNG**

38 Effektivität, Effizienz und ihre Definition

39 Effizienz- und Effektivitätsgewinne durch Rekommunalisierungen

40 **REFERENZEN**

EINLEITUNG

Beweise, keine Annahmen

Es wird oft behauptet, dass Privatisierungen oder öffentlich-rechtliche Partnerschaften (ÖPP) zu mehr technischer Effizienz führen. Das würde bedeuten, dass der private Sektor eine bestimmte Dienstleistung grundsätzlich zu geringeren Inputkosten erbringen kann als der öffentliche Sektor. Politik, Medien, Wissenschaft und Consultingunternehmen sprechen hier oft von der „Effizienz des privaten Sektors". Diese Annahme wird auch oft von den Kritikern der Privatisierung vertreten.

Inzwischen gibt es aber umfassende Erfahrungen mit allen denkbaren Formen der Privatisierung, und die Forschung hat zahlreiche Studien darüber veröffentlicht, ob ein empirischer Nachweis für die Behauptung einer höheren technischen Effizienz der Privatwirtschaft erbracht werden kann. Die Ergebnisse dieser Studien weisen über alle Sektoren und alle Formen der Privatisierung und des Outsourcings eine bemerkenswerte Stringenz auf: Es gibt keinerlei empirische Beweise für die Behauptung, dass die Privatwirtschaft per se effizienter arbeitet. Die gleichen Ergebnisse gelten durchgehend für Sektoren und Dienstleistungen, die Gegenstand von Outsourcing sind wie zum Beispiel Abfallentsorgung, und für Branchen, die durch Veräußerungen privatisiert wurden wie zum Beispiel Telekommunikationsdienste.

Die Bedeutung vergleichender Effizienzmessungen

Die vergleichende Effizienzmessung des öffentlichen und des privaten Sektors ist aus zwei Gründen ein wichtiger Teil der Auseinandersetzungen über Privatisierung und Outsourcing.

Erstens: Empirische Daten nehmen einem beträchtlichen Teil der Argumente für Privatisierungen und den Rückgriff auf den privaten Sektor den Wind aus den Segeln. Wenn private Unternehmen auf der technischen Ebene nicht effizienter sind, haben die bekannten Argumente für die Privatisierung keinerlei Grundlagen mehr.

Aus diesem Grund sind Privatisierungen, Outsourcing und ÖPP gemessen an den meisten anderen ökonomischen Kriterien eindeutig im Nachteil. Der für sich allein genommen größte Nachteil besteht darin, dass die Kosten der Investitionsfinanzierung für die privaten Betreiber so gut wie immer deutlich höher sind, weil die Gewinne für die Aktionäre höher sind und die Unternehmen bei der Kreditvergabe nicht immer die beste Bonität haben - Privatunternehmen also höhere Zinsen zahlen. Wenn also der private Sektor nicht reale Einsparungen aufgrund von Effizienzvorteilen ausweisen kann, ist er unweigerlich die schlechtere Wahl.

Dies ist ganz eindeutig in einem Bericht des Internationalen Währungsfonds (IWF) aus dem Jahre 2004 zusammengefasst worden, der sich mit ÖPP befasst. Diese Argumentation gilt gleichermaßen auch für Outsourcing und Privatisierungen durch Verkauf:

> „Wenn ÖPP dazu führen, dass die Kreditaufnahme der Privatwirtschaft an die Stelle der Kreditaufnahme durch den öffentlichen Sektor tritt, werden die Finanzierungskosten in den meisten Fällen steigen. Dann ist die entscheidende Frage, ob ÖPP zu Effizienzgewinnen führen, die die höheren Finanzierungskosten des Privatsektors mehr als nur ausgleichen können ... viele der Argumente für ÖPP basieren auf der relativen Effizienz des Privatsektors. Zwar gibt es zu diesem Thema eine umfangreiche Literatursammlung, aber die Theorie ist mehrdeutig, und die empirische Beweislage ist keineswegs klar. Es kann nicht als selbstverständlich angenommen werden, dass ÖPP effizienter sind als öffentliche Investitionen und die Erbringung von Dienstleistungen durch den Staat…" [1]

Zweitens: Effizienz ist nicht gleichzusetzen mit Kostensenkungen. Geringere Kosten können ganz einfach eine geringere Dienstleistungsqualität bedeuten; oder sie können dadurch entstehen, dass das Unternehmen seine Gewinne durch Abbau von Arbeitsplätzen und schlechtere Löhne und Arbeitsbedingungen erwirtschaftet, ohne jedoch Arbeitssysteme zu verbessern. Das erhöht nicht die Effizienz, sondern führt zu einer Umverteilung von Einnahmen zugunsten des Unternehmens und zum Nachteil anderer. Die Beurteilung der technischen Effizienz erfordert sowohl die Betrachtung der Ergebnisse als auch des Inputs.[2]

Geringere Betriebskosten können auch ganz reale Zusatzkosten für die Öffentlichkeit verschleiern; diese sind bei einer ausschließlichen Analyse der Unternehmenskosten nicht sichtbar. Der öffentliche Sektor trägt die zusätzlichen „Transaktionskosten" von Verkäufen, Ausschreibungen, Überwachung und Regulierung; ein niedrigpreisiges Angebot kann dazu führen, einen Auftrag zu bekommen, danach treibt der Auftragnehmer aber den Preis in Neuverhandlungen nach oben, um seine Gewinne zu erhöhen - oder die Qualität sinkt. Einige der vergleichende Kosten- und Effizienzbewertungen berücksichtigen einen Teil dieser Faktoren, die meisten lassen diese jedoch außen vor.

Drittens: In der Praxis gibt es kaum Vergleiche zwischen der Leistung des öffentlichen und privaten Sektors. In der überwiegenden Zahl der Fälle bewerben sich private Unternehmen nur im Wettbewerb mit anderen privaten Firmen um ausgeschriebene Aufträge, und bei einer Privatisierung durch Verkauf geht ein Unternehmen per definitionem an einen privaten Erwerber. Die grundlegendere Entscheidung ist die Wahl zwischen öffentlicher Hand und jedweder Form von Ausschreibung oder Privatisierung auf der Grundlage allgemein verfügbarer empirischer Daten und tatsächlicher Erfahrungen.

Effektivität und Effizienz

All dies bedeutet nicht, dass der private Sektor öffentliche Dienste so gut anbieten kann wie der öffentliche Sektor. Die fundamentale Frage lautet vielmehr, ob Systeme, die auf private Unternehmen zurückgreifen, öffentliche Dienste so effektiv erbringen können wie Systeme des öffentlichen Sektors. Beim Vergleich öffentlicher und privat erbrachter Leistungen darf es nicht allein um die Kosteneffizienz gehen, sondern um die Frage, wer diese öffentlichen Güter effektiver anbieten kann. Die Ergebnisse einzelner Unternehmen können für eine Beurteilung nicht herangezogen werden, da es hier um die sozialen, ökologischen und ökonomischen Auswirkungen des Systems insgesamt geht. Es sind deutlich bessere Modelle für die Bewertung der Qualität dieser Auswirkungen und demokratischere Verfahren erforderlich, die dies leisten: Ergebnisprüfungen von Effizienzmaßnahmen im Gesundheitswesen haben beispielsweise gezeigt, dass nur wenige den Versuch unternommen haben, auch die Qualität der Pflege zu bewerten.[3]

Die meisten im vorliegenden Bericht erörterten Erkenntnisse befassen sich nicht mit einer Bewertung der Effektivität, sondern beschränken sich auf eine rein technische Effizienz. Die hier diskutierten Studien und Reviews verwenden diverse Methoden und Definitionen der technischen Effizienz. Diese unterschiedlichen Methoden beinhalten die Messung der Arbeitsproduktivität, definiert als Mehrwert pro Beschäftigtem, oder der „totalen Faktorproduktivität", die ebenfalls die effiziente Verwendung von Kapitalanlagen zu messen versucht.

Es wird ebenfalls die Rentabilität eines Unternehmens als Maß für die Effizienz herangezogen trotz der Tatsache, dass dies mit höheren Preisen für die Nutzer oder niedrigeren Löhnen für die Beschäftigten erkauft wird. Andere Methoden verwenden die für eine Branche kennzeichnenden Messgrößen, zum Beispiel das Gewicht des pro Mitarbeiter eingesammelten Abfalls, die Anzahl der Telefongespräche pro Angestelltem oder allgemeinere Angaben wie der Prozentsatz der Bevölkerung, die an das Wasser- und Abwassernetz angeschlossen sind.

Diese unterschiedlichen Definitionen spielen bei Versuchen zur Bewertung der Effektivität und Effizienz tatsächlich erbrachter öffentlicher Dienste eine wichtige Rolle. Die in den folgenden Kapiteln diskutierten Vergleichsstudien kommen jedoch unabhängig von der verwendeten Definition zu ähnlichen Ergebnissen. Darüber hinaus sind zahlreiche dieser Studien von Wirtschaftswissenschaftlern mit der Erwartungshaltung durchgeführt worden, dass sie das theoretische Argument einer per se effizienteren Privatisierung bestätigen werden - was die Ergebnisse umso erstaunlicher macht. Die Beweislage widerlegt nämlich diese Annahmen.

FAKTENLAGE IN DEN SEKTOREN UND LÄNDERN

Keine Effizienzvorteile im privaten Sektor

Die umfassenden Reviews internationaler Veröffentlichungen und Erfahrungsberichte, die sich auf eine Reihe unterschiedlicher Branchen und Dienstleistungen beziehen, sind nachstehend zusammengefasst. Sie alle kommen zu einer einzigen Schlussfolgerung - es gibt keinerlei Beweise für einen signifikanten Unterschied in der Effizienz öffentlicher und privater Unternehmen bei der Erbringung öffentlicher Dienste. Das gilt sowohl für Privatisierungen durch Verkauf als auch für Privatisierungen durch Outsourcing oder ÖPP.

Die umfassendste Review der Forschungsarbeiten über die Folgen von Outsourcing wurde 2011 von dem dänischen Institut AFK veröffentlicht. AFK hat 80 seit dem Jahr 2000 veröffentlichte Studien über die Auswirkungen auf die Kosten und Qualität von Leistungen sowie die Folgen für die Beschäftigten untersucht, diese Studien wurden in Sektoren wie Wasserwirtschaft, Entsorgungswirtschaft, Elektrizitätswirtschaft, öffentlicher Verkehr, Bildung, Gesundheitswesen, Sozialdienste, Arbeitsverwaltung, Strafvollzug u.a. durchgeführt. Das Institut kam zu dem Schluss, dass:

> „keinesfalls eindeutig festgestellt werden kann, dass es einen systematischen Unterschied hinsichtlich der wirtschaftlichen Auswirkungen infolge der Auslagerung technischer Aufgaben und sozialer Dienste gibt."

Zwar kann es „relativ geringfügige" Einsparungen infolge des Outsourcings „technischer Bereiche" [z.B. Entsorgungswirtschaft] geben, diese werden aber durch Qualitätsveränderungen u.U. wieder einkassiert. Für Sozialdienste gilt, dass es

> „keinen allgemeinen Nachweis dafür gibt, dass private Akteure hier Dienstleistungen preiswerter oder in einer höheren Qualität erbringen, als dies der öffentliche Sektor selbst leistet". [4]

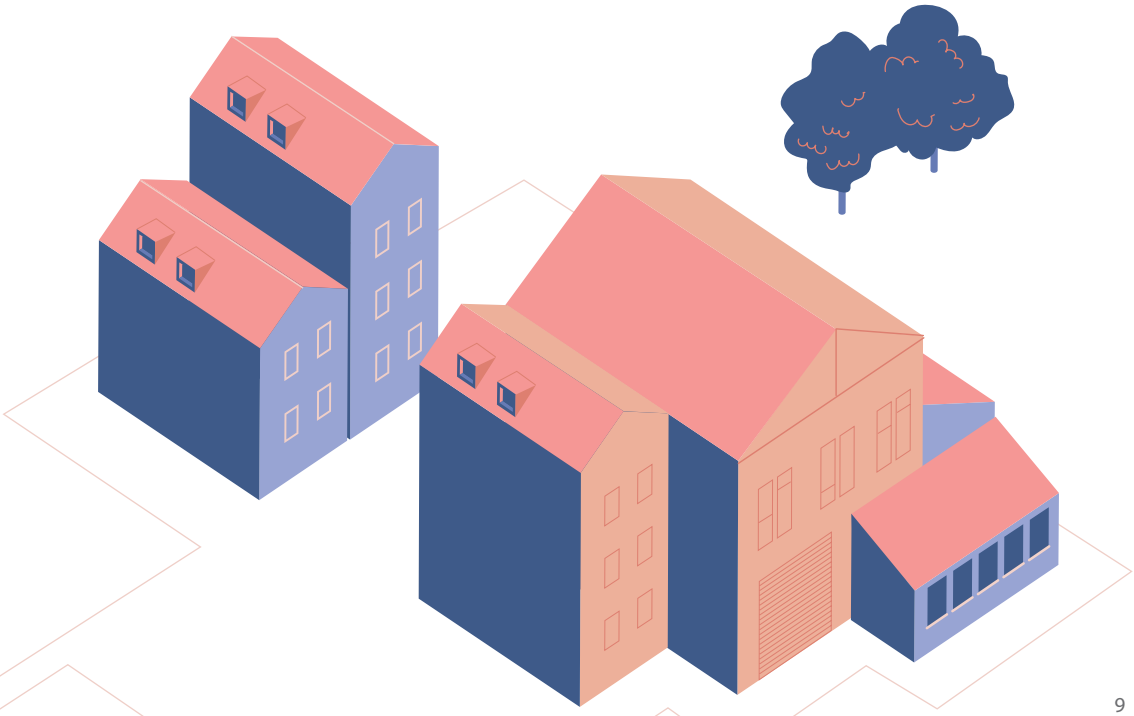
Diese Übersicht[5] wurde 2018 durch weitere 49 Studien aktualisiert, die zwischen 2000 und 2014 veröffentlicht wurden. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass die Kosteneinsparungen rückläufig sind, wobei das Sparpotenzial wie gehabt bei technischen Dienstleistungen höher ist als bei Sozialdienstleistungen. Die ökonomischen Auswirkungen waren in angelsächsischen Ländern größer als in anderen Ländern. Der Bericht stellte ebenfalls fest, dass zahlreichre Studien keine Aussagen über Transaktionskosten oder die Qualität von Dienstleistungen enthielten – dies wäre jedoch für einen aussagekräftigen Vergleich zwischen Inhouse erbrachten und ausgelagerten öffentlichen Diensten unverzichtbar.

Zu den gleichen Ergebnissen kam eine im Jahre 2010 von Bel und Warner durchgeführte formelle statistische Analyse der Ergebnisse von 27 ökonometrischen empirischen Studien der Entsorgungs- und Wasserwirtschaft in mehreren Ländern mit einer vergleichenden Kostenstudie dieser Leistungen. Diese Bewertung kam zu dem Ergebnis, dass

> „es keinen statistischen Beleg für eine empirisch nachweisbare Auswirkung der privaten Leistungserbringung auf die Kosten gibt ... die Kosten sind abhängig von den Eigenarten der zu erbringenden Leistungen, dem geographischen Gebiet und dem Zeitrahmen der Studie ... Wir finden keinen genuinen empirischen Nachweis für Kosteneinsparungen aufgrund einer privaten Leistungserbringung" [6]

Das PIQUE-Projekt hat die langfristigen Trends bei der Produktivität in den Jahren von 1970 bis 2004 vor und nach der Privatisierung oder Liberalisierung in Österreich, Belgien, Deutschland, Polen, Schweden und dem VK verglichen. Bei der Strom- und Gasversorgung sowie der Post- und Telekommunikationsbranche haben die Veränderungen über die Zeit eindeutige Hinweise darauf geliefert, dass die Determinanten für die Produktivität in erster Linie gemeinsame und global verwendete Technologien waren (z.B. die Stromerzeugung mit Gas- und Dampf-Kombikraftwerken oder die Entwicklung der digitalen und drahtlosen Telekommunikation). Die Frage der Privatisierung oder Liberalisierung spielte dabei keine Rolle. Heute sind allerdings andere Faktoren für die Produktivität bestimmend. Vor der Privatisierung oder Liberalisierung waren die meisten Produktivitätszuwächse auf einen höheren Mehrwert (Produktion) zurückzuführen, während der wichtigste Faktor für Produktivitätszuwächse nach der Vermarktlichung ein relativer Rückgang der Beschäftigtenzahlen war.[7]

Eine der umfangreichsten vergleichenden Effizienzstudie von Unternehmen, die durch einen Verkauf privatisiert wurden, hat ergeben, dass privatisierte Unternehmen in signifikanter Weise weniger effizient sind als diejenigen, die im Besitz der öffentlichen Hand geblieben sind. Diese Studie, zu deren Autoren der Nobelpreisträger Joseph Stiglitz gehört, wurde 2013 veröffentlicht und hat alle europäischen Unternehmen untersucht, die zwischen 1980 und 2009 privatisiert worden sind.



Die Arbeit vergleicht die Performance dieser Unternehmen mit derjenigen von Unternehmen, die in öffentlicher Hand geblieben sind - und mit der Performance dieser Unternehmen vor der Privatisierung. Auf diese Weise konnte der Tatsache Rechnung getragen werden, dass die privatisierten Unternehmen bereits vor der Privatisierung überdurchschnittlich gut abgeschnitten hatten. Die Analyse hat gezeigt, dass die privatisierten Unternehmen mit einer hohen statistischen Signifikanz schlechtere Leistungen zeigten als diejenigen Firmen, die in öffentlicher Hand geblieben sind; dies blieb auch für weitere zehn Jahre der Fall: „Die Gruppe der privatisierten Unternehmen bleibt eindeutig hinter der Gruppe der öffentlichen Unternehmen zurück." Die Autoren fügen hinzu, dass dies auch den in Russland gemachten Erfahrungen entspricht. Dort: „ging das BIP mit der Privatisierung zurück, und eine schnellere Privatisierung führte nicht zu einer besseren Performance." [8]

Ein 2015 über öffentliche und private Unternehmen erschienener Artikel, der Studien aus Ländern mit hohem Einkommen über einen Zeitraum von fast 50 Jahren gesichtet hat, kam zu dem Ergebnis, dass:

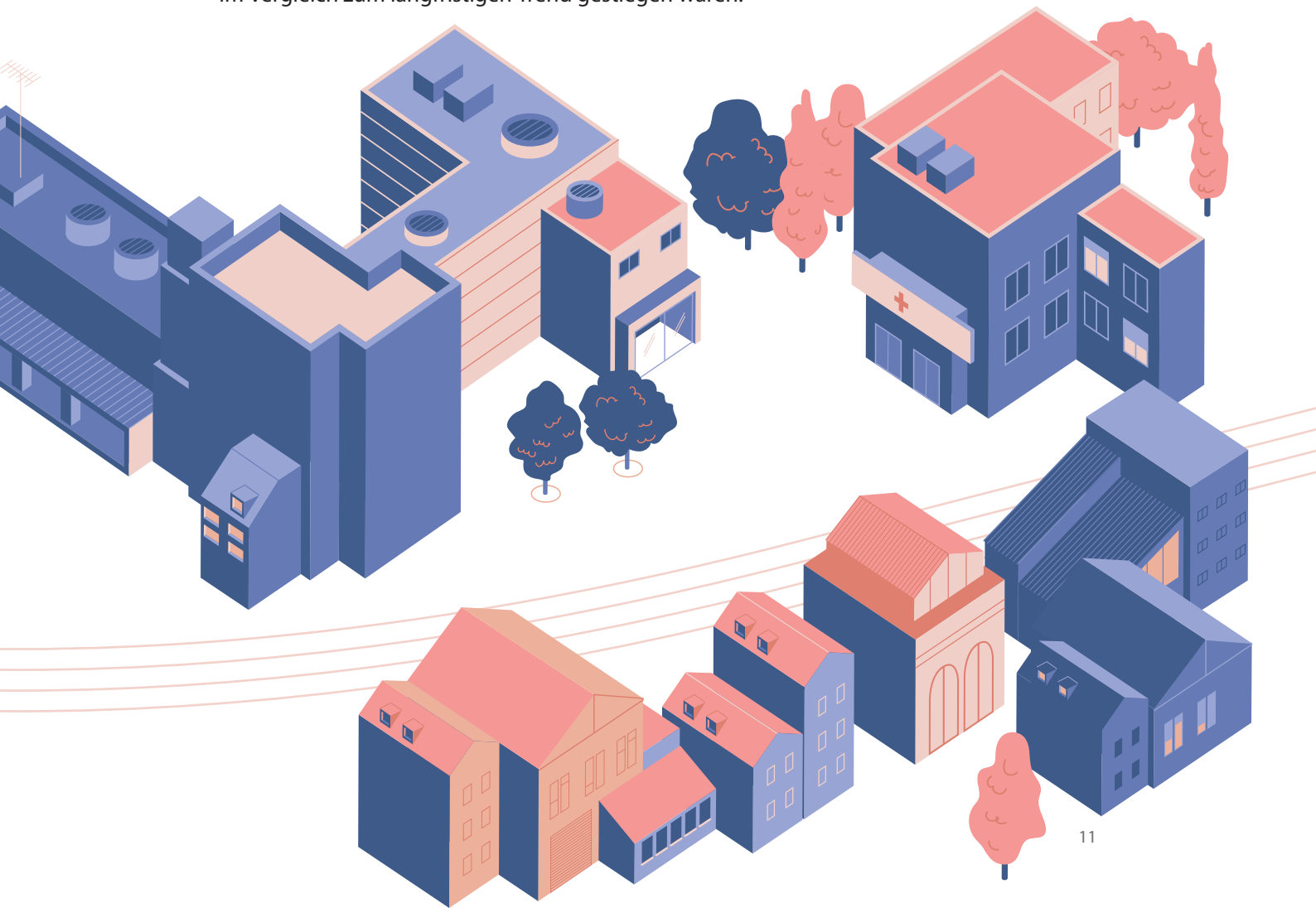
> „Forschungen die Schlussfolgerung nicht bestätigen können, dass Privatunternehmen effizienter arbeiten als vergleichbare Unternehmen im Staatsbesitz. Das mag der Fall sein, wenn nur die Profitabilität gemessen wird, ist aber sofort widerlegt, wenn wir für öffentliche Unternehmen sinnvolle Leistungsindikatoren wie Produktivität, Kosten oder Gemeinwohl verwenden. Werden diese Messgrößen berücksichtigt, finden die meisten Studien aus der jüngsten Zeit keinerlei Belege für die These, dass privat geführte Unternehmen besser wirtschaften". [9]

Diese Studie berücksichtigt, dass aus den unterschiedlichen Datensätzen eine Vielzahl von Schlussfolgerungen gezogen wurde, weist jedoch darauf hin, dass die zugrundeliegenden wirtschaftlichen Leistungsindikatoren einen erheblichen Einfluss auf die Ergebnisse hatten. Es wurden zwei Indikatoren genannt: „Gewinn und Einnahmen“, die für den privaten Sektor sprechen, und „Produktivität, Kosteneffizienz und Gemeinwohl“ mit ihren Beiträgen für den öffentlichen Sektor.

Eine Studie des UNDP Global Centre for Public Service Excellence aus dem Jahre 2015, die Zahlen aus Ländern mit hohem und niedrigem Einkommen miteinander verglich, stellte fest, dass „kein Eigentumsregime per se effizienter ist als ein anderes“ und dass „die Gesamteffizienz in allen Sektoren von Faktoren wie Wettbewerb, Regulierung, Autonomie bei Personaleinstellung und Vergütung und der weiteren finanziellen und rechtlichen institutionellen Entwicklung abhängt“. [10]

Detaillierte Studien der im Vereinigten Königreich erfolgten Privatisierungen der Elektrizitätswirtschaft, der Gasversorgung, der Telekommunikation, der Wasserwirtschaft und der Bahn haben ebenfalls keinerlei Nachweise dafür vorgelegt, dass die Privatisierung eine signifikante Verbesserung der Produktivität gebracht hätte. Eine umfassende Analyse aller Privatisierungen im VK aus dem Jahre 2004 kam zu dem Schluss:

> „Diese Ergebnisse bestätigen die generellen Schlussfolgerungen früherer Studien, dass ...Privatisierungen per se keine sichtbaren Auswirkungen haben…. Ich habe keine ausreichende statistische Makro- oder Mikroevidenz dafür gefunden, dass Output, Arbeit, Kapital und totale Faktorproduktivität im VK als Folge des Eigentümerwechsels im Zuge der Privatisierung im Vergleich zum langfristigen Trend gestiegen wären.“ [11]



Fakten aus den Entwicklungsländern legen die gleichen Schlussfolgerungen nahe. Eine 2005 von der Weltbank durchgeführte weltweite Bewertung[12] der Wasser- und Elektrizitätswirtschaft, der Bahn und der Telekommunikationsdienste ist (zumindestens für die beiden ersten Sektoren) zu dem folgenden Ergebnis gekommen:

> „Die ökonometrischen Beweise für die Relevanz der Eigentumsverhältnisse lassen generell den Schluss zu, dass es keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen der Effizienz öffentlicher und privater Anbieter gibt ... Für Versorgungsbetriebe scheint zu gelten, dass die Eigentumsverhältnisse allgemein nicht so relevant sind, wie oft behauptet wird. Die meisten länderübergreifenden Studien zu Versorgungsunternehmen finden keine statistisch signifikanten Unterschiede in der Effizienzbewertung öffentlicher und privater Anbieter."

Eine 2009 von der Weltbank durchgeführte Bewertung der Privatisierungen in den früheren kommunistischen Ländern (Transitionsländer) hat die Auswirkungen der Privatisierungen in Mittel- und Osteuropa, der früheren Sowjetunion und auch in China überprüft. Die Weltbank hat hierzu 17 Studien analysiert, in denen es um die totale Faktorproduktivität ging, sowie 10 Studien zum Thema Rentabilität. Sie kam zu dem Schluss, dass „die wichtigste politische Erkenntnis unserer Untersuchung darin besteht, dass Privatisierungen per se keine Garantie für eine bessere Performance sind", obwohl Privatisierungen für ausländische Unternehmen anscheinend eine allgemein positive Wirkung gehabt haben.[13]

Einige der Bewertungen kommen zu dem Schluss, dass Privatisierungen eine systematisch positive Auswirkung auf die Performance haben, aber diese fallen zahlenmäßig kaum ins Gewicht und überzeugen inhaltlich nicht. So hat zum Beispiel eine 2011 von dem schwedischen Institut IFN durchgeführte Bewertung internationaler Artikel behauptet, dass es Belege dafür gebe, dass Outsourcing im öffentlichen Sektor generell Kosten senke ohne Einschränkungen der Qualität. Diese Bewertung selbst ist aber schon begrenzt, da sie sich lediglich auf 30 Studien bezieht und die Hälfte davon in den 1980er und 1990er Jahren veröffentlicht wurde; die seit 2000 durchgeführten Studien werden kaum berücksichtigt. So werden zum Beispiel die Arbeiten von Bel und Warner und Lundahls Meta-Review zum Strafvollzug nicht berücksichtigt (siehe unten), und Studien über den öffentlichen Verkehr sowie die Wasser- und Stromversorgung werden überhaupt nicht erwähnt. [14]

Eine Studie aus dem Jahr 2013, die die Auswirkungen organisatorischer Veränderungen und Privatisierungen auf die Leistung staatlicher Unternehmen anhand von Daten iranischer Firmen zwischen 1998 und 2006 untersucht hat, konnte keine Verbesserungen bei Profitabilität, Effektivität und Effizienz feststellen. Der Verschuldungsgrad der Unternehmen nahm ebenfalls zu. [15]

Es gibt mehrere Studien aus jüngster Zeit, die die Auswirkungen des New Public Managements untersucht und festgestellt haben, dass Wettbewerb allein für die Verbesserung der Effizienz nicht effektiv ist. Damit ist vielen Argumenten für die Vermarktlichung öffentlicher Dienste der Wind aus den Segeln genommen. Es wird immer mehr Wert auf eine verantwortungspflichtige Führung, vertragsrechtliche Einzelheiten und Überwachungssysteme, die Anerkennung zahlreicher wichtiger Aspekte öffentlicher Dienste und eine Regierung gelegt, die sich einem Ethos des öffentlichen Sektors verpflichtet fühlt.

Sektoren

Die Ergebnisse von Studien über spezifische Sektoren zeigen das gleiche Bild: Die Faktenlage unterstützt die Annahme einer höheren Effizienz des privaten Sektors in keiner Weise. Selbst wenn einige einzelne Studien Belege für Kosteneinsparungen oder mehr Effizienz in privaten Unternehmen finden, steht dem die deutlich größere Zahl der Studien entgegen, die keinerlei Unterschiede oder eine größere Effizienz des öffentlichen Sektors feststellen.

ELEKTRIZITÄT

Es gibt den weit verbreiteten Glauben, dass der private Sektor bei der Elektrizitätserzeugung und auch in anderen Bereichen grundsätzlich effizienter ist als der öffentliche Sektor. Diese Glaube wird durch die Faktenlage in keiner Weise bestätigt. Die empirischen Nachweise beinhalten eine von Pollitt 1995 durchgeführte globale Studie, die Dutzende öffentliche und private Betriebe der Elektrizitätswirtschaft überall auf der Welt miteinander vergleicht und keine signifikanten systematischen Unterschiede zwischen öffentlichen und privaten Unternehmen im Hinblick auf die Effizienz feststellen kann.[16]

Eine 2013 durchgeführte Studie über die Produktivität von Elektrizitätsgesellschaften in 20 EU-Ländern ergab gemischte Ergebnisse zum Verhältnis öffentlicher zu privaten Unternehmen und kam zu dem Schluss, dass „es keine eindeutige Zuordnung der totalen Faktorproduktivität zu Unternehmen in privatem oder öffentlichem Eigentum gibt." [17]

Insofern die Effizienz in den Preisen zum Tragen kommt, haben die meisten internationalen Studien festgestellt, dass eine Stromerzeugung in privater Hand für die Kunden mit *höheren* Preisen verbunden ist. Eine Studie für die OECD-Länder aus dem Jahre 2000 hat festgestellt, dass die Privatisierung mit Preissteigerungen verbunden ist. Eine Studie aus dem Jahre 2010 über Reformen in der Elektrizitätswirtschaft in den OECD-Ländern belegt, dass „die vollständige Privatisierung von Stromerzeugungsunternehmen Preise zur Folge hat, die um 23,1 Prozent *höher* waren als im Falle von Unternehmen, die vollständig in öffentlicher Hand waren."

Eine 2013 durchgeführte Studie über die Strompreise in 15 westeuropäischen Ländern über einen Zeitraum von 30 Jahren stellte fest, dass „nach der Berücksichtigung aller anderen Faktoren gilt, dass Stromunternehmen in *öffentlicher Hand* gleichbedeutend sind mit niedrigeren Strompreisen nach Steuern für Privatkunden". 2007 wurde eine Studie für 83 Länder durchgeführt, die zu dem Schluss kam, dass die Privatisierung zu Preissenkungen für Industriekunden in den entwickelten Ländern geführt hat, dass die Privathaushalte in Asien und in Mittel- und Osteuropa jedoch *höhere* Preise zahlen müssen. Ansonsten wurden keine signifikanten Unterschiede festgestellt. [18]

Ähnliche Ergebnisse wurden für die Entwicklungsländer ermittelt. Eine 2008 erstellte Studie über Elektrizitätsunternehmen in Afrika fand heraus, dass der Grad der Effizienz in der Region weitgehend unabhängig vom Ausmaß der vertikalen Integration oder vom Vorhandensein eines privaten Unternehmens ist. Dies bestätigte die Ergebnisse einer Studie aus dem Jahre 2002 über Entwicklungsländer mit der Erkenntnis, dass die Auswirkungen der Privatisierung allein statistisch insignifikant waren, wenn es um Fragen der Effizienz ging; die einzige Ausnahme waren hier Kapazitätsauslastungen. [19]

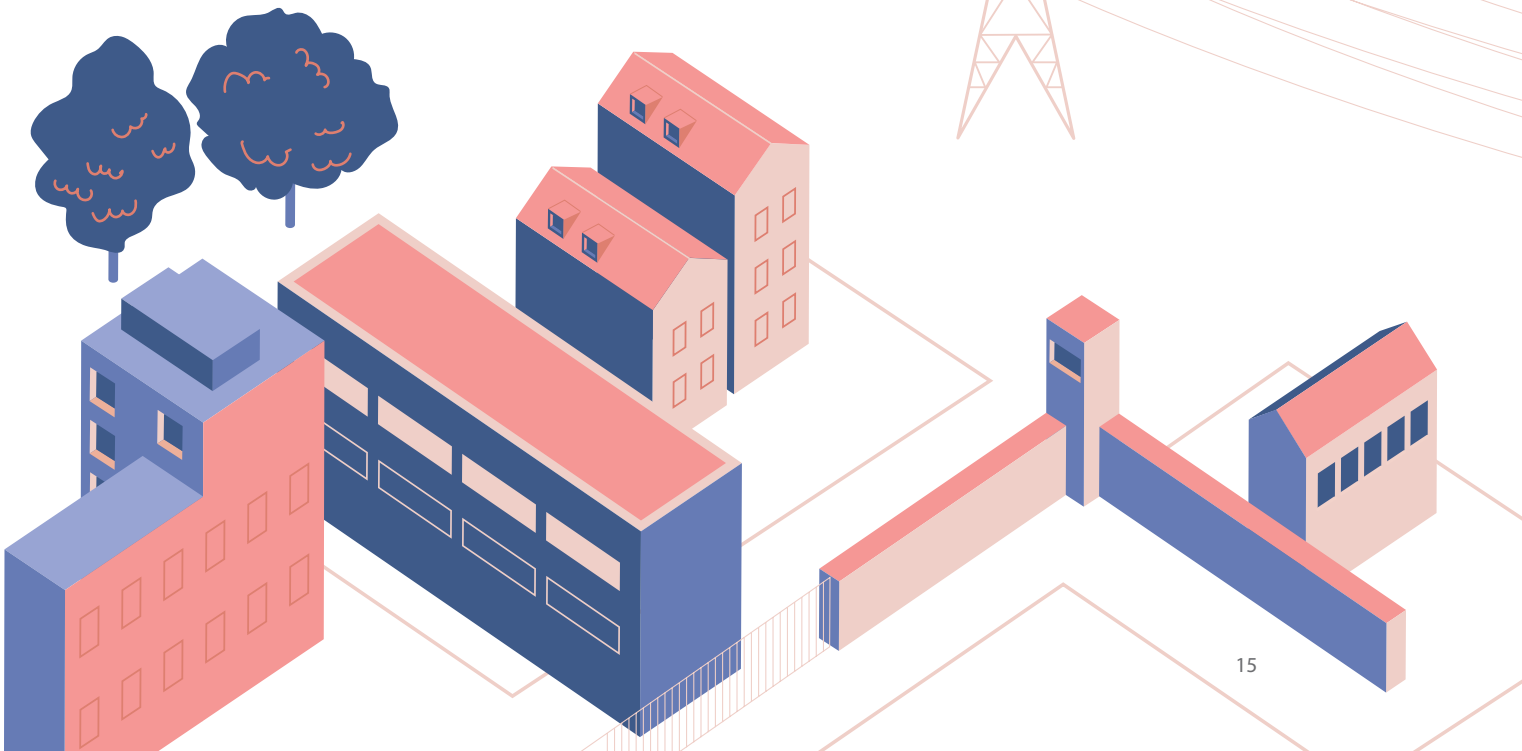
Eine globale Bewertung der Evidenzbasis für den Versorgungssektor, durchgeführt von der Weltbank 2005, kommt zu dem Ergebnis:

„Für Versorgungsbetriebe gilt, dass die Eigentumsverhältnisse generell nicht so wichtig sind, wie oft unterstellt wird. Die meisten länderübergreifenden Studien zu Versorgungsunternehmen finden keine statistisch signifikanten Unterschiede in der Effizienzbewertung öffentlicher und privater Anbieter."

Eine komplexere Studie der PPIAF, ein von der Weltbank verwalteter Trust, der die Bedingungen private Beteiligungen an Infrastrukturen in Entwicklungsländern verbessert, kam 2009 zu dem Schluss, dass private Stromerzeuger tendenziell bereit sind, Arbeitsplätze abzubauen, um auf diese Weise Produktivitätszuwächse zu erzielen. Die Studie fand aber keinerlei Belege dafür, dass Betriebe in irgendeiner Weise profitieren würden, z.B. durch höhere Investitionen. Tatsächlich ließ sich belegen, dass es sowohl zu Preiserhöhungen als auch einem zahlenmäßigen Rückgang der mit Strom versorgten Haushalte kam. Gewinne aus der Produktivitätssteigerung wurden als höhere Kapitalrenditen an die Eigentümer verteilt. [20]

In der Elektrizitätswirtschaft zeigt sich, dass der Prozess der eigentumsrechtlichen Entflechtung einhergeht mit einem Verlust der Kosteneinsparungen infolge der vertikalen Integration. Eine Studie aus dem Jahre 2012 stellt fest, dass allein dieses „Unbundling" zu einem Effizienzverlust in diesem Sektor insgesamt von 2-8% in Europa und 20% in den USA führt.[21]

Eine 2017 erstellte Studie, die einen in den Jahren 1990–2013 erhobenen Panel-Datensatz aus 17 aufstrebenden asiatischen Volkswirtschaften auswertet, kam zu dem Ergebnis, dass Reformen in der Elektrizitätswirtschaft im Ergebnis zu Spannungen zwischen wirtschaftlichem Wachstum und sozialen Transferleistungen geführt haben. Regulierungsmaßnahmen „begrenzen die Auswirkungen von Maßnahmen wie die Privatisierung der Verteilungsunternehmen auf das Wirtschaftswachstum und wirken sich positiv auf soziökonomische und Gemeinwohlindikatoren aus". Die Privatisierung von Verteilungsunternehmen hat aber positive Auswirkungen auf das Wirtschaftswachstum und negative auf Gemeinwohlindikatoren. Dies wiederum führt oft zu höheren Verbraucherpreisen. [22]



GESUNDHEITSVERSORGUNG

Die mit internationalen Studien und auch einzelnen Länderstudien belegten Zahlen zeigen eindeutig, dass öffentliche Leistungserbringer in der Gesundheitsversorgung einen höheren Grad an technischer Effizienz aufweisen als der private Sektor. Das öffentliche Gesundheitswesen ist ebenfalls deutlich effektiver als die private Konkurrenz, wenn es konkret um die Verbesserung der Gesundheit geht, darin eingeschlossen sind eine höhere Lebenserwartung und eine niedrigere Säuglingssterblichkeit.

Gesundheitssysteme, die auf der Versorgung durch den öffentlichen Sektor beruhen, sind wesentlich effizienter und effektiver als Systeme, in denen diese Leistungen von privaten Anbietern übernommen werden. Das liegt zum Teil daran, dass die öffentlichen Dienste eine universelle Versorgung leisten und auf diese Weise Größenvorteile nutzen können. Die Ineffizienz und Ineffektivität der Ausgaben für die private Gesundheitsversorgung wird deutlich, wenn man die Leistungskennziffern der USA mit denen Belgiens und Kubas vergleicht. In allen Fällen erreichen die öffentlichen Ausgaben für die Gesundheitsversorgung etwa die gleiche Höhe, dazu geben die USA noch mehr als 9% ihres BIP für die private Gesundheitsversorgung aus. Diese gewaltigen Extraausgaben haben jedoch nicht den geringsten Nutzen - die gesundheitliche Wirkungsrelevanz ist vielmehr signifikant geringer als in Belgien und Kuba.

Die Verschwendung in der privaten Gesundheitsversorgung ist nicht nur auf dessen Selektivität zurückzuführen, sondern auch durch zu hohe Verwaltungskosten und unnötige Behandlungen zu erklären. Ein Bericht des Institute of Medicine über das Gesundheitswesen in den USA stellt fest:

	Öffentliche Ausgaben für das Gesundheitswesen (% BIP))	Private Ausgaben für das Gesundheitswesen (% BIP)	Lebenserwartung bei der Geburt (2016)	Säuglingssterblichkeit (2017)	BNE pro Kopf US$ (2017)
USA	8.29	9.10	78.69	5.70	53129
Belgien	8.17	2.71	80.99	3.10	46079
Kuba	9.72	0.91	79.74	4.10	6445 (2015)

Quellen: OECD, Weltbank

„30 Cent jedes für medizinische Behandlung ausgegebenen Dollars gehen für unnötige Gesundheitsleistungen, falsche Abrechnungen, Betrügereien und sonstige Formen der Verschwendung drauf." Diese jährlich 750 Milliarden Dollar ohne reale Gegenleistung sind mehr als der Pentagon-Haushalt und würden ausreichen, alle Amerikaner zu versorgen, die keine Krankenversicherung haben ... Der größte Teil dieser verwendeten Beträge wird für nicht erforderliche Leistungen ($210 Milliarden jährlich), übermäßige Verwaltungskosten ($190 Milliarden) und unwirksame medizinische Behandlungen ($130 Milliarden) ausgegeben. Wiederholte Darmspiegelungen, zu frühe Röntgenaufnahmen bei Rückenschmerzen und Hirnscans von Patienten, die erst vor kurzem ein CT bekommen haben oder nicht brauchen, sind Beispiele für die Verschwendung im Gesundheitswesen".[23]

Höhere *öffentliche* Ausgaben für das Gesundheitssystem führen zu einem besseren medizinischen Nutzen. Höhere private Ausgaben für die Gesundheitsversorgung haben jedoch den gegenteiligen Effekt - da sie medizinische Behandlungen verteuern. Eine aktuelle Analyse von 163 Ländern hat gezeigt, dass höhere öffentliche Ausgaben für das Gesundheitswesen eindeutig mit einer geringeren Säuglingssterblichkeit korreliert sind, während höhere private Ausgaben eher zu einem Anstieg dieser Todesfälle führen. [24]

Ein Bericht für die Weltgesundheitsorganisation (WTO) aus dem Jahre 2010 hat global die Vergleiche zwischen der technischen Effizienz öffentlicher und privater Gesundheitsdienstleister analysiert. Die größte Studie war ein systematischer Überblick über 317 Studien, die zu dem Schluss gekommen sind, dass:

„die öffentliche Gesundheitsversorgung potenziell effizienter als die private ist .... Zusammenfassende Statistiken haben gezeigt, dass der durchschnittliche Effizienzgrad gewinnorientierter Krankenhäuser bei 80,1%, gemeinnütziger Häuser bei 82,5% und öffentlicher Krankenanstalten bei 88,1% liegt." [25]

Eine Beurteilung der Effizienz der Gesundheitsversorgung in Entwicklungsländern hat eine Reihe von Forschungsstudien überprüft, darunter Fallstudien, Metaanalysen, Reviews, Fallkontrollstudien und NGO-Berichte aus Ländern in Südasien, Ostasien, der Pazifikregion, dem südlichen Afrika und Lateinamerika. Im Ergebnis waren keine Nachweise dafür zu finden, dass der private Gesundheitssektor technisch effizienter oder effektiver arbeitet als öffentliche Gesundheitsdienstleister:

„Die Studien, die in dieser systematischen Bewertung evaluiert wurden, unterstützen nicht die Behauptung, dass der private Sektor für gewöhnlich effizienter, verantwortungsvoller oder medizinisch effektiver arbeitet als der öffentliche Sektor." [26]

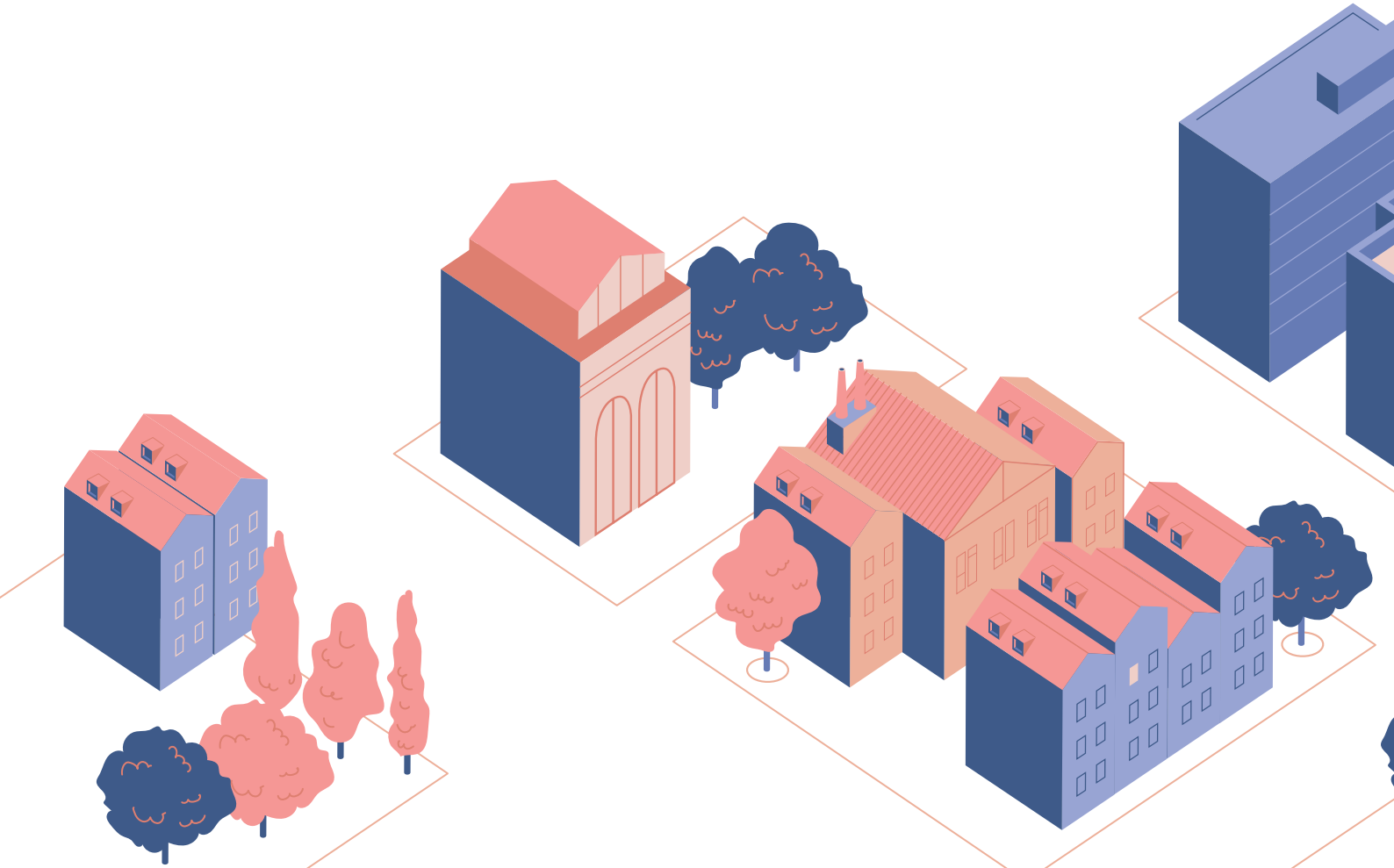
Eine Bewertung von 33 Studien des staatlichen Gesundheitssystems im VK hat die Faktenlage in den Bereichen Dienstleistungs-Outsourcing (Gebäudereinigung, Gebäudemanagement) sowie ausgelagerte Dienstleistungen wie Bereitschaftsdienste, Behandlungszentren, klinischer Dienste und IT überprüft. Dabei wurden negative Auswirkungen auf die Dienstleistungsqualität in 18 Fällen festgestellt, nur in 4 Fällen waren die Folgen als positiv zu bewerten. Die Studie kam zu dem Schluss:

„Ein großer Teil der Tatsachen belegt die negativen Aspekte einer Einführung wettbewerblicher Prinzipien in die Gesundheitsversorgung, oder die Ergebnisse sind nicht eindeutig ...

insgesamt gibt es nicht genügend Nachweise für die Behauptung, dass Outsourcing zu einer qualitativ besseren Patientenversorgung führt“ [27]

Techniken des „New Public Management“ (NPM) einschließlich Outsourcing haben in Spanien nicht zu einer höheren Effizienz geführt. Eine Studie über NPM in Madrider Krankenhäusern hat die Anzahl der Krankenhausbetten, der Ärzte und Krankenschwestern und -pfleger als Input-Faktoren und die Entlassungen aus dem Krankenhaus sowie die Zahl der ambulanten Besuche als Output-Faktoren betrachtet (ebenfalls die Todesfälle im Krankenhaus und die erneute Einweisung von Patienten als unerwünschte oder negative Outputs). Schlussfolgerung: „Wir finden keine Beweise dafür, dass NPM-Krankenhäuser effizienter arbeiten als Häuser mit traditionellen Steuerungsmodellen ... es gibt keine Unterschiede bei der technischen Effizienz zwischen traditionell geleiteten Krankenhäusern und denjenigen, die neue Managementformen eingeführt haben.“ [28]

Eine umfassende Studie der Auswirkungen der Privatisierung auf alle Formen von Sozialdiensten in Schweden konnte keine Evidenzen für Verbesserungen der Effizienz oder Qualität finden. Die Studie bezog sich auf alle größeren Sozialbereiche: vorschulische Erziehung, Schule, Betreuung von Einzelpersonen und Familien, Gesundheitsversorgung, Arbeitsmarktpolitik und Altenpflege sowie Betreuung von Menschen mit Behinderungen. Die Studie kam zu dem Schluss, dass: „es bemerkenswerte Wissensdefizite zu den Auswirkungen des Wettbewerbsprinzips im schwedischen Sozialstaat gibt. Auf der Grundlage vorhandener Forschungsergebnisse ist es nicht möglich, einen Beweis dafür zu finden, dass die Reform des öffentlichen Sektors tatsächlich zu den deutlichen Qualitäts- und Effizienzgewinnen geführt hätte, die angestrebt wurden». [29]

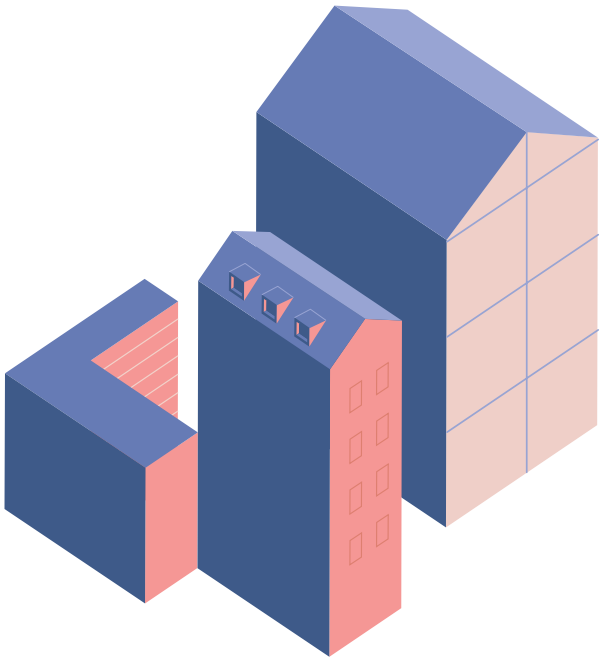


Eine 2016 erstellte Übersicht über jüngste Gesundheitsreformen in europäischen Krankenhäusern hat festgestellt, dass die oftmals durchgeführten Reformen der Krankenhausfinanzierung oder Privatisierungen meistens nicht zu einer besseren Behandlung oder geringeren Kosten geführt haben. Diagnosebezogene Fallpauschalen, die die Behandlungskosten einer bestimmten Erkrankung festsetzen, können die Liegezeiten der Patienten in den Krankenhäusern zwar verkürzen, führen aber selten zu Kosteneinsparungen insgesamt. Die Übersicht kam zu dem Ergebnis, dass gewinnorientierte Krankenhäuser in Europa und den USA grundsätzlich mit höheren Gewinnspannen rechnen, um Dividenden an die Aktionäre auszahlen zu können. [30]

Bei der Vorbereitung des Affordable Care Acts aus dem Jahre 2010 (Obamacare) fand eine US-Studie über bundesstaatlich qualifizierte Gesundheitszentren (FQHC) oder vergleichbare Gesundheitseinrichtungen, die Medicaid-Patienten oder unversicherte Patienten behandelten, und über private Gesundheitsdienstleister heraus, dass die FQHC bei Qualitätsmaßnahmen für chronisch kranke Patienten oder Patienten mit sozioökonomischer Benachteiligung genauso gute oder sogar bessere Ergebnisse erzielten wie die Privaten. Ärzte, die in den bundesstaatlich qualifizierten oder vergleichbaren Gesundheitszentren arbeiteten, hielten sich tendenziell eher an Leitlinien besonders im Falle der Behandlung chronischer Erkrankungen als Ärzte in privaten Praxen. [31]

Mehrere aktuelle Studien haben gezeigt, dass die Einführung der Wahlfreiheit in Gesundheitssystemen zu mehr Ungleichheit und Problemen des Zugangs zur Gesundheitsversorgung für Menschen in niedrigen Einkommensgruppen führt. In Schweden wurde mit der Reform der Primärversorgung 2012 eine Ergänzung zum Gesundheits- und medizinischen Dienstleistungsgesetz von 2010 eingeführt – dieses Gesetz sorgt dafür, dass alle in Schweden lebenden Menschen Zugang zu einer hochwertigen Gesundheitsversorgung haben. Bezirke, Landkreise und Gemeinden mussten die Bürger selbst entscheiden lassen, zu welchem Primärversorger sie gehen wollen, und privaten Primärversogern musste die Möglichkeit gegeben werden, Praxen zu eröffnen. Das Ziel der Reform war zwar die Verbesserung der Wahlfreiheit für die Patienten, aber im Ergebnis war es eher so, dass sich die Gesundheitsdienstleister die Patienten ausgesucht haben und nicht die Patienten nach eigenem Ermessen ihren Arzt. Das Gesetz hat das Gleichheitsziel bei der primären Gesundheitsversorgung nicht erreicht, obwohl dies das Ziel des Gesundheits- und medizinischen Dienstleistungsgesetzes war. [32]

Auch in Japan gibt es ein öffentliches und ein privates Gesundheitssystem. Eine universelle Gesundheitsversorgung wird durch eine gesetzlich vorgeschriebene Krankenversicherung und staatliche Hilfen sichergestellt, gleichwohl kann es für einkommensschwache Menschen schwierig werden, eine adäquate gesundheitliche Versorgung zu erhalten. Reformen des Gesundheitssystems haben dazu geführt, dass es immer mehr private Gesundheitsdienstleister gibt und die öffentliche Gesundheitsversorgung auf dem Rückzug ist. Die Auswirkungen dieser Veränderungen auf einkommensschwache Bevölkerungsgruppen haben es mit sich gebracht, dass für sie der Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen immer schwieriger wird, da sie sich die Versicherungsbeiträge und die Honorare nicht leisten können. [33]



ABFALLENTSORGUNG

Sowohl internationale als auch länderspezifische Studien der Abfallentsorgung haben festgestellt, dass es keine signifikanten Unterschiede zwischen den Kosten einer öffentlichen und privaten Entsorgungswirtschaft gibt, wenn die Rahmenbedingungen vergleichbar sind.

Ein internationale Analyse 27 empirischer Studien zur vergleichenden Effizienz in der Abfallwirtschaft (und der Wasserwirtschaft) in unterschiedlichen Ländern kam zu dem Schluss, dass die „private Erbringung kommunaler Dienstleistungen nicht grundsätzlich preisgünstiger ist als die Erbringung durch den öffentlichen Sektor".[34]

Studien in einzelnen Ländern sind zu den gleichen Ergebnissen gekommen.

Eine 2013 durchgeführte Studie in der französischsprachigen belgischen Wallonie erklärt lapidar: „öffentliche Betreiber arbeiten nicht schlechter als private Unternehmen." Die Studie stellt fest, dass die direkte Leistungserbringung sowohl für interkommunale Dienste wie auch für Dienste innerhalb einer einzigen Kommune durch öffentliche Anbieter preiswerter ist als im Falle privater Anbieter.[35]

In Spanien kamen zwischen 2008 und 2013 durchgeführte Studien zu dem Ergebnis, dass die öffentlich erbrachten Dienste preiswerter sind als vergleichbare Dienstleistungen privater Unternehmen. Eine Analyse der Kosten für die Straßenreinigung und die Müllabfuhr in spanischen Gemeinden mit mehr als 50.000 Einwohnern stellt fest:

> „Es gibt keinen Unterschied zwischen der Ineffizienz in Kommunen, die direkt durch Stadträte verwaltet werden, und Gemeinden, in denen diese Aufgabe an private Unternehmen delegiert wurde." [36]

Eine weitere Studie über kleine und mittlere Kommunalbehörden stellte fest, dass:

> „die Erbringung öffentlicher Dienstleistungen durch ein öffentliches Unternehmen der Provinzen oder der Kommunen das Managementmodell mit den geringsten Entsorgungskosten darstellt ... selbst die direkte Leistungserbringung durch die Kommunen verursacht geringere Kosten als die Vergabe an eine Fremdfirma." [37]

In Italien hat eine 2009 veröffentlichte umfangreiche Studie einen Kostenvergleich zwischen direkt erbrachten kommunalen Diensten, interkommunaler Zusammenarbeit, ÖPP und privaten Unternehmen angestellt und herausgefunden, dass die Kosten durch unterschiedliche Sammelsysteme (Mülltrennung oder nicht) sowie die Größe des versorgten Gebietes beeinflusst werden, jedoch gab es nur geringfügige Unterschiede zwischen öffentlich und privat:

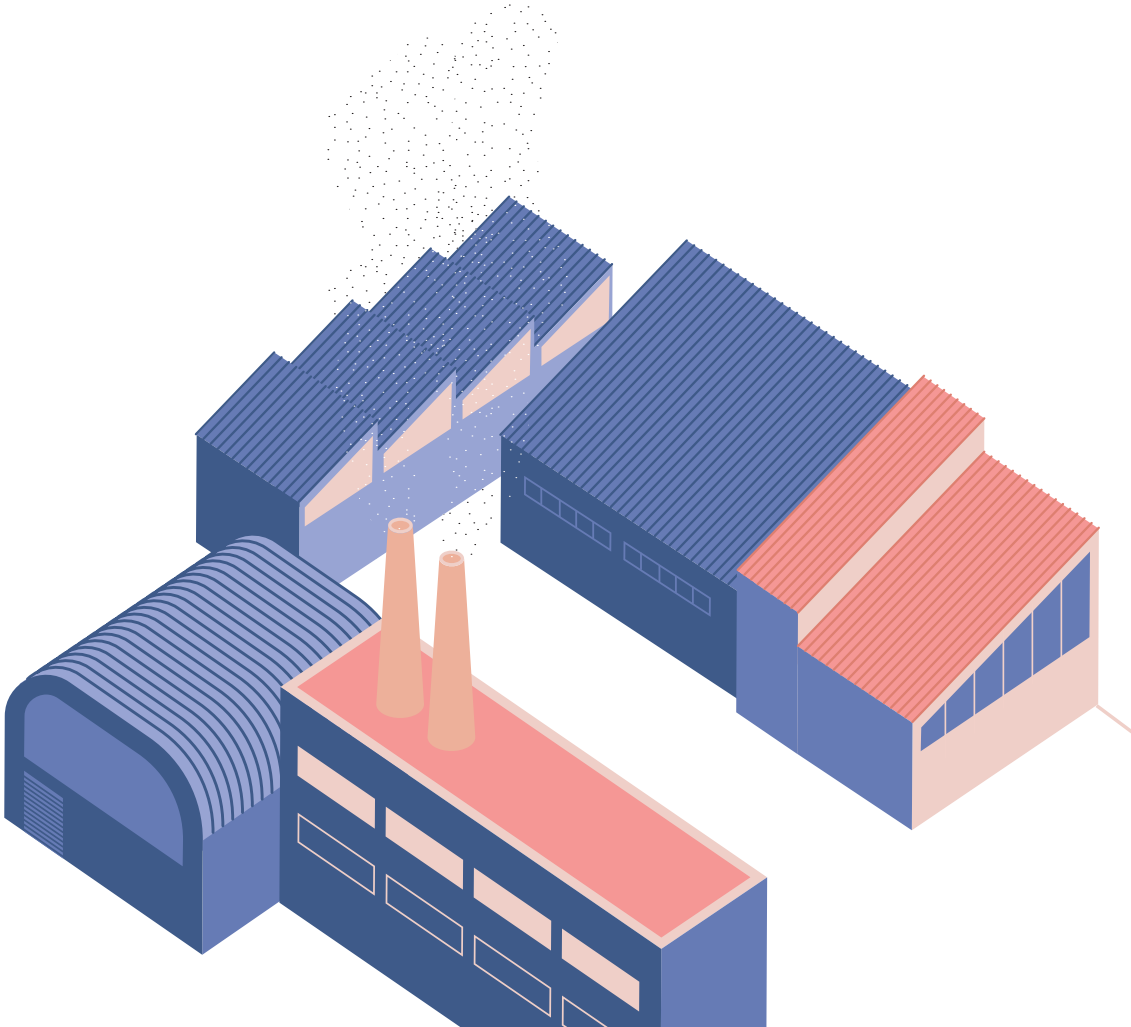
„Es lässt sich keine signifikante Korrelation zwischen den Kategorien nachweisen. Damit können wir eine Abhängigkeit der Kosten von der Art des Managements oder von der Zuführung privaten Kapitals in die Dienstleistungsunternehmen ausschließen". [38]

In den Niederlanden kam eine umfangreiche Studie, die zwischen 1998 und 2010 auf Grundlage von Daten aus allen Gemeinden durchgeführt wurde, zu dem Schluss, dass die scheinbar geringeren Kosten der privaten Dienstleistungserbringung nicht stichhaltig sind, wenn weitere Faktoren mit berücksichtigt werden:

„die Kostenvorteile für private Unternehmen werden deutlich geringer und sind nicht mehr signifikant, wenn kommunale feste Effekte mit einbezogen werden." [39]

In Schweden legen Regierungsdaten die Erkenntnis nahe, dass die Kosten der privaten Abfallentsorgung um 25% geringer sind als bei einer Entsorgung durch die Kommunen. Nach Ausschluss von Selektivitätseffekten seitens der Unternehmen und Gemeinden und weniger anspruchsvollerer Sammelbezirke gilt aber: „Die öffentliche Müllabfuhr war im Durchschnitt 6% preiswerter als die Entsorgung durch Privatfirmen". Der einzige Vorteil der privaten Unternehmer bestand darin, dass sie beim Materialeinkauf im Vorteil sind und z.B. für die Kommunalfahrzeuge 10-15% weniger bezahlen [40]

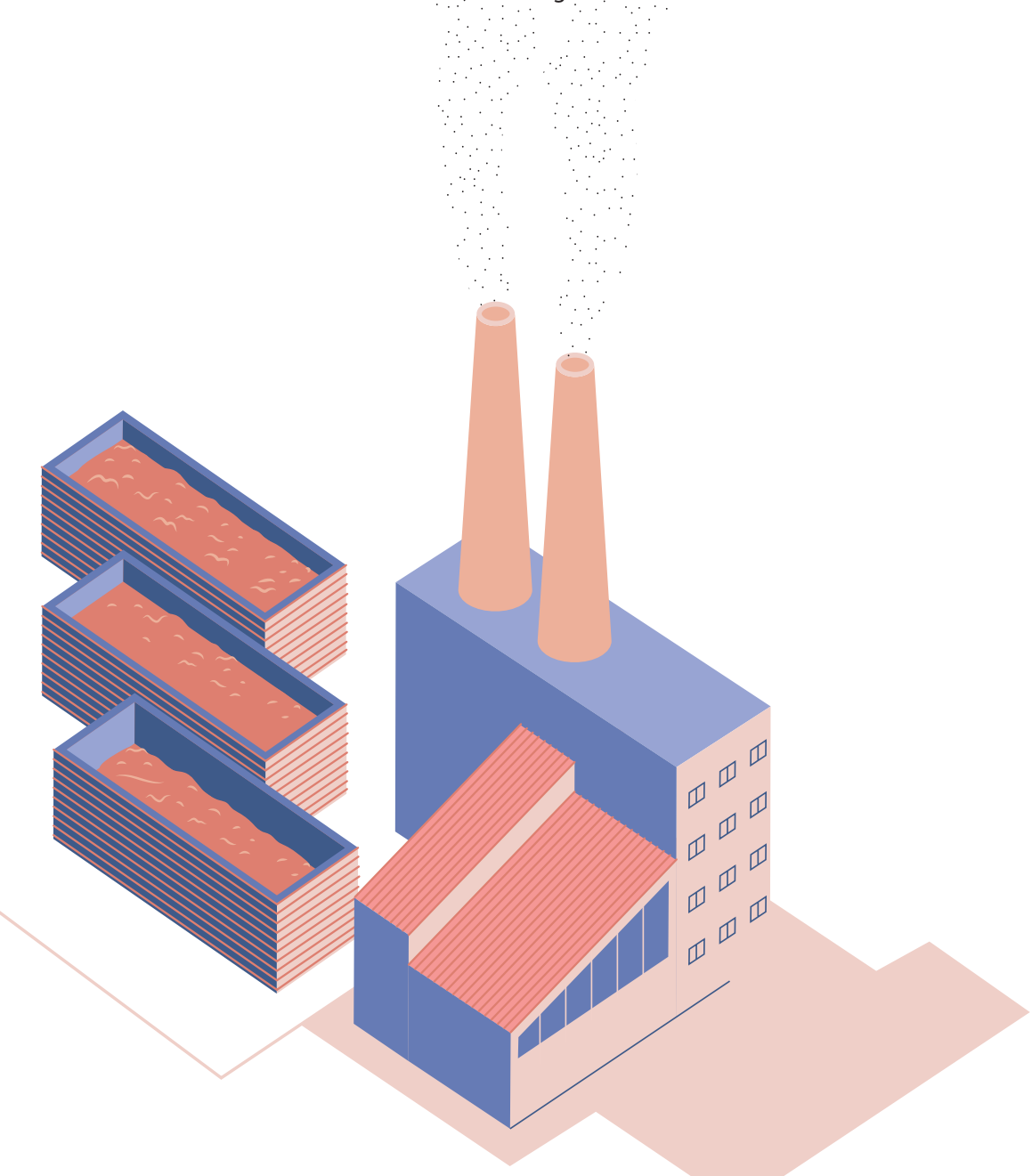
Für das VK zeigen die Zahlen für die Kosten 2010, dass die durchschnittlichen Netto-Gesamtkosten für die Abfallentsorgung in Gemeinden geringfügig niedriger sind (ca. 3%), die diese Aufgabe mit Eigenbetrieben leisten. Diese Daten berücksichtigen Transaktionskosten, Investitionsaufwand und



Einnahmen. Kommunen, die diese Dienstleistungen an Fremdfirmen vergeben, haben auf den ersten Blick geringere laufende Kosten, aber sie:

- beschäftigen nach wie vor Mitarbeiter, die 5% des Auftragswertes kosten, um die Dienstleistung zu kontrollieren;
- und zahlen nach wie vor einen großen Teil der Investitionen, so dass die Kapitalkosten lediglich halbiert und nicht vollständig auf die Auftragnehmer übertragen werden; und
- es entsteht ein Einkommensverlust in Höhe von über 7% der Kosten für diese Dienstleistung. [41]

In Japan zeigen die Rohdaten im Hinblick auf das Abfallvolumen pro Fahrzeug und Arbeitskraft, dass öffentliche Betriebe deutlich produktiver sind als private Anbieter. Dies ist aber größtenteils auf die Tatsache zurückzuführen, dass die privaten Unternehmen in erster Linie auf den kleinen Inseln und nicht in den Großstädten zum Einsatz kommen. Nach einer Bereinigung dieser Faktoren waren die Unterschiede nicht mehr signifikant. [42]



WASSERWIRTSCHAFT

In der Wasserwirtschaft bestätigen zahlreiche empirische Studien und Reviews die Auffassung, dass es keinen signifikanten Unterschied in der technischen Effizienz zwischen privaten und öffentlichen Betreibern gibt. Zu diesen Erkenntnissen kommen sowohl internationale als auch nationale Studien.

Eine 2008 durchgeführte systematische Bewertung der weltweit verfügbaren Literatur zu allen Aspekten der Effizienz der Wasserversorgung kam einfach zu dem Schluss, dass:

> „es keine belastbaren Fakten gibt, die auf einen kausalen Zusammenhang zwischen Eigentumsverhältnissen und Effizienz hinweisen." [43]

Eine andere internationale Bewertung, veröffentlicht 2010, die 27 empirische Studien über einen Effizienzvergleich in der Wasser- und Entsorgungswirtschaft überprüft hat, stellt fest:

> „die private Erbringung kommunaler Dienstleistungen ist nicht grundsätzlich kostengünstiger als von der öffentlichen Hand übernommene Dienste". [44]

Eine umfassende Studie über die Wasserwirtschaft in Frankreich, wo etwa drei Viertel der Wasserversorgung durch den Privatsektor im Rahmen von Konzessionen oder Leasingverträgen übernommen werden, fand 2004 heraus, dass der Preis für Wasserdienstleistungen durch Privatunternehmen bei Berücksichtigung aller Faktoren um 16,6% höher ist als dort, wo die Gemeinden diese Aufgabe übernehmen.[45]

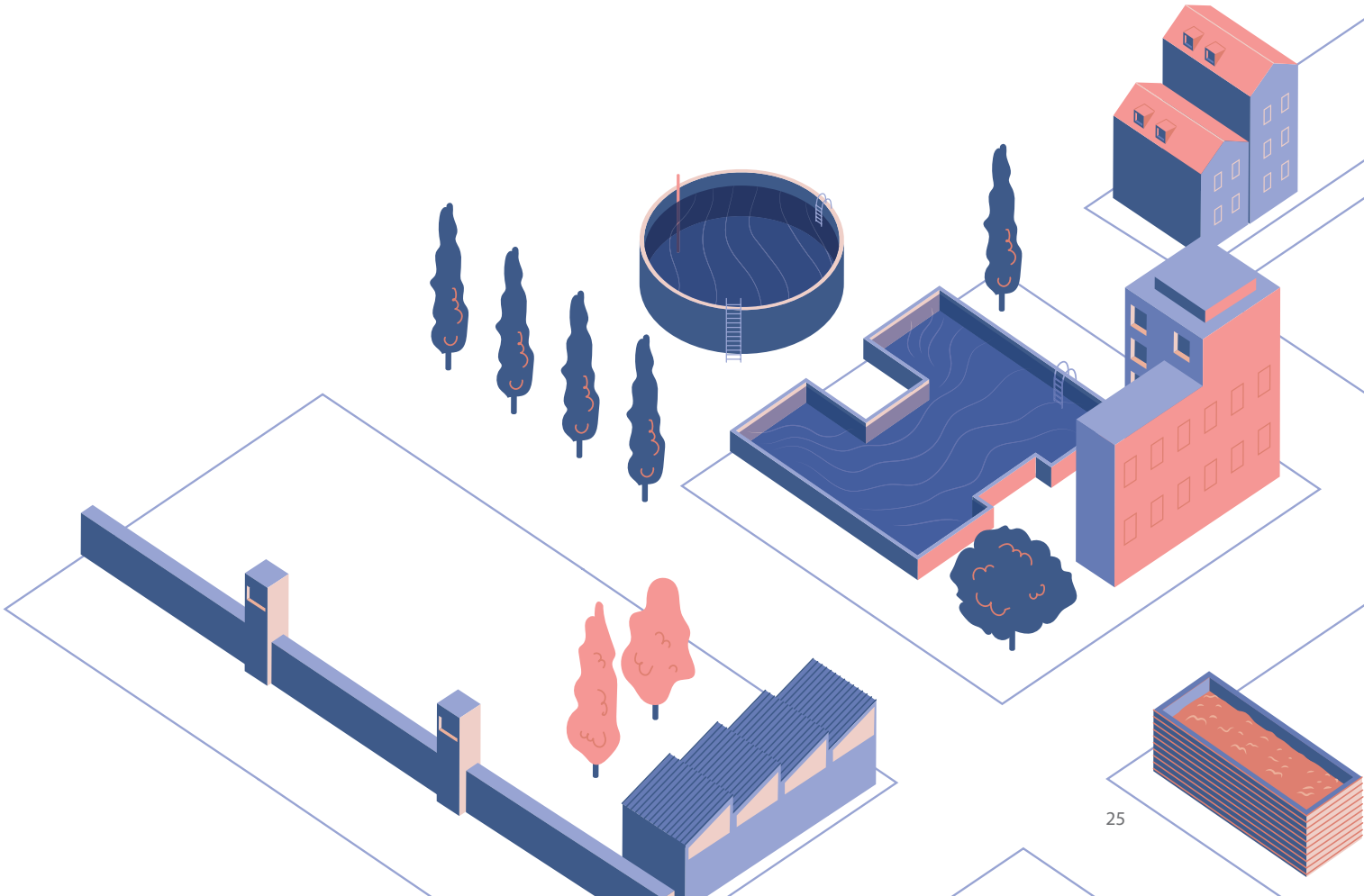
Eine Reihe von Studien im VK hat festgestellt, dass es seit der Privatisierung nicht zu signifikanten Verbesserungen der Produktivität gekommen ist. Ein Bericht aus dem Jahre 2007 kommt zu dem Schluss:

> „Nach der Privatisierung ist die Produktivität nicht gestiegen ... tatsächlich war die durchschnittliche Effizienz im Jahre 2000 geringfügig niedriger als zum Zeitpunkt der Privatisierung [im Jahre 1989]." [46]

Die Faktenlage in den Entwicklungsländern zeigt dasselbe Gesamtbild. Eine Übersichtsarbeit der Weltbank aus dem Jahre 2005, die Studien über die Wasserwirtschaft weltweit bewertet, kommt zu dem Ergebnis, dass „die ökonometrische Evidenz für die Relevanz der Eigentumsverhältnisse den Schluss erlaubt, dass es generell keinen statistisch relevanten Unterschied zwischen der Effizienz öffentlicher und privater Anbieter in diesem Sektor gibt". [47] In Afrika hat eine im Jahre 2004 von Kirkpatrick et al durchgeführte Studie über 110 afrikanische Wasserversorger, darunter 14 Privatunternehmen, keine signifikanten Kostenunterschiede zwischen öffentlichen und privaten Betreibern festgestellt.

In Lateinamerika geht aus einer 2004 durchgeführten Studie über ca. 4.000 Abwasser-Entsorgungseinrichtungen in Brasilien hervor, dass im Hinblick auf Schwankungen bei der Produktivität insgesamt keine signifikanten Unterschiede zwischen dem öffentlichen Sektor und der Privatwirtschaft gibt. Eine weitere, 2007 in Brasilien veröffentlichte Studie hat ebenfalls gezeigt, dass „es keine Belege dafür gibt, dass es zwischen privaten Unternehmen und öffentlichen Firmen im Hinblick auf ihre Effizienz deutliche Unterschiede gibt." Eine vom Brookings Institute 2004 veröffentlichte wissenschaftliche Arbeit hat auch die Anzahl der Anschlüsse an die Wasser- und Abwassersysteme in Städten in Argentinien, Bolivien und Brasilien untersucht und ist zu dem Ergebnis gekommen, dass „die Zahl der Anschlüsse offenbar nach der Privatisierung allgemein gestiegen ist, dass dieser Zuwachs aber im gleichen Grad auch in Städten zu verzeichnen ist, deren Wasserversorgung und Abwassersysteme nach wie vor in öffentlicher Hand sind."

2004 hat eine Erhebung der Asiatischen Entwicklungsbank in 18 asiatischen Städten auch zwei Städte miteinbezogen, die Konzessionen an die Privatwirtschaft vergeben haben - Manila und Jakarta. Diese privaten Unternehmen schnitten im Vergleich zu den meisten öffentlichen Wasserversorgern bei vier Indikatoren in den Bereichen Verfügbarkeit, Investitionen und Leckageverluste signifikant schlechter ab; bei sechs Indikatoren (Einheitsproduktionskosten, Prozentsatz der durch Einnahmen gedeckten Ausgaben, Kosten für die Verbraucher bei konstantem monatlichen Verbrauch, 24-h-Versorgung, Tarife, Anschlussgebühren) erreichen sie eine mittelmäßige, aber keine außergewöhnlich gute Performance; bei der effizienten Erhebung der Einnahmen und der Minimierung des Personaleinsatzes pro 1.000 Anschlüssen kommen die privat versorgten Städte auf relativ gute Ergebnisse.[48]



STRAFVOLLZUG

Eine 2009 durchgeführte Bewertung von 12 Vergleichsstudien über die Effizienz öffentlicher und privater Strafvollzugsanstalten stellte fest, dass etwa die Hälfte dieser Studien für private Gefängnisse einen Kostenvorteil ermittelt, während ein Viertel der Studien diesen Vorteil bei den öffentlichen Einrichtungen sieht. Die verbleibenden Studien konnten keinen Unterschied nachweisen. Im Durchschnitt brachten es die privat betriebenen Gefängnisse auf einen Kostenvorteil von 2,2% . Bei der Prüfung der Qualitätsvorteile ergaben die Ergebnisse für 45 verschiedene Indikatoren fast einen exakten Gleichstand von privaten und öffentlichen Einrichtungen. Die Unterschiede, die in den einzelnen Studien festgestellt wurden, waren so geringfügig, dass sie keine Entscheidung für das eine oder andere Modell gerechtfertigt hätten.

> „Die Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass privat betriebene Gefängnisse keinen eindeutigen Vor- oder Nachteil aufweisen" Kosteneinsparungen infolge der Privatisierung des Strafvollzugs sind nicht garantiert und scheinen nur minimal zu sein. Die ‚Haftqualität' ist in öffentlich und privat verwalteten Systemen vergleichbar, wobei Gefängnisse in öffentlicher Hand eine etwas bessere Bilanz bei der beruflichen Qualifikation haben und Beschwerden der Häftlinge seltener sind. [49]

Eine 2013 ausgeführte Studie über den privat konzessionierten Strafvollzug in Brasilien, Frankreich und den Vereinigten Staaten hat gezeigt, dass bei einem Vergleich mit staatlichen Gefängnissen durchaus unterschiedliche Ergebnisse festzustellen sind. Als wichtigste Erkenntnis ist die Bedeutung einer engen Zusammenarbeit der privaten Unternehmen mit staatlichen Aufsichtsbehörden zu nennen. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass der private Sektor nur dann die Probleme öffentlicher Dienste lösen kann, wenn das Personal vor Ort mit Aufsichtsbeamten zusammenarbeitet, Erfahrung mit dieser Art der Zusammenarbeit vorhanden ist und der Prozess extern überwacht wird. Das zeigt, dass der öffentliche Sektor immer noch eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass die Privatwirtschaft angemessene Leistungen erbringen kann. [50]

BUSVERKEHR

Die weitreichendste internationale Studie über den Busverkehr hat 73 Städte mit unterschiedlichen Busunternehmen auf allen Kontinenten untersucht - 29 aus der EU, drei aus Osteuropa, fünf aus Australien und Neuseeland, fünf aus Kanada, zehn aus den USA, drei aus Lateinamerika, zwei aus dem Nahen Osten, acht aus dem Fernen Osten, fünf aus Amerika und drei aus Japan.

Diese Studie konnte keine signifikanten Unterschiede in der Effizienz öffentlicher und privater Betreiber feststellen und kam außerdem zu der Erkenntnis, dass es effiziente Unternehmen auf allen Kontinenten gibt:

> „Statistische Tests zeigen keinerlei Signifikanz hinsichtlich eines Zusammenhangs zwischen Effizienz und Art des Unternehmens ... Die effizienten Städte ... verteilen sich über unterschiedliche Kontinente und Ausprägungen öffentlicher Verwaltungen (angelsächsisch, nordisch und bürokratisch), und es gibt keine Konzentration auf eine bestimmte Art von Betreiberunternehmen."

Die Studie fand ebenfalls heraus, dass die für die Effizienz bestimmenden Faktoren der Treibstoffeinsatz, die gefahrenen Bus-Kilometer und die Fahrgeschwindigkeit waren. [51]

In den USA hat eine Analyse von mehr als 400 Verkehrsbehörden über neun Jahre die Kosten pro Fahrzeugstunde öffentlicher Busunternehmen mit den Kosten des an externe Dienstleister ausgelagerten Busbetriebs verglichen. Die Studie berücksichtigte Selektivitätseffekte und auch die Frage, in welchem Maße Effizienzsteigerungen auf niedrigere Löhne im privaten Sektor zurückzuführen sind; obwohl nicht üblich, wurden auch Transaktionskosten bedacht. Zwar waren die privaten Betreiber im Durchschnitt 5,5% preiswerter als die öffentlichen Unternehmen, aber nach einer Bereinigung um die oben genannten Faktoren kam die Studie zu dem Ergebnis, dass es keinen statistisch signifikanten Unterschied bei den Kosten gab, der allein dem Fremdfirmeneinsatz geschuldet wäre. Die Studie stellte weiterhin niedrigere Löhne im Privatsektor fest, entsprechend einer Kostenverringerung von ca. 18,6%. [52]

Eine Studie über 72 Bus- und U-Bahn-Betreiber in Europa hat ergeben, dass die Unternehmen in öffentlicher Hand eine signifikant geringere Produktivität hatten, stellte aber fest, dass dies an Selektivitätseffekten liegen könnte: „Es wurden vorwiegend produktivere und rentablere Unternehmen an private Aktionäre verkauft, so dass nur die weniger produktiven Betriebe in öffentlicher Hand blieben"; auch die Qualität der Dienstleistungen wurde nicht berücksichtigt: "Wir haben keine Daten über die Leistungsqualitä".[53] In Schweden wurde der überwiegende Teil der Dienstleistungen seit 1985 an Fremdfirmen vergeben. Es gibt keinerlei Nachweise dafür, dass das Verfahren der wettbewerbsorientierten Vergabepraxis zu Kostensenkungen geführt hat - vielmehr sind die

Kosten pro Fahrgastfahrt zwischen 1986 und 2009 real stark um 28% bis 228% gestiegen, während die Effizienz stetig von 95% auf 60% zurückgegangen ist.[54]

Zwar hat eine Studie über öffentliche Nahverkehrssysteme in Europa gezeigt, dass im wettbewerbsorientierten Ausschreibungsverfahren ausgesuchte Unternehmen ein höheres Maß an Produktivität zeigten und dass die Privatunternehmen hier besser abschnitten als öffentliche Unternehmen, dieses Ergebnis relativiert sich aber insofern, als zahlreiche dieser produktiveren Unternehmen vormals öffentliche Unternehmen waren, die an private Anteilseigner verkauft worden waren. Darüber hinaus kam die Studie zu dem Ergebnis, dass „Wettbewerb und Privatisierungen kein Allheilmittel" sind und dass die vertragliche Gestaltung „ein entscheidender Anreiz zu mehr Effizienz ist unabhängig davon, ob der Auftrag über eine wettbewerbsorientierte Ausschreibung oder an private oder öffentliche Unternehmen vergeben wird." [55]

Seit den 1980er Jahren haben zahlreiche Entwicklungsländer den Busbetrieb entweder an private Betreiber vergeben oder aufgrund der Vorgaben von Strukturanpassungsprogrammen der Weltbank auf einen deregulierten Markt gesetzt. Es gibt zwei Vergleichsstudien zur Effizienz öffentlicher und privater Busunternehmen. Eine Studie in Indien stellte fest, dass private Busbetreiber anscheinend effizienter arbeiten, kam aber gleichzeitig zu dem Schluss, dass dies auf die Auswahl der profitabelsten Strecken und auf Kürzungen der Löhne und eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer zurückzuführen sein könnte. In Taiwan wurde für den Busverkehr eine höhere Produktivität nach der Privatisierung festgestellt, dies war aber technischen Veränderungen und nicht Effizienzgewinnen geschuldet. [56]

HÄFEN UND FLUGHÄFEN

Eine Ende 2012 in der Zeitschrift *Transport* Policy veröffentlichte Bewertung hat festgestellt, dass empirische Studien nicht die in der Politik weit verbreitete Behauptung stützen, dass Häfen und Flughäfen effizienter arbeiten, wenn sie privatisiert werden:

> „Die Ergebnisse ... für die Flughäfen und Seehäfen ergeben kein eindeutiges Bild, so dass eine klare Überlegenheit einer bestimmten Form des Eigentums oder der Organisation nicht belegt werden kann..." Eine wichtige Schlussfolgerung unseres Papiers besteht darin, dass es noch nicht genügend empirische Beweise für eine zuverlässige Beurteilung für das Ausmaß des Erfolgs oder des Scheiterns der Privatisierungsprogramme für Flug- und Seehäfen gibt. . Bis dahin wird ein gesundes Maß an Skepsis empfohlen, wenn es um die Bewertung eines vorgeschlagenen Privatisierungsprogramms mit der Begründung (lediglich) potenzieller Effizienzgewinne geht." [57]

La majorité des études passées en revue concluait qu'aucune donnée empirique ne démontrait une plus grande efficacité du secteur privé. Des résultats similaires apparaissent quels que soient la période et les types de pays étudiés.

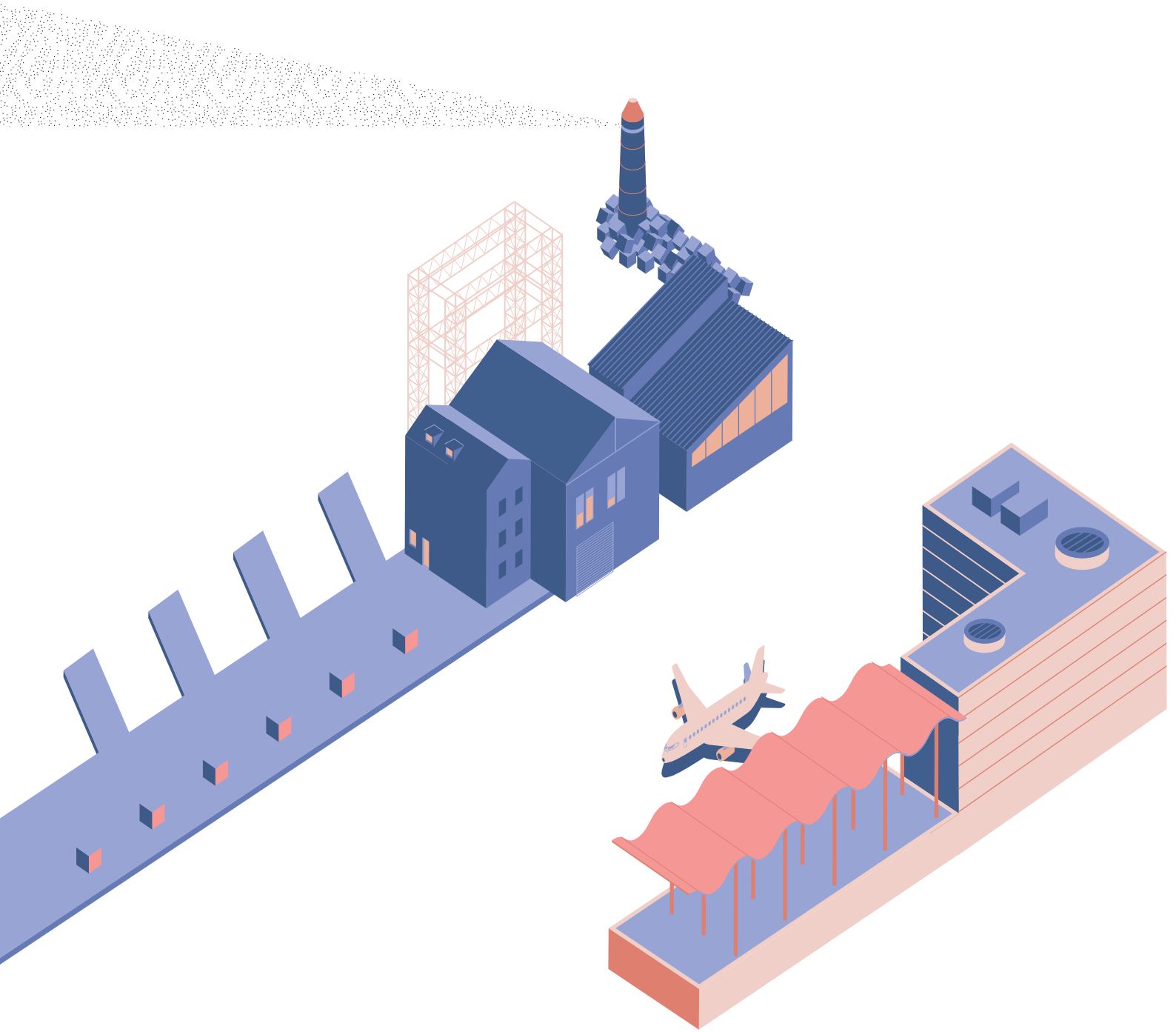
Eine Studie aus dem Jahre 1999 über die Leistung des britischen Flughafenbetreibers BAA in den Jahren vor und nach der Privatisierung stellte fest, dass „die Privatisierung keinen nachweisbaren Effekt auf die technische Effizienz hatte". [58] Vergleichsstudien der größten Containerhäfen weltweit, veröffentlicht 2000 und 2001, kamen zu dem Schluss, dass öffentliche oder private Eigentümerschaft offensichtlich keinen signifikanten Einfluss auf die Effizienz hat. [59]

Studien über mehr als 100 der größten Flughäfen der Welt, veröffentlicht 2006 und 2008, stellten generell eine signifikant bessere Performance privater Flughäfen fest. Flughäfen im Eigentum der öffentlichen Hand und unter öffentlicher Verwaltung in den USA sind aber ebenso effizient wie die privat betriebenen Flughäfen, wobei die Flughäfen, die mehrheitlich privaten Investoren gehören, einen wesentlich höheren Anteil ihrer Umsatzerlöse aus Dienstleistungen erwirtschaften, die nicht unmittelbar dem Flugbetrieb zuzurechnen sind. [60]

Eine 2005 durchgeführte Studie über Containerhäfen stellte fest, dass die Privatisierung unterschiedliche Auswirkungen auf die Effizienz hatte und dass die Größe des Hafens die wichtigste Determinante ist.[61]

Im Jahre 2008 veröffentlichte Vergleichsstudien über öffentliche und private chinesische Flughäfen fanden heraus, dass die Eigentümerfrage keine statistisch signifikanten Auswirkungen auf den Produktivitätszuwachs hatte. [62]

Eine Studie über die operative und finanzielle Effizienz ausgesuchter privatisierter Flughäfen im Vereinigten Königreich (VK), ausgesuchten öffentlichen Flughäfen in den Vereinigten Staaten und ausgesuchten Flughäfen (öffentlich und privat) in Lateinamerika hat ergeben, dass die öffentlichen Flughäfen in den Vereinigten Staaten in operativer und finanzieller Effizienz besser abschnitten als privatisierte Flughäfen im VK und private/öffentliche Flughafen in Lateinamerika. Im Hinblick auf die finanzielle Effizienz lagen die lateinamerikanischen Flughäfen innerhalb eines Fünfjahreszeitraums vor den britischen privatisierten Flughäfen. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass die Privatisierung aufgrund des dann entstehenden Monopols oder Oligopols keine Lösung für schlecht gemanagte öffentliche Flughäfen ist. Neue Eigentümer haben oft Vorteile aus diesem Status gezogen. [63]



BAHN

Zu Privatisierungen - mit oder ohne Liberalisierung - ist es in einer Reihe von Ländern gekommen, u.a. im VK und in Mexiko. In einigen Ländern wie Neuseeland, Guatemala und Estland wurden privatisierte Eisenbahnen wieder verstaatlicht. In anderen Ländern wie Japan und der Schweiz gibt es eine Koexistenz öffentlicher und privater Betreiber. In den meisten europäischen Ländern war die Bahn in unterschiedlichem Ausmaß Gegenstand eigentumsrechtlicher Entflechtungen und wurde liberalisiert, in den USA, Indien und China blieben vertikal integrierte System jedoch erhalten: China hat sich gegen Zwangsentflechtung und Liberalisierung entschieden. [64]

Eine Untersuchung der Determinanten für die Effizienz von Bahnunternehmen fasst die Faktenlage zu den Auswirkungen der Privatisierung als ‚gemischt' zusammen:

> „Die Privatisierungen der letzten beiden Jahrzehnte haben zu unterschiedlichen Ergebnissen geführt. In einigen Fällen hat die Privatisierung eine höhere Leistung und eine bessere Kosteneffizienz bewirkt. Andere Beispiele zeigen, dass die Privatisierung von Bahnbetrieben dazu geführt hat, dass die Infrastruktur der Bahnen vernachlässigt wurde zugunsten kurzfristiger finanzieller Vorteile, verbunden mit höheren Refinanzierungskosten und (höheren) Kapitalrenditen ... Die Privatisierung kann zu erheblichen Missständen führen, in Mexiko hat sie in den 1990er Jahren jedoch einen starken Wachstumsimpuls zur Folge gehabt." [65]

Im VK hat British Rail (BR) vor der Privatisierung in den 1980er Jahren erhebliche Produktivitätsgewinne durch die Neuorganisation bestimmter Sektoren erzielt. In einigen internationalen Vergleichsstudien wurde BR als einer der effizientesten Betreiber genannt. Allerdings waren die anfänglichen Produktivitätsgewinne des privatisierten Sektors nicht so spektakulär:

> „Die Zugewinne in den Anfangszeiten des Betriebs durch den privaten Sektor ... waren nicht so hoch wie die zum Ende der öffentlichen Verwaltung erzielten Verbesserungen." [66]

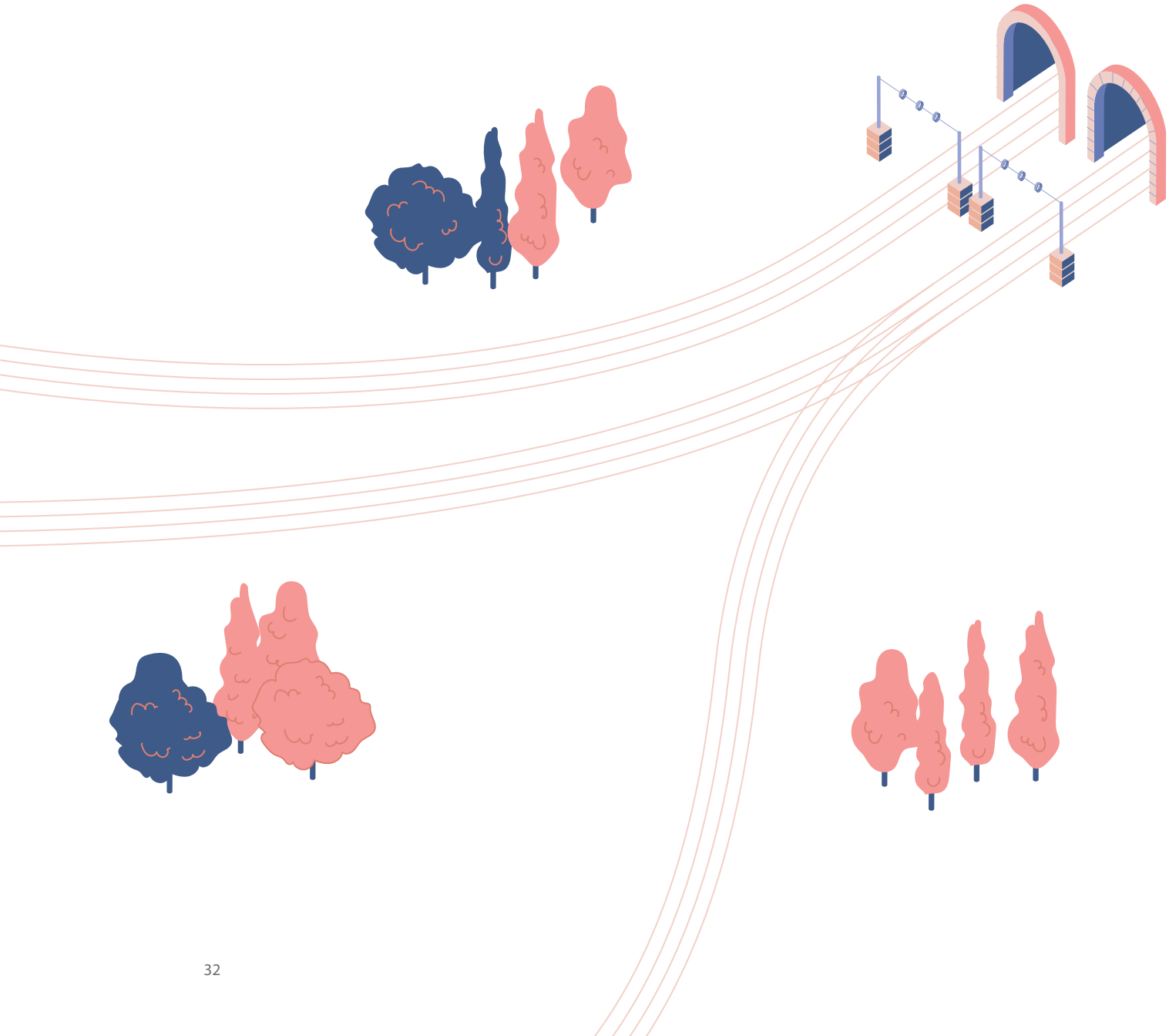
Nach der Zwangsentflechtung und Privatisierung der britischen Eisenbahn 1996 stieg die Produktivität der Betreibergesellschaften zunächst an, in erster Linie zurückzuführen auf den Personalabbau. Danach kam es jedoch zu einem kontinuierlichen Verlust, und 2006 war die Situation schlechter als zum Zeitpunkt der Privatisierung:

> „2006 kosteten bestimmte Dienstleistungen im Schienenpersonenverkehr real 12% mehr als zum Zeitpunkt der Privatisierung."

Die Kosten gingen nach 2006 wieder zurück, blieben aber immer noch über dem Stand zum Zeitpunkt der Privatisierung, und

> „es bleibt die Tatsache bestehen, dass die Vergabe von Konzessionen im Personenverkehr in Großbritannien nicht zu den Kosteneinsparungen geführt hat, wie dies in zahlreichen anderen Branchen und auch bei den Eisenbahnen in anderen europäischen Ländern der Fall war." [67]

Staatliche Subventionen wurden in den ersten Jahren gekürzt, stiegen aber später wieder an bei gleichzeitigem Rückgang der Produktivität. Auch die Qualität der Dienstleistungen wurde beeinträchtigt, ganz offensichtlich wurde dies an den geringen Instandhaltungsstandards der Gleisanlagen deutlich mit der Folge einiger schwerer Unfälle, aber auch an der höheren Zahl ausgefallener Zugverbindungen.[68]



TELEKOMMUNIKATION

Im Bereich der Telekommunikation hat es in den vergangenen Jahren große Fortschritte gegeben - internationale Studien zeigen aber, dass auch in diesem Sektor Effizienzsteigerungen nicht auf die Privatisierung zurückzuführen sind.

Eine weltweite Studie, die öffentliche und private Unternehmen vergleicht, kam zu dem gegenteiligen Ergebnis. Diese Studie hat die Betriebseffizienz von Ländern untersucht, die den Sektor zwischen 1990 und 2000 privatisiert haben, und die Ergebnisse mit Ländern verglichen, deren Telekomsektoren in öffentlicher Hand geblieben sind, maßgebend war dabei die Zahl der Anschlüsse je 1.000 Mitarbeiter. Überprüft wurde auch die langfristige Leistung vor und nach der Privatisierung im Vergleich zur langfristigen Bilanz von Unternehmen, die in öffentlicher Hand geblieben sind. Die Studie kam zu dem Schluss, dass sich zwar die Effizienz sowohl der privatisierten als auch der öffentlichen Unternehmen verbessert hatte, aber dass: „die Performance des Privatsektors signifikant schlechter ist" als bei Unternehmen, die nach wie vor in Staatsbesitz sind. [69]

Eine zwischen 1981 und 1998 durchgeführte Studie über 31 Telekommunikationsbetreiber aus Ländern in allen Weltregionen hat festgestellt, dass die Privatisierung keine signifikanten Auswirkungen auf den Output pro Mitarbeit hatte, während der Wettbewerb einen signifikant *negativen* Effekt hatte. Höhere Gehälter und Löhne wirkten sich hingegen deutlich positiv auf die Effizienz aus. [70]

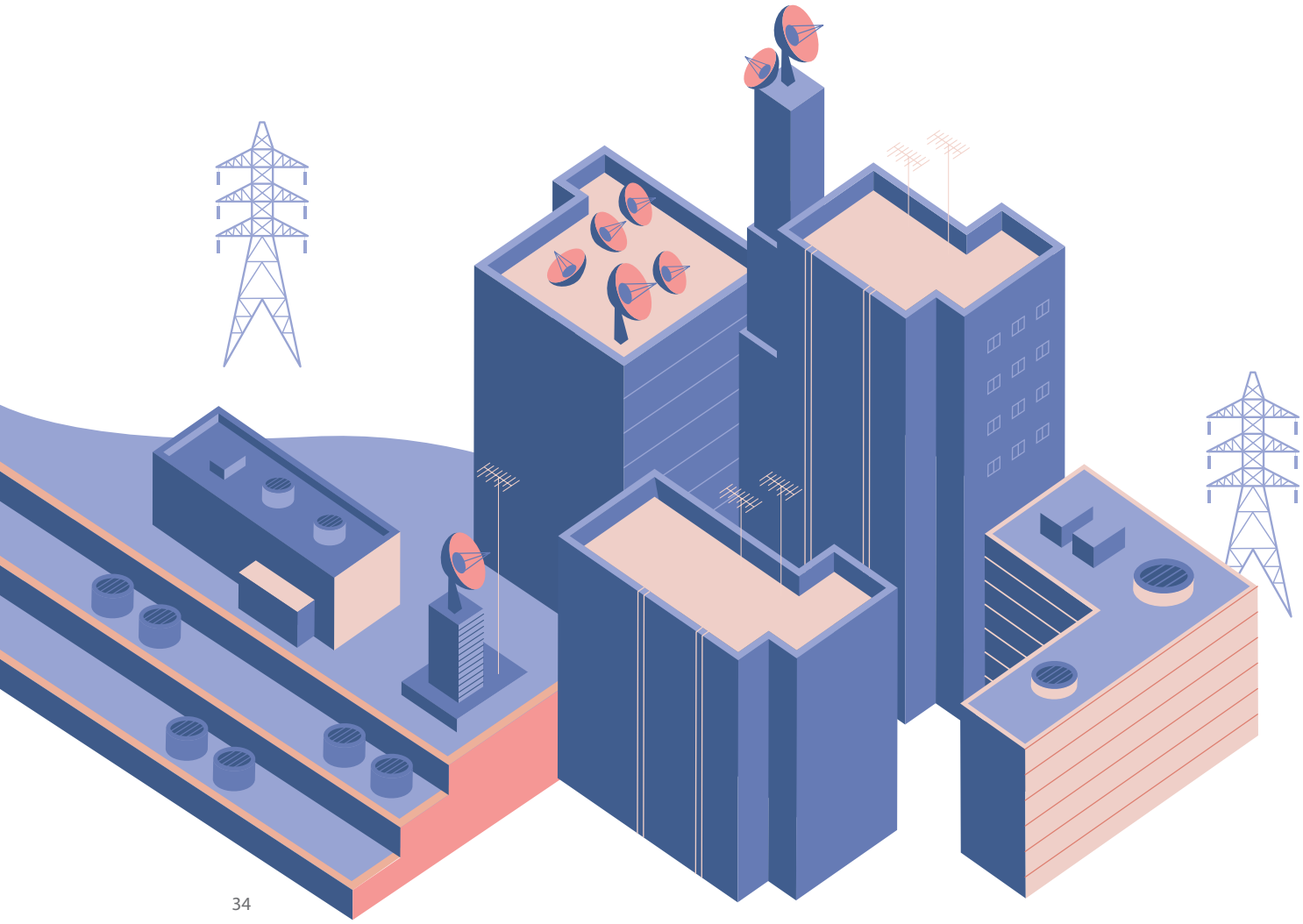
Eine Studie über Auslands- und Ferngespräche sowie Mobiltelefonie in 23 OECD-Ländern, durchgeführt zwischen 1991 und 1997, fand keinen Zusammenhang zwischen Performance - gemessen an Verbindungen, Mobiltelefonie-Kunden und internationalen Gesprächen pro 100 Beschäftigte - und Privatisierung: „Es gab keinen eindeutigen Beleg hinsichtlich der Auswirkungen der Eigentumsverhältnisse in der Branche auf die Performance " Allerdings konnte nachgewiesen werden, dass der „Grad der Produktivität negativ beeinflusst wird" durch die Aussicht auf Privatisierung; Wettbewerb und die Aussicht auf Wettbewerb wurden mit Verbesserungen der Produktivität in Verbindung gebracht - aber nicht mit Preissenkungen. Einzelne länderspezifische Faktoren hatten deutlich größere Auswirkungen auf die Preise und die Qualität als alle Auswirkungen der Privatisierung und Liberalisierung zusammengenommen. [71]

Eine länderübergreifende Studie der Auswirkungen der Liberalisierung der Telekommunikation in Europa auf die Verbraucherpreise kommt zu dem Schluss, dass die Preise für Auslands- und Inlandstelefonate signifikant zurückgegangen sind infolge einer höheren Zahl von Mobiltelefonkunden und durch höhere Investitionen - Liberalisierung und Privatisierung selbst spielten dabei keine Rolle. Die Autoren kommen zu folgendem Ergebnis:

„Die Erkenntnisse lassen den Schluss zu, dass der Wechsel von öffentlichen zu privaten Eigentümern keine oder nur eine sehr begrenzte Rolle spielt, wenn es um die Erklärung der Preise für Auslands-, Inlands- und Ortsgespräche und Anschlussgebühren geht…. Insgesamt sieht es so aus, dass Faktoren wie Technologie und Nachfrage ... hier den größeren Erklärungswert haben". [72]

Ein Leistungsvergleich aller großen europäischen Telekomunternehmen zwischen 1978 und 1998, der Gewinnspannen, Arbeitsproduktivität und totale Faktorproduktivität misst, ist zu dem Ergebnis gekommen, dass das Wachstum der Arbeitsproduktivität und der totalen Faktorproduktivität nach Beginn der Liberalisierung ca. 1996 generell schlechter wurde. Fazit: „Es ist kaum ein konsistentes Bild einer Leistungsverbesserung infolge der Privatisierung oder einer antizipierten Marktliberalisierung festzustellen." [73]

Eine 2014 ausgeführte Studie über technische Effizienz, die den Zeitraum 1980–2004 untersucht hat, stellte fest, dass die Privatisierung einen signifikant negativen Effekt auf die Effizienz hatte. „Reformen garantieren keine bessere Leistung, wenn es dieser Reform an einer so wichtigen Eigenschaft wie einer guten institutionellen Steuerung mangelt." Die Privatisierung und das danach folgende freie Spiel der Marktkräfte garantieren per se noch keine Verbesserung der Performance." [74]



OUTSOURCING: BEISPIELE AUS DER FERTIGUNGSINDUSTRIE

Viele internationale Unternehmen lagern einen großen Teil ihrer Arbeiten aus. Diese Praxis ist zu einem wichtigen Element der Globalisierung geworden und hat zur Entstehung globaler Logistikketten beigetragen. Aus diesem Grund wird oft angenommen, dass private Unternehmen ihre Effizienz durch Outsourcing grundsätzlich verbessern und dass auch die Unternehmen der öffentlichen Hand diesem Beispiel folgen sollten.

Empirische Studien zum Outsourcing in der Fertigungsindustrie einschließlich der Fremdvergabe von IT-Funktionen haben aber festgestellt, dass es:

> „beim Outsourcing ein Produktivitäts-Paradox gibt... Kurzfristig können Firmen durch Outsourcing ihre Kosten senken. Langfristig ist es aber so, dass diese Unternehmen im Vergleich zu Firmen, die auf Outsourcing verzichten, weniger Produktivitätsgewinne verzeichnen." [75]

Outsourcing hängt davon ab, dass Arbeit in standardisierte Tätigkeiten ‚zerlegt' werden kann, die sich mit minimalen Variationen wiederholen lassen. Dies verhindert jedoch Experimente und Anpassung an sich ändernde Umstände:

> „Die Anpassungsfähigkeit leidet, wenn Unternehmen Tätigkeiten auslagern." Der Grund dafür ist darin zu sehen, dass die Lösung von Anpassungsproblemen mit einer gemeinsamen Sprache innerhalb der Organisation besser gelingt." [76]

Die Grundlage für diese Belege sind u.a:

- eine Studie über 43.300 Betriebe der deutschen Fertigungsindustrie. Diese kam zu dem Ergebnis, dass Unternehmen, die einen guten Teil ihrer Arbeit auslagern, im Hinblick auf die Produktivität eine schlechtere Performance haben; [77]

- eine Studie über 256 Klein- und Mittelbetriebe in Schweden, bei denen Outsourcing eine kurzfristige Senkung der Arbeitskosten bewirkt hatte, die jedoch durch höhere Verwaltungskosten und eine schlechtere logistische Leistung erkauft wurde; [78]

- eine Studie über multinationale Unternehmen im Bereich Unterhaltungselektronik; diese Arbeit weist nach, dass Unternehmen „ihre Kosten durch verstärktes Outsourcing senken ... [aber] auf diese Weise ihre Technologiebasis erodiert wird, weil langfristig eine übermäßige Abhängigkeit von den externen Zulieferern entsteht." [79]

- Die Effizienzgewinne, die durch die Auslagerung von Internet-Bankdienstleistungen in den USA erzielt wurden, sind rückläufig und kehren sich mit zunehmendem Outsourcing schließlich um: „Outsourcing hat eine negative lineare Auswirkung auf die Anpassungsfähigkeit." Probleme mit der Anpassungsfähigkeit sind offensichtlich am besten Inhouse zu bewältigen" [80]

- Eine Studie niederländischer und brasilianischer Unternehmen stellte fest, dass ein Übermaß an Outsourcing langfristig negative Folgen für den Marktanteil dieser Unternehmen hat. Ab einem bestimmten Punkt: „nimmt der Marktanteil tatsächlich ab infolge einer weiteren Auslagerung von Tätigkeiten". [81]

Boeings Albtraum die zu 70% ausgelagerte Herstellung des Dreamliners

Die Boeing 787, auch bekannt unter der Bezeichnung Dreamliner, zeigt exemplarisch die Probleme einer exzessiven Outsourcing-Politik. Mehr als 70% des Fertigungsprozesses wurden ausgelagert (das ist das Doppelte des üblichen Anteils), um die Produktionskosten zu senken. Im Rahmen dieser Strategie hat Boeing seine für die Konstruktion der elektronischen Steuerungselemente und das Zulieferermanagement zuständige Abteilung aufgelöst, und mehr als 1.200 Ingenieure wurden entlassen. Auch die Projektkoordinierung und die Konstruktion wurden ausgelagert.

Das Ergebnis war ein Zusammenbruch des Systems. Die Auftragnehmer waren nicht in der Lage, Koordinierungs- und Konstruktionsaufgaben in effektiver Weise auszuführen oder angeforderte Leistungen zu liefern. Das System wurde zudem durch die Auslagerung eines Teils der Arbeiten an Subunternehmen immer komplexer. Das erste Flugzeug wurde mit drei Jahren Verspätung geliefert, und die Kosten verdreifachten sich im Vergleich zu dem ursprünglich veranschlagten Etat von $5 Milliarden, damit entstanden Mehrkosten in Höhe von $10 Milliarden. Seit der erste Dreamliner gestartet ist, gab es in der 787 eine Reihe von Batteriebränden.

Um das Problem zu lösen, musste Boeing einen großen Teil der vormals ausgelagerten Arbeiten wieder Inhouse ausführen und die Konstruktions- und Software-Vertragspartner für $2,4 Milliarden wieder übernehmen: „Boeing musste die Kontrolle über das Design wieder selbst ausüben, damit der Entwicklungsprozess tatsächlich weitergehen kann." [82]

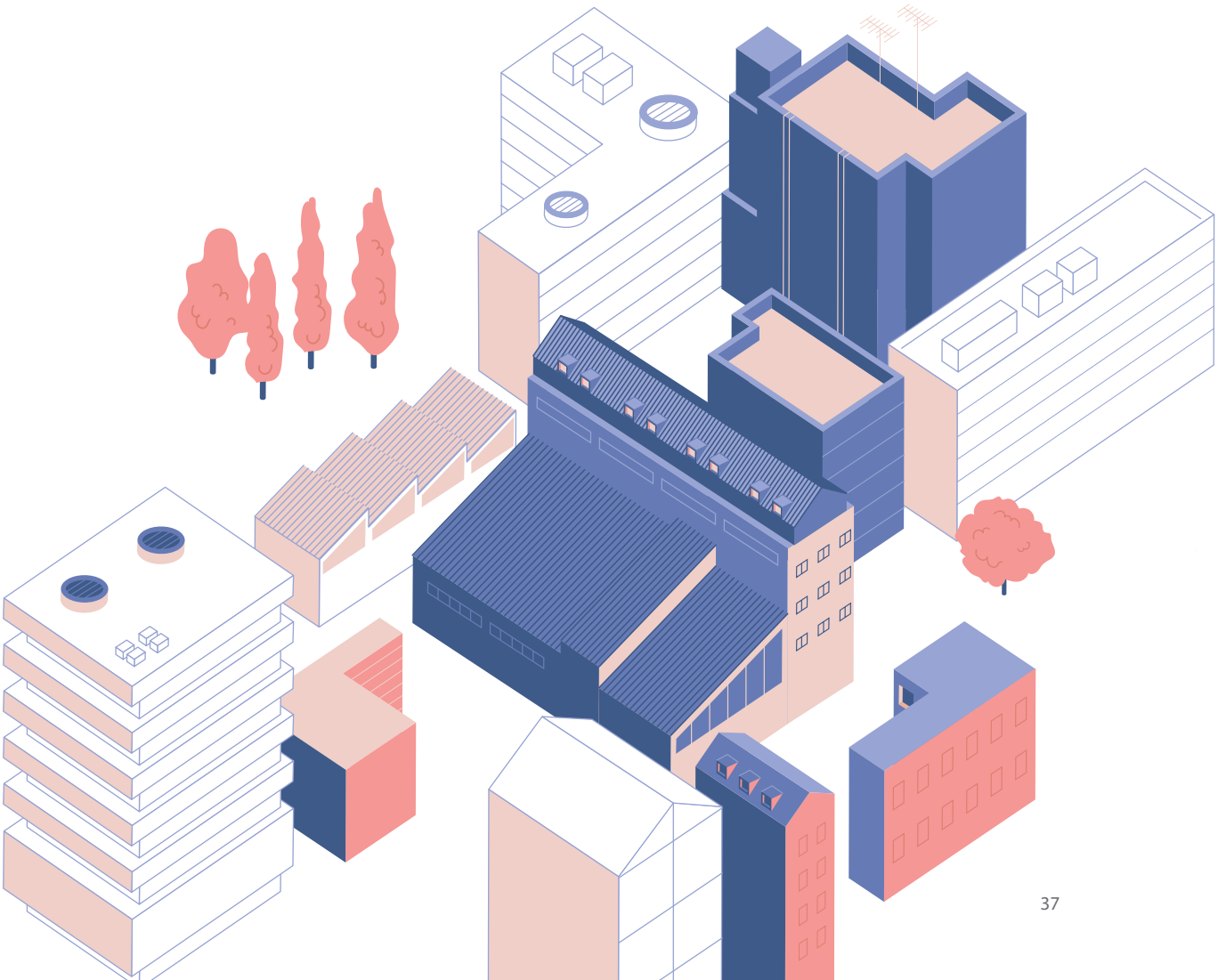
Insourcing und reshoring

Eine Reihe von Studien aus jüngster Zeit befasst sich mit dem zunehmenden Trend des Insourcings oder Reshorings im privaten Sektor. Eine 2014 durchgeführte Sichtung[83] von Fachartikeln über Telekommunikationsunternehmen hat festgestellt, dass das Innovationspotenzial bei outgesourcten Verträgen geringer war als bei eingesourcten Verträgen. Erklärt wurde dies durch die Gestaltung der Service-Vereinbarungen und ihre Dominanz während der Vertragsausführung. Innovation ist kein Bestandteil dieser Verträge. Da immer größere Teile des Produktionsprozesses ausgelagert werden, hat das Innovationsdefizit dieser Vereinbarungen Auswirkungen auf die Zukunft von Unternehmen.

Eine Studie aus dem Jahre 2017 hat untersucht, warum Klein- und Mittelbetriebe (KMU) Arbeitsplätze wieder in ihre Heimatländer zurückverlegen, und stellte als eigentlichen Grund auch hier die fehlende Innovationsperspektive beim Outsourcing fes[84]. Die KMU sahen ihr Reshoring als Reaktion auf die Unzulänglichkeiten des Offshorings und Outsourcings an. Reshoring bot mehr Möglichkeiten für Wettbewerb und Innovation, weil Unternehmen auf diese Weise geographisch und kulturell näher an ihren Märkten waren und sie ihre Logistikketten neu strukturieren konnten.

Insourcing mit einer besser Vernetzung interner Zulieferer hat sich als vorteilhaft für den Wissenstransfer erwiesen. In einer Studie[85] über britische und US-amerikanische Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten haben Zimmerman et al festgestellt, dass Insourcing mit einem intensiveren Wissensaustausch in Verbindung gebracht wurde und auch durch das Vorhandensein von Sozialkapital in den Unternehmen geprägt wurde.

Diese Studien haben Folgen für den öffentlichen Sektor und öffentliche Dienste. Die Weitergabe von Innovationen und Wissen spielt eine wichtige Rolle bei der zukünftigen Entwicklung öffentlicher Dienste. Wenn die Privatwirtschaft zu dem Schluss kommt, dass Insourcing und Inshoring einen Beitrag zu mehr Innovation und Wissensweitergabe leisten, dann sollte sich auch der öffentliche Sektor die Frage nach dem Sinn des Outsourcings stellen.



SCHLUSSFOLGERUNG

Effektivität, Effizienz und ihre Definition

Diese Bewertung der vorliegenden Faktenlage hat gezeigt, dass der Anspruch einer höheren Effizienz des privaten Sektors durch keinerlei Belege untermauert werden kann.

Es ist von fundamentaler Bedeutung, öffentliche Dienste so zu organisieren, dass sie ihre öffentlichen Aufgaben in effektiver Weise ausführen können. Im Gegensatz zum privaten Sektor können Systeme des öffentlichen Dienstes nicht unreflektiert an der Finanzperformance einzelnen Organisationen ausgerichtet werden. Diese öffentlichen Aufgaben müssen außerdem so effizient wie möglich erfüllt werden, die technische Effizienz bleibt also ein wichtiger Aspekt.

Öffentliche Dienste müssen mit ihren Strukturen sicherstellen, dass die öffentlichen Ziele konstant durch demokratische Mechanismen der Rechenschaftspflicht und Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit bekräftigt und überwacht werden. Solche Mechanismen beinhalten eine formelle Rechenschaftspflicht gegenüber gewählten öffentlichen Stellen wie Gemeinden oder Regierungen; Strukturen für die Beteiligung der Öffentlichkeit an Entscheidungsprozessen einschließlich voller Informationstransparenz; und die aktive Beteiligung repräsentativer Organisationen wie z.B. lokaler Interessenverbände.

Die Umsetzung öffentlicher Ziele wird immer dann kompromittiert, wenn der private Sektor beteiligt wird. Eine Studie über kommunale Körperschaften im VK fand z.B. heraus, dass der Rückgriff auf private Unternehmen: „grundsätzlich Hand in Hand geht mit einer schlechteren Beurteilung örtlicher Dienstleistungserbringung.“ [86] Die technische Effizienz wird ebenfalls durch Outsourcing untergraben, denn es bedarf der langfristigen Fähigkeit zu Reorganisation und Neuerfindung von Prozessen und Inputs, um gewünschte Ziele unter Anpassung auf sich ändernde Forderungen zu erreichen - dieser Prozess wird durch Outsourcing geschwächt, denn: „ausgelagerte Tätigkeiten stehen nicht mehr zur Verfügung, um sie aufzuteilen und mit anderen Tätigkeiten zu neuen, effektiveren Organisationsmodulen zu rekombinieren.“ [87] Das gleiche Problem haben wir mit der Liberalisierung und der Entflechtung von Systemen - das organisatorische Know-how von Institutionen findet sich in der DNA der Belegschaften. Die Liberalisierung unterläuft diese Kapazitäten, denn „der Verlust entscheidender Fähigkeiten oder die Trennung sich ergänzender Fähigkeiten sind die Folge.“ [88]

Die Verbesserung der Effektivität und Effizienz öffentlicher Dienste gelingt deshalb am besten, wenn man sich auf eine fähige Belegschaft öffentlich Bediensteter und ein aktives System demo-

kratischer Rechenschaftspflicht verlässt. Studien über die Innovationen im öffentlichen Sektor haben ergeben, dass diese determiniert werden durch formelle politische Institutionen, durch den Prozess der politischen Gestaltung und durch Managementstrukturen (Top-Down), und auch durch Beteiligung der Öffentlichkeit besonders auf der lokalen Ebene. Auf diese Weise werden die Beschäftigten im öffentlichen Dienst dazu bewegt, Dienste zu entwickeln und zu verbessern „aufgrund der zwingenden Vorgabe einer größeren Transparenz (Bottom-Up)." [89]

Die potentiellen Gewinne solcher Prozesse zeigen sich an den Fallbeispielen Paris und London im folgenden Kapitel.

Effizienz und Effektivitätsgewinne durch Rekommunalisierungen

Die Erfahrungen mit der Rekommunalisierung in zwei Weltstädten zeigt, dass der öffentliche Sektor die Effizienz und Effektivität einer vormals privatisierten Dienstleistung in dramatischer Weise verbessern kann. In beiden Fällen sind Effektivität und Effizienz der Dienstleistungen nach Beendigung der Privatisierung gestiegen, es gibt mehr öffentliche Rechenschaftspflicht und Transparenz, und Milliarden von Euro/Pfund wurden eingespart.

Seit der Rekommunalisierung der Pariser Wasserversorgung im Jahre 2010 konnte Eau de Paris Effizienzsteigerungen durch Kostenreduzierungen bei Subunternehmen, durch Rationalisierungen und die Zusammenlegung vormals getrennter Funktionen, durch Wegfall der Gewinnspannen der privaten Unternehmen und durch Verbesserungen von Koordinierung und Planung insgesamt erzielen - so wurden auch die Call Center wieder Inhouse angesiedelt und Kosten von €2 Millionen jährlich eingespart. Diese Effizienzgewinne wurden für die Finanzierung von Investitionen und tragfähige Löhne und Gehälter investiert. Der Wasserpreis konnte um 8% gesenkt werden. Die Stadt hat ebenfalls eine Reihe von Mechanismen etabliert um sicherzustellen, dass öffentliche Ziele konstant verfolgt werden. Dazu gehören ein langfristiges „Zieleabkommen" mit dem Stadtrat, eine unabhängige Beobachtungsstelle für die Beteiligung der Öffentlichkeit an Debatten und ein Beratungsausschuss für repräsentative Gremien.[90]

Transport for London (TfL) konnte ähnliche umfangreiche Effizienzgewinne seit der Rekommunalisierung des ÖPP für die Londoner U-Bahn verbuchen. Diese Maßnahme wurde von TfL durch die Ausgabe von Anleihen finanziert, die die Kosten für Zinszahlungen verringern. Darüber hinaus wird die Belegschaft jetzt direkt von TfL eingestellt und verwaltet. Allein durch die Rekommunalisierung des Metronet-Vertrags konnte TfL Effizienzgewinne in Höhe von £2,5 Milliarden erzielen durch Beseitigung unnötiger Doppelarbeit und eine Verbesserung von Back Office-Funktionen (£1,2 Milliarden), eine wettbewerbsorientierte Ausschreibung von Verträgen, die sich Metronet und Tubelines selbst zugeschoben hatten (£0,5 Milliarden), und die Verbesserung von Planungs- und Dispositionsarbeiten (£0.8 Milliarden). [91]

REFERENZEN

1 International Monetary Fund 2004 Public-Private Partnerships paras 22,25. http://www.imf.org/external/np/fad/2004/pifp/eng/031204.htm

2 Stone, Christopher. 2013. False Economies: Decoding Efficiency. Centre for Policy Development, http://cpd.org.au/wp-content/uploads/2013/04/CPD_Decoding_Efficiency_Chris_Stone.pdf

3 Lethbridge J. 2012 'Broken Promises The Impact of Outsourcing on NHS Services'. Public Services International Research Unit May 2012. Accessed May 7.

4 Petersen, O., Hjelmar U., Vrangbæk K. and la Cour L. 2011 Effekter ved udlicitering af offentlige opgaver - en forskningsbaseret gennemgang af danske og internationale undersøgelser fra 2000-2011. AKF, Copenhagen Report, September 2011 ISBN/ISSN electronic version: 978-87-7509-083-9. English version: www.akf.dk/udgivelser_en/2011/5111_ohp_udliciteringsrapport/, Effects of contracting out public sector tasks: A research-based review of Danish and international studies from 2000-2011

5 Petersen, O., Hjelmar U., Vrangbæk K. (2018), « Is Contracting out of Public Services still the Great Panacea?
A Systematic Review of Studies on Economic and Quality Effects from 2000 to 2014 » *Social Policy and Administration* 52(1): 130-157

6 Bel, Germà, Xavier Fageda, and Mildred E. Warner. 2010. 'Is Private Production of Public Services Cheaper than Public Production? A Meta-Regression Analysis of Solid Waste and Water Services'. Journal of Policy Analysis and Management 29 (3): 553–77. doi:10.1002/pam.20509. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pam.20509/abstract

7 PIQUE 2009 Summary report of the project 'Privatisation of Public Services and the Impact on Quality, Employment and Productivity' (PIQUE)

8 Knyazeva, Anzhela, Diana Knyazeva, and Joseph E. Stiglitz. 'Ownership Change, Institutional Development and Performance'. Journal of Banking & Finance 37, no. 7 (juillet 2013) : 2605–2627. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426613001052

9 Muhlenkamp H. (2015) From state to market revisited: A reassessment of the empirical evidence on the efficiency of public (and privately owned) enterprises Annals of Public and Cooperative Economics 86(4): 535-557 (p. 553).

10 PNUD, Global Centre for Public Service Excellence

11 Florio M. 2004. The Great Divestiture. MiT Press. https://mitpress.mit.edu/books/great-divestiture

12 Estache A., Perelman S., Trujillo L. (2005), *Infrastructure performance and reform in developing and transition economies: evidence from a survey of productivity measures*, World Bank Policy Research Working Paper 3514

13 Saul Estrin, Jan Hanousek, Evžen Kočenda and Jan Svejnar. 2009. 'Effects of Privatization and Ownership in Transition Economies'. Journal of Economic Literature 47 (3): 699–728. https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/4009/WPS4811.pdf?sequence=1. http://www.jstor.org/stable/27739983

14 Andersson, Fredrik and Jordahl, Henrik, Outsourcing Public Services: Ownership, Competition, Quality and Contracting (June 15, 2011). IFN Working Paper No. 874. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=1868279 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1868279

15 Alipour M. (2013) Has privatization of state-owned enterprises in Iran led to improved performance? International Journal of Commerce and Management 23(4): 281-305 DOI: 10.1108/IJCoMA-03-2012-0019

16 Pollitt, M. (1995), Ownership and Performance in Electric Utilities: the International Evidence on Privatisation and Efficiency, Oxford University Press, Oxford

17 Del Bo, Chiara F. 2013. 'Productivity in Electricity Generation: The Role of Firm Ownership and Regional Institutional Quality'. International Review of Applied Economics 27 (2): 237–64. doi:10.1080/02692171.2012.734792 http://www.tandfonline.com/eprint/MAEDpA3HFhfRpDR5M7cP/full#.U295JnbzdvA

18 Steiner, Faye. 2000. 'Regulation, Industry Structure and Performance in the Electricity Supply Industry'. Economics Department Working Papers No. 238, OECD, www.oecd-library.org/docserver/download/5lgsjhvj83nx.pdfexpires=1399823367&id=id&acc-name=guest&checksum=D49C9B874F1FFFD5DB8D44EB9EE84014;
Dee, Philippa. 2010. 'Quantifying the Benefits from Structural Reforms in Electricity and Gas Markets in APEC Economies'. Contribution to the project 'The Impacts and Benefits of Structural Reforms in Transport, Energy and Telecommunications Sectors', commissioned by the APEC Policy Support Unit. Fiorio, Carlo V., and Massimo Florio. 2013. 'Electricity Prices and Public Ownership: Evidence from the EU15 over Thirty Years'. Energy Economics 39 (September): 222–32. doi:10.1016/j.eneco.2013.05.005. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140988313000911 ; Nagayama, Hiroaki. 2007. 'Effects of Regulatory Reforms in the Electricity Supply Industry on Electricity Prices in Developing Countries'. Energy Policy 35 (6): 3440–62. doi:10.1016/j.enpol.2006.12.018. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421506005246

19 Estache A. Tovar B., Trujillo L. 2008 How efficient are African electricity companies? Evidence from the Southern African countries. Energy Policy 36 (2008) 1969–1979 ; Zhang, Y.-F., Parker, D. and C. Kirkpatrick, 2002, 'Electricity Sector Reform in Developing Countries: An Econometric Assessment of the Effects of Privatisation, Competition and Regulation', Working Paper No.31, Centre on Regulation and Competition, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.

20 Estache A., Perelman S., Trujillo L. 2005 Infrastructure performance and reform in developing and transition economies: evidence from a survey of productivity measures. World Bank Policy Research

Working Paper 3514, February 2005. Gassner K., Popov A. and Pushak N. 2009 Does private sector participation improve performance in electricity and water distribution? PPIAF

21 Meyer, Roland. 2012. 'Vertical Economies and the Costs of Separating Electricity Supply--A Review of Theoretical and Empirical Literature'. The Energy Journal 33 (4). doi:10.5547/01956574.33.4.8. http://www.iaee.org/en/publications/ejarticle.aspx?id=2500

22 Sen A., Nepal R., Jamasb T. (2016) Reforming Electricity Reforms? Empirical Evidence from Asian Economies OIES Paper EL 18 Oxford: Oxford Institute for Energy Studies

23 IOM 2012 Best Care at Lower Cost: The Path to Continuously Learning Health Care in America

24 Tacke, Tilman, and Robert Waldmann. 2011. 'The Relative Efficiency of Public and Private Health Care'. CEIS Tor Vergata RESEARCH PAPER SERIES Vol. 9, Issue 8, No. 202 – July 2011 SSRN eLibrary http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1879136

25 Hollingsworth, Bruce. 2008. 'The Measurement of Efficiency and Productivity of Health Care Delivery'. Health Economics 17 (10): 1107–28. doi:10.1002/hec.1391. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hec.1391/abstract ; Hsu, Justine. 2008. 'The Relative Efficiency of Public and Private Service Delivery'. World Health Report Background Paper 39: 1–9. http://www.who.int/entity/healthsystems/topics/financing/healthreport/P-P_HSUNo39.pdf

26 Basu S, Andrews J, Kishore S, Panjabi R, Stuckler D (2012) Comparative Performance of Private and Public Healthcare Systems in Low- and Middle-Income Countries: A Systematic Review. PLoS Med 9(6): e1001244. doi:10.1371/journal.pmed.1001244 http://dx.doi.org/10.1371/journal.pmed.1001244

27 'Broken Promises The Impact of Outsourcing on NHS Services | Public Services International Research Unit'. 2014. Accessed May 7.

28 José M. Alonso, Judith Clifton, Daniel Diaz Fuentes, and -. 2014. 'COCOPS_workingpaper_No12.pdf'. Accessed March 14. http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/10/COCOPS_workingpaper_No12.pdf#page=1&zoom=auto,0,842

29 Hartman, Laura ed. 2011 Konkurrensens konsekvenser. Vad händer med svensk välfärd? [The Consequences of Competition. What is happening to Swedish Welfare?] SNS - Centre for Business and Policy Studies http://www.sns.se/artikel/consequences-competition-what-happening-swedish-welfare

30 Jeurissen P. Duran A. Saltman R.B. (2016) Uncomfortable realities: the challenge of creating real change in Europe's consolidating hospital sector BMC Health Services Research 16(Supple 20): 15-23

31 Goldman E. Chu P. Tran H. Romano M. Stafford R. (2012) Federally Qualified Health Centers and Private Practice Performance on Ambulatory Care Measures American Journal of Preventive Medicine 43(2):142-149

32 Burstrom B. Burstrom K. Nilsson G. Tomson G. Whitehead M. & Winblad U. (2017) Equity aspects of the Primary Health Care Reform in Sweden – a scoping review International Journal for Equity in Health

DOI: 10.1186/s12939-017-0524-z http://equityhealthj.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12939-017-0524-z

33 Matsuda R. (2016) Public-Private Health Care Delivery in Japan: some gaps in "Universal" Coverage Global Social Welfare 3:201-212

34 Bel, Germà, Xavier Fageda, and Mildred E. Warner. 2010. 'Is Private Production of Public Services Cheaper than Public Production? A Meta-Regression Analysis of Solid Waste and Water Services'. Journal of Policy Analysis and Management 29 (3): 553–77. doi:10.1002/pam.20509. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pam.20509/abstract

35 Gautier A. and Reginster S. 2013. 'La Collecte Des Déchets En Wallonie : Organisation et Performances'. Numéro 106. Regards Economiques. IRES / UCL. http://www.regards-economiques.be/index.php?option=com_reco&view=article&cid=135

36 García-Sánchez, I. M. 2008. 'The Performance of Spanish Solid Waste Collection'. Waste Management & Research 26 (4) (January 8): 327–336 doi:10.1177/0734242X07081486 http://wmr.sagepub.com/content/26/4/327

37 Zafra-Gómez, Jose Luis, Diego Prior, Ana Maria Plata Díaz, and Antonio M. López-Hernández. 2013. 'Reducing Costs in Times of Crisis: Delivery Forms in Small and Medium Sized Local Governments' Waste Management Services'. Public Administration 91 (1): 51–68. doi:10.1111/j.1467-9299.2011.02012.x. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.2011.02012.x/abstract

38 Lombrano, Alessandro. 'Cost Efficiency in the Management of Solid Urban Waste'. Resources, Conservation and Recycling 53, no. 11 (September 2009): 601–611. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092134490900072X.

39 Dijkgraaf, E., and R. H. J. M. Gradus. 2013'Cost Advantage Cooperations Larger Than Private Waste Collectors'. Applied Economics Letters 20, no. 7 (2013): 702–705. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13504851.2012.732682

40 Ohlsson, Henry. 'Ownership and Production Costs: Choosing Between Public Production and Contracting-Out in the Case of Swedish Refuse Collection'. Fiscal Studies 24, no. 4 (2003): 451–476. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1475-5890.2003.tb00091.x/abstract

41 Ekosgen 2011 From Waste Management to Resource Recovery: A Developing Sector. http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-sectors/docs/f/11-1088-from-waste-management-to-resource-recovery

42 Ic hinose, Daisuke, Masashi Yamamoto, and Yuichiro Yoshida. 'Productive Efficiency of Public and Private Solid Waste Logistics and Its Implications for Waste Management Policy'. IATSS Research 36, no. 2 (March 2013): 98–105. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0386111213000046

43 González-Gómez, Francisco, and Miguel A. García-Rubio. 2008. 'Efficiency in the Management of Urban Water Services. What Have We Learned after Four Decades of Research'. Hacienda

Pública Española/Revista de Economía Pública 185 (2): 39–67. http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2870250&orden=188091&info=link

44 Bel, Germà, Xavier Fageda, and Mildred E. Warner. 2010. 'Is Private Production of Public Services Cheaper than Public Production? A Meta-Regression Analysis of Solid Waste and Water Services'. Journal of Policy Analysis and Management 29 (3): 553–77. doi:10.1002/pam.20509. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pam.20509/abstract

45 Eshien Chong, Freddy Huet, Stephane Saussier and Faye Steiner 2006 Public-Private Partnerships and Prices: Evidence from Water Distribution in France Review of Industrial Organization Vol 29, Numbers 1-2, 149-169 http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11151-006-9106-8

46 Saal D., Parker D., and Weyman-Jones T. (2007) Determining the contribution of technical change, efficiency change and scale change to productivity growth in the privatized English and Welsh water and sewerage industry: 1985–2000. J Prod Anal (2007) 28:127–139 DOI 10.1007/s11123-007-0040-z

47 Infrastructure performance and reform in developing and transition economies: evidence from a survey of productivity measures. A. Estache, S. Perelman, L. Trujillo World Bank Policy Research Working Paper 3514, February 2005. http://wdsbeta.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2005/03/06/000090341_20050306101429/Rendered/PDF/wps3514.pdf

48 Kirkpatrick, Colin, David Parker, and Yin-Fang Zhang. 2006. 'An Empirical Analysis of State and Private-Sector Provision of Water Services in Africa'. The World Bank Economic Review 20 (1): 143–63. doi:10.1093/wber/lhj001. Has private participation in water and sewerage improved coverage?: empirical evidence from Latin America. G Clarke, K Kosec, SJ Wallsten Working paper 04-02 AEI-Brookings Joint Centre for Regulatory Studies January 2004; R. Seroa da Motta and A.R. Moreira (2004) Efficiency and Regulation in the Sanitation Sector in Brazil. IPEA Discussion Paper No. 1059. http://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID651884_code347008.pdf?abstractid=651884&mirid=3 ; Water Services in Chile: Comparing Private and Public Performance Gabriel A. Bitrán and Eduardo P. Valenzuela. Public Policy for the Private Sector. No 255 March 2003; Water in Asian Cities - Utilities Performance and Civil Society Views. ADB, 2004

49 Lundahl, Brad W., Chelsea Kunz, Cyndi Brownell, Norma Harris, and Russ Van Vleet. 'Prison Priv atization'. Research on Social Work Practice 19, no. 4 (July 1, 2009): 383 –394. http://rsw.sagepub.com/content/19/4/383.abstract

50 Cabral S., Lazzarini S.G., and de Azevedo P.F. (2013) "Private entrepreneurs in Public Services: A longitudinal examination of outsourcing and statization of prisons", *Strategic Entrepreneurship Journal,* 7:6-25

51 Pina, Vicente, and Lourdes Torres. 'Analysis of the Efficiency of Local Government Services Delivery. An Application to Urban Public Transport'. Transportation Research Part A: Policy and Practice 35, no. 10 (December 2001): 929–944. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0965856400000331

52 Iseki, Hiroyuki. 2010 'Effects of Contracting on Cost Efficiency in US Fixed-route Bus Transit Service'. Transportation Research Part A: Policy and Practice 44, no. 7 (août 2010) : 457–472, www.sciencedirect.

com/science/article/pii/S096585641000042X

53 Boitani, Andrea, Marcella Nicolini, and Carlo Scarpa. 2013. 'Do Competition and Ownership Matter? Evidence from Local Public Transport in Europe'. Applied Economics 45 (11): 1419–1434. doi:10.1080/00036846.2011.617702. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00036846.2011.617702

54 Holmgren, Johan. 'The Efficiency of Public Transport Operations – An Evaluation Using Stochastic Frontier Analysis'. Research in Transportation Economics 39, no. 1 (March 2013): 50–57. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0739885912000686

55 Boitani A., Nicolini M., and Scarpa C. (2013) Do competition and ownership matter? Evidence from Local Public Transport in Europe'. Applied Economics 45 (11): 1419–1434. doi:10.1080/00036846.2011.617702. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00036846.2011.617702

56 Pucher J., Korattyswaroopam N., Ittyerah N. 2004 The Crisis of Public Transport in : Overwhelming Needs but Limited Resources Journal of Public Transportation, Vol. 7, No. 4, 2004; Cho, Hsun-Jung and Fan, Chih-Ku. 2007 Evaluating the Performance of Privatization on Regional Transit Services: Case Study J. Urban Plng. and Devel., Volume 133, Issue 2, pp. 119-127 (June 2007)

57 Gong, Stephen X.H., Kevin Cullinane, and Michael Firth. 'The Impact of Airport and Seaport Privatization on Efficiency and Performance: A Review of the International Evidence and Implications for Developing Countries'. Transport Policy 24 (November 2012): 37–47 http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0967070X1200114X

58 Parker D. 1999 The performance of BAA before and after privatisation: a DEA study. Journal of Transport Economics and Policy, 33 (1999), pp. 133–146

59 Notteboom, T. Coeck,C., van den Broeck J. 2000 Measuring and explaining the relative efficiency of container terminals by means of bayesian stochastic frontier models International Journal of Maritime Economics, 2 (2000), pp. 83–106; Valentine, V.F., Gray, R., 2001. The measurement of port efficiency using data envelopment analysis. Proceedings of the 9th World Conference on Transport Research, 22–27 July, Seoul, South Korea.

60 Oum, T.H., Adler, N., Yu, C., 2006. Privatization, corporatization, ownership forms and their effects on the performance of the world's major airports. Journal of Air Transport Management 12, 109–121; Oum, T.H., Waters, B., Yu, C., 1999. Survey of productivity and efficiency measurement in rail transport. Journal of Transport Economics and Policy 33, 9–42; Oum, T.H., Yan, J., Yu, C., 2008. Ownership forms matter for airport efficiency: a stochastic frontier investigation of worldwide airports. Journal of Urban Economics 64, 422–435

61 Tongzon, Jose, and Wu Heng. 'Port Privatization, Efficiency and Competitiveness: Some Empirical Evidence from Container Ports (terminals)'. Transportation Research Part A: Policy and Practice 39, no. 5 (June 2005): 405–424. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096585640500025X

62 Fung, M.K.Y., Wan, K.K.H., Hui, Y.V., Law, J.S., 2008. Productivity changes in Chinese airports 1995–2004. Transportation Research E 44 (3), 521–542.; Zhang, A., Yuen, A., 2008. Airport policy and performance in Mainland China and Hong Kong. In: Winston, C., de Rus, G. (Eds.), Aviation Infrastructure Perfor-

mance: A Study in Comparative Political Economy. Brookings Institution Press, Washington, D.C., pp. 159–192.

63 Vasigh B. (2014) Airport Performance and Ownership Structure: Evidence from the United Kingdom, United States, and Latin America Journal of Aviation and Technology Engineering 4(1): 40-49

64 Beck A., Bente H., Schilling M.. 2013 Railway Efficiency. OECD/ International Transport Forum Discussion Paper 2013-12

65 Beck A., Bente H., Schilling M.. 2013 Railway Efficiency. OECD/ International Transport Forum Discussion Paper 2013-12

66 Cowie, J. 2010 Subsidy and Productivity in the Privatised British Passenger Railway. Institute of Transport and Logistics Studies. Faculty of Economics and Business. The University of Sydney. http://hdl.handle.net/2123/6388

67 Smith, Andrew S.J., Phill E. Wheat, and Chris A. Nash. 2010. 'Exploring the Effects of Passenger Rail Franchising in Britain: Evidence from the First Two Rounds of Franchising (1997–2008)'. Research in Transportation Economics 29 (1): 72–79. doi:10.1016/j.retrec.2010.07.010. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0739885910000405

68 Cowie, Jonathan. 2009. 'The British Passenger Rail Privatisation: Conclusions on Subsidy and Efficiency from the First Round of Franchises'. Journal of Transport Economics and Policy 43 (1) (January 1): 85–104. doi:10.2307/20466769. http://www.jstor.org/stable/20466769

69 Knyazeva, Anzhela, Diana Knyazeva, and Joseph E. Stiglitz. 'Ownership Change, Institutional Development and Performance'. Journal of Banking & Finance 37, no. 7 (juillet 2013) : 2605–2627. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426613001052

70 Bortolotti B., J. D'Souza, M. Fantini, W.L. Megginson 2002 Privatization and the sources of performance improvement in the global telecommunications industry Telecommunications Policy, 26 (5–6) (2002), pp. 243–268 http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308596102000137

71 O. Boylaud, G. Nicoletti (2001)Regulation, market structure and performance in telecommunications Economics department working paper no. 237).OECD Economic Studies No. 32, 2001/1, Paris http://www1.oecd.org/regreform/reform/2736298.pdf

72 Bacchiocchi, E., Massimo Florio, and Marco Gambaro. 'Telecom Reforms in the EU: Prices and Consumers' Satisfaction'. Telecommunications Policy 35, no. 4 (May 2011): 382–396. http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308596111000309

73 Dassler T., Parker D. and Saal D. (2002) Economic Performance in European Telecommunications, 1978-1998: a Comparative Study. European Business Review 14: 194–209. http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=868826&show=abstract

74 Mohamad N. (2014) Telecommunications reform and efficiency performance: Do good institutions matter? Telecommunications Policy 38: 49–65 http://dx.doi.org/10.1016/j.telpol.2013.04.006

75 Windrum P., Reinstaller A., Bull C. 2009 The outsourcing productivity paradox: total outsourcing, organisational innovation, and long run productivity growth J Evol Econ (2009) 19:197–229 DOI 10.1007/s00191-008-0122-8 http://www.springerlink.com/content/j760q618g555873g/fulltext.pdf

76 Weigelt, Carmen, and Mb Sarkar. 2012. 'Performance Implications of Outsourcing for Technological Innovations: Managing the Efficiency and Adaptability Trade-off'. Strategic Management Journal 33 (2): 189–216. doi:10.1002/smj.951. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.951/abstract

77 Görzig B, Stephan A (2002) Outsourcing and firm-level performance. German institute for economic research discussion paper 309, www.econstor.eu/bitstream/10419/18045/1/dp309.pdf

78 Bengtsson, Lars. 2008. 'Outsourcing Manufacturing and Its Effect on Engineering Firm Performance'. International Journal of Technology Management 44 (3/4): 373. doi:10.1504/IJTM.2008.021045, www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=21045

79 Kotabe, M., Mol, M. J., & Ketkar, S. (2008). An evolutionary stage theory of outsourcing and competence destruction: a triad comparison of the consumer electronics industry. Management International Review, 48, 65–93

80 Weigelt, Carmen, and Mb Sarkar. 2012. 'Performance Implications of Outsourcing for Technological Innovations: Managing the Efficiency and Adaptability Trade-off'. Strategic Management Journal 33 (2): 189–216. doi:10.1002/smj.951. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.951/abstract

81 Kotabe, Masaaki, Michael J. Mol, Janet Y. Murray, and Ronaldo Parente. 2012. 'Outsourcing and Its Implications for Market Success: Negative Curvilinearity, Firm Resources, and Competition'. Journal of the Academy of Marketing Science 40 (2) (March 1): 329–346. doi:10.1007/s11747-011-0276-z. http://link.springer.com/article/10.1007/s11747-011-0276-z

82 Kotabe, Masaaki, Michael J. Mol, Janet Y. Murray, and Ronaldo Parente. 2012. 'Outsourcing and Its Implications for Market Success: Negative Curvilinearity, Firm Resources, and Competition'. Journal of the Academy of Marketing Science 40 (2) (March 1): 329–346. doi:10.1007/s11747-011-0276-z. http://link.springer.com/article/10.1007/s11747-011-0276-z

83 Patil S.& Patil Y.S. (2014) "A review on outsourcing, with special reference to telecom operations", *Procedia – Social and Behavioral Sciences,* 133: 400 – 416

84 Gray J.V.,Esenduran G., Rungtusanatham M.J., Skowronski R. (2017) "Why in the world did they reshore? Examining small to medium sized manufacturer decisions", *Journal of Operations Management* 49-51: 37-51

85 Zimmermann A., Oshri I., Lioliou E., Gerbasi A. (2018) "Sourcing in or out: implications for social capital and knowledge sharing", *Journal of Strategic Information Systems* 27: 82-100

86 Andrews, Rhys, and Steven Van de Walle. 2013. 'New Public Management and Citizens' Perceptions of Local Service Efficiency, Responsiveness, Equity and Effectiveness'. Public Management Review 15 (5): 762–83. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2012.725757

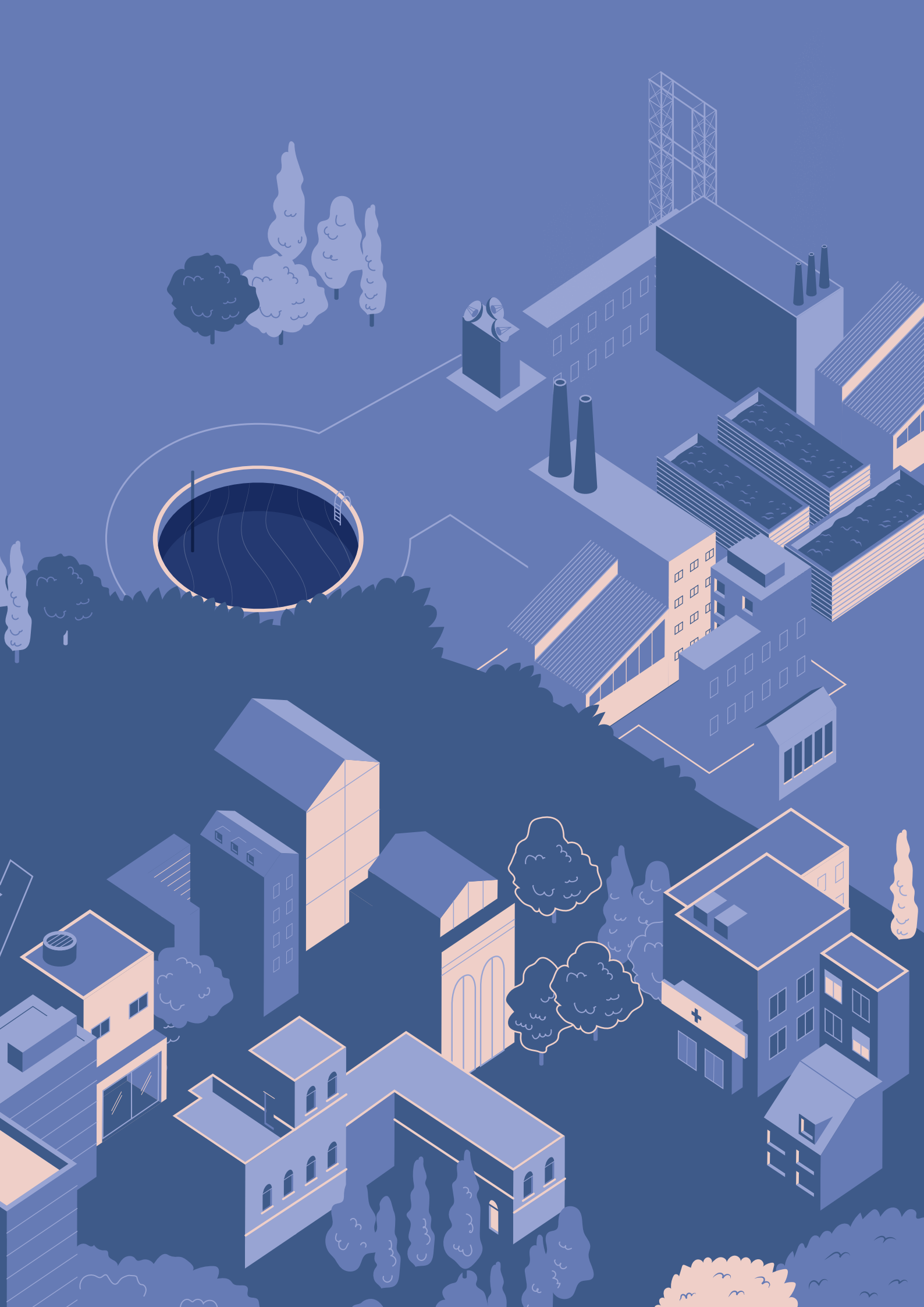
87 Windrum P., Reinstaller A., Bull C. 2009 The outsourcing productivity paradox: total outsourcing, organisational innovation, and long run productivity growth J Evol Econ (2009) 19:197–229 DOI 10.1007/s00191-008-0122-8 http://www.springerlink.com/content/j760q618g555873g/fulltext.pdf

88 Worch, Hagen, Bernhard Truffer, Mundia Kabinga, Anton Eberhard, and Jochen Markard. 'A Capability Perspective on Performance Deficiencies in Utility Firms', Utilities Policy 25, June 2013: 1–9, www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957178712000720

89 ICEG European Center 2012 Policies Supporting Innovation in Public Service Provision INNO-Grips Policy Brief No. 5 Nov 2012 http://www.icegec.hu/index.php?option=com_publications&Itemid=57&publicationId=616

90 Anne Le Strat. 2013. 'L'eau À Paris - Retour Vers Le Public'. Eau de Paris, www.eaudeparis.fr/uploads/tx_edpevents/LivreRemunicipalisation_01.pdf

91 House of Commons Library.2012. London Underground after the PPP, 2007 Briefing Paper SN01746 www.parliament.uk/briefing-papers/SN01746



EPSU

EUROPEAN PUBLIC SERVICE UNION

Der **EGÖD** ist der **Europäische Gewerkschaftsverband für den öffentlichen Dienst** und das größte Mitglied des EGB. Er vertritt 8 Millionen Beschäftigte im öffentlichen Dienst in mehr als 260 Gewerkschaften. Wir organisieren ArbeitnehmerInnen in der Energie- und Wasserversorgung, in der Abfallwirtschaft, im Gesundheits- und Sozialwesen, in den Kommunalverwaltungen und in der staatlichen Verwaltung in allen europäischen Ländern einschließlich der östlichen Nachbarländer der EU. Der EGÖD ist die anerkannte Regionalorganisation der Internationale der Öffentlichen Dienste (IÖD). Weitere Informationen über den EGÖD und seine Arbeit unter: www.epsu.org