

**STEINBEIS-HOCHSCHULE
BERLIN**



Jan Bartenschlager

Erfolgswirkung des Business Process Outsourcing

**Effekte von BPO auf die strategischen Erfolgsfaktoren
und den Erfolg von Großunternehmen in Deutschland**



Steinbeis-Edition

**STEINBEIS-HOCHSCHULE
BERLIN**

Jan Bartenschlager

Erfolgswirkung des Business Process Outsourcing

Effekte von BPO auf die strategischen Erfolgsfaktoren
und den Erfolg von Großunternehmen in Deutschland



Steinbeis-Edition

Impressum

© 2009 Steinbeis-Edition Stuttgart/Berlin

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Bartenschlager, Jan

Erfolgswirkung des Business Process Outsourcing – Effekte von BPO auf die strategischen Erfolgsfaktoren und den Erfolg von Großunternehmen in Deutschland
1. Auflage 2009

Steinbeis-Edition Stuttgart/Berlin

Zugl. Steinbeis-Hochschule Berlin, Diss. 2008

ISBN 978-3-938062-85-2

Satz: Steinbeis-Editon

Druck: Stolinski + Vöhringer GmbH, Walldorf

www.Steinbeis-Edition.de

131935-02-09

Geleitwort

Die Konzentration auf die unternehmerischen Kernkompetenzen wird in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis seit Jahren als Chance von Unternehmen begriffen, um den sich immer schneller wandelnden Bedingungen in ihrem Umfeld zu begegnen. Im Rahmen der damit einhergehenden Optimierung der betrieblichen Wertschöpfungskette findet die Auslagerung von Geschäftsprozessen, dem neudeutsch sogenannten Business Process Outsourcing, dabei einen steigenden Zuspruch und wird trotz der operativen und strategischen Risiken vielfach als Möglichkeit angesehen, umfassende Kostensenkungen bei gleichzeitiger Steigerung der Leistungsqualität und Verbesserung des Faktors Zeiteinsatz zu realisieren.

Der ambitionierten Fragestellung nach möglichen Zusammenhängen und Wechselwirkungen zwischen dem Business Process Outsourcing und dem Unternehmenserfolg nimmt sich die vorliegende Arbeit an. Anhand praxisrelevanter Merkmale werden zunächst die verschiedenen Formen des Outsourcing voneinander abgegrenzt sowie monetäre und nichtmonetäre Indikatoren des Unternehmenserfolges identifiziert. Beachtung findet dabei ein vom Autor entwickelter Bewertungsraster, mit dem sich verlagerungsfähige Geschäftsprozesse identifizieren lassen, ohne die Kernkompetenzen eines Unternehmens zu beeinträchtigen.

Den Kern der Arbeit bilden die betriebswirtschaftlich hergeleiteten Kausalzusammenhänge, mit denen der Verfasser ein Modell zur Erfolgswirkung von Geschäftsprozessverlagerungen für die betreffenden Unternehmen entwickelt. Das Erklärungsmodell konzentriert sich bewusst auf das Outsourcing an rechtlich und wirtschaftlich selbständige Wertschöpfungspartner, die Effizienz- und Effektivitätssteigerungen über ihre gesamte Kundenbasis zu erzielen vermögen. Durch eine empirische Untersuchung bei 66 deutschen Großunternehmen werden deren Erfahrungen mit dem Business Process Outsourcing analysiert und die wesentlichen Merkmale von Outsourcing-Partnerschaften systematisch dargestellt. Mittels eines umsichtig hergeleiteten Hypothesenmodells gelingt es dem Autor, die aufgestellten Kausalzusammenhänge – unter Einsatz des Partial Least Squares-Verfahrens – zu überprüfen. Mit den Ergebnissen kann eine plausible Beurteilung der Erfolgswirkung des Business Process Outsourcing vorgenommen werden.

Insgesamt leistet die Arbeit einen wesentlichen Beitrag zur wissenschaftlichen Durchdringung des Themenkomplexes der Erfolgswirkung von Geschäftsprozessverlagerungen. Es gelingt Barten-schlager, durch die verknüpfende Betrachtung von wissenschaftlich gewonnenen Erkenntnissen und praxisrelevanten Erfahrungen substantielle Hinweise für die Umsetzung kernkompetenz-orientierter Prozessverlagerungen zu liefern. Zudem wird dem Management von Unternehmen, die an Business Process Outsourcing interessiert sind, eine Orientierung für relevante Erfolgsfaktoren an die Hand gegeben, die zu einer positiven Beeinflussung des Unternehmenserfolges führen. Die Arbeit ist daher sowohl als Grundlagenwerk wie auch als Praxisleitfaden für Unternehmen von konkretem Interesse, die sich mit der Auslagerung von Geschäftsprozessen beschäftigen.

Prof. Dr. habil. Hans Jobst Pleitner

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Frühjahr 2008 von der Steinbeis-Hochschule Berlin als Dissertation angenommen. Zum Gelingen dieses Forschungsvorhabens haben zahlreiche Menschen sowohl durch Ihre inhaltliche als auch Ihre moralische Unterstützung beigetragen. Ihnen möchte ich an dieser Stelle herzlich danken.

Mein besonderer Dank gebührt meinem akademischen Lehrer und Doktorvater Herrn Prof. Dr. Hans Jobst Pleitner, der die Arbeit in allen Phasen ihrer Entstehung gefördert hat und durch seine Anregungen und konstruktiven Impulse einen großen Beitrag zum Gelingen geleistet hat. Ebenso gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Sander für die Betreuung der Arbeit und die gewährten wissenschaftlichen Freiräume sowie Herrn Prof. Dr. Fueglistaller von der Hochschule St. Gallen für die freundliche Übernahme des Zweitgutachtens. Darüber hinaus danke ich Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Löhn und Herrn Prof. Dr. Auer für die wertvollen Hinweise im Rahmen der begleitenden Kolloquien.

Die Arbeit basiert unter anderem auf Erfahrungen, die ich während meiner Tätigkeit als Unternehmensberater bei der Navisco AG und der IBM UBG gesammelt habe. Stellvertretend möchte ich meinem damaligen Mentor Herrn Dr. Heym danken, der mir als kompetenter Ansprechpartner bei der Diskussion praxisrelevanter Probleme zur Verfügung stand.

Von großem Wert für das Forschungsvorhaben waren die Erkenntnisse aus den geführten Expertengesprächen, ebenso wie die erhaltenen schriftlichen Antworten der zahlreichen Praktiker, die an der durchgeführten Umfrage teilgenommen haben. Ihnen gilt mein besonderer Dank für die Diskussionsbereitschaft und die investierte Zeit. Ohne deren Unterstützung wäre die empirische Untersuchung nicht in der vorliegenden Qualität möglich gewesen.

Allen meinen Freunden und Verwandten danke ich für die gewährte Unterstützung und das Verständnis, dass Sie meinen zeitlichen Engpässen während der Promotionszeit entgegengebracht haben. Hervorzuheben sind dabei Herr Patrick Büttner, Herr Philipp Simons, Herr Dr. Stefan Wilkens und Herr Timo Wiegmann, die mich durch Rat und Tat unterstützt haben sowie für die notwendigen Erholungspausen gesorgt haben. Insbesondere möchte ich an dieser Stelle meinen Eltern für Ihre stetige Unterstützung meiner Ausbildung danken und den Beistand, den Sie mir in allen wichtigen Situationen meines Lebens gaben.

Ganz besonders möchte ich meiner Freundin Nadine Welsch danken. Trotz eigener Arbeitsbelastung unterstützte Sie mich in allen Phasen des Forschungsvorhabens und trug durch Ihre vielfältige Unterstützung zur Fertigstellung der Arbeit bei.

Jan Bartenschlager

Inhaltsübersicht

1. Einführung

- Einflussfaktoren auf die Entwicklung neuer Konzepte der betrieblichen Leistungserstellung
- Problemstellung
- Stand der Outsourcing-Forschung
- Zielsetzung und Aufbau der Untersuchung

2. Grundlagen

- Grundlegende betriebswirtschaftliche Einordnung der Begriffe Unternehmung und Outsourcing
- Betrachtung der Kernbegriffe des Outsourcing
- Business Process Outsourcing

3. Identifizierung der Wirkungskette des Unternehmenserfolges

- Das Konzept des Unternehmenserfolges
- Operationalisierung des Unternehmenserfolges im Kontext des Business Process Outsourcing
- Wissenschaftliche Herleitung strategischer Erfolgsfaktoren
- Herleitung strategischer Erfolgsfaktoren
- Erfolgsbasierte Gestaltungsanforderungen an das Business Process Outsourcing

4. Business Process Outsourcing als Handlungsoption zur Umsetzung strategischer

- Zielvorstellungen
- Wettbewerbsstrategische Konzepte im Kontext des Business Process Outsourcing
- Marktorientierte Einordnung des Business Process Outsourcing in das Unternehmensumfeld
- Ressourcenorientierte Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Kontext des Business Process Outsourcing
- Zusammenführung der Ansätze des Strategischen Managements im Kontext des Business Process Outsourcing

5. Wirkungsweise des Business Process Outsourcing auf die strategischen Erfolgsfaktoren

- Wirkung des Business Process Outsourcing auf den strategischen Erfolgsfaktor Kosten
- Wirkung des Business Process Outsourcing auf den strategischen Erfolgsfaktor Qualität
- Wirkung des Business Process Outsourcing auf den strategischen Erfolgsfaktor Zeit
- Bewertung der Ergebnisse bezüglich Kosten, Qualität und Zeit

6. Empirische Ergebnisse zur Beziehung zwischen Business Process Outsourcing und dem Unternehmenserfolg sowie deren Bewertung

- Design der empirischen Untersuchung
- Methodische Grundlagen zur Konzeption eines Kausalmodells für die Bewertung der Erfolgswirkung von Business Process Outsourcing
- Entwicklung eines Kausalmodells auf Basis der empirischen Erhebung
- Schätzung und Beurteilung des Kausalmodells mit dem Partial Least Squares-Verfahren
- Modifikation und Erweiterung des ursprünglichen Kausalmodells
- Implikationen der Ergebnisse

7. Schlussbetrachtung und Ausblick

- Resümee
- Konsequenzen für Theorie und Praxis und Ausblick für weitere Fragestellungen

Inhaltsverzeichnis

I	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	x
II	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	xii
III	SYMBOLVERZEICHNIS	xiv
1.	Einführung	1
1.1	Einflussfaktoren auf die Entwicklung neuer Konzepte der betrieblichen Leistungserstellung	1
1.2	Problemstellung	6
1.3	Stand der Outsourcing-Forschung	9
1.4	Zielsetzung und Aufbau der Untersuchung	15
2.	Grundlagen	20
2.1	Grundlegende betriebswirtschaftliche Einordnung der Begriffe Unternehmung und Outsourcing	20
2.1.1	Unternehmung	20
2.1.2	Outsourcing.....	22
2.2	Betrachtung der Kernbegriffe des Outsourcing.....	25
2.2.1	Terminologische und konzeptionelle Grundlagen des Outsourcing	25
2.2.1.1	Entwicklung einer Outsourcingdefinition	25
2.2.1.2	Einordnung und Abgrenzung der Outsourcingbegriffe.....	33
2.2.2	Ausprägungsformen des Outsourcing	45
2.2.2.1	Infrastruktur Outsourcing.....	47
2.2.2.2	Application Outsourcing	49
2.2.2.3	Business Process Outsourcing.....	52
2.2.3	Motive des Outsourcing	54
2.2.3.1	Kostenorientierte Motive	56
2.2.3.2	Leistungsorientierte Motive	59
2.2.3.3	Finanzorientierte Motive.....	61
2.2.4	Risiken des Outsourcing	65
2.2.4.1	Kostenrisiken.....	66
2.2.4.2	Leistungsrisiken.....	69
2.2.4.3	Strategische Risiken	70
2.3	Business Process Outsourcing.....	74
2.3.1	Historische Entwicklung der Prozessorientierung	75
2.3.2	Charakterisierung von Geschäftsprozessen	79
2.3.3	Geschäftsprozesse als Entscheidungsgegenstand des Outsourcing	81
2.3.3.1	Treiber des Business Process Outsourcing	83

2.3.3.2	Identifikation outsourcing-fähiger Geschäftsprozesse	88
2.3.3.3	Gestaltungsformen der Prozessverlagerung.....	97
2.3.4	Markteinschätzung der Entwicklung des Business Process Outsourcing	100
2.3.5	Zusammenfassende Betrachtung des Business Process Outsourcing	105
3.	Identifizierung der Wirkungskette des Unternehmenserfolges	107
3.1	Das Konzept des Unternehmenserfolges	107
3.1.1	Zum Begriff und Verständnis des Unternehmenserfolges.....	107
3.1.2	Abgrenzung der Begriffe Erfolgsfaktor, Erfolgspotenzial und Wettbewerbsvorteil.....	114
3.2	Operationalisierung des Unternehmenserfolges im Kontext des Business Process Outsourcing	120
3.2.1	Messkriterien des Unternehmenserfolges	120
3.2.2	Konstruktion eines Erfolgsmaßes zur Operationalisierung des Unternehmenserfolges.....	123
3.3	Wissenschaftliche Herleitung strategischer Erfolgsfaktoren	127
3.3.1	Theoriegeprägte Erfolgsfaktorenansätze	129
3.3.2	Empirische Erfolgsfaktorenansätze.....	131
3.3.2.1	Profit Impact of Market Strategies (PIMS)	132
3.3.2.2	Hannoveraner Erfolgsfaktoren-Projekt (HEFAP).....	135
3.3.2.3	7-S-Modell.....	138
3.3.3	Zusammenfassende Bewertung der Ansätze zur Erfolgsfaktorenforschung	140
3.4	Herleitung strategischer Erfolgsfaktoren	141
3.4.1	Identifikation untersuchungsrelevanter strategischer Erfolgsfaktoren	142
3.4.2	Die strategischen Erfolgsfaktoren als Bestandteil des Erfolgsfaktorendreiecks.....	145
3.4.2.1	Charakterisierung des Erfolgsfaktors Kosten.....	145
3.4.2.2	Charakterisierung des Erfolgsfaktors Qualität	147
3.4.2.3	Charakterisierung des Erfolgsfaktors Zeit	150
3.4.3	Die Kundenorientierung als zentrales Element des strategischen Erfolgsfaktorendreiecks	153
3.5	Erfolgsbasierte Gestaltungsanforderungen an das Business Process Outsourcing	156
4.	Business Process Outsourcing als Handlungsoption zur Umsetzung strategischer Zielvorstellungen	160
4.1	Wettbewerbsstrategische Konzepte im Kontext des Business Process Outsourcing	160
4.1.1	Grundlegende Aspekte des Strategischen Managements	160
4.1.2	Business Process Outsourcing als Umsetzungskonzept strategischer Zielvorstellungen	163
4.2	Marktorientierte Einordnung des Business Process Outsourcing in das Unternehmensumfeld	167
4.2.1	Grundlagen der „Market-based View of Strategy“	167
4.2.1.1	Business Process Outsourcing als Umsetzungskonzept der Kostenführerschaftsstrategie	171
4.2.1.2	Einordnung von Business Process Outsourcing in die Differenzierungsstrategie	175
4.2.1.3	Hybride Wettbewerbsstrategien als Konzept zur simultanen Strategiewahl.....	178

4.2.2	Bewertung des Business Process Outsourcing als Umsetzungskonzept der marktorientierten Unternehmensführung	182
4.3	Ressourcenorientierte Generierung von Wettbewerbsvorteilen im Kontext des Business Process Outsourcing.....	183
4.3.1	Annahmen und Kernaussage der „Resource-based View of Strategy“	183
4.3.2	Konsequenzen einer ressourcenorientierten Unternehmensführung für das Business Process Outsourcing.....	189
4.3.2.1	Ressourcenorientierte Entscheidungsgegenstände für den Aufbau von Kernkompetenzen	189
4.3.2.2	Anforderungen an die Ressourcenbereiche.....	193
4.3.3	Bewertung des Business Process Outsourcing als Umsetzungskonzept der ressourcenorientierten Unternehmensführung	202
4.4	Zusammenführung der Ansätze des Strategischen Managements im Kontext des Business Process Outsourcing.....	204
4.4.1	Markt- und Ressourcenorientierung als integrierte Ansätze des Strategischen Managements.....	204
4.4.2	Business Process Outsourcing als Handlungsoption zur Beeinflussung strategischer Erfolgsfaktoren ...	207
4.4.2.1	Gestaltungsanforderungen für ein erfolgsfaktorenzentriertes Business Process Outsourcing	207
4.4.2.2	Bewertung des Business Process Outsourcing als Konzept zur Beeinflussung strategischer Erfolgsfaktoren	210
5.	Wirkungsweise des Business Process Outsourcing auf die strategischen Erfolgsfaktoren	214
5.1	Wirkung des Business Process Outsourcing auf den strategischen Erfolgsfaktor Kosten	214
5.1.1	Einflussnahme von Business Process Outsourcing auf die Produktionskosten	215
5.1.1.1	Erzielung niedriger Leistungserstellungskosten beim BPO-Anbieter.....	217
5.1.1.2	Indikatoren zur Messung der Leistungserstellungskosten beim verlagernden Unternehmen	225
5.1.2	Einflussnahme des Business Process Outsourcing auf die Transaktions- oder Koordinationskosten	230
5.1.2.1	Transaktionskostenvorteile des Business Process Outsourcing im Markt-Hierarchie-Kontinuum ..	231
5.1.2.2	Auswirkung des Business Process Outsourcing auf die Koordinationskosten	235
5.1.3	Bewertung und Implikationen für den strategischen Erfolgsfaktor Kosten	237
5.2	Wirkung des Business Process Outsourcing auf den strategischen Erfolgsfaktor Qualität.....	239
5.2.1	Einflussnahme von Business Process Outsourcing auf die Prozessqualität	241
5.2.1.1	Ansätze zur Erzielung einer hohen Prozessqualität beim BPO-Anbieter.....	242
5.2.1.2	Indikatoren der Prozessqualität beim auslagernden Unternehmen	245
5.2.2	Wirkung des Business Process Outsourcing auf die Produktqualität	249
5.2.2.1	Effekte zur Erzielung einer hohen Produktqualität beim BPO-Anbieter	250
5.2.2.2	Indikatoren der Produktqualität beim auslagernden Unternehmen.....	252
5.2.3	Bewertung und Implikationen für den strategischen Erfolgsfaktor Qualität.....	253
5.3	Wirkung des Business Process Outsourcing auf den strategischen Erfolgsfaktor Zeit.....	255
5.3.1	Einflussnahme von Business Process Outsourcing auf die zeitbasierte Flexibilität	256

5.3.1.1	Steigerung der zeitlichen Flexibilität beim BPO-Anbieter	258
5.3.1.2	Indikatoren der zeitlichen Flexibilität beim auslagernden Unternehmen	260
5.3.2	Einflussnahme von Business Process Outsourcing auf die Schnelligkeit	263
5.3.2.1	Steigerung der Schnelligkeit bei der Leistungserstellung beim BPO-Anbieter	264
5.3.2.2	Indikatoren der Schnelligkeit beim auslagernden Unternehmen	266
5.3.3	Bewertung und Implikationen für den strategischen Erfolgsfaktor Zeit	269
5.4	Bewertung der Ergebnisse bezüglich Kosten, Qualität und Zeit	270
6.	Empirische Ergebnisse zur Beziehung zwischen Business Process Outsourcing und dem Unternehmenserfolg sowie deren Bewertung ...	272
6.1	Design der empirischen Untersuchung	272
6.1.1	Konzeption des Fragebogens	272
6.1.2	Vorgehensweise der Datenerhebung und berücksichtigte Grundgesamtheit	275
6.1.3	Deskriptive Analyse der berücksichtigten Unternehmen und Geschäftsprozesse	278
6.2	Methodische Grundlagen zur Konzeption eines Kausalmodells für die Bewertung der Erfolgswirkung von Business Process Outsourcing	285
6.2.1	Zielsetzung und Aufbau der Kausalanalyse	286
6.2.2	Die Kovarianzstrukturanalyse	294
6.2.3	Das Partial Least Squares-Verfahren	297
6.2.4	Methodische Grundlagen der Gütebeurteilung	301
6.3	Entwicklung eines Kausalmodells auf Basis der empirischen Erhebung	307
6.4	Schätzung und Beurteilung des Kausalmodells mit dem Partial Least Squares-Verfahren	310
6.4.1	Ergebnisse der Modellschätzung und Beurteilung des Strukturmodells	310
6.4.2	Ergebnisse der Messmodelle	313
6.5	Modifikation und Erweiterung des ursprünglichen Kausalmodells	316
6.6	Implikationen der Ergebnisse	323
7.	Schlussbetrachtung und Ausblick	328
7.1	Resümee	328
7.2	Konsequenzen für Theorie und Praxis und Ausblick für weitere Fragestellungen	330
IV	LITERATURVERZEICHNIS	335
V	ANHÄNGE	353
V.1	BEFRAGTE EXPERTEN	353
V.2	ANSCHREIBEN	354
V.3	FRAGEBOGEN	355
V.4	LISTE DER ANGESCHRIEBENEN UNTERNEHMEN	365
V.5	MODELLERGEBNISSE	375

I ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Wandel von Wettbewerbsbedingungen und Unternehmensstrukturen	3
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit	17
Abbildung 3: Begriffe des Outsourcing	34
Abbildung 4: Formen des Outsourcing	46
Abbildung 5: Verlagerungsfähige Aktivitäten des Application Outsourcing	51
Abbildung 6: Motive des Outsourcing	64
Abbildung 7: Risiken des Outsourcing	73
Abbildung 8: Gegenüberstellung von Funktions- und Geschäftsprozesszielen	77
Abbildung 9: Treiber des Business Process Outsourcing	84
Abbildung 10: Beispielhafte Klassifizierung von Geschäftsprozessen	90
Abbildung 11: Merkmale des Wissensportfolios von Prozessen	96
Abbildung 12: Gestaltungsformen des BPO	100
Abbildung 13: Schwerpunkte verlagertes Geschäftsprozessbereiche	103
Abbildung 14: Übersicht verschiedener Erfolgsmaße	111
Abbildung 15: Zusammenhang der Erfolgswirkung	118
Abbildung 16: Entwicklung der HEFAP Erfolgsfaktoren im Zeitverlauf	136
Abbildung 17: 7-S-Modell	139
Abbildung 18: Zeitliche Entwicklung strategischer Erfolgsfaktoren	143
Abbildung 19: Erfolgsfaktorendreieck	154
Abbildung 20: BPO als Handlungsoption des Strategischen Managements	166
Abbildung 21: Übersicht der generischen Wettbewerbsstrategien	170
Abbildung 22: Hybride Wettbewerbsstrategien	182
Abbildung 23: Zusammenführung der unternehmensinternen und -externen Sichtweise	206
Abbildung 24: Einflussgrößen von Skaleneffekten	218
Abbildung 25: Ursachen von Verbundeffekten	222
Abbildung 26: Transaktionskostenverläufe interorganisationaler Kooperationen	233
Abbildung 27: BPO-Wirkung auf den Erfolgsfaktor Kosten beim auslagernden Unternehmen	239
Abbildung 28: BPO-Wirkung auf den Erfolgsfaktor Qualität beim auslagernden Unternehmen	254
Abbildung 29: BPO-Wirkung auf den Erfolgsfaktor Zeit beim auslagernden Unternehmen	270
Abbildung 30: Strukturmerkmale der Stichprobe	279
Abbildung 31: Grad und Umfang des BPO-Engagements der Stichprobe	280
Abbildung 32: Verlagerte Unternehmensfunktion und Beispiele von Prozessen nach Zielsetzung	282
Abbildung 33: Umfang des Ressourcenübergangs	283
Abbildung 34: Bedeutung mit dem BPO verfolgter Zielsetzungen	284
Abbildung 35: Reflektives Messmodell latent exogener und endogener Variablen	289

Abbildung 36: Übersicht eines vollständigen Kausalmodells.....	291
Abbildung 37: Vorgehen bei der Kausalanalyse	292
Abbildung 38: Modi für latente Variablen	298
Abbildung 39: Grundlegendes Kausalmodell zur Erfolgswirkung des BPO	309
Abbildung 40: Ergebnisse der Schätzung des Kausalmodells	311
Abbildung 41: Schätzergebnisse der Messmodelle	315
Abbildung 42: Prüfung des Fornell/Larcker-Kriteriums.....	315
Abbildung 43: Ergebnisse der Schätzung des modifizierten Kausalmodells.....	320
Abbildung 44: Schätzergebnisse der Messmodelle des modifizierten Kausalmodells	322
Abbildung 45: Prüfung des Fornell/Larcker-Kriteriums des modifizierten Kausalmodells	323

II ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
AVE	Average Variance Extracted
BPO	Business Process Outsourcing
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CF	Cash Flow
CFROI	Cash Flow-Return-On-Investment
COV	Kovarianz
d. h.	das heißt
DATEV	Datenverarbeitung und Dienstleistung für den steuerberatenden Beruf
DCF	Discounted Cash Flow
DEC	Digital Equipment Corporation
DHL	Dalsey, Hillblom, Lynn
EDS	Electronic Data Systems Corporation
ERP	Enterprise Resource Planning
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fort folgende
i. d. R.	in der Regel
IDS	Integrierte Datenverarbeitungs-Systeme
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
IBM	International Business Machines
IDC	International Data Corporation
IT	Informationstechnologie
IuK	Information und Kommunikation
LAN	Local Area Network
LISREL	Linear Structural Relations
Mio.	Million
Nr.	Nummer

PAC	Pierre Audoine Consultants
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PLS	Partial Least Square
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SLA	Service Level Agreements
sog.	sogenannte
SP	Spalte
TQM	Total Quality Management
u. a.	und andere, und anderes, unter anderem, unter anderen
u. U.	unter Umständen
UPS	United Parcel Service
Var	Varianz
vgl.	vergleiche
VRIO	Value, Rareness, Imperfect Imitability, Organization Specificity
WAN	Wide Area Network
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

III SYMBOLVERZEICHNIS

ξ	Latente exogene Variable
η	Latente endogene Variable
ζ	Residualvariable einer latent endogenen Variablen
δ	Residualvariable einer Indikatorvariablen x
ε	Residualvariable einer Indikatorvariablen y
x	Indikatorvariable latent exogener Variablen
y	Indikatorvariable latent endogener Variablen
Λ_y	Matrix der Pfade zwischen den y und η
Λ_x	Matrix der Pfade zwischen den x und ξ
B	Matrix der Beziehungen zwischen η -Variablen
Γ	Matrix der Beziehungen zwischen η - und ξ -Variablen
Π	Koeffizienten der Indikatorvariablen
ϕ_{ij}	Korrelationskoeffizienten zwischen den latenten exogenen Variablen
$\Sigma(\alpha)$	Kovarianzmatrix der beobachteten Variablen als Funktion von α
β	Standardisierter Pfadkoeffizient zwischen latent endogenen Variablen
λ	Standardisierter Pfadkoeffizient zwischen einer latenten Variable und den zugehörigen Indikatorvariablen
γ	Standardisierter Pfadkoeffizient zwischen einer latent exogenen und einer endogenen Variablen
S	Empirische Kovarianzmatrix
F	Diskrepanzfunktion
R^2	Bestimmtheitsmaß
Q^2	Schätzrelevanz
q^2	Prognoserelevanz
p_c	Reliabilitätskoeffizient
m	Anzahl der η -Variablen
n	Anzahl der ξ -Variablen

1. Einführung

1.1 Einflussfaktoren auf die Entwicklung neuer Konzepte der betrieblichen Leistungserstellung

Der in den letzten Jahren beobachtbare zunehmende Wandel der unternehmensexternen Wettbewerbsbedingungen hat maßgeblichen Einfluss auf die Veränderungen der Unternehmensgrenzen genommen.¹ Nach traditionellen Vorstellungen werden Unternehmen als abgeschlossene, integrierte Konstrukte betrachtet, deren Erfolg zu wesentlichen Teilen auf den Beginn der Massenproduktion zurückzuführen ist.² Die zunehmende Automatisierung einzelner Arbeitsabläufe ermöglichte immer schnellere und kostengünstigere betriebliche Herstellungsprozesse, die ergänzt durch größeninduzierte Skaleneffekte zu sinkenden Herstellkosten führten. Begünstigt durch diese primär kostenzentrierte Ausrichtung der Unternehmensstrukturen, etwa auf Verbund- und Skaleneffekte, entwickelten sich Großunternehmen mit monolithisch ausgeprägten Strukturen. Im Zuge der in den letzten Jahrzehnten veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen versagten jedoch vielfach diese komplexen und durch hohe eigene Wertschöpfungstiefe geprägten Organisationen, da diese nicht mehr ausreichend flexibel auf sich rasch ändernde Kundenwünsche und Nachfrageveränderungen reagieren konnten.³ Diese Diskontinuitäten der unternehmensexternen Bedingungen waren etwa in den 70er Jahren geprägt durch verstärkt ausschlagende Konjunkturzyklen sowie die Beschleunigung des technologischen Wandels. In den 80er und 90er Jahren bestimmten vor allem die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung der Märkte sowie die Digitalisierung des Informationsflusses die externen Bedingungen, die zu einer geringeren Prognostizierbarkeit der Umweltveränderungen und Verkürzung der Reaktionszeiten für Unternehmen führten.⁴

Als Reaktion auf den ständigen Wandel und die damit verbundenen Veränderungen der Umweltbedingungen wurden von Unternehmen in den letzten

¹ Vgl. Borchardt, 2006, S. 1; Picot/Reichwald/Wigand, 2003, S. 2 ff.

² Vgl. Picot/Reichwald/Wigand, 2003, S. 2; Ringle, 2004, S. 1.

³ Vgl. Picot/Reichwald, 1994, S. 547 ff.; Borchardt, 2006, S. 1 ff.; Picot/Reichwald/Wigand, 2003, S. 2 sowie dort angegebene Quellen.

⁴ Vgl. Kreikebaum, 1997, S. 26.