

**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](http://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

<b>I</b>	<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....</b>	<b>x</b>
<b>II</b>	<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....</b>	<b>xii</b>
<b>III</b>	<b>SYMBOLVERZEICHNIS .....</b>	<b>xiv</b>
<b>1.</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2.</b>	<b>Grundlagen .....</b>	<b>20</b>
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
<b>3.</b>	<b>Identifizierung der Wirkungskette des Unternehmenserfolges .....</b>	<b>107</b>
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
<b>4.</b>	<b>Business Process Outsourcing als Handlungsoption zur Umsetzung strategischer Zielvorstellungen .....</b>	<b>160</b>
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
<b>5.</b>	<b>Wirkungsweise des Business Process Outsourcing auf die strategischen Erfolgsfaktoren .....</b>	<b>214</b>
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
<b>6.</b>	<b>Empirische Ergebnisse zur Beziehung zwischen Business Process Outsourcing und dem Unternehmenserfolg sowie deren Bewertung ...</b>	<b>272</b>
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
<b>7.</b>	<b>Schlussbetrachtung und Ausblick .....</b>	<b>328</b>
7.1	Resümee .....	328
7.2	Konsequenzen für Theorie und Praxis und Ausblick für weitere Fragestellungen .....	330
<b>IV</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>335</b>
<b>V</b>	<b>ANHÄNGE .....</b>	<b>353</b>
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

$\xi$	Latente exogene Variable
$\eta$	Latente endogene Variable
$\zeta$	Residualvariable einer latent endogenen Variablen
$\delta$	Residualvariable einer Indikatorvariablen x
$\varepsilon$	Residualvariable einer Indikatorvariablen y
$x$	Indikatorvariable latent exogener Variablen
$y$	Indikatorvariable latent endogener Variablen
$\Lambda_y$	Matrix der Pfade zwischen den y und $\eta$
$\Lambda_x$	Matrix der Pfade zwischen den x und $\xi$
$B$	Matrix der Beziehungen zwischen $\eta$ -Variablen
$\Gamma$	Matrix der Beziehungen zwischen $\eta$ - und $\xi$ -Variablen
$\Pi$	Koeffizienten der Indikatorvariablen
$\phi_{ij}$	Korrelationskoeffizienten zwischen den latenten exogenen Variablen
$\Sigma(\alpha)$	Kovarianzmatrix der beobachteten Variablen als Funktion von $\alpha$
$\beta$	Standardisierter Pfadkoeffizient zwischen latent endogenen Variablen
$\lambda$	Standardisierter Pfadkoeffizient zwischen einer latenten Variable und den zugehörigen Indikatorvariablen
$\gamma$	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 $\eta$ -Variablen
$n$	Anzahl der $\xi$ -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.<sup>1</sup> Nach traditionellen Vorstellungen werden Unternehmen als abgeschlossene, integrierte Konstrukte betrachtet, deren Erfolg zu wesentlichen Teilen auf den Beginn der Massenproduktion zurückzuführen ist.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

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

---

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

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

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

<sup>4</sup> Vgl. Kreikebaum, 1997, S. 26.