



Jan Bartenschlager

Erfolgswirkung des Business Process Outsourcing

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



Dr. Jan Bartenschlager studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Er arbeitete als Berater von 1999 – 2002 bei der Lufthansa Systems und Business Consulting. Anschließend war er als Berater beim Business Technology Office sowie von 2003 – 2008 als Senior Berater bei Navisco tätig und promovierte 2008 an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Seit 2008 ist Dr. Bartenschlager Partner bei der Sourcingberatung ZELOS Management Consultants.

Jan Bartenschlager

Erfolgswirkung des Business Process Outsourcing

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

Impressum

© 2009 Steinbeis-Edition

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.

Jan Bartenschlager

Erfolgswirkung des Business Process Outsourcing

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

2. Auflage, 2015 | Steinbeis-Edition, Stuttgart

ISBN 978-3-95663-066-8

Zugl. Steinbeis-Hochschule Berlin, Dissertation 2008

Satz: Jan Bartenschlager

Titelbild: © shutterstock.de/Manczurov

Druck: WIRmachenDRUCK GmbH, Backnang

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

181567-2015-09 | www.steinbeis-edition.de

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 Bartenschlager, durch die verknüpfende Betrachtung von wissenschaftlich gewonnenen Erkenntnissen und praxisrelevanten Erfahrungen substantielle Hinweise für die Umsetzung kernkompetenzorientierter 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.

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	xiii
II	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	xv
III	SYMBOLVERZEICHNIS	xvii
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 Umsetzungs- konzept 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 Unternehmens- führung 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 Umsetzungs- konzept 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 erfolgsfaktoren- zentriertes 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
θ_{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
ρ_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.