

ssss0

ERFOLGSWIRKUNG DES BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

EMPIRISCHE ANALYSE DER AUSWIRKUN-
GEN VON BUSINESS PROCESS OUTSOUR-
CING AUF DEN ERFOLG UND DIE WETTBE-
WERBSZIELE VON GROßUNTERNEHMEN IN
DEUTSCHLAND

*Dr. Jan Bartenschlager
Clemens Gromadecki*

Dr. Jan Bartenschlager, Diplom-Kaufmann, Dr. oec, Partner bei ZELOS Management Consultants

Clemens Gromadecki , Techniksoziologe, Berater bei ZELOS Management Consultants

Begleitung der Arbeit durch:

Prof. Dr. Urs Fueglistaller, HSG St. Gallen

Prof. Dr. Hans-Jobst Pleitner, Prof. Dr. Stefan Sander, Steinbeis Hochschule Berlin

ZELOS Management Consultants sind Spezialisten für die Gestaltung und Optimierung von Leistungs-partnerschaften im IT-Umfeld.

Als unabhängige Management-Beratung helfen wir seit 2007 unseren privaten und öffentlichen Klienten dabei, ihre Wertschöpfungstiefe im IT-Umfeld zu optimieren und die Leistungsfähigkeit ihrer Lieferbeziehungen mit konzerninternen und externen Dienstleistern nachhaltig zu verbessern.

INHALT

AUSGANGSLAGE SEITE 4

ZIELSETZUNG SEITE 6

VORGEHENSWEISE SEITE 7

ARBEITSHYPOTHESEN UND
EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG SEITE 9

ERGEBNISSE UND FAZIT SEITE 13

ERFOLGSWIRKUNG DES BUSINESS PROCESS OUTSOURCING

AUSGANGSLAGE

Die Konzentration auf die unternehmerischen Kernkompetenzen wird seit vielen Jahren als geeignete Anpassungsreaktion von Unternehmen eingesetzt, um sich den immer schneller wandelnden Umweltbedingungen anzupassen. Die Verlagerung von Geschäftsprozessen, das Business Prozess Outsourcing (BPO), rückt dabei als Anpassungsinstrument in den Fokus der Entscheider. Durch BPO lassen sich scheinbar unterstützende Prozesse sowie teilweise auch Geschäftsprozesse wie Lohnbuchhaltung, Forderungsabwicklung, Zahlungsverkehr oder die Einhaltung von Compliance-Vorschriften erheblich effizienter und günstiger abwickeln. Insofern werden trotz operativer und strategischer Risiken für auslagernde

Unternehmen die Möglichkeiten des Outsourcing, insbesondere das BPO, als verlockende Möglichkeit angesehen, um unternehmerische Zielsetzungen wie Realisierung von Kosteneinsparungen, die Flexibilisierung des Ressourceneinsatzes bei gleichzeitiger Steigerung der Leistungsqualität oder die Verbesserung zeitbezogener Aspekte, wie der Verkürzung der Produktentwicklungszeit, zu erreichen.

Die Analyse der messbaren, verursachungsgerechten Erfolgswirkung von Outsourcing anhand von Experteninterviews bei Entscheidern, Beratungsunternehmen und der Literatursichtung zeigt jedoch, dass die Quantifizierung der Erfolgswirkung nur schwer möglich ist. Die Erfahrun-

gen sind vor allem durch subjektive Einzelfälle geprägt, die sich jedoch nur schwer generalisieren lassen. Die Transparenz der erreichten Erfolgswirkung fehlt, wie die nachfolgende Abbildung zeigt.

- Es existieren in der Theorie und Praxis keine gesicherten Erkenntnisse über die Erfolgswirkung von Business Process Outsourcing
- Die befragten Unternehmen und Experten bestätigen den Wunsch nach mehr Transparenz und Wirkungszusammenhängen zwischen BPO und Erfolg
- Es besteht Nachfrage nach gesicherten und nachhaltigen Ergebnissen sowie Handlungsempfehlungen für die Praxis

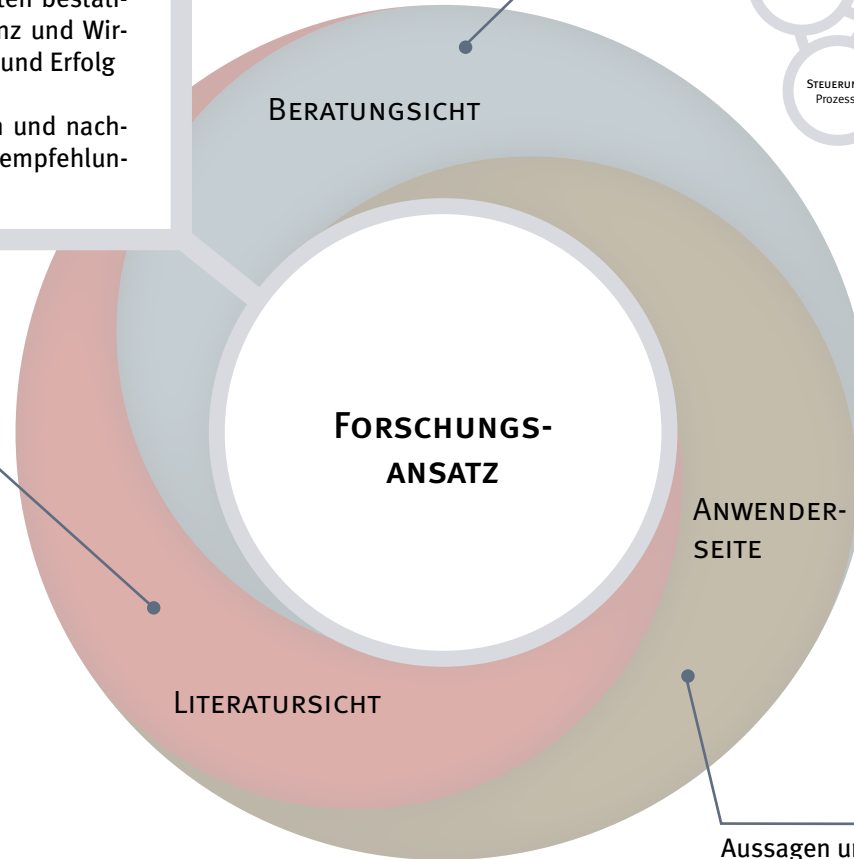
Beratungserfahrung der ZELOS Management Consultants



- Identifikation einiger allgemeinen Aussagen zum BPO Erfolg
- Erfolgswirkung über das Projekt hinaus unklar
- Notwendiger Klärungsbedarf in zahlreichen Kunden-Situationen
- Erfolgsfaktoren des BPO weitestgehend unbekannt

Stand der aktuellen Literatur

- Schwerpunkt bildet die einheitlich geprägte Literatur
- Unzureichend empirisch gesicherte Untersuchungen zum Thema BPO
- Keine Erkenntnisse der Wirkungszusammenhänge zwischen BPO und Erfolg bzw. den zu Grunde liegenden Erfolgsfaktoren
- Keine signifikanten Ergebnisse zur BPO Erfolgsfaktorenforschung



Aussagen unserer Kunden über bestehende BPO Situationen

Die Quantifizierung des Outsourcing Nutzens ist für uns nicht möglich

Ich glaube nicht, dass wir Kosten oder Zeit durch Outsourcing sparen

Vor der Verlagerung waren die Abstimmungen schneller, zuverlässiger und einfach unkomplizierter (CIO, Mittelstand)

Die Qualität der zugekauften Leistungen ist gesunken (CIO)

Wir sind schneller und anpassungsfähiger geworden (CFO, DAX)

Als Experten wurden für die Bewertung der Relevanz des Themas unter anderem Herr Dr. Meier (Behnecke-Kaliko, Vorstand), Herr Dr. Schipporeit (E.ON, Vorstand), Herr Dr. Vollmoeller (Valora, Vorstand), Herr

Dr. Bongers, (HP/EDS, Direktor BPO-Geschäft Europa), Herr Dr. Wilkens (HHLA, Unternehmensentwicklung), Herr Dr. Wylegala, (KION, IT-Management), Herr Hitzel (IT-Controlling, Linde), Herr Meinicke (LogicaCMG, Di-

rektor Outsourcing Manufacturing) und Herr Strauss (PA Consulting, Geschäftsleitung) rollierend befragt.

ZIELSETZUNG

Ungeachtet der hohen Verbreitung und Popularität des BPO-Konzeptes sind die Wirkungszusammenhänge zwischen BPO, den strategischen Erfolgsfaktoren und dem Unternehmenserfolg weitestgehend unbekannt.

Kann BPO Unternehmen tatsächlich dabei unterstützen, die Kosten zu senken oder die Qualität zu steigern?

Ist es Unternehmen möglich, durch BPO die Reaktionsgeschwindigkeit auf veränderte Wettbewerbsbedingungen zu erhöhen und damit flexibler agieren zu lassen? Wie kann ein Outsourcing-Vorhaben im Allgemeinen und BPO im Speziellen erfolgreich geplant, gesteuert und umgesetzt werden?

Für die Beantwortung dieser und weiterer Fragestellungen ist vor allem

die Frage nach den „richtigen“ betrachtungsrelevanten monetären und nicht-monetären Erfolgsdimensionen zu klären, ebenso wie die Erarbeitung eines Konzeptes zur Analyse des verursachungsgerechten Beitrags eines Outsourcing-Projektes an einem bestimmten Erfolgsmaß. Im Fokus der Untersuchung standen die Zielsetzungen:

- Herleitung eines Messmodells für die Wirkungszusammenhänge zwischen BPO und dessen potentieller Wirkung auf den Unternehmenserfolg
- Kausalanalytische Wertbeitragsmessung des Wirkungszusammenhangs zwischen BPO und den monetären Indikatoren des Unternehmenserfolges
- Herleitung von Gestaltungshinweisen für die Umsetzung

VORGEHENSWEISE

Ausschlaggebend für die Identifikation eines geeigneten Vorgehens- und Untersuchungsmodells ist die Möglichkeit, theoretisch unterstellte Wirkungszusammenhänge zwischen BPO und dem Unternehmenserfolg empirisch überprüfen zu können, die einer objektiven Überprüfung standhalten. Die zentralen Anforderungen an das Forschungsdesign sind damit einerseits einem expliziten Modellrahmen unter Berücksichtigung getroffener Abgrenzungen formulieren, andererseits die theoretischen und forschungspraktischen Konsequenzen in Bezug auf Kriterien wie Reliabilität, Validität und Falsifizierbarkeit bewerten zu können. Diese Anforderungen werden insbesondere

von multivariaten Analysemethoden wie der Kausalanalyse erfüllt. Für die Zielsetzung dieser Arbeit, allgemeingültige Aussagen über den Einfluss einer Geschäftsprozessverlagerung auf die strategischen Erfolgsfaktoren zu treffen sowie ein operationalisiertes Zielsystem des Unternehmenserfolgs zu erstellen, ist darüber hinaus zu beachten, dass die Effekte des BPO durch Veränderungen im Unternehmensumfeld oder durch Veränderungen im Kerngeschäft einer Unternehmung überlagert bzw. kompensiert werden können. Zudem kann sich eine trennscharfe Abgrenzung der Effekte des BPO von anderen Aktivitäten als schwierig gestalten, da Wechselwirkungen und damit

Abgrenzungsschwierigkeiten bestehen können. Insofern besteht die Gefahr, dass die Auswirkungen auf die Erfolgskriterien nicht erfassbar sind oder „im üblichen Rauschen“ untergehen. Die Datenerhebung und zu verwendende Messmethodik ist daher so zu gestalten, dass die direkten Effekte des BPO auf das zu Grunde liegende Zielsystem von Erfolgsindikatoren gemessen und unter Berücksichtigung gewisser Wahrscheinlichkeiten bewertet werden können. Für dieses Anliegen eignet sich sowohl die Kovarianzstrukturanalyse und das Partial Least Squares (PLS)-Verfahren der Kausalanalyse.

Die Verwendung der Kausalanalyse erfordert die Konzeptionalisierung und darauf aufsetzende Operationalisierung der theoretisch vermuteten Sachverhalte in einem Strukturmodell durch Zuordnung beobachtbarer Indikatoren. Dieses umfasst sowohl die Erarbeitung der relevanten Konstruktdimensionen als auch die Entwicklung eines geeigneten Messinstrumentes mit der Zielsetzung, die zu Grunde liegenden und vermuteten Ursache-Wirkungsbeziehungen zu überprüfen. Folglich handelt es sich bei der Kausalanalyse um ein strukturrendendes (konfirmatorisches) Verfahren, mit dem sich theoretisch

vermutete Abhängigkeiten durch vorliegende Strukturen oder Zusammenhänge aufdecken lassen. Die Identifikation kausaler Abhängigkeiten zwischen den Variablen in Form von Kovarianzstrukturen steht im Vordergrund, nicht jedoch die Aufdeckung von Kausalitäten. Diese können als wissenschaftstheoretische Problemstellung nur mittels kontrollierter Experimente und nicht durch multivariate Verfahren identifiziert werden.

Die Verwendung der Kausalanalyse erfordert aus theoretischen Überlegungen heraus abgeleitete Hypothesen, die in einem Strukturmo-

dell abgebildet werden. In einem ersten Schritt ist dazu gemäß den Anforderungen des in dieser Arbeit zum Einsatz kommenden reflektiven Forschungsdesigns zunächst die erfolgsinduzierende Wirkung der strategischen Erfolgsfaktoren Zeit, Kosten und Qualität auf das Strukturmodell zu erläutern. Dazu wird in der Studie ausführlich hergeleitet, ob und in welcher Form die Verlagerung von Geschäftsprozessen Einfluss auf die strategischen Erfolgsfaktoren des auslagernden Unternehmens nehmen.

ARBEITSHYPOTHESEN UND EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

Auf Basis der empirischen Erhebung bei den 1.000 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland zeigt sich, dass die Einflussnahme einer Geschäftsprozessverlagerung auf den Erfolgsfaktor Zeit signifikant ist und sich in einer flexibleren Reaktionsfähigkeit auf Volumenveränderungen oder der Verbesserung der Termintreue erstellter Produkte äußert. Die Einflussnahme einer Geschäftsprozessverlagerung durch einen BPO-Anbieter auf den Erfolgsfaktor Kosten eines auslagernden Unternehmens konnte anhand der Variablen „Reduzierung des Ressourceneinsatzes bei der Leistungserbringung“, „Re-

duzierung der Verwaltungs- und Administrationskosten“, „Reduzierung der Personalkosten der Leistungserstellung“ und „Reduktion der Forschungs- und Entwicklungskosten“ verifiziert werden. Als Variablen des Erfolgsfaktors Qualität haben sich aus theoretischen Überlegungen die Variablen „Zugang zu spezialisiertem Know-how“, „Standardisierung der Prozesse und Systeme“, „Verbesserung der Kosten- und Leistungstransparenz“ und „Verbesserung der Produktqualität“ ableiten lassen. Zur Vervollständigung der Strukturgleichungen waren noch die erarbeiteten Indikatoren des Unternehmenserfol-

ges zu berücksichtigen, die für das Messmodell der latent endogenen Variablen des BPO basierten Unternehmenserfolges herangezogen werden. Basierend auf den theoretischen Überlegungen zu den Wirkungszusammenhängen zwischen BPO, den strategischen Erfolgsfaktoren sowie dem Unternehmenserfolg und dessen Indikatoren konnten die folgenden Hypothesen zur empirischen Überprüfung der möglichen positiven Effekte des BPO auf den Erfolg von Unternehmen herausgearbeitet werden:

- Hypothese 1: BPO führt zu positiven Effekten auf den strategischen Erfolgsfaktor Kosten, der sich an den Ausprägungen „Reduzierung des Ressourceneinsatzes bei der Leistungserbringung“, „Reduzierung der Personalkosten“, „Reduzierung der Verwaltungs- und Administrationskosten“ und „Reduktion der Forschungs- und Entwicklungskosten“ messen lässt. Je höher der Effekt auf den Erfolgsfaktor Kosten, desto höher ist die auf BPO zurückzuführende positive Beeinflussung des Unternehmenserfolges.
- Hypothese 2: BPO führt zu positiven Effekten auf den strategischen Erfolgsfaktor Zeit, der sich an den Ausprägungen „Verbesserung der Termintreue“, „Schnellere Berücksichtigung von Kundenwünschen“, „Schnelles und flexibles Reagieren auf veränderte Wettbewerbsbedingungen“ und „Schnelles und flexibles Reagieren auf Volumenveränderungen im Prozess“ messen lässt. Je höher der Effekt auf den Erfolgsfaktor Zeit, desto höher ist die auf BPO zurückzuführende positive Beeinflussung des Unternehmenserfolges.
- Hypothese 3: BPO führt zu positiven Effekten auf den strategischen Erfolgsfaktor Qualität, der sich an den Ausprägungen „Zugang zu spezialisiertem Know-how“, „Verbesserung der Kosten- und Leistungstransparenz“, „Verbesserung der Produktqualität“ und „Standardisierung der Prozesse und Systeme“ messen lässt. Je höher der Effekt auf den Erfolgsfaktor Qualität, desto höher ist die auf BPO zurückzuführende positive Beeinflussung des Unternehmenserfolges.
- Hypothese 4: Der Unternehmenserfolg wird durch BPO positiv beeinflusst und lässt sich durch die im Zielsystem ermittelten Variablen ausreichend darstellen. Insbesondere die Ausprägungen „Erreichung hoher Kundenzufriedenheit“, „Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz“, „Verringerung/Verlagerung von Risiken“ ermöglichen die Messung und Beurteilung des BPO spezifischen Unternehmenserfolges.

Für die empirische Überprüfung des Strukturmodells wurde eine ausreichende statistische Grundgesamtheit von Unternehmen benötigt, die bereits Erfahrungen mit BPO gesammelt haben. Die Befragung der Unternehmen wurde anhand eines standardisierten Fragebogens vorgenommen, der an die 1.000 umsatzstärksten Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern in Deutschland versendet wurde. Von den angesprochenen 1.000 Unternehmen wurden insgesamt rund 120 Fragebögen zurückgesendet. Mit der erzielten Stichprobe konnte eine ausreichend große Datenbasis erreicht werden, um mit dem Kausalmodell statistisch signifikante Ergebnisse zu erhalten. Die umfassende statistische Güte-

beurteilung erfolgte PLS-bedingt anhand lokaler Gütemaße, die eine Überprüfung der einzelnen Modellkomponenten ermöglichte. Die Überprüfung der Schätzung mit denen in der Literatur empfohlenen Gütemaßen ergab, dass statistisch hochsignifikante Ergebnisse erzielt werden konnten, die sowohl eine statistische als auch inhaltlich plausible Bestätigung aller vier Hypothesen erlaubte.

Dabei konnte insgesamt ein substantielles Bestimmtheitsmaß von 0,652 zur Erklärung der Streuung erzielt werden. Dennoch zeigten die Schätzergebnisse, dass die auf BPO zurückgehende Beeinflussung der Erfolgsfaktoren und damit des es unterschiedlich ausgeprägt war. Den

dominierenden Einfluss auf den Unternehmenserfolg wies der Erfolgsfaktor Zeit auf. BPO spezifische Kostenaspekte hatten dagegen einen mittleren Einfluss, während die Qualitätswirkung als niedrig einzustufen war.

Die Untersuchungsergebnisse ermöglichen eine detaillierte Betrachtung der BPO induzierten Wirkungen auf die strategischen Erfolgsfaktoren und darüber hinaus auf die Indikatoren des Unternehmens. Eine wichtige Erkenntnis war die Untermauerung der schon zuvor identifizierten differenzierten Wirkungsweisen der Erfolgsfaktoren Zeit, Kosten und Qualität.

Mit einem substanziellen Bestimmtheitsmaß von 0,668 lieferte die Anpassungsfähigkeit und die zugeordneten Indikatorvariablen den höchsten Erklärungsbeitrag, während das Konstrukt der Effizienz immerhin noch ein moderates Bestimmtheitsmaß von 0,356 aufwies, was jedoch im Vergleich zur langfristig orientierten Effektivität mit einem Bestimmtheitsmaß von 0,543 und dem substanziellen Maß der Anpassungsfähigkeit als deutlich weniger erklärungsrelevant einzustufen war. Insgesamt betrachtet liefert die er-

klärte Streuung der durch BPO hervorgerufenen unternehmensindividuellen Erfolgswirkung, vor allem unter Berücksichtigung der langfristig orientierten Erfolgsmaße, zuverlässige Ergebnisse.

Die Überprüfung der statistischen Gütemaße zeigte ebenso wie im ursprünglichen Strukturmodell, dass der Erfolgsfaktor Zeit erheblichen Einfluss für die Variablen des Unternehmens einnimmt, ebenso wie der Erfolgsfaktor Kosten, während Qualität nur untergeordnete Bedeu-

tung zukommt. Damit kann auch für das modifizierte Kausalmodell von insgesamt reliablen Resultaten gesprochen werden, da die empirischen Daten die theoretisch postulierten Sachverhalte weitestgehend abbildeten. Die hier nicht weiter dargestellte Modifikation des Strukturmodells erlaubt eine Detaillierung der Ergebnisse, die konsistent und frei von Widersprüchen zur ursprünglichen Untersuchung waren.

ERGEBNISSE UND FAZIT

Im Rahmen der empirischen Überprüfung konnten durchweg statistisch signifikante Gütemaße und inhaltlich plausible Ergebnisse erzielt werden, so dass insgesamt theoretisch erarbeitete und empirisch überprüfte Erkenntnisse zu Wirkungszusammenhängen zwischen dem BPO, den strategischen Erfolgsfaktoren und dem Unternehmenserfolg bei Großunternehmen in Deutschland gewonnen werden konnten.

Die Ergebnisse lassen den Schluss eines grundsätzlich positiven Einflusses des BPO auf die identifizierten Indikatoren des Unternehmenserfolges zu. Aus den Ergebnissen lässt sich zudem ableiten, dass BPO ein geeignetes Management- und Organisationskonzept darstellt, um Unternehmen in sich kontinuierlich verändernden Wettbewerbsbedingungen ausreichende Flexibilität

und Anpassungsfähigkeit zu geben. Diese Steigerung der Wandlungsfähigkeit resultiert vor allem aus einer Optimierung der betrieblichen Wertschöpfungstiefe durch Konzentration auf die Kernkompetenzen. Durch die Erweiterung um die spezialisierte externe Ressourcenbasis erreichen Unternehmen die erforderliche Entlastung von Nicht-Kernkompetenzen und die Agilität in den eigentlichen Stärken, um in Märkten hoher Unsicherheit bestehen zu können.

Mit der Verlagerung von Geschäftsprozessen können vor allem der Erfolgsfaktor Zeit aber auch der Erfolgsfaktor Kosten beeinflusst werden, die einen hohen Erklärungsbeitrag für mittel- und langfristig wirksame Indikatoren des Unternehmens liefern. Sofern auslagernde Unternehmen mit BPO vor allem auf kurzfristig wirksame Effizienzaspek-

te abzielen und langfristig positive Zielsetzungen, wie die verbesserte Anpassungsfähigkeit auf veränderte Umweltbedingungen, gering priorisieren, ist BPO nur bedingt als dafür geeignetes Managementkonzept einzuschätzen.

Zwar zeigen die Ergebnisse, dass BPO durchaus einen positiven Einfluss auf die Gesamtkapitalrendite hat, die aufgrund der verfolgten Entlastungsstrategie vor allem auf eine Reduktion der Leistungserstellungskosten zurückzuführen ist, jedoch steht im Mittelpunkt des durch BPO beeinflussbaren Unternehmenserfolges vor allem der Erfolgsfaktor Zeit mit den nicht-monetären Erfolgsindikatoren. Diese Ergebnisse sollen allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass bei einem zu erwartenden Anstieg der Kosten durch eine zukünftige Geschäftsprozessverlagerung in der Praxis die Outsourcing-

Entscheidung als wenig wahrscheinlich einzustufen ist. Sofern jedoch bspw. eine höhere Qualität mit der Leistungserbringung einhergeht oder der Anspruch einer höheren Flexibilität erfüllt wird, ist auch bei zunächst gleichen Kosten eine Verlagerung möglich. Dennoch werden direkte oder indirekte positive Kosteneffekte von den Entscheidern eines auslagerungswilligen Unternehmens grundsätzlich erwartet und stellen damit eine als „Hygienefaktor“ aufzufassende Begleiterscheinung dar. Die Ergebnisse zeigen auch, dass keine ausschließlich singuläre Konzentration auf Kosten-, Zeit- oder Qualitätseffekte erfolgen kann und darf, da aufgrund der gleichzeitigen und teilweise zeitversetzten simultanen Beeinflussung der Faktoren untereinander, die individuell erwünschte positive Erfolgswirkung einer Geschäftsprozessverlagerung in Frage

gestellt wird.

Die identifizierte erfolgsgenerierende und flexibilitätsfördernde Wirkung des BPO darf allerdings nicht als „Allheilmittel“ für die verschiedenen unternehmerischen Herausforderungen und sich verändernden Wettbewerbsbedingungen interpretiert werden. So zeigen die empirisch erhobenen Prozesse einen Verlagerungsschwerpunkt bei den Geschäftsprozessen mittlerer Wertschöpfungstiefe, was den quantitativen Verlagerungsumfang grundsätzlich einschränkt.

Zu erklären ist diese Begrenzung damit, dass eine Verlagerung von Geschäftsprozessen stets im Kontext der Kernkompetenzrelevanz der prozessualen Ressourcenbasis erfolgt. Somit sollten lediglich Prozesse und zugehörige Ressourcen verlagert werden, die nicht für den Aufbau und

Erhalt des Kerngeschäftes erforderlich sind. Darüber hinaus ist auch die vielfach in der Praxis beobachtbare unterschiedlich ausgeprägte Eignung der Unternehmen für eine Geschäftsprozessverlagerung hervorzuheben. So muss eine grundsätzliche „Outsourcing-Fähigkeit“ im Sinne eines prozessualen und organisatorischen Reifegrades des auslagernden Unternehmens vorliegen, um die mit dem BPO gesetzten Ziele erreichen zu können. Hintergrund ist, dass die durch standardisierte und organisatorisch eingespielte Prozessstrukturen gekennzeichneten BPO-Anbieter häufig auf dynamische und durch ständige Veränderungen geprägte Kundenorganisationen treffen. Aus diesem Konflikt können neben den üblichen kurzfristigen auch langfristig wirkende Anpassungsschwierigkeiten entstehen, die dauerhaft zu einer Reduktion der Erfolgswirkung führen oder

die positiven Effekte sogar gänzlich überkompensieren. Insofern darf BPO nicht als eine grundsätzlich zum Erfolg führende Anpassungsstrategie verstanden werden, sondern es sind für eine erfolgsindizierende Wirkung neben dem Kernkompetenzprinzip auch stets die betrieblichen Besonderheiten wie bspw. die Unternehmenskultur zu berücksichtigen. Andernfalls wäre denkbar, dass eine Geschäftsprozessverlagerung sogar zu einer negativen Erfolgswirkung beiträgt. In diesem Zusammenhang haben sich in der Literatur jedoch bereits diverse Entscheidungskriterien für oder gegen eine BPO-Entscheidung sowie formulierte Hilfestellung für eine Durchführung einer Geschäftsprozessverlagerung herausgebildet. Diese beziehen sich etwa auf die Auswahl geeigneter Geschäftsprozesse oder die Ausprägung der Governance-Organisation beim

auslagernden Unternehmen zur Steuerung des BPO-Anbieters. Im Rahmen dieser Arbeit sind diese Hinweise mit dem VRIO-Schema („Value“, „Rareness“, „Imperfect Imitability“ und „Organization Specificity“) zur Identifikation verlagerungsfähiger Geschäftsprozesse sowie mit den Anforderungen an die Ressourcen wissenschaftstheoretisch eingeordnet und beschrieben worden. Die befragten Unternehmen haben diese Voraussetzungen vermutlich umfassend berücksichtigt, da durchweg eine positive Beeinflussung der Indikatoren des Unternehmenserfolges feststellbar war. Gleichwohl ist jedoch auch bei den befragten Unternehmen davon auszugehen, dass anfänglich in der „Einschwungphase“ der Zusammenarbeit mit dem BPO-Anbieter Kosten-, Qualitäts- und Zeitnachteile in den verlagerten Randbereichen entstanden sein können. Für die Re-

duktion der Zeitspanne nachteiliger Effekte in der Einschwingphase deuten sowohl die geführten Experteninterviews als auch die Ergebnisse der Empirie darauf hin, dass mit dem Beginn der Verlagerung eine Konzentration auf die Kernkompetenzen im Sinne einer organisatorischen, prozessualen und technologischen Optimierung des Kerngeschäftes sowie eine gleichzeitige Verbesserung der Schnittstellen zu den Randbereichen des auslagernden Unternehmens erfolgen sollte. Über die keine Wettbewerbsvorteile stiftenden verlagerten Ressourcen können zeitbezogene Verbesserungseffekte und Kostensenkungspotenziale genutzt werden, die über Entlastungen zu einer Stärkung des Kerngeschäftes führen.

Für weiterführende Informationen zum Thema Outsourcing, konkreter Gestaltungshinweise oder weiterer Studien etwa im Bereich von Carve Outs, können Sie uns gerne kontaktieren.

ZELOS Management Consultants

Mittelweg 119 | 20148 Hamburg

+49 (40) 22 85 39 84

info@zelos-consulting.de