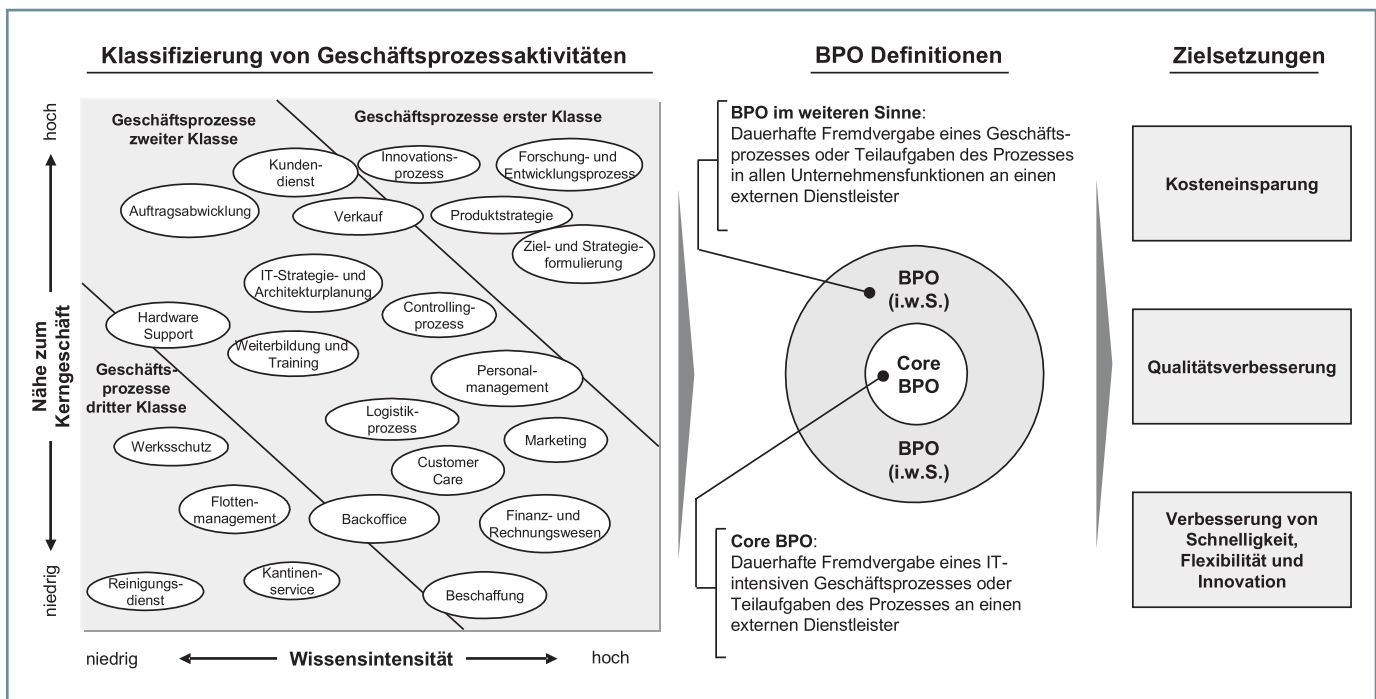


Forschungsprojekt der Steinbeis-Hochschule Berlin

Erfolgswirkung des Business Process Outsourcing

Die Konzentration auf die unternehmerischen Kernkompetenzen wird in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis seit mehreren Jahren als geeignete Reaktion von Unternehmen angesehen, um sich den immer schneller wandelnden Umweltbedingungen anzupassen. Im Rahmen der einhergehenden Optimierung der betrieblichen Wertschöpfungskette kommt dem Business Process Outsourcing (BPO) dabei eine ständig steigende Bedeutung zu. BPO verspricht trotz möglicher operativer und strategischer Risiken umfassende Kostensenkungen bei gleichzeitiger Steigerung der Leistungsqualität sowie eine Verbesserung zeitbezogener Aspekte, wie beispielsweise eine Verkürzung der Produktentwicklungszeit. Jan Bartenschlager, Promovend der Steinbeis-Hochschule Berlin, analysierte die potenzielle Erfolgswirkung des BPO im Rahmen eines Forschungsprojektes am Institut für Business Administration in Entrepreneurial Management (Prof. Dr. Pleitner und Prof. Dr. Sander) in Kooperation mit der Navisco AG.



Grundlagen des BPO

Während der Beginn der Outsourcing-Entwicklung zunächst durch die externe Verlagerung von technischer Infrastruktur geprägt war, sind im weiteren Zeitverlauf zunehmend auch Applikationen und damit verbundene Tätigkeiten verlagert worden. Mit der externen Verlagerung kompletter Geschäftsprozesse hat sich in den letzten Jahren eine weitere Form des Outsourcing etabliert, die als BPO bezeichnet wird und in der Literatur vielfach als hilfreiches Konzept zur Konzentration auf die Kernkompetenzen angesehen wird. Unter dem Begriff BPO ist der Übergang und die Er-

stellung von Geschäftsprozessen, die bislang von der Unternehmung mit eigenen Mitteln selbst erbracht worden sind, durch einen vom Unternehmen wirtschaftlich und finanziell unabhängigen Dritten zu verstehen, der dafür die dauerhafte unternehmerische Verantwortung übernimmt. Nicht (mehr) zu den Kernkompetenzen zählende Geschäftsprozesse werden an einen externen BPO-Anbieter vergeben, der dem auslagernden Unternehmen das außerhalb der Unternehmensgrenzen erstellte Prozessergebnis gegen Entgelte zur Verfügung stellt.

Ungeachtet der hohen Verbreitung und Popularität des BPO-Konzeptes, dem Marktforschungsinstitute wie Gartner Group oder Pierre Audoin Consultants für die nächsten Jahre weiter steigende Wachstumsraten prognostizieren, sind die Wirkungszusammenhänge zwischen BPO, den strategischen Erfolgsfaktoren und dem Unternehmenserfolg, der sich in monetären und nicht-monetären Indikatoren äußert, weitestgehend unbekannt. Vor diesem Hintergrund beleuchtete das Forschungsprojekt an der Steinbeis-Hochschule Berlin die Erfolgswir-

kung des BPO für die strategischen Erfolgsfaktoren Zeit, Kosten und Qualität sowie die abgeleiteten monetären und nicht-monetären Indikatoren des Unternehmenserfolges. Die Überprüfung der postulierten Erfolgswirkung erfolgte durch ein Strukturgleichungsmodell, dessen theoriegeleitete Hypothesen zur Einflussnahme des BPO auf den Unternehmenserfolg auf die markt- und ressourcenorientierten Wettbewerbstheorien zurückgreifen.

Für die empirische Überprüfung des Strukturmodells war eine ausreichende statistische Grundgesamtheit von Unternehmen erforderlich, 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 Überprüfung der Schätzung mit den in der Literatur empfohlenen Gütemaßen für Struktur- und Messmodelle bestätigt, dass statistisch hochsignifikante Ergebnisse erzielt wurden.

Mit den Ergebnissen können sowohl statistisch als auch inhaltlich plausible Beurteilungen für die aufgestellten Hypothesen des Grundmodells hergeleitet werden, denen ein substantielles Bestimmtheitsmaß zur Erklärung der Streuung zu Grunde liegt. Die Aussagekraft der Ergebnisse konnte in einem weiteren Untersuchungsschritt durch eine Modellmodifikation gesteigert werden, die eine differenzierte Betrachtung der BPO indizierten Einflussnahme auf die Erfolgsfaktoren und die Indikatoren des Unternehmenserfolges erlaubt.

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden umfassende Aussagen zur Erfolgswirkung

des BPO abgeleitet, die hier auszugsweise und in aggregierter Form dargestellt sind:

- Als maßgeblicher Erfolgsfaktor des BPO hat sich die positive Beeinflussung des Erfolgsfaktors Zeit erwiesen, ebenso wie der Erfolgsfaktor Kosten, die gemeinsam einen hohen Erklärungsbeitrag für die mittel- und langfristig wirksamen Indikatoren des Unternehmenserfolges liefern.
- Die Beeinflussung der Qualität durch BPO und die daraus resultierenden Effekte für den Unternehmenserfolg spielen dagegen eine weniger starke Rolle.
- Verfolgt wird mit dem BPO vor allem eine Entlastungsstrategie von nicht zu den Kernkompetenzen gehörenden Prozessen und weit weniger die Erweiterungsstrategie zur Expansion und Ausweitung des Geschäftes in den Nicht-Kerngebieten.
- Gleichwohl kann die positive Beeinflussung des Erfolgsfaktors Kosten und dessen Auswirkungen auf die Erfolgsindikatoren als „Hygienefaktor“ interpretiert werden.
- Sofern auslagernde Unternehmen mit BPO vor allem auf kurzfristig wirksame Effizienz Aspekte abzielen und langfristig positive Zielsetzungen wie die verbesserte Anpassungsfähigkeit auf veränderte Umweltbedingungen gering priorisieren, ist BPO dafür nur bedingt als geeignetes Managementkonzept einzuschätzen.
- Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass aus Sicht des Kernkompetenzansatzes BPO so lange sinnvoll ist, bis alle nicht zu den Kernaktivitäten zählenden Prozesse ausgelagert sind.
- Risiken sind in einem Wandel des Kernkompetenzcharakters zu sehen, da verlagerte Prozesse nur mit hohen Kosten wieder unternehmensintern ausgeübt werden können.

- Nicht zu vernachlässigen ist die gewonnene Erkenntnis, dass der Erfolgsindikator Mitarbeiterzufriedenheit bei zunehmendem Verlagerungsumfang eine (über)kompensierende negative Wirkung aufweisen kann.

Die detaillierten Ergebnisse der Studie werden 2008 veröffentlicht.

Der Autor **Jan Bartenschlager** ist Promovend am Institut für Business Administration in Entrepreneurial Management an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Jan Bartenschlager studierte zuvor Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hamburg. Als Consultant der Navisco AG in Hamburg arbeitet er seit 2005 berufsbegleitend an seinem Forschungsprojekt „Wirkung von Business Process Outsourcing auf den Unternehmenserfolg“. Jan Bartenschlager ist Mitglied im Zertifizierungsausschuss des Steinbeis Certified Consultant. (www.steinbeis-cc.de)

Im Rahmen der **Projekt-Kompetenz-Promotion (PKP)** haben engagierte und zu selbstständiger, wissenschaftlicher Arbeit befähigte Berufstätige an der Steinbeis-Hochschule Berlin die Möglichkeit, auf Basis des Projekt-Kompetenz-Konzeptes anwendungs- und transferorientiert zu forschen und schließlich promoviert zu werden. Ein Forschungsprojekt mit konkreter Problemstellung aus der Praxis und die Kolloquien bilden den Promotionsrahmen.

Weitere Informationen zur Projekt-Kompetenz-Promotion finden Sie im Internet unter www.steinbeis-hochschule.de

Jan Bartenschlager
Navisco AG
Hamburg
jan.bartenschlager@stw.de