



Dissertation

Ansätze für profitables Wachstum von BPO-Dienstleistern

Marktbearbeitungsmöglichkeiten
auf Basis theoretisch-konzeptioneller
Ansatzpunkte zur Bedarfsermittlung

Paul Ilten

E-Mail: paul.iltent@hhl.de

Abstract:

In dieser Arbeit wird untersucht, wie eine theoriegeleitete Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen erfolgen kann und welche Ansatzpunkte für profitables Wachstum von Business Process Outsourcing (BPO)-Anbietern in Deutschland sich aus der Nutzung einer entsprechenden Methodik ableiten lassen. Dazu wird in drei Schritten vorgegangen. In einem ersten Schritt wird ein theoretisch-konzeptionelles Bewertungsmodell zur Bestimmung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen entwickelt. In einem zweiten Schritt werden Möglichkeiten einer konzeptionellen Übertragung dieses Modells auf Praxisanwendungen geprüft. Im abschließenden dritten Schritt wird gezeigt, wie die Verwendung des in dieser Arbeit entwickelten Bewertungsmodells im Rahmen der Marktbearbeitungsaktivitäten von BPO-Dienstleistern einen Beitrag zum profitablen Wachstum dieser Anbieter leisten kann.



Ansätze für profitables Wachstum von BPO-Dienstleistern

Marktbearbeitungsmöglichkeiten
auf Basis theoretisch-konzeptioneller
Ansatzpunkte zur Bedarfsermittlung

Dissertation zur Erlangung des

***Doktorgrades der Wirtschaftswissenschaften
(Dr. rer. oec.)***

an der

HHL Leipzig Graduate School of Management

vorgelegt von

Paul Ilten

Leipzig, am 15. Dezember 2014

Erstgutachter:

Prof. Dr. Martin Reckenfelderbäumer

WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr

Lehrstuhl für Allgemeine BWL und Marketing

Zweitgutachterin:

Prof. Dr. Iris Hausladen

HHL Leipzig Graduate School of Management

Heinz Nixdorf-Lehrstuhl für IT-gestützte Logistik

Abstract

In this thesis it is studied how a theory-based assessment of business processes regarding their adequacy for outsourcing can be carried out and what starting points for profitable growth of Business Process Outsourcing (BPO) providers in Germany can result from the application of such a methodology. For this purpose a three step approach is taken. As a first step a theory-based concept of an assessment model to determine the adequacy of outsourcing business processes is developed. As a second step possibilities for transferring the concept of this model to real life applications are examined. In a final third step it is shown how the assessment model developed here can be used as part of the marketing activities of BPO companies to contribute to their profitable growth.

In dieser Arbeit wird untersucht, wie eine theoriegeleitete Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen erfolgen kann und welche Ansatzpunkte für profitables Wachstum von Business Process Outsourcing (BPO)-Anbietern in Deutschland sich aus der Nutzung einer entsprechenden Methodik ableiten lassen. Dazu wird in drei Schritten vorgegangen. In einem ersten Schritt wird ein theoretisch-konzeptionelles Bewertungsmodell zur Bestimmung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen entwickelt. In einem zweiten Schritt werden Möglichkeiten einer konzeptionellen Übertragung dieses Modells auf Praxisanwendungen geprüft. Im abschließenden dritten Schritt wird gezeigt, wie die Verwendung des in dieser Arbeit entwickelten Bewertungsmodells im Rahmen der Marktbearbeitungsaktivitäten von BPO-Dienstleistern einen Beitrag zum profitablen Wachstum dieser Anbieter leisten kann.

Inhaltsübersicht

1	Einführung: Organisationen im Wandel.....	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit und wissenschaftliche Vorgehensweise	6
1.3	Stand der Publikationen	9
2	Business Process Outsourcing: Entwicklung, Systematisierung und Definition	11
2.1	Entwicklung des Business Process Outsourcing	11
2.2	Systematisierungsansätze für die Begriffe Sourcing und Outsourcing	17
2.3	Definition und Abgrenzung des Business Process Outsourcings	25
3	Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen Modells zur Bedarfsermittlung an BPO-Leistungen	45
3.1	Grenzen der Theorieauswahl	45
3.2	Vorstellung ausgewählter theoretischer Ansätze	50
3.3	Klassifizierung von Entscheidungsmodellen	117
3.4	Multikriterielle Entscheidungsmodelle	126
3.5	Eingrenzung der theoretischen Elemente zur Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells	133
3.6	Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells	136
4	Ansätze zur konzeptionellen Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen	154
4.1	Entwicklung einer individuellen Bewertungsmethodik	154
4.2	Entwicklung einer Gesamtbewertungsmethodik	220
4.3	Zwischenfazit	237

5	Ansätze für profitables Wachstum von BPO-Dienstleistern	240
5.1	Marktbegriffe	240
5.2	Marketing und Marketing-Wissenschaft	245
5.3	Entwicklung von Marketingansätzen für BPO-Dienstleister	254
6	Fazit und Ausblick.....	339
6.1	Fazit	339
6.2	Ausblick	345

Inhaltsverzeichnis

Abstract	II
Inhaltsübersicht	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XII
Symbolverzeichnis	XIII
1 Einführung: Organisationen im Wandel.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit und wissenschaftliche Vorgehensweise	6
1.3 Stand der Publikationen	9
2 Business Process Outsourcing: Entwicklung, Systematisierung und Definition	11
2.1 Entwicklung des Business Process Outsourcing.....	11
2.2 Systematisierungsansätze für die Begriffe Sourcing und Outsourcing	17
2.2.1 Ausgangslage	17
2.2.2 Systematisierungskriterium Standort	18
2.2.3 Systematisierungskriterium finanzielle Abhängigkeit.....	19
2.2.4 Systematisierungskriterium externer Leistungsbezug.....	20
2.2.5 Systematisierungskriterium Strategie	21
2.2.6 Systematisierungskriterium Anzahl der Leistungsersteller	23
2.2.7 Outsourcing-Charakteristika	24
2.2.8 Entwicklung einer Outsourcing-Definition.....	24
2.3 Definition und Abgrenzung des Business Process Outsourcings	25
2.3.1 Prozess.....	25
2.3.2 Geschäftsprozess	28
2.3.3 Business Process Outsourcing	32

2.3.4	Abgrenzung BPO und klassisches Outsourcing.....	36
3	Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen Modells zur Bedarfsermittlung an BPO-Leistungen	45
3.1	Grenzen der Theorieauswahl.....	45
3.2	Vorstellung ausgewählter theoretischer Ansätze	50
3.2.1	Die neoklassische Theorie.....	50
3.2.2	Neue Institutionenökonomik	54
3.2.2.1	Abgrenzung zur Neoklassik.....	54
3.2.2.2	Die Transaktionskostentheorie	56
3.2.2.2.1	Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....	56
3.2.2.2.2	Markttransaktionskosten	60
3.2.2.2.3	Unternehmenstransaktionskosten	62
3.2.2.2.4	Prämissen der Transaktionskostentheorie	62
3.2.2.2.5	Einflussfaktoren auf die Höhe von Transaktionskosten	64
3.2.2.2.6	Das Hold-up-Risiko	67
3.2.2.2.7	Kritische Würdigung.....	68
3.2.2.3	Verfügungsrechtetheorie	68
3.2.2.4	Prinzipal-Agent-Theorie	73
3.2.3	Industrieökonomie.....	77
3.2.4	Spieltheorie	83
3.2.5	Ressourcenbasierter Ansatz	88
3.2.6	Kompetenzansatz	97
3.2.7	Knowledge-Based View	107
3.2.8	Zwischenfazit	116
3.3	Klassifizierung von Entscheidungsmodellen.....	117
3.4	Multikriterielle Entscheidungsmodelle.....	126
3.4.1	Nutzwertanalyse.....	126
3.4.2	Punkte-Bewertungsverfahren.....	127
3.4.3	Analytic Hierarchy Process.....	129
3.5	Eingrenzung der theoretischen Elemente zur Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells.....	133

3.5.1	Transaktionskostentheorie.....	133
3.5.2	Ressourcenbasierter Ansatz	134
3.5.3	Kompetenzansatz	135
3.5.4	Wissensorientierter Ansatz.....	136
3.6	Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells.....	136
3.6.1	Gestaltungsempfehlung nach dem Transaktionskostenansatz	136
3.6.2	Gestaltungsempfehlung nach dem RBV und dem CBV.....	140
3.6.3	Entwicklung eines theorieübergreifenden Gesamtkonzeptes	145
3.6.4	Kritische Bewertung des BPO-Entscheidungsmodells.....	150
4	Ansätze zur konzeptionellen Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen	154
4.1	Entwicklung einer individuellen Bewertungsmethodik.....	154
4.1.1	Grenzen der Operationalisierbarkeit der verwendeten Theorien.....	154
4.1.2	Einflussfaktor Häufigkeit	157
4.1.3	Einflussfaktor Unsicherheit	165
4.1.4	Einflussfaktor Spezifität.....	171
4.1.5	Determinante Werthaltigkeit	189
4.1.6	Determinante Knappheit	202
4.1.7	Determinante Nicht-Imitierbarkeit.....	209
4.1.8	Determinante Nicht-Substituierbarkeit	215
4.1.9	Zwischenfazit	219
4.2	Entwicklung einer Gesamtbewertungsmethodik	220
4.3	Zwischenfazit.....	237
5	Ansätze für profitables Wachstum von BPO-Dienstleistern	240
5.1	Marktbegriffe.....	240
5.2	Marketing und Marketing-Wissenschaft.....	245
5.2.1	Definition und historische Entwicklung	245
5.2.2	Gratifikationsprinzip	248
5.2.3	Kapazitäts- und Knappheitsprinzip.....	250
5.2.4	Risikotheoretische Ansätze	251

5.2.5	Dissonanztheoretische Ansätze	253
5.3	Entwicklung von Marketingansätzen für BPO-Dienstleister.....	254
5.3.1	Marktsegmentierung.....	254
5.3.1.1	Ziel, Voraussetzungen und Ausprägungsformen.....	254
5.3.1.2	Marktsegmentierungskonzepte.....	260
5.3.1.3	Ansätze für eine Marktsegmentierung durch BPO-Anbieter	271
5.3.1.3.1	Abgrenzung geeigneter Segmentierungskriterien.....	271
5.3.1.3.2	Standort	279
5.3.1.3.3	Unternehmensgröße.....	281
5.3.1.3.4	Branchenzugehörigkeit.....	282
5.3.1.3.5	Struktur der Nachfragerorganisation	284
5.3.1.3.6	Spezifische Produktwünsche.....	294
5.3.1.3.7	Beschaffungsrichtlinien.....	296
5.3.1.3.8	Mitglieder von Entscheidungszentren	298
5.3.2	Marketing-Mix	303
5.3.2.1	Einordnung in die Unternehmenszielhierarchie.....	303
5.3.2.2	Produkt- und Preispolitik	310
5.3.2.3	Kommunikation.....	330
5.3.2.4	Distribution	336
6	Fazit und Ausblick.....	339
6.1	Fazit.....	339
6.2	Ausblick.....	345
	Literaturverzeichnis.....	XIV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung des Business Process Outsourcing	13
Abbildung 2: Lebenszyklus von Management-Konzepten	16
Abbildung 3: Systematisierungsansätze für die Begriffe Sourcing und Outsourcing.....	17
Abbildung 4: Prozessarten	27
Abbildung 5: Primäre Geschäftsprozesse	31
Abbildung 6: BPO als Synthese von Prozessoptimierung und Outsourcing	36
Abbildung 7: Funktionen versus Prozesse	39
Abbildung 8: Geschäftsprozess Auftragsabwicklung	40
Abbildung 9: Ermittlung der effizientesten Organisationsform	58
Abbildung 10: Faktoren des Unternehmenserfolges nach Porter	79
Abbildung 11: Theorien mit Einfluss auf den Kompetenzansatz	100
Abbildung 12: Klassifizierungsmöglichkeiten von Entscheidungsmodellen	124
Abbildung 13: Gestaltungsempfehlung nach dem Transaktionskostenansatz	139
Abbildung 14: Gestaltungsempfehlung nach dem RBV/CBV	142
Abbildung 15: BPO-Entscheidungsmatrix	149
Abbildung 16: Bewertungsschema Häufigkeit	159
Abbildung 17: Bewertungsmodell Häufigkeit	163
Abbildung 18: Bewertungsschema Unsicherheit	169
Abbildung 19: Bewertungsmodell Unsicherheit	170
Abbildung 20: Bewertungsschema Spezifität	187
Abbildung 21: Bewertungsmodell Spezifität	188
Abbildung 22: Bewertungsschema Werthaltigkeit	200
Abbildung 23: Bewertungsmodell Werthaltigkeit	201
Abbildung 24: Bewertungsschema Knappheit.....	206
Abbildung 25: Bewertungsmodell Knappheit.....	208
Abbildung 26: Bewertungsschema Nicht-Imitierbarkeit	213
Abbildung 27: Bewertungsmodell Nicht-Imitierbarkeit	214
Abbildung 28: Bewertungsschema Nicht-Substituierbarkeit	217
Abbildung 29: Bewertungsmodell Nicht-Substituierbarkeit	218
Abbildung 30: BPO-Entscheidungsmatrix	222

Abbildung 31: BPO-Entscheidungsmatrix Häufigkeit und Nicht-Imitierbarkeit (I)	223
Abbildung 32: BPO-Entscheidungsmatrix Häufigkeit und Nicht-Imitierbarkeit (II)	225
Abbildung 33: BPO-Entscheidungsmatrix Spezifität und Nicht-Imitierbarkeit.....	226
Abbildung 34: BPO-Entscheidungsmatrix Unsicherheit und Knappheit (I).....	229
Abbildung 35: BPO-Entscheidungsmatrix Unsicherheit und Knappheit (II).....	231
Abbildung 36: Gesamtbewertung auf Basis externer und interner Einflussfaktoren.....	236
Abbildung 37: Prozess der Marktsegmentierung.....	258
Abbildung 38: Verschachtelte Segmentierungskriterien nach Shapiro und Bonoma	266
Abbildung 39: Dreidimensionaler Ansatz zur Marktsegmentierung	269
Abbildung 40: Konzept der Leistungstypologie	276
Abbildung 41: Kriterien für eine zweistufige Segmentierung des BPO-Marktes.....	278
Abbildung 42: Rollen in Entscheidungszentren	286
Abbildung 43: Makrosegmentierung nach der Struktur einer Nachfragerorganisation	290
Abbildung 44: Ableitung der operativen Marketingplanung	304
Abbildung 45: Ausprägungsformen des Marketing-Mix	308
Abbildung 46: Preisbildungsprozess für BPO-Dienstleistungen	323

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispiele für Markttransaktionskosten	61
Tabelle 2: Wissensarten einer Organisation.....	110
Tabelle 3: Nutzwertanalyse zur Standortentscheidung	127
Tabelle 4: Punkte-Bewertungsschema zur Standortentscheidung	128
Tabelle 5: Paarvergleichsmatrix.....	129
Tabelle 6: Normalisierung von Eigenvektoren.....	130
Tabelle 7: Nutzwertanalyse auf Basis des AHP	132
Tabelle 8: Kombinationsmöglichkeiten von Einflussgrößen auf Transaktionskosten	152
Tabelle 9: Kalkulationsschema Einsparung durch Auslagerung	175
Tabelle 10: Kalkulationsschema Kompensationsinvestitionen.....	177
Tabelle 11: Gestaltungsempfehlungen für den Geschäftsprozess Auftragsabwicklung ..	234

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AHP	Analytical Hierarchy Process
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BPO	Business Process Outsourcing
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CbTF	Competence-based Theory of the Firm
CBV	Competence-based View
DAX	Deutscher Aktien Index
d. h.	das heißt
DV	Datenverarbeitung
ebd.	ebenda
ECM	Electronic Contract Manufacturer
erg.	ergänzte
et al.	et alii
erw.	erweiterte
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GP	Geschäftsprozess
Hrsg.	Herausgeber
i. e. S.	im engeren Sinne
i. w. S.	im weiteren Sinne
IT	Informationstechnologie
KBV	Knowledge-based View
korr.	korrigierte

NIÖ	Neue Institutionenökonomik
o. g.	oben genannte
o. V.	ohne Verfasser
OMU	Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien
p. a.	per annum
PKW	Personenkraftwagen
Red.	Redaktion
RBV	Resource-based View
S.	Seite
Sp.	Spalte
TA	Transaktionskostenansatz
TAK	Transaktionskosten
u. a.	und andere; unter anderem
überarb.	überarbeitete
Übers.	Übersetzer
Univ.	Universität
US	United States
verb.	verbesserte
vgl.	vergleiche
vollst.	vollständig
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

Symbolverzeichnis

Φ_p	partielle Nutzenfunktion
$\tilde{\Phi}_p$	normierte partielle Nutzenfunktion
g_p	Gewichtungsfaktor
Σ	Summe

1 Einführung: Organisationen im Wandel

1.1 Problemstellung

„Es gibt nichts Dauerhaftes außer der Veränderung.“ (Heraklit)¹

Bestehende Organisationsformen können im Laufe der Zeit ihre Effizienz verlieren. Dieser schon länger bekannte Sachverhalt hat durch die zunehmende Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit der Umwelt von Unternehmensorganisationen mittlerweile eine starke dynamische Komponente bekommen. Dies hat zur Folge, dass Organisationen sich inzwischen permanent den Veränderungen ihrer Umwelt stellen müssen.²

In der Literatur werden verschiedene Gründe für die vorstehend genannten Änderungen in der Unternehmensumwelt genannt. Picot et al. (2012) führen beispielsweise technologischen Fortschritt wie die zunehmende Verbreitung des Internets, ökonomische Faktoren in Form anspruchsvoller und kritischerer Kunden sowie eine verstärkte gesellschaftliche Segmentierung bzw. kulturelle Vielfalt als Ursachen an.³ Andere Autoren verweisen auf das Auftreten neuer Wettbewerber im Zuge der Globalisierung und den damit einhergehenden höheren Wettbewerbsdruck, gerade auf Anbieter in etablierten Industrienationen wie Deutschland.⁴

Für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist es entscheidend, sich im Vergleich zu seinen Wettbewerbern Vorteile zu verschaffen.⁵ Hierfür ist eine

¹ o. V. (2013), S. 339.

² Vgl. Picot et al. (2012), S. 514.

³ Vgl. ebd., S. 516ff.

⁴ Vgl. Ilten (2010), S. 1.

⁵ Vgl. Picot et al. (2012), S. 514.

effiziente, an die jeweiligen Umweltbedingungen angepasste, Unternehmensorganisation von hoher Wichtigkeit. Die sich mit zunehmender Geschwindigkeit ändernden Umweltbedingungen von Unternehmen erzwingen jedoch nicht unmittelbar eine *bestimmte* Organisationsanpassung. Vielmehr müssen Organisationsgestalter festlegen, welche strukturellen Maßnahmen angebracht sind, damit die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Organisation in Anbetracht wahrgenommener Umweltänderungen aufrecht erhalten werden kann.⁶

Die Notwendigkeit einer proaktiven Auseinandersetzung von Unternehmen mit ihren Organisationsstrukturen wird in der Literatur verschiedentlich thematisiert. So vertritt Handy (1998) die Auffassung, dass Organisationen ihre Strukturen aktiv hinterfragen und massiv anpassen müssen, um zukünftig im Wettbewerb bestehen zu können.⁷ Schumpeter hat bereits in seiner 1912 erschienenen *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* eine schöpferische, proaktive Gestaltung auf dem Gebiet der Wirtschaft gefordert und mit der Aussage „[...] *Die gegebenen Verhältnisse kann man zu ändern versuchen.*“⁸ auf den Punkt gebracht.⁹

Starken Einfluss auf die heutigen Organisationsoptionen von Unternehmen hat ein seit Mitte der 1980er Jahre¹⁰ zu beobachtender Paradigmenwechsel bei Unternehmensleitungen. Demnach müssen Organisationen nicht mehr alles besitzen, was für ihre Leistungserbringung notwendig ist. Eine viel beachtete Konsequenz aus dieser Philosophieänderung ist das so genannte *Outsourcing*.¹¹ Dieser Begriff beschreibt die Auslagerung von Unternehmensfunktionen, wie etwa Fertigungstätigkeiten.

⁶ Vgl. Kieser/Walgenbach (2007), S. 416.

⁷ Vgl. Handy (1998), S. 397.

⁸ Schumpeter (2006), S. 104.

⁹ Vgl. ebd., S. 103ff.

¹⁰ Vgl. u. a. Barthélemy/Geyer (2005), S. 533; Szyperski (1993), S. 32; Dirlewanger (1992), S. 187ff.

¹¹ Vgl. Handy (1998), S. 398.

Das moderne Outsourcing hat seine Wurzeln in den 1980er Jahren. Als sein Initialereignis wird vielfach die Ausgliederung der IT-Abteilung von General Motors an den zuvor akquirierten Dienstleister EDS in den Jahren 1984/85 genannt. Ein weiterer Outsourcing-Abschluss mit Signalwirkung war 1989 die Übernahme der kompletten Datenverarbeitung von Eastman Kodak durch IBM.¹²

Seit diesen Anfängen in den 1980er Jahren hat sich der Markt für Outsourcing-Dienstleistungen dramatisch vergrößert. So bewertet das kanadische Marktforschungsinstitut XMG Global den weltweiten Outsourcing-Markt im Jahre 2009 mit einem Volumen von 373 Milliarden US Dollar.¹³ Andere Studien gehen von einem noch deutlich größeren Marktvolumen aus und prognostizieren überdies jährliche Wachstumsraten oberhalb von 10%.¹⁴

Ein Erklärungsansatz für die zunehmende Beliebtheit des Outsourcings liegt darin, dass immer mehr Unternehmen in der Verfolgung der Ziele *Kostensenkung* und *Konzentration auf das Kerngeschäft* eine Möglichkeit zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit sehen.¹⁵ Outsourcing gilt dabei als probates Mittel, um sowohl Kosten zu senken, sich auf die unternehmenseigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren und gleichzeitig die Flexibilität des eigenen Unternehmens zu erhöhen.¹⁶

Über die letzten drei Jahrzehnte hinweg lässt sich eine kontinuierliche Weiterentwicklung dieser Organisationsoption verfolgen. In den 1980er Jahren war die Reduzierung der Wertschöpfungstiefe das primäre Ziel von Outsourcing-Aktivitäten. Im Rahmen der so genannten *Lean Production*-Welle gliederten

¹² Vgl. u. a. Barthélemy/Geyer (2005), S. 533; Szyperski (1993), S. 32; Dirlwanger (1992), S. 187ff.

¹³ Vgl. Beiersmann/Yu (2009).

¹⁴ Vgl. Moore (2005).

¹⁵ Vgl. u. a. Souibki (2008), S. 1; Robinson (2001), S. 253; Prahalad/Hamel (1990), S. 84.

¹⁶ Vgl. Brast (2011), S. 2; Jones/Bouncken (2008), S. 398.

Industrieunternehmen komplette Wertschöpfungsstufen an Zulieferer aus. Ihren Höhepunkt erreichte diese Form der Auslagerung Ende der 1990er Jahre, als nicht mehr nur der Produktionsbereich, sondern auch kaufmännisch-administrative Tätigkeiten zunehmend fremd vergeben wurden.¹⁷ Doch die einseitige Fokussierung auf die Reduzierung der Wertschöpfungskette hat sich als Reaktion auf ein sich ständig verschärfendes Wettbewerbsumfeld als nicht ausreichend erwiesen. Entsprechend ist auch das Verständnis von Outsourcing in den letzten Jahren weiter entwickelt worden.

Eine solche Weiterentwicklung des klassischen Outsourcings stellt das *Business Process Outsourcing* (BPO) dar. Der Begriff des Business Process, in deutschsprachigen Veröffentlichungen häufig auch als Geschäftsprozess bezeichnet, wird seit Mitte der 1990er Jahre in der Literatur verwendet.¹⁸ Wie im zweiten Kapitel vorliegender Arbeit gezeigt wird, ordnen einschlägige Publikationen diesem Terminus jedoch unterschiedliche Inhalte zu. Ferner fehlt in Teilen der Fachliteratur eine klare inhaltliche Abgrenzung zwischen Business Process Outsourcing und klassischem Outsourcing. Stattdessen erfolgt dort eine diffuse, teilweise synonyme Verwendung dieser beiden Begrifflichkeiten.¹⁹ Um die in vorliegender Arbeit zu untersuchenden Sachverhalte klar von nicht zu betrachtenden Ausprägungen abgrenzen zu können, ist demnach eine eindeutige Definition der in diesem Zusammenhang verwendeten Fachbegriffe notwendig. Im zweiten Kapitel erfolgt deshalb eine Begriffsbestimmung der betreffenden Fachtermini.

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zwischen Outsourcing und Business Process Outsourcing stellt der jeweilige Betrachtungsgegenstand der beiden Konzepte dar. Während klassisches Outsourcing die Auslagerung von *Funktionen*

¹⁷ Vgl. Schewe/Kett (2007), S. 2f.

¹⁸ Vgl. Austrup (2007), S.12 und dort angegebene Quellen zur synonymen Verwendung von Business Process und Geschäftsprozess.

¹⁹ Vgl. z. B. Schulz (2012), S. 3ff.; Scheffner (2009), S. 9ff.; Nettesheim et al. (2003), S. 24ff.

betrifft, beschäftigt sich Business Process Outsourcing mit der Fremdvergabe von *Geschäftsprozessen*.²⁰

In Deutschland erfolgt eine wissenschaftliche Beschäftigung mit Aspekten des Business Process Outsourcing erst seit etwa zehn Jahren²¹ und – insbesondere verglichen mit dem Thema Outsourcing – nur in einem sehr geringen Umfang.²² Die bisherige Vernachlässigung dieses Forschungsgegenstandes in der (wirtschafts-)wissenschaftlichen Debatte erstaunt aus zwei Gründen: zum einen müssen sich Unternehmen in Anbetracht zunehmender Wettbewerbsintensität mit der Frage beschäftigen, ob die Erbringung von Geschäftsprozessen durch die eigene Organisation noch sinnvoll ist,²³ zum anderen hat der BPO-Markt in Deutschland inzwischen eine durchaus signifikante Größe erreicht. Einer von gtai²⁴ publizierten Studie zufolge erreichte der deutsche BPO-Markt im Jahr 2010 bereits ein Volumen von rund 2 Milliarden Euro, bei einem erwarteten jährlichen Wachstum für die folgenden Jahre von um die 10%.²⁵

Die Einleitung zu dieser Arbeit steht unter der Überschrift *Organisationen im Wandel*. In Anbetracht ihrer sich dramatisch ändernden Umweltbedingungen stellt sich für Unternehmen permanent die Frage nach einer angemessenen Organisationsform und – damit verbunden – nach der Ausprägung ihres Wandels. Die Durchführung eines BPO könnte in diesem Kontext künftig eine deutlich stärkere Rolle als heute einnehmen. Bisher ist der Themenkomplex Business

²⁰ Vgl. Abschnitt 2.3.4 „Abgrenzung BPO und klassisches Outsourcing“.

²¹ Das älteste in Deutschland veröffentlichte Buch mit dem Begriff „Business Process Outsourcing“ im Titel ist laut Katalog der Deutschen Nationalbibliothek 2004 erschienen. Die Abfrage erfolgte am 17.01.2011, 09.45 Uhr.

²² Siehe nachfolgenden Abschnitt 1.3 „Stand der Publikationen“.

²³ Vgl. Brast (2011), S. 2f.

²⁴ Beim gtai (Germany Trade & Invest) handelt es sich um die Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland für Außenwirtschaft und Standortmarketing. Vgl. <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Meta/ueber-uns.html>, abgerufen am 30.03.2014, 20.59 Uhr.

²⁵ Vgl. Hatje/Hügel (2013), S. 2.

Process Outsourcing jedoch wenig untersucht worden, so dass für diesen Bereich von einer Forschungslücke gesprochen werden kann.

1.2 Zielsetzung der Arbeit und wissenschaftliche Vorgehensweise

In Abgrenzung zu den zahlreichen Veröffentlichungen zum Thema Outsourcing, die sich mit der Auslagerung von Unternehmens*funktionen* in unterschiedlichen Facetten beschäftigen, liegt der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf einem Thema, das bisher wissenschaftlich wenig erforscht ist: der Auslagerung von *Geschäftsprozessen*.

Das herausragende Interesse an einer Erforschung des Realphänomens Business Process Outsourcing sowohl aus wissenschaftlicher Sicht als auch für die Unternehmenspraxis ergibt sich aus der dargestellten hohen Aktualität und Relevanz des Themas *wettbewerbsfähige Unternehmensorganisationen*. Die vorliegende Arbeit soll dazu beitragen, die für diesen Themenkomplex konstatierte Forschungslücke zu reduzieren.

Es gibt viele Aspekte der Auslagerung von Geschäftsprozessen, deren wissenschaftliche Aufbereitung wünschenswert erscheint. Es liegt jedoch in der Natur einer wissenschaftlichen Arbeit, nicht alle offenen Fragen zu einem solch breit gefächerten Themenkomplex adäquat behandeln zu können. Aus diesem Sachverhalt ergibt sich die Notwendigkeit zur thematischen Fokussierung der vorliegenden Arbeit durch Auswahl einer oder mehrerer Forschungsfrage(n).

Für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex Business Process Outsourcing konzentriert sich diese Arbeit deshalb auf drei miteinander verknüpfte Schwerpunkte. Diese werden durch die nachstehend aufgeführten Forschungsfragen charakterisiert. Die Auswahl derselben ist, herausragendes

wissenschaftliches Interesse an ihrer Erforschung vorausgesetzt, zum einen unter dem Gesichtspunkt ihrer zu erwartenden besonders hohen Relevanz für die Unternehmenspraxis erfolgt, zum anderen jedoch auch, weil sie bisher in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Realphänomen BPO quasi nicht diskutiert worden sind.

Die zentralen Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit lauten:

- (1) Wie kann die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen theoriebasiert ermittelt und fundiert werden?
- (2) Welche Möglichkeiten gibt es, einen entsprechenden theoriebasierten Ansatz konzeptionell auf Praxisanwendungen zu übertragen? Wo liegen die Grenzen einer solchen Vorgehensweise?
- (3) Welche Ansätze für profitables Wachstum – unter besonderer Würdigung der Überlegungen zur theoretischen Fundierung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen und ihrer Übertragungsmöglichkeiten auf Praxisanwendungen – ergeben sich für BPO-Dienstleister in Deutschland?

Der erste, sich aus den vorstehenden Forschungsfragen ergebende Themenschwerpunkt dieser Arbeit, beschäftigt sich mit Möglichkeiten für eine theoriegeleitete Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen. Dieser Punkt wird in Kapitel 3 behandelt. Ein wesentliches Ergebnis der dort dargestellten wissenschaftlichen Auseinandersetzung ist die Entwicklung eines sogenannten BPO-Entscheidungsmodells. In Kapitel 4 wird untersucht, wie die Übertragung des zuvor entwickelten BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen erfolgen könnte. Die entsprechenden Überlegungen stellen den zweiten Themenschwerpunkt dar. Der dritte wesentliche Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit liegt in der Entwicklung von Ansatzpunkten für profitables Wachstum von Business Process Outsourcing-

Anbietern durch Nutzung des zuvor entwickelten BPO-Entscheidungsmodells. Dieser Aspekt wird in Kapitel 5 näher beleuchtet.

Das bisherige Fehlen einer Möglichkeit für Unternehmen, ihren Bedarf an BPO-Leistungen theoriegestützt möglichst objektiv ermitteln zu können, führt für BPO-Anbieter und potentielle BPO-Nachfrager zu unterschiedlichen, in jedem Fall jedoch nachteiligen, Konsequenzen. Aus Sicht einer potentiellen Nachfragerorganisation für BPO-Leistungen kann die Absenz einer theoriegeleiteten Bewertungsmethodik dazu führen, dass Ansätze zur Optimierung ihrer Unternehmensstruktur mittels Durchführung eines Business Process Outsourcing nicht identifiziert und entsprechend auch nicht wahr genommen werden. Dies hätte für das betreffende Unternehmen zur Folge, dass empfehlenswerte Anpassungen seiner Organisation an die aktuellen Umweltbedingungen nicht erfolgen, was wiederum dazu führen kann, dass mögliche Wettbewerbsvorteile nicht verwirklicht werden.

Was für potentielle BPO-Kunden den unfreiwilligen Verzicht auf mögliche Wettbewerbsvorteile bedeutet, stellt aus Sicht eines BPO-Dienstleisters ein Hemmnis für die weitere Entwicklung des BPO-Marktes und damit für das profitable Wachstum seines Unternehmens dar. Beide Seiten sollten also ein hohes Interesse daran haben, eine theoriegeleitete Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen verwenden zu können.

Die Erarbeitung eines entsprechenden Lösungsansatzes im Zuge der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit den vorgenannten Schwerpunktthemen stellt also nicht nur einen neuartigen Beitrag zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Realphänomen Business Process Outsourcing dar. Aufgrund seiner zu erwartenden Nutzbarkeit in der Unternehmenspraxis soll er auch in dieser Hinsicht einen wesentlichen Beitrag leisten.

1.3 Stand der Publikationen

Knapp 73.000 Veröffentlichungen mit dem Begriff *Outsourcing* im Titel wies die Literaturdatenbank *Discovery Services for HHL Leipzig Graduate School of Management* Mitte November 2014 aus.²⁶ Eine quasi zeitgleich durchgeführte Abfrage unter Nutzung der gleichen Datenbank nach Publikationen mit dem Begriff *Business Process Outsourcing* im Titel führte hingegen zu nur 1.233 Treffern, weniger als 2% der Anzahl an Publikationen zum klassischen Outsourcing.²⁷ Die bisher verhältnismäßig geringe Anzahl an Veröffentlichungen zum Thema Business Process Outsourcing zeigt auch eine Abfrage des Kataloges der Deutschen Nationalbibliothek. Demnach sind bis November 2014 ganze 54 Publikationen in Deutschland erschienen, die sich laut ihrem Titel mit Business Process Outsourcing befassen. Dies vergleicht sich mit knapp 900 Veröffentlichungen zum Thema Outsourcing.²⁸

Nur wenige der in den letzten Jahren in Deutschland erschienenen Veröffentlichungen zum Thema Business Process Outsourcing betrachten dieses Realphänomen aus einer ganzheitlichen Perspektive. Die meisten aktuellen Publikationen konzentrieren sich vielmehr auf die Umsetzung eines BPO in einem definierten Teilmarkt. Auffällig ist hierbei der hohe Anteil an Veröffentlichungen, der sich mit der Verbindung von Business Process Outsourcing und Personalwesen beschäftigt, so etwa Babock (2013) *Business Process Outsourcing von Human Resources*, Schulz (2012) *HR-Business-Process-Outsourcing-Markt*, Wächter (2011) *Business Process Outsourcing im HR-*

²⁶ Die Abfrage nach Veröffentlichungen mit dem Begriff „Outsourcing“ im Titel wurde am 11.11.2014, 07.50 Uhr durchgeführt und ergab 72.861 Treffer. Die verwendete Datenbank läuft unter dem EBSCO-Host.

²⁷ Die Abfrage nach Veröffentlichungen mit dem Begriff „Business Process Outsourcing“ im Titel wurde am 11.11.2014, 07.52 Uhr durchgeführt.

²⁸ Die Abfragen nach Veröffentlichungen mit den Begriffen „Business Process Outsourcing“ bzw. „Outsourcing“ im Titel wurden am 11.11.2014, 20.03 Uhr und 20.05 Uhr im Katalog der Deutschen Nationalbibliothek durchgeführt.

Bereich, Eggert/Lüerßen (2011) Business Process Outsourcing von Personalaufgaben oder Tüfekciler (2011) *Human Resources – Business Process Outsourcing*.²⁹

Während also das klassische Outsourcing in der Literatur vielfach und in großer Breite behandelt worden ist, steht die wissenschaftliche Bewertung des Themas Business Process Outsourcing, zumal in Deutschland, erst an ihrem Anfang. Vorliegende Arbeit, für welche bewusst ein ganzheitlicher Untersuchungsansatz hinsichtlich des Themenkomplexes Business Process Outsourcing gewählt worden ist, soll einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke leisten.

²⁹ Vgl. Babock (2013); Schulz (2012); Eggert/Lüerßen (2011); Tüfekciler (2011); Wächter (2011).

2 Business Process Outsourcing: Entwicklung, Systematisierung und Definition

2.1 Entwicklung des Business Process Outsourcing

Der Begriff des Business Process Outsourcing (BPO), auf Deutsch: Auslagerung von Geschäftsprozessen, kann durchaus als schillernd bezeichnet werden. Bereits bei erster Annäherung an die Thematik drängt sich der Eindruck auf, dass der Terminus BPO für verschiedenste Inhalte zu stehen scheint. Tatsächlich legt eine vertiefte Sichtung der einschlägigen Literatur die Schlussfolgerung nahe, dass die Deutungshoheit über Begriffe wie (Geschäfts-)Prozess, Outsourcing oder BPO beim jeweiligen Autor liegt. Entsprechend lässt sich zwischen verschiedenen Verfassern eine stark variierende inhaltliche Interpretation der vorgenannten Begriffe feststellen. Dies soll nachfolgend noch eingehend belegt werden.

Aus Gründen der wissenschaftlichen Klarheit ist es notwendig, den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, das Business Process Outsourcing, eindeutig zu definieren. Dafür soll einleitend die Entwicklung des BPO im historischen Kontext dargestellt werden, gefolgt von einer Abgrenzung der Begriffe Sourcing und Outsourcing. Abschließend werden auf Basis der gesammelten Erkenntnisse die Termini Prozess, Geschäftsprozess und Business Process Outsourcing definiert.

Wie bereits in der Einführung zu dieser Arbeit dargestellt, kann das BPO als Weiterentwicklung des klassischen Outsourcings betrachtet werden. Zum besseren Verständnis der Entwicklung und Einordnung des Business Process Outsourcing erscheint es deshalb zweckmäßig, zunächst die Geschichte des klassischen Outsourcings zu betrachten.

Der Begriff *Outsourcing* ist nach herrschender Meinung ein Kunstwort. Über seine etymologische Herkunft gibt es in der Literatur jedoch unterschiedliche Meinungen. Nach Ansicht einiger Autoren leitet sich der Terminus Outsourcing aus den Begriffen *Outside* und *Resourcing* ab, andere Veröffentlichungen nennen die Termini *Outside*, *Resource* und *Using* als Ursprung dieses Kunstbegriffes.³⁰ Während die genauen sprachlichen Wurzeln also strittig sind, herrscht in der Forschung Einigkeit bezüglich der ersten Erscheinungsformen des Outsourcings, die sich ab den 1960er Jahren nachweisen lassen.³¹

Als Keimzelle der modernen Auslagerung wird allgemein der Bereich der Informationstechnologie (IT) genannt, früher auch als Datenverarbeitung oder DV bekannt. So gilt beispielsweise das in den 1960ern und 1970ern populäre Kaufen von Rechnerzeit, das sogenannte *Time Sharing* als eine Frühform des Outsourcings.³² Als eine der ersten deutschsprachigen Quellen definiert Heinrich (1967) das damals noch junge Phänomen: „*Unter Datenverarbeitung außer Haus ist die Ausgliederung von Datenverarbeitungsfunktionen aus Unternehmen und ihre Übertragung an spezielle Dienstleister zu verstehen.*“³³ Die von Heinrich beschriebene Praxis wird erst rund 20 Jahre später einem breiten Publikum als *Outsourcing* bekannt werden.

Szyperski (1993) nennt ein Ereignis aus dem Jahr 1984/1985 als Initialzündung des modernen Outsourcings: Die Ausgliederung der IT-Abteilung von General Motors an den zuvor akquirierten IT-Dienstleister EDS. Zum ersten Mal lagerte ein Großunternehmen in nennenswertem Umfang zuvor selbst erbrachte Tätigkeiten aus. 1989 folgte ein weiteres Fanal, als IBM für 10 Jahre die komplette

³⁰ Vgl. Souibki (2008), S. 10; Hollekamp (2005), S. 24; Kett et al. (2005), S. 8; Matiaske/Mellewig (2002), S. 643; Bruch (1998), S. 17; Horchler (1996), S. 1; Koppelman (1996), S. 2; Bliesener (1994), S. 278.

³¹ Vgl. Barthélemy/Geyer (2005), S. 533; Heinrich (1967), S. 177.

³² Vgl. Barthélemy/Geyer (2005), S. 533.

³³ Heinrich (1967), S. 177.

Datenverarbeitung von Eastman Kodak übernahm. Diese Transaktion hatte ein Volumen von beachtlichen 500 Millionen US Dollar und führte dazu, dass auch andere US-Großkonzerne die Auslagerung ihrer IT-Bereiche ernsthaft in Angriff nahmen.³⁴

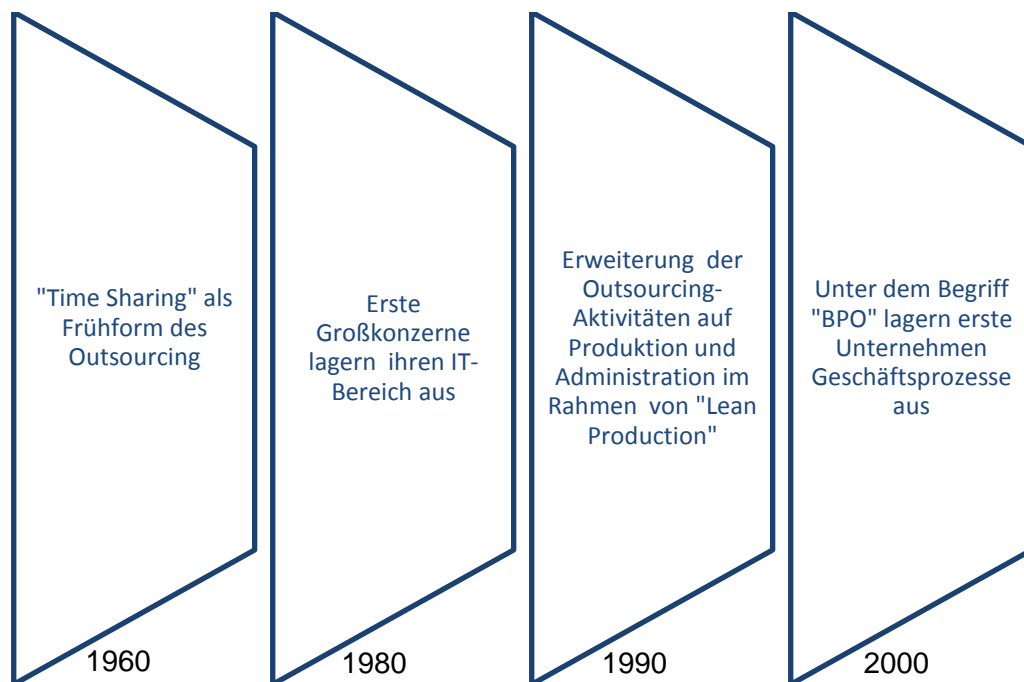


Abbildung 1: Entwicklung des Business Process Outsourcing³⁵

In den 1990er Jahren wurden die Outsourcing-Anwendungsbereiche deutlich erweitert. Neben der IT rückten jetzt auch der Produktionsbereich und kaufmännisch-administrative Aufgaben verstärkt in den Fokus von Outsourcing-Entscheidungen.³⁶ Vor allem die Automobil- und die Elektroindustrie trieben das Thema Auslagerung voran. Unter dem Schlagwort *Lean Production*, also der Verringerung von Fertigungstiefe, entschieden sich viele Automobilhersteller dafür,

³⁴ Vgl. u. a. Barthélemy/Geyer (2005), S. 533; Szyperski (1993), S. 32; Dirlwanger (1992), S.187ff.

³⁵ Eigene Darstellung, basierend auf Eggert/Lüerßen (2011), S. 13; Renner/Schwarb (2010), S. 6f.; Ohnemus (2009), S. 7; Schewe/Kett (2007), S. 2; Barthélemy/Geyer (2005), S. 533; Szyperski (1993), S. 32; Dirlwanger (1992), S. 187ff.

³⁶ Vgl. Schewe/Kett (2007), S. 2.

Teile ihrer Produktion an externe spezialisierte Anbieter auszulagern. Heute übernehmen Zulieferer im Durchschnitt rund 75% der Wertschöpfung eines Automobils, mit weiterhin steigender Tendenz.³⁷

In der Elektroindustrie wird die Produktion immer öfter sogar vollständig ausgelagert. Auftragsfertiger, im Branchenjargon *Electronic Contract Manufacturer* (ECM) genannt, produzieren komplette Drucker, Mobiltelefone oder Halbleiter für bekannte Markenanbieter. Letztgenannte können sich dadurch auf Marken- und Produktentwicklung konzentrieren, was eine Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit ermöglicht.³⁸

Als eine der aktuellsten Weiterentwicklungen des Outsourcing-Gedankens kann die Auslagerung von Geschäftsprozessen bezeichnet werden. Erst etwa seit dem Jahr 2000 hat sich das Konzept des Business Process Outsourcing von einem Nischenprodukt zu einem stark wachsenden und breit akzeptierten Dienstleistungsangebot gewandelt.³⁹ Die Entwicklungsstufen des Outsourcing-Ansatzes bis zum Business Process Outsourcing fasst Abbildung 1 auf der vorhergehenden Seite graphisch zusammen.

In Anbetracht der konstatierten stark wachsenden Nachfrage nach BPO-Leistungen stellt sich die Frage nach den Ursachen für diese dynamische Entwicklung. Eine konstituierende Voraussetzung für die vermehrten BPO-Aktivitäten kann in der gestiegenen Prozessorientierung vieler Unternehmen gesehen werden. Dies wäre aber noch keine hinreichende Begründung für das starke Wachstum des Business Process Outsourcings seit der Jahrtausendwende. Bartenschläger (2009) nennt vier maßgebliche Treiber, deren Interaktion den Trend zum Business Process Outsourcing begünstigt:

³⁷ Vgl. Wullenkord (2005), S. 4.

³⁸ Vgl. ebd., S. 5.

³⁹ Vgl. Dittrich/Braun (2004), S. 5f.

- Globalisierung,
- Internet-Technologie,
- Prozessoptimierung,
- Standardisierung.⁴⁰

Durch die mit der *Globalisierung* einhergehende Annäherung weltweiter Märkte und die damit verbundene Möglichkeit, Prozesse global abwickeln zu können, wird es zunehmend nebensächlich, wo eine Dienstleistung bzw. ein Geschäftsprozess erbracht wird. Die technische Machbarkeit der globalen Durchführung von Geschäftsprozessen stellen moderne Kommunikations- und elektronische Vernetzungsmöglichkeiten, wie etwa die *Internet-Technologie*, sicher. Die einem Business Process Outsourcing vorausgehende *Prozessoptimierung* ermöglicht ein hohes Maß an *Standardisierung* und damit Skaleneffekten. Dadurch kann ein wesentliches Ziel von Unternehmen bei der Durchführung eines BPO erfüllt werden: Prozesskostensenkung.⁴¹

Da ein Abschwächen der vorstehend genannten Faktoren, welche die Verbreitung des Business Process Outsourcing begünstigen, nicht absehbar ist, spricht vieles dafür, dass dieses Konzept noch lange nicht auf dem Höhepunkt seiner Verwendung angekommen ist. Deshalb kann zumindest in Hinblick auf diesen Ansatz davon ausgegangen werden, dass die von Schaudwet (2004) vorgenommene, in Abbildung 2 auf der nächsten Seite dargestellte Einordnung führender Managementkonzepte in einen Lebenszyklus, weiterhin recht zutreffend ist.

Schaudwet unterteilt den Lebenszyklus von Management-Konzepten in vier Phasen. In Phase eins, der *Thematisierungsphase*, finden erste Diskurse zu

⁴⁰ Vgl. Bartenschläger (2009), S. 83ff.; ähnlich auch Hollekamp (2005), S. 33 und dort angegebene Quellen.

⁴¹ Zu den Zielen eines BPO vgl. z. B. Hollekamp (2005), S. 41; Wullenkord et al. (2005), S. 10.

einem neuen Managementkonzept statt. Das Konzept ist zu diesem Zeitpunkt wenig verbreitet und bedarf noch der Bekanntmachung durch Berater, Wirtschaftspresse und Autoren. In der anschließenden *Expansionsphase* kommt es zu steigender Akzeptanz für das Managementkonzept. Erste Unternehmen beginnen mit seiner Umsetzung. Die *Dominanzphase* ist durch die höchste Akzeptanzstufe und die weite Verbreitung des Managementkonzeptes charakterisiert. In der vierten und letzten Phase beginnt seine *Verdrängung*. Die vertretenen Ideen gelten als abgenutzt und nicht mehr innovativ, Schwächen des Konzeptes sind erkennbar. Es beginnt die Thematisierung von neuen Ideen.⁴²

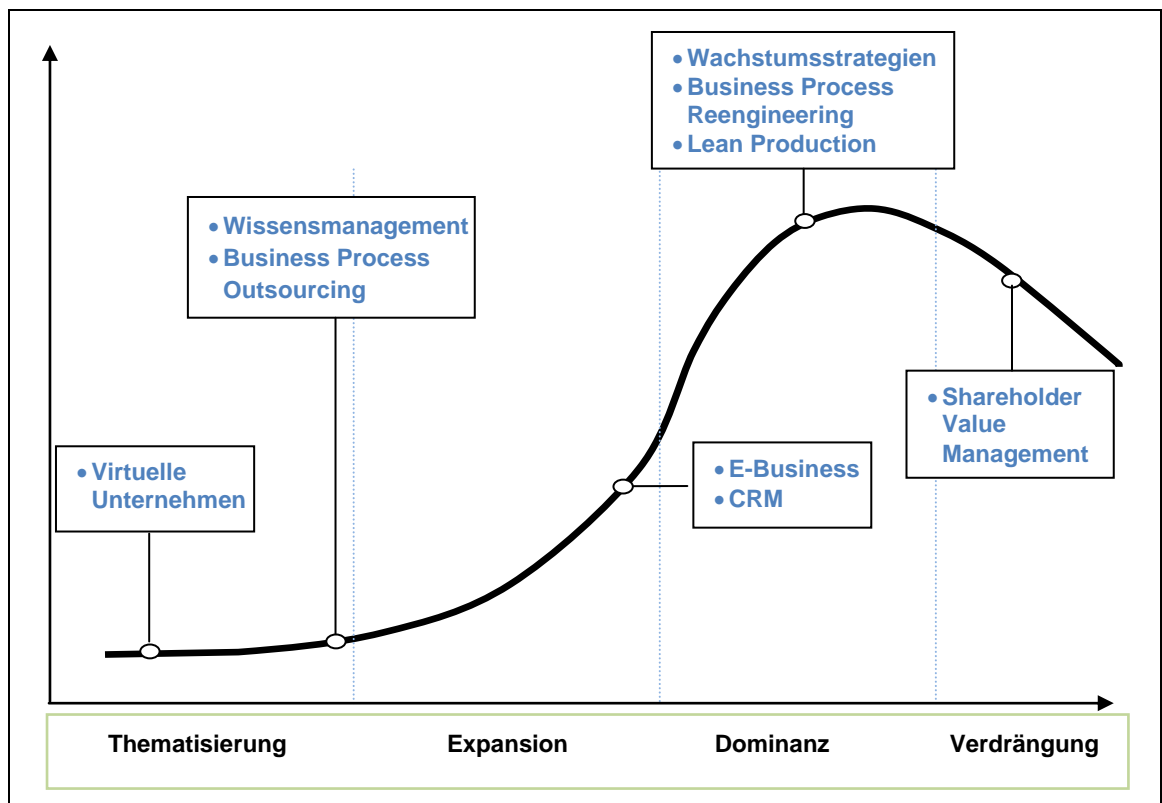


Abbildung 2: Lebenszyklus von Management-Konzepten⁴³

⁴² Vgl. Schaudwet (2004), S. 54.

⁴³ In Anlehnung an Schaudwet (2004), S. 54.

2.2 Systematisierungsansätze für die Begriffe Sourcing und Outsourcing

2.2.1 Ausgangslage

Es erschließt sich unmittelbar, dass sich der Begriff Business Process Outsourcing aus zwei Komponenten, den Termini *Business Process* und *Outsourcing* zusammensetzt. Beide Begriffe sollen nachfolgend näher untersucht und eingeordnet werden. Dabei wird zunächst das Wortpaar Sourcing/Outsourcing betrachtet.



Abbildung 3: Systematisierungsansätze für die Begriffe Sourcing und Outsourcing⁴⁴

⁴⁴ Eigene Darstellung, basierend auf Jouanne-Diedrich (2008), S. 30; ebd. (2004), S. 127; Disselbeck (2007), S. 167; Hollekamp (2005), S. 26.

Die Begriffe *Sourcing/Outsourcing* werden in der Literatur teilweise synonym verwendet,⁴⁵ häufig unterschiedlich interpretiert und in verschiedensten Ausprägungsformen geradezu inflationär angewandt.⁴⁶ Eindrucksvoll belegen dies die fast 40 Komposita mit dem Wortkern *Sourcing*, welche Jouanne-Diedrich (2004) zusammen getragen hat.⁴⁷

Angesichts seiner vielfältigen Verwendung scheint eine Systematisierung des Begriffspaars *Sourcing/Outsourcing* angebracht. Mögliche Kategorien hierfür sind in Abbildung 3 auf der vorhergehenden Seite dargestellt und werden nachfolgend näher erläutert.

2.2.2 Systematisierungskriterium Standort

Das Unterscheidungsmerkmal Standort beschreibt die geographische Entfernung zwischen dem Ort der Leistungserbringung durch das abgebende Unternehmen vor erfolgter Auslagerung und dem Ort der Leistungserbringung durch den Outsourcing-Dienstleister nach erfolgter Auslagerung. In der Literatur wird vielfach zwischen *Offshore Sourcing*, *Nearshore Sourcing* und *Onshore Sourcing* unterschieden.⁴⁸

Während in den Publikationen darüber Einigkeit herrscht, dass bei einem *Onshore Sourcing* der Outsourcing-Dienstleister die ausgelagerte Tätigkeit auf dem Werks- bzw. Unternehmensgelände des abgebenden Unternehmens erbringt, ist die Bestimmung der Lokalität beim *Offshore-* und *Nearshore Sourcing* nicht so eindeutig. Eine von Deutschland ausgehende Verlagerung nach Osteuropa wird in Teilen der Literatur bereits als *Offshoring* bezeichnet, während dies für andere

⁴⁵ Vgl. z. B. Hollekamp (2005), S. 26; Knolmayer/Mittermayer (2003), S. 622.

⁴⁶ Vgl. Matiaske/Mellewig (2002) S. 643.

⁴⁷ Vgl. Jouanne-Diedrich (2004), S. 127.

⁴⁸ Vgl. Brogl (2009), S. 65; Jouanne-Diedrich (2008), S. 26; Schewe/Kett (2007), S. 8f.; Schmid (2006), S.15; Knolmeyer/Mittermaier (2003), S. 622.

Autoren noch unter *Nearshoring* fällt. Die Verlagerung von Tätigkeiten nach Ostasien wird in den einschlägigen Publikationen hingegen durchgängig als *Offshore Sourcing* kategorisiert.⁴⁹

Die Verlagerung einer Tätigkeit an einen Standort des Outsourcing-Partners, der sich zwar außerhalb des Unternehmensgeländes, jedoch in Deutschland befindet, wird in der gängigen Literatur zum Thema Auslagerung nicht explizit behandelt. Auch in einem solchen Fall könnte von einem *Nearshoring* gesprochen werden.

2.2.3 Systematisierungskriterium finanzielle Abhängigkeit

Mit dem Kriterium der finanziellen Abhängigkeit wird der Umfang der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbstständigkeit eines Outsourcing-Dienstleisters gegenüber dem auslagernden Unternehmen beschrieben.

Erfolgt die Übertragung von Unternehmensfunktionen auf einen vom auslagernden Unternehmen rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Outsourcing-Dienstleister, so wird in der Literatur von *externem Outsourcing* bzw. *Auslagerung* gesprochen. In diesem Fall gibt es keine Kapitalverflechtung zwischen dem auslagernden Unternehmen und dem Outsourcing-Dienstleister. Dieser firmiert darüber hinaus juristisch unabhängig vom auslagernden Unternehmen, ist also beispielsweise eine eigenständige GmbH.

Werden Unternehmensfunktionen hingegen an ein vom Outsourcing-Geber beherrschtes Unternehmen übertragen, so wird von *internem Outsourcing* bzw. *Ausgliederung* gesprochen. Der Outsourcing-Dienstleister befindet sich in diesem Fall meist komplett, zumindest jedoch mehrheitlich, im Eigentum des

⁴⁹ Vgl. Brogl (2009), S. 65; Jouanne-Diedrich (2008), S. 26; Schewe/Kett (2007), S. 8f.; Schmid (2006), S.15; Knolmayer/Mittermayer (2003), S. 622.

ausgliedernden Unternehmens. Diese wirtschaftliche Abhängigkeit ist sowohl in Kombination mit rechtlicher Abhängigkeit, wie beispielsweise in einem Konzernbereich, als auch mit rechtlicher Unabhängigkeit, wie z. B. bei einer Tochtergesellschaft, denkbar.⁵⁰

Einen weiteren Ansatz, der in Bezug auf die rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit des Outsourcing-Nehmers zwischen den vorgenannten Konzepten der Auslagerung und der Ausgliederung angesiedelt ist, stellt das *Gemeinschaftsunternehmen (Joint Venture)* dar. Bei einem Joint Venture erfolgt die Übertragung von Unternehmensfunktionen an eine rechtlich selbstständige Gesellschaft, an der neben dem abgebenden Unternehmen auch der Outsourcing-Dienstleister beteiligt ist. Häufig sind beide Anteilseigner mit je 50% an dem Gemeinschaftsunternehmen beteiligt, es sind jedoch auch andere Eigentumsverhältnisse möglich. Denkbar ist auch die Gründung eines gemeinsamen Outsourcing-Dienstleisters durch mehrere, voneinander unabhängige, Unternehmen.⁵¹

2.2.4 Systematisierungskriterium externer Leistungsbezug

Das Ausmaß der Outsourcing-Aktivität eines Unternehmens kann anhand des prozentualen Anteils des externen Leistungsbezuges am jeweiligen Gesamtbudget plastisch dargestellt werden.

Zur Klassifizierung wird in der Literatur häufig auf die Maß- und Einstufungskriterien von Lacity und Willcocks (2003) verwiesen.⁵² Diese – für den Bereich der Informationstechnologie definierten Kennziffern – setzen das

⁵⁰ Vgl. Hollekamp (2005), S. 27; Jouanne-Diedrich (2004), S. 128; Matiaske/Mellewig (2002), S. 644; Bruch (1998), S. 55ff.

⁵¹ Vgl. Schwarze/Müller (2005), S. 12.

⁵² Vgl. z. B. Bartenschläger (2009), S. 36f.; Disselbeck (2007), S. 169; Hollekamp (2005), S. 38ff.; Jouanne-Diedrich (2004), S. 128.

finanzielle Volumen von IT-Auslagerungen ins Verhältnis zum gesamten IT-Budget.⁵³ Liegt der finanzielle Anteil des IT-Outsourcings, also der ausgelagerten und deshalb von einem externen Anbieter bezogenen Leistungen, bei mehr als 80% des IT-Budgets, sprechen Lacity und Willcocks von *totalem Outsourcing*. Liegt dieser Wert zwischen 20% und 80%, bezeichnen sie dieses als *selektives Outsourcing*. Ein *totales Insourcing* liegt hingegen vor, wenn der Auslagerungsanteil am gesamten IT-Budget unterhalb von 20% liegt.⁵⁴

2.2.5 Systematisierungskriterium Strategie

Mit einer Outsourcing-Entscheidung können unterschiedliche strategische Aspekte verfolgt werden. Häufig wird als Ziel einer Auslagerung die Senkung bestehender Kosten angestrebt. Es gibt jedoch weitere strategische Gründe für ein Outsourcing, beispielsweise die Flexibilisierung der Kostenstruktur, die Konzentration auf das Kerngeschäft, die Optimierung von Leistungserbringungen oder die Erschließung neuer Märkte.⁵⁵

Beim sogenannten *transaktionalen Outsourcing* liegt der Fokus auf *Kostensenkung* durch Volumenbündelung. Für diese Art der Auslagerung eignen sich hochstandardisierte Transaktionen, deren Abläufe unternehmensübergreifend sehr ähnlich sind, wie z. B. die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung. Durch die Übertragung gleichartiger Leistungen von mehreren Unternehmen auf einen Outsourcing-Dienstleister können Skaleneffekte realisiert und somit die Stückkosten gesenkt werden.⁵⁶

⁵³ Lacity/Willcocks (2003), S. 116 definieren das IT-Budget als operatives Budget für IT-Vermögensgegenstände, Miete/Leasingkosten sowie Mitarbeiter und verantwortliche Manager. „[...] *the IT operating budget for IT assets, leases, staff, and management responsibility* [...]“.

⁵⁴ Vgl. Lacity/Willcocks (2003), S. 116; ebd. (1998), S. 370 und andere Veröffentlichungen der Autoren.

⁵⁵ Vgl. Schwarze/Müller (2005), S. 6; Lacity/Willcocks (2001), S. 19ff.

⁵⁶ Vgl. Kimm (2007), S. 10; Dittrich/Braun (2004), S. 4.

Ein weiteres strategisches Ziel von Outsourcing-Entscheidungen kann die *Flexibilisierung der Kostenstruktur* eines Unternehmens sein. Im Falle interner Leistungserbringung sind die mit der Leistungserstellung einhergehenden Personal- und Sachkosten als Fixkosten zu betrachten. Den Übergang des betreffenden Personals sowie des Anlagevermögens auf einen Outsourcing-Dienstleister im Rahmen einer Auslagerung vorausgesetzt, wandelt das abgebende Unternehmen Fixkosten in variable Kosten um. Diese Vorgehensweise kann insbesondere bei Volumenreduktionen einen deutlichen Vorteil bieten.⁵⁷

Durch die *Konzentration auf das Kerngeschäft* wollen Unternehmen Komplexität reduzieren und vereinfachte interne Strukturen schaffen. Objekt der Outsourcing-Entscheidung ist in diesem Fall die Auslagerung von Randbereichen des Unternehmens. Damit soll dem Unternehmen ermöglicht werden, seine knappen Ressourcen auf strategisch relevante Kompetenzfelder zu konzentrieren. Dieses strategische Ziel ist deswegen von besonderer Bedeutung, weil einerseits die Komplexität von Unternehmen durch Diversifikation, Wachstum und internationale Expansion stark gestiegen ist und andererseits der Wettbewerbsdruck beständig zunimmt.⁵⁸

Auch das strategische Ziel *Leistungsverbesserung* kann mit Hilfe eines Outsourcings verfolgt werden. Sofern eine Unternehmensleistung an einen spezialisierten externen Dienstleister ausgelagert wird, kann das auslagernde Unternehmen von dessen Expertise bei der Erbringung dieser Leistungsart partizipieren.⁵⁹ Scherm (1996) nennt folgende Vorteile der Nutzung externer Dienstleister im Personalbereich:

- Erbringung von Personalleistungen in einer besseren Qualität und/oder in kürzerer Zeit als durch das auslagernde Unternehmen,

⁵⁷ Vgl. Schwarze/Müller (2005), S. 8.

⁵⁸ Vgl. Matiaske/Mellewig (2002), S. 647 und dort angegebene Quellen.

⁵⁹ Vgl. Bruch (1998), S. 34 und dort angegebene Quelle; Quinn/Hilmer (1995), S. 54.

- höhere Flexibilität bei Anforderungsänderungen,
- schnellere Umsetzung innovativer Lösungen.⁶⁰

Die *Erschließung neuer Märkte* ist das strategische Ziel des *Value-Added-Outsourcing*. Bei dieser Art der Auslagerung werden Stärken des abgebenden Unternehmens und des Outsourcing-Dienstleisters kombiniert, um einen zusätzlichen Mehrwert für beide Partner zu schaffen. Diese Form der Zusammenarbeit kann beispielsweise für die Vermarktung einer vom auslagernden Unternehmen entwickelten Software durch den Outsourcing-Dienstleister verwendet werden. Die Nutzung des Auslagerungs-Anbieters als Vertriebschiene ermöglicht dem abgebenden Unternehmen den Verkauf seiner Produkte an Wettbewerber oder andere Dritte, mit denen eine direkte Interaktion nicht möglich wäre.⁶¹

2.2.6 Systematisierungskriterium Anzahl der Leistungsersteller

Bei der geplanten Auslagerung von bisher Unternehmensintern erbrachten Leistungen stellt sich die Frage nach der besten Vergabestrategie. Dabei sind zwei Vorgehensweisen denkbar: Die Beauftragung nur eines Outsourcing-Dienstleisters im Rahmen einer sogenannten *Single-Sourcing*-Strategie oder die Übertragung von (Teil-)Leistungen auf unterschiedliche Anbieter, das sogenannte *Multi-Sourcing*.⁶²

⁶⁰ Vgl. Scherm (1996), S. 48.

⁶¹ Vgl. Lacity/Willcocks (2001), S. 19ff.

⁶² Vgl. Söbbing (2002), S. 47.

2.2.7 Outsourcing-Charakteristika

Ergänzend zu den oben dargestellten Systematisierungskriterien gibt es in der Literatur auch verschiedene Ansätze, den Begriff des Outsourcings zu charakterisieren. So nennen Dittrich/Braun (2004) als hervorzuhebende Merkmale einer Auslagerung die folgenden Punkte:

- Übernahme von Verantwortung durch einen Dienstleister,
- lang laufende vertragliche Vereinbarung (drei bis zehn Jahre, teilweise auch länger) und
- Übernahme von Mitarbeitern und Vermögenswerten durch einen Dienstleister.⁶³

Matiaske und Mellewigt (2002) betonen hingegen die folgenden Charakteristika von Outsourcing:

- Outsourcing stellt einen Sonderfall der Make-or-Buy-Entscheidung dar und kann sich deshalb nur auf Leistungen beziehen, die momentan intern erstellt werden,
- Outsourcing ist funktions- und ressourcenneutral.

Mit dem letztgenannten Punkt umschreiben Matiaske/Mellewigt ihre Einschätzung, dass prinzipiell alle ökonomischen Leistungen, unabhängig von ihrer Funktion und den zu ihrer Erbringung benötigten Ressourcen, ausgelagert werden können.⁶⁴

2.2.8 Entwicklung einer Outsourcing-Definition

In den vorstehenden Abschnitten sind unterschiedliche Outsourcing-Merkmale und -Systematisierungskriterien dargestellt worden. Die dabei aufgezeigte Bandbreite

⁶³ Vgl. Dittrich/Braun (2004), S. 2.

⁶⁴ Vgl. Matiaske/Mellewigt (2002), S. 644 und dort angegebene Quellen.

der Verwendung des Wortpaares Sourcing/Outsourcing in der Literatur spricht dafür, aus Gründen der begrifflichen Eindeutigkeit eine eigene Definition des Terminus Outsourcing für diese Arbeit vorzunehmen. Dies erfolgt nachstehend, unter Nutzung besonders geeignet erscheinender Attribute der oben vorgestellten Merkmale und Systemisierungskriterien.

Für diese Arbeit gilt die folgende Definition des Begriffes Outsourcing:

Outsourcing beschreibt die teilweise oder vollständige funktions- und ressourcenneutrale Verlagerung von unternehmensintern erbrachten Funktionen auf einen oder mehrere rechtlich selbstständige Anbieter.

2.3 Definition und Abgrenzung des Business Process Outsourcings

2.3.1 Prozess

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt das Wortpaar Sourcing/Outsourcing eingeordnet worden ist, sollen nachfolgend Unterscheidungsmerkmale zwischen klassischem Outsourcing und Business Process Outsourcing herausgearbeitet werden. Dazu wird zunächst der Terminus Prozess näher betrachtet.

Das Wort Prozess stammt etymologisch aus dem Lateinischen und lässt sich allgemein mit Verlauf, Ablauf, Hergang oder Entwicklung übersetzen.⁶⁵ In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur finden sich unterschiedliche Definitionen für den Begriff Prozess, von denen nachfolgend einige vorgestellt werden sollen.

⁶⁵ Vgl. Kunesch (1993), S. 13.

Davenport (1993) definiert Prozess allgemein als: „[...] *einen Ablauf, das heißt den Fluss und die Transformation von Material, Informationen, Operationen und Entscheidungen.*“⁶⁶

Für Becker und Kahn (2012) ist ein Prozess eine „[...] *inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig [ist].*“⁶⁷

Dillerup und Stoi (2013) halten einen Prozess für „[...] *eine Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten zur Erstellung einer kundenbezogenen Leistung.*“⁶⁸

Schmelzer und Sesselmann (2013) merken an, dass der Prozessbegriff nichts über Begrenzung, Reichweite, Inhalt oder Struktur eines Prozesses sowie über den oder die Empfänger der Prozessergebnisse aussagt. Daraus ergibt sich, dass bereits die Verknüpfung weniger Aktivitäten zur Erstellung eines Arbeitsergebnisses einen Prozess darstellt.⁶⁹

In Unternehmen gibt es unterschiedlichste Arten von Prozessen, die nach diversen Kriterien kategorisiert werden können. So systematisiert beispielsweise Binner (2010) Prozesse anhand der sechs Kriterien Unternehmensfunktion, Leistung, Art der Wertschöpfung, Bedeutung, Art des Wissenstransfers und Prozesskomplexität.⁷⁰ Die Zuordnung unterschiedlicher Prozessarten gemäß dieser Klassifizierung ist in Abbildung 4 auf der folgenden Seite dargestellt.

⁶⁶ Davenport (1993), S.5, zitiert in Osterloh/Frost (2006), S. 33.

⁶⁷ Becker/Kahn (2012), S.6; vgl. auch Becker/Schütte (2004), S. 107ff.; Rosemann (1996), S.9.

⁶⁸ Dillerup/Stoi (2013), S. 558.

⁶⁹ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 51.

⁷⁰ Vgl. Binner (2010), S. 298f.



Abbildung 4: Prozessarten⁷¹

Als Beispiel für einen kleinen Unternehmensprozess kann eine Terminvereinbarung genannt werden. Diese könnte wie folgt ablaufen: ein Vorgesetzter bittet seine Assistentin, einen Gesprächstermin mit einem seiner Kollegen zu vereinbaren. Diese ruft bei der Assistentin des besagten Kollegen an und stimmt sich mit ihr ab. Als Arbeitsergebnis wird ein Gesprächstermin vereinbart und in die Kalender der Gesprächsteilnehmer eingetragen.

⁷¹ Eigene Darstellung, basierend auf Binner (2010), S. 298f.

Dieses Beispiel illustriert, dass Prozesse in einem Unternehmen allgegenwärtig sind. In einer Unternehmensorganisation wird täglich eine unbestimmbare Anzahl von Prozessen verschiedenster Komplexität durchgeführt, oftmals ohne dass es den an der Prozessdurchführung Beteiligten bewusst ist.⁷²

Basierend auf der Erkenntnis, dass bereits kurze sachlogische Abfolgen in einem Unternehmen einen Prozess darstellen, wird dieser Begriff für die vorliegende Arbeit in Anlehnung an Becker und Kahn (2012)⁷³ wie folgt definiert:

Ein Prozess stellt eine zeitliche und sachlogische Abfolge von Aktivitäten in einem Unternehmen dar.

2.3.2 Geschäftsprozess

Der Begriff des Business Process, in der deutschsprachigen Literatur häufig auch als Geschäftsprozess bezeichnet, findet sich seit Mitte der 1990er Jahre in der Literatur wieder.⁷⁴ Seine Verwendung erfolgt allerdings nicht einheitlich. Einige Autoren nutzen das Wort Geschäftsprozess als Synonym für den Terminus Prozess,⁷⁵ andere grenzen die beiden Begriffe klar gegeneinander ab.⁷⁶ In der Unternehmenspraxis erfolgt seit Ende der 1990er Jahre eine verstärkte Beschäftigung mit dem Thema Geschäftsprozesse.⁷⁷

Wie in Abbildung 4 auf der vorhergehenden Seite dargestellt, kann zwischen verschiedenen Prozessarten mit jeweils unterschiedlicher Ausrichtung differenziert

⁷² Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 62.

⁷³ Vgl. Becker/Kahn (2012), S.6.

⁷⁴ Vgl. Austrup (2007), S.12 und dort angegebene Quellen zur synonymen Verwendung von Business Process und Geschäftsprozess.

⁷⁵ Vgl. Obermeier et al. (2014), S. 7f.; Springer (2010), S. 491; Krcmar/Schwarzer (1994), S. 5.

⁷⁶ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 51ff.; Becker/Schütte (2004), S. 107.

⁷⁷ Vgl. Obermeier et al. (2014), S. 1.

werden. Um Unklarheiten betreffend der in dieser Arbeit diskutierten Prozessarten zu vermeiden, ist deshalb eine stringente Unterscheidung derselben notwendig. Vorliegende Arbeit folgt daher nicht der von einigen Autoren praktizierten synonymen Verwendung der Begriffe Prozess und Geschäftsprozess, sondern grenzt beide Prozessarten voneinander ab. Als Konsequenz aus dieser Vorgehensweise bedarf es für diese Arbeit einer eindeutigen Definition des Begriffes Geschäftsprozess, welche nachfolgend entwickelt werden soll. Zu diesem Zweck werden zunächst einige ausgewählte Beschreibungen anderer Autoren betrachtet.

Nach Becker und Kahn (2012) ist unter einem Geschäftsprozess „[...] *ein spezieller Prozess, der der Erfüllung der obersten Ziele der Unternehmen (Geschäftsziele) dient* [...]“ zu verstehen.⁷⁸

Binner (2010) stellt fest, dass ein Geschäftsprozess einen kritischen Hauptprozess (auch als Kern- oder Schlüsselprozess bezeichnet) darstellt und somit eine wesentliche Bedeutung für das Unternehmen hat.⁷⁹

Dillerup und Stoi (2013) verweisen auf die üblicherweise begrenzte Anzahl von Geschäftsprozessen in einem Unternehmen und darauf, dass Firmen über ihre Geschäftsprozesse miteinander konkurrieren.⁸⁰

Hinterhuber (1995) beschreibt einen Geschäftsprozess als wiederholbare Gesamtheit integrierter Tätigkeiten, die Zufriedenheit und Wettbewerbsfähigkeit externer Kunden erhöhen.⁸¹

⁷⁸ Becker/Kahn (2012), S. 6f.

⁷⁹ Vgl. Binner (2010), S. 298f.; ähnlich auch Dillerup/Stoi (2013), S. 561; Becker/Kahn (2012), S. 6f. und dort angegebene Quelle.

⁸⁰ Vgl. Dillerup/Stoi (2013), S. 561 und dort angegebene Quellen.

⁸¹ Vgl. Hinterhuber (1995), S. 18.

Schmelzer und Sesselmann (2013) betonen die Kundenorientierung eines Geschäftsprozesses und definieren: „*Ein Geschäftsprozess besteht aus der funktionsübergreifenden Folge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen abgeleiteten Prozessziele erfüllen.*“⁸²

In der Praxis werden Geschäftsprozesse häufig in Managementprozesse, Leistungs-/Ausführungsprozesse und Unterstützungsprozesse unterteilt.⁸³ Schmelzer und Sesselmann (2013) verwenden eine alternative Klassifizierung und unterscheiden zwischen *primären* und *sekundären Geschäftsprozessen*. Letztgenannte Gruppe wird weiter in Bereitstellungsprozesse und Unternehmenssteuerungsprozesse untergliedert, wobei es Aufgabe der Bereitstellungsprozesse ist, den primären Geschäftsprozessen die zur Prozessausführung nötigen Ressourcen und Infrastruktur bereit zu stellen. Die Unternehmenssteuerungsprozesse werden zur ergebnisorientierten wie auch zur normativen Steuerung eines Unternehmens verwendet.⁸⁴

Primäre Geschäftsprozesse erzeugen Leistungen für externe Kunden und stiften damit unmittelbaren Kundennutzen. Die durch sie erbrachten Leistungen sind Umsatzträger und haben entscheidenden Einfluss auf den Geschäftserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Die Anzahl primärer Geschäftsprozesse in einem Unternehmen ist eng begrenzt und beläuft sich nach herrschender Meinung auf weniger als zehn verschiedene Prozesse je Geschäftseinheit.⁸⁵

Betrachtungsgegenstand dieser Arbeit sind ausschließlich *primäre Geschäftsprozesse* gemäß vorstehender Beschreibung. Nachfolgend wird

⁸² Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 52.

⁸³ Vgl. ebd., S. 65.

⁸⁴ Vgl. ebd., S. 66ff.

⁸⁵ Vgl. ebd., S. 66ff.

deswegen keine begriffliche Differenzierung zwischen verschiedenen Arten von Geschäftsprozessen vorgenommen. Einige primäre Geschäftsprozesse sind in Abbildung 5 zusammengefasst.

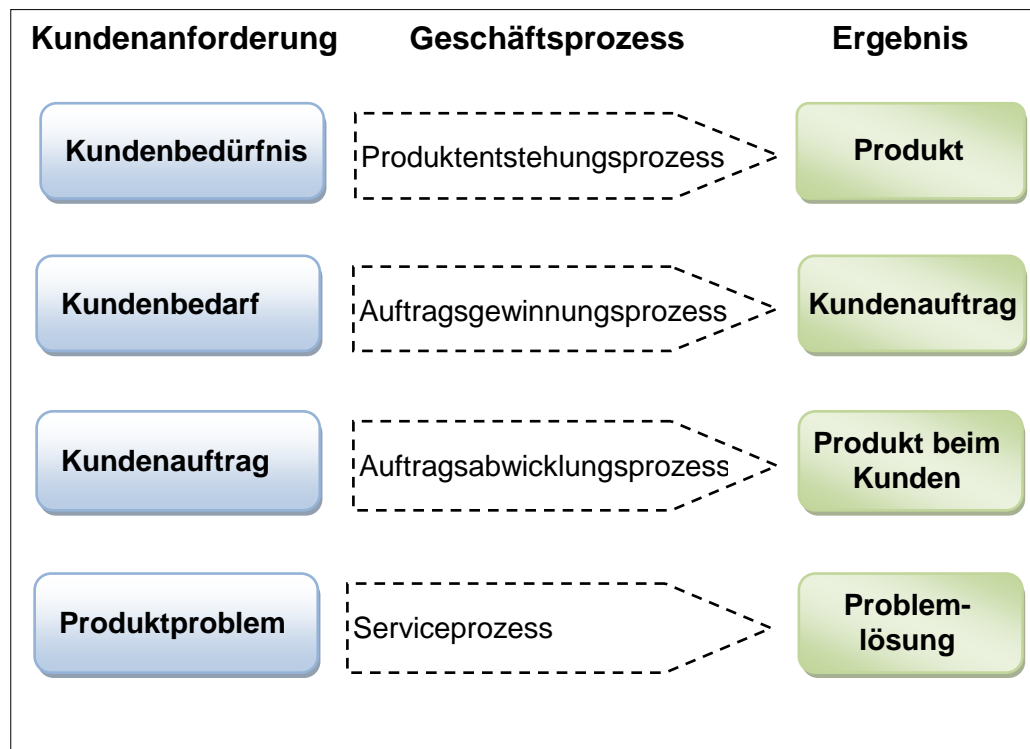


Abbildung 5: Primäre Geschäftsprozesse⁸⁶

Unter Berücksichtigung einzelner Aspekte der oben dargestellten Charakteristika von Geschäftsprozessen soll im Rahmen dieser Arbeit ein Geschäftsprozess wie folgt beschrieben werden:

Ein Geschäftsprozess ist eine funktionsübergreifende, zeitliche und sachlogische Abfolge mit vorgegebener Struktur und stellt eine geschäftskritische Aktivität mit wesentlichem Beitrag zum Kundennutzen dar.

⁸⁶ In Anlehnung an Dillerup/Stoi (2013), S. 561; Schmelzer/Sesselmann (2013), S.66.

Die für diese Arbeit gewählten Definitionen für Prozess und Geschäftsprozess machen deutlich, dass es klare Abgrenzungen zwischen einem Geschäftsprozess und sonstigen Prozessen gibt. Gemäß den in diesem Abschnitt gemachten Ausführungen können als wesentliche Merkmale eines Geschäftsprozesses:

- seine Wichtigkeit für das Unternehmen,
- seine Bedeutung für den Kunden,
- sein funktionsübergreifender Ablauf, häufig in Verbindung mit der Unternehmensorganisation des Kunden,
- seine begrenzte Anzahl und
- seine vorgegebene Struktur und damit Wiederholbarkeit festgehalten werden.

2.3.3 Business Process Outsourcing

Nachdem oben eine Definition für die Begriffe Prozess und Geschäftsprozess erarbeitet wurde, soll nachfolgend der primäre Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, das Business Process Outsourcing, abgegrenzt werden.

Wie angesichts der dargestellten Interpretationsvielfalt bei den Termini Prozess und Geschäftsprozess zu vermuten, wird auch der Begriff des Business Process Outsourcing in der Literatur unterschiedlich verwendet. Nach Ansicht einer 2003 an der Universität Linz durchgeführten Untersuchung zum Stand der BPO-Fachliteratur ist dieser Sachverhalt primär auf zwei Ursachen zurück zu führen: (1) marketingpolitische Maßnahmen von Outsourcing-Dienstleistern und (2) den zum Zeitpunkt der Untersuchung geringen Bestand an Publikationen zum Thema Business Process Outsourcing.⁸⁷

⁸⁷ Vgl. Riedl/Kepler (2003), S. 7. Zu (1): Differenzierung von Outsourcing-Dienstleistern erfolgt dieser Studie zu Folge kaum über die Ausgestaltung der angebotenen Dienstleistung, sondern primär über die Generierung neuer Bezeichnungen für bereits existente Leistungsangebote.

Ein Großteil der deutschsprachigen Literatur zum Thema Business Process Outsourcing ist erst in den letzten zehn Jahren erschienen, so dass es mittlerweile eine im Vergleich zum Zeitpunkt der Studiendurchführung deutlich erhöhte Anzahl an Veröffentlichungen zum Thema gibt. Eine einheitliche Definition des Begriffes Business Process Outsourcing hat sich gleichwohl noch nicht herauskristallisiert.⁸⁸ Einige Fachpublikationen verzichten sogar auf eine konsequente Abgrenzung zwischen den Begrifflichkeiten Outsourcing und Business Process Outsourcing, und verwenden diese Termini stattdessen teilweise synonym.⁸⁹

Übereinstimmung herrscht bei den meisten Autoren darüber, dass ein Business Process Outsourcing die Auslagerung kompletter Prozesse oder Geschäftsprozesse beinhaltet.⁹⁰ Daraus kann allerdings nicht auf ein einheitliches Verständnis hinsichtlich des Inhaltes eines Business Process Outsourcing geschlossen werden, da die Begriffe Prozess und Geschäftsprozess, wie oben dargestellt, unterschiedliche Sachverhalte beschreiben und darüber hinaus in der Literatur verschieden interpretiert werden.

Nachfolgend werden einige Definitionen von Business Process Outsourcing vorgestellt. Dem schließt sich die Erarbeitung der im weiteren Verlauf dieser Arbeit verwendeten inhaltlichen Abgrenzung dieses Begriffs an.

Oehler (2005) definiert: *„Business Process Outsourcing (BPO) bedeutet, dass nicht nur einzelne Tätigkeiten, sondern komplette Prozesse ausgelagert werden.“*⁹¹

⁸⁸ Vgl. Rose (2009), S. 28.

⁸⁹ Vgl. z. B. Schulz (2012), S. 3ff.; Scheffner (2009), S. 9ff.; Nettesheim et al. (2003), S. 24ff.

⁹⁰ Vgl. z. B. Babock (2013), S. 5; Josan (2012), S. 42; Mercier (2012), S. 14; Schulz (2012), S. 14.

⁹¹ Oehler (2005), S. 365.

Austrup (2007) bezeichnet BPO als „[...]einen] Prozess der vollständigen Substitution eines intern ausgeführten Business Process durch eine vergleichbare extern bezogene Leistung [...]“.⁹²

Für Jouanne-Diedrich (2004) beschreibt Business Process Outsourcing „[...] das Auslagern kompletter Geschäftsprozesse [...]“.⁹³

Schulz (2012) definiert BPO „[...] als die Vergabe der Durchführung und des Managements kompletter kaufmännischer Geschäftsprozesse an einen externen Dienstleister [...]“.⁹⁴

Ohnemus (2009) und Riedl (2003) verwenden eine Definition des Marktforschungsunternehmens International Data Corporation (IDC): „BPO involves the transfer of management and execution of one or more complete business processes or entire business functions to an external service provider.“⁹⁵
[BPO beinhaltet den Transfer der Handhabung und der Durchführung eines oder mehrerer vollständiger Geschäftsprozesse oder ganzer Unternehmensfunktionen an einen externen Dienstleister.]

Einige Autoren sehen Business Process Outsourcing weniger als Weiterentwicklung des klassischen Outsourcing-Gedankens, sondern als bloße Erweiterung des Applikations-Outsourcing um nicht oder kaum IT-gestützte Prozesse.⁹⁶

⁹² Austrup (2007), S.14.

⁹³ Jouanne-Diedrich (2004), S. 130.

⁹⁴ Schulz (2012), S. 14.

⁹⁵ Friend et al. (2002), S. 11, zitiert in Ohnemus (2009), S. 3 und Riedel/Kepler (2003), S. 7.

⁹⁶ Beim Applikations-Outsourcing wird der Betrieb von IT-Standardanwendungen (z. B. SAP) vom Outsourcing-Anbieter übernommen. Der Kunde nutzt die Infrastruktur des Anbieters einschließlich der Anwendung und muss sich beispielsweise nicht mehr um Versionswechsel kümmern. Vgl. diesbezüglich z. B. Kimm (2007), S. 10; Oehler (2005), S. 366; Jouanne-Diedrich (2004), S. 130.

Dittrich und Braun (2004) differenzieren zwischen Business Process Outsourcing im weiteren und im engeren Sinne und kommen zu der Erkenntnis, dass ein BPO i. e. S. *„mehrere Applikationen umfassen [kann] und neben IT-bezogenen Prozessen auch solche [betrifft], die nicht oder nur sehr wenig von Computern unterstützt werden.“*⁹⁷

Ähnlich formulieren auch Souibki (2008): *„Diese Variante des Outsourcing umfasst mehrere Applikationen und betrifft auch Prozesse, die nur teilweise oder gar nicht von Computern unterstützt werden.“*⁹⁸

und Kimm (2007): *„Ergänzend zum Applikations-Outsourcing kann das Business Process Outsourcing mehrere Applikationen umfassen und betrifft neben IT bezogenen Prozessen auch solche, die nicht oder nur sehr wenig von Computern unterstützt werden.“*⁹⁹

In Anbetracht der dargestellten Vielfalt an Interpretationen scheint eine Definition des Begriffes Business Process Outsourcing für seine weitere Verwendung in dieser Arbeit notwendig. Bei der Entwicklung der entsprechenden Begriffsabgrenzung wird der Auffassung von Schewe und Kett (2007) gefolgt, wonach das Konzept des Business Process Outsourcing eine Weiterentwicklung des klassischen Outsourcing-Gedankens darstellt.¹⁰⁰

Der qualitative Unterschied zwischen Business Process Outsourcing und klassischem Outsourcing liegt nach Schewe und Kett darin, dass bei einem BPO Optimierung und Standardisierung des auszulagernden Geschäftsprozesses im Mittelpunkt stehen.¹⁰¹ In diesem Sinne kann Business Process Outsourcing als

⁹⁷ Dittrich/Braun (2004), S. 4.

⁹⁸ Souibki (2008), S. 12.

⁹⁹ Kimm (2007), S. 12.

¹⁰⁰ Vgl. Schewe/Kett (2007), S 3.

¹⁰¹ Vgl. ebd., S. 3f.

Schnittmenge von Outsourcing und Prozessoptimierung verstanden werden. Dieser Gedanke wird in Abbildung 6 illustriert.

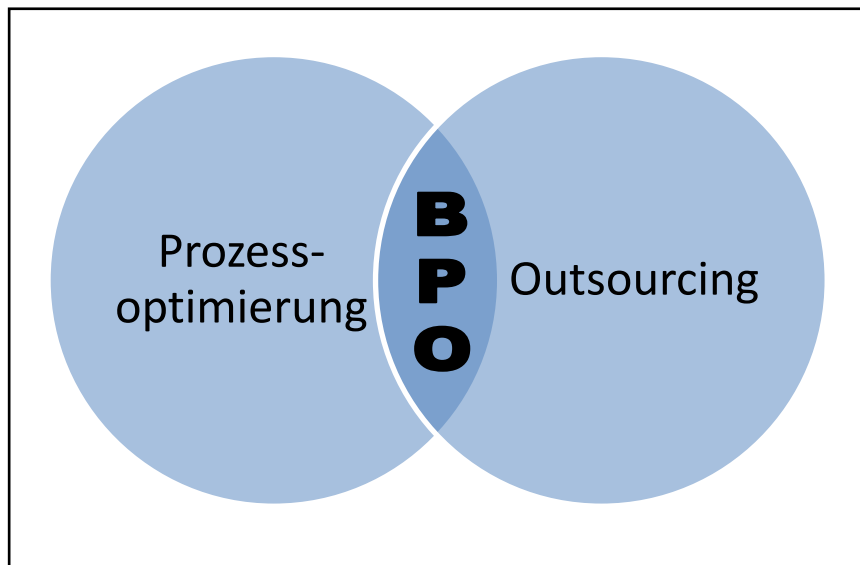


Abbildung 6: BPO als Synthese von Prozessoptimierung und Outsourcing¹⁰²

Der Begriff des Business Process Outsourcing im Sinne dieser Arbeit soll entsprechend wie folgt definiert werden:

Unter Business Process Outsourcing ist die Auslagerung unternehmensintern erbrachter Geschäftsprozesse unter dem Aspekt der Prozessoptimierung und -standardisierung auf einen oder mehrere rechtlich selbstständige Anbieter zu verstehen.

2.3.4 Abgrenzung BPO und klassisches Outsourcing

Im bisherigen Verlauf dieses Kapitels ist dargelegt worden, dass sowohl hinsichtlich des Begriffes Outsourcing als auch betreffend des Terms Business

¹⁰² In Anlehnung an Schewe/Kett (2007), S. 3.

Process Outsourcing von einer großen Meinungs- und Interpretationsvielfalt gesprochen werden kann. Das aufgezeigte babylonische Sprachgewirr führt dazu, dass der Versuch einer Differenzierung zwischen den beiden Konzepten anhand der einschlägigen Literatur letztlich diffus bleibt. Als exemplarisch für die mangelnde Stringenz vieler Autoren bei der Abgrenzung zwischen Business Process Outsourcing und Outsourcing kann die oben angesprochene teilweise synonyme Verwendung dieser beiden Begriffe angesehen werden.

Da ein eindeutiges Verständnis des Begriffes Business Process Outsourcing sowie eine klare Abgrenzung zum Konzept des klassischen Outsourcings für die wissenschaftliche Untersuchung der zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit, insbesondere jedoch zum Verständnis der spezifischen Herausforderungen bei der Vermarktung von BPO-Dienstleistungen, unabdingbar sind, sollen in diesem Abschnitt Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den beiden vorgenannten Konzepten herausgearbeitet werden. Dies geschieht auf Basis der im Rahmen dieser Arbeit bereits entwickelten Definitionen von Outsourcing und Business Process Outsourcing, welche nachfolgend zur besseren Vergleichbarkeit zusammenfassend dargestellt werden.

Outsourcing im Sinne dieser Arbeit ist oben als „[...] *teilweise oder vollständige funktions- und ressourcenneutrale Verlagerung von unternehmensintern erbrachten **Funktionen** auf einen oder mehrere rechtlich selbstständige Anbieter*“ definiert worden. Demgegenüber ist Business Process Outsourcing als „[...] *Auslagerung unternehmensintern erbrachter **Geschäftsprozesse** unter dem Aspekt der Prozessoptimierung und -standardisierung auf einen oder mehrere rechtlich selbstständige Anbieter [...]*“ abgegrenzt worden.

Beide Konzepte haben gemäß vorstehender Definitionen also die Gemeinsamkeit, dass eine bisher unternehmensintern erbrachte Leistung auf einen oder mehrere rechtlich selbstständige Anbieter übertragen wird. Es wäre jedoch voreilig, aus

dieser Kongruenz auf eine Austauschbarkeit beider Programme zu schließen, da sich das Konzept des Business Process Outsourcing in zwei wesentlichen Aspekten vom klassischen Outsourcing unterscheidet:

- (1) hinsichtlich des Auslagerungsobjektes (Geschäftsprozess statt Funktion),
- (2) durch die Optimierung und Standardisierung des auszulagernden Geschäftsprozesses im Zuge seiner Auslagerung.¹⁰³

Gegenstand des *klassischen Outsourcings* ist die Auslagerung von Unternehmensfunktionen. Eine Unternehmensfunktion ist für die Verrichtung bestimmter Aufgaben wie Marketing, Entwicklung, Produktion und Vertrieb zuständig.¹⁰⁴ In der überwiegenden Anzahl von Unternehmen herrscht eine funktionsorientiert gestaltete Organisationsform mit Gruppen, Abteilungen oder Bereichen als Organisationseinheiten mit gleichen Verrichtungen oder Kompetenzen vor.¹⁰⁵ Diese Form der Aufbauorganisation hat in den vergangenen Jahrzehnten zur lokalen Optimierung und Perfektionierung von Funktionsbereichen, teilweise auch durch die Auslagerung von Funktionen, geführt. Allerdings ist durch die lokale Optimierung der Gesamtzusammenhang der betrieblichen Funktionen in den Hintergrund getreten, was zu erhöhten Kosten für Abstimmung und Koordination zwischen den einzelnen Bereichen geführt hat.¹⁰⁶ Als Konsequenz ist mittlerweile die Erkenntnis auf dem Vormarsch, dass zur Stärkung eines Unternehmens in seiner Gesamtheit eine Fokussierung auf seine Geschäftsprozesse notwendig ist.¹⁰⁷

Ein Geschäftsprozess integriert Aufgaben und Ressourcen, die unterschiedlichen Funktionen zugeordnet sind, und richtet diese kundenorientiert aus.¹⁰⁸ Dabei

¹⁰³ Vgl. Schewe/Kett (2007), S. 3.

¹⁰⁴ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 53f.

¹⁰⁵ Vgl. Obermeier et al. (2014), S. 4; Knuppertz/Feddern (2011), S. 30; Freidinger (2007), S. 5; Allweyer (2005), S.12f.

¹⁰⁶ Vgl. Becker/Kahn (2012), S. 4.

¹⁰⁷ Vgl. ebd., S. 5.

¹⁰⁸ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 53 f.

umfasst er verschiedene Teile der Aufbauorganisation, welche funktional nach der Aufgabenstellung des Geschäftsprozesses ausgewählt werden.¹⁰⁹ Die hierarchischen Berichtswege der Aufbauorganisation spielen für den sequenziellen Ablauf eines Geschäftsprozesses üblicher Weise keine Rolle. Wie in Abbildung 7 illustriert wird, kann deshalb davon gesprochen werden, dass Geschäftsprozesse diametral zu Funktionen verlaufen.¹¹⁰

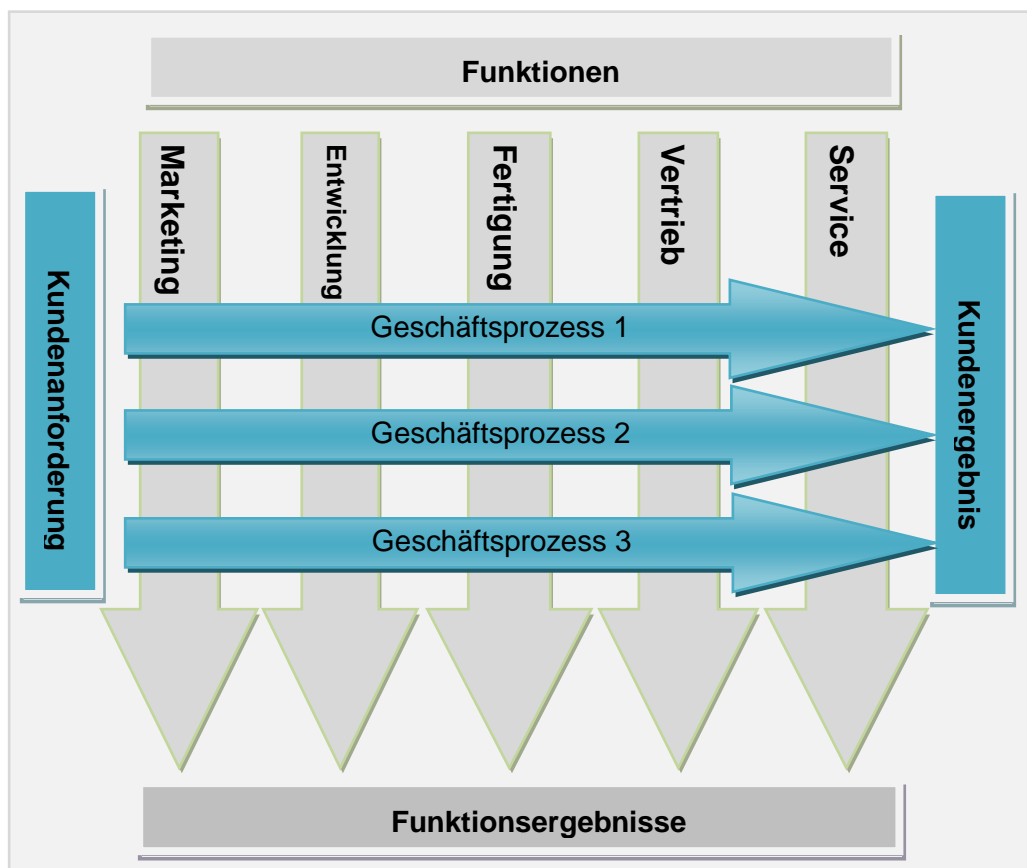


Abbildung 7: Funktionen versus Prozesse¹¹¹

Wie der Ablauf eines Geschäftsprozesses in der Praxis aussehen kann, zeigt Allweyer (2005) am Beispiel des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung. Seine

¹⁰⁹ Vgl. Obermeier et al. (2014), S. 4f.

¹¹⁰ Vgl. Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 53.

¹¹¹ In Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann (2013), S. 54; Gadatsch (2012), S. 13; Hinterhuber (1995), S. 19.

entsprechenden Überlegungen sind in Abbildung 8 dargestellt. Sie zeigen die mögliche Komplexität und hohe Anzahl der durch einen Geschäftsprozess zu integrierenden Funktionen auf.¹¹²

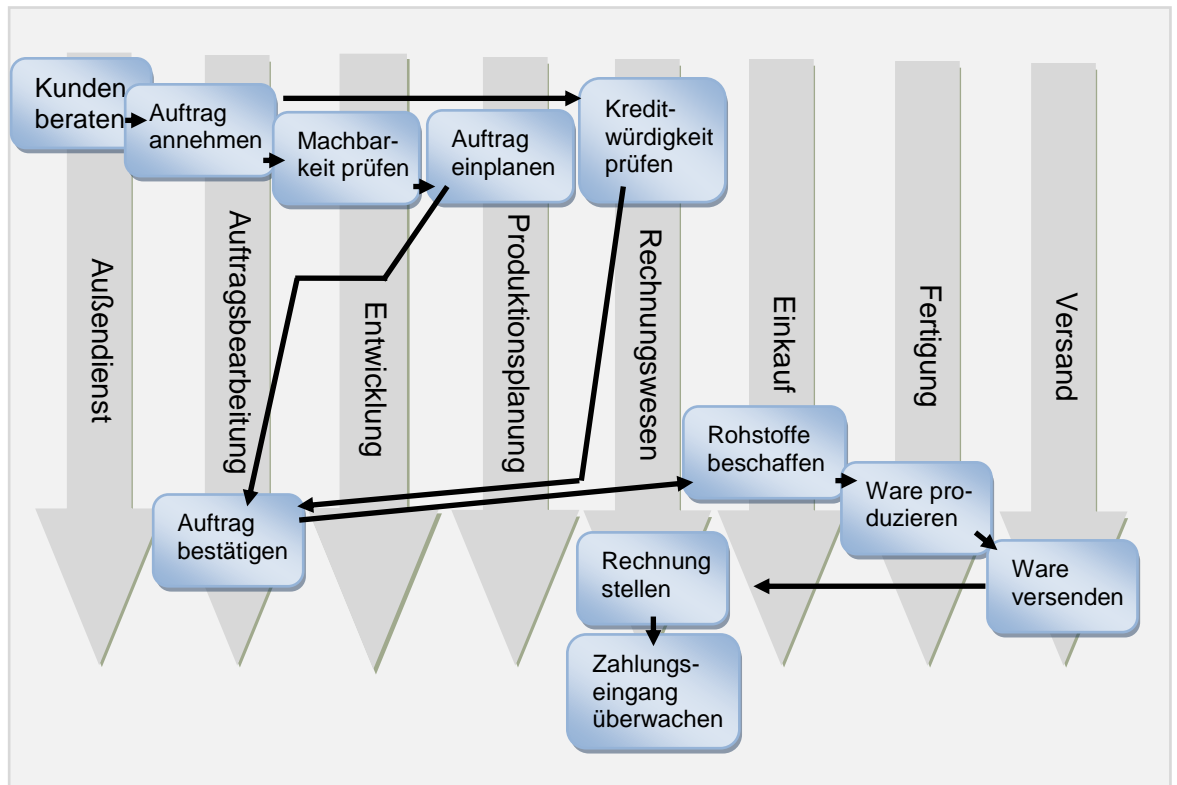


Abbildung 8: Geschäftsprozess Auftragsabwicklung¹¹³

Anhand der gezeigten Unterschiede zwischen Funktionen und Geschäftsprozessen wird offensichtlich, dass klassisches Outsourcing ein anderes Konzept bzw. Produkt darstellt als der wissenschaftliche Forschungsgegenstand dieser Arbeit: das Business Process Outsourcing. Die Erkenntnis, dass für die Auslagerung von Geschäftsprozessen andere Aspekte als für die Fremdvergabe von Funktionen von Relevanz sind, hat signifikante Auswirkungen für das

¹¹² Vgl. Allweyer (2005), S. 8ff.

¹¹³ In Anlehnung an Allweyer (2005), S. 8.

Marketing von BPO-Dienstleistern, wie nachfolgend detaillierter ausgeführt werden soll.

Als erste Besonderheit in diesem Kontext kann festgehalten werden, dass Geschäftsprozesse in Unternehmen regelmäßig nicht definiert oder nicht bekannt sind. Vor allem kleinere Unternehmen mit nur wenigen Mitarbeitern verfügen nicht zwangsläufig über definierte Geschäftsprozesse, sondern werden oftmals mittels ad hoc Absprachen koordiniert. Größere Unternehmen haben zwar in aller Regel Geschäftsprozesse, allerdings gestaltet sich ihre Identifizierung und Steuerung oftmals schwierig, da Unternehmen mit zunehmender Größe verstärkt nach Funktionen gegliedert werden.¹¹⁴ In großen Unternehmen nimmt der einzelne Mitarbeiter deshalb häufig nur das von ihm betreute Fragment eines Geschäftsprozesses wahr. So ist es keine Seltenheit, dass bei komplexen Geschäftsprozessen kein Mitarbeiter den jeweiligen Ablauf vollständig kennt und beschreiben kann.¹¹⁵

Die bei vielen Unternehmen und damit potentiellen BPO-Kunden verbesserungswürdige Kenntnis hinsichtlich der eigenen Geschäftsprozesse hat in mehrfacher Hinsicht negative Auswirkungen auf die zu erwartende Nachfrage nach Business Process Outsourcing-Dienstleistungen. So kann zunächst einmal unterstellt werden, dass potentielle BPO-Kunden die Auslagerung ihrer Geschäftsprozesse überhaupt nur dann in Erwägung ziehen können, wenn sie diese identifiziert und ihre Abläufe definiert haben. Darüber hinaus sind detaillierte Kenntnisse der unternehmenseigenen Geschäftsprozesse auch dafür notwendig, um diese im Falle einer Auslagerungsentscheidung standardisieren und optimieren zu können. Die Standardisierung und Optimierung eines auszulagernden Geschäftsprozesses im Zuge seiner Fremdvergabe kann, wie oben bereits gezeigt, als ein wesentliches Alleinstellungsmerkmal des Business

¹¹⁴ Vgl. Freidinger (2007), S. 2f.; Allweyer (2005), S. 59.

¹¹⁵ Vgl. Freidinger (2007), S. 5; Allweyer (2005), S. 60.

Process Outsourcing angesehen werden. Neben der notwendigen Kenntnis über den Ablauf des auszulagernden Geschäftsprozesses stellt sich in diesem Kontext primär die Frage nach seiner Messbarkeit, da nur messbare Geschäftsprozesse optimiert werden können.¹¹⁶ Ein Beispiel für die Messung von Geschäftsprozessen sind die Durchlaufzeiten je Vorgang. Nur wenn diese bekannt sind, kann eine *messbare* Beschleunigung der Bearbeitungsdauer dieses Geschäftsprozesses erreicht werden.

Die Frage der Messbarkeit stellt sich auch in Hinblick auf eine mögliche Kostenreduzierung durch die Auslagerung von Geschäftsprozessen. Potentielle BPO-Kunden sind vielfach nicht in der Lage, die Kosten ihrer Prozesse anzugeben.¹¹⁷ Diesen Unternehmen fehlt somit die Grundlage, um Einsparpotentiale durch die Auslagerung von Geschäftsprozessen erkennen und validieren zu können.

Insgesamt machen es die aufgezeigten mangelnden Kenntnisse über die eigenen Geschäftsprozesse potentiellen BPO-Kunden schwer, Änderungen derselben, wie beispielsweise durch Durchführung eines BPO, zu begründen.¹¹⁸

Zusammenfassend lassen sich drei wesentliche Gründe unterscheiden, die verhindern können, dass ein potentieller *Nachfrager* von BPO-Leistungen tatsächlichen Bedarf an Auslagerungsleistungen entwickelt:

- (1) die teilweise nicht definierten und oftmals schwer identifizierbaren Geschäftsprozesse in der Organisation des potentiellen Nachfragers,
- (2) die damit einhergehende schlechte Messbarkeit und Optimierbarkeit dieser Geschäftsprozesse, sowie
- (3) ihre fehlende Bewertung mit Kosten.

¹¹⁶ Vgl. Freidinger (2007), S. 2.

¹¹⁷ Vgl. ebd., S. 5.

¹¹⁸ Vgl. ebd., S. 5.

Aus den vorstehenden Erkenntnissen lassen sich spezifische Herausforderungen für *Anbieter* von BPO-Leistungen ableiten. Betreffend der Ansprache potentieller Kunden gilt es, entweder (1) Unternehmen zu identifizieren, welche oben ausgeführte grundlegende Voraussetzungen für die Durchführung eines BPO: Definition, Messbarkeit und Kostenbewertung ihrer Geschäftsprozesse, bereits erfüllen, und/oder (2) das eigene Dienstleistungsangebot so zu konzipieren, dass potentielle Kunden in Vorbereitung eines möglichen Business Process Outsourcing bei der Entwicklung von Definition, Messung und Kostenbewertung ihrer Geschäftsprozesse unterstützt werden können.

Eine weitere besondere Herausforderung für BPO-Dienstleister stellt (3) der hohe Erklärungsbedarf ihres Leistungsangebotes dar. Dieser ergibt sich aus den oben dargestellten vielfachen und unterschiedlichen Interpretationen des Begriffes Business Process Outsourcing sowie der oftmals diffusen Abgrenzung dieses Konzeptes zum klassischen Outsourcing. Ein BPO-Dienstleister sollte aufgrund dieser Umweltbedingungen davon ausgehen, dass sich die Vorstellungen potentieller Kunden zu Beginn einer Kontaktaufnahme bestenfalls partiell mit seinem tatsächlichen Leistungsangebot decken.

Als weitere Besonderheit ist (4) ein hoher Beratungsbedarf potentieller BPO-Kunden hinsichtlich der Bewertung der Auslagerungseignung einzelner Geschäftsprozesse zu nennen. Dieser Punkt ist insbesondere deswegen als herausfordernd einzustufen, da bisher keine theoretisch fundierte Methodik, die einen objektiven Ansatz zur Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen ermöglichen könnte, entwickelt und veröffentlicht worden ist.

Die unter (1) – (3) benannten besonderen Herausforderungen für Anbieter von BPO-Dienstleistungen sollen im weiteren Verlauf dieser Arbeit, im Zuge der vertieften Beschäftigung mit der dritten Forschungsfrage hinsichtlich Ansätzen für

profitables Wachstum von BPO-Dienstleistern in Deutschland, eingehend behandelt werden.

Nachfolgend wird jedoch zunächst die erste Forschungsfrage dieser Arbeit, die gleichzeitig den vierten Punkt der vorgenannten besonderen Herausforderungen für BPO-Dienstleister abdeckt, untersucht: *Wie kann die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen theoriebasiert ermittelt und fundiert werden?*

3 Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen Modells zur Bedarfsermittlung an BPO-Leistungen

3.1 Grenzen der Theorieauswahl

Die allgemein zugänglichen Marktstudien der letzten Jahre über den Bedarf an Business Process Outsourcing-Leistungen in Deutschland prognostizieren regelmäßig einen starken Nachfrageanstieg.¹¹⁹ So kann einer Publikation des gtaI zu Folge für die Jahre 2014 und 2015 jeweils von einem Wachstum des deutschen BPO-Marktes von 12% ausgegangen werden.¹²⁰ Das Berliner Offshoring Institute schätzt das kontraktierte Volumen an BPO-Leistungen in Deutschland im Jahr 2009 auf 2 Milliarden Euro und sieht ein Marktpotential von rund 30 Milliarden Euro, eine Größenordnung, die auch von anderen Studien geteilt wird.¹²¹

Doch der deutsche Markt für Business Process Outsourcing-Dienstleistungen ist bisher mitnichten ein Selbstläufer. So stellt das Offshoring Institute in seiner Studie zum BPO Marktpotential 2010 fest, dass sich der deutsche Markt für Business Process Outsourcing „[...] im internationalen Vergleich nur sehr schleppend entwickelt“.¹²² Hatje und Hügel (2013) kommen zu der Einschätzung, dass der deutsche BPO-Markt im internationalen Vergleich noch unterdurchschnittlich stark entwickelt ist.¹²³ Und Nelson Hall, nach eigenem Bekunden die führende Analytisten-Firma zum Thema BPO, hat ihr deutsches Büro sogar geschlossen.¹²⁴ Auch dies kann sicherlich als ein Indikator für die fehlende Dynamik des BPO-Marktes in Deutschland gesehen werden. Aus Sicht eines Dienstleisters für Business Process Outsourcing kann diese Situation nicht zufriedenstellend sein.

¹¹⁹ Vgl. Hatje/Hügel (2013), S. 2; Dressler/Wahlmüller (2009), S. 1ff.; Rose (2009), S. 32.

¹²⁰ Vgl. Hatje/Hügel (2013), S. 2.

¹²¹ Vgl. Hatje/Hügel (2013), S. 2; Dressler/Wahlmüller (2009), S. 4ff.

¹²² Dressler/Wahlmüller (2009), S. 1.

¹²³ Vgl. Hatje/Hügel (2013), S. 2.

¹²⁴ Vgl. Nelson Hall (2011). Der Netzauftritt von Nelson Hall weist zwar am 03.05.2011 noch ein Büro in Deutschland aus, sowohl die angegebene Telefonnummer als auch die E-Mail-Kontaktadresse waren zu diesem Zeitpunkt aber bereits deaktiviert.

Hier setzt die vorliegende Arbeit an, mit dem Ziel, neue Ansätze und Methodiken für eine erfolgreiche Marktbearbeitung von BPO-Dienstleistern zu entwickeln und damit letztlich Möglichkeiten für ein profitables Wachstum dieser Anbieter zu schaffen.

Als erster wesentlicher Schritt zur Erfüllung dieses Anspruches wird in den nächsten Abschnitten ein theoretisch-konzeptionelles Modell erarbeitet, mit dessen Hilfe sich die Eignung bzw. Nicht-Eignung eines Geschäftsprozesses für ein BPO wissenschaftlich fundiert bewerten lässt. Dieses Instrument soll Business Process Outsourcing-Dienstleister in die Lage versetzen, den Bedarf ihrer potentiellen Kunden individuell und anhand transparenter Methodik zu ermitteln. Basierend auf den mit Hilfe des vorgenannten Modells gewonnenen Erkenntnissen, ergibt sich für BPO-Anbieter die Möglichkeit, potentiellen Kunden ein individuelles, bedarfsorientiertes Angebot zu unterbreiten.

In Anbetracht des oben postulierten Zieles dieser Arbeit, BPO-Dienstleistern eine verbesserte Marktpenetration zu ermöglichen, mag diese Vorgehensweise auf den ersten Blick etwas seltsam anmuten. Die Markt- und Kundenorientierung stellt jedoch einen zentralen Bestandteil des Marketing-Verständnisses im Sinne einer marktorientierten Unternehmensführung dar. Durch Denken in Kategorien des Kunden und einem damit einhergehenden hohen Maß an nachfragerseitig wahrgenommener Kundenorientierung, werden die Voraussetzungen für Kundenzufriedenheit und damit letztlich Kundenloyalität geschaffen.¹²⁵ Es darf daher vermutet werden, dass die Verwendung der Kundenperspektive bei der Identifizierung BPO-geeigneter Prozesse durch höhere Kundenzufriedenheit und -loyalität letztlich zu verbesserten Absatzmöglichkeiten für einen so agierenden Dienstleister führt.

¹²⁵ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 319ff.

Eine Grundvoraussetzung für die Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen Modells zur Bewertung von Geschäftsprozessen bezüglich ihrer BPO-Eignung stellt die Identifizierung von in diesem Kontext relevanten theoretischen Ansätzen dar. Hierfür könnte es ein zielführender Pfad sein, sich zunächst ein Bild über alle veröffentlichten Ansätze zu verschaffen, anschließend die verschiedenen Konzepte nach Inhalten zu gruppieren und schließlich die am besten geeignete(n) Theorie(n) auszuwählen.

Bei Sichtung der einschlägigen Literatur wird jedoch schnell deutlich, dass im Bereich der Organisations-, Management- und Unternehmensführungstheorien (OMU-Theorien) eine sehr große Anzahl an Ansätzen existiert,¹²⁶ deren Abgrenzung zueinander als diffus bezeichnet werden kann und die sich teilweise sogar gegenseitig widerlegen.¹²⁷ Eine Betrachtung *aller* veröffentlichten OMU-Ansätze sowie insbesondere ihre präzise, inhaltlich durchgängig konsistente Gruppierung erscheint deshalb nicht möglich. Dieser Pfad zur Identifizierung von geeigneten Theorien für die Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells soll in vorliegender Arbeit deshalb nicht weiter verfolgt werden. Stattdessen werden in den nächsten Abschnitten einige ausgewählte – in der wissenschaftlichen Diskussion viel beachtete – konzeptionelle Ansätze vorgestellt und hinsichtlich ihrer Eignung für ein BPO-Entscheidungsmodell bewertet.

Für die hohe Vielfalt an OMU-Theorien gibt es unterschiedliche Erklärungsansätze. Als ein Einflussfaktor ist die historische Entwicklung der Managementtheorie, die so genannte *Ideengeschichte des Managements*,¹²⁸ zu nennen. Deren neuzeitliche Ausprägung reicht bis in das 19. Jahrhundert zurück und weist eine Reihe von sehr verschiedenen Strömungen und Gegenströmungen auf, die von unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen geprägt wurden.

¹²⁶ Vgl. Wolf (2011), S. 50.

¹²⁷ Vgl. Simon (2009), S. 19.

¹²⁸ Steinmann/Schreyögg (2005), S.38.

Einfluss auf die Entwicklung von OMU-Theorien haben beispielsweise Techniker, Soziologen, Psychologen, Ökonomen, Mathematiker und Systemtheoretiker genommen. Neben dem interdisziplinären Hintergrund hat die Behandlung oftmals spezifischer Problemlagen die Ideengeschichte des Managements weiter aufgefächert.¹²⁹

Nach Ansicht von Wolf (2011) ist der sehr hohe Abstraktionsgrad der drei Realphänomene Organisation, Management und Unternehmensführung der vorrangige Grund für die bestehende Theorienvielfalt. Er begründet dies damit, dass es keine objektive Ausprägung oder gar eine eindeutige Ursachen- und Wirkungskonstellation für die vorgenannten Realphänomene gibt. Dies führt wiederum zu einer hohen Interpretationsbedürftigkeit der beobachtbaren Ausprägungen, was die Entwicklung unterschiedlicher Erklärungsansätze begünstigt.¹³⁰

Als weiterer Grund für die scheinbare Unmöglichkeit einer integrativen Managementtheorie¹³¹ ist die Heterogenität von Unternehmen zu nennen. Die Unterschiede zwischen einzelnen Branchen, der Größe einzelner Unternehmen, sowie, im internationalen Standortvergleich, der kulturellen und politischen Umweltbedingungen, sind so gravierend, dass ein einheitlicher Lösungsansatz ausgeschlossen erscheint.¹³² Das Ausmaß an Heterogenität schon zwischen deutschen Unternehmen illustriert der Vergleich eines global agierenden DAX 30-Konzerns mit einem kleinen, lokal ausgerichteten, Handwerksbetrieb.

¹²⁹ Vgl. Jung et al. (2011), S. 13ff.; Wolf (2011), S. 50ff.; Steinmann/Schreyögg (2005), S. 38f.; Reckenfelderbäumer (2001), S. 150.

¹³⁰ Vgl. Wolf (2011), S. 50ff.

¹³¹ Vgl. z. B. Jung et al. (2011), S.13ff.; Wolf (2011), S.50ff.; Simon (2009), S.20 und dort angegebene Quellen; Steinmann/Schreyögg (2005), S.39.

¹³² Vgl. Simon (2009), S.20f.

Einen zusätzlichen Anreiz für den Entwurf neuer theoretischer Konzepte stellt der wissenschaftliche Wettbewerb dar. Sowohl unter Wissenschaftlern als auch bei Management-Beratern gilt die Kreation neuer OMU-Ansätze als gute Methode, sich zu profilieren. Diese Schöpfungsvielfalt geht allerdings oftmals zu Lasten der intellektuellen Erheblichkeit der einzelnen Konzepte.¹³³

Schließlich kann festgestellt werden, dass in einer sich extrem dynamisch entwickelnden Wirtschaftsumwelt jede Theorieformulierung vorläufig bleibt,¹³⁴ was einen regelmäßigen Anpassungs- bzw. Neuentwicklungsbedarf von Erklärungsansätzen zur Folge hat.

Nachdem in diesem Abschnitt die Grenzen der Theoriesystematisierung und -auswahl dargestellt worden sind, werden nachfolgend einige Ansätze vorgestellt, die einen hohen Verbreitungsgrad in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur haben. Diese werden anschließend hinsichtlich ihrer Eignung zur Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen Modells zur Bewertung von Geschäftsprozessen bezüglich ihrer Auslagerungseignung geprüft.

Da die Entscheidung über die Auslagerung von Geschäftsprozessen nicht auf makroökonomischer Ebene, sondern in Unternehmen getroffen wird, sollte ein entsprechendes Modell so konzipiert werden, dass es für eine Verwendung auf *Unternehmensebene* ausgelegt ist. Für die Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells können deshalb grundsätzlich diejenigen Theorien als geeignet angesehen werden, die einen Erklärungsansatz für mindestens eine der beiden folgenden Fragen haben:

- (1) Warum gibt es Unternehmen?
- (2) Was bestimmt ihre Größe und ihren Kompetenzbereich?¹³⁵

¹³³ Vgl. Wolf (2011), S. 52.

¹³⁴ Vgl. Simon (2009), S.20.

¹³⁵ Vgl. Holmstrom/Tirole (1989), S. 65.

Erklärungsansätze, die keine dieser beiden Fragen adressieren, werden nachfolgend entsprechend als nicht geeignet eingestuft.

3.2 Vorstellung ausgewählter theoretischer Ansätze

3.2.1 Die neoklassische Theorie

Die Neoklassik, auch ältere institutionenökonomische Theorie genannt, kann als die wirtschaftswissenschaftliche Standardtheorie bezeichnet werden.¹³⁶ Um 1870 löste sie die Lehre der Klassik als einflussreichste wirtschaftswissenschaftliche Schule ab. Bedeutende Vertreter der Neoklassik sind u. a. der Preistheoretiker Carl Menger (1840-1921), Alfred Marshall (1842-1924)¹³⁷ sowie der Geldtheoretiker Irving Fisher (1867-1947). Auch wenn die Hochphase neoklassischer Theoriebildung schon rund 80 Jahre zurück liegt (diese wird etwa auf den Zeitraum zwischen 1870 und 1936 datiert), so prägt sie noch heute die Mikroökonomik und ist über ihren Einfluss auf den Neoliberalismus weiterhin die herrschende Wirtschaftstheorie.¹³⁸

In ihren zentralen Schlussfolgerungen ähnelt die Neoklassik der klassischen ökonomischen Schule, erweitert diese jedoch um zwei wesentliche Aspekte: (1) die *subjektive Wertlehre* und (2) die *mathematische Erklärung* wie Märkte immer wieder zum Gleichgewicht finden und wie Marktprozesse optimiert werden können.

Während in der klassischen Lehre die Produktionskosten für die Preisfestlegung ausschlaggebend sind, wird in der *subjektiven Wertlehre* davon ausgegangen,

¹³⁶ Vgl. Wolf (2011), S. 332; Hart (1995), S. 15 ff.

¹³⁷ Marshall führte u. a. die Angebots- und Nachfragekurven in die volkswirtschaftliche Analyse ein. Vgl. hierzu Richert (2007), S. 10.

¹³⁸ Vgl. Richert (2007), S. 8ff.; Rogall (2006), S. 57; Hart (1995), S. 15 ff.

dass der Preis eines Gutes allein durch Angebot und Nachfrage auf Märkten festgelegt wird. Erscheint den Konsumenten der Preis eines Gutes im Vergleich zum erwarteten Nutzen zu hoch, werden sie auf den Kauf verzichten, unabhängig von den Produktionskosten, die dem Gut zu Grunde liegen.¹³⁹

In der neoklassischen Theorie werden Firmen als Ein-Produkt-Unternehmen dargestellt. Diese werden durch eine Produktionsfunktion beschrieben, nach der verschiedene gegebene Stufen von Input (x_1, x_2, \dots, x_n) zu einem bestimmten Output Q führen. Das neoklassische Modell unterstellt ferner, dass alle Firmen von selbstlosen Managern geleitet werden, die das Input- und das Output-Niveau für ihr Unternehmen so auswählen, dass der jeweilige Gewinn maximiert wird. Das neoklassische Modell macht keine Aussagen zur inneren Organisation eines Unternehmens, sondern behandelt diese als mit perfekter Effizienz funktionierende *Black Box*.¹⁴⁰

Zu den Annahmen der Neoklassik gehört, dass sich die untersuchten ökonomischen Phänomene durch das individuelle Verhalten der Wirtschaftssubjekte erklären lassen. Diese folgen dem Rollenmodell des *Homo oeconomicus*, einer Heuristik, die zentrale Eigenschaften des menschlichen Verhaltens auf einige wenige, für die Problemstellung relevante, Verhaltensannahmen reduziert.¹⁴¹ Folgende Prämissen liegen dem Modell des *Homo oeconomicus* zugrunde:

- Konsumenten und Produzenten denken ausschließlich zweckrational (ökonomisch). Sie versuchen stets, auf der Grundlage einer stabilen und widerspruchsfreien Präferenzordnung den eigenen Nutzen zu maximieren.

¹³⁹ Vgl. Rogall (2006), S. 57.

¹⁴⁰ Vgl. Dibbern et. al. (2001), S. 679 und dort angegebene Quellen; Hart (1995), S. 15 ff.

¹⁴¹ Vgl. Dorr (2008), S. 29; Franz (2004), S. 10ff.

- Voraussetzungen und Ausgangsbedingungen sind für alle Akteure identisch. Insbesondere verfügen sie immer über alle notwendigen Informationen, um die richtige rationale Entscheidung treffen zu können.
- Knappe Produktionsressourcen treffen auf unbegrenzte Konsumentenbedürfnisse, und
- gesellschaftliche Wohlfahrtsziele existieren nicht, sondern leiten sich ausschließlich aus den Präferenzen der Wirtschaftssubjekte ab.

Aus dem Modell des Homo oeconomicus leitet die Neoklassik ab, dass es zu einer optimalen Verteilung aller Produktionsfaktoren und Güter kommt.¹⁴²

Weiterhin nimmt die neoklassische Lehre an, dass alle Wirtschaftsbeziehungen als Tauschakte auf Märkten erfolgen. Es wird zwischen Gütermarkt, Arbeitsmarkt und Kapitalmarkt unterschieden, wobei allen Märkten gemein ist, dass der Preis (auf dem Kapitalmarkt der Zins) Angebot und Nachfrage bestimmt. Durch die Ermittlung des Gleichgewichtspreises kommt es auf dem Gütermarkt zum Verkauf aller produzierten Güter. Diese Markträumung ist allerdings nur möglich, wenn sich auch Arbeits- und Kapitalmarkt in einem Gleichgewicht befinden, so dass es nach der neoklassischen Lehre langfristig zu einem gesamtwirtschaftlichen Gleichgewicht kommt.¹⁴³

Den Marktmodellen der Neoklassik liegt die Annahme des totalen Wettbewerbs zu Grunde. Diese ist durch folgende Eigenschaften charakterisiert:

- *Homogene Güter* – die Unternehmer im Markt produzieren gleichartige Güter, die im Urteil der Konsumenten nicht unterscheidbar sind. Entsprechend richtet sich der Konsument bei seiner Kaufentscheidung nur nach dem Preis.

¹⁴² Vgl. Gaismayer (2011), S. 29ff. und dort angegebene Quellen; Dorr (2008), S. 29; Rogall (2006), S. 58.

¹⁴³ Vgl. Ehlers (2010), S. 125ff.; Jost (2009), S. 102ff.; Rogall (2006), S.59f.

- *Vollständige Informationen* – alle Marktteilnehmer kennen alle entscheidungsrelevanten Informationen über Marktpreis, Qualität und sonstige Eigenschaften des Gutes.
- *Keine Informations- oder Transaktionskosten* – Markttransaktionen können ohne jeden Ressourcenverbrauch abgewickelt werden.
- *Polypolistische Märkte* – im Markt gibt es so viele Unternehmer und Konsumenten, dass kein einzelner Akteur mit seinen Entscheidungen Einfluss auf den Marktpreis eines Gutes hat.
- *Sehr einfache Markttransaktionen* – im Allgemeinen kommt es nur zu einfachen Tauschhandlungen, bei denen Güter oder Dienstleistungen gegen Geld getauscht werden.¹⁴⁴

Zwar gilt die Neoklassik als ökonomische Standardtheorie, ihre Modelle sind aber dennoch nicht unumstritten. So führt Rogall (2002) in Anlehnung an Bartmann (1996) neun prinzipielle Schwächen der neoklassischen Theorie auf, darunter eine zu starke Vereinfachung komplexer Zusammenhänge und die teilweise Verwendung realitätsferner Annahmen.¹⁴⁵ Nobelpreisträger Stiglitz (1999) widerspricht acht Kernthesen der Neoklassik, etwa der des totalen Wettbewerbs und der der vollständigen Informationen.¹⁴⁶

In Hinblick auf die Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells stellt sich die Frage, ob Erklärungsansätze der Neoklassik dafür geeignet sein könnten, einen Beitrag zur Bewertung von Unternehmensprozessen hinsichtlich ihrer Auslagerungseignung zu leisten. Dies kann auf Basis der oben definierten Auswahlkriterien verneint werden, da das theoretische Modell der Neoklassik sich weder mit der Frage beschäftigt, warum es Unternehmen gibt, noch sich mit den Bestimmungsfaktoren für Unternehmensgröße und -kompetenzbereich

¹⁴⁴ Vgl. Erlei (2010), S. 72; Jost (2009), S. 103f.

¹⁴⁵ Vgl. Rogall (2002), S. 69f.; Bartmann (1996), S. 30ff.

¹⁴⁶ Vgl. Stiglitz (1999), S. 389.

auseinander setzt. Vielmehr werden Firmen nur als mit perfekter Effizienz funktionierende *Black Box* behandelt. Für die Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen Modells zur Bewertung von Unternehmensprozessen hinsichtlich ihrer BPO-Eignung soll die neoklassische Lehre deshalb keine Berücksichtigung finden.

3.2.2 Neue Institutionenökonomik

3.2.2.1 Abgrenzung zur Neoklassik

Die chronologische Abfolge sowie die inhaltliche Nähe zwischen der auch als *ältere institutionenökonomische Theorie* bezeichneten *Neoklassik* und der *neuen Institutionenökonomik* (NIÖ) lässt sich leicht erahnen. Beide Erklärungsansätze stimmen in zentralen Annahmen überein, beispielsweise bei der Verwendung des *Homo oeconomicus* als heuristischem Menschenbild. Weiterhin erklären beide Modelle das Handeln von Kollektiven mit dem Verhalten einzelner Wirtschaftssubjekte und trennen in ihrer Analyse zwischen den Präferenzen und Restriktionen, denen die Marktteilnehmer unterliegen. Schließlich gehen Abstrahierungen und vereinfachende Prämissen auch in der neuen Institutionenökonomik teilweise so weit, dass das Verhalten der Wirtschaftssubjekte mathematisch formuliert werden kann.¹⁴⁷

Die inhaltlichen Übereinstimmungen zwischen der NIÖ und der Neoklassik sind sicherlich darauf zurück zu führen, dass die zur neuen Institutionenökonomik gezählten Ansätze zunächst nur den Anwendungsbereich der neoklassischen Theorie erweitern sollten.¹⁴⁸ Es ist dennoch richtig, die NIÖ als eigenständige Lehre zu bewerten, da sie (1) sich dem Forschungsbereich der Institutionen widmet, (2) zur Betrachtung mikroökonomischer Erscheinungen einen deutlich

¹⁴⁷ Vgl. Erlei et al. (2007), S. 50; Göbel (2002), S. 49.

¹⁴⁸ Vgl. Richter/Furubotn (2010), S. 2; Göbel (2002), S. 49.

anderen Blickwinkel als die Neoklassik einnimmt und (3) sich auch in einigen wesentlichen Prämissen von ihr abgrenzt. In diesem Zusammenhang sind beispielsweise die in den nächsten Abschnitten noch näher zu erläuternden Annahmen der *unvollkommenen individuellen Rationalität*, des *opportunistischen Verhaltens* sowie der Existenz von *Transaktionskosten* zu nennen.¹⁴⁹

Obwohl die Modelle der neuen Institutionenökonomie erst nach dem Ende der Hochphase neoklassischer Theoriebildung publiziert worden sind, ist die neue Institutionenökonomie nicht als Nachfolgerin der älteren institutionenökonomischen Theorie einzustufen. Vielmehr bestehen beide Erklärungsansätze bis heute parallel fort.¹⁵⁰

Der Forschungsgegenstand der neuen Institutionenökonomie kann als „[...] *systematische Analyse der Wirkungen (positiv) und des Designs (normativ) von handlungskanalierenden Institutionen menschlichen Verhaltens*“¹⁵¹ definiert werden.

Vorstehende Definition führt wiederum zu der Fragestellung, was unter einer Institution zu verstehen ist. Dies kann zum jetzigen Zeitpunkt nicht eindeutig beantwortet werden, da sich in der Literatur bisher noch keine einheitliche Begriffsbestimmung von *Institution* herausgebildet hat.¹⁵²

Lingg (2013) hat einige Begriffsbestimmungen verschiedener Autoren zusammen getragen. Demnach werden Institutionen u. a. als:

- (1) Spielregeln einer Gesellschaft,¹⁵³
- (2) übergreifende Erwartungsstrukturen¹⁵⁴ oder

¹⁴⁹ Vgl. Richter/Furubotn (2010), S. 3ff.; Voigt (2009), S. 22ff.; Erlei et al. (2007), S. 46ff.

¹⁵⁰ Vgl. Göbel (2002), S. 49.

¹⁵¹ Erlei et al. (2007), S. 40f.

¹⁵² Vgl. Lingg (2013), S. 11; Voigt (2009), S. 26; Erlei et al. (2007), S. 22.

¹⁵³ Vgl. North (1992), S. 3.

(3) soziale Regeln¹⁵⁵ definiert.¹⁵⁶

Nach Erlei et al. (2007) und Schotter (1986) kann unter einer Institution ein Vertrag oder ein Vertragssystem, bzw. eine Regel oder ein Regelsystem verstanden werden, jeweils inklusive der dazugehörigen Sanktionsmechanismen, durch die das Verhalten von Individuen geleitet wird.¹⁵⁷ Dabei können zwei Varianten an Institutionen unterschieden werden: (1) geplante und vorgegebene Institutionen, (2) durch individuelles Verhalten ungeplant entstandene Institutionen.¹⁵⁸

Neben dem Fehlen einer einheitlichen Definition des Begriffes Institution kann betreffend der Literatur zur neuen Institutionenökonomie ferner festgestellt werden, dass auch hinsichtlich der Frage, welche Ansätze zum inhaltlichen Bereich dieser Denkrichtung zu zählen sind, keine einheitliche Auffassung herrscht. Allerdings kann dahingehend von einem inhaltlichen Konsens gesprochen werden, dass die NIÖ in den einschlägigen Veröffentlichungen regelmäßig durch den *Transaktionskostenansatz*, die *Theorie der Verfügungsrechte* (Property-Rights-Approach) und die *Agenturtheorie* charakterisiert wird.¹⁵⁹ Diese drei Ansätze werden nachfolgend näher dargestellt.

3.2.2.2 Die Transaktionskostentheorie

3.2.2.2.1 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

„The source of the gain from having a firm is that the operation of a market costs something and that, by forming an organization and allowing the allocation of

¹⁵⁴ Vgl. Hasse/Krücken (1999), S. 3.

¹⁵⁵ Vgl. Kabalak (2009), S. 150.

¹⁵⁶ Vgl. Lingg (2013), S. 11f.

¹⁵⁷ Vgl. Erlei et al. (2007), S. 22; Schotter (1986), S. 117f.

¹⁵⁸ Vgl. Schotter (1986), S. 117f.

¹⁵⁹ Vgl. Wolf (2011), S. 338; Dorr (2008), S. 36ff.; Mussnig (2008), S. 17ff.; Göbel (2002), S. 49; Krüsselberg (1993), S. 32.

resources to be determined administratively, these costs are saved.”
(R. H. Coase)¹⁶⁰

Mit vorstehender, 1937 in dem Aufsatz *The Nature of the Firm* erstmalig veröffentlichten, Analyse erklärt Coase die Existenz von Unternehmen und beschreibt, warum nicht alle Transaktionen über den Markt abgewickelt werden. Diese Veröffentlichung gilt als Ursprung des Transaktionskostenansatzes, der innerhalb der neuen Institutionenökonomik fraglos die größte Bedeutung gewonnen hat. Neben Coase sind insbesondere Williamson, Teece sowie im deutschsprachigen Bereich Picot als Vertreter dieses Ansatzes zu nennen.¹⁶¹

Dass die Untersuchung von Transaktionskosten heute zu recht eine signifikante Aufmerksamkeit erfährt, haben Wallis und North empirisch begründet. In ihrer Erhebung haben sie nachgewiesen, dass der Anteil der Transaktionskosten am Bruttosozialprodukt der USA in der Zeit zwischen 1870 und 1970 deutlich gestiegen ist. Einigen Schätzungen zufolge erreichen sie heutzutage in entwickelten Volkswirtschaften mehr als 50 Prozent des Nettosozialproduktes.¹⁶²

Die Transaktionskostentheorie, in der Literatur teilweise auch *Governancekostenansatz* genannt, beschäftigt sich mit der Ermittlung der jeweils effizientesten Organisationsform zur wirtschaftlichen Koordination, wobei diejenige Lösung als am effizientesten gilt, welche die geringsten Transaktionskosten verursacht. Anhand dieses Bewertungskriteriums wird jeweils untersucht, ob für die Durchführung von Transaktionen eine hierarchische Lösung oder eine Abwicklung über den Markt vorteilhafter ist.

¹⁶⁰ Coase (1990), S. 63.

¹⁶¹ Vgl. Wolf (2011), S. 344f.

¹⁶² Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 48f. und dort angegebene Quellen; Richter/Furubotn (2010), S. 53; Osterheld (2001), S. 101 und dort angegebene Quellen.

Unter einer *hierarchischen Lösung* ist die Abwicklung von Transaktionen innerhalb des eigenen Unternehmens zu verstehen, während eine *Marktlösung* den Fremdbezug von Leistungen beschreibt. Auch die Möglichkeit von Zwischenlösungen, sogenannten *hybriden Organisationsformen*, wird geprüft.¹⁶³ Beispiele für hybride Organisationsformen sind Genossenschaften, Franchisingsysteme oder Kooperationen bei Forschung und Entwicklung.¹⁶⁴

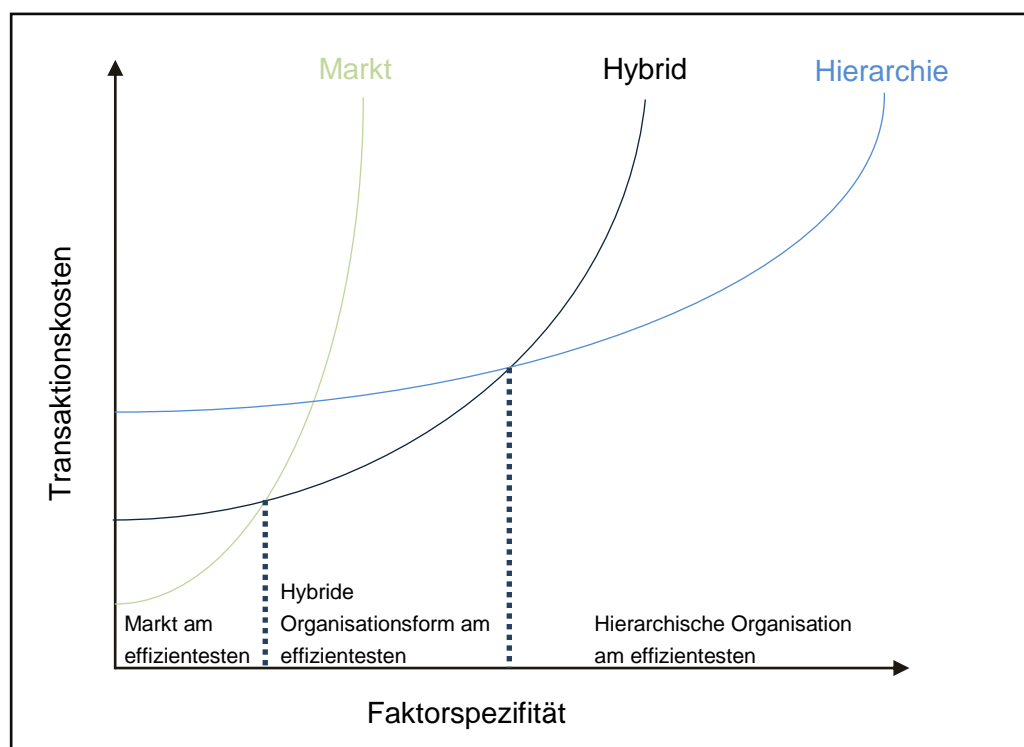


Abbildung 9: Ermittlung der effizientesten Organisationsform¹⁶⁵

Wie in Abbildung 9, welche die Transaktionskostenfunktion in Abhängigkeit von der Faktorspezifität beschreibt, dargestellt, ist bei geringen Transaktionskosten eine Abwicklung über den Markt am effizientesten, während bei hohen Transaktionskosten eine hierarchische Lösung wirtschaftlicher ist. Hybride

¹⁶³ Vgl. Erlei et al. (2007), S. 199ff.; Dibbern et al. (2001), S. 681; Conner (1991), S. 130f.; Williamson (1989), S. 137ff.

¹⁶⁴ Vgl. Erlei et al. (2007), S. 212.

¹⁶⁵ In Anlehnung an Williamson (2008), S. 49; Erlei et al. (2007), S. 213.

Organisationen stellen die effizienteste Form der wirtschaftlichen Koordination dar, wenn Transaktionskosten in mittlerer Höhe anfallen.

Bisher nicht zufriedenstellend geklärt ist die Frage, wann eine Transaktion vorliegt, wie mit Williamson (1981) selbst einer der bekanntesten Vertreter des Transaktionskostenansatzes dargelegt.¹⁶⁶ Dennoch gibt es in der Wissenschaft ein Grundverständnis, was unter Transaktionen zu verstehen ist. Brand (1990) beschreibt diese als Austauschbeziehungen zwischen wirtschaftlichen Einheiten zur Übertragung von Eigentumsrechten an materiellen und/oder immateriellen Gütern.¹⁶⁷

Gegenstand von Transaktionen können also Güter, Dienstleistungen sowie jedwede Art an Informationen und Rechten sein. Anders ausgedrückt stellen Transaktionen vertragliche Formen des Eigentumstransfers bzw. der Neukombination von Verfügungsrechten dar, wobei die Art der jeweiligen Transaktion maßgeblich durch die Eigenschaften der transferierten Güter, Rechte, Informationen oder Dienstleistungen bestimmt wird.¹⁶⁸ Williamson (1993) betont das Überschreiten einer separierbaren Schnittstelle als konstituierendes Merkmal von Transaktionen: *„Eine Transaktion findet statt, wenn ein Gut oder eine Leistung über eine technisch separierbare Schnittstelle transferiert wird. Eine Tätigkeitsphase wird beendet und eine andere beginnt.“*¹⁶⁹

Auch hinsichtlich einer Definition des Begriffes Transaktionskosten gibt es unterschiedliche Auffassungen. Konsens herrscht in der Literatur aber darüber, dass Transaktionskosten in direkter Verbindung zu Transaktionen stehen und alle

¹⁶⁶ Vgl. Williamson/Ouchi (1981), S. 387: „[...] transaction costs are not defined. This is correct and partially an oversight. Numerous examples of transaction costs are offered, however.“

¹⁶⁷ Vgl. Brand (1990), S. 89ff.

¹⁶⁸ Vgl. Wolf (2011), S. 345; Krüsselberg (1993), S. 44; Brand (1990), S. 89ff. und dort angegebene Quellen.

¹⁶⁹ Williamson (1993), S. 12.

Nachteile umfassen, die Akteure in Form von Kosten oder sonstigen Opfern in Verbindung mit Transaktionen zu tragen haben.¹⁷⁰

Eine Möglichkeit der Klassifizierung von Transaktionskosten stellt ihre Unterscheidung nach dem Kontext, in welchem sie anfallen, dar. Richter und Furubotn (2010) verwenden einen solchen Ansatz und differenzieren nach (1) Markttransaktionskosten, (2) Unternehmenstransaktionskosten und (3) politischen Transaktionskosten. Sie segmentieren also danach, ob Transaktionskosten bei der Benutzung von Märkten, innerhalb von Unternehmen oder durch Verwendung des institutionellen Rahmens eines Gemeinwesens entstehen.¹⁷¹

Betreffend die Bewertung von Unternehmensprozessen hinsichtlich ihrer Auslagerungseignung ist von der Berücksichtigung politischer Transaktionskosten kein nennenswerter heuristischer Beitrag zu erwarten, da diese Art der Transaktionskosten sich auf die Verwendung des institutionellen Rahmens eines Gemeinwesens bezieht. Für die Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen Modells zur Bewertung von Unternehmensprozessen hinsichtlich ihrer BPO-Eignung sollen nachfolgend deshalb nur Markttransaktionskosten und Unternehmenstransaktionskosten untersucht werden.

3.2.2.2 Markttransaktionskosten

Den Markttransaktionskosten kommt in der Literatur die meiste Aufmerksamkeit zu. Einige Autoren differenzieren den Begriff der Transaktionskosten nicht näher, sondern verwenden diesen ausschließlich zur Beschreibung von Markttransaktionskosten.¹⁷² Auch Dahlman (1979) definiert zwar allgemein

¹⁷⁰ Vgl. Wolf (2011), S. 349 und dort angegebene Quellen; Osterheld (2001), S. 101; Eigler (1996), S. 43; Brand (1990), S. 98ff.

¹⁷¹ Vgl. Richter/Furubotn (2010), S. 57f.

¹⁷² Vgl. Fritz (2006), S. 31; Göbel (2002), S. 130; Eigler (1996), S. 44f.

Transaktionskosten als „Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten sowie Kontroll- und Durchsetzungskosten“, betrachtet hierbei aber nur Aspekte, die auch zu den Markttransaktionskosten zählen.¹⁷³

ex ante Markttransaktionskosten	ex post Markttransaktionskosten
<ul style="list-style-type: none"> • Kosten der Identifikation möglicher Geschäftspartner (Suchkosten) • Kosten der Beurteilung der Geschäftspartner (Informationskosten) • Verhandlungs- und Vereinbarungskosten • Kosten gescheiterter Verhandlungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten der Überprüfung der Leistungskonformität (Kontrollkosten) • Kosten der nachträglichen Vertragsanpassung (<i>Hold-up</i>-Kosten) • Durchsetzungskosten (Anwalts-, Gerichtskosten) • Kosten der Absicherung (z. B. Versicherungsgebühren)

Tabelle 1: Beispiele für Markttransaktionskosten¹⁷⁴

Markttransaktionskosten sind dadurch bestimmt, dass sie im Falle einer vertikalen Integration, also bei Abwicklung einer Transaktion innerhalb eines Unternehmens statt über den Markt, quasi nicht auftreten.¹⁷⁵ Sie können in die zwei Kategorien ex ante- und ex post Markttransaktionskosten aufgeschlüsselt werden. Dabei umfassen ex ante Markttransaktionskosten alle Geschäftsabwicklungskosten, die vor Vertragsabschluss anfallen, während alle nach Vertragsunterzeichnung entstehenden Kosten als ex post Markttransaktionskosten klassifiziert werden.

Zu den ex ante Markttransaktionskosten können die Anbahnungskosten gezählt werden. Diese beinhalten die Kosten zur Identifikation und Beurteilung möglicher Geschäftspartner sowie die mit Verhandlungen einhergehenden Aufwendungen.

¹⁷³ Vgl. Dahlman (1979), S. 148. Im Original heißt es „[...] search and information costs, bargaining and decision costs, policing and enforcement costs.“

¹⁷⁴ Eigene Darstellung, basierend auf Wolf (2011), S. 349f.; Erlei/Jost (2001), S. 39; Dahlman (1979), S. 148.

¹⁷⁵ Vgl. Erlei et al. (2007), S. 207.

Die ex post Markttransaktionskosten umfassen die Kosten zur Kontrolle des Geschäftspartners sowie anfallende Aufwendungen zur Durchsetzung der eigenen Rechte oder als Folge von Vertragsnachverhandlungen.¹⁷⁶ Tabelle 1 auf der vorhergehenden Seite fasst einige Beispiele für ex ante- und ex post Markttransaktionskosten zusammen.

3.2.2.2.3 Unternehmenstransaktionskosten

Unternehmenstransaktionskosten zeichnen sich dadurch aus, dass sie mit Gründung einer Firma entstehen und bis zu ihrer Auflösung bestehen bleiben, auch wenn ihre Höhe im Zeitablauf variiert.

Zu den Unternehmenstransaktionskosten zählen die Kosten für die Einrichtung, den Erhalt und Betrieb sowie die Änderung einer Unternehmensorganisation. Unter dieses breite Spektrum fällt eine Vielzahl von Aufwendungen, angefangen bei Infrastrukturkosten für Firmengebäude und Kommunikationstechnik über Kosten der Personalverwaltung bis hin zu Lobbykosten, um nur einige zu nennen. Besonders hervorzuheben sind die Mess- und Kontrollkosten zur Beurteilung der Arbeitsleistung von Mitarbeitern sowie Kosten im Zusammenhang mit der physischen Übertragung von Gütern über eine trennbare Schnittstelle, wie beispielsweise unternehmensinterne Transportkosten oder Leerzeitkosten bei Halbfabrikaten.¹⁷⁷

3.2.2.2.4 Prämissen der Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie trifft eine Reihe von spezifischen Annahmen, die letztlich zur Entstehung der Transaktionskosten führen. Neben der impliziten Unterstellung, dass der Markt generell in der Lage ist, Sach- oder Dienstleistungen genauso gut herzustellen wie das eigene Unternehmen und der angenommenen

¹⁷⁶ Vgl. Wolf (2011), S. 349f.; Erlei/Jost (2001), S. 39.

¹⁷⁷ Vgl. Richter/Furubotn (2010), S. 61f.; Erlei/Jost (2001), S. 39ff.

Risikoneutralität der Akteure, zeichnen zwei Kernprämissen den Transaktionskostenansatz aus:

- begrenzte Rationalität,
- opportunistisches Verhalten.¹⁷⁸

Der Begriff der *begrenzten Rationalität (bounded rationality)* geht auf den Verhaltenswissenschaftler Herbert Simon zurück.¹⁷⁹ Er beschreibt mit diesem Terminus ein Verhalten, welches rational sein soll, in Realität aber nur begrenzt rational ist.¹⁸⁰ Simon geht davon aus, dass Menschen nicht in der Lage sind, (1) alle denkbaren Alternativen wahrzunehmen, (2) alle Konsequenzen denkbarer Alternativen abzuschätzen und (3) eine vollständige und konsistente vergleichende Bewertung möglicher Ergebnisse vorzunehmen.¹⁸¹

Die Transaktionskostentheorie schlussfolgert aus der Prämisse der begrenzten Rationalität, dass komplexe Verträge grundsätzlich unvollständig sind. Diese Annahme beschreibt die Unmöglichkeit, alle denkbaren Situationen, die nach Vertragsabschluss eintreten könnten, ex ante vertraglich zu regeln. Der Transaktionskostenansatz geht aber auch davon aus, dass die handelnden Akteure die Fähigkeit besitzen, vorausschauend mögliche vertragliche Risiken zu entdecken und die entsprechenden Konsequenzen abzuschätzen.¹⁸²

Unter *opportunistischem Verhalten* ist nach Williamson (1993) die „[...] *Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von Arglist*“ zu verstehen. Darunter fällt für ihn insbesondere die vorsätzliche unvollständige oder verzerrte Weitergabe

¹⁷⁸ Vgl. Wolf (2011), S. 350; Williamson (2008), S. 46; ebd. (1981), S.554; Dibern et al. (2001), S. 681; Conner (1991), S. 130f.

¹⁷⁹ Für sein verhaltenstheoretisches Konzept bekam Simon 1978 den Nobelpreis verliehen.

¹⁸⁰ Vgl. Simon (1957), S. xxiv, zitiert in Williamson (2008), S. 46. Im Original heißt es: „[...] *intendedly rational but only limited so* [...]“.

¹⁸¹ Vgl. Simon (1981), S. 104; ebd. (1978).

¹⁸² Vgl. Williamson (2008), S. 46; ebd. (1981), S.554; Erlei et al. (2007), S. 202f.

von Informationen durch die Akteure.¹⁸³ Zwar führt Williamson (2008) aus, dass opportunistisches Verhalten nicht immer und überall anzutreffen ist; allerdings neigen Akteure gerade dann dazu, sich opportunistisch zu verhalten und auf den Wortlaut unvollständiger Verträge zurück zu ziehen, wenn für sie viel auf dem Spiel steht.¹⁸⁴

Das Zusammenspiel von begrenzter Rationalität und opportunistischem Verhalten, also der beiden Kernprämissen des Transaktionskostenansatzes, ist konstituierend für die Existenz von Transaktionskosten. Offen ist jedoch, wodurch ihre Höhe definiert wird.¹⁸⁵ Coase (1990) führt als eine Erklärung die unterschiedliche steuerliche Behandlung von Transaktionen an, je nachdem, ob diese über den Markt oder innerhalb eines Unternehmens durchgeführt werden.¹⁸⁶ Diese Begründung ist in der einschlägigen Literatur jedoch kaum aufgegriffen worden. Sehr starke Beachtung als Erklärungsansatz wird in der Transaktionskostenforschung hingegen den drei Variablen (1) Häufigkeit, (2) Unsicherheit und (3) Spezifität zuteil.¹⁸⁷ Diese drei Faktoren sollen deshalb nachfolgend kurz vorgestellt werden.

3.2.2.2.5 Einflussfaktoren auf die Höhe von Transaktionskosten

Der Ausdruck *Häufigkeit einer Transaktion* wird in dieser Arbeit verwendet, um das Ausmaß an Wiederholungen einer bestimmten Art des Leistungstransfers zwischen zwei Akteuren zu beschreiben.

Die Häufigkeit einer Transaktion kann Einfluss auf die Höhe der Gestehungskosten eines Gutes haben. So ermöglicht beispielsweise eine

¹⁸³ Vgl. Williamson (1993), S. 6; ebd. (1981), S. 554.

¹⁸⁴ Vgl. Williamson (2008), S. 46.

¹⁸⁵ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 54.

¹⁸⁶ Vgl. Coase (1990), S. 41. Beispielhaft verweist Coase dort auf die Umsatzsteuer, welche ausschließlich bei der Abwicklung von Transaktionen über den Markt erhoben wird.

¹⁸⁷ Vgl. z. B. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 54; Williamson (2008), S. 47; ebd. (1991), S. 280ff.; ebd. (1989), S. 141ff.; Jansen (2005), S. 113; Picot/Franck (1993), S. 188ff.

Investition in kundenspezifische Produktionsanlagen einem Hersteller, Skalen- oder Synergieeffekte zu realisieren und damit seine Selbstkosten zu reduzieren. Auf der anderen Seite führt eine solche Vorgehensweise zu einer stärkeren Abhängigkeit des investierenden Transaktionspartners von seinem Auftraggeber, da einmal getätigte kundenspezifische Investitionen in Sachkapital oftmals nur unter hohen Aufwendungen für alternative Zwecke eingesetzt werden können.

Nur eine hinreichend große Wiederholhäufigkeit einer Transaktion ermöglicht die Amortisation sachkapitalspezifischer Investitionen, wobei die Anzahl der notwendigen Wiederholungen vom Ausmaß der Investitionsspezifität abhängt. Die Transaktionshäufigkeit wird deshalb oftmals in Verbindung mit der Faktorspezifität betrachtet.¹⁸⁸

Die *Unsicherheit* über zukünftige Entwicklungen und Verhaltensweisen ist ein universelles Phänomen und konstituierend für quasi alle Transaktionskostenprobleme.¹⁸⁹ Nach Koopmans (1957) stellt die Wahrnehmung und Bewältigung von Unsicherheit *die* zentrale Herausforderung der ökonomischen Organisation dar. Koopmans unterscheidet zwischen zwei Formen der Unsicherheit: (1) Unsicherheit, die sich aus zufälligen Naturereignissen und unvorhersehbaren Veränderungen der Verbraucherpräferenzen ergibt sowie (2) die fehlende Möglichkeit für Entscheidungsträger, Pläne und Entscheidungen von anderen herauszufinden.¹⁹⁰ Williamson ergänzt noch eine dritte Form der Unsicherheit, die sogenannte Verhaltensunsicherheit, welche die zweite Unsicherheitsausprägung um das bewusste Verschweigen, Verschleiern oder Verzerren von Informationen erweitert.¹⁹¹

¹⁸⁸ Vgl. Wolf (2011), S. 351; Picot (1993), S. 4201.

¹⁸⁹ Vgl. Erlei (2010), S. 103; Erlei et al. (2007), S. 203f.

¹⁹⁰ Vgl. Koopmans (1957), S. 146f.

¹⁹¹ Vgl. Williamson (1993), S. 15.

Der Begriff der *Spezifität* beschreibt, inwieweit Vermögensobjekte alternativ verwendet werden können.¹⁹² Dabei gilt, dass mit zunehmender Spezifität eines Vermögensobjektes eine alternative Nutzung immer schwieriger wird. Spezifität tritt in verschiedenen Zusammenhängen auf. So werden in der Literatur bis zu sechs Arten an Spezifität unterschieden: (1) Standortspezifität, (2) Anlagenspezifität, (3) Humankapitalspezifität, (4) Abnehmerspezifität, (5) Markenspezifität und (6) Terminspezifität.¹⁹³

Ein Beispiel für (1) Standortspezifität ist die räumliche Nähe aufeinander folgender Stationen, um Transportkosten und Lagerbestände zu minimieren.¹⁹⁴ Die (2) Anlagenspezifität von Sachkapital, wie etwa Presswerkzeugen, die speziell für die Produktion von Vordertüren eines bestimmten PKW-Typs ausgelegt sind, zeigt sich u. a. in hohen Umrüstkosten oder starker Produktivitätsminderung bei alternativen Verwendungen.¹⁹⁵ Als Beispiel für (3) Humankapitalspezifität kann sogenanntes idiosynkrasisches, also persönlichkeitspezifisches, Wissen genannt werden. Hierbei handelt es sich um Kenntnisse, die auf individuellen Erfahrungen einzelner Personen basieren und entsprechend nur von diesen angewandt werden können.¹⁹⁶ (4) Abnehmerspezifität liegt vor, wenn Investitionen in eigenständige, speziell auf die Bedürfnisse *eines* Kunden zugeschnittene, Vermögensgegenstände auf Wunsch dieses Kunden erfolgen. Abnehmerspezifität und Anlagenspezifität können auch kombiniert auftreten.¹⁹⁷ Die von Williamson als *brand name capital*¹⁹⁸ bezeichnete (5) Markenspezifität beschreibt die Reputation und den damit verbundenen Wert einer eingeführten Marke. Markenspezifität entsteht dadurch, dass der Kunde in Bezug auf die Marke eine bestimmte

¹⁹² Vgl. Williamson (1993), S. 13; ebd. (1991), S. 281.

¹⁹³ Vgl. Wolf (2011), S. 351 und dort angegebene Quellen; Williamson (1993), S. 14; ebd. (1991), S. 281f.; ebd. (1989), S. 142.

¹⁹⁴ Vgl. Williamson (1991), S. 281.

¹⁹⁵ Vgl. Erlei et al. (2007), S. 204f.; ähnlich Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 54.

¹⁹⁶ Vgl. Williamson (1993), S.13f.; ebd. (1991), S. 281.

¹⁹⁷ Vgl. Wolf (2011), S. 351; Williamson (1991), S. 281.

¹⁹⁸ Vgl. Williamson (1991), S.281.

Erwartungshaltung, z. B. hinsichtlich der Qualität einer zu erwartenden Leistung, einnimmt. Wird diese nicht erfüllt, sinkt der Wert der Marke auf null.¹⁹⁹ Die (6) Terminspezifität schließlich kommt bei zeitkritischen Aufträgen zur Geltung. Nach Williamson ist sie eine Art der Standortspezifität, bei der kurzfristige Reaktionszeiten durch das am Standort agierende Humankapital ausschlaggebend sind.²⁰⁰

3.2.2.2.6 Das Hold-up-Risiko

Unter dem Begriff des *Hold-up*-Risikos, auf Deutsch Raub- oder Überfallrisiko, subsummiert der Transaktionskostenansatz die Gefahr, Opfer einer unvorteilhaften Nachverhandlung zu werden.

Zur Durchführung eines Hold-up kommt es, wenn ein Transaktionspartner die im Vergleich zur Situation vor Vertragsabschluss mit dem anderen Transaktionspartner veränderte Ausgangslage zu seinen Gunsten nutzt, in dem er Nachverhandlungsbedarf anmeldet und dadurch ein für ihn besseres Verhandlungsergebnis erreicht, als dies ursprünglich möglich gewesen wäre.²⁰¹ So können z. B. zeitkritische Aufträge (Terminspezifität) als potentiell Erpressungspotential für Preisnachverhandlungen opportunistischer Lieferanten genutzt werden, da ihrem Auftraggeber bei Terminverzug durch verzögerte Leistungserbringung Mehrkosten drohen.²⁰² Aber auch Investitionen in kundenspezifisches Sachkapital (Anlagen- und Abnehmerspezifität) bieten Hold-up-Potential, da eine alternative Verwendung nur durch Zahlung erheblicher Umbaukosten möglich ist.²⁰³

¹⁹⁹ Vgl. Williamson (1991), S.281; Mitchell (1989), S. 602 und dort angegebene Quellen.

²⁰⁰ Vgl. Williamson (1991), S. 281f.

²⁰¹ Vgl. Erlei et al. (2007), S. 204ff.

²⁰² Vgl. Masten et al. (1991), S. 9.

²⁰³ Vgl. Gaismayer (2011), S. 68.

3.2.2.2.7 Kritische Würdigung

Auch am Transaktionskostenansatz werden in der Literatur eine Reihe von Schwächen ausgemacht. Wesentliche Kritikpunkte sind die Konzentration dieses Modells auf die Transaktionskosten als Effizienzkriterium, aufgrund der damit einhergehenden Vernachlässigung der Produktionskosten, sowie Schwierigkeiten bei der Abgrenzung zwischen Transaktions- und Produktionskosten. Als weiterer wichtiger Aspekt ist die weitestgehend fehlende Messbarkeit von Transaktionskosten zu nennen. Ferner wird auch die heuristische Allgemeingültigkeit der sich aus der Transaktionskostentheorie ergebenden organisatorischen Gestaltungsempfehlungen in Frage gestellt.²⁰⁴

Seit der Erstveröffentlichung von Coases einflussreichem Artikel *The Nature of the Firm* im Jahre 1937 stellt die Entscheidung zwischen Eigen- und Fremderstellung den Hauptgegenstand der transaktionskostentheoretischen Forschung dar.²⁰⁵ Die Erklärung der Existenz von Unternehmen sowie der Bestimmungsfaktoren für ihre Größe und ihren Kompetenzbereich sind zentrale Fragestellungen dieses Konzeptes. Basierend auf den oben dargestellten Auswahlkriterien zur Bestimmung der Eignung einer Theorie für ihre Nutzung in einem theoretisch-konzeptionellen BPO-Entscheidungsmodell erscheint es deshalb zielführend, Elemente des Transaktionskostenansatzes bei der Entwicklung eines solchen Modells zu berücksichtigen.

3.2.2.3 Verfügungsrechtetheorie

Die Idee der Verfügungsrechte (im Englischen *Property Rights* genannt) wurde zwar schon in den 1960er Jahren diskutiert, als Geburtsstunde der Theorie der Verfügungsrechte gilt jedoch erst der Beginn der 1970er Jahre.

²⁰⁴ Vgl. Wolf (2011), S. 359ff.; Fritz (2006), S. 77ff.; Göbel (2002), S. 153ff.

²⁰⁵ Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 294; ähnlich Wolf (2011), S. 357 und dort angegebene Quellen.

Entstehungsgeschichtlich fällt sie somit in einen Zeitraum mit der Etablierung des Transaktionskostenansatzes. Zu den bekanntesten Autoren auf dem Gebiet der Verfügungsrechtetheorie zählen Alchian und Demsetz, die 1972 den vielbeachteten Artikel *Production, Information Costs, and Economic Organization* veröffentlichten. Ebenfalls zu nennen sind Furubotn und Pejovich, die gleichfalls 1972 ihre Überlegungen zur Verfügungsrechtetheorie publizierten sowie Coase mit seinem 1960 erschienenen Aufsatz *The Problem of Social Cost*.²⁰⁶

Richter und Furubotn (2010) unterscheiden drei Arten von Verfügungsrechten: (1) Rechte an Sachen, (2) Rechte an immateriellen Gütern bzw. Ressourcen (geistiges Eigentum) und (3) Rechte, die nicht durch Gesetz, sondern nur durch Konventionen abgesichert sind.²⁰⁷ Gesetzlich sanktionierte Verfügungsrechte ergeben sich also aus dem Eigentum an Objekten wie materiellen Gütern oder Ressourcen und können als Bündel von Einzelrechten an diesen angesehen werden.²⁰⁸ Dazu zählen:

- das Recht auf Gebrauch der Güter oder Ressourcen,
- das Recht auf die Erträge, welche die Güter oder Ressourcen abwerfen,
- das Recht auf Veränderung der Güter oder Ressourcen,
- das Recht auf Übertragung aller oder einzelner Rechte an diesen Gütern oder Ressourcen auf andere,
- das Recht, andere von der Nutzung dieser Güter oder Ressourcen auszuschließen.²⁰⁹

Verfügungsrechte regeln somit nicht die Beziehungen zwischen Menschen und Objekten, sondern sanktionieren Verhaltensweisen zwischen Menschen, die sich aus der Existenz und der Nutzung dieser Objekte ergeben.²¹⁰

²⁰⁶ Vgl. Wolf (2011), S. 338; Erlei et al. (2007), S. 294.

²⁰⁷ Vgl. Richter/Furubotn (2010), S. 95.

²⁰⁸ Vgl. Wolf (2011), S. 338; Göbel (2002), S. 66.

²⁰⁹ Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 249; Richter (1990), S. 575.

Mit dem Ausdruck *Property Rights* soll der Gedanke zur Geltung gebracht werden, dass es neben der Dimension des Rechts auch die gesellschaftlich etablierten Institutionen und Konventionen von Moral, Religion und Sitte sind, die darüber entscheiden, welchen konkreten Nutzungen individuell gehaltene Ressourcen zugeführt werden können. Durch die Definition der Nutzungsmöglichkeiten ergibt sich letztlich auch der Wert eines Gutes.²¹¹ Entsprechend gehört zur Gutsdefinition eine genaue Umschreibung der dazugehörigen Verfügungsrechte, um eine adäquate Preisfindung zu ermöglichen.²¹²

Nach Furubotn und Pejovich (1972) beschäftigt sich die Theorie der Verfügungsrechte damit, die allokativen und distributiven Auswirkungen verschiedener Verfügungsrechtszuordnungen zu analysieren und Vorschläge für eine effiziente Zuordnung und Bündelung der Property Rights zu entwickeln.²¹³ Als Effizienzkriterium verwendet die Verfügungsrechtetheorie die Summe aus Transaktionskosten und Wohlfahrtsverlust durch externe Effekte.²¹⁴ Transaktionskosten fallen bei der Definition oder inhaltlichen Bestimmung der Verfügungsrechte, ihrer Sicherung, Nutzung, Durchsetzung und Übertragung an. Sie beziehen sich jedoch *nicht* auf den Transfer von Leistungen, was einen Unterschied zur Definition von Transaktionskosten in der Transaktionskostentheorie darstellt.²¹⁵ Als Grundlage für die Bewertung von Verfügungsrechtszuordnungen werden die in konkreten Situationen gegebenen ökonomischen, sozialen und politischen, sowie die teilweise gesetzlich bedingten Verfügungsrechte, betrachtet.²¹⁶

²¹⁰ Vgl. Furubotn/Pejovich (1972), S. 1139. Im Original heißt es: "[...] *Property Rights do not refer to relations between men and things but, rather, to the sanctioned behavioral relations among men that arise from the existence of things and pertain to their use.*"

²¹¹ Vgl. Krüsselberg (1993), S. 91; Furubotn/Pejovich (1972), S. 1139; Demsetz (1967), S. 347.

²¹² Vgl. Richter (1990), S. 575.

²¹³ Vgl. Furubotn/Pejovich (1972), S. 1139.

²¹⁴ Vgl. Wolf (2011), S. 341.

²¹⁵ Vgl. Wolf (2011), S. 340; Erlei et al. (2007), S. 294; Richter (1990), S. 573.

²¹⁶ Vgl. Krüsselberg (1993), S. 90f.

Property Rights können eine starke gesellschaftliche Lenkungswirkung entfalten. Eine Steuerungsmöglichkeit von Verfügungsrechten ist nach Demsetz (1967) die wirksame Internalisierung unerwünschter realer *externer Effekte*.²¹⁷ Diese entstehen bei der Ausübung individueller Verfügungsrechte und führen zu einer kollateralen Beeinträchtigung von Rechten Dritter. Externe Effekte fließen nicht in die Kosten-Nutzen-Rechnung eines Verursachers ein und haben deshalb auf ihn auch kaum steuernde Wirkung, etwa hinsichtlich einer Anpassung seiner Ausübung von individuellen Verfügungsrechten in einer Weise, dass externe Effekte möglichst vermieden werden.²¹⁸ Als ein Beispiel für externe Effekte kann die Beeinträchtigung der Umwelt durch Lärm und Schadstoffe bei Nutzung eines privaten PKW genannt werden.

Durch die Internalisierung externer Kosten sollen die kompletten gesellschaftlichen Folgen der Ausübung individueller Verfügungsrechte monetär bewertet werden und in die Kostenbetrachtung des ausübenden Individuums einfließen. Dadurch soll der Umgang von Individuen mit ihren Verfügungsrechten so gelenkt werden, dass ein gesamtgesellschaftlich erwünschter Umgang mit ihnen erreicht wird.²¹⁹

Buchanan (1984) verweist darauf, dass Property Rights – in Verbindung mit einem wirksamen Sanktionsmechanismus bei Verstößen gegen das Eigentumsrecht – es ermöglichen, langfristig zu investieren, Güter zu tauschen und die Verteidigungsausgaben zum Schutz des individuellen Eigentums zu senken. Dadurch kommt es zu einer Wohlfahrtssteigerung, die für nahezu alle Individuen vorteilhaft ist.²²⁰

²¹⁷ Vgl. Demsetz (1967), S. 348ff. und dort angegebene Quellen. Demsetz illustriert seine These u. a. mit dem Beispiel der Änderung von Verfügungsrechten bei den Montagnais-Indianern zu Beginn des 18. Jahrhunderts, die das Ziel hatte, übermäßiges Jagen und den damit verbundenen negativen externen Effekt des starken Rückgangs der Tierpopulation, zu verhindern.

²¹⁸ Vgl. Göbel (2002), S. 68.

²¹⁹ Vgl. Demsetz (1967), S. 348ff.

²²⁰ Vgl. Buchanan (1984), S. 30ff.

Das vorherrschende System von Verfügungsrechten in der Gesellschaft kann als ökonomische und soziale Beziehung bezeichnet werden, welche die Position eines jeden Individuums in Hinblick auf die Nutzung wirtschaftlicher Mittel beschreibt.²²¹ Als klassische Systemunterschiede bei der Vergabe von Verfügungsrechten können das kapitalistische und das sozialistische Wirtschaftssystem genannt werden. Während im Sozialismus die Verfügungsrechte, beispielsweise an einer Firma, formal auf die ganze Gesellschaft verteilt sind – sogenanntes „Volkseigentum“ – liegen die Verfügungsrechte im kapitalistischen Wirtschaftssystem ausschließlich bei den Eigentümern der entsprechenden Unternehmen.²²²

Dass die Gestaltung von Verfügungsrechten eine starke gesellschaftliche Lenkungswirkung entfaltet, wird spätestens dann offenbar, wenn man die unterschiedliche ökonomische Entwicklung von West- und Osteuropa zu Zeiten des „eisernen Vorhangs“ betrachtet. Die theoretische Beschäftigung mit diesem Realphänomen ist also zweifelsfrei angebracht.

Auch innerhalb eines Wirtschaftssystems kann durch die entsprechende Ausgestaltung von Verfügungsrechten eine nachhaltige Lenkung gesellschaftlichen Handelns erzeugt werden, wie die von Demsetz genannte Möglichkeit der Internalisierung externer Kosten zeigt.

An seine Grenzen stößt der Property Rights-Ansatz jedoch, wenn es um die tatsächliche Ermittlung der objektiv besten und damit effizientesten Ausgestaltung von Verfügungsrechten geht. Als Effizienzkriterium verwendet die Verfügungsrechtetheorie die Summe aus Transaktionskosten und Wohlfahrtsverlust durch externe Effekte.²²³ Beide Faktoren entziehen sich jedoch

²²¹ Vgl. Richter/Furubotn (2010), S. 91; Furubotn/Pejovich (1972), S. 1139.

²²² Vgl. Wolf (2011), S. 339; Alchian/Demsetz (1972), S. 783ff.

²²³ Vgl. Wolf (2011), S. 341.

einer eindeutigen Berechnung, was eine objektive Ermittlung der effizientesten Ausgestaltung von Verfügungsrechten quasi ausschließt, politischer Bewertung jedoch Tür und Tor öffnet.

Wie oben dargestellt, lässt sich die Theorie der Verfügungsrechte verwenden, um Allokation und distributive Auswirkungen zwischen privatem und Gemeinschaftseigentum zu untersuchen. Damit ermöglicht sie den Vergleich unterschiedlicher Wirtschaftssysteme wie Sozialismus und Kapitalismus. Ebenfalls einen großen Forschungsbereich macht die Analyse unterschiedlicher Unternehmensverfassungen aus.²²⁴ Eine weitere Anwendungsmöglichkeit stellt die Untersuchung der Problematik des Drückebergertums (*Shirking*) bei Teamproduktion dar, mit der sich Alchian und Demsetz (1972) beschäftigt haben.²²⁵

Die Ausgestaltung und Anwendungsschwerpunkte der Theorie der Verfügungsrechte erlauben jedoch keine Rückschlüsse zu den Fragen, warum es Unternehmen gibt und was ihre Größe und ihren Kompetenzbereich bestimmt. Zur Verwendung in einem theoretisch-konzeptionellen Modell für die Bewertung von Unternehmensprozessen hinsichtlich ihrer BPO-Eignung scheint diese Theorie entsprechend nicht geeignet und soll deshalb in dieser Arbeit nicht weiter verfolgt werden.

3.2.2.4 *Prinzipal-Agent-Theorie*

Den dritten maßgeblichen Ansatz der NIÖ stellt die Agenturtheorie, auch Prinzipal-Agent-Theorie genannt, dar. Zu ihren einflussreichsten Autoren zählen Jensen und Meckling (2009), Fama (1980) und Eisenhardt (1989).

²²⁴ Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 253ff.

²²⁵ Vgl. Alchian/Demsetz (1972), S. 779ff. Die Autoren beschreiben die Möglichkeit, durch alternative Vergabe von Verfügungsrechten Drückebergertum bei Teamarbeit zu begrenzen.

Die Agenturtheorie ist eng mit der oben vorgestellten Transaktionskostentheorie verwandt, setzt jedoch andere Schwerpunkte. Während der Transaktionskostenansatz allgemein Leistungsbeziehungen zwischen Wirtschaftssubjekten betrachtet und somit als Theorie des Tausches gesehen werden kann, konzentriert sich die Prinzipal-Agent-Theorie auf die Untersuchung von Agenturverhältnissen. Sie stellt somit eine Theorie der Delegation dar, welche die Institution des Vertrages und seine Rolle in den Austauschbeziehungen zwischen dem *Prinzipal* genannten Auftraggeber und dem als *Agent* bezeichneten Auftragnehmer erforscht. Ziel des Agenturansatzes ist die Bestimmung der Vertragseffizienz zwischen Prinzipal und Agent, welche im Agenturkostenminimum gegeben ist.²²⁶

Agenturverhältnisse gehören zu den ältesten und den am weitesten verbreiteten Formen kodifizierter sozialer Interaktion.²²⁷ Die sich aus einer Agenturbeziehung ergebende Problematik hat bereits Adam Smith thematisiert und 1776 in seinem Hauptwerk *Wohlstand der Nationen* wie folgt beschrieben: „*The directors of such [joint-stock] companies, however, being the managers rather of other people’s money than of their own, it cannot well be expected, that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartnery frequently watch over their own.*“²²⁸ [Von den Direktoren solcher Kapitalgesellschaften jedoch, da sie nicht Verwalter ihres eigenen, sondern des Geldes anderer Leute sind, kann nicht erwartet werden, dass sie es mit derselben Sorgsamkeit hüten, mit der die Partner in einer Personengesellschaft häufig über ihr Geld wachen.]

²²⁶ Vgl. Wolf (2011), S. 362f.; Macharzina/Wolf (2010), S. 62; Picot et al. (2008), S. 47; Kieser/Walgenbach (2007), S. 50; Ebers/Gotsch (2006), S. 258f.; Schmidt (1992), Sp.1863; Eisenhardt (1989), S. 58.

²²⁷ Vgl. Ross (1973), S. 134.

²²⁸ Adam Smith: *The Wealth of Nations*, 1776, Cannan Edition (Modern Library, New York, 1937), S. 700, zitiert in Jensen/Meckling (1976), S. 305.

Ein Agenturverhältnis entsteht, wenn ein Prinzipal eine andere Person beauftragt, Dienste in seinem Interesse zu leisten. Damit einhergehend erfolgt eine Delegation von Entscheidungsbefugnissen vom Prinzipal auf den Agenten. Die Handlungen des Agenten beeinflussen jedoch nicht nur sein eigenes Wohlergehen, sondern auch das Nutzenniveau des Prinzipals. Während also Entscheidungsbefugnisse delegiert werden, verbleibt das Risiko von Fehlentscheidungen des Agenten beim Prinzipal.²²⁹

Typische Beispiele für Agenturverhältnisse im Unternehmensumfeld sind Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Eigentümer und Geschäftsführer, Aufsichtsrat und Vorstand, Vorgesetztem und Mitarbeiter oder Käufer und Verkäufer. In Abhängigkeit des Kontextes können sich zwischen denselben Akteuren mehrere, teilweise entgegengesetzte, Prinzipal-Agent-Beziehungen überlappen. So ist der Vorstand einer Aktiengesellschaft Agent seiner Mitarbeiter, wenn es um die Wahrung ihrer Interessen gegenüber ausschüttungsorientierten Aktionären geht; bezogen auf die Umsetzung von Unternehmensstrategien ist er jedoch zeitgleich ihr Prinzipal. Bei der Interaktion von unterschiedlichen Akteuren hängt es von der jeweiligen Situation ab, wer Prinzipal und wer Agent ist. Der Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft ist beispielsweise gegenüber dem Vorstand Prinzipal, gegenüber den Aktionären jedoch Agent.²³⁰

Unternehmen und ihre Umweltbeziehungen sind stark von Agenturverhältnissen geprägt.²³¹ Ihre Entstehung ist oftmals darauf zurück zu führen, dass sich Prinzipale spezielle Fähigkeiten und Informationen anderer Personen zu Nutze machen wollen, über die sie selber nicht verfügen. Folgerichtig wird in der

²²⁹ Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 61; Picot et al. (2008), S. 47ff.

²³⁰ Vgl. Picot (1990), S. 8, zitiert in Ebers/Gotsch (2006), S. 258.

²³¹ Vgl. Eisenhardt (1989), S. 58.

Prinzipal-Agent-Theorie angenommen, dass zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer eine asymmetrische Informationsverteilung vorliegt, wobei der Agent die besser informierte Vertragspartei ist.²³²

Zu den weiteren zentralen Annahmen der Agenturtheorie gehört, dass Verträge zwischen Prinzipal und Agent unvollständig sind, also nicht jede denkbare zukünftige Situation regeln. Ferner geht der Prinzipal-Agent-Ansatz von nutzenmaximierenden Parteien aus, die divergierende Interessen haben und verfolgen. Während der Prinzipal erwartet, dass der Agent ausschließlich die Interessen seines Auftraggebers vertritt, sieht dieser seine Nutzenmaximierung in der Verfolgung persönlicher finanzieller und nicht pekuniärer Ziele.²³³

Prinzipal-Agent-Beziehungen und die damit verbundenen Agenturprobleme sind im Wirtschaftsleben allgegenwärtig. Auch das im Agenturansatz unterstellte opportunistische Verhalten wie Betrug, Täuschung oder Arglist kann in der wirtschaftlichen Praxis durchaus eine erhebliche Rolle spielen. Der Agenturtheorie ist deshalb eine hohe faktische Relevanz zuzusprechen. Allerdings ist dieser Ansatz in seiner Grundform holzschnittartig konstruiert und deswegen nur eingeschränkt in der Lage, die oftmals sehr komplexe Realität adäquat abzubilden. Beispielhaft kann aufgeführt werden, dass nur dem Agenten, nicht jedoch dem Prinzipal opportunistisches Handeln unterstellt wird. Kritisch anzumerken ist ferner, dass mehrstufige Lernprozesse und Multi-Agenten-Modelle bisher nicht ausreichend berücksichtigt werden. Schließlich ist auch das Operationalisieren von Agenturkosten nicht geklärt.²³⁴

Der Prinzipal-Agent-Ansatz ist, wie oben dargestellt, eine Theorie der Delegation. Damit bietet er sich u. a. dafür an, Möglichkeiten der Steuerung von Business

²³² Vgl. Miller (2008), S. 349.

²³³ Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 61f.; Kräkel (2004), S. 1175. Beispiele für von Agenten verfolgte nicht pekuniäre Ziele sind Status, Einfluss oder Müßiggang.

²³⁴ Vgl. Wolf (2011), S. 369f.

Process Outsourcing-Dienstleistern, die im Verhältnis zu dem als Prinzipal agierendem auslagernden Unternehmen die Rolle des Agenten einnehmen, zu untersuchen. Zur Nutzung in einem theoretisch-konzeptionellen BPO-Entscheidungsmodell erscheint der Agentur-Ansatz jedoch nicht geeignet, da er keine Ansätze zur Klärung der Fragen, warum es Unternehmen gibt und was ihre Größe und ihren Kompetenzbereich bestimmt, liefert. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit soll die Agenturtheorie deshalb nicht weiter berücksichtigt werden.

3.2.3 Industrieökonomie

Die Theorie der Industrieökonomie ist eng mit Namen wie Bain, Porter und Tirole verbunden und ist bis heute einer der bekanntesten volkswirtschaftlichen Ansätze. Als ihr historischer Ausgangspunkt gilt das 1956 erschienene Buch *Barriers to new competition* von Joe S. Bain. Wie bereits der Name erahnen lässt, beschäftigte sich diese Publikation mit der Untersuchung von Markteintrittsbarrieren und ihren Auswirkungen auf den Wettbewerb innerhalb einer Branche.²³⁵

Bain vertritt in seiner vorstehend genannten Veröffentlichung die Auffassung, dass das Ausmaß der vorhandenen Markteintrittsbarrieren in derjenigen Branche, in der ein Unternehmen aktiv ist, den Erfolg dieses Unternehmens determiniert. Management-Entscheidungen haben seiner Meinung nach hingegen nur nachrangigen Einfluss auf das Unternehmensergebnis. Entsprechend besteht die wesentliche Herausforderung für ein Management darin, ihr Unternehmen in einer möglichst attraktiven Branche zu platzieren. Ob der Markteintritt erfolgreich ist, hängt nach Bain davon ab, in welchem Umfang die etablierten Anbieter Wettbewerbsvorteile, insbesondere durch Produktdifferenzierung, realisieren können.²³⁶

²³⁵ Vgl. Bain (1956).

²³⁶ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 129ff.; Tirole (1999), S. 1; Bain (1956), S. 11ff.

Während die Industrieökonomie ursprünglich empirisch geprägt war und sich auf die Untersuchung der Leistungsfähigkeit von Branchen konzentrierte, hat sich ihr Forschungsschwerpunkt inzwischen deutlich verlagert. Dieser Richtungswechsel innerhalb der Industrieökonomie ist eng mit Publikationen von Porter verknüpft. Insbesondere in den 1980er Jahren zählte die von Porter geprägte *moderne Industrieökonomie* zu den populärsten Ansätzen der US-amerikanischen Managementforschung.²³⁷

Die moderne Industrieökonomie ist primär theoretisch geprägt und hat das Verhalten des einzelnen Unternehmens, in Abhängigkeit der Struktur und Entwicklung seiner jeweiligen Branche, als Analyseobjekt.²³⁸ Porter verfolgte mit diesem Ansatz das Ziel, den Erfolg von Unternehmen erklären und Wettbewerbsstrategien auf Unternehmensebene formulieren zu können.²³⁹

Wie in Abbildung 10 auf der nächsten Seite zusammenfassend dargestellt, sind nach Porter verschiedene Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens notwendig. Kommend von einer gegebenen Ausgangssituation, können durch geschickte Managemententscheidungen *strukturelle Determinanten* des Unternehmenserfolges herausgebildet werden. Zu diesen zählt Porter u. a. erreichte Skaleneffekte, das kumulierte Wissen in Bezug auf die jeweilige unternehmerische Aktivität sowie die Möglichkeit, erfolgreiche Aktivitäten auf weitere Geschäftsfelder zu übertragen.²⁴⁰

²³⁷ Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 64.

²³⁸ Vgl. Dillerup/Stoi (2013), S. 15; Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 132; Tirole (1999), S. 5f.; Knyphausen-Aufsess (1995), S. 61ff.

²³⁹ Vgl. Porter (2008), S. 35; ebd. (1991), S. 99ff. zu den Zielen seiner Untersuchungen.

²⁴⁰ Vgl. Porter (1991), S. 104.

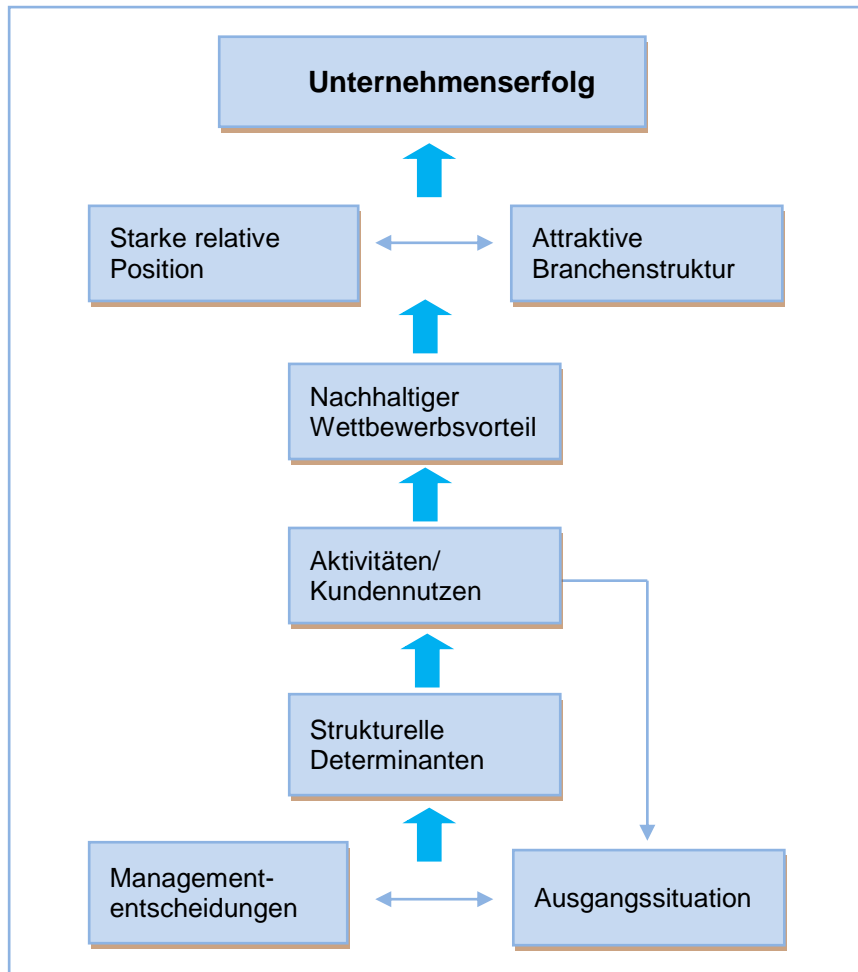


Abbildung 10: Faktoren des Unternehmenserfolges nach Porter²⁴¹

Die strukturellen Determinanten können ein Unternehmen in die Lage versetzen, *Aktivitäten mit spezifischem Kundennutzen* zu generieren, die wiederum zu einem *nachhaltigen Wettbewerbsvorteil* führen können. Gelingt es einem Unternehmen, auf Basis der vorgenannten Faktoren eine starke relative Position in einer attraktiven Branche zu erreichen, sind nach Porter die Voraussetzungen für den Erfolg dieses Unternehmens gegeben.

²⁴¹ In Anlehnung an Porter (1991), S. 100.

Von den in Abbildung 10 dargestellten Faktoren des Unternehmenserfolges erhält die Bestimmung der *Branchenattraktivität* in vielen Lehrbüchern die größte Aufmerksamkeit.²⁴² Porter unterscheidet fünf Wettbewerbskräfte, die maßgeblich die Attraktivität einer Branche bestimmen. Diese sind (1) die Verhandlungsstärke der Lieferanten, (2) die Verhandlungsmacht der Abnehmer, (3) die Bedrohung durch neue Konkurrenten, (4) die Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste und (5) die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen. Im Einzelnen wirken die Wettbewerbskräfte wie folgt:

(1) Verhandlungsstärke der Lieferanten

Starke Lieferanten können glaubwürdig damit drohen, die Preise für ihre Produkte zu erhöhen oder deren Qualität zu senken. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten ist von mehreren Faktoren abhängig. Ist die Lieferantenseite stärker konzentriert als die Abnehmerseite, verbessert dies die Verhandlungsposition der Anbieter. In die gleiche Richtung wirken das Fehlen potentieller Substitutionsprodukte für die von den Lieferanten angebotenen Waren, hohe Umstellungskosten auf Abnehmerseite im Falle eines Anbieterwechsels oder eine untergeordnete Bedeutung der belieferten Branche für die Lieferanten.²⁴³

(2) Verhandlungsmacht der Abnehmer

Betreffend die Verhandlungsmacht der Abnehmer gelten spiegelbildlich die gleichen Bedingungen wie für die Verhandlungsmacht der Anbieter. Ist der Konzentrationsgrad auf Kundenseite höher als bei den Anbietern, können Abnehmer leichter niedrigere Preise oder höhere Qualität für die bezogenen Leistungen durchsetzen. Gleiches gilt bei Verfügbarkeit preiswerter

²⁴² Vgl. z. B. Dillerup/Stoi (2013), S. 233ff.; Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 130f.; Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 152ff.

²⁴³ Vgl. Porter (2008), S. 62ff.

Substitutionsmöglichkeiten, niedrigen Umstellungskosten auf Abnehmerseite oder dominierender Bedeutung der belieferten Branche für die Anbieter.²⁴⁴

(3) Bedrohung durch neue Konkurrenten

Diese Wettbewerbskraft beschreibt das Risiko des Markteintrittes neuer Spieler. Je mehr neue Wettbewerber in den Markt kommen, desto stärker geraten die Gewinnspannen der etablierten Unternehmen unter Druck. Die Wahrscheinlichkeit, das neue Unternehmen in eine bestehende Branche eintreten, hängt von dem Ausmaß der Markteintrittsbarrieren sowie von den absehbaren Reaktionen – beispielsweise aggressiven Preissenkungen – der etablierten Anbieter ab. Einige typische Markteintrittsbarrieren sind hoher Kapitalbedarf, Umstellungskosten potentieller Kunden oder fehlende Distributionszugänge.²⁴⁵

(4) Bedrohung durch Ersatzprodukte und -dienste

Die Existenz potentieller Substitutionsprodukte aus anderen Branchen setzt für Anbieter aus einer etablierten Industrie eine Obergrenze für die Preise, welche sie für ihre Produkte verlangen können. Verbessert sich das Preis-/Leistungsverhältnis der potentiellen Ersatzprodukte, gerät die Gewinnmarge bei den Anbietern aus der etablierten Industrie noch stärker unter Druck. Im schlimmsten Fall brechen ihnen die traditionellen Absatzmärkte sogar komplett weg.²⁴⁶ So ist beispielsweise das angestammte Geschäft der Zeitungsverleger durch die zunehmende Verbreitung des Internets und den darin verfügbaren kostenlosen und laufend aktualisierten Nachrichten massiv unter Druck geraten.

(5) Rivalität unter den bestehenden Unternehmen

Rivalität unter den bestehenden Anbietern äußert sich in Form von Preiswettbewerb, der Einführung neuer Produkte oder verstärkten

²⁴⁴ Vgl. Porter (2008), S. 59ff.

²⁴⁵ Vgl. ebd., S. 39ff.

²⁴⁶ Vgl. ebd., S. 58f.

Werbeaktivitäten. Der Umfang der Rivalität ergibt sich aus dem Zusammenwirken einer Reihe von strukturellen Faktoren, wie

- der Anzahl und Struktur der Wettbewerber,
- der Stärke des Branchenwachstums,
- der Höhe der Fixkosten im Verhältnis zur hinzugefügten Wertschöpfung,
- dem Differenzierungsgrad der Produkte sowie
- der Höhe der Marktaustrittsbarrieren.

Nach Porter beeinflusst die branchenspezifische Ausprägung der vorgenannten fünf Wettbewerbskräfte die Preise, Kosten und notwendigen Investitionen der Unternehmen und dadurch die Rentabilität und Attraktivität der jeweiligen Branche. Die theoretisch maximale Wettbewerbsintensität wird erreicht bei vollkommener Konkurrenz, fehlenden Markteintrittsbarrieren, fehlender Marktmacht der vorhandenen Unternehmen gegenüber Lieferanten und Kunden sowie ungezügelter Rivalität.²⁴⁷

Die moderne Industrieökonomie hat nicht nur hohe Beachtung gefunden, sondern war auch seit jeher Gegenstand permanenter Kritik. Angreifbar erscheint sie vor allem aufgrund ungenügender theoretischer Fundierung, der fehlenden Möglichkeit Branchen eindeutig abzugrenzen sowie angesichts des statischen Charakters des Modells der fünf Wettbewerbskräfte, der den zunehmend dynamischeren Branchenentwicklungen nicht mehr gerecht wird. Defizite des Porterschen Konzeptes werden auch im Vergleich zu der logischen und mathematischen Robustheit der Spieltheorie sowie, hinsichtlich der fehlenden Betrachtung besonderer Unternehmensressourcen, im Vergleich zum ressourcenbasierten Ansatz ausgemacht.²⁴⁸

²⁴⁷ Vgl. Porter (2008), S. 36ff., zu den strukturellen Faktoren von Rivalität auch Dillerup/Stoi (2013), S. 233ff.

²⁴⁸ Vgl. Dillerup/Stoi (2013), S. 237f.; Welge/Al-Laham (2008), S. 309; Grant/Nippa (2006), S. 141f.

Ein weiterer gravierender Einwand gegen die Allgemeingültigkeit des Modells der fünf Wettbewerbskräfte ergibt sich aus einer Reihe von Studien, die den Anteil der Branchenstruktur bei der Erklärung von Rentabilitätsunterschieden von Unternehmen untersucht haben. Zwar weichen die Ergebnisse der einzelnen Studien signifikant voneinander ab, es wurde jedoch in *keinem* Fall ein Brancheneinfluss von mehr als 20 Prozent auf die Unternehmensrentabilität festgestellt.²⁴⁹

Zum Abschluss dieses Abschnittes soll noch bewertet werden, ob die Verwendung von Aussagen der Industrieökonomie im Rahmen der Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen BPO-Entscheidungsmodells zielführend erscheint. Gemäß den oben definierten Selektionskriterien für hierfür geeignete Theorien wäre dies der Fall, wenn aus dem Konzept der Industrieökonomie heuristische Beiträge zu den Fragen, warum es Unternehmen gibt und was ihre Größe und ihren Kompetenzbereich bestimmt, gewonnen werden könnten. Da der Fokus dieses Ansatzes, auch in Hinblick auf die moderne Industrieökonomie, jedoch auf der Bewertung der Attraktivität von ganzen Branchen liegt, ist dies nicht zu erwarten. Entsprechend sollen die Aussagen der Industrieökonomie bei der Entwicklung eines BPO- Entscheidungsmodells keine Berücksichtigung finden.

3.2.4 Spieltheorie

Im letzten Abschnitt ist ausgeführt worden, dass die sogenannte *moderne Industrieökonomie* Verhaltensmöglichkeiten einzelner Unternehmen in Abhängigkeit der Struktur und Entwicklung ihrer Branchen untersucht. Ein alternatives Konzept zur Darstellung und Bewertung von Verhaltensmöglichkeiten stellt die *Spieltheorie* dar. Dieser Ansatz hat sowohl in der modernen

²⁴⁹ Vgl. Hawawini et al. (2003), S. 11; McGahan/Porter (1997), S. 25; Rumelt (1991), S. 178; Schmalensee (1985), S. 348.

Wirtschaftstheorie als auch in den Sozialwissenschaften großes Interesse erfahren.²⁵⁰

Gegenstand der Spieltheorie war ursprünglich die mathematische Analyse von Gesellschaftsspielen wie Schach oder Poker. Zu ihren theoretisch-wissenschaftlichen Anfängen zählt Ernst Zermelos Beitrag *Über eine Anwendung der Mengenlehre auf die Theorie des Schachspiels* aus dem Jahre 1913. Rund 30 Jahre später wurde der spieltheoretische Ansatz von John von Neumann und Oskar Morgenstern um ökonomische und soziologische Fragestellungen erweitert, indem sie Zermelos Beitrag in ihrer vielbeachteten Veröffentlichung *Theory of Games and Economic Behavior* (1944) aufgriffen und mathematische Lösungsansätze mit ökonomischen und soziologischen Problemstellungen verbanden. Dabei propagierten sie nicht weniger als die Ablösung des neoklassischen Maximierungsparadigmas durch eine spieltheoretische Fundierung von Interaktionen.²⁵¹

Vergleichbar mit anderen heute einflussreichen Werken, man denke etwa an die grundlegenden Publikationen von Coase (1937) oder Penrose (1959), vergingen auch nach der Veröffentlichung von *Theory of Games and Economic Behavior* viele Jahre, bis die wesentlichen Ideen dieser Theorie in die allgemein akzeptierte Wirtschaftslehre eingingen. Erst um 1960 begann die Spieltheorie in die Wirtschaftswissenschaft, aber auch in andere wissenschaftliche Disziplinen wie Politik oder Soziologie, vorzudringen. Zuvor hatte John F. Nash (1950) mit seiner Gleichgewichtslösung für nicht-kooperative n-Personen-Spiele eine radikale Abkehr von der in *Theory of Games and Economic Behavior* verfolgten Theorie der (kooperativen) n-Personen-Spiele gewagt und damit die moderne Spieltheorie entscheidend geprägt.

²⁵⁰ Vgl. Dillerup/Stoi (2013), S. 15; Gröske (2001), S. 5f.; Morgenstern (1968), S. 159ff.

²⁵¹ Vgl. Diekmann (2009), S. 16ff.; Knack (2006), S. 35 und dort angegebene Quellen; (2001), S. 5ff. und dort angegebene Quellen; Schwödiauer (2001), S. 51ff.

Heute findet die Spieltheorie in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie den Sozial- und Rechtswissenschaften, der Biologie oder der Informatik breite Anwendung. Die hohe aktuelle Bedeutung dieses Konzeptes spiegelt sich auch in den fünf Nobelpreisen wider, die seit 1994 für Forschungen zur Spieltheorie vergeben worden sind.²⁵²

Gegenstand der Spieltheorie ist die Analyse von strategischen Entscheidungssituationen, d. h. von Situationen, in denen:

- (1) das Ergebnis von den Entscheidungen mehrerer Entscheidungsträger abhängt, so dass ein einzelner das Ergebnis nicht unabhängig von der Wahl der anderen bestimmen kann,
- (2) jeder Entscheidungsträger sich dieser Interdependenz bewusst ist,
- (3) jeder Entscheidungsträger davon ausgeht, dass alle anderen sich ebenfalls der Interdependenz bewusst sind,
- (4) jeder bei seinen Entscheidungen die Punkte (1) – (3) berücksichtigt.

Aufgrund dieser Voraussetzungen kommt es bei strategischen Entscheidungssituationen regelmäßig zu Interessenskonflikten und/oder Koordinationsproblemen. Diese können im Rahmen der Spieltheorie als Spielsituationen beschrieben werden, bei der jeder Spieler strategische Entscheidungen unter Berücksichtigung gewisser Regeln trifft.²⁵³

Die Spieltheorie geht von einigen zentralen Annahmen aus. Neben der bereits aufgeführten gegenseitigen Interdependenz der Entscheidungsträger ist zunächst die Annahme strategischer Unsicherheit zum Zeitpunkt der Entscheidung zu nennen.²⁵⁴ Einige Autoren zählen rationales Verhalten ebenfalls zu den

²⁵² Vgl. Diekmann (2009), S. 16ff.; Schwödiauer (2001), S. 51ff.

²⁵³ Vgl. Holler/Illing (2006), S.1.

²⁵⁴ Vgl. Royer (2000), S. 101.

konstituierenden Annahmen der Spieltheorie,²⁵⁵ Morgenstern (1968) legt jedoch Wert auf die Feststellung, dass „die Spieltheorie [...] nicht von der **Annahme rationalen Verhaltens aus[geht], sondern [...] vielmehr ein solches Verhalten erklären [und] diesem Begriff eine exakte mathematische Bedeutung geben [will].“²⁵⁶ Nach Morgenstern unterstellt die Spieltheorie, dass jedes Individuum seinen größtmöglichen Vorteil sucht und jeden Weg zu gehen bereit ist, von dem es glaubt, dass er zum Erfolg führt.²⁵⁷**

Es werden zwei Ausprägungen der Spieltheorie unterschieden, die sich in der Bewertung geschlossener Verträge unterscheiden. Die (1) *kooperative* Spieltheorie geht davon aus, dass geschlossene Verträge gültig und einklagbar sind. In der (2) *nicht-kooperativen* Spieltheorie ist eine Institution zum Einklagen von Ansprüchen (z. B. ein Gericht oder ein Schiedsgericht) nicht gegeben. Die juristische Durchsetzung von Absprachen oder Vereinbarungen ist entsprechend unmöglich.²⁵⁸

Die Spieltheorie kann als formale Grundlage ökonomischer Modellbildung bezeichnet werden. Sie bietet die Möglichkeit, unterschiedliche strategische Entscheidungssituationen des Wirtschaftslebens als Spiel zu interpretieren und entsprechend darzustellen. Klassische Anwendungsfelder der Spieltheorie im Bereich der Ökonomie sind Kartelle, die Übernutzung von Ressourcen, Finanzmärkte und Auktionsverfahren. Einen weiteren Forschungsschwerpunkt stellt die Analyse von Konflikten zwischen Entscheidungsträgern dar. Im Rahmen der kooperativen Spieltheorie werden auch Probleme der Verhandlung und der Koalitionsbildung untersucht.²⁵⁹

²⁵⁵ Vgl. Knack (2006), S. 36 und dort angegebene Quellen.

²⁵⁶ Morgenstern (1968), S. 147. Hervorhebungen im Original.

²⁵⁷ Vgl. ebd.

²⁵⁸ Vgl. Diekmann (2009), S. 15f., Royer (2000), S. 101.

²⁵⁹ Vgl. Diekmann (2009), S. 15f.; Knack (2006), S. 36 und dort angegebene Quellen.

Die Spieltheorie bietet ein abstraktes, formales Instrumentarium, das bei der Analyse strategischer Entscheidungssituationen verwendet werden kann. Sie verhilft dazu, Interaktionsstrukturen zu analysieren und Bedingungen für die Geltung von Hypothesen herauszuarbeiten. Insofern ist die Spieltheorie ein wichtiges Instrument der Theorieentwicklung und wird von vielen Ökonomen heute als die formale Sprache der ökonomischen Theorie betrachtet.²⁶⁰ Hervorzuheben ist ihr breites Spektrum an Anwendungsmöglichkeiten, sowohl bei volks- als auch bei betriebswirtschaftlichen Fragestellungen.

Als unrealistisch wird von einigen Autoren die Annahme weitreichender Rationalität in der Spieltheorie kritisiert.²⁶¹ Wie oben jedoch dargestellt, gibt es unterschiedliche Meinungen darüber, ob die Spieltheorie rationales Verhalten unterstellt oder ein solches Verhalten nur mathematisch exakt erklären möchte.

Wie in diesem Abschnitt dargestellt, kann die Spieltheorie zur Analyse von Interessenskonflikten oder Koordinationsproblemen zwischen mehreren Spielern genutzt werden. Ihre Verwendung bietet sich also an, um Konfliktsituationen und Entscheidungsmöglichkeiten abzubilden, beispielsweise bei Verhandlungen über einen Business Process Outsourcing-Vertrag. Sie liefert jedoch keine erhellenden Beiträge zu den Fragen, warum es Unternehmen gibt und was ihre Größe und ihren Kompetenzbereich bestimmt. Zur Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen Modells zur Bewertung von Unternehmensprozessen hinsichtlich ihrer Auslagerungseignung scheint sie deshalb wenig geeignet und soll entsprechend nachfolgend nicht weiter berücksichtigt werden.

²⁶⁰ Vgl. Diekmann (2009), S. 11; Holler/Illing (2006), S.1.

²⁶¹ Vgl. Dillerup/Stoi (2013), S. 15.

3.2.5 Ressourcenbasierter Ansatz

Der ressourcenbasierte Ansatz (*Resource-based View*, RBV) beschäftigt sich mit der Erklärung und Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen. Sein Forschungsziel ist somit vergleichbar zu dem der oben dargestellten Industrieökonomie. Inhaltlich hat der Resource-based View allerdings deutlich andere Schwerpunkte und setzt dabei an einem der zentralen Kritikpunkte an der Industrieökonomie an: der fehlenden Berücksichtigung unternehmensinterner Faktoren.²⁶²

Die Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes gehen davon aus, dass es vor allem individuelle Wettbewerbsvorteile sind, die den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens ermöglichen. Um diese Wettbewerbsvorteile erklären zu können, betrachtet der ressourcenbasierte Ansatz einzigartige Ressourcen und Ressourcenkombinationen von Unternehmen.²⁶³ Als Ziel unternehmerischen Handelns sehen die Vertreter des RBV eine *dauerhaft fließende Rente*. Deren Höhe dient ihrer Meinung nach als Messgröße für den Erfolg eines Unternehmens.²⁶⁴

Unter dem Begriff *Rente* kann der Teil einer Rückzahlung verstanden werden, welcher oberhalb der *Opportunitätskosten* eines Ressourceneigners liegt.²⁶⁵ Opportunitätskosten bilden nach Friedl et al. (2014) „[...] die durch die Wahl einer *Entscheidungsalternative entgangenen Erfolge der besten verdrängten Alternative ab*.“²⁶⁶ Den vorstehenden Definitionen folgend kann ein Unternehmen nach den Prämissen des ressourcenbasierten Ansatzes als umso erfolgreicher eingeschätzt werden, je höher die aus der besten Nutzungsalternative von Unternehmensressourcen erzielten Rückzahlungen im Vergleich zu den zu

²⁶² Vgl. Wolf (2011), S. 570; Macharzina/Wolf (2010), S. 64ff.; Börner (2000), S. 689.

²⁶³ Vgl. ebd.

²⁶⁴ Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 65.

²⁶⁵ Vgl. Tollison (1982), S. 575.

²⁶⁶ Friedl et al. (2014), S. 60.

erwartenden Rückzahlungen bei Verwendung dieser Ressourcen für ihre zweitbeste Nutzungsalternative ausfallen.

Seitdem er Mitte der 1990er Jahre ins Zentrum der wissenschaftlichen Diskussion gerückt ist, erfreut sich der ressourcenbasierte Ansatz ungebrochener und anscheinend sogar zunehmender Popularität.²⁶⁷ Er kann damit, trotz einiger früherer Vorläuferarbeiten, als Antwort auf die moderne Industrieökonomie gelten, die in den 1980er Jahren zu den einflussreichsten Management-Theorien zählte. Zu den ersten Vorläuferarbeiten des ressourcenbasierten Ansatzes werden Selznick (1957) und Penrose (1959) gezählt, die in ihren Publikationen den Einfluss von Ressourcen auf die individuellen Wettbewerbsvorteile von Unternehmen diskutieren.²⁶⁸

Als Abschluss der Konstituierungsphase des ressourcenbasierten Ansatzes wird der 1984 von Wernerfelt veröffentlichte Artikel *A Resource-based View of the Firm* bewertet. Wernerfelt gilt auch als Namensgeber des ressourcenbasierten Ansatzes.²⁶⁹ Als weitere wichtige aktive Vertreter des RBV sind vor allem Barney (1986) und Peteraf (1993) zu nennen.²⁷⁰

Der Resource-based View unterstellt, dass Unternehmen individuelle, nachhaltige Wettbewerbsvoraussetzungen haben. Entscheidend für die konkrete Ausgestaltung dieser Wettbewerbsvoraussetzungen sowie für die unternehmensindividuellen Möglichkeiten zur Entwicklung langfristiger

²⁶⁷ Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 64; Crook et al. (2008), S. 1141.

²⁶⁸ Vgl. Knack (2006), S. 18 und dort angegebene Quelle.

²⁶⁹ Vgl. Freiling (2000), S. 24.

²⁷⁰ Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 841f. Neben Wernerfeldt, Barney und Peteraf zählt Wolf (2011), S. 565 verschiedene weitere Autoren zu Hauptvertretern des RBV, so u. a. Collis, Grant und Freiling.

Wettbewerbsvorteile sind die unternehmenseigenen Ressourcen.²⁷¹ Für diese gelten die zwei konzeptionellen Grundannahmen des RBV:

- strategische Ressourcen sind zwischen einzelnen Firmen heterogen verteilt,
- strategische Ressourcen sind zwischen Firmen nur eingeschränkt mobil.²⁷²

Der Begriff *Ressource* wird von führenden Vertretern des RBV unterschiedlich definiert,²⁷³ wie nachfolgend dargestellt werden soll:

Penrose beschreibt Ressourcen als nutzungsunabhängiges Bündel potentieller Funktionen und Aktivitäten.²⁷⁴

Nach Wernerfelt ist eine Ressource „[...] *anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm.*“²⁷⁵ [...] jede denkbare Stärke oder Schwäche einer gegebenen Firma.] Als Beispiele für Ressourcen nennt Wernerfelt u. a. gut eingeführte Markennamen, technologisches Wissen, qualifiziertes Personal, etablierte Handelskontakte und effiziente Prozesse.²⁷⁶

Barney verwendet zwei Beschreibungen, um Unternehmensressourcen zu definieren: (1) „[...] *firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness.*“²⁷⁷ [Unternehmensressourcen beinhalten alle Vermögensgegenstände, Fähigkeiten, organisatorischen Prozesse, Unternehmensmerkmale, Informationen, Wissen, usw., die von einem

²⁷¹ Vgl. z. B. Macharzina/Wolf (2010), S. 65; Bamberger/Wrona (1996), S. 130ff.; Barney (1991), S. 99ff.; Dierickx/Cool (1989), S. 1504.

²⁷² Vgl. z. B. Peteraf (1993), S. 179; Barney (1991), S. 101.

²⁷³ Vgl. Kutschker (1999), S. 54ff.; Hermann (1996), S.100.

²⁷⁴ Vgl. Penrose (1995), S. 25.

²⁷⁵ Wernerfelt (1984), S. 172.

²⁷⁶ Vgl. ebd.

²⁷⁷ Vgl. Barney (1991), S. 101 und dort angegebene Quellen.

Unternehmen kontrolliert werden und dieses Unternehmen dazu befähigen, Strategien, die seine Effizienz und Effektivität verbessern, zu konzipieren und zu implementieren.] und ähnlich (2) „[...] *firm resources are strengths that firms can use to conceive of and implement their strategies.*“²⁷⁸ [Unternehmensressourcen sind Stärken, die Unternehmen nutzen können, um Strategien zu konzipieren und zu implementieren.] Ferner unterteilt Barney Unternehmensressourcen in die drei Kategorien:

- physisches Kapital (*physical capital resources*),
- Humankapital (*human capital resources*),
- Organisationskapital (*organizational capital resources*).

Zum *physischen Kapital* eines Unternehmens zählt Barney Fabriken und Anlagen, die geographische Lage sowie den Zugang zu Rohstoffen. Qualifizierung, Erfahrung und Urteilsvermögen der einzelnen Mitarbeiter ordnet er dem *Humankapital* zu. Unter der Kategorie *Organisationskapital* subsumiert Barney Berichtswesen, Planungsprozesse, Controlling sowie die informellen Beziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens.²⁷⁹

Neben den von Penrose, Barney und Wernerfelt verwendeten Definitionen und Kategorisierungen hat es in der Literatur noch diverse andere Versuche gegeben, den Begriff der Ressource zu bestimmen.²⁸⁰ Weite Verbreitung hat die Unterscheidung von Ressourcen in materielle (*tangible*) und immaterielle (*intangible*) Vermögensgegenstände gefunden, eine Klassifizierung, die nach Meinung einzelner Autoren ursprünglich auf Penroses *Theory of the Growth of the Firm* zurück geht.²⁸¹

²⁷⁸ Vgl. Barney (1991), S. 101 und dort angegebene Quellen.

²⁷⁹ Vgl. ebd.

²⁸⁰ Vgl. Kutschker (1999), S. 54ff.; Bamberger/Wrona (1996), S. 133ff.

²⁸¹ Vgl. Berg (2004), S. 31.

Materielle Ressourcen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie physisch existieren und eingesetzt werden sowie in der Regel käuflich erwerb- und handelbar sind. In diese Kategorie fallen beispielsweise technische Werksausrüstungen, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Halbzeuge und Fertigerzeugnisse, Grund und Boden sowie Fabriken.²⁸² Bedingt durch ihre physische Existenz und käufliche Erwerbbarkeit sind materielle Ressourcen relativ leicht kopierbar. Von ihnen ist deshalb kein langfristiger Wettbewerbsvorteil zu erwarten.²⁸³

Immaterielle Ressourcen hingegen sind tief in einem Unternehmen verwurzelt. Sie können häufig nur durch dieses effizient verwertet werden und sind einer externen Beschaffung oder Vermarktung nicht oder nur unter großen Wertverlusten zugänglich. Darüber hinaus gelten sie als schwer identifizierbar und kaum imitierbar. Im Gegensatz zu materiellen Ressourcen nutzen sich immaterielle Ressourcen bei Gebrauch nicht ab, sondern können sich im Zuge ihrer Verwendung oder Kombination mit anderen Ressourcen sogar anreichern. Werden sie hingegen nicht verwendet, gehen sie mit der Zeit verloren. Beispiele für immaterielle Ressourcen sind problemspezifisches Wissen, Lernfähigkeit und Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter; aber auch informelle und soziale Netzwerke innerhalb und außerhalb eines Unternehmens.²⁸⁴

Vergleicht man jedoch die vereinzelt auf Penrose zurück geführte Unterteilung in *tangible* und *intangible resources*²⁸⁵ mit den ursprünglich von ihr verwendeten Kategorien, fällt zunächst die unterschiedliche Namensgebung auf. In *Theory of the Growth of the Firm* unterteilt Penrose (1959) Unternehmensressourcen in *physical resources* und *human resources*.²⁸⁶ Während die Bezeichnung *physical*

²⁸² Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 66f.; Berg (2004), S. 31; Penrose (1995), S. 24.

²⁸³ Vgl. Ilten (2010), S. 14; Macharzina/Wolf (2010), S. 67.

²⁸⁴ Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 67; Holtbrügge/Welge (2009), S. 85; Fried (2005), S. 144 und dort angegebene Quellen; Bamberger/Wrona (1996), S. 133f.; Conner (1991), S. 137 und dort angegebene Quellen; Lippmann/Rumelt (1982), S.418ff.

²⁸⁵ Vgl. Berg (2004), S. 31.

²⁸⁶ Vgl. Penrose (1995), S. 24f.

resources als inhaltlich deckungsgleich mit dem Begriff der materiellen Vermögensgegenstände angesehen werden kann, gibt es zwischen den *human resources*, nach Penrose umfasst dieser Begriff qualifizierte und ungelernete Arbeiter, administrative und technische Mitarbeiter sowie Manager²⁸⁷, und der Definition von immateriellen Ressourcen lediglich partielle Überschneidungen. Insofern ist die Unterscheidung nach materiellen und immateriellen Ressourcen umfassender und anders abgegrenzt, als die ursprünglich von Penrose vorgenommene Unterteilung.

Zu den wesentlichen Aussagen des ressourcenbasierten Ansatzes gehört, dass nur ausgewählte Ressourcen dazu geeignet sind, Wettbewerbsvorteile zu generieren. Basierend auf den oben dargestellten konzeptionellen Grundannahmen, wonach strategische Ressourcen heterogen verteilt und zwischen Firmen nur eingeschränkt mobil sind, hat Barney (1991) vier Kriterien formuliert, die Ressourcen erfüllen müssen, um für die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen in Frage zu kommen:

- (1) Ressourcen müssen wertvoll sein, d. h. sie müssen dazu geeignet sein, Chancen im Unternehmensumfeld zu nutzen oder Bedrohungen zu neutralisieren (*werthaltig*),
- (2) Ressourcen müssen unter bestehenden und potentiellen Wettbewerbern knapp bzw. selten sein (*knapp*),
- (3) Ressourcen dürfen nicht bzw. nur eingeschränkt imitierbar sein (*schwer imitierbar*) und
- (4) es darf keinen strategisch gleichwertigen Ersatz für diese Ressource geben, der wertvoll aber weder knapp noch eingeschränkt imitierbar ist (*nicht substituierbar*).²⁸⁸

²⁸⁷ Vgl. Penrose (1995), S. 24f.

²⁸⁸ Vgl. Barney (1991), S. 105f.; u. a. zitiert in Kutschker/Schmid (2011), S. 842; Lacity/Willcocks (2009), S. 7.

Nicht alle Autoren teilen Barneys Ansicht. So merkt etwa Bresser (1999) hinsichtlich Punkt (3) an, dass im aktuellen Wettbewerbsumfeld Schutz vor Substitution weit wichtiger sei als Schutz vor Imitation.²⁸⁹

Wolf (2011) hat sieben Merkmale zur Identifizierung geeigneter Ressourcen herausgearbeitet. Neben den bereits von Barney genannten Punkten werthaltig, knapp und schwer imitierbar sowie der schon bei den konzeptionellen Grundannahmen des RBV aufgeführten Immobilität von strategischen Ressourcen, führt Wolf zusätzlich die Aspekte strategische Relevanz, Nachhaltigkeit und Mehrfachverwendbarkeit auf.

Die *strategische Relevanz* von Ressourcen ist gegeben, wenn diese fundamental bedeutend für die Entwicklung der Unternehmensstrategie sind. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn mit ihrer Hilfe das eigene Unternehmen vom Wettbewerb abgegrenzt werden kann. Als *nachhaltig* gelten Ressourcen, wenn sie einen dauerhaften Schutz gegenüber Mitbewerbern bieten.²⁹⁰

Der Aspekt der *Mehrfachverwendbarkeit* wird insbesondere im Kernkompetenzkonzept betont. Dieses von Prahalad und Hamel (1990) geprägte Modell lässt sich als spezielle Ausformulierung des RBV interpretieren und stellt auf distinktive Kompetenzen von Unternehmen ab, die als einzigartige Ressourcenbündel definiert sind. Ein Beispiel für Kernkompetenz ist die kollektive Lernfähigkeit einer Organisation hinsichtlich der Zusammenführung von Produktionserfahrung und technologischen Innovationen. Ein anderes Exempel ist die enge Kommunikation und Verzahnung von Mitarbeitern, auch über interne Grenzen im Unternehmen, wie z. B. Geschäftsfelder, hinweg. Ressourcenbündel

²⁸⁹ Vgl. Bresser (1999), S. 7. Bresser zeigt auf, wie bspw. die Entwicklung des Internets traditionelle Geschäftsmodelle in Frage stellt.

²⁹⁰ Vgl. Wolf (2011), S. 573.

dieser Art ermöglichen einem Unternehmen Innovationen in unterschiedlichen Feldern und damit den Zugang zu einem breiten Spektrum an Märkten.²⁹¹

Eine aktuelle Entwicklung innerhalb des ressourcenbasierten Ansatzes stellt das von Teece et al. (1997) begründete Konzept der dynamischen Kompetenzen dar.²⁹² Dynamische Kompetenzen sollen Unternehmen in die Lage versetzen, sich auch bei stark ändernden Umweltbedingungen Wettbewerbsvorteile auf- und ausbauen zu können. Dabei bestimmt das Ausmaß der in einem Unternehmen vorhandenen dynamischen Fähigkeiten, wie erfolgreich sich dieses durch Aufbau, Integration und Neukonfigurierung interner und externer Kompetenzen an dynamische Umweltbedingungen anpassen kann.²⁹³

Der ressourcenbasierte Ansatz hat starken Anteil daran, dass die unternehmensinternen Faktoren bei der Erklärung von Wettbewerbsvorteilen stärker ins Zentrum des Erkenntnisinteresses gerückt sind. Mit seiner alternativen Perspektive bietet er Erklärungsansätze für aktuelle Probleme der Unternehmensführung, die von den klassischen Managementtheorien nur sehr bedingt erklärt werden, beispielsweise die Bestimmung eines angemessenen Diversifikationsgrades oder den Umgang mit Outsourcing-Entscheidungen.

Es gibt jedoch auch eine Reihe von z. T. schwerwiegenden Kritikpunkten an diesem Konzept. So bleibt der Resource-based View begrifflich vielfach diffus. Dies gilt selbst in Hinblick auf einige seiner Kernbegriffe, wie das Fehlen einer einheitlichen Definition des Terminus Ressource zeigt. Auch betreffend die empirische Verifizierung seiner Grundaussagen besteht Nachholbedarf.²⁹⁴ Ein weiterer kritischer Aspekt bezüglich des RBV sind Probleme hinsichtlich seiner Operationalisierbarkeit. So konnte bisher noch nicht aufgezeigt werden, wie

²⁹¹ Vgl. Wolf (2011), S. 576; Welge/Al-Laham (2008), S. 384ff.; Prahalad/Hamel (1990), S. 82.

²⁹² Vgl. Teece et al. (1997), S. 509ff.

²⁹³ Vgl. Wolf (2011), S. 580; Macharzina/Wolf (2010), S. 68.

²⁹⁴ Vgl. Newbert (2007), S. 134ff.

wertvolle Ressourcen geschaffen und geschützt werden können. Darüber hinaus gibt es geteilte Meinungen hinsichtlich des hierarchischen Bezugspunktes des ressourcenbasierten Ansatzes. Während einige Autoren das Geschäftsfeld als relevanten Bezugsgegenstand definieren, gehen andere von der Unternehmensebene als dem geeigneten Betrachtungsobjekt aus.²⁹⁵

Um die Zweckmäßigkeit der Verwendung von Elementen des RBV im Rahmen eines theoretisch-konzeptionellen BPO-Entscheidungsmodells zu prüfen, soll der Beitrag des ressourcenbasierten Ansatzes zur Erkenntnisgewinnung hinsichtlich des Existenzgrundes von Unternehmen und der Determinanten ihrer Größe und ihres Kompetenzbereiches betrachtet werden.

Im Rahmen des ressourcenbasierten Ansatzes wird nicht explizit der Frage nachgegangen, warum es Unternehmen gibt. Aufgrund ihres Forschungsgegenstandes eignet sich diese Theorie dennoch, hierzu einen Erklärungsansatz zu liefern. So könnte eine auf den Annahmen des RBV basierende Erklärung sein, dass es Unternehmen gibt, weil diese über individuell ausgeprägte Wettbewerbsvorteile verfügen, die es ihnen ermöglichen, ausgewählte Leistungen selber kostengünstiger und/oder in besserer Qualität zu erbringen, als sie diese über den Markt beziehen könnten.

Hinsichtlich des Kompetenzbereiches und der damit in Zusammenhang stehenden Größe eines Unternehmens lässt sich ebenfalls ein möglicher heuristischer Beitrag des RBV annehmen. So kann aus dem Konzept des ressourcenbasierten Ansatzes deduziert werden, dass der individuelle Kompetenzbereich eines Unternehmens von seinen potentiell Wettbewerbsvorteile generierenden Ressourcen bzw. Ressourcenkombinationen bestimmt wird.

²⁹⁵ Vgl. Wolf (2011), S. 597; Macharzina/Wolf (2010), S. 68f.; Freiling (2000), S. 25; Rasche/Wolfrum (1994), S. 510ff.

Aufgrund des zu erwartenden heuristischen Beitrags von Erklärungsansätzen des ressourcenbasierten Ansatzes sollen im Rahmen der nachfolgenden Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells wesentliche Annahmen dieses Konzeptes verwendet werden.

3.2.6 Kompetenzansatz

Beim Kompetenzansatz, auch *Competence-based View* (CBV) genannt, handelt es sich um eine in den 1990ern aufgekommene und damit vergleichsweise junge Forschungsrichtung, die aber bereits einen hohen Akzeptanzgrad im Bereich des strategischen Managements erreicht hat.²⁹⁶ Zu den Vorläuferarbeiten des Competence-based View können Connor (1991) sowie die bereits im vorherigen Abschnitt vorgestellten Modelle der Kernkompetenzen von Prahalad/Hamel (1990) und der dynamischen Kompetenzen nach Teece et al. (1997) gezählt werden.²⁹⁷ Die beiden letztgenannten Arbeiten werden teilweise als aktuelle Strömungen innerhalb des ressourcenbasierten Ansatzes gewertet, von einigen Autoren allerdings bereits als Überleitung vom Resource-based View zum Kompetenzansatz eingestuft.²⁹⁸ Zu den bekanntesten Forschern auf dem Gebiet des Competence-based View zählen Sanchez und Heene sowie im deutschsprachigen Raum Freiling.²⁹⁹

Die Grenzen zwischen dem ressourcenbasierten Ansatz und dem Kompetenzansatz verlaufen fließend, was sicherlich auch darauf zurückzuführen ist, dass der Resource-based View entwicklungsgeschichtlich kein geschlossenes, homogenes Konzept darstellt. Vielmehr handelt es sich bei diesem Ansatz um

²⁹⁶ Vgl. Freiling (2004), S. 5; Sanchez/Heene (1997), S. 305.

²⁹⁷ Vgl. Freiling et al. (2006), S. 41.

²⁹⁸ Vgl. Moldaschl (2006), S. 5; Moldaschl/Fischer (2004), S. 124.

²⁹⁹ Vgl. z. B. Freiling et al. (2006), S. 37ff.; Freiling (2004), S. 5ff.; Sanchez/Heene (1997), S. 303ff.; Sanchez et al. (1996), S. 1ff.

eine Ansammlung individueller Beiträge mit unterschiedlichen Schwerpunkten.³⁰⁰ Schulze (1994) unterscheidet zwei Denkschulen des RBV: (1) die strukturelle Denkschule (*Structural School*) und (2) die prozessuale Denkschule (*Process School*). Beide Schulen haben zwar gemeinsame Grundüberlegungen, allerdings sind ihre weitergehenden Annahmen widersprüchlich, so dass die Entwicklung einer übergreifenden, einheitlichen ressourcenbasierten Theorie quasi ausgeschlossen werden kann.³⁰¹

Die strukturelle Denkschule beschäftigt sich mit der Fragestellung, wie potentiell rentengenerierende Ressourcen *identifiziert* und zum Aufbau von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen verwendet werden können. Die prozessuale Denkschule hingegen konzentriert sich auf das Problem, rentengenerierende Ressourcen zu *entwickeln*.³⁰² Dieser Schule folgend, führt nicht das bloße Verfügen über potentiell rentengenerierende Ressourcen, sondern erst die Fähigkeit, diese Ressourcen zu kombinieren und zu koordinieren, zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.³⁰³ Der ressourcenbasierte Ansatz, wie im letzten Abschnitt vorgestellt, kann somit, trotz der zur prozessualen Denkschule hinführenden Beiträge von Prahalad und Hamel sowie Teece et al., zur strukturellen Denkschule gezählt werden. Der Kompetenzansatz ist hingegen eher der prozessualen Denkschule zuzurechnen.

Während die entwicklungsgeschichtliche Nähe zwischen Resource-based View und Kompetenzansatz unstrittig ist, gibt es verschiedene Meinungen über den Einfluss anderer Theorien auf den Competence-based View. Freiling und Reckenfelderbäumer (2010) sehen den Kompetenzansatz als historisch aus dem ressourcenbasierten Ansatz hervorgegangene Denkrichtung mit zahlreichen Parallelen zur Schneiderschen Lehre der Unternehmerfunktion, der sich jedoch in

³⁰⁰ Vgl. Moldaschl/Fischer (2004), S. 123.

³⁰¹ Vgl. Schulze (1994), S. 129f.

³⁰² Vgl. ebd., S. 127ff.

³⁰³ Vgl. Moldaschl (2006), S. 5; Moldaschl/Fischer (2004), S. 124.

den letzten Jahren zu einem eigenständigen theoretischen Bezugsrahmen entwickelt hat.³⁰⁴

Sanchez und Heene (1997) heben hingegen hervor, dass der CBV verschiedene, bisher fragmentierte, theoretische Ansätze zu einem Gesamtmodell zusammenführt „[...] *a theoretical framework for integrating economic, behavioral, and organizational perspectives within strategy. The cornerstones in [...] competence-based strategic management are dynamic, systemic, cognitive, and holistic concepts of competence, organizations, and their competence-based interactions.*“³⁰⁵ [[...] ein theoretisches Rahmenwerk, um ökonomische, verhaltensorientierte und organisatorische Perspektiven in strategische Betrachtungen zu integrieren. Die Ecksteine kompetenzbasierten strategischen Managements sind dynamische, systemische, kognitive und holistische Konzepte über Kompetenz, Organisation und ihre kompetenzbasierten Interaktionen.] Abbildung 11 auf der nächsten Seite stellt die verschiedenen theoretischen Einflüsse auf den Kompetenzansatz nach Sanchez und Heene dar.

Der Kompetenzansatz kann in unterschiedliche Forschungsströmungen unterteilt werden: neben dem auf *Kompetenzen* basierenden Forschungsansatz gibt es auch eine Strömung, welche die *dynamischen Fähigkeiten* einer Unternehmen in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellt. Zusammenfassend kann man jedoch sagen, dass die Forschung im Rahmen des Kompetenzansatzes die Leistung und Anpassung von Unternehmen betrachtet sowie Leistungsunterschiede zwischen Unternehmen erklärt. Dabei geht sie von einer Ungleichverteilung von Wissen, Wollen und Können zwischen den Wirtschaftssubjekten sowie der Annahme hoher Unsicherheit über die Entwicklung des Unternehmensumfeldes aus.³⁰⁶

³⁰⁴ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 75; ähnlich Freiling (2004), S. 5.

³⁰⁵ Sanchez/Heene (1997), S. 306.

³⁰⁶ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 75; Proff/Haberle (2008), S. 447.

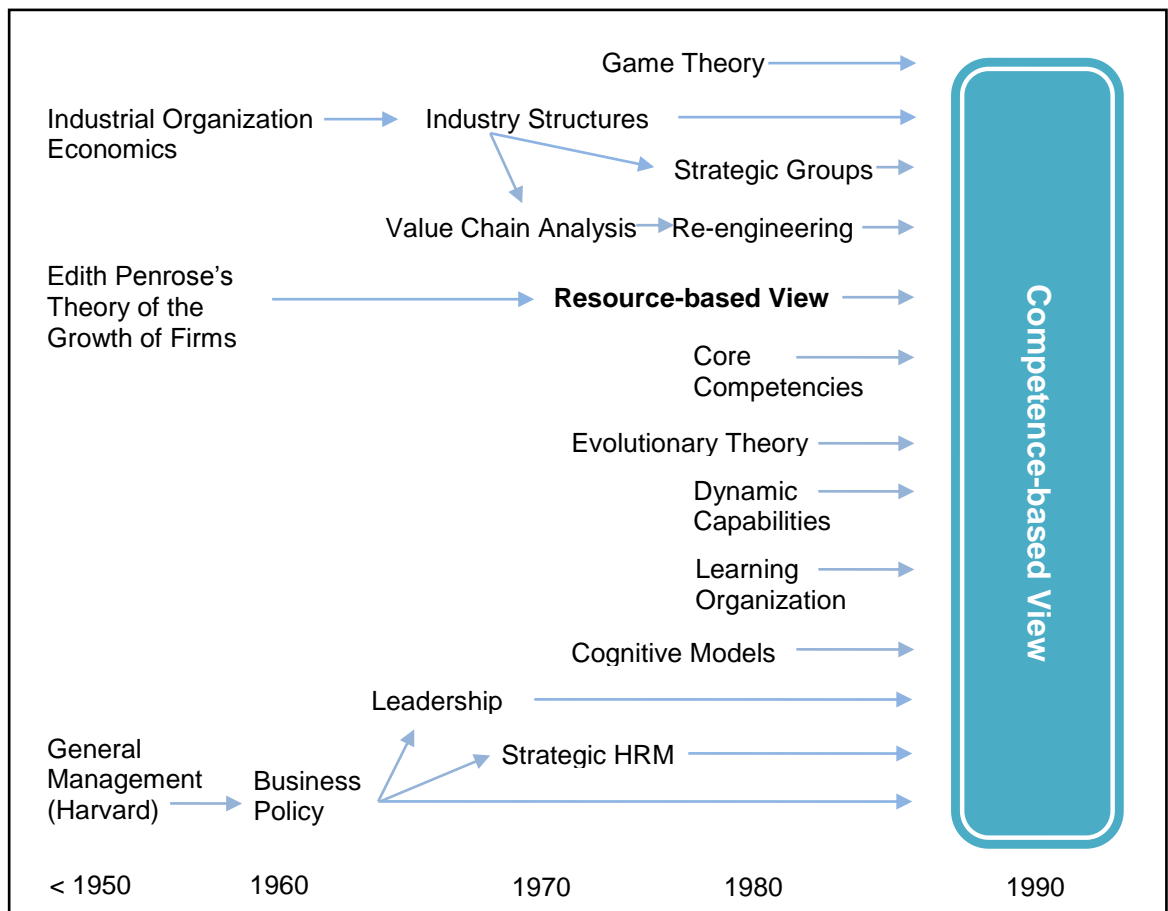


Abbildung 11: Theorien mit Einfluss auf den Kompetenzansatz³⁰⁷

Vergleichbar mit der Definition verschiedener Ressourcenarten durch die Vertreter des RBV, differenziert die kompetenzbasierte Forschung zwischen verschiedenen Potentialarten. Freiling und Reckenfelderbäumer (2010) beispielsweise unterscheiden zwischen Humanpotentialen und Nicht-Humanpotentialen, wobei die letztgenannte Gruppe noch einmal in tangible und intangible Potentiale unterteilt wird.³⁰⁸

Während *tangible Potentiale* und die im Rahmen des ressourcenbasierten Ansatzes vorgestellten *materiellen Ressourcen* als inhaltlich deckungsgleich

³⁰⁷ In Anlehnung an Sanchez/Heene (2004), S. 27; ebd. (1997), S. 305.

³⁰⁸ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 75f.; ähnlich Grant/Nippa (2006), S. 183ff.

angesehen werden können, stellen die *intangiblen Potentiale* und *Humanpotentiale* eine feinere Unterteilung der von Vertretern des RBV proklamierten *immateriellen Ressourcen* dar. Zu den intangiblen Potentialen werden die technologischen Ressourcen sowie die Unternehmensreputation gezählt, zu den Humanpotentialen Bildung, Training und Erfahrung der Mitarbeiter sowie deren Anpassungsfähigkeit, Einsatzwille und Loyalität zum Unternehmen.³⁰⁹

Sind es bei den Vertretern des RBV die immateriellen Ressourcen, die Wettbewerbsunterschiede zwischen den Unternehmen erklären sollen, so fokussiert sich die kompetenzbasierte Forschung diesbezüglich auf die inhaltlich vergleichbaren intangiblen Potentiale und Humanpotentiale.³¹⁰ Eine Begründung für die herausragende Bedeutung dieser beiden Potentialkategorien bei der Erklärung von Wettbewerbsvorteilen bietet Moldaschl (2005). Er unterteilt Potentiale bzw. Ressourcen in die Kategorien: (1) endliche Ressourcen, (2) regenerierbare Ressourcen und (3) generative Ressourcen. Während tangible Potentiale, wie Anlagen oder Materialien, in die Kategorie der (1) endlichen Ressourcen fallen, die bei Verwendung verschleißten oder verbraucht werden, bzw. bestenfalls unter die (2) regenerierbaren Ressourcen fallen, können intangible Potentiale und Humanpotentiale (3) generative Ressourcen sein. Diese nutzen sich durch ihren Einsatz nicht ab, sondern können sich bei häufiger Verwendung sogar noch an Wert steigern. So halten Mitarbeiter, die ihre Kenntnisse regelmäßig einbringen und anwenden, ihren Wissensstand quasi automatisch aktuell. Ähnliches gilt in Bezug auf ihre Fähigkeiten und Kompetenzen, welche durch regelmäßige Anwendung trainiert und verfeinert werden. Moldaschl empfiehlt deshalb als ökonomische Verwendung für generative Ressourcen dieser Art einen expansiven, verschwenderischen Einsatz.³¹¹

³⁰⁹ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 75f.; Grant/Nippa (2006), S. 184.

³¹⁰ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 76.

³¹¹ Vgl. Moldaschl (2005), S. 50ff.

Der klare Gegensatz dieser Empfehlung zu dem ökonomisch gebotenen restriktiven Einsatz endlicher Ressourcen unterstreicht den besonderen Wert der generativen Ressourcen.³¹² In Analogie zum ressourcenbasierten Ansatz kann überdies festgehalten werden, dass intangible Potentiale und Humanpotentiale eines Unternehmens üblicherweise idiosynkratisch sind und somit vom Wettbewerb nur schwer kopiert werden können. Allerdings kann ein Unternehmen die Humanpotentiale seiner Mitarbeiter nur bis zu deren Ausscheiden nutzen.

Als weiterer Beleg für die inhaltliche Nähe von RBV und CBV kann aufgeführt werden, dass die bereits im Rahmen des ressourcenbasierten Ansatzes vorgestellten vier Kriterien zur Bestimmung von potentiell Wettbewerbsvorteile generierenden Ressourcen (werthaltig, knapp, schwer imitierbar, nicht substituierbar) nach Barney (1991)³¹³ auch in der kompetenzbasierten Forschung Anwendung finden.³¹⁴

Bei der offenkundigen inhaltlichen Nähe zwischen ressourcenbasiertem Ansatz und Kompetenzansatz stellt sich die Frage nach der definitorischen Unterscheidung zwischen Ressourcen und Kompetenzen. Moldaschl (2006) merkt hierzu an: „*Wir haben die Texte der RBV und CBV wieder und wieder gelesen, ohne eine konsistente oder wenigstens **einmal** klare Unterscheidung von Ressourcen und Kompetenzen zu finden.*“³¹⁵

Einige Autoren haben jedoch Definitionen für Ressourcen und Kompetenzen entwickelt. Sanchez et al. (1996) formulieren:

- “**Resources are assets that are available and useful in detecting and responding to market opportunities or threats.**”³¹⁶ [Ressourcen stellen das

³¹² Vgl. Moldaschl (2005), S. 51.

³¹³ Vgl. Barney (1991), S. 105f.

³¹⁴ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 79.

³¹⁵ Moldaschl (2006), S. 8. Hervorhebung im Original.

³¹⁶ Sanchez et al. (1996), S. 8. Hervorhebung im Original.

verfügbare und hilfreiche Vermögen dar, Chancen oder Bedrohungen des Marktes zu erkennen und darauf zu reagieren.],

- “**Competence is an ability to sustain the coordinated deployment of assets in a way that helps a firm achieve its goals.**”³¹⁷ [Kompetenz ist die Fähigkeit, Vermögen dauerhaft koordiniert einsetzen zu können, so dass es dem Unternehmen dabei hilft, seine Ziele zu erreichen.].

Zu einer ähnlichen Beschreibung von Kompetenz kommt Moldaschl (2006), der Managementkompetenz dadurch charakterisiert, dass diese durch ihr zielgerichtetes Handeln eine optimale Ressourcennutzung erzielt. Er verweist jedoch auf die relationale Prägung des Ressourcenbegriffs. So könne Managementkompetenz aus Sicht der Muttergesellschaft wiederum als Ressource gesehen werden, die es zu steuern gelte.³¹⁸

Freiling et al. (2006) betonen den Charakter von Ressourcen als Inputgüter, die im Rahmen von unternehmensindividuellen Veredelungsprozessen weiter entwickelt und dadurch unternehmensspezifisch geworden sind. Kompetenzen definieren sie als wiederholbare und daher zielgerichtete Handlungspotentiale einer Organisation, die sowohl Ressourcen disponieren als auch konkrete Produktions- und Vermarktungsprozesse ermöglichen können.³¹⁹ Damit erweitern Freiling et al. die oben vorgestellten Definitionen des Begriffs Kompetenzen um den Aspekt der Möglichkeit einer gezielten marktlichen Verwertung von Unternehmensressourcen, indem diese für die Entwicklung überlegener Lösungsangebote für marktliche Aufgaben verwendet werden.

Das vorstehend ausgeführte Verständnis von Freiling et al. hinsichtlich Kompetenzen wird auch von anderen Vertretern des Competence-based View

³¹⁷ Sanchez et al. (1996), S. 8. Hervorhebung im Original.

³¹⁸ Vgl. Moldaschl (2006), S. 9f.

³¹⁹ Vgl. Freiling et al. (2006), S. 55ff.

geteilt. Nach Stephan et al. (2010) kann in der CBV-Forschung mittlerweile sogar von einem terminologischen Grundkonsens gesprochen werden, wonach die zielgerichtete Steuerung von Ressourcen eine unternehmerische Kompetenz darstellt, die zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen genutzt wird.³²⁰

Dieser Ansicht folgend, leistet der Kompetenzansatz einen heuristischen Beitrag für einen der Hauptkritikpunkte am RBV. Rasche und Wolfrum (1994) haben diesen wie folgt formuliert: *„In jedem Fall genügt die Existenz spezieller einzigartiger Ressourcen bzw. Ressourcenkombinationen nicht, um sich auf Dauer im Wettbewerbsgeschehen erfolgreich zu behaupten. Vielmehr kommt es darauf an, diese Potentiale entsprechend in den verschiedenen Geschäftsfeldern umzusetzen. Zu diesem zentralen Problem leistet der RBV keine neuartigen Beiträge.“*³²¹

Angesichts der in diesem Abschnitt herausgearbeiteten Unterscheidung zwischen Ressourcen und Kompetenzen stellt sich die Frage, wie die sowohl im ressourcenbasierten Ansatz als auch im Rahmen des Kompetenzansatzes verwendeten Kriterien nach Barney zur Bestimmung der Fähigkeit eines Unternehmens, potentiell Wettbewerbsvorteile generieren zu können, im Kontext des CBV interpretiert werden sollten. Im Rahmen des RBV sind diese Kriterien: werthaltig, knapp, schwer imitierbar, nicht substituierbar³²², wie oben dargestellt, eindeutig auf Ressourcen bezogen. Den Annahmen des Kompetenzansatzes folgend, führt jedoch nicht die bloße Verfügbarkeit von Ressourcen, sondern erst die in einem Unternehmen vorhandene Kompetenz ihrer zielgerichteten Steuerung zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. Daraus lässt sich ableiten, dass werthaltige, knappe, schwer imitierbare und nicht substituierbare *Kompetenzen* für die zielgerichtete Steuerung von unternehmenseigenen Ressourcen benötigt

³²⁰ Vgl. Stephan et al. (2010), S. VII.

³²¹ Rasche/Wolfrum (1994), S. 511.

³²² Vgl. Barney (1991), S. 105f.

werden, um unternehmensindividuelle Wettbewerbsvorteile erlangen zu können. Nach Freiling und Reckenfelderbäumer (2010) gelten die vorgenannten Eigenschaften im Rahmen des CBV jedoch nicht nur in Bezug auf Kompetenzen, sondern auch zur Identifizierung von wettbewerbs- und erfolgskritischen Ressourcen.³²³

In Hinblick auf die Lösung marktlicher Aufgaben durch die gezielte Nutzung von unternehmensspezifischen Ressourcen setzt die Heuristik des CBV dort an, wo die Erklärungsansätze des Resource-based View aufhören. Die Betrachtung unternehmerischer Kompetenz bei der Entwicklung, Kombination und Koordination von Ressourcen als Erklärungsansatz für individuelle Wettbewerbsvorteile von Unternehmen stellt fraglos eine Bereicherung der Forschungslandschaft dar und unterstreicht, dass der Kompetenzansatz – bei allen inhaltlichen Gemeinsamkeiten mit dem ressourcenbasierten Ansatz – ein eigenständiges Forschungsfeld darstellt.

Kritisch zu sehen ist jedoch, dass die kompetenzbasierte Forschung bislang weder ein homogenes Forschungsfeld bietet, noch über eine einheitliche Terminologie verfügt. Proff und Haberle (2008) vertreten überdies die Meinung, dass es ihr an Schärfe und an einer einheitlichen erkenntnis- und wissenschaftstheoretischen Fundierung mangelt.³²⁴ Ferner stellt der Kompetenzansatz bislang in erster Linie eine Theorie des Wettbewerbsvorteils dar.³²⁵

In den letzten Jahren sind deshalb Versuche unternommen worden, den Competence-based View zu einer *Competence-based Theory of the Firm (CbTF)* weiter zu entwickeln und somit ein alternatives Erklärungsmuster zu den bislang dominanten institutionellen Theorien in diesem Forschungsfeld zu geben.

³²³ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 79.

³²⁴ Vgl. Proff/Haberle (2008), S. 447.

³²⁵ Vgl. Freiling et al. (2008), S. 5.

Insbesondere Freiling et al. haben verschiedentlich Überlegungen in diese Richtung publiziert.³²⁶

Forschungsgegenstand des CbTF ist die Erklärung der Existenz, der Veränderung und des Niedergangs von Unternehmen. Fragen, die in diesem Kontext adressiert werden, sind u. a.:

- Warum und wie entstehen Unternehmen?
- Warum und wie verändern sich Unternehmen im Zeitablauf?
- Wie verlaufen die Grenzen eines Unternehmens im Zeitablauf?³²⁷

Um die Sinnhaftigkeit der Verwendung von Elementen des Kompetenzansatzes im Rahmen eines theoretisch-konzeptionellen Modells für die Bewertung von Unternehmensprozessen hinsichtlich ihrer BPO-Eignung zu prüfen, soll auch diese Theorie hinsichtlich ihres heuristischen Beitrags zur Erklärung der Existenz von Unternehmen sowie der Determinanten von Unternehmensgröße und -kompetenzbereich betrachtet werden.

Ein Erklärungsbeitrag des CBV zu der Fragestellung, warum es Unternehmen gibt, kann schon mit Blick auf die auf dem Kompetenzansatz aufbauende CbTF angenommen werden, da diese explizit Gründe für die Existenz von Unternehmen untersucht.³²⁸ Darüber hinaus können die im Rahmen der Bewertung der Eignung des RBV für eine Verwendung in einem BPO-Entscheidungsmodell angestellten Überlegungen hinsichtlich eines heuristischen Beitrags zur Klärung der Frage, warum es Unternehmen gibt, aufgrund der oben dargestellten inhaltlichen Gemeinsamkeiten von RBV und CBV weitestgehend übertragen werden.

³²⁶ Vgl. Freiling et al. (2009); ebd. (2008); ebd. (2006).

³²⁷ Vgl. ebd. (2006), S. 52f.

³²⁸ Vgl. ebd.

Dies gilt auch hinsichtlich eines möglichen Beitrags des CBV zur Bestimmung von Größe und Kompetenzbereich von Unternehmen. In Analogie zur Bedeutung von Ressourcen auf die Kompetenz und Größe eines Unternehmens im Kontext des ressourcenbasierten Ansatzes darf, bezogen auf den Kompetenzansatz, davon ausgegangen werden, dass das Ausmaß an Verfügungsgewalt über Wettbewerbsvorteile ermöglichende Kompetenzen Einfluss auf den Kompetenzbereich eines Unternehmens, seinen Erfolg am Markt und damit letztlich auf seine Größe hat.

Da der CBV einen Beitrag zur Erklärung von Unternehmensgröße und -kompetenzbereich, wie auch zur Begründung der Existenz von Unternehmen leistet, scheint es angebracht, wesentliche Annahmen des Kompetenzansatzes in die Entwicklung eines Entscheidungsmodells zur Bewertung der BPO-Eignung von Geschäftsprozessen einfließen zu lassen.

3.2.7 Knowledge-Based View

Eine dritte Theorie, die sich mit dem Erklären von Wettbewerbsvorteilen durch Unterschiede zwischen Unternehmen beschäftigt, stellt neben dem ressourcenbasierten Ansatz und dem Kompetenzansatz der wissensorientierte Ansatz – auch *Knowledge-based View* oder KBV genannt – dar. Ähnlich dem Competence-based View kann auch der wissensorientierte Ansatz als Ableitung und Weiterentwicklung des Resource-based View betrachtet werden.³²⁹

Der Übergang des Knowledge-based View von einer Strömung innerhalb des RBV hin zu einem eigenständigen Ansatz wird durch die Veröffentlichungen von Grant

³²⁹ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 351.

und Spender Mitte der 1990er Jahre markiert.³³⁰ Als weitere Publikationen mit nennenswertem Einfluss auf den wissensorientierten Ansatz können Kogut und Zander (1992) sowie Polanyi (1966) genannt werden. Polanyi beschäftigte sich als erster Autor mit dem Phänomen, dass Individuen nur einen Teil ihres Wissens erklären können und somit auch über unbewusstes Wissen (*tacit knowledge*) verfügen müssen.³³¹

Grant und Spender beschreiben in ihren Veröffentlichungen Ansätze zur Entwicklung einer neuen Unternehmenstheorie (*Theory of the Firm*), die auf dem in Organisationen vorhandenen Wissen und dessen Nutzung basiert. Sie vertreten die Ansicht, dass die Aneignung und Nutzung von Wissen *die* entscheidende, schwer imitierbare und wertvolle Unternehmensressource darstellt, um nachhaltige überdurchschnittliche Renten zu erwirtschaften.³³²

Dieser Ansatz klingt zunächst nach einer operativen Detaillierung der Definition einer wertvollen Ressource im Rahmen des RBV. Wohl auch deshalb betont Spender (1996) die Abgrenzung zwischen der von ihm angestrebten wissensorientierten Unternehmenstheorie (*Knowledge-based Theory of the Firm*) und dem ressourcenbasierten Ansatz. Demnach ermöglicht eine wissensorientierte Unternehmenstheorie einen neuen und über den ressourcenbasierten Ansatz hinausgehenden Blick auf die Unternehmen als ein dynamisches, evolutionäres, quasi-autonomes System der Wissensaneignung und -anwendung.³³³

³³⁰ Vgl. Fried (2005), S. 162ff; ähnlich Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 353, die jedoch neben den Veröffentlichungen von Grant und Spender noch Publikationen von Nonaka und Liebeskind zu den intellektuellen Wurzeln des KBV zählen.

³³¹ Vgl. Kogut/Zander (1992), S. 383.

³³² Vgl. Schendel (1996), S. 3.

³³³ Vgl. Spender (1996), S. 59.

Zu den zentralen Punkten einer Unternehmenstheorie zählt ein Erklärungsansatz für die Existenz von Unternehmen.³³⁴ Auch Vertreter des wissensorientierten Ansatzes haben sich mit dieser Frage beschäftigt. Nach Kogut und Zander existieren Unternehmen, weil sie besser als der Markt in der Lage sind, Wissen von Individuen und Gruppen innerhalb einer Organisation weiter zu geben.³³⁵ Grant (1996) führt in Anlehnung an Demsetz (1991) an, dass die Existenz einer Firma auf eine fundamentale Asymmetrie in der Wissensökonomie zurück zu führen sei, wonach es für die Aneignung von Wissen einer größeren Spezialisierung bedarf als für ihre Anwendung. Insbesondere bei der Bereitstellung von implizitem Wissen, welches für die Produktion von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen benötigt wird, versagen seiner Meinung nach die Märkte.³³⁶

Als weitere Voraussetzung für die Entwicklung einer wissensorientierten Firmentheorie nennt Grant die Beantwortung der Frage, was unter Wissen zu verstehen ist. Dies zu klären, kann als durchaus anspruchsvoll gelten, haben sich doch große Philosophen von Plato bis Popper mit dieser Fragestellung beschäftigt, ohne zu einem eindeutigen Konsens zu gelangen.³³⁷

Kogut und Zander unterscheiden Wissen in Information (*information*) und Können (*know-how*). Zur Kategorie der Informationen zählen sie Fakten, axiomatische Behauptungen und Symbole, sowie sonstiges Wissen, das, sofern seine syntaktischen Regeln bekannt sind, vollständig übertragen werden kann. Unter Können verstehen sie das Wissen darüber, *wie* etwas zu tun ist.³³⁸ In den Worten von Hippel (1988) ist „*know-how [...] the accumulated practical skill or expertise*

³³⁴ Vgl. u. a. Freiling et al. (2006), 52f.; Grant (1996), S. 110; Kogut/Zander (1992), S. 383.

³³⁵ Vgl. Kogut/Zander (1992), S. 383ff.

³³⁶ Vgl. Grant (1996), S. 112.

³³⁷ Vgl. ebd., S. 110.

³³⁸ Vgl. Kogut/Zander (1992), S. 386.

that allows one to do something smoothly and efficiently.”³³⁹ [Können ist [...] die akkumulierte praktische Fähigkeit oder Expertise, die es einem erlaubt, etwas problemlos und effizient zu machen.]

Spender unterscheidet vier Arten von Wissen, in Abhängigkeit davon, ob es sich um individuelles oder gemeinschaftliches Wissen bzw. um explizites oder implizites Wissen handelt. Nachfolgende Tabelle 2 stellt diese Überlegungen in einer Übersicht dar.³⁴⁰

Wissen	<i>Individuell</i>	<i>Gemeinschaftlich</i>
<i>Explizit</i>	Bewusst	Dinglich
<i>Implizit</i>	Automatisiert	Kollektiv

Tabelle 2: Wissensarten einer Organisation³⁴¹

Als bewusstes Wissen (*Conscious Knowledge*) bezeichnet Spender diejenigen Kenntnisse, welche der individuelle Wissensträger bewusst und eindeutig kommunizieren und weiter geben kann. Automatisiertes Wissen (*Automatic Knowledge*) wird hingegen durch individuelle Handlungen zum Ausdruck gebracht, kann aber durch den Wissensträger nicht verbal vermittelt werden. Dingliches Wissen (*Objectified Knowledge*) ist in der ganzen Organisation verbreitet und für alle Organisationsmitglieder zugänglich. Wissen dieser Art findet sich beispielsweise in Unternehmensregularien und Bedienungsanleitungen wieder.³⁴² Den Schwerpunkt seiner Betrachtungen legt Spender auf das kollektive Wissen (*Collective Knowledge*).

³³⁹ Hippel (1988), zitiert in Kogut/Zander (1992), S. 386.

³⁴⁰ Vgl. Spender (1996), S. 49ff.; ebd. (1994), S. 357ff.

³⁴¹ Eigene Darstellung, basierend auf Spender (1996), S. 52; ebd. (1994), S. 360.

³⁴² Vgl. ebd. (1994), S. 359.

Über die Entstehung und Weitergabe dieser Wissensart gibt es in der Literatur unterschiedliche Ansichten. Für Nonaka und Takeuchi (1995) besteht das Wissen einer Organisation aus Kenntnissen, die Individuen innerhalb der Organisation weiter geben. Zwar werden diese Kenntnisse im Rahmen der Weitergabe abgewandelt oder verstärkt, letztlich liegt aber alles Wissen bei den einzelnen Organisationsmitgliedern. Nelson und Winter (1982) hingegen gehen davon aus, dass ein Unternehmen über Wissen verfügen kann, welches unabhängig von seinen Mitarbeitern oder zumindest deren bewussten Überlegungen ist.³⁴³

Spender folgt Nelson und Winter in seinen Ausführungen und charakterisiert *kollektives Wissen* als tendenziell implizite Wissensform, die über die Weitergabe individueller Kenntnisse innerhalb einer Organisation hinausgeht. Kollektives Wissen entsteht seiner Meinung nach vermutlich dadurch, dass Individuen sich in institutionalisierte Handlungen einer Organisation einbringen und diese damit weiter entwickeln. Spender geht davon aus, dass Organisationen Systeme gewollter Handlungen sind, wobei nur ein kleiner Teil dieser Handlungen das Ergebnis bewusster Analyse darstellt. Der überwiegende Anteil *kollektiver Handlungen* einer Organisation ist seiner Meinung nach pfadabhängig entstanden und Folge der Historie und Entwicklung der jeweiligen Organisation. Für kollektive Handlungen wird in der Literatur teilweise der Begriff Organisationskultur verwendet. Im Sinne Spenders umfasst Organisationskultur jedoch nicht nur die Weitergabe individueller Kenntnisse, sondern bildet das kollektive Wissen ab, welches letztlich die Basis für Wettbewerbsvorteile einer Organisation ist.³⁴⁴

Grant unterscheidet bei der Betrachtung des Einflusses von Wissen auf den Erfolg eines Unternehmens zwei Möglichkeiten der Generierung von Werten: zum einen nennt er den klassischen Transformationsprozess von Eingangsgütern zu

³⁴³ Vgl. Spender (1996), S. 50f., sowie die dort angegebenen Quellen Nonaka/Takeuchi (1995), S. 62, 239; Nelson/Winter (1982), S. 14, 134.

³⁴⁴ Vgl. Spender (1996), S. 50f.; ebd. (1994), S. 359f.

veredelten Ausgangsgütern, zum anderen die Möglichkeit räumlicher oder zeitlicher Arbitrage mit einem unveränderten Produkt. Den letztgenannten Fall betrachtet er allerdings nicht näher.³⁴⁵

Damit ein Unternehmen sein kollektives Wissen zur Schaffung von Werten durch Transformation von Input-Gütern nutzen kann, sollten laut Grant nachfolgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- (1) Transferierbarkeit des Wissens,
- (2) Kapazität zum Aggregieren von Wissen,
- (3) angemessene Kompensation von Wissen,
- (4) Spezialisierung auf Wissensaneignung,
- (5) Wissen als kritischer Produktionsfaktor.³⁴⁶

Bei der (1) *Transferierbarkeit des Wissens*, kommt es vor allem darauf an, Wissen innerhalb einer Organisation weitergeben zu können. Analog zu Spender unterscheidet auch Grant Wissen in unbewusstes Wissen (*tacit knowledge*) und explizites Wissen (*explicit knowledge*). Ein kritischer Unterschied zwischen diesen beiden Wissensformen liegt in der Art ihrer Transferierbarkeit über Individuen, Raum und Zeit hinweg. Während explizites Wissen durch Kommunikation dargestellt und relativ problemlos weiter gegeben werden kann, wird unbewusstes Wissen nur durch seine Anwendung sichtbar. Damit ist die Möglichkeit, unbewusstes Wissen zwischen Individuen weiter zu vermitteln, sehr eingeschränkt, unsicher, teuer und langsam.³⁴⁷

Die Effizienz beim Wissenstransfer hängt teilweise von der (2) *Kapazität zum Aggregieren von Wissen* ab. Sowohl auf individuellem als auch auf organisatorischem Niveau ist die Effizienz der Wissensaufnahme an die Fähigkeit

³⁴⁵ Vgl. Grant (1996), S. 110f.

³⁴⁶ Vgl. ebd., S. 111f.

³⁴⁷ Vgl. ebd.

des Empfängers gebunden, altes Wissen durch neues Wissen zu ergänzen. Diese Kapazität zum Aggregieren von Wissen ist insbesondere bei expliziten, statistisch darstellbaren Informationen gegeben. Während explizites Wissen, beispielsweise Lagerbestände oder Finanzkennzahlen, also schnell innerhalb eines Konzerns kommuniziert und an einer zentralen Stelle aggregiert werden kann, ist unbewusstes Wissen für eine zentrale Zusammenführung nicht geeignet. Der Umfang, in dem Wissen transferiert und aggregiert werden kann, ist eine Schlüsseldeterminante bei der Festlegung der optimalen Verteilung von zentraler und dezentraler Entscheidungskompetenz in einem Unternehmen.³⁴⁸

Die (3) *angemessene Kompensation von Wissen* bezieht sich auf die Möglichkeit des Ressourceneigners, eine Kompensation in Höhe des durch seine Ressource geschaffenen Wertes zu erhalten. Dies ist in vielfacher Hinsicht eine komplexe Problemstellung. Unbewusstes Wissen ist nicht direkt transferierbar und kann damit auch nicht direkt bewertet werden. Explizites Wissen hingegen kann von jedem, der es einmal erhalten hat, beliebig oft weiter veräußert werden, ohne dass dem Veräußerer dabei das Wissen verloren geht. Der Markt ist also für einen angemessen kompensierten Wissenstransfer nicht geeignet, mit Ausnahme des Wissens, welches durch Patente oder Schutzrechte klare Verfügungsrechte aufweist. Aber auch firmenintern ist eine adäquate Bewertung, insbesondere des unbewussten Wissens, sehr schwierig. Dies gilt entsprechend für das optimale Allokieren einer unternehmerischen Investition in den Aufbau von neuem Wissen.³⁴⁹

Durch (4) *Spezialisierung auf Wissensaneignung* bzw. auf bestimmte Teilbereiche von Wissen kann die Effizienz bei der Wissensproduktion (Erschaffung, Aneignung und Speicherung von Wissen) erhöht werden. Dies liegt in der bereits von Simon (1957) festgestellten begrenzten Rationalität des menschlichen

³⁴⁸ Vgl. Grant (1996), S. 111f.

³⁴⁹ Vgl. ebd.

Gehirns begründet, welches nur begrenzte Kapazität zur Wissensproduktion zur Verfügung stellen kann³⁵⁰.

Schließlich ist (5) *Wissen als kritischer Produktionsfaktor*, mithin also die Annahme, dass Wissen der entscheidende Input-Faktor zum Werte schaffen bei der Erstellung von Gütern und Dienstleistungen ist, fundamental für eine wissensorientierte Unternehmenstheorie.³⁵¹

Aus den Punkten (4) und (5) schließt Grant, dass es die fundamentale Aufgabe einer Organisation ist, die Anstrengungen verschiedener Spezialisten zu koordinieren. Entsprechend sieht er die Kernaufgabe eines Managements darin, in ihrer Organisation die für eine erfolgreiche Wissensintegration notwendige Struktur zu schaffen.³⁵²

Vergleicht man den wissensorientierten Ansatz mit dem RBV und dem CBV, lässt sich feststellen, dass der KBV Argumentationselemente aus beiden Konzepten verwendet. Auf der einen Seite steht in Analogie zum ressourcenbasierten Ansatz die statische Betrachtung von Wissen als Ressource. Zieht man nur diese Perspektive des KBV in Betracht, so stellt er nicht mehr als eine fokussierte Betrachtung einer einzelnen immateriellen Ressource des ressourcenbasierten Ansatzes dar. Auf der anderen Seite verfügt der wissensorientierte Ansatz aber auch über einen prozessualen Blickwinkel und beschäftigt sich – vergleichbar dem Kompetenzansatz – mit Nutzung, Transfer und Sicherung von Wissen.³⁵³

Positiv kann dem wissensorientierten Ansatz angerechnet werden, dass er den wissenschaftlichen Diskurs zur zweifelsfrei wichtigen epistemologischen Fragestellung betreffend den Einfluss von Wissen auf die Wettbewerbsfähigkeit

³⁵⁰ Vgl. Grant (1996), S. 111f.

³⁵¹ Vgl. ebd.

³⁵² Vgl. ebd., S. 113ff.

³⁵³ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 351f.

von Unternehmen verstärkt und bereichert hat. Allerdings fehlt dem KBV bis heute die Beschreibung einiger wesentlicher Aspekte von Wissen in Organisationen, so etwa der Prozess der Wissensgenerierung. Auch mangelt es an einer Unterscheidung zwischen wertvollem und nicht-wertvollem Wissen, was die Gefahr mit sich bringt, dass sich dieser vom Grundsatz her sehr fokussierte Ansatz in einem universellen und damit in Organisationen omnipräsenten Wissensbegriff verliert.³⁵⁴

Zum Abschluss der Betrachtung des KBV soll auch dieser Ansatz bezüglich seines möglichen heuristischen Beitrags im Rahmen eines theoretisch-konzeptionellen BPO-Entscheidungsmodells beurteilt werden.

Vertreter des KBV haben sich mit der Frage nach dem Existenzgrund von Unternehmen beschäftigt und diese mit der im Vergleich zum Markt besseren Möglichkeit bei der Weitergabe von Wissen beantwortet. Auch hinsichtlich des Kompetenzbereiches und damit letztlich der Größe von Unternehmen lassen sich im wissensorientierten Ansatz verschiedentlich Aspekte finden, deren Verwendung im Rahmen eines BPO-Entscheidungsmodells erkenntnisfördernd scheint. Es scheint also zielführend, Aspekte des KBV bei der nachfolgenden Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen Modells zur Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen zu betrachten.

³⁵⁴ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 352; Fried (2005), S. 165.

3.2.8 Zwischenfazit

In den vorangegangenen Abschnitten sind neun Theorien vorgestellt und bezüglich ihrer Verwendbarkeit im Rahmen eines theoretisch-konzeptionellen BPO-Entscheidungsmodells bewertet worden. Dabei wurden diejenigen Theorien als grundsätzlich geeignet eingestuft, die über einen Lösungsansatz hinsichtlich mindestens einer der beiden Fragenstellungen: (1) warum es Unternehmen gibt und (2) was ihre Größe und ihren Kompetenzbereich bestimmt, verfügen.

Im Einzelnen wurden die folgenden Ansätze untersucht und bewertet:

1. Neoklassische Theorie,
2. Transaktionskostentheorie,
3. Verfügungsrechtetheorie,
4. Prinzipal-Agent Theorie,
5. Industrieökonomie,
6. Spieltheorie,
7. Resource-based View,
8. Kompetenzansatz und
9. Knowledge-based View.

Von den vorgenannten Konzepten wurden mit der Transaktionskostentheorie, dem ressourcenbasierten Ansatz, dem Kompetenzansatz sowie dem Knowledge-based View vier als grundsätzlich geeignet eingestuft, einen heuristischen Beitrag für die Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen Entscheidungsmodells zur Bewertung von Unternehmensprozessen hinsichtlich ihrer Eignung für ein Business Process Outsourcing zu leisten.

Die Entwicklung eines solchen Entscheidungsmodells unter Nutzung und Kombination zentraler Ideen der ausgewählten Theorien ist Gegenstand der folgenden Abschnitte. Zunächst erfolgt eine Klassifizierung von

Entscheidungsmodellen unter besonderer Berücksichtigung von multikriteriellen Entscheidungsmodellen. Dem schließt sich eine kurze Zusammenfassung der zentralen Ideen und Annahmen der ausgewählten Unternehmenstheorien an. Abschließend werden Elemente dieser Theorien zu einem theoretisch-konzeptionellen BPO-Entscheidungsmodell zusammengeführt.

3.3 Klassifizierung von Entscheidungsmodellen

Um in einer komplexen Entscheidungssituation, wie beispielsweise der Beurteilung eines Geschäftsprozesses hinsichtlich seiner Auslagerungseignung, eine sachgerechte Wahl treffen zu können, ist es sinnvoll und üblich, das Realproblem in einem Entscheidungsmodell abzubilden.³⁵⁵ Der herrschenden Meinung in der Literatur folgend, handelt es sich bei Modellen um die *vereinfachte, aber strukturgleiche Abbildung der Wirklichkeit unter Verwendung von teilweise unrealistischen Annahmen*.³⁵⁶

Insbesondere der letzte Punkt dieser Definition wirkt aus wissenschaftlicher Sicht zunächst erklärungsbedürftig und hat immer wieder Anlass zu Kritik gegeben. Friedman (1953) verteidigt die wissenschaftliche Zulässigkeit der Nutzung von *teilweise unrealistischen Annahmen* und vertritt die Ansicht, dass eine Hypothese dann als wichtig angesehen werden kann, wenn sie viel mit wenig erklärt.³⁵⁷ „A hypothesis is important [...] if it abstracts the common and crucial elements from the mass of complex and detailed circumstances surrounding the phenomena to be explained and permits valid predictions on the basis of them alone.“³⁵⁸ Auch Meyer (2000) verteidigt die Verwendung teilweise unrealistischer Annahmen in

³⁵⁵ Vgl. Rommelfanger/Eickemeier (2002), S. 9.

³⁵⁶ Vgl. z. B. Bamberg et al. (2008), S. 12; Laux (2007), S. 53; Meyer (2000), S. 17; Friedman (1953), S. 14f.

³⁵⁷ Vgl. Friedman (1953), S. 14f.

³⁵⁸ ebd. (1953), S. 14.

Modellen als Voraussetzung zum Erkennen grundlegender Zusammenhänge und verweist in diesem Zusammenhang auf die Heuristik des Modells des vollkommenen Marktes.³⁵⁹

Das zweite in der obigen Definition aufgeführte Merkmal von Modellen, die *strukturgleiche Abbildung der Wirklichkeit*, ist erforderlich, um Rückschlüsse von der Modellanalyse auf die Realität ziehen zu können.³⁶⁰

Die *vereinfachte Abbildung der Wirklichkeit*, das dritte Merkmal von Modellen, wird durch die üblicherweise sehr ausgeprägte Komplexität des relevanten Realsystems begründet. Erst eine Reduktion desselben auf die wichtigsten Elemente und Relationen ermöglicht die gedankliche Durchdringung des Realproblems. Ferner setzt eine wirklichkeitsgetreue Abbildung empirisches Wissen voraus, das zum Teil gar nicht vorhanden ist.³⁶¹

In Abhängigkeit von der zu untersuchenden Fragestellung kann zwischen verschiedenen Arten von Modellen differenziert werden. Neben dem in der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre populären *Entscheidungsmodell* sind vor allem die für seine Anwendung notwendigen *Beschreibungs-, Erklärungs- und Prognosemodelle* zu nennen. Beschreibungsmodelle liefern Informationen über die Ausgangssituation und dienen der Beschreibung von Zielen und Handlungsmöglichkeiten. Erklärungs- bzw. Prognosemodelle ermöglichen Zweck-Mittel-Analysen sowie Prognosen über die Folgen geplanter Handlungen.

Ausschlaggebend für die Zuordnung eines Modells als Entscheidungs- oder Erklärungsmodell ist die Frage, ob es lediglich für die Erklärung realer Vorgänge verwendet wird oder ob es zur Vorbereitung von Entscheidungen dient. Es ist

³⁵⁹ Vgl. Meyer (2000), S. 17.

³⁶⁰ Vgl. Bamberg et al. (2008), S. 12; Rommelfanger/Eickemeier (2002), S. 10.

³⁶¹ Vgl. Bamberg et al. (2008), S. 12; Laux (2007), S. 53.

auch denkbar, dass das gleiche Modell einmal Erklärungs- und einmal Entscheidungsmodell ist, je nachdem, wie die Fragestellung lautet.³⁶²

Entscheidungsmodelle sind für eine Vielzahl von Anwendungen denkbar. Entsprechend groß und unübersichtlich ist die Variantenbreite möglicher unterschiedlicher Ausprägungen. Aus Gründen der Struktur und Transparenz scheint es daher hilfreich, zunächst eine Klassifizierung vorzunehmen. Allerdings gibt es auch für die Typisierung von Entscheidungsmodellen eine große Anzahl denkbarer Systematiken, deren umfassende Darstellung den Rahmen dieses Abschnitts deutlich übersteigen würde.³⁶³ Nachfolgend soll deshalb beispielhaft die Klassifikation von Entscheidungsmodellen nach Bamberg et al. (2008) vorgestellt werden.

Dieser Strukturierung folgend, kann zunächst zwischen „harten“ und „weichen“ Modellen unterschieden werden. Während harte Modelle bei der Überschreitung eines definierten Punktes unverrückbar von einer Entscheidungsempfehlung zur anderen wechseln (beispielsweise von „umsetzen“ auf „nicht umsetzen“), soll in weichen Modellen berücksichtigt werden, dass in der Realität häufig keine scharf abgegrenzte Menge möglich ist. So ist anzunehmen, dass eine geplante Investition mit einem Budget von EUR 100.000 auch dann getätigt wird, wenn sich die Kosten letztlich auf EUR 100.050 belaufen. Ob dies auch der Fall ist, wenn sich die Kosten auf EUR 120.000 kumulieren, ist hingegen fraglich. Unklare Situationen dieser Art können durch die Nutzung sogenannter unscharfer Mengen (*fuzzy sets*) modelliert werden.³⁶⁴

Zur weiteren begrifflichen Abgrenzung von Entscheidungsmodellen konzentrieren sich Bamberg et al. (2008) auf die folgenden fünf Kriterien:

³⁶² Vgl. Rommelfanger/Eickemeier (2002), S. 10; Hax (1974), S. 13.

³⁶³ Vgl. Bamberg et al. (2008), S. 38f.; Laux (2007), S. 52.

³⁶⁴ Vgl. Bamberg et al. (2008), S. 38; zur detaillierten Darstellung von Fuzzy-Bewertungen vgl. Rommelfanger/Eickemeier (2002), S. 35ff.

- (1) Anzahl der Zielsetzungen,
- (2) Art des Umfeldzustandes,
- (3) Art des Gegenspielers,
- (4) Anzahl der Entscheidungsträger,
- (5) Ein- oder Mehrstufigkeit von Entscheidungsmodellen.

Bezüglich der (1) Anzahl der Zielsetzungen lassen sich Modelle mit nur einer Zielsetzung von Modellen mit mehreren Zielsetzungen unterscheiden. Entscheidungsmodelle, die auf eine einzige Zielgröße reduziert werden, stellen eine weitere Vereinfachung der Wirklichkeit dar. Obwohl in der Realität oftmals mehrere Zielsetzungen vorliegen, wird bei dieser Art von Entscheidungsmodellen nur eine Ergebnisart explizit erfasst. Typische Zielgrößen von Entscheidungsmodellen mit nur einer Zielsetzung sind Gewinnmaximierung oder Kostenminimierung.³⁶⁵

Entscheidungsmodelle mit mehreren Zielsetzungen, sogenannte multikriterielle Entscheidungsmodelle, beschreiben die Realität im Allgemeinen besser als Entscheidungsmodelle mit nur einer Zielgröße. In der Praxis hat die multiple Zielsetzung dann große Bedeutung bei der Beurteilung komplexer Probleme, wenn neben einigen quantitativen Zielgrößen auch eine Vielzahl qualitativer Kriterien berücksichtigt werden muss.³⁶⁶ Einige ausgewählte multikriterielle Entscheidungsmodelle werden im nächsten Abschnitt dieser Arbeit vorgestellt.

Die (2) Art des Umfeldzustandes wird in der Literatur häufig in die vier Kategorien Sicherheitssituationen, Risikosituationen, Ungewissheitssituationen sowie

³⁶⁵ Vgl. Bamberg et al. (2008), S. 38; ebd., S. 42ff.

³⁶⁶ Vgl. ebd., S. 45f. und dort angegebene Quellen.

Unsicherheitssituationen unterscheidenden.³⁶⁷ Es gibt jedoch auch Autoren, die Unsicherheitssituationen nicht als eigene Kategorie aufführen.³⁶⁸

Eine *Sicherheitssituation* ist dadurch gekennzeichnet, dass für jede Aktion im Voraus der Realisationsgrad aller verfolgten Zielgrößen eindeutig feststeht. Diesem, in der Realität vermutlich kaum anzutreffenden Zustand der vollkommenden Information,³⁶⁹ kommt für die Formulierung von Entscheidungsmodellen eine relativ große Bedeutung zu. Ursächlich hierfür dürfte der häufige Bedarf an stark vereinfachten Modellen für die Anwendung in der Praxis sein. Insbesondere kostenrechnerische sowie Gesamtbewertungsmodelle zur Vorbereitung von Unternehmenskäufen und -verkäufen beruhen zumeist auf der Annahme quasi-sicherer Zukunftserwartungen.³⁷⁰

Charakteristisch für eine *Risikosituation* ist es, dass der Entscheidungsträger nur über unvollständige Information verfügt. Ihm sind jedoch alle möglichen zukünftigen Zustände bekannt, sowie objektive oder subjektive Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten der einzelnen Zukunftslagen.³⁷¹ Ein Beispiel für objektiv ermittelbare Wahrscheinlichkeiten sind Versicherungen, bei denen das Eintrittsrisiko unterschiedlicher Schadensfälle auf Basis umfangreicher versicherungsstatistischer Daten relativ sicher berechnet werden kann. Liegen hingegen keine Daten zur objektiven Ermittlung von Wahrscheinlichkeiten vor, besteht für den Entscheidungsträger die Möglichkeit, auf Basis seiner Erfahrungen und Erwartungen mittels subjektiver Einschätzung eine Bewertung vorzunehmen.³⁷²

³⁶⁷ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 16.

³⁶⁸ Vgl. Bamberg et al. (2008), S. 39; ebd., S. 123ff. Die Autoren unterscheiden zwischen Sicherheitssituationen, Risikosituationen, Ungewissheitssituationen sowie Mischformen zwischen Risiko- und Ungewissheitssituationen.

³⁶⁹ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 16.

³⁷⁰ Vgl. Bamberg et al. (2008), S. 41.

³⁷¹ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 16f.

³⁷² Vgl. Bamberg et al. (2008), S. 67ff.

Auch in *Ungewissheitssituationen* liegen dem Entscheidungsträger nur unvollständige Informationen vor. Im Unterschied zur Risikosituation ist er darüber hinaus aber auch nicht in der Lage, Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten einzelner zukünftiger Zustände zu bestimmen. Er hat jedoch Kenntnis über alle möglichen Zukunftslagen.³⁷³

Den entscheidungstheoretisch schwierigsten Fall stellt die *Unsicherheitssituation* dar. Neben unvollständigen Informationen und der fehlenden Möglichkeit, Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten einzelner zukünftiger Zustände zu bestimmen, sind auch nicht mehr alle möglichen Zukunftslagen bekannt. Diese, für viele wirtschaftliche Entscheidungen typische Konstellation, berücksichtigt, dass auch völlig ungeplante Ereignisse eintreten können.³⁷⁴

Die (3) Art des Gegenspielers ist für alle Entscheidungen relevant, die nicht in einer Sicherheitssituation stattfinden, da nur in einer Sicherheitssituation die Konsequenzen eigener Aktionen ausschließlich durch die eigenen Handlungen bestimmt sind. Für alle anderen Fälle lassen sich Entscheidungssituationen mit dem fiktiven Gegenspieler „Umfeld“ von solchen mit einem bzw. mehreren rational handelnden Gegenspielern unterscheiden. Der fiktive Gegenspieler „Umfeld“ spiegelt sich in den zufälligen bzw. ungewissen Zuständen wider, die maßgeblich die Handlungskonsequenzen bei Entscheidungen unter Risiko oder Ungewissheit beeinflussen. Der oder die rational handelnden Gegenspieler treten in praktisch allen ökonomischen und sonstigen Konfliktsituationen auf. Das Verhältnis zwischen Entscheidungsträger und Gegenspieler sowie die möglichen Konfliktstrategien für die einzelnen Parteien stellen ein Realphänomen dar, welches in der Spieltheorie umfassend abgebildet und behandelt wird.³⁷⁵

³⁷³ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 18.

³⁷⁴ Vgl. ebd., S. 18f.

³⁷⁵ Vgl. Bamberg et al. (2008), S. 39; ebd., S. 155ff.

Bei der (4) Anzahl der Entscheidungsträger kann zwischen Entscheidungssituationen, die von einem Individuum beurteilt werden, und solchen, die von einem Gremium entschieden werden, differenziert werden. Sind die Präferenzen innerhalb eines solchen Gremiums nicht deckungsgleich, so liegt ein Entscheidungsproblem mit mehreren Zielsetzungen vor.³⁷⁶

Die (5) Ein- oder Mehrstufigkeit von Entscheidungsmodellen hängt von der zeitlichen Interdependenz der zu treffenden Entscheidungen ab. Ein einstufiges oder auch statisches Entscheidungsmodell liegt bei Entscheidungen vor, die unabhängig von später zu treffenden Folgeentscheidungen getroffen werden.

Von mehrstufigen bzw. dynamischen Entscheidungsmodellen wird gesprochen, wenn interdependente Entscheidungen hintereinander zu treffen sind. Ein Beispiel für die Interdependenz von Entscheidungen ist der Beschluss über die Kapazität einer künftigen Produktionslinie für ein neues Produkt. Wird im Zeitpunkt 0 die Entscheidung für den Bau einer Produktionslinie mit einer Kapazität von 100 Einheiten p. a. getroffen, so muss bei einer jährlichen Produktnachfrage von 150 Einheiten im Zeitpunkt 1 über eine Erweiterung der Produktionslinie entschieden werden. Wird im Zeitpunkt 0 hingegen die Entscheidung für eine Produktionslinie mit einer jährlichen Kapazität von 200 Einheiten getroffen, so muss bei einem Absatz von 150 Einheiten p. a. im Zeitpunkt 1 die Entscheidung getroffen werden, wie mit der überschüssigen Produktionskapazität zu verfahren ist.³⁷⁷

Abbildung 12 auf der folgenden Seite fasst die vorstehend aufgeführten Klassifizierungsmöglichkeiten von Entscheidungsmodellen und ihre Ausprägungsformen zusammen.

³⁷⁶ Vgl. Bamberg et al. (2008), S. 39.

³⁷⁷ Vgl. ebd., S. 38ff.

Klassifizierungskriterien	Ausprägungskriterien
Anzahl Zielsetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsmodelle mit einer Zielsetzung • Multikriterielle Entscheidungsmodelle
Art des Umfeldzustandes	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheitsituationen • Risikosituation • Ungewissheitssituationen • Unsicherheitssituationen
Art des Gegenspielers	<ul style="list-style-type: none"> • Fiktiver Gegenspieler "Umfeld" • Rational handelnde Gegenspieler
Anzahl der Entscheidungsträger	<ul style="list-style-type: none"> • Individuum • Gruppenentscheidung
Anzahl der Entscheidungsstufen	<ul style="list-style-type: none"> • Statisches Entscheidungsmodell • Dynamisches Entscheidungsmodell

Abbildung 12: Klassifizierungsmöglichkeiten von Entscheidungsmodellen³⁷⁸

Nachdem in diesem Abschnitt bisher der Begriff des Entscheidungsmodells im Allgemeinen klassifiziert wurde, stellt sich die Frage, welche der dargestellten Ausprägungen zweckmäßigerweise von einem BPO-Entscheidungsmodell abgedeckt werden sollten.

Hinsichtlich der (1) Anzahl der Zielsetzungen kann argumentiert werden, dass ein Entscheidungsmodell zur Bewertung der BPO-Eignung von Geschäftsprozessen

³⁷⁸ Eigene Darstellung, basierend auf Bamberg et al. (2008), S. 38ff.

multikriteriell ausgelegt sein sollte, da neben objektiv nachprüfbareren quantitativen Zielen auch qualitative Kriterien zu berücksichtigen sind. Im Rahmen der Darstellung von Möglichkeiten zum Operationalisieren des nachfolgend zu entwickelnden BPO-Entscheidungsmodells soll dieser Aspekt eingehend dargestellt werden.

Wie fast immer im Wirtschaftsleben, so kann auch bei einer Entscheidungssituation über die Auslagerung eines Geschäftsprozesses das Vorherrschen einer Sicherheitssituation quasi ausgeschlossen werden.³⁷⁹ Entsprechend sollte, betreffend der (2) Art des Umfeldzustandes, ein BPO-Entscheidungsmodell zur Nutzung bei unvollständigen Informationen, also bei Risiko-, Ungewissheits- und Unsicherheitssituationen, ausgelegt sein.

Die (3) Art des Gegenspielers ist für die Aushandlung eines BPO-Vertrages von Interesse. Dabei kann, wie bei praktisch allen ökonomischen Verhandlungen, von der Existenz (beschränkt) rational handelnder Gegenspieler ausgegangen werden. Ein Entscheidungsmodell, das die grundsätzliche Eignung von Geschäftsprozessen für ein BPO zum Gegenstand hat, ist für eine Berücksichtigung der Art des Gegenspielers wenig geeignet. Das Auftreten rational handelnder Gegenspieler lässt sich jedoch spieltheoretisch abbilden.³⁸⁰

Um eine möglichst universelle Einsetzbarkeit zu ermöglichen, sollte ein BPO-Entscheidungsmodell ferner so beschaffen sein, dass seine Aussage unabhängig von der (4) Anzahl der Entscheidungsträger ist. Betreffend der (5) Ein- oder Mehrstufigkeit von Entscheidungsmodellen kann realistischer Weise davon ausgegangen werden, dass ein Modell zur Beurteilung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen nur eine Momentaufnahme abbildet. Mehrstufige BPO-Entscheidungsmodelle erscheinen zwar wünschenswert, wären jedoch – aufgrund

³⁷⁹ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 16.

³⁸⁰ Vgl. Bamberg et al. (2008), S. 155.

der Vielzahl möglicher Einflussgrößen – von hoher Komplexität und deswegen vermutlich kaum operationalisierbar.

3.4 Multikriterielle Entscheidungsmodelle

3.4.1 Nutzwertanalyse

Im vorangegangenen Abschnitt sind unterschiedliche Arten von Modellen sowie Möglichkeiten zur Abgrenzung zwischen ihnen vorgestellt worden. Dabei ist auch darauf eingegangen worden, dass ein BPO-Entscheidungsmodell multikriteriell ausgelegt sein sollte, um sowohl quantitative als auch qualitative Bewertungskriterien abbilden zu können. Vertiefend sollen deshalb nachfolgend ausgewählte multikriterielle Entscheidungsmodelle dargestellt werden.

Eine bei multikriterieller Zielsetzung in der Praxis häufig verwendete Verfahrensweise ist die Nutzwertanalyse. Bei dieser werden die relevanten Anforderungen nach Zielkriterien in einer Liste zusammen gefasst und nach ihrer jeweiligen Bedeutung für das Unternehmen gewichtet.³⁸¹ Dies geschieht im Regelfall, indem die partielle Nutzenfunktion Φ_p in einen Gewichtungsfaktor g_p und eine normierte partielle Nutzenfunktion $\tilde{\Phi}_p$ zerlegt wird, was zur Form

$$\Phi(x_1, x_2, \dots, x_n) = \sum_{p=1}^n g_p \tilde{\Phi}_p(x_p)$$

führt.³⁸² Die partielle Nutzenfunktion $\tilde{\Phi}_p$ kann durch die Vergabe von Punkten (z. B. je nach Güte von 1 bis 10) für die Zielkriterien x_1, x_2, \dots, x_n beschrieben werden.

³⁸¹ Vgl. Jung (2010), S. 75.

³⁸² Vgl. Bamberg et al. (2008), S. 59.

Standortanforderungen	Gewichtung	Standortalternativen					
		Standort A		Standort B		Standort C	
x_1, x_2, \dots, x_n	g_p	$\tilde{\Phi}_p$	$g_p \tilde{\Phi}_p$	$\tilde{\Phi}_p$	$g_p \tilde{\Phi}_p$	$\tilde{\Phi}_p$	$g_p \tilde{\Phi}_p$
Expansionsmöglichkeiten	0,05	9	0,45	6	0,30	10	0,5
Arbeitsmarktpotential	0,30	3	0,90	9	2,70	6	1,8
Zulieferungen	0,10	4	0,40	6	0,60	2	0,2
Verkehrsanbindung	0,10	9	0,90	5	0,50	3	0,3
Entsorgung	0,15	5	0,75	6	0,90	8	1,2
Absatzmarktnähe	0,20	10	2,00	4	0,80	5	1,0
Steuerbelastung	0,05	3	0,15	5	0,25	6	0,3
Gesamtwert		5,55		6,05		5,30	

Tabelle 3: Nutzwertanalyse zur Standortentscheidung³⁸³

Die Nutzwertanalyse bietet sich u. a. bei konstitutiven Standortentscheidungen an. Das in vorstehender Tabelle 3 verwendete Beispiel bildet diesen Anwendungsfall ab. Aus dem in dieser Tabelle ermittelten Gesamtwert ergibt sich, dass Standort B den höchsten Gesamtnutzen aufweist. Es erscheint für das bewertende Unternehmen also zielführend, sich für diesen Standort zu entscheiden.³⁸⁴

3.4.2 Punkte-Bewertungsverfahren

Eine artverwandte Methode der Nutzwertanalyse stellt das Punkte-Bewertungsverfahren dar. Hierbei werden die Zielkriterien (z. B. für eine Standortentscheidung) mittels eines Punktesystems bewertet und gewichtet. Letzteres erfolgt über die individuelle Festlegung der theoretisch erzielbaren

³⁸³ Eigene Darstellung, basierend auf Jung (2010), S. 75.

³⁸⁴ Vgl. ebd.

Höchstpunktzahl je Zielkriterium. Nachdem diese definiert ist, wird die Bewertung der Erfüllung der einzelnen Zielkriterien durchgeführt. Abschließend erfolgt die Addition der erzielten Werte, wobei die Variante mit der höchsten Gesamtpunktzahl den Vorzug erhält.

Standortanforderungen	Höchstwert (0-100)	Standortalternativen		
		Standort A	Standort B	Standort C
<i>Zielkriterien</i>				
Expansionsmöglichkeiten	20	18	12	20
Arbeitsmarktpotential	100	30	90	60
Zulieferungen	35	14	21	7
Verkehrsanbindung	35	32	18	11
Entsorgung	50	25	30	40
Absatzmarktnähe	70	70	28	35
Steuerbelastung	20	6	10	12
Gesamtwert		195	209	185

Tabelle 4: Punkte-Bewertungsschema zur Standortentscheidung³⁸⁵

Das Punkte-Bewertungsverfahren ist grundsätzlich zur Beurteilung von qualitativen Faktoren geeignet, lässt – wie auch die Nutzwertanalyse – jedoch viel Spielraum für subjektive Beurteilungen.³⁸⁶ Vorstehende Tabelle 4 zeigt das Punkte-Bewertungsverfahren am Anwendungsbeispiel einer Standortentscheidung. Auch in diesem Fall erhält Standort B die beste Bewertung.

³⁸⁵ Eigene Darstellung, basierend auf Jung (2010), S. 77.

³⁸⁶ Vgl. ebd., S. 76.

3.4.3 Analytic Hierarchy Process

Ein weiteres Verfahren, das sich in Forschung und Praxis großer Beliebtheit erfreut, ist der stark von Saaty (1980) geprägte Analytical Hierarchy Process (AHP). Auch dieser Ansatz stellt eine Variante der Nutzwertanalyse dar, jedoch werden Gewichte und Wertfunktionen anders bestimmt.³⁸⁷

Ausgangspunkt für die Anwendung des AHP ist ein unstrukturiertes Problem, welches durch Nutzung dieses Konzeptes in eine systematische Entscheidungshierarchie gegliedert werden kann. Um dabei Inkonsistenzen zu vermeiden, muss der Anwender zwischen den zur Verfügung stehenden alternativen Zielkriterien eine ganze Matrix von Paarvergleichsurteilen aufstellen.

	Expansions- möglichkeiten	Arbeitsmarkt- potential	Zulieferungen	Verkehrs- anbindung
Expansions- möglichkeiten	1	1/5	1/2	1/2
Arbeitsmarkt- potential	5	1	2	3
Zulieferungen	2	1/2	1	1
Verkehrs- anbindung	2	1/3	1	1
Σ pro Spalte	10	2 1/30	4 1/2	5 1/2

Tabelle 5: Paarvergleichsmatrix³⁸⁸

³⁸⁷ Vgl. Cheng/Li (2001), S. 30; Schneeweiß (1991), S. 157.

³⁸⁸ Eigene Darstellung, basierend auf Cheng/Li (2001), S. 34.

Saaty (1980) hat ein Bewertungssystem für diese Paarvergleichsurteile erstellt. Dieses besteht aus den ganzen Zahlen von 1 bis 9, wobei der Wert 1 die gleiche Wichtigkeit der beiden zu bewertenden Alternativen impliziert, der Wert 9 die absolute Wichtigkeit einer der beiden Alternativen über die andere. Die Werte von 2 bis 8 zeigen entsprechend die zunehmende Bedeutung einer Alternative im Vergleich zur anderen. Dem entgegengesetzten Matrixelement wird der jeweils reziproke Wert zugeordnet. Tabelle 5 auf der vorhergehenden Seite zeigt beispielhaft eine solche Paarvergleichsmatrix unter Verwendung einiger Zielkriterien für eine Standortauswahl.³⁸⁹

	Expansions- möglichkeiten	Arbeitsmarkt- potential	Zulieferungen	Verkehrs- anbindung	Σ pro Zeile
Expansions- möglichkeiten	1/10	6/61	1/9	1/11	0,4004
Arbeitsmarkt- potential	5/10	30/61	4/9	6/11	1,9817
Zulieferungen	2/10	15/61	2/9	2/11	0,8499
Verkehrs- anbindung	2/10	10/61	2/9	2/11	0,7680
Σ pro Spalte	1	1	1	1	4

Tabelle 6: Normalisierung von Eigenvektoren³⁹⁰

Ein Ergebnis der Paarvergleichsmatrix ist das relative Gewicht g_p der einzelnen Alternativen. Um dieses zu erhalten, werden zunächst die Eigenvektoren ermittelt und auf 1,0 normalisiert. Dies geschieht, indem jeder Wert in einer Spalte durch die Gesamtsumme der Werte seiner Spalte dividiert wird.

³⁸⁹ Vgl. Bamberg et al. (2008), S. 60f.; Cheng/Li (2001), S. 30ff.; Saaty (1980).

³⁹⁰ Eigene Darstellung.

Tabelle 6 auf der vorhergehenden Seite zeigt die Ergebnisse einer solchen Vorgehensweise für die in Tabelle 5 verwendeten Werte.

Nachdem die Eigenvektoren ermittelt worden sind, werden ihre Werte pro Zeile summiert und durch den Gesamtwert aller Eigenvektoren je betreffender Zeile dividiert.³⁹¹ Wie Tabelle 6 entnommen werden kann, ergibt sich aus dieser Vorgehensweise anhand der dort beispielhaft verwendeten Werte für die Größe *Expansionsmöglichkeiten* die Gleichung:

$$g_{\text{Expansionsmöglichkeiten}} = 0,4004/4 = 0,1001.$$

Bezogen auf die in Tabelle 5 verwendeten Werte führt dieses Schema zu folgenden relativen Gewichten der einzelnen Zielkriterien:

$$g_{\text{Expansionsmöglichkeiten}} = 0,1001$$

$$g_{\text{Arbeitsmarktpotential}} = 0,4954$$

$$g_{\text{Zulieferungen}} = 0,2125$$

$$g_{\text{Verkehrsanbindung}} = 0,1920$$

Abschließend wird im Rahmen eines AHP das bereits oben dargestellte Nutzwertanalyse-Verfahren für die Ermittlung einer Rangfolge angewandt. Die dafür notwendigen Parameter resultieren aus den nach obiger Vorgehensweise errechneten relativen Gewichten der einzelnen Zielkriterien g_p sowie der partiellen Nutzenfunktionen der einzelnen Standorte $\tilde{\Phi}_p$. Werden die vorstehend aufgeführten relativen Gewichte der einzelnen Zielkriterien und die in Tabelle 3 verwendeten $\tilde{\Phi}_p$ als Basis für die Berechnung einer Rangfolge genommen, so ergibt sich das in Tabelle 7 auf der folgenden Seite dargestellte Bild:

³⁹¹ Vgl. Cheng/Li (2001), S. 33f.

Standortanforderungen	Gewichtung	Standortalternativen					
		Standort A		Standort B		Standort C	
x_1, x_2, \dots, x_n	g_p	$\tilde{\Phi}_p$	$g_p \tilde{\Phi}_p$	$\tilde{\Phi}_p$	$g_p \tilde{\Phi}_p$	$\tilde{\Phi}_p$	$g_p \tilde{\Phi}_p$
Expansionsmöglichkeiten	0,10	9	0,90	6	0,60	10	1,00
Arbeitsmarktpotential	0,50	3	1,49	9	4,46	6	2,97
Zulieferungen	0,21	4	0,84	6	1,28	2	0,43
Verkehrsanbindung	0,19	9	1,73	5	0,96	3	0,58
Gesamtwert		4,96		7,3		4,98	

Tabelle 7: Nutzwertanalyse auf Basis des AHP³⁹²

Die sich aus den Gesamtwerten in Tabelle 7 ergebende Rangfolge der Standorte zeigt eine klare Präferenz für Standort B und – bei einigem Abstand zur bevorzugten Lösung – quasi gleiche Ergebnisse für die Standorte C und A.

Die Stärke des Analytic Hierarchy Process liegt darin, dass für die jeweils konkret vorliegenden Zielkriterien über das Eigenwertverfahren Wertfunktionen maßgeschneidert angepasst werden. Damit ist sichergestellt, dass die vorhandenen Wahlmöglichkeiten entsprechend den Wünschen des Entscheidungsträgers richtig angeordnet werden. Dies hat jedoch zur Konsequenz, dass eine Modifikation bei den zur Verfügung stehenden Zielkriterien die zuvor ermittelte Rangordnung verändert, ohne dass sich das Wertverhalten des Entscheidungsträgers geändert hätte. Insgesamt kann festgestellt werden, dass das AHP nur auf eine begrenzte Anzahl von Zielkriterien angewandt werden sollte, eine Einbettung in eine umfangreichere Menge von Alternativen ist nicht vorgesehen.³⁹³

³⁹² Eigene Darstellung.

³⁹³ Vgl. Schneeweiß (1991), S. 157ff.

3.5 Eingrenzung der theoretischen Elemente zur Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells

3.5.1 Transaktionskostentheorie

Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten Entscheidungsmodelle klassifiziert und ausgewählte multikriterielle Modelle vorgestellt worden sind, sollen nachfolgend noch einmal die zentralen Ideen und Annahmen derjenigen Unternehmenstheorien zusammenfassend dargestellt werden, die grundsätzlich als theoretisches Fundament für ein BPO-Entscheidungsmodell in Frage kommen. Dem schließt sich die Eingrenzung der in dieser Arbeit für die Entwicklung eines solchen theoretisch-konzeptionellen Entscheidungsmodells zu verwendenden Konzepte an.

Die Verwendung von Aussagen der Transaktionskostentheorie im Rahmen einer Make-or-Buy-Entscheidung ist naheliegend, beschäftigt sich dieser Ansatz doch mit der Ermittlung der jeweils effizientesten Organisationsform zur wirtschaftlichen Koordination. Als Effizienzkriterium wird die Höhe der im Rahmen einer Transaktion anfallenden Transaktionskosten verwendet, wobei diejenige Lösung als am effizientesten gilt, welche die geringsten Transaktionskosten verursacht.³⁹⁴ Als Einflussfaktoren auf die Höhe von Transaktionskosten und damit die Bestimmung der effizientesten Organisationsform, haben in der Fachliteratur die drei Variablen Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität hohe Beachtung gefunden.³⁹⁵

³⁹⁴ Vgl. Erlei et al. (2007), S. 199ff.; Dibbern et al. (2001), S. 681; Conner (1991), S. 130f.; Williamson (1989), S. 137ff.

³⁹⁵ Vgl. z. B. Wolf (2011), S. 350; Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 54; Williamson (2008), S. 47; ebd. (1991), S. 280ff.; ebd. (1989), S. 141ff.; Jansen (2005), S. 113; Picot/Franck (1993), S. 188ff.

Zu den Annahmen der Transaktionskostentheorie gehört, dass der Markt generell in der Lage ist, Sach- oder Dienstleistungen genauso gut herzustellen wie die Unternehmen selbst. Ferner wird Risikoneutralität, begrenzte Rationalität und opportunistisches Verhalten der Akteure unterstellt.³⁹⁶

3.5.2 Ressourcenbasierter Ansatz

Ziel des RBV ist es, Wettbewerbsvorteile zwischen Unternehmen zu erklären und unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteile zu entwickeln. Als Messlatte des Unternehmenserfolges dient die Höhe der erzielten Rente,³⁹⁷ wobei Rente den Teil einer Rückzahlung bezeichnet, welcher oberhalb der Opportunitätskosten des Ressourceneigners liegt.³⁹⁸

Zu den zentralen Annahmen des Resource-based View zählt, dass Unternehmen individuelle, nachhaltige Wettbewerbsvoraussetzungen haben, wobei sich die spezifischen Wettbewerbsvorteile von Unternehmen aus ihren einzigartigen Ressourcen und Ressourcenkombinationen ergeben.³⁹⁹ Weite Verbreitung hat die Unterscheidung von Ressourcen in materielle (*tangible*) und immaterielle (*intangible*) Vermögensgegenstände gefunden. Während sich materielle Ressourcen bei Gebrauch abnutzen bzw. verbraucht werden, ist dies bei immateriellen Ressourcen nicht der Fall. Im Zuge ihrer Verwendung oder bei Kombination mit anderen Ressourcen können sie sich sogar anreichern.⁴⁰⁰

³⁹⁶ Vgl. Wolf (2011), S. 350; Williamson (2008), S. 46; ebd. (1981), S. 554; Dibbern et al. (2001), S. 681; Conner (1991), S. 130f.

³⁹⁷ Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 65.

³⁹⁸ Vgl. Tollison (1982), S. 575.

³⁹⁹ Vgl. z. B. Macharzina/Wolf (2010), S. 65; Bamberger/Wrona (1996), S. 130ff.; Barney (1991), S. 99ff.

⁴⁰⁰ Vgl. Macharzina/Wolf (2010), S. 67; Holtbrügge/Welge (2009), S. 85; Bamberger/Wrona (1996), S. 133f.

3.5.3 Kompetenzansatz

Vergleichbar dem Forschungsgegenstand des ressourcenbasierten Ansatzes, beschäftigen sich auch die Vertreter des Kompetenzansatzes mit der Erklärung von Leistungsunterschieden zwischen Unternehmen. Dabei gehen sie von einer Ungleichverteilung von Wissen, Wollen und Können zwischen den Wirtschaftssubjekten sowie der Annahme hoher Unsicherheit über die Entwicklung des Unternehmensumfeldes aus.⁴⁰¹

Die Heuristik von CBV und RBV zur Erklärung von Leistungsunterschieden bzw. Wettbewerbsvorteilen zwischen Unternehmen weist signifikante Parallelen auf. Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes erklären Wettbewerbsunterschiede zwischen den Unternehmen primär mit immateriellen Ressourcen, die heterogen zwischen den Unternehmen verteilt sind; die kompetenzbasierte Forschung fokussiert sich bei der Erklärung von Leistungsunterschieden zwischen Unternehmen auf die inhaltlich mit den immateriellen Ressourcen vergleichbaren Humanpotentiale und nicht-menschlichen intangiblen Potentiale.⁴⁰²

Beide Ansätze unterscheiden sich jedoch terminologisch bei der Interpretation des Begriffes Ressourcen. Während nach Barney der Begriff Ressourcen u. a. alle Fähigkeiten eines Unternehmens beschreibt,⁴⁰³ können Ressourcen im Kontext des Kompetenzansatzes als bloße Inputgüter verstanden werden, die im Rahmen von unternehmensindividuellen Veredelungsprozessen weiter entwickelt und dadurch unternehmensspezifisch geworden sind. Erst die Fähigkeit zum Disponieren von Ressourcen und Potentialen durch replizierbare, zielgerichtete Handlungen eines Unternehmens stellt in diesem Zusammenhang eine

⁴⁰¹ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 75; Proff/Haberle (2008), S. 447.

⁴⁰² Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 76.

⁴⁰³ Vgl. Barney (1991), S. 101 und dort angegebene Quellen.

Kompetenz dar, die zu Leistungsunterschieden zwischen Unternehmen führen kann.⁴⁰⁴

3.5.4 Wissensorientierter Ansatz

Wie schon der ressourcenbasierte Ansatz und der Competence-based View, so beschäftigt sich auch der KBV mit dem Erklären von Wettbewerbsvorteilen durch Unterschiede zwischen Unternehmen. Als heuristischer Ansatz für die Begründung von Leistungsunterschieden konzentriert sich der Knowledge-based View auf das in Unternehmen vorhandene Wissen und dessen Anwendung.

Der wissensorientierte Ansatz greift bei wesentlichen Punkten seiner Argumentation auf Aspekte zurück, die Gegenstand des RBV oder des CBV sind.⁴⁰⁵

3.6 Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells

3.6.1 Gestaltungsempfehlung nach dem Transaktionskostenansatz

Im Verlauf dieser Arbeit sind verschiedene etablierte Ansätze hinsichtlich ihrer Verwendbarkeit für die Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen Entscheidungsmodells zur Bewertung der BPO-Eignung von Geschäftsprozessen untersucht worden. Dabei wurde dargestellt, dass von den betrachteten Theorien grundsätzlich vier (TA, RBV, CBV und KBV) für eine solche Nutzung in Frage kommen.

⁴⁰⁴ Vgl. Stephan et al. (2010), S. VII; Freiling et al. (2006), S. 55ff.

⁴⁰⁵ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 351f.

Da der wissensorientierte Ansatz jedoch in wesentlichen Punkten starke inhaltliche Überschneidungen mit dem RBV und dem CBV aufweist, soll, um Redundanzen zu vermeiden, bei der nachfolgenden Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells auf die weitere Betrachtung des Knowledge-based View verzichtet werden. Somit erfolgt eine Konzentration auf die drei Konzepte:

- Transaktionskostenansatz,
- ressourcenbasierter Ansatz,
- Kompetenzansatz.

In den folgenden Abschnitten werden vertiefte Überlegungen zu möglichen Beiträgen dieser Konzepte im Rahmen der Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells angestellt, wobei zunächst der Transaktionskostenansatz näher betrachtet wird.

Im Rahmen der Literatur zur Transaktionskostentheorie werden drei Arten an Transaktionskosten differenziert: Markttransaktionskosten, Unternehmenstransaktionskosten und politische Transaktionskosten.

Unternehmenstransaktionskosten können aufgrund ihrer Charakteristika regelmäßig das gesamte Unternehmen betreffen und erscheinen somit für die Entwicklung eines Entscheidungsmodells zur Bewertung der Auslagerungseignung einzelner Geschäftsprozesse wenig geeignet.⁴⁰⁶ Auch von *politischen Transaktionskosten* ist in dieser Hinsicht kein nennenswerter heuristischer Beitrag zu erwarten, da sich diese auf die Nutzung des institutionellen Rahmens eines Gemeinwesens beziehen.⁴⁰⁷

Aufgrund ihres zu vermutenden geringen heuristischen Beitrags für die Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells sollen Unternehmens-

⁴⁰⁶ Vgl. Richter/Furubotn (2010), S. 61f.; Erlei/Jost (2001), S. 39ff.

⁴⁰⁷ Vgl. Richter/Furubotn (2010), S. 57f.

transaktionskosten und politische Transaktionskosten in dieser Arbeit nicht weiter diskutiert werden. In Bezug auf die Transaktionskostentheorie werden nachfolgend also ausschließlich Markttransaktionskosten betrachtet. Der Begriff Transaktionskosten wird deshalb im weiteren Verlauf dieser Arbeit synonym zum Terminus Markttransaktionskosten verwendet.

Markttransaktionskosten sind dadurch gekennzeichnet, dass sie im Falle einer hierarchischen Lösung, also bei Abwicklung einer Transaktion innerhalb eines Unternehmens statt über den Markt, quasi nicht auftreten. Dies ist darauf zurück zu führen, dass bei vertikaler Integration eines Leistungserbringers, etwa als Konsequenz seiner Übernahme durch einen Kunden, Zulieferer und Kunde identisch werden. Aufgrund der dadurch geschaffenen Möglichkeit eines hierarchischen Durchgriffs für den Kunden auf den Leistungserbringer entfallen typische Transaktionskosten wie Kosten für Neuverhandlungen oder Kontrollkosten weitestgehend.⁴⁰⁸ Markttransaktionskosten reflektieren somit das Ausmaß externer Einflussgrößen bei der Durchführung von Transaktionen.

Die Höhe von Markttransaktionskosten wird nach herrschender Meinung im Wesentlichen durch das Ausmaß der Variablen Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität bestimmt.⁴⁰⁹ Um wesentliche Aussagen des Transaktionskostenansatzes hinsichtlich der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen herausarbeiten zu können, erscheint deshalb die inhaltliche Konzentration auf diese drei zentralen Parameter zielführend.

⁴⁰⁸ Vgl. Erlei et al. (2007), S. 207.

⁴⁰⁹ Vgl. z. B. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 54; Williamson (2008), S. 47; ebd. (1991), S. 280ff.; ebd. (1989), S. 141ff.; Jansen (2005), S. 113; Picot/Franck (1993), S. 188ff.

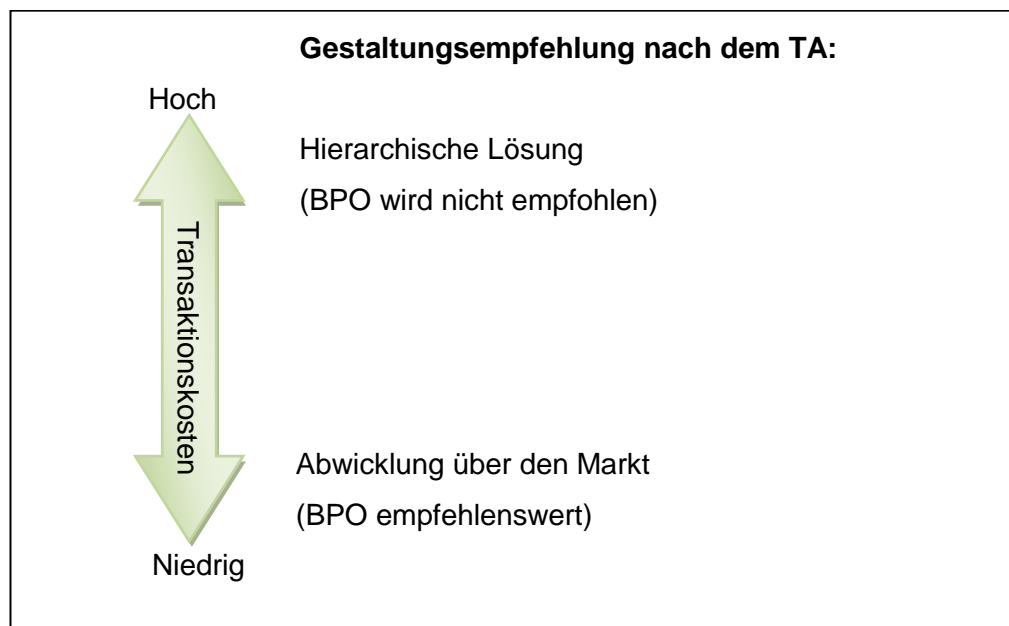


Abbildung 13: Gestaltungsempfehlung nach dem Transaktionskostenansatz⁴¹⁰

Da bei Durchführung einer gegebenen Transaktion über den Markt die Transaktionskosten mit zunehmender Ausprägung der Variablen Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität immer weiter steigen, lässt sich aus dem Transaktionskostenansatz ableiten, dass die *vertikale Integration* im Vergleich zur Marktlösung mit steigender Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität einer Transaktion zunehmend effizienter und damit immer empfehlenswerter wird.⁴¹¹ Dieser Erkenntnis folgend, ist die *Auslagerung* eines Geschäftsprozesses nach dem Transaktionskostenansatz also dann empfehlenswert, wenn dieser selten durchgeführt wird, er im Vergleich zu anderen Unternehmen von generischer Natur ist und ein hohes Maß an Sicherheit hinsichtlich der künftigen Unternehmensumwelt und der Anforderungen an den betreffenden Geschäftsprozess angenommen werden kann. Abbildung 13 auf der vorhergehenden Seite fasst diese Gedanken zusammen.

⁴¹⁰ Eigene Darstellung.

⁴¹¹ Vgl. Williamson (2008), S. 49; Erlei et al. (2007), S. 212ff.

Diese erste Erkenntnis im Rahmen der Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells ermöglicht zwar bereits eine theoretisch fundierte Entscheidungsempfehlung hinsichtlich Eigenerstellung oder Fremdbezug einer Leistung bzw. eines Geschäftsprozesses, berücksichtigt jedoch zwei wesentliche Punkte nicht. Zum einen wird die Ausprägung unternehmensinterner Ressourcen nicht beachtet, da die in Abbildung 13 dargestellte Gestaltungsempfehlung ausschließlich auf der Bewertung von Markttransaktionskosten basiert,⁴¹² zum anderen wird keine Aussage hinsichtlich eines möglichen gegensätzlichen Wirkens der drei Variablen Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität getroffen.

Auf beide Kritikpunkte soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch eingegangen werden, wobei nachfolgend zunächst die Möglichkeit der Berücksichtigung unternehmensinterner Ressourcen im Rahmen eines BPO-Entscheidungsmodells näher untersucht wird.

3.6.2 Gestaltungsempfehlung nach dem RBV und dem CBV

Von den drei zu Beginn dieses Kapitels genannten Konzepten, die im Rahmen der Entwicklung eines BPO-Entscheidungsmodells Berücksichtigung finden sollen, stellen zwei – der ressourcenbasierte Ansatz und der Kompetenzansatz – den Einfluss unternehmensinterner Faktoren auf den Unternehmenserfolg in den Mittelpunkt ihres Erkenntnisinteresses. Beide Ansätze erscheinen deshalb geeignet, einen heuristischen Beitrag hinsichtlich der Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen unter dem Gesichtspunkt unternehmensinterner Einflussgrößen zu leisten.

Um eine auf den Konzepten von RBV und CBV basierende organisatorische Gestaltungsempfehlung hinsichtlich der Frage nach Auslagerung oder vertikaler Integration eines Geschäftsprozesses zu erlangen, bietet sich eine analoge

⁴¹² Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 62.

Vorgehensweise zur oben dargestellten Operationalisierung des Transaktionskostenansatzes an. Somit werden nachfolgend auch aus dem ressourcenbasierten Ansatz und dem Kompetenzansatz zentrale Parameter definiert, die im Rahmen eines BPO-Entscheidungsmodells zur Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen Verwendung finden können.

In diesem Zusammenhang kann zunächst festgehalten werden, dass es ein zentrales Anliegen beider Ansätze ist, potentiell Wettbewerbsvorteile generierende Ressourcen bzw. Kompetenzen zu identifizieren. Auch ist im Verlauf dieser Arbeit bereits dargestellt worden, dass Ressourcen bzw. Kompetenzen im Rahmen der Konzepte von RBV und CBV übereinstimmend dann als potentiell Wettbewerbsvorteile generierend angesehen werden können, wenn diese wertvoll, knapp, schwer imitierbar und nicht durch wertvolle, aber weder knappe noch eingeschränkt imitierbare Ressourcen bzw. Kompetenzen substituierbar sind.⁴¹³

Aus diesen weithin akzeptierten zentralen Parametern von RBV und CBV kann die für beide Ansätze deckungsgleiche Schlussfolgerung gezogen werden, dass die vertikale Integration eines Geschäftsprozesses umso empfehlenswerter wird, je wertvoller, knapper, schwerer imitierbar und schwerer substituierbar die zur Durchführung dieses Geschäftsprozesses verwendeten Ressourcen bzw. Kompetenzen sind. Diese Gedanken werden in Abbildung 14 auf der folgenden Seite graphisch veranschaulicht.

⁴¹³ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 79; zu Identifikationskriterien für potentiell Wettbewerbsvorteile generierende Kompetenzen bzw. Ressourcen im CBV und RBV vgl. Barney (1991), S. 105f.

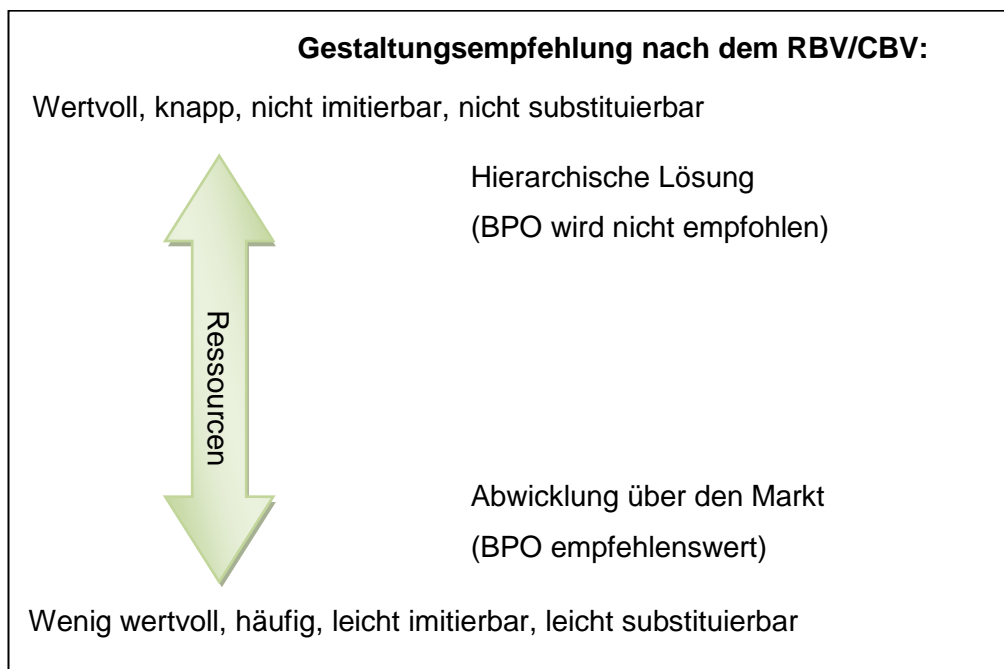


Abbildung 14: Gestaltungsempfehlung nach dem RBV/CBV⁴¹⁴

Einige Autoren kommen – wenn auch ohne direkten Bezug auf den RBV oder CBV – zu vergleichbaren Einschätzungen und verweisen auf Risiken, die mit einer Auslagerung von Funktionen einhergehen können. Diese lassen sich auch auf die Auslagerung von Geschäftsprozessen übertragen, da sie generischer Natur sind. So verweist Beer (1998) auf die Gefahr, durch ein Outsourcing ungewollt nicht identifiziertes eigenes Know-How und damit Wettbewerbsvorteile zu verlieren.⁴¹⁵ Dies könnte beispielsweise dann der Fall sein, wenn ein Outsourcing-Dienstleister auch für Wettbewerber eines Kunden tätig ist. Im Falle eines ungewollten Know-How-Transfers eines Unternehmens zu einem Outsourcing-Dienstleister im Zuge der Auslagerung von Tätigkeiten dieses Unternehmens, ist zu erwarten, dass auch andere Kunden des betreffenden Outsourcing-Dienstleisters von dessen dadurch verbesserten Know-How profitieren. Indirekt und ungewollt hätte in einem solchen Fall ein Unternehmen seine Wettbewerber gestärkt.

⁴¹⁴ Eigene Darstellung.

⁴¹⁵ Vgl. Beer (1998), S. 126 und dort angegebene Quellen; Heinzl/Sinß (1993), S. 60ff.; zu den strategischen Kosten einer Auslagerung vgl. Click/Duening (2005), S. 70f.

Der in Abbildung 14 zusammengefasste konzeptionelle Ansatz auf Basis von RBV und CBV führt – ähnlich der in Abbildung 13 dargestellten Operationalisierung des Transaktionskostenansatzes – zu einer theoretisch fundierten Entscheidungsempfehlung hinsichtlich Eigenerstellung oder Fremdbezug einer Leistung bzw. eines Geschäftsprozesses. Auch diese konzeptionelle Näherung lässt jedoch zwei wesentliche Punkte außer Acht. Zum einen werden unternehmensexterne Einflussgrößen negiert, zum anderen wird keine Aussage hinsichtlich eines möglichen gegensätzlichen Wirkens der zum Operationalisieren von RBV/CBV verwendeten vier Parameter getroffen. Auf den letztgenannten Kritikpunkt wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch eingegangen.

Wie unternehmensexterne Faktoren im Rahmen eines theoretisch-konzeptionellen Entscheidungsmodells zur Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen abgebildet werden können, ist bereits im vorangegangenen Abschnitt dargestellt worden. Es stellt sich jedoch die Frage, ob es eine sinnvolle Alternative zur Verwendung von zwei separaten Ansätzen gibt (ein Ansatz für die Berücksichtigung von unternehmens*internen* und ein Ansatz für die Berücksichtigung von unternehmensex*ternen* Faktoren), um eine theoretisch fundierte organisatorische Gestaltungsempfehlung hinsichtlich einer Auslagerung oder vertikalen Integration von Geschäftsprozessen zu erhalten. Diese Forschungsfrage soll im nächsten Abschnitt untersucht werden.

Aufgrund der dargestellten hohen inhaltlichen Übereinstimmung zwischen dem ressourcenbasierten Ansatz und dem Kompetenzansatz bei den Bewertungskriterien und der sich daraus ergebenden Abschätzung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen erscheint es sinnvoll, beide Theorien im Rahmen der nachfolgenden Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen BPO-Entscheidungsmodells nicht mehr näher zu differenzieren, sondern zusammenfassend als RBV/CBV darzustellen. Diese Vorgehensweise

scheint auch hinsichtlich der Übersichtlichkeit und Nutzbarkeit eines solchen BPO-Entscheidungsmodells zielführend.

Um die methodische Zulässigkeit einer zusammenfassenden Berücksichtigung von ressourcenbasiertem Ansatz und Kompetenzansatz im Rahmen eines BPO-Entscheidungsmodells zu klären, soll die Konsistenz der jeweiligen Prämissen geprüft werden. Vertreter des ressourcenbasierten Ansatzes gehen davon aus, dass Unternehmen nachhaltig individuelle Wettbewerbsvoraussetzungen haben.⁴¹⁶ Diese Annahme lässt sich auch aus dem Kompetenzansatz ableiten. Dessen Vertreter unterstellen eine Ungleichverteilung von Wissen, Wollen und Können zwischen den Wirtschaftssubjekten und damit letztlich zwischen Unternehmen, da diese von Wirtschaftssubjekten geprägt werden.⁴¹⁷

Es kann demnach festgehalten werden, dass eine Vereinbarkeit zentraler Prämissen von RBV und CBV vorliegt, eine gemeinsame Betrachtung zentraler Aussagen im Rahmen eines Modells zur Bewertung der BPO-Eignung von Geschäftsprozessen mithin methodisch zulässig scheint.

Im Verlauf dieser Arbeit wurde bereits aufgezeigt, dass der Begriff Ressourcen von den Vertretern des ressourcenbasierten Ansatzes anders definiert und verwendet wird als von den Vertretern des Kompetenzansatzes. Zwischen Kompetenzen im Sinne des Kompetenzansatzes und Ressourcen im Sinne des ressourcenbasierten Ansatzes gibt es jedoch die wesentliche inhaltliche Überschneidung, dass beide als Erklärungsansatz für Unterschiede zwischen Unternehmen und somit für die divergierende Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dienen.⁴¹⁸ Nachfolgend sollen deshalb die Begrifflichkeiten

⁴¹⁶ Vgl. z. B. Macharzina/Wolf (2010), S. 65; Bamberger/Wrona (1996), S. 130ff.; Barney (1991), S. 99ff.; Dierickx/Cool (1989), S. 1504.

⁴¹⁷ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 75; Proff/Haberle (2008), S. 447.

⁴¹⁸ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 76; Stephan et al. (2010), S. VII; Freiling et al. (2006), S. 55ff.

Kompetenzen und Ressourcen synonym verwendet werden. Beide Begriffe bezeichnen im weiteren Verlauf dieser Arbeit ausschließlich die in Unternehmen unterschiedlich vorhandenen, potentiell Wettbewerbsvorteile generierenden, immateriellen Fähigkeiten (Ressourcen/Kompetenzen).

3.6.3 Entwicklung eines theorieübergreifenden Gesamtkonzeptes

In diesem Abschnitt soll untersucht werden, wie eine Alternative zur separaten Verwendung der zwei vorstehend dargestellten Ansätze zur Ermittlung theoretisch fundierter organisatorischer Gestaltungsempfehlungen hinsichtlich Auslagerung oder vertikaler Integration eines Geschäftsprozesses entwickelt werden kann. Ein möglicher Ansatz könnte darin liegen, die beiden in den vorangegangenen Abschnitten gezeigten Bewertungsansätze zu einem Gesamtkonzept zusammen zu führen. Bevor dieser Gedanke weiter verfolgt werden kann, muss jedoch zunächst die Vereinbarkeit der Prämissen der zu verwendenden Theorien – Transaktionskostenansatz auf der einen, RBV/CBV auf der anderen Seite – geprüft werden.

Der Vergleich zwischen den Prämissen des Transaktionskostenansatzes und des RBV/CBV lässt auf eine grundsätzliche Komplementarität dieser Theorien schließen. Während der RBV/CBV davon ausgeht, dass Unternehmen nachhaltig individuelle Wettbewerbsvoraussetzungen haben, unterstellt der Transaktionskostenansatz die Unmöglichkeit vollständiger Verträge sowie opportunistisches Verhalten aller Beteiligten. Diese Annahmen stehen nicht in Widerspruch zueinander und lassen sich zu einer Gesamtsicht zusammen führen.

Eine Inkonsistenz zwischen den Konzepten lässt sich jedoch aus nachgeordneten Prämissen der zu verwendenden Ansätze ableiten. So gehört es zu den impliziten Annahmen der Transaktionskostentheorie, dass Sach- oder Dienstleistungen

grundsätzlich in der Qualität und Güte über den Markt bezogen werden können, in der ein Unternehmen diese selbst erbringt bzw. erbringen könnte. Aus Sicht des RBV/CBV besteht jedoch die Möglichkeit, dass Kompetenzen gerade deshalb als wertvoll bezeichnet werden können, weil sie ein Unternehmen in die Lage versetzen, eine Sach- oder Dienstleistung in höherer Qualität und Güte herzustellen als andere Marktteilnehmer.⁴¹⁹

Die Annahme der Transaktionskostentheorie, dass eine unternehmensinterne Leistung in der erbrachten Qualität und Güte auch über den Markt bezogen werden kann, ist konstituierende Voraussetzung, damit sich Unternehmen überhaupt ernsthaft mit dem Thema Auslagerung befassen können. Würde unterstellt, dass die benötigte Qualität einer Sach- oder Dienstleistung *nicht* über den Markt bezogen werden könnte, so wäre ein Outsourcing keine funktionsfähige Alternative zur internen Leistungserbringung. Die Option einer Auslagerung bliebe somit hypothetisch.

Weniger apodiktisch stellt sich die Situation in Bezug auf wertvolle Kompetenzen dar, eines der vier von Barney definierten und in dieser Arbeit im Rahmen der Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen BPO-Entscheidungsmodells verwendeten Merkmale, um potentiell Wettbewerbsvorteile generierende Kompetenzen zu charakterisieren. Nach Barney sind Ressourcen dann als wertvoll anzusehen, wenn mit ihrer Hilfe Chancen im Unternehmensumfeld genutzt oder Bedrohungen neutralisiert werden können.⁴²⁰ Diese Definition kann zwar so interpretiert werden, dass eine wertvolle Kompetenz die Fähigkeit eines Unternehmens beinhaltet, eine Sach- oder Dienstleistung in höherer Qualität und Güte herstellen zu können als andere Marktteilnehmer, sie erschöpft sich aber in keinster Weise darin.

⁴¹⁹ Vgl. Ilten (2010), S.18.

⁴²⁰ Vgl. Barney (1991), S. 105f.

Da es sich bei dem Attribut wertvoll überdies nur um eines von vier Merkmalen handelt, die erfüllt sein müssen, damit eine Ressource für die Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen in Frage kommt,⁴²¹ befindet sich lediglich ein überschaubarer Teilbereich von Annahmen des RBV/CBV in Widerspruch zu der impliziten Annahme des Transaktionskostenansatzes, wonach Leistungen extern wie intern in gleicher Qualität und Güte bezogen werden können.

Der zu erwartende Erkenntnisgewinn durch die gemeinsame Betrachtung von unternehmensinternen- und externen Faktoren im Rahmen eines BPO-Entscheidungsmodells dürfte durch die dargestellte partielle Inkonsistenz zwischen den in diesem Modell verwendeten Ansätzen kaum geschmälert werden. Entsprechend scheint die Kombination von zentralen Annahmen des RBV/CBV und des Transaktionskostenansatzes im Rahmen der Entwicklung eines theoretisch-konzeptionellen Entscheidungsmodells zur Bewertung der BPO-Eignung von Geschäftsprozessen aus wissenschaftlicher Sicht zulässig.

Sollte es bei der Bewertung von BPO-Entscheidungen aufgrund der skizzierten Inkonsistenz dennoch zu Konflikten oder Widersprüchen kommen, so wird in dieser Arbeit die Möglichkeit, dass eine wertvolle Ressource dazu führen kann, dass ein Unternehmen eine Sach- oder Dienstleistung besser als andere Marktteilnehmer erstellt, vernachlässigt.

Nachdem die Vereinbarkeit der Prämissen von Transaktionskostenansatz und RBV/CBV mit positivem Ergebnis geprüft worden ist, kann festgehalten werden, dass aus methodischer Sicht die beiden oben entwickelten Bewertungsansätze zur Bestimmung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen in einem Gesamtkonzept zusammen geführt werden können. Das angestrebte Ergebnis dieser Vorgehensweise ist eine im Vergleich zur isolierten Bewertung auf Basis

⁴²¹ Vgl. Barney (1991), S. 105f.

von Transaktionskostenansatz *oder* RBV/CBV ausgewogenere theoretisch fundierte Entscheidungsgrundlage durch ganzheitliche Betrachtung sowohl interner als auch externer Einflussgrößen auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen.

Analog der bereits in diesem Kapitel dargestellten Entwicklung von BPO-Bewertungsmodellen auf Basis einzelner Theorien, bedarf auch ein Gesamtkonzept zur Beurteilung von BPO-Entscheidungen des Operationalisierens durch inhaltliche Konzentration auf die für die Ermittlung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen maßgeblichen Parameter der zu Grunde liegenden konzeptionellen Ansätze. Da erneut der bereits betrachtete Transaktionskostenansatz und der RBV/CBV Verwendung finden sollen und auch der Anwendungszweck – die Analyse der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen – unverändert bleibt, scheint die weitergehende Verwendung der bereits oben definierten zentralen Parameter des Transaktionskostenansatzes (Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität) sowie des RBV/CBV (wertvolle, knappe, nicht imitierbare, nicht substituierbare Ressourcen) empfehlenswert zu sein.

Um eine ganzheitliche Berücksichtigung der internen und externen Faktoren bei der Beurteilung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen zu ermöglichen, werden die vorgenannten zentralen Parameter in eine gemeinsame Matrix eingesetzt, wobei die aus dem Transaktionskostenansatz abgeleiteten Einflussgrößen durch die Ordinatenachse, die dem RBV/CBV entnommenen Parameter durch die Abszissenachse abgebildet werden. Abbildung 15 auf der folgenden Seite zeigt das Resultat dieser Vorgehensweise.

In der in Abbildung 15 dargestellten BPO-Entscheidungsmatrix lassen sich vier Felder mit individuellen organisatorischen Gestaltungsempfehlungen unterscheiden. Allerdings ist die Organisationsempfehlung nur bei zwei der vier Felder eindeutig: Im oberen rechten Quadranten und im unteren linken Feld. Die

Gestaltungsempfehlung des oberen rechten Feldes lautet eindeutig auf *Hierarchie*. Entsprechend sollte für einen Geschäftsprozess, dessen Bewertung seiner Auslagerungseignung zu einem Ergebnis in diesem Quadranten führt, eine hierarchische Lösung umgesetzt und damit auf ein Business Process Outsourcing verzichtet werden.

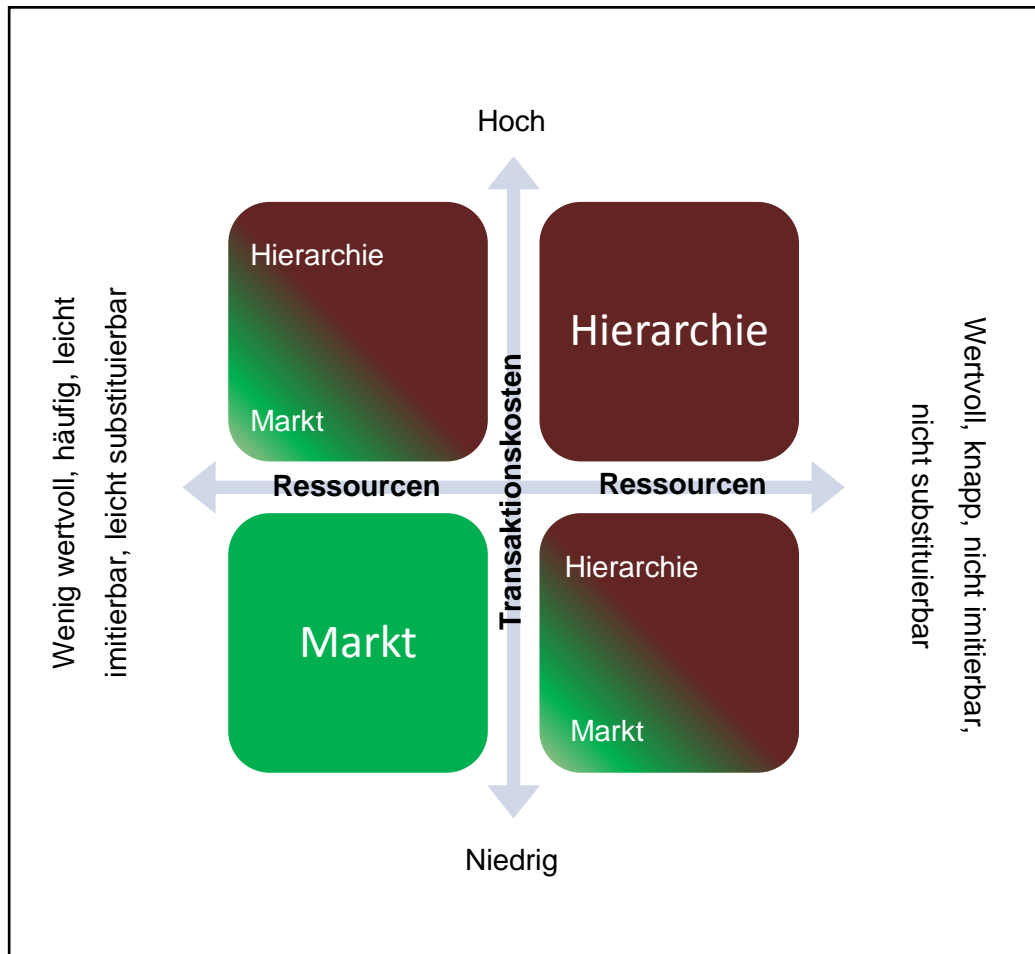


Abbildung 15: BPO-Entscheidungsmatrix⁴²²

Genau entgegengesetzt ist die Situation beim unteren linken Feld. Führt das Bewertungsergebnis eines Geschäftsprozesses zu einer Einstufung in diesem

⁴²² Eigene Darstellung.

Quadranten, sollte eine *Lösung über den Markt*, also ein Business Process Outsourcing, angestrebt werden.

Weniger eindeutig ist die Situation bei den zwei verbleibenden Quadranten, in Abbildung 15 links oben und rechts unten dargestellt. Diese Felder sind, was die zu entnehmende Organisationsempfehlung angeht, geteilt. Sofern sich das Bewertungsergebnis für einen Geschäftsprozess in einem der jeweils grün dargestellten unteren Bereiche der beiden Felder befindet, ist für diesen eine Lösung über den Markt, also ein Business Process Outsourcing, angebracht. Demgegenüber ist eine hierarchische Lösung empfehlenswert, wenn das Bewertungsergebnis im rot markierten oberen Bereich eines der beiden Felder liegt. Jeweils im mittleren Bereich der beiden Quadranten ist ein fließender Übergang von der einen zur anderen Organisationsempfehlung dargestellt. Ein Bewertungsergebnis, das in diesem Bereich landet, ist nicht eindeutig.

3.6.4 Kritische Bewertung des BPO-Entscheidungsmodells

Die in Abbildung 15 dargestellte Entscheidungsmatrix ermöglicht erstmalig eine theoretisch-konzeptionell fundierte Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen unter Berücksichtigung von sowohl internen als auch externen Einflussfaktoren. Damit liefert sie einen Lösungsansatz für die erste Forschungsfrage dieser Arbeit nach Möglichkeiten für eine theoriebasierte Ermittlung und Fundierung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen.

Durch die Entwicklung der BPO-Entscheidungsmatrix wird einer der zentralen Kritikpunkte an den im Laufe dieses Kapitels bereits vorgestellten theoretisch fundierten organisatorischen Gestaltungsempfehlungen auf Basis des Transaktionskostenansatzes *oder* des RBV/CBV adressiert. Deren Gestaltungsempfehlung basierte entweder auf einer reinen Betrachtung der

unternehmensinternen Faktoren (RBV/CBV) oder aus der Fokussierung auf unternehmensexterne Faktoren (Transaktionskostenansatz). Von dem ganzheitlichen Ansatz der nunmehr entwickelten Entscheidungsmatrix ist also eine ausgewogenere theoretisch fundierte Entscheidungsgrundlage hinsichtlich der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen zu erwarten.

Betreffend die im Abschnitt 3.3 *Klassifizierung von Entscheidungsmodellen* festgelegten Ausprägungen, die ein BPO-Entscheidungsmodell abdecken sollte, kann festgestellt werden, dass diese durch das in Abbildung 15 dargestellte Modell erfüllt werden. Das entwickelte BPO-Entscheidungsmodell ist (1) für eine multikriterielle Nutzung geeignet. Es kann ferner (2) auch bei unvollständigen Informationen genutzt werden und ist (3) in seiner Aussage unabhängig von der Anzahl der involvierten Entscheidungsträger. Im Rahmen der Darstellung von Möglichkeiten zur Operationalisierung des BPO-Entscheidungsmodells im vierten Kapitel dieser Arbeit soll dies detailliert gezeigt werden.

Es gibt jedoch auch Kritikpunkte an der BPO-Entscheidungsmatrix. So bietet sie bisher keine Antwort auf den bereits bei der Bewertung des Konzeptes einer organisatorischen Gestaltungsempfehlung auf Basis entweder des Transaktionskostenansatzes oder des RBV/CBV formulierten Punkt eines möglichen gegensätzlichen Wirkens der dafür verwendeten zentralen Bewertungsparameter. Stattdessen setzt sie deren einheitliche, gleichgerichtete Ausprägung sowohl bei den internen als auch bei den externen Faktoren voraus. Ferner stellt sich auch die zweite für diese Arbeit definierte Forschungsfrage nach Möglichkeiten und Grenzen einer konzeptionellen Übertragbarkeit des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen. Diese Fragestellung soll im nachfolgenden vierten Kapitel vorliegender Arbeit eingehend untersucht werden.

Hinsichtlich einer Berücksichtigung des möglichen gegensätzlichen Wirkens der verwendeten zentralen Bewertungsparameter im Rahmen des Konzeptes der

BPO-Entscheidungsmatrix ist festzuhalten, dass die Erweiterung des in Abbildung 15 dargestellten BPO-Entscheidungsmodells von einer monolithischen Betrachtung der Ausprägung der internen bzw. externen Einflussgrößen auf die Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses hin zu einer Sichtweise mit unterschiedlich stark, eventuell sogar gegensätzlich ausgeprägten Parametern innerhalb dieser Einflussgrößen die Komplexität der BPO-Entscheidungsmatrix exponentiell erhöhen würde.

Allein für die drei im Rahmen des Entscheidungsmodells zur Bestimmung der Höhe der externen Transaktionskosten verwendeten Parameter Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität lassen sich die in der folgenden Tabelle 8 dargestellten acht unterschiedlichen Kombinationen konstruieren, wobei die generelle Ausrichtung *Hoch* bzw. *Niedrig* in jeder der dargestellten Kombinationen in quasi beliebig viele Ausprägungsstärken unterteilt werden könnte.

Häufigkeit	Unsicherheit	Spezifität
Hoch	Niedrig	Niedrig
Hoch	Hoch	Niedrig
Hoch	Hoch	Hoch
Hoch	Niedrig	Hoch
Niedrig	Hoch	Hoch
Niedrig	Niedrig	Hoch
Niedrig	Niedrig	Niedrig
Niedrig	Hoch	Niedrig

Tabelle 8: Kombinationsmöglichkeiten von Einflussgrößen auf Transaktionskosten⁴²³

Bei den vier verwendeten Charakteristika für die Beurteilung der potentiellen Fähigkeit von unternehmensinternen Ressourcen zur Generierung von

⁴²³ Eigene Darstellung.

Wettbewerbsvorteilen sind weitere 16 (2^4) Kombinationen denkbar. Auch diese könnten in eine undefinierte Anzahl von Ausprägungsstärken untergliedert werden.

Die aufgezeigte Komplexitätserhöhung lässt die Sinnhaftigkeit einer Erweiterung der Konzeption des BPO-Entscheidungsmodells um eine detailliertere Betrachtung der Ausprägung der verwendeten internen und externen Einflussgrößen fraglich erscheinen. Darüber hinaus ist von einer solchen Vorgehensweise kein signifikanter allgemeiner Erkenntnisgewinn hinsichtlich der Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen zu erwarten. Die in Abbildung 15 dargestellte Entscheidungsmatrix basiert auf grundsätzlichen Aussagen der verwendeten Theorien. Diese blieben von einer höheren Granularität bei der Betrachtung der Parameter zur Bewertung der internen und externen Einflussgrößen unberührt. Konsequenter Weise soll deshalb im Rahmen dieser Arbeit auf eine weitere Detaillierung des *theoretischen Konzeptes* der in Abbildung 15 gezeigten Entscheidungsmatrix verzichtet werden.

Hingegen erscheint es möglich, differenzierte Ausprägungen von Parametern innerhalb der internen bzw. externen Faktoren der BPO-Entscheidungsmatrix anhand ausgewählter *operativer Beispiele* ohne signifikante Komplexitätserhöhung darzustellen. Dieser Aspekt soll im Rahmen der Untersuchung von Übertragungsmöglichkeiten des Konzeptes der BPO-Entscheidungsmatrix auf Praxisanwendungen im nachfolgenden vierten Kapitel vertieft werden.

4 Ansätze zur konzeptionellen Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen

4.1 Entwicklung einer individuellen Bewertungsmethodik

4.1.1 Grenzen der Operationalisierbarkeit der verwendeten Theorien

Untersuchungsgegenstand dieses vierten Kapitels ist die zweite für diese Arbeit definierte Forschungsfrage nach Möglichkeiten und Grenzen einer konzeptionellen Übertragbarkeit des oben entwickelten BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen.

Hinsichtlich der Nutzung von Entscheidungsmodellen soll allgemein klargestellt werden, dass diese die Mitwirkung selbstständig denkender Menschen nicht überflüssig machen. Vielmehr stellen sie nur ein Hilfsmittel zur Vorbereitung von Entscheidungen dar.⁴²⁴ Entsprechend ist auch die im weiteren Verlauf dieses Kapitels zu entwickelnde konzeptionelle Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen als methodische Leitlinie einzustufen, die zu ihrer konkreten Anwendung einer Anpassung durch den Nutzer an die spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Praxisfalles bedarf.

Die nachfolgend dargestellte konzeptionelle Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen erfolgt in zwei Schritten. Zunächst soll eine *individuelle Bewertungsmethodik* zur Einschätzung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen auf Basis jeweils einer der sieben im Rahmen dieses Modells verwendeten Einflussgrößen auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen entwickelt werden. Dem schließt sich ein Konzept zur Zusammenführung der durch die Anwendung dieser

⁴²⁴ Vgl. Hax (1974), S. 16.

individuellen Bewertungsmethodik erhaltenen Aussagen zu einer *Gesamtbewertung* der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen an.

Die Entwicklung einer konzeptionellen Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen unterliegt aus wissenschaftlicher Sicht einigen Einschränkungen. Ein wesentlicher limitierender Faktor ergibt sich daraus, dass den dem BPO-Entscheidungsmodell zu Grunde liegenden theoretischen Konzepten keine für eine Operationalisierung dieses Modells relevanten quantitativen Aussagen zu entnehmen sind.

Exemplarisch sei hier auf den im Rahmen des Transaktionskostenansatzes hervorgehobenen Faktor Häufigkeit verwiesen. Wie im Verlauf dieser Arbeit bereits dargestellt wurde, ist mit zunehmender Anzahl von Wiederholungen einer Transaktion von steigenden (externen) Transaktionskosten, z. B. für Prüfprozesse, auszugehen. Deshalb wird nach den Maßgaben des Transaktionskostenansatzes mit zunehmender Wiederholungszahl einer Transaktion eine hierarchische Abwicklung immer empfehlenswerter. Eine allgemeingültige quantitative Aussage, ab welcher Wiederholungshäufigkeit eine interne Abwicklung zu bevorzugen ist, lässt sich aus dem TA jedoch nicht ableiten. Dies hängt vielmehr von den jeweiligen spezifischen Gegebenheiten ab.⁴²⁵

Es liegt auf der Hand, dass die trotz teilweise jahrzehntelanger Forschung und wissenschaftlicher Auseinandersetzung nach wie vor fehlenden quantitativen Festlegungen sowohl des Transaktionskostenansatzes, als auch des RBV/CBV, nicht im Rahmen dieser Arbeit erfolgen können. Als Konsequenz stehen für die Übertragung des Konzeptes des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen keine durch die verwendeten Theorien fundierten

⁴²⁵ Vgl. z. B. Wolf (2011), S. 352.

quantitativen Aussagen zur Verfügung. Deshalb soll bei den nachfolgend dargestellten Ansätzen eine Konzentration auf *qualitative* Überlegungen erfolgen.

Hinsichtlich qualitativer Bewertungen ist festzuhalten, dass diese der subjektiven Beurteilung durch den oder die Bewertenden unterliegen. In diesem Zusammenhang sei auch auf die Ausführungen von Hax (1974) betreffend der Bedeutung der Intuition bei der Anwendung von Entscheidungsmodellen verwiesen. Nach Hax gehen praktisch immer Größen in eine Modellberechnung ein, die auf intuitiver Schätzung beruhen. Dies sieht er jedoch nicht als kritisch an, da der Bewertende auch das Ergebnis der Modellanalyse dahingehend überprüfen wird, ob es mit dem übereinstimmt, was er intuitiv für richtig hält.⁴²⁶

Im Rahmen der konzeptionellen Übertragung des im dritten Kapitel dieser Arbeit entwickelten BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen soll in diesem Abschnitt besonderes Augenmerk auf die Möglichkeit gelegt werden, dass die im Rahmen der Modellentwicklung in die Gruppen unternehmensinterne und -externe Faktoren zusammengefassten Parameter individuell unterschiedliche Ausprägungsstärken und sogar unterschiedliche Wirkrichtungen einnehmen können.

Nachfolgend werden deshalb Ansätze zur spezifischen Beurteilung der Ausprägungsstärke der *einzelnen* Einflussgrößen auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen entwickelt. Als wesentliches konzeptionelles Mittel in diesem Kontext wird für jede der sieben im Rahmen des BPO-Entscheidungsmodells verwendeten Einflussfaktoren ein *individuelles Bewertungsschema* entworfen. Diese Bewertungsschemata ermöglichen eine Klassifizierung der Ausprägungsstärke je Einflussfaktor in Bezug auf einen hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess.

⁴²⁶ Vgl. Hax (1974), S. 15.

In engem sachlogischen Zusammenhang mit den individuellen Bewertungsschemata sollen jeweils korrespondierende *Bewertungsmodelle* entworfen werden. Daraus kann, anhand der im individuellen Bewertungsschema vorgenommenen Klassifizierung der Ausprägungsstärke von Einflussfaktoren auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen, eine theoriegeleitete Organisationsempfehlung auf Basis der jeweiligen Einflussgröße für den bewerteten Geschäftsprozess entnommen werden.

Die Entwicklung individueller Bewertungsschemata und korrespondierender Bewertungsmodelle soll zunächst für die im Rahmen des BPO-Entscheidungsmodells verwendeten unternehmensexternen Faktoren Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität erfolgen, beginnend mit dem Parameter Häufigkeit. Dem schließt sich eine entsprechende Betrachtung der ausgewählten unternehmensinternen Faktoren an.

4.1.2 Einflussfaktor Häufigkeit

Als einer der wesentlichen Einflussfaktoren auf die Höhe von Transaktionskosten wird in der Literatur zum Transaktionskostenansatz, wie oben dargestellt, die Häufigkeit einer Transaktionswiederholung angesehen, wobei mit zunehmender Wiederholungshäufigkeit von steigenden (externen) Transaktionskosten ausgegangen wird. Nach den Maßgaben des Transaktionskostenansatzes kann als Organisationsform eine hierarchische Lösung empfohlen werden, sobald die Höhe der anfallenden Transaktionskosten für eine gegebene Transaktionsart bei einer hierarchischen Lösung unter denen für einen vergleichbaren Leistungsbezug über den Markt liegt.

Der Ansatz, für den Einflussfaktor Häufigkeit ein individuelles Bewertungsschema zu entwickeln, welches im Rahmen einer konzeptionellen Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen genutzt werden kann, führt zu der Frage nach konkreten, durch den Transaktionskostenansatz fundierten, Aussagen zu Wiederholungshäufigkeiten; etwa der Art, dass bei 10.000 Wiederholungen eines bestimmten Geschäftsprozesses pro Jahr eine hierarchische Lösung zu empfehlen ist, bei nur 3.000 Wiederholungen dieses Geschäftsprozesses hingegen ein Leistungsbezug über den Markt. Eine in dieser Hinsicht wissenschaftlich befriedigende Antwort scheint aufgrund der bereits oben angesprochenen Grenzen der theoretischen Fundierung konkreter Zahlen auf Basis des Transaktionskostenansatzes jedoch nicht möglich.

Das Fehlen konkreter quantitativer Bewertungsaussagen im Rahmen der Transaktionskostentheorie hat also zur Konsequenz, dass für ein individuelles Bewertungsschema des Einflussfaktors Häufigkeit keine auf den Transaktionskostenansatz gestützte exakte Zuordnung von Wiederholungshäufigkeiten zu bestimmten Organisationsempfehlungen erfolgen kann. Um dennoch eine quantitative Bewertungsmethodik zu entwickeln, ist eine detaillierte Zuordnung der Anzahl von Wiederholungen eines Geschäftsprozesses zu bestimmten Organisationsempfehlungen auf Basis anderer Quellen, z. B. von Zahlen aus der Unternehmenspraxis, denkbar. Eine solche Vorgehensweise bliebe aber letztlich von der wissenschaftlichen Methodik her stark angreifbar und soll deshalb nicht weiter verfolgt werden.

Ein möglicher Weg, um trotz fehlender quantitativer Aussagen des Transaktionskostenansatzes ein durch diese Theorie fundiertes individuelles Bewertungsschema Häufigkeit zu entwickeln, könnte hingegen in dem Vergleich von Transaktionskosten bei unterschiedlichen organisatorischen Lösungen liegen. Bei einer solchen Vorgehensweise würden die bei gegebener Organisationsform zu erwartenden Transaktionskosten für einen bestimmten Geschäftsprozess und

einen festgelegten Betrachtungszeitraum den Transaktionskosten gegenübergestellt, die im Falle einer alternativen organisatorischen Lösung für diesen Geschäftsprozess im definierten Betrachtungszeitraum voraussichtlich anfallen würden. Beispielsweise könnten die Transaktionskosten, die der hierarchisch abgebildete Geschäftsprozess Auftragsabwicklung im Betrachtungszeitraum der nächsten fünf Jahre voraussichtlich verursachen wird, mit den Transaktionskosten verglichen werden, die sein Bezug über den Markt im gleichen Zeitraum vermutlich begründen würde. Da spezifisch die Ausprägungsstärke der Einflussgröße Häufigkeit bewertet werden soll, dürfen in die Berechnung der Höhe der Transaktionskosten jedoch nur die von der Wiederholungshäufigkeit des untersuchten Geschäftsprozesses beeinflussten Transaktionskosten einfließen, also beispielsweise Kontroll- und Prüfkosten.

Wie schätzen Sie das zu erwartende Verhältnis der Transaktionskosten (TAK) im Vergleich Hierarchische Lösung gegenüber Marktbezug, bezogen auf die von der Wiederholungshäufigkeit des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung beeinflussten Transaktionskosten, in den nächsten fünf Jahren ein?

Mögliche Einschätzungen

- (1) Bei Leistungsbezug über den Markt fallen höhere TAK an
- (2) Die TAK sind in beiden Fällen ungefähr gleich hoch
- (3) Bei Leistungsbezug über den Markt fallen niedrigere TAK an

Abbildung 16: Bewertungsschema Häufigkeit⁴²⁷

Als Resultat eines Vergleiches der zu erwartenden Transaktionskosten bei gegebener Organisationsstruktur eines Geschäftsprozesses mit denen einer alternativen Organisationsform sind drei Ergebnisse denkbar: (1) die

⁴²⁷ Eigene Darstellung.

Transaktionskosten bei Bezug des Geschäftsprozesses über den Markt sind *höher* als bei einer hierarchischen Lösung, (2) die Transaktionskosten bei Bezug eines Geschäftsprozesses über den Markt sind *niedriger* als bei einer hierarchischen Lösung, oder (3) die Transaktionskosten sind in beiden Fällen ungefähr *gleich hoch*. Abbildung 16 auf der vorhergehenden Seite fasst diese drei Möglichkeiten zusammen. Der dort verwendete abzuschätzende Zeitraum von fünf Jahren leitet sich aus der ebenso langen üblichen Mindestlaufzeit für eine BPO-Vereinbarung ab.⁴²⁸

Die Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen basiert letztlich auf Annahmen über zukünftige Bedarfe eines potentiell auslagernden Unternehmens. Im Beispiel des Bewertungsschemas Häufigkeit gilt es, die künftige Wiederholungshäufigkeit des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung und die damit einhergehenden voraussichtlichen Transaktionskosten möglichst akkurat abzuschätzen. Hierfür kann auf Annahmen des Grundmodells der *historischen Simulation* zurückgegriffen werden.

Bei der historischen Simulation handelt es sich um ein Modell, welches im Bereich des Risikocontrolling und der Value-at-Risk-Bestimmung für Finanzportfolios eingesetzt wird.⁴²⁹ Das Grundmodell setzt voraus, dass die Verteilung zukünftig möglicher Renditen der eines als repräsentativ angenommenen Vergangenheitszeitraumes entspricht.⁴³⁰ Bei einer historischen Simulation wird die Wertentwicklung eines Portfolios für einen zurückliegenden Zeitabschnitt erfasst und die x historisch ermittelten Veränderungsraten auf den heutigen Wert angewandt, woraus sich y aus der Historie ableitbare neue Kurswerte für das Beispiel-Portfolio ergeben.⁴³¹

⁴²⁸ Vgl. Lacity/Willcocks (2009), S. 82.

⁴²⁹ Vgl. Völker (2001), S. 76ff.; Huschens (1998), S. 1.

⁴³⁰ Vgl. Völker (2001), S. 77.

⁴³¹ Vgl. Horsch/Schulte (2013), S. 27.

Werden Grundannahmen dieses Modells auf die Abschätzung der *zukünftigen* Wiederholungshäufigkeit eines Geschäftsprozesses, im dargestellten Beispiel des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung, übertragen, bedeutet dies, dass die Wiederholungshäufigkeit des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung innerhalb eines als repräsentativ angesehenen historischen Zeitraumes als Ausgangspunkt verwendet wird. Vom aktuellen Wiederholungswert ausgehend, könnte auf Basis der historisch ermittelten Veränderungsraten bzw. Schwankungen der Wiederholungshäufigkeit die zukünftig zu erwartende Anzahl an Geschäftsprozesswiederholungen mit einem sehr hohen Konfidenzniveau ermittelt werden. Für die detaillierte Darstellung der Berechnungsmethodik sei auf die einschlägige Literatur verwiesen.⁴³²

Es stellt sich die Frage, welcher historische Zeitraum für den in Abbildung 16 dargestellten Anwendungsfall der Abschätzung voraussichtlich anfallender Transaktionskosten für die nächsten fünf Jahre auf Basis der Wiederholungshäufigkeit des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung als repräsentativ angesehen werden kann. Dem Modell der historischen Simulation lässt sich hierzu keine Aussage entnehmen, deshalb soll zunächst geprüft werden, ob sich aus der Literatur ein Standard-Betrachtungszeitraum ableiten lässt.

Beim Vergleich der Betrachtungszeiträume verschiedener sozio-ökonomischer Studien fällt auf, dass die Dauer der verwendeten empirischen Beobachtungszeiträume deutlich variiert. So werden – ohne nähere theoretische Begründung – beispielsweise Betrachtungszeiträume von 2, 9 oder auch 19 Jahren verwendet.⁴³³ Aufgrund der fehlenden theoretischen Begründung für die Wahl des Betrachtungszeitraumes liegt der Verdacht nahe, dass die Dauer der Betrachtungszeiträume dieser Studien weniger theoriegeleitet, sondern maßgeblich faktisch, also durch die verfügbaren Daten, bestimmt wird. Da sich

⁴³² Vgl. z. B. Völker (2001), S. 77ff.

⁴³³ Vgl. Bröthaler (2010), S. 3f.; Dathe et al. (2010), S. 2f.; Kinkel/Maloca (2008), S. 3.

aus der Literatur also nicht ohne weiteres ein wissenschaftlich fundierter angemessener Betrachtungszeitraum ableiten lässt, sollen nachfolgend Plausibilitätsüberlegungen des Autors verwendet werden.

Im vorliegenden Anwendungsfall soll der Zeitraum der nächsten fünf Jahre abgeschätzt werden. Entsprechend könnte sich die Betrachtung eines mindestens ebenso langen historischen Zeitraums anbieten, um die zu erwartende Wiederholungshäufigkeit des untersuchten Geschäftsprozesses sowie die Volatilität bei der Anzahl der Geschäftsprozesswiederholungen abschätzen zu können. Bei dieser Überlegung wird unterstellt, dass die Erfahrungen der letzten fünf Jahre in etwa auch den Entwicklungen der nächsten fünf Jahre entsprechen. Diese Annahme lässt sich mit den oben dargestellten Prämissen der historischen Simulation in Einklang bringen.⁴³⁴

Im Rahmen der vorstehend aufgeführten Überlegungen ist eine Methodik aufgezeigt worden, um die Ausprägungsstärke der Einflussgröße Häufigkeit in Zusammenhang mit einem hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess einschätzen zu können. Eine zentrale Rolle nimmt in diesem Kontext das in Abbildung 16 dargestellte *Bewertungsschema* Häufigkeit ein. Es stellt sich jedoch die Frage, wie eine im Rahmen dieses Bewertungsschemas getätigte Einschätzung zu einer theoriegestützten Gestaltungsempfehlung für den betreffenden Geschäftsprozess auf Basis der Einflussgröße Häufigkeit führen kann.

Dieser Schritt soll durch die Entwicklung eines *Bewertungsmodells* Häufigkeit, welches in Abbildung 17 auf der folgenden Seite dargestellt ist, ermöglicht werden. Das dort dargestellte Modell bildet die sich aus dem Transaktionskostenansatz ableitenden möglichen organisatorischen Gestaltungsempfehlungen für einen

⁴³⁴ Vgl. Völker (2001), S.77.

Geschäftsprozess ab und ordnet diese den im Rahmen der Anwendung des Bewertungsschemas Häufigkeit vorzunehmenden Einstufungen zu.

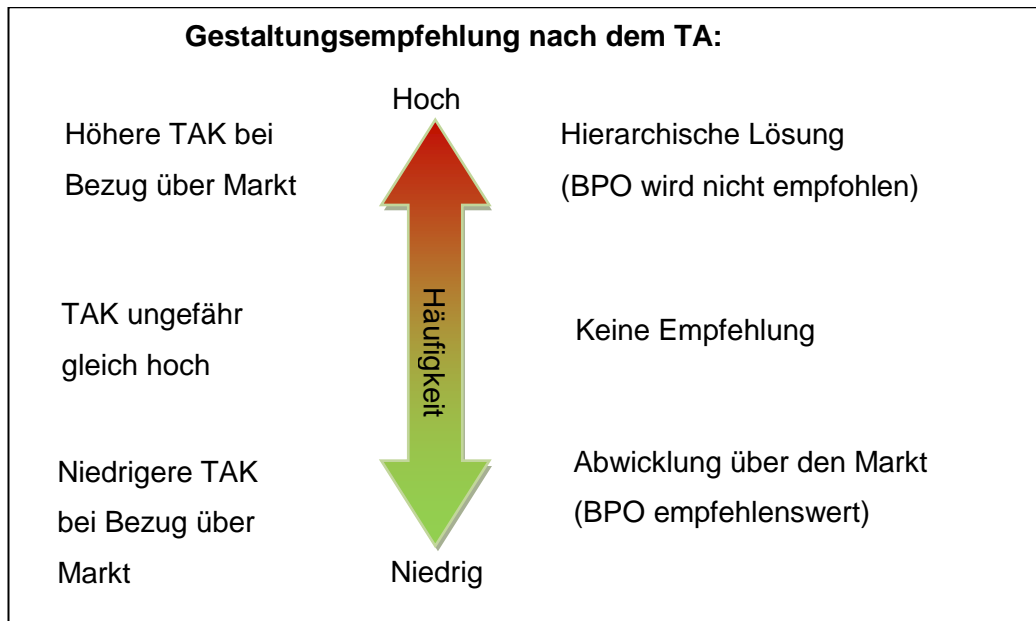


Abbildung 17: Bewertungsmodell Häufigkeit⁴³⁵

Wie aus vorstehender Abbildung 17 ersichtlich wird, ist nach den Maßgaben des Transaktionskostenansatzes die hierarchische Eingliederung eines Geschäftsprozesses zu empfehlen, wenn bei Bezug der entsprechenden Leistung über den Markt höhere Transaktionskosten zu erwarten sind. Der rot markierte Bereich des Doppelpfeiles illustriert dies und zeigt mit seiner zunehmenden Farbintensität bei ansteigender Wiederholungshäufigkeit an, dass diese Empfehlung immer eindeutiger wird, je größer die zu erwartende Differenz zwischen den Transaktionskosten bei internem und externem Leistungsbezug wird.

⁴³⁵ Eigene Darstellung.

Zur besseren Illustration, wie eine mögliche praktische Anwendung des Bewertungsmodells Häufigkeit aussehen könnte, sollen für das in Abbildung 16 gezeigte Bewertungsschema Häufigkeit, wie auch für die nachfolgend zu entwickelnden individuellen Bewertungsschemata, beispielhaft Bewertungen auf Basis fiktiver Einschätzungen vorgenommen werden. So wird hinsichtlich der Einflussgröße Häufigkeit unterstellt, dass über den Zeitraum der nächsten fünf Jahre für den Geschäftsprozess Auftragsabwicklung höhere Transaktionskosten bei Bezug über den Markt erwartet werden, als dies bei seiner hierarchischen Abbildung der Fall wäre (Möglichkeit (1) im Bewertungsschema Häufigkeit).

Wird diese Einschätzung auf das in Abbildung 17 dargestellte Bewertungsmodell Häufigkeit übertragen, lässt sich diesem anhand der dargestellten Zuordnung der Einschätzung *Höhere TAK bei Bezug über Markt* zu der rot markierten Seite des Doppelpfeiles eine Empfehlung für eine hierarchische Eingliederung des fiktiv bewerteten Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung entnehmen.

Unbeschadet der dargestellten Grenzen bei der konzeptionellen Übertragung des in Kapitel 3 dieser Arbeit entwickelten BPO-Entscheidungsmodells auf Anwendungsfälle in der Praxis, ist in diesem Abschnitt eine Systematik entwickelt worden, um eine theoretisch fundierte organisatorische Gestaltungsempfehlung für den bewerteten Geschäftsprozess Auftragsabwicklung auf Basis des Parameters *Häufigkeit* ermitteln zu können. Im folgenden Abschnitt soll untersucht werden, wie eine solche Vorgehensweise betreffend dem zweiten in der Literatur als wesentlich eingestuftem Einflussfaktor auf die Höhe von Transaktionskosten, die *Unsicherheit*, ausgestaltet werden könnte.

4.1.3 Einflussfaktor Unsicherheit

Wie im Verlauf dieser Arbeit bereits ausgeführt worden ist, werden in der Literatur, bezogen auf den Transaktionskostenansatz, im Wesentlichen zwei Formen an Unsicherheit unterschieden. Diese werden im Folgenden unter den Bezeichnungen höhere Gewalt und Unkenntnis zusammen gefasst. Die Kategorie (1) höhere Gewalt beschreibt den Teil der Unsicherheit, der aus zufälligen Naturereignissen, nicht vorhersehbaren Änderungen politischer Rahmenbedingungen oder unvorhergesehenen Verschiebungen bei Verbraucherpräferenzen entsteht, um nur einige Beispiele zu nennen. Kategorie (2) Unkenntnis umfasst den Aspekt von Unsicherheit, der sich aus fehlenden Möglichkeiten für Entscheidungsträger ergibt, Pläne und Entscheidungen von Dritten herauszufinden, auch aufgrund bewusst verschleierter bzw. zurück gehaltener Informationen.⁴³⁶ Aus diesen Beschreibungen ergibt sich, dass eine belastbare quantitative Bewertung der Einflussgröße Unsicherheit kaum möglich ist. Unsicherheit kann also als qualitative Größe bezeichnet werden, für deren Einschätzung primär Erfahrung und Intuition gefragt ist.

Im Rahmen der Übertragung des Konzeptes des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen soll nachfolgend ein Bewertungsschema und ein korrespondierendes Bewertungsmodell für die Einflussgröße Unsicherheit entwickelt werden, welche bei gemeinsamer Verwendung eine auf dem Transaktionskostenansatz basierende organisatorische Gestaltungsempfehlung für einen untersuchten Geschäftsprozess ermöglichen.

Der Einfluss bereits *eines* Falles von *höherer Gewalt*, wie beispielsweise die grundlegende Änderung politischer Rahmenbedingungen, kann auf das Geschäftsmodell eines Unternehmens und damit auch auf seine Prozesse so

⁴³⁶ Vgl. Williamson (2008), S. 15; Koopmans (1957), S. 146f.

signifikante Auswirkungen haben, dass der zum Zeitpunkt der Auslagerung eines Geschäftsprozesses mit einem BPO-Dienstleister vertraglich vereinbarte Leistungsumfang für das auslagernde Unternehmen nicht mehr sinnvoll erscheint oder eventuell sogar nicht mehr wirtschaftlich vertretbar ist. Als Beispiel für massive Auswirkungen der Änderung politischer Rahmenbedingungen auf Unternehmen in Deutschland kann die so genannte Energiewende aufgeführt werden, die jahrzehntelang funktionierende Geschäftsmodelle großer Energieversorger quasi „über Nacht“ ausgehebelt hat.⁴³⁷

Tritt ein Fall von höherer Gewalt auf, der Einfluss auf Art und Umfang des vom auslagernden Unternehmen benötigten Leistungsbezuges an einem fremdvergebenen Geschäftsprozess hat, entsteht seitens des auslagernden Unternehmens der Bedarf, den vom BPO-Dienstleister vertraglich zu erbringenden Leistungsumfang neu zu definieren. Es muss also ein bestehender Dienstleistungsvertrag nachverhandelt werden, ohne den Dienstleister wechseln zu können. Diese Konstellation bringt das auslagernde Unternehmen in eine klassische *Hold-up*-Situation, die es dem Business Process Outsourcing-Dienstleister ermöglicht, aus einer für ihn günstigen Ausgangsposition heraus Nachverhandlungen zu beginnen.⁴³⁸

In Hinblick auf höhere Gewalt lässt sich also eine zweifach geartete Unsicherheit festhalten. Zum einen besteht die Gefahr, einen vertraglich vereinbarten Leistungsumfang während der Laufzeit des Vertrages anpassen zu müssen. Dabei ist durchaus denkbar, dass die mit dem Eintritt einer höheren Gewalt einhergehenden Änderungen der Unternehmensumwelt die komplette Auslagerungsentscheidung in Frage stellen. Das zweite, daraus resultierende Risiko für das auslagernde Unternehmen liegt darin, im Rahmen einer *Hold-up*-

⁴³⁷ Vgl. z. B. Wildhagen et al. (2013).

⁴³⁸ Vgl. Erlei et al. (2007), S. 204ff.

Situation auf für dieses nachteilige Forderungen des BPO-Anbieters eingehen zu müssen.

Im Unterschied zur höheren Gewalt liegt im Falle der *Unkenntnis* das Risiko, Art und Umfang der mit einem BPO-Dienstleister vertraglich vereinbarten Leistungen während der Vertragslaufzeit anpassen zu müssen, darin, dass Dritte Pläne und Entscheidungen umsetzen, welche für die Entscheidungsträger des auslagernden Unternehmens vor Abschluss des BPO-Vertrages nicht erkennbar waren.⁴³⁹

Die Umsetzung dieser Pläne und Entscheidungen, man denke etwa an eine zum Zeitpunkt des Abschlusses eines BPO-Dienstleistungsvertrages nicht absehbare Akquise des auslagernden Unternehmens durch einen Konzern, kann dazu führen, dass wesentliche Annahmen des auslagernden Unternehmens, die zum Zeitpunkt der BPO-Entscheidung Gültigkeit hatten, nachträglich revidiert werden müssen. Für einen solchen Fall kann erwartet werden, dass das auslagernde Unternehmen den vertraglich vereinbarten Leistungsumfang umgehend, also während der Vertragslaufzeit, ändern möchte. Dieser bereits im Rahmen der Ausführungen zur höheren Gewalt dargestellte Zwang zur nachvertraglichen Änderung bringt das auslagernde Unternehmen in eine Hold-up-Situation, mit den bereits oben ausgeführten Konsequenzen.

Auch hinsichtlich der Unkenntnis kann also eine zweifach geartete Unsicherheit festgestellt werden. Auf der einen Seite besteht die Gefahr, einen vertraglich vereinbarten Leistungsumfang während der Laufzeit des Vertrages anpassen zu müssen, da Dritte Pläne und Entscheidungen umsetzen, die dem auslagernden Unternehmen zum Zeitpunkt der BPO-Entscheidung nicht bekannt waren. Das zweite, daraus resultierende Risiko für das auslagernde Unternehmen liegt darin,

⁴³⁹ Vgl. Williamson (2008), S. 15; Koopmans (1957), S. 146f.

im Rahmen einer Hold-up-Situation auf für dieses nachteilige Forderungen des BPO-Anbieters eingehen zu müssen.

Obwohl die unter dem Begriff Unsicherheit subsumierten Risiken unterschiedlicher Natur sind, so ist doch die Konsequenz bei Eintritt eines Falles von höherer Gewalt oder Unkenntnis für das auslagernde Unternehmen in Hinblick auf ein Business Process Outsourcing – wie dargestellt – sehr vergleichbar. In beiden Fällen entsteht die Notwendigkeit zur nachträglichen Anpassung des Auslagerungsvertrages während der Vertragslaufzeit, was zu einer Hold-up-Situation führt. Deshalb erscheint es naheliegend, *ein* Bewertungsschema zu entwickeln, welches beide Untergruppen des Einflussfaktors Unsicherheit umfasst.

Als Bewertungszeitraum für die Einflussgröße Unsicherheit soll erneut ein Zeitraum von fünf Jahren nach Vertragsabschluss über die Durchführung eines Business Process Outsourcing gewählt werden. Dieser Zeitraum orientiert sich an der oben bereits dargestellten üblichen Mindestlaufzeit für BPO-Verträge.⁴⁴⁰ Aufgrund dieses Sachverhaltes käme die Betrachtung eines kürzeren Zeitraumes dem bewussten Ausblenden potentieller Risiken während der Vertragslaufzeit einer Auslagerung gleich. Eine über den Zeitraum von fünf Jahren nach Vertragsabschluss zur Durchführung eines BPO hinaus gehende Beurteilung erscheint jedoch auch nicht zielführend, da mit zunehmender Verlängerung des zu prognostizierenden Zeitraumes die ohnehin bereits vorhandene spekulative Komponente bei der Bewertung der Einflussvariablen Unsicherheit immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Es ist in diesem Abschnitt bereits darauf hingewiesen worden, dass der Einflussfaktor Unsicherheit als qualitative Größe angesehen werden kann. Darüber hinaus trifft die schon bei der Entwicklung des Bewertungsschemas

⁴⁴⁰ Vgl. Lacity/Willcocks (2009), S. 82.

Häufigkeit festgestellte Absenz quantitativer Aussagen des Transaktionskostenansatzes auch hinsichtlich des Faktors Unsicherheit zu. Für das Bewertungsschema Unsicherheit soll deswegen eine rein qualitative Unterteilung entwickelt werden.

Inhaltlich sollen bei der Bewertung der Einflussgröße Unsicherheit durch den Beurteilenden nur solche Vorgänge an höherer Gewalt oder Unkenntnis berücksichtigt werden, die Auswirkungen auf den vom potentiell auslagernden Unternehmen benötigten Leistungsumfang des hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu prüfenden Geschäftsprozesses haben könnten. Mit dieser Einschränkung soll erreicht werden, dass nur die oben dargestellten spezifischen Risiken einer Auslagerungsentscheidung unter Unsicherheit bewertet werden, nicht jedoch die allgemeine Unsicherheit in der Unternehmensumwelt. Nachstehende Abbildung 18 stellt ein entsprechendes Bewertungsschema dar, welches weiterhin am Beispiel des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung veranschaulicht wird.

Wie schätzen Sie die Unsicherheit (*Höhere Gewalt* und *Unkenntnis*) bezogen auf Art und Umfang des benötigten Leistungsumfanges des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung innerhalb der nächsten fünf Jahre ein?

Mögliche Einschätzungen

- (1) Sehr hoch
- (2) Hoch
- (3) Durchschnittlich
- (4) Niedrig
- (5) Sehr niedrig

Abbildung 18: Bewertungsschema Unsicherheit⁴⁴¹

⁴⁴¹ Eigene Darstellung.

Zur Ermittlung einer auf der Ausprägungsstärke der Einflussgröße Unsicherheit basierenden organisatorischen Gestaltungsempfehlung für einen hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess nach den Maßgaben des Transaktionskostenansatzes kann eine im Rahmen des Bewertungsschemas Unsicherheit getroffene Einschätzung in das korrespondierende Bewertungsmodell Unsicherheit übertragen werden. Dieses ist in folgender Abbildung 19 dargestellt und orientiert sich an der Konzeption des Bewertungsmodells Häufigkeit im vorangegangenen Abschnitt.

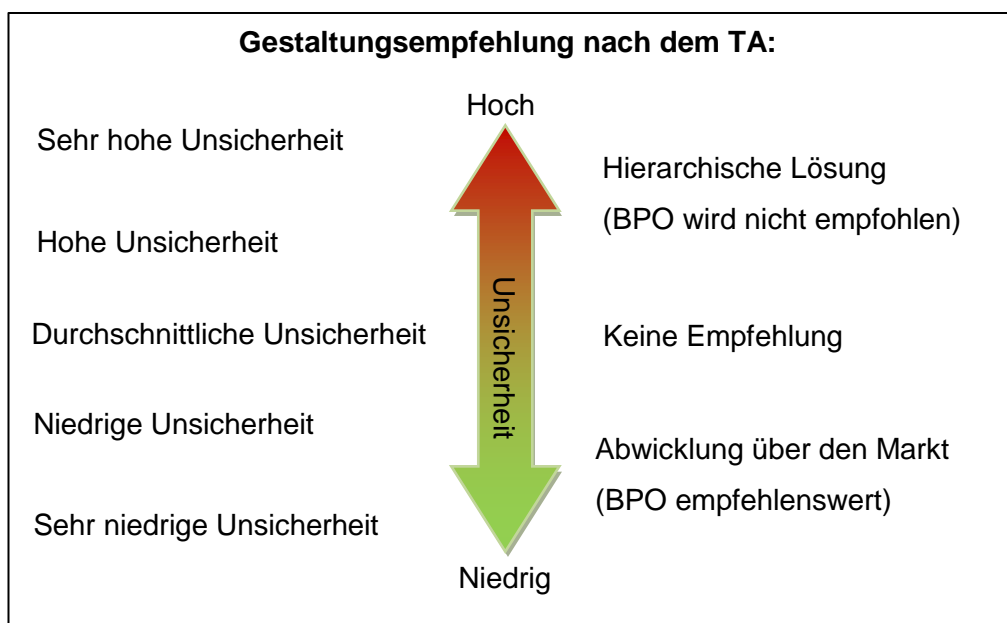


Abbildung 19: Bewertungsmodell Unsicherheit⁴⁴²

Wie schon zur Illustration einer Anwendung des Bewertungsschemas Häufigkeit im letzten Abschnitt genutzt, so soll auch für das Bewertungsschema Unsicherheit ein fiktives Ergebnis verwendet werden. Betreffend die Unsicherheit hinsichtlich Art und Umfang des benötigten Leistungsbezuges des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung in den nächsten fünf Jahren wird von der hypothetischen Einschätzung (2) Hoch ausgegangen. Die dem in Abbildung 19 gezeigten

⁴⁴² Eigene Darstellung.

Bewertungsmodell Unsicherheit auf Basis dieser Einschätzung zu entnehmende Gestaltungsempfehlung auf Grundlage der Maßgaben des Transaktionskostenansatzes spricht für eine hierarchische Lösung für den Geschäftsprozess Auftragsabwicklung.

In diesem Abschnitt ist am Beispiel der Einflussgröße Unsicherheit dargestellt worden, wie eine konzeptionelle Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf eine Praxisanwendung mittels eines Bewertungsschemas erfolgen kann. Wie schon bei der Prüfung von Möglichkeiten zur konzeptionellen Übertragung dieses Modells auf Praxisanwendungen am Beispiel der Einflussgröße Häufigkeit festgestellt, so gilt auch für das in diesem Abschnitt entwickelte Bewertungsschema Unsicherheit, dass fehlende quantitative Aussagen der Transaktionskostentheorie einer mathematisch exakten Bestimmung von Bewertungsergebnissen nebst eindeutiger, auf diesen Ergebnissen basierenden organisatorischen Gestaltungsempfehlungen, die wissenschaftliche Grundlage entziehen.

Als Alternative ist deswegen ein rein qualitativ ausgerichtetes Bewertungsschema entwickelt worden, welches – trotz der dieser Vorgehensweise inhärenten Subjektivität bei der Bewertung – aufzeigt, wie eine Berücksichtigung des Einflussfaktors Unsicherheit im Rahmen einer operativen Anwendung des theoretisch-konzeptionellen Entscheidungsmodells zur Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen erfolgen kann.

4.1.4 Einflussfaktor Spezifität

Zur Komplettierung der Betrachtung wesentlicher externer Einflussfaktoren auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen soll nachfolgend untersucht werden, wie eine Berücksichtigung der noch ausstehenden dritten maßgeblichen

externen Einflussgröße, Spezifität, erfolgen könnte. Bereits vorab soll darauf hingewiesen werden, dass eine Ableitung quantitativer Aussagen aus dem Transaktionskostenansatz auch in diesem Fall nicht möglich scheint. Der nachfolgend zu entwickelnde Operationalisierungsansatz für den Faktor Spezifität wird daher weitestgehend qualitativ gestaltet.

Der bereits im Rahmen dieser Arbeit dargestellten Definition folgend, führt Spezifität bei Wechsel des Einsatzes von der besten in die zweitbeste Verwendung zu hohen Gewinneinbußen. In der Literatur werden bis zu sechs Arten an Spezifität unterschieden: (1) Standortspezifität, (2) Anlagenspezifität, (3) Humankapitalspezifität, (4) Abnehmerspezifität, (5) Markenspezifität und (6) Terminspezifität.⁴⁴³

Bevor in Analogie zur Vorgehensweise in den vorangegangenen Abschnitten ein Bewertungsschema Spezifität entwickelt wird, sollen zunächst die Spezifitätsarten (1) - (5) hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Auslagerung von Geschäftsprozessen überprüft, sowie Möglichkeiten der qualitativen Einschätzung ihrer Ausprägungsstärke in Zusammenhang mit Geschäftsprozessen näher betrachtet werden. Die Kategorie (6) Terminspezifität wird nicht gesondert berücksichtigt, da diese nach Williamson eine Art der (1) Standortspezifität darstellt.⁴⁴⁴

Die (1) Standortspezifität beschreibt die besonderen Gegebenheiten derjenigen geographischen Orte, an denen durch ein Unternehmen die erwünschten Produkte mittels Kombination von Produktionsfaktoren erzeugt werden.⁴⁴⁵ Williamson (1991) nennt als Beispiel für hohe Standortspezifität die räumliche

⁴⁴³ Vgl. Wolf (2011), S. 351 und dort angegebene Quellen; Williamson (1993), S. 14; ebd. (1991), S. 281f.; ebd. (1989), S. 142.

⁴⁴⁴ Vgl. Williamson (1991), S. 281f.

⁴⁴⁵ Vgl. Zelewski (1999), S. 97.

Nähe aufeinander folgender Stationen, um Transportkosten und Lagerbestände zu minimieren.⁴⁴⁶

Standortspezifische Unterschiede sind auch in Bezug auf Geschäftsprozesse zu erwarten. Zwar sind Geschäftsprozesse überwiegend immateriell, so dass das von Williamson genannte Beispiel einer standortspezifischen Optimierung des physischen Logistikablaufs in diesem Kontext von nachrangigem Interesse sein dürfte. Dafür könnten aber Aspekte wie die standortspezifische Leistungsfähigkeit der für die Durchführung von Geschäftsprozessen notwendigen IT-Infrastruktur von Interesse sein. Die Betrachtung des Faktors Standortpezifität bei der Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen erscheint also angebracht.

Wie bereits oben, im Rahmen der Darstellung des Transaktionskostenansatzes ausgeführt, wird mit zunehmender Spezifität eines Vermögensobjektes eine alternative Nutzung immer schwieriger. Im Umkehrschluss heißt dies, dass ein Vermögensgegenstand mit zunehmender Spezifität immer besser an die Erfordernisse einer bestimmten Aufgabe, wie die Durchführung eines Geschäftsprozesses, angepasst wird. Man könnte in diesem Zusammenhang also von spezifischen Standortvorteilen sprechen.

Für den Fall der Auslagerung eines Geschäftsprozesses ist es denkbar, dass der Auslagerungsdienstleister Investitionen tätigen muss, um spezifische Vorteile des bestehenden Standortes in Bezug auf die Durchführung dieses Geschäftsprozesses zu kompensieren. Diese Art der Investition soll nachfolgend als *Kompensationsinvestition* bezeichnet werden.

⁴⁴⁶ Vgl. Williamson (1991), S. 281.

Um einen Standort für die Durchführung eines Geschäftsprozesses zu optimieren, sind spezifische Investitionen notwendig. Es erscheint plausibel, dass mit zunehmenden spezifischen Investitionen eine zunehmende Optimierung eines Standortes in Bezug auf einen Geschäftsprozess erreicht werden kann, was bedeutet, dass die Standortspezifität immer stärker ausgeprägt wird. Es darf deshalb vermutet werden, dass die im Rahmen der Übernahme eines Geschäftsprozesses notwendig werdenden Kompensationsinvestitionen umso höher liegen, je spezifischer der bestehende Standort in Bezug auf den auszulagernden Geschäftsprozess ausgelegt ist. Als Indikator, um das Ausmaß an Standortspezifität abschätzen zu können, erscheint es deshalb plausibel, den Umfang der für den Auslagerungsdienstleister notwendig werdenden Investitionen zur Kompensation bestehender standortspezifischer Vorteile im Falle der Übernahme eines Geschäftsprozesses zu verwenden.

Die Höhe notwendiger Kompensationsinvestitionen kann als erfolgskritischer Faktor für den Abschluss eines BPO-Dienstleistungsvertrages angesehen werden, da Kompensationsinvestitionen die durch ein Business Process Outsourcing möglichen Einsparungen so stark reduzieren können, dass die Auslagerung für mindestens einen der beiden potentiellen Vertragspartner wirtschaftlich nicht mehr attraktiv erscheint.

Beide Seiten sollten also ein Interesse daran haben, eine Obergrenze für mögliche Kompensationsinvestitionen definieren zu können, bei welcher der Nutzen einer Auslagerung eines Geschäftsprozesses sowohl für den BPO-Dienstleister als auch für das auslagernde Unternehmen überwiegt. Nachfolgend sollen deshalb einige Überlegungen hinsichtlich eines möglichen Rechenschemas zur Ermittlung einer Obergrenze für Kompensationsinvestitionen angestellt werden. Im Rahmen dieser Überlegungen werden einige Annahmen getroffen, u. a. hinsichtlich des Anteils der Personalkosten an den Gesamtkosten eines Geschäftsprozesses und der Möglichkeiten zur Kostenreduzierung im Zuge eines Business Process

Outsourcing. Es ist offensichtlich, dass im Falle einer Praxisanwendung des nachfolgend dargestellten Kalkulationsschemas die getroffenen Annahmen überprüft und die jeweils zutreffenden Ist-Zahlen verwendet werden müssen.

Nach Aussagen von Outsourcing-Experten können Personalkosten durch eine Auslagerung um bis zu 70% reduziert werden.⁴⁴⁷ Basierend auf dieser Zahl und der *Annahme*, dass der Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten eines Geschäftsprozesses bei 50% liegt, lässt sich das in nachfolgender Tabelle 9 dargestellte Kalkulationsschema ableiten, wobei die Zeile Outsourcing die Selbstkosten eines BPO-Anbieters abbildet.

	Personalkosten	Sonstige Kosten des GP	GP Kosten insgesamt
Hierarchie	1x	1x	2x
Outsourcing	0,3x	1x	1,3x

Tabelle 9: Kalkulationsschema Einsparung durch Auslagerung⁴⁴⁸

In vorstehender Kalkulation wird unterstellt, dass durch eine Auslagerung *nur* Personalkosten reduziert werden, während alle sonstigen Kosten des Geschäftsprozesses (GP) unverändert bleiben. Der Wert x beschreibt als Platzhalter die jeweiligen Ist-Personalkosten im Falle einer hierarchischen Abbildung des zu bewertenden Geschäftsprozesses, die jeweiligen Faktoren zeigen das Verhältnis der einzelnen Kostenpositionen zueinander. Die Spalte *GP Kosten insgesamt* entspricht der Summe aus Personal- und sonstigen Kosten des Geschäftsprozesses je Zeile, der Faktor 0,3x im Feld Personalkosten der Zeile Outsourcing spiegelt das aufgeführte Einsparpotential von 70% bei den Personalkosten wider.

⁴⁴⁷ Vgl. Marshall/Cohan (2003), S. 52.

⁴⁴⁸ Eigene Darstellung.

Durch eine Auslagerung des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung lässt sich unter den genannten Annahmen, wie der Spalte *GP Kosten insgesamt* im Vergleich ihrer beiden Felder Hierarchie und Outsourcing entnommen werden kann, eine Brutto-Einsparung von 35% $[(1-1,3x/2x)*100]$ erzielen. Von dieser Brutto-Einsparung müssen jedoch noch verschiedene Positionen abgezogen werden, um die Obergrenze für mögliche Kompensationsinvestitionen zu ermitteln.

Als Abzugspositionen sind in diesem Kontext zu nennen: (1) die Einsparerwartungen eines Kunden, damit dieser bereit ist, einen BPO-Vertrag abzuschließen; (2) ein „Sicherheitsabschlag“, um verdeckte Kosten für diesen Kunden bei Durchführung einer Auslagerung, die im Vorfeld nicht näher beziffert werden können, abzudecken, sowie (3) ein „Risikoabschlag“, um die generell mit einer Auslagerung verbundenen Risiken für den Kunden, etwa durch Eintritt einer der im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Formen von Unsicherheit, zu berücksichtigen.⁴⁴⁹ Schließlich müssen noch (4) Deckungsbeiträge des BPO-Dienstleisters abgezogen werden, damit der Vertrag für ihn wirtschaftlich von Interesse ist. Als Ergebnis verbleibt die finanzielle Obergrenze für zu tätigende Kompensationsinvestitionen.

Wie Tabelle 10 auf der nächsten Seite zeigt, dürfen Kompensationsinvestitionen also nur einen Bruchteil des Brutto-Einsparpotentials eines Business Process Outsourcing ausmachen, damit ein BPO für beide Partner wirtschaftlich interessant bleibt. Die dort verwendeten Prozentsätze beziehen sich jeweils auf die Spalte *GP Kosten insgesamt* in der Zeile Hierarchie des in Tabelle 9 dargestellten Kalkulationsschemas, somit also auf die Kostenstruktur vor Auslagerung eines Geschäftsprozesses.

⁴⁴⁹ Vgl. Juras (2008), S. 7ff.

Kosten hierarchische Lösung	2x
./ Selbstkosten Outsourcing Anbieter	1,3x
./ Einsparerwartung Kunde (10%)	0,2x
./ Sicherheitsabschlag (5%)	0,1x
./ Risikoabschlag (5%)	0,1x
./ DB BPO-Dienstleister (10%)	0,2x
= Obergrenze Kompensationsinvestitionen	0,1x

Tabelle 10: Kalkulationsschema Kompensationsinvestitionen⁴⁵⁰

Um das in Tabelle 10 dargestellte Schema im Rahmen einer Praxisanwendung nutzen zu können, müssen die dort verwendeten Prozentsätze für die Berechnung der Höhe der von den Brutto-Einsparungen abzuziehenden Kostenpositionen an die Gegebenheiten des jeweiligen Vorgangs angepasst werden. Da die Höhe der zu verwendenden Prozentsätze jeweils von der Erwartungshaltung einer der beiden Parteien (betreffend der zu erzielenden Einsparung, des Sicherheits- und des Risikoabschlages von der des Kunden; bezüglich des Deckungsbeitrags von der des BPO-Dienstleisters) bestimmt wird, empfiehlt sich die gemeinsame Nutzung dieses Kalkulationsschemas durch BPO-Nachfrager und BPO-Anbieter. Dadurch wird für beide Seiten Transparenz hinsichtlich der Erwartungen der jeweils anderen Seite erreicht, was wiederum ermöglicht, dass ein gemeinsames Verständnis hinsichtlich der anzusetzenden Prozentsätze in das in Tabelle 10 gezeigte Kalkulationsschema erzielt werden kann.

⁴⁵⁰ Eigene Darstellung.

Eine enge Zusammenarbeit zwischen BPO-Nachfrager und BPO-Anbieter erscheint auch sinnvoll, um zu prüfen, ob die ermittelte finanzielle Obergrenze voraussichtlich ausreichend sein wird, um den tatsächlichen Bedarf an Kompensationsinvestitionen abzudecken. Auch in dieser Beziehung herrscht eine Wissensasymmetrie zwischen den potentiellen Vertragspartnern vor. So kann der potentielle BPO-Kunde zwar die Spezifität seines Standortes einschätzen, nicht jedoch die Voraussetzungen am Standort des BPO-Dienstleisters und vice versa.

Die nächste zu betrachtende Art der Spezifität, die (2) Anlagenspezifität, bezieht sich auf sachkapitalspezifische Investitionen. Das Ausmaß an vorhandener Anlagenspezifität spiegelt sich im Falle der alternativen Verwendung einer Maschine in der Höhe der dafür anfallenden Umrüstkosten wider oder, falls eine Umrüstung der Anlage unterbleibt, im Umfang der Produktivitätsminderung der betreffenden Maschine. Ein Beispiel für ein hohes Maß an Anlagenspezifität sind Presswerkzeuge, die nur zur Fertigung der Vordertüren eines bestimmten PKW-Typs verwendet werden können. Sind Anlagen hingegen leicht umzurüsten und vielseitig einsetzbar, so liegt ein niedriges Maß an Anlagenspezifität vor.⁴⁵¹

Wie oben, im Rahmen der Darstellung der Transaktionskostentheorie bereits aufgezeigt, liegt zwischen der Höhe der Umrüstkosten, um eine Anlage einer alternativen Verwendung zuführen zu können, bzw. dem Ausmaß an Produktivitätsminderung, falls diese Investition unterbleibt, und dem Umfang an Anlagenspezifität eine stark positive Korrelation vor. In Bezug auf einen bezüglich seiner BPO-Eignung zu bewertenden Geschäftsprozess bedeutet dies, dass ein hohes Maß an Anlagenspezifität dann vorliegt, wenn im Falle der Auslagerung des zu bewertenden Geschäftsprozesses dem auslagernden Unternehmen hohe Umrüstkosten für Maschinen entstehen bzw. eine starke Produktivitätsminderung derselben eintritt. Aufgrund der bereits beschriebenen

⁴⁵¹ Vgl. Erlei et al. (2007), S. 204f.; ähnlich Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 54.

weitgehenden Immaterialität von Geschäftsprozessen ist in diesem Kontext weniger die Spezifität von Produktionsanlagen von Interesse, sondern von Sachgütern, die zur Durchführung von Geschäftsprozessen benötigt werden.

Da die Höhe der für eine alternative Nutzung notwendigen Umrüstkosten und der Umfang an Produktivitätsminderung für den Fall, dass diese Investitionen unterbleiben, in Bezug auf die Beschreibung des Ausmaßes an Anlagenspezifität in die gleiche Richtung wirken, scheint es ausreichend und aus Gründen der Komplexitätsreduzierung hilfreich, nur einen dieser beiden Parameter zu betrachten, um das Ausmaß an Anlagenspezifität in Bezug auf einen hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess abzuschätzen.

Die Existenz der (3) Humankapitalspezifität liegt nach Williamson (1975) in unternehmensindividuellen Tätigkeitsanforderungen (*Task Idiosyncrasies*) begründet. Diese sind etwa auf Besonderheiten im Produktionsprozess oder der Maschinenausstattung eines Unternehmens zurückzuführen, können aber auch immaterielle Ursachen haben, wie z. B. informelle Informationskanäle oder sich ergänzende Qualifikationsprofile innerhalb einer Organisation. Die unternehmensindividuellen Besonderheiten führen dazu, dass verschiedene Qualifikationselemente von Arbeitnehmern nur in bestimmten Firmen voll produktiv eingesetzt werden können, während ihre Verwendung in anderen Unternehmen nicht möglich ist.⁴⁵²

Inhaltlich bezeichnet die Humankapitalspezifität diejenigen Qualifikationen eines Mitarbeiters, über welche dieser verfügen muss, um die Anforderungen seiner Stelle gegenwärtig und zukünftig erfüllen zu können. Dabei kann die Humankapitalspezifität je nach Ausprägung von nicht spezifisch bis hoch

⁴⁵² Vgl. Alewell/Martin (2006), S. 285f.; Williamson (1975).

spezifisch differenziert werden.⁴⁵³ Williamson (1993) nennt das sogenannte idiosynkrasische Wissen als Beispiel für hoch spezifisches Humankapital. Hierbei handelt es sich um persönlichkeitspezifische Kenntnisse, die auf individuellen Erfahrungen einzelner Personen basieren und entsprechend nur von diesen angewandt werden können.⁴⁵⁴

Es liegt im Wesen von Humankapitalspezifität und idiosynkrasischem Wissen, dass nur der Wissensträger selbst den vollen Umfang seiner Erfahrungen und Kompetenzen kennen kann. Für Dritte sind diese nur durch Beobachtung zu erahnen, jedoch schwerlich in Zahlen zu fassen. Insofern ist die Einschätzung des Ausmaßes an Humankapitalspezifität in Verbindung mit einem betreffend seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess als sehr schwierig einzustufen. Es ist daher zu erwarten, dass die Einschätzung dieser Größe mit einer signifikanten Ungenauigkeit behaftet sein kann.

Im Rahmen der konzeptionellen Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen bieten sich zwei Ansätze an, um das Ausmaß vorhandener Humankapitalspezifität in Bezug auf einen Geschäftsprozess einzuschätzen: (1) das seitens eines potentiellen BPO-Kunden wahrgenommene Risiko einer Verschlechterung der Leistungsqualität eines auszulagernden Geschäftsprozesses als Folge einer Fremdvergabe, weil diese ein idiosynkrasisches Zusammenspiel zwischen unternehmensindividuellen Besonderheiten und den spezifischen Kenntnissen der bisher handelnden Personen auflöst; (2) der insbesondere in Hinblick auf eine potentiell notwendige Wiedereingliederung eines Geschäftsprozesses, z. B. am Ende der Laufzeit eines Auslagerungsvertrages, für das auslagernde Unternehmen durchaus kritische Aspekt des zu erwartenden Wissensverlustes im Zuge der Auslagerung des zu bewertenden Geschäftsprozesses. In diesem Zusammenhang stellt sich

⁴⁵³ Vgl. Eigler (1997), S. 19.

⁴⁵⁴ Vgl. Williamson (1993), S.13f.; ebd. (1991), S. 281.

insbesondere die Frage, ob und in welchem Zeitraum Wissen, welches im Rahmen einer Auslagerung eines Geschäftsprozesses für das auslagernde Unternehmen verloren gegangen ist, im Unternehmen wieder aufgebaut werden kann. Dieser Punkt soll nachfolgend eingehender betrachtet werden.

Es gibt bisher nur wenige Untersuchungen und entsprechend wenig Empirie über die Dauer des Wiederaufbaus von Wissen in Organisationen.⁴⁵⁵ Insbesondere die Wiedereingliederung von Geschäftsprozessen kann bisher als quasi nicht erforscht eingestuft werden. Bei der Auseinandersetzung mit diesem Thema sollen deshalb nachfolgend einige Plausibilitätsüberlegungen angestellt werden.

So kann angenommen werden, dass die erforderliche Ausbildung für einen Arbeitsplatz mit spezifischem Anforderungsprofil regelmäßig anspruchsvoller ist als die Vorbereitung auf eine generische Aufgabe. Zur Illustration sei die Notwendigkeit eines naturwissenschaftlichen Studiums als Voraussetzung für die Arbeit in einer Forschungseinrichtung, im Vergleich zur kurzen Einweisung, um Regale in einem Supermarkt einräumen zu können, genannt. Entsprechend kann unterstellt werden, dass mit zunehmender Spezifität des Anforderungsprofils eines Arbeitsplatzes die Zahl derjenigen Personen, die über die dafür notwendige Humankapitalspezifität verfügen, zurück geht. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die notwendige Ausbildungsdauer mit zunehmender Spezifität eines Arbeitsplatzes zunimmt, so dass ein Mangel an Mitarbeitern mit geeigneter Humankapitalspezifität auch durch Ausbildungsaktivitäten eines Unternehmens voraussichtlich nur mittelfristig abgestellt werden kann.

Für ein Unternehmen, das einen Arbeitsplatz mit hoch spezifischem Anforderungsprofil besetzen möchte, hat der eingeschränkte Kreis von Personen, die über die relevante Humankapitalspezifität verfügen, zur Folge, dass sich die

⁴⁵⁵ Vgl. Drauz (2014), S. 346; Whitten/Leidner (2006), S. 617.

Besetzung einer Stelle schwierig und zeitintensiv gestalten kann. Es ist sogar denkbar, dass eine optimale Besetzung einer hoch spezifischen Stelle gar nicht gelingt.

Übertragen auf die Abschätzung der Zeitdauer für den Wiederaufbau von Wissen, welches im Zuge der Auslagerung eines Geschäftsprozesses für das auslagernde Unternehmen verlorenen gegangen ist, bedeutet dies, dass mit zunehmendem Bedarf an Humankapitalspezifität für die Wiedereingliederung eines Geschäftsprozesses von zunehmender Dauer für die Rekrutierung oder Ausbildung entsprechender Mitarbeiter ausgegangen werden muss.

Drauz (2014) hat sechs Fallstudien über die Re-Integration von *Produktionsfunktionen* in Unternehmen der Automobilindustrie durchgeführt und kommt zu dem Ergebnis, dass die Wiedereingliederungsdauer vom spezifischen Fall abhängt. Bei den untersuchten Unternehmen lag der benötigte Zeitraum für eine erfolgreiche Re-Integration zwischen 3 Monaten und 3 Jahren. Als Einflussfaktoren auf die unternehmensindividuelle Zeitdauer wurden in den Fallstudien Umfang und Komplexität der ausgelagerten Funktion sowie die individuellen Voraussetzungen der einzelnen Firmen für die Wiedereingliederung, etwa durch noch im Unternehmen vorhandenes spezifisches Wissen, identifiziert.⁴⁵⁶

Vermutlich können Erfahrungen hinsichtlich der Dauer einer Wiedereingliederung von Produktionsfunktionen nicht unverändert auf die Re-Integration von Geschäftsprozessen übertragen werden. Es spricht jedoch auch nichts unmittelbar gegen die Annahme, dass die Größenordnung des notwendigen Zeitraumes für den Wiederaufbau ausgelagerten Wissens vergleichbar sein sollte.

⁴⁵⁶ Vgl. Drauz (2014), S. 348ff.

Als weitere Konsequenz aus der Auslagerung eines Geschäftsprozesses sind neben dem oben dargestellten direkten Wissensverlust auch indirekte Auswirkungen, etwa auf andere Abläufe des Unternehmens, denkbar. Wie bereits oben ausgeführt, ist die optimale Nutzung von hoch spezifischem bzw. idiosynkrasischem Wissen und Können für ein Unternehmen nur mit einem bestens aufeinander abgestimmten und vernetzten Team aus Mitarbeitern mit hoher Humankapitalspezifität für ihre jeweilige Aufgabe möglich. Um unternehmensübergreifend überdurchschnittliche Ergebnisse erzielen zu können, bedarf es also eines unternehmensweit optimal aufeinander abgestimmten und organisatorisch bestens vernetzten Teams. Wolf (2011) illustriert diesen Sachverhalt am Beispiel der je nach Teamzusammensetzung von Höhen und Tiefen gekennzeichneten Karriere eines ehemaligen Bundesliga-Fußballers.⁴⁵⁷

Eine weitere Spezifitätsart stellt die (4) Abnehmerspezifität dar. Von Abnehmerspezifität wird gesprochen, wenn Lieferanten Investitionen in eigenständige, speziell auf die Bedürfnisse *eines* Kunden zugeschnittene, Vermögensgegenstände auf Wunsch dieses Kunden tätigen. Hierbei kann es sich auch um Investitionen in kundenspezifische Anlagen handeln. Insofern tritt Abnehmerspezifität auch in Kombination mit (2) Anlagenspezifität auf.⁴⁵⁸

Kundenspezifische Anlagen sind explizit *nicht* Gegenstand der nachfolgend dargestellten Ausführungen zur Einschätzung des Ausmaßes an *Abnehmerspezifität* in Verbindung mit einem hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess, da dieser Aspekt bereits im Rahmen der Darstellung möglicher Bewertungsansätze für *Anlagenspezifität* behandelt worden ist. Dagegen sollen alle sonstigen kundenspezifischen Vermögensgegenstände für die Einschätzung der

⁴⁵⁷ Vgl. Wolf (2011), S. 575f. und dort angegebene Quellen.

⁴⁵⁸ Vgl. Wolf (2011), S. 351; Williamson (1991), S. 281.

Ausprägung an Abnehmerspezifität berücksichtigt werden, beispielsweise kundenspezifische Materialien, Entwicklungen oder IT-Programme.

Betreffend kundenspezifischen Vermögensgegenständen darf vermutet werden, dass bei Wegfall der eigentlichen Nutzungsbestimmung eine alternative Verwendung schon aus technischer Sicht sehr schwierig und, wenn überhaupt, nur mit erheblichen Umbaukosten zu realisieren sein wird. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, dass der betreffende Kunde eine alternative Nutzung der speziell für ihn erstellten Vermögensgegenstände, beispielsweise für einen seiner Wettbewerber, untersagt. Für den Fall der Auslagerung eines Geschäftsprozesses kann also von einem Wertverlust der mit ihm in Verbindung stehenden kundenspezifischen Vermögensgegenstände ausgegangen werden. Dieser Wertverlust sollte anhand der Verringerung des Buchwertes der betreffenden kundenspezifischen Vermögensgegenstände in Form einer Sonderabschreibung, bedingt durch die Auslagerung eines mit diesen Vermögensgegenständen in Verbindung stehenden Geschäftsprozesses, nachvollziehbar sein.

Zur Einschätzung der Ausprägungsstärke der Abnehmerspezifität in Bezug auf den hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess bietet es sich deshalb an, die Höhe der Sonderabschreibungen auf den Buchwert der kundenspezifischen Vermögensgegenstände zu betrachten.

Zum Abschluss der Überlegungen hinsichtlich Ansätzen zur Übertragung des Konzeptes des BPO-Entscheidungsmodells auf die Einflussgröße Spezifität soll nachfolgend die letzte im Rahmen dieses Abschnittes noch zu diskutierende Spezifitätsart, die (5) Markenspezifität, näher betrachtet werden.

Markenspezifität, von Williamson auch als Markennamenkapital (*brand name capital*) bezeichnet, beschreibt die Reputation und den damit verbundenen Wert einer eingeführten Marke. Nach Freiling und Reckenfelderbäumer (2010) können

zwei Dimensionen des Markenbegriffes unterschieden werden. Einmal ist die *formale* Dimension zu nennen, wonach eine Marke einen Namen bzw. ein Symbol oder Design darstellt, welches der Identifizierbarkeit des Produktes durch den Kunden dient. Ausschlaggebend für die Reputation und damit das Ausmaß an Markenspezifität ist jedoch die zweite Größe des Markenbegriffes, die *wirkungsbezogene* Dimension. Diese beinhaltet, dass kundenseitig bestimmte Assoziationen, z. B. hinsichtlich der Qualität der zu erwartenden Leistung, in Bezug auf eine Marke geweckt werden. Über die wirkungsbezogene Dimension einer Marke erfolgt die Differenzierung des Angebotes eines Unternehmens von den Offerten seiner Wettbewerber. Wird die sich aus der Assoziation ergebende Erwartung der Kunden an eine Marke jedoch nicht erfüllt, so sinkt der Wert dieser Marke auf null.⁴⁵⁹

Da bei Nichterfüllung der Kundenerwartung an eine Marke deren Wert auf null sinkt, kann abgeleitet werden, dass die Auslagerung eines Geschäftsprozesses dann zu einem Wertverlust des Markennamenskapitals führt, wenn die Kundenerwartung zwar noch grundsätzlich erfüllt wird, der Kunde jedoch als Folge der Fremdvergabe eine Leistungsverschlechterung wahrnimmt. Für eine vom Kunden wahrgenommene Leistungsverschlechterung sind also unterschiedlich starke Ausprägungsformen denkbar. Möglich ist jedoch auch eine Wertsteigerung des Markennamenskapitals, ebenfalls in unterschiedlich starken Ausprägungsformen, wenn im Zuge eines BPO eine Leistungsverbesserung für den Kunden erreicht werden kann.⁴⁶⁰

Auch betreffend die Markenspezifität stellt sich die Frage nach plausiblen Ansätzen für die Bewertung ihrer Ausprägungsstärke in Bezug auf einen hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu untersuchenden Geschäftsprozess.

⁴⁵⁹ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 429; Williamson (1991), S.281; Mitchell (1989), S. 602 und dort angegebene Quellen.

⁴⁶⁰ Vgl. Schewe/Kett (2007), S. 92.

Da das Markennamenkapital eng mit den beim Kunden vorherrschenden Assoziierungen mit dieser Marke verknüpft ist, kann von einer hohen Markenspezifität des zu bewertenden Geschäftsprozesses ausgegangen werden, wenn eine Leistungsänderung, z. B. durch Auslagerung des Geschäftsprozesses, (1) vom Kunden wahrgenommen wird und (2) diese Wahrnehmung voraussichtlich starken Einfluss auf seine Assoziationen (positiv wie negativ) mit der Marke hat. Im Umkehrschluss ist von einer niedrigen Markenspezifität auszugehen, wenn eine Leistungsänderung des zu bewertenden Geschäftsprozesses nur einen sehr geringen Einfluss auf die Markenassoziationen von Kunden hat oder die Leistungsänderung seitens der Kunden gar nicht erst wahrgenommen wird. Da Geschäftsprozesse gemäß der in dieser Arbeit verwendeten Definition jedoch einen wesentlichen Beitrag zum Kundennutzen leisten, kann davon ausgegangen werden, dass Leistungsänderungen bei Geschäftsprozessen kundenseitig registriert werden.

Die vorstehenden Überlegungen zur Abschätzung der Ausprägungsstärke von Markenspezifität in Verbindung mit einem hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess komplettieren die Betrachtung der fünf zu Beginn dieses Abschnittes als relevant definierten Spezifitätsarten. Es stellt sich somit die Frage nach einer geeigneten Vorgehensweise zur Bewertung der Einflussgröße Spezifität im Zuge der Übertragung des Konzeptes des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen. Hierfür soll auf die schon in den vorangegangenen Abschnitten für die Einflussfaktoren Häufigkeit und Unsicherheit verwendete Systematik eines individuellen Bewertungsschemas zurück gegriffen werden, da eine vereinheitlichte Vorgehensweise die Zusammenführung der individuellen Bewertungsergebnisse für die einzelnen Einflussgrößen in einer Gesamtbewertung ermöglicht, wie im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch näher dargestellt werden wird.

Anstelle *eines* Bewertungsschemas Spezifität, wie nachfolgend verwendet, wäre auch ein individuelles Bewertungsschema für jede einzelne Spezifitätsart denkbar gewesen. Eine eigene Bewertung je Spezifitätsart würde jedoch die Frage nach einer theoretisch fundierten Rechensystematik zur Zusammenführung der einzelnen Bewertungen in eine Gesamtbewertung des Faktors Spezifität aufwerfen. Da der Transaktionskostenansatz keine Anhaltspunkte für eine relative Gewichtung der einzelnen oben vorgestellten Spezifitätsarten zueinander bietet, und somit eine allgemeingültige theoriegestützte Methodik zur Zusammenführung der Bewertungen der einzelnen Spezifitätsarten nicht möglich scheint, ist von einer solchen Vorgehensweise abgesehen worden. Stattdessen wird es dem Bewertenden überlassen, seinen Gesamteindruck betreffend die Ausprägung der Einflussgröße Spezifität auf Basis der oben angestellten Überlegungen selbstständig zu klassifizieren. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, individuellen Besonderheiten der einzelnen Unternehmen Rechnung zu tragen, beispielsweise durch verstärkte Gewichtung oder auch Nicht-Berücksichtigung einzelner Spezifitätsarten.

Wie schätzen Sie insgesamt die Spezifität (unter Berücksichtigung, falls zutreffend, von *Standortspezifität, Anlagenspezifität, Humankapitalspezifität, Abnehmerspezifität und Markenspezifität*) der mit dem Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung verbundenen Ressourcen ein?

Mögliche Einschätzungen

- (1) sehr hoch
- (2) hoch
- (3) durchschnittlich
- (4) niedrig
- (5) sehr niedrig

Abbildung 20: Bewertungsschema Spezifität⁴⁶¹

⁴⁶¹ Eigene Darstellung.

Möglichkeiten zur Klassifizierung der Ausprägungsstärke der Einflussgröße Spezifität in Verbindung mit einem hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess zeigt das in Abbildung 20 auf der vorhergehenden Seite dargestellte Bewertungsschema Spezifität.

Wie schon im Falle der Bewertungsschemata Häufigkeit und Unsicherheit praktiziert, so wird auch für das Bewertungsschema Spezifität beispielhaft ein fiktives Ergebnis verwendet, um eine mögliche praktische Nutzung zu illustrieren. Als Bewertungsergebnis der Einflussgröße Spezifität wird (4) *niedrig* angenommen.

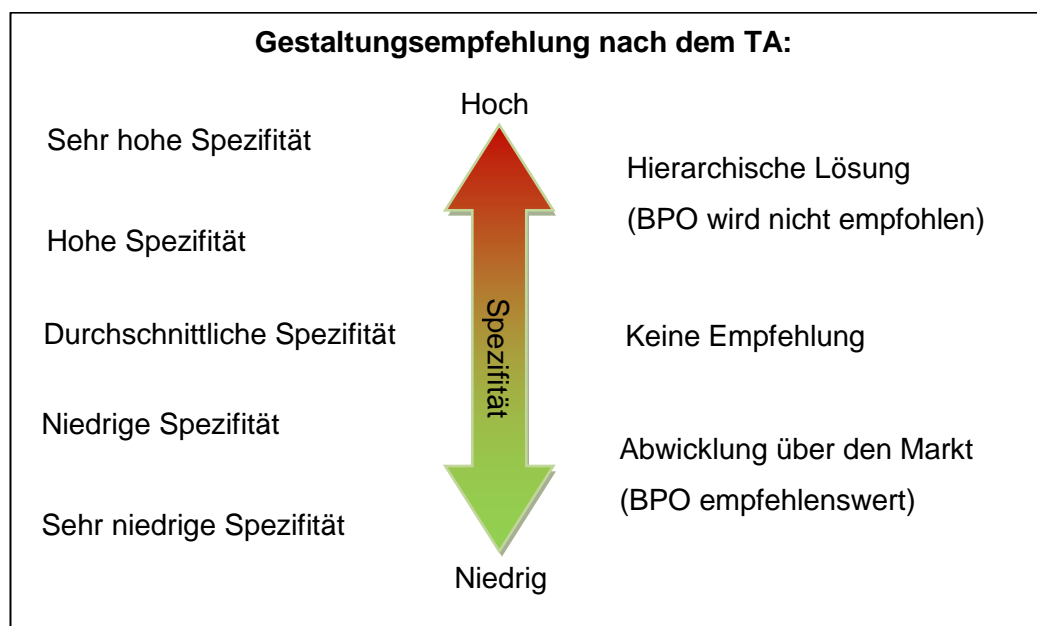


Abbildung 21: Bewertungsmodell Spezifität⁴⁶²

Aufbauend auf den Aussagen des Transaktionskostenansatzes soll anhand dieser Einschätzung eine organisatorische Gestaltungsempfehlung für den bewerteten Geschäftsprozess ermittelt werden. Dafür kommt erneut die Methodik des

⁴⁶² Eigene Darstellung.

individuellen Bewertungsmodells, wie in Abbildung 21 auf der vorhergehenden Seite dargestellt, zum Einsatz. Diesem lässt sich auf Basis der Einstufung der Ausprägungsstärke des Faktors Spezifität in Zusammenhang mit dem Geschäftsprozess Auftragsabwicklung mit „niedrig“ eine Tendenz für ein BPO des bewerteten Geschäftsprozesses entnehmen.

In den vorangegangenen Abschnitten sind Ansätze zur Übertragung des im dritten Kapitel dieser Arbeit entwickelten theoretisch-konzeptionellen Modells zur Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen auf Praxisanwendungen anhand der als wesentliche Einflussgrößen auf die Höhe von Transaktionskosten herausgearbeiteten Faktoren Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität entwickelt worden.

Die Sinnhaftigkeit einer Berücksichtigung von unternehmensexternen *und* unternehmensinternen Faktoren für die Bewertung der Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses ist im Verlauf dieser Arbeit bereits dargestellt worden. Dieser Erkenntnis folgend, werden in den nächsten Abschnitten Ansätze entwickelt, um auch die im BPO-Entscheidungsmodell abgebildeten internen Faktoren: wertvolle, knappe, nicht imitierbare und nicht substituierbare Ressourcen, zu operationalisieren. Im folgenden Abschnitt soll zunächst die Einflussgröße wertvolle Ressource betrachtet werden.

4.1.5 Determinante Werthaltigkeit

Es ist im Rahmen dieser Arbeit bereits dargestellt worden, dass Ressourcen nach Barney (1991) dann als werthaltig bezeichnet werden können, wenn sie dazu geeignet sind, *Chancen* im Unternehmensumfeld zu nutzen oder *Bedrohungen* zu neutralisieren.⁴⁶³ Diese Definition setzt jedoch auf der Meta-Ebene an, so dass sie

⁴⁶³ Vgl. Kutschker/Schmid (2011), S. 842; Lacity/Willcocks (2009), S. 7; Barney (1991), S. 105f.

für eine Praxisanwendung zur Einschätzung von Ressourcen hinsichtlich ihrer Werthaltigkeit wenig geeignet erscheint. Es stellt sich daher die Frage, wie eine operativ anwendbare Bestimmung der Ausprägungsstärke der Determinante Werthaltigkeit erfolgen könnte.

Die Entwicklung eines entsprechenden Lösungsansatzes stellt eine Voraussetzung dafür dar, den Aspekt der Werthaltigkeit von Ressourcen im Rahmen einer konzeptionellen Übertragung des oben entwickelten BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen berücksichtigen zu können. Die Formulierung entsprechender Gedanken und Ansätze soll deshalb Gegenstand dieses Abschnittes sein, wobei die einleitend verwendete Definition nach Barney als fokaler Punkt der in diesem Kontext angestellten Überlegungen verwendet wird. Als Ansatz zur Deduktion operativer Bewertungsansätze aus dieser Definition von Werthaltigkeit werden nachfolgend mögliche Chancen und Bedrohungen im Unternehmensumfeld näher betrachtet.

Zu den Bedrohungen im Unternehmensumfeld gehören nach Porter (2008) der Markteintritt neuer Konkurrenten sowie die Entwicklung potentieller Substitutionsprodukte durch Wettbewerber. Zu den unternehmerischen Chancen zählt er die Fähigkeit, Aktivitäten mit spezifischem Kundennutzen generieren zu können.⁴⁶⁴

Eine Möglichkeit, um den Markteintritt für neue Konkurrenten unattraktiv zu gestalten bzw. diesen idealer Weise sogar komplett zu unterbinden, stellt die Anwendung der Strategie der Preisführerschaft dar.⁴⁶⁵ Eine aggressive Preispolitik hat jedoch häufig unmittelbare Preissenkungen bei Wettbewerbern zur Folge und kann letztlich zu einer Rabattschlacht führen, welche deutliche Spuren in den

⁴⁶⁴ Vgl. Porter (2008), S. 36ff.

⁴⁶⁵ Vgl. ebd.

Gewinnen aller beteiligten Unternehmen hinterlässt.⁴⁶⁶ Die Nutzung der Preisführerstrategie ist für ein Unternehmen also dauerhaft nur möglich, wenn es im Vergleich zu seinen Wettbewerbern die – möglichst deutlich ausgeprägte – Kostenführerschaft besitzt.⁴⁶⁷ Um diese Position zu erreichen, muss ein Unternehmen auf das Aufdecken und Realisieren aller möglichen Kostensenkungspotentiale ausgerichtet sein und überdies ein striktes Kostencontrolling betreiben.⁴⁶⁸

Werden diese Erkenntnisse auf den Bereich der unternehmensinternen Ressourcen und der durch sie beeinflussten Gestaltung und Durchführung der eigenen Geschäftsprozesse übertragen, so lässt sich folgende Einschätzung ableiten: da nach Barney Ressourcen u. a. dann als wertvoll eingestuft werden können, wenn sie dazu geeignet sind, Bedrohungen im Unternehmensumfeld zu kompensieren und nach Porter eine solche Bedrohung im Markteintritt neuer Konkurrenten zu sehen ist, können unternehmensinterne Ressourcen als werthaltig bezeichnet werden, wenn sie dazu beitragen, den Markteintritt neuer Konkurrenten abzuwehren, etwa indem sie die Nutzung der Strategie der Preisführerschaft ermöglichen.

Aus den vorstehenden Überlegungen zur Strategie der Preisführerschaft kann hinsichtlich der Geschäftsprozesse eines Unternehmens abgeleitet werden, dass dieses Konzept dann verwendet werden kann, wenn unternehmenseigene Ressourcen eine besonders *kosteneffiziente Abwicklung* der eigenen Geschäftsprozesse ermöglichen. Dies wäre beispielsweise der Fall, wenn interne Kompetenzen ein Unternehmen dazu befähigen, Kostensenkungspotentiale bei der Durchführung von Geschäftsprozessen schneller zu identifizieren und konsequenter umzusetzen, als dies seinen Wettbewerbern möglich ist.

⁴⁶⁶ Vgl. Griffith/Rust (1997), S. 109; Garda/Marn (1993), S. 88f.

⁴⁶⁷ Vgl. Backhaus/Schneider (2009), S. 253; Garda/Marn (1993), S. 87f.; Porter (1991), S. 102.

⁴⁶⁸ Vgl. Backhaus/Schneider (2009), S. 253.

Um zu einer Einschätzung der entsprechenden Ausprägungsstärke der Werthaltigkeit interner Ressourcen zu gelangen, könnte das Ausmaß der Fähigkeit des eigenen Unternehmens Geschäftsprozesse kosteneffizient zu gestalten, ein erster geeigneter Indikator sein. Von Interesse erscheint in diesem Zusammenhang eine Gegenüberstellung mit den entsprechenden Kompetenzen von Wettbewerbern, der beispielsweise auf Basis eines Vergleiches der jeweiligen Kostenstrukturen erfolgen könnte. Durch die Gegenüberstellung der Kostenstrukturen können Rückschlüsse auf die Ausprägung der Fähigkeiten des eigenen Unternehmens zur kosteneffizienten Gestaltung von Geschäftsprozessen gezogen werden. Aus den damit verbundenen Erkenntnissen lassen sich Schlussfolgerungen ziehen, inwieweit werthaltige Ressourcen in Hinblick auf eine besondere Kompetenz zur effizienten Gestaltung von Geschäftsprozessen im eigenen Unternehmen vorhanden sind. Dabei kann unterstellt werden, dass die betreffenden werthaltigen Ressourcen im eigenen Unternehmen umso stärker ausgeprägt sind, je besser die relative Wettbewerbsposition hinsichtlich der Kostenstruktur von Geschäftsprozessen ist.

Vorstehende Überlegungen werfen jedoch die Frage auf, wie ein solcher Vergleich in der Praxis durchgeführt werden könnte, da zu erwarten ist, dass die für eine aussagefähige Gegenüberstellung notwendigen Daten, z. B. zur Kostenstruktur der Wettbewerber, im eigenen Unternehmen häufig nicht vorliegen werden. In solchen Fällen könnte eine Einschätzung auf Basis öffentlich zugänglicher Wettbewerberinformationen, bei publizitätspflichtigen Unternehmen z. B. ihrer Geschäftsberichte, einen pragmatischen Ansatz darstellen. Auch ein anonymisierter Branchenvergleich durch einen Dritten, etwa eine Unternehmensberatung oder einen BPO-Dienstleister, könnte einen praktikablen Weg zur Beschaffung relevanter Daten darstellen.

Eine weitere Bedrohung für Unternehmen stellt nach Porter die Entwicklung von Substitutionsprodukten oder -dienstleistungen dar.⁴⁶⁹ Damit Unternehmen von einer solchen Änderung ihrer Umwelt nicht überrascht und als Konsequenz schlimmstenfalls aus dem Markt gedrängt werden, müssen diese in der Lage sein, neue Gegebenheiten frühzeitig zu erkennen und sich kurzfristig auf diese einzustellen. Zur rechtzeitigen Wahrnehmung von Änderungen in der Unternehmensumwelt, wie etwa dem Auftreten neuer Risiken in Form potentieller Substitutionsprodukte, bietet sich die regelmäßige Durchführung von Umweltanalysen an.⁴⁷⁰

Änderungen in der Unternehmensumwelt sind nach Brown und Eisenhardt (1998) eine allgegenwärtige und hervorstechende Eigenschaft des modernen Wirtschaftslebens. Das eigene Unternehmen auf erkannte Umweltänderungen schnell einstellen zu können oder – idealer Weise – Wandel selber zu gestalten, sehen sie deshalb als eine zentrale Herausforderung an.⁴⁷¹ Davenport (1993) betont die Bedeutung von Prozessanpassung bzw. Prozessinnovation für Unternehmen, um ihre Position in einer von zunehmendem Wettbewerbsdruck geprägten Umwelt zu verbessern.⁴⁷²

Wie dramatisch sich eine verspätete und/oder halbherzige Reaktion auf Änderungen in der Unternehmensumwelt auswirken kann, lässt sich am Beispiel des stationären Buchhandels illustrieren. Mit dem Aufkommen des Internethandels als Substitutionsprodukt zu dem langjährig etablierten Geschäftsmodell des Verkaufs von Büchern in stationären Buchhandlungen, ist den traditionellen Buchverkäufern eine ernsthafte Konkurrenz erwachsen, die zu sinkenden Umsätzen im Stammgeschäft geführt hat. Flächenreduzierungen, Filialschließungen und Insolvenzen sind die schmerzhafteste Konsequenz bei

⁴⁶⁹ Vgl. Porter (2008), S. 36ff.

⁴⁷⁰ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2011), S. 188f.; Joos-Sachse (2006), S. 9ff.

⁴⁷¹ Vgl. Brown/Eisenhardt (1998), S. 3ff.

⁴⁷² Vgl. Davenport (1993), S. 1ff.

denjenigen Buchhändlern, die erst spät und/oder nicht umfassend mit der Neuausrichtung ihres Unternehmens auf die massive Änderung ihrer Umweltbedingungen reagiert haben.⁴⁷³

Aus der dargestellten Notwendigkeit, schnell und konsequent auf Änderungen der Unternehmensumwelt zu reagieren, lässt sich ein zweites Kriterium zur Identifizierung wertvoller Ressourcen ableiten, die *Anpassungsfähigkeit* bzw. *Change Management*-Kompetenz eines Unternehmens.

Der Parameter Anpassungsfähigkeit wird in dieser Arbeit als Messgröße für die Ausprägungsstärke der Kompetenz definiert, das eigene Unternehmen an erkannte Umweltänderungen anpassen zu können. Diese Fähigkeit beinhaltet die Anpassung von Abläufen, Mitarbeitern und IT-Funktionen an die neuen Unternehmensprozesse in einer Weise, welche die effizienteste Nutzung der verfügbaren Ressourcen ermöglicht.⁴⁷⁴

Ein Beispiel für ablauforganisatorische Anpassungen von Geschäftsprozessen ist die Einführung einer Echtzeit-Nachverfolgung des jeweiligen Status der Auftragsabwicklung im Internet, die es jedem Kunden ermöglicht, den aktuellen Stand der Bearbeitung seines Auftrages online einzusehen. Zur Umsetzung der mit der Einführung eines solchen neuen Ablaufes eines Geschäftsprozesses verbundenen aufbauorganisatorischen Änderungen bedarf es einer Vielzahl von Aktivitäten im Unternehmen, von der Erstellung neuer Stellenbeschreibungen bis hin zu Anpassungen bei den Mitarbeitern.

Interne Ressourcen, die es einem Unternehmen ermöglichen seine Geschäftsprozesse überdurchschnittlich schnell an sich ändernde Umweltbedingungen anzupassen oder es gar zu proaktiven Veränderungen

⁴⁷³ Vgl. Knop (2014), S. 20; Ammon/Brem (2013), S. 93ff.; Scharrenbroch (2013), S. 15.

⁴⁷⁴ Vgl. Albizu (2004), S. 359.

befähigen, können im Sinne der zu Beginn dieses Abschnittes dargestellten Definition als wertvoll bezeichnet werden, da sie ihr Unternehmen in die Lage versetzen, sich ergebende Chancen im Unternehmensumfeld schneller als seine Wettbewerber nutzen zu können. Für die Neutralisierung von Risiken gilt dies analog.

Um Anhaltspunkte darüber zu gewinnen, inwieweit das eigene Unternehmen über wertvolle Ressourcen verfügt, die es dazu befähigen, Geschäftsprozesse überdurchschnittlich schnell anzupassen, bietet sich erneut der Vergleich mit anderen Unternehmen an. Neben der, bei den Ausführungen zur kosteneffizienten Gestaltung von Geschäftsprozessen bereits angesprochenen Möglichkeit eines Vergleiches mit Wettbewerbern, für welchen analoge Herausforderungen und Lösungsansätze hinsichtlich der Beschaffung relevanter Daten zu erwarten sind wie oben beschrieben, kommt auch die Berücksichtigung der Ergebnisse ausgewählter Fallstudien in Frage. So haben sich etwa Heil (2009) und Albizu et al. (2004) mit der Anpassungsdauer von Unternehmen beschäftigt, welche organisatorisch auf massive Veränderungen ihrer Unternehmensumwelt reagieren mussten.⁴⁷⁵

Eine Chance im Unternehmensumfeld stellt laut Porter (2008) die Fähigkeit dar, Aktivitäten mit spezifischem Kundennutzen zu generieren.⁴⁷⁶ Ein Nutzen verdeutlicht dem Kunden, inwiefern ein Produkt- oder Dienstleistungsmerkmal seinen konkreten Bedarf deckt.⁴⁷⁷ Der gelieferte Kundennutzen ist von großer Bedeutung und stellt nach Meinung von Menthe (2013) sogar die alleinige Existenzberechtigung für Anbieter dar.⁴⁷⁸ Den oben genannten Kriterien von Barney folgend, können also Ressourcen, die zum Kundennutzen beitragen, als

⁴⁷⁵ Vgl. Heil (2009), S. 92ff.; Albizu et al. (2004), S. 355ff.

⁴⁷⁶ Vgl. Porter (2008), S. 36ff.

⁴⁷⁷ Vgl. Sickel (2013), S. 9.

⁴⁷⁸ Vgl. Menthe (2013), S. V.

wertvoll eingestuft werden, da sie dazu beitragen, Chancen im Unternehmensumfeld zu nutzen bzw. Risiken zu minimieren.

In Verbindung mit dem *Kundennutzen* ist als abgeleitete Chance im Unternehmensumfeld auch die *Kundenzufriedenheit* zu nennen. Während ein möglichst konkreter Kundennutzen für die erstmalige Akquise eines Kunden von großer Bedeutung ist, stellt Kundenzufriedenheit nach herrschender Meinung eine zentrale Voraussetzung für langfristige Kundenbindung dar.⁴⁷⁹

Kundenzufriedenheit kann als psychologisches Konstrukt bezeichnet werden, bei dem die Kunden ihre subjektive Wahrnehmung nach dem Kauf eines Produktes oder einer Dienstleistung mit ihren Erwartungen vor der Kaufentscheidung vergleichen.⁴⁸⁰ Übertrifft die Wahrnehmung eines Kunden seine Erwartung an die bezogene Leistung, so liegt Übererfüllung vor und es stellt sich beim Kunden Zufriedenheit ein. Bleibt die Wahrnehmung der Leistungsqualität jedoch hinter den Erwartungen zurück (Untererfüllung), kann von Kundenunzufriedenheit ausgegangen werden.⁴⁸¹

Übertragen auf das Thema dieses Abschnittes stellt sich die Frage, welchen Beitrag Geschäftsprozesse zur Entwicklung spezifischen Kundennutzens und Kundenzufriedenheit leisten können und welche Ansätze denkbar sind, um wertvolle Ressourcen zu identifizieren, die es Unternehmen ermöglichen, ihre Geschäftsprozesse so zu gestalten, dass diese einen überdurchschnittlich hohen Beitrag zu Kundennutzen und Kundenzufriedenheit leisten können.

Die konkrete Bedarfsdeckung von Kundenwünschen erfolgt in aller Regel durch ein Produkt (z. B. atmungsaktive und wasserabweisende Wanderschuhe) bzw.

⁴⁷⁹ Vgl. Menthe (2013), S. V; Sickel (2013), S. 5ff.; Bruhn (2008), S. 439f.; dto. (2001), S. 71; Homburg/Faßnacht (2001), S. 451f.; Jones/Sasser (1995), S. 89.

⁴⁸⁰ Vgl. Bruhn (2008), S. 440.

⁴⁸¹ Vgl. Oliver (1980), S. 460f.

eine Dienstleistung, zu deren Erbringung Geschäftsprozesse nur mittelbar, und für den Kunden häufig unsichtbar, beitragen. Es kann also davon gesprochen werden, dass hinsichtlich des kundenseitig wahrgenommenen Nutzens das Leistungsversprechen des gesamten Produktes bzw. der kompletten Dienstleistung im Mittelpunkt steht, weniger der einzelne Geschäftsprozess.⁴⁸² Dennoch kann die in dieser Arbeit verwendete Definition von Geschäftsprozessen, wonach diese einen wesentlichen Beitrag zum *Kundennutzen* erbringen, als zutreffend angesehen werden. Dies wird offensichtlich an den Auswirkungen eines suboptimal organisierten Geschäftsprozesses, der etwa dazu führen kann, dass Kunden ihre Wanderschuhe in einer falschen Größe oder Farbe geliefert bekommen, was schnell zur Verärgerung auf Kundenseite führen kann. Geschäftsprozesse können die konkrete Bedarfsdeckung von Kundenwünschen also ermöglichen oder erschweren.

Auch in Hinblick auf *Kundenzufriedenheit* lässt sich ein signifikantes Beitragspotential von Geschäftsprozessen identifizieren. So hat beispielsweise die Kompetenz, Geschäftsprozesse schnell und zuverlässig durchzuführen, direkten Einfluss auf die Wahrnehmung der Unternehmensleistung durch die Kunden und damit auf die Kundenzufriedenheit.⁴⁸³ Von dem Geschäftsprozess Auftragsabwicklung etwa sind Kunden verschiedentlich direkt betroffen, so bei der Übermittlung eines Bestellwunsches, dem Erhalt einer Auftragsbestätigung oder der Rechnungsabwicklung.

Hohe Kundenzufriedenheit und daraus resultierende Loyalität wiederum eröffnen die Möglichkeit, Wachstumschancen mit dem bestehenden Kundenstamm zu nutzen bzw. Umsatzverlust durch Kundenabwanderung zu vermindern und im Idealfall sogar zu neutralisieren.⁴⁸⁴ In diesem Zusammenhang verweisen einzelne

⁴⁸² Vgl. Sickel (2013), S. 14.

⁴⁸³ Vgl. Parasuraman et al. (1991), S. 423; ebd. (1988), S. 17ff.

⁴⁸⁴ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 319.

Studien auch auf die positive Korrelation zwischen Kundenzufriedenheit und Börsenwert einer Firma.⁴⁸⁵

Auch hinsichtlich wertvoller Ressourcen, welche die Ausgestaltung von Geschäftsprozessen in einer Weise ermöglichen, dass diese zum Kundennutzen oder zur Kundenzufriedenheit beitragen können, stellt sich die Frage, wie ihre Ausprägungsstärke im eigenen Unternehmen zumindest näherungsweise eingeschätzt werden kann. Eine zielführende Methode könnte sein, Kunden direkt um ihre Rückmeldung zu bitten. Dieser Ansatz deckt sich mit Parasuraman (1988), der hinsichtlich der Erhebung von Daten zur Messung der Dienstleistungsqualität von Unternehmen wie folgt formuliert: „*In the absence of objective measures, an appropriate approach for assessing the quality of a firm's service is to measure consumers' perceptions of quality.*“⁴⁸⁶ [In Ermangelung objektiver Meßkriterien ist die Messung der vom Konsumenten wahrgenommenen Qualität ein angemessener Ansatz zur Ermittlung der Dienstleistungsqualität einer Firma.] Van Aken (2008) weist darauf hin, dass die Nutzung eines systematischen Ansatzes zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit ein Unternehmen zu neuen Einsichten führen kann. In diesem Zusammenhang nennt er insbesondere Kenntnisse über Kundenerfahrungen mit dem eigenen Unternehmen sowie notwendiger Maßnahmen zur Erhöhung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.⁴⁸⁷

Es gibt verschiedenste Möglichkeiten und Optionen, um Daten bezüglich der Kundenzufriedenheit zu erheben. Diese sind bereits Gegenstand zahlreicher wissenschaftlicher Beiträge, so etwa von Treiblmaier (2006), Siebrecht (2004),

⁴⁸⁵ Vgl. O'Sullivan/McCallig (2012), S. 827ff.; Luo et al. (2010), S. 1041ff.

⁴⁸⁶ Parasuraman et al. (1988), S. 13.

⁴⁸⁷ Vgl. Van Aken (2008), S. 9.

Bruhn (2001), Giering (2000) oder Korte (1995) und sollen an dieser Stelle deshalb nicht weiter vertieft werden.⁴⁸⁸

Ziel dieses Abschnittes ist es, plausible Wege zum Operationalisieren der Determinante Werthaltigkeit für eine Nutzung im Rahmen des BPO-Entscheidungsmodells aufzuzeigen. Basierend auf Definitionen von Barney und Porter sind deshalb verschiedene Möglichkeiten entwickelt worden, um die Ausprägungsstärke wertvoller unternehmenseigener Ressourcen in Verbindung mit einem zu bewertenden Geschäftsprozess einschätzen zu können. Die Entwicklung weiterer Kriterien scheint denkbar, da die in dieser Arbeit verwendete Definition, wonach wertvolle Ressourcen dazu beitragen Chancen im Unternehmensumfeld zu nutzen oder Bedrohungen zu neutralisieren, sehr allgemein formuliert ist, was Raum für weitere Ansätze bietet.

Analog zu der oben dargestellten Vorgehensweise für eine konzeptionelle Übertragung der *externen* Einflussgrößen des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen soll auch für die operative Einschätzung der Ausprägung der Determinante Werthaltigkeit in Bezug auf einen hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu beurteilenden Geschäftsprozesses ein Bewertungsschema entwickelt werden.

Wie schon hinsichtlich des Transaktionskostenansatzes kritisch angemerkt, so lässt sich auch dem RBV keine für die konzeptionelle Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen relevante quantitative Aussage entnehmen. So scheint es beispielsweise nicht möglich, auf Basis des ressourcenbasierten Ansatzes quantitativ festzulegen, wann eine werthaltige Ressource vorliegt.

⁴⁸⁸ Vgl. Treiblmaier (2006); Siebrecht (2004), S. 51ff.; Bruhn (2001), S. 199ff.; Giering (2000); Korte (1995).

Da die Einschränkung hinsichtlich quantitativer Aussagen sowohl den Transaktionskostenansatz als auch den RBV betreffen, soll für die Gestaltung eines Bewertungsschemas Werthaltigkeit bezüglich dieses Aspektes den bereits im Rahmen der Bewertungsschemata Häufigkeit, Unsicherheit und Spezifität dargelegten Überlegungen und Argumenten gefolgt werden. Für die Determinante Werthaltigkeit wird deshalb ein qualitativ ausgestaltetes Bewertungsschema verwendet, welches es dem Bewertenden ermöglicht, auf Basis der vorstehend ausgeführten Überlegungen die seiner Meinung nach zutreffende Klassifizierung vorzunehmen. Das Bewertungsschema Werthaltigkeit ist in Abbildung 22 dargestellt.

Wie schätzen Sie die Werthaltigkeit der mit dem Geschäftsprozess Auftragsabwicklung verbundenen Ressourcen, unter besonderer Berücksichtigung von Kosteneffizienz, Anpassungsfähigkeit sowie Kundennutzen und -zufriedenheit ein?

Mögliche Einschätzungen

- (1) sehr hoch
- (2) hoch
- (3) durchschnittlich
- (4) niedrig
- (5) sehr niedrig

Abbildung 22: Bewertungsschema Werthaltigkeit⁴⁸⁹

Zu Illustrationszwecken soll weiterhin eine fiktive Beurteilung des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung erfolgen. Als Einschätzung der Ausprägungsstärke wertvoller Ressourcen in Zusammenhang mit dem Geschäftsprozess Auftragsabwicklung wird (4) *niedrig* angenommen.

⁴⁸⁹ Eigene Darstellung.

Wird diese Einschätzung auf das in nachstehender Abbildung 23 dargestellte Bewertungsmodell Werthaltigkeit übertragen, erhält man eine organisatorische Gestaltungsempfehlung nach dem ressourcenbasierten Ansatz. Dieser lässt sich entnehmen, dass auf Basis der vorgenommenen Einschätzung eine Auslagerung des bewerteten Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung empfehlenswert scheint.

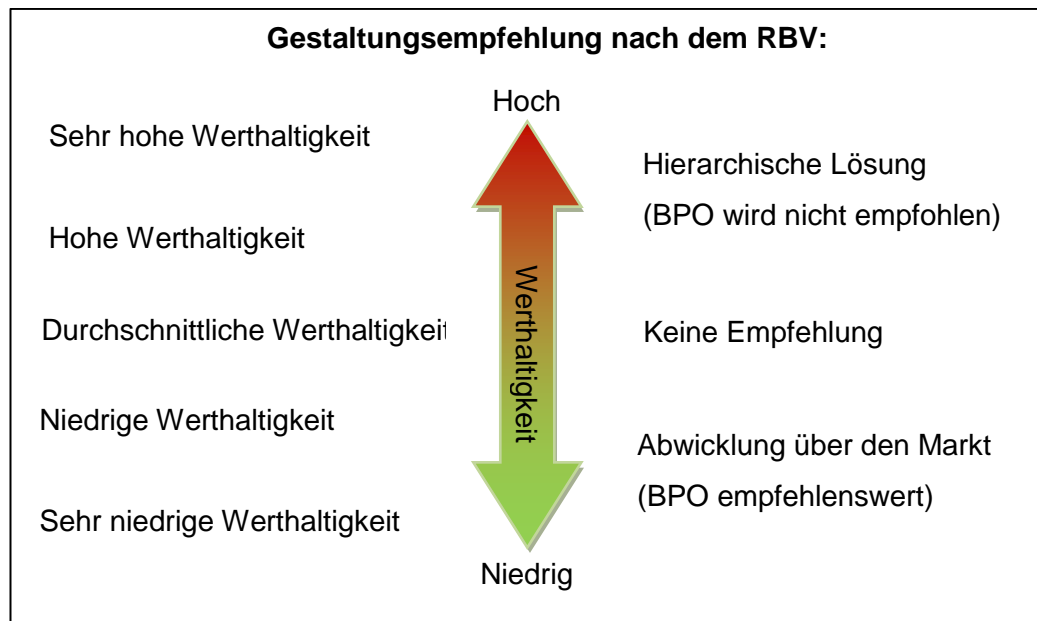


Abbildung 23: Bewertungsmodell Werthaltigkeit⁴⁹⁰

Das in Abbildung 23 dargestellte Bewertungsmodell zeigt, dass Geschäftsprozesse, für deren Gestaltung und Durchführung im eigenen Unternehmen eine starke Ausprägung von wertvollen Ressourcen vorhanden ist, im Unternehmen verbleiben sollten, während Geschäftsprozesse bei schwachem Vorhandensein entsprechender werthaltiger Ressourcen tendenziell ausgelagert werden können.

Dies begründet sich zum einen damit, dass ein Geschäftsprozess einen umso höheren Beitrag zur Chancennutzung oder Risikoreduzierung für sein

⁴⁹⁰ Eigene Darstellung.

Unternehmen leisten kann, je stärker die in Zusammenhang mit diesem Geschäftsprozess zur Anwendung kommenden wertvollen Ressourcen im Unternehmen ausgeprägt sind. Das Auslagern von Geschäftsprozessen bei stark ausgeprägten wertvollen Ressourcen ist jedoch auch aus zwei weiteren Gründen nicht zu empfehlen: (1) die Wahrscheinlichkeit, dass das abgebende Unternehmen bei einer Auslagerung von wertvollen Ressourcen eines BPO-Dienstleisters und den darauf basierenden besonderen Gestaltungskompetenzen für Geschäftsprozesse profitieren kann, nimmt mit zunehmender Ausprägung eigener wertvoller Ressourcen ab; (2) parallel dazu erhöht sich das Risiko, durch ein Business Process Outsourcing eigene, potentiell Wettbewerbsvorteile ermöglichende, wertvolle Kompetenzen ungewollt anderen Unternehmen zugänglich zu machen. Diese Möglichkeit besteht nach Heinzl und Sinß (1993), wenn im Rahmen einer Auslagerung von Leistungen damit verbundene werthaltige Ressourcen zu einem Outsourcing-Dienstleister übertragen werden. Je nach Kundenbasis des Outsourcing-Anbieters können diese werthaltigen Ressourcen dann auch für direkte Wettbewerber des auslagernden Unternehmens zum Einsatz kommen, was zu einer Stärkung dieser Wettbewerber bzw. einer Beeinträchtigung der Wettbewerbsposition des auslagernden Unternehmens führen kann.⁴⁹¹

4.1.6 Determinante Knappheit

Nachdem im vorangegangenen Abschnitt für den ersten von vier im Rahmen des BPO-Entscheidungsmodells verwendeten internen Faktoren zur Bestimmung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen – die Determinante Werthaltigkeit – Möglichkeiten einer Operationalisierung und damit zur konzeptionellen Übertragung dieser im BPO-Entscheidungsmodell verwendeten

⁴⁹¹ Vgl. Heinzl/Sinß (1993), S. 60ff.; zu den strategischen Kosten einer Auslagerung vgl. Click/Duening (2005), S. 70f.

Größe auf Praxisanwendungen aufgezeigt worden sind, wird in diesem Abschnitt die zweite interne Kenngröße, der Einflussfaktor Knappheit, näher betrachtet. Dabei sollen in Analogie zu den vorstehend behandelten internen und externen Einflussgrößen auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen Ansätze entwickelt werden, die eine Einschätzung der Ausprägungsstärke der Determinante Knappheit in Verbindung mit einem hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu beurteilenden Geschäftsprozess ermöglichen. Methodisch wird hierfür weiterhin ein individuelles Bewertungsschema in Verbindung mit einem korrespondierenden Bewertungsmodell verwendet.

Gemäß der im Rahmen dieser Arbeit bereits mehrfach angesprochenen Definition nach Barney liegen potentiell Wettbewerbsvorteile generierende Ressourcen dann vor, wenn diese vier Voraussetzungen erfüllen: Sie müssen werthaltig und knapp und nicht-imitierbar und nicht-substituierbar sein. Um potentiell Wettbewerbsvorteile stiftende Ressourcen zu identifizieren, wäre es demnach ausreichend, ausschließlich diejenigen Ressourcen hinsichtlich der Knappheit ihres Vorkommens zu prüfen, die bereits als werthaltig eingestuft worden sind, da nur solche Ressourcen als potentiell Wettbewerbsvorteile generierend in Frage kommen, die sowohl werthaltig als auch knapp sind.

Eine solche Vorgehensweise scheint in Hinblick auf eine konzeptionelle Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen jedoch aus zwei Gründen nicht zielführend: (1) von der Auslagerung eines Geschäftsprozesses ist das ganze mit diesem Geschäftsprozess in Verbindung stehende Ressourcenbündel betroffen, nicht nur ausgewählte Einzelressourcen; (2) eine auf werthaltig eingestufte Ressourcen beschränkte Betrachtung könnte zur Folge haben, dass für die Unternehmensleitung interessante Erkenntnisse hinsichtlich des Vorkommens seltener oder gar exklusiver, jedoch nicht als werthaltig eingestufte Ressourcen im eigenen Unternehmen von vornherein ausgeblendet werden. Entsprechende Kenntnis könnte jedoch beispielsweise

dazu genutzt werden, solche Ressourcen gezielt in Richtung Werthaltigkeit weiter zu entwickeln und dadurch mittelfristig neue potentiell Wettbewerbsvorteile generierende Ressourcen zu schaffen.

Für den Fall einer Praxisanwendung des BPO-Entscheidungsmodells erscheint es deshalb empfehlenswert, *alle* internen Ressourcen, die einen Bezug zu einem betreffend seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess haben, hinsichtlich ihrer Verbreitung bei anderen Unternehmen zu prüfen. Da vermutet werden darf, dass Ressourcen mit sich entsprechendem Verwendungszweck in verschiedenen Unternehmen nicht völlig identisch sind, sollte eine solche Prüfung auch Kompetenzen anderer Unternehmen umfassen, die mit den eigenen Ressourcen *vergleichbar* sind.

Es ist im Rahmen dieser Arbeit bereits dargestellt worden, dass der ressourcenbasierte Ansatz vielfach begrifflich diffus bleibt, selbst hinsichtlich seiner Schlüsseldeterminanten. Dies trifft auch auf die in diesem Abschnitt zu behandelnde Determinante Knappheit zu. Barney führt zwar aus, dass Ressourcen unter bestehenden und potentiellen Wettbewerbern knapp bzw. selten sein müssen, quantifiziert den Begriff der Knappheit jedoch nicht näher. Ebenso bleibt die Frage offen, wann von einem potentiellen Wettbewerber gesprochen werden kann.⁴⁹²

Nachfolgend soll davon ausgegangen werden, dass prinzipiell jedes Unternehmen zu einem potentiellen Wettbewerber werden kann. Man denke etwa an Banken, die Wettbewerber aus dem Bereich der Automobilindustrie, beispielsweise bei Fahrzeugfinanzierungen, oder dem Einzelhandel (Kundenkreditkarten, Ratenkauf und weitere Finanzangebote) haben. Mit Blick auf den Einzelhandel lassen sich viele Beispiele finden, bei denen Wettbewerber sogar komplett neu gegründet

⁴⁹² Vgl. Barney (1991), S. 105f.

werden. Exemplarisch sei hier auf Online-Händler wie Zalando oder Amazon verwiesen, die ihren etablierten Wettbewerbern auf immer mehr Feldern Konkurrenz machen.

Der Begriff *knapp* bezeichnet in der Betriebswirtschaftslehre alles, was nicht unbegrenzt zur Verfügung steht, also beispielsweise Güter, Dienstleistungen oder auch Ressourcen.⁴⁹³ Dieser Definition folgend, muss allerdings *jede* interne Ressource als knapp eingestuft werden, da die unbegrenzte Verfügbarkeit von Ressourcen per se ausgeschlossen werden kann. Zur Differenzierung von Ressourcen hinsichtlich ihrer Verbreitung und Verfügbarkeit ist eine Unterteilung in *knapp* und *nicht knapp* demnach nicht geeignet.

Um den Verbreitungsgrad von Kompetenzen im Rahmen des zu entwickelnden Bewertungsschemas Knappheit unterscheiden zu können, sollen deshalb zur Differenzierung zwischen verschiedenen Ausmaßen an Knappheit die Begriffe *exklusiv*, *selten* und *häufig* verwendet werden. Auch diese Begriffe werden jedoch, wie schon der Term Knappheit, in der einschlägigen betriebswirtschaftlichen Literatur nicht quantitativ definiert.⁴⁹⁴ Es erscheint deshalb notwendig, Anhaltspunkte zu entwickeln, nach denen im Falle einer Praxisanwendung eine Einstufung in die Kategorien des nachfolgend dargestellten Bewertungsschemas Knappheit erfolgen kann.

Laut Duden bedeutet *exklusiv*, dass etwas singulär, also einmalig ist. *Selten* kann nach dieser Quelle u. a. mit ausnahmsweise, fast nie oder auch gelegentlich synonym verwendet werden. *Häufig* wird beispielsweise mit verbreitet, mehrmals oder oft vorkommend gleich gesetzt.⁴⁹⁵

⁴⁹³ Vgl. Wöhe/Döring (2013), S. 4.

⁴⁹⁴ Untersucht wurden weithin verwendete, umfangreiche Werke zur Betriebswirtschaftslehre, so z. B. Wöhe/Döring (2013), Schierenbeck/Wöhle (2012), Thommen/Achleitner (2012), Jung (2010), Töpfer (2007).

⁴⁹⁵ Vgl. Eickhoff [Hrsg.] (2006), S. 358, S. 469 und S. 789.

Angelehnt an die oben dargestellte Definition des Duden könnte als Anhaltspunkt zur Einschätzung der Verbreitung von für den hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu beurteilenden Geschäftsprozess relevanten Ressourcen folgende Orientierung verwendet werden: wird die Existenz einer entsprechenden Ressource nur im eigenen Unternehmen vermutet, so gilt diese als *exklusiv*. Ist eine vergleichbare Ressource dem Anschein nach nur bei wenigen Unternehmen vorhanden, ist sie als *selten* anzusehen. Gilt die Existenz vergleichbarer Kompetenzen als verbreitet, so kann sie als *häufig* eingestuft werden. Das in Abbildung 24 dargestellte Bewertungsschema Knappheit fasst die drei Bewertungskategorien zusammen.

Wie schätzen Sie die Verbreitung der hinsichtlich des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung relevanten Kompetenzen in anderen Unternehmen ein?

Mögliche Einschätzungen

- (1) häufig
- (2) selten
- (3) exklusiv

Abbildung 24: Bewertungsschema Knappheit⁴⁹⁶

Auf eine quantifizierte, allgemeingültige Trennlinie zwischen *selten* und *häufig* ist in diesem Kontext bewusst verzichtet worden, da eine angemessene Unterscheidung zwischen diesen beiden Kategorien von der Umwelt des jeweiligen Unternehmens abhängt. Darüber hinaus kann dem RBV, wie bereits ausgeführt, keine Quantifizierung des Begriffes knapp entnommen werden, so dass eine verbindliche Festlegung von Mengen für die Zuordnung zu einer

⁴⁹⁶ Eigene Darstellung.

bestimmten Klassifizierung aus methodischer Sicht stark angreifbar wäre. Die Auswahl der passenden Kategorie des Bewertungsschemas Knappheit soll deshalb der Expertise und dem Ermessen des im Einzelfall Bewertenden überlassen werden.

Es ist bereits oben festgestellt worden, dass die Identifizierung von Ressourcen im eigenen Unternehmen mit Schwierigkeiten behaftet ist. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass sich die Identifizierung von Ressourcen bei Dritten noch schwieriger gestaltet und eine entsprechende Einschätzung mit hoher Ungenauigkeit behaftet sein wird. Dieser Kontext bringt die Frage nach Ansätzen zur Abschätzung des Vorkommens vergleichbarer Kompetenzen in anderen Unternehmen mit sich.

Ein möglicher Lösungsansatz könnte in der Beauftragung eines Dritten, etwa einer Unternehmensberatung oder eines BPO-Dienstleisters, mit der Durchführung eines anonymisierten Branchenvergleiches über die Gestaltung und Verrichtung von Geschäftsprozessen und den mit ihnen in Verbindung stehenden besonderen Kompetenzen von Unternehmen liegen. Zwar ist aufgrund der geschilderten Schwierigkeiten bei der Identifizierung von Ressourcen von signifikanten Ungenauigkeiten betreffend das Ergebnis einer solchen Datenerhebung auszugehen, dennoch könnte ein solcher Vergleich zweckmäßig sein, da diesem zumindest Anhaltspunkte hinsichtlich der Verbreitung von Ressourcen zu entnehmen sein sollten.

Für die bisher im Rahmen dieser Arbeit entwickelten Bewertungsschemata sind zur Illustration einer möglichen Praxisanwendung fiktive Einschätzungen verwendet worden. Diese Vorgehensweise soll auch für die Übertragung des in Abbildung 24 dargestellten Bewertungsschema Knappheit auf das in Abbildung 25 auf der folgenden Seite dargestellte korrespondierende Bewertungsmodell beibehalten werden. Die Einschätzung der Verbreitung von Kompetenzen bei

anderen Unternehmen, die mit internen Ressourcen des bewertenden Unternehmens vergleichbar sind und in Zusammenhang mit der Gestaltung und/oder Durchführung des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung stehen, wird mit (2) *selten* eingestuft. Gemäß dem nachfolgend dargestellten Bewertungsmodell Knappheit ist aus dieser Bewertung keine eindeutige organisatorische Gestaltungsempfehlung hinsichtlich des untersuchten Geschäftsprozesses zu entnehmen.

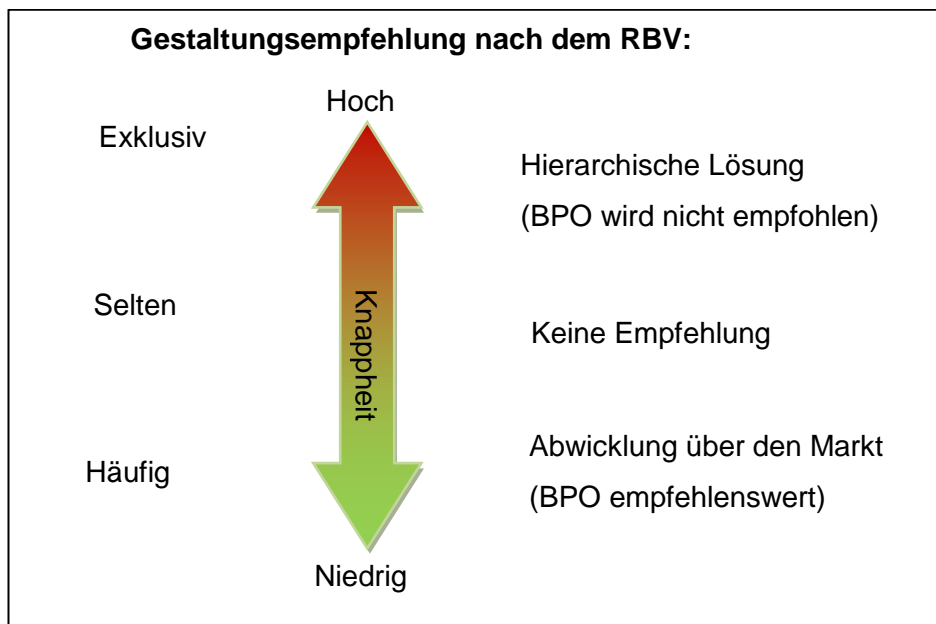


Abbildung 25: Bewertungsmodell Knappheit⁴⁹⁷

Allgemein zeigt das Bewertungsmodell Knappheit, dass ein Geschäftsprozess nach den Aussagen des ressourcenbasierten Ansatzes umso eher ausgelagert werden kann, je weiter verbreitet die in Verbindung mit diesem Geschäftsprozess stehenden Ressourcen bei anderen Unternehmen sind, da diese mit zunehmender Verbreitung einen immer geringeren potentiellen Wettbewerbsvorteil darstellen.

⁴⁹⁷ Eigene Darstellung.

4.1.7 Determinante Nicht-Imitierbarkeit

Als dritter der vier zur Verwendung im Rahmen des theoretisch-konzeptionellen BPO-Entscheidungsmodells definierten internen Faktoren wird in diesem Abschnitt die Determinante Nicht-Imitierbarkeit näher betrachtet. Dabei soll untersucht werden, wie eine konzeptionelle Übertragung dieser Einflussgröße auf Praxisanwendungen ausgestaltet werden könnte.

Im vorangegangenen Abschnitt sind Überlegungen angestellt worden, ob bei einer Praxisanwendung des BPO-Entscheidungsmodells *sämtliche* interne Ressourcen, die in Zusammenhang mit einem betreffend seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess stehen, hinsichtlich ihrer *Knappheit* geprüft werden sollten oder ob eine Betrachtung nur derjenigen Ressourcen, welche zuvor bereits als wertvoll eingestuft wurden, zielführender sein könnte. Die dort aufgeführte Argumentation lässt sich auch hinsichtlich der Determinante *Nicht-Imitierbarkeit* verwenden. Für eine Praxisanwendung des BPO-Entscheidungsmodells empfiehlt es sich deshalb, sämtliche mit einem hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess in Verbindung stehende interne Ressourcen auch bezüglich der Ausprägung des Faktors Nicht-Imitierbarkeit zu bewerten.

Die bereits mehrfach angesprochene Diffusität des ressourcenbasierten Ansatzes gilt auch bezüglich der Determinante Nicht-Imitierbarkeit. So erschöpft sich etwa Barneys entsprechende Definition in der Aussage, dass Ressourcen nicht bzw. nur eingeschränkt imitierbar sein dürfen, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ermöglichen zu können.⁴⁹⁸ Wann eine Ressource als eingeschränkt imitierbar gelten kann, lässt sich aus dieser Aussage jedoch nicht ableiten.

⁴⁹⁸ Vgl. Barney (1991), S. 105f.

Inwieweit die Möglichkeit besteht, Ressourcen zu imitieren, hängt nach Huber und Hermann (2006) von der Existenz und Ausprägung sogenannter Isolationselemente ab. Diese bewirken einzeln oder im Verbund, dass Versuche anderer Unternehmen wertvolle und knappe Ressourcen zu kopieren auf kurze Sicht scheitern und auf lange Sicht in ihrem Erfolg unsicher sind. Huber und Hermann unterscheiden sieben Isolationselemente, die in der Literatur diskutiert werden: Pfadabhängigkeit, zeitabhängige Ressourcenakkumulation, implizites Wissen, Komplexität des Inputgüternetzwerks, Spezifität, Absorption unternehmensexterner Inputgüter und kausale Ambiguität.⁴⁹⁹

Der Begriff der *Pfadabhängigkeit* bringt zum Ausdruck, dass die gegenwärtige Situation eines Unternehmens durch Entscheidungen in seiner Vergangenheit geprägt ist, und dass die Entscheidungen der Gegenwart wiederum Einfluss auf die zukünftige Entwicklung des Unternehmens nehmen. Einen wesentlichen Anteil am Entstehen strategischer Pfadabhängigkeiten haben sogenannte irreversible Investitionsentscheidungen (*Sunk Costs*). Sie bilden durch die Notwendigkeit für potentielle Imitatoren, vergleichbare Investitionen vornehmen zu müssen, eine ökonomische Abschreckung.⁵⁰⁰

Die *zeitabhängige Ressourcenakkumulation (Time Compression Diseconomies)* reflektiert, dass die Anreicherung von Wissen in einem Unternehmen, etwa im Bereich der Forschung, Zeit benötigt und auch bei Einsatz zusätzlicher Mittel, beispielsweise finanzieller oder personeller Natur, nur bedingt beschleunigt werden kann.⁵⁰¹ Daraus kann geschlossen werden, dass (1) das Imitieren von Wissen durch andere Unternehmen umso schwieriger wird, je größer der Wissensvorsprung des eigenen Unternehmens ist und (2), dass ein einmal

⁴⁹⁹ Vgl. Huber/Hermann (2006), S. 89ff.

⁵⁰⁰ Vgl. ebd., S. 89.

⁵⁰¹ Vgl. Dierickx/Cool (1989), S. 1507.

erreichter Wissensvorsprung durch kontinuierliche weitere Forschung dauerhaft, zumindest jedoch über einen längeren Zeitraum, aufrecht erhalten werden kann.

In einem engen sachlogischen Zusammenhang zur zeitabhängigen Ressourcenakkumulation steht das *implizite Wissen*, welches sich der einzelne Mitarbeiter im Laufe der Zeit aneignet. Die Besonderheit impliziten Wissens liegt darin, dass es personengebunden und kontextabhängig ist. Da es zumeist nicht der Bewusstseinssteuerung unterliegt, ist eine geplante Weitergabe an Dritte so gut wie unmöglich.⁵⁰²

Strategische Wettbewerbsvorteile basieren oftmals nicht nur auf einer Ressource, sondern bestehen aus einem ganzen Ressourcenbündel. Die zentrale Aussage der *Komplexität des Inputgüternetzwerks* besagt, dass Wettbewerbern die Beschaffung vergleichbarer Ressourcen und Fähigkeiten über die Faktormärkte umso schwerer fällt, je komplexer der zu kopierende strategische Wettbewerbsvorteil ist.⁵⁰³

Der Begriff der *Spezifität* oder auch Idiosynkrasie beschreibt das Phänomen, dass die Werthaltigkeit einer Ressource nur in einem bestimmten Kontext für ein Unternehmen genutzt werden kann. Ändert sich dieser, sinkt möglicher Weise der Wert der betreffenden Ressource oder geht sogar ganz verloren.⁵⁰⁴

Der ungeplante und ungewollte Wertverlust einer Kompetenz durch Änderung des spezifischen Umfeldes kann durchaus als inhärentes Risiko einer Geschäftsprozessauslagerung bezeichnet werden, da ein auszulagernder Geschäftsprozess zum Zeitpunkt seiner hierarchischen Durchführung mit anderen Abläufen des auslagernden Unternehmens über diverse Schnittstellen verknüpft

⁵⁰² Vgl. Wilman (1996), S. 10.

⁵⁰³ Vgl. Huber/Hermann (2006), S. 90.

⁵⁰⁴ Vgl. Wolf (2011), S. 574ff.; Huber/Hermann (2006), S. 91.

sein wird und Änderungen an der Gestaltung bzw. der Abwicklung dieses Geschäftsprozesses somit auch Auswirkungen auf andere Abläufe des Unternehmens haben werden. Es scheint ferner plausibel, dass die tatsächliche Ausgestaltung dieser Schnittstellen im Tagesgeschäft eines Unternehmens auch auf Basis impliziten Wissens der betreffenden Mitarbeiter erfolgt. Durch einen Wechsel dieser Mitarbeiter zu einem BPO-Dienstleister im Zuge der Auslagerung eines Geschäftsprozesses sind der Verlust ihres impliziten Wissens und als Folge Auswirkungen auf andere Abläufe im auslagernden Unternehmen zu erwarten. Bei Auslagerung eines Geschäftsprozesses ist deshalb der Verlust idiosynkrasischer Wettbewerbsvorteile nicht auszuschließen.

Die Fähigkeit zur *Absorption unternehmensexterner Inputgüter* versetzt ein Unternehmen in die Lage, erfolgskritische externe Inputgüter aufzunehmen und zu integrieren.⁵⁰⁵

Von *kausaler Ambiguität* schließlich wird gesprochen, wenn für Wettbewerber eines Unternehmens der Zusammenhang zwischen internen Ressourcen dieses Unternehmens und seinem Wettbewerbsvorteil nicht erkennbar ist. Diese fehlende Identifizierung von Erfolgsfaktoren erschwert, so die zentrale Hypothese, die Imitation wertvoller Kompetenzen für Wettbewerber erheblich.⁵⁰⁶

In Hinblick auf die Einschätzung des Ausmaßes an Nicht-Imitierbarkeit von in Verbindung mit einem hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess stehenden Ressourcen kann aus den vorstehenden Ausführungen geschlossen werden, dass zwischen der Ausprägungsstärke der vorgenannten Isolationselemente und der Nicht-Imitierbarkeit dieser Ressourcen eine stark positive Korrelation besteht.

⁵⁰⁵ Vgl. Huber/Hermann (2006), S. 91.

⁵⁰⁶ Vgl. ebd.; Powell et al. (2006), S. 175.

Analog zu den oben bereits diskutierten Ansätzen für eine konzeptionelle Übertragung der im BPO-Entscheidungsmodell verwendeten Einflussgrößen auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen auf Praxisanwendungen soll auch für die Determinante Nicht-Imitierbarkeit ein Bewertungsschema entwickelt werden.

In diesem Kontext kann zunächst festgestellt werden, dass einzelne quantitativ abbildbare Kriterien für Nicht-Imitierbarkeit, etwa die im Rahmen des Punktes Pfadabhängigkeit angeführte Höhe der getätigten irreversiblen Investitionen oder der Schutz von unternehmensspezifischem Wissen durch Eigentum an Patenten, denkbar sind.⁵⁰⁷ Allerdings können sich Patente hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für ein Unternehmen sehr stark unterscheiden, insofern hat auch dieser Aspekt des Kopierschutzes eine qualitative Komponente. In Bezug auf Geschäftsprozesse dürfte eine Patentierung ohnehin nur sehr selten zu erwirken sein, so dass dieser Aspekt nicht näher betrachtet werden soll.

Wie schätzen Sie die Imitierbarkeit der mit dem Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung verbundenen Ressourcen durch ihre Wettbewerber ein?

Mögliche Einschätzungen

- (1) sehr leicht imitierbar
- (2) leicht imitierbar
- (3) mit hohem Aufwand imitierbar
- (4) mit sehr hohem Aufwand imitierbar
- (5) nicht imitierbar

Abbildung 26: Bewertungsschema Nicht-Imitierbarkeit⁵⁰⁸

⁵⁰⁷ Vgl. Gassmann/Bader (2006), S. 1ff.

⁵⁰⁸ Eigene Darstellung.

Da es sich bei den im Laufe dieses Abschnittes dargestellten Isolationselementen bis auf wenige Ausnahmen also um schwer zu erfassende und in der einschlägigen Literatur quantitativ nicht definierte Phänomene handelt, erscheint es zielführend, auch das Bewertungsschema Nicht-Imitierbarkeit qualitativ auszugestalten. Entsprechend erfordert das in Abbildung 26 auf der vorhergehenden Seite dargestellte Bewertungsschema erneut eine qualitative Einschätzung des Bewertenden, in diesem Fall bezüglich der Imitierbarkeit derjenigen Ressourcen, die mit dem hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess in Verbindung stehen. Als Anhaltspunkt für eine entsprechende Einschätzung bietet sich die vom Bewertenden wahrgenommene Ausprägungsstärke der vorstehend dargestellten Isolationselemente an.

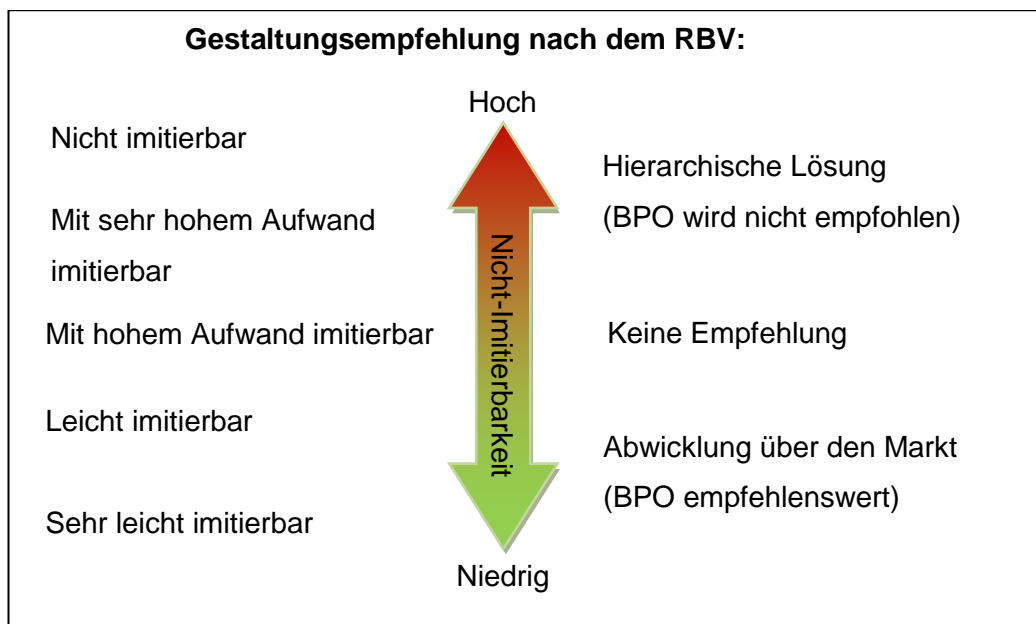


Abbildung 27: Bewertungsmodell Nicht-Imitierbarkeit⁵⁰⁹

Das in Abbildung 27 dargestellte Bewertungsmodell Nicht-Imitierbarkeit reflektiert die Aussage des RBV, wonach Ressourcen, die schwer imitierbar sind, im Unternehmen verbleiben sollten und überträgt diese Systematik auf

⁵⁰⁹ Eigene Darstellung.

Geschäftsprozesse, welche auf nicht oder schwer imitierbaren Ressourcen basieren.

Die Illustration einer möglichen Praxisanwendung des Bewertungsschemas Nicht-Imitierbarkeit erfolgt weiterhin anhand einer fiktiven Einschätzung in Bezug auf den Geschäftsprozess Auftragsabwicklung. Die mit diesem verbundenen Ressourcen werden als (4) *mit sehr hohem Aufwand imitierbar* eingestuft. Basierend auf dieser Einschätzung lässt sich dem auf der vorherigen Seite dargestellten Bewertungsmodell Nicht-imitierbarkeit eine organisatorische Gestaltungsempfehlung für den bewerteten Geschäftsprozess Auftragsabwicklung mit klarer Tendenz zu einer hierarchischen Lösung entnehmen.

4.1.8 Determinante Nicht-Substituierbarkeit

Zum Abschluss der in diesem Kapitel dargestellten Ansätze zur konzeptionellen Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen soll nachfolgend die vierte im Rahmen dieses Modells zur Anwendung kommende interne Einflussgröße auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen, die Determinante Nicht-Substituierbarkeit, näher betrachtet werden.

Für die in den beiden vorstehenden Abschnitten behandelten internen Einflussgrößen Knappheit und Nicht-Imitierbarkeit ist argumentativ dargelegt worden, dass im Rahmen einer Praxisanwendung des BPO-Entscheidungsmodells eine Bewertung von *allen*, mit einem hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu beurteilenden Geschäftsprozess in Verbindung stehenden, Ressourcen bezüglich der jeweiligen Ausprägungsstärke dieser Determinanten sinnvoll erscheint. Die dort verwendete Argumentation scheint auch betreffend des Einflussfaktors Nicht-Substituierbarkeit plausibel. Für den Fall einer Praxisanwendung des BPO-Entscheidungsmodells empfiehlt es sich

deshalb, sämtliche in Verbindung mit einem zu bewertenden Geschäftsprozess stehende Ressourcen hinsichtlich der Möglichkeit ihrer Substituierung zu betrachten.

Im Rahmen dieser Arbeit ist bereits dargestellt worden, dass das Thema Substituierbarkeit und die damit einhergehenden Bedrohungen Gegenstand der industrieökonomischen Betrachtung sind. Allerdings beschäftigt sich die Industrieökonomie nicht mit erfolgskritischen internen Unternehmensressourcen, sondern mit der Gefährdung von Gewinnmargen eingeführter Produkte durch das Auftreten potentieller Ersatz- oder Alternativprodukte.⁵¹⁰ Gleichwohl lässt sich die Logik der im Rahmen der Industrieökonomie aufgezeigten Gefahr eines Wertverlustes durch Existenz eines Substitutes auch auf interne Ressourcen übertragen. So ist es offensichtlich, dass eine wertvolle, knappe und nicht-imitierbare Ressource, die durch eine wertvolle aber quasi frei verfügbare Kompetenz substituiert werden kann, keinen bedeutenden Wettbewerbsvorteil mehr darstellt. Die nachfolgend dargestellten Überlegungen zur konzeptionellen Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells hinsichtlich der Determinante Nicht-Substituierbarkeit orientieren sich deshalb auch an Aussagen der Industrieökonomie.

Nach Porter (2008) sollte das ausschlaggebende Such- und Identifikationskriterium für mögliche Ersatz*produkte* die gleiche Funktion sein.⁵¹¹ Die Übertragung dieses Suchkriteriums auf potentiell alternative *Ressourcen* erscheint plausibel und soll deshalb für eine Praxisanwendung des BPO-Entscheidungsmodells empfohlen werden. Einschränkend kann jedoch konstatiert werden, dass hinsichtlich der Entwicklung einer erfolgversprechenden Vorgehensweise zur Identifizierung potentieller Substituierungsressourcen noch weiterer Forschungsbedarf besteht. Auch eine Anlehnung an die

⁵¹⁰ Vgl. Porter (2008), S. 36ff.

⁵¹¹ Vgl. ebd., S. 58f.

Industrieökonomie erscheint in diesem Kontext wenig hilfreich. Betreffend die Identifizierung möglicher Ersatzprodukte weist Porter lediglich darauf hin, dass sich diese schwierig gestalten kann und Analytiker unter Umständen in Geschäftszweige führt, die scheinbar wenig mit der eigenen Branche zu tun haben.⁵¹² Da, wie oben beschrieben, bereits das Erkennen bestehender wertvoller Ressourcen im eigenen Unternehmen als Herausforderung eingestuft werden kann, ist zu erwarten, dass sich die Identifizierung potentieller Alternativressourcen außerhalb des eigenen Unternehmens sehr schwierig gestaltet.

Wie schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit einer Substituierung der mit dem Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung verbundenen Ressourcen durch ihre Wettbewerber ein?

Mögliche Einschätzungen

- (1) wahrscheinlich
- (2) unwahrscheinlich

Abbildung 28: Bewertungsschema Nicht-Substituierbarkeit⁵¹³

Um die Ausprägung der Determinante Nicht-Substituierbarkeit in Zusammenhang mit einem betreffend seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess einzustufen, soll wieder die Methodik des individuellen Bewertungsschemas angewandt werden. Angesichts der zu erwartenden großen Schwierigkeiten bei der Identifizierung von Substituierungsressourcen und der deshalb zu vermutenden Ungenauigkeit bei der Einschätzung eines Substituierungsrisikos scheint für dieses Bewertungsschema eine grobe Einteilung in die zwei Kategorien *wahrscheinlich* und *unwahrscheinlich* angebracht. Diese

⁵¹² Vgl. Porter (2008), S. 58.

⁵¹³ Eigene Darstellung.

Vorgehensweise ist in Abbildung 28 auf der vorhergehenden Seite zusammengefasst.

Die Anwendung dieses Bewertungsschemas wird erneut anhand einer fiktiven Einschätzung für den Geschäftsprozess Auftragsabwicklung illustriert. Demnach wird die Substituierung der mit diesem Geschäftsprozess verbundenen Ressourcen als (2) *unwahrscheinlich* eingestuft. Wird diese Einschätzung auf das in Abbildung 29 dargestellte Bewertungsmodell Nicht-Substituierbarkeit übertragen, lässt sich diesem als Organisationsempfehlung eine Tendenz für die hierarchische Eingliederung des bewerteten Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung entnehmen.

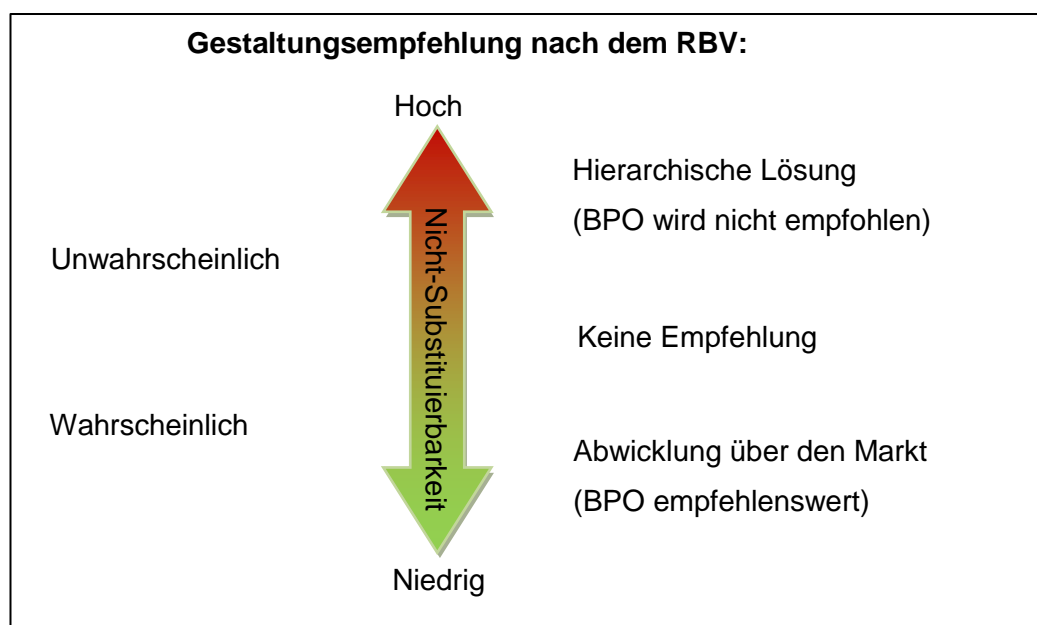


Abbildung 29: Bewertungsmodell Nicht-Substituierbarkeit⁵¹⁴

Die im vorstehenden Bewertungsmodell verwendete Logik leitet sich aus Barneys Prämissen für potentiell Wettbewerbsvorteile stiftende Ressourcen ab. Wie im Rahmen vorliegender Arbeit bereits dargestellt worden ist, führt die

⁵¹⁴ Eigene Darstellung.

Substituierbarkeit von als wertvoll, knapp und nicht-imitierbar eingestuften Ressourcen dazu, dass diese keinen potentiellen Wettbewerbsvorteil mehr darstellen. Unter dieser Voraussetzung ist von einer Auslagerung eines mit ihnen verbundenen Geschäftsprozesses kein Verlust an potentiell Wettbewerbsvorteile stiftenden Ressourcen zu erwarten. Im Umkehrschluss erhöht sich in einem solchen Fall jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass ein auslagerndes Unternehmen von Wettbewerbsvorteile stiftenden Ressourcen eines BPO-Dienstleisters profitieren kann. Dabei gilt, dass mit zunehmender Wahrscheinlichkeit einer Substituierung von potentiell Wettbewerbsvorteile generierenden Ressourcen die Auslagerung eines mit ihnen verbundenen Geschäftsprozesses immer empfehlenswerter wird. Da ein Verlust von potentiell Wettbewerbsvorteile stiftenden Ressourcen vermieden werden soll, gilt vice versa, dass sich ein Geschäftsprozess desto weniger für ein BPO eignet, je unwahrscheinlicher die Substituierung solcher Ressourcen erscheint.

4.1.9 Zwischenfazit

Im Rahmen dieses Kapitels sind bisher Ansätze für die konzeptionelle Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells anhand der einzelnen in diesem Modell verwendeten Einflussgrößen auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen untersucht worden. Diese Vorgehensweise stellt einen wesentlichen Schritt hinsichtlich der Entwicklung eines Lösungsansatzes dar, um die Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses im Falle einer Praxisanwendung theoretisch fundiert bewerten zu können. Allerdings basieren die bisher erhaltenen organisatorischen Gestaltungsempfehlungen jeweils nur auf der Ausprägungsstärke einer singulären Einflussgröße. Es kann in dieser Hinsicht also noch nicht von einem umfassend theoretisch gestützten Entscheidungsvorschlag gesprochen werden. Deshalb erscheint es von großem

wissenschaftlichem Interesse, die verschiedenen, auf Basis der individuellen Bewertungsmodelle erhaltenen, Gestaltungsaussagen übergreifend zu betrachten.

Wie die Zusammenführung der einzelnen Einflussgrößen im Rahmen des theoretisch-konzeptionellen BPO-Entscheidungsmodells aussehen kann, und welche Aussagen sich aus der gemeinsamen Betrachtung interner und externer Einflussgrößen auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen ableiten lassen, ist Gegenstand des nun folgenden Abschnittes.

4.2 Entwicklung einer Gesamtbewertungsmethodik

Ein wesentlicher Vorteil des im dritten Kapitel dieser Arbeit entwickelten BPO-Entscheidungsmodells liegt darin, dass es eine breite, theoriegestützte Bewertungsbasis für die Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses durch *gemeinsame* Betrachtung sowohl interner als auch externer Einflussgrößen auf die Auslagerungseignung dieses Geschäftsprozesses ermöglicht. Die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Ansätze zur konzeptionellen Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells anhand singulärer Einflussgrößen decken diesen Aspekt einer Gesamtbewertung der Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses noch nicht ab und bedürfen deshalb einer Weiterentwicklung.

Um die bisher ausgeführten Ansätze zur Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen entsprechend der vorstehend aufgeführten Überlegungen zu erweitern, soll nachfolgend eine Methodik aufgezeigt werden, wie Organisationsempfehlungen für einen Geschäftsprozess, welche auf den in den letzten Abschnitten entwickelten individuellen Bewertungsmodellen basieren, zu einer Gesamtbewertung hinsichtlich der Auslagerungseignung dieses Geschäftsprozess zusammengeführt werden können.

Im Rahmen der Entwicklung eines entsprechenden Lösungsansatzes soll zunächst anhand von drei paarweisen Kombinationen interner und externer Einflussgrößen exemplarisch gezeigt werden, wie eine Zusammenführung der den jeweiligen individuellen Bewertungsmodellen entnommenen Organisationsempfehlungen erfolgen kann und welche Erkenntnisse sich aus einer solchen Vorgehensweise hinsichtlich der Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses gewinnen lassen. Dem schließt sich die Darstellung eines Konzeptes zur Gesamtbewertung der Auslagerungseignung dieses Geschäftsprozesses an.

Diese schrittweise Vorgehensweise erscheint aus didaktischer Sicht hilfreich, da die paarweise Betrachtung der den individuellen Bewertungsmodellen von je einem internen Faktor und einer externen Größe entnommenen Beurteilungen der Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses die Grundlage für die im weiteren Verlauf dieses Abschnittes zu entwickelnde Gesamtbewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen im Rahmen einer konzeptionellen Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen bildet.

Als erstes Beispiel für die Vorgehensweise bei einer paarweisen Kombination der Organisationsempfehlungen für einen Geschäftsprozess auf Basis der individuellen Bewertungsmodelle je einer externen und einer internen Einflussgröße auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen soll nachfolgend eine Zusammenführung der Gestaltungsempfehlung des individuellen Bewertungsmodells der internen Einflussgröße Nicht-Imitierbarkeit mit derjenigen des individuellen Bewertungsmodells der externen Determinante Häufigkeit dargestellt werden. Zur Illustration werden im weiteren Verlauf dieses Abschnittes die oben auf Basis fiktiver Einschätzungen erhaltenen Organisationsempfehlungen für den Geschäftsprozess Auftragsabwicklung verwendet. Demnach kann dem Bewertungsmodell für die Einflussgröße Häufigkeit wie auch dem

Bewertungsmodell Nicht-Imitierbarkeit die Empfehlung für eine hierarchische Abbildung des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung entnommen werden.

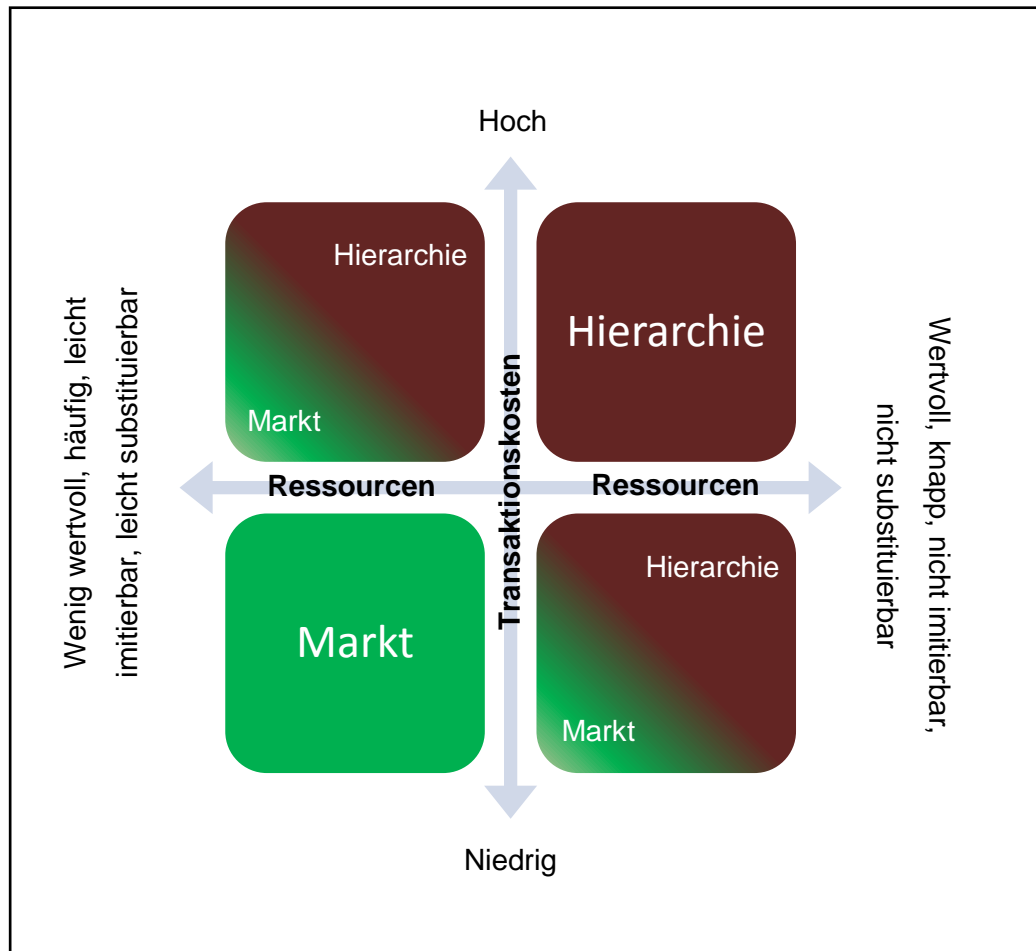


Abbildung 30: BPO-Entscheidungsmatrix⁵¹⁵

Die Zusammenführung der Gestaltungsempfehlungen für den Geschäftsprozess Auftragsabwicklung auf Basis der beiden individuellen Bewertungsmodelle Häufigkeit und Nicht-Imitierbarkeit soll zum besseren Verständnis graphisch dargestellt werden. Dies erfolgt in enger Anlehnung an die im dritten Kapitel dieser Arbeit entwickelte BPO-Entscheidungsmatrix, welche in vorstehender Abbildung 30 erneut dargestellt ist. Da die BPO-Entscheidungsmatrix generisch ausgelegt

⁵¹⁵ Eigene Darstellung.

ist, bedarf es für den konkreten Anwendungsfall einer Zusammenführung der Ergebnisse der individuellen Bewertungsmodelle Häufigkeit und Nicht-Imitierbarkeit ihrer Modifikation. Die entsprechend abgewandelte Form der BPO-Entscheidungsmatrix wird in Abbildung 31 dargestellt.

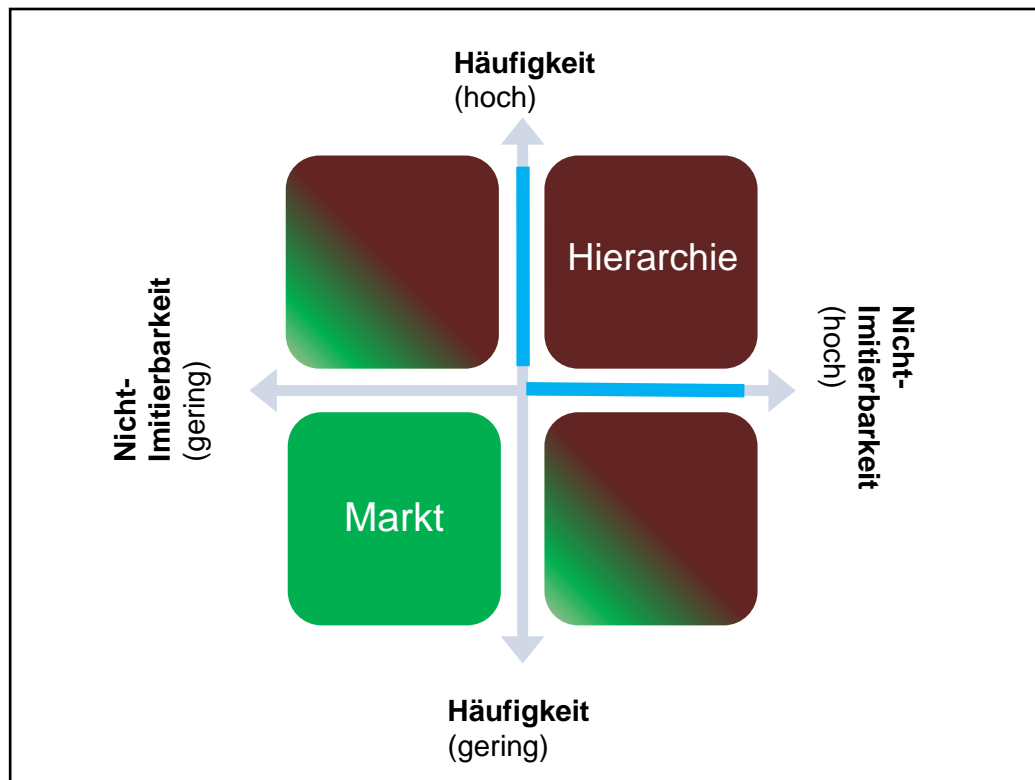


Abbildung 31: BPO-Entscheidungsmatrix Häufigkeit und Nicht-Imitierbarkeit (I)⁵¹⁶

Aus Abbildung 31, welche eine spezifisch auf die Zusammenführung der Ergebnisse für die Einflussgrößen Häufigkeit und Nicht-Imitierbarkeit ausgelegte BPO-Entscheidungsmatrix zeigt, ist zunächst ersichtlich, dass die Bezeichnungen von Abszisse und Ordinate im Vergleich zu dem in Abbildung 30 dargestellten Ursprungsmodell angepasst worden sind, um den eingeschränkten Betrachtungsgegenstand zu reflektieren. So bildet die Abszisse den Ausprägungsgrad der Nicht-Imitierbarkeit ab, die Ordinate das Ausmaß an

⁵¹⁶ Eigene Darstellung.

Häufigkeit. Die in der ursprünglichen BPO-Entscheidungsmatrix verwendete Zuordnungssystematik, wonach interne Faktoren auf der X-Achse abgebildet werden und externe Faktoren auf der Y-Achse, wird also weiterhin verwendet.

Die Handlungsempfehlungen der beiden individuellen Bewertungsmodelle Häufigkeit und Nicht-Imitierbarkeit auf Basis der oben vorgenommenen fiktiven Einschätzung der Ausprägungsstärke der jeweiligen Einflussgröße in Verbindung mit dem Geschäftsprozess Auftragsabwicklung sind durch eine blaue Markierung der entsprechenden Bereiche auf den Achsen der BPO-Entscheidungsmatrix dargestellt. In Abbildung 31 sind dies der rechte Bereich der X-Achse, der die hierarchische Empfehlung auf Basis der Ausprägungsstärke des Faktors Nicht-Imitierbarkeit reflektiert, und der obere Teil der Y-Achse, welcher die hierarchische Empfehlung auf Basis der Ausprägungsstärke der Einflussgröße Häufigkeit darstellt.

Mit Hilfe der Markierungen lässt sich aus der BPO-Entscheidungsmatrix eine organisatorische Gestaltungsempfehlung für den beispielhaft untersuchten Geschäftsprozess Auftragsabwicklung ablesen. Diese basiert auf der in den letzten Abschnitten anhand der Ausprägungsstärke der Einflussgrößen Häufigkeit und Nicht-Imitierbarkeit vorgenommenen fiktiven Bewertung des vorgenannten Geschäftsprozesses. Die organisatorische Gestaltungsempfehlung wird durch den einzigen Quadranten, der an beide blau markierten Achsenteile der BPO-Entscheidungsmatrix angrenzt, angezeigt. Der betreffende Quadrant ist in Abbildung 32 auf der nachfolgenden Seite mit einem blauen Gittermuster gekennzeichnet.

Aus dieser Abbildung wird unmittelbar ersichtlich, dass die gemeinsame Betrachtung der den individuellen Bewertungsmodellen der Einflussgrößen Nicht-Imitierbarkeit und Häufigkeit entnommenen organisatorischen Gestaltungsempfehlungen im vorliegenden Beispiel zu einer Empfehlung für eine

hierarchische Eingliederung des bewerteten Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung führt. Dieser eindeutige Gestaltungsvorschlag ist darauf zurückzuführen, dass den individuellen Bewertungsmodellen des Faktors Häufigkeit wie auch der Determinante Nicht-Imitierbarkeit jeweils eine Empfehlung für eine hierarchische Eingliederung des untersuchten Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung entnommen werden kann. Somit stimmt in diesem Fall die Einschätzung der Auslagerungseignung des bewerteten Geschäftsprozesses auf Basis der unternehmensinternen Ressource mit der Bewertung auf Basis der unternehmensexternen Einflussgröße überein.

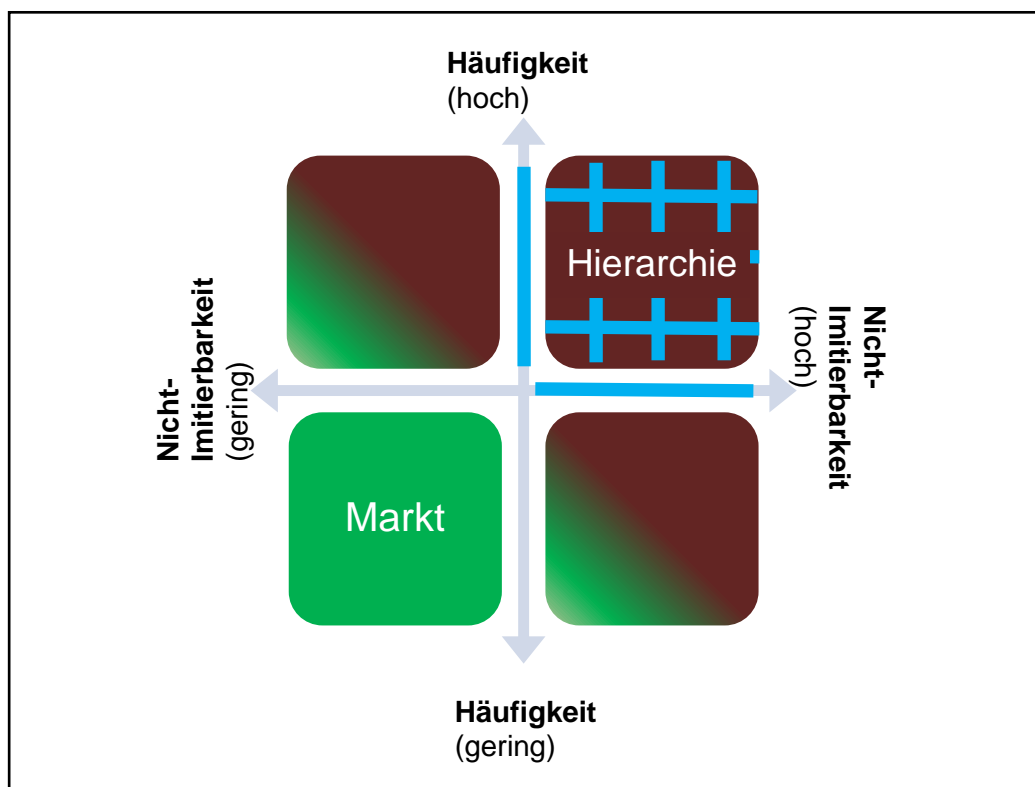


Abbildung 32: BPO-Entscheidungsmatrix Häufigkeit und Nicht-Imitierbarkeit (II)⁵¹⁷

Anders stellt sich die Situation beim zweiten Beispiel dar, der Zusammenführung der aus den Bewertungsmodellen Nicht-Imitierbarkeit und Spezifität erhaltenen

⁵¹⁷ Eigene Darstellung.

organisatorischen Gestaltungsempfehlungen für den Geschäftsprozess Auftragsabwicklung. In diesem Fall liegen zwei sich widersprechende Einschätzungen hinsichtlich einer Auslagerungseignung des bewerteten Geschäftsprozesses vor. Während sich dem Bewertungsmodell Nicht-Imitierbarkeit eine Empfehlung zur hierarchischen Eingliederung des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung entnehmen lässt, ergibt die oben erfolgte Einschätzung seiner Auslagerungseignung auf Basis der Einflussgröße Spezifität eine Tendenz für ein BPO. Das Ergebnis einer Zusammenführung sich widersprechender Gestaltungsempfehlungen für einen Geschäftsprozess kann nachfolgender Abbildung 33 entnommen werden.

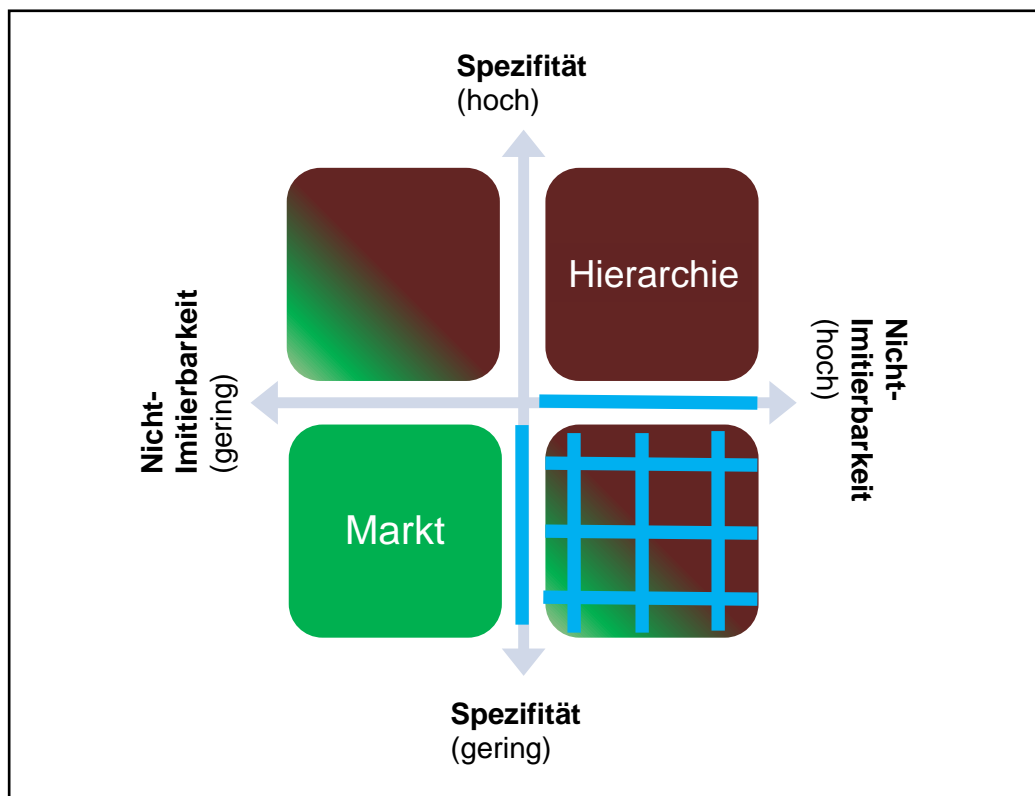


Abbildung 33: BPO-Entscheidungsmatrix Spezifität und Nicht-Imitierbarkeit⁵¹⁸

⁵¹⁸ Eigene Darstellung.

Die in Abbildung 33 gezeigte BPO-Entscheidungsmatrix entspricht konzeptionell der in Abbildung 32 verwendeten Version, lediglich die Beschriftung der Ordinate wurde, dem modifizierten Betrachtungsgegenstand entsprechend, von Häufigkeit in Spezifität geändert. Die Vorgehensweise im Falle einer Praxisanwendung der in Abbildung 33 gezeigten Entscheidungsmatrix Spezifität und Nicht-Imitierbarkeit folgt der Systematik der Ausführungen für die in den Abbildungen 31 und 32 dargestellte BPO-Entscheidungsmatrix Häufigkeit und Nicht-Imitierbarkeit.

Die in Abbildung 33 gezeigte, auf der Zusammenführung der oben dargestellten Ergebnisse aus dem individuellen Bewertungsmodell Spezifität und dem individuellen Bewertungsmodell Nicht-Imitierbarkeit basierende Bewertung der Auslagerungseignung des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung führt zu keiner eindeutigen organisatorischen Empfehlung. Dies ist darauf zurück zu führen, dass die zwei in dieser BPO-Entscheidungsmatrix zusammen geführten Gestaltungsempfehlungen im Rahmen ihrer individuellen Bewertungsmodelle zu gegenteiligen Aussagen bezüglich der Auslagerungseignung des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung kommen und damit bei einer gemeinsamen Bewertung der Auslagerungseignung dieses Geschäftsprozesses gegenläufig wirken.

Als Resultat einer Praxisanwendung der in den letzten Abschnitten entwickelten individuellen Bewertungsmodelle für einen hinsichtlich seiner Auslagerungseignung einzuschätzenden Geschäftsprozess sind bis zu drei verschiedene Gestaltungsempfehlungen denkbar: *Hierarchie*, *BPO* und *nicht eindeutig*. In diesem Abschnitt ist bisher nur für die ersten beiden Möglichkeiten dargestellt worden, wie ihre Berücksichtigung im Rahmen einer BPO-Entscheidungsmatrix erfolgen kann. Eine mögliche Vorgehensweise für den zuletzt aufgezählten Fall einer *nicht eindeutigen* Gestaltungsempfehlung soll nachfolgend skizziert und anschließend, anhand des dritten Beispiels einer

paarweisen Zusammenführung von singulären Organisationsempfehlungen, illustriert werden.

Eine *nicht eindeutige* organisatorische Gestaltungsempfehlung für einen Geschäftsprozess als Resultat des individuellen Bewertungsmodells eines der sieben für das BPO-Entscheidungsmodell verwendeten Einflussfaktoren auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen stellt hinsichtlich ihrer Nutzung im Rahmen einer BPO-Entscheidungsmatrix einen Sonderfall dar. Zwar ist es formal möglich, auch eine *nicht eindeutige* Organisationsempfehlung für einen Geschäftsprozess paarweise mit einer Gestaltungsempfehlung auf Basis eines anderen individuellen Bewertungsmodells zu einer BPO-Entscheidungsmatrix zusammen zu führen, jedoch ist von einer solchen Vorgehensweise nur eine eingeschränkte zusätzliche Erkenntnis hinsichtlich der Auslagerungseignung des untersuchten Geschäftsprozesses zu erwarten. Diese Einschränkung liegt darin begründet, dass im Zuge einer paarweisen Betrachtung von Gestaltungsempfehlungen eine *nicht eindeutige* Organisationsempfehlung bezüglich der zweiten verwendeten Handlungsempfehlung weder bestätigend noch gegenläufig wirken kann.

Wird eine aus dem individuellen Bewertungsmodell einer Einflussgröße resultierende *nicht eindeutige* Gestaltungsempfehlung mit einer auf *Hierarchie* oder *BPO* lautenden Handlungsempfehlung auf Basis des individuellen Bewertungsmodells einer zweiten Einflussgröße auf die Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses zusammen geführt, so dominiert in der daraus resultierenden BPO-Entscheidungsmatrix das Ergebnis der zweiten Einflussgröße. Sollte die organisatorische Gestaltungsempfehlung des zweiten individuellen Bewertungsmodells ebenfalls *nicht eindeutig* sein, so kann der BPO-Entscheidungsmatrix, die sich aus der Zusammenführung dieser beiden Ergebnisse ergibt, keine Handlungsempfehlung entnommen werden.

Vorgenannte Sonderfälle werden im Rahmen einer BPO-Entscheidungsmatrix graphisch berücksichtigt, indem die X-Achse nicht markiert wird, wenn die Ausprägung eines *internen* Faktors in Verbindung mit einem hinsichtlich seiner BPO-Eignung einzuschätzenden Geschäftsprozess zu einer *nicht eindeutigen* Bewertung der Auslagerungseignung dieses Geschäftsprozesses geführt hat. Wird die BPO-Eignung eines Geschäftsprozesses auf Basis einer *externen* Einflussgröße mit *nicht eindeutig* bewertet, so wird entsprechend auf der Y-Achse keine Markierung vorgenommen. Sollte die Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses als Ergebnis der Bewertungsmodelle sowohl eines internen als auch eines externen Faktors als *nicht eindeutig* klassifiziert worden sein, so werden weder X- noch Y-Achse markiert.

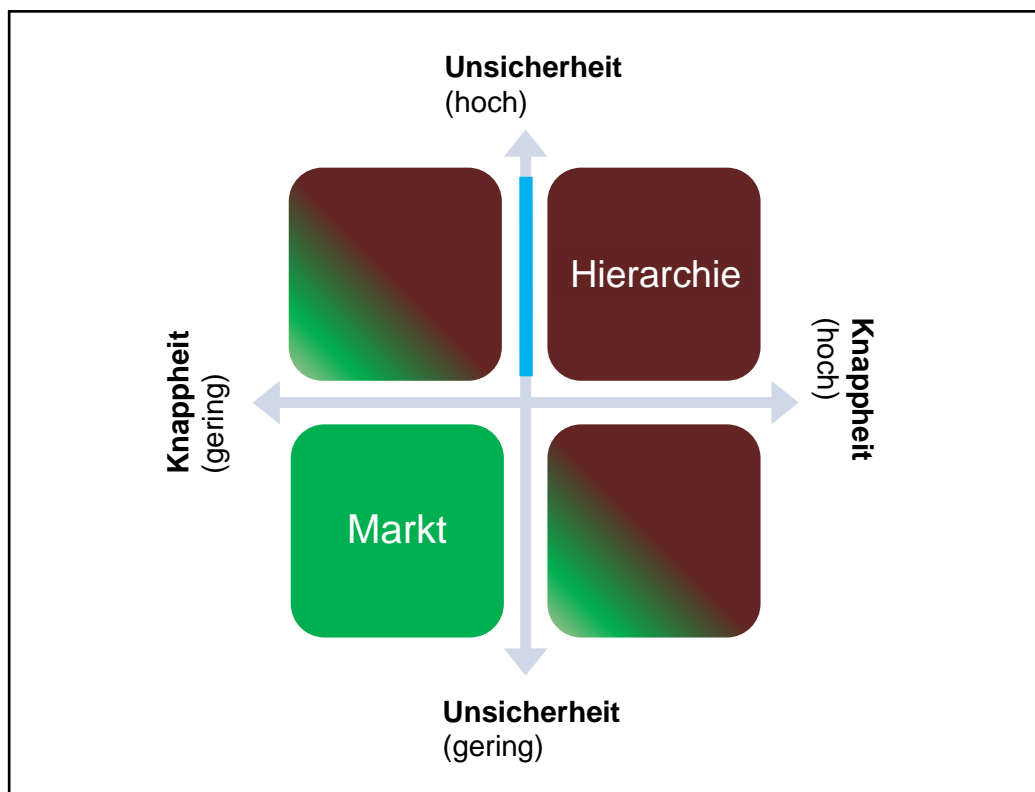


Abbildung 34: BPO-Entscheidungsmatrix Unsicherheit und Knappheit (I)⁵¹⁹

⁵¹⁹ Eigene Darstellung.

Zur Illustration dieser Vorgehensweise werden die oben aus den individuellen Bewertungsmodellen Unsicherheit und Knappheit anhand fiktiver Einschätzungen gewonnenen Ergebnisse bezüglich einer organisatorischen Gestaltung des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung verwendet. Demnach kann dem individuellen Bewertungsmodell Unsicherheit die Organisationsempfehlung *Hierarchie* entnommen werden, während die Einschätzung auf Basis des individuellen Bewertungsmodells Knappheit *nicht eindeutig* lautet. Die aus der Zusammenführung dieser Ergebnisse resultierende BPO-Entscheidungsmatrix zeigt Abbildung 34 auf der vorhergehenden Seite.

In Unterschied zu den in den Abbildungen 31 bis 33 gezeigten BPO-Entscheidungsmatrizen Häufigkeit und Nicht-Imitierbarkeit sowie Spezifität und Nicht-Imitierbarkeit ist in der in Abbildung 34 dargestellten BPO-Entscheidungsmatrix Unsicherheit und Knappheit nur eine statt zwei Achsen des Koordinatenkreuzes teilweise blau markiert. Dies zeigt an, dass lediglich dem individuellen Bewertungsmodell der durch die Y-Achse repräsentierten Einflussgröße Unsicherheit eine eindeutige Organisationsempfehlung für den im Beispiel untersuchten Geschäftsprozess Auftragsabwicklung entnommen werden kann, nicht jedoch dem individuellen Bewertungsmodell des durch die X-Achse abgebildeten Einflussfaktors Knappheit.

Wie in Abbildung 35 auf der folgenden Seite anhand blauer Linien dargestellt wird, führt diese Konstellation dazu, dass sich die der BPO-Entscheidungsmatrix zu entnehmende Handlungsempfehlung nicht auf einen Quadranten beschränkt. Vielmehr hat in diesem Fall die Zusammenführung der Ergebnisse der beiden individuellen Bewertungsmodelle Unsicherheit und Knappheit zur Folge, dass in der resultierenden BPO-Entscheidungsmatrix die *beiden* oberen Quadranten berücksichtigt werden müssen, um eine Entscheidungsgrundlage für eine Auslagerung des untersuchten Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung zu erhalten. Als Konsequenz lässt sich der BPO-Entscheidungsmatrix in diesem

Beispiel keine eindeutige organisatorische Empfehlung, etwa für eine hierarchische Eingliederung des bewerteten Geschäftsprozesses, entnehmen. Jedoch kann, bei gemeinsamer Betrachtung der beiden oberen Quadranten, anhand der Farbverteilung in der BPO-Entscheidungsmatrix eine Tendenz zu einer hierarchischen Lösung des bewerteten Geschäftsprozesses abgelesen werden.

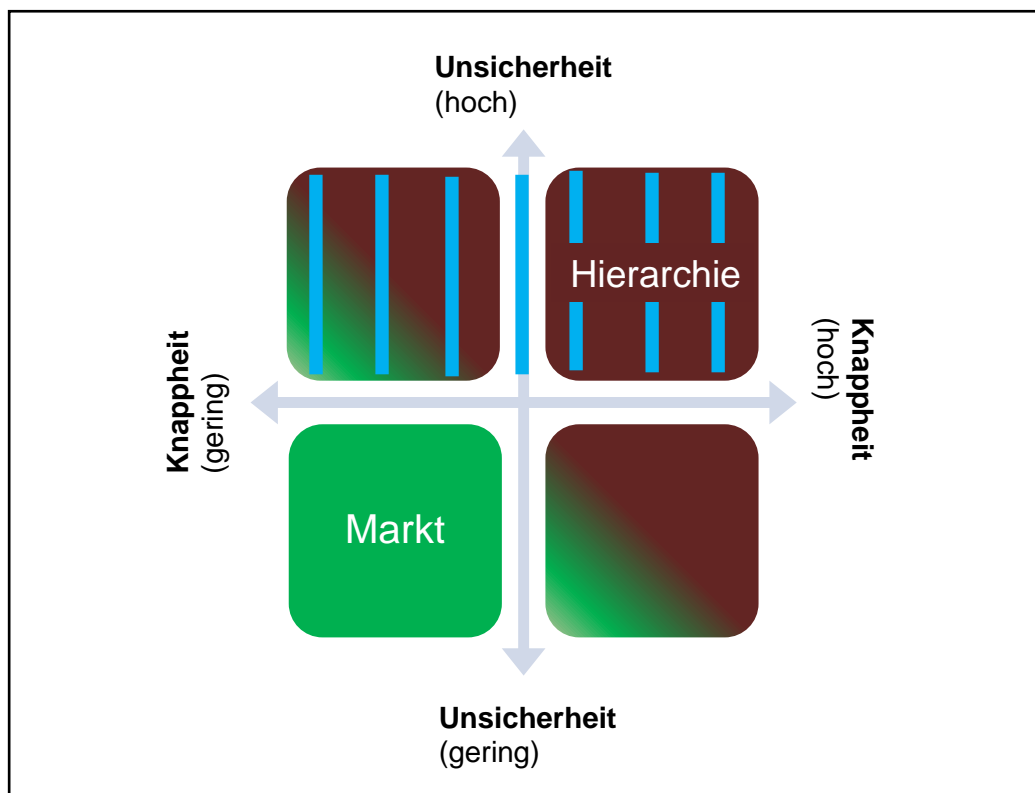


Abbildung 35: BPO-Entscheidungsmatrix Unsicherheit und Knappheit (II) ⁵²⁰

In diesem Abschnitt ist bisher gezeigt worden, wie die einzelnen, aus den individuellen Bewertungsmodellen erhaltenen organisatorischen Gestaltungsempfehlungen für einen Geschäftsprozess, zu einer umfassender fundierten Aussage hinsichtlich der Auslagerungseignung dieses Geschäftsprozesses verdichtet werden können. Hierfür sind die aus den

⁵²⁰ Eigene Darstellung.

individuellen Bewertungsmodellen je eines internen und eines externen Einflussfaktors resultierenden Handlungsempfehlungen in einer BPO-Entscheidungsmatrix paarweise zusammen geführt worden.

Die vorstehend verwendete Methodik bietet die Möglichkeit für eine ausgewogenere Einschätzung der Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses. Kritisch muss allerdings angemerkt werden, dass die bei der bisher dargestellten Vorgehensweise erhaltenen Gestaltungsempfehlungen nur auf jeweils einer von zwölf möglichen Kombinationen externer und interner Einflussgrößen beruhen, also weiterhin nur einen Ausschnitt einer Gesamtbewertung eines Geschäftsprozesses hinsichtlich seiner Auslagerungseignung darstellen.

Für eine umfassendere und damit ausgewogenere Bewertung hinsichtlich der Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses erscheint es deshalb zielführend, die Ergebnisse der individuellen Bewertungsmodelle für alle zwölf denkbaren Kombinationen aus externen und internen Einflussfaktoren in *einer* BPO-Entscheidungsmatrix abzubilden. Die möglichen Kombinationen sind:

- Häufigkeit/Werthaltigkeit,
- Häufigkeit/Knappheit,
- Häufigkeit/Nicht-Imitierbarkeit,
- Häufigkeit/Nicht-Substituierbarkeit,
- Unsicherheit/Werthaltigkeit,
- Unsicherheit/Knappheit,
- Unsicherheit/Nicht-Imitierbarkeit,
- Unsicherheit/Nicht-Substituierbarkeit,
- Spezifität/Werthaltigkeit,
- Spezifität/Knappheit,
- Spezifität/Nicht-Imitierbarkeit,
- Spezifität/Nicht-Substituierbarkeit.

Wie aus vorstehender Aufstellung ersichtlich, werden im Rahmen des BPO-Entscheidungsmodells vier unterschiedliche interne Einflussgrößen auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen verwendet, jedoch nur drei verschiedene externe Einflussgrößen. Dieses formale Ungleichgewicht ist auf die dem BPO-Entscheidungsmodell zugrunde liegenden Theorien des Transaktionskostenansatzes und des Resource-based View zurück zu führen. Wie im Rahmen dieser Arbeit bereits dargestellt wurde, lassen sich dem Transaktionskostenansatz drei wesentliche Einflussgrößen auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen entnehmen, dem ressourcenbasierten Ansatz hingegen vier. Zwar ist es theoretisch denkbar, einen der aus dem RBV abgeleiteten Einflussfaktoren im Rahmen des BPO-Entscheidungsmodells nicht zu verwenden, um somit eine numerische Ausgeglichenheit zwischen internen und externen Einflussgrößen zu erreichen. Die Auswahl des zu vernachlässigenden Einflussfaktors wäre jedoch mangels theoretischer Fundierung durch den RBV willkürlich und somit wissenschaftlich unzulässig. Da darüber hinaus keine Einschränkung der Aussagekraft des BPO-Entscheidungsmodells durch das numerische Ungleichgewicht zwischen internen und externen Einflussgrößen erkennbar ist, soll von einer solchen Vorgehensweise abgesehen werden.

Um eine Gesamtbewertung im Rahmen einer BPO-Entscheidungsmatrix zu erhalten, bedarf es zunächst jeweils einer Beurteilung der Auslagerungseignung dieses Geschäftsprozesses auf Basis aller zwölf vorgenannten möglichen Kombinationen aus externen und internen Einflussgrößen. Für die Ableitung entsprechender BPO-Entscheidungsmatrizen auf Basis je einer internen und einer externen Einflussgröße ist oben eine Vorgehensweise beschrieben und in den Abbildungen 31 bis 35 illustriert worden. Da die in diesem Abschnitt anhand verschiedener Beispiele bisher gezeigte Methodik zur Ermittlung eines Bewertungsergebnisses hinsichtlich der Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses auf die verbleibenden neun anderen Kombinationen aus

externen und internen Einflussgrößen übertragen werden kann, soll auf eine detaillierte Abbildung der bisher noch nicht dargestellten Bewertungskombinationen verzichtet werden.

Die Entwicklung einer Gesamtbewertung hinsichtlich der Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses soll weiterhin anhand der oben auf Basis fiktiver Beurteilungen bereits ermittelten organisatorischen Empfehlungen für den Geschäftsprozess Auftragsabwicklung illustriert werden. Diese sind in nachfolgender Tabelle 11 zusammen gefasst.

Externe Faktoren	Empfehlung	Interne Faktoren	Empfehlung
Häufigkeit	Hierarchie	Werthaltigkeit	BPO
Unsicherheit	Hierarchie	Knappheit	Nicht eindeutig
Spezifität	BPO	Nicht-Imitierbarkeit	Hierarchie
		Nicht-Substituierbarkeit	Hierarchie

Tabelle 11: Gestaltungsempfehlungen für den Geschäftsprozess Auftragsabwicklung⁵²¹

Im Unterschied zu den in den Abbildungen 31 bis 35 gezeigten BPO-Entscheidungsmatrizen, bei denen es als Resultat der Zusammenführung der im Rahmen der individuellen Bewertungsmodelle ermittelten Ergebnisse je eines externen mit einem internen Parameter immer nur *eine* Organisationsempfehlung geben konnte, sind in der nachfolgend zu entwickelnden Gesamtbewertung die Ergebnisse aller zwölf Kombinationsmöglichkeiten interner und externer Einflussgrößen in einer gemeinsamen BPO-Entscheidungsmatrix zu berücksichtigen.

Der BPO-Entscheidungsmatrix können über ihre vier Quadranten jedoch lediglich drei verschiedene Organisationsempfehlungen (BPO, Hierarchie und neutral)

⁵²¹ Eigene Darstellung.

entnommen werden. Es ist deshalb davon auszugehen, dass die zwölf Kombinationsmöglichkeiten interner und externer Einflussgrößen mehrfach zur gleichen Organisationsempfehlung für einen hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess führen werden. Aus Gründen der Übersichtlichkeit erscheint deshalb eine weitere Nutzung der oben verwendeten blauen Gitter zur Kenntlichmachung der einer BPO-Entscheidungsmatrix zu entnehmenden Organisationsempfehlung nicht zweckmäßig. Stattdessen soll für jeden Fall, in dem eine Bewertungskombination interner und externer Faktoren zu einer der drei vorgenannten Organisationsempfehlungen führt, der entsprechende Quadrant mit einem Stern markiert werden. In den Fällen, die, wie in Abbildung 35 illustriert, zu keiner organisatorischen Gestaltungsempfehlung hinsichtlich eines zu bewertenden Geschäftsprozesses führen, wird der blaue Stern auf der Koordinatenachse abgebildet, die bei singulärer Betrachtung dieser Bewertungskombination blau markiert werden würde. Sollte bei einer Bewertungskombination sowohl die interne als auch die externe Einflussgröße auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen über ihre jeweiligen individuellen Bewertungsmodelle zu einer *nicht eindeutigen* Organisationsempfehlung geführt haben, somit im Rahmen der entsprechenden BPO-Entscheidungsmatrix weder X- noch Y-Achse blau markiert worden sein, so wird in nachfolgender Gesamtbewertung ein blauer Stern im Ursprung des Koordinatenkreuzes abgebildet.

Den außerhalb der Quadranten abgebildeten Sternen lässt sich keine direkte organisatorische Gestaltungsempfehlung für einen bewerteten Geschäftsprozess entnehmen. Ihre Abbildung in einer BPO-Entscheidungsmatrix im Zuge einer Gesamtbewertung der Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses erscheint dennoch sinnvoll, um eine möglichst umfassende Bewertungsgrundlage für eine Auslagerungsentscheidung über diesen Geschäftsprozess zu schaffen.

Nachstehende Abbildung 36 zeigt beispielhaft eine Gesamtbewertung der Auslagerungseignung des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung. Diese setzt sich aus den Ergebnissen der oben dargestellten zwölf denkbaren Kombinationen aus internen und externen Einflussfaktoren auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen zusammen, welche jeweils auf den in Tabelle 11 dargestellten Gestaltungsempfehlungen basieren.

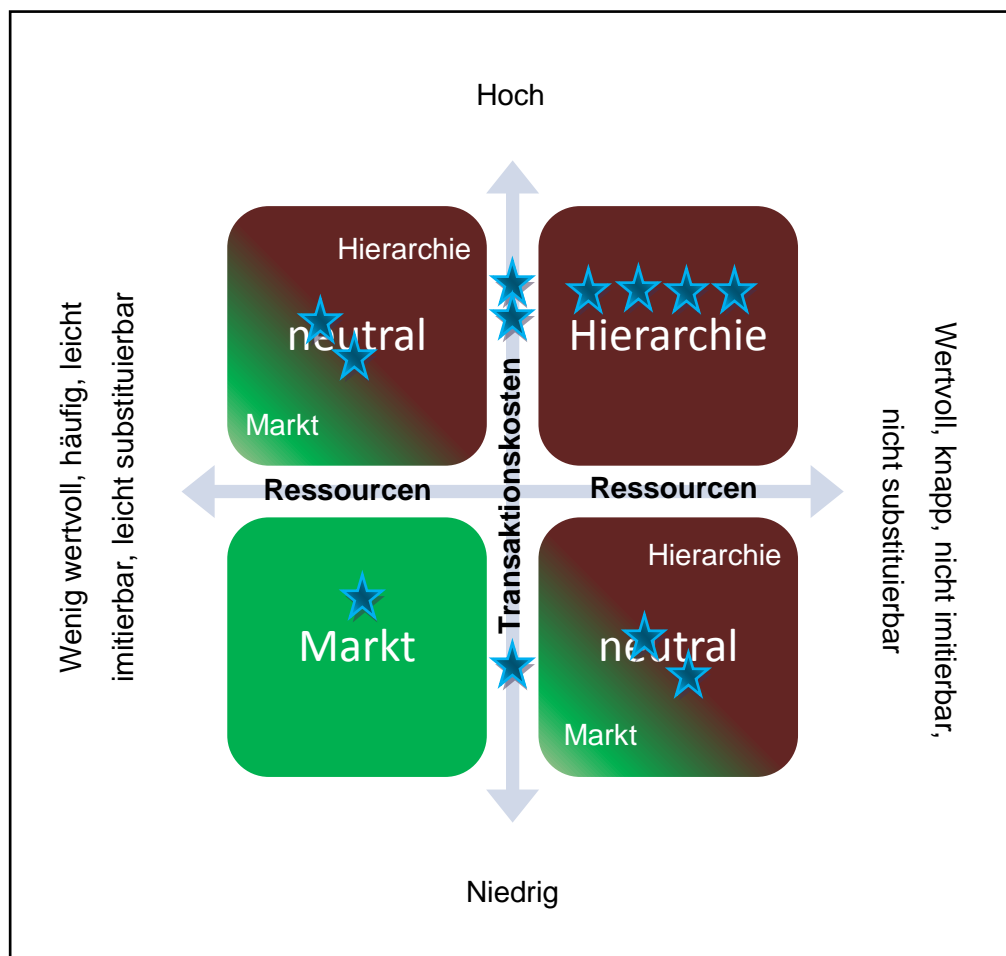


Abbildung 36: Gesamtbewertung der BPO-Eignung eines Geschäftsprozesses⁵²²

Von den zwölf durch paarweise Kombination interner und externer Einflussgrößen ermittelten Vorschlägen für die organisatorische Gestaltung des bewerteten

⁵²² Eigene Darstellung.

Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung liegen vier im Quadranten *Hierarchie*, dem sich eine Empfehlung für eine hierarchische Eingliederung des untersuchten Geschäftsprozesses entnehmen lässt. Je zwei weitere Bewertungsergebnisse sind an der Grenze zwischen den grün und rot markierten Bereichen abgebildet, zwei davon im links oben befindlichen Quadranten, die anderen beiden im unteren rechten Teil der BPO-Bewertungsmatrix. Aus diesen Bewertungsergebnissen lässt sich keine eindeutige Organisationsempfehlung ableiten. Keine Aussage hinsichtlich der Auslagerungseignung des bewerteten Geschäftsprozesses lässt sich den drei blauen Sternen entnehmen, die auf der Y-Achse liegen. Lediglich ein Stern befindet sich im grün markierten Bereich, der für den untersuchten Geschäftsprozess eine Lösung über den Markt und somit ein Business Process Outsourcing nahe legt.

Der BPO-Entscheidungsmatrix lässt sich im oben dargestellten Beispiel also keine eindeutige Aussage hinsichtlich der Auslagerungseignung des untersuchten Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung entnehmen. Es kann jedoch von einer Tendenz für eine hierarchische Lösung gesprochen werden, da sich nur eines von zwölf Bewertungsergebnissen im grünen Abschnitt befindet, während vier im roten Bereich liegen und sich den restlichen sieben keine organisatorische Gestaltungsempfehlung entnehmen lässt. Es darf also festgehalten werden, dass von den verwendeten Indikatoren nur eine Minderheit für eine Auslagerung des bewerteten Geschäftsprozesses sprechen.

4.3 Zwischenfazit

In diesem Kapitel ist im Rahmen der zweiten Forschungsfrage vorliegender Arbeit in wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit den Aussagen des Transaktionskostenansatzes und des ressourcenbasierten Ansatzes untersucht worden, welche Möglichkeiten der konzeptionellen Übertragung des im dritten

Kapitel dieser Arbeit entwickelten BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen denkbar sind und wo die Grenzen einer solchen Vorgehensweise liegen. In diesem Kontext wurden Einschränkungen hinsichtlich der Aussagekraft der verwendeten Theorien für eine operative Anwendung, insbesondere in Hinblick auf eine quantitative Bewertungsmethodik, aufgezeigt. Als Konsequenz aus der Absenz quantitativer Aussagen sowohl des Transaktionskostenansatzes als auch des ressourcenbasierten Ansatzes ist in den vorhergehenden Abschnitten ein weitestgehend qualitativ ausgestalteter Ansatz für die konzeptionelle Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen entwickelt worden.

Hinsichtlich der internen Einflussfaktoren auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen: Werthaltigkeit, Knappheit, Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit ist begründet worden, dass eine Einschätzung der Ausprägungsstärke für *alle* in Verbindung mit einem hinsichtlich seiner Auslagerungseignung zu bewertenden Geschäftsprozess stehenden Ressourcen erfolgen sollte, nicht nur für solche Ressourcen, die als potentiell Wettbewerbsvorteile stiftend erkannt worden sind.

Als Ansatz zur konzeptionellen Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen sind in diesem Kapitel für jede der sieben Einflussgrößen, die im Rahmen des theoretisch-konzeptionellen Entscheidungsmodells zur Bewertung der BPO-Eignung von Geschäftsprozessen Verwendung finden, spezifische Möglichkeiten für ihre Operationalisierung aufgezeigt worden.

Einen wichtigen Bestandteil der dabei verwendeten Operationalisierungssystematik stellt die Entwicklung *individueller Bewertungsschemata* für die untersuchten Einflussgrößen dar. Diese ermöglichen durch ihre vorgegebene Klassifizierung eine standardisierte Bewertungsmethodik, was eine Voraussetzung für die Nutzung der korrespondierenden *individuellen*

Bewertungsmodelle darstellt. Einem individuellen Bewertungsmodell kann eine theoriegestützte Organisationsempfehlung für einen Geschäftsprozess auf Basis einer einzelnen Einflussgröße entnommen werden. Diese leitet sich aus der getroffenen Einschätzung bezüglich der Ausprägungsstärke der verwendeten Einflussgröße in Verbindung mit dem zu bewertenden Geschäftsprozess im Rahmen des jeweils zugeordneten individuellen Bewertungsschemas ab.

Darüber hinaus bilden die individuellen Bewertungsmodelle die Grundlage für die Zusammenführung der einzelnen Organisationsempfehlungen im Rahmen der *BPO-Entscheidungsmatrix*. Eine Methodik für die Zusammenführung der auf Basis der einzelnen Bewertungsmodelle erhaltenen individuellen Organisationsempfehlungen ist im vorangegangenen Abschnitt entwickelt worden. Durch den Zwischenschritt einer paarweisen Betrachtung der Organisationsempfehlungen für einen Geschäftsprozess auf Basis der Bewertungsmodelle je einer internen und einer externen Einflussgröße wird die Voraussetzung für eine Gesamtbewertung der Auslagerungseignung dieses Geschäftsprozesses unter Berücksichtigung *aller* für die Verwendung im Rahmen des BPO-Entscheidungsmodells definierten internen und externen Einflussgrößen geschaffen. Das Ergebnis einer solchen Gesamtbewertung kann der BPO-Entscheidungsmatrix entnommen werden.

In diesem Kapitel ist aufgezeigt worden, wie eine konzeptionelle Anwendung des BPO-Entscheidungsmodells bei Praxisfällen erfolgen kann. Welche Möglichkeiten und Ansätze für profitables Wachstum sich hieraus für BPO-Anbieter in Deutschland ergeben können ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

5 Ansätze für profitables Wachstum von BPO-Dienstleistern

5.1 Marktbegriffe

Gegenstand dieses fünften Kapitels ist die Untersuchung der dritten Forschungsfrage vorliegender Arbeit bezüglich möglicher Ansätze für profitables Wachstum von BPO-Anbietern in Deutschland unter besonderer Würdigung der in Kapitel 3 erfolgten Entwicklung einer theoretischen Fundierung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen sowie der in Kapitel 4 aufgezeigten konzeptionellen Übertragungsmöglichkeiten dieser Entwicklung auf Praxisanwendungen.

Als Einstieg in die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der dritten Forschungsfrage sollen zunächst die Begriffe *Markt* und *Marketing* näher betrachtet sowie ein kurzer Überblick über wesentliche theoretische Ansätze der Marketingwissenschaft gegeben werden. Dem schließen sich spezifische Überlegungen zu Möglichkeiten für profitables Wachstum von BPO-Dienstleistern in Deutschland an. Diese bauen auf dem konzeptionellen Rahmen von zwei der meistdiskutierten Marketingansätze auf: (1) der Marktsegmentierung sowie (2) dem Marketing-Mix.⁵²³

Zu den zentralen Inhalten bei der Auseinandersetzung mit Möglichkeiten für profitables Wachstum eines Unternehmens gehört die Fragestellung, auf welchem Markt oder welchen Märkten dieses Unternehmen aktiv sein sollte.⁵²⁴ Es erscheint für diese Arbeit deshalb angebracht, sich nachfolgend näher mit dem Marktbegriff zu beschäftigen.

⁵²³ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 186.

⁵²⁴ Vgl. Voeth/Herbst (2013), S. 26.

Wie im Rahmen dieser Arbeit bereits an einigen Grundbegriffen gezeigt wurde, ist eine diffuse, teilweise sogar widersprüchliche Verwendung von Basisbegriffen im Bereich der Wirtschaftswissenschaften nicht ungewöhnlich. Der nachfolgend näher dargestellte Begriff Markt stellt ein weiteres Beispiel dieses Realphänomens dar.

Schneider (1995) strukturiert die Verwendung des Marktbegriffes in drei Kategorien: (1) den umgangssprachlichen Marktbegriff, (2) den modelltheoretischen Marktbegriff sowie (3) den Marktbegriff in der Marketingtheorie und -praxis.⁵²⁵

Der (1) umgangssprachliche Marktbegriff umfasst einen extrem breiten, sehr vage gehaltenen Inhalt, der vom geöffneten Ladengeschäft oder Wochenmarkt über Ausprägungen der Schattenwirtschaft (*Schwarzmarkt*) bis zur volkswirtschaftlichen Formulierung einer „[...] *gedankliche[n] Zusammenfassung aller Kauf- und Verkaufsakte eines bestimmten Gutes innerhalb eines bestimmten Gebietes und Zeitraumes*“⁵²⁶ reicht.⁵²⁷ Er beinhaltet sowohl die Annahme einer örtlichen Verbindung von Käufer und Verkäufer, wie etwa auf einem Wochenmarkt, als auch die räumlich abstrahierte Gesamtheit an Kauf- und Verkaufsakten eines definierten Gutes innerhalb eines Zeitraumes, wie dies etwa im Begriff Getreidemarkt zum Ausdruck kommt.⁵²⁸

Der insbesondere in der volkswirtschaftlich orientierten Preistheorie verwendete (2) modelltheoretische Marktbegriff stellt eine abstrakte, allgemeingültige Definition dar. Demnach kann Markt als der ökonomische „[...] *Ort des Aufeinandertreffens von Angebot und Nachfrage*“⁵²⁹ bezeichnet werden.

⁵²⁵ Vgl. Engelhardt (2006), S. 3744ff.; Scheider (1995), S. 75ff.

⁵²⁶ Stackelberg (1951), S. 18f.

⁵²⁷ Vgl. Schneider (1995), S. 75.

⁵²⁸ Vgl. Stackelberg (1951), S. 19.

⁵²⁹ Helmstädter (1991), S. 29.

Hinsichtlich der Aussagekraft des modelltheoretischen Marktbegriffes gibt es in der Literatur unterschiedliche Meinungen. So vertritt Engelhardt (2006) die Auffassung, dass Modelle zu dem Zweck erstellt werden, die Realität vereinfacht, aber strukturgleich, zu beschreiben. Seiner Meinung nach erfüllt der modelltheoretische Marktbegriff diese Aufgabe im speziellen Kontext preistheoretischer Modelle zur Erklärung markträumender Preise.⁵³⁰ Schneider hält diese Definition von Markt hingegen für ungeeignet und bemängelt, dass diese *unvollständig*, die Eingrenzung auf den „ökonomischen Ort“ *nichtssagend* und überdies *unzureichend* hinsichtlich der vorausgesetzten Existenz von Angebot und Nachfrage sei, da dies implizit eine Bedürfnis weckende Werbung ausschließe.⁵³¹

Sowohl der umgangssprachliche wie auch der modelltheoretische Marktbegriff werden für die theoretische Fundierung einer marktorientierten Unternehmensführung als ungeeignet angesehen. Um diese Lücke zu schließen, ist der (3) Marktbegriff in der Marketingtheorie und -praxis entwickelt worden. Dieser soll den Markt so erfassen, dass er in Hypothesen zur Erklärung der Realität aufgenommen werden kann, wobei diese Hypothesen empirisch überprüfbar sein müssen.⁵³² Verschiedene Definitionen eines Marktbegriffes in der Marketingtheorie und -praxis sind nachfolgend aufgeführt.

Schneider (1995) definiert Markt als beobachtbare Menge an Marktprozessen. Diese unterscheidet er in (1) Wissensänderungen über gewünschte oder angebotene Dienste, Sachen und Verfügungsrechte, (2) Verhandlungen, um zu Tauschvereinbarungen zu kommen und (3) Tauschhandlungen durch

⁵³⁰ Vgl. Engelhardt (2006), S. 3745.

⁵³¹ Vgl. Schneider (1995), S. 76f.

⁵³² Vgl. Engelhardt (2006), S. 3745.

Übereignung von Verfügungsrechten, welche durch *Marktstruktur* und *Marktregeln* geordnet werden.⁵³³

Den Ausführungen Schneiders folgend, sind unter einer *Marktstruktur* die Gesamtheit der faktischen Einflussgrößen auf Marktprozesse zu verstehen, etwa die durch Anzahl und Größe der Marktteilnehmer geprägte Marktform oder die Produktdifferenzierung der gehandelten Marktgegenstände. Zu den *Marktregeln* zählen hingegen die sich aus der Wirtschaftsordnung ableitende, sowohl auf gesetzlichen Regelungen als auch auf Verhaltensnormen basierende, Marktverfassung sowie die nicht durch die Wirtschaftsordnung vorgegebenen Regelsysteme für das Ausüben einer Unternehmerfunktion, beispielsweise das für eine Angebotserstellung verwendete Kalkulationsschema.⁵³⁴

Die Notwendigkeit des von Schneider aufgeführten Marktprozesses (1) Wissensänderungen ergibt sich aus der Informationsasymmetrie zwischen den am Markt agierenden Parteien. So muss sich ein Nachfrager beispielsweise darüber informieren, von welcher Art, welchem Umfang und welcher Qualität angebotene Leistungen sind, während der jeweilige Anbieter über diese Informationen verfügen sollte.⁵³⁵

Meffert et al. (2012) verweisen darauf, dass speziell in der Marketingtheorie der Markt aus Anbieterperspektive betrachtet wird.⁵³⁶ Unter Berücksichtigung der Abgrenzung von Märkten in anderen Forschungsdisziplinen definieren sie einen Markt allgemein als „[...] aus einer Menge aktueller und potenzieller Nachfrager bestimmter Leistungen sowie der aktuellen und potenziellen Anbieter dieser

⁵³³ Vgl. Schneider (1995), S. 84.

⁵³⁴ Vgl. ebd., S. 83f.

⁵³⁵ Vgl. Engelhardt (2006), S. 3747.

⁵³⁶ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 47.

*Leistungen und den Beziehungen zwischen Nachfragern und Anbietern [bestehend].*⁵³⁷

Nach Kotler et al. (2007) besteht ein Markt „[...] aus potentiellen Kunden mit Bedürfnissen oder Wünschen, die willens und fähig sind, durch einen Austauschprozess die Bedürfnisse oder die Wünsche zu befriedigen.“⁵³⁸ An anderer Stelle formulieren die gleichen Autoren etwas knapper: „Ein Markt ist die Gesamtheit der möglichen Käufer eines Produkts“.⁵³⁹

Ebenfalls sehr prägnant formulieren Fritz und von der Oelsnitz (2006). Sie definieren Markt als „Gesamtheit aller Kaufinteressenten für ein Produkt“.⁵⁴⁰

Eine aus der Perspektive der marktorientierten Unternehmensführung geprägte Definition verwenden Freiling und Reckenfelderbäumer (2010). Demnach stellt ein Markt „[...] eine Zusammenfassung von über Marktstruktur und Marktregeln geordneten Marktprozessen [dar], die anhand persönlicher, sachlicher, zeitlicher, räumlicher und marktstufenbezogener Kriterien abgegrenzt werden.“⁵⁴¹

Die Funktion von Märkten liegt nach Freiling und Reckenfelderbäumer in der Abwicklung von Austauschprozessen in arbeitsteiligen Wirtschaftssystemen. Märkte entstehen zum Teil durch geplantes Handeln, teilweise aber auch spontan, weil sich Wirtschaftssubjekte zum Tausch zusammen finden. Anstöße zur Entstehung von Märkten können vom Staat kommen; aber auch Anbieter und/oder Nachfrager können Impulsgeber sein. Eine Seite allein kann allerdings üblicher

⁵³⁷ Meffert et al. (2012), S. 47.

⁵³⁸ Kotler et al. (2007), S. 16.

⁵³⁹ ebd., S. 195.

⁵⁴⁰ Fritz/Oelsnitz (2006), S. 23.

⁵⁴¹ Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 94.

Weise noch keinen Markt begründen, vielmehr ist hierfür das Zusammenfinden von Anbietern und Nachfragern erforderlich.⁵⁴²

Nachdem in diesem Abschnitt die Begrifflichkeit des Marktes strukturiert und anhand verschiedener Definitionen beschrieben worden ist, soll nachfolgend die historische Entwicklung des Marketings und eine kurze Charakterisierung wesentlicher Marketingkonzepte erfolgen.

5.2 Marketing und Marketing-Wissenschaft

5.2.1 Definition und historische Entwicklung

Marketing beschäftigt sich im Wesentlichen mit der zielorientierten Anbahnung sowie der effizienten und bedürfnisgerechten Gestaltung von Austauschprozessen. Zu seiner Berechtigung setzt Marketing mindestens zwei Parteien als gegeben voraus, wobei jede Partei etwas in ihrem Eigentum haben muss, was für die andere von Wert ist. Die beiden Parteien müssen miteinander in Kontakt treten und das Tauschobjekt abgeben bzw. annehmen können. Diese Transaktion findet üblicher Weise auf einem Markt statt. Als typische Markttransaktion kann der Austausch von Waren und/oder Dienstleistungen gegen den Erhalt von Geld angesehen werden.⁵⁴³

Die Begriffe *Marketing* und *Verkaufen* werden umgangssprachlich zwar häufig synonym verwendet, der Unterschied zwischen den beiden Bezeichnungen ist nach Levitt (2004) jedoch mehr als nur semantischer Natur, denn: „*Selling focuses on the need of the seller, marketing on the needs of the buyer.*“⁵⁴⁴ [Verkaufen ist

⁵⁴² Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 192.

⁵⁴³ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 3f.; Pepels (2012), S.4.

⁵⁴⁴ Vgl. Levitt (2004), S. 143.

auf die Bedürfnisse des Verkäufers, Marketing auf die Bedürfnisse des Kunden fokussiert].

Die ursprüngliche Funktion des Marketings bestand im Leistungsvertrieb sowie der absatzmarktbezogenen Kommunikation. Damit einher gingen eine innenorientierte Ausrichtung und die Erwartung der Unternehmen, dass sich Nachfrager an den gegebenen Angeboten zu orientieren hätten.⁵⁴⁵ Sinnbildlich für diese Einstellung ist eine viel zitierte Aussage von Henry Ford aus dem Jahre 1909: *“Any customer can have a car painted any colour that he wants so long as it is black.”*⁵⁴⁶ [Jeder Kunde kann sein Auto in einer beliebigen Farbe seiner Wahl lackiert haben, solange es schwarz ist.]

Diese Einstellung erwies sich in den nach dem zweiten Weltkrieg entstehenden Käufermärkten jedoch als nicht zielführend. Getragen von einflussreichen Beiträgen von Drucker (1954), Levitt (1960) und Kotler (1967) kam es deshalb in den 1960er Jahren zu einer Kehrtwende bei der Bewertung der Marketingfunktion. Proklamiert wird seither eine als *Marketing Concept* bezeichnete außenorientierte Sichtweise, welche die Bedürfnisse und Problemstellungen der Kundschaft in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellt.⁵⁴⁷

Seit den 1960er Jahren hat sich jedoch nicht nur die funktionale Ausrichtung des Marketings dramatisch geändert. Auch das Verständnis, welche Art von Austauschprozessen unter Marketingaspekten betrachtet werden sollten und damit unter das Erkenntnisinteresse der Marketing-Wissenschaft fallen, hat sich deutlich gewandelt. Den Übergang vom traditionellen Verständnis zur modernen Interpretation des Marketings markiert die Professionalisierung und wissenschaftliche Durchdringung von Austauschprozessen *jeder* Art. Stand bis in

⁵⁴⁵ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 317f.

⁵⁴⁶ Ford/Crowther (1923), S. 72.

⁵⁴⁷ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 317f.

die 1960er Jahre der marktliche Austausch in Form eines Warenabsatzes im Zentrum des Erkenntnisinteresses der Marketing-Wissenschaft, so ist deren Forschungsgebiet zwischenzeitlich in verschiedener Richtung erweitert worden. Beispielhaft für die erweiterte Perspektive der Marketing-Wissenschaft können die Betrachtung von Beschaffungs- und Personalmarketing, Finanzmarketing, Nonprofit-Marketing und Social-Marketing genannt werden.⁵⁴⁸

Diese, auch als *Broadening-Konzept* bezeichnete Entwicklung, hatte auch Auswirkungen auf die Breite der marketingwissenschaftlich betrachteten Austauscharten. Standen klassischer Weise kommerzielle Austauschprozesse im Zentrum des marketingwissenschaftlichen Erkenntnisinteresses, so werden inzwischen auch nicht-kommerzielle Austauschprozesse, etwa bei öffentlichen Verwaltungen oder bei der Verbreitung sozialer Ideen, untersucht.⁵⁴⁹ Allgemein gefasst können als heutige zentrale Aufgaben der Marketing-Wissenschaften die Beschreibung, Erklärung, Gestaltung, Prognose und Steuerung spezieller Austauschphänomene genannt werden.⁵⁵⁰

Als zentrale theoretische Leitideen der Marketingwissenschaft gelten das Gratifikations- und das Kapazitäts- bzw. Knappheitsprinzip. Diese Prinzipien sind für Austauschprozesse sowohl im kommerziellen als auch im nicht-kommerziellen Bereich gültig.⁵⁵¹ Sie sollen nachfolgend kurz dargestellt werden. Ebenfalls näher betrachtet werden das Risikotheorem und die Dissonanztheorie. Beide Ansätze zählen zu den am stärksten beachteten Marketingtheorien und beschäftigen sich mit Einflüssen auf (Kauf-)entscheidungen bzw. den kognitiven Folgen von Kaufentscheidungen; Themenbereiche, die im Rahmen der nachfolgenden

⁵⁴⁸ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 3; Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 319; Raffée (1995), Sp. 1669ff.

⁵⁴⁹ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 3; Raffée (1995), Sp. 1669ff.

⁵⁵⁰ Vgl. Raffée (1995), Sp. 1668f.

⁵⁵¹ Vgl. u. a. Meffert et al. (2012), S. 4; Pepels (2012), S. 4; Raffée (1995), Sp. 1676f.

Entwicklung von Ansätzen für ein profitables Wachstum von BPO-Dienstleistern betrachtet werden sollen.

5.2.2 Gratifikationsprinzip

Das in enger Wechselwirkung mit dem Kapazitäts- bzw. Knappheitsprinzip stehende Gratifikationsprinzip besagt, dass ein Austausch zwischen Marktpartnern nur dann stattfindet, wenn dieser für beide Parteien vorteilhaft ist.⁵⁵² Dem liegt die Annahme zu Grunde, dass Individuen und Organisationen im Rahmen ihrer Handlungsspielräume grundsätzlich bestrebt sind, sogenannte *Gratifikationen* (Belohnungen) zu erlangen und *Bestrafungen* zu vermeiden. Dabei sind Belohnungen und Bestrafungen im weit gefassten, psychologischen Sinne zu verstehen, nämlich als subjektiv bzw. organisational definierte, positive und negative Ergebniskategorien, auf die Individuen in ihrem Streben nach Bedürfnisbefriedigung spezifisch reagieren.⁵⁵³ Es lassen sich drei Wirkungsbereiche des Gratifikationsprinzips anführen: (1) die Festlegung von Zielen und Anspruchsniveaus, (2) die Wahrnehmung und Bewertung von Optionen sowie (3) die Realisierung von Entschlüssen.

Bei der (1) Festlegung von Zielen und Anspruchsniveaus kann von einer generischen Beeinflussung durch das Gratifikationsprinzip in Verbindung mit einer individuellen Ausprägung gesprochen werden. Das Grundmuster des Gratifikationsprinzips: streben nach Belohnung und vermeiden von Bestrafungen, wird in der Literatur als allgemeingültig eingestuft. Zusätzlich ist eine individuelle Ausgestaltung dieses Prinzips in Form einer Korrelation zwischen der frei gewählten *subjektiven Zieldiskrepanz* und bestimmten Persönlichkeitsstrukturen

⁵⁵² Vgl. Meffert et al. (2012), S. 4; Pepels (2012), S. 4; Raffée (1995), Sp 1678.

⁵⁵³ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 4; Pepels (2012), S. 4; Heckhausen/Heckhausen (2010), S. 258ff.; Schanz (2009), S. 149; Raffée (1995), Sp 1678; Silberer (1979), S. 54; Atkinson (1975), S. 393ff.

feststellbar. Ob ein – nach eigenem Empfinden und in Vergleich zu den wahrgenommenen eigenen Fähigkeiten – besonders schwieriges, angemessenes oder einfach zu erreichendes Ziel gewählt wird, hängt also von der psychischen Konstitution des jeweiligen Individuums ab.⁵⁵⁴

Auch die (2) Wahrnehmung und Bewertung von Optionen kann als Wirkungsbereich des Gratifikationsprinzips auf individueller Basis eingestuft werden, da der für die Suche und Beurteilung von Optionen notwendige Prozess der Informationsbeschaffung den betreffenden Individuen sowohl Vergnügen bereiten, als von diesen auch als Bestrafung empfunden werden kann.⁵⁵⁵

Neben der Beeinflussung auf individueller Ebene ist auch die Bewertung von Optionen auf Organisationsebene als möglicher Wirkungsbereich des Gratifikationsprinzips einzustufen. In diesem Fall kommen als angestrebte Gratifikation primär finanzielle Ziele und Erwartungen in Frage.⁵⁵⁶ Investitionsrechnungen, Kalkulationen und sonstige Kostenvergleiche in Unternehmen zur Ermittlung der finanziellen Vorteilhaftigkeit einzelner Optionen können in diesem Zusammenhang als Hilfsmittel zur Realisierung von Gratifikationen eingestuft werden.

Schließlich kann auch die (3) Realisierung getroffener Entscheidungen gratifikationsabhängig verstanden werden, wobei verschiedene Wirkrichtungen denkbar sind. Kaulfuß (2007) verweist in diesem Zusammenhang auf den Konsum eines gekauften Gutes, was als Belohnung interpretiert werden kann.⁵⁵⁷ Silberer (1979) hingegen betont die Bestrafungsdimension und interpretiert neue oder

⁵⁵⁴ Vgl. Atkinson (1975), S. 407ff.

⁵⁵⁵ Vgl. Jungermann et al. (2010), S. 28f.; Silberer (1979), S. 55f.

⁵⁵⁶ Vgl. Silberer (1979), S. 56.

⁵⁵⁷ Vgl. Kaulfuß (2007), S. 24.

verstärkte Ängste vor der Realisierung eines Entschlusses als neue oder verstärkte Gratifikationserwartungen.⁵⁵⁸

5.2.3 Kapazitäts- und Knappheitsprinzip

Das Kapazitäts- und das Knappheitsprinzip sind zwar nicht deckungsgleich, weisen jedoch inhaltliche Überschneidungen auf, da sich im Kapazitätsprinzip die Idee der Knappheit als eine allgemeine, nicht nur auf ökonomische Belange beschränkte, menschliche Grundbefindlichkeit widerspiegelt.⁵⁵⁹

Das *Knappheits*prinzip besagt, dass Anbieter und Nachfrager in ihrem Verhalten Begrenzungen unterliegen, da viele Mittel zur individuellen Bedürfnisbefriedigung knapp sind. Beide Seiten haben das Bestreben, mit ihren knappen Ressourcen wie Gütern, Dienstleistungen oder Geld einen möglichst hohen Nutzen zu erzielen. Deshalb bestimmt der Ressourcenengpass bei der Bereitstellung von Tauschobjekten das Verhalten der Parteien. Beim Streben nach Austauschprozessen schlägt sich dies beispielsweise in Form der Preisbildung nieder, was ein gewisses Konfliktpotential zwischen den Parteien begründet.⁵⁶⁰

Das *Kapazitäts*prinzip verallgemeinert den Knappheitsgedanken und postuliert, dass es Individuen und Organisationen aufgrund ihrer begrenzten Wahrnehmungs- und Verarbeitungsfähigkeit nicht möglich ist, (1) sämtliche potentiell relevanten Reaktionsmöglichkeiten zu erkennen, (2) diese objektiv, umfassend und konsistent zu bewerten, sowie (3) die optimale Verhaltensalternative konsequent zu realisieren.⁵⁶¹ In diesem Zusammenhang sei auch an das inhaltlich verwandte, oben bereits vorgestellte Modell der begrenzten Rationalität (*bounded rationality*) nach Herbert Simon erinnert. Dieses besagt,

⁵⁵⁸ Vgl. Silberer (1979), S. 56.

⁵⁵⁹ Vgl. Raffée (1995), Sp. 1677.

⁵⁶⁰ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 4f.; Pepels (2012), S.4f.; Schanz (2009), S. 149.

⁵⁶¹ Vgl. Silberer (1979), S. 51.

dass ein Verhalten, welches rational sein soll, in Realität nur begrenzt rational ist, da Menschen nicht in der Lage sind (1) alle denkbaren Alternativen wahrzunehmen, (2) alle Konsequenzen denkbarer Alternativen abzuschätzen und (3) eine vollständige und konsistente vergleichende Bewertung möglicher Ergebnisse vorzunehmen.⁵⁶²

5.2.4 Risikotheoretische Ansätze

Risikotheoretische Ansätze basieren auf einem kognitiven Konstrukt, wonach jeder Nachfrager beim Kauf einer Leistung ein subjektives Risiko wahrnimmt. Dieses Risiko wird durch die zwei Aspekte Risikoinhalt und Risikodimension beschrieben, welche die Ungewissheit betreffend dem Eintreten bestimmter negativer Konsequenzen und deren Ausmaß beschreiben. Das wahrgenommene Kaufrisiko wird als Funktion dieser beiden Komponenten angesehen.⁵⁶³ Die Risikotheorie basiert auf der Annahme der Risikoaversion. Demnach sind Individuen bestrebt, im Rahmen ihrer Kaufentscheidung Risiken zu vermeiden bzw. weitestgehend zu reduzieren.⁵⁶⁴

In der Literatur werden verschiedentlich Klassifizierungen des Kaufrisikos vorgenommen, diese weisen jedoch deutliche inhaltliche Überschneidungen auf.⁵⁶⁵ Beispielhaft soll nachfolgend die Kategorisierung von Homburg (2012) dargestellt werden. Homburg unterteilt das empfundene Kaufrisiko in die sechs Kategorien: (1) Leistungsrisiko, (2) soziales Risiko, (3) finanzielles Risiko, (4) physisches Risiko, (5) psychologisches Risiko sowie (6) Zeitrisiko.

⁵⁶² Vgl. Simon (1981), S. 104; ebd. (1978).

⁵⁶³ Vgl. Diller [Hrsg.] (2001), S. 757f.

⁵⁶⁴ Vgl. Homburg (2012), S. 124.

⁵⁶⁵ Vgl. z. B. Homburg (2012), S. 125; Diller et al. (2011), S. 84; Mitchell/Harris (2005), S. 821ff.; Diller (2001), S. 758; Dowling/Staelin (1994), S. 125; Busse v. Colbe et al. (1992), S. 40.

Das (1) Leistungsrisiko beschreibt die Zweifel eines potentiellen Käufers, ob die angebotene Leistung die gewünschten Anforderungen erfüllen kann. Beim (2) sozialen Risiko handelt es sich um die Befürchtung, durch Nutzung einer bestimmten Leistung bei seiner Referenzgruppe oder gesellschaftlich einen Ansehensverlust bzw. Reputationsschaden zu erleiden. Das (3) finanzielle Risiko spiegelt die Sorge wider, seine finanziellen Mittel nicht optimal einzusetzen, indem etwa ein überhöhter Preis gezahlt wird. Ein (4) physisches Risiko liegt vor, wenn durch den Gebrauch eines angebotenen Produktes Gefahren für die eigene Gesundheit befürchtet werden. Wird der Kauf oder Gebrauch eines Produktes als nur schwer oder gar unvereinbar mit den eigenen Überzeugungen angesehen, wird von einem (5) psychologischen Risiko gesprochen. Ein (6) Zeitrisko besteht, wenn die für den Kauf oder Gebrauch eines Produktes aufzubringende Zeit nur schwer abschätzbar ist.⁵⁶⁶

Das im Einzelfall wahrgenommene Risiko hängt im Wesentlichen vom individuellen Informationsstand eines potentiellen Kunden hinsichtlich der betreffenden Leistung und den erwarteten Konsequenzen aus der Leistungsnutzung ab. Dieser individuelle Informationsstand ergibt sich wiederum aus dem verfügbaren Informationsangebot und der Informationsaufnahme des Interessenten. Dabei richtet sich die von einem Kaufinteressenten als notwendig empfundene Intensität der Informationsverarbeitung nach dem antizipierten Verwenderrisiko. Sie hängt damit von der spezifischen Leistung bzw. dem spezifischen Gut ab. Um das wahrgenommene Risiko für sich bewerten zu können, werden die durch einen Interessenten aufgenommenen Informationen über die verschiedenen Risikoarten hinweg mit den korrespondierenden individuellen Risikogrenzen verglichen. Anschließend muss der potentielle Kunde situativ entscheiden, ob er das wahrgenommene Risiko akzeptiert, es durch

⁵⁶⁶ Vgl. Homburg (2012), S. 125.

weitere Informationsbeschaffung zu reduzieren versucht oder vom Kauf Abstand nimmt.⁵⁶⁷

Die in diesem Abschnitt aufgeführten Kaufrisiken sind in Hinblick auf Kaufentscheidungen individueller Konsumenten definiert worden. Da jedoch auch in Unternehmen Entscheidungen letztlich von Individuen getroffen werden, scheint es plausibel, dass die aufgeführten Kaufrisiken auch in Unternehmen wirken und somit Kaufentscheidungen beeinflussen können.

5.2.5 Dissonanztheoretische Ansätze

Unter den dissonanztheoretischen Ansätzen gilt die von Festinger (1957) geprägte *Theorie der kognitiven Dissonanz* als die bekannteste.⁵⁶⁸ Die Attraktivität dieser Theorie ergibt sich aus ihrem hohen Anspruch auf Allgemeingültigkeit in Verbindung mit der ihr zugeschriebenen Eigenschaft, eine Reihe nicht trivialer und empirisch gehaltvoller Aussagen zu liefern. Damit entspricht sie dem Ideal der modernen Wissenschaftstheorie hinsichtlich theoretischer Ansätze.⁵⁶⁹ Die Allgemeingültigkeit des von Festinger geprägten Ansatzes kommt u. a. darin zum Ausdruck, dass jedweder erkannte bzw. empfundene Widerspruch zwischen einzelnen Wahrnehmungen und Wertvorstellungen als kognitive Dissonanz bezeichnet wird.⁵⁷⁰

Bezogen auf wirtschaftliche Sachverhalte treten kognitive Dissonanzen insbesondere nach einer Kaufentscheidung auf, also in der Gebrauchsphase eines Produktes.⁵⁷¹ Kognitive Dissonanzen und damit Unzufriedenheit beim Kunden in Bezug auf ein erworbenes Produkt können dadurch entstehen, dass Art

⁵⁶⁷ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 132f.; Busse v. Colbe et al.(1992), S. 40.

⁵⁶⁸ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 133.

⁵⁶⁹ Vgl. Raffée et al. (1973), S. 11f. und dort angegebene Quellen.

⁵⁷⁰ Vgl. Festinger (2012), S. 22ff.

⁵⁷¹ Vgl. Raffée et al. (1973), S. 18ff.

und Qualität des Produktes nicht den Erwartungen des Kunden entspricht. Das Gefühl, einen überhöhten Preis bezahlt zu haben, ist in diesem Kontext ein weiterer möglicher Auslöser kognitiver Dissonanzen, ebenso wie kritische Kommentare Dritter betreffend des gekauften Produktes.⁵⁷²

Kognitive Dissonanzen erzeugen Handlungsdruck zu ihrer Reduktion oder Beseitigung. Insofern kann das Streben nach Konsonanz⁵⁷³ als ein Bedürfniszustand bezeichnet werden, vergleichbar etwa mit dem Bedarf, bei Gefühl von Hunger etwas zu essen.⁵⁷⁴ Dies erklärt beispielsweise das Verhalten von Konsumenten Informationen, die die eigenen Einstellungen, Verhaltensweisen oder Entscheidungen bestätigen, eher wahrzunehmen als Informationen, die diesen widersprechen. Zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit kann diese Erkenntnis bei der Gestaltung eines Marketingkonzeptes aufgegriffen werden, etwa indem eine unterstützende Kommunikation für die Zeit nach dem Kauf angeboten wird.⁵⁷⁵

5.3 Entwicklung von Marketingansätzen für BPO-Dienstleister

5.3.1 Marktsegmentierung

5.3.1.1 Ziel, Voraussetzungen und Ausprägungsformen

Grundsätzliches Ziel einer Marktbearbeitung ist es, das Leistungsangebot eines Unternehmens möglichst gut an die individuellen Ansprüche, Wünsche und Präferenzen seiner potentiellen Kunden(gruppen) anzupassen. In diesem Kontext dient die Segmentierung von Märkten dazu, einen heterogenen Gesamtmarkt in

⁵⁷² Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 133; Diller [Hrsg.] (2001), S. 323; Busse von Colbe et al. (1992), S. 39.

⁵⁷³ Festinger verwendet den Begriff Konsonanz als Synonym für Konsistenz. Vgl. hierzu Festinger (2012), S. 16.

⁵⁷⁴ Vgl. Festinger (2012), S. 30.

⁵⁷⁵ Vgl. Homburg (2012), S. 83.

homogene Segmente aufzuteilen, die marktbearbeitungsrelevante Kundenmerkmale aufweisen und somit eine segmentspezifische Marktbearbeitung ermöglichen.⁵⁷⁶ Als Teil der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der dritten Forschungsfrage dieser Arbeit nach Möglichkeiten für profitables Wachstum von BPO-Anbietern in Deutschland sollen in diesem Abschnitt methodische Vorschläge für eine Segmentierung des BPO-Marktes erarbeitet werden. Dem schließen sich Überlegungen zur Ausgestaltung des Leistungsangebotes von BPO-Anbietern an.

Allgemein gilt, dass Nachfragermärkte aus einer Vielzahl von Personen oder Organisationen mit unterschiedlichen Anforderungen bestehen.⁵⁷⁷ Entsprechend ist es kaum möglich, ein Produkt oder eine Dienstleistung anzubieten, die allen gefällt.⁵⁷⁸ Erschwerend kommt hinzu, dass nicht alle denkbaren Nachfrager im gleichen Ausmaß als potentielle Käufer für das angebotene Produkt oder die angebotene Dienstleistung in Frage kommen.⁵⁷⁹ So kann betreffend potentieller Nachfrager für ein Business Process Outsourcing etwa zwischen Unternehmen unterschieden werden, die ihre Geschäftsprozesse definiert haben, diese messen können und ihnen Kosten zugeordnet haben und solchen, bei denen dies nicht der Fall ist. Während Unternehmen, die ihre Geschäftsprozesse definiert, messbar gemacht und ihnen Kosten zugeordnet haben, für ein BPO in Frage kommen, müssen in den anderen Unternehmen diese Voraussetzungen für die Auslagerung von Geschäftsprozessen erst einmal geschaffen werden.

Aus diesen Überlegungen und aufgrund üblicher Weise beschränkter finanzieller Mittel, die ein Umwerben aller relevanten Personengruppen unmöglich machen, ergibt sich die Notwendigkeit der so genannten *Zielgruppenbildung*.⁵⁸⁰

⁵⁷⁶ Vgl. Homburg et al. (2012), S. 35 und dort angegebene Quellen.

⁵⁷⁷ Vgl. Sander (2011), S. 245.

⁵⁷⁸ Vgl. Kotler (2004), S. 93.

⁵⁷⁹ Vgl. Sander (2011), S. 569.

⁵⁸⁰ Vgl. ebd.

Voraussetzung für die Zielgruppenbildung ist die Durchführung einer *Marktsegmentierung*. Bevor diese jedoch erfolgen kann, muss zunächst der *relevante Markt* festgelegt werden.⁵⁸¹

Die Abgrenzung eines relevanten Marktes dient der Erfassung und Analyse des zwischen Anbietern und Nachfragern bestehenden Beziehungsgeflechts und des zwischen den Anbietern herrschenden Wettbewerbs. Als wesentlicher Zweck der Marktabgrenzung ist die Identifikation der Hauptwettbewerber anzusehen.⁵⁸²

Aus theoretischer Sicht kann ein relevanter Markt als *Gesamtheit aller eine bestimmte Güterart betreffenden Kauf- bzw. Verkaufsakte innerhalb eines zu definierenden Gebiets und Zeitraums* bezeichnet werden.⁵⁸³ Allerdings gibt es in der Literatur keine eindeutige Meinung, anhand welcher Methodik das theoretische Konstrukt einer Marktabgrenzung operationalisiert werden soll.⁵⁸⁴

Die verschiedenen publizierten Konzepte zur Abgrenzung eines relevanten Marktes können in zwei Strömungen unterteilt werden: *Anbieter- und produktorientierte* Ansätze der Marktabgrenzung⁵⁸⁵ auf der einen, *nachfragerorientierte* Ansätze der Marktabgrenzung⁵⁸⁶ auf der anderen Seite.⁵⁸⁷

Vertreter beider Strömungen sind der Auffassung, dass die seitens potentieller Nachfrager subjektiv empfundene Substituierbarkeit eines Produktes

⁵⁸¹ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 189.

⁵⁸² Vgl. Nieschlag et al. (2002), S. 85f.

⁵⁸³ Vgl. Dichtl et al. (1977), S. 290.

⁵⁸⁴ Vgl. Nieschlag et al. (2002), S. 85.

⁵⁸⁵ Zu den Vertretern der anbieter- und produktorientierten Ansätze zählen nach Meffert et al. (2012), S. 189: Marshall (Konzept der physisch-technischen Ähnlichkeit), Triffin (Konzept der Kreuzpreiselastizität), Schneider (Konzept der Wirtschaftspläne) und Abott/Arndt (Konzept der funktionalen Ähnlichkeit).

⁵⁸⁶ Zu den Vertretern der nachfragerorientierten Ansätze zählen nach Meffert et al. (2012), S. 189: Dichtl et al. (Konzept der subjektiven Austauschbarkeit), Srivastava et al. (Substitution-in-use-Ansatz), Fraser/Bradford (Kaufverhaltensansätze) und Kotler (Konzept der Kundentypendifferenzierung).

⁵⁸⁷ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 189f.

entscheidend für die Bestimmung des relevanten Marktes ist.⁵⁸⁸ Nach dem von Dichtl et al. (1977) vertretenen *Konzept der subjektiven Austauschbarkeit* umfasst ein relevanter Markt jedoch nicht sämtliche Produktalternativen, sondern lediglich die *Teilmenge*, die bei einem potentiellen Nachfrager ins Bewusstsein tritt.⁵⁸⁹ Diese wird als *Evoked Set* bezeichnet.⁵⁹⁰ Aus Sicht eines Anbieters lässt sich aus dem Konzept der subjektiven Austauschbarkeit schlussfolgern, dass ein potentieller Nachfrager erst dann als Teil seines relevanten Marktes betrachtet werden kann, wenn dieser das Angebot des Anbieters zumindest prinzipiell zur Deckung seines Bedarfes in Erwägung zieht.

Wird diese Überlegung auf den Untersuchungsgegenstand vorliegender Arbeit übertragen, kann festgestellt werden, dass potentielle Nachfragerorganisationen erst dann als Teil des relevanten Marktes für einen BPO-Anbieter angesehen werden können, wenn diesen die Möglichkeit eines Business Process Outsourcing für ihr Unternehmen bewusst ist.

Ein Grund für die, wie oben dargestellt, schleppende Entwicklung des BPO-Marktes in Deutschland könnte darin liegen, dass bisher in vielen Unternehmen keine bewusste Auseinandersetzung mit der Möglichkeit eines Business Process Outsourcing erfolgt ist, mithin also ein stark beschränkter relevanter Markt für Anbieter von BPO-Dienstleistungen vorliegt. Unter dem Aspekt der Identifizierung von Möglichkeiten für profitables Wachstum von BPO-Dienstleistern in Deutschland lässt sich aus dieser Hypothese der Ansatz ableiten, den relevanten Markt für BPO-Dienstleister in Deutschland durch gezielte Aktivierung potentieller Nachfragerorganisationen zu vergrößern. Möglichkeiten hierfür sollen im Rahmen des im nächsten Abschnitt näher zu behandelnden Konzepts des Marketing-Mix näher untersucht werden.

⁵⁸⁸ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 192.

⁵⁸⁹ Vgl. Dichtl et al. (1977), S. 293.

⁵⁹⁰ Vgl. Homburg (2012), S. 104f.; Meffert et al. (2012), S. 192; Dichtl et al. (1977), S. 293.

Nachdem der relevante Markt bestimmt worden ist, kann eine Marktsegmentierung vorgenommen werden. Ein wesentlicher Zweck einer Marktsegmentierung liegt in der Schaffung eines hohen Übereinstimmungsgrades zwischen angebotener Leistung und den Bedürfnissen der Zielgruppe.⁵⁹¹ Im Zentrum der Überlegungen steht also die Erzeugung eines möglichst hohen Kundennutzens.



Abbildung 37: Prozess der Marktsegmentierung⁵⁹²

Der Begriff der Marktsegmentierung wird im Rahmen der Marketingwissenschaft in zwei Ausprägungsformen differenziert. Unter Marktsegmentierung *im engeren Sinne* wird der Prozess der Marktaufteilung verstanden. Marktsegmentierung als *Oberbegriff* beinhaltet zusätzlich die gezielte Bearbeitung ausgewählter Marktsegmente mithilfe spezifischer Marketingprogramme und stellt somit ein

⁵⁹¹ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 187.

⁵⁹² Eigene Darstellung, basierend auf Meffert et al. (2012), S. 186f.; Sander (2011), S. 246.

integriertes Konzept der Marktidentifikation und -bearbeitung dar.⁵⁹³ Der Prozess der Marktsegmentierung wird in Abbildung 37 auf der vorhergehenden Seite graphisch zusammengefasst.

Zur Durchführung einer Marktsegmentierung im engeren Sinne wird ein Gesamtmarkt mittels bestimmter Segmentierungskriterien für (potentielle) Nachfrager in bezüglich seiner Marktreaktion intern homogene Teilmärkte bzw. Segmente aufgespalten, die wiederum heterogen zu anderen Marktsegmenten sein müssen.⁵⁹⁴ Die Abgrenzung von Marktsegmenten ist oftmals mit Schwierigkeiten behaftet, weshalb eine Aufspaltung in Teilmärkte regelmäßig Kompromisse aufweist.⁵⁹⁵

Nach Homburg (2012) müssen Marktsegmentierungskriterien einige grundsätzliche Anforderungen erfüllen, damit auf Basis der sich daraus ergebenden einzelnen Marktsegmente erfolgversprechende Marketingstrategien entwickelt und umgesetzt werden können. Diese sind: (1) Verhaltensrelevanz, (2) Ansprechbarkeit, (3) Trennschärfe, (4) Messbarkeit, (5) zeitliche Stabilität und (6) Wirtschaftlichkeit.⁵⁹⁶

Der Aspekt der (1) Verhaltensrelevanz besagt, dass das Kaufverhalten der Kunden zwischen den einzelnen Marktsegmenten deutliche Unterschiede aufweisen sollte. Die Notwendigkeit der Erreichbarkeit von Mitgliedern einzelner Marktsegmente im Rahmen von Marketingaktivitäten wird von Homburg mit dem Begriff (2) Ansprechbarkeit umschrieben. Seiner Meinung nach müssen Marktsegmentierungskriterien außerdem zu einer deutlichen Abgrenzung bzw. (3) Trennschärfe zwischen den einzelnen Marktsegmenten führen. Ferner ist eine

⁵⁹³ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 186f.; Sander (2011), S. 246.

⁵⁹⁴ Vgl. Becker (2013), S. 280; Meffert et al. (2012), S. 186; Becker (2011), S. 68; Sander (2011), S. 245.

⁵⁹⁵ Vgl. Becker (2011), S. 68.

⁵⁹⁶ Vgl. Homburg (2012), S. 471.

hinreichend gute (4) Messbarkeit der Segmentierungskriterien und eine gewisse (5) zeitliche Stabilität der verwendeten Segmentierungsstruktur erforderlich. Schließlich sollte die Erfassung und Bearbeitung der einzelnen Marktsegmente für den Anbieter (6) wirtschaftlich möglich sein.⁵⁹⁷

Nachdem Segmentierungskriterien für den als relevant definierten Markt festgelegt worden sind, kann in einem nächsten Schritt die Erhebung und Auswertung entsprechender Daten erfolgen. Im Ergebnis erhält man einen in Teilmärkte aufgespaltenen Gesamtmarkt.⁵⁹⁸

5.3.1.2 Marktsegmentierungskonzepte

Nähert man sich der Suche nach relevanten Segmentierungskriterien aus Sicht eines Anbieters von BPO-Dienstleistungen, kann zunächst unterstellt werden, dass ausschließlich Organisationen mit eigenen Geschäftsprozessen als potentielle Kunden für Dienstleistungen rund um die Auslagerung derselben in Frage kommen. Dieser Einschränkung folgend, kommen als Zielgruppe für BPO-Dienstleister ausschließlich Organisationen in Betracht, seien es Unternehmen, Behörden oder sonstige Institutionen, in keinem Fall jedoch private Konsumenten. Diese Erkenntnis hat signifikanten Einfluss auf die Konzeptionierung möglicher Marketingaktivitäten von BPO-Dienstleistern.

In der Literatur wird Marketing, welches sich ausschließlich zwischen Organisationen abspielt, mit dem Begriff des Investitionsgütermarketing, synonym vielfach auch als Business-to-Business-Marketing, bezeichnet.⁵⁹⁹ Wesentliche Unterschiede im Vergleich zu dem auf private Endkunden ausgerichteten

⁵⁹⁷ Vgl. Homburg (2012), S. 471f.

⁵⁹⁸ Vgl. Sander (2011), S. 246.

⁵⁹⁹ Vgl. Pförtsch/Godefroid (2013), S. 23; Richter (2013), S. 11.

Konsumgütermarketing liegen u. a. in den Bereichen Marktstruktur, Produkte, Käuferverhalten, Vertriebswege und Kommunikation.⁶⁰⁰

Die Durchführung einer Marktsegmentierung im Rahmen des Investitionsgütermarketing gilt als sehr anspruchsvoll und mit Schwierigkeiten behaftet.⁶⁰¹ Dies kann u. a. darauf zurück geführt werden, dass es für Investitionsgütermärkte eine im Vergleich zu Konsumgütermärkten höhere Anzahl an möglichen Segmentierungskriterien gibt.⁶⁰² Folgt man Kotler et al. (2007), so können für die Unterteilung von industriellen Märkten viele Variablen genutzt werden, die bereits bei der Segmentierung von Konsumgütermärkten Verwendung finden. Darüber hinaus finden sich in der Literatur weitere wesentliche Kriterien, die spezifisch für eine Marktsegmentierung im Investitionsgüterbereich ausgelegt sind.⁶⁰³

Bisher hat sich noch keine allgemein akzeptierte Vorgehensweise für eine Marktsegmentierung im Industriegüterbereich herauskristallisiert.⁶⁰⁴ Selbst die Kategorisierung der verschiedenen Ansätze erfolgt nicht einheitlich, diesbezüglich lässt sich jedoch zumindest eine Tendenz ausmachen. So ist in der Literatur häufig eine Klassifizierung in einstufige, mehrstufige und mehrdimensionale Segmentierungsansätze anzutreffen. Einige Autoren verwenden darüber hinaus noch weitere Kategorien.⁶⁰⁵

Historisch gesehen sind für die Unterteilung von Industriegütermärkten zunächst eine Vielzahl von *einstufigen* Segmentierungskonzepten entwickelt worden. Diese sind dadurch charakterisiert, dass sie zur Marktsegmentierung jeweils nur einzelne

⁶⁰⁰ Vgl. Pförsch/Godefroid (2013), S. 23.

⁶⁰¹ Vgl. ebd., S. 117.

⁶⁰² Vgl. Becker (2013), S. 281.

⁶⁰³ Vgl. Kotler et al. (2007), S. 380f.

⁶⁰⁴ Vgl. Pförsch/Godefroid (2013), S. 117.

⁶⁰⁵ Vgl. Becker (2013), 280ff.; Backhaus/Voeth (2010), S. 120ff.; Kesting/Rennhak (2008), 50ff.

Aspekte verwenden, so etwa die Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens. Aufgrund der daraus resultierenden sehr groben Rasterung ist nicht zu erwarten, dass die alleinige Anwendung eines einstufigen Segmentierungskonzeptes zu einer problemadäquaten Marktunterteilung führt.⁶⁰⁶

Das Risiko einer nicht-problemadäquaten Marktsegmentierung kann durch die Verwendung *mehrstufiger* Segmentierungsansätze reduziert werden. Diese prüfen in einem hierarchisch strukturierten Filterungsprozess verschiedene Ebenen von Einflussfaktoren ab und ermöglichen somit eine feinere Einteilung von Segmenten.⁶⁰⁷

Zu den am stärksten beachteten mehrstufigen Segmentierungsansätzen zählt die speziell für den Business-to-Business-Bereich konzipierte zweistufige Segmentierung nach Wind und Cardozo (1974).⁶⁰⁸ Bei dieser Vorgehensweise wird die erste Stufe als *Makrosegmentierung*, die zweite Stufe als *Mikrosegmentierung* bezeichnet. Die Grundidee des Ansatzes von Wind und Cardozo besteht darin, dass ein Segmentierungskonzept nicht zwangsläufig beide Stufen durchlaufen muss. Vielmehr soll eine Mikrosegmentierung nur für diejenigen Bereiche durchgeführt werden, die (1) im Rahmen der Makrosegmentierung als für das Unternehmen von Interesse definiert worden sind und (2) nicht mit Marketingaktivitäten auf der Makrosegmentebene erreicht werden können.⁶⁰⁹

Mit dem Begriff der Makrosegmentierung bezeichnen Wind und Cardozo die Aufteilung von Märkten und Kunden auf Organisationsebene.⁶¹⁰ Demgegenüber

⁶⁰⁶ Vgl. Kleinaltenkamp (2002), S. 198.

⁶⁰⁷ Vgl. Becker (2013), S. 281; Backhaus/Voeth (2010), S. 120.

⁶⁰⁸ Vgl. Richter (2013), S. 144; Backhaus/Voeth (2010), S. 120f.; Kleinaltenkamp (2002), S. 202f.; Ammann (2000), S. 322.

⁶⁰⁹ Vgl. Wind/Cardozo (1974), S. 156f.

⁶¹⁰ Vgl. Pförtsch/Godefroid (2013), S. 117.

umfasst die Mikrosegmentierung die weitere Unterscheidung ausgewählter Makrosegmente in kleine Gruppen von Unternehmen. Dabei erfolgt die Eingruppierung der einzelnen Organisationen anhand von Ähnlichkeiten oder Unterschieden zwischen den jeweiligen Entscheidungszentren.⁶¹¹ Mögliche Kriterien zur Durchführung einer *Mikrosegmentierung* sind nach Wind und Cardozo u. a. die Beschaffungsrichtlinien in der Nachfragerorganisation, das Interesse eines Entscheidungszentrums an spezifischen Produkten oder persönliche Charakteristika der einzelnen Mitglieder eines Entscheidungszentrums.⁶¹² Als Entscheidungszentrum werden diejenigen Personen bezeichnet, welche in einer Nachfragerorganisation über eine Beschaffung entscheiden.⁶¹³

Um eine *Makrosegmentierung* im Industriegüterbereich durchführen zu können, ist nach Richter (2013) die Identifizierung wichtiger organisationaler Kriterien aktiver und potentieller Nachfrager sowie die Auswahl entsprechender Makrosegmente notwendig. Als Beispiele für Segmentierungskriterien auf der Makroebene führt er Unternehmensgröße, Organisationsstruktur und Branchenzugehörigkeit der Nachfragerorganisationen auf.⁶¹⁴ Pförtsch und Godefroid (2013) schlagen als Kriterien für eine Makrosegmentierung die Unterteilung von Nachfragerorganisationen nach geographischen, demographischen und organisatorischen Kriterien sowie nach dem Status der Lieferanten-/Kundenbeziehung vor. In letztgenannter Kategorie werden u. a. Stammkunden, ehemalige Kunden, Wettbewerberkunden und (noch) Nichtnutzer unterschieden. Zu den organisatorischen Kriterien können nach Pförtsch und Godefroid die

⁶¹¹ Vgl. Wind/Cardozo (1974), S. 157. Im englischen Original werden Entscheidungszentren als „decision-making units“ oder auch „DMU“ bezeichnet.

⁶¹² Vgl. ebd., S. 156f.

⁶¹³ Vgl. Scheuch (1975), S. 70ff.

⁶¹⁴ Vgl. Richter (2013), S. 144.

Einkaufspolitik sowie die Entscheidungsprozesse in der Nachfragerorganisation gezählt werden.⁶¹⁵

In der deutschsprachigen Marketingliteratur finden sich verschiedentlich Vorschläge für einen dreistufigen Ansatz einer Marktsegmentierung. Diese Beiträge sind konzeptionell mit dem zweistufigen Konzept von Wind und Cardozo vergleichbar, differenzieren jedoch den Bereich der Mikrosegmentierung stärker.⁶¹⁶ Zu den frühen Veröffentlichungen mit entsprechender Ausrichtung zählen Scheuch (1975) und Gröne (1977).⁶¹⁷ Scheuch unterscheidet drei Ebenen der Marktsegmentierung: *umweltbezogene Merkmale* wie Standort, Branchenzugehörigkeit und Forschungsintensität, *innerorganisatorische Merkmale*, v. a. die Aufbau- und Ablauforganisation der Nachfrager und soziodemographische *Merkmale der Mitglieder von Entscheidungszentren*. Für die Segmentierung von Märkten empfiehlt er eine schrittweise Vorgehensweise, beginnend bei der gesamthaften Beurteilung der potentiellen Nachfragerorganisation und endend beim einzelnen Mitglied der so genannten Entscheidungszentren.⁶¹⁸

Einen konzeptionell vergleichbaren Ansatz schlägt Gröne vor.⁶¹⁹ Er unterscheidet zwischen einer O-Ebene (organisationsbezogenen Kriterien), einer K-Ebene (organisatorischen Merkmalen des Entscheidungszentrums) und einer I-Ebene (Merkmalen der Mitglieder von Entscheidungszentren).⁶²⁰

Inhaltlich eng an den Beiträgen von Scheuch und Gröne orientiert, jedoch mit abweichenden Bezeichnungen für die verwendeten Kategorien, unterscheidet

⁶¹⁵ Vgl. Pförsch/Godefroid (2013), S. 118f.

⁶¹⁶ Vgl. Backhaus/Voeth (2010), S. 121f.

⁶¹⁷ Vgl. Gröne (1977), S. 32ff.; Scheuch (1975), S. 70ff.

⁶¹⁸ Vgl. Scheuch (1975), S. 70ff.

⁶¹⁹ Vgl. Backhaus/Voeth (2010), S. 122.

⁶²⁰ Vgl. Gröne (1977), S. 32ff.

Kohrmann (2003) zwischen organisationsbezogenen Kriterien, gruppenbezogenen Kriterien und individuumbezogenen Kriterien.⁶²¹ Ebenfalls eine dreistufige Unterteilung verwenden Becker (2013) sowie Kesting und Rennhak (2008). Beide differenzieren Segmente von Investitionsgütermärkten nach organisationsbezogenen, organisationsverhaltensbezogenen und organisationsmitgliederbezogenen Merkmalen.⁶²²

Homburg et al. (2012) unterscheiden vier Segmentierungskriterien für Firmenkunden, die alle der Makroebene zugeordnet werden können: Demographische Kriterien, etwa den Sitz der Nachfragerorganisation, sozioökonomische Kriterien wie Umsatz und Branche, Nutzenkriterien (z. B. Preis- und Qualitätsnutzen) und kaufverhaltensbezogene Kriterien wie die Kaufhäufigkeit.⁶²³

Hinsichtlich investiver Dienstleistungsmärkte unterscheiden Meffert und Bruhn (2012) vier Stufen der Segmentierung. In Unterscheidung zu den vorgenannten dreistufigen Ansätzen verwendet ihr Vier-Stufen-Konzept eine Verfeinerung der Makroebene, indem branchenbezogene Kriterien als eigene Stufe der Marktsegmentierung bewertet werden. Zur Segmentierung von Branchen schlagen Meffert und Bruhn eine Unterscheidung u. a. nach Art der Branche, der dort vorherrschenden Konkurrenzintensität und der Bedarfshäufigkeit für die angebotene Dienstleistung vor. Die übrigen Segmentierungskriterien des Vier-Stufen-Konzeptes von Meffert und Bruhn (unternehmensbezogene Kriterien, gruppenbezogene Kriterien und personenbezogene Kriterien) weisen signifikante Übereinstimmungen mit den Ansätzen von Scheuch und Gröne auf.⁶²⁴ Auf eine erneute detaillierte Darstellung dieser Stufen soll deshalb verzichtet werden.

⁶²¹ Vgl. Kohrmann (2003), S. 15.

⁶²² Vgl. Becker (2013), S. 280f.; Kesting/Rennhak (2008), S. 48f.

⁶²³ Vgl. Homburg (2012), S. 472ff.; Homburg et al. (2012), S. 34ff.

⁶²⁴ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 105ff.

Einen fünfstufigen Segmentierungsansatz für industrielle Märkte haben Shapiro und Bonoma (1983) entwickelt. Ausgehend von der Problematik, die am besten geeigneten Kriterien zur Segmentierung von Industriemärkten identifizieren zu wollen, schlagen Sie einen „verschachtelten Ansatz“ [*nested approach*] vor. Dieser unterscheidet, von außen nach innen nach dem zunehmenden Aufwand für Erhalt und Prüfung der entsprechenden Informationen sowie ihrer zunehmenden Spezifität geordnet, die folgenden fünf Segmentierungskriterien: demografische Variablen, operative Variablen, Beschaffungskonzepte der Kunden, situationsbedingte Faktoren und personengebundene Eigenschaften. Nachfolgende Abbildung 38 stellt ihr Konzept graphisch dar.



Abbildung 38: Verschachtelte Segmentierungskriterien nach Shapiro und Bonoma⁶²⁵

Shapiro und Bonoma schlagen vor, bei einer Marktsegmentierung von außen nach innen vorzugehen, halten aber, je nach Datenlage im konkreten Anwendungsfall,

⁶²⁵ In Anlehnung an Shapiro/Bonoma (1984), S. 105.

auch eine Anwendung ihres Konzeptes von einem mittleren Segmentierungskriterium nach innen und sogar eine Nutzung von innen nach außen für möglich.⁶²⁶

Es kann kritisch angemerkt werden, dass das Fünf-Stufen-Modell nach Shapiro und Bonoma weniger einen neuen Ansatz zur Marktsegmentierung als vielmehr eine weitere Verfeinerung der bereits vorgestellten mehrstufigen Konzepte darstellt. So kann etwa eine hohe inhaltliche Übereinstimmung zwischen den *demographischen Variablen* (Branche, Unternehmenssitz und Größe der Nachfragerorganisationen) aus dem Konzept von Shapiro und Bonoma mit den *umweltbezogenen Merkmalen* des Drei-Stufen-Modells nach Scheuch festgestellt werden. Ähnliches gilt für den Vergleich der *Beschaffungskonzepte der Kunden* aus dem Fünf-Stufen-Modell mit den *innerorganisatorischen Merkmalen* der Drei-Stufen-Modelle. Beide umfassen die Aufbau- und Ablauforganisation für Beschaffungen der Nachfragerorganisation. Schließlich können die bei Shapiro und Bonoma genannten *personengebundenen Eigenschaften* mit den soziodemographischen *Merkmale der Mitglieder von Entscheidungszentren* verglichen werden.⁶²⁷ Als im Vergleich zu den Drei-Stufen-Konzepten verfeinernd sind hingegen die *operativen Variablen* sowie die *situationsbedingten Faktoren* einzustufen. Zu letzteren zählen Shapiro und Bonoma u. a. die Auftragsgröße und die Dringlichkeit der Lieferung bzw. Leistungserbringung, während die technologischen Kenntnisse, das Produktportfolio sowie die Produktionsprozesse der potentiellen Kunden als operative Variablen eingestuft werden.⁶²⁸

Wie vorstehend aufgezeigt, haben die mehrstufigen Segmentierungsansätze in der Marketingwissenschaft starke Beachtung gefunden. Es gibt jedoch auch einige Kritikpunkte an dieser Art der Marktsegmentierung, vor allem hinsichtlich des

⁶²⁶ Vgl. Shapiro/Bonoma (1984), S. 104ff.

⁶²⁷ Vgl. ebd., S. 105ff.; Scheuch (1975), S. 70ff.

⁶²⁸ Vgl. Shapiro/Bonoma (1984), S. 105ff.

sequentiellen Aufbaus der betreffenden Konzepte, welcher zu Baumstrukturen führt.⁶²⁹ Baumstrukturen haben zur Folge, dass eine einmal getroffene Einordnung einer Organisation in ein bestimmtes Segment bei der Durchführung der nachfolgenden Segmentierungsschritte nicht wieder aufgehoben werden kann. Auf den ersten Stufen getroffene Einordnungen geben somit den Pfad für die weitere Segmentierung vor. Dies ist deshalb problematisch, weil die auf den ersten Stufen verwendeten Kriterien häufig eine nur geringe Kaufverhaltensrelevanz aufweisen.⁶³⁰

Dieser Nachteil der *mehrstufigen* Ansätze lässt sich durch Nutzung *mehrdimensionaler* Segmentierungsansätze vermeiden, wobei prinzipiell die gleichen Segmentierungskriterien wie bei mehrstufigen Ansätzen verwendet werden.⁶³¹ Mehrdimensionale Ansätze vermeiden Baumstrukturen, indem sie statt einer sequentiellen Verwendung von Segmentierungskriterien eine simultane Nutzung derselben ermöglichen.⁶³² Dies wird dadurch erreicht, dass im Rahmen von mehrstufigen Ansätzen als verschiedene Stufen kategorisierte Segmentierungskriterien als gleichberechtigte Dimensionen nebeneinander gestellt werden.

Ein Beispiel eines dreidimensionalen Segmentierungsansatzes ist in Abbildung 39 auf der nächsten Seite dargestellt. Diese zeigt eine Übertragung der bereits oben vorgestellten Segmentierungsstufen nach Scheuch auf die Grundstruktur eines von Horst (1988) entwickelten mehrdimensionalen Segmentierungsansatzes für Investitionsgütermärkte.⁶³³ Durch Kombination der verschiedenen Ausprägungen der Dimensionen genannten Achsen des Koordinatensystems entstehen

⁶²⁹ Vgl. Backhaus/Voeth (2010), S. 123.

⁶³⁰ Vgl. Becker (2013), S. 285f.; Backhaus/Voeth (2010), S. 123.

⁶³¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2010), S. 123.

⁶³² Vgl. Becker (2013), S. 285.

⁶³³ Vgl. Horst (1988), S. 324; Scheuch (1975), S. 70ff.

verschiedenste Segmentierungsfelder, die jeweils durch die betreffenden Ausprägungen beschrieben werden, so etwa Typ A/Merkmal C/Kategorie B.⁶³⁴

Zwar vermeiden die mehrdimensionalen Segmentierungsansätze Baumstrukturen, jedoch um den Preis erhöhter Komplexität und den damit einhergehenden Schwierigkeiten bei der Operationalisierung eines solchen Konzeptes.⁶³⁵ Die im Vergleich zu den mehrstufigen Segmentierungsansätzen erhöhte Komplexität kann auf die mit zunehmender Anzahl an Ausprägungen exponentiell ansteigende Menge an Segmentierungsfeldern zurück geführt werden. So weist Horst (1988) darauf hin, dass sich bei drei Dimensionen mit jeweils drei Ausprägungen bereits 27 verschiedene Segmente ergeben.⁶³⁶ Bereits *eine* weitere Ausprägung bei *einer* der drei Dimensionen lässt deren Anzahl auf 36 steigen.

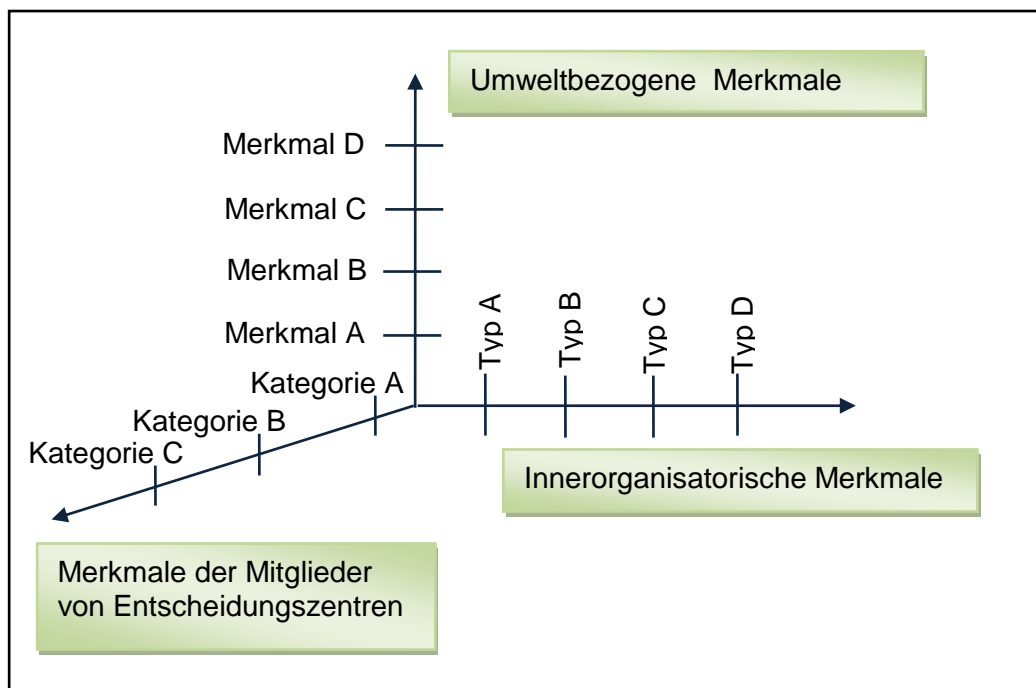


Abbildung 39: Dreidimensionaler Ansatz zur Marktsegmentierung⁶³⁷

⁶³⁴ Vgl. Horst (1988), S. 326.

⁶³⁵ Vgl. Becker (2013), S. 287.

⁶³⁶ Vgl. Horst (1988), S. 326.

⁶³⁷ Eigene Darstellung, basierend auf Horst (1988), S. 324; Scheuch (1975), S. 70ff.

Die Frage, welcher Marktsegmentierungsansatz am besten geeignet ist und welche Segmentierungskriterien für seine Anwendung genutzt werden sollten, muss für jedes Unternehmen individuell bewertet und beantwortet werden. Um die zur Fundierung einer solch grundsätzlichen Entscheidung notwendigen Markt- und Marketinginformationen zu erhalten, bedarf es einer zielgerichteten Marktforschung⁶³⁸ durch das einzelne Unternehmen.⁶³⁹ Kernstück der Marktforschung ist die Gewinnung und gezielte Verarbeitung von Informationen zum Zwecke der Ableitung strategischer und operativer Marketingentscheidungen.⁶⁴⁰

Das Thema Marktforschung ist in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur vielfach und ausführlich behandelt worden. In diesem Zusammenhang sei etwa auf die Werke von Berekoven et al. (2009), Herrmann et al. (2008), Koch (2004) oder Decker und Wagner (2002) verwiesen. In vorliegender Arbeit soll auf eine umfassende, wiederholende Behandlung dieses Themas verzichtet werden. Den Forschungsfragen dieser Arbeit entsprechend, werden deshalb nachfolgend nur einige Besonderheiten von Marktforschung in Bezug auf Investitionsgütermarketing dargestellt.

⁶³⁸ In der Literatur werden in diesem Zusammenhang die konkurrierenden Begriffe *Marktforschung* und *Marketingforschung* verwendet, allerdings ohne inhaltlich konsistent zu sein. So ordnet Richter (2013), S. 209 dem Begriff der Marktforschung alle Marktprozesse (Markt- und Marktentwicklung) zu und definiert Marketingforschung als die organisationalitäts-, spezifitäts- und relationalitätsbedingten Marketingprobleme (Absatz- und Beschaffungsverhalten, Produkt- und Sortimentsproblematik sowie Geschäftsbeziehungen) umfassend. Nach Nieschlag et al. (2002), S. 377 beinhaltet Marketingforschung, zusätzlich zu der primären Aufgabe der Marktforschung, Informationen über Märkte zu gewinnen, die Beschaffung und Auswertung von Daten über unternehmenseigene Ressourcen sowie von rechtlichen und technologischen Entwicklungen im Unternehmensumfeld.

Diese Arbeit differenziert aus Gründen der Komplexitätsreduzierung nicht zwischen Marktforschung und Marketingforschung. In ihr werden alle Aktivitäten, die in Zusammenhang mit der Gewinnung und Verarbeitung von Informationen zur Vorbereitung von Marketingentscheidungen stehen, als Marktforschung bezeichnet.

⁶³⁹ Vgl. Pförtsch/Godefroid (2013), S. 99ff.; Richter (2013), S. 209ff.; Nieschlag et al. (2002), S. 377ff.

⁶⁴⁰ Vgl. Richter (2013), S. 209; Nieschlag et al. (2002), S. 377.

Im Vergleich zu Marktforschung in Konsumgütermärkten können für das Business-to-Business-Umfeld folgende Besonderheiten festgehalten werden:

- die Kundenstruktur im gewerblichen Bereich ist hinsichtlich ihrer Anforderungen wesentlich heterogener als in Konsumgütermärkten;
- Einzelinformationen über Kunden sind in einem Investitionsgütermarkt von besonderer Wichtigkeit. Marktbeobachtung erfolgt deshalb kundenindividuell, in Verhandlungen, bei Betriebsbesichtigungen, in Fachgesprächen auf Messen oder Symposien;
- aufgrund der kleineren Zahl potentieller Kunden sind im Business-to-Business-Umfeld oftmals Vollerhebungen möglich, wobei qualitative Erhebungsverfahren im Mittelpunkt stehen;
- die Auswahl der zu befragenden Personen ist schwierig, da es sich um erklärungsbedürftige Produkte und Dienstleistungen handelt, die von Fachkräften genutzt werden;
- Antworten befragter Fachleute sind selten unvoreingenommen und können taktisch geprägt sein;
- Befragungsergebnisse sind bei Sachfragen üblicher Weise ergiebiger als im Konsumgüterbereich. Allerdings sind die Befragten auch kritischer hinsichtlich der Sinnhaftigkeit von Fragestellungen oder der Interessen des Auftraggebers;
- der aus Datenerhebungen abgeleitete Bedarf kann wesentlich exakter sein, da der Investitionsgütermarkt in vielen Branchen sehr limitiert ist.⁶⁴¹

5.3.1.3 *Ansätze für eine Marktsegmentierung durch BPO-Anbieter*

5.3.1.3.1 *Abgrenzung geeigneter Segmentierungskriterien*

Im Zuge der Bearbeitung der dritten Forschungsfrage dieser Arbeit hinsichtlich möglicher Ansätze für profitables Wachstum von BPO-Dienstleistern in

⁶⁴¹ Vgl. Pförtsch/Godefroid (2013), S. 100ff.; Richter (2013), S. 226ff.; Berekoven et al. (2009), S. 303ff.

Deutschland sind in diesem Kapitel bisher verschiedene Konzepte und Kriterien zur Durchführung einer Marktsegmentierung vorgestellt worden. Hierauf aufbauend soll nachfolgend dargestellt werden, wie die spezifische Nutzung eines der vorstehend behandelten Konzepte durch einen BPO-Dienstleister zur Durchführung einer Marktsegmentierung i. e. S. erfolgen kann. Dem schließen sich Überlegungen für eine segmentspezifische Bearbeitung des BPO-Marktes (Marktsegmentierung i. w. S.) an.

Alle im vorhergehenden Abschnitt vorgestellten mehrstufigen bzw. mehrdimensionalen Ansätze scheinen prinzipiell für die Durchführung einer Marktsegmentierung durch einen BPO-Dienstleister geeignet. Die detaillierte Darstellung einer für BPO-Anbieter spezifischen Marktuntergliederung für sämtliche oben dargestellten Segmentierungsansätze würde jedoch den Rahmen der vorliegenden Arbeit übersteigen. Deshalb werden nachfolgend beispielhaft Ansätze zur Durchführung einer Marktsegmentierung für BPO-Anbieter anhand des viel diskutierten zweistufigen Segmentierungsansatzes nach Wind und Cardozo dargestellt. Aufgrund der inhaltlichen Nähe der oben vorgestellten Segmentierungskonzepte zueinander kann allerdings unterstellt werden, dass die in diesem Kontext angestellten Überlegungen auch bei Nutzung eines der anderen Ansätze für einen BPO-Dienstleister von Relevanz sind.

Das Zwei-Stufen-Modell nach Wind und Cardozo sieht als ersten Schritt für die Unterteilung von Märkten die Durchführung einer *Makrosegmentierung* vor. Die Auswahl von hierfür angemessenen Kriterien kann als anspruchsvoll bezeichnet werden. Wird für eine Makrosegmentierung ein undifferenziertes, große Segmente bildendes, Raster zugrunde gelegt, für das beispielsweise nur *ein* Abgrenzungskriterium verwendet wird, so ist es zweifelhaft, ob diese Eingrenzung für die Entwicklung einer differenzierten Marketingstrategie ausreicht. Aller Wahrscheinlichkeit nach wird eine zu große Zahl an Kunden und Wettbewerbern in ein solch umfassendes Segment fallen, als dass hieraus segmentspezifische

Methoden zur Kundenansprache abgeleitet werden könnten. Werden die Segmente hingegen sehr eng definiert, fallen eventuell wichtige Kunden und Konkurrenten durch dieses Raster oder wichtige Änderungen bei den Marktvolumen außerhalb des als relevant definierten Segmentes werden nicht erkannt.⁶⁴²

Nähert man sich der Auswahl angemessener Kriterien für die Durchführung einer Makrosegmentierung aus der Perspektive eines BPO-Anbieters, kann zunächst – wie bereits oben dargestellt – festgehalten werden, dass als potentielle Kunden nur solche Organisationen in Frage kommen, die über eigene Geschäftsprozesse verfügen. Eine Marktsegmentierung durch BPO-Dienstleister sollte also auf aktive und potentielle Kunden aus dem Business-to-Business-Bereich ausgelegt sein. Darüber hinaus erscheint es angebracht, dienstleistungsspezifische Segmentierungskriterien und -ansätze hinsichtlich ihrer Relevanz zu prüfen, da bereits dem Begriff des BPO-Dienstleisters entnommen werden kann, dass es sich hierbei um Unternehmen handelt, welche Dienstleistungen in Zusammenhang mit einem Business Process Outsourcing erbringen.

Der Begriff Dienstleistung umfasst eine Vielzahl heterogener Leistungen, so dass schwerlich von *der* Dienstleistung gesprochen werden kann.⁶⁴³ Entsprechend gibt es in der Literatur eine große Anzahl von Definitionsansätzen zum Dienstleistungsbegriff, die in verschiedenen Kategorien zusammen gefasst werden können.⁶⁴⁴

Eine Möglichkeit, Dienstleistungen zu beschreiben, ist ihre Abgrenzung von Sachleistungen. Haller (2013) nennt in diesem Kontext einige Unterscheidungsmerkmale. Demnach ist bei Dienstleistungen der Kunde am

⁶⁴² Vgl. Becker (2011), S. 68.

⁶⁴³ Vgl. Haller (2013), S. 183; Meffert/Bruhn (2012), S. 17ff.

⁶⁴⁴ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 14; Engelhardt et al. (1992), S. 8.

Prozess der Leistungserstellung beteiligt, wodurch Dienstleister ihre Kunden persönlich kennen. Ferner sind Dienstleistungen häufig auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden abgestimmt und werden erst erstellt, wenn der betreffende Kunde diese abrufen. Desweiteren können Dienstleistungen nicht gelagert werden, so dass ein Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage nicht über Lagerhaltung ausgeglichen werden kann.⁶⁴⁵

Betreffend Kriterien zur Segmentierung von Dienstleistungsmärkten verweisen einige Autoren auf die tendenziell größere Rolle, die einer geographischen Unterteilung im Vergleich zu Sachgütermärkten zukommt. Dies wird damit begründet, dass ein Kunde sich selbst oder einen Gegenstand in den Leistungserstellungsprozess einbringen muss.⁶⁴⁶ Dieser Aspekt wird auch als *Integration des externen Faktors*⁶⁴⁷ bezeichnet und ist für BPO-Dienstleister von hohem Interesse, da eine erfolgreiche Vorbereitung und Durchführung der Auslagerung eines Geschäftsprozesses nur in enger Kooperation mit dem BPO-Kunden erfolgen kann.⁶⁴⁸ Darüber hinaus könnte ein BPO-Kunde im Zuge einer Auslagerung beispielsweise Mitarbeiter oder Gebäude transferieren und somit in den künftigen Leistungserstellungsprozess des BPO-Anbieters einbringen wollen. Eine geographische Segmentierung sollte aus den vorgenannten Gründen im Rahmen einer Marktsegmentierung von BPO-Dienstleistern adäquat berücksichtigt werden.

Allgemein kann festgestellt werden, dass bezüglich der Segmentierung von Dienstleistungsmärkten in der Literatur überwiegend auf den Bereich der konsumtiven Dienstleistungen Bezug genommen wird.⁶⁴⁹ Die in diesem Kontext diskutierten Marktsegmentierungskriterien scheinen für BPO-Anbieter jedoch von

⁶⁴⁵ Vgl. Haller (2013), S. 184ff.

⁶⁴⁶ Vgl. Kesting/Rennhak (2008), S. 64; Haller (2007), S. 352; Freter (2001), S. 291.

⁶⁴⁷ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 37.

⁶⁴⁸ Vgl. Schewe/Kett (2007), S. 4f.

⁶⁴⁹ Vgl. Kesting/Rennhak (2008), S. 64f.

zu vernachlässigender Relevanz zu sein. Dies liegt sicherlich auch darin begründet, dass BPO-Leistungen zu den investiven Dienstleistungen gezählt werden können. Auf weitergehende Ausführungen zu in der Literatur diskutierten Segmentierungskriterien für den konsumtiven Dienstleistungsbereich soll deshalb in dieser Arbeit verzichtet werden.

Einige Autoren halten eine Unterscheidung nach Dienstleistung und Sachleistung als Basis einer Marktsegmentierung grundsätzlich nicht für problemadäquat. So argumentieren beispielsweise Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer (1992), dass der Absatz von Sachleistungen ohne die Inanspruchnahme von Dienstleistungen nicht vorstellbar sei und somit stets Bündel aus Sach- und Dienstleistungen vermarktet werden müssen.⁶⁵⁰ Dieser Logik folgend, haben sie einen im Bereich des Dienstleistungsmarketing vieldiskutierten Ansatz der Leistungstypologie entwickelt, welcher das Begriffspaar Dienstleistung/Sachleistung und die damit einhergehenden Abgrenzungsprobleme vermeidet.⁶⁵¹ Den Ansatz von Engelhardt et al. fasst Abbildung 40 auf der nächsten Seite zusammen.

Wie dieser Abbildung entnommen werden kann, unterscheidet das Konzept der Leistungstypologie nach Engelhardt et al. nicht nach Sach- oder Dienstleistungen, sondern nach der Ausgestaltung der betrieblichen Prozesse, welche durch die sogenannte *Integrativitätsachse* beschrieben wird und der Ausgestaltung des Leistungsergebnisses, in Abbildung 40 auch als *Immaterialitätsachse* bezeichnet.⁶⁵² Diese Vorgehensweise führt zu den als I-IV gekennzeichneten vier Grundtypen von Leistungen, für welche jeweils konkrete Marketingaktivitäten abgeleitet werden können.⁶⁵³

⁶⁵⁰ Vgl. Engelhardt et al. (1992), S. 23ff. und die dort auf S. 24 angegebenen Quellen: Corsten (1990), S. 184; Staffelbach (1988), S. 278; Decker (1972), S. 410.

⁶⁵¹ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 19; Engelhardt et al. (1992), S. 34.

⁶⁵² Vgl. Engelhardt et al. (1992), S. 35.

⁶⁵³ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 19.

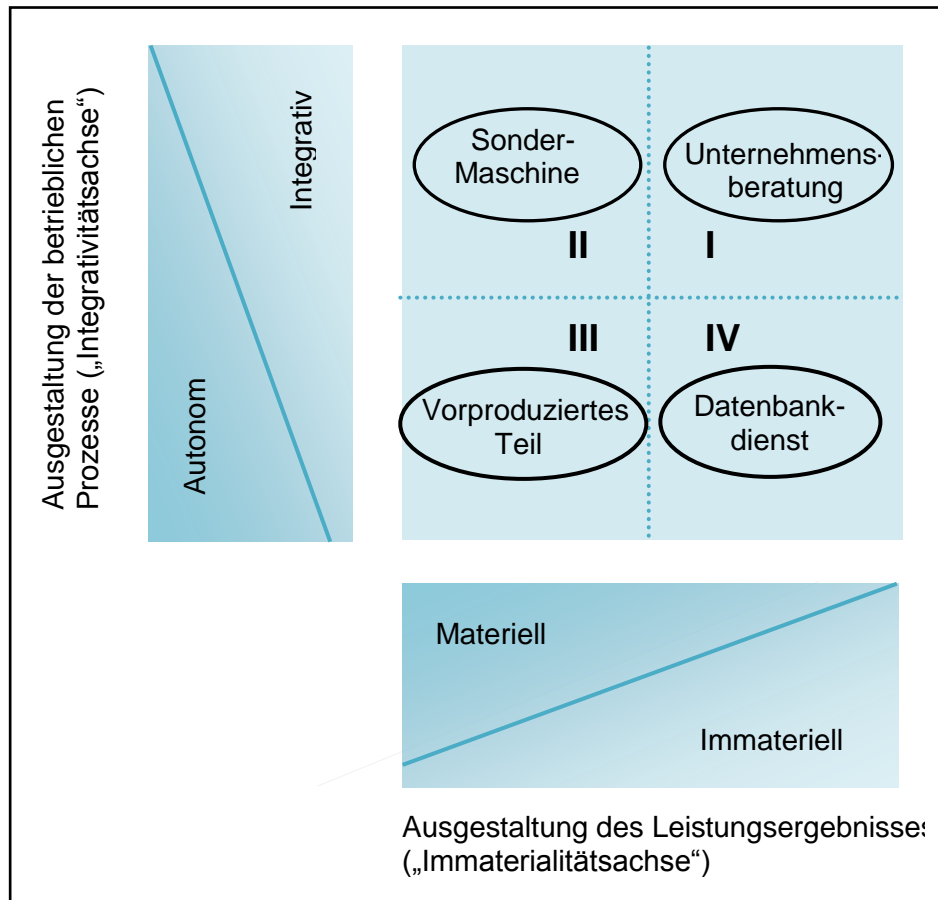


Abbildung 40: Konzept der Leistungstypologie⁶⁵⁴

Für eine gemeinsame Betrachtung von Sach- und Dienstleistungen bei der Segmentierung von Märkten spricht weiterhin, dass in der Literatur quasi keine spezifischen Segmentierungskriterien für Dienstleistungsmärkte genannt werden. Bruhn (2012) und Vossebein (2000) weisen sogar explizit darauf hin, dass die für Investitions- und Konsumgütermärkte relevanten Segmentierungskriterien auch zur Unterteilung von Märkten für investive bzw. konsumtive Dienstleistungen eingesetzt werden können.⁶⁵⁵ Vorliegende Arbeit folgt dieser Argumentation, so dass nachfolgend von einer gesonderten Betrachtung von Segmentierungsansätzen für Dienstleistungsmärkte abgesehen werden soll.

⁶⁵⁴ In Anlehnung an Engelhardt et al. (1992), S. 35.

⁶⁵⁵ Vgl. Bruhn (2012), S.61; Vossebein (2000), S. 39.

Für eine Makrosegmentierung von Industriekunden werden in der Literatur unterschiedliche Kriterien vorgeschlagen. Zu den regelmäßig genannten Parametern gehören demographische Unterscheidungsmerkmale wie *Standort*, *Unternehmensgröße* oder *Branchenzugehörigkeit*. Aber auch die Organisationsstruktur eines potentiellen Kunden wird verschiedentlich als ein geeignetes Unterscheidungsmerkmal angeführt.⁶⁵⁶

Betreffend eine *Mikrosegmentierung* von Industriekunden schlagen Wind und Cardozo als Unterscheidungsmerkmale neben den *Beschaffungsrichtlinien potentieller Nachfragerorganisationen* und den *Positionen und Charaktereigenschaften der Mitglieder im Entscheidungszentrum potentieller Kunden* auch die Aufteilung von Unternehmen nach ihren *spezifischen Produktwünschen* vor.⁶⁵⁷ Unter Berücksichtigung der oben herausgearbeiteten Besonderheiten des BPO-Marktes in Deutschland kann aus dem letztgenannten Kriterium abgeleitet werden, dass BPO-Dienstleister Nachfragerorganisationen in zwei Gruppen unterteilen sollten: zum einen in Unternehmen, welche die Voraussetzungen für ein BPO bereits erfüllen, zum anderen in Organisationen, bei denen die entsprechenden Voraussetzungen erst noch geschaffen werden müssen.

In Abschnitt 2.3.4 dieser Arbeit ist dargestellt worden, dass für die Durchführung eines BPO Definition, Messbarkeit und Kostenbewertung der Geschäftsprozesse einer Nachfragerorganisation gegeben sein müssen. Die Mikrosegmentierung von potentiellen Kunden nach dem Kriterium der bei ihnen vorhandenen Voraussetzungen für ein BPO ist von hoher Relevanz, weil im Rahmen einer Marktbearbeitungsstrategie das Produktportfolio eines BPO-Dienstleisters in Bezug auf Unternehmen, bei denen die Voraussetzungen für ein BPO noch

⁶⁵⁶ Vgl. z. B. Becker (2013), S. 281; Pförtsch/Godefroid (2013), S. 118f.; Richter (2013), S. 144; Backhaus/Voeth (2010), S. 120; Gröne (1977), S. 34ff.; Scheuch (1975), S. 70ff.

⁶⁵⁷ Vgl. Wind/Cardozo (1974), S. 156f.

geschaffen werden müssen, einer anderen Ausgestaltung bedarf, als in Hinblick auf Organisationen, die diese Kriterien bereits erfüllen.



Abbildung 41: Kriterien für eine zweistufige Segmentierung des BPO-Marktes⁶⁵⁸

Auf den vorangegangenen Seiten sind mögliche Kriterien für eine Marktsegmentierung nach dem zweistufigen Modell von Wind und Cardozo dargestellt worden. Vorstehende Abbildung 41 fasst die aus Sicht eines BPO-Dienstleisters wesentlichen Größen zusammen. Diese sollen nachfolgend, beginnend mit den Kriterien zur Makrosegmentierung, hinsichtlich Möglichkeiten ihrer Operationalisierung zur Nutzung durch BPO-Anbieter näher betrachtet werden.

⁶⁵⁸ Eigene Darstellung, basierend auf Wind/Cardozo (1974), S. 156f.

5.3.1.3.2 Standort

Eine in Hinblick auf das Unternehmensziel *profitables Wachstum* ausgerichtete Makrosegmentierung des BPO-Marktes in Deutschland sollte das Kriterium *Standort des Kunden* unter dem Aspekt seiner Relevanz für eine mögliche Geschäftsanbahnung von BPO-Dienstleistern betrachten. In diesem Kontext scheint eine Unterteilung von potentiellen Nachfragerorganisationen nach dem faktischen Sitz ihrer Unternehmenszentrale angebracht. Dieser kann von einem formaljuristischen, beispielsweise aus steuerlichen Erwägungen gewählten, Unternehmenssitz abweichen.

Die Wichtigkeit einer faktischen Unternehmenszentrale liegt für einen BPO-Anbieter darin begründet, dass diese das Führungsorgan eines Konzerns bzw. eines Unternehmens darstellt.⁶⁵⁹ Sie ist deshalb in aller Regel dadurch charakterisiert, dass Vorstand bzw. Geschäftsführung und weite Teile des oberen Managements dort angesiedelt sind.

Wie bei nachfolgender Betrachtung des Ablaufs von Entscheidungsprozessen in Nachfragerorganisationen zu zeigen sein wird, spricht vieles dafür, dass die organisatorische Ausrichtung eines Unternehmens, wozu auch die Entscheidung über die Durchführung eines Business Process Outsourcing gezählt werden kann, regelmäßig durch das obere Management bestimmt wird. Geografische und kulturelle Nähe zu den relevanten Entscheidungsträgern kann für Anbieter von BPO-Dienstleistungen deshalb von Vorteil sein, um ihre Leistungen gezielt und erfolgreich anzubieten.⁶⁶⁰

Geografische Nähe ermöglicht regelmäßige, auch kurzfristig anberaumte, persönliche Gespräche mit Entscheidungsträgern vor Ort; eine Option, die selbst in Zeiten globaler elektronischer Kommunikation von großer Wichtigkeit zu sein

⁶⁵⁹ Vgl. Bühner [Hrsg.] (2001), S. 817.

⁶⁶⁰ Vgl. Haller (2007), S. 354.

scheint, wie die vielfache Existenz lokaler Vertriebsorganisationen global agierender Unternehmen zeigt. In Hinblick auf Dienstleistungsmarketing betonen Meffert und Bruhn (2012) die besondere Relevanz der direkten Kommunikation mit dem Kunden, um mögliche Leistungsbeweise zu dokumentieren und ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, beispielsweise zur Reduktion des vom Kunden wahrgenommenen Kaufrisikos.⁶⁶¹ Kulturelle Nähe, wie z. B. die Nutzung einer gemeinsamen Muttersprache oder vergleichbare persönliche Prägung, kann den Zugang zum Gesprächspartner auf Seiten einer Nachfrageorganisation erleichtern.

Die Unterteilung von Kunden auf der Makroebene nach geographischen Kriterien erfolgt – insbesondere im Bereich der Konsumgütermärkte – klassischer Weise von der Segmentierung einzelner Staaten bis hin zur Beschäftigung mit einzelnen Städten und Gemeinden.⁶⁶² In Bezug auf die dritte Forschungsfrage dieser Arbeit nach Möglichkeiten für profitables Wachstum von BPO-Anbietern in Deutschland und der damit einhergehenden geographischen Segmentierung von potentiellen Kunden nach ihrem Unternehmenssitz erscheint eine lokale Aufteilung nach einzelnen Städten und Gemeinden jedoch zu detailliert, vor allem da die Anzahl potentieller Kunden im Vergleich zum Konsumgütermarketing deutlich geringer ist. Für die Anbieter von BPO-Leistungen bietet sich deshalb als kleinste Einheit die Verwendung der nächstgrößeren geographischen Einteilung an, welche nach Pförtsch und Godefroid (2013) eine *Region* ist.⁶⁶³

Eine nähere Beschäftigung mit Ländern außerhalb Deutschlands ist aufgrund der inhaltlichen Fokussierung dieser Arbeit auf die Entwicklung des deutschen BPO-Marktes von untergeordnetem Interesse. Als weitere geographische Segmentierungskriterien neben *Region* scheint deshalb eine Klassifizierung nach

⁶⁶¹ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 283.

⁶⁶² Vgl. Vossebein (2000), S. 21.

⁶⁶³ Vgl. Pförtsch/Godefroid (2013), S. 118.

Unternehmen mit Sitz *innerhalb Deutschlands* und solchen Organisationen, die ihre Zentrale *außerhalb Deutschlands* haben, angebracht. Diese drei Segmentierungskriterien ermöglichen es BPO-Anbietern, definierte Zielgruppen, z. B. Unternehmen einer bestimmten Größenklasse, in zwei Schritten zu unterteilen. Zunächst können die Unternehmen der Zielgruppe danach aufgeteilt werden, ob sie ihren Hauptsitz in Deutschland oder im Ausland haben. In einem zweiten Schritt kann dann die detailliertere Aufteilung der Nachfragerorganisationen, welche ihre Zentrale in Deutschland haben, nach Regionen erfolgen.

Der Begriff *regional* beschreibt laut Duden die gebietsmäßige Erstreckung auf einen bestimmten Bereich.⁶⁶⁴ Dieser wird im deutschen Sprachgebrauch üblicher Weise nicht anhand von absoluten Werten abgegrenzt, sondern orientiert sich an spezifischen gemeinsamen historischen, kulturellen und geographischen Gegebenheiten. Es steht einem BPO-Dienstleister also letztlich frei, wie er Regionen im Rahmen der Durchführung einer Marktsegmentierung definiert. Mögliche Ansatzpunkte hierfür können die Orientierung an politischen Zuordnungen wie beispielsweise Bundesländern oder der Aufteilung des deutschen Marktes durch Marktforschungsunternehmen wie ACNielsen⁶⁶⁵ sein. Ein weiterer möglicher Ansatz ist die Bildung von Regionen durch BPO-Dienstleister anhand der Verteilung potentieller Kunden.

5.3.1.3.3 Unternehmensgröße

Zur Segmentierung von Unternehmen anhand ihrer Größe können die Parameter Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter verwendet werden.⁶⁶⁶ So hat beispielsweise die EU-Kommission auf Basis dieser Kriterien eine Empfehlung zur Unterteilung in Kleinstunternehmen, kleine Unternehmen, mittlere Unternehmen und

⁶⁶⁴ Vgl. Kraif [Red.] (2010), S. 894.

⁶⁶⁵ Vgl. Kotler et al. (2007), S. 248.

⁶⁶⁶ Vgl. z. B. Pfürtsch/Godefroid (2013), S. 118.

Großunternehmen ausgesprochen. Demnach beschäftigen Kleinstunternehmen weniger als 10 Mitarbeiter und erwirtschaften einen Jahresumsatz von höchstens 2 Millionen Euro, als Kleinunternehmen gilt, wer weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigt und höchstens 10 Millionen Euro Jahresumsatz erwirtschaftet, mittlere Unternehmen haben bis zu 250 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von weniger als 50 Millionen Euro und als Großunternehmen gelten alle Firmen, die über diesen Werten liegen.⁶⁶⁷

Bezogen auf die Durchführung einer Makrosegmentierung durch BPO-Anbieter spricht in erster Näherung nichts gegen die Nutzung der Empfehlung der EU-Kommission. Es bleibt jedoch dem einzelnen BPO-Dienstleister überlassen, bei Bedarf die Segmentierungskriterien für die Einordnung von Unternehmen nach ihrer Größe nach eigenem Ermessen festzulegen, beispielsweise um größtmögliche Übereinstimmung mit identifizierten Marktsegmentstrategien zu erreichen.

5.3.1.3.4 Branchenzugehörigkeit

Obwohl der Begriff *Branche* zum Standardvokabular bei (volks-)wirtschaftlichen Betrachtungen gezählt werden kann, ist seine Bedeutung nicht uneindeutig, die Einigung auf eine korrekte Definition war und ist vielmehr Gegenstand intensiver Debatten.⁶⁶⁸ Gemäß dem Gabler Wirtschaftslexikon kann eine Branche als Sammelbezeichnung für Unternehmen, die weitgehend substituierbare Produkte oder Dienstleistungen herstellen, wie etwa die Automobil- oder die Pharmaindustrie, definiert werden.⁶⁶⁹ Nach Porter (2008) stellt die Bestimmung einer Branche eine Entscheidung darüber dar, wo die Grenze zwischen herkömmlichen Konkurrenten und Herstellern von Ersatzprodukten sowie zwischen etablierten Unternehmen und potentiellen neuen Konkurrenten

⁶⁶⁷ Vgl. EU-Kommission (2003), S. 4.

⁶⁶⁸ Vgl. Porter (2008), S. 68f.

⁶⁶⁹ Vgl. Brich [Red.] et al. (2014), S. 544.

gezogen werden soll. Diese Festlegung betrachtet er im Wesentlichen als graduelle, also nach und nach zu klärende, Frage.⁶⁷⁰

Vorstehende Begriffsbestimmungen lassen die Schlussfolgerung zu, dass eine Branche sehr unterschiedliche Unternehmen, z. B. in Bezug auf Umsatz und Organisation, umfassen kann. Kleinaltenkamp (2002) weist in diesem Kontext darauf hin, dass Bedürfnisse und Kaufverhalten von Unternehmen derselben Branche sich oftmals gravierend unterscheiden. Seiner Meinung nach kann die undifferenzierte Marketingansprache von Unternehmen einer Branche zu gravierenden Fehlsteuerungen führen.⁶⁷¹ Als Alternative empfiehlt er eine verfeinerte, (Wertschöpfungs-)prozessbezogene Unterscheidung von Branchen, so beispielsweise die Unterteilung von Industrieunternehmen in Einzel-, Prozess- und Serienfertiger.⁶⁷²

Der Argumentation von Kleinaltenkamp folgend, scheint eine verfeinerte Unterteilung von Branchen für eine Marktsegmentierung auch für Anbieter von BPO-Dienstleistungen von Interesse. Allerdings bietet sich in diesem Fall als weitergehendes Segmentierungskriterium weniger das Fertigungsvolumen einzelner Unternehmen, sondern vielmehr die Frage nach gleichartigen Anforderungen der Unternehmen an ihre Geschäftsprozesse an.⁶⁷³ Dies sollte in erster Näherung bei ähnlichen Geschäftsmodellen bzw. vergleichbaren adressierten Märkten der Fall sein.

Aufbauend auf dieser Überlegung sollten BPO-Dienstleister eine schrittweise Verfeinerung des Kriteriums Branchenzugehörigkeit anwenden. In einem ersten Schritt kann eine branchenübergreifende Zuordnung von Unternehmen, beispielsweise nach den vier vom Statistischen Bundesamt für die Berechnung

⁶⁷⁰ Vgl. Porter (2008), S. 69.

⁶⁷¹ Vgl. Kleinaltenkamp (2002), S. 198f.

⁶⁷² Vgl. ebd., S. 199.

⁶⁷³ Vgl. Kesting/Rennhak (2008), S. 50.

des Bruttoinlandsprodukts verwendeten *Wirtschaftsbereichen* Land- und Forstwirtschaft, produzierendes Gewerbe, Baugewerbe und Dienstleistungen erfolgen.⁶⁷⁴ Sofern ein BPO-Dienstleister sein Angebotsportfolio nur auf einzelne, ausgewählte Wirtschaftsbereiche konzentrieren möchte, ist die Durchführung der nachfolgend dargestellten weiteren Segmentierungsschritte nur für diese Wirtschaftsbereiche notwendig.

Als zweiter Schritt bietet sich eine Subsegmentierung der Wirtschaftsbereiche nach Branchen an. Aus Gründen der Datenverfügbarkeit scheint auch hierfür die Anlehnung an eine vom Statistischen Bundesamt verwendete Unterteilung sinnvoll. Schließlich können in einem dritten Schritt Unternehmen ausgewählter Branchen danach segmentiert werden, ob sie in Investitionsgütermärkten oder in Konsumgütermärkten aktiv sind. Das letztgenannte Unterteilungskriterium erscheint für BPO-Dienstleister von Interesse, da zu vermuten ist, dass Anforderungen an Geschäftsprozesse von Unternehmen, welche Konsumentenmärkte bedienen, und an Prozesse von Organisationen, die auf Investitionsgütermärkten agieren, jeweils relativ homogen sind, während aufgrund der unterschiedlichen Strukturen von Konsumenten- und Industriegütermärkten die Anforderungen an Geschäftsprozesse zwischen diesen beiden Segmenten heterogen sein sollten.

5.3.1.3.5 Struktur der Nachfragerorganisation

Als letztes der vier im Rahmen vorliegender Arbeit für die Makrosegmentierung eines BPO-Marktes als wesentlich identifizierten Kriterien soll in diesem Abschnitt die Struktur potentieller Nachfragerorganisationen behandelt werden. Dieser Punkt ist hinsichtlich seines heuristischen Beitrags zu Definition und Einsatz spezifischer

⁶⁷⁴ Vgl. Dallinger [Red.] (2013), S. 96.

Marketinginstrumente von besonderer Bedeutung, wie u. a. Bagozzi et al. (2000) hervorheben.⁶⁷⁵

Wie oben dargestellt, kommen als potentielle BPO-Kunden ausschließlich Organisationen mit eigenen Geschäftsprozessen in Frage. Es handelt sich also um so genannte *organisationale Käufer*, deren Beschaffungsentscheidungen anders und in aller Regel strukturierter ablaufen als Kaufentscheidungen auf Konsumgütermärkten.⁶⁷⁶ Ein Spezifikum organisationaler Käufer ist, dass Kaufentscheidungen von mehreren Personen getroffen werden. Die gedankliche Zusammenfassung aller an einem Kaufprozess befassten Personen wird in der Literatur als *Buying Center* oder *Entscheidungszentrum* bezeichnet.⁶⁷⁷

Ein Entscheidungszentrum besteht aus einer zumeist informellen Gruppe, deren Mitglieder interagieren, und die nur für jeweils *eine* anstehende Beschaffungsentscheidung gebildet wird.⁶⁷⁸ In aller Regel handelt es sich bei den Mitgliedern eines Entscheidungszentrums um Mitarbeiter der Nachfragerorganisation. Es können jedoch auch externe Organisationen Teil eines Entscheidungszentrums sein. In diesen Fällen wird von einer multiorganisationalen Kaufentscheidung gesprochen.⁶⁷⁹

Pförsch und Godefroid (2013) unterscheiden sieben verschiedene Rollen, die in einem Entscheidungszentrum vertreten sein können. Diese üben unterschiedlich starken Einfluss auf die Durchführung einer Kaufentscheidung aus.⁶⁸⁰ Abbildung 42 auf der folgenden Seite fasst die Ansicht von Pförsch und Godefroid in einer

⁶⁷⁵ Vgl. Pförsch/Godefroid (2013), S. 53; Bagozzi et al. (2000), S. 314.

⁶⁷⁶ Vgl. Backhaus/Voeth (2004), S. 9.

⁶⁷⁷ Vgl. Pförsch/Godefroid (2013), S. 53; Backhaus/Voeth (2010), S. 44; Scheuch (1975), S. 127.

⁶⁷⁸ Vgl. Pförsch/Godefroid (2013), S. 53; Backhaus/Voeth (2010), S. 44f.

⁶⁷⁹ Vgl. Rolfes (2007), S. 11.

⁶⁸⁰ Vgl. Pförsch/Godefroid (2013), S. 54ff.

Übersicht zusammen. Der unterschiedlich starke Einfluss der einzelnen Rollen auf eine Kaufentscheidung wird dort anhand verschiedener Pfeildicken dargestellt.

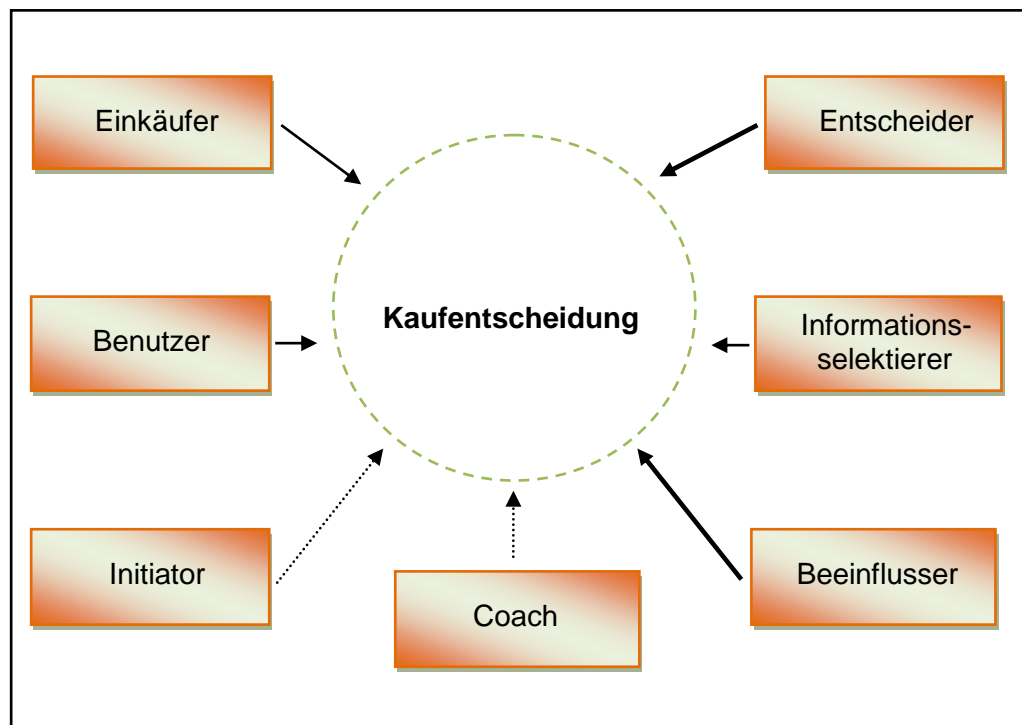


Abbildung 42: Rollen in Entscheidungscentren⁶⁸¹

Zur Konzeptionierung einer adäquaten Marktbearbeitungsstrategie ist es für einen Anbieter von BPO-Dienstleistungen wichtig, zu verstehen, welche Personen mit welchen Funktionen sich mit der Entscheidung über die Auslagerung eines Geschäftsprozesses beschäftigen, also zum Entscheidungscentrum gehören.⁶⁸² Die Beantwortung dieser Frage legt Umfang und Struktur des Buying Center fest und ist, insbesondere bei nicht institutionalisierten Entscheidungscentren, häufig mit großen Problemen verbunden.⁶⁸³

⁶⁸¹ In Anlehnung an Pförsch/Godefroid (2013), S. 54.

⁶⁸² Vgl. ebd., S. 53.

⁶⁸³ Vgl. Backhaus/Voeth (2010), S. 45.

Die Entscheidung über ein Business Process Outsourcing wird weithin *nicht* als normale Kaufentscheidung angesehen werden, da sie zu strukturellen Maßnahmen in der Nachfragerorganisation führen kann.⁶⁸⁴ Es kann dennoch unterstellt werden, dass eine Entscheidung über die Auslagerung von Geschäftsprozessen im Wesentlichen der von „normalen“ Kaufentscheidungen bekannten Systematik unterschiedlicher Rollen im Rahmen eines Entscheidungszentrums folgt. Denn gerade aufgrund des Aspektes struktureller Maßnahmen als Folge eines BPO ist davon auszugehen, dass sich verschiedene Interessengruppen innerhalb und außerhalb der Nachfragerorganisation, wie etwa Gewerkschaften, als *Beeinflusser* in die Entscheidung über ein Business Process Outsourcing einbringen wollen. Dies lässt sich auch aus Ergebnissen verschiedener empirischer Studien ableiten, die belegen, dass persönliche Betroffenheit vom Ergebnis einer Buying Center-Entscheidung zu einem stärkeren Engagement im Entscheidungszentrum führt.⁶⁸⁵

Als Kriterium für eine Marktsegmentierung auf Makroebene durch BPO-Anbieter scheint eine Konzentration auf die Rollen angebracht, welche den stärksten Einfluss auf eine Kaufentscheidung nehmen: *Entscheider* und *Beeinflusser*. Als Entscheider werden diejenigen Personen bezeichnet, die formal oder informell die letztendliche Kaufentscheidung treffen können. Allerdings üben Beeinflusser erheblichen Einfluss auf die Auswahl der Beschaffungskriterien und -alternativen und somit mittelbar auch auf die finale Kaufentscheidung aus.⁶⁸⁶

Die Verteilung von Entscheidungskompetenzen und der Ablauf von Entscheidungsprozessen bei organisationalen Käufern stehen in enger Abhängigkeit zu den jeweiligen im Unternehmen vorherrschenden

⁶⁸⁴ Vgl. Schewe/Kett (2007), S. 126ff.

⁶⁸⁵ Vgl. Backhaus/Voeth (2010), S. 47 und dort angegebene Quellen.

⁶⁸⁶ Vgl. Pförtsch/Godefroid (2013), S. 54f.

Organisationsstrukturen.⁶⁸⁷ Zum besseren Verständnis von Einflussfaktoren auf die Rollenverteilung in Entscheidungszentren potentieller BPO-Kunden sollen deshalb nachfolgend einige Erkenntnisse der Organisationsforschung betrachtet werden.

Eine Organisationsstruktur regelt im Wesentlichen Kommunikationsbeziehungen und die Zuordnung von Entscheidungsrechten.⁶⁸⁸ Entscheidungsrechte beziehen sich auf die Kompetenz, die Aufgabenerfüllung in Unternehmen inhaltlich zu gestalten und sind zunächst einmal grundsätzlich an der Unternehmensspitze konzentriert.⁶⁸⁹ Nach Duncan (1974) können zwei Arten von Entscheidungen in Unternehmen unterschieden werden: programmierte und nicht programmierte Entscheidungen [*routine and non-routine decisions*].⁶⁹⁰

Programmierte Entscheidungen treten wiederholt und regelmäßig auf und können deswegen über Regeln, Routinen und standardisierte Vorgehensweisen abgebildet werden. Als Beispiel für eine programmierte Entscheidung in einem Unternehmen kann die Bedarfsermittlung und Bestellauslösung für einen regelmäßig benötigten Rohstoff genannt werden.⁶⁹¹

Nicht programmierte Entscheidungen sind hingegen neuartig und unstrukturiert. Um einen nicht programmierten Entscheidungsbedarf fundiert beurteilen und darauf basierend eine Entscheidung treffen zu können, ist für das Management im Vergleich zu programmierten Entscheidungen ein Mehr an Aktivitäten hinsichtlich der Beschaffung von relevanten Informationen, Überlegungen, Abwägungen und Abstimmungen zwischen Managern erforderlich.⁶⁹²

⁶⁸⁷ Vgl. Frese (1992), S. 113.

⁶⁸⁸ Vgl. ebd.

⁶⁸⁹ Vgl. Picot et al. (2012), S. 313.

⁶⁹⁰ Vgl. Duncan (1974), S. 705.

⁶⁹¹ Vgl. Jones/Bouncken (2008), S. 707.

⁶⁹² Vgl. ebd.; Duncan (1974), S. 706.

Die Unternehmensspitze hat die Möglichkeit, Entscheidungsrechte im Unternehmen zu verteilen. Dies geschieht üblicher Weise mit dem Ziel, Führungskräfte zu entlasten, damit sich diese auf jene kritischen Aufgabenbereiche konzentrieren können, die Überblickswissen erfordern.⁶⁹³ Bei einer solchen Aufgabenteilung verbleiben neuartige und unstrukturierte Problemstellungen zur Klärung und Entscheidung beim oberen Management, während programmierte Entscheidungen innerhalb der Organisation getroffen werden können.

Die Verteilung von Entscheidungsrechten besteht aus den beiden Komponenten Delegation und Partizipation. *Delegation* bedeutet die Weitergabe von Entscheidungsrechten an untergeordnete Ebenen.⁶⁹⁴ Mit einer Delegation sind für den Delegierenden Vorteile und Risiken verbunden. Die mit der Abordnung von Aufgaben und Kompetenzen einhergehenden Risiken werden durch die Prinzipal-Agent-Theorie modelliert, welche oben bereits näher ausgeführt worden ist.

In der Praxis lässt sich für die letzten Jahre ein empirisch belegbarer Trend zu verstärkter Delegation feststellen,⁶⁹⁵ was auch Auswirkungen auf die verwendeten Führungsinstrumente hat. Mit zunehmendem Delegationsgrad werden in einem Unternehmen üblicherweise autoritäre und anweisende Entscheidungsstrukturen durch ein hohes Maß an Verantwortungsübertragung ersetzt.⁶⁹⁶

In Abgrenzung zum Begriff der Delegation beschreibt das Ausmaß an *Partizipation* den Umfang, in dem Mitarbeiter einer nachgeordneten Ebene an der Entscheidungsfindung der übergeordneten Ebene beteiligt werden; in anderen Worten, wie stark sie eine Entscheidung beeinflussen können. Zwischen dem Grad an Delegation und dem Umfang von Partizipation in einem Unternehmen

⁶⁹³ Vgl. Picot et al. (2012), S. 313.

⁶⁹⁴ Vgl. ebd.

⁶⁹⁵ Vgl. De Paola/Scoppa (2007), S. 111 und dort angegebene Quellen.

⁶⁹⁶ Vgl. Picot et al. (2012), S. 313 und dort angegebene Quellen.

besteht kein kausaler Zusammenhang, es ist also z. B. ein hohes Maß an Delegation bei gleichzeitig gering ausgeprägter Partizipation denkbar.

In einem Unternehmen mit ausgeprägter Partizipation erfolgt eine direkte Teilhabe nachgeordneter Mitarbeiter an der Entscheidung, Gestaltung und Implementierung von Änderungen. Partizipation stellt somit das Gegenstück zu einer zentralisierenden Hierarchie dar, da Rangunterschiede zwischen einzelnen Stufen teilweise nivelliert werden.⁶⁹⁷

Im Rahmen der Entwicklung von Kriterien zur Makrosegmentierung potentieller BPO-Kunden in Bezug auf Ihre Struktur, kommt, basierend auf den vorstehend gemachten Ausführungen, eine Unterteilung nach verschiedenen Ausprägungsstärken von Delegation und Partizipation in einer Nachfragerorganisation in Frage. Abbildung 43 fasst vier mögliche Makrosegmente zusammen, die sich aus einem hohen oder niedrigen Grad an Partizipation in Verbindung mit der Delegation einer Entscheidung über ein BPO durch die Geschäftsführung, oder den Verzicht darauf, ergeben.

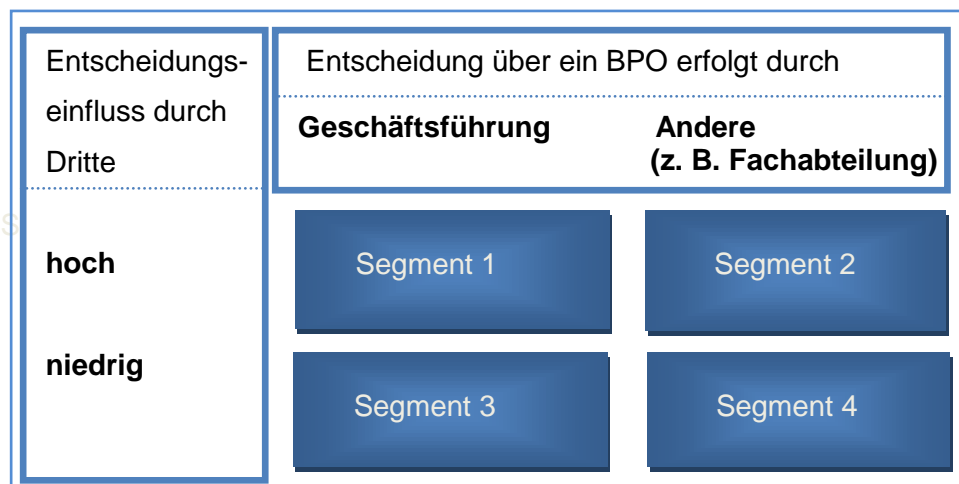


Abbildung 43: Makrosegmentierung nach Delegations- und Partizipationsgrad⁶⁹⁸

⁶⁹⁷ Vgl. Picot et al. (2012), S. 314f.; Jones/Bouncken (2008), S. 636f.; Remer/Hucke (2007), S. 83f.

⁶⁹⁸ Eigene Darstellung.

Hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit einer *Delegation* der Entscheidung über die Durchführung eines Business Process Outsourcings in einer potentiellen Nachfragerorganisation kann zunächst festgestellt werden, dass die Analyse von Vor- und Nachteilen der Durchführung eines BPOs *Überblickswissen* erfordert, da Geschäftsprozesse üblicherweise abteilungs- und bereichsübergreifend ausgelegt sind. Des Weiteren kann die Beschäftigung mit der Option einer Auslagerung von Geschäftsprozessen als *nicht programmierte* Entscheidung klassifiziert werden, da diese die Merkmale einer neuartigen und unstrukturierten Problemstellung erfüllt. Zwar ist eine wiederholte Prüfung der Option eines BPO denkbar, es ist jedoch davon auszugehen, dass die Beschäftigung mit dieser Fragestellung aufgrund ihrer Komplexität und der mit einer Auslagerung einhergehenden weitreichenden organisatorischen Konsequenzen nicht so regelmäßig erfolgen wird, als dass die Definition einer entsprechenden Routineentscheidung möglich oder sinnvoll wäre. Darüber hinaus ist jeder Geschäftsprozess anders gelagert, so dass selbst Unternehmen, die bereits Erfahrung mit der Auslagerung von Geschäftsprozessen gemacht haben, jeden einzelnen Fall individuell prüfen und beurteilen müssen.

Aufgrund dieser Konstellation spricht vieles dafür, dass die Entscheidung über die Durchführung eines Business Process Outsourcing üblicher Weise durch die Unternehmensspitze getroffen wird. Je nach Delegationskultur in der Nachfragerorganisation ist allerdings auch nicht auszuschließen, dass eine Auslagerungsentscheidung an anderer Stelle im Unternehmen, etwa durch eine spezialisierte Fachabteilung wie beispielsweise den Strategiebereich, getroffen oder zumindest maßgeblich vorbereitet wird. Letztlich bedarf es der direkten Interaktion mit Mitgliedern des betreffenden Entscheidungszentrums, um Klarheit über die Entscheidungsprozesse bei einem potentiellen Kunden zu erlangen.

Hinsichtlich des Ausmaßes an *Partizipation* bei BPO-Entscheidungen kann mit Blick auf den deutschen Markt – unabhängig von der individuellen Partizipationskultur eines potentiellen Kunden – aufgrund der in einem solchen

Fall anzuwendenden Gesetze und Verordnungen grundsätzlich von einem hohen Maß an Beeinflussung durch Dritte ausgegangen werden. So zählen beispielsweise die Fremdvergabe von Aufgaben an ein anderes Unternehmen oder die Auslagerung dieser Dienste in unternehmenseigene Gesellschaften zu den Unternehmensentscheidungen, über die der Wirtschaftsausschuss rechtzeitig und umfassend zu informieren ist.⁶⁹⁹

Übernimmt ein Auftragnehmer Arbeitsmittel oder Personal eines auslagernden Unternehmens und wird die wirtschaftliche Einheit dieses Unternehmens oder Unternehmensteiles unter Wahrung ihrer Identität weitergeführt, so kann es sich um einen Betriebsübergang handeln, für den die Regelungen des §613a BGB gelten.⁷⁰⁰ Wird durch eine Fremdvergabe von Leistungen die Betriebsorganisation des auslagernden Unternehmens grundlegend geändert, mit der Folge von wesentlichen Nachteilen für die Belegschaft oder erheblicher Teile davon, so sind die gesetzlichen Vorschriften für Betriebsänderungen zu beachten.⁷⁰¹

Die gesetzlich vorgegebene Partizipation stellt die Untergrenze der Einbindung von Interessensgruppen in die Entscheidungsfindung über die Auslagerung von Geschäftsprozessen dar. Darüber hinaus ist für einen BPO-Dienstleister die individuelle Partizipationskultur einer potentiellen Nachfragerorganisation von Interesse. Diese kann, je nach Ausprägung, zu einem weit über die gesetzlichen Vorgaben hinaus gehenden Maß an Teilhabe führen, was wiederum Einfluss auf den im Rahmen von Marketingaktivitäten durch den BPO-Anbieter anzusprechenden Personenkreis hat.

Damit ein BPO-Dienstleister verstehen kann, welches Ausmaß an Partizipation im Rahmen einer BPO-Entscheidung im Einzelfall zu erwarten ist und welche Rollen

⁶⁹⁹ Vgl. §106, Abs.3 BetrVG

⁷⁰⁰ Vgl. Schewe/Kett (2007), S. 133ff.

⁷⁰¹ Vgl. ebd., S. 141ff.

und Personen in diesem Kontext als Beeinflusser zu berücksichtigen sind, bedarf es aufgrund der von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlichen Ausprägung jeweils der direkten Interaktion mit Mitgliedern des betreffenden Entscheidungszentrums. Dieser Aspekt wird im Zuge der Ausführungen zu Möglichkeiten der Mikrosegmentierung potentieller BPO-Nachfragerorganisationen im nachstehenden Abschnitt *Mitglieder von Entscheidungszentren* vertieft.

Auf den vorhergehenden Seiten sind Ansätze zur Operationalisierung von vier wesentlichen Kriterien für eine Makrosegmentierung des BPO-Marktes entwickelt worden. Es sind verschiedenste alternative Ansätze denkbar, um eine entsprechende Marktsegmentierung durchzuführen. Die vorstehend aufgezeigten Möglichkeiten haben deshalb einerseits exemplarischen Charakter, wurden andererseits jedoch gewählt, weil sie in Bezug auf die untersuchte Forschungsfrage besonders geeignet erscheinen.

In Ergänzung zu den bisher ausgeführten Überlegungen für eine operative Nutzung des Zwei-Stufen-Modells nach Wind und Cardozo zur Durchführung einer *Makrosegmentierung* sollen nachfolgend Möglichkeiten für eine *Mikrosegmentierung* von BPO-Kunden betrachtet werden. Wie oben bereits ausgeführt, beschreibt eine Mikrosegmentierung die weitere Unterteilung ausgewählter Makrosegmente in kleine Gruppen von Unternehmen. Dabei erfolgt die Eingruppierung der einzelnen Organisationen anhand von Ähnlichkeiten oder Unterschieden zwischen den jeweiligen Entscheidungszentren.⁷⁰²

Zu den Grundideen des Ansatzes von Wind und Cardozo zählt, dass ein Segmentierungskonzept nicht zwangsläufig beide Stufen durchlaufen muss. Vielmehr soll eine Mikrosegmentierung nur für diejenigen Bereiche durchgeführt werden, die (1) im Rahmen der Makrosegmentierung als für das Unternehmen von

⁷⁰² Vgl. Wind/Cardozo (1974), S. 157.

Interesse definiert worden sind und (2) nicht mit Marketingaktivitäten auf der Makrosegmentebene erreicht werden können.⁷⁰³

Das Zutreffen der beiden vorstehend genannten Punkte vorausgesetzt, sind oben als relevante Kriterien für eine Mikrosegmentierung potentieller BPO-Kunden die Unterscheidung von Unternehmen:

- (1) nach dem Grad der bei ihnen vorhandenen Voraussetzungen für ein Business Process Outsourcing,
- (2) ihren Beschaffungsrichtlinien sowie
- (3) den Mitgliedern ihrer Entscheidungszentren⁷⁰⁴

definiert worden. Diese Punkte sollen in den folgenden Abschnitten näher dargestellt werden.

5.3.1.3.6 Spezifische Produktwünsche

Kunden sind in aller Regel unterschiedlich, weshalb der Umgang eines Anbieters mit der Heterogenität seiner potentiellen Kunden einen wesentlichen Aspekt seiner Vertriebsstrategie darstellt.⁷⁰⁵ Meffert und Bruhn (2012) betonen in diesem Kontext die Wichtigkeit einer kundensegmentspezifischen Abstimmung der Leistungspotentiale eines Dienstleisters.⁷⁰⁶

Überträgt man die von Meffert und Bruhn geforderte kundensegmentspezifische Abstimmung der Leistungspotentiale eines Anbieters auf die spezifischen Eigenheiten des BPO-Marktes, scheint eine Differenzierung des Produkt/Markt-Ansatzes eines BPO-Anbieters anhand der bei potentiellen Kunden vorhandenen

⁷⁰³ Vgl. Wind/Cardozo (1974), S. 156f.

⁷⁰⁴ Vgl. Backhaus/Voeth (2004), S. 9f.; zu den Besonderheiten organisationaler Käufer in Bezug auf Beschaffungsrichtlinien und divergierende Meinungen zwischen Mitgliedern eines Entscheidungszentrums vgl. Bagozzi et al. (2000), S. 314.

⁷⁰⁵ Vgl. Homburg et al. (2012), S. 34.

⁷⁰⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 37.

Voraussetzungen für die Auslagerung von Geschäftsprozessen nahe liegend. Als notwendige Voraussetzungen für ein Business Process Outsourcing sind im Verlauf dieser Arbeit definierte, messbare und mit Kosten bewertete Geschäftsprozesse in der Nachfragerorganisation herausgearbeitet worden.

Als erste Stufe einer Mikrosegmentierung nach spezifischen Produktwünschen kann also eine Unterteilung potentieller Kunden in zwei Kategorien erfolgen: (1) Unternehmen, welche die Voraussetzungen für ein BPO vollständig erfüllen, (2) Unternehmen, welche die Voraussetzungen für ein BPO *nicht* vollständig erfüllen.

Das letztgenannte Segment deckt in dieser Form jedoch ein sehr breites Spektrum ab, von Unternehmen, die ihre Geschäftsprozesse nicht einmal definiert haben, bis hin zu Nachfragerorganisationen, die ihre Geschäftsprozesse definiert haben und messen können, jedoch noch keine Kostenbewertung vorgenommen haben. Damit BPO-Anbieter ihren Produkt-/Marktansatz segmentspezifisch weiter differenzieren können, scheint eine weitere Unterteilung derjenigen Unternehmen, welche die Voraussetzungen für ein BPO noch *nicht* vollständig erfüllen, in die Segmente a) keine Voraussetzungen für ein BPO erfüllt, b) Geschäftsprozesse sind bereits definiert, c) Geschäftsprozesse sind bereits definiert und können gemessen werden, hilfreich zu sein.

Da es sich bei den für diese Art von Segmentierung benötigten Daten um nicht veröffentlichungspflichtige Informationen handelt, die darüber hinaus für Nachfragerorganisationen eine gewisse Sensibilität haben, ist nicht von freier Verfügbarkeit der für eine belastbare Einstufung notwendigen Informationen auszugehen. Vielmehr bedarf es seitens eines BPO-Anbieters einer eingehenden Interaktion mit seinen potentiellen Kunden, um den Umfang der vorhandenen Voraussetzungen für die Auslagerung von Geschäftsprozessen fundiert einschätzen zu können.

5.3.1.3.7 Beschaffungsrichtlinien

Zu den Besonderheiten organisationaler Käufer gehört die Nutzung von Beschaffungsrichtlinien.⁷⁰⁷ Da diese starken Einflusses auf den Beschaffungsprozess potentieller Kunden haben, ist es für einen Anbieter im Industriegüterbereich zur Steuerung seiner Marktbearbeitungsstrategie von großer Bedeutung, Informationen über die bei seinen potentiellen Kunden zur Anwendung kommenden Einkaufsregularien zu erhalten.⁷⁰⁸

Beschaffungsrichtlinien können sehr detailliert ausgestaltet sein und beispielsweise festlegen, welche Abteilungen bei welchen Investitionsprozessen einzuschalten sind oder nach welchen Kriterien Kaufentscheidungen erfolgen sollen.⁷⁰⁹ Häufig schreiben Beschaffungsrichtlinien eine Mindestanzahl einzuholender Angebote vor. Diese kann in Abhängigkeit vom potentiellen Auftragsvolumen variieren. Durch die Einholung mehrerer Angebote erhält eine Nachfragerorganisation Transparenz über den Anbietermarkt sowie einen Marktpreis für eine benötigte Leistung.⁷¹⁰

Hinsichtlich einer Mikrosegmentierung potentieller BPO-Kunden nach ihren Beschaffungsrichtlinien erscheint eine dahingehende Unterteilung von Interesse, ob für die Vergabe einer komplexen Dienstleistung, wie etwa eines BPO, die Einholung mehrerer Angebote verschiedener Anbieter vorgeschrieben ist. Eine entsprechende Segmentierung ist für BPO-Dienstleister hilfreich, um die Chancen einer Auftragserteilung sowie die voraussichtliche Profitabilität eines möglichen Auftrages besser einschätzen zu können.

Ist die Einholung mehrerer Angebote bei einem potentiellen Kunden verbindlich vorgeschrieben, besteht für einen BPO-Dienstleister das Risiko, unter starkem

⁷⁰⁷ Vgl. Backhaus/Voeth (2004), S. 9f.; Bagozzi et al. (2000), S. 314.

⁷⁰⁸ Vgl. Backhaus/Voeth (2010), S. 84.

⁷⁰⁹ Vgl. ebd.

⁷¹⁰ Vgl. Berekoven (2009), S. 303ff.

Wettbewerbs- und damit Kostendruck anbieten zu müssen, um einen Auftrag zu erhalten. Darüber hinaus ist die Erstellung eines kundenspezifischen Leistungsangebotes, welches für ein Business Process Outsourcing notwendig ist, für einen BPO-Anbieter mit Kosten verbunden. Ist sein Angebot jedoch nur eines von mehreren, die der Nachfragerorganisation vorliegen, läuft er Gefahr, Ressourcen in die Erstellung eines kundenspezifischen Angebotes investiert zu haben und trotzdem nicht beauftragt zu werden.

Aus Anbietersicht deutlich attraktiver ist die Situation, wenn ein potentieller Kunde nicht gezwungen ist, mehrere Angebote einzuholen. In einem solchen Fall könnte der BPO-Anbieter vor Erarbeitung eines kundenspezifischen Angebotes versuchen, mit der Nachfragerorganisation Exklusivität in Bezug auf Verhandlungen über ein BPO zu vereinbaren. Eine solche Forderung ist in der Praxis im Umfeld einer Business Process Outsourcing-Entscheidung nicht ungewöhnlich⁷¹¹ und reduziert für den Anbieter das Risiko eines finanziell nachteiligen Abschlusses.

Eine weitere Möglichkeit für eine Mikrosegmentierung des BPO-Marktes nach dem Inhalt von Beschaffungsrichtlinien stellt eine Unterteilung nach Art der für eine Kundenorganisation festgelegten Kriterien dar, welche eine Einkaufsentscheidung steuern sollen. Mögliche Ansätze hierfür könnten eine Unterteilung nach Unternehmen sein, die den niedrigsten Preis anstreben und solchen, die möglichst hohe Rabatte auf Erstangebote erhalten wollen.⁷¹² Auf Basis einer solchen Mikrosegmentierung hätte ein BPO Anbieter die Möglichkeit, seine Preisgestaltung segmentspezifisch auszurichten und damit seine Chance auf eine Auftragserteilung zu erhöhen.

⁷¹¹ Vgl. Nettesheim et al. (2003), S. 28f.

⁷¹² Vgl. Backhaus/Voeth (2010), S. 84.

5.3.1.3.8 Mitglieder von Entscheidungszentren

Im Abschnitt *Struktur der Nachfragerorganisation* sind Ansätze für eine *Makrosegmentierung* potentieller BPO-Kunden nach der Ausprägung ihrer Entscheidungszentren behandelt worden. Im Ergebnis wurde eine Unterteilung von Nachfragerorganisationen auf Makroebene nach dem Entscheider über die Durchführung eines BPO und dem Grad der Beeinflussung auf diesen Entscheider empfohlen. In diesem Abschnitt werden Möglichkeiten für eine weitergehende *Mikrosegmentierung* eines Entscheidungszentrums aufgezeigt.

Die Wichtigkeit einer Mikrosegmentierung von Entscheidungszentren ergibt sich daraus, dass der Verkaufserfolg eines Anbieters in hohem Maße davon abhängt, ob er die Entscheidungsstrukturen bei seinen potentiellen Kunden und, damit einhergehend, die Ansprüche der in den Entscheidungszentren vertretenen verschiedenen Rollen versteht und angemessen berücksichtigt.⁷¹³ Um die hierfür notwendigen Informationen zu erhalten, empfiehlt es sich, für jedes Mitglied im Buying Center eine umfassende Interessens- und Bedeutungsanalyse durchzuführen.⁷¹⁴

Eine detaillierte Auseinandersetzung mit den einzelnen Mitgliedern eines Entscheidungszentrums hat für einen BPO-Anbieter den Vorteil, dass konkrete Ansprechpartner auf Kundenseite identifiziert werden. Es lassen sich auch erste Schlüsse hinsichtlich der Bedeutung der einzelnen Personen für das Entscheidungszentrum ziehen.⁷¹⁵

Zur Durchführung einer Analyse der Mitglieder von Entscheidungszentren haben Homburg et al. (2012) einige Leitfragen für Anbieter entwickelt, welche nachfolgend aufgeführt sind:

⁷¹³ Vgl. Homburg et al. (2012), S. 233.

⁷¹⁴ Vgl. Pförtsch/Godefroid (2013), S. 59.

⁷¹⁵ Vgl. Backhaus/Voeth (2010), S. 47.

- (1) Welchen fachlichen Hintergrund haben die einzelnen Personen?
- (2) Was sind die individuellen Ziele und Bedürfnisse dieser Person?
- (3) Welchen persönlichen Nutzen zieht diese Person aus einer Entscheidung für unser Unternehmen?
- (4) Inwieweit benötigt diese Person Detailinformationen, um zu einer Entscheidung zu kommen? Welche Art der Detailinformation benötigt diese Person?
- (5) Inwieweit hat diese Person eine eher ganzheitliche Betrachtungsperspektive und benötigt in erster Linie stark aggregierte Informationen, um zu einer Entscheidung zu kommen?
- (6) Ist diese Person eher offen gegenüber technischen oder kaufmännischen Argumenten?
- (7) Was ist der Karrier hintergrund dieser Person? Haben wir es hier mit einem Kaufmann, mit einem Naturwissenschaftler oder einem Techniker zu tun?
- (8) Ist diese Person nur für geschäftliche oder auch für private Themen offen?
- (9) Auf welche Aktivitäten, Themen und Initiativen reagiert diese Person positiv bzw. negativ?⁷¹⁶

Auch Kohli und Zaltman (1988) haben Fragen für die Evaluierung von Mitgliedern von Entscheidungszentren entwickelt. Ihr Schwerpunkt liegt jedoch auf der Einschätzung des Einflusses der einzelnen Mitglieder. Dieser Aspekt ist für einen Anbieter von Interesse, da in einem Entscheidungszentrum üblicherweise unterschiedliche Ziele und Vorstellungen aufeinander treffen.⁷¹⁷ Bezogen auf die Entscheidungsfindung über ein Business Process Outsourcing ist etwa vorstellbar, dass die Unternehmensleitung mit einem BPO vor allem den Wunsch nach Kostensenkungen, z. B. durch verringerte Lohnkosten, verbindet, während der Betriebsrat eine (monetäre) Schlechterstellung von Mitarbeitern vermeiden möchte.

⁷¹⁶ Vgl. Homburg et al. (2012), S. 235.

⁷¹⁷ Vgl. Pförtsch/Godefroid (2013), S. 57.

Die von Kohli und Zaltman formulierten Fragen für eine anbieterseitige Einschätzung des Einflusses einzelner Mitglieder von Entscheidungszentren in Nachfragerorganisationen lauten:

- (1) Welches Gewicht räumen die anderen Mitglieder des Entscheidungszentrums seiner Meinung ein?
- (2) Wie stark beeinflusst er das Denken der anderen Mitglieder des Entscheidungszentrums?
- (3) Wie stark beeinflusst er die Kriterien für die finale Vergabeentscheidung?
- (4) Wie stark beeinflusst sein Mitwirken die Bewertung der verschiedenen Handlungsoptionen?
- (5) In welchem Ausmaß beeinflusst er andere Mitglieder hinsichtlich ihrer Meinung zu den verschiedenen Handlungsoptionen?
- (6) Wie stark verändert er die Präferenzen der anderen Mitglieder?
- (7) In welchem Ausmaß folgen andere seinen Vorschlägen?
- (8) Wie stark beeinflusst seine Teilnahme die finale Entscheidung?
- (9) In welchem Maße spiegelt die finale Entscheidung seine Ansichten wider?⁷¹⁸

In Anbetracht des Detaillierungsgrades der vorstehend aufgeführten Leitfragen stellt sich die Frage, wie ein Anbieter die zu ihrer Beantwortung notwendigen Informationen erhalten kann. Scheuch (1975) geht davon aus, dass individuelle Merkmale nur über Primärerhebungen erfasst werden können.⁷¹⁹ Dieser Ansatz ist allerdings als herausfordernd einzustufen, weil, wie Rudolphi (1981) konstatiert, Mitglieder eines Entscheidungszentrums teilweise nicht oder nur schwer zu identifizieren sind und aus der Teilmenge der identifizierten Mitglieder nicht alle für Gespräche mit anbietenden Unternehmen zugänglich sind.⁷²⁰

⁷¹⁸ Vgl. Kohli/Zaltman (1988), S. 203.

⁷¹⁹ Vgl. Scheuch (1975), S. 74.

⁷²⁰ Vgl. Rudolphi (1981), S. 122, ähnlich Pförtsch/Godefroid (2013), S. 61.

Wie oben ausgeführt, kann in erster Näherung davon ausgegangen werden, dass die Entscheidung über ein Business Process Outsourcing durch die Unternehmensleitung eines Kunden erfolgt. Diese kann somit grundsätzlich als Mitglied eines für BPO-Anbieter relevanten Entscheidungszentrums angesehen werden. Als möglicher Ansatz zur Identifizierung weiterer Mitgliedern eines Entscheidungszentrums über die Auslagerung von Geschäftsprozessen sowie zum besseren Verständnis der konkreten Rolle einer Unternehmensleitung im Rahmen einer entsprechenden Entscheidungsfindung, scheint für einen BPO-Anbieter in jedem Einzelfall die direkte Interaktion mit der Geschäftsführung potentieller Nachfragerorganisationen empfehlenswert zu sein. Die vorstehend aufgeführten Leitfragen können im Rahmen einer solchen Interaktion hilfreich sein, um strukturiert Daten für eine Mikrosegmentierung der Mitglieder des jeweiligen Entscheidungszentrums zu erheben.

Weiterhin stellt sich die Frage, wie eine Mikrosegmentierung ausgestaltet werden sollte, damit diese als Basis für eine gezielte Marktbearbeitung durch BPO-Anbieter verwendet werden kann. Backhaus und Voeth (2010) schlagen für Anbieter auf Industriegütermärkten die Einteilung von Personen nach ihrer Funktion im Unternehmen und ihrer Rolle im Entscheidungszentrum vor, beispielsweise: Herr Bachmann, Leiter Strategiebereich, Beeinflusser.⁷²¹

Für BPO-Anbieter scheint, auch in Hinblick auf die im Abschnitt *Struktur der Nachfragerorganisation* getätigten Ausführungen, die Identifizierung und detaillierte Analyse der Entscheider und der wesentlichen Beeinflusser bzw. Meinungsmacher von besonderem Interesse zu sein.⁷²² Zur Durchführung einer entsprechenden Mikrosegmentierung können die in diesem Kapitel bereits dargestellten Fragen von Kohli und Zaltman in Verbindung mit einer Bewertungsskala verwendet werden. Die Verfasser schlagen für eine solche

⁷²¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2010), S. 47.

⁷²² Vgl. Pförtsch/Godefroid (2013), S. 61.

Anwendung eine fünfstufige Skala vor, beginnend mit der Einschätzung *sehr wenig* und endend mit der Einstufung *sehr stark*.⁷²³

Die vorstehend ausgeführten Überlegungen hinsichtlich einer Marktsegmentierung für BPO-Dienstleister nach dem Zwei-Stufen-Modell von Wind und Cardozo haben gezeigt, dass eine konsequente Untergliederung schnell zu einer sehr hohen Anzahl an Marktsegmenten führen kann, so dass eine nutzbringende Bearbeitung *sämtlicher* Teilmärkte durch einen Anbieter nicht möglich scheint. Deshalb empfiehlt es sich für einen BPO-Dienstleister, die von ihm zu bearbeitenden Marktsegmente durch eine strategische Entscheidung festzulegen und damit die Anzahl der theoretisch möglichen Marktsegmente auf eine für ihn handhabbare Menge zu reduzieren.⁷²⁴ Diese strategische Entscheidung sollte auf Basis zielgerichteter Marktforschung⁷²⁵ und von durch den Anbieter vorab definierten Auswahlkriterien erfolgen.⁷²⁶

Als mögliche Auswahlkriterien für zu bearbeitende Marktsegmente werden in der Literatur u. a. das Absatz- und das Wachstumspotential sowie die voraussichtliche Rentabilität der einzelnen Segmente, sowie die jeweilige Konkurrenzsituation und das Kundenverhalten genannt.⁷²⁷ Bei der strategischen Auswahl von zu adressierenden Marktsegmenten sollte es sich jedoch nicht um eine einmalige Festlegung handeln. Vielmehr bedarf die Segmentierungsstrategie einer regelmäßigen Überprüfung, da Kundenbedürfnisse und Wettbewerberaktivitäten sich ständig ändern.⁷²⁸

⁷²³ Vgl. Kohli/Zaltman (1988), S. 203.

⁷²⁴ Vgl. Ammann/Schärer (2007), S. 396.

⁷²⁵ Hinsichtlich möglicher Methoden zur Gewinnung und Verarbeitung von Marktdaten sei auf die in diesem Abschnitt bereits genannte Fachliteratur zum Thema Marktforschung verwiesen.

⁷²⁶ Vgl. Pförsch/Godefroid (2013), S. 99ff.; Richter (2013), S. 209ff.; Nieschlag et al. (2002), S. 377ff.

⁷²⁷ Vgl. Ammann (2000), S. 334ff.; Bagozzi et al. (2000), S. 319; Vossebein (2000), S. 43f.; Wind/Cardozo (1974), S. 163.

⁷²⁸ Vgl. Wind/Cardozo (1974), S. 158.

Wie bereits vorstehend erläutert, stellt die Aufteilung von potentiellen Kunden in Segmente die Grundlage für eine segmentspezifische Marktbearbeitung durch einen Anbieter dar. Nach erfolgter Kundensegmentierung geht es in einem nächsten Schritt deshalb darum, wie eine solche Marktbearbeitung ausgestaltet werden kann. Eine Kernfrage, die sich einem Anbieter in diesem Kontext stellt, ist, welche Produkte welchen Kunden angeboten werden sollen. Denn insbesondere in Hinblick auf den für BPO-Anbieter maßgeblichen Industriegütermarkt gilt, dass eine angebotene Leistung auf das damit angesprochene Kundensegment ausgerichtet sein muss.⁷²⁹ Entsprechende Ansätze unter Nutzung ausgewählter Instrumente des Marketing-Mix werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

5.3.2 Marketing-Mix

5.3.2.1 *Einordnung in die Unternehmenszielhierarchie*

Aufbauend auf den bisher in diesem Kapitel dargestellten Erkenntnissen sollen nachfolgend Ansätze für BPO-Anbieter zur Bearbeitung von strategisch ausgewählten Marktsegmenten mit dem Ziel der Generierung profitablen Wachstums entwickelt werden. Dabei liegt ein Betrachtungsschwerpunkt auf Möglichkeiten einer spezifischen, die Besonderheiten des BPO-Marktes adressierenden, Ausgestaltung von Instrumenten der operativen Marketingplanung. In diesem Kontext soll insbesondere geprüft werden, inwieweit sich Wachstumsansätze für BPO-Dienstleister aus der Nutzung des im Rahmen vorliegender Arbeit entwickelten theoretisch-konzeptionellen BPO-Entscheidungsmodells ergeben könnten.

Voraussetzung für eine mit den zentralen Unternehmenszielen kohärente Auswahl und Ausgestaltung operativer Marketinginstrumente ist die Festlegung konkreter

⁷²⁹ Vgl. Ammann/Schärer (2007), S. 396.

Marketingziele, welche die marktspezifische Zielposition eines Unternehmens beschreiben.⁷³⁰ Marketingziele müssen wiederum mit den zentralen Unternehmenszielen, den so genannten *Oberzielen* vereinbar sein.⁷³¹ Nachstehende Abbildung 44 fasst diese Zusammenhänge graphisch zusammen.

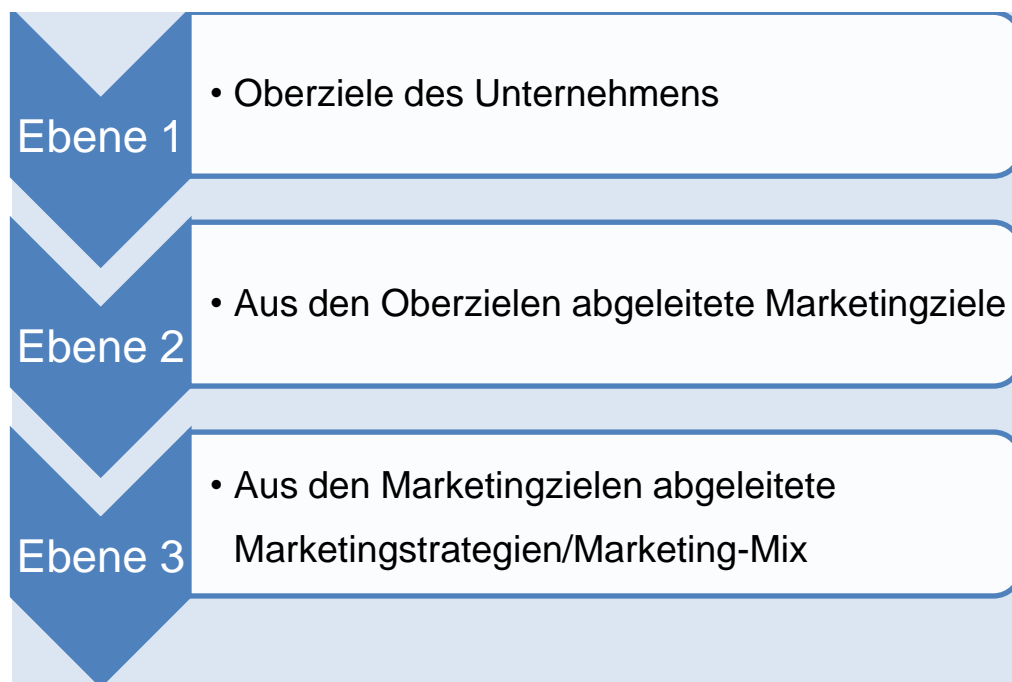


Abbildung 44: Ableitung der operativen Marketingplanung⁷³²

In weiten Teilen der Marketinglehre werden Marketingstrategien als sogenannte *Instrumentalstrategien* verstanden. Dies bedeutet, dass Marketingstrategien nicht nur zur Bewertung strategischer Aspekte verwendet werden, sondern auch in Bezug auf Fragen des operativen Einsatzes von Marketinginstrumenten.⁷³³ Diese Sicht liegt der zusammenfassenden Darstellung von *Marketingstrategien* und *Marketing Mix* als Ebene 3 in Abbildung 44 sowie den folgenden Ausführungen zu Grunde.

⁷³⁰ Vgl. Becker (2013), S. 61.

⁷³¹ Vgl. ebd., S. 14; Meyer (2009), S. 33.

⁷³² Eigene Darstellung, basierend auf Becker (2013), S. 14, 139; Meyer (2009), S. 33.

⁷³³ Vgl. Becker (2013), S. 139.

Die traditionelle Theorie der Unternehmung geht bei ihrer Modellbetrachtung von einem einzigen Oberziel aus: der Gewinn- oder Rentabilitätsmaximierung.⁷³⁴ Bereits Heinen (1976) weist jedoch darauf hin, dass unternehmerische Aktivität in der Praxis von mannigfaltigen Zielvorstellungen beherrscht wird.⁷³⁵ Diverse Erhebungen in den letzten Jahrzehnten zu den Oberzielen von Unternehmen vermitteln einerseits ein differenziertes Bild der von Unternehmen für sich festgelegten Oberziele, zeigen jedoch auch, dass es in der Praxis klare Schwerpunkte bei der Wahl von Zentralzielen gibt.⁷³⁶ Zu den regelmäßig genannten Oberzielen von Unternehmen gehören demnach ökonomische Größen wie Gewinn, Rentabilität und Wachstum.⁷³⁷ Das im Rahmen der dritten Forschungsfrage für diese Arbeit implizit definierte Oberziel *profitables Wachstum* von BPO-Dienstleistern vereint Aspekte dieser drei Kategorien.

Marketingziele lassen sich verschiedentlich untergliedern, wobei in der Literatur häufig eine zweigliedrige Unterteilung in *ökonomische* und *psychographische* (nicht-ökonomische) Ziele vorgenommen wird.⁷³⁸ Zu den ökonomischen Zielen können Gewinn, Umsatz und Liquidität gezählt werden, während Image und Kundenzufriedenheit zu den psychographischen Zielen zählen. Zwischen beiden Kategorien besteht eine enge Kausalität. So können im Marketing ökonomische Vorgaben nur durch die vorherige Realisierung psychographischer Ziele erreicht werden. Beispielsweise müssen sich Bekanntheit und Image einer angebotenen Leistung erhöhen bzw. verbessern, damit diese verstärkt nachgefragt wird.⁷³⁹

Um Marketingziele wie Gewinnsteigerung, Umsatzerhöhung oder Verbesserung der Kundenzufriedenheit gezielt verfolgen zu können, bedürfen diese zunächst

⁷³⁴ Vgl. Heinen (1976), S. 28.

⁷³⁵ Vgl. ebd.

⁷³⁶ Vgl. Macharzina/Wolf (2012), S. 230ff.

⁷³⁷ Vgl. Becker (2013), S.15f.

⁷³⁸ Vgl. Voeth/Herbst (2013), S. 167; Meffert et al. (2012), S. 256f.; Esch et al. (2011), S. 24ff.

⁷³⁹ Vgl. Esch et al. (2011), S. 25.

einer weitergehenden Konkretisierung. Nach Meyer (2009) können hierfür die Kategorien *unbegrenzt*, *punktuell begrenzt* und *zonal begrenzt* verwendet werden. Übertragen auf das Marketingziel Umsatzerhöhung lässt sich beispielsweise das unbegrenzte Ziel „größtmöglicher Umsatz“ formulieren. Punktuell begrenzt könnte, bei Verwendung absoluter Werte, die Vorgabe „Umsatz von 10 Millionen Euro“ oder, alternativ prozentual ausgedrückt, das Ziel „Umsatzsteigerung um 15%“ formuliert werden. Möglich ist auch die Festlegung eines zonal begrenzten Umsatzzieles wie etwa ein „angestrebter Umsatz von 8 bis 12 Millionen Euro“ oder eine „Umsatzsteigerung um 13% bis 17% gegenüber Vorjahr“.⁷⁴⁰

Es kann eine Vielzahl möglicher Marketing-Instrumente unterschieden werden, für deren Systematisierung wiederum zahlreiche Ansätze denkbar sind.⁷⁴¹ Freiling und Reckenfelderbäumer (2010) beispielsweise empfehlen eine Dreiteilung in Leistungspolitik, Gegenleistungspolitik und Kontrahierungspolitik. Dabei stellt die Leistungspolitik den Beitrag des Anbieters zu einem Tauschprozess dar, die Gegenleistungspolitik den entsprechenden Beitrag des Nachfragers. Die Kontrahierungspolitik wirkt als verbindende Klammer zwischen diesen beiden Ausprägungen.⁷⁴²

In der wissenschaftlichen Literatur dominiert die Unterteilung von Marketing-Instrumenten nach vier Kategorien, welche, unbeschadet der je nach Autor teilweise divergierenden Bezeichnungen, wie folgt überschrieben werden können: (1) Produktpolitik, (2) Kommunikationspolitik, (3) Preispolitik und (4) Distributionspolitik.⁷⁴³ Allerdings gibt es auch Autoren, die einen Ansatz mit drei oder fünf Kategorien an Marketing-Instrumenten verfolgen. Während bei den Fünf-

⁷⁴⁰ Vgl. Meyer (2009), S. 33; Kleinaltenkamp/Fließ (2002), S. 243f.

⁷⁴¹ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 397.

⁷⁴² Vgl. ebd., S. 397ff.

⁷⁴³ Vgl. z. B. Becker (2013), S. 487; Voeth/Herbst (2013), S. 21; Meffert et al. (2012), S. 236; Pepels (2012), S. 406f.; Sander (2011), S. 736; Kleinaltenkamp/Fließ (2002), S. 264; Bagozzi et al. (2000), S. 503.

Instrumente-Ansätzen im Vergleich zu den Vier-Instrumente-Ansätzen die Kategorie Distributionspolitik durch die zwei Segmente Verfügbarkeit und Verkauf ersetzt wird, entfällt bei den Drei-Instrumente-Ansätzen die Preispolitik als eigenständige Kategorie. Diese wird stattdessen im Rahmen der Produktpolitik berücksichtigt.⁷⁴⁴ Abbildung 45 auf der folgenden Seite fasst diese unterschiedlichen Ausprägungen des Marketing-Mix zusammen.

Entgegen der gängigen Lehrmeinung orientiert sich diese Arbeit an der Struktur der Drei-Instrumente-Ansätze und nimmt entsprechend keine isolierte Betrachtung einer möglichen Preispolitik von BPO-Anbietern vor. Damit folgt sie der Einschätzung von Kotler et al. (2007), nach der die Positionierung eines Produktes am Markt anhand der richtigen Kombination aus Produkt bzw. Leistungsqualität *und* Preis erfolgen sollte, wobei die Preisgestaltung ihrer Meinung nach dem Primat der Produktqualität unterliegt.⁷⁴⁵ Ähnlich argumentieren Haedrich und Tomczak (1996) mit ihrem Verweis auf die enge Verbindung von Produkt- und Preisgestaltung.⁷⁴⁶ Auch Diller (2008) betont die starke Interdependenz zwischen der Preispolitik und anderen Marketinginstrumenten, wie etwa der sich in der technischen Auslegung eines Produktes reflektierenden Qualitätspolitik. Im Unterschied zu Kotler et al. sieht er jedoch eine gewisse Priorität der Preispolitik innerhalb des Marketing-Mix.⁷⁴⁷ Unabhängig davon, ob man der Preispolitik eine führende oder eine untergeordnete Rolle im Vergleich zur Produktgestaltung einräumt, scheint es aus Anbietersicht in jedem Fall plausibel, die Produkt- bzw. Leistungskonzeptionierung in enger Abstimmung zur Preisgestaltung vorzunehmen.

⁷⁴⁴ Vgl. Becker (2013), S. 488; Pepels (2012), S. 405f.

⁷⁴⁵ Vgl. Kotler et al. (2007), S. 589f.

⁷⁴⁶ Vgl. Haedrich/Tomczak (1996), S. 17.

⁷⁴⁷ Vgl. Diller (2008), S.22.

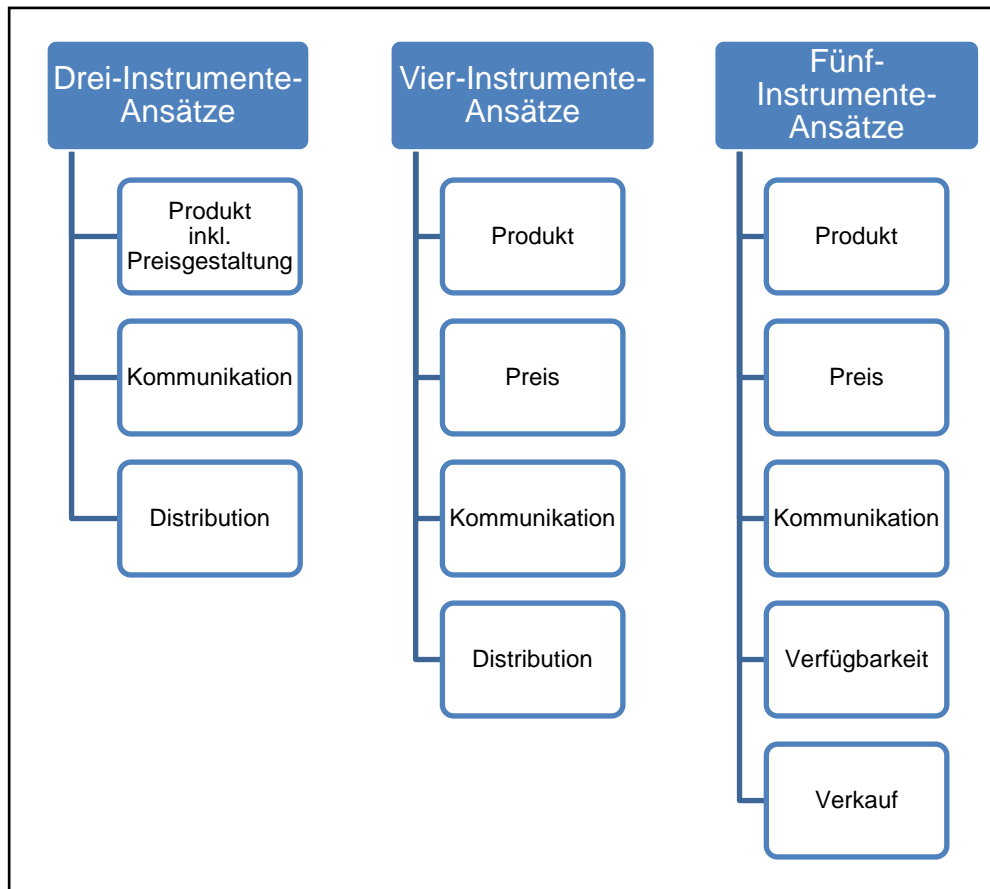


Abbildung 45: Ausprägungsformen des Marketing-Mix⁷⁴⁸

Um aus dem in dieser Arbeit zu untersuchenden Oberziel *profitables Wachstum* von BPO-Anbietern kaskadenförmig zunächst sachgerechte Marketingziele und anschließend hierzu kohärente Ansätze zur Ausgestaltung operativer Marketinginstrumente entwickeln zu können, bedarf es einer Orientierung an den spezifischen marktlichen Herausforderungen für BPO-Dienstleister. Diese wurden im Verlauf dieser Arbeit bereits herausgearbeitet und werden nachfolgend noch einmal kurz zusammengefasst.

Eine besondere Herausforderung für die Anbieter von BPO-Leistungen liegt darin, dass nur ein Teil der potentiellen BPO-Kunden die grundsätzlichen

⁷⁴⁸ In Anlehnung an Pepels (2012), S. 405.

Voraussetzungen für die Auslagerung eines Geschäftsprozesses: (1) *definierte*, (2) *messbare* und (3) *mit Kosten bewertete Geschäftsprozesse* erfüllen. Für den BPO-Markt insgesamt gilt ferner, dass das Leistungsangebot von BPO-Anbietern sehr erklärungsbedürftig ist. Deshalb kann, unter anderem aufgrund der oftmals diffusen Abgrenzung dieses Konzeptes zum klassischen Outsourcing, davon ausgegangen werden, dass sich die anfänglichen Vorstellungen potentieller Kunden und das tatsächliche Leistungsangebot eines BPO-Dienstleisters nur partiell decken.

Weiterhin ist von einem hohen Beratungsbedarf potentieller BPO-Kunden hinsichtlich der Identifizierung von auslagerungsgerechten Geschäftsprozessen in ihrem Unternehmen auszugehen. In diesem Kontext macht sich auch das bisherige Fehlen einer theoretisch fundierten Bewertungsmethodik zur Ermittlung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen negativ bemerkbar. Das im dritten Kapitel vorliegender Arbeit entwickelte BPO-Entscheidungsmodell stellt einen Lösungsbeitrag zu dieser konzeptionellen Lücke dar.

Schließlich ist, wie bereits oben ausgeführt, zu berücksichtigen, dass BPO-Anbieter auf einem Industriegütermarkt agieren. Zu den Besonderheiten von Industriegütermärkten können allgemein eine heterogene Kundenstruktur, die direkte Interaktion zwischen Anbieter und Kunden, die Beteiligung verschiedener Personen an der Entscheidungsfindung in der Nachfragerorganisation und die Notwendigkeit, kundenindividuelle Lösungen anzubieten, gezählt werden.⁷⁴⁹

Gegenstand der folgenden Abschnitte ist die Entwicklung von Ansätzen zur operativen Ausgestaltung der drei Marketinginstrumente Produkt-/Preispolitik, Kommunikation und Distribution mit dem Ziel, profitables Wachstum für BPO-Anbieter zu ermöglichen. Dabei soll besonderes Augenmerk auf die vorstehend

⁷⁴⁹ Vgl. Berekoven (2009), S. 303ff.

genannten spezifischen Herausforderungen des BPO-Marktes gelegt werden. Unter diesem Aspekt wird nachfolgend als erstes das Marketinginstrument Produkt-/Preispolitik betrachtet.

5.3.2.2 *Produkt- und Preispolitik*

Zu Beginn dieses Abschnittes sollen einige wesentliche Termini aus dem Bereich der Produkt- und Preispolitik kurz erläutert werden.

Der Begriff *Produkt* ist in der Literatur nicht eindeutig definiert und umfasst sowohl Sachgüter als auch immaterielle Leistungen. Damit ein Produkt spezifischen Kundennutzen aufweisen kann, bedarf es einer entsprechenden *Produktgestaltung*, etwa der Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards.⁷⁵⁰

Gegenstand der *Produktpolitik* ist die produktübergreifende Konzeptionierung des Leistungsangebotes eines Unternehmens. Darunter fällt beispielsweise das Entwickeln neuer Produkte, die Modifikation bestehender Angebote oder die Elimination nicht mehr marktfähiger Leistungen.⁷⁵¹ Die Produktpolitik beinhaltet nach Meinung einiger Autoren auch die *Preisgestaltung*, z. B. die erstmalige Festlegung von Preisen für Leistungen sowie, falls notwendig, ihre spätere Anpassung.⁷⁵²

Zusammenfassend kann Produktpolitik als

*marktgerechte Gestaltung der von einem Unternehmen angebotenen
Produkte oder Leistungen*

⁷⁵⁰ Vgl. Bruhn (2012), S. 123f.

⁷⁵¹ Vgl. Huber et al. (2013), S. 67; Bruhn (2012), S. 123.

⁷⁵² Vgl. Huber et al. (2013), S. 83; Kotler et al. (2007), S. 589f.

definiert werden.⁷⁵³

Zwischen der marktgerechten Ausgestaltung einer Leistung und dem Ausmaß der Nachfrage nach diesem Produkt kann eine positive Korrelation festgestellt werden.⁷⁵⁴ Daraus lässt sich ableiten, dass es für einen BPO-Anbieter mit dem Ziel profitables Wachstum wichtig ist, im Rahmen seiner Produktpolitik die spezifischen Erfordernisse der von ihm zur Bearbeitung ausgewählten Marktsegmente zu berücksichtigen.

In diesem Kontext kann zunächst konstatiert werden, dass BPO-Dienstleister auf Industriegütermärkten agieren. Wie im letzten Abschnitt bereits ausgeführt wurde, sollten Anbieter auf diesen Märkten kundenindividuelle Lösungen entwickeln und anbieten. Aus Sicht eines BPO-Anbieters erscheint es ökonomisch jedoch wenig sinnvoll, ohne Beauftragung und damit ohne Anspruch auf Kompensation, individuelle Lösungen, im Extremfall für alle potentiellen Kunden eines ausgewählten Marktsegmentes, zu entwickeln. Ein für BPO-Anbieter ökonomisch interessanter Ansatz für eine marktgerechte Produktpolitik könnte aber darin liegen, Standardleistungen zu konzipieren und diese als Basis für Produktvariationen, also der individuellen Anpassung einer bereits bestehenden Dienstleistung, zu verwenden.⁷⁵⁵

Wie im Rahmen dieser Arbeit herausgearbeitet worden ist, liegt eine der besonderen Herausforderungen des BPO-Marktes darin, dass bei einem Teil der potentiellen Nachfragerorganisationen wesentliche Voraussetzungen für die Durchführung eines Business Process Outsourcing fehlen. Erfolgt deshalb eine Marktsegmentierung durch einen BPO-Dienstleister anhand der Kriterien:

(1) Kunde erfüllt Voraussetzungen für ein BPO,

⁷⁵³ Vgl. Huber et al. (2013), S. 67.

⁷⁵⁴ Vgl. Backhaus/Voeth (2010), S. 215f.

⁷⁵⁵ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 245; Backhaus/Voeth (2010), S. 227.

(2) Kunde erfüllt Voraussetzungen für ein BPO *nicht*,

besteht die Möglichkeit, für jedes der beiden Marktsegmente je ein Standardangebot zu konzipieren. Das entsprechende Leistungsbündel könnte dann nach Bedarf und jeweils in enger Interaktion mit einem potentiellen Kunden durch den BPO-Anbieter zu einer kundenindividuellen Lösung weiter entwickelt werden.⁷⁵⁶

Die Interaktion mit potentiellen Kunden ist jedoch nicht nur für die Entwicklung kundenindividueller Lösungen relevant, sondern bietet sich bereits für die Konzipierung von Standardleistungen eines BPO-Dienstleisters an. So weisen Hipp et al. (2007) darauf hin, dass potentielle Kunden die bedeutendste externe Innovationsquelle darstellen.⁷⁵⁷ Weiterhin kann davon ausgegangen werden, dass die Einbindung potentieller Kunden in die Entwicklung eines Leistungsangebotes die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass diese Leistungen marktgerecht konzipiert werden.⁷⁵⁸

Es sind verschiedene Ansätze denkbar, um Kundenwünsche im Rahmen der Produktgestaltung eines Unternehmens zu berücksichtigen. Zu den neueren Entwicklungen im Bereich der Konsumgüter gehört die Nutzung des Internets, um Kundeninformationen und -wissen schnell und kostengünstig zu erhalten. Durch interaktive Gestaltung des Netzauftrittes eines Anbieters können Kunden dazu animiert werden, eigene Ideen zu generieren oder Vorschläge anderer Nutzer zu bewerten.⁷⁵⁹

Für Anbieter von BPO-Leistungen könnte eine solche elektronische Plattform als kommunikatives Basisangebot für potentielle Nachfragerorganisationen von

⁷⁵⁶ Vgl. Backhaus/Voeth (2010), S. 218ff.

⁷⁵⁷ Vgl. Hipp et al. (2007), S. 409.

⁷⁵⁸ Vgl. u. a. Füller et al. (2009), S. 201; Sandmeier (2007), S. 185; Brockhoff (2003), S. 464ff.

⁷⁵⁹ Vgl. Füller et al. (2009), S. 201 und dort angegebene Quellen.

Interesse sein, um mit überschaubarem Aufwand ein möglichst breites Meinungsspektrum potentieller Kunden zu erhalten. Aufgrund der Komplexität eines BPO erscheint jedoch zusätzlich eine direkte persönliche Interaktion mit wesentlichen potentiellen Kunden angebracht. Dies ist aufgrund der überschaubaren Anzahl von Nachfragern auf Industriegütermärkten leichter möglich als im Konsumgüterbereich.⁷⁶⁰

Unabhängig von individuellen Kundenrückmeldungen ist es möglich, aus den im Verlauf dieser Arbeit herausgearbeiteten Besonderheiten des BPO-Marktes einige Punkte abzuleiten, welche im Rahmen eines Standardangebotes eines BPO-Anbieters berücksichtigt werden sollten. So bietet sich für den Erstkontakt mit einem potentiellen Kunden ein Kommunikationspaket an, bestehend aus:

- (1) einer einführenden Präsentation des Leistungsangebotes des BPO-Anbieters,
- (2) einer Vorstellung des im Rahmen dieser Arbeit entwickelten theoretisch-konzeptionellen Entscheidungsmodells,
- (3) dem Angebot für eine gemeinsame Prüfung mit dem potentiellen Kunden, inwieweit bei ihm die Voraussetzungen für die Durchführung eines Business Process Outsourcing gegeben sind.

Mit dem vorstehend genannten Punkt (1), der Vorstellung des Leistungsangebotes eines BPO-Anbieters, wird eine oben herausgearbeitete Spezifität des BPO-Marktes adressiert, wonach potentielle Kunden in aller Regel eine diffuse und vermutlich sogar nicht zutreffende Erwartung bezüglich Inhalt und Umfang eines Business Process Outsourcing haben werden. Für die Vorstellung seines Leistungsangebotes scheint eine persönliche Präsentation eines BPO-Anbieters bei potentiellen Kunden am besten geeignet. Ein solcher Termin bietet einem Anbieter die Möglichkeit, gezielt auf individuelle Fragen und Interessenschwerpunkte seiner potentiellen Kunden einzugehen.

⁷⁶⁰ Vgl. Pförtsch/Godefroid (2013), S. 162.

Dem Ansatz einer Marktsegmentierung nach Kunden, welche die Voraussetzungen für ein BPO erfüllen und Unternehmen, bei denen dies noch nicht der Fall ist, weiter folgend, könnte eine segmentspezifische Ausgestaltung des standardisierten Basisproduktes eines BPO-Anbieters zwei Varianten umfassen. Diese werden nachfolgend als Varianten a) und b) kurz dargestellt.

In Abhängigkeit des Ergebnisses der unter (3) genannten Prüfung könnte ein BPO-Anbieter:

a) Kunden, bei denen die Voraussetzungen für ein BPO vorliegen, ein Angebot zur individuellen Ermittlung ihres Bedarfes an BPO-Leistungen anhand des BPO-Entscheidungsmodells unterbreiten,

b) Kunden, bei denen die Voraussetzungen für ein BPO noch *nicht* gegeben sind, hingegen zunächst die Unterstützung bei der Schaffung der entsprechenden Voraussetzungen anbieten. Sind diese einmal geschaffen, kann auch diesen Kunden ein Angebot für die Ermittlung ihres individuellen Bedarfes an BPO-Leistungen anhand des BPO-Entscheidungsmodells gemacht werden.

Die für Produktvarianten a) und b) vorgeschlagene umfassende Verwendung des BPO-Entscheidungsmodells greift eine weitere der oben dargestellten Besonderheiten des BPO-Marktes auf: den hohen Beratungsbedarf potentieller BPO-Kunden hinsichtlich der Identifizierung von auslagerungsgerechten Geschäftsprozessen in ihrem Unternehmen.

Das in dieser Arbeit entwickelte BPO-Entscheidungsmodell ermöglicht erstmalig eine *theoretisch fundierte* Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen potentieller BPO-Kunden und leistet somit einen wesentlichen Beitrag für eine transparente und wissenschaftlich gestützte kundenindividuelle Ermittlung des Bedarfes an BPO-Leistungen. Die Verwendung dieser Bewertungsmethodik versetzt BPO-Anbieter in die Lage, potentiellen

Nachfragerorganisationen ein bedarfsgerechtes, kundenindividuelles Leistungsangebot zu unterbreiten.

Die auf individueller Bedarfsermittlung basierende Entwicklung kundenspezifischer Lösungen ist im Industriegütermarketing aufgrund ihrer hohen Bedeutung für den Absatzerfolg mittlerweile stark verbreitet.⁷⁶¹ Die Verwendung des BPO-Entscheidungsmodells sowie die Entwicklung darauf basierender kundenindividueller Lösungen durch einen BPO-Anbieter sollte demnach dazu beitragen, für diesen neue Möglichkeiten zur Kundenakquise und damit für sein profitables Wachstum zu schaffen.

Einen weiteren Ansatz zum profitablen Wachstum von BPO-Dienstleistern stellt die Unterstützung potentieller BPO-Kunden bei der Schaffung der Voraussetzungen für ein Business Process Outsourcing in ihrer Organisation dar. Dieser, vorstehend als Leistungsbestandteil von Produktvariante b) aufgeführte Aspekt, kann zu dem Bereich der produktbegleitenden Serviceleistungen gezählt werden. Ihre Nutzung soll potentiellen Kunden die Inanspruchnahme von Hauptleistungen ermöglichen bzw. erleichtern.⁷⁶² Im konkreten Fall dient die angebotene Serviceleistung dazu, die Anzahl potentieller BPO-Kunden, welche die Voraussetzungen zur Durchführung eines BPO erfüllen, zu erhöhen. Dies erweitert die Basis potentieller BPO-Kunden und steigert somit die Chance für weiteres Wachstum von BPO-Anbietern durch Neukundenakquise. Die Berücksichtigung eines ausgewählten flankierenden Serviceangebotes im Rahmen der Produktpolitik eines BPO-Dienstleisters kann also als zielführend für die Verfolgung des Unternehmenszieles profitables Wachstum angesehen werden.⁷⁶³

⁷⁶¹ Vgl. Becker (2013), S. 704.

⁷⁶² Vgl. ebd., S. 510; Bruhn (2012), S. 125.

⁷⁶³ Vgl. Haedrich/Tomczak (1996), S. 46f.

Vorstehend sind einige Überlegungen betreffend eine Produktgestaltung von BPO-Anbietern zur Unterstützung des Unternehmenszieles profitables Wachstum auf Basis der im Verlauf dieser Arbeit herausgearbeiteten Besonderheiten des BPO-Marktes angestellt worden. In Ergänzung hierzu sollen nachfolgend weitere mögliche Einflussfaktoren auf die Produktgestaltung eines BPO-Anbieters mit allgemeinerer Gültigkeit betrachtet werden. So ist im Zuge der Darstellung der risikothoretischen Ansätze oben ausgeführt worden, dass jeder Nachfrager beim Kauf einer Leistung ein subjektives Risiko wahrnimmt, welches sein Kaufverhalten beeinflussen und ihn letztlich auch von einem Kauf abhalten kann. Um solche Kaufhemmnisse zu reduzieren, sollte die Produktgestaltung eines BPO-Anbieters deshalb auch berücksichtigen, dass die Entscheidung für ein Business Process Outsourcing für Kunden mit spezifischen Risiken behaftet ist. Nach Shi (2007) beinhaltet die Auslagerung von Geschäftsprozessen für Kunden u. a. ein finanzielles Risiko, ein Leistungsrisiko und ein soziales Risiko.⁷⁶⁴ Nachfolgend sollen Möglichkeiten der Produktgestaltung für einen BPO-Anbieter unter dem Aspekt der Reduzierung der Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken näher betrachtet werden.

Die Gefahr des Eintritts eines *sozialen Risikos* bei der Durchführung einer Auslagerung sollten insbesondere Anbieter von BPO-Dienstleistungen in Deutschland im Rahmen ihrer Produktgestaltung berücksichtigen, gilt doch die Konnotation des Wortes Outsourcing in Deutschland vielfach negativ belegten Begriffen wie Arbeitsplatzabbau und Lohndumping.⁷⁶⁵ Das soziale Risiko eines BPO liegt für die Nachfragerorganisation vor allem darin, dass sie bei ihren Mitarbeitern und in der Öffentlichkeit einen Reputationsverlust erleiden kann, wenn es im Zuge einer Auslagerungsentscheidung zu Personalfreisetzungen kommt. Aus Sicht eines BPO-Kunden ist daher die Vermeidung von Personalfreisetzungen

⁷⁶⁴ Vgl. Shi (2007), S. 27ff.

⁷⁶⁵ Vgl. o. V. (2012).

in aller Regel jeder noch so „weichen“ Freisetzungsalternative vorzuziehen.⁷⁶⁶ Um einer, voraussichtlich negativ belegten, Diskussion mit potentiellen Kunden über die Freisetzung von Mitarbeitern vorzubeugen, scheint es für BPO-Dienstleister empfehlenswert, die Übernahme derjenigen Mitarbeiter des Kunden, die im Rahmen der Übertragung eines Geschäftsprozesses von einer Freisetzung betroffen sein könnten, von vornherein bei der Konzipierung des kundenindividuellen Angebotes zu berücksichtigen.

Doch nicht nur die potentielle Freisetzung von Mitarbeitern ist als kritisch anzusehen, auch die mit einem Business Process Outsourcing einhergehende Neuverteilung von Aufgaben in der Kundenorganisation sowie die Übernahme von Mitarbeitern des auslagernden Unternehmens durch den BPO-Dienstleister stellen sensible Vorgänge dar, deren Ausgestaltung starken Einfluss auf den Erfolg eines BPO haben kann.⁷⁶⁷ Ein rascher Identitäts- und Rollenwechsel der durch auslagerungsbedingte Veränderungen betroffenen Mitarbeiter kann als eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung einer Auslagerungsentscheidung betrachtet werden, da diese in einer neuen Struktur fachliche und soziale Kompetenzen beweisen müssen.⁷⁶⁸ Die Ausgangslage für einen erfolgreichen Identitäts- und Rollenwechsel ist jedoch kritisch einzuschätzen, da anstehende organisatorische Veränderungen bei Mitarbeitern häufig zu Verunsicherung und dem Drang führen, Wandel zu vermeiden und zu verzögern.⁷⁶⁹

Darüber hinaus ist in einer Situation des Wandels häufig mit Demotivierung von Mitarbeitern zu rechnen.⁷⁷⁰ Diese lässt sich auch durch umfassende Berücksichtigung des Themas Personal im Rahmen der Konzeptionierung einer

⁷⁶⁶ Vgl. Berthel/Becker (2013), S. 393.

⁷⁶⁷ Vgl. Shi (2007), S. 30 und dort angegebene Quellen.

⁷⁶⁸ Vgl. Holtgreve/Winterfeldt (2005), S. 205.

⁷⁶⁹ Vgl. Doppler et al. (2014), S. 126.

⁷⁷⁰ Vgl. Shi (2007), S. 30 und dort angegebene Quellen.

BPO-Leistung nicht völlig ausschließen. Es gibt jedoch einige Faktoren, deren Beachtung das entsprechende Risiko zumindest reduzieren. So nennt Pinnow (2012) das einsame Treffen von Entscheidungen durch Vorgesetzte an erster Stelle seiner Aufzählung von Faktoren, die von Mitarbeitern als besonders demotivierend empfunden werden.⁷⁷¹ Zu vergleichbaren Erkenntnissen kommen Holtgreve und Winterfeldt (2005) bei ihrer Bewertung eines Fusionsprozesses in der Energiewirtschaft. Ihrer Meinung nach ist es nötig, bei signifikanten Organisationsänderungen „[...] die Belegschaft in allen Ebenen abzuholen und mitzunehmen.“⁷⁷² Bezogen auf die Durchführung eines Business Process Outsourcing lässt sich entsprechend schlussfolgern, dass die von auslagerungsbedingten Veränderungen betroffenen Mitarbeiter möglichst frühzeitig über anstehende organisatorische Anpassungen informiert und in die konkrete Ausgestaltung ihres künftigen Arbeitsumfeldes aktiv eingebunden werden sollten.

Hinsichtlich des Aspektes der Mitarbeitermotivation kann das Ansinnen, im Zuge eines auslagerungsbedingten Transfers von Mitarbeitern zum BPO-Dienstleister Personalkosten durch Gehaltsreduzierung oder Kürzung von Sozialleistungen zu senken, als sehr kritisch eingestuft werden. In der Nomenklatur der Anreiz-Beitrags-Theorie ist für einen solchen Fall von einem *Ungleichgewicht* auszugehen. Dies bedeutet, dass sich ein Beschäftigter nach seinem subjektiven Empfinden nicht hinreichend für seine Leistung vergütet fühlt, was negative Auswirkungen auf das Engagement und die Loyalität dieses Mitarbeiters gegenüber seinem Arbeitgeber haben kann.⁷⁷³ Die Produkt- und Preisgestaltung eines BPO-Dienstleisters sollte deshalb so ausgelegt sein, dass die Übernahme von Mitarbeitern unter Beibehaltung ihres bisherigen Gehaltes und der Fortführung bestehender Sozialleistungen möglich ist. Sofern Sozialleistungen durch einen

⁷⁷¹ Vgl. Pinnow (2012), S. 126f.

⁷⁷² Vgl. Holtgreve/Winterfeldt (2005), S. 218ff.

⁷⁷³ Vgl. Stock-Homburg (2013), S. 55ff.

BPO-Dienstleister nicht fortgeführt werden können, sollten Möglichkeiten für einen geldwerten Ersatz, etwa in Form einer Gehaltserhöhung, geprüft werden.

Ein weiteres kundenseitiges Risiko bei Auslagerung eines Geschäftsprozesses stellt nach Shi das *Leistungsrisiko* dar, also die aus Sicht des Kunden nicht zufriedenstellende Qualität der durch den beauftragten BPO-Anbieter erbrachten Leistungen.⁷⁷⁴

Ein Weg zur Reduzierung des diesbezüglich durch einen potentiellen Kunden wahrgenommenen Risikos könnte in der Klarstellung des durch den BPO-Anbieter zu erbringenden Leistungsumfanges liegen. Hierfür bietet sich die Vereinbarung von durch den Anbieter verbindlich zu erbringenden Leistungsstandards an. In der Praxis finden solche, auch *Service Level Agreement* genannten, Leistungssicherungsvereinbarungen vor allem im Bereich der Dienstleistungen Anwendung.⁷⁷⁵ Schewe und Kett (2007) schlagen in Ergänzung zur Verwendung einer Leistungssicherungsvereinbarung die Nutzung von Leistungskennzahlen zur Messung und Beurteilung der durch einen BPO-Anbieter erbrachten Leistungen vor.⁷⁷⁶ Um das Vertrauensniveau eines potentiellen Kunden in die Leistungsfähigkeit eines BPO-Anbieters weiter zu erhöhen, könnte dieser zusätzlich vereinbaren, eine Konventionalstrafe für den Fall der Nichteinhaltung der definierten Leistungsstandards zu zahlen.

Die Vereinbarung einer Konventionalstrafe sollte seitens eines BPO-Dienstleisters jedoch sorgfältig abgewogen werden. Für ihre Verwendung spricht, dass sie voraussichtlich das kundenseitig wahrgenommene Leistungsrisiko reduziert und somit die Bereitschaft des potentiellen Kunden zur Durchführung eines BPO erhöht. Auf diese Weise kann die Vereinbarung einer Konventionalstrafe zum

⁷⁷⁴ Vgl. Shi (2007), S. 30f.

⁷⁷⁵ Vgl. Sommer et al. (2005), S. 298f.; Stähli (2001), S. 6.

⁷⁷⁶ Vgl. Schewe/Kett (2007), S. 100f.

Umsatzwachstum eines BPO-Anbieters beitragen. Auf der anderen Seite erhöht eine solche Abmachung das finanzielle Risiko eines BPO-Dienstleisters, da er gegebenenfalls eine Vertragsstrafe zahlen muss. Ein solcher Fall würde sich wiederum negativ auf die Profitabilität dieses Anbieters auswirken.

Auch das von einem potentiellen BPO-Kunden wahrgenommene *finanzielle Risiko* eines Vertrages über die Auslagerung von Geschäftsprozessen sollte im Rahmen der Produktgestaltung eines BPO-Anbieters berücksichtigt werden. In Bezug auf die risikothoretischen Ansätze scheint es schließlich nahe liegend, dass zwischen dem Umfang des kundenseitig wahrgenommenen finanziellen Risikos bei der Durchführung eines Business Process Outsourcing und der Bereitschaft zur Auslagerung eines Geschäftsprozesses ein enger Kausalzusammenhang besteht.

Eine mögliche Ausprägung des finanziellen Risikos für einen BPO-Kunden besteht darin, dass sich der von ihm zu zahlende Leistungspreis während der Laufzeit eines BPO-Vertrages erhöht.⁷⁷⁷ Dadurch kann eine aus Kundensicht ursprünglich finanziell vorteilhafte Entscheidung für ein Business Process Outsourcing in ihr Gegenteil verkehrt werden.

Ein Ansatz für BPO-Anbieter, um ein solches kundenseitig wahrgenommenes finanzielles Risiko durch entsprechende Produktgestaltung zu reduzieren, könnte in der Konzipierung einer *Festpreisvereinbarung* für eine angebotene BPO-Dienstleistung liegen. Die Höhe der im Falle einer Auslagerung für den Kunden zu erwartenden Kosten für eine beauftragte Dienstleistung wäre bei einer solchen Vorgehensweise für die komplette Vertragslaufzeit festgeschrieben und unabhängig von während der Vertragslaufzeit möglicherweise schwankender Nutzungsintensität durch den BPO-Nachfrager oder Kostensteigerungen auf

⁷⁷⁷ Vgl. Shi (2007), S. 30f.

Seiten des BPO-Dienstleisters für den Kunden sicher zu kalkulieren. Allerdings sollte ein BPO-Anbieter berücksichtigen, dass das Preisrisiko im Falle einer Festpreisvereinbarung bei ihm liegt.⁷⁷⁸

Einen weiteren Aspekt des finanziellen Risikos für einen BPO-Kunden stellen unvollständige Verträge und das daraus resultierende Risiko einer Hold-up-Situation dar. Eine solche Konstellation wurde in dieser Arbeit bereits näher ausgeführt. Gerade in Hinblick auf BPO-Vereinbarungen, deren Laufzeit sich üblicher Weise über mehrere Jahren erstreckt, ist aufgrund der Vertragsdauer die Wahrscheinlichkeit hoch, dass es *während der Vertragslaufzeit* beim Kunden zu signifikanten Änderungswünschen hinsichtlich des Leistungsumfanges und des Leistungsinhaltes kommt.⁷⁷⁹

Einen Ansatz, um diesen Aspekt eines kundenseitig wahrgenommenen finanziellen Risikos zu reduzieren, stellt die Erweiterung der vorstehend beschriebenen Festpreisvereinbarung für eine definierte Dienstleistung um eine „Globalpauschale“ dar, welche die zum Zeitpunkt des Abschlusses eines BPO-Vertrages noch nicht bekannten Kundenwünsche zur Änderung des Leistungsumfanges während der Vertragslaufzeit durch eine pauschale Zahlung abgilt. Eine solche Produktgestaltung sollte das kundenseitig wahrgenommene finanzielle Risiko reduzieren und sich damit für einen BPO-Anbieter tendenziell wachstumsfördernd auswirken. Unter Berücksichtigung des Zieles profitables Wachstum ist jedoch für einen BPO-Anbieter auch in diesem Fall eine sorgfältige Abwägung von Vorteilen und Risiken einer entsprechenden Absprache notwendig, da Änderungswünsche des BPO-Kunden zu Lasten der Profitabilität des BPO-Dienstleisters gehen könnten. Eine mögliche Methodik für BPO-Anbieter, um

⁷⁷⁸ Vgl. Diller (2008), S. 492.

⁷⁷⁹ Vgl. Lacity/Willcocks (2009), S. 82ff.

Risiken des Abschlusses einer „Globalpauschale“ abzuwägen, stellt die Bewertung verschiedener Szenarien dar.⁷⁸⁰

Die *Preisgestaltung* nimmt im Zuge der Produktgestaltung eines Anbieters eine wesentliche Rolle ein und ist vor allem unter dem Aspekt der Profitabilität eines Anbieters von Interesse.⁷⁸¹ Ihre Wichtigkeit erklärt sich jedoch auch aus dem starken Einfluss, den sie auf den Erfolg oder Misserfolg eines Produktes am Markt haben kann.⁷⁸² Die Preisfestlegung ist nicht nur von hoher Bedeutung für den Anbieter sondern stellt für diesen auch eine der schwierigsten Aufgaben dar, insbesondere bei Produkten, für die wenig Preiserfahrung vorliegt, wie etwa einem Business Process Outsourcing.⁷⁸³

Nach Freiling und Reckenfelderbäumer (2010) besteht der Prozess der Preisgestaltung eines Unternehmens aus zwei Stufen: (1) einer preispolitischen Basisentscheidung und (2) einer preispolitischen Detailentscheidung. Beide Entscheidungen stellen das Resultat verschiedener Einflussgrößen und eines damit einhergehenden kognitiven Entscheidungsprozesses in der Organisation des Anbieters dar. Der letztlich am Markt verwendete Angebotspreis leitet sich aus den zuvor getroffenen preispolitischen Entscheidungen des Anbieters ab. Anhand der Marktreaktionen auf den verwendeten Angebotspreis erfolgen bei Bedarf eine Überprüfung der preispolitischen Entscheidungen und gegebenenfalls eine Anpassung des Angebotspreises.⁷⁸⁴ Abbildung 46 auf der nächsten Seite fasst den Preisbildungsprozess zusammen.

⁷⁸⁰ Bei der Erarbeitung von Szenarien geht es um die Beschreibung und Bewertung möglicher zukünftiger Situationen. Vor allem im Bereich der strategischen Planung haben Szenarien in der Praxis inzwischen eine große Bedeutung erlangt. Vgl. hierzu Hahn (2006), S. 14f.

⁷⁸¹ Vgl. Avlonitis/Indounas (2006), S. 346.

⁷⁸² Vgl. Diller (2008), S. 345.

⁷⁸³ Vgl. ebd.

⁷⁸⁴ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 420ff.

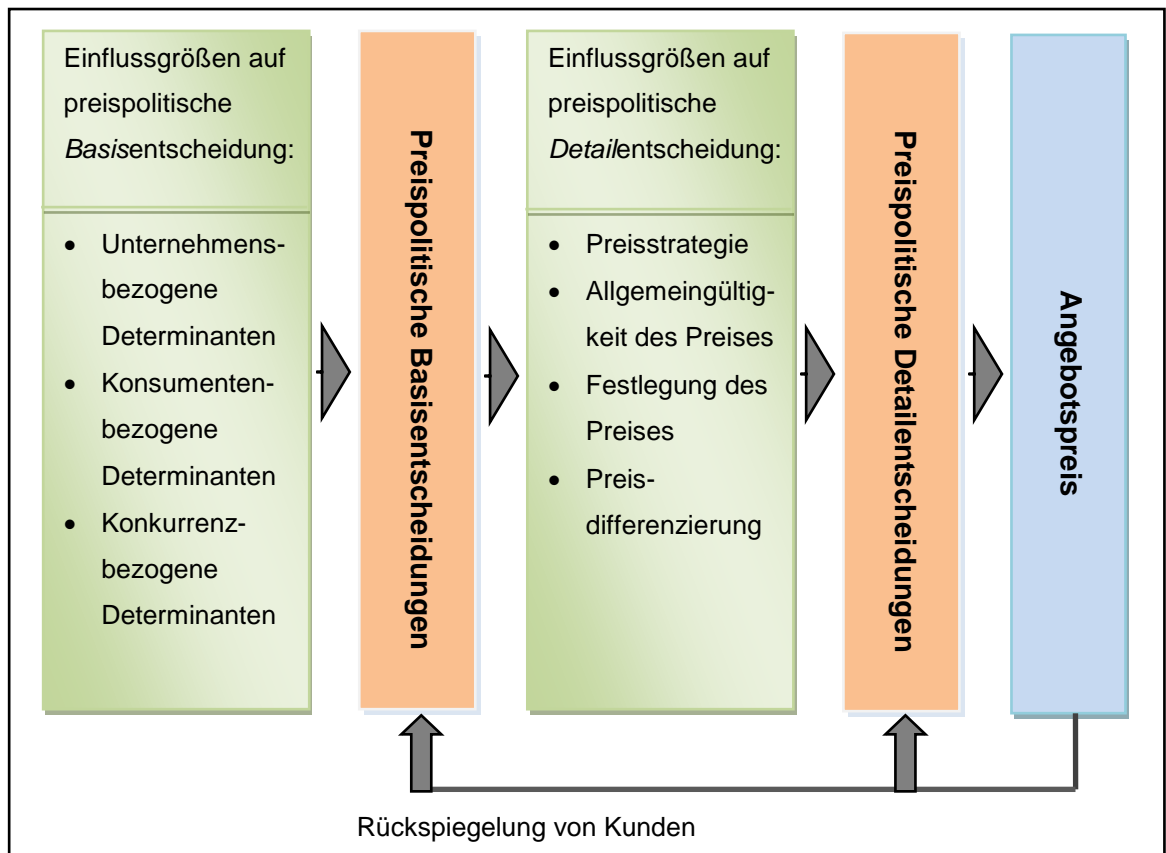


Abbildung 46: Preisbildungsprozess für BPO-Dienstleistungen⁷⁸⁵

Avlonitis und Indounas (2006) unterscheiden fünf Gruppen an Einflussfaktoren auf die preispolitischen Basisentscheidungen von Dienstleistern.⁷⁸⁶ Davon können, aufgrund der Spezifika des Business Process Outsourcing-Marktes, drei Größen als für BPO-Anbieter relevant angesehen werden:

- (1) *unternehmensbezogene Determinanten*, vor allem die Kosten der Leistungserstellung und die von einem Anbieter angestrebten Gewinnspannen,

⁷⁸⁵ In Anlehnung an Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 421.

⁷⁸⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 310; Avlonitis/Indounas (2006), S. 346ff.

(2) *kundenbezogene Determinanten*,⁷⁸⁷

insbesondere Preisvorstellungen und Preisbereitschaft der Kunden,

(3) *konkurrenzbezogene Determinanten* wie Wettbewerberpreise.

Über die kognitiven Entscheidungsprozesse in einer Anbieterorganisation, die Einflussfaktoren in preispolitische Basisentscheidungen transformieren, ist nur sehr wenig bekannt. Die Entscheidungsfindung für preispolitische Basisentscheidungen kann deshalb als *Black Box* gesehen werden. Dies gilt analog für den Festlegungsprozess preispolitischer Detailentscheidungen.⁷⁸⁸

Betreffend die Einflussgrößen auf die preispolitischen Basisentscheidungen eines BPO-Dienstleisters kann davon ausgegangen werden, dass die unternehmensbezogenen Determinanten beim Anbieter bekannt sind, während die konsumentenbezogenen und konkurrenzbezogenen Determinanten erst in Erfahrung gebracht werden müssen. Mit Blick auf die konsumentenbezogenen Determinanten verweisen Huber et al. (2013) darauf, dass Anbieter versuchen sollten, die entsprechenden Informationen von potentiellen Kunden zu erlangen.⁷⁸⁹ Für BPO-Anbieter scheint, aufgrund der in Industriegütermärkten begrenzten Anzahl potentieller Nachfrager, eine Sondierung der Preisbereitschaft durch persönliche Interaktion mit Kunden ein gangbarer Weg zu sein. Bei solchen Gesprächen könnte auch das Preisverhalten von Wettbewerbern thematisiert werden.

Diese Vorgehensweise erscheint auch deswegen hilfreich, da es nur eine sehr eingeschränkte Anzahl veröffentlichter empirischer Untersuchungen bezüglich der wesentlichen Einflussgrößen auf die Preisbereitschaft potentieller BPO-Kunden

⁷⁸⁷ Avlonitis/Indounas (2006), S. 346ff. verwenden den Terminus *konsumentenbezogene Determinanten*. Diese Begrifflichkeit scheint für eine Verwendung im Kontext einer preispolitischen Basisentscheidung auf einem Investitionsgütermarkt jedoch nicht adäquat.

⁷⁸⁸ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 421f.

⁷⁸⁹ Vgl. Huber et al. (2013), S. 83.

gibt. Rose (2009) verwendet die Studie einer Unternehmensberatung. Demnach stellt die Reduzierung von Prozesskosten ein wesentliches Argument für die Durchführung eines BPO dar, während ein fehlender Kostenvorteil aus Kundensicht der Hauptgrund ist, der gegen die Auslagerung von Geschäftsprozessen spricht.⁷⁹⁰ Dieses Ergebnis scheint bei Betrachtung der Aussagen des Gratifikationsprinzips plausibel. Wie bereits oben dargestellt, kommen bei der Bewertung von Optionen in Unternehmen primär finanzielle Ziele und Erwartungen als angestrebte positive Gratifikation in Frage.⁷⁹¹

Basierend auf den vorstehenden Erkenntnissen sollte die preispolitische Basisentscheidung eines BPO-Dienstleisters also berücksichtigen, dass für einen potentiellen BPO-Kunden ein finanzieller Anreiz vorliegen muss, damit sich dieser für die Auslagerung eines Geschäftsprozesses entscheidet. Der einem potentiellen Kunden durch einen BPO-Dienstleister angebotene Preis für die Erbringung eines Geschäftsprozesses muss also niedriger sein als die vergleichbaren Kosten dieses Kunden für eine interne Erbringung desselben Geschäftsprozesses. Dabei kann zwischen dem zu erwartenden Ausmaß an Kostenreduzierung und dem Anreiz zum Abschluss einer BPO-Vereinbarung für einen potentiellen Kunden ein enger Kausalzusammenhang unterstellt werden.

Um von einer preispolitischen Basisentscheidung zu einer preispolitischen Detailentscheidung und schließlich einem Angebotspreis für ein Produkt zu gelangen, sind anbieterseitig einige weitere Einflussgrößen zu beachten bzw. einige konstituierende Entscheidungen zu treffen. Neben der Entscheidung hinsichtlich der zu verfolgenden Preisstrategie sollte ein Anbieter unter anderem Faktoren wie den Grad der Allgemeingültigkeit eines angebotenen Preises, den

⁷⁹⁰ Vgl. Rose (2009), S. 34ff.

⁷⁹¹ Vgl. Silberer (1979), S. 56.

Grad der Festlegung dieses Preises oder die Möglichkeit einer preislichen Differenzierung betrachten.⁷⁹²

Die *Allgemeingültigkeit eines Preises* betrifft die Fragestellung, ob ein Produkt zu einem allgemein verbindlichen Listenpreis angeboten werden soll, die Preisgestaltung anhand von Rabattstufen differenziert wird oder individuelle Preisvereinbarungen mit Kunden getroffen werden.⁷⁹³ Da BPO-Anbieter kundenspezifische Produkte anbieten und eine von Kunde zu Kunde unterschiedliche Preisbereitschaft unterstellt werden kann, darf für den BPO-Markt von einer individuellen Preisvereinbarung zwischen Anbieter und Nachfrager ausgegangen werden.

Der Grad der *Festlegung eines Preises* beschreibt, inwieweit der durch einen Kunden bei Lieferung zu zahlende Preis für ein Produkt zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses bereits festgelegt ist. Für BPO-Anbieter scheint aufgrund der üblicher Weise mehrjähriger Laufzeit von Auslagerungsvereinbarungen die Verwendung von Preisgleitklauseln, bei denen der zu zahlende Preis um vereinbarte Preisänderungsraten, z. B. der allgemeinen Teuerung, angepasst wird, von Interesse.⁷⁹⁴ Wie oben ausgeführt, sollte im Rahmen der Produktgestaltung für ein BPO jedoch auch das wahrgenommene finanzielle Risiko eines potentiellen BPO-Kunden berücksichtigt werden.

Siems (2009) definiert *preisliche Differenzierung* als „[...] Anwendung des auf der Kundenheterogenität basierenden Prinzips der differenzierten Marktbearbeitung [...] in Form der Verwendung von unterschiedlichen Preisen für gleiche oder ähnliche Leistungen eines Anbieters [...]“.⁷⁹⁵ Wie bereits oben dargestellt wurde, sollten BPO-Leistungen jedoch gerade kundenspezifisch konzipiert werden, um

⁷⁹² Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 420ff.

⁷⁹³ Vgl. ebd., S. 423.

⁷⁹⁴ Vgl. ebd.

⁷⁹⁵ Vgl. Siems (2009), S. 185.

ihre Aussicht auf marktlichen Erfolg zu erhöhen. Es kann deshalb davon ausgegangen werden, dass gleiche oder ähnliche Leistungen für verschiedene Kunden und somit eine wesentliche Grundlage für eine Preisdifferenzierungsstrategie bei BPO-Anbietern nur selten gegeben sein werden. Insofern kann dem Aspekt der Preisdifferenzierung im Rahmen der Festlegung preispolitischer Detailentscheidung eines BPO-Anbieters eine nachrangige Wichtigkeit eingeräumt werden.

In der Literatur finden sich, in Abhängigkeit der Umweltbedingungen eines Unternehmens, verschiedenste Ansätze für *Preisstrategien*.⁷⁹⁶ Allgemein kann gesagt werden, dass für den Erfolg einer Preisstrategie ihre doppelte Kompatibilität erforderlich ist. Zum einen muss sie mit den Markterwartungen übereinstimmen, zum anderen mit den Fähigkeiten bzw. Ressourcen des Anbieters.⁷⁹⁷ Für BPO-Anbieter scheint eine Orientierung an Preisstrategien für Neuprodukteinführungen nahe liegend, da BPO-Leistungen in Deutschland bisher nur in überschaubarem Umfang nachgefragt worden sind und weil BPO-Leistungen aufgrund ihrer kundenspezifischen Ausgestaltung regelmäßig ein einzigartiges und damit neues Produkt darstellen.

Als preisstrategische Standardoptionen im Bereich der Neuprodukteinführung wird in der Literatur eine von Dean (1950)⁷⁹⁸ publizierte Unterscheidung verwendet.⁷⁹⁹ Dean spitzt die verschiedenen Wahlmöglichkeiten bei der Preisgestaltung von Neuprodukten auf eine Dichotomie zwischen Abschöpfungsstrategie⁸⁰⁰ (*Skimming Price*) und Durchsetzungsstrategie⁸⁰¹ (*Penetration Price*) zu.⁸⁰² Die

⁷⁹⁶ Vgl. Diller (2008), S. 212 und dort angegebene Quellen.

⁷⁹⁷ Vgl. ebd., S. 211.

⁷⁹⁸ Vgl. Dean (1976), S. 141.

⁷⁹⁹ Vgl. z. B. Becker (2013), S. 728; Homburg (2012), S. 652f.; Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 423f.; Siems (2009), S. 59f.; Diller (2008), S. 212.

⁸⁰⁰ Vgl. Becker (2013), S. 728.

⁸⁰¹ Vgl. ebd.

⁸⁰² Vgl. Dean (1976), S. 147.

Abschöpfungsstrategie basiert auf relativ hohen Einführungspreisen in Verbindung mit starken Werbeaktivitäten. Bei Anwendung der Durchsetzungsstrategie werden Preise bewusst niedrig angesetzt. Dies dient dem Ziel, möglichst schnell Marktanteile zu gewinnen, eine gute Marktdurchdringung zu erreichen und die Eintrittsbarrieren für Wettbewerber zu erhöhen.⁸⁰³

Aus dieser Definition lässt sich schlussfolgern, dass ein BPO-Anbieter bei Verfolgung einer *Durchsetzungsstrategie* das Preisniveau der von ihm angebotenen Leistungen primär an der Preisbereitschaft seiner potentiellen Kunden ausrichten müsste, um so möglichst schnell eine gute Marktdurchdringung zu erreichen. Da Preisplanung aus Marketingsicht marktorientiert erfolgen sollte, scheint dies zunächst kein schlechter Ansatz zu sein.⁸⁰⁴

Für eine Preisfestsetzung kann allerdings ein Spannungsfeld zwischen den Kosten einer Leistungserstellung zuzüglich der auf Seiten des Anbieters angestrebten Gewinnspanne einerseits und der Preisbereitschaft eines potentiellen Kunden für diese Leistung andererseits angenommen werden. Ein BPO-Anbieter sollte den Preis für seine Produkte deshalb nicht ausschließlich an der Preisbereitschaft eines potentiellen Kunden ausrichten, sondern jeweils, in Abhängigkeit von den in einer konkreten Entscheidungssituation relevanten Kosten, Preisuntergrenzen definieren.⁸⁰⁵ Nach Diller (2008) stellt eine Preisuntergrenze den Leistungspreis dar, dessen Unterschreitung einen bestimmten Zielerreichungsgrad eines Anbieters nicht mehr gewährleisten würde.⁸⁰⁶ Ein BPO-Dienstleister würde bei Unterschreitung seiner Preisuntergrenze also seine Profitabilitätsziele nicht erreichen bzw. im Extremfall seine eigenen Kosten nicht abdecken können, was letztlich den Fortbestand dieses Anbieters gefährden würde.

⁸⁰³ Vgl. Dean (1976), S. 147f.

⁸⁰⁴ Vgl. Siems (2009), S. 60.

⁸⁰⁵ Vgl. Diller (2008), S. 330.

⁸⁰⁶ Vgl. Diller (2008), S. 330.

Aufgrund des bewusst gewählten niedrigen Preisniveaus bei Verfolgung einer Durchsetzungsstrategie scheint für BPO-Anbieter mit dem Unternehmensziel *profitables* Wachstum insgesamt betrachtet die Nutzung einer *Abschöpfungsstrategie* besser geeignet zu sein, auch wenn mit einer solchen Strategie häufig der Verzicht auf schnell realisiertes Wachstum verbunden ist.⁸⁰⁷ Für die erfolgreiche Umsetzung einer Abschöpfungsstrategie bedarf es jedoch plausibler Erklärungen des hohen Preises für den Kunden und einer Darlegung des damit verbundenen Kundennutzens.⁸⁰⁸ Ein entsprechender argumentativer Ansatz bietet sich für BPO-Anbieter in der Betonung der Qualität des eigenen Produktes. So können BPO-Dienstleister über profunderes Fachwissen, geeignetere Softwarelösungen und besser ausgebildete Mitarbeiter als ihre potentiellen Kunden verfügen.⁸⁰⁹ Darüber hinaus bietet sich mit dem in dieser Arbeit entwickelten BPO-Entscheidungsmodell ein neuartiges Analyseinstrument, durch welches BPO-Anbieter potentiellen Kunden aufzeigen können, welche ihrer Geschäftsprozesse sich für eine Auslagerung anbieten. Insofern besteht für ein auslagerndes Unternehmen die Möglichkeit, durch die Zusammenarbeit mit einem geeigneten BPO-Dienstleister neues Wissen aufzubauen.⁸¹⁰

Die Verfolgung einer Abschöpfungsstrategie erscheint für BPO-Dienstleister durchaus erfolgversprechend, da viele Unternehmen die vorstehend aufgeführten Argumente teilen und sich durch die Auslagerung an einen Spezialisten Zugang zu mehr Expertise versprechen, wie einzelne Studien belegen.⁸¹¹ Allerdings müssen für eine Hochpreispositionierung verschiedene externe und interne Rahmenbedingungen gegeben sein, beispielsweise eine geeignete Markt- und

⁸⁰⁷ Vgl. Homburg (2012), S. 652.

⁸⁰⁸ Vgl. Siems (2009), S. 39f.

⁸⁰⁹ Vgl. Quinn (1999), S. 9ff.

⁸¹⁰ Vgl. Cha et al. (2009), S. 149.

⁸¹¹ Vgl. Tremblay et al. (2008), S. 690.

Kundensituation sowie eine starke eigene Marktstellung, Innovationsstärke und Mitarbeitersituation.⁸¹²

5.3.2.3 *Kommunikation*

Nachdem vorstehend Überlegungen zur Produkt- und Preisgestaltung von BPO-Anbietern unter dem Aspekt der Unterstützung des Unternehmenszieles profitables Wachstum angestellt worden sind, sollen in diesem Abschnitt entsprechende Ausgestaltungsmöglichkeiten eines weiteren Instrumentes des Marketing-Mix, der Kommunikationspolitik, untersucht werden. Dieser Punkt ist von starkem Interesse, da eine effektive und effiziente Kommunikationsarbeit für Unternehmen in Anbetracht einer zunehmenden Wettbewerbsintensität immer wichtiger wird.⁸¹³

Meffert, Burmann und Kirchgeorg (2012) definieren Kommunikationspolitik aus Marketingsicht allgemein als *„[...] systematische Planung, Ausgestaltung, Abstimmung und Kontrolle aller Kommunikationsmaßnahmen [eines] Unternehmens im Hinblick auf alle relevanten Zielgruppen, um die Kommunikationsziele und damit die nachgelagerten Marketing- und Unternehmensziele zu erreichen.“*⁸¹⁴

Meffert und Bruhn (2012) haben aus den Besonderheiten beim Absatz von Dienstleistungen einige Spezifika abgeleitet, die Dienstleistungsunternehmen im Rahmen ihrer Kommunikationsgestaltung in Betracht ziehen sollten. Demnach kommt u. a. der Darstellung der Leistungsfähigkeit eines Dienstleisters

⁸¹² Vgl. Siems (2009), S. 42f. und dort angegeben Quelle.

⁸¹³ Vgl. Bruhn (2013), S. 3; ebd., S. 446; vgl. betreffend der Bedeutung von Kommunikationspolitik auch Roemer (2014), S. 271; Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 415.

⁸¹⁴ Vgl. Meffert et al. (2012), S. 606.

wesentliche Bedeutung zu.⁸¹⁵ Dieser Aspekt scheint auch für BPO-Anbieter von erhöhter Relevanz zu sein und soll deshalb nachfolgend näher betrachtet werden. Dabei soll auf Fragen nach dem Inhalt, der Form und den Adressaten einer entsprechenden Kommunikation eingegangen werden.

Betreffend die Bestimmung der *Adressaten* der Kommunikation von BPO-Dienstleistern sind in diesem Kapitel bereits umfassende Ausführungen zu Möglichkeiten einer Marktsegmentierung gemacht worden. Um Redundanzen in dieser Arbeit zu vermeiden, soll bezüglich der Frage der Identifizierung von Unternehmen, die im Rahmen der Kommunikationspolitik eines BPO-Anbieters über dessen Leistungsfähigkeit informiert werden sollen, auf die oben getätigten Aussagen verwiesen werden. Ebenfalls oben ist hinsichtlich geeigneter Ansprechpartner in Zielunternehmen plausibilisiert worden, dass der Vorstand bzw. die Geschäftsführung in vielen potentiellen Nachfragerorganisationen die letztendliche Entscheidung über ein Business Process Outsourcing trifft. Diese Vermutung wird auch empirisch gestützt,⁸¹⁶ wenngleich einschränkend angemerkt werden soll, dass die Anzahl publizierter empirischer Untersuchungen zu diesem Thema sehr gering ist. Die Unternehmensleitung eines potentiellen Kunden stellt somit einen wichtigen Adressaten für die Kommunikation eines BPO-Dienstleisters dar.

Vorstände bzw. Geschäftsführer von den Vorteilen eines BPO für ihr Unternehmen zu überzeugen kann zwar als notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Neukundenakquise angesehen werden, ist aufgrund der Besonderheiten eines Business Process Outsourcing jedoch nicht hinreichend. Denn wichtige Kaufentscheidungen werden, wie oben bereits näher dargestellt wurde, üblicherweise durch ein Entscheidungszentrum innerhalb der Nachfragerorganisation getroffen. Eine weitere Herausforderung für die

⁸¹⁵ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 279ff.

⁸¹⁶ Vgl. Rose (2009), S. 33.

Gestaltung der Kommunikationsstrategie eines BPO-Dienstleisters liegt also darin, die verschiedenen an der Entscheidung beteiligten Mitarbeiter zu identifizieren und entsprechend ihrer jeweiligen, teilweise widersprüchlichen, Interessenslage anzusprechen. Entsprechende Ansätze sind bereits oben ausgeführt worden und sollen an dieser Stelle nicht wiederholt werden.

Hinsichtlich einer geeigneten *Kommunikationsform* kann zunächst allgemein festgestellt werden, dass auf Industriegütermärkten die persönliche Interaktion von herausragender Bedeutung ist.⁸¹⁷ Für die Konzeptionierung einer Kommunikationspolitik für BPO-Dienstleister kann demnach abgeleitet werden, dass eine direkte persönliche Interaktion mit den Entscheidungsträgern eines als potentiellen Kunden identifizierten Unternehmens gesucht werden sollte.

Eine direkte persönliche Kommunikation erfordert die physische Präsenz von Anbieter und Nachfrager an einem Ort⁸¹⁸ und stellt die deutlichste Form der direkten, reziproken Interaktion dar.⁸¹⁹ Ihre Verwendung scheint für BPO-Anbieter empfehlenswert, weil sie unter allen kommunikationspolitischen Instrumenten die direktesten Beeinflussungsmöglichkeiten bietet.⁸²⁰ So können im Zuge einer persönlichen Kommunikation Fragen und Unklarheiten, beispielsweise betreffend dem angebotenen Produkt, direkt angesprochen und diskutiert werden. Für BPO-Anbieter ist dieser Aspekt von besonderer Wichtigkeit, da ihr Leistungsangebot, wie oben bereits dargestellt, sehr erklärungsbedürftig ist.

Als Träger einer solchen persönlichen Kommunikation kommt primär die Verkaufsorganisation eines BPO-Dienstleisters sowie dessen Geschäftsführung in Betracht.⁸²¹ Gerade im Industriegüterbereich werden mitunter aber auch

⁸¹⁷ Vgl. Pförsch/Godefroid (2013), S. 25; ebd., S. 273ff.; Bruhn (2012), S. 34; Fuchs (2012), S. 28.

⁸¹⁸ Vgl. Bruhn (2013), S. 446f.

⁸¹⁹ Vgl. ebd., S. 374.

⁸²⁰ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 418.

⁸²¹ Vgl. Fuchs (2012), S. 28.

interdisziplinäre Akquise-Teams, sogenannte *Selling Center* gebildet, um kompetent auf verschiedene fachliche Aspekte und Fragen eines potentiellen Kunden im Zuge seiner Kaufentscheidung eingehen zu können. Solche Akquise-Teams können sich beispielsweise aus Vertriebsmitarbeitern, Produktmanagern und Technikern zusammen setzen.⁸²²

Aufgrund der Komplexität einer BPO-Entscheidung sowie der mit ihr einhergehenden organisatorischen Veränderungen in der Nachfragerorganisation, kann davon ausgegangen werden, dass potentielle Kunden sich erst nach einiger Zeit und mehreren Gesprächen mit einem BPO-Anbieter für oder gegen eine Auslagerung von Geschäftsprozessen entscheiden werden. Schon mit dem Ende des Erstgespräches sollte deshalb die von Vargo und Lusch (2004) als ein zentrales Merkmal dienstleistungszentrierten Marketings definierte *Beziehungspflege* beginnen, die den potentiellen Kunden durch regelmäßigen persönlichen Kontakt in die Entwicklung von individuellen Wertversprechen zur Befriedigung seiner spezifischen Bedürfnisse involviert.⁸²³

Für diese Art von Beziehungspflege bietet sich für einen BPO-Dienstleister die Benennung persönlicher Kundenbetreuer (*Key Account Manager*) für potentielle Kunden an.⁸²⁴ Einschränkung soll jedoch angemerkt werden, dass ein wie vorstehend geschilderter persönlicher Verkauf sehr zeit- und personalintensiv ist. Darüber hinaus ist sein Erfolg auch keinesfalls garantiert, sondern hängt maßgeblich von der Qualifikation und Motivation der auf Seiten des Anbieters handelnden Personen ab.⁸²⁵

Nachdem vorstehend Ansätze zur Identifizierung geeigneter Adressaten für die Kommunikation eines BPO-Anbieters und Ideen für mögliche

⁸²² Vgl. Roemer (2014), S. 307f.

⁸²³ Vgl. Vargo/Lusch (2004), S. 5ff.

⁸²⁴ Vgl. Pförtsch/Godefroid (2013), S. 288.

⁸²⁵ Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 418.

Kommunikationsformen aufgezeigt worden sind, soll der Frage nachgegangen werden, mit welchen *Inhalten* die Leistungsfähigkeit eines BPO-Anbieters effektiv kommuniziert werden kann.

Für den Fall der oben für BPO-Dienstleister empfohlenen Verfolgung einer Abschöpfungsstrategie scheint es angebracht, dass ein BPO-Anbieter spezifische Dienstleistungskompetenzen und besondere Fähigkeiten seiner Organisation in den Mittelpunkt seiner Kommunikationsstrategie stellt.⁸²⁶ Mögliche Aspekte hierbei könnten sein, dass ein BPO-Anbieter im Vergleich zu potentiellen Kunden über profunderes Fachwissen, geeignetere Softwarelösungen oder besser ausgebildete Mitarbeiter verfügt.⁸²⁷ In Ergänzung zu diesen Argumenten scheint es hilfreich, auch zu erwartende grundsätzliche Vorteile der Durchführung eines Business Process Outsourcing für einen BPO-Kunden zu kommunizieren. Hier sind Stichpunkte wie Innovationsvorsprung und Kostenvorteile gegenüber Wettbewerbern zu nennen. Ein BPO-Dienstleister sollte jedoch in der Lage sein, seine wesentlichen Verkaufsargumente gegenüber potentiellen Kunden belegen oder zumindest adäquat plausibilisieren zu können, um ihre Glaubwürdigkeit beim Adressaten zu erhöhen.⁸²⁸

Ferner scheint es in der Kommunikation eines BPO-Anbieters mit potentiellen Kunden zielführend, die Vorteile des in dieser Arbeit entwickelten theoretisch-konzeptionellen BPO-Entscheidungsmodells zu benennen. Der Verweis auf die Möglichkeit zur Anwendung dieses Modells belegt eine besondere Fähigkeit des BPO-Dienstleisters: die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen potentieller Kunden theoretisch fundiert bewerten zu können. Damit kann sich ein BPO-Anbieter von denjenigen seiner Wettbewerber abgrenzen, die nicht mit diesem Modell arbeiten.

⁸²⁶ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 279.

⁸²⁷ Vgl. Quinn (1999), S. 9ff.

⁸²⁸ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 279.

Anhand der im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigten Möglichkeiten zur Operationalisierung des BPO-Entscheidungsmodells kann ein BPO-Dienstleister einem potentiellen Kunden anschaulich darlegen, wie eine Ermittlung seines Bedarfes an Auslagerungsleistungen erfolgen könnte. Insbesondere die hierbei verwendeten graphischen Darstellungen der verschiedenen Bewertungsmodelle und die BPO-Entscheidungsmatrix bieten sich dafür an, einzelne Leistungselemente des BPO-Anbieters zu visualisieren und damit die angebotene komplexe Dienstleistung für einen potentiellen Kunden verständlicher zu machen.⁸²⁹

Die Anwendung der oben entwickelten wissenschaftlichen Methodik bietet für einen potentiellen BPO-Kunden die Chance, eine theoretisch fundierte Aussage hinsichtlich Ansatzpunkten und Möglichkeiten zur Optimierung seiner Organisation durch Durchführung eines Business Process Outsourcing zu erhalten. Dieser Punkt sollte durch einen BPO-Dienstleister aktiv kommuniziert werden, da eine *wissenschaftlich gestützte neutrale Aussage* hinsichtlich des BPO-Bedarfs eines potentiellen Nachfragers dazu beitragen könnte, das von diesem potentiellen BPO-Kunden wahrgenommene Kaufrisiko zu reduzieren. Dies sollte wiederum die Neigung des betreffenden Nachfragers zu einer Entscheidung für ein BPO erhöhen, sofern im Rahmen der Anwendung des BPO-Entscheidungsmodells ein entsprechender Bedarf analysiert worden ist.

Zum Abschluss dieses Abschnittes über Gestaltungsmöglichkeiten der Kommunikationspolitik eines BPO-Anbieters soll darauf hingewiesen werden, dass auch die Kommunikation zwischen Anbieter und Kunde *nach* Vertragsabschluss von hoher Wichtigkeit ist. Anbieter erfahren zunehmend, dass eine kontinuierliche persönliche Kommunikation erforderlich ist, um Unzufriedenheit beim Kunden zu

⁸²⁹ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 281.

vermeiden und eine stärkere Kundenbindung zu realisieren.⁸³⁰ Unzufriedenheit beim Kunden, sogenannte kognitive Dissonanzen, tritt insbesondere nach einer Kaufentscheidung, also in der Gebrauchsphase eines Produktes oder einer Dienstleistung, auf.⁸³¹ Sie kann dann entstehen, wenn die Art und Qualität der Erbringung einer gekauften Dienstleistung nicht den Erwartungen des Kunden entspricht.⁸³²

Bezogen auf ein BPO könnte es etwa im Zuge der Auslagerung eines Geschäftsprozesses zu Ablaufproblemen kommen, die beim Kunden zu Verärgerung führen. In einer solchen Phase bedarf es jemanden, der sich der konkreten Probleme des gewonnenen Neukunden annimmt. Für diese Aufgabe scheint ein seit Beginn der Kontaktaufnahme mit dem Kunden involvierter persönlicher Kundenbetreuer geeignet, da er durch seine gewachsenen Kontakte in die Kundenorganisation als erster Ansprechpartner eine Beratungs- und Betreuungsfunktion übernehmen kann.⁸³³

5.3.2.4 *Distribution*

Das dritte und letzte Instrument im Rahmen des Marketing-Mix nach den Drei-Instrumente-Ansätzen stellt die Distributionspolitik dar. Als ihr klassisches Handlungsfeld gelten in der Literatur die Absatzwegeentscheidung und die physische Warenverteilung.⁸³⁴

⁸³⁰ Vgl. Bruhn (2013), S. 446.

⁸³¹ Vgl. Raffée et al. (1973), S. 18ff.

⁸³² Vgl. Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 133; Diller (2001), S. 323; Busse von Colbe et al. (1992), S. 39.

⁸³³ Vgl. Fuchs (2012), S. 28.

⁸³⁴ Vgl. Bruhn (2012), S. 246; Meffert/Bruhn (2012), S. 340; Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 409; Kleinaltenkamp/Fließ (2002), S. 268.

Es ist oben bereits dargestellt worden, dass Dienstleistungen einige Besonderheiten aufweisen, die zumindest teilweise im Rahmen der Konzipierung der Distributionspolitik eines BPO-Anbieters berücksichtigt werden sollten. Als wesentliche Aspekte in diesem Kontext können (1) die Immaterialität einer Dienstleistung, (2) die Integration des externen Faktors im Zuge der Erbringung einer Dienstleistung sowie (3) die Notwendigkeit einer permanenten Leistungsfähigkeit eines Dienstleistungsanbieters genannt werden.⁸³⁵

Die *physische Warenverteilung* umfasst die logistischen Aufgaben der Raum- und Zeitüberbrückung mittels Transport und Lagerhaltung.⁸³⁶ Sie entfällt jedoch weitestgehend bei Dienstleistungen, wie etwa einem Business Process Outsourcing, da Dienstleistungen aufgrund ihrer bereits beschriebenen Immaterialität weder transport- noch lagerfähig sind. Deshalb sind für Dienstleister Lagerhaltungs- und Transportentscheidungen lediglich für materielle Leistungselemente im Rahmen einer zu erbringenden Dienstleistung zu treffen.⁸³⁷ Aufgrund seiner nachrangigen Bedeutung für BPO-Anbieter soll das Thema physische Warenverteilung in dieser Arbeit nicht weiter vertieft werden.

Im Zuge der *Absatzwegeentscheidung* werden die Distributionswege einer Leistung vom Hersteller zum Verwender in rechtlicher und wirtschaftlicher Hinsicht geregelt. Gegenstand einer Absatzwegeentscheidung ist u. a. die Festlegung der zu verwendenden Absatzkanäle sowie derjenigen Institutionen, welche die entsprechenden Vertriebsaktivitäten übernehmen.⁸³⁸

In der Praxis können signifikante Unterschiede zwischen den Absatzwegeentscheidungen in der Konsumgüterindustrie und jenen im Investitionsgütersektor festgestellt werden. Als typische Ausprägung einer

⁸³⁵ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 340.

⁸³⁶ Vgl. Ahlert (2006), S. 1299.

⁸³⁷ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 340f.

⁸³⁸ Vgl. Bruhn (2012), S. 246; Freiling/Reckenfelderbäumer (2010), S. 409.

Absatzwegeentscheidung im Industriegüterbereich kann der Verzicht auf Vertriebsstufen angeführt werden. Stattdessen nutzen die meisten Hersteller die Möglichkeit eines Direktvertriebes.⁸³⁹ Dieser Ansatz scheint auch für BPO-Dienstleister geeignet, da, wie bereits ausgeführt:

- BPO-Leistungen komplex und erklärungsbedürftig sind,
- einer kundenspezifischen Ausgestaltung bedürfen,
- eine direkte Interaktion mit dem Kunden aus Vertriebsicht grundsätzlich vorteilhaft erscheint und
- die Integration des externen Faktors bei der Erbringung von Dienstleistungen erleichtert.

In Bezug auf die dritte, zu Beginn dieses Abschnitts aufgeführte Besonderheit von Dienstleistungen, welche im Rahmen der Distributionspolitik eines BPO-Anbieters berücksichtigt werden sollte, ist die Sicherstellung einer ständigen Präsenz und Erreichbarkeit eines BPO-Dienstleisters für seinen Kunden sowie eine permanente Lieferbereitschaft und Lieferzuverlässigkeit des Anbieters zu nennen.⁸⁴⁰

Der Zusammenhang zwischen einer wie vorstehend ausgestalteten kundenorientierten Distributionspolitik und dem im Rahmen dieser Arbeit formulierten Unternehmensziel profitables Wachstum für BPO-Dienstleister wird in der Literatur unter dem Begriff der *Erfolgskette* beschrieben. Demnach führen Marketingaktivitäten wie eine kundenorientierte Distributionspolitik zu Kundenzufriedenheit. Diese erhöht die Kundenbindung und kann, zum Beispiel über den Abschluss von Zusatzgeschäften, einen Beitrag zum ökonomischen Erfolg eines BPO-Anbieters leisten.⁸⁴¹

⁸³⁹ Vgl. Pförsch/Godefroid (2013), S. 243ff.

⁸⁴⁰ Vgl. Meffert/Bruhn (2012), S. 341f.

⁸⁴¹ Vgl. Homburg/Bruhn (2013), S. 9f.; Bruhn (2012), S. 27.

6 Fazit und Ausblick

6.1 Fazit

Das herausragende Interesse an einer Erforschung des Realphänomens Business Process Outsourcing sowohl aus wissenschaftlicher Sicht als auch für die Unternehmenspraxis ergibt sich, wie in der Einführung zu dieser Arbeit dargestellt, aus der hohen Aktualität und Relevanz des Themas *wettbewerbsfähige Unternehmensorganisation*.

In diesem Kontext war es das Ziel der vorliegenden Arbeit, einen Beitrag zur Reduzierung der einleitend konstatierten Forschungslücke hinsichtlich des Themenkomplexes Business Process Outsourcing zu leisten. In dieser Arbeit ist deshalb eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Fragestellungen erfolgt, wie eine theoriegeleitete Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen erfolgen kann und welche Ansatzpunkte für profitables Wachstum von BPO-Anbietern sich aus der Nutzung einer entsprechenden Methodik ableiten lassen.

Beim Business Process Outsourcing handelt es sich um eine relativ junge Weiterentwicklung des klassischen Outsourcings, die in Wissenschaft und Praxis zunehmend Beachtung findet. Als wesentliches Abgrenzungsmerkmal zwischen Outsourcing und Business Process Outsourcing kann der jeweilige Betrachtungsgegenstand der beiden Konzepte herangezogen werden. Während klassisches Outsourcing die Fremdvergabe von *Funktionen* betrifft, beschäftigt sich Business Process Outsourcing mit der Auslagerung von *Geschäftsprozessen*.⁸⁴²

⁸⁴² Vgl. Abschnitt 2.3.4 „Abgrenzung BPO und klassisches Outsourcing“.

Der Themenkomplex Business Process Outsourcing kann als sehr facettenreich bezeichnet werden. Dies zeigt sich in der hohen Anzahl möglicher Aspekte, die in Bezug auf eine Auslagerung von Geschäftsprozessen betrachtet werden könnten. Eine breite *und* vertiefte wissenschaftliche Betrachtung der Thematik Auslagerung von Geschäftsprozessen hätte jedoch den Rahmen dieser Arbeit bei weitem überschritten. Um eine eingehende wissenschaftlich fundierte Diskussion zu ermöglichen, ist deshalb eine thematische Fokussierung vorgenommen worden, welche durch die für diese Arbeit definierten Forschungsfragen charakterisiert wird.

Die Definition der zur thematischen Einschränkung verwendeten Forschungsfragen ist auf Basis der Kriterien: herausragendes wissenschaftliches Interesse an ihrer Erforschung und zu erwartende besondere Bedeutung ihrer Untersuchung für die Unternehmenspraxis vorgenommen worden. Darüber hinaus wurden nur solche Forschungsfragen für diese Arbeit ausgewählt, die bisher noch nicht Gegenstand umfänglicher wissenschaftlicher Untersuchungen gewesen sind.

Die folgenden Forschungsfragen wurden im Rahmen dieser Arbeit untersucht:

- (1) Wie kann die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen theoriebasiert ermittelt und fundiert werden?
- (2) Welche Möglichkeiten gibt es, einen entsprechenden theoriebasierten Ansatz konzeptionell auf Praxisanwendungen zu übertragen? Wo liegen die Grenzen einer solchen Vorgehensweise?
- (3) Welche Ansätze für profitables Wachstum – unter besonderer Würdigung der Überlegungen zur theoretischen Fundierung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen und ihrer Übertragungsmöglichkeiten auf Praxisanwendungen – ergeben sich für BPO-Dienstleister in Deutschland?

Als Lösungsbeitrag zur ersten Forschungsfrage ist im dritten Kapitel dieser Arbeit ein theoretisch-konzeptionelles Modell zur Bewertung von Geschäftsprozessen

hinsichtlich ihrer Auslagerungseignung entwickelt worden, das so genannte BPO-Entscheidungsmodell. Die Verwendung dieses Modells ermöglicht es Unternehmen, diejenigen ihrer Geschäftsprozesse, die für eine Auslagerung geeignet sind, theoretisch fundiert zu ermitteln.

Um die theoretische Basis für das BPO-Entscheidungsmodell auszuwählen, sind neun viel beachtete Ansätze hinsichtlich ihrer diesbezüglichen Verwendbarkeit beurteilt worden. Dabei wurden diejenigen Theorien als geeignet eingestuft, die über einen Lösungsansatz zu mindestens einer der beiden Fragen: (1) warum es Unternehmen gibt und (2) was ihre Größe und ihren Kompetenzbereich bestimmt, verfügen. Mit der Transaktionskostentheorie, dem ressourcenbasierten Ansatz, dem Kompetenzansatz und dem Knowledge-based View wurden in einem ersten Schritt vier der untersuchten theoretischen Konzepte als geeignet eingestuft, einen entsprechenden heuristischen Beitrag zu leisten. Auf eine Verwendung des KBV im Rahmen des BPO-Entscheidungsmodells wurde jedoch aus Gründen der Redundanz verzichtet. Das BPO-Entscheidungsmodell basiert somit auf wesentlichen Aussagen der Transaktionskostentheorie, des ressourcenbasierten Ansatzes und des Kompetenzansatzes.

Um die Übertragung wesentlicher Aussagen der ausgewählten Ansätze in das BPO-Entscheidungsmodell zu ermöglichen, wurden jeweils relevante Einflussfaktoren auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen identifiziert. So ist der Transaktionskostenansatz operationalisiert worden, indem drei wesentliche Einflussgrößen auf die Höhe von Transaktionskosten in das BPO-Entscheidungsmodell eingeflossen sind. RBV und CBV wurden anhand wichtiger Determinanten zur Identifizierung von potentiell Wettbewerbsvorteile generierenden Ressourcen bzw. Kompetenzen in diese Bewertungssystematik überführt. Im Zuge der Entwicklung des BPO-Entscheidungsmodells ist eine gleiche Gewichtung von unternehmensexternen und unternehmensinternen

Faktoren auf die Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen verwendet worden.

Wie oben ausgeführt, sind die Forschungsfragen dieser Arbeit auch unter dem Gesichtspunkt ihrer Wichtigkeit für die Unternehmenspraxis ausgewählt worden. Die zweite Forschungsfrage hat sich deshalb mit Möglichkeiten einer konzeptionellen Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen beschäftigt. Im vierten Kapitel vorliegender Arbeit sind Möglichkeiten und Grenzen einer solchen Übertragung untersucht worden. In diesem Kontext wurden zunächst Einschränkungen hinsichtlich der Aussagekraft der im BPO-Entscheidungsmodell verwendeten Theorien für eine operative Anwendung, insbesondere in Hinblick auf eine quantitative Bewertungsmethodik, aufgezeigt. Als Konsequenz aus dieser theoriebedingten Begrenzung ist für die konzeptionelle Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen ein im Wesentlichen qualitativ ausgestalteter Ansatz entwickelt worden. Dieser basiert auf spezifischen Möglichkeiten der Operationalisierung für jede der sieben Einflussgrößen, die im Rahmen des theoretisch-konzeptionellen Entscheidungsmodells zur Bewertung der BPO-Eignung von Geschäftsprozessen Verwendung finden.

Einen wichtigen Bestandteil der im Zuge der konzeptionellen Übertragung des BPO-Entscheidungsmodells auf Praxisanwendungen verwendeten Systematik stellen die *individuellen Bewertungsschemata* für die sieben verwendeten Einflussgrößen dar. Diese ermöglichen durch ihre vorgegebene Klassifizierung eine standardisierte Bewertungsmethodik, was eine Voraussetzung für die Nutzung der korrespondierenden *individuellen Bewertungsmodelle* darstellt. Einem individuellen Bewertungsmodell kann eine theoriegestützte Organisationsempfehlung für einen Geschäftsprozess auf Basis einer *einzelnen* Einflussgröße entnommen werden. Darüber hinaus bilden sie die Grundlage für die Zusammenführung der einzelnen Organisationsempfehlungen im Rahmen der

BPO-Entscheidungsmatrix. Diese ermöglicht die Ermittlung und Darstellung einer theoriegestützten Organisationsempfehlung für einen Geschäftsprozess auf Basis einer Gesamtbewertung sämtlicher im Rahmen des BPO-Entscheidungsmodells verwendeter Einflussgrößen.

Mit Hilfe der BPO-Entscheidungsmatrix kann das Ergebnis einer operativen Anwendung des BPO-Entscheidungsmodells für Anwender visualisiert und somit plastisch dargestellt werden. Dieser Aspekt ist in Hinblick auf die dritte Forschungsfrage von besonderem Interesse, da es sich bei BPO-Entscheidungen oftmals um komplexe, schwer zu erfassende Sachverhalte handelt, die für potentielle BPO-Kunden in eingängiger Form dargestellt werden sollten.

Das in vorliegender Arbeit entwickelte BPO-Entscheidungsmodell stellt nicht nur konzeptionell einen wesentlichen neuen Erhellungsbeitrag zur BPO-Forschung dar; für die Möglichkeit einer theoretisch fundierten Bewertungsmethodik der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen kann auch eine hohe Bedeutung für die Unternehmenspraxis, sowohl für Anbieter von BPO-Leistungen, also auch für ihre potentiellen Kunden, angenommen werden. Dies ergibt sich daraus, dass die bisherige Absenz einer theoriegeleiteten Bewertungsmethodik für potentielle BPO-Kunden dazu führen kann, dass Ansätze zur Optimierung ihrer Unternehmensstruktur nicht identifiziert und entsprechend auch nicht wahrgenommen werden können. Für BPO-Anbieter stellt dies ein Hemmnis für die weitere Entwicklung des BPO-Marktes und damit für das profitable Wachstum ihrer Unternehmen dar.

Ansätze für profitables Wachstum von BPO-Anbietern in Deutschland – unter besonderer Berücksichtigung der zuvor in dieser Arbeit herausgearbeiteten spezifischen Herausforderungen für BPO-Dienstleister – sind im Zuge der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der dritten Forschungsfrage dieser Arbeit im fünften Kapitel entwickelt worden. In diesem Kontext wurde

insbesondere geprüft, welche Möglichkeiten der Marktbearbeitung sich für BPO-Anbieter durch Nutzung der in dieser Arbeit entwickelten BPO-Entscheidungsmatrix ergeben könnten.

Als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Ansätzen zur Marktbearbeitung durch BPO-Dienstleister sind zunächst verschiedene Marktsegmentierungskonzepte vorgestellt worden. Im Anschluss daran ist anhand des speziell für eine Anwendung auf Industriegütermärkten ausgelegten Zwei-Stufen-Modells nach Wind und Cardozo detailliert dargestellt worden, wie eine Unterteilung des BPO-Marktes in Deutschland erfolgen kann. Dabei ist dezidiert auf diejenigen Aspekte eingegangen worden, welche als spezifisch für die Segmentierung eines BPO-Marktes angesehen werden können.

Aufbauend auf den dabei ausgeführten Überlegungen sind in einem weiteren Schritt Ansätze für eine segmentspezifische Marktbearbeitung aufgezeigt worden. Hierfür ist anhand der Drei-Instrumente-Ansätze herausgearbeitet worden, welche Aspekte im Zuge der Produkt- und Preisgestaltung sowie der Kommunikations- und der Distributionspolitik von BPO-Anbietern beachtet werden sollten, um die zuvor in dieser Arbeit identifizierten Besonderheiten des BPO-Marktes zu adressieren.

Betreffend der Produkt- und Preisgestaltung ist vorstehend begründet worden, dass eine an den jeweiligen Bedürfnissen der einzelnen Kunden ausgerichtete individuelle Produktpolitik in Verbindung mit einer Hochpreis- bzw. Abschöpfungsstrategie einen geeigneten Ansatz für BPO-Dienstleister darstellt, um profitables Wachstum zu ermöglichen.

Hinsichtlich der Kommunikationspolitik eines BPO-Anbieters ist aufgrund der Komplexität des angebotenen Produktes eine direkte Interaktion mit den Entscheidungsträgern einer Nachfragerorganisation empfohlen worden. In diesem

Kontext wurde ferner aufgezeigt, wie eine Integration des in dieser Arbeit entwickelten theoretisch-konzeptionellen BPO-Entscheidungsmodells in die Kommunikationspolitik eines BPO-Anbieters erfolgen kann und welche neuen Ansätze zur Kundenakquise sich daraus ergeben. Betreffend die Distributionspolitik wurde dargestellt, dass als Absatzweg für BPO-Dienstleister ein Direktvertrieb zu empfehlen ist.

Zusammenfassend kann hinsichtlich der in vorliegender Arbeit gewonnenen Erkenntnisse festgehalten werden, dass (1) durch das in dieser Arbeit entwickelte BPO-Entscheidungsmodell erstmals eine theoriegeleitete Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen durchgeführt werden kann, (2) eine konzeptionelle Übertragung dieses Modells auf Praxisanwendungen möglich ist sowie (3) die Verwendung des BPO-Entscheidungsmodells durch BPO-Dienstleister im Rahmen ihrer Marktbearbeitungsaktivitäten neue Ansätze für profitables Wachstum dieser Anbieter ermöglicht.

6.2 Ausblick

„Wir müssen noch einmal darüber nachdenken, was eine Organisation eigentlich darstellt, welche Konzepte ihr zugrunde liegen und warum sie existiert [...].“
(Charles Handy)⁸⁴³

Es gibt verschiedentlich Anhaltspunkte dafür, dass die Bedeutung des Themenkomplexes Business Process Outsourcing in den nächsten Jahren weiter zunehmen wird. Da ist einmal die, auch durch eine fortschreitende Globalisierung der Weltwirtschaft begünstigte, zunehmende Wettbewerbsintensität zu nennen, die Unternehmen dazu zwingt, ihre Organisationsstruktur permanent zu überprüfen und den sich beständig ändernden Umweltbedingungen anzupassen.

⁸⁴³ Handy (1998), S. 397.

Man kann in Bezug auf Globalisierung von einer dauerhaften Entwicklung sprechen, verschiedentlich wird in der Literatur sogar von einer „Epoche der Globalisierung“ gesprochen.⁸⁴⁴ insofern liegt die Annahme nahe, dass Unternehmen auch künftig einem sehr starken Wettbewerbsdruck mit entsprechenden Auswirkungen auf ihre Strukturen ausgesetzt sein werden.

In dieser Arbeit sind Studien angeführt worden, die für die nächsten Jahre ein starkes Wachstum des BPO-Marktes in Deutschland prognostizieren. In Anbetracht des geschilderten Umfeldes scheint dies durchaus plausibel und so verwundert es nicht, dass Prognosen, die von einem stagnierenden oder rückläufigen BPO-Markt in Deutschland ausgehen, absolute Mangelware sind. In Anbetracht einer zu erwartenden weiteren Bedeutungszunahme des Business Process Outsourcing in Verbindung mit der einleitend zu dieser Arbeit konstatierten Forschungslücke in diesem Bereich, drängt sich eine weitere Erforschung dieses Realphänomens geradezu auf.

Aufgrund der Breite des Themenkomplexes Business Process Outsourcing sind für diese Arbeit drei Forschungsfragen formuliert worden, für die eine besonders hohe Relevanz für Wissenschaft und Unternehmenspraxis vermutet werden kann. Die im Zuge der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit diesen Forschungsfragen im Verlauf dieser Arbeit entwickelten Lösungsansätze leisten jedoch nicht nur einen heuristischen Beitrag, sondern werfen auch neue Fragen auf. Eine weitere wissenschaftliche Beschäftigung mit den in vorliegender Arbeit behandelten Schwerpunkten zum Thema Business Process Outsourcing erscheint deshalb wünschenswert.

Abschließend sollen drei besonders relevant erscheinende Ansätze für künftige Forschungsarbeiten kurz skizziert werden:

⁸⁴⁴ Vgl. Osterhammel/Petersson (2007), S. 8.

1) Betreffend dem in dieser Arbeit entwickelten theoretisch-konzeptionellen Entscheidungsmodell zur Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen (BPO-Entscheidungsmodell) scheint insbesondere eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Fragestellung nach einem angemessenen Gewichtungsverhältnis zwischen internen und externen Faktoren für die Bewertung der Auslagerungseignung von Geschäftsprozessen von Interesse. So ist es denkbar, dass eine der beiden Faktorengattungen in Abhängigkeit von der Branche oder anderen demographischen Merkmalen von Unternehmen überdurchschnittlichen Einfluss auf die Auslagerungseignung eines Geschäftsprozesses hat und deshalb verstärkt berücksichtigt werden sollte.

2) Ein weites Forschungsfeld kann für den Bereich der operativen Nutzung des in dieser Arbeit entwickelten BPO-Entscheidungsmodells ausgemacht werden. Hier stellt sich insbesondere die Frage nach der Möglichkeit der Entwicklung einer allgemeingültigen Vorgehensweise für eine Praxisanwendung dieses Modells. Auch in diesem Zusammenhang ist jedoch denkbar, dass eine operative Umsetzung von demographischen Merkmalen eines Unternehmens abhängt oder sogar in jedem Fall individuell gestaltet werden muss.

3) Schließlich bietet auch die Erforschung von Ansätzen für profitables Wachstum von BPO-Anbietern verschiedenste Möglichkeiten für eine weitere wissenschaftliche Vertiefung. Ein interessanter Ansatz bietet sich beispielsweise in der Untersuchung der Korrelation zwischen der Nutzung des BPO-Entscheidungsmodells im Rahmen der Marktbearbeitung eines BPO-Anbieters und seines Markterfolges. Die Durchführung entsprechender Fallstudien könnte dazu geeignet sein, die in dieser Arbeit aufgestellte Hypothese, wonach eine angemessene Verwendung des BPO-Entscheidungsmodells im Rahmen der Marktbearbeitung eines BPO-Dienstleisters zu einem größeren Markterfolg dieses Anbieters führt, zu verifizieren.

Die Notwendigkeit einer regelmäßigen Anpassung von Unternehmensstrukturen an die sich immer schneller ändernden Umweltbedingungen eines Unternehmens ist im Zuge der Einführung in die Thematik vorliegender Arbeit gezeigt worden. Die Durchführung eines Business Process Outsourcing stellt in diesem Kontext eine relativ neue Option dar. Betreffend die Bewertung, ob ein Business Process Outsourcing im Einzelfall für den Wandel einer Unternehmensorganisation einen erfolgversprechenden Ansatz darstellt, wie auch hinsichtlich neuartiger Möglichkeiten einer Marktbearbeitung durch BPO-Dienstleister, sind in dieser Arbeit neue Impulse gesetzt worden.

Literaturverzeichnis

A

- Ahlert, D.** (2006). Distributionspolitik. In Handelsblatt (Hrsg.), *Wirtschafts-Lexikon. Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre* (Bd. 3, S. 1299-1310). Stuttgart.
- Albizu, E.,** Olazaran, M., & Simon, K. (2004). BPR and Change Management: A Case Study of a Large Spanish Electricity Company. *International Journal of Innovation Management*, 8(4), S. 355-379.
- Alchian, A.,** & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62(5), S. 777-795.
- Alewell, D.,** & Martin, S. (2006). Transaktionskostenansatz und Personalwirtschaftslehre. Analyse zentraler Problemfelder und Präsentation von Lösungsansätzen. *ZfM Zeitschrift für Management*, 1(3), S. 282-302.
- Allweyer, T.** (2005). *Geschäftsprozessmanagement. Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling*. Herdecke, Bochum.
- Ammann, P.** (2000). Marktsegmentierung für Industriegüter. In W. Pepels (Hrsg.), *Marktsegmentierung. Marktnischen finden und besetzen* (S. 313-355). Heidelberg.
- Ammann, P.,** & Schärer, S. (2007). Marktsegmentierung für Industriegütermärkte. In W. Pepels (Hrsg.), *Marktsegmentierung. Erfolgsmöglichkeiten finden und besetzen* (S. 375-429). Düsseldorf.
- Ammon, T.,** & Brem, A. (2013). Digitale Ökosysteme und deren Geschäftsmodelle: Analyse und Implikationen für klassische Buchverlage. In C. Kraijo (Hrsg.), *Digitalisierung und Innovation. Planung - Entstehung - Entwicklungsperspektiven* (S. 93-121). Wiesbaden.
- Atkinson, J. W.** (1975). *Einführung in die Motivationsforschung*. (C. Buchroithner, & L. Montada, Übers.) Stuttgart.
- Austrup, S.** (2007). *Controlling von Business Process Outsourcing*. Berlin.
- Avlonitis, G. J.,** & Indounas, K. A. (2006). Pricing practices of service organizations. *Journal of Services Marketing*, 20(5), S. 346 - 356.

B

- Babock, J.** (2013). *Business Process Outsourcing von Human Resources*. München.
- Backhaus, K.,** & Schneider, H. (2009). *Strategisches Marketing*. 2., überarb. Aufl. Stuttgart.
- Backhaus, K.,** & Voeth, M. (2004). Besonderheiten des Industriegütermarketing. In K. Backhaus, & M. Voeth (Hrsg.), *Handbuch Industriegütermarketing* (S. 3-21). Wiesbaden.
- Backhaus, K.,** & Voeth, M. (2010). *Industriegütermarketing*. 9., überarb. Aufl. München.
- Bagozzi, R.,** Rosa, J., Celly, K., & Coronel, F. (2000). *Marketing-Management*. München.
- Bain, J. S.** (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge.

- Bamberg, G.**, Coenenberg, A., & Krapp, M. (2008). *Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre*. 14., überarb. Aufl. München.
- Bamberger, I.**, & Wrona, T. (1996). Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die strategische Unternehmensführung. *Zfbf - Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 48(2), S. 130-153.
- Barney, J.** (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), S. 656-665.
- Barney, J.** (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), S. 99-120.
- Bartenschläger, J.** (2009). *Erfolgswirkung des Business Process Outsourcing - Effekte von BPO auf die strategischen Erfolgsfaktoren und den Erfolg von Großunternehmen in Deutschland*. Stuttgart/Berlin.
- Barthélemy, J.**, & Geyer, D. (2005). An empirical investigation of IT outsourcing versus quasi-outsourcing in France and Germany. *Information & Management*, 42(4), S. 533-542.
- Bartmann, H.** (1996). *Umweltökonomie – ökologische Ökonomie*. Stuttgart.
- Becker, F.** (2011). *Strategische Unternehmensführung. Eine Einführung*. 4., neu bearb. Aufl. Berlin.
- Becker, J.** (2013). *Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*. 10., überarb. und erw. Aufl. München.
- Becker, J.**, & Kahn, D. (2012). Der Prozess im Fokus. In J. Becker, M. Kugeler, & M. Rosemann (Hrsg.), *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung*. (S. 3-16). 7., korr. und erw. Aufl. Berlin, Heidelberg
- Becker, J.**, & Schütte, R. (2004). *Handelsinformationssysteme*. 2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. Frankfurt am Main.
- Beer, M.** (1998). *Outsourcing unternehmensinterner Dienstleister: Optimierung des Outsourcing-Entscheidungsprozesses*. Wiesbaden.
- Beiersmann, S.**, & Yu, E. (2009). *Weltweiter Outsourcing-Markt wächst 2009 auf 373 Milliarden Dollar*. Abgerufen am 24. 09 2009 von <http://www.zdnet.de/41503145/weltweiter-outsourcing-markt-waechst-2009-auf-373-milliarden-dollar/>
- Berekoven, L.**, Eckert, W., & Ellenrieder, P. (2009). *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. 12., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Berg, H.** (2004). *Evolution der Gründungsunternehmung im Lichte des Resource-Based View*. Lohmar.
- Berthel, J.**, & Becker, F. (2013). *Personalmanagement. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. 10., überarb. und aktualisierte Aufl. Stuttgart.

- Binner, H.** (2010). *Prozessmanagement von A bis Z - Erläuterungen und Vernetzung zeitgerechter Begriffe*. München.
- Bliesener, M.-M.** (1994). Outsourcing als mögliche Strategie zur Kostensenkung. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis* 46(4), S. 277-290.
- Börner, C. J.** (2000). Porter und der "Resource-based View". *WISU-das Wirtschaftsstudium*, 29(5), S. 689-693.
- Brand, D.** (1990). *Der Transaktionskostenansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie*. Frankfurt am Main.
- Brast, J.** (2011). *Business Process Nearshoring. Die Entwicklung eines theoretischen und empirischen BPO-Prozessmodells am Beispiel Mittel- und Osteuropas*. Hamburg.
- Bresser, R. K.** (1999). Winning Strategies in a Deconstructing World: Some Theoretical Implications. In R. Bresser, G. Krell, & G. Schreyögg (Hrsg.), *19th Annual International Conference of the Strategic Management Society*. Freie Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften.
- Brich, S., Hasenbalg, C., & Winter, E.** (Red.). (2014). *Gabler Wirtschaftslexikon* (Bd. A-B). Wiesbaden.
- Brockhoff, K.** (2003). Customers' Perspectives of Involvement in New Product Development. *International Journal of Technology Management*, 26(5/6), S. 464-481.
- Brogl, F.** (2009). Formen des Outsourcing – Charakteristische Unterschiede der Dienstleister – Formale Konsequenzen. In A. Becker, M. Berndt, & J. Klein (Hrsg.), *Outsourcing von Geschäftsbereichen*. Heidelberg.
- Bröthaler, J.** (2010). *Die finanzielle Lage der oberösterreichischen Gemeinden in der Wirtschaftskrise*. Wien. Abgerufen am 08.12.2014 von http://www.isw-linz.at/themen/dbdocs/Vortragsfolien_Broethaler.pdf
- Brown, S., & Eisenhardt, K.** (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, Mass.
- Bruch, H.** (1998). *Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken*. Wiesbaden.
- Bruhn, M.** (2001). *Relationship Marketing*. München.
- Bruhn, M.** (2008). Messung von Kundenzufriedenheit im Rahmen Nationaler Kundenbarometer - Konzeptionen und Nutzungspotenziale unterschiedlicher Customer Satisfaction Indizes. In A. Töpfer (Hrsg.), *Handbuch Kundenmanagement* (S. 439-465). Berlin, Heidelberg.
- Bruhn, M.** (2012). *Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis*. 11., überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Bruhn, M.** (2013). *Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*. 7., überarb. Aufl. München.
- Buchanan, J. M.** (1984). *Die Grenzen der Freiheit: zwischen Anarchie u. Leviathan*. Tübingen.
- Bühner, R.** (Hrsg.). (2001). *Management-Lexikon*. München

Busse von Colbe, W., Hammann, P., & Lassmann, G. (1992). *Betriebswirtschaftstheorie. Absatztheorie* (Bd. 2). 4., verb. Und erw. Aufl. Berlin, u. a.

C

Cha, H., Pingry, D., & Thatcher, M. (2009). A Learning Model of Information Technology Outsourcing: Normative Implications. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), S. 147-176.

Cheng, E. W., & Li, H. (2001). Analytic hierarchy process: an approach to determine measures for business performance. *Measuring Business Excellence*, 5(3), S. 30-37.

Click, R., & Duening, T. (2005). *Business Process Outsourcing - The Competitive Advantage*. Hoboken, New Jersey.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.

Coase, R. H. (1960). The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*, 3(October), S.1-44.

Coase, R. H. (1990). *The Firm the Market and the Law*. Chicago.

Conner, K. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics. Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), S. 121-154.

Corsten, H. (1990). *Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen*. 2., durchges. Aufl. München, Wien.

Crook, T. R., Ketchen Jr., D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic Resources and Performance: A Meta Analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), S. 1141–1154.

D

Dahlman, C. (1979). The Problem of Externality. *The Journal of Law and Economics*, 22(1), S. 141-162.

Dallinger, G. (Red.). (2013). *Datenreport 2013. Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland*. Bundeszentrale für politische Bildung.

Dathe, D., Priller, E., & Thürling, M. (2010). *Mitgliedschaften und Engagement in Deutschland* (No. 02). WZBrief Zivilengagement, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Abgerufen am 08.12.2014 von <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/60047/1/634173936.pdf>

Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*. Boston, Ma.

De Paola, M., & Scoppa, V. (2007). Delegation, Skill Acquisition and Turnover Costs. *International Journal of the Economics of Business*, 14(1), S. 111-133.

- Dean, J.** (1976). Pricing policies for new products. *Harvard Business Review*, 54(6), S. 141-153.
- Decker, F.** (1972). Struktur der Dienstleistungsunternehmen. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 24(7), S. 405-420.
- Decker, R., & Wagner, R.** (2002). *Marketing-Forschung. Methoden und Modelle zur Bestimmung des Käuferverhaltens*. München.
- Demsetz, H.** (1991). The theory of the firm revisited. In O. E. Williamson, & S. G. Winter (Hrsg.), *The Nature of the firm* (S. 159-178). New York.
- Demsetz, H.** (1967). Towards a Theory of Property Rights. *American Economic Review*, 57(2), S. 347-359.
- Dibbern, J., Güttler, W., & Heinzl, A.** (2001). Die Theorie der Unternehmung als Erklärungsansatz für das selektive Outsourcing der Informationsverarbeitung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 71(6), S. 675-700.
- Dichtl, E., Andritzky, K., & Schobert, R.** (1977). Ein Verfahren zur Abgrenzung des "relevanten Marktes" auf der Basis von Produktperzeption und Präferenzurteilen. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 6(6), S. 290-301.
- Diekmann, A.** (2009). *Spieltheorie. Einführung, Beispiele, Experimente*. Reinbek bei Hamburg.
- Dierickx, I., & Cool, K.** (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12), S. 1504-1511.
- Diller, H.** (2008). *Preispolitik*. 4., vollständig neu bearb. und erw. Aufl. Stuttgart.
- Diller, H.** (Hrsg.). (2001). *Vahlens Großes Marketinglexikon*. München.
- Diller, H., Fürst, A., & Ivens, B.** (2011). *Grundprinzipien des Marketing*. 3., überarb. und erw. Aufl. Nürnberg.
- Dillerup, R., & Stoi, R.** (2013). *Unternehmensführung*. 4., komplett überarb. und erw. Aufl. München
- Dirlewanger, W.** (1992). Outsourcing - Quell der Hoffnung. *Zeitschrift für Kommunikations- und EDV-Sicherheit*, 8(3), S. 187-195.
- Disselbeck, K.** (2007). *Die Industrialisierung von Banken am Beispiel des Outsourcings*. Frankfurt am Main.
- Dittrich, J., & Braun, M.** (2004). *Business Process Outsourcing. Ein Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen*. Stuttgart.
- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B., & Voigt, B.** (2014). *Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen*. 3., aktualisierte und erw. Aufl. Frankfurt am Main.
- Dorr, M.** (2008). *Gemeinsamkeiten und Differenzen in den theoretischen Grundlagen der Neoklassik und der Neuen Institutionenökonomik*. Duisburg, Köln.

- Dowling, G. R., & Staelin, R.** (1994). A Model of Perceived Risk and Intended Risk-handling Activity. *Journal of Consumer Research*, 21(1), S. 119-134.
- Drauz, R.** (2014). Re-insourcing as a manufacturing-strategic option during a crisis - Cases from the automobile industry. *Journal of Business Research*, 67(3), S. 346-353.
- Dressler, S., & Wahlmüller, E.** (2009). *BPO Marktpotential in Deutschland 2010 - Marktpotentialanalyse mit einem Top-Down Ansatz*. Offshoring Institute. Aufgerufen am 14.11.2014 von <http://d-nb.info/1035291231/34>
- Drucker, P.** (1954). *The Practice of Management*. New York.
- Duncan, R. B.** (1974). Modifications in Decision Structure in Adapting to the Environment: Some Implications for Organizational Learning. *Decision Sciences*, 5(4), S. 705-725.

E

- Ebers, M., & Gotsch, W.** (2006). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In A. Kieser, & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 247-308). 6., erw. Aufl. Stuttgart.
- Eggert, T., & Lürßen, H.** (2011). *Business Process Outsourcing von Personalaufgaben. Dienstleister präzise auswählen und flexibel einsetzen*. Köln.
- Ehlers, U.** (2010). *Grundlagen der Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftspolitik und Staatsökonomie für Wirtschafts-, Sozial und Verwaltungswissenschaftler*. Aachen.
- Eickhoff, B.** (Hrsg.). (2006). *Duden. Das Synonymwörterbuch* (Bd. 8). 4. Aufl. Mannheim.
- Eigler, J.** (1996). *Transaktionskosten als Steuerungsinstrument für die Personalwirtschaft*. Frankfurt am Main.
- Eigler, J.** (1997). Transaktionskosten und Personalwirtschaft. Ein Beitrag zur Verringerung der Ökonomiearmut in der Personalwirtschaftslehre. *Zeitschrift für Personalforschung* (1/1997), S. 5-29.
- Eisenhardt, K.** (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), S. 57-74.
- Engelhardt, W. H.** (2006). Markt. In Handelsblatt (Hrsg.), *Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre*. (S. 3744-3754). Stuttgart.
- Engelhardt, W., Kleinaltenkamp, M., & Reckenfelderbäumer, M.** (1992). *Dienstleistungen als Absatzobjekt*. Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung.
- Erlei, M.** (2010). Neoklassik, Institutionenökonomik und Max Weber. In A. Maurer (Hrsg.), *Wirtschaftssoziologie nach Max Weber* (S. 69-94). Wiesbaden.
- Erlei, M., & Jost, P.-J.** (2001). Theoretische Grundlagen des Transaktionskostenansatzes. In Jost, P.-J. (Hrsg.), *Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre* (S. 35-75). Stuttgart.
- Erlei, M., Leschke, M., & Sauerland, D.** (2007). *Neue Institutionenökonomik*. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart.

Esch, F.-R., Herrmann, A., & Sattler, H. (2011). *Marketing. Eine managementorientierte Einführung*. 3., grundlegend überarb. Aufl. München.

EU-Kommission (2003). Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. *Amtsblatt der Europäischen Union* (L 124/36). Abgerufen am 10.12.2014 von http://www.esf.de/portal/generator/20314/property=data/vo__2003.pdf

F

Fama, E. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), S. 288-307.

Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford.

Festinger, L. (2012). *Theorie der kognitiven Dissonanz*. 2. Aufl. Bern.

Ford, H., & Crowther, S. (1923). *My Life and Work*. Garden City, New York.

Franz, S. (2004). *Grundlagen des ökonomischen Ansatzes - Das Erklärungskonzept des Homo Oeconomicus*. Univ. Potsdam, Department of Macroeconomics. Abgerufen am 10. 05. 2011 von <http://www.uni-potsdam.de/u/makrooekonomie/docs/studoc/stud7.pdf>

Freidinger, R. (2007). *Geschäftsprozesse im Unternehmen*. München.

Freiling, J. (2000). Entwicklungslinien und Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements. In P. Hammann, & J. Freiling (Hrsg.), *Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements* (S. 13-46). Wiesbaden.

Freiling, J. (2004). Competence-based View der Unternehmung. *Die Unternehmung*, 58(1), S. 5-25.

Freiling, J., & Reckenfelderbäumer, M. (2010). *Markt und Unternehmung. Eine marktorientierte Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 3. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.

Freiling, J., Gersch, M., & Goeke, C. (2006). Eine "Competence-based Theory of the Firm" als marktprozess-theoretischer Ansatz. In G. Schreyögg, & P. Conrad (Hrsg.), *Management von Kompetenz* (S. 37-82). Wiesbaden.

Freiling, J., Gersch, M., & Goeke, C. (2008). Die kompetenztheoretische Erklärung von Unternehmungen anhand des Organisationalen Ambientes (Abstract). In A. Eisenkopf, C. Opitz, & H. Proff (Hrsg.), *Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre. Eine Standortbestimmung* (S. 3-12). Wiesbaden.

Freiling, J., Gersch, M., & Goeke, C. (2009). Das organisationale Ambiente als Kern einer kompetenztheoretischen Erklärung der Existenz von Unternehmen. In H. Proff, C. Burmann, & J. Freiling (Hrsg.), *Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zu einer "Theorie der Unternehmung"* (S. 13-39). München, Mering.

- Frese, E.** (1992). *Organisationstheorie. Historische Entwicklung - Ansätze - Perspektiven*. 2., überarb. und wesentlich erw. Aufl. Wiesbaden.
- Freter, H.** (2001). Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich. In M. Bruhn, & H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung* (S. 279-314). 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Fried, A.** (2005). Was erklärt die Resource-based View of the Firm? In M. Moldaschl (Hrsg.), *Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I* (S. 143-175). München, Mering.
- Friedl, G., Hofmann, C., & Pedell, B.** (2014). *Kostenrechnung*. 2. Aufl. München.
- Friedman, M.** (1953). *Essays in Positive Economics*. Chicago.
- Friend, M., Lukacs, M., & Snowdon, J.** (2002). *European Business Process Outsourcing (BPO). Forecast and Analysis, 2001-2006*. International Data Corporation (IDC).
- Fritz, C.-T.** (2006). *Die Transaktionskostentheorie und ihre Kritik sowie ihre Beziehung zum soziologischen Neo-Institutionalismus*. Frankfurt am Main.
- Fritz, W., & Oelsnitz, D. v. d.** (2006). *Marketing. Elemente marktorientierter Unternehmensführung*. 4., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart.
- Fuchs, W.** (2012). Instrumente der B-to-B Kommunikation. In T. Baaken, T. Kesting, T. Kliewe, & R. Pörner (Hrsg.), *Business-to-Business-Kommunikation* (S. 13-35). Berlin.
- Füller, J., Mühlbacher, H., & Bartl, M.** (2009). Beziehungsmanagement durch virtuelle Kundeneinbindung in den Innovationsprozess. In H. H. Hinterhuber, & K. Matzler (Hrsg.), *Kundenorientierte Unternehmensführung* (S. 197-221). 6., überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Furubotn, E., & Pejovich, S.** (1972). Property Rights and Economic Theory: A Survey of Recent Literature. *Journal of Economic Literature*, 10(4), S. 1137-1162.

G

- Gadatsch, A.** (2012). *Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker*. 7. Aufl. Wiesbaden.
- Gaismayer, J.** (2011). *Verminderung von Hold-up-Risiken in Nachverhandlungssituationen*. Wiesbaden.
- Garda, R., & Marn, M.** (1993). Price Wars. *McKinsey Quarterly*, 29(3), S. 87-100.
- Gassmann, O., & Bader, M.** (2006). *Patentmanagement. Innovationen erfolgreich nutzen und schützen*. Berlin, Heidelberg.
- Giering, A.** (2000). *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität. Eine Untersuchung moderierender Effekte*. Wiesbaden.
- Göbel, E.** (2002). *Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen*. Stuttgart.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.

Grant, R. M., & Nippa, M. (2006). *Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien*. 5., aktualisierte Aufl. München, Boston, u. a.

Griffith, D., & Rust, R. (1997). The Price of Competitiveness in Competitive Pricing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), S. 109-116.

Gröne, A. (1977). *Marktsegmentierung bei Investitionsgütern*. Wiesbaden.

Gröske, K.-D. (2001). John von Neumanns und Oskar Morgensterns "Theory of Games and Economic Behavior" zum Geleit. In J. M. Buchanan, W. Güth, H. Kliemt, G. Schwödiauer, & R. Selten, *John von Neumanns und Oskar Morgensterns "Theory of Games and Economic Behavior"*. *Vademecum zu dem Klassiker der Spieltheorie* (S. 5-15). Düsseldorf.

H

Haedrich, G., & Tomczak, T. (1996). *Produktpolitik*. Stuttgart.

Hahn, D. (2006). Stand und Entwicklungstendenzen der strategischen Planung. In D. Hahn, & B. Taylor (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen* (S. 3-28). Berlin.

Haller, S. (2013). Dienstleistungsmärkte zielgruppenorientiert bearbeiten. In W. Pepels (Hrsg.), *Marktsegmentierung. Methoden zur erfolgreichen Marktsegmentbearbeitung* (S. 183-209). Düsseldorf.

Haller, S. (2007). Zielgruppenauswahl für Dienstleister. In W. Pepels (Hrsg.), *Marktsegmentierung. Erfolgsnischen finden und besetzen* (S. 351-373). 2., vollständig überarb. Aufl. Düsseldorf.

Handy, C. (1998). Unvorstellbare Zukunft. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Hrsg.), *The Drucker Foundation. Organisation der Zukunft: Neue Orientierung für Verwaltung, Wirtschaft und Gesellschaft*. (S. 397-403). Düsseldorf/München.

Hart, O. (1995). *Firms Contracts and Financial Structure*. Oxford.

Hasse, R., & Krücken, G. (1999). *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld.

Hatje, J., & Hügel, M. (2013). *M&A im Markt für Business Process Outsourcing*. Angermann M&A International GmbH. Abgerufen am 28.11.2014 von http://www.angermann-ma.de/aktuelles/publikationen/2013/?eID=dam_frontend_push&docID=559

Hax, H. (1974). *Entscheidungsmodelle in der Unternehmung. Einführung in Operations Research*. Reinbek bei Hamburg.

Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic management journal*, 24(1), 1-16.

- Heckhausen, J., & Heckhausen, H.** (2010). *Motivation und Handeln*. 4., überarb. und erw. Aufl. Berlin, Heidelberg.
- Heil, S.** (2009). Strategy Creation in a Restructuring Environment. The Case of an Estonian Fixed Telecommunications Operator in 1993-2003. *EBS Review*, (26), S. 92-113.
- Heinen, E.** (1976). *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Das Zielsystem der Unternehmung*. 3., durchgesehene Aufl. Wiesbaden.
- Heinrich, L. J.** (1967). Betriebswirtschaftliche Aspekte der Datenverarbeitung außer Haus. *Zeitschrift für das gesamte Rechnungswesen* 13(8), S. 177-179.
- Heinzel, A., & Sinß, M.** (1993). Kooperation zur Zwischenbetrieblichen Entwicklung von Anwendungssystemen. *Information Management*, 2, S. 60-67.
- Helmstädter, E.** (1991). *Wirtschaftstheorie I. Mikroökonomische Theorie*. 4., verb. Aufl. München.
- Hermann, U.** (1996). *Wertorientiertes Ressourcenmanagement. Neuausrichtung der Kostenrechnung aus ressourcenbasierter Sicht*. Wiesbaden.
- Herrmann, A., Homburg, C., & Klarmann, M.** (2008). Marktforschung: Ziele, Vorgehensweise und Nutzung. In A. Herrmann, C. Homburg, & M. Klarmann (Hrsg.), *Handbuch Marktforschung* (S. 3-20). 3., vollständig überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Hinterhuber, H. H.** (1995). Vom Denken in Funktionen zum Denken in Prozessen. In R. Hammer, H. Hinterhuber, & C. Schließmann, *Aufbruch in die Veränderung. Strategien für eine erfolgreiche Unternehmensführung* (S. 13-42). Wiesbaden.
- Hipp, C., Herstatt, C., & Husmann, E.** (2007). Besonderheiten von Dienstleistungsinnovationen - eine fallstudiengestützte Untersuchung der frühen Innovationsphasen. In C. Herstatt, & B. Verworn (Hrsg.), *Management der frühen Innovationsphasen. Grundlagen - Methoden - Neue Ansätze* (S. 405-427). 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Hippel, E. v.** (1988). *The Sources of Innovation*. Cambridge.
- Hollekamp, M.** (2005). *Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen. Eine empirische Analyse der Wirkungszusammenhänge und der Erfolgswirkungen von Outsourcingprojekten am Beispiel von Großunternehmen in Deutschland*. München/Mering.
- Holler, M. J., & Illing, G.** (2006). *Einführung in die Spieltheorie*. 6., überarb. Aufl. Berlin, u. a.
- Holmstrom, B. R., & Tirole, J.** (1989). The theory of the firm. In R. Schmalensee, & R. D. Willig (Hrsg.), *Handbook of industrial organization* (S. 61-133). Amsterdam.
- Holtbrügge, D., & Welge, M. K.** (2009). *Internationales Management: Theorien, Funktionen, Fallstudien*. 5. überarb. Auflage. Stuttgart.
- Holtgreve, F., & Winterfeldt, M.** (2005). Post-Merger-Integration im Personalbereich. Ein Erfahrungsbericht. In P. Wald (Hrsg.), *Neue Herausforderungen im Personalmanagement. Best Practices - Reorganisation - Outsourcing* (S. 203-223). Wiesbaden.
- Homburg, C.** (2012). *Marketingmanagement*. 4., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.

Homburg, C., & Bruhn, M. (2013). Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn, & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (S. 3-39). 8., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.

Homburg, C., & Faßnacht, M. (2001). Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn, & H. Meffert (Hrsg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement* (S. 441-463). 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.

Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2012). *Sales Excellence. Vertriebsmanagement mit System*. 7. Aufl. Wiesbaden.

Horchler, H. (1996). *Outsourcing: Eine Analyse der Nutzung und ein Handbuch der Umsetzung; Markt - Recht - Management - Abwicklung - Vertragsgestaltung*. Köln.

Horsch, A., & Schulte, M. (2013). *Wertorientierte Banksteuerung II: Risikomanagement*. 4. Aufl. Frankfurt am Main.

Horst, B. (1988). *Ein mehrdimensionaler Ansatz zur Segmentierung von Investitionsgütermärkten*. Pfaffenweiler.

Huber, F., & Herrmann, A. (2006). Organisationale Erfolgsfaktoren von Markenallianzen. *Die Betriebswirtschaft*, 66(1), S. 86-108.

Huber, F., Appelmann, E., & Schmid, D. (2013). *Absatzwirtschaft für Einsteiger*. Center of Market-Oriented Product and Production Management.

Huschens, S. (1998). *Historische Simulation*. Dresden.

I

Ilten, P. (2010). *Outsourcing-Entscheidungen. Eine Bewertung aus multitheoretischer Sicht*. WHL.

J

Jansen, H. (2005). Verfügungsrechte und Transaktionen. In A. Horsch (Hrsg.), *Institutionenökonomie und Betriebswirtschaftslehre*. München.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm - Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), S. 305-360.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2009). Specific Knowledge and Divisional Performance Measurement. *Journal of Applied Corporate Finance*, 21(2), S. 49 - 57.

Jones, G. R., & Bouncken, R. B. (2008). *Organisation: Theorie, Design und Wandel*. 5., aktualisierte Aufl. München, u. a.

Jones, T., & Sasser, E. (1995). Why Satisfied Customers Defect. *Harvard Business Review*, 73(6), S. 88-99.

- Joos-Sachse, T.** (2006). *Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement*. 4., überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Josan, L.** (2012). *Human Resources-Outsourcing in Deutschland: Eine aktuelle Untersuchung des Marktes*. München.
- Jost, P.-J.** (2009). *Organisation und Koordination. Eine ökonomische Einführung*. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Jouanne-Diedrich, H. v.** (2004). 15 Jahre Outsourcing-Forschung: Systematisierung und Lessons Learned. In R. Zarnekow, W. Brenner, & H. H. Grohmann (Hrsg.), *Informationsmanagement: Konzepte und Strategien für die Praxis* (S. 125-133). Heidelberg.
- Jouanne-Diedrich, H. v.** (2008). *Produktorientiertes IT-Sourcing auf Fachseite: Gestaltungselemente, Praxisbeispiele und Methodenvorschlag*. München.
- Jung, H.** (2010). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 12., aktualisierte Aufl. München.
- Jung, R., Bruck, J., & Quarg, S.** (2011). *Allgemeine Managementlehre*. 4., neu bearb. Aufl. Berlin.
- Jungermann, H., Pfister, H.-R., & Fischer, K.** (2010). *Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung*. 3. Aufl. Heidelberg.
- Juras, P. E.** (2008). The Hidden Costs of Outsourcing. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19(6), 7-15.

K

- Kabalak, A.** (2009). *Institutionelle Spiele: ein neuerer akteurstheoretischer Zugang zu Rationalität und Institutionen*. Marburg.
- Kaulfuß, S.-A.** (2007). *Ein Ansatz zur Erfassung des Leapfrogging-Phänomens. Grundkonzept, modelltheoretische Basis und empirische Befunde*. Wiesbaden.
- Kesting, T., & Rennhak, C.** (2008). *Marktsegmentierung in der deutschen Unternehmenspraxis*. Wiesbaden.
- Kett, I., Skötsch, W., & Weber, M.** (2005). BPO als Chance für den Standort Deutschland. Bitkom (Hrsg.). Aufgerufen am 28.11.2014 von http://www.bitkom.org/files/documents/BITKOM_Leitfaden_BPO_Stand_20.09.05.pdf
- Kieser, A., & Walgenbach, P.** (2007). *Organisation*. 5., überarb. Aufl. Stuttgart.
- Kimm, C.** (2007). *Wirtschaftliche Betrachtung des Aufbaus von Shared Service Centern im IT-Bereich und Verlagerung von IT-Diensten in Shared Service Center*. München.
- Kinkel, S., & Maloca, S.** (2008). Produktionsverlagerungen rückläufig. *Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion*, 45, 1-12. Abgerufen am 08.12.2014 von <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/29341/1/611181487.pdf>

- Kleinaltenkamp, M.** (2002). Marktsegmentierung. In M. Kleinaltenkamp, & W. Plinke, *Strategisches Business-to-Business-Marketing* (S. 191-234). 2. Aufl. Berlin, Heidelberg.
- Kleinaltenkamp, M., & Fließ, S.** (2002). Marketingstrategie. In M. Kleinaltenkamp, & W. Plinke, *Strategisches Business-to-Business-Marketing* (S. 237-282). 2. Aufl. Berlin, Heidelberg.
- Knack, R.** (2006). *Wettbewerb und Kooperation. Wettbewerbsorientierung in Projekten radikaler Innovation*. Wiesbaden.
- Knolmayer, G. F., & Mittermayer, M.-A.** (2003). Outsourcing, ASP und Managed Services. *Wirtschaftsinformatik* 45(6), S. 621-634.
- Knop, C.** (17. Januar 2014). Der Weltbild-Wecker. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, S. 20.
- Knuppertz, T., & Feddern, U.** (2011). *Prozessorientierte Unternehmensführung. Prozessmanagement ganzheitlich einführen und verankern*. Stuttgart.
- Knyphausen-Aufsess, D. z.** (1995). *Theorie der strategischen Unternehmensführung. State of the Art und neue Perspektiven*. Wiesbaden.
- Koch, J.** (2004). *Marktforschung. Begriffe und Methoden*. 4., überarb. und erw. Aufl.
- Kogut, B., & Zander, U.** (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), S. 383-397.
- Kohli, A. K., & Zaltman, G.** (1988). Measuring Multiple Buying Influences. *Industrial Marketing Management*, 17(3), S. 197-204.
- Kohrmann, O.** (2003). *Mehrstufige Marktsegmentierung zur Neukundenakquisition*. Wiesbaden.
- Koopmans, T. C.** (1957). *Three Essays on The State Of Economic Science*. New York, u. a.
- Koppelman, U.** (1996). Grundsätzliche Überlegungen zum Outsourcing. In U. Koppelman (Hrsg.), *Outsourcing* (S. 1-10). Stuttgart.
- Korte, C.** (1995). *Customer Satisfaction Measurement*. Frankfurt am Main.
- Kotler, P.** (2004). *Marketing Guide. Die wichtigsten Ideen und Konzepte*. Frankfurt/Main.
- Kotler, P.** (1967). *Marketing Management. Analysis, Planning and Control*. Englewood Cliffs, NJ.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Bliemel, F.** (2007). *Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln*. 12., aktualisierte Aufl. München.
- Kraif, U.** (Red.). (2010). *Duden. Das Fremdwörterbuch* (Bd. 5). 10. Aufl. Mannheim.
- Kräkel, M.** (2004). Prinzipal-Agenten-Ansatz. In G. Schreyögg, & A. v. Werder, *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (S. Sp. 1174-1181). 4., völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart.
- Krcmar, H., & Schwarzer, B.** (1994). *Prozessorientierte Unternehmensmodellierung: Gründe, Anforderungen an Werkzeuge und Folgen für die Organisation*. Stuttgart.
- Krüsselberg, U.** (1993). *Theorie der Unternehmung und Institutionenökonomik. Die Theorie im Spannungsfeld zwischen neuer Institutionenökonomik, ordnungstheoretischem Institutionalismus und Marktprozesstheorie*. Heidelberg.
- Kunesch, H.** (1993). *Grundlagen des Prozessmanagements*. Wien.

Kutschker, M. (1999). Ressourcenbasierte Internationalisierung. In F. Giesel, & M. Glaum (Hrsg.), *Globalisierung. Herausforderung an die Unternehmensführung zu Beginn des 21. Jahrhunderts* (S. 50-75). München.

Kutschker, M., & Schmid, S. (2011). *Internationales Management*. 7., überarb. und aktualisierte Aufl. München.

L

Lacity, M., & Willcocks, L. (1998). An empirical investigation of information technology sourcing practices: Lessons from experience. *MIS Quarterly* 22(3), S. 363-408.

Lacity, M., & Willcocks, L. (2001). *Global Information Technology Outsourcing*. Chichester, u. a.

Lacity, M., & Willcocks, L. (2003). IT sourcing reflections - Lessons for customers and suppliers. *Wirtschaftsinformatik* 45(2), S. 115-125.

Lacity, M., & Willcocks, L. (2009). *Information Systems and Outsourcing. Studies in Theory and Practice*. New York.

Laux, H. (2007). *Entscheidungstheorie*. 7., überarb. und erw. Aufl. Berlin, Heidelberg.

Levitt, T. (1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), S. 24-47.

Levitt, T. (2004). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, 82(7/8), S. 138-149.

Lingg, A. (2013). Institutionelle Sphären. In B. Priddat (Hrsg.), *Institutionen, Regeln, Ordnungen* (S. 11-63). Marburg.

Lippmann, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *Bell Journal of Economics*, 13(2), S. 418-438.

Luo, X., Homburg, C., & Wieseke, J. (2010). Customer Satisfaction, Analyst Stock Recommendations, and Firm Value. *Journal of Marketing Research*, 47(6), S. 1041-1058.

M

Macharzina, K., & Wolf, J. (2010). *Unternehmensführung - Das internationale Managementwissen*. 7., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.

Marshall, J., & Cohan, P. S. (2003). Offshoring' Drive for Savings Accelerates. *Financial Executive*, 19(6), 52-55.

Masten, S. E., Meehan Jr., J. W., & Snyder, E. A. (1991). The Costs of Organization. *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 7(1), S. 1-25.

Matiaske, W., & Mellewig, T. (2002). Motive, Erfolge und Risiken des Outsourcings - Befunde und Defizite der empirischen Outsourcing-Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 72(6), S. 641-659.

- McGahan, A. M.**, & Porter, M. E. (1997). How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, 18(Summer Special Issue), S. 15-30.
- Meffert, H.**, & Bruhn, M. (2012). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen - Konzepte - Methoden*. 7., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Meffert, H.**, Burmann, C., & Kirchgeorg, M. (2012). *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*. 11., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Menthe, T.** (2013). *Kundennutzen. Die Basis für den Verkauf*. Wiesbaden.
- Mercier, C.** (2012). *Deutschlands Potential als BPO-SSC Standort: Standortanalyse deutscher Städte und Vergleich mit internationalen Hotspots*. Saarbrücken.
- Meyer, B.** (2009). *B2B-Marketing-Konzeption. Praxisnahes Lehrbuch zum anwendungsorientierten Marketing*. München.
- Meyer, R.** (2000). *Entscheidungstheorie. Ein Lehr- und Arbeitsbuch*. 2., durchges. Aufl. Wiesbaden.
- Miller, G. J.** (2008). Solutions to Principal-Agent Problems in Firms. In C. Ménard, & M. M. Shirley (Hrsg.), *Handbook of New Institutional Economics* (S. 349-370). Berlin, Heidelberg.
- Mitchell, M. L.** (1989). The Impact of External Parties on Brand-Name Capital: The 1982 Tylenol Poisonings and Subsequent Cases. *Economic Inquiry*, 27(4), S. 601-618.
- Mitchell, V.-W.**, & Harris, G. (2005). The importance of consumers' perceived risk in retail strategy. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), S. 821-837.
- Moldaschl, M.** (2005). Kapitalarten, Verwertungsstrategien, Nachhaltigkeit. Grundbegriffe und ein Modell zur Analyse von Handlungsfolgen. In M. Moldaschl (Hrsg.), *Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I* (S. 47-68). München, Mering.
- Moldaschl, M.** (2006). Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. In G. Schreyögg, & P. Conrad (Hrsg.), *Management von Kompetenz* (S. 1-36). Wiesbaden.
- Moldaschl, M.**, & Fischer, D. (2004). Beyond the Management View: A Ressource-Centered Socio-Economic Perspective. *Management Revue*, 15(1), S. 122-151.
- Moore, J.** (2005). *IDC: BPO to Grow 10 Percent Annually*. Abgerufen am 29. 09 2009 von <http://www.channelinsider.com/c/a/Commentary/IDC-BPO-to-Grow-10-Percent-Annually/>
- Morgenstern, O.** (1968). Spieltheorie: Ein neues Paradigma der Sozialwissenschaft. *Zeitschrift für Nationalökonomie*, 28(2), S. 145-164.
- Müller-Stewens, G.**, & Lechner, C. (2011). *Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*. 4., überarb. Aufl. Stuttgart.
- Mussnig, P.** (2008). *Institutionenökonomische und Neoinstitutionalistische Erklärungsansätze*. Saarbrücken.

N

- Nash, J. F.** (1950). Equilibrium Points in N-Person Games. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the U.S.A.*, 36(1), S. 48-49.
- Nelson Hall** (2011). *About Nelson Hall*. Abgerufen am 03. 05 2011 von <http://www.nelson-hall.com/about-nelsonhall/company-overview/>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G.** (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Ma.
- Nettesheim, C., Grebe, M., & Kottmann, D.** (2003). Business Process Outsourcing - aber richtig! *Information Management & Consulting*, 18(3), S. 24-30.
- Newbert, S.** (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), S. 121-146.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., & Hörschgen, H.** (2002). *Marketing*. 19., überarb. und erg. Aufl. Berlin.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H.** (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York.
- North, D.** (1992). *Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung*. Tübingen.

O

- Obermeier, S., Fischer, H., Fleischmann, A., & Dirndorfer, M.** (2014). *Geschäftsprozesse realisieren. Ein praxisorientierter Leitfaden von der Strategie bis zur Implementierung*. 2., aktualisierte Aufl. Wiesbaden.
- Oehler, K.** (2005). Business Process Outsourcing: Betriebswirtschaftlicher Rahmen und Prozessauswahl. *Der Controlling-Berater* 23(3), S. 365-400.
- Ohnemus, J.** (2009). *Productivity Effects of Business Process Outsourcing-A Firm-level Investigation Based on Panel Data*. ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper, (09-088).
- Oliver, R.** (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), S. 460-469.
- Osterhammel, J., & Petersson, N. P.** (2007). *Geschichte der Globalisierung. Dimensionen, Prozesse, Epochen*. 4., durchgesehene Aufl. München.
- Osterheld, I.** (2001). *Transaktionskostenrechnung und Unternehmensstrategie*. Wiesbaden.
- Osterloh, M., & Frost, J.** (2006). *Prozessmanagement als Kernkompetenz - Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können*. 5., überarb. Aufl. Wiesbaden.
- O'Sullivan, D., & McCallig, J.** (2012). Customer satisfaction, earnings and firm value. *European Journal of Marketing*, 46(6), S. 827-843.

o. V. (2012). *Der Personaldienstleister. Aktuelle Nachrichten und Informationen*. Abgerufen am 25. Januar 2013 von <http://www.der-personaldienstleister.de/gewerkschaften-rebellieren-gegen-lohndumping-durch-missbrauch-von-werkvertragen-bundesarbeitsministerin-fordert-effektivere-kontrollen-durch-den-zoll/3608.html>

o. V. (2013). *Zitate für Manager. Über 2.600 Sinnsprüche, die Ihre Botschaft auf den Punkt bringen*. Wiesbaden.

P

Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), S. 420-450.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), S. 12-40.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York.

Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York.

Pepels, W. (2012). *Handbuch des Marketing*. 6., überarb. und erw. Aufl. München.

Peteraf, M. (1993). The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), S. 179-191.

Pförtl, W., & Godefroid, P. (2013). *Business-to-Business-Marketing*. (H. C. Weis, Hrsg.). 5., aktualisierte Aufl. Herne.

Picot, A. (1990). Ökonomische Theorien der Organisation. Ein Überblick über neue Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. *Vortrag anlässlich der 52. Wissenschaftlichen Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft*. Frankfurt/M.: Unveröffentlichtes Manuskript.

Picot, A. (1993). Transaktionskostenansatz. In E. Grochla, & W. Wittmann (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft* (S. 4194-4204). 5., völlig neu gestaltete Aufl. Stuttgart.

Picot, A., & Franck, E. (1993). Vertikale Integration. In J. Hauschildt (Hrsg.), *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung. Zu einer Realtheorie der Unternehmung* (S. 179-219). Stuttgart.

Picot, A., Dietl, H., Franck, E., Fiedler, M., & Royer, S. (2012). *Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*. 6., völlig überarb. Aufl. Stuttgart.

Picot, A., Reichwald, R., & Wigand, R. (2008). *Information, Organization and Management*. Berlin, Heidelberg.

Pinnow, D. F. (2012). *Führen. Worauf es wirklich ankommt*. 6. Aufl. Wiesbaden.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Day Books.

Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.

Porter, M. E. (2008). *Wettbewerbsstrategie. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 11., durchges. Aufl. Frankfurt/M.

Powell, T. C., Lovallo, D., & Caringal, C. (2006). Causal Ambiguity, Management Perception, and Firm Performance. *Academy of Management Review*, 31(1), S. 175-196.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), S. 79-91.

Proff, H., & Haberle, K. (2008). Strategisches Kompetenzmanagement in der Betriebswirtschaftslehre. In A. Eisenkopf, C. Opitz, & H. Proff (Hrsg.), *Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre. Eine Standortbestimmung* (S. 445-464). Wiesbaden.

Q

Quinn, J. (1999). Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4), S. 9-21.

Quinn, J., & Hilmer, F. (1995). Strategic Outsourcing. *The Mc Kinsey Quarterly* (1/1995), S. 48-70.

R

Raffée, H. (1995). Marketing-Wissenschaft. In B. Tietz, R. Köhler, & J. Zentes (Hrsg.), *Handwörterbuch des Marketing* (Spalten 1668-1682). 2., völlig neu gestaltete Aufl. Stuttgart.

Raffée, H., Sauter, B., & Silberer, G. (1973). *Theorie der kognitiven Dissonanz und Konsumgüter-Marketing. Der Beitrag der Theorie der kognitiven Dissonanz zur Erklärung und Gestaltung von Kaufentscheidungen bei Konsumgütern*. Wiesbaden.

Rasche, C., & Wolfrum, B. (1994). Ressourcenorientierte Unternehmensführung. *Die Betriebswirtschaft*, 54(4), S. 501-516.

Reckenfelderbäumer, M. (2001). *Zentrale Dienstleistungsbereiche und Wettbewerbsfähigkeit: Analyse auf der Basis der Lehre von den Unternehmerfunktionen*. Wiesbaden.

Remer, A., & Hücke, P. (2007). *Grundlagen der Organisation*. Stuttgart.

Renner, B., & Schwarb, T. M. (2010). *BPO im HRM: Business Process Outsourcing im Human Resource Management*. Rheinfelden/Schweiz.

Richert, R. (2007). *Makroökonomik schnell erfasst*. Berlin, Heidelberg.

Richter, H. P. (2013). *Investitionsgütermarketing. Business-to-Business-Marketing von Industrieunternehmen*. München.

Richter, R. (1990). Sichtweise und Fragestellungen der Neuen Institutionenökonomik. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (ZWS)*, 110(1990), S. 571-591.

- Richter, R., & Furubotn, E. G.** (2010). *Neue Institutionenökonomik*. 4., überarb. und erw. Aufl. Tübingen.
- Riedl, R., & Kepler, J.** (2003). Begriffliche Grundlagen des Business Process Outsourcing. *Information Management & Consulting* 18(3), S. 6-10.
- Robinson, B. B.** (2001). Bureaucratic inefficiency: Failure to capture the efficiencies of outsourcing. *Public choice*, 107(3-4), 253-270.
- Roemer, E.** (2014). *Internationales Marketing Management*. Stuttgart.
- Rogall, H.** (2002). *Neue Umweltökonomie - ökologische Ökonomie: ökonomische und ethische Grundlagen der Nachhaltigkeit, Instrumente zu ihrer Durchsetzung*. Opladen.
- Rogall, H.** (2006). *Volkswirtschaftslehre für Sozialwissenschaftler. Eine Einführung*. Wiesbaden.
- Rolfes, L.** (2007). *Die Rolle des Verwenders im Buying-Center. Das Beispiel der Beschaffung und Vermarktung biotechnologischer Verbrauchsprodukte*. Wiesbaden.
- Rommelfanger, H., & Eickemeier, S.** (2002). *Entscheidungstheorie. Klassische Konzepte und Fuzzy-Erweiterungen*. Berlin, Heidelberg.
- Rose, U.** (2009). *Business Process Outsourcing. Chancen und Risiken einer Geschäftsstrategie*. Norderstedt.
- Rosemann, M.** (1996). *Komplexitätsmanagement in Prozessmodellen - Methodenspezifische Gestaltungsempfehlung für die Informationsmodellierung*. Wiesbaden.
- Ross, S. A.** (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, 63(2), S. 134-139.
- Royer, S.** (2000). *Strategische Erfolgsfaktoren horizontaler kooperativer Wettbewerbsbeziehungen. Eine auf Fallstudien basierende erfolgsorientierte Analyse am Beispiel der Automobilindustrie*. München und Mering.
- Rudolphi, M.** (1981). *Außendienststeuerung im Investitionsgütermarketing*. Frankfurt am Main.
- Rumelt, R. P.** (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), S. 167-185.

S

- Saaty, T. L.** (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York.
- Sanchez, R., & Heene, A.** (1997). Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition. *European Management Journal*, 15(3), S. 303-317.
- Sanchez, R., & Heene, A.** (2004). *The New Strategic Management*. New York.
- Sanchez, R., Heene, A., & Thomas, H.** (1996). Introduction: Towards the Theory and Practice of Competence-based Competition. In R. Sanchez, A. Heene, & H. Thomas (Hrsg.), *Dynamics of Competence-based Competition* (S. 1-35). Kidlington, u. a.

- Sander, M.** (2011). *Marketing-Management. Märkte, Marktforschung und Marktbearbeitung*. 2., komplett überarb. Aufl. Konstanz und München.
- Sandmeier, P.** (2007). Extreme Innovation: Lektionen für die industrielle Kundenintegration aus der Softwareindustrie. In C. Herstatt, & B. Verworn (Hrsg.), *Management der frühen Innovationsphasen* (S. 183-198). 2., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Schanz, G.** (2009). Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre. In F. Bea, & M. Schweitzer (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (Bd. 1: Grundfragen, S. 81-159). 10. Aufl. Stuttgart.
- Scharrenbroch, C.** (26. September 2013). Thalia will ihre Seele nicht verlieren. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, S. 15.
- Schaudwet, C.** (19. 08 2004). Wette der Strategen. *Wirtschaftswoche*, S. 52-55.
- Scheffner, J.** (2009). Industrialisierung des Controllings (Haufe Index 2025251). *Haufe Controlling Office, Version 10.4.0.0, Stand: 02.12.2009*.
- Schendel, D.** (1996). Knowledge and the Firm (Editor's Introduction to the 1996 Winter Special Issue). *Strategic Management Journal*, 17 (S2), S. 1-4.
- Scherm, E.** (1996). Outsourcing - Ein komplexes, mehrstufiges Entscheidungsproblem. *Zeitschrift für Planung* 7(1), S. 45-60.
- Scheuch, F.** (1975). *Investitionsgütermarketing. Grundlagen - Entscheidungen - Maßnahmen*. Opladen.
- Schewe, G., & Kett, I.** (2007). *Business Process Outsourcing. Geschäftsprozesse kontextorientiert auslagern*. Berlin, Heidelberg.
- Schierenbeck, H., & Wöhle, C.** (2012). *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*. 18., überarb. Aufl. München.
- Schmalensee, R.** (1985). Do Markets Differ Much? *American Economic Review*, 75(3), S. 341-351.
- Schmelzer, H., & Sesselmann, W.** (2013). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen*. 8., überarb. und erw. Aufl. München.
- Schmid, R.** (2006). Offshoring-Begriffe, Potenziale und Risiken. Eine Übersicht mit Pro und Kontra. In M. Becker (Hrsg.), *IT-Offshoring. Potenziale, Risiken, Erfahrungsberichte* (S. 13-33). Zürich.
- Schmidt, R.** (1992). Organisationstheorie, transaktionskostenorientierte. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (S. Sp. 1854-1865). Stuttgart.
- Schneeweiß, C.** (1991). *Planung. Teil 1. Systemanalytische und entscheidungstheoretische Grundlagen*. Berlin, u. a.
- Schneider, D.** (1995). *Betriebswirtschaftslehre* (Bd. 1: Grundlagen). 2. Aufl. München, Wien.

- Schotter, A.** (1986). The Evolution of Rules. In R. N. Langlois (Hrsg.), *Economics as a Process. Essays in the New Institutional Economics* (S. 117-133). Cambridge, u. a.
- Schulz, D.** (2012). *HR-Business-Process-Outsourcing-Markt: Chancen und Risiken*. Saarbrücken.
- Schulze, W. S.** (1994). The Two Schools of Thought in Resource-based Theory: Definitions and Implications for Research. *Advances in Strategic Management*, 10(1), S. 127-151.
- Schumpeter, J.** (2006). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Nachdruck der 1. Auflage von 1912.* (J. Röpke, & O. Stiller, Hrsg.) Berlin.
- Schwarze, L., & Müller, P. P.** (2005). IT Outsourcing - Erfahrungen, Status und zukünftige Herausforderungen. *HMD-Praxis der Wirtschaftsinformatik* 245(2005), S. 6-17.
- Schwödiauer, G.** (2001). Die Entstehungsgeschichte der "Theory of Games and Economic Behavior". In J. M. Buchanan, W. Güth, H. Kliemt, G. Schwödiauer, & R. Selten, *John von Neumanns und Oskar Morgensterns "Theory of Games and Economic Behavior"* (S. 51-79). Düsseldorf.
- Selznick, P.** (1957). *Leadership in Administration*. New York.
- Shapiro, B., & Bonoma, T.** (1983). *Segmenting the Industrial Market*. Lexington, MA.
- Shapiro, B., & Bonoma, T.** (1984). How to segment industrial markets. *Harvard Business Review*, 62(3), S. 104-110.
- Shi, Y.** (2007). Today's Solution and Tomorrow's Problem. *California Management Review*, 49(3), S. 27-44.
- Sickel, C.** (2013). *Verkaufsfaktor Kundennutzen. Konkreten Bedarf ermitteln, aus Kundensicht argumentieren, maßgeschneiderte Lösungen präsentieren.* 6., durchges. Aufl. Wiesbaden.
- Siebrecht, P.** (2004). *Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität*. Frankfurt am Main.
- Siems, F.** (2009). *Preismanagement*. München.
- Silberer, G. A.** (1979). *Warentest. Informationsmarketing. Verbraucherverhalten*. Berlin.
- Simon, H. A.** (1957). *Administrative Behavior*. New York.
- Simon, H. A.** (1978). Rationality as Process and Product of Thought. *American Economic Review*, 68(2), S. 1-16.
- Simon, H. A.** (1981). *Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung.* (W. Müller, Übers.) Landsberg am Lech.
- Simon, W.** (2009). *Managementkonzepte von A-Z - Managementtheorien, Führungsstrategien, Führungstools*. Offenbach.
- Smith, A.** (1937). *The wealth of nations [1776]*. New York.
- Söbbing, T.** (2002). *Handbuch IT-Outsourcing - Rechtliche, strategische und steuerliche Fragen*. Bonn.

- Sommer, C.-P.**, Brauner, C., & Simon, S. (2005). Erfolgreiches Recruitment Outsourcing. In P. Wald (Hrsg.), *Neue Herausforderungen im Personalmanagement. Best Practices - Reorganisation - Outsourcing* (S. 287-307). Wiesbaden.
- Souibki, K.** (2008). *Business Process Outsourcing - Eine Möglichkeit der Effizienz*. VDM Publishing.
- Spender, J.-C.** (1994). Organizational Knowledge, Collective Practice and Penrose Rents. *International Business Review*, 3(4), S. 353-367.
- Spender, J.-C.** (1996). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), S. 45-62.
- Springer, J.** (2010) Ein Business-Process-/Workflow-Management-System. In R. Jochem (Hrsg.), *Prozessmanagement. Strategien, Methoden, Umsetzung* (S. 419-518). Düsseldorf.
- Stackelberg, H. v.** (1951). *Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre*. 2. Aufl. Tübingen.
- Staffelbach, B.** (1988). Strategisches Marketing von Dienstleistungen. *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 10(4), S. 277-284.
- Stähli, P.** (2001). *Service Level Agreements*. Eidgenössische Technische Hochschule, Institut für Technische Informatik und Kommunikationssysteme.
- Steinmann, H.**, & Schreyögg, G. (2005). *Management - Grundlagen der Unternehmensführung*. 6., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Stephan, M.**, Kerber, W., Kessler, T., & Lingenfelder, M. (2010). Vorwort der Herausgeber. In M. Stephan, W. Kerber, T. Kessler, & M. Lingenfelder (Hrsg.), *25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung* (S. V-VIII). Wiesbaden.
- Stiglitz, J. E.** (1999). *Volkswirtschaftslehre*. 2. Aufl. München, Wien.
- Stock-Homburg, R.** (2013). *Personalmanagement. Theorien - Konzepte - Instrumente*. 3., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.
- Szyperski, N.** (1993). Outsourcing als strategische Entscheidung. *Online-Journal für Informationsverarbeitung mit OEVD*, o. Jg, (2), S. 32-41.

T

- Teece, D. J.**, Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thommen, J.-P.**, & Achleitner, A.-K. (2012). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. 7., vollständig überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Tirole, J.** (1999). *Industrieökonomik*. 2., deutschsprachige Aufl. München, Wien.
- Tollison, R. D.** (1982). Rent Seeking: A Survey. *Kyklos*, 35(4), S. 575-602.

Töpfer, A. (2007). *Betriebswirtschaftslehre. Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen*. 2., überarb. Aufl. Berlin, Heidelberg.

Treiblmaier, H. (2006). *Datenqualität und individualisierte Kommunikation. Potenziale und Grenzen des Internets bei der Erhebung und Verwendung kundenbezogener Daten*. Wiesbaden.

Tremblay, M., Patry, M., & Lanoie, P. (2008). Human resources outsourcing in Canadian organizations: An empirical analysis of the role of organizational characteristics, transaction costs and risks. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), S. 683-715.

Tüfekçiler, T. (2011). *Human Resources - Business Process Outsourcing: Ein Ansatz zur Steigerung personalwirtschaftlicher Optimierungsstrategien*. München.

V

Van Aken, E. (2008). Customer Satisfaction Measurement. *Industrial Management*, 50(6), S. 9.

Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), S. 1-17.

Voeth, M., & Herbst, U. (2013). *Marketing-Management. Grundlagen, Konzeption und Umsetzung*. Stuttgart.

Voigt, S. (2009). *Institutionenökonomik*. 2., durchges. Aufl. Paderborn.

Völker, J. (2001). *Value-at-Risk-Modelle in Banken. Quantifizierung des Risikopotentials im Portfoliokontext und Anwendung zur Risiko- und Geschäftssteuerung*. Berlin.

Vossebein, U. (2000). Grundlegende Bedeutung der Marktsegmentierung für das Marketing. In W. Pepels (Hrsg.), *Marktsegmentierung. Marktnischen finden und besetzen* (S. 19-46). Heidelberg.

W

Wächter, N. (2011). *Business Process Outsourcing im HR-Bereich: Am Beispiel der Auslagerung der bAV-Verwaltung*. München.

Welge, M. K., & Al-Laham, A. (2008). *Strategisches Management: Grundlagen - Prozess – Implementierung*. 5., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), S. 171-180.

Whitten, D., & Leidner, D. (2006). Bringing IT Back: An Analysis of the Decision to Backsource or Switch Vendors. *Decision Sciences*, 37(4), S. 605-621.

Wildhagen, A., Krumrey, H., & Brück, M. (21.02.2013). *Politik der Energiewende macht große Versorger kaputt*. Abgerufen am 22. 01. 2014 von Wirtschaftswoche:

<http://www.wiwo.de/unternehmen/energie/stromkonzerne-politik-der-energiewende-macht-grosse-versorger-kaputt/7788524.html>

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. New York.

Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, 87 (3), S. 548-577.

Williamson, O. E. (1989). Transaction Cost Economics. In R. Schmalensee, & R. D. Willig (Hrsg.), *Handbook of Industrial Organization* (S. 135-182). Amsterdam, u. a.

Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), S. 269-296.

Williamson, O. E. (1993). *Transaktionskostenökonomik*. (C. Erlei, Übers.) Münster, Hamburg.

Williamson, O. E. (2008). Transaction Cost Economics. In C. Ménard, & M. M. Shirley (Hrsg.), *Handbook of New Institutional Economics* (S. 41-65). Berlin; Heidelberg.

Williamson, O. E., & Ouchi, W. G. (1981). A Rejoinder. In A. H. Van de Ven, & W. F. Joyce (Hrsg.), *Perspectives on organization design and behaviour* (S. 387-390). New York.

Willman, P. (1996). Protecting Know-How. *Business Strategy Review*, 7(1), S. 9-13.

Wind, Y., & Cardozo, R. (1974). Industrial Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*, 3(3), S. 153-166.

Wöhe, G., & Döring, U. (2013). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München.

Wolf, J. (2011). *Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik*. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden.

Wullenkord, A. (2005). Entwicklungen und Perspektiven im Outsourcing. In A. Wullenkord (Hrsg.), *Praxishandbuch Outsourcing. Strategisches Potenzial, aktuelle Entwicklungen, effiziente Umsetzung* (S. 3-12). München.

Wullenkord, A., Kiefer, A., & Sure, M. (2005). *Business Process Outsourcing. Ein Leitfaden zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung im Rechnungs- und Personalwesen*. München.

Z

Zelewski, S. (1999). Grundlagen. In H. Corsten, & M. Reiß (Hrsg.), *Betriebswirtschaftslehre* (S.1-126). 3., vollst. überarb. und wesentl. erw. Aufl. München, Wien

Eidesstattliche Versicherung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Bei der Auswahl und Auswertung des Materials sowie bei der Herstellung des Manuskripts habe ich keine Unterstützungsleistungen erhalten. Weitere Personen waren an der geistigen Herstellung der vorliegenden Arbeit nicht beteiligt.

Dritte haben von mir weder unmittelbar noch mittelbar geldwerte Leistungen für Arbeiten erhalten, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen. Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer Prüfungsbehörde vorgelegt und ist auch nicht veröffentlicht worden.

Mit der vorliegenden Arbeit wurde an anderen wissenschaftlichen Hochschulen noch kein Promotionsverfahren in Wirtschaftswissenschaften beantragt.

Großschwabhausen, den 15. Dezember 2014

Paul Ilten



HHL LEIPZIG
GRADUATE SCHOOL
OF MANAGEMENT

© HHL Leipzig Graduate School of Management, 2015

Für den Inhalt dieser HHL-Dissertation ist der Autor/die Autorin allein verantwortlich.

Die Verwendung zu Lehr- und Forschungszwecken ist unter Angabe der Quelle ausdrücklich erwünscht. Nachdruck, Vervielfältigung und Weitergabe für nicht gewerbliche Zwecke ist mit entsprechender Quellenangabe gestattet. Jegliche kommerzielle Nutzung oder Vervielfältigung - auch auszugsweise - bedarf der vorherigen schriftlichen Genehmigung des Autors/der Autorin.

Weitere HHL-Publikationen sind zu finden unter: www.hhl.de/publikationen