

Hochschule Merseburg  
University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Fachgebiet Unternehmensrechnung und Controlling

# Bachelorarbeit

**Thema: Entscheidungskriterien für Unternehmen bei der  
Durchführung eines Business Process Outsourcings**

Autor: Benjamin Singler

Matrikelnummer: 22706

Prüfer/in: Prof. Dr. Thomas Rachfall

Zweitprüfer/in: Melanie Gonzalez Diaz

Ort: Merseburg

Abgabetermin: 09.12.2019

## **Abstract**

Unternehmen stehen heutzutage unter einem großen Wettbewerbsdruck. Der Drang sich ständig zu verbessern, um somit einen Vorteil im Vergleich zu den Konkurrenten zu haben, besteht für Unternehmen aller Branchen. Das Outsourcing wird als Chance für Unternehmen angesehen, dieses Ziel zu erreichen.

In dieser Arbeit wird eine Sonderform des Outsourcings, das Business Process Outsourcing genauer untersucht. Dabei wird besonderer Fokus auf die Entscheidungskriterien gelegt, die für die Durchführung eines Business Process Outsourcing von Bedeutung sind. Als Erstes werden begriffliche Grundlagen definiert, die zum Verständnis der Arbeit notwendig sind. Anschließend werden die verschiedenen Entscheidungskriterien dargestellt. Dabei findet eine Unterteilung in Vorteile und Risiken einer BPO-Entscheidung statt. Abschließend werden diese Kriterien von Unternehmen auf ihre Wichtigkeit bewertet.

## **Abkürzungsverzeichnis:**

BPO = Business Process Outsourcing

bzw. = beziehungsweise

i.d.R. = in der Regel

Vgl. = Vergleich

Evtl. = eventuell

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b> .....	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit .....	1
<b>2 Begriffliche Grundlagen</b> .....	<b>2</b>
2.1 Begriff „Outsourcing“ .....	2
2.2 Begriff „Geschäftsprozess“ .....	4
2.3 Begriff „Business Process Outsourcing“ .....	6
<b>3 Entscheidungskriterien beim Business Process Outsourcing</b> .....	<b>9</b>
3.1 Vorteile eines Business Process Outsourcing .....	9
3.1.1 Monetäre Vorteile .....	9
3.1.2 Nicht-monetäre Vorteile .....	12
3.2 Risiken beim Business Process Outsourcing .....	14
3.2.1 Monetäre Risiken .....	15
3.2.2 Nicht-monetäre Risiken .....	16
<b>4 Nutzwertanalyse</b> .....	<b>19</b>
4.1 Definition und Anwendungsbereich der Nutzwertanalyse .....	19
4.2 Vorgehensweise bei einer Nutzwertanalyse .....	20
4.2.1 Festlegung der Kriterien .....	20
4.2.2 Gewichtung der Kriterien .....	21

---

4.2.3	Art der Datenerhebung .....	24
4.2.4	Auswahl der Befragten .....	25
4.2.5	qualitative Telefoninterviews .....	27
4.2.6	Ergebnisse der Telefoninterviews .....	29
<b>5</b>	<b>Vorstellung und Analyse der Ergebnisse .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>37</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>38</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>40</b>

## Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Klassifizierung von Prozessen .....	5
Tabelle 2: Kriterienkatalog .....	21
Abbildung 1: Beispiele für Geschäftsprozesse .....	6
Abbildung 2: BPO als Synthese von Prozessoptimierung und Outsourcing..	8
Abbildung 3: Economics of Scale .....	10
Abbildung 4: Beispiel einer Präferenzmatrix .....	23
Abbildung 5: Präferenzmatrix mit Ergebnis .....	30
Abbildung 6: Kreuztabelle Vorteile .....	31
Abbildung 7: Ergebnis der Kriteriengewichtung auf Basis der Kreuztabelle	31
Abbildung 8: Bewertung der Vorteile eines BPOs .....	33
Abbildung 9: Bewertung der Risiken eines BPOs .....	35

# 1 Einleitung

Das Business Process Outsourcing (BPO) ist der Hauptuntersuchungsgegenstand dieser Arbeit.

## 1.1 Problemstellung

Durch die Globalisierung unterliegen Unternehmen heutzutage einem starken internationalen, aber auch nationalen Wettbewerbsdruck. Dieser Wettbewerbsdruck, eine steigende Umweltunsicherheit und eine beschleunigte Technologieentwicklung führen zu einem Druck auf Unternehmen, um vor allem ihre Flexibilität, Produktivität und Innovationsgeschwindigkeit zu steigern. Daher hinterfragen immer mehr Unternehmen ihre unternehmensinternen Geschäftsprozesse, um Ansätze für eine Produktivitätssteigerung, Kostenreduzierung oder Flexibilitätssteigerung zu finden.

Outsourcing bzw. das Business Process Outsourcing soll den Unternehmen die Möglichkeit bieten, ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu verbessern. Somit entstehen unternehmensübergreifende Kooperationen mit anderen Unternehmen, bei denen Unternehmensaufgaben bis hin zu gesamten Geschäftsprozessen an externe Unternehmen abgegeben wird. Als Folge werden eigene Organisationsgrenzen verschoben, damit eine neue flexible Organisationsstruktur entstehen kann.

## 1.2 Zielsetzung der Arbeit und Vorgehensweise

In dieser Arbeit wird der Bereich des Business Process Outsourcing näher betrachtet. Besonderer Fokus wird dabei auf die Entscheidungskriterien gelegt, die bei der Durchführung eines BPO von Bedeutung sind. Im Vorfeld werden die relevanten begrifflichen Grundlagen gelegt. Aufgrund dieser Basis wird anschließend die Beantwortung der Forschungsfrage fokussiert, welche lautet:

*Welche Entscheidungskriterien sind für Unternehmen bei der Durchführung eines Business Process Outsourcing von Bedeutung?*

Der erste Abschnitt dieser Ausarbeitung ist eine Erläuterung, der Begrifflichen Grundlagen, die zum Verständnis dieser Arbeit notwendig sind. Anschließend wird in Kapitel 3, sich mit einem aus der Forschungsfrage ergebende Themenschwerpunkt auseinandergesetzt. Dabei wird aufgezeigt welche Entscheidungskriterien es überhaupt gibt. Im darauffolgenden Kapitel werden diese Kriterien von Unternehmen bewertet, um eine Antwort auf die Forschungsfrage zu bekommen.

Die Methodik zur Erstellung dieser Arbeit erfolgt in Form einer Literaturanalyse gepaart mit qualitativen Interviews und der Erstellung einer Nutzwertanalyse.

## **2 Begriffliche Grundlagen**

Bereits beim Einstieg in das Themengebiet des Business Process Outsourcings fällt auf, dass die Begrifflichkeiten in diesem Themengebiet jeweils andere Deutungen aufweisen können. In der Fachliteratur lassen sich für viele Begriffe in diesem Zusammenhang, wie Geschäftsprozess, Outsourcing oder auch BPO, von den jeweiligen Autoren verschiedene Interpretationen feststellen. Aus diesem Grund ist es notwendig für diese Arbeit eine klare Abgrenzung der Begrifflichkeiten vorzunehmen. Somit werden im Folgenden die Begriffe Outsourcing, Business Process bzw. Geschäftsprozess und Business Prozess Outsourcing klar definiert und abgegrenzt.

### **2.1 Begriff „Outsourcing“**

Der ursprünglich aus dem anglo-amerikanischen stammende Begriff Outsourcing ist nach herrschender Meinung ein Kunstwort. In der Literatur findet man zwei Grundlagen auf dem die Wortschöpfung Outsourcing basiert. Nach Ansicht einiger Autoren leitet sich der Terminus Outsourcing aus den Begriffen *Outside und Resourcing* ab, jedoch findet man in anderer Literatur

auch die Begriffe *Outside*, *Ressource* und *Using* als Grundlage des Kunstwortes.<sup>1</sup>

Für den Begriff des Outsourcings besteht in der Literatur keine klare einheitliche Definition. Eher hat es den Anschein, dass Autoren ihre Definition von Outsourcing entsprechend ihrer Intention anpassen.<sup>2</sup>

Gretzinger beschreibt Outsourcing als die Auslagerung von betrieblichen Leistungen an rechtlich eigenständige Organisationen. Dabei stellt sie aber auch fest, dass es in der Literatur viele Autoren gibt, die Outsourcing sowohl als Auslagerung, aber auch als Ausgliederung betrieblicher Leistungen sehen. Wobei Auslagerung die Vergabe der Leistungen an rechtliche eigenständige Organisationen beschreibt, welches oftmals auch als externes Outsourcing benannt wird.<sup>3</sup> Wohingegen Ausgliederung in der Literatur als internes- oder auch Quasi-Outsourcing bezeichnet wird. Das beschreibt die Vergabe an Tochterunternehmen z.B. in einem Konzernverbund bzw. an rechtlich und wirtschaftlich abhängige Unternehmen.<sup>4</sup> Nach der Definition von Gretzinger, ist Outsourcing auch nur die Vergabe von Leistungen, „die zum Zeitpunkt der Entscheidung intern erstellt werden.“<sup>5</sup> Sie grenzt dabei entschieden das Outsourcing von der Make-or-Entscheidung ab.<sup>6</sup> Eine etwas andere Definition von Outsourcing hat dabei Hollekamp. Er stellt es als Management und Organisation von Ressourcen zum Fremdbezug von Leistungen oder für die Entscheidung zur Eigenerstellung dar.<sup>7</sup> Aus dieser Definition geht nicht hervor, dass die Leistungen zuvor intern erstellt werden mussten. Cramer definiert Outsourcing als die Fremdvergabe von Sach- oder Dienstleistungen an rechtlich und wirtschaftlich eigenständige Unternehmen.<sup>8</sup> Angesichts der Ausdehnung des Begriffes des Outsourcings in der Literatur ist es notwendig, eine klare Definition festzulegen. In der vorliegenden Arbeit wird weitestgehend die Definition von Cramer zu Grunde gelegt:

---

<sup>1</sup> Vgl. Jemili 2011, S. 12; Siber/Bujak 2011, S. 184.

<sup>2</sup> Vgl. Albrecht 2010, S. 7.

<sup>3</sup> Vgl. Gretzinger 2008, S. 15.

<sup>4</sup> Vgl. Pfaller 2011, S. 13.

<sup>5</sup> Gretzinger 2008, S. 16.

<sup>6</sup> Vgl. Gretzinger 2008, S. 16.

<sup>7</sup> Vgl. Hollekamp 2005, S. 28.

<sup>8</sup> Vgl. Cramer 2017, S. 18.

*Outsourcing bezeichnet die Inanspruchnahme von rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Partnerunternehmen für die Erstellung von betrieblichen Sach- oder Dienstleistungen.<sup>9</sup>*

## **2.2 Begriff „Geschäftsprozess“**

Das Wort Geschäftsprozess entstammt aus der Übersetzung des anglo-amerikanischen Begriffs Business Process. Dieser ist ein Sonderfall des Prozesses. Damit Klarheit über die beiden Begrifflichkeiten herrscht, ist es vorab notwendig diese abzugrenzen. Jedoch bestehen auch hier in der Fachliteratur keine einheitlichen Definitionen.

Der *Prozess* wird von Hammer/Champy als „[...] eine inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten [...]“<sup>10</sup> beschrieben. Gadatsch definiert den Begriff als eine wiederkehrende Tätigkeit mit festem Beginn und Ende, bei der ein Input, zu einem zielführenden Output verarbeitet wird.<sup>11</sup> Für diese Arbeit wird der Prozess aus einer Kombination der beiden Definitionen beschrieben:

*Der Prozess ist eine inhaltlich abgeschlossene, zeitliche, sachlogische und wiederkehrende Folge von Tätigkeiten, bei der ein Input zu einem zielführenden Output verarbeitet wird.*

Um Unklarheiten der beiden Termini zu vermeiden, wird neben dem Prozess nun auch der Begriff des Geschäftsprozesses klar definiert. Denn in der Literatur wird der Begriff Geschäftsprozess teilweise sogar von Autoren als Synonym für das Wort Prozess verwendet.<sup>12</sup>

Der Geschäftsprozess wird von Schmelzer und Sesselmann als eine „[...] funktionsübergreifende Folge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen abgeleiteten Prozessziele erfüllen.“<sup>13</sup> Eine ähnliche Definition des Geschäftsprozesses besteht von Gadatsch. Dieser merkt

---

<sup>9</sup> Vgl. Cramer 2017, S. 18.

<sup>10</sup> Hammer; Champy 2003, S. 52.

<sup>11</sup> Vgl. Gadatsch 2015, S. 3.

<sup>12</sup> Vgl. Obermeier et al. 2014, S. 7.

<sup>13</sup> Schmelzer/Sesselmann 2013, S. 52.

zusätzlich an, dass die Abfolge von Aufgaben von mehreren Organisationen bzw. Organisationseinheiten erfolgt und dabei Informations- und Kommunikationstechnologien genutzt werden können.<sup>14</sup> Nach Jemili ist der Geschäftsprozess „[...] eine logisch strukturierte Abfolge von Aktivitäten bzw. Teilprozessen, die das Geschäft eines Unternehmens charakterisieren.“<sup>15</sup> Hollekamp teilt die Geschäftsprozesse in drei Klassen ein. In der ersten Klasse befinden sich die Geschäftsprozesse, die unmittelbar mit dem Wertschöpfungsprozess zu tun haben. Die zweite Klasse beschreibt Geschäftsprozesse, die eine wesentliche Unterstützungsfunktion für die Wertschöpfungsaktivitäten des Unternehmens haben. Geschäftsprozesse, die nicht direkt dem Geschäftsziel dienen, jedoch die Durchführung des Wertschöpfungsprozess erleichtern, befinden sich in der dritten Klasse. Diese bezeichnet er als Kernprozesse, Unterstützungsprozesse und Managementprozesse.<sup>16</sup>

In der folgenden Tabelle ist die Klassifizierung und was diese jeweils bedeutet kurz beschreiben.

*Tabelle 1: Klassifizierung von Prozessen<sup>17</sup>*

Kernprozess	Beschreibt eine funktionsübergreifende Folge von Aktivitäten, die eine erwartete wertschöpfende Leistung erzeugt.
Unterstützungsprozess	Bezeichnet einen betrieblichen Prozess, der den Kernprozess unterstützt, selbst aber keinen Kundennutzen erzeugt.
Managementprozesse	Dienen der Überwachung, Steuerung, Anpassung und Optimierung der Kernprozesse.

Dittrich/Braun nennen vier geeignete Bereiche, die für die Fremdvergabe von Geschäftsprozessen in Frage kommen. Dazu zählen sie als erstes das Personalmanagement, Gehaltsabrechnung und Reisekosten, zweitens die Buchhaltung bzw. das Rechnungswesen, drittens das Kundenmanagement

<sup>14</sup> Vgl. Gadatsch 2015, S. 4.

<sup>15</sup> Jemili 2011, S. 15.

<sup>16</sup> Vgl. Hollekamp 2005, S. 35f.

<sup>17</sup> In Anlehnung an Kett et al. 2005, S. 9.

und Vertrieb und Marketing und viertens die Beschaffung und Logistik, als mögliche Bereiche auf.<sup>18</sup>

In der Folgenden Abbildung sind Beispiele von Geschäftsprozessen dargestellt:

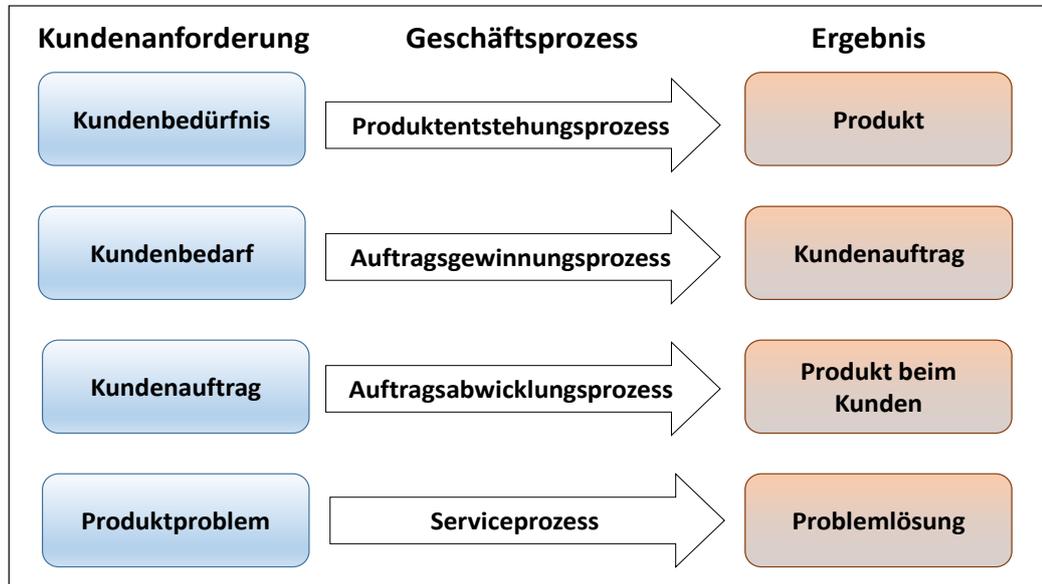


Abbildung 1: Beispiele für Geschäftsprozesse<sup>19</sup>

Die Definition des Begriffes Geschäftsprozess soll in dieser Arbeit eine Synthese der oben aufgeführten Definitionen darstellen:

*Der Geschäftsprozess ist eine zeitliche und sachlogische Abfolge von Tätigkeiten und Prozessen, die einen wesentlichen Beitrag zum Kundennutzen darstellen und über mehrere Organisationen bzw. Organisationseinheiten erfolgt. Dabei werden die Prozessziele anhand den Unternehmenszielen bzw. der Unternehmensstrategie festgelegt.*

### 2.3 Begriff „Business Process Outsourcing“

Nachdem die Begriffe Outsourcing und Geschäftsprozess definiert wurden, soll nun der Hauptuntersuchungsgegenstand dieser Arbeit, das Business Process Outsourcing abgegrenzt werden. Wie durch die verschiedenen Interpretationen der Termini Outsourcing und Geschäftsprozess vermuten

<sup>18</sup> Vgl. Dittrich/Braun 2004, S. 25f.

<sup>19</sup> In Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann 2013, S. 66.

lässt, gibt es auch beim BPO in der Literatur verschiedene Deutungen des Begriffes.

BPO bezeichnet die Vergabe von Geschäftsprozessen, welche nicht zu den Kernaktivitäten gehören, an externe Dienstleister. So hat Klingebiel das Thema beschrieben.<sup>20</sup>

Siber/Bujak bezeichnen es als eine Verlagerung von Geschäftsprozessen, dabei merken sie an, dass nur ein, aber auch mehrere Geschäftsprozesse ausgelagert werden können. Dass sich das dienstleistende Unternehmen dabei an den strategischen Zielen des abgebenden Unternehmens orientieren soll, ist dabei eines der Merkmale. Ein weiteres Merkmal ist, dass die Geschäftsbeziehung zwischen den beiden Parteien individuell ist.<sup>21</sup> In anderer Literatur wird Wert daraufgelegt, dass die Auslagerung der Prozesse mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie ausgeführt wird. Die typischerweise zweitklassigen oder drittklassigen Geschäftsprozesse werden durch eine digitale Eingangsinformation angestoßen und schlussendlich auch in digitaler Form abgeschlossen.<sup>22</sup> Jedoch besteht auch die Meinung, dass im BPO „auch einzelne oder komplette Produktions- und Verarbeitungsschritte“<sup>23</sup> fremdvergeben werden können. Schewe/Kett beschreiben BPO nicht nur als Outsourcing von Geschäftsprozessen, sondern argumentieren, dass zu BPO auch die Optimierung und Standardisierung der Geschäftsprozesse zählt.<sup>24</sup> In Abbildung 2 ist dieser Gedanke dargestellt.

---

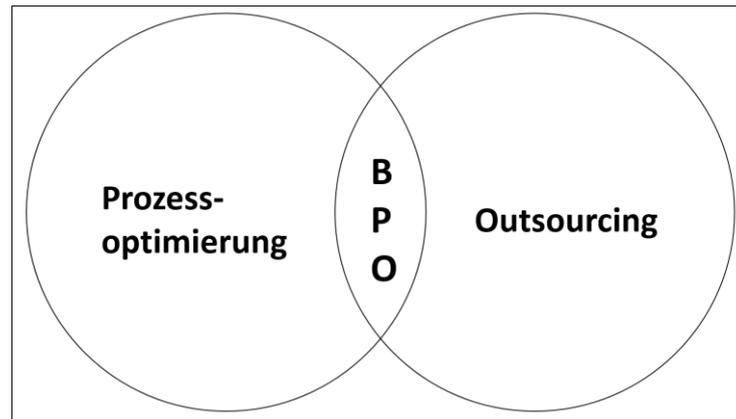
<sup>20</sup> Vgl. Klingebiel 2015 S.173.

<sup>21</sup> Siber/Bujak 2011, S.185.

<sup>22</sup> Vgl. Dibbern et al. 2008, S. 46f.

<sup>23</sup> Hendrix et al. 2003, S. 54.

<sup>24</sup> Vgl. Schewe/Kett 2009, S. 163.



*Abbildung 2: BPO als Synthese von Prozessoptimierung und Outsourcing<sup>25</sup>*

Es fällt auf, dass die Interpretation des Begriffes BPO in der Literatur oft verschieden ist. Für diese Arbeit wird daher eine eigene Definition formuliert, die sich aus den obenstehenden Deutungen des Begriffs zusammensetzt:

*Business Process Outsourcing bezeichnet die Fremdvergabe von einem oder mehrerer Geschäftsprozessen, unter dem Aspekt der Prozessoptimierung und -standardisierung, an rechtlich und wirtschaftlich unabhängige Partnerunternehmen.*

---

<sup>25</sup> In Anlehnung an Schewe/Kett 2009, S. 163.

## 3 Entscheidungskriterien beim Business Process Outsourcing

Nachdem die relevanten Begrifflichkeiten geklärt sind, wird nun der Fokus in Richtung der Beantwortung der Forschungsfrage „Welche Entscheidungskriterien sind für Unternehmen in der Praxis die Wichtigsten für die Durchführung eines Business Process Outsourcing?“ gelegt. Um aber die in der Praxis relevanten Entscheidungskriterien bewerten zu können, muss erst einmal aufgezeigt werden welche Kriterien es überhaupt gibt.

### 3.1 Vorteile eines Business Process Outsourcings

#### 3.1.1 Monetäre Vorteile

Das in der Literatur meistgenannte Motiv für die Durchführung eines BPO ist die Senkung der Kosten. Dieser Kosteneffekt wird ermöglicht, indem das externe Unternehmen die ausgelagerten Tätigkeiten zu geringeren Kosten durchführen kann und diese auch an das auslagernde Unternehmen weitergibt.<sup>26</sup> Für diese Kostenvorteile gibt es eine Reihe von Ursachen:

**Mengeneffekte:** Durch die Spezialisierung des Dienstleisters und somit die Ausübung der Dienstleistung für einen größeren Kundenkreis, geht ein höheres Absatzvolumen einher. Aufgrund dem höheren Leistungsvolumen besteht ein sogenannter Skaleneffekt für den Dienstleister. Dieser wird als Kostendegression oder auch Economics of Scale bezeichnet. Dadurch entstehen für den Dienstleister geringere Stückkosten als bei eigener Ausführung der Geschäftsprozesse. Des Weiteren kommt durch die Erfahrung und die Wiederholung ein Lerneffekt hinzu, der zu einer effizienteren Ausführung der Geschäftsprozesse führt.<sup>27</sup> Der Mengeneffekt ist in folgender Abbildung graphisch dargestellt.

---

<sup>26</sup> Vgl. Jemili 2011, S. 31.

<sup>27</sup> Vgl. Hollekamp 2005, S. 42; Siber/Bujak 2011, S.186; Klingebiel 2015, S. 174.

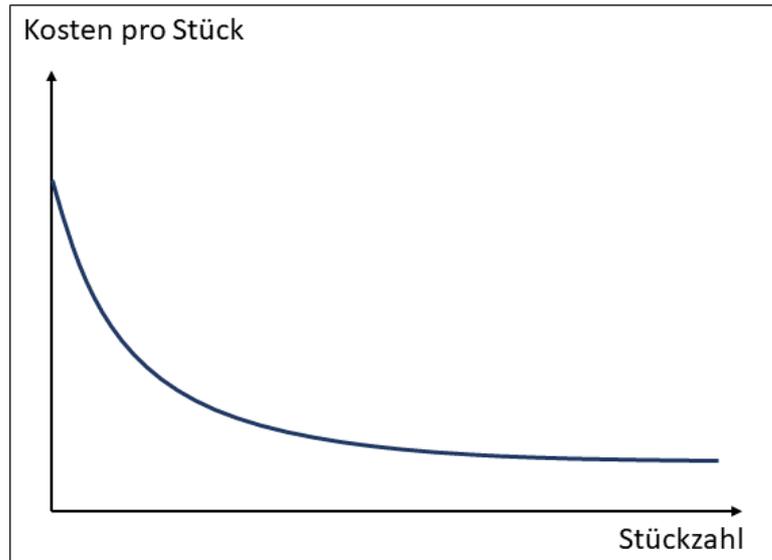


Abbildung 3: *Economies of Scale*<sup>28</sup>

**Kostendruck:** Ein externer Anbieter ist, nicht so wie interne Abteilungen, dem marktüblichen Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Durch diesen Wettbewerbsdruck ist der Dienstleister gezwungen effizient zu arbeiten und sich ständig zu verbessern, um am Markt bestehen zu bleiben. Diese starken Effizienzbemühungen bestehen bei internen Abteilungen nicht in diesem Umfang, da es sich für diese nicht um das Kerngeschäft handelt. Oftmals sind einem Unternehmen die niedrige Effizienz bzw. die hohen Prozesskosten gar nicht bewusst oder werden toleriert.<sup>29</sup>

**Lohnarbitrage:** Bei den Personalkosten besteht eine weitere Möglichkeit der Kostensenkung. Ist der Dienstleister in einer anderen Branche als der Outsourcinggeber, bestehen möglicherweise unterschiedliche tarifverträgliche Regelungen und somit gegebenenfalls niedrigere Lohnkosten.<sup>30</sup> Weitaus größere Möglichkeiten zur Kostensenkung liegen aber in der Auslagerung an Standorte mit einem niedrigeren Lohnniveau. Besonders die Verlagerung in Niedriglohnländer bietet erhebliche Kostensenkungspotentiale.<sup>31</sup> Dieser Vorgang wird, je nach Distanz zum Standort, in der Literatur als Near- bzw. Offshoring bezeichnet. Auch der genaue Standort in den jeweiligen Ländern kann entscheidend sein. So

<sup>28</sup> Selbsterstellte Graphik.

<sup>29</sup> Vgl. Jemili 2011, S. 32; Klingebiel 2015, S. 175.

<sup>30</sup> Vgl. Klingebiel 2015, S. 174.

<sup>31</sup> Vgl. Hollekamp 2005, S. 42; Siber/Bujak 2011, S. 186.

variieren die Personalkosten beispielsweise je nachdem, ob man sich in einem Ballungszentrum oder in strukturärmeren Regionen befindet. Ein geeignetes Beispiel ist hierbei der Unterschied zwischen West- und Ostdeutschland. Aber nicht nur die Personalkosten unterscheiden sich je nach Standort. Geringere Raum- und Infrastrukturkosten spielen dabei ebenfalls eine große Rolle.<sup>32</sup>

**Investitionskosten:** Die innerbetriebliche Abwicklung von Geschäftsprozessen bindet in einem Unternehmen erhebliche finanzielle Mittel für Investition und Abschreibung. Gerade in Zeiten in denen Erweiterungs- bzw. Ersatzinvestitionen anstehen, entscheiden sich viele Unternehmen für eine BPO-Lösung. Vor allem, wenn für die Investition die Aufnahme von zusätzlichem Fremdkapital erforderlich ist, bietet sich die BPO-Lösung an. Denn durch die Aufnahme an Fremdkapital sollte die Entscheidung aus Bilanz- und Risikoaspekten genau überprüft werden.<sup>33</sup> Die Investitionskosten können bei einer BPO-Lösung quasi vernachlässigt werden.<sup>34</sup>

**Variabilisierung von Fixkosten:** In einem Unternehmen sind durch die Eigenerstellung fixe Kosten aufgrund von Personal und technischer Infrastruktur gebunden. Bei einer Fremdvergabe der Geschäftsprozesse werden diese Fixkosten in variable Kosten umgewandelt. Denn die vom Outsourcinggeber zu zahlenden Entgelten hängen in der Regel von den tatsächlich in Anspruch genommenen Leistungen ab. Gerade in Zeiten niedriger Auslastung beim abgebenden Unternehmen ist dieser Effekt größer als sonst.<sup>35</sup>

**Kostentransparenz und -standardisierung:** Viele Geschäftsprozesse sind von ihrer Kostenstruktur intransparent. Besonders, wenn Mitarbeiter in verschiedenen Geschäftsprozessen involviert sind. Die Zurechnung der einzelnen Kosten in der Kosten- bzw. Prozesskostenrechnung bleibt dabei

---

<sup>32</sup> Vgl. Dittrich/Braun 2004, S. 44.

<sup>33</sup> Vgl. Dittrich/Braun 2004, S. 42f.

<sup>34</sup> Vgl. Dressler 2007, S. 107.

<sup>35</sup> Vgl. Jemili 2011, S. 32.

oftmals unklar. Das BPO kann dabei ein Hilfsmittel sein, um die Kostenstruktur eines Unternehmens transparenter zu gestalten. Denn beim BPO erhält man i.d.R. eine Rechnung, in der alle Kosten einer Periode enthalten sind. Man kommt nicht mehr in Gefahr, Kosten von z.B. Mitarbeitern die Leistungen für mehrere Kostenstellen erbringen falsch zuzuordnen.<sup>36</sup>

### 3.1.2 Nicht-monetäre Vorteile

**Konzentration auf das Kerngeschäft:** Die Auslagerung von zuvor intern erbrachter Geschäftsprozesse gibt einem Unternehmen die Möglichkeit, die freigewordenen Ressourcen anderweitig einzusetzen. Dadurch können Unternehmen diese Ressourcen nutzen, um sich in ihrem Kerngeschäft zu spezialisieren und hier einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten zu erzielen.<sup>37</sup>

**Erhöhung der Flexibilität:** Die Konzentration auf wenige Kernprozesse hat eine vergleichsweise einfache interne Struktur im Unternehmen zur Folge. Diese einfache Struktur ermöglicht dem Unternehmen auf Markt- und Umwelteinflüsse schnell und flexibel zu reagieren.<sup>38</sup>

**Prozessqualität:** Durch die Auslagerung von Geschäftsprozessen wird auch eine Qualitätsverbesserung der Prozesse angestrebt. Da BPO-Dienstleister mit mehreren Kunden zu tun haben, können sie ein Benchmarking vornehmen, um so Verbesserungen an Abläufen und Systemen auf Andere zu übertragen.<sup>39</sup> Des Weiteren profitiert das auslagernde Unternehmen auch von dem Know-how des spezialisierten BPO-Dienstleiters, sowie dessen technologischen Innovationen.<sup>40</sup> Gerade neue Hard- und Softwareverbesserungen sind in vielen BPO-Beziehungen in den jeweiligen Verträgen festgehalten.<sup>41</sup>

---

<sup>36</sup> Vgl. Dittrich/Braun 2004, S. 63

<sup>37</sup> Vgl. Schewe/Kett 2007, S. 21f.

<sup>38</sup> Vgl. Schewe/Kett 2007, S. 12.

<sup>39</sup> Vgl. Dressler 2007, S. 103.

<sup>40</sup> Vgl. Klingebiel 2015, S. 175.

<sup>41</sup> Vgl. Dittrich/Braun 2004, S. 55.

**Prozessdauer:** Die Spezialisierung des Dienstleisters hat nicht nur eine qualitative Verbesserung der Geschäftsprozesse zur Folge, sondern kann auch eine quantitative Verbesserung bewirken. Moderne Technologien und standardisierte Prozesse verkürzen die Prozessdauer. Dies wiederum gibt dem abgebenden Unternehmen die Möglichkeit, auf konjunkturelle und saisonale Schwankungen leichter und schneller zu reagieren.<sup>42</sup> Jedoch sollte darauf geachtet werden, dass die Schnittstellen zwischen Kunde und Dienstleister angepasst werden, damit hier keine Verzögerung entsteht.<sup>43</sup>

**Zugriff auf das Know-how des Dienstleisters:** Unternehmen haben wegen zu weniger Ressourcen oftmals nur begrenzt Zugriff auf Spezialwissen. D.h. sie können gewisse Aufgaben gar nicht oder nur in eingeschränktem Maße durchführen. Durch BPO besteht für Unternehmen die Möglichkeit von dem Spezialwissen und den Erfahrungen des BPO-Dienstleisters zu profitieren. So können Aufgaben erledigt werden, die beispielsweise die Einstellung eines neuen Mitarbeiters zur Folge hätten.<sup>44</sup>

**Verringerung von Rüstzeiten:** Bei der Erschließung neuer Märkte zum Beispiel versuchen Unternehmen schneller als die Konkurrenz eine gute Marktposition zu etablieren. Jedoch dauert der Prozess bei kompletter Eigenleistung länger, als wenn man einen BPO-Dienstleister für einen Teil der Geschäftsprozesse heranzieht. Denn bis die entsprechenden Ressourcen vorhanden sind und ein organisierter Arbeitsablauf zu Stande kommt, vergeht i.d.R. etwas Zeit. Durch die Vergabe einiger Geschäftsprozesse kann der Markt schneller erschlossen und die eigene Marktposition besser etabliert werden.<sup>45</sup>

**Motivation:** Eine Auslagerung von Geschäftsprozessen an einen BPO-Dienstleister kann eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeiter beider Parteien haben. Im eigenen Unternehmen können sich die Mitarbeiter auf das bewanderte Kerngeschäft konzentrieren. Bei dem BPO-Dienstleister

---

<sup>42</sup> Vgl. Klingebiel 2015, S. 175.

<sup>43</sup> Vgl. Dittrich/Braun 2004, S. 56.

<sup>44</sup> Vgl. Klingebiel 2015, S. 176.

<sup>45</sup> Vgl. Dittrich/Braun 2004, S. 64.

hängt die Motivation von einer beim BPO üblichen Vorgehensweise ab. Denn oftmals werden Mitarbeiter im Zuge einer BPO-Lösung vom Dienstleister übernommen. Dies führt zu neuen Karrierewegen bei den übernommenen Mitarbeitern und zu mehr Motivation, da sie nun nur noch mit Aufgaben aus ihrem Spezialgebiet betraut sind.<sup>46</sup>

**Transfer von Risiken:** Beherrscht ein Unternehmen bestimmte Geschäftsprozesse nicht ausreichend, besteht ein operationales Risiko. So könnten beispielsweise die steigenden Anforderungen an Verfügbarkeit, Antwortzeiten oder auch Datensicherheit für eine Auslagerung an einen Spezialisten sprechen. Denn über die in den Verträgen festgehaltenen Service Level Agreements können diese Anforderungen qualitätsgerecht erfüllt und das Risiko an den Dienstleister abgegeben werden. Zudem ist es auch möglich, dass der Spezialist durch seine Prozess Erfahrung über ein deutlich geringeres Risikoniveau verfügt.<sup>47</sup>

Es hat sich gezeigt, dass es für ein Unternehmen viele Gründe gibt, ein BPO durchzuführen. Bei der Bewertung der Vorteile greift Jemili auf eine empirische Auswertung von Matiaske/Mellewig zurück. Diese hat ergeben, dass die Kostensenkung, der für einen Großteil der Unternehmen wichtigste Grund ist, ein BPO durchzuführen. Die Produktivitätssteigerung, die Konzentration auf das Kerngeschäft oder der Transfer von Risiko auf den Dienstleister sind dabei eher sekundäre Ziele.<sup>48</sup>

### 3.2 Risiken beim Business Process Outsourcing

Die Vergabe von Geschäftsprozessen an externe Dienstleister kann viele Vorteile haben. Doch auch beim BPO gilt das Gesetz, bei dem Rendite und Risiko zwei Seiten einer Medaille sind. Ein erfolgreiches Risikomanagement ist dabei wichtig, um abschätzen zu können, welche Risiken man eingehen kann, um langfristig erfolgreich zu sein. Um eine Abschätzung vorzunehmen, muss dem Unternehmen die Existenz der Gefahren bewusst sein. Im

---

<sup>46</sup> Vgl. Klingebiel 2015, S. 175.

<sup>47</sup> Vgl. Dittrich/Braun 2004, S. 59f.

<sup>48</sup> Vgl. Jemili 2011, S. 34.

Folgenden werden die möglichen Risiken einer BPO-Entscheidung näher beschrieben.

### 3.2.1 Monetäre Risiken

**Intransparente Ausgangslage:** Im Vorfeld einer BPO-Entscheidung sollte die momentane Ausgangslage genauestens analysiert werden. Wird das nicht sorgfältig durchgeführt, ist es möglich, dass man die BPO-Entscheidung auf einer mangelhaften Kostendatenbasis trifft und das Ziel der Kostensenkung verfehlt wird. Im schlechtesten Fall kostet die Outsourcing-Entscheidung sogar mehr als die Eigenfertigung.

**Risiken beim Personalabbau:** Es kann auch oft passieren, dass die Kosten des Personalabbaus, z.B. die Abfindungen bei Kündigungen, nicht bei der Berechnung berücksichtigt wurden. Ebenso ist es möglich, dass der geplante Personalabbau durch rechtliche Rahmenbedingungen nicht im geplanten Maße vollzogen werden kann. Bestehen für das Unternehmen nun keine weiteren sinnvollen Einsatzmöglichkeiten, könnte die Kostenreduktion hier ausbleiben.<sup>49</sup> Teilweise ist es auch so, dass Mitarbeiter nur zu einem geringen Teil ihrer Arbeitszeit für den ausgelagerten Geschäftsprozess tätig sind. Hier sollte darauf geachtet werden, die Arbeitszeiten der Mitarbeiter mit neuen Aufgaben zu füllen, um die freiwerdenden Ressourcen sinnvoll zu nutzen.<sup>50</sup>

**Hohe Transaktionskosten:** Kosten, die oft von Unternehmen falsch eingeschätzt werden, sind jene für Vertragsgestaltung,- überwachung und -anpassung, aber auch für Kommunikation und Koordination, vor allem bei Near- oder Offshoring. Oftmals führen auch Unterschiede in den ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen zwischen den beiden Standorten zu höheren Transaktionskosten, welche man im Vorfeld nicht bedacht hatte.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Jemili 2011; S. 39.

<sup>50</sup> Vgl. Dittrich/Braun 2004, S. 63f.

<sup>51</sup> Vgl. Jemili 2011, S. 39.

**Ausnutzung der engen Bindung zum Dienstleister:** Es besteht das Risiko, dass der Dienstleister die enge Bindung, die durch die Spezifität der bezogenen Leitung einhergeht, ausnutzt, um beispielsweise Preiserhöhungen für Leistungsänderungen zu erzielen. Das outsourcende Unternehmen hat hier oftmals keine andere Wahl als die gestiegenen Kosten zu akzeptieren, da eine Vergabe an einen anderen Dienstleister nicht möglich oder mit noch höheren Kosten verbunden ist.<sup>52</sup>

### 3.2.2 Nicht-monetäre Risiken

**Demotivation:** Outsourcing kann auf die Mitarbeiter im Unternehmen nicht nur eine motivierende, sondern auch eine demotivierende Wirkung haben. Dies ist bereits im Vorfeld, bei den Überlegungen über eine Outsourcing-Entscheidung, bei den potentiell betroffenen Mitarbeiter möglich. Hierbei treten möglich Widerstände in Form schwindender Arbeitsmoral und Arbeitstempo auf. Das Betriebsklima kann sowohl vor, aber natürlich auch nach der tatsächlichen Outsourcing-Entscheidung, in Form von Frustration und Demotivation geschädigt werden. Ein weiterer Punkt sind die kulturellen, sprachlichen und durch Zeitverschiebung bestehenden Barrieren, die vor allem beim Offshoring auftauchen. Diese betreffen vor allem Mitarbeiter, die die Koordination-, Kontroll- und Kommunikationsschnittstelle mit dem externen Dienstleister bilden. Es kann passieren, dass diese Barrieren zu Demotivation und somit zu einer Verweigerung der konstruktiven Zusammenarbeit mit dem Dienstleister führen. Des Weiteren ist wegen Umschulungen und Einarbeitungen von Mitarbeitern, die im ausgelagerten Geschäftsprozess beteiligt waren und aufgrund der obengenannten Demotivation mit Produktivitätseinbußen zu rechnen.<sup>53</sup>

**Kompetenzverlust:** Es könnte passieren, dass Wettbewerbsvorteile verloren gehen. Dies ist möglich, wenn Kernprozesse an externe Dienstleister übertragen und von diesem wiederum an andere Unternehmen weitergegeben werden. Oftmals passiert so etwas, wenn die ausgelagerten Prozesse nicht als Kernprozesse erkannt wurden. Darüber hinaus besteht

---

<sup>52</sup> Vgl. Schewe/Kett 2007, S. 23.

<sup>53</sup> Vgl. Jemili 2011, S. 40; Schewe/Kett 2007, S. 24.

die Möglichkeit, dass die Leistungen und die vom Dienstleister geforderten Preise, aufgrund des Kompetenzverlusts, nicht mehr kompetent beurteilt werden können. Die Eigenständigkeit, in Bezug auf die Lern- und Anpassungsfähigkeit, könnte durch den Kompetenzverlust geschädigt werden. Die Konsequenz daraus besteht darin, dass Innovationen und Weiterentwicklungen nur noch in Kooperation mit dem externen Dienstleister durchgeführt werden können.<sup>54</sup>

**Abhängigkeitsrisiko:** Ist ein Unternehmen auf die Leitungen eines Partners angewiesen, spricht man von einer Abhängigkeitsbeziehung, womit ein bestimmtes Risiko einhergeht. Das Ausmaß dieses Risikos ist jedoch abhängig von der Spezifität der bezogenen Leitung. Das Risiko ist also nicht so hoch, wenn die Leistung relativ einfach von anderen Anbietern erbracht werden könnte. Jedoch gibt es auch Beziehungen, bei denen die Leistung so spezifisch ist, dass der Dienstleister eine monopolähnliche Stellung einnimmt. Dann ist ein Anbieterwechsel unwirtschaftlich.<sup>55</sup>

Ein ähnliches Risiko, das mit der Abhängigkeit zum Dienstleister einhergeht, ist die Irreversibilität der Outsourcing-Entscheidung. Denn BPO ist i.d.R. längerfristig geplant. Grund dafür ist der mit dem BPO einhergehende Ressourcenverlust, beispielsweise die Kündigung von Personal und der Verkauf von Maschinen. Eine Reintegration der Geschäftsprozesse stellt also einen erheblichen Aufwand für das Unternehmen dar.<sup>56</sup>

**Qualitätsverlust:** Das Kostensenkungspotential des BPO basiert in erster Linie auf den Skaleneffekten des Dienstleisters. Dieser Effekt setzt i.d.R. eine Standardisierung des Dienstleistungsangebots voraus. Es könnte passieren, dass individuelle Anforderungen des einzelnen Unternehmens nur in begrenztem Maße Berücksichtigung finden. Somit kann die gewünschte Qualität evtl. nicht eingehalten bzw. verbessert werden.

Ein anderer Aspekt, der zu Qualitätsverlust führen kann, ist, dass der externe Dienstleister seine Technologien länger nutzen möchte, bis diese amortisiert sind. Wobei das auslagernde Unternehmen natürlich die stetige Haltung auf

---

<sup>54</sup> Vgl. Schewe/Kett 2007, S. 23.

<sup>55</sup> Vgl. Jemili 2011, S. 41f.

<sup>56</sup> Vgl. Siber/Bujak 2011; S. 189f.

dem neusten Stand fordert. Dieser mögliche Interessenkonflikt sollte vertraglich geregelt sein.<sup>57</sup>

**Sicherheitsrisiko:** Die Datensicherheit ist für Unternehmen ein aktuelles und wichtiges Thema und viele Unternehmen sind zur Anpassung verpflichtet. Dieser Schutz der Datenbestände wird häufig als Argument gegen das Outsourcing angeführt. Vor allem beim Offshoring, d.h. bei der Auslagerung auf anderen Kontinenten, ist der Datenschutz oftmals nicht ausreichend gewährleistet. Das kann an mangelnder Rechtsprechung und an kriminellen Aktivitäten liegen.<sup>58</sup>

**Möglicher Imageschaden:** Die Vergabe von Geschäftsprozessen an einen BPO-Dienstleister kann bei den Kunden einen Vertrauensverlust hervorrufen. Dies wird dadurch hervorgerufen, weil die Kunden an der Eigenständigkeit des Unternehmens zweifeln und somit die Qualität des Unternehmens in Frage stellen. Andererseits besteht das Risiko, dass Kunden Bedenken dabei haben, dass ihre Daten, mit Blick auf die Sicherheitsrisiken, in falsche Hände geraten.<sup>59</sup>

Zusammenfassend kann man festhalten, dass eine BPO-Entscheidung viel Risiko mit sich bringt. Auch hier greift Jemili auf empirische Befunde von Matiaske/Mellewig zurück, die vor allem die Vertragsgestaltung und das Personalmanagement, als die größten Risiken in der Pre-Outsourcing-Phase ansehen. Gerade die Schaffung von Sozialplänen und die Kommunikation mit den Mitarbeitern im Vorfeld der BPO-Entscheidung werden hier als wichtig aufgeführt. Der Verlust von Know-how und die Abhängigkeit von Dienstleister werden als Hauptrisiken bei bereits erfolgtem Outsourcing aufgeführt.

---

<sup>57</sup> Vgl. Klingebiel 2015, S. 176.

<sup>58</sup> Vgl. Jemili 2011, S. 41.

<sup>59</sup> Vgl. Dittrich/Braun 2004, S. 51.

## 4 Nutzwertanalyse

Es ist nun dargestellt worden, was BPO bedeutet und welche Entscheidungskriterien es bei einer BPO-Entscheidung zu beachten gibt. Nun gilt es zu bestimmen, welche Entscheidungskriterien für Unternehmen von Bedeutung sind. Eine geeignete Methode das herauszufinden, stellen Teile der Nutzwertanalyse dar. In den folgenden Abschnitten werden die Vorgehensweise und praktische Umsetzung dieser Methode erklärt.

### 4.1 Definition und Anwendungsbereich der Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse ist ein Instrument der Entscheidungsfindung und zählt zu den Multi Criteria Decision Making-Verfahren.<sup>60</sup> Sie dient durch ihre strukturierte Methodik als Entscheidungshilfe in komplexen Situationen.<sup>61</sup> Diese Methode sieht vor, für jedes Kriterium eine Gewichtung zu bestimmen. Die ermittelten Gewichtungen legen dann eine Rangfolge der zugrunde gelegten Kriterien fest.<sup>62</sup> Nutzwertanalysen sind entwickelt worden, um bei Entscheidungsproblemen, Kriterien nicht ausschließlich von Kosten und Erlösen abhängen, sondern auch von nicht monetären Größen, eine Hilfe zur Lösungsfindung zu sein.<sup>63</sup> Da es viele unternehmerischen Entscheidungen gibt, bei denen sowohl monetäre als auch nicht monetäre Kriterien zu berücksichtigen sind, wird die Nutzwertanalyse in der Praxis oftmals als Entscheidungsgrundlage herangezogen. Es gibt neben der Art des Kriteriums auch noch andere Umstände, die eine Nutzwertmethode als sinnvoll erachten. Auch bei einer hohen Anzahl an Entscheidungskriterien, wird diese Methode gerne herangezogen. Des Weiteren wird sie gerne gewählt, wenn mehrere Personen an einer Entscheidung beteiligt sind.<sup>64</sup> Das Anwendungsspektrum erstreckt sich dabei auf alle Funktionsbereiche eines Industriebetriebs.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Niemann 2013, S. 123f.

<sup>61</sup> Vgl. Kühnapfel 2019, S. 1.

<sup>62</sup> Vgl. Jemili 2011, S. 76.

<sup>63</sup> Vgl. Schierenbeck/Wöhle 2016, S. 192.

<sup>64</sup> Vgl. Kühnapfel 2019, S.3.

<sup>65</sup> Vgl. Utermarck 1996, S. 1.

Eigentlich stellt das Nutzwertverfahren eine Entscheidungshilfe bei verschiedenen zur Verfügung stehenden Alternativen dar. Grundsätzlich sind aber Teile des Nutzwertverfahren geeignet, um die Entscheidungskriterien für ein Business Process Outsourcing zu bewerten.

## 4.2 Vorgehensweise bei einer Nutzwertanalyse

Die Vorgehensweise bei der Nutzwertanalyse kann in mehrere Grundschritte unterteilt werden.

1. Festlegung der Kriterien
2. Gewichtung der Kriterien
3. Teilnutzenbestimmung
4. Nutzwertermittlung
5. Beurteilung der Vorteilhaftigkeit.

Für die Zwecke dieser Arbeit wird sich aber nur den ersten beiden Schritten bedient.

### 4.2.1 Festlegung der Kriterien

Der erste Schritt bei der Nutzwertanalyse ist die Bestimmung der Entscheidungskriterien und eine Erstellung eines Kriterienkataloges. Dabei wird darauf geachtet, dass eine Mehrfacherfassung bestimmter Eigenschaften vermieden wird. Desweiteren ist eine Nutzenunabhängigkeit der Kriterien zueinander zu gewährleisten.<sup>66</sup> Diese Kriterien sind zu einer Zielhierarchie zu verdichten.<sup>67</sup> Alle Kriterien zusammengenommen müssen ein Entscheidungsproblem vollständig abdecken. Es sollte dabei kein relevanter Aspekt ausgelassen werden. Auch die Bewertbarkeit der Kriterien muss gegeben sein. Zudem muss das Kriterium für die Bewertung einer Entscheidung relevant sein.<sup>68</sup>

Die Entscheidungskriterien für das Outsourcing von Geschäftsprozessen sind bereits in Abschnitt 3 bestimmt worden. Diese werden alle in den Kriterienkatalog übernommen, mit einer kleinen Abwandlung. Die Punkte

---

<sup>66</sup> Vgl. Blohm/Lüder/Schäfer 2012, S. 152.

<sup>67</sup> Vgl. Schierenbeck/Wöhle 2016, S. 193.

<sup>68</sup> Vgl. Kühnapfel 2019, S. 9.

Mengeneffekte, Lohnarbitrage und Kostendruck werden unter dem Begriff *Kostenvorteil* in den Kriterienkatalog aufgenommen, da diese Punkte nur die Ursache des Kostenvorteils beschreiben.

Des Weiteren wird es in dieser Arbeit zwei Kriterienkataloge geben, analog der in Abschnitt 3 vorgenommenen Trennung in Vorteile und Risiken.

*Tabelle 2: Kriterienkataloge<sup>69</sup>*

<b>Kriterienkatalog Vorteile:</b>	<b>Kriterienkatalog Risiken:</b>
Kostenvorteile	Intransparente Ausgangslage
Investitionskosten	Risiken beim Personalabbau
Kostentransparenz/-standardisierung	Hohe Transaktionskosten
Variabilisierung von Fixkosten	Ausnutzung der engen Bindung zum Dienstleister
Konzentration auf das Kerngeschäft	Demotivation
Erhöhung der Flexibilität	Kompetenzverlust
Prozessqualität	Abhängigkeitsrisiko
Prozessdauer	Qualitätsverlust
Zugriff auf das Know-How des Dienstleisters	Sicherheitsrisiko
Verringerung von Rüstzeiten	Möglicher Imageschaden
Motivation	
Transfair von Risiken	

#### 4.2.2 Gewichtung der Kriterien

Sind die Kriterienkataloge bestimmt, muss festgelegt werden, welche Relevanz jedes einzelne Kriterium auf eine BPO-Entscheidung hat. Diese Relevanz wird als „Gewicht“ bezeichnet, welche die relative Bedeutung jedes einzelnen Kriteriums für die Gesamtentscheidung bzw. die

<sup>69</sup> Selbsterstellte Tabelle.

Rangfolgenbildung darstellt. Die Summe aller gewichteten Kriterien beträgt dabei 100%.<sup>70</sup>

Bei der Ermittlung der Gewichte der Kriterien wird in der Literatur nach intuitivem und systematisch-rationalem Vorgehen unterschieden. Bei der intuitiven Vorgehensweise ist die rein gefühlsmäßige Zuordnung der Gewichte gemeint. Diese Zuordnung erfolgt direkt d.h. ohne Zwischenschritte oder Struktur.<sup>71</sup>

Die systematisch-rationale Vorgänge zur Ermittlung der Gewichtung geschehen über strukturelle Verfahren. Anders als die gefühlsmäßige Zuordnung der Gewichtung führt ein strukturelles Verfahren weniger zu Gewichtsmanipulationen.<sup>72</sup> Das Ziel dieser Methoden ist es, die Gewichtung der einzelnen Kriterien objektiver vorzunehmen. Die Idee ist durch eine Fragmentierung des Problems und durch die Betrachtung der einzelnen Details objektiver zu werden. Dabei werden die einzelnen Kriterien nicht mehr gleichzeitig betrachtet, sondern es wird versucht, diese einzeln in Beziehung zueinander zu setzen.<sup>73</sup> Ein in der Praxis häufig angewandtes Verfahren ist die Paarvergleichsmethode. Dabei wird die Gesamtgewichtung auf Einzelentscheidungen heruntergebrochen. Das Ganze wird in einer Kreuztabelle oder auch in einer Präferenzmatrix durchgeführt.<sup>74</sup> In Abbildung 4 ist eine solche Präferenzmatrix zu sehen.

---

<sup>70</sup> Vgl. Kühnapfel 2019, S. 10.

<sup>71</sup> Vgl. Utermark 1996, S. 46.

<sup>72</sup> Vgl. Schierenbeck/Wöhle 2016, S. 193f.

<sup>73</sup> Vgl. Kühnapfel 2019, S. 12f.

<sup>74</sup> Vgl. Schierenbeck/Wöhle 2016, S. 193f.

Kriterien	Nr.	
Kostenvorteile	a	a
Investitionskosten	b	a b
Kostentransparenz	c	b a e
Variablisierung von Fixkosten	d	c e f a
Konzentration auf das Kerngeschäft	e	e f g h i a
Prozessqualität	f	e f g h i b a
Prozessdauer	g	f g h i d k b
Flexibilität	h	h i f e l
Zugriff auf Know-How	i	i h g f e
Rüstzeiten	j	i h g
Motivation	k	k i
Risikotransfair	l	l

Abbildung 4: Beispiel einer Präferenzmatrix<sup>75</sup>

Wie in Abbildung 4 ersichtlich werden die Kriterien aus dem Kriterienkatalog in die Präferenzmatrix eingetragen. Anschließend werden die Teilnehmer aufgefordert nacheinander die einzelnen Kriterien direkt miteinander zu vergleichen und zu entscheiden, welches Kriterium das Wichtigere von beiden ist.<sup>76</sup> Beispielsweise hat sich der Befragte in Abbildung 4 zwischen *Kriterium a* und *Kriterium b* für *Kriterium a* entschieden. Danach wird *Kriterium a* mit *Kriterium c* verglichen usw. bis man schlussendlich *Kriterium k* mit *Kriterium l* verglichen hat. Letztendlich hat man alle Kriterien miteinander verglichen. Ein Unentschieden darf es dabei aber nicht geben.

<sup>75</sup> Selbsterstellte Graphik

<sup>76</sup> Vgl. Kühnapfel 2019, S. 13ff.

### 4.2.3 Art der Datenerhebung

Um herauszufinden welche Entscheidungskriterien für Unternehmen in der Praxis bei der Durchführung eines BPOs am wichtigsten sind, muss erst einmal klargestellt werden, welche Methoden es in der Marktforschung überhaupt gibt, um an solche Daten zu bekommen. Dabei wird zwischen zwei Arten der Marktforschung unterschieden. Zum einen gibt es die quantitative Marktforschung und die qualitative Marktforschung.

Die quantitative Marktforschung zeichnet sich durch eine sehr große Anzahl an Befragungspersonen aus.<sup>77</sup> Die Datenerhebung erfolgt anhand standardisierter Untersuchungsmethoden. Dabei fällt der Fokus hauptsächlich auf objektive Gegebenheiten. Erhebt werden die Daten mithilfe der Befragung und/oder Beobachtung. Grundsätzlich wird die quantitative Marktforschung durch eine große Anzahl an Teilnehmern ausgezeichnet. Dabei kann man die Grundgesamtheit als Ganzes in den Erhebungsprozess aufnehmen oder auch nur Ausschnitte. Hierbei unterscheidet man zwischen Vollerhebung und Teilerhebung.<sup>78</sup>

Die qualitative Marktforschung ist vom Stellenwert im Vergleich zur quantitativen wesentlich geringer. Jedoch lassen sich mit der qualitativen Methode Daten erheben und Erkenntnisse gewinnen, die mit der quantitativen Methode nicht zu erheben sind.<sup>79</sup> Es wird hierbei ein Forschungsansatz verfolgt, der auf eher weniger strukturierten Methoden der Marktforschung basiert. Dabei handelt es sich meist um qualitative Interviews oder auch Gruppendiskussionen. Bei dieser Art der Marktforschung interessiert man sich für Verhaltensweise aus der Vergangenheit, aber auch für das gegenwärtige Verhalten, sowie für zukünftigen Verhaltensweisen.<sup>80</sup> Die Anzahl der Stichproben bei diesen Verfahren ist dabei deutlich geringer. Diese liegen im Normalfall weit unter 100 teilweise sogar unter 10 Stichproben. Die Marktforscher erheben die Daten selbst. Voraussetzung

---

<sup>77</sup> Vgl. Grunwald/Hempelmann 2012, S. 46f.

<sup>78</sup> Vgl. Magerhans 2016, S. 70.

<sup>79</sup> Vgl. Magerhans 2016, S. 167.

<sup>80</sup> Vgl. Magerhans 2016, S. 69f.

dafür ist, dass sie sich mit dem Untersuchungsgegenstand sehr gut auskennt.<sup>81</sup>

Die strukturierten Erhebungsverfahren der quantitativen Methode sind für den Gebrauch in dieser Arbeit nützlich. Gerade die Struktur die bei einer Befragung, z.B. bei der Beantwortung eines Fragebogens Verwendung findet, ist im Blick auf die Aufgabe in dieser Arbeit gerne gesehen. Da die Daten, die es zu erheben gilt, jedoch im Rahmen der Gewichtung bei einer Nutzwertanalyse zur Verwendung kommen, ist die große Anzahl der Befragungspersonen in diesem Fall nicht erwünscht.

Bei der qualitativen Marktforschung ist zwar die weniger standardisierte Struktur für den Zweck in dieser Arbeit weniger gut, dagegen ist aber die Größe der Stichprobe geeigneter.

Die Methode der Datenerhebung für diese Arbeit stellt sich als eine Mischform der quantitativen und qualitativen Marktforschung dar. Die wird in Form qualitativer Interviews durchgeführt. Die Größe der Stichprobe, d.h. die Anzahl der befragten Unternehmen beläuft sich dabei auf zehn Stichproben.

#### **4.2.4 Auswahl der Befragten**

Es steht nun fest welche Methode zur Erhebung der Daten verwendet wird. Nun ist noch zu klären, welche Unternehmen für eine Befragung überhaupt in Frage kommen. Für die Auswahl der Befragten gibt es in der Marktforschung verschiedene Auswahlverfahren. Diese lassen sich in zufalls- und nicht zufallsgesteuerte Verfahren einteilen.

Bei der Zufallsauswahl geht man davon aus, dass jedes Element der Grundgesamtheit, in diesem Fall jedes Unternehmen, die Chance hat in die Stichprobe aufgenommen zu werden. Durch das Zufallsprinzip kann sichergestellt werden, dass die Stichprobe ein repräsentatives Bild der Grundgesamtheit darstellt. Diese Auswahlmöglichkeit ist aber für eine große Stichprobe vorgesehen, ist demnach also eher für die quantitative Marktforschung geeignet.<sup>82</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Magerhans 2016, S. 167.

<sup>82</sup> Vgl. Magerhans 2016, S. 77ff.

Sobald die Teilnehmer bei einer Marktforschung ausgewählt werden, ohne dass dabei der Zufall eine Rolle spielt, spricht man von einer nicht zufallsgesteuerten Auswahl. Bei dieser Form der Stichprobenauswahl können drei Unterformen unterschieden werden. Dies sind die Auswahl auf Geratewohl, die Quotenauswahl und das Konzentrationsverfahren.<sup>83</sup>

Bei der Auswahl aus Geratewohl, auch willkürliche Auswahl genannt, steht die Auswahl der Stichprobe ganz im Ermessen des Marktforschers. Es wird kein bestimmter Auswahlplan verfolgt. Es wird daher auch als eines der schlechteren Auswahlverfahren angesehen.<sup>84</sup>

Die Quotenauswahl kommt zum Einsatz, wenn die Merkmale der Grundgesamtheit bekannt sind. Es wird versucht eine Stichprobe zu entwickeln, die in allen Merkmalen die Grundgesamtheit widerspiegelt.<sup>85</sup>

In dem dritten Auswahlverfahren, dem Konzentrationsverfahren, geht es nur um die entscheidungsrelevanten Kriterien. Hier werden nur jene Einheiten in die Stichprobe aufgenommen, die für den Untersuchungszweck eine relevante Bedeutung haben. Alle anderen werden vernachlässigt. Der Vorteil dieser Methode ist es, dass sich die Größe der Stichprobe ohne entscheidenden Informationsverlust verkleinern lässt. Nachteil dieser Methode ist jedoch, dass der Marktforscher einen starken subjektiven Einfluss auf die Stichprobe hat.<sup>86</sup>

Das Konzentrationsverfahren ist für diese Bachelorarbeit am besten geeignet. Es bietet sich an eine Vorauswahl zu treffen. Denn nicht alle Unternehmen kennen sich in diesem Themengebiet aus. Daher ist es notwendig nur Unternehmen in die Stichprobe aufzunehmen, die sich mit Business Process Outsourcing beschäftigen.

Das kann man auch noch unterteilen in die Art, in der sich die verschiedenen Unternehmen mit dem Thema Business Process Outsourcing

---

<sup>83</sup> Vgl. Magerhans 2016, S. 82.

<sup>84</sup> Vgl. Magerhans 2016, S. 82.

<sup>85</sup> Vgl. Magerhans 2016, S. 83f.

<sup>86</sup> Vgl. Magerhans 2016, S. 84f.

auseinandersetzen. Dabei unterscheide ich in drei Gruppen: Anbieter, Nachfrager und Verbände.

Anbieter sind dabei Unternehmen, die eine BPO-Dienstleistung anbieten. Nachfrager ist das entsprechende Gegenstück dazu, d.h. Unternehmen die eine BPO-Dienstleistung beziehen. Unter einem Verband versteht man eine Organisation, welche sich hauptsächlich um die Kooperation zwischen BPO-Anbietern und BPO-Nachfragern kümmert. Sie dienen als Berater, Informationslieferanten und Vermittler für Anbieter wie Nachfrager.

Ein weiterer Punkt, den es zu beachten gilt bei der Auswahl der Stichprobe, ist die Variation der befragten Unternehmen. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass die Unternehmen, die an der Befragung teilnehmen, unterschiedlich zueinander sind, damit man eine repräsentative Grundgesamtheit abgebildet kann. Zum einen in Bezug auf die Branche in der die Unternehmen tätig sind. Es sollten nicht der Großteil der Unternehmen in derselben Branche tätig sein.

Eine andere Variation, die man bei der Wahl der Stichprobe nicht außer Acht lassen sollte, ist die Größe der Unternehmen. Daher sind in der gewählten Stichprobe, Unternehmen von jeder Größe vorzufinden, um eine große Variation zu gewährleisten. Die Varianz gemessen an der Mitarbeiterzahl erstreckt in der durchgeführten Stichprobe von 10 - 120.000 Mitarbeiter.

Ebenso wird darauf geachtet, dass die Unternehmen aus unterschiedlichen Regionen kommen. Das trifft auf die Wahl der Unternehmen innerhalb Deutschlands zu, sowohl aus Ost wie auch aus Westdeutschland. Es sind aber auch Unternehmen aus Near- und Offshore-Regionen in die Stichprobe eingeflossen. Zum einen ist ein BPO-Dienstleister aus Osteuropa befragt worden, aber auch ein großer BPO-Verband aus Indien.

#### **4.2.4 qualitative Telefoninterviews**

Es ist nun geklärt worden mithilfe welcher Verfahren die Kandidaten für die Interviews ausgewählt wurden. Nun wird kurz ausgeführt, wie die Kontaktaufnahme und die Interviews abliefen.

Kontaktaufnahme: Diese erfolgte in den meisten Fällen über E-Mail, teilweise auch telefonisch. Die entsprechenden Kontaktinformationen kann man meist auf den Internetwebseiten der Unternehmen entnehmen.

Als erstes musste der Grund meiner Anfrage, quasi das Studienprojekt erläutert werden. Anschließend ging es darum herauszufinden, ob sich die Kandidaten überhaupt schon einmal BPO beschäftigt haben und somit als geeigneter Kandidat in Frage kommen. Das war vor Allem bei kleineren Unternehmen der Fall, auf dessen Website dies nicht zu entnehmen war. Danach wurden die Art und der Ablauf des Interviews, sowie die ungefähre Länge vermittelt. Zu guter Letzt wurde festgehalten, dass die Daten der Befragung ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke Verwendung finden.

Es hat sich als schwierig herausgestellt Unternehmen zu finden, die bereit sind an solch einem Interview teilzunehmen. Die Rückmeldung war sehr verhalten. Bei manchen Unternehmen hat es sehr lange gedauert bis ich überhaupt eine Antwort bekommen habe, teilweise haben Unternehmen auf meine Anfrage gar nicht reagiert. Manche Unternehmen habe sich auch mit dem Thema BPO bisher noch gar nicht beschäftigt und kommen somit als Kandidaten auch nicht in Frage. Es hat sich herausgestellt, dass die von mir gesetzte Dauer des Interviews von ca. anderthalb für manche Unternehmen zu lang war.

Im nicht deutschsprachigen Raum kam dann auch noch die sprachliche Barriere dazu, die manchen Unternehmen Schwierigkeiten bereitet hat.

Letztlich haben sich aus ca. 35 angefragten Unternehmen zehn dazu bereit erklärt, das Interview mit mir durchzuführen. Darunter waren zwei BPO-Verbände, vier BPO-Nachfrager und vier BPO-Anbieter. Wobei manche Unternehmen BPO-Leistungen anbieten, aber auch nachfragen. Als Branchen gibt es unter den Nachfragern jeweils ein Unternehmen aus der Finanzdienstleistungs-Branche, aus dem Bereich Sensortechnik, aus der Pharmabranche und aus der Kunst- und Unterhaltungsbranche. Die Anbieter setzen sich aus zwei IT-Dienstleistern, ein Unternehmen im Bereich Personalwirtschaft und ein Dienstleister für Rechnungswesen, Finanzen und

Buchhaltung zusammen. Unter den Unternehmen befinden sich acht deutschsprachige und zwei englischsprachige Interviewpartner.

Begonnen haben die Interviews mit einer kurzen Vorstellung beiderseits. Was mich dabei besonders interessiert hat, war die Position der gegenüberliegenden Person im Unternehmen und in wie weit sich die Person mit BPO und den Kriterien für eine BPO Entscheidung auskennt. Darunter waren Teils ganz verschiedene Personen. Ich habe Interviews mit Geschäftsführern, über Abteilungsleiter bis hin zu Mitarbeitern des BPO-Teams eines Unternehmens geführt.

Das Ziel der Interviews war die Vervollständigung der Präferenzmatrizen zum einen für die Vorteile aber auch für die Risiken einer BPO-Entscheidung.

Die Durchführung der Interviews verlief weitestgehend problemlos. An der ein oder anderen Stelle gab es noch Fragen zu einem Kriterium, aber das hat sich meistens schnell geklärt. Die größten Schwierigkeiten gab es mit dem indischen bzw. dem osteuropäischen Gesprächspartner. Durch die Sprachbarriere haben hier die Interviews auch am längsten gedauert, da die man manche Dinge mehrmals erklären musste. Letztendlich hat alles gut geklappt und die Datenerhebung war erfolgreich.

#### **4.2.5 Ergebnisse der Telefoninterviews**

Nach der Durchführung der Interviews liegen die Ergebnisse in Form von mehreren Präferenzmatrizen der Befragten vor. Mithilfe dieser Ergebnisse lässt sich nun für jeden Teilnehmer des Interviews eine Gewichtung und Reihenfolge der Kriterien bestimmen. Betrachtet man beispielsweise die Präferenzmatrix aus Abbildung 4, ergibt sich folgendes Ergebnis.

Kriterien	Summe	Prozent	Rang	Nr.
Kostenvorteile	9	13,6%	3	a
Investitionskosten	5	7,6%	7	b
Kostentransparenz	2	3,0%	9	c
Variablisierung von Fixkosten	2	3,0%	9	d
Konzentration auf das Kerngeschäft	10	15,2%	2	e
Prozessqualität	7	10,6%	5	f
Prozessdauer	6	9,1%	6	g
Flexibilität	8	12,1%	4	h
Zugriff auf Know-How	11	16,7%	1	i
Rüstzeiten	0	0,0%	12	j
Motivation	2	3,0%	9	k
Risikotransfair	4	6,1%	8	l
Summe	66	100%	75	

Abbildung 5: Präferenzmatrix mit Ergebnis<sup>87</sup>

Hierbei wird ermittelt, wie oft ein Entscheidungskriterium den direkten Vergleich mit einem anderen dominiert hat. Im vorliegenden Beispiel ist zu sehen, dass das Kriterium Kostenvorteile den direkten Vergleich mit anderen Kriterien neun Mal gewonnen hat. Um nun auf die Gewichtung der einzelnen Kriterien zu kommen, muss die Anzahl der Stimmen, die jedes Kriteriums erhalten hat, durch die Gesamtanzahl der Stimmen geteilt werden. Aus der Anzahl der Nennungen bzw. der Gewichtung der Kriterien lässt sich Rangliste erstellen, welche aussagt, welches Kriterium für die interviewte Person am wichtigsten ist.

Jedoch liegt aber nicht nur eine Präferenzmatrix vor, sondern zehn. Daher muss nun ein Mittel gefunden werden alle Präferenzmatrizen miteinander zu verbinden, um diese vergleichbar zu machen. Hierbei werden die Ergebnisse der einzelnen Präferenztabellen in eine Kreuztabelle eingetragen.<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Selbsterstellte Graphik

<sup>88</sup> Kühnapfel 2016, S. 15

Kriterien:	Nr.:	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	Summe:	
Kostenvorteile	a		10	10	10	2	7	9	6	2	10	9	9	84	
Investitionskosten	b	0		9	10	1	2	6	3	0	10	9	6	56	
Kostentransparenz	c	0	1		2	0	0	1	0	0	5	5	1	15	
Variabilisierung von Fixkosten	d	0	0	8		0	0	0	0	0	8	7	1	24	
Konzentration auf das Kerngeschäft	e	8	9	10	10		9	9	7	4	9	9	9	93	
Prozessqualität	f	3	8	10	10	1		9	2	1	9	8	7	68	
Prozessdauer	g	1	4	9	10	1	1		0	0	7	8	5	46	
Flexibilität	h	4	7	10	10	3	8	10		0	9	9	8	78	
Zugriff auf Know-How	i	8	10	10	10	6	9	10	10		9	9	9	100	
Rüstzeiten	j	0	0	5	2	1	1	3	1	1		4	1	19	
Motivation	k	1	1	5	3	1	2	2	1	1	6		1	24	
Risikotransfair	l	1	4	9	9	1	3	5	2	1	9	9		53	
														Summe:	660

Abbildung 6: Kreuztabelle Vorteile<sup>89</sup>

Die Abbildung 6 gibt das Ergebnis der zehn Interviews im Bereich der Vorteile einer BPO-Entscheidung wieder. Hier kann man beispielsweise erkennen, dass alle zehn Personen die Kostenvorteile, hier als *a* gekennzeichnet, den Investitionskosten *b* vorziehen. Entsprechend haben null Teilnehmer *Kriterium b* wichtiger als das *Kriterium a* eingeschätzt, so füllt sich der linke-untere Teil der Tabelle. Die letzte Spalte der Kreuztabelle addiert, wie oft ein Kriterium als jeweils wichtiger eingeschätzt wurde.

Der letzte Schritt der Paarvergleichsmethode sieht vor, dass die aufsummierten Stimmen der Kreuztabelle mittels Dreisatzes in die Gewichte verteilt werden. Dies ist in Abbildung 7 erfolgt.

Kriterien:	Summe	Gewichtung	Rang	Prozent
Kostenvorteile	84	12,7%	3	76,4%
Investitionskosten	56	8,5%	6	50,9%
Kostentransparenz	15	2,3%	12	13,6%
Variabilisierung von Fixkosten	24	3,6%	9	21,8%
Konzentration auf das Kerngeschäft	93	14,1%	2	84,5%
Prozessqualität	68	10,3%	5	61,8%
Prozessdauer	46	7,0%	8	41,8%
Flexibilität	78	11,8%	4	70,9%
Zugriff auf Know-How	100	15,2%	1	90,9%
Rüstzeiten	19	2,9%	11	17,3%
Motivation	24	3,6%	9	21,8%
Risikotransfair	53	8,0%	7	48,2%
<b>Summe:</b>	<b>660</b>	<b>100%</b>		

Abbildung 7: Ergebnis der Kriteriengewichtung auf Basis der Kreuztabelle Vorteile<sup>90</sup>

<sup>89</sup> Selbsterstellte Graphik

<sup>90</sup> Selbsterstellte Graphik

Die Spalten geben die Anzahl der Stimmen, die für das jeweilige Kriterium abgegeben wurden. Die Gewichtung ist die relative Bedeutung des Kriteriums für die Gesamtentscheidung. In der dritten Spalte ist eine Rangliste zu sehen, welche an der Anzahl der Stimmen gemessen wird. Die letzte Spalte zeigt wie oft ein Kriterium gewählt wurde, wenn dieses zur Auswahl stand. Ein einzelnes Kriterium stand, verteilt auf alle zehn durchgeführten Präferenzvergleiche, 110-mal zur Auswahl. Es zeigt wie oft ein Kriterium bei den Paarvergleichen als wichtiger empfunden wurde.

Es besteht die Möglichkeit, dass ein Kriterium nie wichtiger als eines der anderen ist. Normalerweise ist es bei der Nutzwertverfahren so, dass dieses Kriterium mit der Gewichtung von 0% aus dem weiteren Verfahren ausscheidet, obwohl es möglicherweise trotzdem eine Bedeutung hat.<sup>91</sup> Da dies aber hier nicht der Fall ist, bleibt jedes Kriterium erhalten.

Bei Nutzwertanalyse im eigentlichen Sinne sind nun noch weitere Schritte zu erledigen. Ein BPO-Nachfrager könnte diese Gewichtung nun nutzen, um seine BPO-Alternativen auf diese Kriterien zu bewerten. Zu diesem Zweck werden Skalen erstellt, welche zur Messung der Zielerreichung der Alternativen herangezogen werden.

Anschließend werden die diese Bewertung mit der Gewichtung multipliziert, um den Teilnutzen jedes einzelnen Kriteriums für die Alternative zu bestimmen. Bei der Addierung dieser Teilnutzwerte erhält man den Nutzwert für eine BPO-Alternative. Nun kann man die Nutzwerte, die man für die verschiedenen BPO-Alternativen errechnet hat, miteinander vergleichen, die beste Alternative zu finden.<sup>92</sup>

Da es in dieser Arbeit aber nicht darum geht, Entscheidungsalternativen miteinander zu vergleichen, sondern es nur um die Gewichtung der Entscheidungskriterien, wird die Nutzwertanalyse an dieser Stelle nicht weitergeführt.

---

<sup>91</sup> Kühnapfel 2016, S. 16.

<sup>92</sup> Vgl. Schulte 2007, S. 128.

## 5 Vorstellung und Analyse der Ergebnisse

In der Abbildung 8 sind die Ergebnisse der Bewertung der Vorteile eines Business Process Outsourcings graphisch dargestellt.

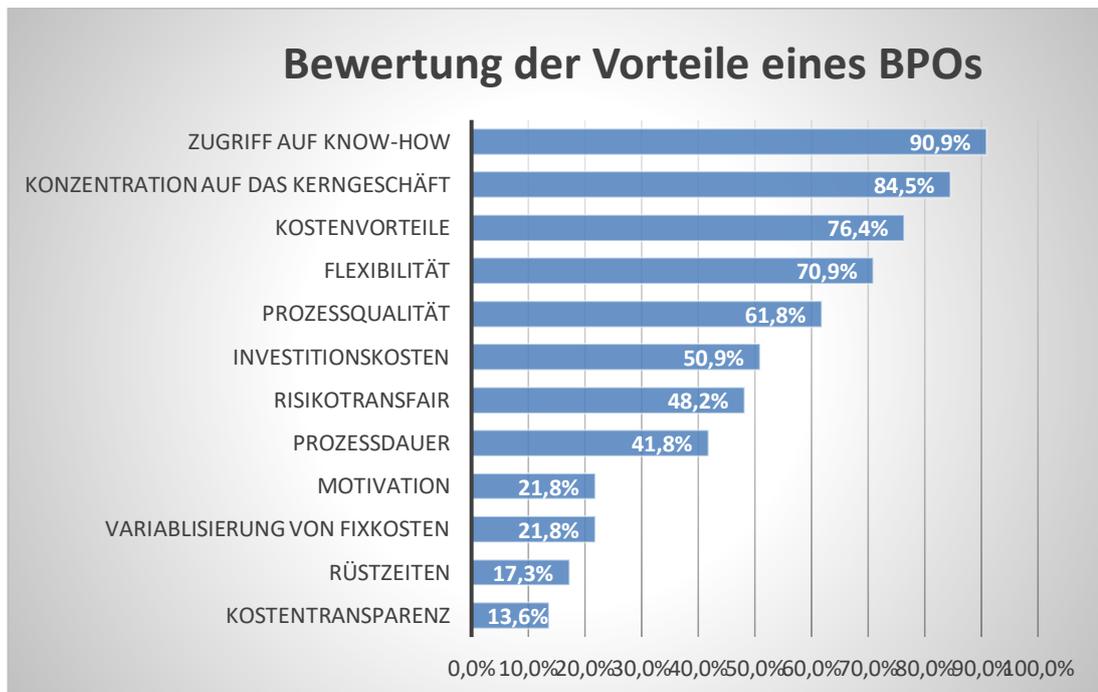


Abbildung 8: Bewertung der Vorteile eines BPOs<sup>93</sup>

Der Abbildung lässt sich entnehmen, dass der Zugriff auf das Know-How der Dienstleister für Unternehmen mit knapp 91% das wichtigste Entscheidungskriterium bei der Auslagerung ihrer Geschäftsprozesse ist. Gefolgt von der Konzentration auf das Kerngeschäft mit ca. 85% und den Kostenvorteilen mit etwa 76%. Auch die Flexibilität ist mit ca. 71% im oberen Bereich der Darstellung zu finden. Das Entscheidungskriterium, dass Unternehmen bei einer BPO-Entscheidung am Unwichtigsten ist, stellt dabei mit knapp 14% die Kostentransparenz dar. Mit nur 4% mehr hat die Verringerung der Rüstzeiten abgeschnitten. Die restlichen Kriterien bilden dabei das Mittelfeld mit Bewertungen von 21 – 61%.

<sup>93</sup> Selbsterstellte Graphik.

In der Literatur greift Jemili auf die Ergebnisse einer empirischen Studie von Matiaske und Mellewig zurück. Diese hat ergeben, dass die Kostensenkung das wichtigste oder zweitwichtigste Motiv für eine BPO-Entscheidung ist.<sup>94</sup> Hier unterscheidet sich das Ergebnis der Studie zu der in dieser Arbeit durchgeführten Befragung. Die hier befragten Unternehmen setzen die Senkung der Kosten nur auf den dritten Rang. Diese Unterschiede können verschiedenerlei Ursachen haben. Zum einen spielt der Zufall eine Rolle. Da in der von mir durchgeführten Befragung die Stichprobe relativ klein war, im Vergleich der von Matiaske und Mellewig durchgeführten empirischen Untersuchung. Es könnte sein, dass zufällig nur Unternehmen ausgewählt wurden, die mehr Wert auf andere Dinge legen als die Kostenvorteile.

Ein anderer Grund für diese Abweichung könnte sein, dass die Studie aus dem Jahre 2001 stammt und daher evtl. nicht mehr ganz so relevant für die heutigen Unternehmen ist und Unternehmen heute den Zugriff auf Spezialwissen und die Konzentration auf das Kerngeschäft als wichtiger ansehen, als die Reduktion der Kosten.

Eine Studie der ZEW<sup>95</sup> aus dem Jahr 2008 stützt dabei diese These. In dieser Forschung wurden Unternehmen aus Baden-Württemberg befragt, welche Motive wichtig für eine Auslagerungsentscheidung sind. Das Ergebnis dieser Umfrage war, dass 90% Unternehmen angegeben haben, dass der Zugriff auf Spezialwissen das wichtigste Motiv für eine Auslagerung sei. Gefolgt von der Konzentration auf das Kerngeschäft mit 86% und erst als Drittes mit 73% die Kostensenkung.<sup>96</sup> Problem dieser Studie könne jedoch die nur auf Baden-Württemberg beschränkte Auswahl der Unternehmen sein, die an der Studie teilgenommen haben.

Ein weiterer Grund warum die Unternehmen den Zugang zu Spezialwissen als sehr wichtig eingestuft haben, ist der Fachkräftemangel. Gerade Branchen, in denen viele IT-technische Vorgänge stattfinden und

---

<sup>94</sup> Vgl. Jemili 2011, S.34.

<sup>95</sup> Das ZEW ist ein gemeinnütziges wirtschaftswissenschaftliches Forschungsinstitut in der Rechtsform einer GmbH. Es wurde 1990 auf Initiative der baden-württembergischen Landesregierung, der Wirtschaft des Landes und der Universität Mannheim gegründet. Das ZEW zählt als eines der führenden deutschen Wirtschaftsforschungsinstitute und hat sich mit hoher europäischer Reputation etabliert.

<sup>96</sup> Vgl. ZEW 2008, S. 29.

dementsprechend viele (IT)Fachkräfte benötigt werden, fühlen sich durch den Fachkräftemangel zur Auslagerung gezwungen.<sup>97</sup>

In Abbildung 9 ist die Bewertung der Risiken einer BPO-Entscheidung dargestellt.

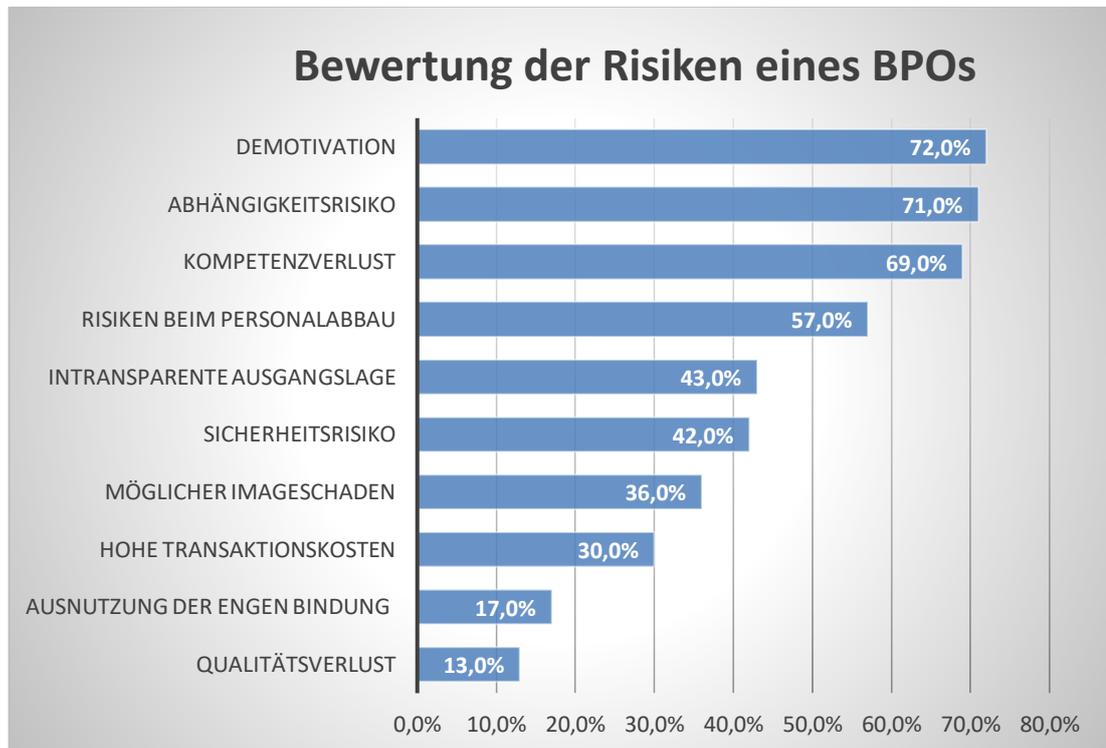


Abbildung 9: Bewertung der Risiken eines BPOs<sup>98</sup>

Es ist zu erkennen, dass drei Entscheidungskriterien relativ nah beieinander auf den ersten drei Rängen sind. Das ist zum einen die Demotivation mit 72%, das Abhängigkeitsrisiko mit 71% und mit 69% der Kompetenzverlust. Das unwichtigste Kriterium für die befragten Unternehmen ist der Qualitätsverlust, der mit der Auslagerung einhergehen könnte. Nur in 13% der Paarvergleiche wurde dieser als wichtiger erachtet. Nicht weit darüber ist die Ausnutzung der engen Bindung zum Dienstleister mit 17%. Die restlichen Entscheidungskriterien bilden das Mittelfeld.

<sup>97</sup> Vgl. ZEW 2008, S. 35.

<sup>98</sup> Selbsterstellte Graphik

Matiaske und Mellewigt unterscheiden hierbei in Risiken in der Pre-Outsourcing-Phase und während des Outsourcings. Dabei seien die größten Risiken während der Pre-Outsourcing-Phase das Personalmanagement, gerade die Auseinandersetzung mit der Belegschaft und die Risiken bei der Vertragsgestaltung.<sup>99</sup>

Diese Aussagen decken sich mit denen die aus der vorliegenden Forschung hervorgekommen sind. Gerade die Demotivation und die Risiken beim Personalabbau wurden von den befragten Unternehmen als große Risiken eingestuft. Auch die Risiken bei der Vertragsgestaltung kann als ein Abhängigkeitsrisiko angesehen werden. Denn die Vertragslaufzeiten können bis zu zehn Jahre betragen. Das bedeutet für Unternehmen einen Kontrollverlust. Dies hat zur Folge, dass die Verträge entsprechend gut ausgehandelt werden müssen.<sup>100</sup>

Während des Outsourcings soll laut Matiaske/Mellewigt der Verlust von Know-How und die Abhängigkeit vom Dienstleister die größten Risiken darstellen.<sup>101</sup>

Auch hier decken sich die Forschungsergebnisse. Die Abhängigkeit vom Dienstleister und der Kompetenzverlust, der mit einer Auslagerung einhergeht, stellen auch für die zehn befragten Unternehmen ein sehr relevantes Risiko dar.

Ein Grund, warum die Transaktionskosten für die Unternehmen heutzutage nicht mehr allzu relevant sind, sind die gut ausgebauten und günstigen Internetverbindungen. Aber auch die verbesserte Software die Unternehmen zur Verfügung stehen, machen die Transaktion und Kommunikation zwischen Dienstleister und Nachfrager einfacher und billiger.<sup>102</sup>

Auch Teile des Sicherheitsrisikos ist mit der verbesserten Software reduziert worden und erklären das Abschneiden bei 42%. Das könnte auf neue und verbesserte IT-Sicherheitsstandards bei der Softwareentwicklung zurückzuführen sein.<sup>103</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. Jemili 2011, S. 42

<sup>100</sup> Vgl. Hollekamp 2005, S. 44.

<sup>101</sup> Vgl. Jemili 2011, S. 42.

<sup>102</sup> Vgl. ZEW 2008, S. 35

<sup>103</sup> Vgl. ZEW 2008, S. 35

## 6 Zusammenfassung

Zum Abschluss dieser Arbeit wird der Themenkomplex des BPO noch einmal kurz zusammengefasst und anschließend fällt der Fokus auf die in der Einleitung genannte Forschungsfrage.

Beim Business Process Outsourcing handelt es sich um eine Weiterentwicklung des klassischen Outsourcings. Der Hauptunterschied zwischen den beiden liegt in dem jeweiligen Betrachtungsgegenstand. Während Outsourcing die Fremdvergabe von Sach- oder Dienstleistungen betrifft, werden beim BPO gesamte Geschäftsprozesse an externe Unternehmen ausgelagert.

Welche Entscheidungskriterien für die Durchführung eines BPOs für Unternehmen am Wichtigsten ist? Laut dieser Studie sind es vor Allem, der Zugang zum Know-How des Dienstleiters. Aber auch die Konzentration auf das Kerngeschäft und die Kostenvorteile sind Gründe sich für eine Auslagerung von Geschäftsprozessen zu entscheiden. Im Grunde gibt es aber für jedes Unternehmen individuelle Motive ein Outsourcing durchzuführen. Manche Unternehmen werden beispielsweise durch den Fachkräftemangel in eine BPO-Lösung gezwungen. Eine nützliche Methode um dabei die Entscheidungsalternativen, die sich den Unternehmen bieten, zu bewerten, stellt dabei die Nutzwertanalyse dar.

Trotz der Fülle an Vorteilen, die ein BPO für Unternehmen bietet, entscheidet sich nicht jedes Unternehmen für die BPO-Lösung. Grund dafür sind sicherlich die Risiken, die mit einer BPO-Entscheidung einhergehen. Gerade die mögliche Demotivation und die Abhängigkeit vom Dienstleister als Hauptrisiken zu nennen. Unternehmen sollten sich bewusst sein, dass BPO eine langfristige Entscheidung darstellt. Daher ist eine umfangreiche Planung im Vorfeld einer BPO-Entscheidung erforderlich, um die Risiken weitestgehend zu minimieren. Besonders die Auswahl eines kompetenten und vertrauensvollen Partnerunternehmens und die Vertragsgestaltung ist hier von Bedeutung.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> Vgl. Jemili 2011, S. 31ff.

## Literaturverzeichnis

Albrecht, R. (2010), Outsourcing und Offshoring, 1 Auflage, Diplomica Verlag GmbH, Hamburg.

Blohm, H.; et al. (2012), Investition: Schwachstellenanalyse des Investitionsbereichs und Investitionsrechnung, 10. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.

Cramer, C. (2017), Wirkungen des Outsourcings industrieller Dienstleistungen, 1. Auflage, Gabler Verlag/ Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Dibbern, J.; et al. (2008), Shared Service Center oder Business Process Outsourcing? in: Information, Management und Consulting, Band 23.2008, Saarbrücken, S. 46-54.

Dittrich, J., Braun, M. (2004), Business Process Outsourcing: ein Entscheidungsleitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen, 1. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Gadatsch, A. (2015), Geschäftsprozesse analysieren und optimieren, 1 Auflage, Gabler Verlag/ Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Gretzinger, S. (2008), Strategische Gestaltung des Outsourcings in deutschen Maschinenbau, in: Weber, W. et al. (Hrsg.), Empirische Personal- und Organisationsforschung, Bd. 33, Rainer Hampp Verlag, München.

Hammer, M.; Champy, J. (2003), Business Reengineering: die Radikalkur für das Unternehmen, 7. Auflage, Campus-Verlag, Frankfurt a. Main.

Hendrix, U.; et al. (2003), Outsourcing und Beschäftigung: Die Folgen betriebsübergreifender Kooperation für die Gestaltung von Arbeit, 1. Auflage, Hampp Verlag, München.

Hollekamp, M. (2005), Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen, in: Zerres, M. (Hrsg.), Hamburger Schriften zur Marketingforschung, Band 29, Rainer Hampp Verlag, München.

Jemili, H. (2011), Business Process Offshoring, 1. Auflage, Gabler Verlag/ Springer Fachmedien, GmbH, Wiesbaden.

Kett, I.; et al. (2005), Business Process Outsourcing, BPO als Chance für den Standort Deutschland, (Hrsg.) Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM), Berlin.

Klingebiel, N. (2015), Business Process Outsourcing, in: Das Wirtschaftsstudium, Band 44, S. 173-177.

Kühnapfel, J. (2019), Nutzwertanalysen im Marketing und Vertrieb, 2. Auflage, Gabler Verlag/ Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Magerhans, A. (2016); Marktforschung, 1. Auflage, Gabler Verlag/ Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Niemann, B. (2013), Analyse und Messung des Zusammenhanges von Vertrauen und Performance in F & E-Kooperationen, 1. Auflage, Gabler Verlag/ Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Pfaller, R. (2011), IT-Outsourcing-Entscheidungen, 1. Auflage, Gabler Verlag/ Springer Fachmedien GmbH, Wiesbaden.

Schewe, G.; Kett, I. (2009), Outsourcing von Geschäftsprozessen - Die Unternehmensspezifische Situation und ihr Einfluss auf die "richtige" Form des Outsourcings, in: Keuper, F.; et al. (Hrsg.), Managed Services: IT-Sourcing der nächsten Generation, 1. Auflage, Gabler/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, S. 161-177.

Schewe, G; Kett, I. (2007), Business Process Outsourcing, 1. Auflage, Springer Verlag, Berlin.

Schierenbeck, H., Wöhle, C. (2016), Grundzüge der Betriebswirtschaft, 19. Auflage, Walter de Gruyter GmbH, Berlin.

Schmelzer, H.; Sesselmann, W. (2013), Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 8. Auflage, Hanser Verlag, München.

Schulte G. (2007), Investition: Investitionscontrolling und Investitionsrechnung, 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Siber, H.; Bujak, A. (2011), Business Process Outsourcing, in: Gründer, T. (Hrsg.), IT-Outsourcing in der Praxis, 2. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Utermark, J. (1996), Anwendung der Nutzwertanalyse im Beschaffungsbereich des Industriebetriebs, 1. Auflage, Verlag Utermark, Northeim.

ZEW GmbH: Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung. Forschungsbericht vom Dezember 2008: Auslagerung von Geschäftsprozessen (BPO) - Unternehmensbefragung vom Sommer 2008 in Baden-Württemberg. URL: [ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/fazit/FB\\_2008\\_bd18\\_geschaeftsprozessauslagerung.pdf](ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/fazit/FB_2008_bd18_geschaeftsprozessauslagerung.pdf) Download vom 13.11.2019.

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner Prüfbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Ich bin mir bewusst, dass eine unwahre Erklärung Folgen haben wird.

Merseburg, den 09.12.2019

.....