



Frank Keuper | Christian Oecking (Hrsg.)

Corporate Shared Services

2. Auflage

Bereitstellung von Dienstleistungen
im Konzern



SIEMENS

Frank Keuper | Christian Oecking (Hrsg.)

Corporate Shared Services

Frank Keuper | Christian Oecking (Hrsg.)

Corporate Shared Services

Bereitstellung von Dienstleistungen
im Konzern

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Frank Keuper ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Weiterhin ist er Akademischer Leiter und Geschäftsführer des Sales & Service Research Center, dessen Förderer die T-Punkt Vertriebsgesellschaft mbH ist.

Christian Oecking ist Leiter IT-Outsourcing Global und Mitglied der Geschäftsleitung der Siemens Business Services GmbH & Co. OHG.

1. Auflage 2006
2. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, www.CorporateDesignGroup.de
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0612-0

Geleitwort

Die Komplexität und Dynamik globaler Märkte erzwingt es, dass Unternehmen und somit auch multinationale Konzerne ihre Geschäftsmodelle kontinuierlich weiterentwickeln und in Frage stellen. Nur die Konzerne werden wettbewerbsfähig bleiben, die es schaffen, ihre Kernkompetenzen zu stärken und auszubauen und gleichzeitig die Kernprozesse so effektiv und effizient wie möglich durch Dienstleistungen und Supportprozesse zu unterstützen.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung und der Notwendigkeit einer integrierten Betrachtung von Kern- und Supportprozessen ist das bereits vor zehn Jahren entwickelte Shared-Service-Konzept aktueller und zukunftsweisender denn je. So sind Shared-Service-Konzepte in den letzten Jahren weltweit erfolgreich umgesetzt worden, wobei sie vor allem auf die Effizienzoptimierung unternehmensinterner, kernkompetenzunterstützender Supportleistungen zielen. Durch die Bündelung, Harmonisierung und Optimierung gemeinsam genutzter Ressourcen und Prozesse in Shared-Service-Centern können allerdings nicht nur die Kosten gesenkt, sondern gleichzeitig auch die Qualität ihrer Ergebnisse gesteigert werden. Die Effektivität und die Effizienz der Supportleistungen werden somit wesentlich erhöht, wodurch die Kernkompetenzen strategisch und operativ optimal auf den Markt und den Kunden ausgerichtet werden. Dementsprechend haben viele multinationale Konzerne und auch die *Siemens AG* Shared-Service-Konzepte entwickelt und äußerst erfolgreich umgesetzt.

Durch die stärkere Vernetzung und die erhöhte Nutzbarkeit globaler Kompetenzen wird die Effizienzwirkung von Shared-Service-Organisationen durch erweiterte Angebote und eine zunehmend an Bedeutung gewinnende Effektivitätswirkung gestärkt. Perspektivisch werden globale Shared-Service-Netzwerke entstehen, deren strategische Bedeutung für Unternehmen zunehmen und es auch kleineren und mittleren Unternehmen ermöglichen wird, vom Shared-Service-Ansatz zu profitieren.

Den Herausgebern und ihren Autoren ist es, wie schon in der 1. Auflage, auch in der vorliegenden 2. Auflage von „Corporate Shared Services“ gelungen, Shared Services konzeptionell und in der praktischen Umsetzung in einen aktuellen Kontext zu stellen und gleichzeitig zukünftige Entwicklungen aufzuzeigen. Dadurch ist das Werk eine hilfreiche Quelle für alle, die Shared Services umsetzen und weiterentwickeln möchten. Dies wird auch eindeutig durch den raschen Ausverkauf der 1. Auflage belegt. Es ist, wie schon der 1. Auflage, auch der 2. Auflage zu wünschen, dass sich viele Leser aus Forschung, Lehre und Praxis an den hier beschriebenen Erfahrungen orientieren.

München, im Dezember 2007

DR. CHRISTOPH KOLLATZ
Vorsitzender des Bereichsvorstands
Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services

Vorwort zur 2. Auflage

Die Bedeutung des Themas Corporate Shared Services für die Praxis und für die Theorie wird vor allem darin deutlich, dass seit dem Erscheinen der 1. Auflage von „Corporate Shared Services“ einerseits vielfältige nationale und internationale Shared-Services-Projekte initiiert worden sind. Federführend bei diesen globalen Corporate-Shared-Services-Aktivitäten waren dabei vor allem auch deutsche Unternehmen. Andererseits war die 1. Auflage von „Corporate Shared Services“ bereits nach circa sieben Monaten ausverkauft. In dieser zurückliegenden kurzen Zeitspanne sind zudem vielfältige wissenschaftliche Beiträge zu dem Thema „Corporate Shared Services“ publiziert worden, was darauf deuten lässt, dass das Thema zunehmend auch im wissenschaftlichen Kreis die Bedeutung erlangt, die diesem Thema zusteht.

Corporate-Shared-Service-Center haben die Aufgabe, das *Shared-Services-Dilemma* zu lösen und spezifische Supportleistungen, die sich unter anderem durch Standardisierbarkeit, Isolierbarkeit und Konsolidierbarkeit auszeichnen, so effektiv und effizient wie möglich zu erbringen. Dementsprechend stellen Corporate Shared Services nicht wertschöpfende und nicht strategische Leistungen für Einheiten eines multinationalen Konzerns unter Auslösung einer direkten Konkurrenzsituation mit externen Leistungsanbietern dar.¹ Dabei erfolgt die Leistungserstellung und -bereitstellung mithilfe einer effektiven und effizienten Ausrichtung der verfügbaren Ressourcen im Corporate-Shared-Service-Center an übergeordneten Unternehmenszielen, wo bei der aktuelle Fokus von Corporate-Shared-Service-Centern noch auf der *Effizienz* liegt. Gleichwohl zeichnet sich eine mehrdimensionale, also eine Effektivitäts- und Effizienzfokussierung von Shared-Service-Centern für die Zukunft ab.

Insbesondere in *multinationalen Konzernen* sind Shared Services derzeit von Bedeutung, weil sehr große Transaktionsvolumen gewährleistet sein müssen, um die angestrebten erheblichen Economies-of-Effekte realisieren zu können. Zudem bedingen Shared-Service-Center eine Vielzahl von Abnehmern, weil nur so Marktmechanismen ‚simuliert‘ werden können, was ebenfalls überwiegend nur in einem multinationalen Konzern der Fall ist.

¹ Vgl. VON GLAHN (2006): Theoretische Fundierung des Shared-Service-Ansatzes und Konzeptualisierung eines Shared-Service-Broker-Ansatzes zur Bereitstellung von IT-Leistungen im multinationalen Konzern, nicht evaluiertes Dissertationskript, Hamburg 2006, S. 83.

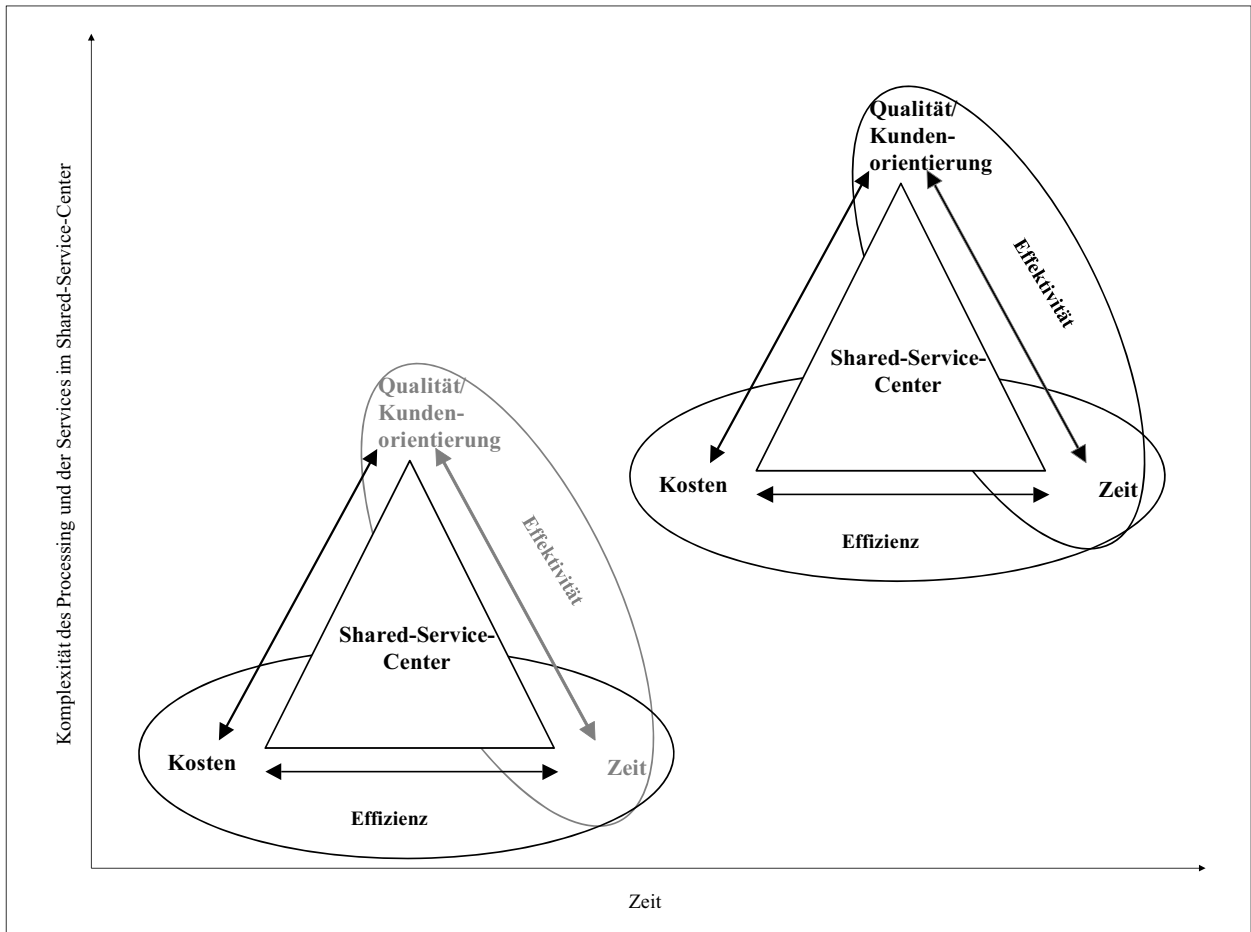


Abbildung 1: Entwicklung des Fokus von Shared-Service-Centern²

Die Bedeutung des Themas Corporate Shared Services mögen auch die nachfolgenden Praxisbeispiele verdeutlichen:³

- *Bertelsmann* führt unter dem Projektnamen ‚ignITion‘ seit Ende 2002 IT-Infrastrukturen und -Mitarbeiter in Shared-IT-Service-Centern mit dem Ziel zusammen, Einsparungen mit einem Volumen von 60 bis 90 Millionen Euro pro Jahr durch Defragmentierung der IT-Landschaft zu realisieren.⁴
- *Philips* begann im Jahr 2002 damit, kontinuierlich konzerninterne Unterstützungsfunktionen durch Shared-Service-Center bereitstellen zu lassen. Durch die Auflösung von

² Vgl. KEUPER (2008): Strategisches Management, Berlin 2008 (in Vorbereitung).

³ Vgl. zu den nachfolgenden Beispielen VON GLAHN (2006): Theoretische Fundierung des Shared-Service-Ansatzes und Konzeptualisierung eines Shared-Service-Broker-Ansatzes zur Bereitstellung von IT-Leistungen im multinationalen Konzern, nicht evaluiertes Dissertationsskript, Hamburg 2006, S. 2 ff.

⁴ Vgl. ADLER (2002): Bertelsmann gibt Startschuss für innovatives IT-Konzept, in: BERTELSMANN MEDIA WORLDWIDE, Pressemitteilung, online: http://www.bertelsmann.de/news/press/press_item.cfm?id=6553, Stand: 10.10.2002, Abruf: 01.11.2002.

Redundanzen werden Kostenersparnisse in Höhe von 170 Millionen Euro pro Jahr verwirklicht.⁵

- Der Vorstandsvorsitzende *ELLISON* nutzte den Shared-Service-Ansatz als Hebel zur Effizienzsteigerung der Firma *Oracle*. Die Vereinheitlichung von Prozessen bei gleichzeitiger Konsolidierung der IT in Shared-Service-Centern verfolgte das Ziel, eine Milliarde US-Dollar im genannten Zeitraum einzusparen. Das Shared-Service-Center-Konzept wurde zudem als Referenzprojekt für *Oracle*-Kunden vermarktet.⁶
- Nach einer Analyse der bei *Siemens* weltweit aufgewendeten IT-Kosten in Höhe von circa 4 Milliarden Euro im Jahr 2001 sind unterschiedliche Maßnahmen zur Reduzierung dieses IT-Budgets um jährlich 800 Millionen Euro initiiert worden. So wird neben einer Vereinheitlichung der konzernweiten IT-Infrastruktur ein Shared-Service-basiertes Intermediationsmodell implementiert.⁷
- Die *Deutsche Post World Net* gilt als weiteres bekanntes Beispiel für einen international aufgestellten Konzern, der Shared Services eingeführt hat. Im Jahr 2004 wurde ein so genanntes *Shared-Service-Center* ‚Accounting‘ eröffnet, das für den Konzern und seine Tochtergesellschaften in Deutschland vorwiegend Buchhaltungsleistungen, Kosten- und Ergebnisrechnung sowie Kunden- und Zollabrechnungen erbringt. Im Vergleich zum Jahr 2001 konnten die Kosten für die Erstellung und Bereitstellung solcher Unterstützungsleistungen durch die Zusammenführung von Rechnungswesen-Leistungen in Verbindung mit einer informationstechnologischen Infrastrukturkonsolidierung um circa 40 % reduziert werden.⁸

Entsprechend der strategischen Wirkungen, der steuerungsrelevanten Herausforderungen, der Service-individuellen Möglichkeiten und Grenzen sowie der Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter, die von Corporate Shared Services ausgehen, beleuchtet auch die 2. Auflage von „Corporate Shared Services“ die Erfolgspotenziale von Corporate Shared Services aus sechs Perspektiven.

⁵ Vgl. *O. V.* (2002): Philips sees the lite, online: <http://www.cfoeurope.com/displaystory.cfm/1737648>, Stand: 01.07.2002, Abruf: 08.04.2004.

⁶ Vgl. *METH-COHN* (2003): Shared Services. Moving into Central and Eastern Europe, in: *ORACLE* Forschungsbericht, online: http://www.economistconferences.com/PeerGroup/Group_Meeting/Research/PG11-RES-6543.pdf, Stand: 01.02.2003, Abruf: 08.05.2004.

⁷ Vgl. *BAXTER* (2004): New angles on the horizontal and vertical, in: *Financial Times*, 4. Februar 2004, S. 6 ff.

⁸ Vgl. *MISSLER* (2005): Shared Service Center im Rechnungswesen am Beispiel von Deutsche Post World Net, in: *Zeitschrift für Controlling & Management*, 2005, Sonderheft Nr. 1, S. 38 ff.

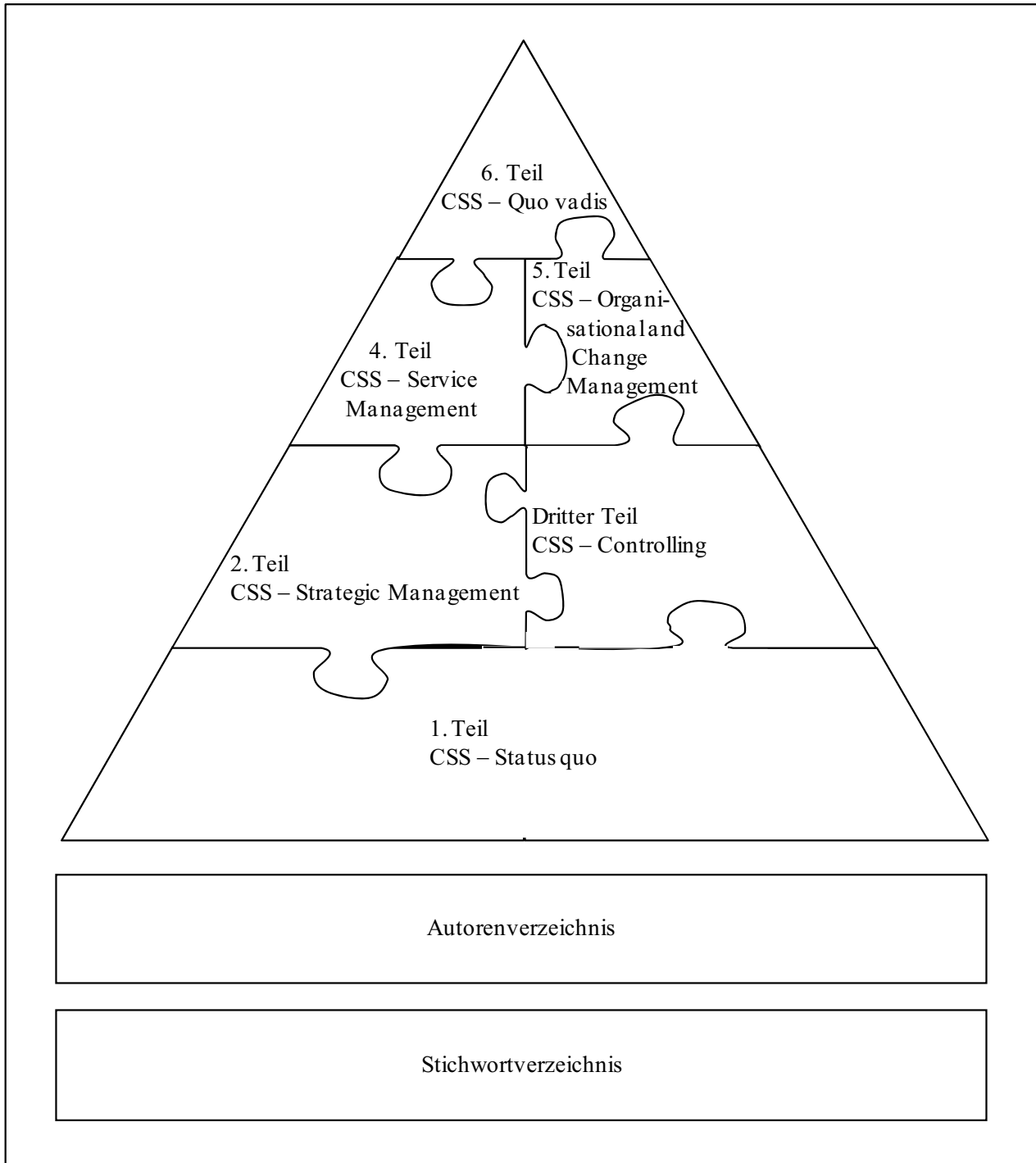


Abbildung 2: Struktur der 2. Auflage des Sammelbands

Die Herausgeber freuen sich insbesondere vor dem Hintergrund der kurzen Zeitspanne, die seit dem Erscheinen der 1. Auflage von „Corporate Shared Services“ vergangen ist, darüber, dass sich die an der 1. Auflage beteiligten Autoren bereit erklärt haben, ihre jeweiligen Beiträge für die 2. Auflage von „Corporate Shared Services“ zur Verfügung zu stellen und die Beiträge gegebenenfalls zu aktualisieren und zu ergänzen. Insofern zeichnet sich die 2. Auflage von „Corporate Shared Services“ vor allem durch eine Aktualisierung der Beiträge der 1. Auflage aus. Dementsprechend bilden die so überarbeiteten Beiträge nach wie vor das

Grundlagen- und Nachschlagewerk für Fragestellungen rund um das Thema „Corporate Shared Services“. Insofern schulden auch die Herausgeber dem bisherigen Autoren-Team großen Dank für die Überarbeitung dieser Grundlagenwerke.

Der *erste Teil des Sammelbands* wird dem Status quo der Corporate-Shared-Service-Thematik gewidmet. Während der Beitrag von *CARSTEN VON GLAHN* und *FRANK KEUPER* die organisationale Verortung des Shared-Service-Ansatzes vornimmt, legen *CARSTEN VON GLAHN* und *CHRISTIAN OECKING* in ihrem Beitrag den Fokus auf die Voraussetzungen zur Transition und Transformation von Leistungen in Shared Services.

Strategische Wirkungen und Optionen des Corporate-Shared-Service-Ansatzes sind Thema des *zweiten Teils des Sammelbands*. Der Beitrag von *THOMAS WESTERHOFF* greift die strategischen Voraussetzungen eines Corporate-Shared-Service-Centers auf und stellt diese in eine infinite Rekursion zu den strategischen Wirkungen eines Shared-Service-Centers. *WILFRIED KRÜGER* beleuchtet in seinem Beitrag die Kompetenz von Corporate Shared Services und damit deren kernkompetenzunterstützende Supportleistung im strategie- und kernkompetenzfokussierten Konzern. Im Gegensatz dazu diskutieren *CLAUDIA BREUER* und *WOLFGANG BREUER* die strategische Entscheidung, ein Shared-Service-Center zu konstituieren, aus Sicht der Transaktionskostentheorie. Dabei beleuchten sie sowohl die Gründung eines Shared-Service-Centers innerhalb eines Konzerns als auch die Möglichkeit, Shared-Service-Center kooperativ zu gründen. *FRANK BOROWICZ* schließt die strategische Diskussion mit der Analyse der Bedeutung von Shared-Service-Centern im Rahmen von Merger-&-Acquisition-Aktivitäten ab.

Steuerungsrelevante Aspekte werden im *dritten Teil des Sammelbands* erörtert. *WOLFGANG BREUER* und *CLAUDIA KREUZ* betrachten das Investitionsobjekt Shared-Service-Center aus investitionstheoretischer und kostentheoretischer Sicht. Eine ergänzende steuerungsrelevante Perspektive stellen *MANFRED BRUHN* und *DOMINIK GEORGI* vor. In ihrem Beitrag wird der Nutzen ‚Interner Kundenbarometer‘ für die Gestaltung eines kundenorientierten Controllings in Shared-Service-Centern vorgestellt, wobei der Fokus ‚Interner Kundenbarometer‘ auf einer Steigerung der Effektivität von Shared-Service-Centern liegt. *KLAUS DEIMEL* verdeutlicht in seinem Beitrag schließlich den möglichen Leverage von Shared-Service-Centern auf den Unternehmenswert. Eine Analyse der Kosten- und Nutzenseite der Implementierung eines Corporate-Shared-Service-Centers nehmen *MARC SCHOMANN* und *ARNE KOCH* vor. Anhand einer generischen Kostenarten- und Nutzenartenauflistung erarbeiten sie eine Quasi-Check-Liste für eine später darauf aufbauende detaillierte Vorteilhaftigkeitsanalyse. *REINHARD BERTRAM* und *MICHAEL ENDRES* beleuchten Security-Aspekte von Shared Services. Eine detaillierte und umfassende Diskussion der marktseitigen Sicherheitsanforderungen ermöglicht es den beiden Autoren einen generischen Security Framework zu entwickeln.

Der *vierte Teil des Sammelbands* stellt verschiedene Ausprägungen von Corporate-Shared-Service-Centern vor. *THOMAS HESS* und *ALEXANDER BENLIAN* verdeutlichen die Möglichkeiten und Grenzen von Shared Content Services in Medienunternehmen. Anhand von drei Fallstudien mit unterschiedlichen Service-Ausprägungen werden die Vorteile von Shared-Service-Konzeptionen klar herausgearbeitet. Demgegenüber arbeiten *EWALD SCHERM* und *MARKUS KLEINER* deutlich die Grenzen eines Shared-Personal-Service-Centers insbesondere im Hinblick auf den personalstrategischen Handlungsspielraum heraus. *REINHARD FESTAG* verdeutlicht zudem die Notwendigkeit, dass das eigentliche Shared-Service-Center nur in einem globalen Netzwerk von Subdienstleistern, so genannten globalen Production-Centern, operieren kann, um seinen Effizienzansprüchen gerecht zu werden.

Die Ausführungen von *REINHARD FESTAG* verdeutlichen, dass mit der Implementierung und dem Betrieb eines Shared-Service-Centers vielfältige qualitative Veränderungen verbunden sind, die für die betroffenen Mitarbeiter innerhalb und außerhalb des Shared-Service-Centers zentrale berufliche und persönliche Herausforderungen darstellen. Der *fünfte Teil des Sammelbands* widmet sich somit der damit einhergehenden Notwendigkeit, Change Management konsequent entlang des Planungs- und Umsetzungsprozesses im Rahmen eines Shared-Services-Projekts einzusetzen. Aufbauorganisatorische Herausforderungen stehen im Blickpunkt des Beitrags von *CARSTEN VON GLAHN*. Mit Hilfe einer Effektivitäts- und Effizienzbeurteilung werden die verschiedenen aufbauorganisatorischen Verortungen, insbesondere auch aus führungstheoretischer Sicht, bewertet. *FRANK KEUPER*, *TOBIAS ALBRECHT* und *REIMER HINTZPETER* zeigen in ihrem Beitrag, dass auch kooperativ gegründete Shared-Controlling-Center für kleine und mittlere Unternehmen mit erheblichen Effektivitäts- und Effizienzvorteilen verbunden sein können.

Den Change-Management-Einsatz in nationalen und internationalen Shared-Services-Projekten betrachten *STEPHAN FREY*, *FRÉDÉRIC PIRKER* und *KATRIN VANDEN EYNDE*, wobei der Fokus auf dem Change-Management-Prozess liegt. Die besondere Berücksichtigung und Einbindung der Stakeholder im Rahmen eines Shared-Service-Center-Projekts verdeutlichen *RALPH NEUKIRCHEN* und *MARCELL VOLLMER* in ihrem vorgestellten Change-Management-Ansatz. Generische Anforderungen an das Change Management zur Begleitung eines Corporate-Shared-Service-Projekts leiten hingegen *NATALIE SCHULT* und *ALEX-ANDER EICHLER* ab. *CORDELIA A. RÖTTINGER* verdeutlicht in ihrem Beitrag die zentrale Rolle der Mitarbeiter und die herausragende Bedeutung der Lösung mitarbeiterbedingter Projektrisiken für eine effektive und effiziente Umsetzung von Shared-Services-Projekten am Beispiel von Shared IT-Services. *FRANK IBOLD* und *HANSJÖRG MAUCH* diskutieren abschließend das Shared-Services-Thema aus systemtheoretischer und soziologischer Sicht.

Im *sechsten Teil des Sammelbands* geben *FRANK KEUPER* und *CHRISTIAN OECKING* einen praxisinduzierten Ausblick auf mögliche Shared-Service-Center-Ansätze der nächsten und übernächsten Generation.

Besonderen Dank schulden die Herausgeber auch bei der Publikation der 2. Auflage von „Corporate Shared Services“ Herrn *DR. THOMAS WESTERHOFF*, der sich für die Koordination der Siemens-IT-Solutions-and-Services internen Autoren verantwortlich zeichnet.

Letztlich danken die Herausgeber in besonderem Maße somit allen Autoren für ihr Engagement und für die Einhaltung des auch diesmal wieder terminlich sehr eng gesetzten Zeitrahmens. Die Einhaltung der Projektdurchlaufzeit vom Projektstart im Februar 2007 bis zur Abgabe des reprofertigen Skripts an den Gabler-Verlag im Oktober 2007 war zudem nur möglich, weil viele ‚virtuelle Hände‘ im Hintergrund agierten. Stellvertretend für diese ‚virtuellen Hände‘ sei an dieser Stelle der Wissenschaftlichen Mitarbeiterin des „Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement“ an der Steinbeis-Hochschule Berlin Frau *NHA THI LUU* für ihre Formatierungsarbeit auf der „letzten Meile“ des Projekts gedankt.

Schließlich gilt unser Dank auch diesmal wieder im besonderen Maße auch Frau *BARBARA ROSCHER* für die äußerst rasche und kompetente Projektunterstützung und -umsetzung innerhalb des Gabler-Verlags. Ferner gilt unser Dank Frau *JUTTA HINRICHSSEN* vom Gabler-Verlag für die gute Zusammenarbeit in der Endphase des Publikationsprojekts.

Hamburg/München im Dezember 2007

FRANK KEUPER und *CHRISTIAN OECKING*

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil

Corporate Shared Services – Status quo **1**

Shared IT-Services im Kontinuum der Eigen- und Fremderstellung **3**

CARSTEN VON GLAHN und FRANK KEUPER

*(Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services
und Steinbeis-Hochschule Berlin)*

Transition und Transformation von Shared IT-Services –
Gestalterische Prämissen zur Einführung eines standardisierten
IT-Service-Portfolios im Konzern **27**

CARSTEN VON GLAHN und CHRISTIAN OECKING

(Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services)

Zweiter Teil

Corporate Shared Services – Strategic Management **53**

Corporate Shared Services – Das Geschäftsmodell aus strategischer
Unternehmenssicht **55**

THOMAS WESTERHOFF

(Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services)

Shared-Service-Center im kernkompetenzorientierten Konzern **75**

WILFRIED KRÜGER

(Justus-Liebig-Universität Gießen)

- Shared Services in Unternehmensverbänden und Konzernen –
Eine Analyse auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie 95

CLAUDIA BREUER und WOLFGANG BREUER

*(Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe – University of Applied
Science – Bonn und Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule
Aachen)*

- Zentralbereiche und Shared-Service-Center – Optionen auch für Mergers
& Acquisitions? 117

FRANK BOROWICZ

(Berufsakademie Karlsruhe)

Dritter Teil

- Corporate Shared Services – Controlling 141**

- Shared-Service-Center – Eine lohnende Investition? 143

WOLFGANG BREUER und CLAUDIA KREUZ

(Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen)

- Kundenorientiertes Controlling von Corporate Shared Services
durch Interne Kundenbarometer 171

MANFRED BRUHN und DOMINIK GEORGI

(Universität Basel und Frankfurt School of Finance & Management)

- Möglichkeiten und Grenzen des Wertmanagements
durch Shared-Service-Center 191

KLAUS DEIMEL

(Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg)

Praxisinduzierte Kosten- und Nutzenbetrachtung von Corporate Shared Services	221
---	-----

MARC SCHOMANN und ARNE KOCH

(nextevolution Management Consulting und Steinbeis-Hochschule Berlin)

Security-Aspekte in Shared Services	241
-------------------------------------	-----

REINHARD BERTRAM und MICHAEL ENDRES

(Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services)

Vierter Teil

Corporate Shared Services – Service Management 267

Shared Content Services in Medienunternehmen – Erfahrungen innovativer Print-Verlage	269
---	-----

THOMAS HESS und ALEXANDER BENLIAN

(Ludwig-Maximilians-Universität München)

Shared-Personal-Service-Center – Was leistet es (nicht)? Warum wollen es (trotzdem) alle haben?	287
--	-----

EWALD SCHERM und MARKUS KLEINER

(FernUniversität in Hagen)

Initiierung eines Global-Production-Centers	309
---	-----

REINHARD FESTAG

(Frankfurt CapitalPartners AG)

Fünfter Teil

Corporate Shared Services – Organisational Management and Change Management **317**

Alternative aufbauorganisatorische Konzeptionen von
Shared-Service-Centern in Konzernen **319**

CARSTEN VON GLAHN

(Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services)

Kooperativ gegründete Shared-Controlling-Center für kleine
und mittlere Unternehmen **345**

FRANK KEUPER, TOBIAS ALBRECHT und REIMER HINTZPETER

*(Steinbeis-Hochschule Berlin, Hochschule Heilbronn
und Hintzpeter & Partner – Management Consultants)*

Change Management in nationalen und internationalen
Shared-Service-Center-Projekten **369**

STEPHAN FREY, FRÉDÉRIC PIRKER und KATRIEN VANDEN EYNDE

(BearingPoint – Management and Technology Consultants)

Change Management und Shared Services – Einbindung der Stakeholder **399**

RALPH NEUKIRCHEN und MARCELL VOLLMER

(SAP AG Walldorf)

Anforderungen an das Change Management für die Implementierung von
Corporate Shared Services **429**

NATALIE SCHULT und ALEXANDER EICHLER

(Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services)

Shared Services zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung **449**

FRANK IBOLD und HANSJÖRG MAUCH

(Metaplan)

Die Bedeutung von Human Resources im Shared-IT-Service-Projekt
bei Siemens IT Solutions and Services 457

CORDELIA A. ZÜRNER

(Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services)

Sechster Teil

Corporate Shared Services – Quo vadis 473

Shared Service Center – The First and the Next Generation 475

FRANK KEUPER und CHRISTIAN OECKING

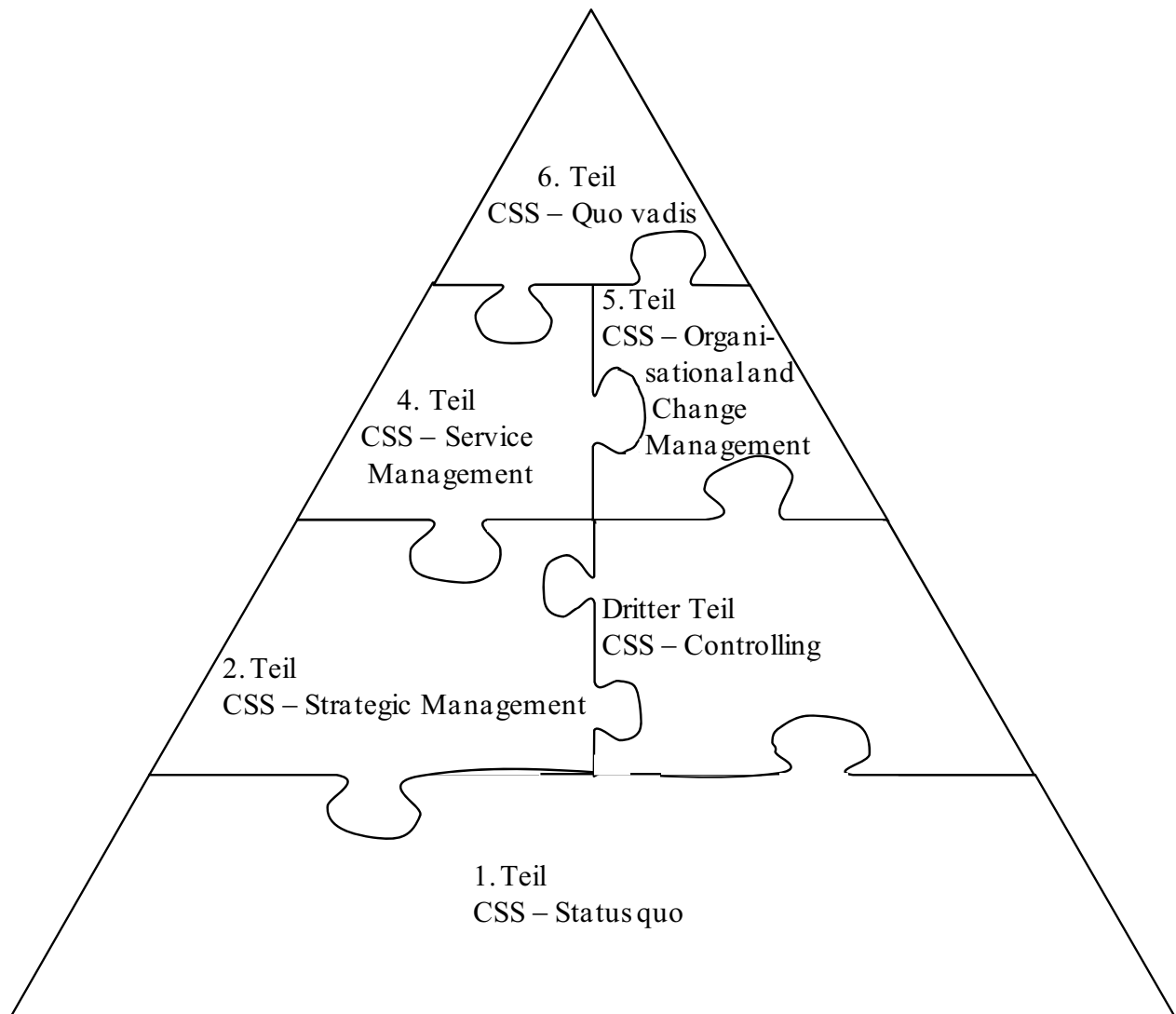
*(Steinbeis-Hochschule Berlin und Siemens AG, Siemens IT Solutions
and Services)*

Autorenverzeichnis 503

Stichwortverzeichnis 510

Erster Teil

Corporate Shared Services – Status quo!



Autorenverzeichnis

Stichwortverzeichnis

Shared IT-Services im Kontinuum der Eigen- und Fremderstellung

CARSTEN VON GLAHN und FRANK KEUPER

*Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services
und Steinbeis-Hochschule Berlin*

1	Eigen- und Fremderstellung von Informationstechnologie.....	5
1.1	Merkmale der Eigen- und Fremderstellung	5
1.2	Kernkompetenzorientierung durch Eigen- und Fremderstellung	6
1.3	IT-Bereitstellungsalternativen zwischen Eigen- und Fremderstellung	9
2	IT-Zentralisation als Dimension der Eigenerstellung	11
2.1	Merkmale der Zentralisation.....	11
2.2	Besonderheiten der IT-Zentralisation.....	12
3	IT-Auslagerung als Dimension der Fremderstellung.....	14
3.1	Merkmale der Auslagerung.....	14
3.2	Besonderheiten der IT-Auslagerung	15
4	Shared IT-Services als Hybrid zwischen Eigen- und Fremderstellung.....	18
4.1	Merkmale der Shared IT-Services	18
4.2	Besonderheiten der Shared IT-Services	20
5	IT-Insourcing als Rückführung in die Eigenerstellung	21
6	IT-Offshoring als Shared IT-Services unterstützender Trend.....	23
7	Schlussbemerkung	24
	Quellenverzeichnis.....	25

1 Eigen- und Fremderstellung von Informationstechnologie

Jedes Unternehmen beschäftigt sich mehr oder weniger kontinuierlich mit der Fragestellung, welche Unterstützungsleistungen zur langfristigen Erhaltung ihrer Effektivität und Effizienz notwendig sind beziehungsweise ob diese durch interne Anstrengungen zu sichern oder durch am Markt verfügbare Anbieter zu beziehen sind.

Bei Eigenerstellung und Fremdbezug (*„make or buy“*) handelt es sich prinzipiell um verschiedenartige Bereitstellungsansätze von Leistungen, die insbesondere MÄNNEL im Jahre 1981 eingehend diskutierte.¹ Die hiermit verknüpfte Wahl zwischen Eigen- oder Fremderstellung hat seither enorm an Bedeutung gewonnen, wie die Restrukturierungsbestrebungen zahlreicher Unternehmen belegen, die vor allem ihren Eigenfertigungsanteil auf ein niedriges Niveau zu reduzieren versuchen.

Die Einordnung von Shared IT-Services in ein Kontinuum von Bereitstellungsalternativen sowie die Rechtfertigung einer solchen hybriden IT-Bereitstellungsform erfordert eine Abgrenzung der Ansätze informationstechnologischer Eigen- und Fremderstellung.² Hiermit zusammenhängende Aspekte des vertikalen Integrationsgrades sind jedoch nicht auf eine Dichotomie der Eigenerstellung vs. dem Fremdbezug beschränkt, sondern erstrecken sie sich auf ein Kontinuum denkbarer Arrangements,³ von denen der Shared-IT-Service-Ansatz eine in der Praxis und Theorie zunehmend an Bedeutung erlangende Bereitstellungsdimension darstellt.

1.1 Merkmale der Eigen- und Fremderstellung

Sobald eine verwendete Leistungsart isolierbar und zerlegbar ist, beinhaltet die Make-or-buy-Entscheidung nicht nur die Wahl zwischen den Extremen *„ausschließliche Eigenleistung“* beziehungsweise *„ausschließlicher Fremdbezug“*, sondern auch, ob und in welcher Form die Leistungsbestandteile aufzuteilen sind.⁴ In einem Unternehmen wird folglich in jeder Einheit die bestmögliche Balance zwischen Leistungsbezug und Leistungserstellung angestrebt. Entscheidungen zur Determinierung des Eigenerstellungsumfangs von Leistungen haben gewöhnlich langfristige Auswirkungen und sind von hoher strategischer Bedeutung. Es werden dementsprechend das erforderliche Maß an Kapital sowie die Qualität und Quantität der benötigten Mitarbeiter festgelegt. Zudem beeinflusst die Leistungstiefe die Flexibilität eines Unternehmens und damit die Möglichkeit, sich an verändernde Aufgaben und Umweltbedingungen anzupassen. Letztlich verfügt die jeweilige Führungsinstanz durch Festlegung des zu wählenden vertikalen Integrationsgrades, inwieweit unternehmerische Effektivitäts- und Effizienzziele durch interne anstatt durch externe marktliche Transaktionen realisiert werden.

¹ Vgl. MÄNNEL (1981).

² Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2006).

³ Vgl. BAUER (1997), S. 32.

⁴ Vgl. MÄNNEL (1981), S. 324.

1.2 Kernkompetenzorientierung durch Eigen- und Fremderstellung

Der ressourcenbasierte Ansatz („*Resource-based View*“) kann als Quelle des Kernkompetenzkonzeptes angesehen werden. Während Vertreter der Resource-based View davon ausgehen, dass ein unternehmerischer Erfolg maßgeblich durch spezifische interne Potenziale bestimmt wird, wurde noch in den 80er Jahren die Meinung vertreten, dass umweltorientierte Faktoren für den Erfolg von Wirtschaftssubjekten ausschlaggebend sind. Folgerichtig sind beim ressourcenbasierten Ansatz so genannte *distinktive Ressourcen*⁵ die Quelle strategischer Wettbewerbsvorteile, wobei unter einem strategischen Wettbewerbsvorteil eine überlegene Leistung zu verstehen ist, die sich auf ein kaufentscheidendes Merkmal bezieht, die vom Kunden wahrgenommen und honoriert wird und die nicht kurzfristig imitiert oder substituiert werden kann. Für ein Unternehmen ist somit die Ausprägung sämtlicher Stärken- und Schwächen ein Resultat des Grades effektiver und effizienter Nutzung distinktiver Ressourcen, sofern die Ressourcen selbst die Eigenschaften Wertgenerierung, Einzigartigkeit und Nicht-Imitierbarkeit aufweisen:⁶

- *Wertgenerierung*: Distinktive Ressourcen sind in der Lage einen Nutzen zu stiften beziehungsweise weisen einen wertgenerierenden Charakter auf, wodurch im Wettbewerb strategische Wettbewerbsvorteile generiert werden können. Strategische Wettbewerbsvorteile zeichnen sich durch eine überlegene Leistung aus, die sich auf ein kaufentscheidendes Merkmal bezieht, die vom Kunden wahrgenommen und honoriert wird und die nicht kurzfristig imitierbar oder substituierbar ist. Mit einer Ausschöpfung distinktiver Ressourcen wird folglich eine verbesserte Effizienz und/oder Effektivität unternehmerischen Handelns verfolgt. Sofern der Einsatz von Ressourcen der Effizienzsteigerung dient, müssen vor allem die aus ihrer Nutzung entstehenden Erträge die für den Erwerb und die mit der Nutzung verbundenen Aufwendungen übersteigen. Dient hingegen der Einsatz distinktiver Ressourcen der Effektivitätssteigerung, so hat entweder der Kunde den durch die Ressourcen generierten Nutzen dauerhaft wahrzunehmen oder aber die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wird gegenüber seinen Wettbewerbern dauerhaft verbessert.⁷ Letztlich werden die Effektivitäts- und Effizienzwirkungen distinktiver Ressourcen danach bemessen, ob und inwieweit der Einsatz dieser Ressourcen die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichert,⁸ indem Markchancen erhöht und die auf das Unternehmen negativ einwirkenden exogenen Kräfte neutralisiert werden.
- *Einzigartigkeit*: Eine weitere Voraussetzung dafür, dass aus einer Ressource eine distinktive Ressource zur Sicherung strategischer Wettbewerbsvorteile erwächst, ist ein notwendiges Maß an Einzigartigkeit. Eine solche Spezifität ist dann gegeben, wenn die Ressourcen nur unternehmensspezifisch einsetzbar sind und nur durch die Integration in das spezifische intrabetriebliche Umfeld ihr gesamtes Nutzenpotenzial entwickeln können.⁹

⁵ Vgl. FREILING (2001), S. 22.

⁶ Vgl. BÜRKI (1996), S. 202 ff., und VON GLAHN (2007), S. 141 ff.

⁷ Vgl. HAMEL (1994), S. 13.

⁸ Vgl. BÜRKI (1996), S. 202 ff.

⁹ Vgl. HAMEL (1994), S. 14.

- *Nicht-Imitierbarkeit*: Das Stiften von Nutzung und die Einzigartigkeit von Ressourcen sind notwendige, jedoch keine hinreichende Kriterien zur langfristigen Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Im ressourcenorientierten Ansatz sind zusätzlich nicht-imitierbare beziehungsweise nicht-substituierbare Charaktereigenschaften von Ressourcen von strategischer Bedeutung. Die Charaktereigenschaft der Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit basiert dabei vornehmlich auf der sozio-technischen Komplexität der Ressourcenverankerung im Unternehmen sowie auf der Intransparenz des Prozesses der Entstehung strategischer Wettbewerbsvorteile, was sowohl für den externen Beobachter als auch selbstreferenziell für das betrachtete Unternehmen gilt.¹⁰

Zusammenfassend wird deutlich, dass nur solche Ressourcen von strategischer Relevanz sind, die einen überlegenen Kundennutzen stiften sowie durch Informations-, Transfer- und Replikationsbarrieren geschützt sind. Die Resource-based-View-Auffassung ist damit generell auf einen dauerhaften Betrachtungs- und Wirkungshorizont ausgerichtet, weil distinktive Ressourcen nur über einen längeren Entwicklungszeitraum pfaddeterminiert kultiviert werden können.¹¹ Somit liegt auch gemäß der ressourcenbasierten Sichtweise in der jeweiligen Ressourcenausstattung und deren Nutzung der Erfolg beziehungsweise Misserfolg einer Unternehmenseinheit begründet. Die Konklusion, dass die ressourcenorientierte die marktorientierte Sichtweise (*Market-based View*) ersetzt beziehungsweise eine spiegelbildliche Gegenposition einnimmt ist jedoch falsch.¹² Es handelt sich vielmehr um komplementäre Ansätze, die unterschiedliche Sichtweisen auf Basis unterschiedlicher theoretischer Fundamente zur Erklärung strategischer Wettbewerbsvorteile heranziehen,¹³ was auch in der nachfolgenden Abbildung synoptisch skizziert wird (siehe Abbildung 1).

Charakteristika	Resource-based View	Market-based View
Marktphase	alle Phasen, besonders Emergenzphase	besonders Reifephase
Marktstatus	dynamisch	statisch bzw. homogen dynamisch
Marktstruktur	muss nicht bekannt sein	muss eruierbar sein
Betrachtungs- und Wirkungszeitraum	sehr langfristig	sehr langfristig
Wettbewerbsebene	Wirtschaftssubjekt/Leistungen	Preis/Leistungen
Planungsobjekt	Konzern	Konzernunternehmung
Entscheidungsperspektive	von innen nach außen	von außen nach innen

Abbildung 1: Charakteristika des ressourcen-, kernkompetenz- und marktorientierten Strategieansatzes¹⁴

¹⁰ Vgl. KEUPER (2004), S. 21 ff.

¹¹ Vgl. KEUPER/HANS (2003), S. 85.

¹² Vgl. BÜRKI (1996), S. 71 ff.

¹³ Vgl. MACHARZINA (2003), S. 69.

¹⁴ In Anlehnung an KEUPER/HANS (2003), S. 85 und S. 92, und VON GLAHN (2007), S. 145.

Strategisch bedeutsame Ressourcen entstehen demzufolge durch Wertgenerierung für Anbieter und Nachfrager; jedoch unter der Prämisse, dass wettbewerblich überlegene Ressourcen ihr Potenzial nur in attraktiven Märkten ausschöpfen beziehungsweise verteidigen können.

Besonders intangible Ressourcen wie zum Beispiel Wissen und Erfahrungen stellen in Kombination mit Technologie und Prozesswissen die distinktiven Ressourcen eines potenziellen IT-Leistungsbereitstellers dar, die als zielgerichtetes Kombinationsbündel im weitesten Sinne unter Kompetenzen subsumierbar sind, womit sich die Resource-based View zur Kernkompetenzperspektive transformiert.¹⁵ Der im Schrifttum im positiven Kontext verwendete Begriff der Kernkompetenzen stellt somit eine spezielle Ausprägung kombinativer mit einander verwobener distinktiver Ressourcen dar. Dementsprechend sind Kernkompetenzen eher eine Art der Konfiguration distinktiver Ressourcen.¹⁶ Insofern können *Kernkompetenzen* als hochgradig komplexe organisationale Lernprozesse aufeinander abgestimmter und integrierter Gesamtheiten von Wissen wie personenabhängiger, intangibler Fähigkeiten, *Technologien* wie sich gegenseitig bedingender materieller Aktiva und organisatorischer Prozesse, die dem Kunden nutzen, geeignet sind, um sich im Wettbewerb im weitesten Sinne zu differenzieren, dabei schwierig zu imitieren sind und Tore zu neuen Märkten öffnen, verstanden werden.¹⁷ Folglich ist ein Unternehmen, wenn es distinktive Ressourcen hat in der Lage, in einem bestehenden Markt oder im Rahmen bestehender Geschäftsmodelle strategische Wettbewerbsvorteile zu entwickeln und gegebenenfalls dauerhaft zu implementieren, wohingegen echte Kernkompetenzen es dem Unternehmen ermöglichen in vollkommen neuen Märkten strategische Wettbewerbsvorteile aufzubauen beziehungsweise bis dato nicht umgesetzte für das Unternehmen neuartige Geschäftsmodelle erfolgreich zu entwickeln.

Mit dieser Definition wird nochmals untermauert, dass die alleinige Existenz von Ressourcen für den wettbewerblichen Erfolg nicht ausreichend ist, weil diese lediglich ein dem Unternehmen zur Verfügung stehendes Handlungspotenzial darstellen. Folgerichtig ist zur Sicherung strategischer Wettbewerbsvorteile von Unternehmen eine Konzentration auf die von *PRAHALAD* und *HAMEL* begrifflich geprägten Kernkompetenzen bei der Leistungserstellung zielgerecht.¹⁸ Dies impliziert jedoch zugleich eine effektive und effiziente Ressourcenbereitstellung die Kernkompetenzen unterstützender Aktivitäten. Eine aus Veränderungen resultierende Dynamik ist nach dem Verständnis der Kernkompetenzperspektive auf Basis der Resource-based View nicht isoliert als ein exogen auf das Unternehmen einwirkendes Phänomen zu verstehen. Es besteht vielmehr die Notwendigkeit neben der Antizipation von Veränderungen im Rahmen der Unternehmensumwelt, Veränderungen in der Unternehmensumwelt ressourcen- beziehungsweise kernkompetenzbasiert zu initiieren, wodurch eine infinite Rekursion zwischen Unternehmensumwelt und dem Unternehmen aufgebaut wird, die letztlich der Treiber der *Konvergenz*¹⁹ der Märkte ist.²⁰ Strategisch bedeutungsvolle Ressourcen sind zu akquirieren und weiterzuentwickeln sowie identifizierte Kompetenzlücken sind mithilfe von *Komplementärkompetenzen* zu füllen.²¹ Als Beispiel hierfür dient der informationstechnologische Leistungserbringer von *Siemens*, die *Siemens IT Solutions and Services*, die eine

¹⁵ Vgl. *KEUPER* (2002), S. 631.

¹⁶ Vgl. *PRAHALAD/HAMEL* (1990), S. 83 f.

¹⁷ Vgl. *KEUPER* (2002), S. 631.

¹⁸ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen *PRAHALAD/HAMEL* (1990), S. 81 f.

¹⁹ Vgl. online Konvergenzmanagement (2006).

²⁰ Vgl. *KEUPER/BRÖSEL/HANS* (2006).

²¹ Vgl. *PICOT/REICHWALD/WIGAND* (2003), S. 291.

Kernkompetenz bei der Erstellung und Bereitstellung von Rechenzentrumsleistungen hat, hingegen Laptops gemeinsam mit den großen Lieferanten *Fujitsu* und *Dell* entwickelt und vertreibt. Es lässt sich somit folgern, dass Leistungen, die von Wettbewerbern oder Zulieferern effektiver und/oder effizienter erstellt werden können, diesen auch zu überlassen sind.²² Hierzu zählen im Besonderen die nachfolgend skizzierten Leistungen der *Informationstechnologie (IT)*, mithilfe derer bei hinreichendem Integrations- und Reifegrad eine Steigerung der Effektivität und Effizienz unzweifelhaft erzielbar ist.²³

Die Kernkompetenzorientierung verlangt zusammenfassend betrachtet die Eigenerstellung, das heißt die pfaddeterminierte Entwicklung und Verankerung von strategisch bedeutsamen und wertschöpfenden Aktivitäten,²⁴ die einen Kundenwert und damit einen wertgenerierenden Faktor für das eigene Unternehmen haben sowie einen relativen Grad an Einzigartigkeit beziehungsweise Nicht-Imitierbarkeit aufweisen. Der Grad zuvor diskutierter kernkompetenzdefinierender Faktoren sowie weitere limitierende interne und externe Einflüsse wie zum Beispiel Restriktionen hinsichtlich einer drohenden Gefahr der Entstehung monopolistischer Strukturen auf dem Leistungsbeschaffungsmarkt können jedoch eine pauschale Verfolgung kernkompetenzbasierender Eigen- oder Fremderstellung verhindern.

1.3 IT-Bereitstellungsalternativen zwischen Eigen- und Fremderstellung

Die Fragestellung, ob eine informationstechnologische Leistung über einen Anbieter am externen Markt bezogen wird oder innerhalb des Unternehmens bereitzustellen ist, impliziert, dass das untersuchte Wirtschaftssubjekt in der Lage ist, die IT-Leistung sowohl selbstständig zu erbringen als auch durch Fremdbezug zu beziehen.²⁵ Eigenerstellung der IT als ein Extrem, das hauptsächlich in Form der *Zentralisation* realisiert wird, und Fremdbezug als das andere Extrem beispielsweise in Form der *IT-Auslagerung* sind jedoch zwei sich nicht gegenseitig ausschließende Alternativen. Durch Kombinationen der Bereitstellungsformen beider Extrema können Organisationskonzepte konzeptualisiert werden, die Misch- oder Hybridformen eines Kontinuums institutionaler Arrangements entstehen lassen wie etwa die Minderheitsbeteiligung an einem externen IT-Lieferanten oder die Gründung einer Tochtergesellschaft zur Leistungsbereitstellung mit Kapitalmehrheit. Solch *hybride Gestaltungsalternativen* von IT-Leistungen werden unter anderem durch Parameter determiniert, die die Form und die Dauer der Leistungsbeziehung zu Kunden und Lieferanten oder die Ausdehnung des relevanten Absatzmarktes betreffen. Somit ist sowohl ein ausschließlich unternehmensinternes Angebot von IT-Leistungen als auch eine zusätzliche Ausdehnung der Leistungsbereitstellung auf den externen Markt denkbar.

²² Vgl. MACHARZINA (2003), S. 243.

²³ Vgl. VON GLAHN (2007), S. 147.

²⁴ Vgl. BOGASCHEWSKY (1996), S. 126.

²⁵ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen die enge Anlehnung an KEUPER/VON GLAHN (2005b), S. 445 ff.

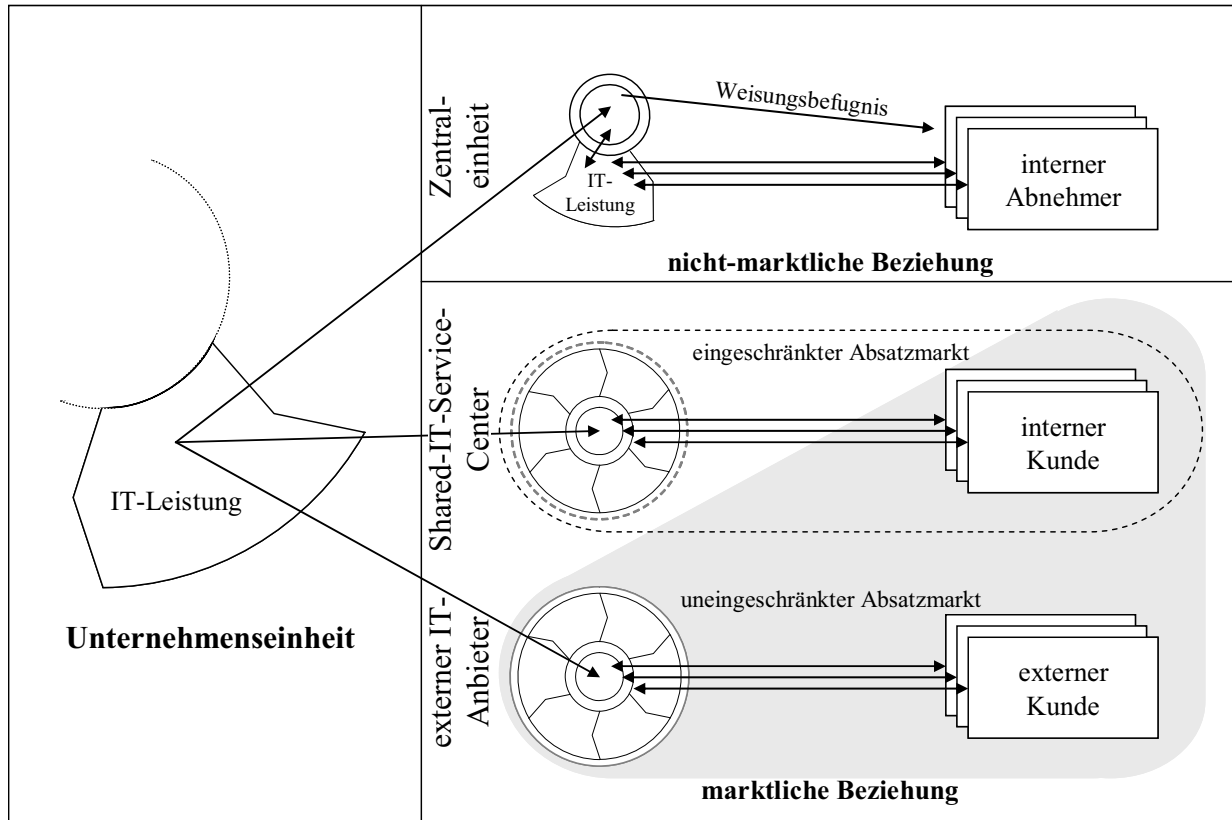


Abbildung 2: Alternative Bereitstellungsformen von IT-Leistungen²⁶

Es sei jedoch vermerkt, dass sich ein Definitionsverständnis der Begriffe Eigenerstellung und Fremdbezug je nach Bezugspunkt und Sichtweise grundlegend ändern kann. Leistungen, die von einer Unternehmenseinheit für eine andere erbracht werden, stellen aus Sicht des Unternehmens eine Eigenleistung dar. Hingegen vom Standpunkt einer operativen Einheit ist die Leistungsbeschaffung von einer anderen Einheit desselben Unternehmens ein Fremdbezug.

Zur adäquaten Einordnung des Shared-IT-Service-Ansatzes sind daher die zwei bereits angedeuteten Entscheidungsalternativen zur IT-Leistungsbereitstellung aus dem informationstechnologischen Bereitstellungskontinuum zu skizzieren, nämlich die IT-Zentralisation als Konsequenz von Eigenerstellungen und die IT-Auslagerung als Konsequenz von Fremderstellungen (siehe Abbildung 2).

²⁶ Entnommen KEUPER/VON GLAHN (2005b), S. 446.

2 IT-Zentralisation als Dimension der Eigenerstellung

Obwohl der Begriff *Zentralisation* in der Betriebswirtschaftslehre eine lange Tradition hat und weitläufig verwendet wird, ist die Beschreibung hiermit einhergehender Sachverhalte weder in der Literatur noch in der Praxis einheitlich und verbindlich definiert.²⁷

2.1 Merkmale der Zentralisation

Die Betriebswirtschaft versteht den Begriff der Zentralisation in zwei unterschiedlichen Ausprägungen.²⁸ Einerseits stellt sie ein generelles Prinzip für die Aufgabenverteilung bei der organisatorischen Gestaltung dar. Zentralisation besagt in diesem Fall, dass Aufgaben ähnlicher Natur in einer organisatorischen Institution zusammengezogen werden. Andererseits tritt aus einer entscheidungsorientierten Sichtweise die Tendenz der Konzentration von Entscheidungsbefugnissen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Nach diesem Verständnis wird der Zentralisationsbegriff auf einen vertikalen Aspekt der Aufgabenverteilung eingeeengt, das heißt einer hierarchisch verteilten Zuordnung von Entscheidungsaufgaben innerhalb eines Unternehmens. Es wird demnach das allgemeine aufgabenspezifische organisatorische Zuordnungsproblem begrifflich und konzeptionell von dem speziellen Zuordnungsproblem entscheidungsspezifischer Aufgaben getrennt.

Bei der Entscheidung zwischen Zentralisation und Dezentralisation steht die Unternehmensführung vor einer fundamentalen Gestaltungsfrage, nämlich welche Organisationsstrategie unter den möglichen Anwendungsbedingungen für die Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten einzusetzen ist. Folglich steht im Betrachtungsmittelpunkt, bis zu welchem Grad organisatorische Strukturen und Abläufe von einer hierarchisch übergeordneten Einheit determiniert werden oder inwieweit eine derartige Festlegung den unternehmensinternen Akteuren selbst überlassen wird.²⁹ Zentralisation steht dementsprechend für die vollständige Bündelung von Entscheidungsbefugnissen. Hingegen steht die Dezentralisation für eine Übertragung relevanter Aufgaben an selbstständig agierende nachgelagerte interne Stellen. Die unternehmerische Entscheidungsfindung zur Festlegung des (De-)Zentralisationsgrades von Aktivitäten beschränkt sich nicht auf ein ‚entweder-oder‘, sondern erfordert einen detaillierten Evaluierungsprozess, dessen Ergebnis eine effektive und effiziente Mischung von Zentralisation und Dezentralisation darstellt (siehe Abbildung 3).

²⁷ PICOT spricht in diesem Zusammenhang von den „[...] ‚ewigen‘ kontroversen Diskussionsfeldern in Theorie und Praxis von Führung und Organisation.“, PICOT (1993), S. 219.

²⁸ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen KEUPER/VON GLAHN (2005b), S. 445 f.

²⁹ Vgl. REICHWALD/KOLLER (1996), S. 229.

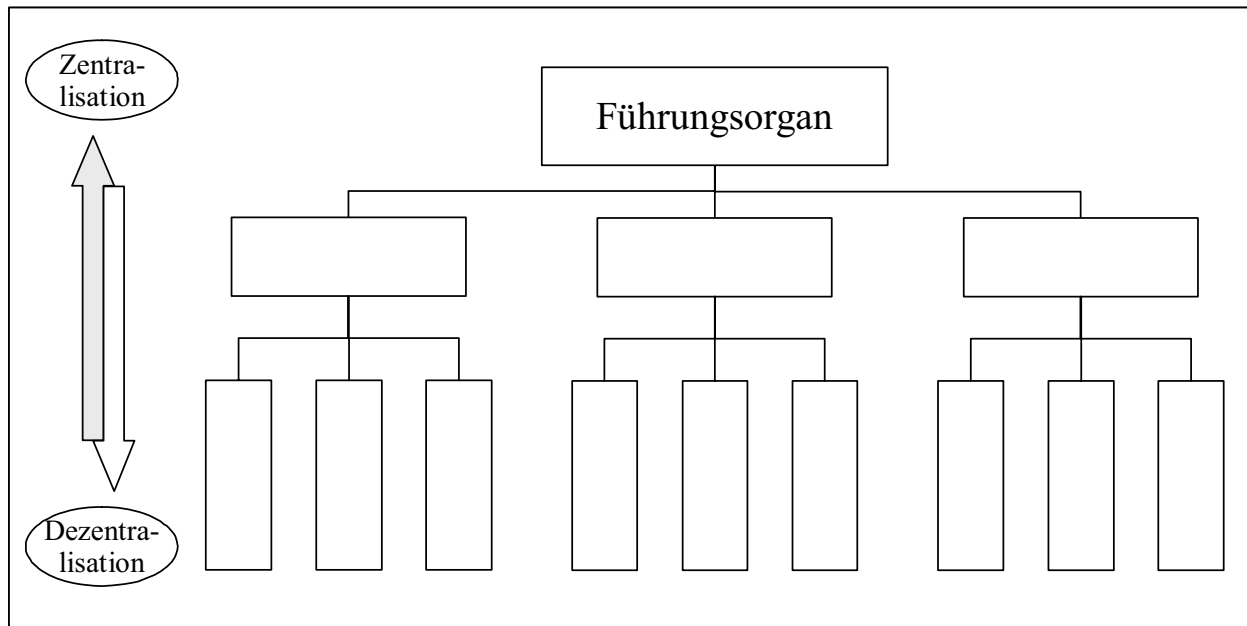


Abbildung 3: Begriffsinhalte von Zentralisation und Dezentralisation³⁰

Es kann jedoch festgehalten werden, dass in der Praxis weder eine vollständige Zentralisation noch eine uneingeschränkte Dezentralisation von Entscheidungsbefugnissen realisierbar sein wird. Eine vollständige Zentralisation würde an der Überforderung einer zentralen Instanz scheitern. So werden beispielsweise Routineentscheidungen selbst bei ausgeprägter Zentralisation immer bis zu einem bestimmten Umfang bei den ausführenden Mitarbeitern verbleiben. Analog können dezentrale Problemlösungen nicht ohne ein angemessenes Maß zentraler Richtlinien und Infrastrukturen existieren, weil die Summe aller dezentral generierten Einzeloptima nicht der Summe des Gesamtoptimums entspricht.³¹

2.2 Besonderheiten der IT-Zentralisation

Zentraleinheiten erbringen als Dimension der Eigenerstellung vielfältige Unterstützungsleistungen für Unternehmenseinheiten, wobei sich diese Leistungen zumeist auf administrative und unterstützende Aufgabenspektren reduzieren lassen.³² Grundsätzlich haben sich somit auch zentrale Einheiten, die gleichartige Leistungen zusammenfassen wie zum Beispiel IT-Leistungen, an den Bedürfnissen der konsumierenden Unternehmenseinheiten auszurichten.

³⁰ In Anlehnung an HUNGENBERG (1995), S. 49.

³¹ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2007), S. 153 ff.

³² Vgl. FRESE/VON WERDER (1993), S. 38 ff.

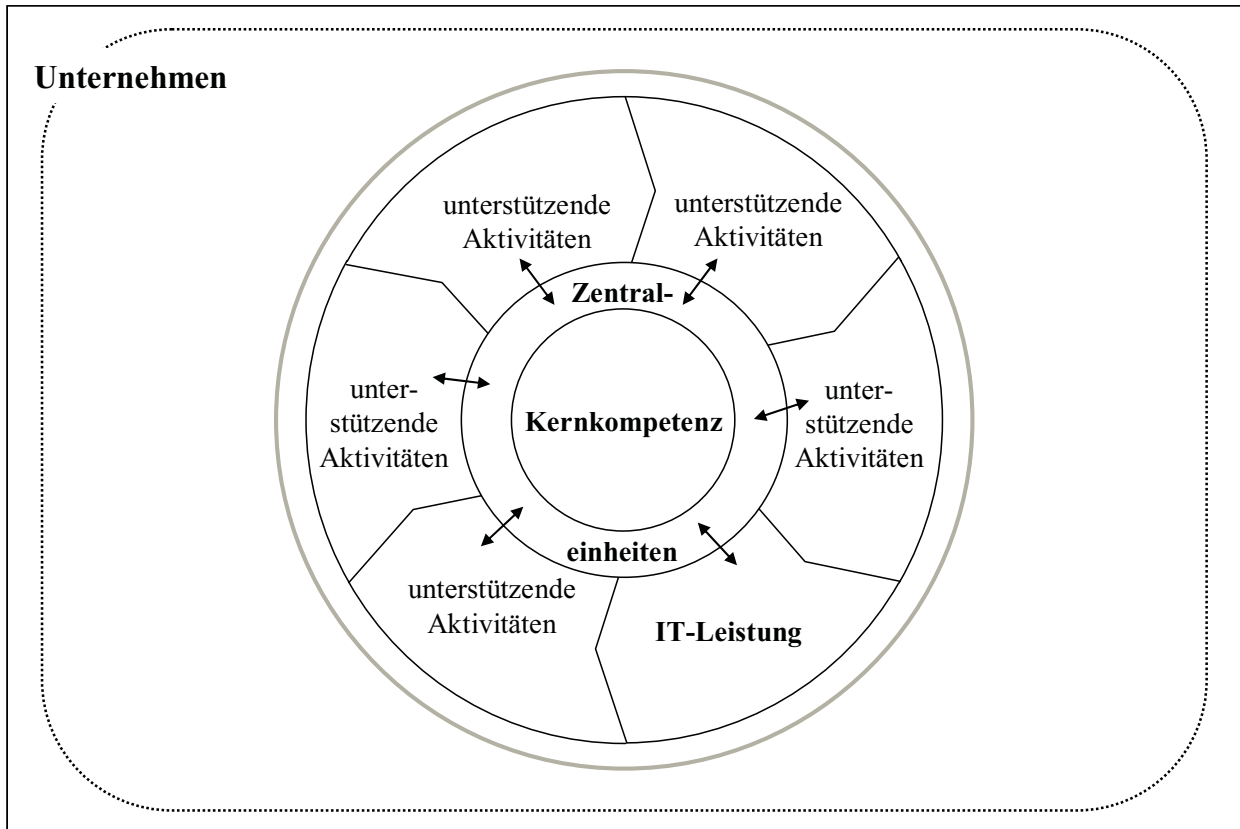


Abbildung 4: Zentralisation als nicht-marktliche IT-Bereitstellungsform³³

Den operativen Dezentralen werden dabei die zur Durchführung der Aufgaben bereitgestellten Ressourcen entzogen und der Verfügungsgewalt der Zentraleinheit unterstellt (siehe Abbildung 4).³⁴ Ein derartiger Lösungsansatz, der gewöhnlich den direkten externen Marktzugang nicht vorsieht und die unternehmensinterne Leistungsverrechnung durch Umlageverfahren substituiert, ist jedoch durch zahlreiche Nachteile gekennzeichnet. Diese basieren auf einem hohen Maß an Formalisierung und Regulierung organisatorischer Abläufe. Kritikpunkte existieren im Hinblick auf ein *absentes Effektivitäts- und Effizienzbewusstsein*, zum Teil hervorgerufen durch mangelnde Kostentransparenz gegenüber den Leistungsempfängern sowie durch Inflexibilität auf Grund nicht vorhandener Marktnähe.³⁵ *Fehlende Marktorientierung* ist vor allem eine Reaktion auf die Erstellungspflicht definierter Leistungen durch eine Zentrale sowie die zumeist unumgängliche Abnahmeverpflichtung durch die Unternehmenseinheiten. Die informationstechnologische Zentralisation ist somit ein Vorgang der Eigenerstellung mit dem Ergebnis, dass potenziell dezentral beziehungsweise extern bezogene IT-Leistungen durch interne Bereitstellungen abgelöst werden. Sowohl die organisatorische Bündelung von IT-Leistungen als auch die Steuerung und die Einflussnahme auf Entscheidungen in Bezug auf informationstechnologische Teilfunktionen der dezentralen Unternehmenseinheiten beispielsweise durch Vorgabe zu verwendender Applikationsstandards sind typische Ausprägungen einer Unternehmenseinheiten übergreifenden Wahrnehmung unterstützender Aufgaben.³⁶

³³ In Anlehnung an VON GLAHN (2007), S. 156.

³⁴ Vgl. KREISEL (1995), S. 121 ff.

³⁵ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005a), S. 191.

³⁶ Vgl. HERMES (2000), S. 74.

3 IT-Auslagerung als Dimension der Fremderstellung

Der dem Lagerwesen entstammende Begriff *Auslagerung* wird vornehmlich mit der partiellen oder vollständigen Übertragung von Leistungen auf (unternehmens)fremde Institutionen in Verbindung gebracht. Nach HEINZL wird der Begriff in zweierlei Hinsicht verwendet.³⁷ Zum einen wird der *Vorgang* des Übergangs von der Eigenerstellung zum Fremdbezug beschrieben. Zum anderen bezeichnet Auslagerung den Fremdbezug von Leistungen *nach* einer erfolgten Übertragung. In beiden Fällen wird eine ein- oder gegenseitige unternehmerische entscheidungsbedingte Einflussnahme dadurch vermieden, dass zwischen dem auslagernden und dem konsumierenden Wirtschaftssubjekt keine Kapitalverflechtungen vorgesehen sind. Dies wiederum bildet die Grundlage dafür, dass es sich bei dieser Bereitstellungsalternative um einen marktorientierten Ansatz handelt.³⁸

3.1 Merkmale der Auslagerung

Während bei der Auslagerung eine rechtliche Trennung und eine Kapitalaufteilung zwischen den Vertragsparteien vorsieht, handelt es sich bei der *Ausgliederung* um den Akt der Herauslösung einer Aufgabe aus einer organisatorischen Einheit und der Zuweisung auf eine andere.³⁹ Diese Leistungsübertragung findet durch direkte oder indirekte Kapitalübertragung beispielsweise im Sinne der Einbringung von Beteiligungstiteln an verbundene Unternehmen statt (siehe Abbildung 5). Ausgliederungen sind darauf ausgerichtet, eine effiziente Leistungserstellung mit hohen Kosten- und Leistungstransparenz bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung unmittelbarer Einflussnahme zu ermöglichen. Eine terminologische Trennung zwischen Auslagerung und Ausgliederung liegen neben den aufgezeigten organisatorischen Aspekten auch bilanz- und steuerrechtliche Antriebe zu Grunde.

Auslagerung und Ausgliederung sind gemeinsam dem sehr verbreiteten Begriff *Outsourcing* untergeordnet, der sich einer nicht mehr überschaubaren Vielfalt an zum Teil erheblich voneinander abweichenden Definitionen erfreut. Zur Verfolgung einer terminologisch vergleichenden Bewertung wird nachfolgend eine Abgrenzung von IT-Auslagerungen zu Shared IT-Services vorgenommen. Auslagerung hebt grundsätzlich den Aspekt der Fremderstellung durch unternehmensexterne Dritte deutlicher hervor, als dies bei dem populärwissenschaftlich und variantenreich verwendeten Überbegriff Outsourcing möglich ist.

³⁷ Vgl. HEINZL (2003), S. 624.

³⁸ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2007), S. 159 ff.

³⁹ Vgl. FRESE (2000), S. 370 f.

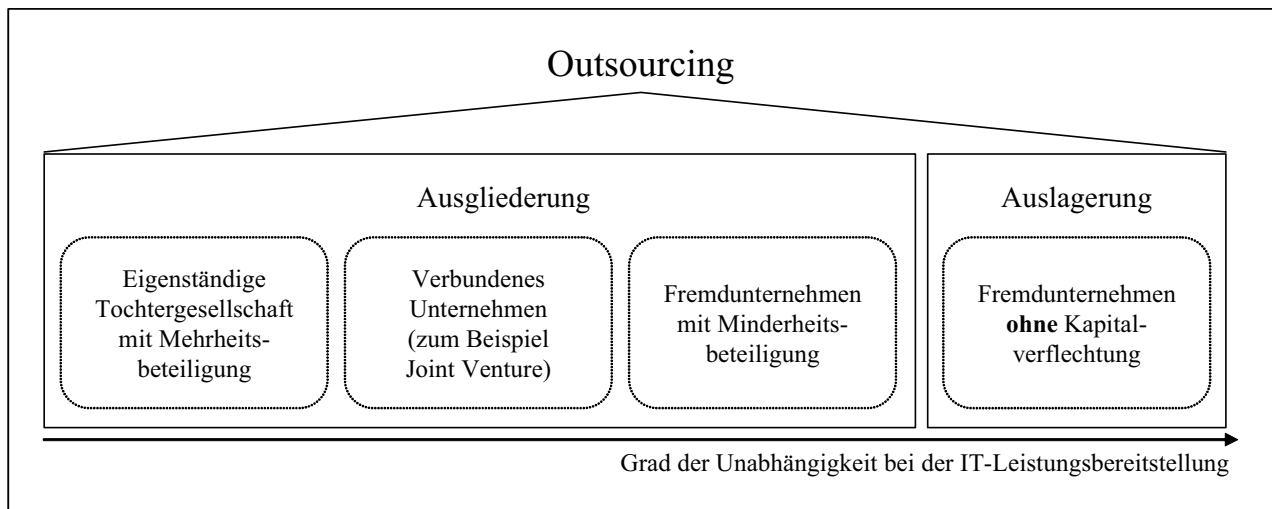


Abbildung 5: Outsourcing als Überbegriff von Ausgliederung und Auslagerung⁴⁰

3.2 Besonderheiten der IT-Auslagerung

Informationstechnologische Auslagerung bezeichnet als Konsequenz der Fremderstellung demnach den Vorgang funktionaler und interorganisationaler Arbeitsteilung durch Übertragung von IT-Aktivitäten an rechtlich selbstständige und vermögensgegenständlich mit der übertragenden Einheit nicht verbundene Leistungserbringer (siehe Abbildung 6).⁴¹

Eine durch IT-Auslagerung angestrebte Reduzierung der Leistungstiefe zur Erzeugung von Wettbewerbsvorteilen durch Ausnutzung zwischenbetrieblicher Spezialisierungseffekte bedingt eine Vergabe bisher intern erbrachter IT-Leistungen an externe Dritte. Es ist generell von einer längerfristigen oder sogar permanenten Übertragung an einen IT-Leistungserbringer auszugehen. Die informationstechnologische Auslagerung ist somit der Vorgang der Fremdvergabe mit dem Ergebnis, dass IT-Leistungen durch eine externe Bereitstellung ersetzt werden.

⁴⁰ Bei der hier vorgenommenen Klassifizierung wird KAGELMANN nicht gefolgt, weil dieser die Kapitalverflechtungen zwischen Leistungserbringer und Leistungsnachfrager bei der begrifflichen Differenzierung nicht konsequent verfolgt, vgl. KAGELMANN (2001), S. 56.

⁴¹ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2007), S. 159 ff.

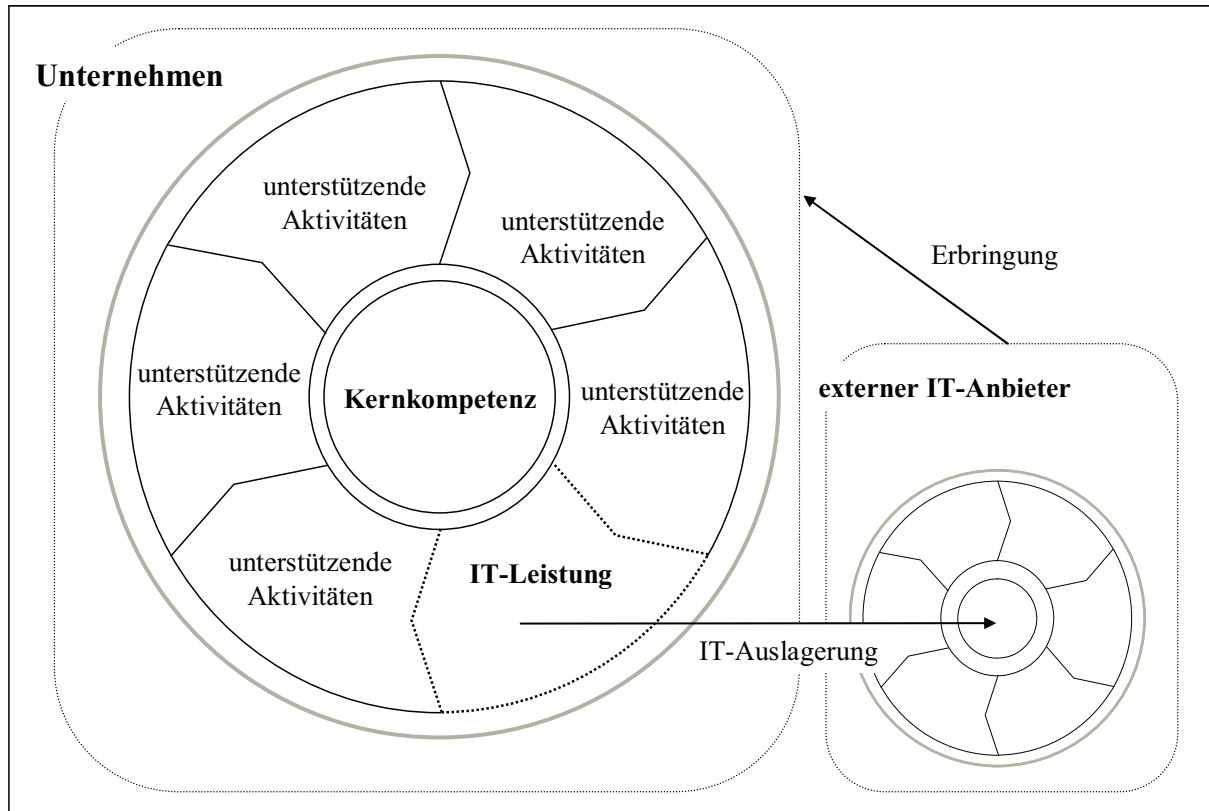


Abbildung 6: IT-Auslagerung als marktliche IT-Bereitstellungsform⁴²

Zur Strukturierung der gestalterischen Dimensionen von IT-Auslagerungen eignet sich folgende funktionale Unterscheidung:⁴³

- **Leistungsumfang:** Im Hinblick auf den zu übertragenden Leistungsumfang von informationstechnologischen Leistungen lassen sich prinzipiell zwei Auslagerungstypen unterscheiden:⁴⁴ Bei der *totalen* IT-Auslagerung wird der Tätigkeitskomplex der IT in vollem Umfang an einen unternehmensexternen Dritten ausgelagert. Hingegen werden bei der *partiellen* IT-Auslagerung nur dezidierte informationstechnologische Funktionen externalisiert wie zum Beispiel IT-Infrastrukturleistungen.
- **Anzahl der Leistungsbereitsteller:** Ein Unternehmen, das im Begriff ist, IT-Leistungen zu vergeben, kann eine vormals selbst ausgeübte Aufgabe an *einen* („*Single-Sourcing*“) oder *mehrere* („*Multiple-Sourcing*“) Leistungsbereitsteller übertragen.
- **Zeitraum:** In aller Regel sind Vereinbarungen zur IT-Auslagerung langfristig angelegt und umfassen in der Praxis erfahrungsgemäß einen zeitlichen Rahmen von fünf bis zehn Jahren.

⁴² In Anlehnung an BERGERON (2003), S. 16.

⁴³ Hierbei wird auf eine bereit im Jahre 1971 von SELCHERT durchgeführte Unterscheidung betrieblicher Leistungsfunktionen zurückgegriffen, vgl. SELCHERT (1971), S. 87 ff.

⁴⁴ Vgl. ZAHN/BARTH/HERTWECK (1999), S. 8 f.

- *Art der Leistungserbringung:* Die Art der IT-Auslagerung differenziert zwischen Mitarbeitern, die zuvor für die Erbringung der einheitenspezifischen IT verantwortlich waren und in der Unternehmenseinheit verbleiben und denen, die an den externen IT-Anbieter transferiert werden.
- *Ort der Leistungserbringung:* Die räumliche Dimension der IT-Leistungserbringung legt fest, ob der Betrieb und die Betreuung notwendiger informationstechnologischer Anlagen und Applikationen am Standort (*„on-site“*) des Nachfragers oder die vollständige Erbringung an dem (den) Standort(en) des externen IT-Leistungsträgers (*„off-site“*) durchgeführt werden. Hierbei sind aber auch vielfach duale Erbringungsmodelle vorzufinden.

Die Auslagerung von IT-Leistungen und die zuvor bereits geschilderten Gestaltungsdimensionen werden jedoch ebenfalls mit Dysfunktionalitäten in Verbindung gebracht, die folgendermaßen zusammengefasst werden können:⁴⁵

- *Kosten:* Es herrscht bei dieser IT-Bereitstellungsalternative generell das Risiko schwer prognostizierbarer Kostenvolumina, sodass geplante Einsparungseffekte durch neu entstehende Koordinations- und Abstimmungskosten potenziell überkompensiert werden.
- *Mitarbeiter:* Im Rahmen einer IT-Auslagerung sind insbesondere personalpolitische Risiken und arbeitsrechtliche Restriktionen zu beachten. Insbesondere ein frühzeitig beginnender und kontinuierlich zu pflegender Abstimmungs- und Einigungsprozess mit den einzelnen Mitarbeitern, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen sind hier zu berücksichtigen.
- *Technologie:* Die langfristige Anbindung an einen externen IT-Leistungsbereitstellers wird zum Teil mit einer starren Bindung an die verwendeten Technologien beziehungsweise geringer Innovationsfreudigkeit des externen Anbieters in Verbindung gebracht.
- *Sicherheit:* Ebenso bestehen Sicherheitsbedenken im Zusammenhang mit einer IT-Auslagerung, die oftmals nicht technologisch begründet werden. Vielmehr besteht aus Sicht des Kunden ein Mangel an Vertrauen, dass unternehmensspezifische Information wie zum Beispiel Planungen über geplante organisatorische Aufstellungen möglicherweise zweckentfremdet verwendet werden können.⁴⁶
- *Abhängigkeit:* Die vorwiegend in der älteren Literatur⁴⁷ als besonders nachteilig angeführten irreversiblen Abhängigkeiten zum externen IT-Leistungsbereitstellers sowie hiermit einhergehende Versorgungsrisiken treten zusehends in den Hintergrund. Begründet wird diese Wahrnehmungsänderung durch die Verwendung flexibler vertraglicher Abnahmemodelle wie zum Beispiel den so genannten *„On-demand“*-Ansätzen oder dem *„Application-Service-Providing“*-Modell.
- *Wissen:* Eine zunehmende Tendenz zur Auslagerung von IT-Aufgaben führt unweigerlich zu einem Verlust informationstechnologischer Kompetenz, was wiederum einen negativen Effekt auf die zuvor genannten Punkte wie zum Beispiel Kosten, Technologie und Sicherheit hat. Umgekehrt führt ein kontinuierlich abnehmendes IT-spezifisches Wissen zum Aufbau notwendiger Steuerungs- und Überwachungskompetenzen.

⁴⁵ Vgl. VON GLAHN (2007), S. 165 ff.

⁴⁶ Vgl. BARTH (2003), S. 22.

⁴⁷ Vgl. beispielsweise BONGARD (1994), S. 153.

Inwiefern die ausgeführten Dysfunktionalitäten eines externen IT-Leistungsbezugs – zumindest in gewissen Grenzen – mithilfe des Shared-IT-Service-Ansatzes abgeschwächt werden, wird nachfolgend expliziert.

4 Shared IT-Services als Hybrid zwischen Eigen- und Fremderstellung

Die Idee von Shared IT-Service ist im Vergleich zu den zuvor beschriebenen Bereitstellungsalternativen ein relativ neuer Ansatz. Auch dieser basiert auf der grundlegenden Überlegung möglichst optimale aufbau- und ablauforganisatorische Bedingungen in einem Unternehmen zu schaffen. Eine kontinuierliche Verbesserung unternehmerischer Wertschöpfung gewinnt in allen organisatorischen Einheiten ständig an Bedeutung. Der Shared-IT-Service-Ansatz folgt diesem Trend, indem eine informationstechnologische Bereitstellungsstruktur geschaffen wird, die sich als Hybrid zwischen den zuvor diskutierten Ausprägungen der Eigen- und Fremderstellung positioniert.

4.1 Merkmale der Shared IT-Services

Shared IT-Services sollen es Unternehmen ermöglichen, Standardisierungs- und Spezialisierungseffekte sowie einheitenübergreifende Synergien auszunutzen. Eine diesbezügliche Leistungserbringung wird durch eine organisatorische Institution mit eigener Struktur für mindestens zwei weitere Einheiten desselben Wirtschaftssubjektes erbracht (siehe Abbildung 7). Zudem wird das Ziel verfolgt, einen effektiven und effizienten Ressourceneinsatz durch aufbaubeziehungsweise ablauforganisatorische Bündelung von Aktivitäten bei gleichzeitiger Vermeidung der unternehmensinternen prozessualen Duplizierung zu gewährleisten.

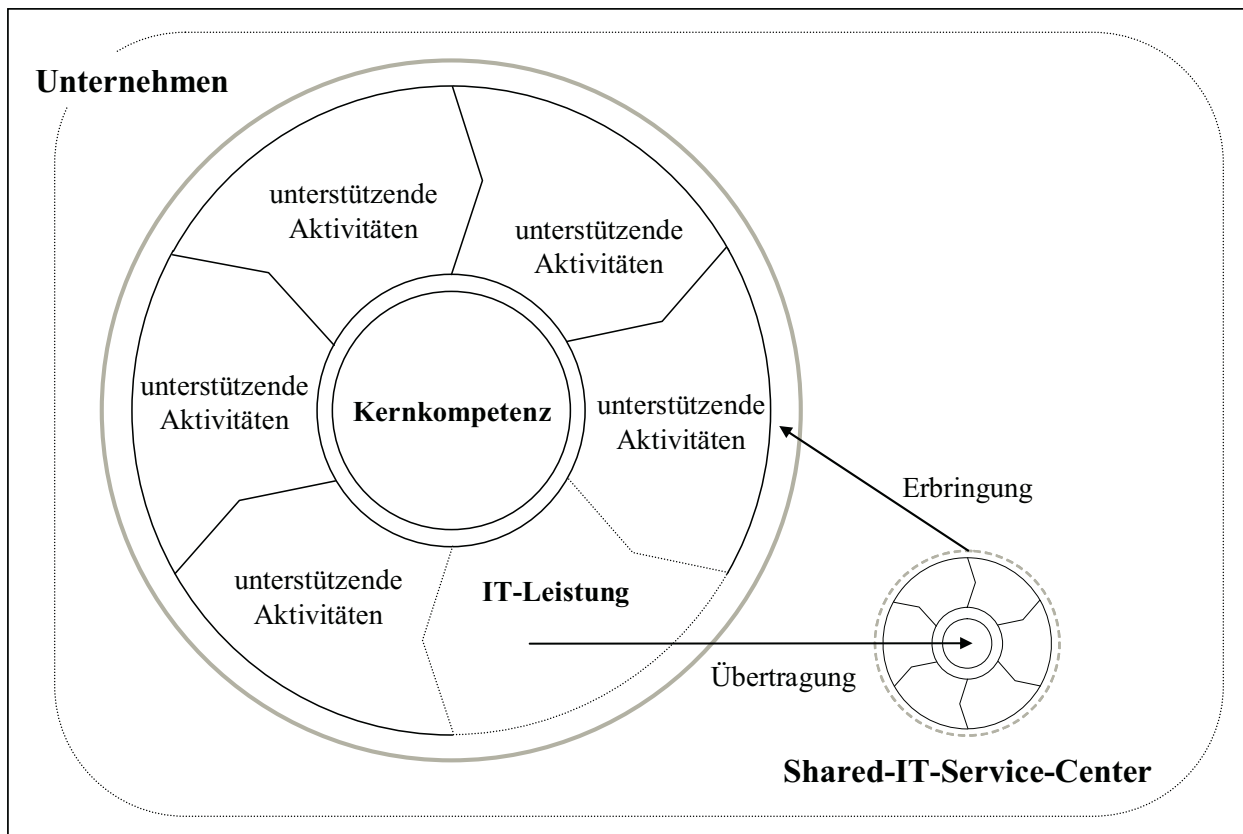


Abbildung 7: Shared IT-Services als interne Bereitstellungsalternative von IT-Leistungen⁴⁸

Folgende Merkmale sind im Zusammenhang mit Shared IT-Services wesentlich:

- Vorrangig steht eine langfristig angelegte interne Bündelung und Bereitstellung von unterstützenden, das heißt für das Unternehmen nur indirekt wertschöpfenden, IT-Leistungen im Vordergrund.
- Informationstechnologische Leistungen stellen den Gegenstand des Shared IT-Service-Ansatzes dar.⁴⁹
- Erbracht werden diese IT-Leistungen durch einen internen Leistungserbringer, dem Shared-IT-Service-Center, das als selbstständig operierende Organisationseinheit in den Unternehmensverbund eingebettet ist.
- Shared-IT-Service-Center können als rechtlich eigenständige Tochtergesellschaften ohne Fremdbeteiligung oder als rechtlich unselbstständige organisatorische Einheiten in dem Unternehmen aufgestellt sein.

⁴⁸ In Anlehnung an KEUPER/VON GLAHN (2005b), S. 444.

⁴⁹ Bei einer Verwendung des Terminus Leistung werden inhaltliche Überschneidungen zu den Begriffen Funktion und Prozess vermieden, zumal Funktionen und Prozesse letztlich auf einer Kombination mehrerer Leistungen beruhen.

Es wird deutlich, dass die innerbetriebliche Arbeitsteilung für IT-Leistungen grundsätzlich so gestaltet wird, dass ein Shared-IT-Service-Center die übergreifende Verantwortung für Erstellung und die Bereitstellung übernehmen. Je nach individueller Ausprägung erhält ein Shared-IT-Service-Center seine Aufträge entweder von der übergeordneten Unternehmensführung oder – bei einem eher marktorientierten Ansatz – von den einzelnen Unternehmenseinheiten. Shared IT-Services eignen sich weiterhin für derartige IT-Leistungen, die zuvor an unterschiedlichen Einheiten und/oder Standorten in gleicher oder ähnlicher Weise abgewickelt wurden sowie auf Grund der erbrachten Menge ein Synergiepotenzial aufweisen. Die Reduzierung einer IT-infrastrukturellen Heterogenität in Verbindung mit der Standardisierung und Konsolidierung von Applikationen trägt zudem zur Steigerung des unternehmensspezifischen Effektivitäts- und Effizienznieaus bei.

4.2 Besonderheiten der Shared IT-Services

Die Besonderheit eines Shared-IT-Service-Ansatzes liegt in der Überlegung sich den hybriden Charakter bei der IT-Leistungsbereitstellung insofern zu Nutze zu machen, als bestimmte Komponenten der Eigenerstellung in Form der Zentralisation und der Fremderstellung mithilfe der IT-Auslagerung kombiniert werden. Gleichzeitig soll die Vermeidung identifizierter Nachteile der genannten alternativen IT-Bereitstellungsalternativen erreicht werden.

Im Gegensatz zur IT-Zentralisation fokussiert ein marktorientiertes Shared-IT-Service-Center nur auf bestimmte Aspekte der Zentralisation, nämlich die Konzentration gleichartiger IT-Leistungen durch Ausschöpfung von *Erfahrungskurveneffekten*⁵⁰. Es ist somit autonom handlungsfähig und bestimmt erforderliche Mittel und deren Einsatz zur Zielerreichung innerhalb definierter Grenzen selbstständig (*„Profit-Center“*). Dementsprechend verfügt ein Shared-IT-Service-Center über die Kompetenz sowohl zur eigenverantwortlichen Beschaffung von Leistungskomponenten als auch zur Erstellung und Bereitstellung nachgefragter IT-Leistungen unter Wettbewerbsbedingungen.⁵¹

Personalpolitische Maßnahmen auf Grund einer IT-Auslagerungen an einen oder mehrere externe Anbieter ziehen in der Regel sehr weit reichende arbeitsrechtlichen Konsequenzen nach sich. Ein potenzieller Personaltransfer aus den Unternehmenseinheiten in ein Shared-IT-Service-Center ist mit weitaus geringeren Restriktionen verbunden, weil Mitarbeiter, die zwischen Einheiten übertragen werden, weiterhin demselben Konglomerat mit zumindest ähnlichen Richtlinien angehören und damit negative mitarbeiterbezogene Konsequenzen als geringer einzuschätzen sind. Dennoch wird eine erlörientiertes Shared-IT-Service-Einheit die operativen IT-Kosten mithilfe der Ausnutzung von Synergiepotenzialen zu reduzieren suchen und eine effiziente beziehungsweise effektivere Ressourcenallokation durch Standardisierung und Konsolidierung anstreben. Dies hat letztlich jedoch auch Auswirkungen auf die

⁵⁰ Erfahrungskurveneffekte können in so genannte *Skaleneffekte* und *Lernkurveneffekte* aufgeschlüsselt werden. Skaleneffekte basieren auf zwei sich ergänzenden Wirkungsweisen, dem Fixkostendegressionseffekt, der mit steigender Periodenausbringung den Fixkostenanteil je Stück sinken lässt, und dem Größendegressionseffekt (*„Economies of Scale“*), der bei wachsender Unternehmensgröße die erwarteten gesamten Herstellungskosten sinken lässt, vgl. BOHR (1996), Sp. 375. Lernkurveneffekte werden unter das Erfahrungskurvenkonzept subsumiert, weil diese ebenfalls von der Ausbringungsmenge abhängen. Sie werden im Wesentlichen durch die Anzahl bereits durchgeführter Tätigkeiten und durch die Vielschichtigkeit des Leistungserstellungsprozesses bestimmt, vgl. KEUPER (2004), S. 130.

⁵¹ Vgl. KAPLAN/ATKINSON (1998), S. 297.

Entwicklung des IT-relevanten Mitarbeiterstamms. Sicherheits- und Geheimhaltungsaspekte entschärfen sich bei einem internen IT-Ressourcentransfer aus Unternehmenssicht bedingt durch ähnliche technologische, strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen maßgeblich, als dies bei einer IT-Leistungsverlagerung an einen externen Dritten der Fall ist. Schließlich erfolgen informationstechnologische Wissensakkumulation und –konzentration innerhalb des Unternehmens, anstatt eine schwer kontrollierbare und durch uneingeschränkten Wissensabbau gekennzeichnete Entwicklung.

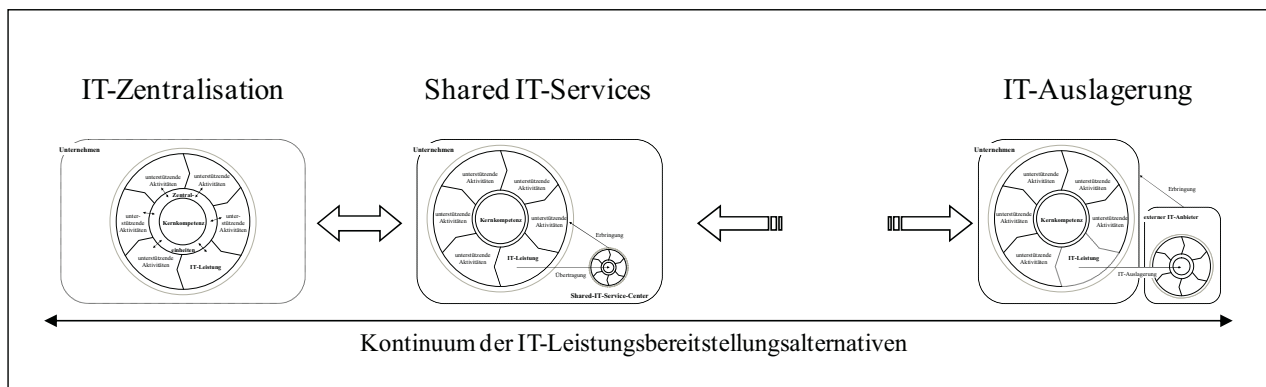


Abbildung 8: Einordnung von Shared IT-Services in das IT-Leistungsbereitstellungskontinuum

Auf dem Kontinuum der IT-Leistungserstellungsalternativen steht der Shared-IT-Service-Ansatz konsequenterweise dem Zentralisationsansatz qualitativ näher als der IT-Auslagerung, weil Shared-IT-Service-Ansatz im weitesten Sinn als Eigenerstellung von IT-Leistungen aus Unternehmenssicht eingestuft werden kann (siehe Abbildung 8).

5 IT-Insourcing als Rückführung in die Eigenerstellung

Der zuweilen in der Literatur anzutreffende, jedoch uneinheitlich verwendete Terminus *Insourcing* wird im Folgenden konkretisiert, um letztlich die verwendete Begriffswelt der Eigen- und Fremderstellung von IT-Leistungen abzurunden. Werden aus den unterschiedlichen Definitionsansätzen zum IT-Insourcing die maßgeblichen Gemeinsamkeiten herausgefiltert,⁵² so beschreibt IT-Insourcing den *Vorgang der (Rück-)Übertragung* von IT-Leistungen auf eine oder mehrere interne Unternehmenseinheiten, wobei die IT-Leistungen zuvor teilweise beziehungsweise vollständig von mindestens einem rechtlich selbstständigen externen Anbieter erbracht wurden (siehe Abbildung 9). Das Ergebnis des IT-Insourcing ist eine ausschließlich selbst durchgeführte informationstechnologische Leistungserstellung mit vorangegangenem Entscheidungsprozess durch die Unternehmensführung. Folglich wird eine über die Unternehmensgrenzen hinausgehende Arbeitsteilung bezüglich Art und Menge beendet.

⁵² Zum Begriff des Insourcing vgl. unter anderem FRESE/LEHMANN (2000), S. 204 ff., und LACITY/WILLCOCKS (2003), S. 115 ff.

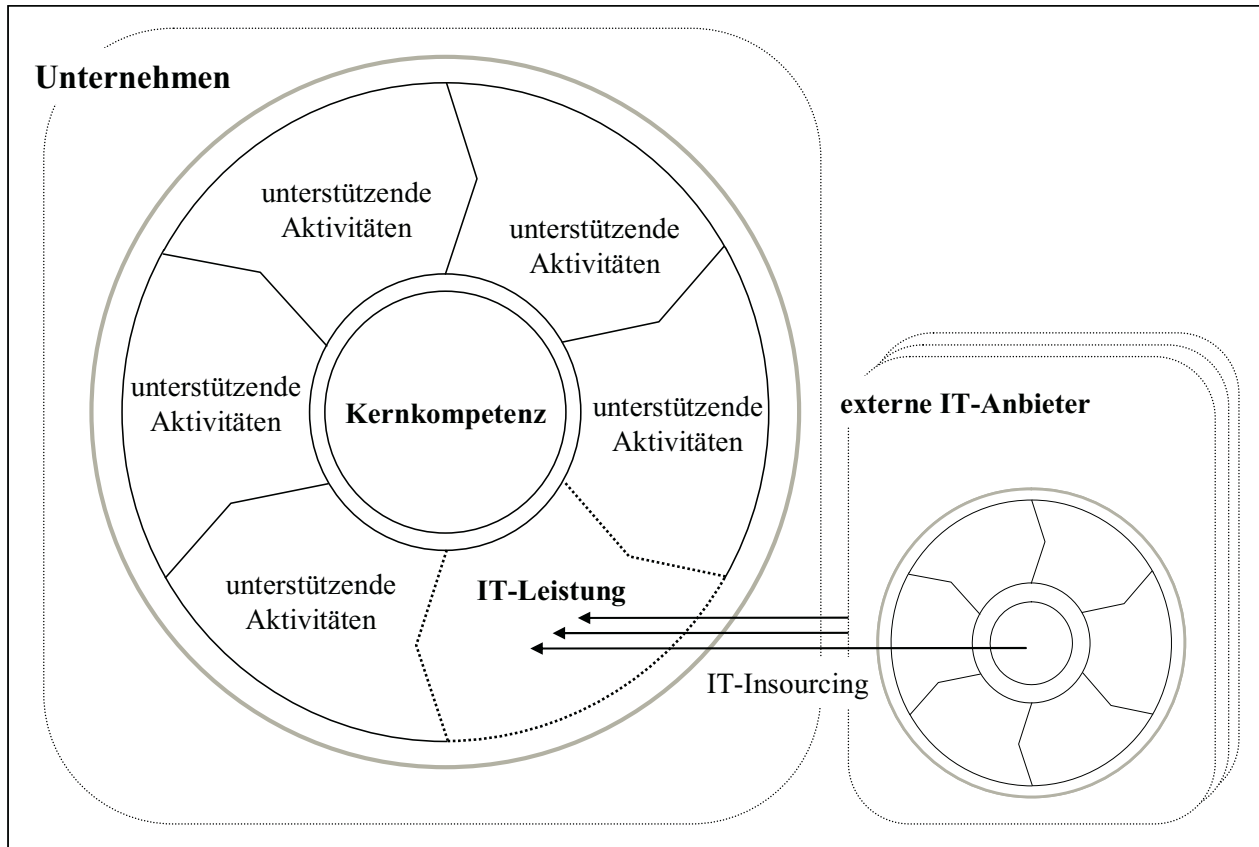


Abbildung 9: *Insourcing als Rückübertragung von IT-Leistungen*⁵³

Im Vergleich zum Shared-IT-Service-Ansatz kann festgehalten werden, dass sowohl die zeitliche Dimension als auch der Leistungscharakter des Insourcing-Ansatzes für die IT grundsätzlich offen bleibt. Eine derartige Uneindeutigkeit hat zur Folge, dass die Eigenerstellung von informationstechnologischen Leistungen durchaus einen kurzfristigen Charakter haben kann, wenn beispielsweise die IT-Reintegration in eine Unternehmenseinheit einen nachgelagerten Unternehmensteilverkauf begünstigen soll. Es lässt sich weiterhin folgern, dass informationstechnologisches Insourcing eine (Rück-)Überführung von potenziell wertschöpfenden IT-Leistungen ebenfalls einschließt, während die IT-Leistungen im Rahmen von Shared IT-Services für das betreffende Unternehmen per definitionem einen unterstützenden Charakter aufweist. Zudem werden betreffende IT-Leistungen vom externen Markt abgezogen und innerhalb der Unternehmensgrenzen bereitgestellt, sodass der operative Betrieb von Shared IT-Services damit zu einer Ergebnisvariante des Insourcing-Vorgangs wird.

⁵³ Vgl. VON GLAHN (2007), S. 170.

6 IT-Offshoring als Shared IT-Services unterstützender Trend

Der Terminus *Offshoring* entwickelt sich seit kurzem zum neuen Modewort insbesondere im IT-Sektor.⁵⁴ Es handelt sich hierbei um einen praxisinduzierten Begriff, der einerseits eine spezifische Form der Fremderstellung bestimmter Leistung an geographisch entfernt gelegenen Standorten beschreibt. Andererseits bezeichnet speziell der Begriff des IT-Offshoring den Umstand, dass Unternehmen die Erstellung beispielsweise von Applikationsentwicklungen oder Call-Center-Leistungen in so genannte Offshore-Regionen verlagern. Hauptgesichtspunkt des Offshoring ist die Reduzierung der Leistungserstellungskosten auf Grund eines generell niedrigeren Gehaltsniveaus im Verhältnis zum Ursprungsland. In einer weitergehenden Differenzierung wird neben dem Offshoring, das als geographisch weit entfernt gelegener Erstellungsstandort verstanden wird, auch von *Nearshoring* gesprochen, wenn es sich um nahe gelegene Standorte handelt.⁵⁵ Obwohl bisher keine offizieller Entfernungsmaßstab zur Abgrenzung von Offshore- und Nearshore-Standorten bekannt ist, kann festgestellt werden, dass beide Termini zum Teil fälschlicherweise auf das vorherrschende Gehaltsniveau eines Landes reduziert und nicht mit der Entfernung zum konsumierenden Standort in Verbindung gebracht werden.⁵⁶ So sind Länder wie Indien, Indonesien, aber auch osteuropäische Staaten zum Synonym für Offshore-Regionen geworden.

Im Hinblick auf den Shared-IT-Service-Ansatz handelt es sich bei der Offshoring-Thematik um einen Bestandteil der standortspezifischen Gestaltungskonzeption. Bei der Evaluierung potenzieller Standorte sind neben den allgemeinen Standortbedingungen, die beispielsweise politisch-rechtlicher oder makroökonomischer Natur sind, auch die so genannten aufgabenspezifischen Faktoren eines Offshore-Standorts zu berücksichtigen.⁵⁷ Hierbei spielen insbesondere wettbewerbliche, lieferantenspezifische sowie kundenspezifische Aspekte eine Rolle. So kann bei der IT-Leistungserbringung die räumliche Nähe des Shared-IT-Service-Centers zum Kunden erforderlich werden, um eine wachsende Anforderungsinstabilität aus Abnehmersicht durch Reagibilität mittels kurzer Distanzen zu kompensieren. Ungeachtet dessen sind aus Sicht des Shared-IT-Service-Anbieters neben den *Kosten* zur Erstellung und Bereitstellung von Shared IT-Service die anderen zwei wesentlichen strategischen Erfolgsfaktoren, also *Qualität* und *Zeit* zu beachten. Nur eine gesamtheitliche Sicht auf diese Bewertungsdimensionen trägt zur Erhöhung der Shared-IT-Service-spezifischen und damit zur gesamtunternehmerischen Effizienz und der Effektivität bei, die letztlich die Dimensionen der überlegenen Leistung innerhalb eines *Wettbewerbsvorteils* bilden.⁵⁸ Eine Untersuchung der Bedingungen potenzieller Offshore-Standorte mit ihren jeweiligen Einflussfaktoren ist weiterhin nicht nur im Ist-Zustand durchzuführen, sondern es sind ebenfalls positive oder negative Veränderungen standortrelevanter Kriterien zu antizipieren. Eine permanente Auseinandersetzung mit den Entwicklungen sowie eine angemessene Adaption sind unabdingbar, sofern der individuelle Zielerrechnungsgrad von Shared-IT-Service-Einheiten nicht gefährdet werden soll.

⁵⁴ Vgl. ALLWEYER/BESTHORN/SCHAAF (2004), S. 6 f.

⁵⁵ Vgl. BOES/SCHWEMMELE (2005), S. 9.

⁵⁶ Vgl. BOES (2005), S. 13 ff.

⁵⁷ Vgl. VON GLAHN (2007), S 325 ff.

⁵⁸ Vgl. KEUPER (2001), S. 12.

7 Schlussbemerkung

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass IT-Zentralisation und IT-Auslagerung zur Bereitstellung von Informationstechnologie spezifische Schwächen aufweisen. Unter maßgeblicher Berücksichtigung übergeordneter Unternehmensziele sowie genereller und aufgabenspezifischer Einflussfaktoren der Umwelt können mithilfe des Shared-IT-Service-Ansatzes die Stärken der IT-Zentralisation und der IT-Auslagerung vereint sowie deren Nachteile reduziert werden. Eine diesbezügliche inhaltliche Abgrenzung zur IT-Ausgliederung ist – in Anhängigkeit vom Beteiligungsverhältnis – weitaus schwieriger und kann teilweise lediglich theoretischer Natur sein. Das zentrale Problem einer vergleichenden Bewertung des Shared-IT-Service-Ansatzes besteht jedoch darin, dass keine eindeutigen, in Wissenschaft und Praxis anerkannten Parameter existieren, die für die angesprochenen Möglichkeiten zur Bereitstellung unterstützender IT-Leistungen in Unternehmen anwendbar sind. Entscheidend ist insofern die Fähigkeit der Unternehmensführung, die Wirkungen vorhandener Alternativen hinsichtlich vorhandener Zieldimensionen, abgeleitet aus übergeordneten Unternehmensinteressen, zutreffend abzuschätzen, gegenläufige Effekte frühzeitig zu erkennen sowie bestehende Interdependenzen richtig zu bewerten.⁵⁹ Die in der Praxis zum Teil vorzufindende Problematik einer Verwechslung von Shared IT-Service mit IT-Auslagerung kann als Stärke des informationstechnologischen Shared-Service-Konzeptes interpretiert werden. Zum einen wird deutlich, dass Shared IT-Services aus Sicht der Nutzer nicht mit einer Zentralisation in Verbindung gebracht wird. Zum anderen zeigt sich, dass unternehmensinterne IT-Leistungskonsumenten in aller Regel einen marktlichen Ansatz präferieren. Nur ein mit externen Anbietern im Wettbewerb stehender intern angesiedelter IT-Leistungsbereitsteller stellt eine ‚echte‘ Alternative dar, weil sich ein unternehmensinterner Nachfrager auf diese Weise eine freie Wahlmöglichkeit sowie kompetitive Bedingungen und Restriktionen des Marktes sichert. Durch die weiter voranschreitende Globalisierungstendenz der Märkte und eine damit einhergehende Internationalisierung der Unternehmen wird die Offshoring-Thematik zur wettbewerbliehen Positionierung auch in den kommenden Jahren von besonderem Interesse sein. Jedoch kann festgestellt werden, dass es sich mikroökonomisch betrachtet um einen Bestandteil der unternehmerischen Standortgestaltungsproblematik handelt. Eine Evaluierung standortspezifischer Ausprägungen der strategischen Erfolgsfaktoren wird darüber entscheiden, inwieweit Offshore-Standorte zur Effektivitäts- und/oder Effizienzsteigerung von Shared-IT-Service-Centern beitragen können. Hingegen wird die Entscheidung zur Ressourcenverlagerung aus dem Heimatland heraus in besonderem Maß durch die öffentlich kontrovers geführte Debatte zum Offshoring beeinflusst werden.

⁵⁹ Vgl. SCHERM (1996), S. 53.

Quellenverzeichnis

- ALLWEYER, T./BESTHORN, T./SCHAAF, J. (2004): IT-Outsourcing: Zwischen Hungerkur und Nouvelle Cuisine, in: *DEUTSCHE BANK RESEARCH* Forschungsbericht, Nr. 43, Frankfurt am Main 2004.
- BARTH, T. (2003): Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen, Frankfurt et al. 2003.
- BAUER, S. (1997): Auswirkungen der Informationstechnologie auf die vertikale Integration von Unternehmen, Frankfurt et al. 1997.
- BERGERON, B. (2003): Essentials of Shared Services, Hoboken 2003.
- BOES, A. (2005): Auf dem Weg in die Sackgasse, in: *BOES, A./SCHWEMMELE, M.* (Hrsg.), Bangalore statt Böblingen, Hamburg 2005, S. 13–65.
- BOES, A./SCHWEMMELE, M. (2005): Was ist Offshoring?, in: *BOES, A./SCHWEMMELE, M.* (Hrsg.), Bangalore statt Böblingen, Hamburg 2005, S. 9–12.
- BOGASCHEWSKY, R. (1996): Strategische Aspekte der Leistungstiefenoptimierung, in: *KOPPELMANN, U.* (Hrsg.), Outsourcing, Stuttgart 1996, S. 123–148.
- BOHR, K. (1996): Economies of Scale und Economies of Scope, in: *KERN, W./SCHRÖDER, H.-H./WEBER, J.* (Hrsg.), Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 7. Bd., Stuttgart 1996, Sp. 375–386.
- BONGARD, S. (1994): Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung, Wiesbaden 1994.
- BÜRKI, D. M. (1996): Der ‚resource-based view‘ Ansatz als neues Denkmodell des strategischen Managements, Diss., St. Gallen 1996.
- FREILING, J. (2001): Resource-based View und ökonomische Theorie, Wiesbaden 2001.
- FRESE, E. (2000): Grundlagen der Organisation, Wiesbaden 2000.
- FRESE, E./LEHMANN, P. (2000): Outsourcing und Insourcing, in: *FRESE, E.* (Hrsg.), Organisationsmanagement, Stuttgart 2000, S. 199–238.
- FRESE, E./VON WERDER, A. (1993): Zentralbereiche – Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung –, in: *FRESE, E./VON WERDER, A./MALY, W.* (Hrsg.), Zentralbereiche, Stuttgart 1993, S. 1–50.
- VON GLAHN, C. (2007): Shared Services, Berlin 2007 (in Vorbereitung).
- HAMEL, G. (1994): The Concept of Core Competence, in: *HAMEL, G./HEENE, A.* (Hrsg.), Competence-based Competition, Chichester et al. 1994, S. 11–33.
- HEINZL, A. (2003): Outsourcing der Informationsverarbeitung, in: *Das Wirtschaftsstudium*, 2003, Nr. 5, S. 624–627.
- HERMES, B. (2000): IT-Organisation in dezentralen Unternehmen, Wiesbaden 2000.
- HUNGENBERG, H. (1995): Zentralisation und Dezentralisation, Wiesbaden 1995.
- KAGELMANN, U. (2001): Shared Services als alternative Organisationsform, Wiesbaden 2001.
- KAPLAN, R. S./ATKINSON, A. A. (1998): Advanced Management Accounting, Upper Saddle River 1998.

- KEUPER, F. (2001): Strategisches Management, München/Wien 2001.
- KEUPER, F. (2002): Convergence-based View, in: KEUPER, F. (Hrsg.), Electronic Business und Mobile Business, Wiesbaden 2002, S. 603–654.
- KEUPER, F. (2004): Kybernetische Simultaneitätsstrategie, Berlin 2004.
- KEUPER, F./BRÖSEL, G./HANS, R. (2006): E-entrepreneurship strategies to overcome barriers to market entry – a systemtheory and cybernetics perspective, in: Journal of International Technology Management, 2006, S. 389–405.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2005a): Der Shared-Service-Ansatz zur Bereitstellung von IT-Leistungen auf dem konzerninternen Markt, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2005, Nr. 4, S. 190–194.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2005b): Shared-Service-Broker-Ansatz zur konzerninternen Bereitstellung von IT-Leistungen, in: Die Unternehmung, 2005, Nr. 5. S. 441–456.
- KEUPER, F./von Glahn, C. (2006): Shared-Controlling-Services – Eine Standortbestimmung unter Berücksichtigung der Informationstechnologie, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft Nr. 2, S. 84–93.
- KEUPER, F. /HANS, R. (2003): Multimedia-Management, Wiesbaden 2003.
- KREISEL, H. (1995): Zentralbereiche, Wiesbaden 1995.
- LACITY, M./WILLCOCKS, L. (2003): IT sourcing reflections, in: Wirtschaftsinformatik, 2003, Nr. 2, S. 115–125.
- MACHARZINA, K. (2003): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen, Wiesbaden 2003.
- MÄNNEL, W. (1981): Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, Stuttgart 1981.
- PICOT, A. (1993): Organisationsstrukturen im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung, in: SCHARFENBERG, H. (Hrsg.), Strukturwandel in Management und Organisation, Baden-Baden 1993, S. 217–228.
- PICOT, A./REICHWALD, R./WIGAND, R. T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 2003.
- PRAHALAD, C. K./HAMEL, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 1990, Nr. 9, S. 79–91.
- REICHWALD, R./KOLLER, H. (1996): Integration und Dezentralisation von Unternehmensstrukturen, in: LUTZ, B./HARTMANN, M./HIRSCH-KREINSEN, H. (Hrsg.), Produzieren im 21. Jahrhundert, Bd. 1, Frankfurt/New York 1996, S. 225–294.
- SCHERM, E. (1996): Outsourcing – Ein komplexes, mehrstufiges Entscheidungsproblem, in: Zeitschrift für Planung, 1996, Nr. 1, S. 45–60.
- SELCHERT, F. W. (1971): Die Ausgliederung von Leistungsfunktionen in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1971.
- ZAHN, E./BARTH, T./HERTWECK, A. (1998): Outsourcing unternehmensnaher Dienstleistungen, Arbeitspapier, Stuttgart 1998, S. 110–136.

Transition und Transformation von Shared IT-Services – Gestalterische Prämissen zur Einführung eines standardisierten IT-Service-Portfolios im Konzern

CARSTEN VON GLAHN und CHRISTIAN OECKING

Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services

1	Konzerninterne Reduzierung informationstechnologischer Vielfalt.....	29
2	Transitionsdimensionen von Shared IT-Services – Anbietersicht	30
2.1	Wirksamkeit einer Übernahme von IT-Services	31
2.2	Eignung zur Übernahme von IT-Services	33
3	Transitionsdimensionen von Shared IT-Services – Nachfragersicht	34
3.1	Wirksamkeit einer Übertragung von IT-Services	35
3.2	Eignung zur Übertragung von IT-Services	37
4	Transitionsdimensionen von Shared IT-Services – Governance-Sicht	38
5	Transformationsdimensionen von Shared IT-Services	40
5.1	Differenzierbarkeit eines Shared-IT-Service-Portfolios.....	41
5.2	Kategorisierbarkeit eines Shared-IT-Service-Portfolios	41
5.3	Standardisierbarkeit eines Shared-IT-Service-Portfolios	42
5.4	Normierbarkeit eines Shared-IT-Service-Portfolios	46
6	Fazit – Effektivitäts- und Effizienzpotenziale aus Transition und Transformation	49
	Quellenverzeichnis.....	50

1 Konzerninterne Reduzierung informationstechnologischer Vielfalt

Unzählige Beiträge dieser Tage verweisen einleitend auf ein sich internationalisierendes und zunehmend kompetitives Marktgeschehen sowie steigenden Wettbewerbsdruck auf multinational agierende Konzerne, hervorgerufen durch marktliche Instabilitäten und sich verkürzende Lebenszyklen sowie durch einen Wechsel vom Anbieter- zum Nachfragermarkt insbesondere bei nicht individualisierten Produkten und Services. Einer der in diesem Zusammenhang häufig genannten Denkansätze zur Adressierung der sich verändernden Umweltbedingungen ist die Konzentration auf so genannte Kernaktivitäten eines Konzerns. Eine Erstellung und Bereitstellung von administrativen beziehungsweise unterstützenden Leistungen wie zum Beispiel IT-Services durch die Konzerneinheiten wird demnach vermehrt hinterfragt und in Zweifel gezogen. Neben der partiellen oder gesamtheitlichen Vergabe von IT-Services an konzernexterne Dritte im Rahmen des Outsourcings erfährt der Shared-IT-Service-Ansatz einen offenkundigen Bedeutungsgewinn.¹ Er ist eine zwischen Zentralisation und Outsourcing liegende hybride IT-Service-Bereitstellungsalternative, die innerhalb eines Konzerns grundlegende Veränderungen im Hinblick auf die aufbau- und ablauforganisatorische Bereitstellung von IT-Services induziert, damit interne marktliche Mechanismen verändert und folgerichtig zur Effektivitäts- und Effizienzorientierung konzernspezifischer Unterstützungsleistungen beiträgt.² Im Gegensatz zu zahlreichen Shared-Service-Veröffentlichungen,³ die sich in Form von Erfahrungsberichten undifferenziert und ohne wissenschaftliche Referenz diesem Phänomen widmen und dabei darlegen, in welcher Form die Vorteile die vermeintlichen Nachteile überkompensieren,⁴ wird dieser Beitrag aus der Konzernpraxis stammende Erfahrungen im Hinblick auf die Transition und Transformation von Shared IT-Services theoretisch vertieft.

In den nachfolgenden Ausführungen wird somit das Potenzial von IT-Services zur Transition sowie zur Transformation in Shared IT-Services analysiert. Die im weiteren Verlauf dargestellten Rahmenbedingungen und gestalterischen Prämissen sind jedoch nicht als Paradigmen und unabdingbare beziehungsweise absolute Anforderungen zu verstehen. Demzufolge kann eine Überführung des relevanten IT-Portfolios zum Shared-IT-Service-Anbieter sowie die Transformation ausgewählter IT-Services in Shared IT-Services dennoch denkbar sein, auch wenn die nachfolgend analysierten und als Vorbedingungen definierten Größen nur mäßig erfüllt werden. Jedoch ist eine derartige Vernachlässigung dieser Prämissen nur durch Effektivitäts- und Effizienzeinbußen zu erkaufen.

¹ Vgl. A. T. KEARNEY (2004), S. 2 ff.

² Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005a), S. 193.

³ Vgl. stellvertretend SCHULMAN ET AL. 1999.

⁴ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2006).

2 Transitionsdimensionen von Shared IT-Services – Anbietersicht

Die Transition im Rahmen des Shared-IT-Service-Ansatzes beschreibt zum einen die Einleitung zum Transfer (Pre-Transition) von IT-Services aus den einzelnen Konzerneinheiten an den künftigen konzerninternen IT-Service-Erbringer. Eine solche Pre-Transitionsphase ist vor allem durch eine IT-spezifische Due Diligence und eine Vorbereitung zur kunden- und nachfragerzentrierten IT-Service-Übernahme gekennzeichnet. Zum anderen wird die eigentliche Transition durchgeführt, das heißt die Übernahme der vereinbarten IT-Komponenten unter temporärer Beibehaltung der individuellen Leistungsniveaus einzelner IT-Services. In dieser Phase werden insbesondere nachträgliche Überprüfungen („*post contract verifications*“) aller vor dem Transfer festgeschriebenen Vertragsparameter durchgeführt und die operative und personelle Integration sowie die betriebliche und organisatorische Stabilisierung der IT-Services in der Aufbau- und Ablaufstruktur des Anbieters von Shared IT-Services vorgenommen (siehe Abbildung 1).

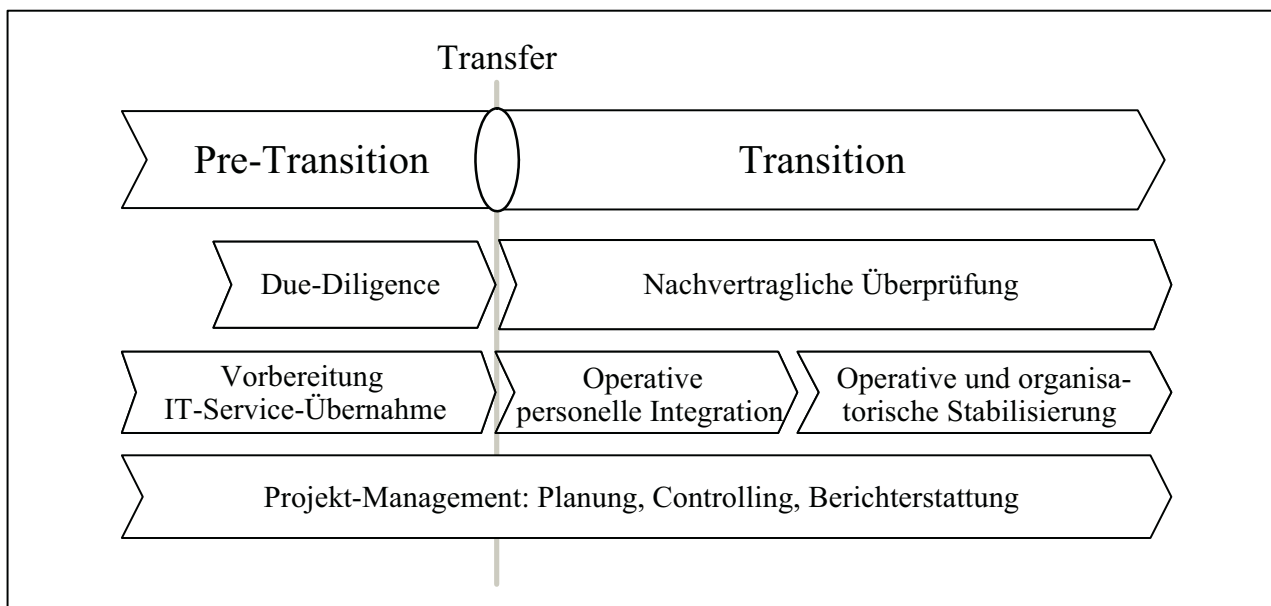


Abbildung 1: Vorgehen zur Transition von IT-Services

Zur Sicherstellung von IT-Service-Transitionen ist zunächst zu gewährleisten, dass ein Anbieter von Shared IT-Services grundsätzlich in der Lage ist, den in Frage kommenden IT-Service entweder eigenständig zu erbringen oder mithilfe weiterer Service-Komponenten-Lieferanten zur Verfügung zu stellen. Dies bedeutet wiederum, dass die zur Übernahme des IT-Services notwendigen internen Potenziale und Faktoren entweder verfügbar, freistellbar oder zumindest sicher beschaffbar sind.⁵ Insbesondere bei neuartigen IT-Services ist die Frage

⁵ Vgl. NAGENGAST (1997), S. 71.

nach der Übernahmewilligkeit (*Bereitschaft*)⁶ sowie der Übernahmefähigkeit (*Kompetenz*) bedeutsam.⁷

2.1 Wirksamkeit einer Übernahme von IT-Services

Wird vorausgesetzt, dass in Konkurrenz zueinander stehende IT-Service-Anbieter existieren, die zur Übernahme der betreffenden IT-Services in Frage kommen, sowie eine ausreichende Markttransparenz herrscht, ist als erste Prämisse die Bereitschaft beziehungsweise der Wille zur Übernahme durch einen Shared-IT-Service-Anbieter zu untersuchen. Determiniert wird eine Übernahmewilligkeit unter anderem durch Zugeständnisse, die ein Shared-IT-Service-Anbieter der übertragenden Konzerneinheit hinsichtlich Lieferumfang und Lieferdauer einräumt, sowie dadurch, welche Einflussnahme des Nachfragers zu erwarten ist (siehe Abbildung 2).⁸

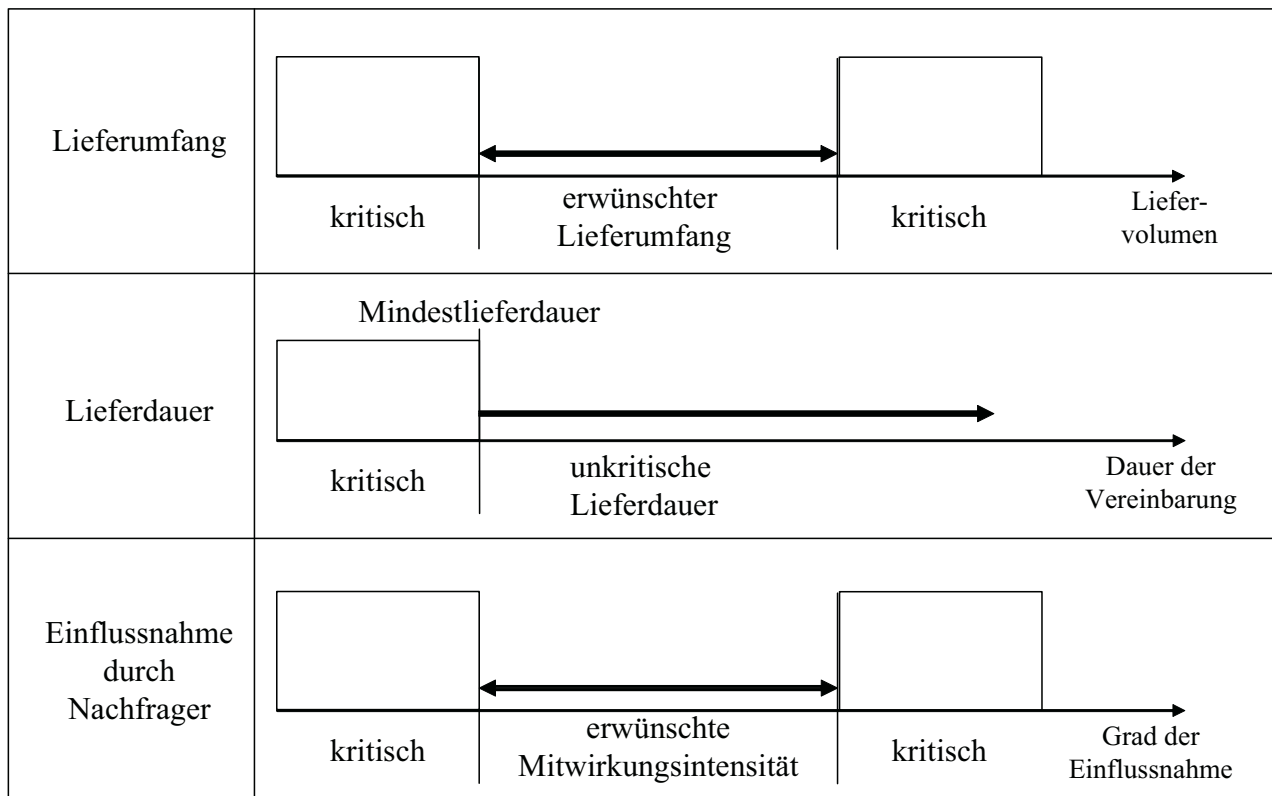


Abbildung 2: Spannungsfeld der Übernahmewilligkeit von IT-Services⁹

⁶ Vgl. SELCHERT (1971), S. 94.

⁷ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2007), S. 115 ff.

⁸ Vgl. SELCHERT (1971), S. 94.

⁹ In Anlehnung an VON GLAHN (2007), S. 115.

Die Bereitschaft zur Übernahme – und damit zu Betrieb und Betreuung – von IT-Services lässt sich jedoch nicht eindeutig festlegen, sodass ein Spannungsfeld durch die Bewertung der relevanten Kriterien bei der Entscheidungsfindung entsteht:¹⁰

Der *Lieferumfang* des zu erbringenden Shared IT-Services hat entweder ein kritisches Mindestmaß zu übersteigen (minimales Auftragsvolumen) oder wird vom Anbieter bereits für eine Reihe weiterer Konzerneinheiten erbracht, um eine wirtschaftliche und damit konkurrenzfähige Bereitstellung zu gewährleisten. Indessen erzeugt ein Auftragsvolumen, das im Verhältnis zur Gesamtnachfrage nach Shared IT-Services im Konzern relativ groß ist, gegebenenfalls strukturelle und personelle Veränderungen beziehungsweise investive Maßnahmen beim Anbieter und damit ein risikobehaftetes Abhängigkeitsverhältnis.

Ähnliches hat für die *Lieferdauer* eines Shared IT-Services Gültigkeit. Zu einer kurzfristigen Übernahme des IT-Services einer Konzerneinheit wird ein Shared-IT-Service-Anbieter unter Umständen nur bereit sein, wenn hierzu nur geringfügige oder keine Investitionen notwendig sind, das heißt dieser Shared IT-Service bereits im Portfolio des Anbieters vorhanden ist und der IT-Service für andere konzerninterne Nachfrager erbracht wird. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, ist es dennoch denkbar, dass es zu einer kurzfristigen Übernahme des IT-Services trotz Investitionsnotwendigkeit seitens des Shared-IT-Service-Anbieters aufgrund übergeordneter Konzerninteressen kommt.

Weiterhin werden bei einer dem konzerninternen Nachfrager einzuräumenden beziehungsweise zu erwartenden *Einflussnahme* Grenzen bestehen. Generell bedingt die Integration des so genannten *externen Faktors* für den Anbieter von Shared IT-Services eine Unsicherheitssituation, die in der Regel eine *präsenzbedingte* und eine *informationsbedingte* Ursache aufweist.¹¹

- Der erste Fall bezieht sich darauf, dass der zur Transition anstehende IT-Service und dessen nachgelagerte Erbringung mitunter ohne Präsenz des externen Faktors möglich sind. Hingegen brächte der IT-Service in diesen Fällen sowohl aus Konzernsicht als auch aus Sicht der betreffenden Konzerneinheit keine Effektivitäts- und Effizienzvorteile, das heißt er würde weder dem Anbieter des Shared IT-Services einen Ertrag bringen noch einen wirtschaftlichen beziehungsweise qualitativen Nutzen stiften, weil die Service-Bereitstellung ohne aktive Kundenbeziehung zweifelhaft ist.
- Der zweite Fall bezieht sich darauf, dass zur Transition und nachfolgenden Erbringung von Shared IT-Services eine informatorische Mitwirkung der Abnehmer zumeist erforderlich ist. Zunächst wird das Ansinnen einer Konzerneinheit, nur geringen Einfluss auf die Art und Weise der Service-Erstellung und Service-Bereitstellung ausüben zu wollen, die Übernahmewilligkeit des Shared-IT-Service-Anbieters positiv beeinflussen, weil letzterer eine annähernd planerische Freiheit genießt. Dessen ungeachtet ist es evident, dass ein Shared-IT-Service-Anbieter durch die Notwendigkeit einer informationsbedingten Einbeziehung des externen Faktors bei völliger Passivität der nachfragenden Konzerneinheiten nicht in der Lage ist, die Transition durchzuführen sowie den Shared IT-

¹⁰ Vgl. zu den folgenden Ausführungen LAMERS (1997), S. 145 ff.

¹¹ Vgl. CORSTEN (1993), Sp. 768 f.

Service unter anderem technologisch zu integrieren.¹² So wird eine IT-spezifische Due-Diligence ohne aktive Mitwirkung des künftigen internen Abnehmers ins Leere laufen.

Darüber hinaus sind unter Beachtung übergeordneter Konzernvorgaben beispielsweise gesetzliche und vertragliche Verbote durch den Shared-IT-Service-Anbieter zu berücksichtigen. Derartige Hemmnisse sind beispielsweise mit Zuliefervereinbarungen erklärbar, die die Verwendung konkurrierender Hersteller-Services ausschließen. Letztlich spiegelt die Bereitschaft zur Übernahme von IT-Services durch einen Shared-IT-Service-Anbieter besonders das Spannungsfeld zwischen der allgemeinen Marktsituation für einen IT-Service einerseits sowie den Konzerninteressen andererseits wider. Je intensiver die Wettbewerbssituation ist, desto stärker wird der konzerninterne Anbieter Zugeständnisse an die Kunden machen.

2.2 Eignung zur Übernahme von IT-Services

Neben der Bereitschaft zur Übernahme von IT-Services setzt die Durchführbarkeit des Shared-IT-Service-Ansatzes ferner voraus, dass die kundenorientierten Anforderungen hinsichtlich der Übertragung, der Erstellung, des Betriebs und der Betreuung der Shared IT-Services durch den Anbieter erfüllbar sind.¹³ Der Shared-IT-Service-Anbieter hat aus Sicht der Konzerneinheit die Fähigkeit nachzuweisen, die geforderten qualitativen, quantitativen und zeitlichen Aspekte zur Übernahme von IT-Services *kompetent* vollbringen zu können oder zumindest der marktlichen Konkurrenz bei der Service-Erfüllung überlegen zu sein. Die Überprüfbarkeit der Übernahmekompetenz von IT-Services durch einen IT-Service-Erbringer erweist sich generell aus Sicht des Nachfragers als nicht trivial. Neben einer Beurteilung des fachlichen Vermögens über die Art der Service-Ausgestaltung des Anbieters ist das informationstechnologische Integrationspotenzial des Shared-IT-Service-Anbieters bereits vor dem Eingehen einer intraorganisationalen Beziehung zu beurteilen.

Eine *qualitative* Beurteilung der Erbringung von IT-Services ist ein gewichtiger Parameter, der die Kompetenz eines potenziell übernehmenden Anbieters determiniert. Hierbei ist im diskutierten Kontext vor allem die *Qualitätswahrnehmung* durch den Abnehmer, also seine subjektive Beurteilung der potenziellen Problemlösungsfähigkeit der IT-Service-Erbringung, vordergründig. Durch die teilweise vielfältigen immateriellen Komponenten von IT-Services unterliegt ein Abnehmer grundsätzlich einer höheren Kaufunsicherheit, als er diese bei dem Kauf eines aus überwiegend materiellen Bestandteilen bestehenden Services vorfände.¹⁴ Folgerichtig führt dieser Umstand aus Nachfragersicht zu einem größeren Informationsbedarf. Dies kann der Anbieter unter Berücksichtigung des strategischen Erfolgspotenzials von verfügbar gemachten Informationen zur Begründung des Wettbewerbsfaktors Qualität einsetzen. Letztlich erwächst ebenfalls aus dem vorhandenen Immaterialitätsgrad eines informationstechnologischen Services der Umstand, dass eine kundenspezifische Qualitätsbeurteilung

¹² In diesem Zusammenhang kann somit zwischen *erwünschter* und *unerwünschter* Mitwirkung der Nachfrager von Shared IT-Services unterschieden werden. So ist auch eine übergroße kundenseitige Aktivität in der Regel schädlich, die sich beispielsweise darin äußert, dass bei der Transformation des IT-Services konzernindividuelle Interessen und Bedürfnisse in den Vordergrund gestellt werden.

¹³ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2007), S. 117 ff.

¹⁴ Vgl. ENGELHARDT/SCHWAB (1982), S. 511.

und eine sich hieraus entwickelnde *Kundenbindung* gewöhnlich erst während und nach seiner Erbringung beurteilbar sind.¹⁵

Somit kann festgehalten werden, dass für einen Anbieter von Shared IT-Services – analog externen Konkurrenten – die vorhandene Reputation sowie die im Rahmen von Marketingmaßnahmen zur Verfügung gestellten Informationen die Nachfrageentscheidung insbesondere vor der Bereitstellungsrealisierung eines IT-Services vornehmlich beeinflussen. Hingegen ist der Anteil an Erfahrungs- und Glaubwürdigkeitsmerkmalen, die der nachfragenden Konzerneinheit während oder nach der IT-Service-Bereitstellung zugänglich sind, im Hinblick auf eine subjektive Qualitätsbeurteilung durch den Kunden vergleichsweise höher.¹⁶ Zudem resultiert die Entscheidung über eine Zusammenarbeit mit einem Anbieter aus der tatsächlichen Profilierungsmöglichkeit über das Ergebnis von IT-Service-Erstellung und -Bereitstellung, aus einer Demonstration des individuellen Kundenverständnisses, aus der Bereitschaft, den Kunden umfassend zu unterstützen, sowie aus der Verlässlichkeit hinsichtlich der versprochenen Services.¹⁷ Zur Beurteilung der Lieferqualität haben die Nachfrager oftmals auf die bereits erwähnten Ausweichindikatoren zurückzugreifen, zumal die Qualität des erbrachten IT-Services zumeist nicht an der genauen Zusammensetzung von detailliert beschreibbaren Einzelkomponenten des konkreten IT-Services bemessen werden kann.

In Bezug auf die *quantitativen* und *zeitlichen* Anforderungen eines konzerninternen Kunden hat der Anbieter die erforderlichen Kapazitäten entweder zu besitzen oder er ist in der Lage, diese in einem vereinbarten Zeitrahmen aufzubauen. Letzterer Fall ist unter anderem von der erwähnten vereinbarten Service-Erbringungsdauer oder von anderweitigen Zusagen der Konzerneinheit abhängig. So ist es beispielsweise denkbar, dass eine Konzerneinheit bei erfolgreicher Übernahme sowie effektiver und effizienter Bereitstellung eines IT-Services in Form von Shared IT-Services dem Anbieter weitere Übernahmen von IT-Services in Aussicht stellt und damit einen besonderen Anreiz schafft. Folglich wird die Kompetenz zur Übernahme von IT-Services – neben den ausgeführten qualitativen Kriterien – danach beurteilt, inwieweit ein Shared-IT-Service-Anbieter die vereinbarten Services zeitgerecht und in gewünschtem Volumen erstellt.

3 **Transitionsdimensionen von Shared IT-Services – Nachfragersicht**

Selbst wenn alle zuvor genannten anbieterspezifischen Voraussetzungen zur Transition von IT-Services erfüllt sind, das heißt sowohl die Übernahmewilligkeit als auch die Kompetenz des Shared-IT-Service-Anbieters gegeben ist, geht dies nicht zwangsläufig mit einer konzerninternen Transition einher. Gegenüber den vorangehend evaluierten Übernahmepremissen ist hier die *Trennbarkeit* der IT-Services von einem Aufgabenträger Betrachtungsgegenstand. Die Ursachen für existierende Bindungen sind generell in den Aufgaben begründet, die die

¹⁵ Vgl. NAGENGAST (1997), S. 32.

¹⁶ Vgl. ENGELHARDT/SCHWAB (1982), S. 511.

¹⁷ Vgl. ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER (1993), S. 420 f.

originären Träger der IT-Services aufgrund ihrer Funktion und/oder übergeordneter Konzernvorgaben auszuüben haben. Analog den Prämissen zur Übernahme von IT-Services sind die Bereitschaft und die Kompetenz zur Übertragung von IT-Services aus Sicht der Konzerneinheiten zu überprüfen.¹⁸

3.1 Wirksamkeit einer Übertragung von IT-Services

Der Wille einer Konzerneinheit zur Übertragung eines IT-Services an einen Shared-IT-Service-Anbieter hat zweifelsohne zwingend vorhanden zu sein beziehungsweise ist zu erzeugen, um eine Transition durchzuführen. Voraussetzung ist also, dass die Entscheidungsträger der betreffenden Einheit die feste Absicht haben, die Erstellung des IT-Services nicht mehr wie bisher selbst durchzuführen, sondern von einem konzerninternen Shared-IT-Service-Anbieter erbringen zu lassen. Es ist jedoch zu unterstellen, dass die marktseitigen strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit durch die verfolgte Wettbewerbsstrategie des Shared-IT-Service-Anbieters in einer effektiveren und effizienteren Form abgebildet werden, als dies die externe Konkurrenz (aktuell) vermag. Somit liegt aus Sicht der übertragenden Konzerneinheit ein besonderes Augenmerk auf wettbewerblichen Aspekten, sodass die Übertragungsentscheidung an qualitative, quantitative, temporäre und monetäre Erfüllungsaspekte zur Überprüfung der Konkurrenzfähigkeit des Shared-IT-Service-Anbieters im Vergleich zu externen Anbietern geknüpft wird. Nur wenn die Abwägung potenzieller Vorteile aus Sicht des Konzerns *und* der Konzerneinheit mit den möglichen Bedenken und Nachteilen insgesamt positiv ausfällt, wird die Bereitschaft zur Übertragung des IT-Services vorhanden sein.

- *Verlust von Autonomie:* Die Übertragungsbereitschaft einer Konzerneinheit wird zum Teil durch ‚*Berührungssängste*‘ negativ beeinflusst, die in befürchteten Abhängigkeitsverhältnissen zum Service-Erbringer und verloraener Selbstbestimmung begründet sind. Hiermit einhergehende – wenn auch konzerninterne – *Unfreiheiten*¹⁹ lassen sich nur bedingt einschränken, weil mit der Übertragung eines IT-Services die Erstellung und Bereitstellung in den Verantwortungsbereich eines Shared-IT-Service-Anbieters gegeben wird. Die Dispositionsfreiheit einer Konzerneinheit wird somit gehemmt, was sich wiederum in Flexibilitätsverringerungen zum Beispiel bezüglich der Abnahmemengen oder des vereinbarten Erfüllungsniveaus äußern kann und durch die in der Regel langfristig getroffenen Vereinbarungen untermauert wird. Neben dem IT-Service verliert eine Konzerneinheit auch kontinuierlich ein individuell aufgebautes Wissen, zum Beispiel durch fachliche oder örtliche Neuorientierung der Mitarbeiter. Dieser Verlust kann dazu führen, dass notwendige informationstechnologische Innovationen ausschließlich durch den Anbieter erfolgen und damit bei ungenügendem Fokus auf die Kunden des IT-Nachfragers mittel- bis langfristig ein wettbewerblicher Nachteil entsteht. Solchen Beeinträchtigungen langfristiger einheitenspezifischer Lern- und Anpassungsfähigkeit stehen jedoch Wissensvorsprünge gegenüber, die einerseits in der Kernkompetenz eines Shared-IT-Service-Anbieters und die andererseits in seinem Bestreben einer langfristigen Überlebensfähigkeit begründet sind.

¹⁸ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2007), S. 121 ff.

¹⁹ Autonomie wird in der Literatur oftmals als Synonym für Unabhängigkeit, zum Teil auch für Entscheidungsfreiheit interpretiert, vgl. HILL/FEHLBAUM/ÜLRICH (1976), S. 126 f.

- *Koordinative Zusatzbelastungen:* Auch wenn die Verantwortung zur Erstellung und Bereitstellung von IT-Services an einen Shared-IT-Service-Anbieter übergeben wird, kommen auf die übertragende Einheit neue Aufgaben zu, nämlich die Definition und das Management neu entstandener interorganisationaler Schnittstellen. Eine Vernachlässigung der hiermit verbundenen erfolgskritischen Koordinationsfunktion²⁰ kann dazu führen, dass sich erwartete Shared-IT-Service-Vorteile durch negative Effekte an den Schnittstellen nicht einstellen. So ist der Einsatz neuartiger, konzernweit einsetzbarer IT-Plattformen bedingt durch die geschilderten Standardisierbarkeits-Voraussetzungen grundsätzlich vorteilhaft. Jedoch ergeben sich beispielsweise durch nicht zu vernachlässigende Besonderheiten im Prozess vor- und nachgelagerter Applikationen Anpassungsnotwendigkeiten, die bei Missachtung für die Konzerneinheit ein Risiko darstellen.²¹ Zur Abschwächung dieser vorstellbaren Reibungsverluste ist gegebenenfalls der Aufbau von technischen und personellen Ressourcen innerhalb der Einheit notwendig, was jedoch einen negativen Kosteneffekt bedeutet.
- *Reorganisatorische Zusatzbelastungen:* Weiterhin sollte auch eine konzerninterne Bereitstellungsverlagerung von IT-Services nicht darüber hinwegtäuschen, dass aufgabenbeziehungsweise aufgabenträgerbezogene reorganisatorische Maßnahmen zur Sicherstellung der wertschöpfenden Kernprozesse notwendig sein können. Ähnlich einer Auslagerung von IT-Services ist hierbei der Widerstand von Mitarbeitern der Konzerneinheit einzukalkulieren, der häufig durch Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes,²² vor Einbußen von Einfluss oder vor dem Übergang zum Shared-IT-Service-Anbieter hervorgerufen wird. Hieraus resultierende personelle Zusatzbelastungen, die also durch eine Abkehr von gewohnten aufgabenbezogenen Handlungsmustern der Mitarbeiter entstehen, sind bereits in einem frühen Stadium der Überlegungen einzubeziehen, um Verzögerungen oder sogar das Scheitern des IT-Transitionsvorhabens zu vermeiden.

Es wird deutlich, dass es sich bei den Bedenken teilweise um konzeptimmanente Risiken handelt, die in einem mehr oder weniger großen Umfang antizipierbar, überwachbar und durch Gegenmaßnahmen mitigierbar sind. Die geschilderten Vorbehalte sind somit potenzielle Nachteile, deren Eintreten von dispositiven Faktoren der betrachteten Konzerneinheit im Zusammenspiel mit denen des Shared-IT-Service-Anbieters oder sonstiger Interessengruppen – wie zum Beispiel der Konzernführung – abhängt, sodass ihnen je nach Konstellation interner und externer Umweltzustände ein unterschiedliches Gewicht zuzurechnen ist. So sind einerseits von allen Beteiligten Vorkehrungen zu treffen, die einen effektiven und effizienten Ablauf der Service-Beziehung grundsätzlich sicherstellen. Andererseits kann ein konzerninterner Anbieter von Shared IT-Services die Bereitschaft zur Übertragung von IT-Services durch Konzerneinheiten dadurch fördern, dass er seine im Vergleich zur externen Konkurrenz vorhandenen Alleinstellungsmerkmale in den Vordergrund stellt. Diese bestehen zu wesentlichen Teilen in verminderten Sicherheits-, Geheimhaltungs- und Versorgungsrisiken, in entschärften Autonomie- und Kompetenzverlusten, hervorgerufen durch eine Wissensakkumulation innerhalb des Konzerns anstatt eines zum Teil irreversiblen Wissensabflusses, sowie in planbaren koordinativen und reorganisationalen Effekten innerhalb der jeweiligen Konzerneinheit.

²⁰ Vgl. RÜHLI (1992), Sp. 1164 ff.

²¹ Vgl. KAGELMANN (2001), S. 178 f.

²² KREMPEL (1998), S. 59.

3.2 Eignung zur Übertragung von IT-Services

Die Kompetenz zur Übertragung von IT-Services äußert sich darin, dass die Konzerneinheit neben der diskutierten Absicht auch die Fähigkeit besitzt, die notwendigen Aufgaben zur Verwirklichung einer IT-Service-Transition mit anschließendem IT-Service-Bezug bewältigen zu können sowie sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.²³

Neben dem *fachlichen Verständnis* für die koordinativen und kommunikativen Zusatzbelastungen, reorganisationalen Veränderungen, potenziellen Autonomie-Einbußen und temporären Zielabweichungen zu übergeordneten Vorgaben erlangt die Befähigung zur Anwendung angemessener *Umsetzungsmethodiken* große Bedeutung. So gilt der Sachverstand, Kooperationen zu initiieren, diese erfolgreich zu führen, an ihnen zu partizipieren und eine positive Kooperationsreputation aufzubauen, als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil bei der Vermarktung der einheitenspezifischen Kernservices.²⁴

Die hierfür notwendigen Kompetenzen werden einerseits durch den Umfang der übertragenen IT-Services beziehungsweise deren Interdependenzen zu den in der Konzerneinheit verbleibenden Funktionen beeinflusst. Andererseits hat sich eine organisatorische Einheit diese Kompetenzen durch *Erfahrungen andauernden Bezugs* von unterschiedlichen Services, die mit einem gewissen Bindungsgrad einhergehen, über einen längeren Zeitraum anzueignen.²⁵ So genanntes *vertrauensbildendes Verhalten* wirkt positiv im Hinblick auf die Fähigkeit zur Übertragung von IT-Services, zumal Kompetenz und deren Aufbau gänzlich im Einflussbereich der betreffenden Einheit liegen und durch Anreize gefördert werden können. Neben einem Mindestmaß an Vertrauen zum IT-Service-Erbringer ist ebenfalls das *Absorptions-* und *Integrationsvermögen* des bei Zusammenarbeit vorliegenden beziehungsweise generierten geteilten *Wissens* von Bedeutung. Insbesondere die Implementierung einer regional verteilten Erstellung und Bereitstellung der im Anforderungskatalog des internen (multinational tätigen) Kunden niedergeschriebenen und vertraglich festgelegten Shared IT-Services erfordert einen solchen Vertrauensaufbau, weil konsumentenseitig etablierte Kommunikationsstränge abgeändert werden (siehe Abbildung 3).

²³ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2007), S. 125 ff.

²⁴ Vgl. KLEIN (1996), S. 210 f.

²⁵ Vgl. HERBST (2002), S. 81 f.

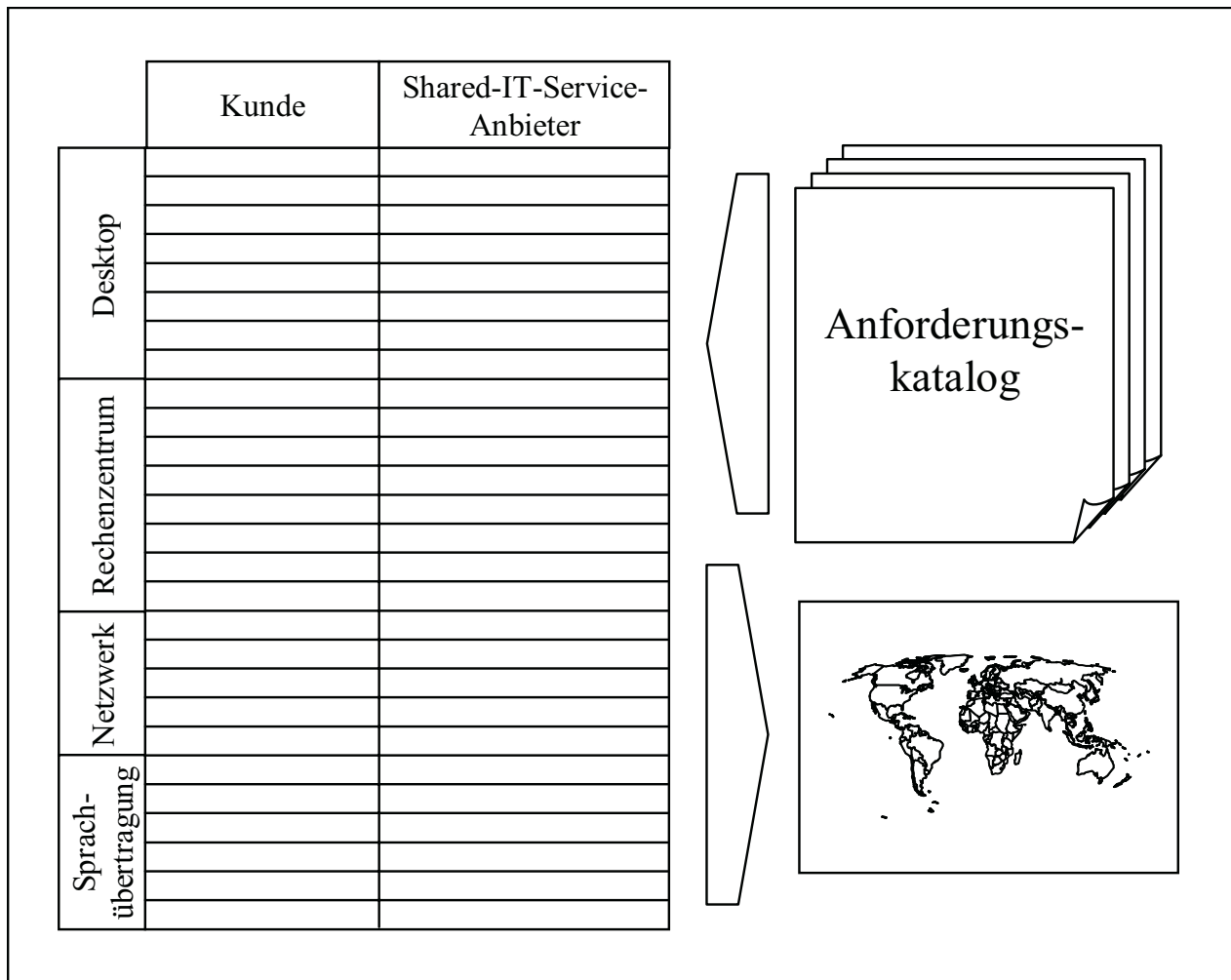


Abbildung 3: Anbieter-Nachfrager-Lokationsmatrix von Shared IT-Services

Zusätzlich zur internen Sichtweise, das heißt einer Beachtung von Bereitschafts- und Kompetenzprämissen aus Sicht des Shared-IT-Service-Anbieters sowie der konzerninternen Kunden, ist die Berücksichtigung eines unabhängigen Dritten im Hinblick auf dessen Rolle und Verantwortlichkeiten im Rahmen der Transition von IT-Services entscheidend.

4 Transitionsdimensionen von Shared IT-Services – Governance-Sicht

Eine so genannte *Governance* der Informationstechnologie innerhalb eines Konzerns subsumiert im Wesentlichen Verantwortung und Fähigkeit einer entsprechend ermächtigten Einheit zur Gestaltung und Durchsetzung von IT-Strategien.²⁶ Nachdem die Einführung von Shared IT-Services einen wesentlichen Bestandteil der gewählten IT-Strategie eines Konzerns dar-

²⁶ Vgl. VON GLAHN/SCHOMANN (2003), S. 92.

stellt, wird während der Initiierung sowie bei der tatsächlichen Durchführung eine Konzern-einheit benötigt, die die Rolle der Governance übernimmt. Es handelt sich demnach um einen vertrauenswürdigen Dritten („*trusted third party*“), der von der Konzernführung eingesetzt wird, dem von den in wirtschaftlicher Beziehung stehenden Akteuren (Shared-IT-Service-Anbieter, konzerninterne Nachfrager) hinreichend Vertrauen entgegengebracht wird und der nachfolgende Funktionen einnimmt.²⁷

- *Gewährleistungsfunktion*: Die zur Governance eingesetzte Einheit kann als Gewährleistungsfaktor zur Leistungserbringung auftreten, indem sie entweder als Garant einer unbedingten Vertragseinhaltung auftritt oder bei Leistungsausfall die (wirtschaftlichen) Risiken abfedert.
- *Aktivierungsfunktion*: Eine der essenziellen Ideen dieser Funktion ist es, dass sich die in Geschäftsbeziehung tretenden Parteien gegenseitig nicht unbedingt zu vertrauen haben, sofern sich beide dem eingeschalteten Dritten anvertrauen, der die Geschäftsbeziehung damit überhaupt erst aktiviert.
- *Eskalationsfunktion*: Innerhalb konzerninterner Geschäftsbeziehungen wird der Begriff der Eskalation vor allem dann verwendet, wenn bestimmte Entscheidungen kontrolliert an eine die Eskalationsfunktion ausübende Einheit delegiert werden, also wenn in einer Konfliktsituation auf der Geschäftsbeziehungsebene keine Übereinkunft möglich ist. So ist es beispielsweise nicht unüblich, dass die CIO-Einheit als Eskalationsstufe zwischen Shared-IT-Service-Einheit und IT-Service-Nachfrager institutionalisiert wird. Bei der Entscheidungsfindung wird die Eskalationseinheit effektiv und effizient die Interessen des Gesamtkonzerns über die Einzelinteressen von anbietender und nachfragender Einheit stellen.
- *Schutzfunktion*: Intermediäre Schutzleistungen umfassen alle im Rahmen der geschäftlichen Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs- und After-Sales-Phase auftretenden sicherheitsrelevanten Anforderungen. So gelten die vertraulich ausgetauschten Informationen zwischen konzerninternen Einheiten und externen Zulieferanten, die von Geschäftspartnern eingeforderte Anonymität sowie die Übertragungsintegrität in Form unmanipulierter Weiterleitung von Informationen als typische Beispiele in diesem Kontext.

Auf Grundlage der zuvor beschriebenen Funktionen wird eine Governance-Einheit auf dem externen sowie konzerninternen Markt der IT-Services als vertrauenswürdiger Dritter eingesetzt, um sowohl IT-Service-Ersteller als auch IT-Service-Konsumenten vor dem opportunistischen Verhalten anderer Marktbeteiligter zu schützen. Während auf dem externen Markt vertrauenswürdige Dritte oftmals von solchen Wirtschaftssubjekten institutionalisiert werden, die sich langfristig auf einem Teilmarkt etablieren wollen und aus diesem Grund eine Vorsorge im Hinblick auf die eigene Reputation treffen,²⁸ wägt eine konzerninterne Governance-Einheit hauptsächlich übergeordnete Konzerndirektiven gegenüber einheitenspezifischen Interessen ab.

²⁷ Vgl. SCHODER (2000), S. 57 f.

²⁸ Vgl. LINDEMANN (2000), S. 56.

5 Transformationsdimensionen von Shared IT-Services

IT-Services sind gewöhnlich der Konzernführung in geringerem Umfang allgegenwärtig, als dies bei anderen Unterstützungs-Services der Fall ist, wie zum Beispiel beim Marketing oder der Werbung. Auch wenn Informationstechnologie zum Teil als ‚Lebensnerv‘ heutiger Wirtschaftssubjekte angesehen wird,²⁹ ohne den eine Maximierung des Geschäftserfolges fraglich erscheint, ist es nicht trivial, Form und Verknüpfung und insbesondere das Ausmaß zu bemessen, in dem informationstechnologische Services den Wertschöpfungsprozess durchdringen. Neben dieser grundsätzlichen *Identifikationsproblematik*, das heißt einer teilweise vorhandenen Schwierigkeit, IT-Services exakt einzugrenzen, existiert zuweilen eine so genannte *Evidenzproblematik*.³⁰ Diese tritt wiederum auf, wenn ein IT-Service zwar als solcher erkannt, jedoch wegen ungenügender *Konkretisierbarkeit* beziehungsweise *Spezifizierbarkeit* nicht erfassbar ist. In diesem Fall können vorhandene Effektivitäts- und/oder Effizienzpotenziale, die bei einer Transformation in einen Shared IT-Service gegebenenfalls entstehen, nicht ausgenutzt werden.³¹

Zur Analyse der Identifizierbarkeit und Konkretisierbarkeit von IT-Services, die sich als Gegenstand von Shared-IT-Service-spezifischen Übertragungsüberlegungen eignen sowie ein hinreichend wettbewerbsfähiges Potenzial aufweisen, bietet sich prinzipiell das Konzept der Wertschöpfungskette von *PORTER* an.³²

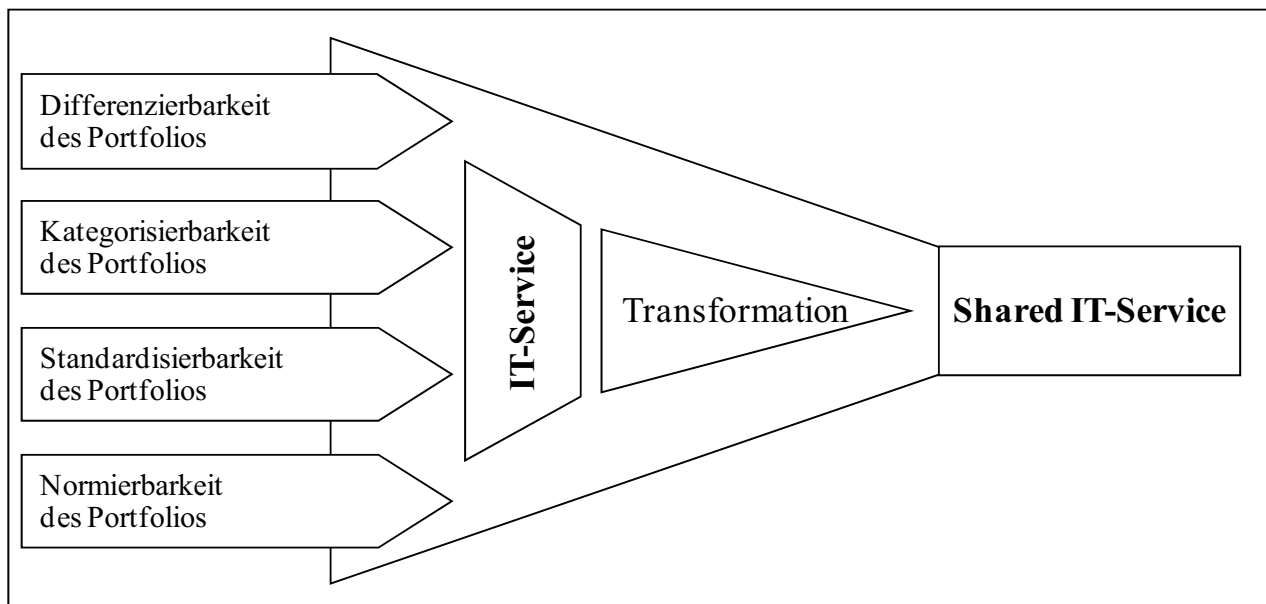


Abbildung 4: Voraussetzungen zur Transformation von IT-Services in Shared IT-Services

²⁹ Vgl. BOHLEN (2004), S. 46.

³⁰ Vgl. ENGELHARDT/SCHWAB (1982), S. 510 ff.

³¹ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2006).

³² Vgl. PORTER/MILLAR (1985), S. 149 ff.

Neben der Identifizierbarkeit und Konkretisierbarkeit als sehr rudimentär einzustufende Prämissen ist ein IT-Service auf seine Tauglichkeit zur alternativen Bereitstellung als Shared IT-Service zu überprüfen. Eine solche Evaluation wird hier unter dem Stichwort *Eignungsproblematik* subsumiert und im Folgenden vertieft werden. Ausgehend von der Annahme, dass sämtliche in Betracht gezogene IT-Services identifiziert und konkretisiert werden können, sind vor der Transformation in einen Shared IT-Service die IT-Service-Prämissen Differenzierbarkeit, Kategorisierbarkeit, Standardisierbarkeit und Normierbarkeit im Sinne einer Eignungsprüfung zu begutachten (siehe Abbildung 4).

5.1 Differenzierbarkeit eines Shared-IT-Service-Portfolios

Ob ein IT-Service von einem definierten Zeitpunkt an durch einen Shared-IT-Service-Anbieter bereitgestellt werden kann, hängt entscheidend vom Wesen des IT-Services ab. Die Übertragung eines internen IT-Services bedeutet offenkundig das Herauslösen dieser Teilaufgabe aus der Hoheit einer Konzerneinheit und damit eine Verselbstständigung des hiermit verbundenen Unterstützungs-Services. Eine derartige Loslösung aus dem Gesamtgefüge von Kern- und Unterstützungsaktivitäten entlang der Wertschöpfungskette ist jedoch nur möglich, wenn der zu transferierende IT-Service das Charakteristikum der *Differenzierbarkeit* (oder – synonym – *Isolierbarkeit*) erfüllt beziehungsweise – wie es SPINTLER formuliert – in die Lage versetzt wird, „[...] ein Eigenleben zu führen.“³³ Demnach beschreibt die informationstechnologische Differenzierbarkeit die Möglichkeit, IT-Services aus einem bestehenden IT-infrastrukturellen Beziehungsgeflecht herauszutrennen, die sich danach als selbstständig existenzfähige, zu anderen IT-Service-Instanzen abgrenzbare Objekte offenbaren.

Ein IT-Service kann zwar differenzierbar sein, wird deshalb jedoch nicht konsequenterweise sein ursprüngliches Funktionsgefüge behalten. Es ist denkbar, einen IT-Service um den Preis einer Beeinträchtigung seines Funktionsumfanges abzutrennen und damit eine Differenzierung vorzunehmen, wenn zum Beispiel eine besonders enge Verknüpfung mit anderen Unterstützungs-Services oder der Kernaufgabe innerhalb des Wertschöpfungsprozesses gegeben ist. Hat sich ein IT-Service beispielsweise in einer proprietären, spezifischen und/oder langfristig gewachsenen IT-Landschaft entwickelt, ist er zumeist nur mit großem Aufwand transformierbar, das heißt in einen alternativen Anwendungszusammenhang zu versetzen. Es kommt also darauf an, dass ein IT-Service sowohl vom Umfang als auch von seiner inneren Gestalt her die Basis für eine selbstständige Behandlung bietet.

5.2 Kategorisierbarkeit eines Shared-IT-Service-Portfolios

Die Kategorisierbarkeit eines Shared IT-Services hängt sehr eng mit seiner Differenzierbarkeit zusammen. Letztlich beschreibt die Kategorisierbarkeit die Möglichkeit einer Zuordnung eigenständig existenzfähiger Shared IT-Services zu übergeordneten Kategorien wie zum Beispiel ‚Desktop‘, ‚Rechenzentrum‘, ‚Netzwerk‘ und ‚Sprachübertragung‘. Notwendig ist die Kategorisierbarkeit eines IT-Services im Hinblick auf die Transformation in einen Shared IT-Service, um unter anderem eine wirtschaftliche und qualitativ hochwertige Bereitstellung

³³ SPINTLER (1962), S. 66.

zu beurteilen, gegebenenfalls spezifische Weiterentwicklungen vorzunehmen, Verknüpfungen zu anderen IT-Service-Komponenten zu ermöglichen und einen modularen Aufbau eines Shared-IT-Service-Portfolios zu vereinfachen (siehe Abbildung 5).

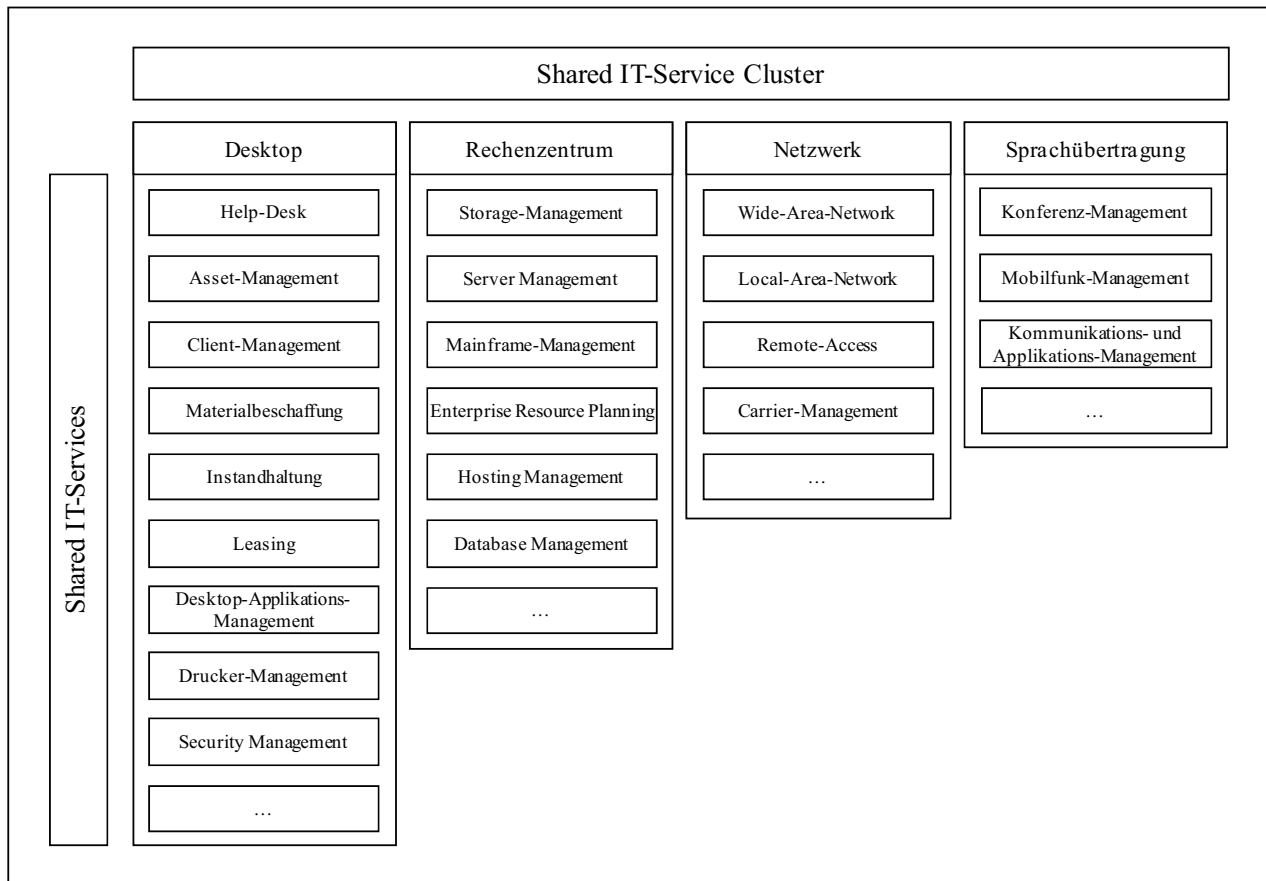


Abbildung 5: Exemplarisches Shared-IT-Service-Portfolio

Sowohl bei der zuvor angesprochenen Differenzierbarkeit als auch bei der Kategorisierbarkeit handelt es sich nicht um die maßgeblichen Größen zur Steigerung der Effektivität und Effizienz im Rahmen der Transformation. Die nachfolgend diskutierte Standardisierbarkeit und Normierbarkeit kann hingegen entscheidend zur Verbesserung der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit beitragen.

5.3 Standardisierbarkeit eines Shared-IT-Service-Portfolios

Selbst wenn ein bestimmter IT-Service die zuvor beschriebenen Prämissen und damit unumgängliche Voraussetzungen zur Transformation in einen Shared IT-Service erfüllt, stellt sich die Frage, inwieweit bei der Bereitstellung informationstechnologischer Shared Services auf individuelle Bedürfnisse oder Probleme der konzerninternen Kunden einzugehen sein wird. Der Anbieter von Shared IT-Services wird versuchen, sein Portfolio weitestgehend zu standardisieren, um verschiedenartige Service-Komponenten effizient und effektiv im Verbund

einzusetzen, was deren Kompatibilität voraussetzt.³⁴ Vorteile aus Standardisierung haben der *individuellen Präferenzstruktur* des Kunden einerseits grundsätzlich zu entsprechen. Andererseits ist die Ausnutzung spezifischer Vorteile einer bestimmten technologischen Basis vom Kunden höher zu bewerten als deren Kompatibilität mit alternativen informationstechnologischen Komponenten.³⁵

Standardisierung von Informationstechnologie umfasst die Vereinheitlichung der im weitesten Sinne verbundenen Services beziehungsweise Service-Komponenten sowie relevante Prozesse und eingesetzte Verfahren der Erstellung.³⁶ Bezogen auf das vorliegende Untersuchungsobjekt bedeutet dies die Ausrichtung des angebotenen IT-Services an den Ansprüchen, die Konzerneinheiten erwartungsgemäß gemeinsam aufweisen.³⁷ Idealtypisch betrachtet wird die Befriedigung kundenindividueller Präferenzen durch einen Anbieter standardisierter IT-Services nicht vorgesehen, sodass er einer gleichsam anonymen Abnehmerschaft gegenübersteht. Der Anbieter kann in diesem Fall auf eine tief greifende Interaktion mit (potenziellen) Nachfragern während der Erstellung und Bereitstellung verzichten, sodass eine diesbezügliche Nachfrage unmittelbar nach Kundenanfrage bereitgestellt werden kann. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Standardisierung von IT-Services finden sich in der Kosten- und Zeitdimension. Sofern sich ein Anbieter die bereits erwähnten Erfahrungskurveneffekte zu Nutze machen kann, legt er das Fundament einer vor allem effizienten Bereitstellung, sodass standardisierte IT-Services gegenüber informationstechnologischen Individual-Services schneller und zu geringeren Kosten angeboten werden können.³⁸

*Individualisierung*³⁹ als Gegenstück zur Standardisierung von IT ist aus Anbietersicht dadurch charakterisierbar, dass ein angebotener IT-Service bis zu einem bestimmten Vollständigkeitsumfang an den Ansprüchen beziehungsweise Bedürfnissen eines einzelnen Abnehmers oder einer kleinen Abnehmergruppe mit homogenen Ansprüchen ausgerichtet wird.

Werden konzernübergreifende Zielsetzungen beachtet, denen sich ein Shared-IT-Service-Anbieter nach dem Grundverständnis dieses Beitrages unterzuordnen hat, spielen im multinationalen Kontext vor allem homogene IT-Infrastrukturen, die durch ein hohes Maß an Interoperabilität und Kompatibilität von Informationstechnologiekomponenten geprägt sind, zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen eine gewichtige Rolle. RÖMER sieht den Schlüssel zu diesen Standardisierungstendenzen eines multinationalen Konzerns vor allem in der Orientierung an übergreifenden IT-Standards,⁴⁰ die unterschiedliche Dimensionen aufweisen. Somit ist neben einem einheitlichen Shared-IT-Service-Portfolio auch eine konzern- sowie länderübergreifende Standardisierung von Prozessen, eingesetzten Applikationen und Methoden anzustreben, sofern dies nicht durch Restriktionen wie zum Beispiel durch rechtliche Einschränkungen konterkariert wird (siehe Abbildung 6).

³⁴ Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 182.

³⁵ Vgl. PILLER (2003), S. 28.

³⁶ Vgl. KLEINALTENKAMP (1995), Sp. 2354.

³⁷ Vgl. zu den folgenden Ausführungen MAYER (1993), S. 42 f. und S. 53.

³⁸ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005a), S. 192.

³⁹ Zum Begriff der *Individualisierung* vgl. KEUPER (2004), S. 79 ff. und S. 90 ff.

⁴⁰ Vgl. RÖMER (1997), S. 188 ff.

In der Vergangenheit führten hauptsächlich die teilweise mangelnde Abstimmung und Kooperation zwischen IT-Komponentenherstellern und -lieferanten sowie eine damit einhergehende unzureichende Konnektivität von Applikationen, Hardware und Infrastrukturen, die dem Aufbau von Markteintrittsbarrieren und der Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen dienen, zu erheblichen nachfragespezifischen Zusatzkosten. Neben diesen anbieterinduzierten Inkompatibilitäten und dem hiermit verbundenen Ausbau intra- beziehungsweise interorganisatorischer Friktionen sind es branchen- und länderspezifische IT-Lösungen, die zu einem erschwerten Aufbau qualitativ hochwertiger Strukturen und zu integrierten Gefügen der Informationstechnologien beitragen. Eine zunehmende Leistungsfähigkeit der IT sowie die Berücksichtigung herstellernerneutraler Standards führen jedoch inzwischen dazu, dass ein weltweiter, nicht menschebender und technologiebasierter Informationsaustausch stattfindet, ohne dabei funktionale Einbußen erkennen zu lassen.

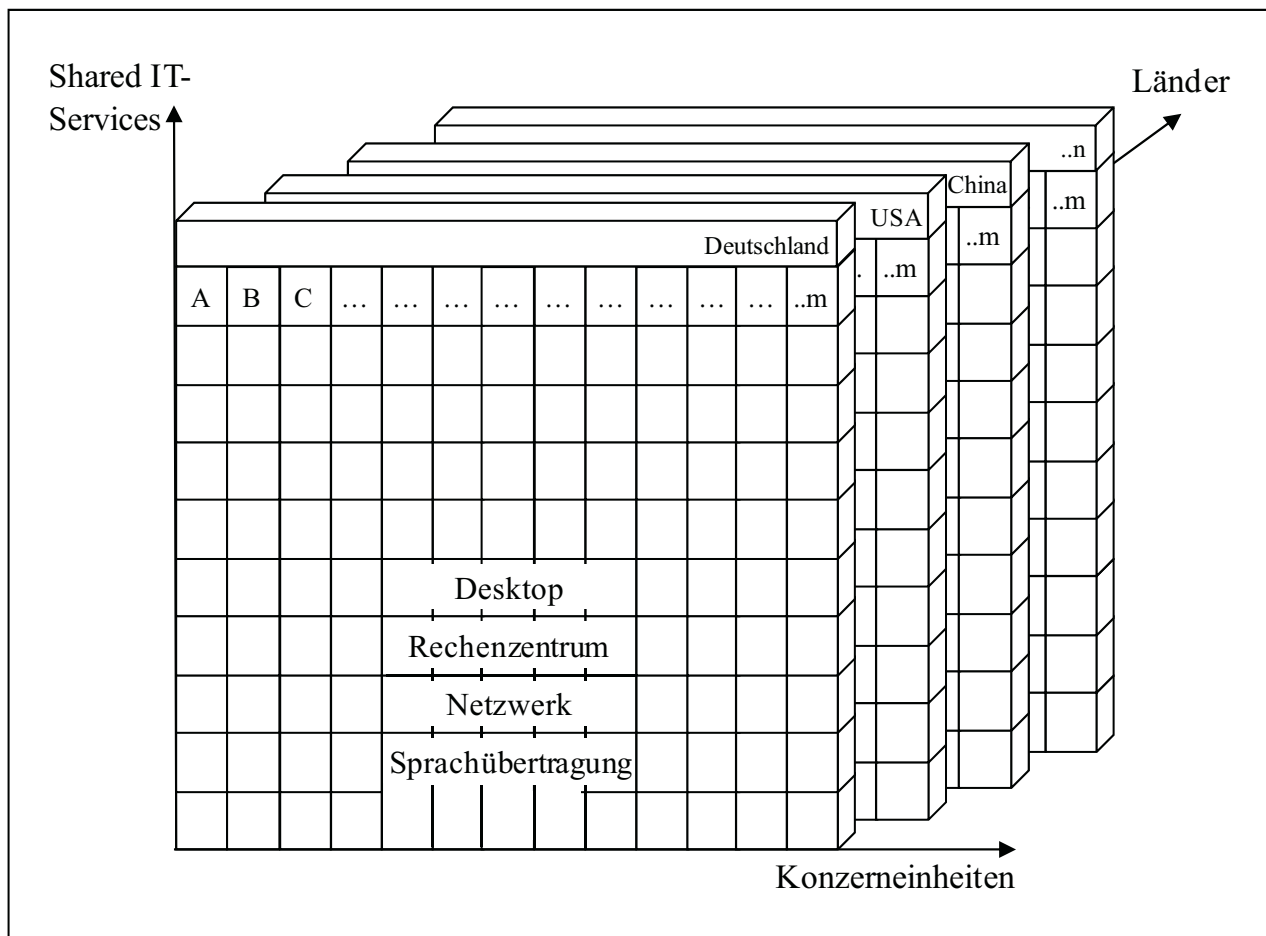


Abbildung 6: Standardisierungsdimensionen von Shared IT-Services im Konzern

Zur Integration zum Teil multinational verteilter Wertschöpfungsaktivitäten eines Konzerns hat ein Anbieter von Shared IT-Services demzufolge den Einsatz konzernweiter IT-Standards zu fördern, um Kompatibilitäts- und Interoperabilitätsbarrieren verteilter IT-Instanzen zu überwinden. Ebenfalls kann mithilfe standardisierter IT-Schnittstellen und IT-Services ein möglicher Zielkonflikt zwischen einer Standardisierung konzerninterner IT-Strukturen und einer informationstechnologischen Anbindung zu externen Wertschöpfungspartnern abgeschwächt

oder sogar aufgehoben werden.⁴¹ Hervorgerufen durch die geschilderten übergeordneten Konzerninteressen sind standardisierbare IT-Services zur Etablierung des Shared-IT-Service-Ansatzes von vorrangiger Bedeutung.

Werden nun beide maßgeblichen Fragestellungen dieses Gliederungspunktes gemeinschaftlich betrachtet, nämlich

- ‚Positioniert sich ein Shared-IT-Service-Anbieter gegenüber seinen konzerninternen Kunden mithilfe von standardisierten oder individualisierten IT-Services?‘
- und ‚Beeinflussen übergeordnete Konzernziele die strategische Ausrichtung von Shared IT-Services in Bezug auf Angebote zur Befriedigung individueller Präferenzen von konzernierten Einheiten?‘,

so kann konstatiert werden, dass die Standardisierbarkeit von IT-Services als eine weitere Prämisse zur Transformation in einen Shared IT-Service anzusehen ist. Für Shared IT-Services kommen demnach IT-Services in Frage, die⁴²

- als *De-facto-Standards* gelten, das heißt in praxi breit akzeptierte oder dominierende und im Wettbewerb evolutionär entstandene Spezifikationen darstellen, ohne durch Normierungsinstitutionen empfohlen beziehungsweise durch eine gesetzgebende Instanz eingeführt worden zu sein,
- *De-jure-Standards* sind, die also auf rechtsverbindlichen nationalstaatlichen Gesetzen oder Verordnungen beruhen beziehungsweise durch Industrie-Konsortien oder offizielle Institutionen festgelegt werden,
- aus übergeordneten IT-strategischen Gesichtspunkten eines Konzerns als standardisierbar eingestuft werden,
- zu einem maßgeblichen Anteil aus standardisierten (de facto und/oder de jure) beziehungsweise standardisierbaren IT-Komponenten bestehen.

Es sei jedoch darauf verwiesen, dass ein erstrebenswerter Grad an IT-Standardisierung in Abhängigkeit von der wettbewerblichen Positionierung konzerneigener Kernkompetenzen zu bewerten ist. Die Standardisierungsbestrebungen des Unterstützungs-Services Informationstechnologie weisen nur so lange eine positive Aufwand-/Nutzen-Relation auf, wie ein Verbesserungspotenzial im Hinblick auf eine effektive und effiziente Herstellung und Bereitstellung der Kern-Services eines Konzerns gewährleistet werden kann. Ob der IT-Service von einem gewissen Zeitpunkt an durch einen Shared-IT-Service-Anbieter zur Verfügung gestellt wird, ist daher mit dem Grad der *Standardisierbarkeit* eines IT-Services eng verbunden.

⁴¹ Vgl. RÖMER (1997), S. 194.

⁴² Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 183.

5.4 Normierbarkeit eines Shared-IT-Service-Portfolios

Der Begriff *Normierung* (oder – synonym – *Normung*)⁴³ bedeutet im engeren Sinne, ein Objekt ‚nach einheitlichem Schema festzulegen‘ beziehungsweise ‚einheitlich zu gestalten‘.⁴⁴ Während sich Standardisierung der IT auf den Grad der Berücksichtigung individueller Kundenanforderungen bezieht und auf die Vereinheitlichung eingesetzter Erstellungsmethoden und Herstellungsmittel abzielt, setzt die IT-Normierung bei den an der IT-Infrastruktur beteiligten Ressourcen selbst an mit dem Ziel, Synergien zu erzeugen. Im Mittelpunkt steht also die Auflösung starrer IT-Konfigurationen beziehungsweise das Zusammenwachsen oder gar ein Verschmelzen der betroffenen informationstechnologischen Infrastrukturen, in denen beispielsweise Hardware- und Infrastrukturkapazitäten einheitenspezifisch zu festen und teilweise verbindungslosen Gebilden zusammengebunden sind.⁴⁵

Mit der Entbündelung scheinbar unnachgiebiger, vereinzelt autonom lebensfähiger Verbundformen der IT wird die Voraussetzung geschaffen, Interaktionsschnittstellen zu aktivieren, die unter anderem einen einheitenübergreifenden Datentransfer ermöglichen. Eine größtmögliche Einfachheit des informationstechnologischen Service-Konzepts ist insbesondere anzustreben, um Komplexitätskosten zu vermeiden.⁴⁶ In technologischer Hinsicht beschreibt Normierung die fortschreitende Diffusion IT-infrastruktureller Funktionen und Prozesse. Als Treiber der Normierbarkeit wirkt somit die Möglichkeit, immer mehr informationstechnologische Teilkomponenten miteinander zu verknüpfen, in Verbindung stehende Funktionen in bestimmte IT-Services zu integrieren und hierdurch teilweise neue Funktionen zu erzeugen. Ziel ist es also, solche IT-Services in Shared IT-Services umzuwandeln, die das Potenzial zur einheitenübergreifenden Kosten-, Qualitäts- und Zeitoptimierung aufweisen, anstatt das Bedürfnis-Suboptimum einer einzelnen Konzerneinheit zu befriedigen.⁴⁷ Zur Komplexitätsreduktion existieren im Rahmen der Normierung so genannte informationstechnologische Normierungsstufen (siehe Abbildung 7).

⁴³ Während es sich bei einer *Normierung* i. w. S. um den Vorgang handelt, allgemein akzeptierte und öffentlich zugängliche Regeln zu schaffen, ist der Normierungsbegriff in dieser Untersuchung enger zu fassen. Sein Gültigkeitsraum bezieht sich auf den Aktionsspielraum des Shared-IT-Service-Broker-Ansatzes und wird durch die oberste Führungsinstanz des betrachteten Wirtschaftssubjekts determiniert, vgl. unter anderem PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 182 ff.

⁴⁴ Der ursprünglich aus der Konzernrechnungslegung stammende Begriff *Konsolidierung*, der die Zusammenfassung der Einzelabschlüsse von Konzernunternehmungen zu einem ganzheitlichen Konzernabschluss beschreibt, findet in der Praxis vermehrt Einzug in das Themengebiet der Informationstechnologie, vgl. HERRMANN (2004), o. S. In diesem Beitrag wird jedoch eine Verwendung des Konsolidierungsbegriffs im Sinne der Vereinheitlichung von IT-infrastrukturellen Gegebenheiten als ungeeignet angesehen, weil der aus dem externen Rechnungswesen stammende Terminus anderes definiert ist und damit zu falschen Assoziationen führen könnte. Zur *Konsolidierung in der Konzernrechnungslegung* vgl. COENENBERG (1997), S. 469 ff.

⁴⁵ Vgl. HERRMANN (2004), o. S.

⁴⁶ Vgl. ADAM/ROLLBERG (1995), S. 667 ff.

⁴⁷ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2006).

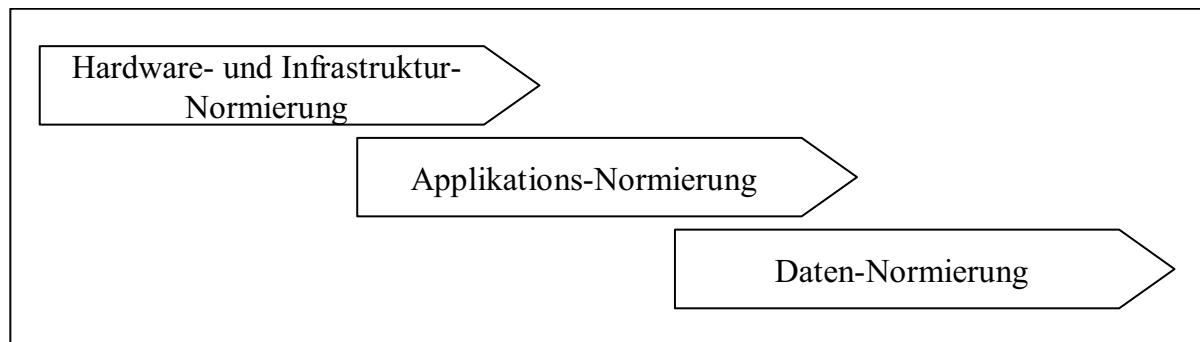


Abbildung 7: Normierungsstufen zur Komplexitätsreduktion von Shared IT-Services

Zu den drei wichtigsten IT-Normierungsstufen zählen:⁴⁸

- *Hardware- und Infrastruktur-Normierung*: Zusammenführung von heterogenen und standortverteilten Hardwarebestandteilen, wie zum Beispiel Server, Datenbanken und Speicher, sowie Verschmelzen von Infrastrukturlandschaften, wie zum Beispiel um Schnittstellen reduzierte und mit leistungsfähigen physikalischen IT-Ressourcen versehene Netzwerkarchitekturen. Das Ziel dieses Normierungstyps ist die effizientere Auslastung notwendiger Hardware mithilfe dynamischer Verteilungsmöglichkeiten von auftretenden Lasten und Verfügbarkeiten sowie eine Verringerung administrativer Betreuungstätigkeiten.
- *Applikations-Normierung*: Zusammenlegung und Vereinheitlichung konzernweit verstreuter Applikationen, wie zum Beispiel Datenbank- und Betriebssystemapplikationen auf partitionierbaren Serversystemen. Hierbei werden durch Konzentration der verwendeten Applikationen ebenfalls schnittstellenbedingte Friktionen geschmälert und eine übergreifende, nicht menschengebundene Kommunikation gefördert.
- *Daten-Normierung*: Schaffung von Datenbeständen, die ursprünglich aus verschiedenen, über Konzerneinheiten verteilten Quellen stammen. Ziel ist es, durch den Einsatz zentraler Datenbanken und Speichereinheiten die Duplizierung und Replizierung von Daten zu reduzieren sowie das Datenmanagement wirtschaftlicher, flexibler und qualitativ hochwertiger zu gestalten. Eine normierte Datenarchitektur bildet das Fundament für eine effektive und effiziente Verarbeitung von Daten in Wirtschaftssubjekten. Konzern übergreifende Datenmodellierungen und Daten-Normierungen tragen wesentlich zur notwendigen Harmonisierung zwischen den organisatorischen und informationstechnologischen Bausteinen bei, sodass Datenarchitekturen an Änderungen der organisatorischen Struktur leichter angepasst werden können.

Eine Randbedingung informationstechnologischer Normierbarkeit ist eine *Skalierbarkeit* verwendeter IT-Komponenten, das heißt die Fähigkeit dieser Komponenten, mit unterschiedlichen Objektgrößen umzugehen. So ist es einer skalierbaren Datenbank möglich, innerhalb gewisser Grenzwerte unterschiedliche, vorab nicht zwangsläufig festgelegte Datenmengen zu verarbeiten.

⁴⁸ Vgl. IBM (2004), S. 5 f., und KEUPER/VON GLAHN (2006).

Es bleibt festzuhalten, dass eine Bereitstellung von Shared IT-Services nur dann sinnvoll erscheint, wenn diese einerseits mehreren konzerninternen Einheiten aus einer Quelle angeboten werden und andererseits die zum Betrieb und zur Betreuung notwendigen Ressourcen auf das bestmögliche Effektivitäts-/Effizienzverhältnis austariert werden, sodass ein Shared-IT-Service-Anbieter in die Lage versetzt wird, gegenüber externen Wettbewerbern konkurrenzfähig aufzutreten (siehe Abbildung 8).

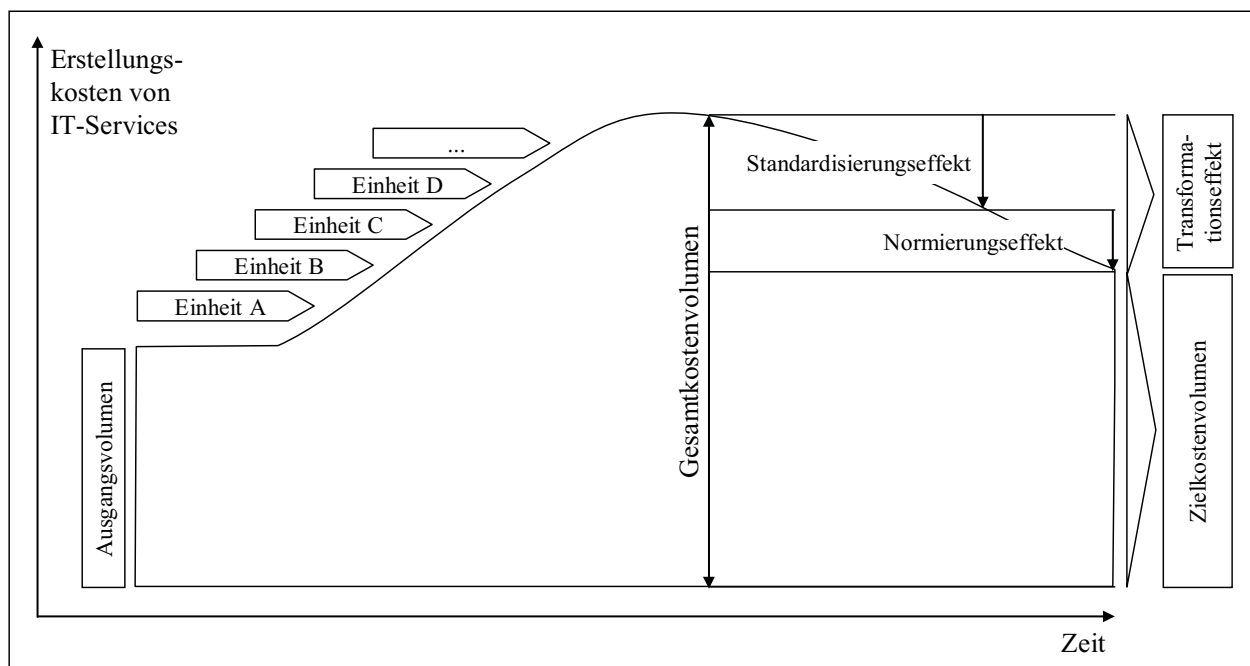


Abbildung 8: Reduzierung des IT-Kostenvolumens durch Shared IT-Services

Ansonsten handelte es sich um eine reine Bereitstellungsverlagerung innerhalb des Konzerns. Die Normierbarkeit von IT-Services hat folglich dazu beigetragen, informationstechnologische Interaktionsabläufe zwischen Anbieter und Nachfrager innerhalb des Konzerns zu vereinheitlichen. Auf diese Weise wird die angesprochene Realisierung von Synergie-Effekten aus Konzernsicht denkbar, sofern die Bereitstellungsabläufe selbst und die zum Teil Kernaktivitäten unterstützenden IT-Prozesse identisch abbildbar sind.⁴⁹ IT-Normierung bedeutet demzufolge nicht nur die Nutzung schnittstellenreduzierter Service-Komponenten und eng verknüpfter Infrastrukturen, sondern schafft auch Möglichkeiten gemeinsamen Handelns aus Sicht der Konzerneinheiten, indem bisher arbeitsteilig ausgeführte Tätigkeiten zusammengefasst werden. Die Zusammenführung von Datenbeständen in zentralen Datenbanken schafft somit nicht nur einen entscheidenden Beitrag zur Erhöhung der Datenaktualität, -korrektheit und -konsistenz, sondern bedeutet auch eine Reduzierung einheitenspezifischer Datenerfassungs-, Kontroll- beziehungsweise Abstimmungsaktivitäten.⁵⁰ IT-Normierbarkeit ist folgerichtig als vierte wesentliche Prämisse zur Transformation von IT-Services in Shared IT-Services zu verstehen.

⁴⁹ Vgl. KEIL/LANG (1998), S. 858 f.

⁵⁰ Vgl. SCHRÖDER (2001), S. 130 f.

6 Fazit – Effektivitäts- und Effizienzpotenziale aus Transition und Transformation

Die Ausführungen dieses Beitrags zeigen, dass Transition und Transformation von IT-Services, die zur Unterstützung von Kernaktivitäten innerhalb multinationaler Konzerne genutzt werden, von bestimmten Bedingungen abhängen, die IT-Service-spezifisch sowie anbieter- und abnehmerbezogen zu berücksichtigen sind. Es sind somit nicht nur technologische Gesichtspunkte, die in diesem Zusammenhang einen entscheidungsbeeinflussenden Charakter haben und das jeweilige Shared-IT-Service-Potenzial determinieren, beachtenswert, sondern auch Fragen der Fähigkeit und der Bereitschaft von Entscheidungsträgern sowie die Anpassungsfähigkeit an veränderte aufbau- und ablauf-organisatorische Gegebenheiten. Eine Transition von IT-Services mit nachfolgender Transformation in Shared IT-Services ist im Vergleich zu alternativen Bereitstellungsformen, wie zum Beispiel einer Fortführung des Eigenbetriebs durch die Konzerneinheit oder der Auslagerung an einen externen Anbieter, von *allen* beteiligten Entscheidungsträgern innerhalb des Konzerns unter Berücksichtigung von Risiken und hiermit verbundenen Eindämmungsmöglichkeiten insgesamt als vorteilhaft und zweckmäßig einzustufen.

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass Transitionen vollständig aus Anbieter-, Nachfrager und Governance-Sicht zu evaluieren sind, um übergeordnete Konzernbelange den einheitenspezifischen Bedürfnissen voranzustellen. Hingegen setzt sich das für die Transformation geeignete IT-Service-Portfolio vorrangig aus transaktionsintensiven IT-Services zusammen, die unmittelbar definierbar, differenzierbar, kategorisierbar, standardisierbar und normierbar sind, an denen mehrere Konzerneinheiten einen Bedarf haben, die dabei ein Normierungspotenzial beinhalten und dem Kriterium der Marktfähigkeit genügen.⁵¹ Damit sind die Transition und Transformation zwei wesentliche Komponenten zur Steigerung der Effektivität und Effizienz im Rahmen des Koordinationsmechanismus Shared IT-Services darstellen. Es bedarf jedoch eines konzernindividuellen Abwägungsprozesses zur Determinierung der Stringenz von Transitions- und Transformationsdimensionen, um sich dem Optimum zwischen Einschränkung der Variantenvielfalt von IT-Services, damit einhergehenden Komplexitätskostenreduzierungen und Flexibilisierung durch einheitenspezifische Gestaltungsfreiheit anzunähern.

⁵¹ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005b), S. 191 f.

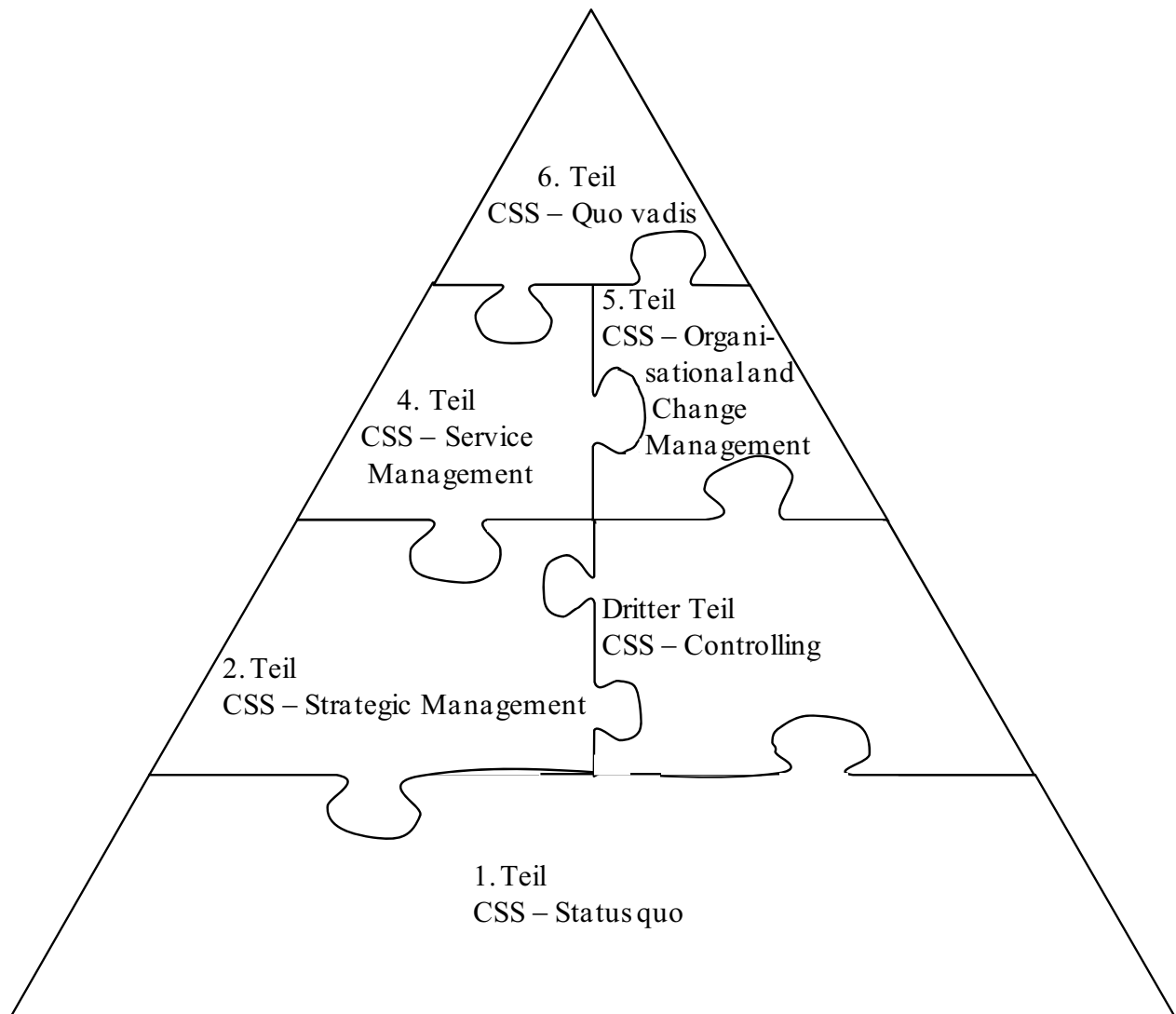
Quellenverzeichnis

- ADAM, D./ROLLBERG, R. (1995): Komplexitätskosten, in: Die Betriebswirtschaft, 1995, S. 667–670.
- A. T. KEARNEY (2004): Success through Shared Services, online: http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Shared_Services_S.pdf, Stand: 01.01.2004, Abruf: 20.09.2004.
- BOHLEN, J. (2004): Partielles und komplettes IT-Outsourcing, in: GRÜNDER, T. (Hrsg.), IT-Outsourcing in der Praxis, Berlin 2004, S. 45–59.
- COENENBERG, A. G. (1997): Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse, Landsberg am Lech 1997.
- CORSTEN, H. (1993): Dienstleistungsproduktion, in: WITTMANN, W./KERN, W./KÖHLER, R./KÜPPER, H.-U./VON WYSOCKI, K. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 1. Bd., Stuttgart 1993, Sp. 765–776.
- ENGELHARDT, W. H./KLEINALTENKAMP, M./RECKENFELDERBÄUMER, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1992, Nr. 5, S. 395–426.
- ENGELHARDT, W. H./SCHWAB, W. (1982): Die Beschaffung von investiven Dienstleistungen, in: Die Betriebswirtschaft, 1982, S. 503–513.
- VON GLAHN, C. (2007): Shared Services, Berlin 2007 (in Vorbereitung).
- VON GLAHN, C./SCHOMANN, M. (2003): Von Shared Services zu Portal Services, in: KEUPER, F. (Hrsg.), E-Business, M-Business und T-Business, Wiesbaden 2003, S. 73–109.
- HERBST, C. (2002): Interorganisationales Schnittstellenmanagement, Frankfurt am Main et al. 2002.
- HERRMANN, W. (2004): IT-Konsolidierung, HEWLETT-PACKARD White Paper, o. O. 2004.
- HILL, W./FEHLBAUM, R./ULRICH, P. (1976): Organisationslehre, 1. Bd., Bern/ Stuttgart 1976.
- IBM (2004): Einstieg in die Welt des e-business on demand mit effektiver IT-Konsolidierung, IBM White Paper, Stuttgart 2004.
- KAGELMANN, U. (2001): Shared Services als alternative Organisationsform, Wiesbaden 2001.
- KEIL, C./LANG, C. (1998): Standardsoftware und organisatorische Flexibilität, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1998, S. 847–862.
- KEUPER, F. (2004): Kybernetische Simultaneitätsstrategie, Berlin 2004.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2005a): Der Shared-Service-Ansatz zur Bereitstellung von IT-Leistungen auf dem konzerninternen Markt, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2005, Nr. 4, S. 190–194.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2005b): Shared-Service-Broker-Ansatz zur konzerninternen Bereitstellung von IT-Leistungen, in: Die Unternehmung, 2005, S. 441–456.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2006): Shared-Controlling-Services, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 2006, Sonderheft Nr. 2, S. 84–93.

- KLEIN, S.* (1996): Interorganisationssysteme und Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden 1996.
- KLEINALTENKAMP, M.* (1995): Standardisierung und Individualisierung, in: *TIETZ, B./KÖHLER, R./ZENTES, J.* (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart 1995, Sp. 2354–2364.
- KREMPEL, M.* (1998): Shared services, in: *ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT* Forschungsbericht, London/New York 1998.
- LAMERS, S. M.* (1997): Reorganisation der betrieblichen Personalarbeit durch Outsourcing, Diss., Münster 1997.
- LINDEMANN, M. A.* (2000): Struktur und Effizienz elektronischer Märkte, Köln 2000.
- MAYER, R.* (1993): Strategien erfolgreicher Produktgestaltung, Wiesbaden 1993.
- NAGENGAST, J.* (1997): Outsourcing von Dienstleistungen industrieller Unternehmen, Hamburg 1997.
- PICOT, A./REICHWALD, R./WIGAND, R. T.* (2003): Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 2003.
- PILLER, F. T.* (2003): Mass Customization, Wiesbaden 2003.
- PORTER, M. E./MILLAR, V. E.* (1985): How information gives you competitive advantage, in: Harvard Business Review, 1985, Nr. 4, S. 149–160.
- RÖMER, M.* (1997): Strategisches IT-Management in internationalen Unternehmungen, Wiesbaden 1997.
- RÜHLI, E.* (1992): Koordination, in: *FRESE, E.* (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1992, Sp. 1164–1175.
- SCHODER, D.* (2000): Die ökonomische Bedeutung von Intermediären im Electronic Commerce, Habil., Freiburg i. Br. 2000.
- SCHRÖDER, H.* (2001): Wettbewerbsvorteile durch Standardsoftware?, Hamburg 2001.
- SCHULMAN, D. S./HARMER, M. J./DUNLEAVY, J. R./LUSK, J. S.* (1999): Shared Services, New York et al. 1999.
- SELCHERT, F. W.* (1971): Die Ausgliederung von Leistungsfunktionen in betriebswirtschaftlicher Sicht, Berlin 1971.
- SPINTLER, R.* (1962): Die Problematik der Ausgliederung der betrieblichen Werbefunktion, Diss., München 1962.

Zweiter Teil

Corporate Shared Services – Strategic Management



Autorenverzeichnis

Stichwortverzeichnis

Corporate Shared Services – Das Geschäftsmodell aus strategischer Unternehmenssicht

THOMAS WESTERHOFF

Siemens AG, Siemens IT Solution and Services

1	Optimierung der Wertschöpfungskette	56
1.1	Entwicklung des Shared-Services-Konzepts	56
1.2	Eigenschaften eines Shared-Services-Centers	58
1.3	Abgrenzung von Shared Services und Zentralisierung	59
2	Strategische Ziele von Corporate Shared Services	61
2.1	Kostensenkung und Qualitätssteigerung	61
2.2	Fokussierung auf Kernkompetenzen	61
2.3	Standardisierung und Harmonisierung	62
3	Erfolgsfaktoren für Shared-Services-Center	62
3.1	Kundenorganisation, Wettbewerbsvergleich und Best-Practices	63
3.2	Definition von einheitlichen Leistungen	63
3.3	Vereinbarung von Performanzkriterien und klare Berichtsstrukturen	64
3.4	Exzellenz in der Transition und Transformation	64
3.5	Aufbau einer hocheffizienten Leistungserbringung	65
3.6	Festlegung einer Governance-Struktur	65
3.7	Berücksichtigung der Aspekte Personal, Kommunikation und Change Management	66
4	Umsetzung von Shared Services	67
4.1	Maßnahmen zur Einführung von Shared Services	68
4.2	Beispiele von erfolgreichen Shared-Services-Umsetzungen	69
5	Fazit – Nachhaltigkeit von Shared Services in der Unternehmensstrategie	70
	Quellenverzeichnis	73

1 Optimierung der Wertschöpfungskette

Die Analyse und Optimierung der Elemente der Wertschöpfungskette ist ein Standardelement in den strategischen Überlegungen von Unternehmen. Es werden Themen wie die Analyse der Kostenposition und Produktivität, der Vergleich zum Wettbewerb, die Frage nach neuen Entwicklungen oder auch Sourcing betrachtet. In diesem Rahmen sollten auch die allgemeinen Verwaltungs- und Supportfunktionen untersucht werden, die ein Unternehmen in der Regel nur für sich selbst erbringt. Dazu gehören die Finanzbuchhaltung, die Personalverwaltung, der Einkauf, die Logistik oder auch die Informationstechnologie. Auch wenn diese Leistungen nicht direkt für den Kunden erbracht werden, so haben sie doch strategische Relevanz. Sind zum Beispiel Einkaufsprozesse zu komplex, um rechtzeitig zeitlich begrenzte Preisvorteile zu nutzen, können einem Unternehmen schnell Nachteile in seiner Kostenposition entstehen. Ähnliches gilt für die Informationstechnologie. Arbeitet sie nicht effizient, so werden die erhöhten Kosten und die zu geringe Produktivität die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens deutlich senken.

Die Kosten der allgemeinen Verwaltungs- und Supportfunktionen können in einem multinationalen Konzern bis zu 15 % der Gesamtkosten ausmachen.¹ Aus unternehmensstrategischer Sicht gilt es daher, Konzepte zu nutzen, die auch eine optimale Aufstellung dieser Funktionen ermöglicht. Generische Konzepte dafür sind die Optimierung des aktuellen Zustands ohne organisatorische Änderungen, die Auslagerung der Leistungen an einen Dienstleister (Outsourcing) oder die Verlagerung der Leistungen in ein internes Shared-Services-Center.

1.1 Entwicklung des Shared-Services-Konzepts

Die 80'er Jahre waren geprägt von einer starken Dezentralisierungswelle in den Unternehmen.² Die Zentralen der Unternehmen waren groß, übermächtig und unflexibel geworden. Sie sollten daher schlanker werden und das Unternehmen durch stärkere Dezentralisierung flexibler. Insbesondere wurden damit gleichzeitig die allgemeinen Verwaltungs- und Supportfunktionen in die Verantwortung der operativen Einheiten gelegt. Diese wurden daraufhin sehr spezifisch den Bedürfnissen der jeweiligen Geschäftseinheit angepasst mit dem Effekt, dass in den Unternehmen heterogene Landschaften für vergleichbare Leistungen entstanden. Aus Sicht des Gesamtunternehmens musste befürchtet werden, dass die Heterogenität der Leistungserbringung Skaleneffekte behindert und dass Kosten, Prozesse und Methoden den Vergleich mit externen, spezialisierten Anbietern nicht standhalten können. In der Informationstechnologie (IT) zum Beispiel führten diese Rahmenbedingungen dazu, dass die Einheiten jeweils sehr spezifische IT-Infrastrukturen, Prozesse und IT-Werkzeuge entwickelten. Hieraus resultierten unter anderem höhere Lizenzkosten und Schnittstellenprobleme bei Geschäften, die über Einheiten oder Länder hinaus geführt werden. Bestimmten Lieferanten trat das Unternehmen nicht einheitlich gegenüber, sondern mit einer Vielzahl von unterschiedlich gesteuerten Abteilungen. Es liegt nahe, dass nicht alle den gleichen und schon gar nicht den optimalen Preis erzielen konnten.

¹ Vgl. *SIEMENS* (2005).

² Vgl. *AGUIRRE ET AL* (1998), S. 1.

In den 90'er Jahren wurden diese Schwachstellen immer deutlicher. Eine Rückkehr auf eine rein zentral gesteuerte Struktur konnte nicht die richtige Lösung sein. Die Herausforderung für Unternehmen bestand nun darin, die durch die Dezentralisierung erreichten Verbesserungen in Bezug auf Kosten, Qualität und spezifischen Lösungen für die einzelnen Unternehmenseinheiten durch eine Fokussierung noch weiter voranzutreiben – und das alles zu einem Preis- und Qualitätsstandard, der mit den besten am Markt tätigen Wettbewerbern mithalten konnte. Dadurch entstand die Idee der Shared-Services-Organisation.³ Schon Ende der 90'er Jahre zeigten Analysen, dass durch Shared Services vor allem Kostensenkungen von bis zu 50 % im Umfeld der Personalverwaltung erzielt werden können.⁴ Für die Informationstechnologie weisen aktuellere Untersuchungen einen Erfahrungswert von 25–30 % Einsparpotenzial aus.⁵

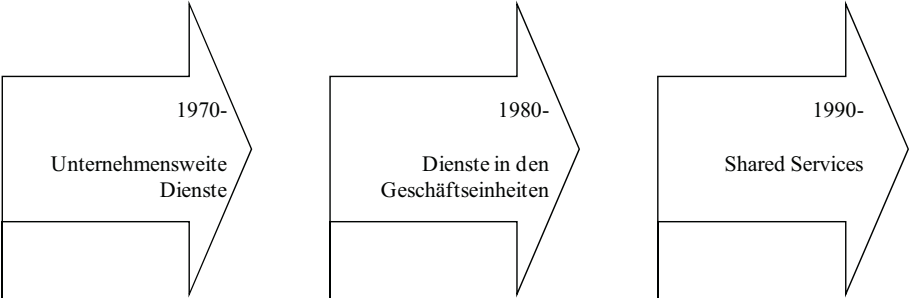
			
Problem	Command and Control	Ineffiziente Prozesse	Verdoppelung und Business-Unit-Silos
Lösung	Dezentralisierung der Dienste	Neugestaltung der Geschäftsprozesse in Business-Units	Neuordnung der Dienste in interne Shared Services
Zielgruppe	Corporate	Einzelne Business-Unit	Unternehmensweit
Ergebnisse	Größere Ausrichtung an Business-Unit-Diensten	Verbesserte Effizienz in der Business-Unit	30 % Kostenreduktion durch Redundanzbeseitigung und Best-Practice-Sharing

Abbildung 1: Entwicklung zu Shared Services⁶

Aus strategischer Sicht bieten sich Shared-Services-Center als Konzept dann an, wenn vergleichbare allgemeine Verwaltungs- und Supportfunktionen im Unternehmen in verschiedenen Standorten/Ländern oder verschiedenen Einheiten unabhängig voneinander erbracht werden. Derartige Duplizierungen von Leistungen entstehen häufig in Großunternehmen, deren strategische Geschäftseinheiten in unterschiedlichen Märkten tätig sind. Andere Gründe sind die fehlende Integration von Supportleistungen beim Zusammenschluss zweier Unternehmen oder bei der Akquisition eines Unternehmens.⁷

³ Vgl. AGUIRRE ET AL. (1998), S. 4.

⁴ Vgl. AGUIRRE ET AL. (1998), S. 6.

⁵ Vgl. PETERS ET AL. (2004), S. 25.

⁶ Vgl. AGUIRRE ET AL. (1998), S. 15.

⁷ Vgl. WISSKIRCHEN (2001), S. 2.

Betrachtet man die beiden anderen vorher erwähnten Optimierungskonzepte, so ist unter den Rahmenbedingungen eines dezentralisiert agierenden Unternehmens die Beibehaltung des organisatorischen Status Quo mit lokaler Verbesserung sicher die schwächste Möglichkeit, ehrgeizige Unternehmensziele zu erreichen. Outsourcing hingegen ist als Option eine nähere Betrachtung wert. Dazu sind weitere Überlegungen notwendig. Sollten die allgemeinen Verwaltungs- und Supportfunktionen einen besonderen strategischen Wert für das Unternehmen haben, sollten sie sehr komplex oder umfangreich sein, schon mit einer recht guten Qualität geliefert werden oder besonders unstrukturiert sein, würde die Erstellung eines Outsourcing-Vertrags kompliziert werden. Der Shared-Services-Ansatz könnte dann ein hilfreicher erster Schritt sein. Er unterstützt, wie im Folgenden gezeigt wird, die Strukturierung, Standardisierung, Harmonisierung und Optimierung der geleisteten Dienste sowie die Ausrichtung der Shared Services am Wettbewerb. Mit diesem Wissen und dieser Struktur werden die Erwartungen und Rahmenbedingungen für Outsourcing deutlich einfacher. Dabei soll nicht ausgeschlossen werden, dass sich ein Unternehmen auch bei dem Schritt in Richtung Shared Services durch einen Dienstleister unterstützen oder beraten lässt.

1.2 Eigenschaften eines Shared-Services-Centers

In einem Shared-Services-Center werden die verteilt aufgestellten Organisationsteile eines Unternehmens zusammengefasst, die vergleichbare Leistungen für ihre jeweilige operative oder auch zentrale Einheit erbringen. Die Zusammenlegung soll dazu dienen, redundante Strukturen in der Organisation von unternehmensweiten Dienstleistungen auf ein Minimum zu reduzieren. Das Center soll marktfähige Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen für die spezifischen Bedürfnisse der jeweiligen Unternehmenseinheit liefern. Folgende Merkmale für Shared-Services-Center sind besonders hervorzuheben:⁸

- Shared-Services-Center sind selbständige Organisationseinheiten
- Shared-Services-Center beliefern mehrere Organisationseinheiten mit Leistungen
- Shared-Services-Center sind prozess- und kundenorientiert
- Shared-Services-Center sind ressourcen- und wertschöpfungsorientiert
- Shared-Services-Center orientieren sich am externen Wettbewerb

Shared-Services-Center arbeiten von außen statt von innen. Dafür ist die eigenständige organisatorische Aufstellung ein wichtiges Element. Allein diese bewirkt eine mentale Trennung der Mitarbeiter von denen der belieferten Unternehmenseinheit, deren Kollegen sie vorher waren – und umgekehrt genauso. Unter diesen Rahmenbedingungen erst können sich Kunden- und Wettbewerbsorientierung voll entfalten.

Dass Shared-Services-Center mehrere Organisationseinheiten beliefern, ist ein Element ihrer Konstruktion und bedarf keiner weiteren Erläuterung. Wichtiger hingegen ist die klare Prozess- und Kundenausrichtung. Eine der wichtigsten Maßnahmen nach der Einrichtung des Shared-Services-Centers ist die Optimierung der Prozesse, mithilfe derer die Leistung erbracht wird. Hierzu gehören zum Beispiel die Eliminierung ineffizienter Schritte, die Parallelisierung oder Automatisierung bestimmter Prozessschritte, sowie die Verkürzung von Durch-

⁸ Vgl. *WISSKIRCHEN* (2001), S. 5 f., und *YOUNG* (2005a), S. 4.

laufzeiten. Eine Transparenz über die Gesamtkosten des Prozesses ist dabei notwendig. Häufig werden auch Standards in die Prozesslandschaft eingeführt. In der Informationstechnologie sind das zum Beispiel die ‚Information Technology Infrastructure Library (ITIL)‘ oder das ‚Capability Maturity Model Integrated (CMM-I)‘. Durch die Aufstellung als eigenständige organisatorische Einheit ist mit den belieferten Einheiten ein Kunden-/Lieferantenverhältnis entstanden. Shared-Services-Center müssen daher ihre Kunden und Märkte verstehen. Ihre Entscheidungen über Prozesse, Technologie und Ressourcen werden mit dem Ziel getroffen, die Erwartungen ihrer Kunden optimal zu erfüllen.⁹

Die Optimierung von Ressourcen ist nicht nur ein Element der Prozessorientierung, sondern ein grundlegendes Element des Shared-Services-Konzepts. Sie ist in der eigentlichen Leistungserbringung, aber auch in den zugehörigen Verwaltungsaufgaben durchzuführen. Aus den belieferten Einheiten werden Prozesse herausgenommen, die dort nicht zu den Kernprozessen gehörten. Dadurch können diese sich voll auf die eigene Wertschöpfung konzentrieren und das Shared-Services-Center auf seine, denn dort ist der Prozess ein Kernprozess. Beide Unternehmensteile werden daher ihre eigene Wertschöpfung erhöhen.

Ein Unternehmen verfolgt den Shared-Services-Ansatz, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Die erbrachten Leistungen müssen daher so gut sein, wie die Besten am externen Markt. Eine regelmäßige Prüfung des Angebots und der eigenen Leistungen im Vergleich zum Wettbewerb ist daher Pflicht für eine Shared-Services-Organisation.

Die hier vorgestellten Eigenschaften gelten für jede Art von Shared-Services-Organisation. Für die Informationstechnologie zeigt sich, dass das Shared-Services-Konzept auch als ein Reifegrad in der Entwicklung der Leistungserbringung von IT-Organisationen gesehen werden kann (siehe Abbildung 2).¹⁰

1.3 Abgrenzung von Shared Services und Zentralisierung

Häufig wird nicht zwischen einem Zentralisierungs- und einem Shared-Services-Ansatz unterschieden. Die Konsolidierung von Ressourcen oder Infrastruktur in eine zentralisierte Struktur, die alle unternehmensweiten Kunden nutzen oder sich teilen, macht diese noch nicht zu einem Shared-Services-Center. Als Beispiel sei eine IT-Organisation betrachtet, die ihre verteilten Rechenzentren auf wenige, von allen Kunden gemeinsam genutzte Lokationen konsolidiert.¹¹ Die IT-Organisation hat zwar wie ein Shared-Services-Center Funktionen und Prozesse zentralisiert, doch es gibt wesentliche Merkmalsunterschiede.

⁹ Vgl. *YOUNG* (2005a), S. 4.

¹⁰ Vgl. *YOUNG* (2005b), S. 5.

¹¹ Vgl. *YOUNG* (2005b), S. 5.

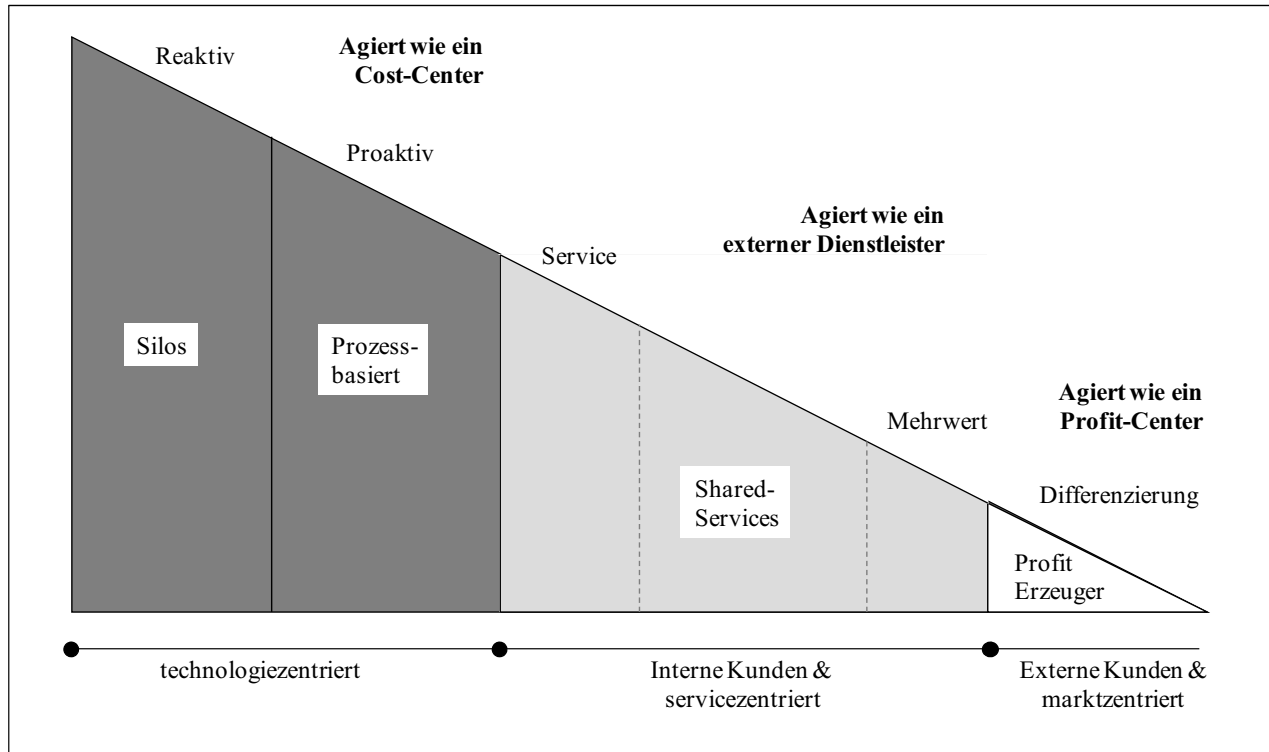


Abbildung 2: ,Gartner's IT Service Delivery Maturation Framework'¹²

Als eigenständige organisatorische Einheit ist ein Shared-Services-Center auch eine wirtschaftlich selbständige Einheit und verhandelt ihre Leistungen und Verrechnungspreise mit den belieferten Einheiten. Eine Zentraleinheit hingegen erhält ein Budget, das sie während des Planungsprozesses vereinbart und durch Umlagen finanziert wird.¹³

Die Kundenorientierung des Shared-Services-Centers führt dazu, die Dienstleistung und dessen Ergebnis für den Kunden in den Vordergrund zu stellen. Viele zentralisierte Organisationen verhalten sich jedoch, als ob sie sich in einem Silo befänden. Gerade in der IT sind sie Technologie zentriert und fokussieren sich auf die Optimierung der Infrastruktur und deren Lebenszykluskosten, nicht aber auf die Services (siehe auch Abbildung 2). Dadurch wird zwar in der Regel eine hohe Kosteneffizienz erreicht, jedoch mit dem Nachteil, dass Menschen und häufig auch Technologien innerhalb eines Silos nicht mit Menschen beziehungsweise Technologie außerhalb des Silos verbunden sind. Die Prozessorientierung und auch die Ausrichtung am externen Markt verhindern für das Shared-Services-Konzept diesen Nachteil. Auch der Performanzvergleich von Shared-Services-Organisationen zum externen Wettbewerb unterscheidet sie von Performanzkriterien, die sich für zentrale Einheiten üblicherweise auf eine interne Zielsetzung beschränken.¹⁴

Zentralisierung kann Kosten deutlich senken. Eine Qualitätssteigerung und eine wettbewerbsfähige Leistungserbringung sind dadurch in der Regel aber nicht möglich. Hier hat das Shared-Services-Konzept deutliche Vorteile.

¹² Vgl. YOUNG (2005b), S. 2.

¹³ Vgl. WISSKIRCHEN (2001), S. 5.

¹⁴ Zur Vertiefung vgl. AGUIRRE ET AL. (1998), S. 7, und WISSKIRCHEN (2001), S. 7 ff.

2 Strategische Ziele von Corporate Shared Services

Unternehmen, die Shared-Services-Organisationen einrichten, verfolgen damit in der Regel drei Hauptziele:

- Kostensenkung und Qualitätssteigerungen
- Fokussierung auf die jeweiligen Kernkompetenzen
- Unternehmensweite Standardisierung und Harmonisierung

2.1 Kostensenkung und Qualitätssteigerung

Der stärkste Treiber für die Einführung von Shared-Services-Center ist die Senkung der mit den Leistungen verbundenen Kosten. Viele der Faktoren, die dieses Ziel unterstützen, sind schon angesprochen worden. Die Zusammenlegung der vor der Einführung von Shared Services verteilt arbeitenden Einheiten liefert Skaleneffekte und Synergiepotenzial. Vorher unterschiedliche Prozesse werden vereinheitlicht und automatisiert, was zu einer erhöhten Produktivität und zu einer besseren Nutzung der vorhandenen oder benötigten Ressourcen führt. Durch die organisatorische Trennung und das Kunden-/Lieferantenverhältnis verändert sich auch das Verhalten der abnehmenden Einheiten. Es werden nur noch die Leistungen abgenommen, die tatsächlich benötigt werden. Schließlich muss jetzt dafür ein festgelegter Preis gezahlt werden.

Neben der Kostensenkung wird mit dem Shared-Services-Ansatz ein steigendes Qualitätsniveau der bereitgestellten Leistungen verbunden. Gerade die Notwendigkeit, sich mit externen Anbietern zu vergleichen, führt zu einem stärkeren Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter der Shared-Services-Center. Hinzu kommt, dass durch das nun bestehende Kunden-/Lieferantenverhältnis die Zufriedenheit der belieferten Kunden einen deutlich höheren Stellenwert erhält.

2.2 Fokussierung auf Kernkompetenzen

Durch die Einführung von Shared-Services-Center werden die operativen Unternehmenseinheiten von der Notwendigkeit entlastet, allgemeine Dienste zu managen. Sie können sich wieder vollständig auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Aus strategischer Unternehmenssicht wird erwartet, dass die frei werdenden Kapazitäten für die Weiterentwicklung des eigentlichen Geschäfts genutzt werden.

Das allerdings bedeutet nicht, dass die operativen Einheiten sich nicht mehr um die vom Shared-Services-Center gelieferten Leistungen kümmern müssen. Sie werden im Gegenteil weiterhin Kapazitäten für diese Funktionen vorhalten müssen, nicht allerdings für die Erbringung der Leistung, sondern für deren Management. Es müssen zum Beispiel kompetente Ansprechpartner für die Vereinbarungen bezüglich der zu erbringenden Dienste bestimmt sein und auch für die Überprüfung der Qualität der gelieferten Leistungen. Jede Einheit muss sicherstellen, dass Veränderungen bezüglich Anforderungen, Technologie oder Leistungserbringung mit dem Shared-Services-Center verhandelt werden können. Dabei ist es gleichgültig, ob die Änderungen durch die Einheit oder das Shared-Services-Center angeregt wird.

Die Fokussierung auf die Kernkompetenzen gilt jedoch nicht nur für die belieferten Unternehmenseinheiten. Sie ist auch für die Mitarbeiter des Shared-Services-Centers maßgeblich. In der vormals verteilten Struktur gehörten ihre Tätigkeiten nicht zum Kerngeschäft der operativen Einheit. Im Shared-Services-Center ist das nicht mehr der Fall. Es gilt also, die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen so weiterzuentwickeln, dass sie wettbewerbsfähig zu externen Anbietern ist. Die Möglichkeiten, aber auch die Erwartungshaltung, sich entsprechend weiter zu entwickeln, sind damit deutlich größer.

2.3 Standardisierung und Harmonisierung

Ein nicht zu unterschätzender Vorteil von Shared-Services-Center ist die Standardisierung und Harmonisierung von Infrastrukturen, Prozessen und Werkzeugen. Sie sind wichtige Hilfsmittel zur Erreichung der strategischen Ziele Kostensenkung und Qualitätssteigerung. Erst die Standardisierung und Harmonisierung von Leistungen liefert die Vereinfachung des Umfelds. Die Optimierung von Prozessen zum Beispiel durch Automatisierung greift erst dann wirksam, wenn sie standardisiert sind. Durch die Standards werden Schnittstellen, Abläufe und Leistungen vereinheitlicht. Dadurch wird auch eine deutlich höhere Transparenz über die gesamten Prozesse und Dienste erreicht. Ein Shared-Services-Center wird daher flexibler auf Umfeldveränderungen reagieren können als die vormals existierenden Einheiten, denn Ressourcenverschiebungen sind nach einer Standardisierung leichter durchführbar.

3 Erfolgsfaktoren für Shared-Services-Center

Die Erreichung der im vorherigen Abschnitt genannten strategischen Ziele hängt wesentlich davon ab, dass die spezifischen Eigenschaften eines Shared-Services-Centers und bestimmte Umfeldfaktoren erreicht werden. Diese kritischen Erfolgsfaktoren bestimmen, welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen.

Zu den kritischen Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Einführung von Shared-Services-Center gehören:

- eine Kundenorganisation, Wettbewerbsvergleiche und Best-Practices
- die Definition von einheitlichen Leistungen
- die Vereinbarung von Performancekriterien und Berichtsstrukturen
- die Exzellenz in der Transition und Transformation
- der Aufbau einer hocheffizienten Leistungserbringung
- die Festlegung einer klaren Governance-Struktur
- die Berücksichtigung der Aspekte Personal, Kommunikation und Change Management

3.1 Kundenorganisation, Wettbewerbsvergleich und Best-Practices

Das Shared-Services-Center ist eine eigenständige, zentralisierte organisatorische Einheit im Unternehmen. Seine Aufgabe besteht darin, operative und eventuell auch zentrale Einheiten des Unternehmens mit bestimmten Leistungen zu versorgen. Daher entsteht eine Kunden-/Lieferantenbeziehung zwischen dem Shared-Services-Center und den belieferten Einheiten. Das Shared-Services-Center kann aber nur mit der Abnahme der Leistungen rechnen, wenn sie den Anforderungen der operativen Einheiten genügen, und eine langfristige Zusammenarbeit wird nur dann zu erwarten sein, wenn es dem Shared-Services-Center gelingt, seine Kunden zufrieden zu stellen. Dazu müssen Leistungsinhalte und -qualität dem Vergleich mit unternehmensexternen Anbietern standhalten können. Das Shared-Services-Center ist daher angehalten, in regelmäßigen Abständen sich einem Wettbewerbsvergleich (Benchmarking) zu stellen. Gleichzeitig muss es sich an den Best-Practices des Marktes orientieren.

Für den Betrieb eines Shared-Services-Center empfiehlt es sich, Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine kundenorientierte Kultur sicherstellt. Um die Pflege der Beziehungen zu den Kunden sicherzustellen, wird ein Shared-Services-Center einen Teil seiner Ressourcen dediziert für diese investieren. Neben der Pflege und dem Verständnis für die Erwartungen der Kunden wird die Kundenorganisation übliche vertriebliche Aufgaben übernehmen. Dazu gehören zum Beispiel Angebotserstellung, Preisgestaltung oder Vertragsabschlüsse.

3.2 Definition von einheitlichen Leistungen

Das Shared-Services-Center hat den Auftrag, bestimmte Verwaltungs- oder Supportleistungen an die verschiedenen Einheiten des Unternehmens zu liefern. Diese Leistungen werden den Einheiten verrechnet. Das Shared-Services-Center wird daher seine Leistungen und Preise eindeutig definieren. Aufgrund der ausgeprägten Kundenorientierung wird das Shared-Services-Center jedoch kein Interesse haben, die Leistungen allein nach den vorhandenen Kompetenzen zu definieren, sondern wird seine Leistungen an den Anforderungen seiner Kunden ausrichten. Es ist daher zu erwarten, dass die Weiterentwicklung von Leistungen eng mit den belieferten Einheiten abgestimmt wird. Dabei müssen gleichzeitig auch immer die übergeordneten Konzerninteressen berücksichtigt werden.

In der Regel beliefert ein Shared-Services-Center mehr als eine operative Einheit im Unternehmen. Zur Reduktion der Variantenvielfalt der Leistungsarten wird das Shared-Services-Center seine Leistungen vereinheitlichen wollen. Dieses Ziel ist ganz im Sinne der Unternehmensleitung, wurden doch die Shared-Services-Center eingeführt, um vergleichbare, aber über die Organisation verteilte und heterogen erbrachte Leistungen zu optimieren. Sollte eine standardisierte Leistung jedoch nicht zu den geschäftlichen Anforderungen der belieferten Einheit passen, so ist gemeinsam zu entscheiden, ob es sinnvoller ist, diese Leistungsvariante zu einem Sonderpreis zu erbringen oder sie von der Einheit selbst erbringen zu lassen. Auch bei diesen Entscheidungen müssen die Ziele des Gesamtunternehmens berücksichtigt werden.

3.3 Vereinbarung von Performanzkriterien und klare Berichtsstrukturen

Die geschäftliche Kunden-/Lieferantenbeziehung führt zu einer eindeutigen Definition der Leistungen und ihrer Preise. Für Dienstleistungen bedeutet Eindeutigkeit, dass nicht nur die Leistung an sich, sondern auch der Grad der Leistung bestimmt wird. So ist zum Beispiel die Leistung, einen Help-Desk zur Verfügung zu stellen, weiter spezifiziert durch die Zeit, die ein Kunde nach Anruf maximal warten sollte oder durch die Anzahl der Anfragen, die direkt beim ersten Anruf zur Lösung des Problems führen. Die Einhaltung solcher vertraglichen Leistungen muss überprüfbar sein. Dazu wird zwischen den Einheiten und dem Shared-Services-Center ein Berichtswesen vereinbart. Dieses ist Grundlage für eventuell ausgehandelte Pönalen oder Haftungen.

Die Übergabe der Leistungserbringung an das Shared-Services-Center wird von den Einheiten häufig als Verlust von Kontrolle empfunden. Je nach Wichtigkeit des Dienstes kann es daher hilfreich sein, mehr als nur die spezifischen Leistungsvereinbarungen zu berichten, sondern auch eine Berichtsstruktur aufzubauen, die der operativen Einheit die Möglichkeit gibt, die geschäftlichen Themen, die mit diesem Shared Service verbunden sind, zu berichten.

Schließlich kann das Berichtswesen auch vom Shared-Services-Center dazu genutzt werden, Belohnungssysteme für die eigenen Mitarbeiter festzulegen. Dadurch kann das Management des Shared-Services-Center selbst gesteuert werden, andererseits aber auch seine Mitarbeiter steuern und motivieren.

3.4 Exzellenz in der Transition und Transformation

Die Neuordnung der Verantwortung für eine Leistung, die vorher durch eine Einheit und nun durch die Shared-Services-Organisation zu erbringen ist, verläuft in unterschiedlichen Phasen. Zu Beginn steht die Phase der Transition. Darunter wird die Übertragung der Leistungsverantwortung aus einer Unternehmenseinheit in die des Shared-Services-Centers verstanden. In dieser Phase wird die Leistung genauso erbracht wie bisher. Damit ist aber noch nicht das Ziel erreicht, die Leistung zu einem günstigeren Preis-/Leistungsverhältnis zu erhalten. Die Umstellung einer bestehenden in eine zukünftige Leistung wird Transformation genannt.

Beide Phasen sind entscheidend für die Zusammenarbeit und die Zielerreichung des Shared-Services-Centers. Die Transition sollte nahtlos und zeitgerecht erfolgen. Dabei darf das Geschäft der belieferten Einheit möglichst wenig, am besten gar nicht gestört werden. So ist die Transition optimal verlaufen, wenn sich aus Sicht der belieferten Einheit nichts geändert hat. Um das zu erreichen, muss vorab eine sorgfältige Planung erstellt werden. In der Regel müssen organisatorische Veränderungen berücksichtigt werden, zum Beispiel durch die Übernahme von Mitarbeitern aus den Einheiten in das Shared-Services-Center. Die Umstellung auf Verrechnung jeder einzelnen Leistung ist ein weiteres Element, das in der Transitionsphase zu beachten ist. Allein dadurch ändern sich Prozesse, die möglicherweise anfangs sogar als hemmend wahrgenommen werden. Derartige Themen sind auch der Grund dafür, hier von einer Transitionsphase zu sprechen und nicht allein von der Transition, die als Meilenstein an einem Tag geschieht.

Üblicherweise dauert es einige Zeit bis sich die neue Zusammenarbeit so entwickelt hat, dass der existierende Betrieb reibungsfrei abläuft. Dann kann die Umsetzung in den zukünftigen Ablauf, die Transformation, begonnen werden. Zu diesem Zweck werden Abläufe geändert, im IT-Umfeld müssen zum Beispiel ganze Infrastrukturen umgestellt, Prozesse automatisiert und zum Teil konsolidiert werden. Je besser und schneller die Transformation gelingt, desto besser für das Shared-Services-Center und auch für den gesamten Konzern. In der Regel wird sich die Preisstruktur der Leistung deutlich zu Gunsten der operativen Einheit verändern. Der neue Preis wird dabei häufig schon vor vollständiger Transformation gewährt. Das Shared-Services-Center wird daher darauf achten müssen, seine Fähigkeiten entsprechend rechtzeitig optimiert zu haben. Ansonsten werden hier schnell Kosten- und Qualitätsziele verfehlt. Das ist sowohl aus Gesamtunternehmenssicht unerwünscht, wie es auch dazu führt, die Zufriedenheit der Kunden mit dem Shared-Services-Center deutlich zu beeinträchtigen. Für das Shared-Services-Center muss die Transformationsphase daher höchste Priorität haben. Derartige Phasen zu managen, erfordert häufig besondere Erfahrungen und Fähigkeiten. Ein Shared-Services-Center tut gut daran, entsprechende Kompetenzen zu pflegen oder zu entwickeln.

3.5 Aufbau einer hocheffizienten Leistungserbringung

Die Erwartung, dass die Leistungserbringung eines Shared-Services-Centers hocheffizient ist, liegt schon in seiner Konstruktion. Trotzdem ist anzumerken, dass hierzu eine Reihe von komplexen Aufgaben zu lösen ist. Shared-Services-Center benötigen eine effiziente und den Aufgaben angepasste Organisationsstruktur. Möglicherweise sind neue nationale oder internationale Standortkonzepte zu entwerfen. Die Prozesse, Technologien und Ressourcen müssen adäquat definiert sein. Adäquat bedeutet für die Leistungserbringung des Shared-Services-Centers, sich mit den Fähigkeiten und Strukturen externer Anbieter, die vergleichbare Services anbieten, auseinander zu setzen. Es gilt hier, sich an den Besten und an Industriestandards zu orientieren. Die Komplexität dieser Aufgabe hängt wesentlich von der Vielfalt der Leistungen und den zu belieferten Einheiten ab.

3.6 Festlegung einer Governance-Struktur

Unter Governance wird die Steuerung, Aufgabenverteilung und -zuordnung der an den Shared Services beteiligten Parteien verstanden. Das sind:

- die Repräsentanz des Gesamtunternehmens,
- die belieferten Einheiten und
- das Shared-Services-Center.

Häufig findet man daher ein dreigeteiltes Modell, das die Governance zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen regelt. Die Repräsentanz des Gesamtunternehmens wird in der Regel durch die themenverantwortliche Zentralabteilung sichergestellt. Für einen Shared-Services-Einkauf wäre das der Zentraleinkauf des Konzerns, für die IT wäre es der CIO des Konzerns.

Je nach Art der Leistung, nach der Komplexität der Beziehungen und nach spezifischen Unternehmenskonstellationen kann das dreigeteilte Governance-Modell vielfältig ausgeprägt sein. Die Abbildungen 3a und 3b zeigen zwei Extrembeispiele. Im Modell ‚Direktbeziehung mit Koordination‘ (siehe Abbildung 3a) regelt das Shared-Services-Center mit jeder belieferten Einheit seine Leistungen. Die verantwortliche Organisationseinheit, die die Interessen des Gesamtunternehmens berücksichtigt, greift nur als Korrektiv durch allgemeine Vorgaben oder als Eskalationsinstanz ein. Die Vorteile dieses Modells sind, dass durch die direkten Beziehungen jede belieferte Einheit ihre Wünsche optimal einbringen kann und der Aufwand der übergreifenden Unternehmenseinheit gering ist. Die Nachteile dieses Konstrukts sind der hohe Aufwand, den das Shared-Services-Center zur Vereinbarung mit ihren Kunden treiben muss und eine dadurch geringere Möglichkeit zur Standardisierung der Leistungen. Es ist fraglich, ob aufgrund ihrer relativ schwachen Position die übergreifende Einheit sicherstellen kann, dass alle Kosten- und Qualitätsziele im vollen Umfang erreicht werden.

Im ‚Drei-Schichten-Modell‘ (siehe Abbildung 3b) vereinbart das Shared-Services-Center mit der übergeordneten Unternehmenseinheit die Leistungen, Qualitätsziele, Standards und Preise. Die letztere muss vorab mit den zu belieferten Einheiten deren Erwartungshaltungen und Anforderungen geklärt haben. Die Beziehung zwischen dem Shared-Services-Center und den belieferten Einheiten beruht nur noch auf der Lieferung der Leistungen und dem dazu gehörigen Berichtswesen. In diesem Modell sind die Anforderungen des Gesamtunternehmens optimal berücksichtigt. Der Aufwand für das Shared-Services-Center zur Liefervereinbarung zu kommen, ist minimal, da nur ein Partner zu berücksichtigen ist. Die Einführung von Standards wird optimal unterstützt. Nachteile des Drei-Schichten-Modells sind die geringen Berücksichtigungsmöglichkeiten der spezifischen Anforderungen der Einheiten und der hohe Aufwand, den die übergreifende Unternehmenseinheit treiben muss, um dieses Konstrukt zu steuern. Dies ist ein Kostenfaktor, der den Umfang der geplanten Kostensenkungen beeinträchtigen kann. Hinzu kommt, dass die Lieferbeziehung des Shared-Services-Centers mit den Einheiten sehr eng ist. Dadurch besteht die Gefahr, dass Elemente der Gesamtvereinbarung im Rahmen der Detailabstimmung verändert werden.

Keines der beiden Modelle wird daher in der Realität in voller Konsequenz gelebt werden. Die besonderen Umstände werden jedoch die stärkere Ausprägung in die eine oder andere Richtung bestimmen.

3.7 Berücksichtigung der Aspekte Personal, Kommunikation und Change Management

Die Einführung des Shared-Services-Modells im Unternehmen ist ein umfangreicher Umstellungsprozess. Es kommen Mitarbeiter aus verschiedenen Einheiten des Unternehmens zusammen. Deren Fähigkeiten und Kompetenzen sind unterschiedlich ausgeprägt. Es gilt, im Shared-Services-Center ein gemeinsames Verständnis für das Geschäft und deren Durchführung aufzubauen. Auch wenn der einzelne Mitarbeiter die Leistung noch für die gleiche Einheit erbringt wie vorher, so ist er jetzt doch der Lieferant, der jede seiner Leistungen abrechnen muss. Dann wird in der Regel die heute erbrachte Leistung durch eine neue ersetzt. Dies führt zu neuen Prozessen, möglicherweise zu neuen Aufgaben für den Mitarbeiter oder auch zum Wegfall der heutigen Aufgaben. Dies alles bringt ein hohes Maß an Verunsicherungen im Mitarbeiterumfeld mit sich. Eine intensive Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess durch das Management des Shared-Services-Centers ist daher

unbedingt angeraten. Je nach Größe der Umstellung bietet es sich an, ein Change-Management-Programm aufzusetzen.

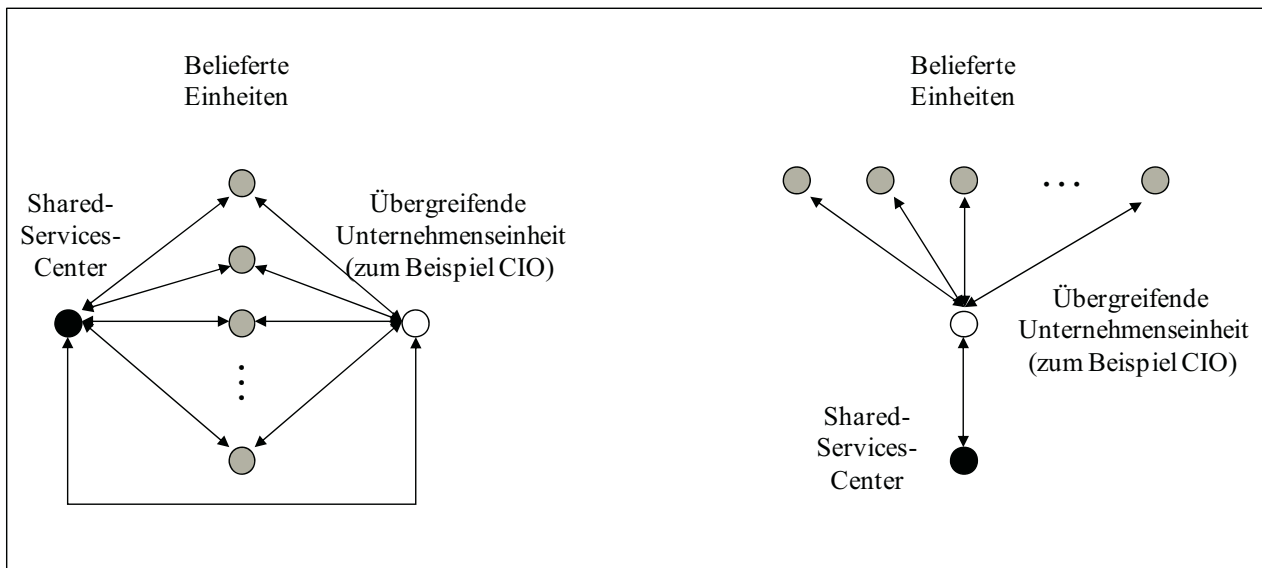


Abbildung 3a: *Direktbeziehung mit Koordination* Abbildung 3b: *Drei-Schichten-Modell*

Es sind aber nicht nur die Shared-Services-Mitarbeiter, die im Rahmen der Veränderungen und der Kommunikation zu bedenken sind. Auch die Mitarbeiter der belieferten Einheiten müssen in die Kommunikation eingeschlossen werden. Sie sollten vor allem über den Umstellungsprozess in der Transition und der Transformation unterrichtet sein. Erfolge und positive Effekte daraus sind besonders hervorzuheben.

Ist die Governance-Struktur stärker in Form eines Drei-Schichten-Modells ausgeprägt, hat auch die zuständige übergreifende Unternehmenseinheit die genannten Aspekte zu berücksichtigen. In jedem Fall gilt es, im dreigeteilten Modell klar und offen zu kommunizieren. Der Erfolg des Shared-Services-Modells hängt letztlich an der Umsetzung durch die betroffenen Mitarbeiter. Haben diese Klarheit und Orientierung, sowie einen beruflichen Perspektive werden sich viele Detailthemen schnell, unbürokratisch und im Sinne der Gesamtziele regeln lassen.

4 Umsetzung von Shared Services

Bisher wurden nur die konzeptionellen Grundlagen des Shared-Services-Konzepts vorgestellt. Entscheidend ist jedoch dessen erfolgreiche Umsetzung. Dazu sollen wichtige Maßnahmen zur Einführung einer Shared-Services-Organisation und einige Beispiele erfolgreicher Umsetzungen vorgestellt werden.

4.1 Maßnahmen zur Einführung von Shared Services

Die Einführung von Shared-Services-Centern ist eine umfangreiche Aufgabe. Sie erfordert die Aufmerksamkeit des betroffenen Managements sowie die Etablierung eines speziellen Umsetzungsprojekts. Zunächst muss die Unternehmensleitung eindeutig festlegen, wer die beteiligten Parteien im Sinne des dreigeteilten Governance-Modells sind, welche Klassen von Leistungen in die Shared-Services-Organisation überführt werden sollen und welche übergreifenden Ziele das Center erreichen soll. Die drei Parteien setzen danach ein Projekt auf, in dem die wichtigsten Themengebiete im Detail ausgearbeitet werden. In der folgenden Beschreibung ist keine Vollständigkeit angestrebt. Es soll nur ein Eindruck von der Vielfalt der Aufgaben gegeben werden.

Zur Strukturierung werden operative und strategische Themenstellungen unterschieden. Zu den operativen Themen gehören:

- **Kundenschnittstelle**
Klärung wie die Kundenbeziehungen zu regeln sind, Regeln für die Governance-Strukturen, Vertragsbedingungen, et cetera.
- **Transition und Transformation**
Aufstellen einer Transitionsplanung und Prioritäten (zum Beispiel erst Einheiten und dann Länder oder umgekehrt), Festlegung eines Transformationsplans (Rahmenbedingungen, Reihenfolge der Leistungen, ...), et cetera.
- **Leistungsangebot**
Definition der Einzelleistungen, die das Shared-Services-Center liefern soll, Festlegen von Standardleistungen, zukünftige Veränderungen der Leistungen, Wettbewerbsvergleiche, et cetera.
- **Leistungserbringung**
Festlegung der Organisationsstruktur, Standortkonzepte, Prozessoptimierungen, Technologieerneuerung, et cetera.

Zu den strategischen Themengebieten zählen:

- **Gesamtstrategie**
Vereinbarungen über die und Festlegungen zu den strategischen Implikationen des Projekts, Analyse des externen Wettbewerbs und von Marktentwicklungen, die Einfluss auf die Dienste haben, et cetera.
- **Kaufmännische und rechtliche Themen**
Sicherstellen eines Geschäftsplans für das Gesamtprojekt, Aufsetzen eines kaufmännischen Berichtswesens, Klärung von bilanztechnischen oder steuerrechtlichen Themen, et cetera.
- **Mitarbeiter**
Sicherstellen einer reibungsfreien Mitarbeiterüberführung, Erarbeitung von Mitarbeiterprofilen, et cetera.
- **Kommunikation und Change Management**
Kommunikation der Projektergebnisse zu internen und externen Beteiligten, Ausarbeitung eines Veränderungskonzepts im Rahmen der Reorganisationen, et cetera.

Der Umfang der Aufgaben hängt von der Größe des Unternehmens, der Anzahl der belieferten Einheiten und der Vielfalt und Komplexität der zu liefernden Dienste ab. In jedem Fall ist eine sorgfältige Durchführung des Umsetzungsprojekts ein wesentlicher Faktor für den späteren Erfolg. Aus diesem Grund ist die Unternehmensleitung gut beraten, einen realistischen, wenn auch ehrgeizigen Zeitplan zur Umsetzung festzulegen.

4.2 Beispiele von erfolgreichen Shared-Services-Umsetzungen

Das Shared-Services-Konzept ist nicht neu und wurde schon von vielen Firmen eingesetzt. Zum Teil wurden beeindruckende Ergebnisse erzielt. Es wird berichtet, dass Allied Signals jährlich über 70 Millionen US-Dollar durch seine Shared Services gespart hat und die Zufriedenheitsrate der internen Kunden auf einen sehr hohen Wert von 74 % steigern konnte. Tencoco in Nordamerika konnte mit seiner Shared-Services-Initiative zu den Themen Personalmanagement, Rechnungswesen und Informationstechnologie 120 Millionen US-Dollar innerhalb von drei Jahren sparen. Alle Beispiele werden schon in einem Bericht aus den 90'er Jahren vorgestellt.¹⁵

Ein aktuelleres Beispiel findet sich in der Siemens AG¹⁶. In den USA, dem größten Einzelmarkt von Siemens, hatten Wachstum und Zukäufe ein unübersichtliches Konglomerat entstehen lassen. Siemens USA unterhielt mehr als 600 Reisebüros, 25 Systeme für die Gehaltsabrechnung und 28 unterschiedliche Wege, Rechnungen zu bezahlen. Als das Thema Shared Services höchste Priorität für Siemens in USA erhielt, konnten diese Rahmenbedingungen deutlich verbessert werden. Heute stellen Shared Services in den USA jährlich 1,6 Millionen Gehaltsschecks aus, wickeln 270.000, und damit etwa 50 %, der Reisen- und Spesen-Abrechnungen ab sowie Zahlungen an Lieferanten in Höhe von 1,3 Milliarden Dollar. Seit der Umstellung 1999 konnte das Unternehmen einen hohen zweistelligen Millionenbetrag US-Dollar im Jahr einsparen, weil durch Shared Services Redundanzen und unnötige Strukturen abgeschafft werden konnten.

Um ähnliche Effekte erzielen zu können, hat Siemens Shared Services zu einer strategischen Konzerninitiative erklärt und neben den voll ausgebauten Shared-Services-Einheiten in den USA und in Großbritannien gemeinsame Dienste auch in Lateinamerika, Skandinavien, den Benelux-Ländern, Deutschland, Frankreich, Österreich, Tschechien und in Asien eingerichtet.

Erfolgreiche Umsetzungen wie die vorgestellten, sichern auch aktuell die Attraktivität des Ansatzes. Gerade im öffentlichen Umfeld wird der Shared-Services-Ansatz intensiv diskutiert und genutzt.¹⁷ Aber auch in den unterschiedlichsten Industrien werden die Vorteile von Shared-Services-Ansätzen immer wieder neu vorgestellt.¹⁸

¹⁵ Vgl. AGUIRRE ET AL. (1998), S. 2.

¹⁶ Vgl. SIEMENS (2005).

¹⁷ Vgl. CABINET OFFICE (2005) oder WHITFIELD (2007).

¹⁸ Vgl. NIEBUEHR/SCHWERIN (2006).

5 Fazit – Nachhaltigkeit von Shared Services in der Unternehmensstrategie

Bei der erfolgreichen Umsetzung einer Shared-Services-Organisation kann das Unternehmen zumindest in den ersten Jahren mit signifikanten Verbesserungen rechnen. Die Beispiele zeigen, dass diese nicht nur eine deutliche Reduktion der Kostenbasis, sondern auch Qualitätsverbesserungen mit sich bringen. Es ist eine komplexe Aufgabe, den Shared-Services-Ansatz so erfolgreich wie beschrieben umzusetzen und erfordert die volle Aufmerksamkeit des verantwortlichen Managements im Gesamtunternehmen, in den belieferten Einheiten und im Shared-Services-Center. Dann jedoch liegt der Wert der Organisation nicht nur in der Kostenreduktion und der Qualitätssteigerung, sondern wird zusehends als Möglichkeit gesehen, zusätzlichen Wert für die Anteilseigner (Shareholder-Value) zu schaffen.¹⁹ Viele Unternehmen untersuchen daher mögliche Entwicklungsstrategien für ihre Shared Services (siehe Abbildung 4).

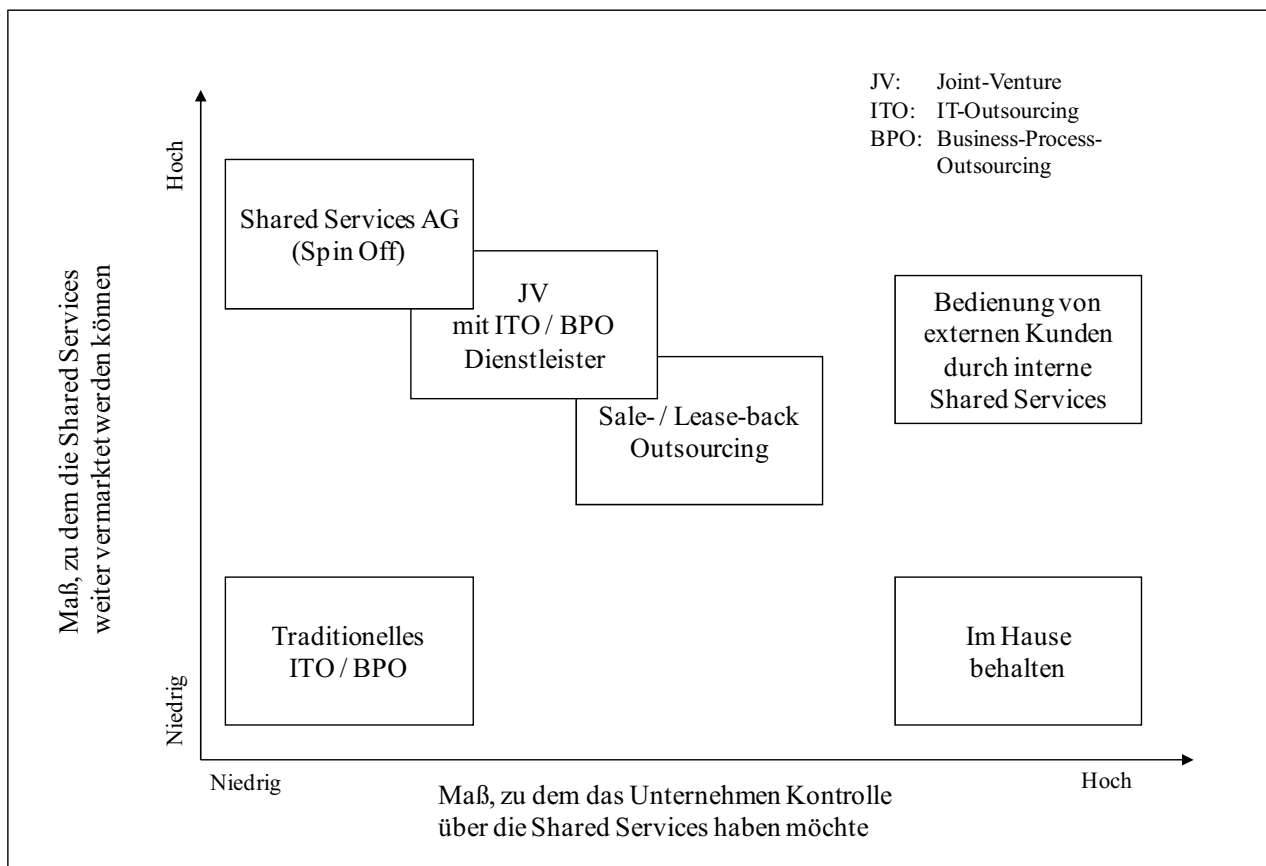


Abbildung 4: Strategien für die Vermarktung von Shared Services²⁰

Zunächst muss das Unternehmen bestimmen, welche Art der Kontrolle es über die Shared-Services-Organisation haben möchte. Kann das Shared-Services-Center die Erwartungen und Ziele des Gesamtunternehmens nicht erreichen oder zumindest nicht langfristig halten, so wird man über die Auslagerung der Leistung an einen externen Anbieter nachdenken müssen.

¹⁹ Vgl. NEILSON ET AL. (2002), S. 1.

²⁰ Vgl. NEILSON ET AL. (2002), S. 1.

In jedem Fall wird die Einrichtung einer Shared-Services-Organisation dazu geführt haben, dass mehr Struktur und Klarheit bezogen auf Organisation, Prozesse, Technologie und Ressourcen besteht als vorher. Das und ein Verständnis dafür, wie die Shared Services im Vergleich zum Wettbewerb stehen, werden zu besseren Vereinbarungen mit einem externen Dienstleister führen.

Es könnte aber auch sein, dass das Unternehmen die Leistung des Shared-Services-Centers strategisch für so wichtig hält, dass es sie nicht herausgeben möchte, oder aber die Einführung der Shared-Services-Organisation war so erfolgreich, dass es ein externer Anbieter nicht besser machen könnte. Dann würde die Unternehmensleitung sicher für die Beibehaltung der Shared-Services-Organisation im Unternehmen entscheiden. In diesem Fall müsste sichergestellt werden, dass die Wettbewerbsfähigkeit der Shared Services nachhaltig ist. Es wäre wichtig, dass das Shared-Services-Center seine Fähigkeiten und Leistungen in regelmäßigen Abständen hinterfragt und innoviert. Dabei sind die wesentlichen Aspekte für den langfristigen Erfolg zu hinterfragen: die Erwartungen der belieferten Einheiten, die Markt- und Wettbewerbsentwicklungen, die eigene operative Effizienz und die Erwartungen des Gesamtunternehmens. Einige wichtige Fragestellungen sind in Abbildung 5 aufgeführt.

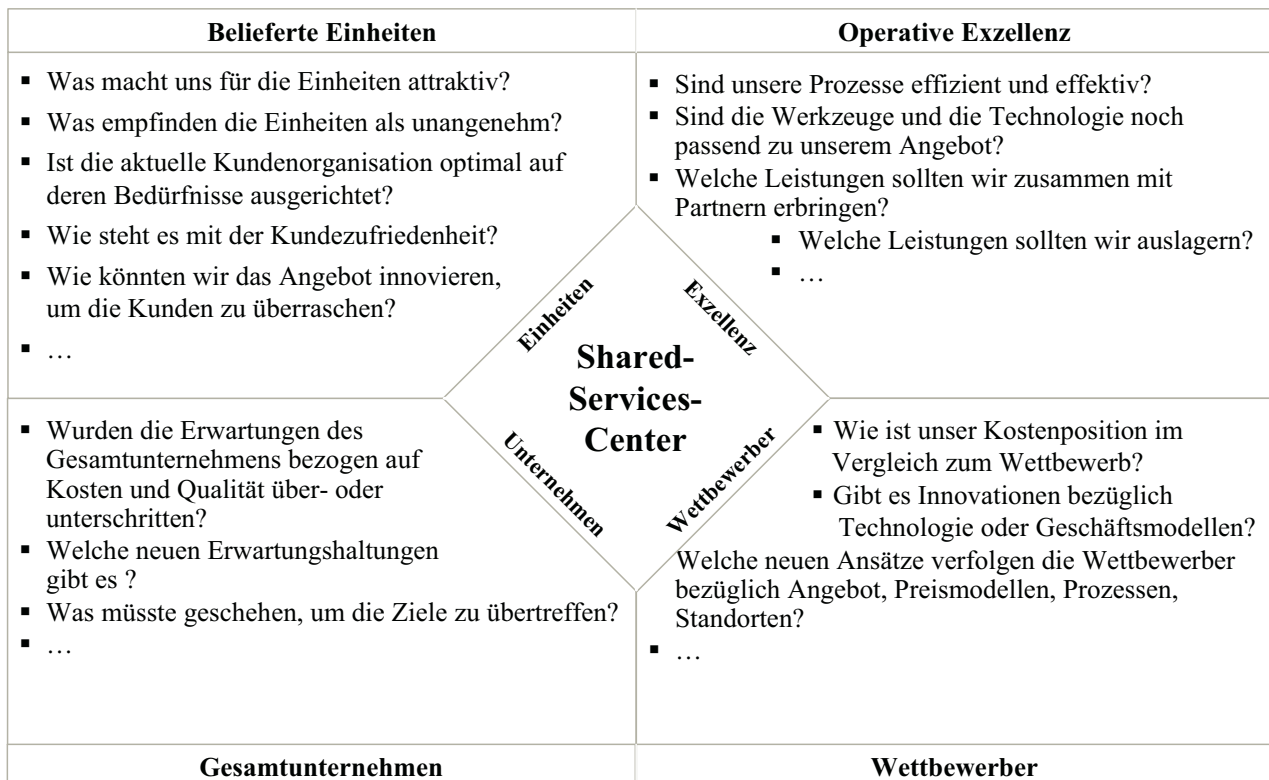


Abbildung 5: Langfristige Optimierung von Shared Services

Bisher wurden nur die strategischen Möglichkeiten besprochen, die noch keine weitere Vermarktung vorsehen. Eine Überlegung könnte sein, die Shared Services, die aktuell nur intern geliefert werden, auch externen Kunden zur Verfügung zu stellen, die Organisation aber selbst intern zu halten. Die Kundenorganisation des Shared-Services-Centers müsste dann neue vertriebliche Fähigkeiten und Kompetenzen sowie geänderte Wertargumentationen entwickeln. Es muss berücksichtigt werden, dass die Erwartungshaltung externer Kunde in Bezug auf die Leistungen anders sein kann als die der internen. Hat zum Beispiel das Unternehmen, das die Shared-Services-Organisation eingeführt hat, besonders hohe Qualitäts- und Sicherheitsanfor-

derungen, so würde sich ein Shared-Services-Center darauf einstellen. Sind jedoch viele Kunden am externen Markt mit geringern Anforderungen zufrieden, müsste ein Shared-Services-Center erst klären, ob es zu angemessenem Aufwand und mit angemessener Technologie diese reduzierten Erwartungen erfüllen kann. Ansonsten kann sich die externe Vermarktung schnell zur Kostenfalle entwickeln.

Geht das Unternehmen noch einen Schritt weiter stellt die Shared-Services-Organisation als eigenständig rechtliche Einheit wie zum Beispiel als Aktiengesellschaft auf, so kommen zu den gerade aufgeführten Themen noch viele weitere hinzu. Es sei nur erwähnt, dass eine Shared-Services-Organisation in der Regel weder in ihren Strukturen noch Prozessen als komplettes Unternehmen aufgestellt ist. Sie nutzt noch zu einem hohen Maß die Infrastruktur des Gesamtunternehmens. Allein das wird neue Anforderungen an Management und Mitarbeiter des Shared-Services-Center stellen. Mischformen der beiden, hier kurz angesprochenen Vermarktungsmöglichkeiten sind denkbar (siehe Abbildung 4). Die Thematik der Weitervermarktung soll hier aber vertieft werden.

Die Einführung einer Shared-Services-Organisation für vergleichbare Leistungen, die verteilt innerhalb eines Unternehmens geliefert werden, wird zu einer deutlichen Reduktion der damit verbundenen Kosten und zu einer spürbaren Steigerung der gelieferten Qualität führen. Entscheidend dafür ist eine eindeutige Orientierung der Shared-Services-Organisation an den Erwartungen der belieferten Kunden, die Sicherstellung operativer Exzellenz und eine regelmäßige Prüfung der eigenen Leistung an vergleichbaren Wettbewerbern im externen Markt. Langfristig erfolgreich kann der Ansatz sein, wenn es dem Shared-Services-Center gelingt, sich immer wieder zu optimieren und zu erneuern. Sollte es Gründe geben, dass eine Shared-Services-Organisation nicht oder nicht langfristig die Ziele und Erwartungen des Gesamtunternehmens befriedigt, so kann die Auslagerung der Dienste an einen spezialisierten Anbieter eine strategische Alternative sein. Unter bestimmten Umständen ist es aber auch sinnvoll, die Shared-Services extern zu vermarkten. Dazu gibt es eine Reihe von strategischen Optionen, die entsprechend der jeweiligen Unternehmens- und Marktsituation sorgfältig zu untersuchen sind. In diesen Fällen werden Fähigkeiten und Kompetenzen in der Shared-Services-Organisation notwendig, die über den reinen Shared-Services-Ansatz hinausgehen.

Quellenverzeichnis

- AGUIRRE, D./COUTO, V./DISHER, C./NEILSON, G. (1998): Shared Services: Management Fad or Real Value?, Whitepaper Booz-Allen & Hamilton, o. O. 1998.
- CABINET OFFICE (2005): Transformational Government – Enabled by Technology, Parlamentsvorlage für das britische Parlament, TSO, o. O. 2005.
- NEILSON, G./COUTO, V./DISHER, C./GALIOTO, F./KAUL, A. (2002): Shared Services Inc.? – From Back-Office to Profit Maker, Study Booz-Allen & Hamilton, o. O. June 2002.
- NIEBUEHR, A./SCHWERIN, F. (2006): Vom großen Glück des Teilens: Shared Service Center in der Energiewirtschaft, in: *et – Energiewirtschaftliche Tagesfragen*, 2006, Nr. 10, S. 26–31.
- PETERS, P./SILVER, J. R. (2004): IT Shared Services: Learning from the market, in: *McKinsey on IT*, o. O. Winter 2004, S. 25–28.
- SIEMENS JOURNAL (2005): Globale Wettbewerbsfähigkeit – Shared Services, in: *Siemens Journal*, 2005, online: http://www.siemens.com/index.jsp?sdc_p=cfi128376010mno1283760ps3uz3&sdc_sid=15624111628&sdc_tabidx=1&, Stand: Januar 2005, Abruf: 14.06.2006.
- WHITFIELD, D. (2007): Shared Services in Britain, European Services Strategy Unit, o. O. 2007.
- WISSKIRCHEN, F. (2001): Das Shared Services Center Konzept – alter Wein in neuen Schläuchen?, Whitepaper KPMG Consulting, o. O. 2001.
- YOUNG, C. (2005a): Choose the Right IT Service Management Model, Gartner Research, o. O. 2005.
- YOUNG, C. (2005b): Shared Services Differ From Centralization, Gartner Research, o. O. 2005.

Shared-Service-Center im kernkompetenzorientierten Konzern

WILFRIED KRÜGER

Justus-Liebig-Universität Gießen

1	Kernkompetenzorientierte Konzernführung	77
1.1	Charakteristik von Kernkompetenzen	77
1.2	Wachstum durch Kernkompetenzen	78
1.3	Dynamische organisationale Fähigkeiten als Kernkompetenzen	79
2	Strategiefokussierte Organisation als Konsequenz	80
2.1	Shared-Service-Center als Teil einer strategiefokussierten Organisation	80
2.2	Vergleich von Zentralbereich, Corporate-Center und Shared-Service-Center	82
2.3	Kernkompetenzen in der Konzernorganisation	84
3	Vorteilsprofile, Kompetenzbeiträge und Funktionen von Centern	86
3.1	Erzielung von Volumen-/Kostenvorteilen und Fähigkeits-/ Leistungsvorteilen	86
3.2	Kernkompetenzbezug der Center	88
3.3	Entwicklungsdynamik von Shared-Service-Centern	90
3.4	Funktionen von Centern im fokussierten Konzern	91
4	Ergebnisse	92
	Quellenverzeichnis	93

Fragestellung

Das strategische Management der Praxis wird derzeit weithin durch die Konzentration auf die Kernfähigkeiten geprägt. Die Definition und Entwicklung unternehmungsweiter Kernkompetenzen und die Konzentration auf entsprechende Geschäfte stehen im Zentrum des Managementhandelns.¹ Und diesem strategischen Kurswechsel („Strategie“) folgen weitreichende und tiefgreifende Veränderungen der „Struktur“ (genauer: Prozesse und Strukturen). Einzelne Geschäfte oder Aufgabengebiete werden aufgegeben oder verkauft, andere werden durch interne Maßnahmen oder durch Zukäufe gestärkt. Strategische Neuausrichtung und organisatorische Umgestaltung gehen also Hand in Hand. Man denke zum Beispiel an den Kauf/Verkauf von *Chrysler* durch *Daimler*.

Ziel ist es, aus historisch gewachsenen Konzernen klar gegliederte, strategisch ausgerichtete Organisationen zu schaffen. Die operativen Einheiten konzentrieren sich auf die geschäftsnotwendigen, wertsteigernden Aktivitäten. Verteilte Unterstützungsleistungen werden dagegen teils vom Markt bezogen, teils in gesonderten Einheiten gebündelt, um Kosten-, aber auch Leistungsvorteile zu generieren. Diese Einheiten, die so genannten *Shared-Service-Center* (SSC), bilden den Gegenstand dieses Beitrags. Folgende Fragen sollen geklärt werden:

- Was bedeutet die Konzentration auf Kernkompetenzen als Konzernstrategie und wie sieht eine darauf ausgerichtete Konzernorganisation aus?
- Wie sind SSC in eine solche strategiefokussierte Organisation einzuordnen und worin besteht die Entsprechung von Konzernstruktur und Kernkompetenzstrategie?
- Welche Vorteile lassen sich durch die Bildung von SSC generell erzielen, und welche Beiträge kann ein SSC gegebenenfalls zur Kernkompetenz eines Konzerns leisten?
- Welche Funktionen kann ein SSC im Rahmen der Konzernorganisation im Verhältnis zu den anderen Einheiten übernehmen?

1 Kernkompetenzorientierte Konzernführung

1.1 Charakteristik von Kernkompetenzen

Kernkompetenzen sind, allgemein formuliert, Ressourcen und Fähigkeiten einer Unternehmung, die so entwickelt und integriert sind, dass daraus dauerhafte und intern übertragbare Wettbewerbsvorteile entstehen.² Kernkompetenzen sind also Ursachen für Wettbewerbsvorteile, die aus einer unternehmungsweiten Kombination besonderer Ressourcen und Fähigkeiten gebildet werden. Dies gilt nicht nur für einzelne Unternehmungen, sondern auch für Konzerne. Einzelne, isolierte Ressourcen (zum Beispiel Verfügung über Rohstoffquellen) oder Fähigkeiten (zum Beispiel Beherrschung einer bestimmten Technologie) stellen noch keine Kernkompetenzen dar, solange sie nicht in Produkten marktfähig gemacht und wettbewerbswirksam genutzt werden.

¹ Vgl. hierzu KRÜGER/HOMP (1997), S. 25 ff.

² Vgl. hierzu und zum Folgenden KRÜGER/HOMP (1997), S. 27 ff.

Für die Führung eines Konzerns stellt sich also die Frage, welche *konzernweiten* Ressourcen und Fähigkeiten einen Kernkompetenzanspruch erfüllen können. Zur Bestimmung der Kernkompetenzen müssen die interne Betrachtung der eigenen Stärken in den Ressourcen und Fähigkeiten und die externe Sicht der Kundenbedürfnisse und der Wettbewerbssituation zusammenfließen. Daraus leitet sich ab, welches zukünftig die Kernfähigkeiten und die darauf basierenden Kerngeschäfte sein sollen, welche Leistungen selbst erbracht und welche vom Markt bezogen werden.

Zwar kann jedes Geschäftsfeld über je spezifische Kompetenzen verfügen, zu klären ist aber, worin der besondere Vorteil des Konzernverbunds besteht. Sei es, dass man über bestimmte operative Fähigkeiten verfügt, die *verschiedene* Geschäfte treiben, zum Beispiel in der Optik: Kameras und Endoskope, siehe unten das Beispiel von *Olympus*. Sei es, dass die Kompetenz in besonderen Managementfähigkeiten der Konzernleitung liegt, zum Beispiel einem professionellen Portfolio-Management: renditeorientierte Steuerung der Geschäftseinheiten sowie Akquisitionen und Verkäufe zur Portfolio-Optimierung, siehe unten die Beispiele von *GE* und *Haniel*.

Sowohl die operativen Fähigkeiten als auch die Managementfähigkeiten benötigen professionelle Unterstützung. Shared-Service-Center sind organisatorische Einheiten, die genau dies leisten sollen. Sie bündeln geschäftsübergreifend bestimmte Unterstützungsaufgaben, zum Beispiel im Finanz- und Rechnungswesen. Um ihre Wirkungsweise und ihren Nutzen einzuschätzen, sollen sie hier als Teil eines Fähigkeitsverbunds interpretiert und auf ihren möglichen Beitrag zu den Konzernkompetenzen untersucht werden.

1.2 Wachstum durch Kernkompetenzen

Kernkompetenzorientierung ist wegen der davon erwarteten Wertsteigerung seit einiger Zeit die Strategie der Wahl. Sie bedeutet die Konzentration auf Kerngeschäfte und steht damit nach allgemeinem Verständnis in einem klaren Gegensatz zur Diversifikation mit ihrer Idee der Risikostreuung. Insbesondere heterogene Konzerne („Konglomerate“) werden demgemäß in der Bewertung durch Analysten und Investoren eher negativ beurteilt („Konglomeratabschlag“). Kernkompetenzorientierte Fokussierung würde zu einer schmalen Geschäftsbasis führen, damit zwar wertsteigernd wirken, aber zu einer erhöhten Abhängigkeit und einem entsprechenden Risiko führen.

Eine genauere Betrachtung führt zu einem differenzierteren Bild. Heterogenität auf der Marktseite, also eine breite Palette unterschiedlicher Produkte und bedienter Märkte, kann sehr wohl auf einheitlichen konzernweiten Kompetenzen beruhen. Nicht zuletzt eröffnen sich einem Konzern durch die intelligente Nutzung von Kernkompetenzen neue Felder *internen Wachstums*. Drei besonders markante Strategieoptionen sollen den Einsatz von Kernkompetenzen illustrieren:

Kombination von Differenzierung und Kostenführerschaft („Outpacing“): Ein gerade für deutsche Unternehmen sicherlich interessanter Anwendungsfall liegt in der Möglichkeit, die traditionellen Stärken in der Produktqualität um Kostenvorteile zu ergänzen. Hier sind die Produktion von Gleichteilen/Modulen beziehungsweise die Plattformstrategien einzuordnen. Ein weltweit operierender Automobilkonzern zum Beispiel kann mit wenigen Komponentenwerken eine Vielfalt unterschiedlicher Fahrzeuge und Marken ausstatten und auf die Weise zusätzlich zur Großserie ein hohes Maß an Individualisierung und Nischenabdeckung er-

reichen („Mass Customization“). Kostenführerschaft und Differenzierung sind dann nicht länger ein Gegensatz. Eine so genannte Outpacing-Strategie wird möglich. Die Konkurrenz trifft auf einen schwer anzugreifenden Anbieter, der hohe Produktqualität mit Preisvorteilen kombinieren kann.

In organisatorischer Hinsicht entsteht aus einem vertikal geprägten Konzern („Stammhauskonzern“) ein Netzwerk von Werken und Leistungseinheiten, zwischen denen teils komplementäre, teils konkurrierende Beziehungen herrschen. Die Kernkompetenz liegt dabei schwerpunktmäßig in den Prozessen der Produktentwicklung, Komponentenfertigung und Montage (operative Fähigkeiten) sowie darin, die – im Grenzfall weltweit – verteilten Prozesse und Einheiten zu organisieren, zu steuern und zu koordinieren (Managementfähigkeiten).

Internes Wachstum durch Kompetenztransfer: Völlig neue Geschäfte können durch konzerninternen Kompetenztransfer erschlossen werden. So zu sehen zum Beispiel bei *Olympus*. Die Kernkompetenzen bestehen aus einer Kombination operativer Fähigkeiten in der Optik, Feinmechanik und Elektronik. Die Produktion von Fotokameras, ursprünglicher Geschäftsschwerpunkt von Olympus, wurde durch Kompetenztransfer um den Bau von Endoskopen ergänzt. Dabei handelt es sich um medizintechnische Kleinstkameras für die Diagnose und minimalinvasive Chirurgie. Kernkompetenzen sind in diesem Fall bildhaft der Baum, der unterschiedliche Äste treibt, die verschiedenartige Früchte tragen.

Noch breiter gefächert sind Konzerne, die mehrere Technologieplattformen besitzen und auf dieser Basis diversifizieren und innovieren. Ein mehr als bemerkenswertes Beispiel hierfür ist *3M*, ein Konzern, der in der kontinuierlichen Entwicklung und Umsetzung innovativer Produktideen auf den verschiedensten Gebieten weltweit hervorsteht. Heterogene Geschäftsfelder mit einer Vielzahl von Produkten werden von über 30 Technologieplattformen getragen. So beruhen zum Beispiel so unterschiedliche Produkte wie Haushaltsschwämme und Atemschutzmasken gleichermaßen auf der so genannte Vliestechnologie.

Externes Wachstum durch Akquisitionen und Desinvestitionen: Externes Wachstum, derzeit besonders stark vertreten, benötigt spezifische Managementfähigkeiten der Konzernspitze. Sie muss in der Lage sein, verschiedenartige Geschäfte straff und konsequent renditeorientiert zu führen, etwa in einer erfolgreichen Finanzholding. Dazu gehören auch der Kauf und Verkauf von Geschäften. Das Management muss letztlich beweisen, dass es besser als der Markt in der Lage ist, die Ressourcenallokation vorzunehmen. Falls mehr als rein finanzielle Synergien angestrebt werden, muss außerdem eine Integrationsleistung erbracht werden.

Wie die vielen Merger-&-Acquisitions-(M&A-)Fehlschläge zeigen, sind die Fähigkeitsvoraussetzungen offenbar keineswegs überall gegeben. Umso bemerkenswerter sind die Erfolgsbeispiele. Im globalen Maßstab betrachtet, ist *General Electric* in dieser Hinsicht sicher einzigartig. Dass auch nicht börsennotierte Traditionsunternehmen dazu in der Lage sind, zeigt in Deutschland die *Haniel-Gruppe*, zu der so unterschiedliche Geschäfte wie Pharmagroßhandel (GEHE) und Waschräumhygiene (CWS) gehören. Akquisitionen und Desinvestitionen haben die Entwicklung dieser Konzerne entscheidend geprägt.

1.3 Dynamische organisationale Fähigkeiten als Kernkompetenzen

Besondere Anforderungen stellen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse des Konzerns. Die Wertsteigerung entsteht in diesen Fällen durch die Organisation geplanten (intendierten)

Wandels sowie die Ermöglichung eigendynamischer (emergenter) Veränderungen.³ Letztlich sind es diese *Metakompetenzen* (Unternehmungswandel und -entwicklung), die eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmung auszeichnen und die ihre Zukunftsfähigkeit sichern. Um solche Fähigkeiten zu einer Kernkompetenz werden zu lassen, sind Wandel und Entwicklung der Unternehmung genauso wie das Tagesgeschäft zu professionalisieren und zu speziellen Routinen zu verdichten. Sei es zum Beispiel, dass man wiederholt erfolgreich externes Wachstum durch M&A-Aktivitäten durchführt (zum Beispiel *Cisco* oder *e.on*), sei es, dass man internes Wachstum generiert durch den Aufbau von Standorten in neuen Regionen, betrieben von eigenen Teams anhand eines standardisierten Vorgehensmodells (zum Beispiel *Starbucks* oder *Ikea*), sei es schließlich, dass man ein modernes Ideenmanagement betreibt, das hilft, neue Produkt- und Geschäftsideen zu generieren und umzusetzen (zum Beispiel *Bayer*). Grundgedanke ist es, Wandel zu einer guten Gewohnheit werden zu lassen. In der Managementtheorie wird in diesem Zusammenhang von *dynamischen organisationalen Fähigkeiten* gesprochen.⁴ Die oben erwähnten Ausprägungen von Fähigkeiten in Operation und Management dienen zunächst dem Tagesgeschäft und stellen insofern *Basisfähigkeiten* eines Konzerns dar. Für die Entwicklung von Metakompetenzen müssen sie so konfiguriert und gegebenenfalls ergänzt werden, dass zusammengenommen die Fähigkeit zur „organisierten Evolution“ – all-gemein gesprochen *Wandlungsfähigkeit* – entsteht.

Konzerne, die diese Fähigkeit nicht besitzen, werden zwangsläufig im Wettbewerb zurückfallen. Letztlich drückt sich darin auch Managementversagen aus. Immer häufiger ist in solchen Situationen zu beobachten, dass die überfällige Restrukturierung und strategische Neuausrichtung von Interim-Managern – den Chief Restructuring Officers (CRO) – oder von unternehmerisch agierenden Private Equity-Unternehmen geleistet wird.

2 Strategiefokussierte Organisation als Konsequenz

2.1 Shared-Service-Center als Teil einer strategiefokussierten Organisation

Der kernkompetenzorientierte Umbau historisch gewachsener und vielfältig verflochtener Konzernstrukturen führt im Ergebnis zu transparenten, entflochtenen Organisationseinheiten, die sich auf je unterschiedliche Aufgaben- und Fähigkeitsschwerpunkte konzentrieren. Strategische, operative und Servicefunktionen werden klar getrennt. Es entsteht eine „strategiefokussierte Organisation“.⁵ Die Makrostruktur dieser Unternehmungen lässt sich verallgemeinert anhand des so genannten SOS-Konzepts charakterisieren.⁶ Danach sind in einem Konzern aufgabenanalytisch drei Kategorien von Organisationseinheiten zu unterscheiden:

Steuerungseinheiten (S):

Steuerung, hier im weiteren Sinne gebraucht, umfasst die Managementprozesse der Planung, Entscheidung, Steuerung (im engeren Sinne) und Überwachung. Steuerungsaufgaben fallen

³ Vgl. im Einzelnen KRÜGER (2006), S. 86 ff.

⁴ Vgl. grundlegend hierzu COLLIS (1994), TEECE ET AL. (1997) und WINTER (2003), ähnlich aus Kernkompetenzsicht KRÜGER/HOMP (1997), S. 41 ff.

⁵ Diese Bezeichnung geht zurück auf KAPLAN/NORTON (2001).

⁶ Vgl. KRÜGER (2004b), S. 189 ff.

bei einer Detailbetrachtung der Organisationshierarchie zwar auf jeder Leitungsebene an. Für die hier anzustellende Makrobetrachtung zählen aber zu den Steuerungseinheiten nur diejenigen rechtlichen beziehungsweise organisatorischen Einheiten, deren Aufgabe nicht die Durchführung des operativen Geschäfts oder dessen Unterstützung ist, sondern die bereichsbeziehungsweise segmentübergreifende Steuerung. Geht man von einem mehrfach gestuften Konzern aus, so geht es dabei zunächst um die Ebene der so genannten *Zwischeneinheiten* (zum Beispiel Führungsgesellschaften, Landesgesellschaften), denen die jeweiligen operativen Einheiten (zum Beispiel Werke, Niederlassungen, Sparten), allgemein als Grundeinheiten bezeichnet, unterstehen. Über den Zwischeneinheiten ist sodann die *Spitzeneinheit* (Obergesellschaft, einschließlich Führungsstäben und Zentralstellen) angeordnet, deren Aufgabe es ist, ihrerseits die Zwischeneinheiten zu führen.

Die Fähigkeiten, die in den *Steuerungseinheiten* zu bündeln und zu kultivieren sind, betreffen zum einen die konzernweite strategische und finanzielle Führung. Steuerungseinheiten sind *Management-Center*. Zum anderen müssen in diesen Einheiten die Konzepte der Konzernentwicklung erarbeitet und entsprechende Veränderungsprozesse angestoßen und gesteuert werden. Damit wird ein Management-Beitrag zu den dynamischen organisationalen Fähigkeiten geleistet, die zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Konzerns und seiner Geschäfte benötigt werden. Steuerungseinheiten müssen also zugleich *Konzernentwicklungs-Center* sein. Welche und wie viele Aufgaben an der Konzernspitze in einem *Corporate-Center* vertikal gebündelt (zentralisiert) werden, hängt vom Typ des Konzerns (Stammhauskonzern, Managementholding, Finanzholding) und vom Führungsanspruch der Spitze ab. Im Falle einer betont dezentralen Führung verbleiben nur wenige gesamthafte und strategische Aufgaben (zum Beispiel Konzerncontrolling, Konzernbilanz, renditeorientierte Konzernsteuerung und -entwicklung, Führungskräfteauswahl) an der Spitze. Das Corporate-Center ist klein und eng fokussiert. Bei zentralistischer Führung hingegen müssen zum Beispiel auch Eingriffe in das Produktprogramm sowie in einzelne Funktionen und Standorte an der Spitze vorbereitet und verabschiedet werden. Auch wo besondere „Management Attention“ angemessen ist (zum Beispiel in Krisenbereichen oder jungen Geschäften), werden die Zügel gegebenenfalls straff angezogen. Die Aufgaben des Corporate-Centers wachsen entsprechend.

Operative Einheiten (O):

Alle für die Leistung/das Produkt/das Geschäft unmittelbar erforderlichen, spezifischen Aufgaben/Prozesse sind in den operativen Einheiten (*Grundeinheiten*) gebündelt, zum Beispiel Geschäftsbereichen, Produkt- oder Regionalsparten. In Industrieunternehmungen zählen zu den operativen Prozessen dieser Einheiten typischerweise: Produktentwicklung, Leistungserstellung, Auftragsabwicklung, Verkauf und Kundenservice. Die operativen Prozesse erbringen die Wertschöpfung und führen gegebenenfalls zu den angestrebten Wettbewerbsvorteilen. Insofern sind die operativen Einheiten die erfolgsbestimmenden Kernbereiche jeder Unternehmung. Sie umfassen solche Funktionen, in denen die eigene Unternehmung *wertsteigernd* tätig werden kann (so genannte *primäre Aktivitäten*). Ohne Operation, die zu marktfähigen Leistungen führt, gibt es keine Unternehmung.

Die dort vorhandenen, geschäftsspezifischen funktionalen Fähigkeiten, zum Beispiel in Anwendungsentwicklung, Produktion oder Vertrieb, prägen als operative *Basisfähigkeiten* letztlich die Wettbewerbsfähigkeit und Wettbewerbsposition des Ganzen. Konfigurationsmanöver im Sinne einer Konzentration auf Kernfähigkeiten setzen demgemäß regelmäßig an den operativen Teilen der Wertkette an, so zum Beispiel, wenn sich eine Unternehmung entschließt, auf Beschaffung, Produktion und Montage zu verzichten und sich stattdessen ganz auf Entwicklung und Vermarktung zu konzentrieren (zum Beispiel *Nike* oder *Puma*).

Wenn gleichartige operative Aufgaben und Fähigkeiten für verschiedene operative Einheiten der Unternehmung benötigt werden, kommt die Bündelung in einem operativen Center in Betracht, so zum Beispiel die Komponentenfertigung in Fabriken, die für verschiedene Baureihen oder Konzernmarken arbeiten. *Dynamische Fähigkeiten* können sich zum Beispiel in einem Produktentwicklungszentrum ausdrücken, so zum Beispiel im FIZ von *BMW* zu sehen, wo mehrere tausend Mitarbeiter die Entwicklungsprozesse sämtlicher Baureihen bewältigen.

Support-Einheiten (S):

Alle Aufgaben/Prozesse, die der Unterstützung von „Operation“ oder „Steuerung“ dienen, werden vermehrt in gesonderten Einheiten (so genannte Service- oder Support-Einheiten) zusammengefasst. Es handelt sich dabei um die vielfältigen internen Administrations- und Dienstleistungsaufgaben. Inhaltlich geht es um die Entwicklung und Pflege der Unternehmungsinfrastruktur (Bauten, Technologien, IT, Organisation) sowie die Bereitstellung der notwendigen materiellen, informationellen und personellen Ressourcen. Unterstützungsaufgaben sind, gemessen an der jeweiligen Konzernstrategie, nicht unmittelbar wertsteigernd. Die in der Praxis zunehmend gebildeten *Shared-Service-Center* sind Anwendungsfälle der Support-Einheiten.

Die herkömmliche Lösung für die Bewältigung von Unterstützungsaufgaben waren bestimmte Zentralbereiche. Die Unterscheidung zwischen diesen Organisationseinheiten und den Shared-Service-Centern ist nicht immer einfach. Auf nähere Einzelheiten wird im nächsten Abschnitt eingegangen. Auf jeden Fall können in einer Support-Einheit solche Aufgaben und Fähigkeiten konzentriert beziehungsweise zentralisiert werden, die *nicht ortsgebunden* und die *nicht geschäftsspezifisch* sind und daher nicht in den jeweiligen Bereichen verbleiben müssen. Typische Aufgabengebiete, die sich für ein SSC eignen, sind: Personaladministration, Finanzbuchhaltung, IT, Facility Management, ESHA (Environmental, Safety & Health Affairs), Recht, Steuern, Controlling, Treasury, PR.⁷

2.2 Vergleich von Zentralbereich, Corporate-Center und Shared-Service-Center

Ein *Center* ist eine Organisationseinheit der Primärorganisation, in der bereichsübergreifende Aufgaben gebündelt werden.⁸ Die Bündelung verändert entweder die vertikale oder die horizontale Arbeitsteilung. Im Rahmen der vertikalen Arbeitsteilung geht es dabei um das Verhältnis der Konzernzentrale (synonym: Corporate-Center) zu den operativen Einheiten und den Unterstützungseinheiten. Bündelung bedeutet hier die *Zentralisation von Steuerungsaufgaben*. Bei der Neugestaltung der horizontalen Arbeitsteilung steht das Herauslösen der vielfältigen Unterstützungsaufgaben aus den operativen Einheiten (*Konzentration von Unterstützungsaufgaben*) und deren Zusammenfassung in so genannten Shared-Service-Center im Vordergrund (siehe Abbildung 1). Zwischen Zentralisation (betrifft die vertikale Arbeitsteilung) und Konzentration (betrifft die horizontale Arbeitsteilung) ist also begrifflich zu unterscheiden.⁹

⁷ Vgl. AGUIRRE ET AL. (1998) sowie für einen Überblick der bei den DAX-30 Unternehmen vorhandenen Steuerungs- und Serviceeinheiten BACH/PETRY (2004).

⁸ Vgl. ausführlich hierzu VON WERDER/GRUNDEI (2004), S. 13 ff.

⁹ Vgl. FRESE/VON WERDER (1993), S. 11.

Unterstützungsaufgaben sind auch in herkömmlichen Konzernzentralen zu finden. Organisatorischer Ausdruck dieser Tatsache sind die vielfältigen Zentralbereiche beziehungsweise Zentralfunktionen. Im Rahmen der Fokussierungsbemühungen werden nun auch diese Einheiten auf den Prüfstand gestellt und entflochten. Das entstehende, schlanke Corporate-Center neuen Typs, von dem im weiteren Verlauf ausgegangen wird, konzentriert sich (weitestgehend) auf Steuerungsaufgaben. Unterstützungsaufgaben werden dagegen entweder auf die operativen Einheiten verlagert oder aber – vorzugsweise – in neu geschaffenen Serviceeinheiten konzentriert. Diese *Shared-Service-Center* lassen sich als Organisationseinheiten definieren, die interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen innerhalb eines Konzerns bereitstellen.¹⁰ Es geht um die Bündelung von Unterstützungsleistungen (nicht: Entscheidungsaufgaben) in einer gesonderten Einheit, die „neben“ den betroffenen Grundeinheiten steht. Die Herauslösung von Unterstützungsfunktionen aus den dezentralen Einheiten und ihre Bündelung in einer gesonderten Serviceeinheit werden demgemäß hier als begriffsbildend und typusprägend angesehen.¹¹ In der Praxis werden SSC vielfach als eigene Gesellschaft ausgegründet und räumlich getrennt von der Zentrale an einem überregional optimalen Standort errichtet. Diese und andere Merkmale werden hier nicht als begriffsbestimmend angesehen.¹²

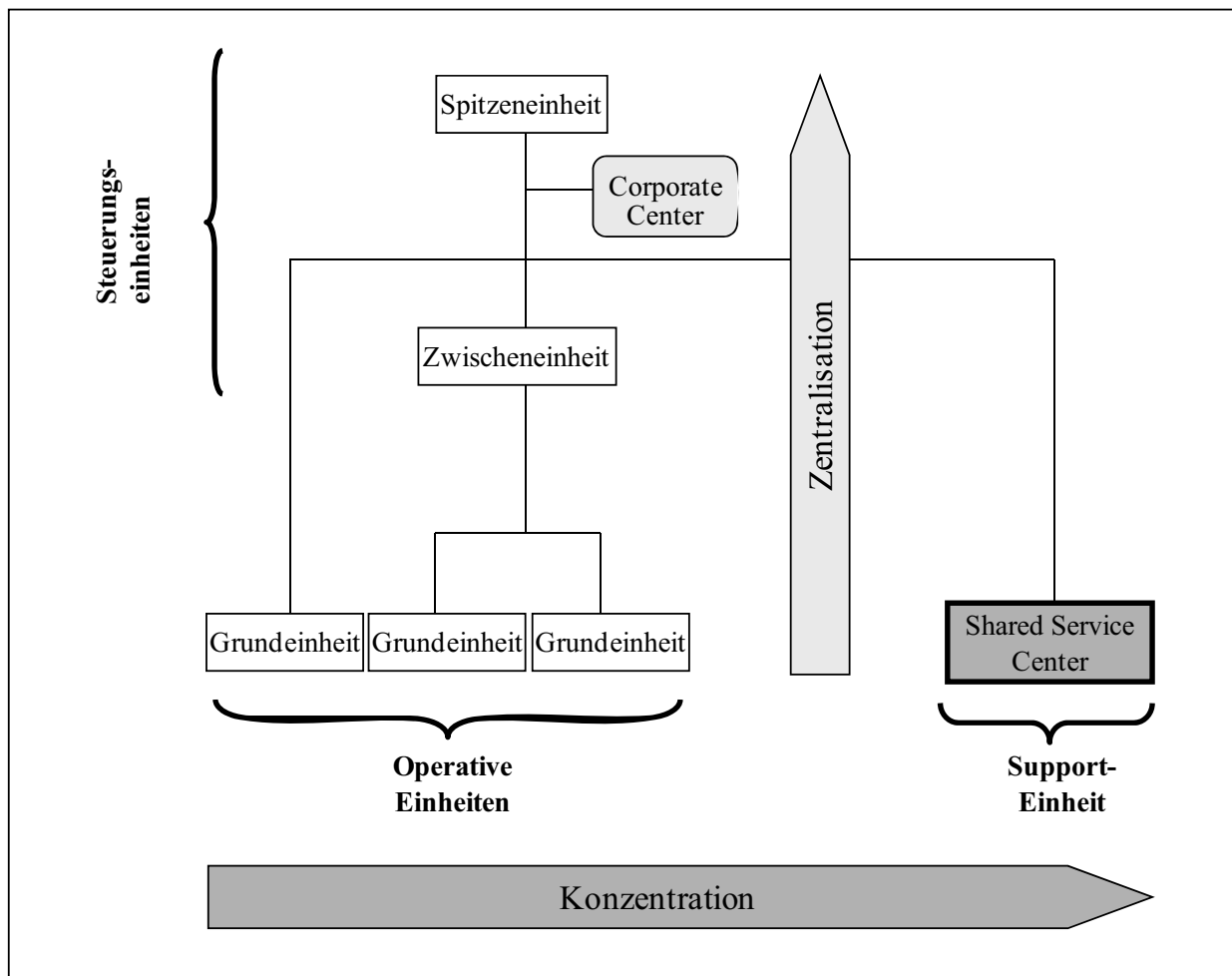


Abbildung 1: Entstehung von Corporate-Center und Shared-Service-Center¹³

¹⁰ Vgl. KAGELMANN (2001), S. 50 ff.

¹¹ Vgl. KRÜGER/DANNER (2004a), S. 215 ff., und KRÜGER/DANNER (2004b), S. 113 ff.

¹² Vgl. dazu und zum Folgenden KRÜGER (2004a), S. 192 ff.

¹³ KRÜGER (2004b), S. 192.

Zwischen klassischen Zentralbereichstypen und den neuen Center-Typen lässt sich folgende Zuordnung vornehmen: Zentralbereiche vom Typ Kernbereichs- und Richtlinienmodell entsprechen dem Corporate-Center, denn sie dienen der Spitzeneinheit bei der Unternehmenssteuerung. Dies entweder in der Weise, dass sie ihre Aufgaben in eigener Verantwortung ohne Interaktion mit den operativen Einheiten wahrnehmen (Kernbereichsmodell) oder indem sie für bestimmte konzernweite Funktionen (zum Beispiel Personalbeschaffung oder Einkauf) Standards erarbeiten, die sie mittels ihrer Richtlinienkompetenz (so genannte funktionale Weisungsrechte) auf die operativen Einheiten übertragen.

Zentralbereiche vom Typ Stabs- und Servicemodell dagegen erfüllen Unterstützungsaufgaben, die denen eines Shared-Service-Centers gleichen.¹⁴ Sie erbringen entweder kontinuierlich bestimmte standardisierte Leistungen (Servicemodell) oder bearbeiten Einzelanfragen und -aufträge der operativen Einheiten (Stabsmodell). Das so genannte Matrixmodell als weitere Ausprägungsform von Zentralbereichen steht für ein tendenziell gleichberechtigtes Zusammenwirken von Zentrale und nachgelagerten Einheiten und nimmt insofern eine Zwischenstellung ein.

2.3 Kernkompetenzen in der Konzernorganisation

Zu fragen ist nun, welcher Zusammenhang zwischen der erläuterten Organisationsarchitektur von Konzernen und deren Kernkompetenzen besteht. Operative Fähigkeiten bilden zwar in jedem Fall den unverzichtbaren Kern der Kernkompetenz, sind aber nicht damit gleichzusetzen. Operation kann nicht ohne Steuerung und Support auskommen. Es ist also keineswegs so, dass nur die unmittelbar wertschaffenden, operativen Einheiten beziehungsweise operativen Center Kernkompetenzrelevanz besitzen und Steuerungs- sowie Serviceeinheiten ohne weiteres entbehrlich sind. Die Kernkompetenzen eines Konzerns entstehen vielmehr erst aus der gelungenen Abstimmung von Operation, Steuerung und Support, denn:

- *Operation ohne Steuerung ist orientierungslos:* Erst eine klare Wettbewerbsstrategie entscheidet darüber, welche Operation zu welchem Zweck an welcher Stelle durchgeführt werden soll. Und nur anhand klarer Steuerungsgrößen lässt sich der Erfolg der Operationen beurteilen.
- *Operation ohne Support verliert an Durchschlagskraft:* Operative Einheiten können sich erst dann voll auf ihre eigentlichen Aufgaben und Fähigkeiten konzentrieren, wenn sie zum Beispiel von den zahlreichen – und für sie hinderlichen – Verwaltungsaufgaben entlastet werden. Zugleich profitieren sie davon, dass ihnen kostengünstiger, professioneller Support ihre Arbeit erleichtert.
- *Support ohne Steuerung ist ineffektiv und ineffizient:* Supportaufgaben müssen auf die Ziele und Bedarfe der Abnehmer ausgerichtet werden. Ohne klare Steuerung wird die Supportleistung entweder auf unwirtschaftliche Weise erbracht, weil der Wettbewerb fehlt, oder aber sie ist nicht bedarfsgerecht und wird als unzweckmäßig, bürokratisiert oder schlicht überflüssig empfunden.
- *Support ohne zugehörige Operation ist sinnlos:* Supportaufgaben, für die im Konzern keine wirkliche Nachfrage besteht, sind überflüssig beziehungsweise sinnlos. Sie können abgeschafft werden, so zumindest der erste Eindruck. Bei einer Entscheidung darüber

¹⁴ Vgl. zu den unterschiedlichen Zentralbereichstypen grundlegend FRESE/VON WERDER (1993), S. 36 ff.

sind allerdings der Entwicklungsstand und die Entwicklungsdynamik der Aufgaben zu beachten. Es sind sehr wohl Fälle denkbar, in denen für die seitherige Leistung zwar kein interner Bedarf mehr gegeben ist, die Leistungserbringung aber marktgerecht erfolgt und daher eine eigenständige externe Vermarktung möglich wäre. An Stelle eines Abbaus käme dann ein Spin-off in Betracht.

- *Steuerung ohne Support ist wirkungsschwach:* Steuerungseinheiten, denen keine wirkungsvolle Unterstützung zuteil wird, müssen entweder den notwendigen Support selbst leisten und damit ihr Zeitbudget belasten oder aber ohne Support auskommen und damit Abstriche in ihrer Führungsleistung in Kauf nehmen.
- *Steuerung ohne Operation ist unmöglich:* Eine Steuerung ohne Einheiten, die zu steuern sind, kann es eigentlich nicht geben. Allerdings sind sehr wohl Fälle möglich, in denen ein Übermaß an Steuerungsaktivitäten ergriffen wird, die Proportionen zwischen Steuerung und Operation also nicht stimmen (siehe den so genannten Wasserkopf).

Aus der Betrachtung dieser unterschiedlichen Relationen lässt sich eine Begriffsfassung für die *Konzernkernkompetenz* ableiten: Es handelt sich um einen Wirkungsverbund von Ressourcen und Fähigkeiten in Operation, Steuerung und Support, die so ausgestaltet und entwickelt werden, dass daraus nachhaltige und intern übertragbare Wettbewerbsvorteile entstehen. Eine strategiefokussierte Organisation ist also – idealtypisch betrachtet – nicht nur im Ganzen auf Kernfähigkeiten und -geschäfte ausgerichtet, sondern sie besitzt auch eine Binnenstrukturierung, in der die verschiedenen Organisationseinheiten eine klare Aufgaben- und Kernkompetenzspezialisierung aufweisen (siehe Abbildung 2).

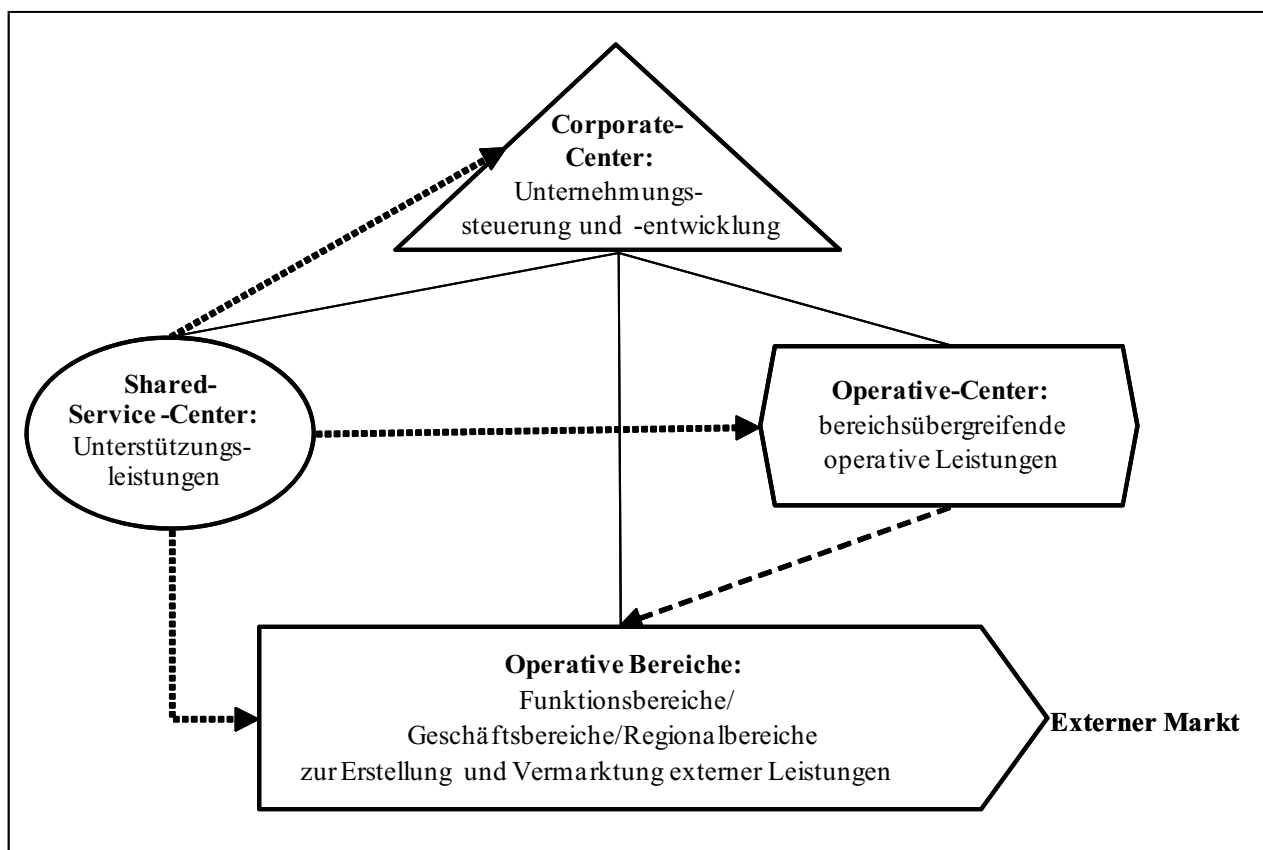


Abbildung 2: Schema einer strategiefokussierten Organisation¹⁵

¹⁵ KRÜGER (2004b), S. 196.

An der Stelle bietet es sich an, den Begriff *Center of Competence (CoC)* zu klären. Die Praxis verwendet diesen Terminus offenbar recht großzügig. Bezogen auf das hier verwendete Verständnis von Kernkompetenzen im Konzern sollte nur dann von einem CoC gesprochen werden, wenn die Center-Bildung zur Generierung beziehungsweise Kultivierung von bereichsübergreifenden Kernkompetenzen führt beziehungsweise beiträgt: „Ein Center of Competence ist eine organisatorische Einheit, in der solche Aufgaben gebündelt werden, die eine unternehmensweite Kernkompetenz prägen.“¹⁶ Dieser Begriff wird üblicherweise auf operative Center angewendet, lässt sich bei Vorliegen entsprechender Voraussetzungen aber auch auf Corporate-Center und Service-Center übertragen. Da Kernkompetenzen in jedem Fall aus einem Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten bestehen, werden typischerweise auch mehrere Organisationseinheiten hierzu beitragen. Die Kernkompetenz eines Konzerns ist also nicht in einer einzigen Einheit als „dem“ CoC manifestiert.

3 Vorteileprofile, Kompetenzbeiträge und Funktionen von Centern

3.1 Erzielung von Volumen-/Kostenvorteilen und Fähigkeits-/Leistungsvorteilen

Auf Basis der bisherigen Überlegungen lässt sich nun prüfen, ob und gegebenenfalls in welcher Weise SSC einen Beitrag zu den Kernkompetenzen eines Konzerns leisten können. Einführend ist zunächst zu klären, worin die möglichen Vorteile solcher Einheiten bestehen können.¹⁷ Diese lassen sich im Kern auf zwei Tendenzen zurückführen: Volumen- und Kostenvorteile einerseits, Fähigkeits- und Leistungsvorteile andererseits. *Volumenvorteile* (Economies of Scale) sollen durch die Bildung und Auslastung größerer Einheiten und eine dementsprechende Stückkostensenkung erzielt werden. Neben diesen Mengenvorteilen werden im Rahmen der Bündelung weitere *Kostenvorteile* möglich. Sie können zum einen durch die Vereinheitlichung und Standardisierung von Prozessen und Systemen entstehen und zum anderen durch die Wahl kostengünstiger Center-Standorte. Als standortspezifische Vorteile werden zum Beispiel niedrige Personalkosten, Raumkosten und Abgaben angestrebt.

Auf der Nutzenseite sind zunächst *Fähigkeitsvorteile* erzielbar. Sie liegen in der Poolung von Spezialisten begründet. Besondere Fähigkeiten können dadurch umfassender abgedeckt und besser entwickelt werden. In der Folge sollten sich daraus *Leistungsvorteile* ergeben, indem Center ihren internen Kunden bessere und differenziertere Leistungen anbieten als in der herkömmlichen Organisation. Die verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten dieser Vorteilskategorien sind in der Matrix von Abbildung 3 illustriert. Diese Darstellung kann dazu dienen, einzelne Aufgabengebiete auf ihre Bündelungsfähigkeit zu untersuchen sowie ganze Center-Lösungen zu positionieren.

¹⁶ KRÜGER/HOMP (1997), S. 210.

¹⁷ Vgl. im Einzelnen SCHUURMANS/STOLLER (1998), S. 27 ff., WISSKIRCHEN (2002), S. 34 ff., und KRÜGER/DANNER (2004a).

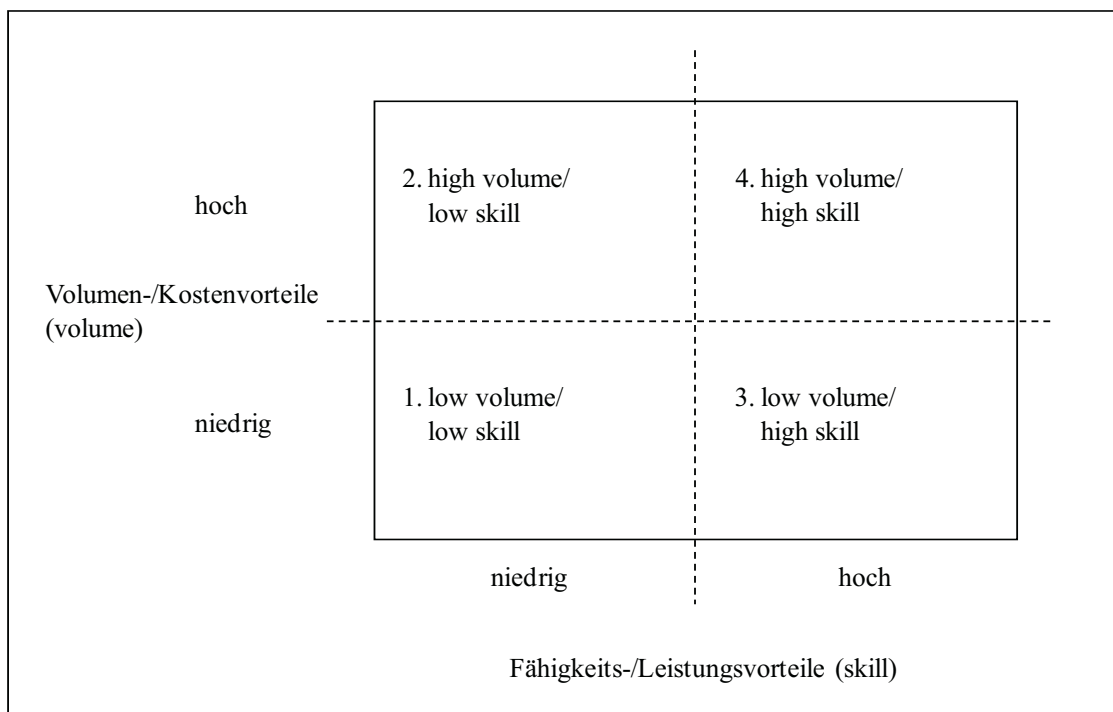


Abbildung 3: Vorteilsmatrix von Support-Einheiten (Volume/Skill-Matrix)¹⁸

- Aufgaben, die in das *Feld 1* fallen (low volume/low skill), erbringen ceteris paribus keine Bündelungsvorteile. Sie sollten darauf überprüft werden, ob sie überhaupt erforderlich sind. Je nachdem wie das Ergebnis dieser Prüfung ausfällt, können solche Aufgaben zukünftig entfallen oder aber auf den externen Markt übertragen werden (Outsourcing).
- *Feld 2* stellt dagegen einen typischen Anwendungsfall von SSC dar. Es werden Einsparungen durch Aufgabenbündelung und Vermeidung von Mehrfacharbeit angestrebt, wobei neben den Personalkosten die Kosten der IT-Ausstattung und baulichen Infrastruktur die Hauptrolle spielen dürften. Voraussetzung für die Erzielung durchgreifender Vorteile ist eine Vereinheitlichung und Standardisierung von Prozessen und Systemen. Ein Beispiel für ein solches Center bildet das Fixed-Asset-Center der *IBM*. Dort werden weltweit sämtliche mit dem Anlagevermögen zusammenhängenden Prozesse des Rechnungswesens abgewickelt.¹⁹ Neu gebildete Center dieses Typs werden häufig an kostengünstigen ausländischen Standorten errichtet (Offshoring).

Feld 3 ist durch besondere Fähigkeits- beziehungsweise Leistungsvorteile gekennzeichnet (bei niedrigem Volumen). Standardisierung und Bündelung von Know-how tragen zur Professionalisierung und Spezialisierung bei, also zum Auf- und Ausbau von Expertentum. Poolung von Experten im Center kann auch dazu führen, dass nunmehr Leistungen angeboten werden, die vorher mangels Masse nicht lohnenswert waren. Insgesamt verbessern sich das Niveau und der Umfang der angebotenen Leistungen. Ziel eines solchen Centers ist es, den internen Kunden ein maßgeschneidertes Leistungsangebot zu machen. So hat die *BMW Group* ein Center Immobilien- und Facility Management eingerichtet, in dem die An- und Vermietung beziehungsweise das Leasing von Grundstücken

¹⁸ KRÜGER (2004b), S. 197.

¹⁹ Vgl. KADYNSKI/OSTROWSKI (2004), S. 269 ff. Weitere Beispiele finden sich bei der Auftragsabwicklung bei Arcor [ALBERS/BREHM (2004), S. 220] und dem Rechenzentrum bei Deutz [GRAPATIN/PETRY (2004), S. 264].

und Gebäuden, die Projektsteuerung für Bauprojekte sowie die Steuerung des Betriebs der Grundstücke und Gebäude zusammengefasst sind.²⁰

- Im *Feld 4* fallen Volumen- und Leistungsvorteile zusammen. Dies ist für das Center wie die Gesamtorganisation ein besonders bedeutsamer Fall. Exemplarisch hierfür sind die Business Solution Groups bei *SAP*. Die Bündelung einer großen Zahl von Entwicklungsspezialisten, davon alleine etwa 1000 Mitarbeiter in der BSG Financial & Public Services, repräsentieren die Besonderheiten dieser Vorteilsposition.²¹

Nicht immer lassen sich die untersuchten Center ohne weiteres einem der vier Felder zuordnen, da unterschiedliche Aufgaben mit verschiedenartigem Vorteilsprofil zu bewältigen sind.

3.2 Kernkompetenzbezug der Center

Die Einstufung der Center-Leistungen anhand der Kategorien „volume“ und „skill“ bietet nun eine Grundlage für die Einschätzung des Kernkompetenzbezugs. Auch in dieser Hinsicht sind analytisch wie empirisch deutliche Unterschiede auszumachen. Um die reale Vielfalt angemessen wiederzugeben, wird hier vorgeschlagen, vier Stufen des Kernkompetenzbezugs und entsprechende Formen von Centern zu unterscheiden.²²

1. Kein oder nur indirekter Bezug zur Kernkompetenz (*Generisches Service-Center*):

Support-Aufgaben, die weder zur Unterstützung der Steuerung beitragen, noch in irgendeiner Weise spezifisch für Standorte oder Geschäfte sind, existieren in großem Umfang. Man denke zum Beispiel an Reisemanagement, Personalverwaltung, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Debitoren- und Kreditoren-Buchhaltung, Liegenschaftsverwaltung, Rechenzentren, aber auch Einkaufsabwicklung. In solchen Fällen ist zunächst zu vermuten, dass diese Aufgaben keinen Bezug zur Kernkompetenz des Konzerns besitzen. Derartige allgemein anzutreffende Aufgaben und Leistungen werden auch als *generisch* bezeichnet. Es ist daher zu prüfen, ob eine Übertragung auf den Markt mit entsprechendem Abbau interner Stellen, ein Verkauf der vorher rechtlich verselbständigten Einheit oder eine Bündelung in einem Center in Betracht kommt, das in diesem Fall als *generisches Service-Center* zu bezeichnen wäre. An diese Art von Center dürfte die Praxis wohl in erster Linie denken, wenn von Shared-Service-Center die Rede ist. Das Fixed-Asset-Center von *IBM*, das klar umrissene Buchhaltungsaufgaben für den Konzern wahrnimmt, ist diesem Typ zuzurechnen.

2. Direkter Bezug zur Kernkompetenz (*Konzernspezifisches Service-Center*):

Anders gelagert sind Aufgabengebiete, die zwar auch in mehreren internen Einheiten auftreten und insofern bündelungsfähig sind, deren Fähigkeits- und Leistungsprofil aber eine wesentliche Ergänzung von Operation oder Steuerung darstellt beziehungsweise als strategisch bedeutsam und unverzichtbar angesehen wird. Einheiten, in denen derartige Aufgaben dominieren, stellen *konzernspezifische Service-Center* dar, deren Leistungen eben nicht alternativ vom Markt bezogen werden können beziehungsweise sollen. Die immobilienbezogenen Aufgaben in ihrer besonderen Ausprägung werden von *BMW* ausdrücklich als strategisch relevant beurteilt und daher in dem erwähnten Immobilien- und Facility-Management-Center zusammengefasst.

²⁰ Vgl. *RIEGER/WENZEL/HACKMANN* (2004), S. 225 ff.

²¹ Vgl. *VETTER/PETRY* (2004), S. 281 ff. Ein anderes Beispiel ist die Kundenbetreuung bei Arcor. Vgl. *ALBERS/BREHM* (2004), S. 220.

²² Vgl. im Einzelnen *KRÜGER* (2004b), S. 198 ff.

3. Bestandteil der Kernkompetenz (Center of Competence):

Kernkompetenzen sind ein Bündel beziehungsweise – besser – eine integrierte Gesamtheit von Ressourcen und Fähigkeiten, die der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen dienen und sich intern übertragen lassen. Solche Organisationseinheiten, die hierzu einen Beitrag leisten, sind – wie erwähnt – als direkter Bestandteil der Kernkompetenz des Konzerns anzusehen. Sie stellen CoC dar. Analytisch lassen sich dabei drei Fälle unterscheiden:²³

- *Funktionsorientierte CoC*: Einzelne verrichtungsorientierte Aufgabenkomplexe (Funktionen) sind maßgebende Bestandteile der Kernkompetenz. Die Konzentration der Software-Entwicklungsaufgaben von SAP in drei Entwicklungs-Centern, den Business Solution Groups (BSG), ist ein Vorgang, der weit mehr ist als die Bündelung von generischen Unterstützungsleistungen. Hier geht es darum, die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum des gesamten Konzerns auf eine neue organisatorische Grundlage zu stellen. Die BSG-Einheiten stellen funktionsorientierte CoC dar. Sie sind Bestandteil der Kernkompetenz von SAP.
- *Objektorientierte CoC*: Einzelne objektorientierte Aufgabenkomplexe sind maßgebende Bestandteile der Kernkompetenz. Als „Objekte“ im hier benutzten organisatorischen Sprachgebrauch kommen vor allem Teile, Produkte/Leistungen, Regionen, Kunden, aber auch Projekte in Betracht. Wenn die Betreuung beziehungsweise Bearbeitung einzelner Objekte in einem Center kernkompetenzhaltig betrieben wird, liegt ebenfalls ein CoC vor. Man denke für den Automobilbau an ein Motorenwerk, das mehrere Plattformen oder sogar mehrere Hersteller beliefert. Der Motor ist ein Kernobjekt der Autos, eine Motorenfabrik des beschriebenen Typs wäre als objektorientiertes CoC einzustufen.
- *Prozessorientierte CoC*: Wenn funktions- beziehungsweise bereichsübergreifende Prozesse in einem Center gebündelt werden und die Organisation und Abwicklung dieser Prozesse zu den Wettbewerbsvorteilen der Unternehmung zählt, liegt der letzte der hier unterschiedenen Fälle vor. Die entsprechenden Prozesse stellen im Übrigen dann „Kernkompetenzprozesse“ dar. Für diesen Sachverhalt sollte der Terminus „Kernprozesse“ reserviert bleiben. Ein plastisches Beispiel liefert das Center „Organisation/Informationssysteme“ der Deutz AG. Diese Einheit ist für die effiziente Gestaltung und Steuerung von fünf konzernweiten Kernprozessen zuständig: Auftragsabwicklung, Logistik, Service, Administration und Technik. Keine Frage, dass man es hier mit einem Bestandteil der Kernkompetenz von Deutz, einem prozessorientierten CoC, zu tun hat.²⁴

4. Eigene Kernkompetenz (Service-Center mit eigener Geschäftskompetenz):

Wie bereits aus der Darstellung des generischen Service-Centers deutlich wurde, sind schließlich auch solche Fälle möglich, in denen Fähigkeiten und Ressourcen eines Centers zwar keinen (direkten) Bezug zu den Kernkompetenzen des Konzerns aufweisen, aber zu Leistungen führen, die für sich genommen marktfähig sind. Dann sind die Voraussetzungen gegeben, dieses Center eigene Geschäfte betreiben zu lassen. Das Center besitzt eigene geschäftsfähige Kompetenzen, es ist ein *Service-Center mit eigener Geschäftskompetenz*. Mit „eigener Geschäftskompetenz“ ist gemeint, dass es sich um Fähigkeiten handelt, die nicht zur (seitherigen) Kernkompetenz des Konzerns gehören. Es geht also nicht um solche Center, die zwar interne Kunden bedienen, aber dies auf einem Niveau, das sie auch marktfähig machen würde. Es ist zu entscheiden, ob diese Einheit rechtlich verselbständigt und damit letztlich wie eine operative Einheit (zum Beispiel Business Unit) geführt wird oder ob es übergeordnete Gründe gibt, dies nicht zu tun.

²³ Vgl. KRÜGER/HOMP (1997), S. 210 f.

²⁴ Vgl. GRAPATIN/PETRY (2004), S. 255 ff.

Einen Anwendungsfall besonderer Art findet man bei der *Deutschen Bahn AG*.²⁵ Im Zuge der verschiedenen Aktivitäten, den Personalüberhang zu bewältigen, entstand eine Einheit, die auf Zeitarbeit spezialisiert war. Dabei war sie so erfolgreich, dass eine GmbH, die *DB Zeitarbeit GmbH*, gegründet wurde, die als Tochtergesellschaft direkt von der Holding geführt wird. Personalüberlassung, Geschäftsgegenstand dieser Einheit, ist deren eigene Geschäftskompetenz. Die personellen Ressourcen hierfür kommen zwar von der Muttergesellschaft, aber man wird kaum annehmen können, dass Zeitarbeit zu den Kernkompetenzen der *Deutschen Bahn AG* zählt.

3.3 Entwicklungsdynamik von Shared-Service-Centern

Der Kernkompetenzbezug von Shared-Service-Centern ist wie das Center selbst keine statische Größe, sondern Veränderungen unterworfen. Bei der Einrichtung und Beurteilung von SSC sind daher die möglichen Entwicklungslinien zu berücksichtigen. Center, die weder aktuell noch in Zukunft einen nennenswerten Beitrag zur Konzernstrategie leisten, stellen einen ersten Anwendungsfall dar. Zu prüfen ist, ob die Center-Lösung hier lediglich ein Übergangsstadium zum geregelten Abbau der entsprechenden Aufgaben und Stellen darstellen soll. Dann ist diese Einheit von vornherein als *transitorisches Center* zu konzipieren, in dem personelle und/oder organisatorische Übergangslösungen entwickelt und begleitet werden. So zu sehen im Falle der *Deutschen Bahn AG*, die ihren Personalüberhang mit Hilfe von auf Personalabbau und Personalvermittlung spezialisierten Einheiten zu bewältigen sucht.²⁶ Nach dem Erreichen der Zielorganisation löst sich das transitorische Center auf, darin einer Projektorganisation ähnlich. Solche Situationen dürften hauptsächlich bei generischen Aufgaben anzutreffen sein.

Die Einrichtung eines Centers, dessen Leistungen auch zukünftig gebraucht werden, aber effizienter und effektiver als bei verteilter Organisation erbracht werden sollen, stellt einen vermutlich besonders wichtigen Praxisfall dar. Die Center-Bildung schafft dann Voraussetzungen dafür, die für den Konzern erbrachte Gesamtleistung transparent zu machen und sie gegebenenfalls schrittweise zu Bedingungen des externen Marktes zu erbringen. Ein solches Center würde zum Beispiel mit seinen internen Abnehmern Verträge zur Leistungserbringung abschließen (Service Level Agreements) und gegebenenfalls eigene Umsätze erzielen, sich also von einem Cost- oder Budget-Center zu einem Revenue-Center entwickeln. Nicht selten ergibt sich danach auch der Schritt zur externen Vermarktung.

Schließlich gibt es auch Aufgabengebiete und Leistungen, die zwar nicht zum Kern der Unternehmung gehören, aber grundsätzlich marktfähig wären. Dann liefert die Center-Bildung die Grundlage dafür, einen entsprechenden Marktauftritt zu realisieren. Im Erfolgsfall kann dies bis zum Aufbau eines neuen Geschäfts führen, das eigenständig operiert und neben die angestammten Geschäfte tritt. So hat zum Beispiel die *Lufthansa* ihre Kenntnisse und Fähigkeiten aus den Aufgaben der Bordverpflegung zu einem eigenen Geschäft, dem Catering-Service, ausgebaut, mit dem Milliardenumsätze erzielt werden. Auch mit einer solchen Entwicklung einer reinen Service-Einheit zu einer wirklichen Geschäftseinheit geht regelmäßig eine Veränderung in den Steuerungskonzepten einher, zum Beispiel von einem rechtlich unselbständigen Cost-Center zu einer rechtlich selbständigen Einheit, die ein eigenes Markt-

²⁵ Vgl. HÄDRICH/NIEMANN/HACKMANN (2004), S. 239 ff.

²⁶ Vgl. HÄDRICH/NIEMANN/HACKMANN (2004), S. 239 ff.

ergebnis erzielt (Profit-Center) und eventuell sogar Teile davon für Investitionen verwenden kann (Investment-Center).

Die Entwicklungsmöglichkeiten und -chancen ursprünglicher Serviceaufgaben sind also genau zu analysieren, ehe an einen (vorschnellen) Abbau gedacht wird. Neben der möglichen Eigenentwicklung der Center ist auch der Lebenszyklus des *Kerngeschäfts* und der *Kernfähigkeiten* zu bedenken. Es kann sehr wohl sein, dass in ursprünglich „lästigen“ Unterstützungsleistungen zukünftige Kernfähigkeiten liegen, die dann von besonderem Interesse werden, wenn aus den angestammten Fähigkeiten keine besonderen Wettbewerbsvorteile mehr zu gewinnen sind. Man denke zum Beispiel an die Entwicklung in der Bau- oder Computerindustrie. Baukonzerne wie *Hochtief*, Computerhersteller wie *IBM* haben ihre angestammte industrielle Tätigkeit teilweise aufgegeben beziehungsweise um (industrielle) Dienstleistungen ergänzt. *Hochtief* ist mehr und mehr zu einem „Immobilienmanager“ geworden. Bauprojekte werden konzipiert und geleitet, die Bauten werden finanziert, betrieben und vermietet, aber nicht mehr selbst erstellt. *IBM* stützt sich auf Softwareentwicklung, IT-Services und Consulting weit mehr als auf die Hardwareproduktion. In beiden Fällen hat es eine Entwicklung vom „Hersteller“ zum „Problemlöser“ gegeben. Herkömmliche, integrierte Wertketten wurden entflochten, und es entstand eine komplexe Wertschöpfungsarchitektur.

3.4 Funktionen von Centern im fokussierten Konzern

Nachdem in den bisherigen Überlegungen die Center-Entwicklung als Teil und Folge der Konzernentwicklung analysiert wurde, soll abschließend geprüft werden, welchen Einfluss Center ihrerseits auf Veränderungen im Konzern haben können.²⁷ Es geht also um ihre Funktionen im fokussierten Konzern. So unterschiedlich wie ihre Aufgabenschwerpunkte sein können und so verschiedenartig ihre Kompetenzbeiträge, so differenziert stellt sich auch ihre Beziehung zu Operation und Steuerung im Prozess der Weiterentwicklung der Unternehmung dar. Mit einer Typisierung von fünf unterschiedlichen Funktionen soll nun versucht werden, die Bandbreite realer Verhältnisse abzubilden. Je heterogener die Aufgaben eines Centers, desto wahrscheinlicher ist es, dass an die Stelle einer einzelnen Funktion ein ganzes Funktionsspektrum tritt. Dann wird es zwangsläufig schwierig oder gänzlich unmöglich, eine 1:1-Beziehung zwischen Center und Funktion herzustellen.

- *Dienstleister*: Mit diesem Begriff werden Center charakterisiert, die für konzerninterne Einheiten überwiegend mehr oder minder standardisierte Dienstleistungen erbringen. Sie entlasten damit die Abnehmereinheiten, erbringen aber selbst keinen unmittelbaren Eigenbeitrag zur zukünftigen Konzernentwicklung. Als Beispiel kann das Fixed-Asset-Center von *IBM* mit seinen Buchhaltungsaufgaben dienen.
- *Berater*: Center dieses Typs unterstützen Operation oder Steuerung bei der Analyse und Lösung komplexer, hochwertiger Entscheidungsprobleme. Das *BMW*-Center Immobilien- und Facilitymanagement zum Beispiel erfüllt bei einigen seiner Aufgaben eine Beraterfunktion gegenüber dem Vorstand, indem Expertisen und Vorschläge für Immobilienentscheidungen ausgearbeitet werden.
- *Manager*: Center, deren Aufgabe es ist, die Aufgaben/Prozesse unterschiedlicher anderer Einheiten des Konzerns zu organisieren, zu steuern und zu überwachen, übernehmen eine Funktion, die der eines Managers entspricht. In einigen ihrer Aufgabengebiete be-

²⁷ Vgl. KRÜGER (2004b), S. 201 f.

sitzen diese Funktion – wie erläutert – das *BMW*-Center sowie das *Deutz*-Center Organisation/Informationssysteme.

- *Innovator*: Teilweise unabhängig von den anderen Funktionen, teilweise damit verbunden, sind auch Innovationsaufgaben zu bewältigen. Mit diesem Begriff soll hier jede unternehmungsspezifische Neuerung bezeichnet werden, die über mehrere Einheiten des Konzerns hinweg oder konzernweit entwickelt und eingeführt wird. Anstöße und Beiträge hierzu können zwar grundsätzlich von überall im Konzern kommen, aber hier geht es um Organisationseinheiten, in denen innovierende Funktionen sozusagen das „Tagesgeschäft“ bilden. Eine Einheit, die erklärtermaßen genau zu diesem Zweck gegründet wurde, ist die BSG Financial & Public Services der *SAP*, die Softwarelösungen (Business Solutions) für Finanzdienstleister und die öffentliche Verwaltung entwickelt. Es handelt sich also um ein Produktentwicklungs-Center. Aber auch wichtige Aufgaben des *Deutz*-Centers gehören zu dieser Kategorie, denn in diesem Center werden Prozesse nicht nur gesteuert, sondern zunächst geht es darum, integrierte Lösungen der Prozessoptimierung zu entwickeln.
- *Unternehmer*: Center, die überwiegend eigene Marktleistungen erbringen und damit eine wettbewerbsfähige Stellung an einem externen Markt erlangen, besitzen ein Profil, das dem einer selbständigen Unternehmung entspricht. Sie sind daher als Unternehmer einzustufen. Die *DB Zeitarbeit GmbH* hat diese Funktion übernommen, indem sie genau wie andere Zeitarbeitsfirmen auch ihre Mitarbeiter befristet an externe Auftraggeber vermittelt.

4 Ergebnisse

1. Der Trend, Konzerne auf Kernkompetenzen und Kerngeschäfte auszurichten („Strategie“), setzt sich unverändert fort. Diese Wettbewerbsstrategie muss mit einer Veränderung der „Struktur“ einhergehen. Dies entspricht dem alten Postulat „structure follows strategy“. Die Veränderungen der Struktur führen zu einer strategiefokussierten Organisation, in diesem Fall also zu einer auf Kernkompetenzen ausgerichteten Konzernarchitektur.
2. Die entstehenden Einheiten des Konzerns sind der aufgabenteiligen Erfüllung von Steuerungsaufgaben, operativen Aufgaben und Unterstützungsaufgaben gewidmet. Ein fokussierter Konzern entwickelt sich also zu einer Gesamtstruktur, in der die einzelnen Teile deutliche Schwerpunkte in Steuerung, Operation oder Support aufweisen. Shared-Service-Center entstehen durch Herauslösung von Unterstützungsfunktionen aus den operativen Einheiten und Bündelung in einer gesonderten Einheit.
3. Kernkompetenzen eines Konzerns, wenn dieser Begriff ernst genommen wird, verlangen eine aufeinander abgestimmte Gesamtheit von Ressourcen und Fähigkeiten, die so ausgestaltet und entwickelt sind, dass daraus nachhaltige und übertragbare Wettbewerbsvorteile entstehen. Steuerung, Operation und Support haben verschiedene Fähigkeitsschwerpunkte, die zur Erzielung von Kernkompetenzen zu koordinieren und zu integrieren sind.

4. Die Bildung von SSC dient unmittelbar der Erzielung von Volumen-/Kostenvorteilen und/oder Fähigkeits-/Leistungsvorteilen. Nur bei Vorliegen eines klaren Vorteilsprofils ist eine Konzentration der entsprechenden Aufgaben in einem Center sinnvoll.
5. Der Kernkompetenzbezug von SSC ist unterschiedlich, wie die verschiedenen Beispiele im Text demonstrieren. Center mit generischen Aufgaben weisen keinen (nennenswerten) Bezug zur Konzernkernkompetenz auf. Konzernspezifische Center erbringen dagegen Leistungen, die in der Form nicht am Markt bezogen werden können. Auch der Fall tritt auf, dass im SSC eine eigene Kernkompetenz vorhanden ist, die im Konzern genutzt wird. Nicht zuletzt gibt es SSC, deren Kompetenz zu eigenen Geschäften am Markt reicht.
6. Bei der Entscheidung darüber, ob bisher verteilte Aufgaben im Konzern zukünftig noch benötigt, ausgelagert oder ganz abgeschafft werden, sind die mögliche Entwicklungsdynamik der Aufgabenerfüllung in einem gegebenenfalls zu bildenden Center ebenso zu berücksichtigen wie die eventuell zu erwartenden Veränderungen im Lebenszyklus der angestammten Geschäfte und Kompetenzen des Konzerns.
7. Die Bedeutung und die Funktion, die einem Center in einem fokussierten Konzern zukommen, sind unterschiedlich. Das Spektrum reicht vom „Dienstleister“ über den „Berater“ und „Manager“ bis hin zum „Innovator“ und „Unternehmer“. In der Reihung drückt sich zugleich eine wachsende Beeinflussung der Konzernfähigkeiten aus. Sie reicht von der Entlastung und Förderung der Basiskompetenzen (Bewältigung des Tagesgeschäfts) bis zur Verbesserung und Entwicklung von Metakompetenzen (Bewältigung von Entwicklungs- und Wandlungsprozessen).

Quellenverzeichnis

- AGUIRRE, D./DISHER, C./COUTO, V./NEILSON, G. (1998): Shared Services: Management Fad or Real Value?, Booz Allen & Hamilton Viewpoint 1998.
- ALBERS, S./BREHM, C. R. (2004): Die Arcor AG & Co. KG: Structure follows strategy – Strategiegeleitete Entwicklung eines Kundenservice Centers in der Telekommunikationsbranche, in: VON WERDER, A./STÖBER, H. (Hrsg.), Center-Organisation. Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2004, S. 207–223.
- BACH, N./PETRY, T. (2004): Corporate Functions und Corporate Services als Führungsinstrumente im Konzern: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung der DAX 30 Unternehmen, Arbeitspapier der Professur für Betriebswirtschaftslehre II, Gießen 2004.
- COLLIS, D. J. (1994): Research Note: How valuable are Organizational Capabilities?, in: Strategic Management Journal, Winter Special Issue 15, S. 143–152.
- FRESE, E./VON WERDER, A. (1993): Zentralbereiche. Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung, in: FRESE, E./VON WERDER, A./MALY, W. (Hrsg.), Zentralbereiche. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Stuttgart 1993, S. 1–50.
- GRAPATIN, L./PETRY, T. (2004): Dezentralisierung und Reintegration bei der Deutz AG: Center „Organisation/Informationssysteme“ im Wandel, in: VON WERDER, A./STÖBER, H. (Hrsg.), Center-Organisation. Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2004, S. 255–267.

- HÄDRICH, V./NIEMANN, M./HACKMANN, S. (2004): Entwicklungsstadien eines transitorischen Centers: Dargestellt am Beispiel der Deutschen Bahn AG, in: VON WERDER, A./STÖBER, H. (Hrsg.), Center-Organisation. Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2004, S. 239–253.
- KADYNSKI, G./OSTROWSKI, O. (2004): Effizienz durch Centerbildung bei IBM: Das Fixed Asset Center als Restrukturierungsergebnis, in: VON WERDER, A./STÖBER, H. (Hrsg.), Center-Organisation. Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2004, S. 269–280.
- KAGELMANN, U. (2001): Shared Services als alternative Organisationsform, Wiesbaden 2001.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (2001): The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies thrive in the New Business Environment, Boston 2001.
- KRÜGER, W. (2004a): Von der Wertorientierung zur Wertschöpfungsorientierung der Unternehmensführung, in: WILDEMANN, H. (Hrsg.), Personal und Organisation (Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Rolf Bühner), München 2004, S. 57–81.
- KRÜGER, W. (2004b): Center-Konzepte in der Konzernentwicklung, in: VON WERDER, A./STÖBER, H. (Hrsg.), Center-Organisation. Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2004, S. 181–205.
- KRÜGER, W. (2006): Strategische Erneuerung: Programme, Prozesse, Probleme, in: KRÜGER, W. (Hrsg.), Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung, Wiesbaden 2006, S. 47–96.
- KRÜGER, W./DANNER, M. (2004a): Einsatz von Shared Service Centern für Finanzfunktionen, in: Controller Magazin 2004, Nr. 3, S. 215–220.
- KRÜGER, W./DANNER, M. (2004b): Konzernführung und Bildung von Shared Service Centern im Kontext der IAS/IFRS, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 2004, Sonderheft, S. 110–118.
- KRÜGER, W./HOMP, C. (1997): Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997.
- RIEGER, A./WENZEL, P./HACKMANN, S. (2004): Neustrukturierung von Aufgaben bei der BMW Group am Beispiel des Centers Immobilien- und Facility Management, in: VON WERDER, A./STÖBER, H. (Hrsg.), Center-Organisation. Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2004, S. 225–237.
- SCHUURMANS, L./STOLLER, C. (1998): Der Shared Service Center Trend, in: io Management, 1998, Nr. 6, S. 27–41.
- TEECE, D. J./PISANO, G./SHUEN, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 1997, Nr. 7, S. 509–533
- VETTER, T./PETRY, T. (2004): Structure Follows Strategy bei SAP: Wandel am Beispiel des Centers „BSG Financial & Public Services“, in: VON WERDER, A./STÖBER, H. (Hrsg.), Center-Organisation. Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2004, S. 281–294.
- VON WERDER, A./GRUNDEI, J. (2004): Konzeptionelle Grundlagen der Center-Organisation, in: VON WERDER, A./STÖBER, H. (Hrsg.), Center-Organisation. Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2004, S. 11–54.
- WINTER, S. G. (2003): Understanding Dynamic Capabilities, in: Strategic Management Journal, 2003, S. 991–995.
- WISSKIRCHEN, F. (2002): Dezentrale Abläufe in einen Topf werfen, in: Personalwirtschaft, 2002, Nr. 9, S. 34–39.

Shared Services in Unternehmensverbänden und Konzernen – Eine Analyse auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie

CLAUDIA BREUER und WOLFGANG BREUER

Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe – University of Applied Sciences – Bonn und Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

1	Einleitung.....	97
2	Begriffliches	98
2.1	Shared-Services-Center.....	98
2.2	Konzern versus Verbund.....	99
3	Transaktionskostentheorie und Shared Services.....	99
3.1	Grundlagen der Transaktionskostentheorie.....	99
3.1.1	Transaktionskosten und Organisationsformen.....	99
3.1.2	Koordinationskosten und Organisationsform	102
3.1.3	Motivationskosten und Organisationsform.....	103
3.2	Transaktionskosten typischer Shared-Services-Prozesse	104
3.2.1	Merkmale von Shared-Services-Prozessen.....	104
3.2.2	Typische Shared-Services-Prozesse und Koordinationskosten	105
3.2.3	Typische Shared-Services-Prozesse und Motivationskosten	106
4	Shared-Services-Center in Konzernen.....	108
4.1	Gestaltungsmöglichkeiten.....	108
4.2	Shared-Services-Center versus dezentrale Leistungserstellung im Konzern.....	109
4.3	Shared-Services-Center versus zentrale Leistungserstellung im Konzern.....	110
4.4	Shared-Services-Center versus Outsourcing.....	110
5	Shared-Services-Center in Unternehmensverbänden	111
5.1	Gestaltungsmöglichkeiten.....	111
5.2	Verbund- und verbandsorientierte Shared-Services-Center versus dezentrale Leistungserstellung in den Mitgliedsunternehmen.....	112
5.3	Verbund- und verbandsorientierte Shared-Services-Center versus Outsourcing.....	112
6	Gemeinsamkeiten und Unterschiede.....	113
7	Fazit	114
	Quellenverzeichnis.....	115

1 Einleitung

Die Einrichtung von Shared-Services-Centern als Organisationsmodell gewinnt in Konzernen und großen Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Der Begriff ‚Shared Services‘ beschreibt zunächst nichts anderes als gemeinsam genutzte Dienstleistungen. Hintergrund der Entstehung dieses organisatorischen Ansatzes waren vor allem Kostenüberlegungen. Dezentralisierungen, Ausgliederungen und Konzernweiterungen führten dazu, dass gleichartige Dienstleistungen im Verwaltungsbereich in vielen Konzerngesellschaften oder Abteilungen gleichermaßen erstellt wurden. Zur Reduktion der Verwaltungskosten und zur Vermeidung unterschiedlicher Verwaltungsprozesse und -systeme innerhalb eines Unternehmens oder Konzerns wurde in den achtziger Jahren in den USA erstmals die Erstellung von unterstützenden Dienstleistungen in eine organisatorische Einheit überführt, die ihre Leistungen gleichzeitig für alle oder viele Unternehmens- oder Konzernteile erbringt¹ und dann entsprechend als Shared-Services-Center bezeichnet wird.

In Wirtschaftsverbänden wie beispielsweise der Sparkassen-Finanzgruppe oder dem genossenschaftlichen Finanzverbund ist der Shared-Services-Gedanke ohne explizite Benennung bereits seit längerem umgesetzt. Verbände sind freiwillige Zusammenschlüsse von Unternehmen mit gleichen Zielen und Bedürfnissen mit dem Zweck der gemeinsamen Interessenvertretung, der Übernahme von Gemeinschaftsaufgaben und der Unterstützung und Beratung bei der Verfolgung unternehmerischer Ziele. Die Moderatorenfunktion zur gemeinsamen Interessenbildung und -vertretung² übernehmen hierbei neben regionalen Verbänden die Dachverbände ‚Deutscher Sparkassen- und Giroverband‘ und der ‚Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken‘. Die Verfolgung gemeinsamer Zwecke hat auf Verbund- oder Verbandebene die Einrichtung von Organisationseinheiten nahe gelegt, die für homogene Mitgliedsunternehmen Dienstleistungen erbringen. Darüber hinaus ist je nach Interpretation des Begriffs Shared Services für einzelne Verbände zu prüfen, ob diese nicht bereits für sich ein Shared-Service-Center darstellen.

Ziel dieses Beitrags ist, das Organisationsmodell der Shared-Services-Center auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie zu analysieren und die Gestaltungsformen in Konzernen und Verbänden zu vergleichen. Dazu werden zunächst im nachfolgenden Abschnitt 3 die grundlegenden Erkenntnisse der Transaktionskostentheorie dargelegt. Anschließend erfolgen im Abschnitt 4 Vorteilhaftigkeitsüberlegungen zur Einrichtung von Shared-Services-Centern in Konzernen unter Berücksichtigung der anfallenden Transaktionskosten. Abschnitt 5 wiederholt diese Analyse für den Fall von Unternehmensverbänden. Im Abschnitt 6 werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Resultaten aus den Abschnitten 4 und 5 herausgearbeitet. Der Beitrag schließt mit einem Fazit im Abschnitt 7.

¹ Vgl. KAGELMANN (2006), S. 69.

² Vgl. SCHIERENBECK (1995), S. 188.

2 Begriffliches

2.1 Shared-Services-Center

Shared-Services-Center sind weitgehend selbständige Organisationseinheiten, die für mehrere Unternehmenseinheiten bestimmte Dienstleistungen übernehmen. Im Unterschied zum Outsourcing werden Dienstleistungen nicht an externe Unternehmen vergeben, sondern verbleiben in einer zwar organisatorisch und/oder rechtlich selbständigen, aber faktisch (zum Beispiel über die Kapitalbeteiligung) zum Unternehmen gehörenden Einheit.

Typische Beispiele für Prozesse, deren Leistungserstellung in ein Shared-Services-Center überführt wird, sind³

- zentrale Buchhaltung,
- Finanzbereich,
- Reisemanagement,
- Personalverwaltung,
- IT-Services,
- Einkauf,
- Logistik,
- Controlling,
- Facility Management,
- Unternehmensberatung,
- Forderungsmanagement,
- Aus- und Weiterbildung,
- Veranstaltungsorganisation.

Die immer größer werdende Verbreitung von Shared-Services-Centern resultiert aus negativen Erfahrungen mit dem Outsourcing, das eine Weitergabe interner Daten, die Akzeptanz unternehmensfremder Standardisierungen und intensive Kommunikation erfordert. Die Effizienzvorteile durch die Auslagerung von nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehörenden Prozessen bleiben durch die Einrichtung von Shared-Services-Centern weitgehend erhalten. Als grundsätzlich geeignet für die Einbringung in Shared-Services-Centern werden Dienstleistungen angesehen, die lediglich die Kerntätigkeit unterstützen und in hohem Maße standardisierbar sind. Solche Dienstleistungen könnten insbesondere auch von externen Anbietern erbracht werden.

³ Vgl. zum Beispiel KLINGENBIEL (2005), S.780, PAMPEL/RIEDEL (2005), S. 23, und PETRY (2005), S. 1021.

2.2 Konzern versus Verbund

Bei einem Konzern stehen ein oder mehrere abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung eines herrschenden Unternehmens. Die einheitliche Leitung wird über Mehrheitsbeteiligungen oder Verträge sowie personelle Verflechtungen in Vorständen und Aufsichtsräten erreicht. Die Willensbildung erfolgt klar von der Konzernspitze nach unten hin zu den beherrschten Unternehmen.

In Unternehmensverbänden schließen sich hingegen rechtlich und wirtschaftlich völlig unabhängige Unternehmen zu Kooperationen zusammen. Diese geben einen Teil ihrer unternehmerischen Handlungsfreiheit auf, um Effizienzvorteile nutzen zu können.⁴ Die Zusammenarbeit kann umso weitreichender gestaltet werden, je weniger die verbundenen Unternehmen in Konkurrenz zueinander stehen. In den hier betrachteten Unternehmensverbänden der Sparkassen-Finanzgruppe und des genossenschaftlichen Finanzverbands kann die Zusammenarbeit insbesondere in strategisch bedeutsamen und das Kerngeschäft betreffenden Bereichen erfolgen, weil durch die regionale Beschränkung der Geschäftstätigkeit nur eine geringe Konkurrenzsituation vorliegt. Wesentlicher Unterschied zur Zusammenarbeit im Konzern ist der Willensbildungsprozess, der hier von unten nach oben verläuft. Die Führungsmacht ist in den genannten Verbänden dezentral auf grundsätzlich unabhängige Verbundpartner verteilt.⁵

Wie in den folgenden Ausführungen dargelegt wird, bewirken die differierenden Weisungs- und Verfügungsrechte bei der Zusammenarbeit der Unternehmen im Verbund und im Konzern, dass die Determinanten der Transaktionskostenentstehung verschieden ausgeprägt sind. Deshalb werden im Konzern und im Verbund unterschiedliche Transaktionskosten der Einrichtung und des Betriebs verschiedener Organisationsformen, im Rahmen derer die Erstellung der hier bedeutsamen Supportleistungen erfolgt, vermutet.

3 Transaktionskostentheorie und Shared Services

3.1 Grundlagen der Transaktionskostentheorie

3.1.1 Transaktionskosten und Organisationsformen

Organisationen bilden sich, weil durch Arbeitsteilung und Spezialisierung wirtschaftliche Produktivitätsgewinne erzielt werden können. Gleichzeitig entsteht durch die Organisationsbildung ein Ressourcenverzehr, weil interne Abstimmungsprozesse und Tauschhandlungen erforderlich werden. Die mit Tauschvorgängen verbundenen Ressourcenverbräuche werden als Transaktionskosten bezeichnet. Als einer der Ersten entwickelte *COASE* (1937) einen Erklärungsansatz zur Existenz verschiedener Organisationsformen mit Hilfe von Transaktionskostenüberlegungen.

⁴ Vgl. *BREUER/MARK* (2004), S. 21.

⁵ Vgl. *BREUER/MARK* (2004), S. 26.

Idealtypische Gegensätze von Organisationsformen sind ‚Markt‘ und ‚Hierarchie‘. In der Organisationsform ‚Markt‘ findet der Austausch von Leistungen zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Partnern statt. Die Transaktionspartner verfügen jeweils über das Eigentum und die Weisungsbefugnis hinsichtlich der für die Leistungserstellung und den Leistungsaustausch notwendigen Produktionsfaktoren. Die Steuerung der Arbeitsteilung und der Spezialisierung erfolgt über Marktpreise. In der Organisationsform ‚Hierarchie‘ verfügen die Eigentümer eines Unternehmens über die Weisungsbefugnis bezüglich aller Produktionsfaktoren der Transaktionspartner. Die Steuerung der Arbeitsteilung und Spezialisierung erfolgt zentral über hierarchische Weisungen. Zwischen diesen beiden Extremen existieren zahlreiche Mischformen, die Elemente – teilweise in ‚simulierter‘ Form⁶ – von beiden idealtypischen Ausgestaltungen vereinen.

Organisationsformen werden mit dem Ziel einer effizienten Regelung der Transaktionsbeziehungen zwischen den Mitgliedern der Organisation und der Außenwelt gewählt. Um Organisationen zu beurteilen, müssen zum einen die Produktivitätsgewinne durch die organisationspezifischen Spezialisierungsmöglichkeiten und zum anderen der Ressourcenverzehr durch die organisationspezifischen Regelungen der Transaktionen berücksichtigt werden. Die Vorteilhaftigkeit einer Organisationsform kann über die durch sie mögliche Wertschöpfung als Differenz aus Umsatzerlösen und den dabei anfallenden Produktions- und Transaktionskosten gemessen werden. Eine Organisationsform ist damit effizient, wenn bei gegebenen Produktions- und Transaktionskosten keine andere existiert, mit der höhere Umsatzerlöse erzielt werden können, und wenn bei gegebenen Umsatzerlösen keine andere Organisationsform geringere Produktions- und Transaktionskosten verursacht.

Im Rahmen dieses Beitrags werden die erzielbaren Umsatzerlöse und die reinen Produktionskosten als gegeben gesehen, wenngleich die Einrichtung von Shared-Services-Centern gerade auch zur Einsparung von Produktionskosten über die Ausnutzung von Skalenerträgen und zur Generierung zusätzlicher Umsatzerlöse aus der Akquisition externer Kunden führen kann. Diese Aspekte indes sind nicht als prinzipiell unterschiedlich für Konzern- und Verbundstrukturen anzusehen und werden daher im Weiteren nicht näher behandelt.

Nach *WILLIAMSON* (1975), S. 40, bestimmen die folgenden wesentlichen Merkmale von Transaktionen die Höhe der Transaktionskosten: (1) das Ausmaß der Unsicherheit im Rahmen einer Transaktion, (2) die Spezifität der mit der Transaktion verbundenen Investitionen, (3) die strategische Bedeutung sowie (4) die Häufigkeit der Transaktion. Transaktionsbeziehungen werden hierbei als Vertragsbeziehungen interpretiert, die aus einem Bündel von wechselseitigen Rechten und Pflichten der Vertragspartner bestehen.

Das Ausmaß der Unsicherheit einer Transaktion ergibt sich daraus, in welchem Umfang Interpretationsspielraum bezüglich der Art und Qualität der Leistung bei Anbietern und Nachfragern besteht und in welchem Ausmaß Anpassungen der Leistungen aufgrund schwer prognostizierbarer Entwicklungen in der Zukunft erforderlich sind. Je besser Leistungen und notwendige Leistungsänderungen für Anbieter und Nachfrager verbindlich festgelegt werden können, umso niedriger ist die Unsicherheit.⁷

⁶ Zum Beispiel die Nachbildung der Organisationsform ‚Markt‘ durch die Gestaltung von Abteilungen als Profit-Center.

⁷ Vgl. *PICOT/DIETL/Franck* (2005), S. 59.

Hohe spezifische Investitionen in das für die Leistungserstellung im Rahmen der Transaktionsbeziehung notwendige Sach- und Humankapital liegen dann vor, wenn der Wert der nächstbesten Verwendungsmöglichkeiten dieser Ressourcen deutlich geringer als bei der besten Verwendungsmöglichkeit ist.⁸ Sind die Leistungserfordernisse eines Nachfragers derart individuell, dass zum Beispiel das Personal des Anbieters eine besondere Ausbildung durchlaufen muss, die aber für keine andere bestehende oder potenzielle Transaktionsbeziehung einen Nutzen hat, so handelt es sich um eine hochspezifische Investition. Sind spezifische Investitionen für Transaktionen mit besonderer strategischer Bedeutung für mindestens einen der Transaktionspartner erforderlich, muss man zum Schutz der Transaktionspartner besondere Mechanismen einsetzen, um unter anderem auch die Vertraulichkeit von wettbewerbsbedeutsamen Informationen zu sichern.⁹

Zudem wird angenommen, dass die Transaktionskosten je Transaktion umso niedriger sind, je häufiger in Art und Qualität identische Transaktionen zwischen gleichen Transaktionspartnern durchgeführt werden. Hier können Erfahrungen und der Aufbau von Reputation zur Senkung der Transaktionskosten ausgenutzt werden.¹⁰

Um die Bedeutung der oben genannten Merkmale von Transaktionen für die Höhe der Transaktionskosten zu verdeutlichen, werden den Vertragspartnern bestimmte realistische Verhaltensweisen und Eigenschaften unterstellt. Zum einen agieren die Vertragspartner opportunistisch, zum anderen weisen sie unterschiedliche Fähigkeiten auf, Informationen aufzunehmen, zu verarbeiten und zu interpretieren.

Opportunistisches Verhalten bedeutet, dass die Vertragspartner nur diejenigen Handlungen vornehmen, die ihren individuellen Nutzen maximieren. Eine mögliche Schädigung der anderen Vertragspartner wird dabei billigend in Kauf genommen. Eine unter Umständen begrenzte Fähigkeit zur Informationsaufnahme, -verarbeitung und -interpretation führt zu eingeschränkt rationalen Handlungen. Zwar verhalten sich die Vertragspartner eigennützig, dies aber stets vor dem Hintergrund ihrer kognitiven Grenzen, sodass möglicherweise entscheidungsrelevante Aspekte außer Acht bleiben.¹¹

Individuelle Informationsdefizite führen zu Koordinationskosten, das heißt zu Ressourcenverbrauch durch notwendige Informations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zwischen den Vertragspartnern. Als Konsequenz aus Handlungsspielräumen wegen Vertragsunvollständigkeiten und asymmetrischer Informationsverteilung können Effizienzverluste durch opportunistisches Verhalten auftreten. Vertragsunvollständigkeiten im engeren Sinne liegen dann vor, wenn nicht für alle denkbaren künftigen Umweltzustände festgelegt wird, wie im Rahmen der Vertragsbeziehung zu verfahren ist, obwohl die maßgeblichen Umweltzustände eindeutig von allen beteiligten Vertragsparteien identifiziert werden können. Asymmetrische Informationsverteilungen beschreiben Situationen, in denen die beteiligten Parteien über einen unterschiedlichen Informationsstand verfügen. Auch dann kann es zu Vertragsunvollständigkeiten (im weiteren Sinne) kommen, weil bestimmte Umweltzustände nicht durch alle involvierten Kontrahenten in gleicher Weise eindeutig identifizierbar sind.

⁸ Vgl. *KLEIN/CRAWFORD/ALCHIAN* (1978).

⁹ Vgl. *BREUER/MARK* (2004), S. 74, und *PICOT/DIETL/FRANCK* (2005), S. 60.

¹⁰ Vgl. *BREUER/MARK* (2004), S. 73.

¹¹ Vgl. *BREUER/MARK* (2004), S. 53.

Mit Kosten verursachenden organisatorischen Regelungen muss erreicht werden, dass sich die individuellen Ziele und die organisatorischen Ziele entsprechen, sodass die Motivation der Vertragspartner zu schädigendem Verhalten möglichst eingegrenzt wird. Zum einen können Effizienzverluste allein durch die Gefahr opportunistischen Verhaltens entstehen, zum anderen resultieren diese durch die Kosten der konkreten Maßnahmen zur Absicherung gegen opportunistisches Verhalten. Die gesamten, durch opportunistisches Verhalten entstehenden Effizienzverluste bezeichnet man als Motivationskosten.¹²

3.1.2 Koordinationskosten und Organisationsform

Koordinationskosten sind abhängig vom Ausmaß der Interdependenz im Rahmen der arbeitsteiligen Leistungserstellungsprozesse. Je größer die Interdependenz, desto größer sind die Koordinationskosten. Mit steigendem Interdependenzgrad müssen die Organisationsformen Mechanismen zur Steuerung der Informationsflüsse und zentralisierte Prozesse zur finalen Entscheidungsfindung aufweisen. Hierbei lassen sich vier Formen von Interdependenzen mit ansteigendem Interdependenzgrad unterscheiden:¹³

- Gepoolte Interdependenz: Die Leistungen der Transaktionspartner sind nur indirekt voneinander abhängig¹⁴
- Sequentielle Interdependenz: Die Leistungen des einen Transaktionspartners finden Eingang in den Leistungserstellungsprozess des anderen
- Reziproke Interdependenz: Gegenseitiger Leistungsaustausch
- Teamorientierte Interdependenz: Interaktive Zusammenarbeit

Bei der Organisationsform ‚Markt‘ werden Informationen dezentral beschafft und verarbeitet. Entscheidungen werden unabhängig voneinander getroffen. Die Koordinierung des Verhaltens erfolgt im Wesentlichen über Marktpreise, womit eine starke Informationsverdichtung und Komplexitätsreduktion einhergehen. Bei einem niedrigen Interdependenzgrad wird deshalb von einem relativen Vorteil der Organisationsform ‚Markt‘ ausgegangen. Darüber hinaus ist diese Organisationsform aufgrund von Spezialisierungsvorteilen bei der Informationsbeschaffung und -verarbeitung hinsichtlich der Koordinationskosten von Vorteil, wenn für den Leistungserstellungsprozess umfangreiche externe Informationen beschafft und intern verarbeitet werden müssten.

In der Organisationsform ‚Hierarchie‘ erfolgt die Informationsverarbeitung hingegen zentral. Es existieren formelle und informelle Regelungen über Informations- und Entscheidungsprozesse sowie Entscheidungsbefugnisse zwischen den Transaktionspartnern, wobei eine zentrale Instanz die Informationen sammelt und die letztendliche Entscheidungskompetenz innehat. Bei einem hohen Interdependenzgrad werden relative Vorteile hinsichtlich der Koordinationskosten bei der Organisationsform ‚Hierarchie‘ vermutet, weil hier verbindliche Handlungsanweisungen vorgegeben werden können, um ein ausreichendes Abstimmungsniveau zu erreichen.¹⁵ Außerdem ist die Organisationsform ‚Hierarchie‘ vorteilhaft, wenn für den Leis-

¹² Vgl. BREUER/MARK (2004), S. 54.

¹³ Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (2005), S. 63.

¹⁴ Zum Beispiel im Rahmen einer Konkurrenz um knappe Mittel. Vgl. PICOT/DIETL/FANCK (2002), S. 63.

¹⁵ Vgl. BREUER/MARK (2004), S. 60.

tungserstellungsprozess die Übertragung von Insiderinformationen notwendig ist, deren Offenlegung gegenüber Externen zu Wettbewerbsnachteilen führen könnte (strategische Bedeutung). Wird darüber hinaus für den Leistungserstellungsprozess nicht kodifizierbares Wissenspotenzial (im Sinne von nicht-übertragungsfähigen Ergebnissen menschlicher Lern- und Erfahrungsprozesse) eingesetzt, kann der Leistungserstellungsprozess zwangsläufig nur über die Organisationsform ‚Hierarchie‘ gesteuert werden.¹⁶

3.1.3 Motivationskosten und Organisationsform

Motivationskosten entstehen durch die Möglichkeit zu opportunistischem Handeln. Im Rahmen unserer Betrachtung sind drei Formen opportunistischen Handelns von Bedeutung:¹⁷

- Hold-up: Opportunistisches Verhalten durch Ausnutzen von Vertragsunvollständigkeiten¹⁸
- Hidden-Information: Opportunistisches Verhalten durch Ausnutzen von Informationsasymmetrien vor Vertragsabschluss¹⁹
- Hidden-Action: Opportunistisches Verhalten durch Ausnutzen von Informationsasymmetrien nach Vertragsabschluss²⁰

Je größer die Unsicherheit einer Transaktion, desto geringer ist die Möglichkeit, Verträge vollständig zu gestalten und desto größer sind die möglichen Informationsasymmetrien der Transaktionspartner. Weisen die transaktionsabhängigen Investitionen in Ressourcen für einen Transaktionspartner eine hohe Spezifität auf, ist der andere Transaktionspartner in der Lage, die Konditionen der Transaktionsbeziehung allein zu seinen Gunsten zu gestalten, weil ein Abbruch der Transaktionsbeziehung für den Partner mit den hochspezifischen Investitionen sehr unvorteilhaft wäre. Zu beachten ist, dass nicht nur spezifische Investitionen, sondern auch spezifische Desinvestitionen wie zum Beispiel der Abbau von spezialisiertem Personal zu Abhängigkeiten führen. Möglichkeiten zur Vermeidung opportunistischen Verhaltens sind die Einrichtung von Kontroll- und Sanktionsmechanismen, Informationsübermittlungsprozessen sowie monetären und nicht-monetären Anreizsystemen.²¹ Die Ressourcenverbräuche zur Implementierung und Nutzung dieser Maßnahmen werden als Motivationskosten bezeichnet.

Bei der Koordinationsform ‚Markt‘ wird die Motivation weitgehend über die Marktpreise gesteuert. Je größer der Spielraum zu opportunistischem Handeln, desto niedriger wird der Marktpreis sein, den ein Nachfrager für eine bestimmte Dienstleistung zu zahlen bereit ist. Dadurch kommt es zu einer adversen Selektion, bei der Anbieter, die eine hohe (und entsprechend kostenintensive) Qualität liefern, nicht mehr zu einer Leistung bereit sind. Die aus der Transaktionsbeziehung zu den verbleibenden schlechten Anbietern entstehenden Folgekosten

¹⁶ Vgl. BREUER/MARK (2004), S. 57.

¹⁷ Vgl. BREUER/MARK (2004), S. 62.

¹⁸ Beispiel: In einem Kaufvertrag zu einem schlüsselfertigen Eigenheim wird die Ausstattung pauschal als ‚gut‘ definiert. Bei der Konkretisierung der ‚guten‘ Ausstattung existieren dann aber häufig unterschiedliche Vorstellungen des Bauunternehmers und des Käufers.

¹⁹ Beispiel: Im Gegensatz zum Käufer weiß ein Bauunternehmer, dass noch hohe Erschließungskosten anfallen. Diese wird er möglichst dem Käufer zuweisen.

²⁰ Beispiel: Die Gewährleistungsverpflichtungen werden vom Bauunternehmer auf ein Unternehmen mit hoher Insolvenzwahrscheinlichkeit übertragen.

²¹ Vgl. BREUER/MARK (2004), S. 71.

führen zu weiteren Motivationskosten der Nachfrager.²² Als Sanktionsmechanismus steht hier nur der Abbruch der Transaktionsbeziehung zur Verfügung. Die Folgekosten des Abbruchs sind umso höher, je größer die Spezifität der für die Transaktionen eingesetzten Ressourcen²³ und die strategische Bedeutung der Transaktionen sind.

Bei der Koordinationsform ‚Hierarchie‘ wird die Motivation durch innerbetriebliche Leistungsvorgaben und damit verbundene Sanktionsmechanismen gewährleistet, deren Implementierung und Überwachung zu den wesentlichen Motivationskosten führt.

3.2 Transaktionskosten typischer Shared-Services-Prozesse

3.2.1 Merkmale von Shared-Services-Prozessen

*KLINGENBIEL*²⁴ nennt folgende Merkmale von Leistungserstellungsprozessen, die sich für ein Shared-Services-Center eignen:

- Hohe Standardisierbarkeit
- Großes Volumen
- Erfordernis spezieller Fähigkeiten
- Unternehmensweite Verfügbarkeit notwendiger Informationen

*KEUPER/VON GLAHN*²⁵ führen bezüglich IT-Leistungen unter anderem folgende Voraussetzungen auf:

- Wenig Interdependenzen zu anderen Leistungsobjekten
- Standardisierbar und unmittelbar definierbar

Auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung von multinationalen Unternehmen, die Shared-Services-Center eingerichtet haben, identifiziert *KAGELMANN*²⁶ unter anderem folgende Merkmale typischer Shared-Services-Prozesse. Shared-Services-Prozesse

- beziehen sich auf Supportaufgaben,
- umfassen nicht strategische oder operativ bedeutsame Entscheidungsaufgaben,
- haben große Mengenvolumina oder
- sind stark wissensorientiert.

²² Vgl. *BREUER/MARK* (2004), S. 65.

²³ Vgl. *BREUER/MARK* (2004), S. 63.

²⁴ Vgl. *KLINGENBIEL* (2005), S. 780.

²⁵ Vgl. *KEUPER/VON GLAHN* (2005), S. 191 f.

²⁶ Vgl. *KAGELMANN* (2006), S. 86 ff.

Die bezüglich der Transaktionskostentheorie bedeutsamen Merkmale typischer Shared-Services-Prozesse sind damit

- durch Standardisierbarkeit vergleichsweise niedrige Unsicherheit,
- niedrige bis mittlere Spezifität der für die Leistungserstellung erforderlichen Investitionen,
- geringe strategische Bedeutung,
- große Häufigkeit,
- niedriger bis mittlerer Interdependenzgrad,
- (weitgehende) Möglichkeit zur Leistungserstellung ohne wettbewerbsrelevante Insiderinformation und ohne Übertragung von nicht kodifizierbarem Wissen.

Zunächst muss man typische Shared-Services-Prozesse dahingehend überprüfen, welche Transaktionskosten bei Verwendung der Organisationsformen ‚Markt‘ und ‚Hierarchie‘ zu vermuten sind.

3.2.2 Typische Shared-Services-Prozesse und Koordinationskosten

Im Rahmen der Transaktionskostentheorie wird vermutet, dass die Koordinationskosten umso größer sind, je höher die Interdependenz der arbeitsteiligen Leistungserstellungsprozesse ist. Bei einem hohen Interdependenzgrad bietet die Organisationsform ‚Hierarchie‘ relative Vorteile hinsichtlich der Koordinationskosten, weil umfangreiche Informationsflüsse gesteuert und zentrale Entscheidungen getroffen werden müssen. Bei einem niedrigen Interdependenzgrad ist die Organisationsform ‚Markt‘ von Vorteil, weil die Verhaltenskoordination mit geringem Aufwand über Marktpreise erfolgen kann.

Typische Shared-Services-Prozesse weisen unterschiedliche Interdependenzgrade auf. Der Interdependenzgrad beim Reisemanagement oder in Bereichen der Buchhaltung ist vergleichsweise gering. Diesbezügliche Prozesse sind stark standardisierbar und durch wenig Interdependenz zu anderen Leistungsobjekten charakterisiert. Damit liegt eine Verwendung der Organisationsform ‚Markt‘ als effizientes Koordinierungsinstrument zur Minimierung der Koordinationskosten nahe. Allerdings ist die Organisationsform ‚Markt‘ ungeeignet, falls die Leistungserstellungsprozesse umfassend unternehmensspezifische Insiderinformationen und nicht kodifizierbares Wissen erfordern. Für fachlich anspruchsvolle Leistungserstellungsprozesse im Bereich von IT-Services oder auch im Bereich der Finanzen ist das Erfordernis des Einsatzes von nicht kodifizierbarem Wissen nicht auszuschließen. Darüber hinaus bestehen häufig in der Praxis auch wegen der notwendigen Weitergabe von grundsätzlich kodifizierbarem Insiderwissen Vorbehalte gegen die Marktlösung. Freilich ist zu berücksichtigen, dass gerade bei fachlich anspruchsvollen Shared-Services-Prozessen oft umfangreiche externe Informationen zu beschaffen und zu verarbeiten sind, was wiederum in der Organisationsform ‚Markt‘ mit geringeren Koordinationskosten zu vollziehen wäre. Demnach ist jeweils für einzelne (konkrete) Shared-Services-Prozesse zu prüfen, in welchem Umfang und in welcher Art die Notwendigkeit zu Informationsflüssen besteht.

Abbildung 1 stellt zusammenfassend die möglichen Ausprägungen der die Koordinationskosten bestimmenden Merkmale typischer Shared-Services-Prozesse dar.

Merkmale	niedrig	mittel	hoch
(1) Interdependenzgrad			
(2) Externer Informationsbedarf			
(3) Interner Informationsbedarf			
(4) Bedarf an nicht kodifizierbarem Wissen			

Abbildung 1: *Typische Ausprägungen von für Koordinationskostenanfall relevanten Transaktionsmerkmalen bei Shared-Services-Centern*

Tendenziell lässt sich festhalten, dass eine niedrige Ausprägung der Merkmale (1), (3) und (4) in Verbindung mit einer hohen Ausprägung des Merkmals (2) auf Vorteile der Organisationsform ‚Markt‘ hinweist. Mittlere Ausprägungen legen die Vorteilhaftigkeit der Organisationsform ‚Shared-Services-Center‘ nahe und hohe Ausprägungen der Merkmale (1), (3) und (4) in Verbindung mit einer niedrigen Ausprägung des Merkmals (2) die Organisationsform ‚Hierarchie‘, wobei letztere Ausprägungskombinationen für typische Shared-Services-Prozesse nicht auftreten. Allgemein gültige Aussagen hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit der Leistungserstellung typischer Shared-Services-Prozesse sind allerdings kaum möglich, weil bei diesen die oben aufgezeigten Bandbreiten der Merkmalsausprägungen in einer Vielzahl von Kombinationen auftreten können. Die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit ist somit spezifisch für jeweils konkrete Kandidaten für Shared-Services-Prozesse vorzunehmen.

3.2.3 Typische Shared-Services-Prozesse und Motivationskosten

Bei hoher Unsicherheit der Leistungserstellungsprozesse und hoher Spezifität der transaktionsabhängigen Investitionen sind die Motivationsmöglichkeiten zur Vermeidung opportunistischen Verhaltens in der Organisationsform ‚Hierarchie‘ umfangreicher. Die Merkmale typischer Shared-Services-Prozesse wie ‚große Volumina‘ und ‚Standardisierbarkeit‘ weisen allerdings auf eine tendenziell geringe Unsicherheit der Leistungserstellungsprozesse hin, sodass hier die Organisationsform ‚Markt‘ hinsichtlich der Transaktionskosten überlegen erscheint. Ebenfalls zu überprüfen ist das Ausmaß der Spezifität bei Anbietern und Nachfragern. Ein Merkmal typischer Shared-Services-Prozesse ist, dass die erstellten Dienstleistungen für viele Unternehmensteile und auch für externe Kunden erbracht werden können. Dies bedeutet, dass der Wert des Einsatzes der Ressourcen für die zweitbeste Verwendung nicht wesentlich geringer ist als der Wert der besten Verwendung. Eine hohe strategische Bedeutung der Transaktionen würde gegen die Organisationsform ‚Markt‘ sprechen. Aber auch hier zeigt sich, dass typische Shared-Services-Prozesse gerade nicht auf das Kerngeschäft bezogen sind und nicht strategisch und operativ bedeutsame Entscheidungen beinhalten, sodass diese Transaktionen zu relativ geringeren Motivationskosten über den Markt geregelt werden könnten.

Merkmale	niedrig	mittel	hoch
(1) Unsicherheit			
(2) Spezifität			
(3) Strategische Bedeutung			
(4) Häufigkeit			

Abbildung 2: Typische Ausprägungen von für Motivationskostenanfall relevanten Transaktionsmerkmalen bei Shared-Services-Centern

Allerdings werden in der Praxis auch Leistungserstellungsprozesse in Shared-Services-Centern abgewickelt, die eine große Dynamik aufweisen, wie zum Beispiel der IT-Bereich. In Art und Umfang schwer vorhersehbare technische Weiterentwicklungen führen zu hoher Unsicherheit. Anpassungen und Weiterentwicklungen sind kaum vorab vertraglich genügend zu fixieren, sodass hier von einer schwachen Position des nachfragenden Unternehmens bei der Organisationsform ‚Markt‘ ausgegangen werden muss.²⁷ Die in der Praxis vielfach beobachtbaren Vorgänge zur Rücknahme des Outsourcing von IT-Leistungen bestätigen diese Implikation der Transaktionskostentheorie.

Abbildung 2 stellt zusammenfassend die möglichen Ausprägungen der die Motivationskosten bestimmenden Merkmale typischer Shared-Services-Prozesse dar.

Erneut sind wiederum nur Tendenzaussagen möglich. Weisen konkrete Kandidaten für Shared-Services-Prozesse eine niedrige Unsicherheit, Spezifität und strategische Bedeutung auf und werden sie häufig durchgeführt, deutet dies auf Vorteile der Organisationsform ‚Markt‘ hin. Bei Abweichungen eines oder mehrerer der ersten drei Merkmale ändert sich die Vorteilhaftigkeit zugunsten der Organisationsform Shared-Services-Center. Somit sind auch hier jeweils Einzelfallprüfungen der betrachteten Shared-Services-Prozesse vorzunehmen.

²⁷ Vgl. MARTINEZ/SORRENTINO (2004), S. 25.

4 Shared-Services-Center in Konzernen

4.1 Gestaltungsmöglichkeiten

Für die Erstellung von Supportleistungen in Konzernen existieren zahlreiche organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten. Supportleistungen können jeweils innerhalb der nach Funktionen oder räumlichen/produktorientierten/kundengruppenorientierten Geschäftsgebieten organisierter Abteilungen des Kerngeschäfts erbracht werden, oder die Leistungserstellung wird innerhalb des Konzerns in zentralen Einheiten, die der Konzernspitze zugeordnet sind, zusammengefasst (Organisationsform ‚Hierarchie‘ oder hybride Varianten). Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Supportleistungen von konzernfremden Unternehmen zu beziehen (Organisationsform ‚Markt‘).

Bei Shared-Services-Centern handelt es sich um eine hybride Organisationsform, die bestimmte Elemente der Markt- und Hierarchiestrukturen für ausgewählte Transaktionen nutzt. Das Unternehmen lagert gewisse Transaktionen zu marktnahen Konditionen aus, verfügt aber nach wie vor über das Eigentum an den Produktionsfaktoren und damit auch über die übergeordnete Weisungsbefugnis. Die Beziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager werden über Service-Level-Agreements geregelt, in denen zum Beispiel Qualitätsstandards definiert werden. Shared-Services-Center können ihre Preise nicht frei gestalten, sondern sind an die Vorgaben der Konzernleitung gebunden. Gewinne eines rechtlichen selbständigen Shared-Services-Center werden in der Regel an die Konzernmutter abgeführt.²⁸

Praxisbeispiele für Shared-Services-Center sind:

- Die *Beiersdorf Shared Services GmbH*, eine 100 %-ige Tochter der *Beiersdorf AG*, erbringt Dienstleistungen für Dritte und verbundene Unternehmen im Bereich IT und Rechnungswesen.
- Die *Deutsche Telekom*, Shared Service Grundstücke und Gebäude, ist zuständig für die Steuerung und Bewirtschaftung des Immobilienvermögens der Deutsche Telekom AG mit Schwerpunkt Deutschland, wobei die Aufgaben auf diverse Tochterunternehmen verteilt sind.
- Die *Deutsche Telekom*, *DeTeFleetServices GmbH*, ist als 100 %-ige Tochter der Deutsche Telekom AG verantwortlich für Fuhrpark- und Mobilitätsleistungen.
- Die *Bayer Business Services* erbringt als 100 %-ige Tochter der Bayer AG (für Kunden auch aus Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung) vielfältige IT-basierte Dienstleistungen: IT und Telekommunikation, Einkauf und Logistik, Personal- und Managementdienste, Finanz- und Rechnungswesen.

Die Beispiele zeigen, dass Shared-Services-Center in der Praxis vorwiegend für Leistungserstellungsprozesse eingerichtet werden, die grundsätzlich auch von Externen bezogen oder für Externe erstellt werden können. Jedoch werden die Nachteile der externen Vergabe wie Datenvertraulichkeit, unternehmensfremde Standardisierungen und Abstimmungsbedarf als so schwerwiegend angesehen, dass von einer externen Vergabe abgesehen wird. Dies deutet da-

²⁸ Vgl. zum Beispiel den Gewinnabführungsvertrag zwischen der *Beiersdorf Shared Services GmbH* und der *Beiersdorf AG*.

rauf hin, dass bei den betrachteten Leistungsprozessen vergleichsweise hohe Motivations- und Koordinationskosten anfallen und deshalb die Organisationsform ‚Markt‘ in ihrer reinen Form nicht angemessen erscheint. Bei der hybriden Organisationsform Shared-Services-Center werden für typische Shared-Services-Prozesse die grundsätzlichen Vorteile der Organisationsform ‚Markt‘ durch Vergütungsvereinbarungen und organisatorische Regelungen imitiert. Die dabei kritischen Transaktionsmerkmale ‚Unsicherheit‘ und ‚Spezifität‘ werden durch Elemente der Organisationsform ‚Hierarchie‘ aufgefangen, sodass sich die Gesamtkonstruktion für die betrachteten typischen Shared-Services-Prozesse als eine effiziente Organisationsform erweist.

4.2 Shared-Services-Center versus dezentrale Leistungserstellung im Konzern

Infolge von Spezialisierungsmöglichkeiten ist für Prozesse, die umfangreiche externe Informationen benötigen, eine Bündelung der Informationsbeschaffung und -verarbeitung in einem Shared-Services-Center unter Transaktionskostengesichtspunkten günstiger. Bei Prozessen mit einem hohen Bedarf an internen Informationen, also an Informationen, die zur Erstellung einer Leistung für eine bestimmte Unternehmenseinheit erforderlich sind, ist die dezentrale Leistungserstellung im Konzern vorteilhaft. Letzteres hängt eng mit dem Interdependenzgrad zusammen. Bei sehr hohem Interdependenzgrad verursacht die dezentrale Leistungserstellung relativ niedrigere Koordinationskosten. Allerdings sind bei dezentraler Erstellung noch zusätzliche zentrale Abstimmungsprozesse erforderlich, damit es nicht zu sehr unterschiedlichen Anwendungen und Weiterentwicklungen kommt. Bei der Leistungserstellung im Shared-Services-Center besteht ebenfalls Abstimmungsbedarf, damit Anwendungen und Weiterentwicklungen die Bedürfnisse der verschiedenen internen Kunden gleichermaßen angemessen berücksichtigen. Allerdings wird hier eine Simulation von ‚Marktbeziehungen‘ vorgenommen, die eine Kundenorientierung der Shared-Services-Center auch ohne ausdrückliche Weisungen fördert.

Hinsichtlich der Motivationskosten ist zu berücksichtigen, dass bei dezentraler Erstellung kurze Wege existieren, die nur zu einer sehr geringen Informationsasymmetrie führen und ein opportunistisches Verhalten kaum zulassen. Die Kosten der Leistungsüberwachung sind bei dezentraler Erstellung vergleichsweise niedrig, allerdings fehlt ein Maßstab zur Überwachung der Leistungsfähigkeit. In Shared-Services-Centern wird die Überprüfung der Leistungsfähigkeit durch eine marktpreisnahe Entlohnung realisiert, was einen effizienten Ressourceneinsatz unterstützt. Hier sind Kontrollmechanismen bezüglich der Einhaltung der Service-Level-Agreements erforderlich.

Bei der Verlagerung von Supportprozessen von der dezentralen Leistungserstellung auf die Leistungserstellung in Shared-Services-Centern sind zusätzlich die Transaktionskosten der Ingangsetzung zu berücksichtigen. Durch Standardisierungen und die notwendigen Veränderungen der Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungsprozesse sowie die Schaffung neuer Schnittstellen entstehen umfangreiche Koordinierungskosten. Zudem ergeben sich unter Umständen Widerstände beim Personal wegen möglicherweise notwendiger Ortswechsel, Personalabbaus und Kompetenzänderungen oder -verminderungen. Dies bedingt besondere Motivationskosten im Rahmen eines Change Management.

4.3 Shared-Services-Center versus zentrale Leistungserstellung im Konzern

Der Unterschied zwischen der zentralen Leistungserstellung im Konzern in einer organisatorisch abhängigen Einheit und der zentralen Leistungserstellung in Shared-Services-Centern liegt weniger in unterschiedlichen Koordinationskosten, sondern vielmehr darin, dass die Motivationssteuerung nicht hierarchisch über Weisungen und Sanktionen stattfindet, sondern über marktnahe Entlohnungen erfolgt. Dies ist bei Transaktionen mit niedriger Unsicherheit und geringen spezifischen Investitionen hinsichtlich der Motivationskosten günstiger und führt zu effizienten Ressourceneinsätzen. Für typische Shared-Services-Prozesse ist die Organisationsform Shared-Services-Center überlegen, weil die ‚marktnähere‘ Organisation zu einer größeren Kundenorientierung und zum Abbau bürokratischer Verhaltensweisen führt.²⁹ Allerdings fallen auch hier die oben genannten Motivationskosten der Ingangsetzung an.

4.4 Shared-Services-Center versus Outsourcing

Im Hinblick auf typische Shared-Services-Prozesse, deren Merkmal unter anderem die grundsätzliche Fähigkeit zur Auslagerung an Externe ist, können Vorteile bei der Durchführung in Shared-Services-Centern bestehen, wenn die Leistungserstellung Insiderinformationen und nicht kodifizierbares Wissen erfordert. Dies kann bei fachlich anspruchsvollen Supportleistungen wie Unternehmensberatung und IT-Leistungen der Fall sein. Allerdings ist auch gerade bei diesen Prozessen der externe Informationsbedarf hoch, sodass eine Abwägung erfolgen muss.³⁰ Die Beschaffung von externen Informationen und Weiterentwicklungen der Dienstleistungen sind durch die Organisationsform ‚Markt‘ kostengünstiger zu erreichen. Eigene Informationsbeschaffungen und Weiterentwicklungen erfordern hingegen entsprechendes Personal.

Bei der Einrichtung eines Shared-Services-Centers sind insbesondere im Bereich der IT auf der einen Seite hohe Anfangsinvestitionen mit entsprechend hoher Spezifität erforderlich. Damit sind die nachfragenden Unternehmensteile und der Konzern abhängig vom Shared-Services-Center und könnten in der Organisationsform ‚Markt‘ leichter einen Anbieterwechsel vornehmen. Die Vorteilhaftigkeit von Shared-Services-Centern im Vergleich zum Outsourcing ist folglich für anspruchsvolle Leistungserstellungsprozesse nicht eindeutig, sondern abhängig von den konkreten Bedürfnissen und konzernindividuellen Besonderheiten der Supportleistung. Auf der anderen Seite verursacht das Outsourcing hohe spezifische Desinvestitionen, was zu einem Verlust an Know-how und damit zu einer Abhängigkeit³¹ mit entsprechenden Motivationskosten führt.

²⁹ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005), S. 191.

³⁰ Vgl. MARTINEZ/SORRENTINO (2004), S. 26 f.

³¹ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005), S. 191.

5 Shared-Services-Center in Unternehmensverbänden

5.1 Gestaltungsmöglichkeiten

Ohne eine explizite Benennung findet der Gedanke, gleichartig benötigte Dienstleistungen zentral zu erstellen und gemeinsam zu nutzen, nicht nur als Organisationsvariante Anwendung, sondern ist vielmehr Intention und konstitutives Element der Einrichtung und Weiterführung von Unternehmensverbänden.

Bei der Sparkassen-Finanzgruppe und dem genossenschaftlichen FinanzVerbund existiert eine Vielzahl von Unternehmen, die dem Supportbereich zuzuordnende Gemeinschaftsaufgaben wahrnehmen.³² Hierbei existieren zwei Organisationsvarianten. Zum einen können Gemeinschaftsunternehmen von einer Gruppe von Mitgliedsunternehmen gegründet werden, wobei der Kunden- und Eigentümerkreis im Zeitablauf um weitere Mitgliedsunternehmen erweitert werden mag. Bei dieser Variante handelt es sich grundsätzlich um ein Joint-Venture mit der Besonderheit, dass die beteiligten Unternehmen einem Verbund angehören, sodass eine definitorische und sachliche Nähe zu Shared-Services-Centern in Konzernen besteht.³³ Beispiele für verbundorientierte Shared-Services-Center sind die *FIDUCIA IT AG*, die für den Genossenschaftsbereich IT-Dienstleistungen übernimmt und diese aber auch für verbundfremde Kunden anbietet, sowie die *Bankservicegesellschaft Rhein-Main mbH*, die den Zahlungsverkehr der beiden gleichberechtigten Gesellschafter *Nassauische Sparkasse und Frankfurter Sparkasse* abwickelt.³⁴

Als zweite Möglichkeit kann die Initiative vom Verband ausgehen, der selbst Gemeinschaftsaufgaben im Supportbereich übernimmt. Zu überprüfen ist dabei auch, ob ein Verband wie der *Bundesverband Deutscher Volksbanken und Raiffeisenbanken* oder der *Deutsche Sparkassen- und Giroverband* an sich bereits als Shared-Services-Center bezeichnet werden kann. *SCHIERENBECK* (1995), S. 188 f., nennt folgende Funktionen von Verbänden:

- Lobby-Funktion: Formulierung von Interessen sowie deren anschließende Kommunikation und Vertretung im gesellschaftlichen und politischen Umfeld
- Service-Funktion: Bereitstellung von Dienstleistungen für die Mitgliedsunternehmen
- Marketing-Funktion: Gemeinschaftliche Darstellung der ‚Marke‘, Übernahme von Aufgaben im Public-Relations-Bereich
- Kartellierungsfunktion: Gemeinschaftliche Produkt- und Preispolitik

³² Dabei ist zu beachten, dass bei Kreditinstituten die Auslagerung von Prozessen auf andere Unternehmen aufsichtsrechtlich bedeutsam ist. Dies bezieht sich nach § 25a Abs. 2 Satz 1 KWG auf die Bereiche, die für die Durchführung der Bankgeschäfte oder Finanzdienstleistungen wesentlich sind. Vgl. hierzu beispielsweise *KLEIN* (1995), S. 557 f., und *SVIZEK* (2004), S. 55 ff. Vergleichbare aufsichtsrechtliche Regelungen existieren für die Versicherungswirtschaft. Vgl. *MICHAELS/LANGHEID* (2004), S. 800 ff. Bei den hier betrachteten typischen Shared-Services-Prozessen ist diese ‚Wesentlichkeit‘ in der Regel (mit Ausnahmen insbesondere im IT-Bereich) nicht gegeben, sodass hier von einer Diskussion möglicher aufsichtsrechtlicher Auflagen, die durchaus Einfluss auf die Höhe der Transaktionskosten der Auslagerung haben, abgesehen wird.

³³ Zwar liegt hier gerade nicht das Merkmal der einheitlichen Leitung wie bei einem Konzern vor, bei dezentralen Verbundunternehmen sind jedoch die Leitungsziele und -prozesse eng miteinander verwandt.

³⁴ Vgl. *WERNTHALER* (2004), S. 145 f.

Wie diese Übersicht zeigt, beinhalten die Aufgaben eines Verbandes vor allem auch Bereiche, die das Kerngeschäft der Mitgliedsunternehmen betreffen. Darüber hinaus besteht die ‚Entlohnung‘ des Verbands für die Übernahme dieser Aufgaben in mehr oder weniger pauschalen Mitgliedsbeiträgen. Werden Gemeinschaftsaufgaben aus dem Supportbereich (Teilbereich der Service-Funktion) hingegen auf eine organisatorische Einheit übertragen und zahlen die Verbandsmitglieder einen marktnahen Preis für die Inanspruchnahme der Dienstleistungen dieser organisatorischen Einheit, kann von einem verbandorientierten Shared-Services-Center gesprochen werden. Beispiel hierfür ist das Angebot zentraler Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch Bildungseinrichtungen der Verbände.

Überdies existieren auch Mischformen von verbund- und verbandorientierten Shared-Services-Centern wie etwa das Informatikzentrum der *Sparkassenorganisation GmbH (SIZ)*, dessen Gesellschafter unter anderem Landesbanken, Regionalverbände, aber auch Sparkasseninstitute sind.

5.2 Verbund- und verbandorientierte Shared-Services-Center versus dezentrale Leistungserstellung in den Mitgliedsunternehmen

Typische Shared-Services-Prozesse können dezentral und individuell in den Mitgliedsunternehmen, gemeinsam in einem verbund- oder verbandorientierten Shared-Services-Center oder individuell oder gemeinsam in einem verbundfremden Unternehmen erstellt werden. Bezüglich der Vor- und der Nachteilhaftigkeit von dezentraler Leistungserstellung in den Mitgliedsunternehmen und der Leistungserstellung in verbund- und verbandorientierten Shared-Services-Centern ist die Argumentation bezüglich der Transaktionskosten ähnlich zu den Abwägungsüberlegungen beim Konzern. Im Gegensatz zur Situation beim Konzern ist jedoch hinzuzufügen, dass Mitgliedsunternehmen (bei vergleichbarer Größe) homogener in den Anforderungen an die Weiterentwicklungen der Dienstleister sind als die internen Kunden im Konzern, insbesondere wenn dort eine Organisation einzelner Geschäftseinheiten nach Funktionen vorliegt. Damit können beteiligte Mitgliedsunternehmen ihre Anforderungen besser gegenüber dem Shared-Services-Center durchsetzen, weswegen die Unsicherheit in Bezug auf die mögliche Dynamik der Anforderungen aus Kundensicht geringer wird.

Motivationskosten entstehen im Unterschied zur Situation beim Konzern dadurch, dass möglicherweise Spielräume zur individuellen Vorteilschaffung bei der Zusammenarbeit ausgenutzt werden. Dies ist jedoch nur möglich, sofern stark inhomogene Interessen vorliegen und diese im Rahmen der Regelung der Weisungsbefugnisse über die verbund- und verbandorientierten Shared-Services-Center durchgesetzt werden können.

5.3 Verbund- und verbandorientierte Shared-Services-Center versus Outsourcing

Grundsätzlich ist die Marktlösung für typische Shared-Services-Prozesse mit niedrigem Interdependenzgrad und geringer Unsicherheit hinsichtlich der Koordinations- und Motivationskosten im Vergleich zu verbund- und verbandorientierten Shared-Services-Centern überlegen. Im Unterschied zur Situation im Konzern stehen die dezentralen Einheiten im Rahmen einer Verbundstruktur nicht unter einer einheitlichen Leitung, sodass jede individuell über Art, Umfang und Dauer einer Transaktionsbeziehung zu einem externen Partner entscheiden kann,

was sich positiv auf die Effizienz der Transaktionsbeziehung auswirkt. Da es um Supportprozesse geht, ist die Gefahr eines mit Wettbewerbsnachteilen verbundenen uneinheitlichen Auftretens im Kerngeschäft gegenüber den Kunden und der Öffentlichkeit nur gering. Ein verbundorientierter Vorteil, nämlich der Austausch über Best-Practice-Lösungen, geht dann allerdings verloren.

Shared-Services-Prozesse mit höherem Interdependenzgrad und höherer Unsicherheit sind hingegen in einem verbund- und verbandorientierten Shared-Services-Center kostengünstiger durchzuführen. Das Know-how und spezifische Investitionen verbleiben im Verbund.³⁵ Jedoch sind die Abstimmungsprozesse insbesondere bei einer hohen Anzahl der Beteiligten sehr aufwendig, weil eine oberste Entscheidungsinstanz mit zentraler Informationsbeschaffungsfunktion und Weisungsbefugnis fehlt.

6 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Der wesentliche Unterschied zwischen Shared-Services-Centern im Konzern und im Verbund ist darin zu sehen, dass die Verfügungs- und Weisungsmacht über das Shared-Services-Center im ersteren Fall in einer Hand liegt, während im letzteren Fall diese auf die beteiligten Unternehmen verteilt ist.

Die Transaktionskosten bei Inangsetzung und Betrieb des Shared-Services-Centers im Konzern ergeben sich weniger durch Abstimmungsprozesse, weil die Entscheidung über die Einrichtung bei der weisungsbefugten Konzernmutter liegt. Hier werden auch alle entscheidungsrelevanten Informationen gesammelt und verarbeitet, sodass die Koordinationskosten der Einrichtung im Vergleich zum Verbund geringer sind.

Im Unternehmensverbund handelt es sich bei der Einrichtung eines Shared-Services-Centers um eine gemeinschaftliche Entscheidung. Gemeinschaftliche Entscheidungen setzen einen umfassenden Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten voraus. Für ein gemeinschaftlich betriebenes Shared-Services-Center müssen Unternehmensziele und -strategien formuliert, übereinstimmend Qualität und Preise der Dienstleistungserstellung festgelegt und Einigkeit über die Gewinn- und Verlustverteilung herbeigeführt werden.³⁶ Dies führt zu hohen Koordinationskosten, weil der Entscheidungsprozess unter Umständen langwierig ist oder nur eine suboptimale Lösung ‚auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner‘ gefunden werden kann.³⁷ Der Vorteil gegenüber der zentralen Entscheidung im Konzern über die Einrichtung liegt in der verfügbaren breiteren Wissensbasis, was zu weniger Fehlentscheidungen führt.³⁸

³⁵ So lässt sich beispielsweise vermeiden, dass gemeinschaftlich erarbeitetes und finanziertes Know-how (Verbandsprojekte) von einzelnen Verbandsmitgliedern im Rahmen der praktischen Umsetzung in den einzelnen Häusern an Externe weitergegeben wird.

³⁶ Siehe hierzu auch die Problematik bei Gemeinschaftsunternehmen in *KLEIN* (1995), S. 559.

³⁷ In diesem Zusammenhang ist interessant, dass in der Praxis Konzerne auf die Gestaltungsmöglichkeit, die Eigentümerschaft an Shared-Services-Centern auf viele rechtlich selbständige Tochterunternehmen zu verteilen, weitgehend verzichten. Vgl. die Praxisbeispiele aus Abschnitt 4.1. Ein Grund dafür kann sein, dass der Koordinationsnachteil aus der Notwendigkeit von gemeinschaftlichen Entscheidungen auch bei abhängigen Konzerngesellschaften als schwerwiegend angesehen wird.

³⁸ Vgl. *BREUER/MARK* (2004), S. 60.

Hinsichtlich der Motivationskosten bei der Einrichtung werden Verbundlösungen gegenüber Konzernlösungen Vorteile aufweisen, weil die Entscheidung über die Einrichtung gemeinschaftlich getroffen wird. Die Aufgabe von Verfügungsmacht seitens der Unternehmensleitungen erfolgt hier freiwillig. Allerdings sind auch wie im Konzern Motivationsmaßnahmen vorzusehen, weil sich die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter und die Verfügungsmacht auf den unteren Ebenen durch die Einrichtung von verbund- und verbandorientierten Shared-Services-Centern verändern.

Im Rahmen des Betriebs der Shared-Services-Center entstehen im Verbund insbesondere bei hohem Aufwand bei der Übertragung von Informationen auf das Shared-Services-Center vergleichsweise hohe Koordinationskosten. Weiterentwicklungen verlangen permanente Abstimmungsprozesse zwischen den am Shared-Services-Center beteiligten Verbundunternehmen, wobei Motivationsmaßnahmen erfolgen müssen, damit die Verfolgung individueller Ziele den gemeinsamen Zielen untergeordnet wird. Im Verbund herrscht allerdings durch das Regional- und Subsidiaritätsprinzip nur eine gering ausgeprägte Konkurrenzsituation. Die Unternehmensziele, die Unternehmensphilosophie und die Anschauungen sind homogen. Darüber hinaus existieren vielfältige, persönliche Kontakte der Führungskräfte. Dies schränkt das Motivationsproblem beim Betrieb von verbund- und verbandorientierten Shared-Services-Centern ein. Darüber hinaus sind im Konzern unterstützende Motivationsmaßnahmen einzuführen, weil die Unternehmensteile des Konzerns gezwungen sind, die entsprechenden Supportprozesse von Konzern-Shared-Services-Centern zu beziehen, während dies im Verbund freiwillig geschieht.

Insgesamt lässt sich auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie vermuten, dass bei der Einrichtung und beim Betrieb von Shared-Services-Centern in einem Unternehmensverbund tendenziell höhere Koordinationskosten, aber geringere Motivationskosten verursacht werden.

7 Fazit

Im vorliegenden Beitrag ging es vor allem um eine Gegenüberstellung der Möglichkeiten zur sinnvollen Einrichtung von Shared-Services-Centern in Konzernen und Verbänden auf Basis der Transaktionskostentheorie. Zum einen konnte festgestellt werden, dass Shared-Services-Center im Kontext von Verbänden verbund- oder verbandorientiert ausgestaltbar sind. Im ersteren Fall kooperieren mehrere Verbundunternehmen im Rahmen eines Joint-Venture zur Gründung eines Shared-Services-Centers, im letzteren Fall geht die Shared-Services-Center-Etablierung von der Verbundzentrale aus. Ferner wurde kurz der Gedanke diskutiert, die Verbundzentrale selbst als Shared-Services-Center zu interpretieren, doch fehlt es hier an der Fokussierung auf die den eigentlichen Wertschöpfungsprozess unterstützenden Tätigkeiten.

Im Rahmen der transaktionskostentheoretischen Betrachtung schließlich wurde dargelegt, dass Shared-Services-Center in Verbundstrukturen unter Motivationsaspekten tendenziell Vor- und unter Koordinationsaspekten tendenziell Nachteile aufweisen. Tabelle 3 verdeutlicht diesen Befund in noch etwas differenzierterer Form.

	Koordinationskosten	Motivationskosten
bei der Einrichtung von Shared-Services-Centern	Vorteil Konzern: niedriger Aufwand zur Abstimmung bzw. Entscheidungsfindung.	Vorteil Verbund: niedrigere Motivationskosten wegen Freiwilligkeit.
beim Betrieb von Shared-Services-Centern	Vorteil Konzern: niedrigerer Aufwand der Informationsübertragung und der weiteren Abstimmung.	Vorteil Verbund: niedrigere Motivationskosten wegen Freiwilligkeit.

Abbildung 3: Transaktionskostenunterschiede bei der Einrichtung und beim Betrieb von Shared-Services-Centern in Konzernen und Verbänden

Im Hinblick auf mögliche künftige Arbeiten dürfte es insbesondere von Interesse sein, die hier vorgestellten transaktionskostentheoretisch fundierten Hypothesen einer genauen empirischen Prüfung zu unterziehen.

Quellenverzeichnis

- BREUER, W./MARK, K. (2004): Perspektiven der Verbundkooperation am Beispiel der Sparkassen-Finanzgruppe, Berlin 2004.
- COASE, R. H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, 1937, S. 386–405.
- KAGELMANN, U. (2006): Shared Services als alternative Organisationsform. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, Wiesbaden 2006.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2005): Der Shared-Service-Ansatz zur Bereitstellung von IT-Leistungen auf dem konzerninternen Markt, in: *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 2005, S. 190–194.
- KLEIN, B./CRAWFORD, R. G./ALCHIAN, A. A. (1978): Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process, in: *Journal of Law and Economics*, 1978, S. 297–326.
- KLEIN, W. (1995): Organisation von Funktionsausgliederung, in: VON STEIN, J. H./TERRAHE, J. (Hrsg.), *Handbuch Bankorganisation*, Wiesbaden 1995, S. 555–564.
- KLINGENBIEL, N. (2005): Shared Service Center, in: *WISU – Das Wirtschaftsstudium*, 2005, S. 777–782.
- MARTINEZ, M./SORRENTINO, M. (2004): Outsourcing von IT-Dienstleistungen im Bankgewerbe: Die Grenzen des Transaktionskosten-Konzepts, in: *Banking and Information Technology*, 2004, Nr. 2, S. 18–30.
- MICHAELS, B./LANGHEID, T. (2004): Funktionsausgliederungen zur Entlastung des Unternehmens, in: *Versicherungswirtschaft*, 2004, S. 800–807.
- PAMPEL, J./RIEDEL, A. (2005): Shared Service Center – Wertsteigerung durch schlanke Prozesse, online: www.kpmg.de/library/pdf/050825_Edit_Value_Sommer_2005_Shared_Service_Center_de.pdf, Stand der Seite: unbekannt, Tag des Abrufs: 05.05.2006.

- PETRY, T.* (2005): Shared Service Center, in: *WISU – Das Wirtschaftsstudium*, 2005, S. 1021.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E.* (2005), *Organisation – Eine ökonomische Perspektive –*, Stuttgart 2005.
- SCHIERENBECK, H.* (1995): Organisation von Bankkonzernen und Verbundsystemen, in: *VON STEIN, J. H./TERRAHE, J.* (Hrsg.), *Handbuch Bankorganisation*, Wiesbaden 1995, S. 165–193.
- SZIVEK, E.* (2004): Sourcing aus aufsichtsrechtlicher Sicht, in: *ACHENBACH, W./MOORMANN, J./SCHOBBER, H.* (Hrsg.), *Sourcing in der Bankwirtschaft*, Frankfurt 2004, S. 45–65.
- WERNTHALER, G.* (2004): Outsourcing des Zahlungsverkehrs am Beispiel der Naspas, in: *ACHENBACH, W./MOORMANN, J./SCHOBBER, H.* (Hrsg.), *Sourcing in der Bankwirtschaft*, Frankfurt 2004, S. 139–152.
- WILLIAMSON, O. E.* (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York 1975.

Zentralbereiche und Shared-Service-Center – Optionen auch für Mergers & Acquisitions?

FRANK BOROWICZ

BERUFSAKADEMIE KARLSRUHE

1	Projektübergreifende Aufbauorganisation bei Mergers & Acquisitions – Ein vernachlässigtes Thema.....	119
2	Mergers & Acquisitions – Begriff und Aufgabenkomplexe	121
2.1	Begriff und Überblick Mergers-&Acquisitions-Phasen	121
2.2	Aufgabenkomplexe in der Vorfeld-Phase	124
2.3	Aufgabenkomplexe in der Transaktions-Phase	126
2.4	Aufgabenkomplexe in der Integrations-Phase	127
3	Aufbauorganisation von Mergers & Acquisitions	128
3.1	Zentralbereiche und Shared-Service-Center – Eine Einordnung	128
3.2	Kriterien der Organisationsgestaltung.....	131
3.3	Mergers-&-Acquisitions-Aufgaben, Poolung und Entscheidungscentralisation..	132
4	Projektübergreifende Aufbauorganisation von Mergers & Acquisitions – Ein Fazit	135
	Quellenverzeichnis.....	137

1 Projektübergreifende Aufbauorganisation bei Mergers & Acquisitions – Ein vernachlässigtes Thema

Die Diskussion um die ‚richtige‘ Organisation von Mergers & Acquisitions (M&A) wird in der Literatur nahezu ausschließlich projektspezifisch, das heißt bezogen auf eine Einzeltransaktion, geführt. Zum einen werden die verschiedenen logischen und teilweise zeitlichen Phasen eines M&A-Projektes diskutiert: Es hat sich eine Einteilung in drei Phasen oder Hauptprozesse mit dazugehörigen Aufgaben etabliert.¹ Zum anderen wird über alternative Formen der Projektorganisation nachgedacht, das heißt über eine Form der temporären Aufbauorganisation. Dabei werden Projektorganisationsformen entweder spezifisch für eine der drei Hauptphasen – etwa die Transaktionsphase oder die Integrationsphase – oder für das gesamte Projekt entwickelt.²

Beiträge zur projektübergreifenden und somit zeitlich-unbefristeten Organisation sind selten.³ Ein Literaturstrang beschäftigt sich mit der ‚Make-or-buy-Thematik‘, also der Frage, ob und in welchem Umfang M&A-Aufgaben von externen Dienstleistern oder aber intern erbracht werden sollen.⁴ Ein vollständiges Auslagern der M&A-Aufgaben ist jedoch nur selten sinnvoll und wird daher kaum praktiziert, so dass zumindest ein Teil der Aufgaben intern erbracht wird.⁵ Es schließt sich die Thematik der adäquaten internen, projektübergreifenden Aufbauorganisation an. Diese umfasst zwei Kernfragen:

- Welche Aufgaben sollen gepoolt beziehungsweise konzentriert werden und welche sollen verteilt beziehungsweise diffundiert werden (*horizontaler Konzentrationsgrad*)? Ein Teil der M&A-Aufgaben wird in den meisten größeren Unternehmen gepoolt, so dass sich dort Zentralbereiche mit M&A beschäftigen. Dies können die Zentralbereiche ‚Unternehmensentwicklung‘, ‚Controlling‘ oder ‚Recht‘ sein, die beispielsweise eine gesondert geschaffene Stelle aufweisen können, von der M&A-Aufgaben wahrgenommen werden. Eine noch höhere Spezifität weist ein eigens eingerichteter Bereich ‚M&A‘ oder ‚Beteiligungsmanagement‘ auf.
- Entscheidet man sich für eine (teilweise) Konzentration beziehungsweise Poolung von M&A-Aufgaben stellt sich die Frage, welche Entscheidungskompetenz diese Zentralbereiche inne haben. Das heißt, welche Entscheidungen sollten eher dezentral und welche eher zentral gefällt werden (*vertikaler Zentralisierungsgrad*)?

Eine Sichtung der Literatur offenbart, dass diese beiden Kernfragen in Bezug auf M&A nahezu nicht behandelt wurden. In einschlägigen Werken findet sich zumeist nur eine kurze Diskussion darüber, ob die M&A-Steuerung von einer ‚speziellen M&A-Abteilung‘ oder alternativ von ‚M&A-fremden‘ Fachabteilungen, den operativen Bereichen, der Unternehmensleitung oder von einer ‚Projektorganisation‘ wahrgenommen werden sollte.⁶ Bei der Aufzählung

¹ Vgl. etwa JEMISON/SITKIN (1986), LUCKS/MECKL (2002), S. 54, WIRTZ (2003), S. 107, und HOHNHAUS (2004), S. 48.

² Vgl. zum Beispiel MECKL (2004), MECKL (2006) und SAUERMAN (2000), S. 126 ff.

³ Vgl. SAUERMAN (2000), S. 2.

⁴ Vgl. zum Beispiel HOHNHAUS (2004) und BEITEL/BÖRNER/SCHIERECK (2005).

⁵ Vgl. auch FRESE/VON WERDER (1993), S. 36; speziell zu M&A VOGEL (2002), S. 104.

⁶ Vgl. VOGEL (2002), S. 104 ff., WIRTZ (2003), S. 160, und SAUERMAN (2000). LUCKS (2002) geht von einer bestehenden M&A-Abteilung aus, auf deren Basis ablauf- und aufbauorganisatorische Fragen thematisiert wer-

wird ersichtlich, dass hier ganz unterschiedliche organisatorische Fragen miteinander vermengt werden und sich die Optionen nicht ausschließen, das heißt Mischformen und sogar Mehrfachlösungen die M&A-Realität kennzeichnen.⁷ Zudem wird im- oder explizit von der Verteilung der ‚M&A-Aufgaben‘ als Gesamtheit ausgegangen,⁸ was weder die Realität⁹ widerspiegelt noch den normativen Forderungen der Literatur¹⁰ Folge leistet.

Zielsetzung des nachfolgenden Beitrags ist es, die beiden vorgenannten Kernfragen näher zu diskutieren. Um hierbei zu aussagekräftigen Aussagen zu gelangen, wird nachfolgend von einem Unternehmenstyp ausgegangen werden, der die folgenden Merkmale aufweist und vielfach typisch sein dürfte für DAX-100-Unternehmen:

- Erstens soll das Unternehmen hinsichtlich seiner Größe und strategischen Ausrichtung jährlich eine größere Zahl von Transaktionen prüfen und durchführen (mittlerer oder hoher Deal-Flow).¹¹ Die exakte Bezifferung fällt schwer, jedoch findet zumindest eine zweistellige Anzahl von Unternehmen Eingang in den M&A-Prozess und davon werden mehrere Transaktionen tatsächlich abgeschlossen.
- Zweitens zeichnen sich die angedachten oder realisierten Transaktionen durch eine gewisse Komplexität aus. Komplexität kann daraus entstehen, dass das Transaktionsobjekt – bedingt etwa durch eine Vielfalt an Produktfeldern, Kundengruppen und Regionen, bedingt durch komplexe Anteilseignerverhältnisse oder aber aufgrund von steuerliche Besonderheiten und besonderen rechtlichen Risiken – teilweise neuartige Anforderungen an die M&A-Durchführung stellt.
- Drittens ist das Unternehmen objektorientiert gegliedert.¹² Denn gerade bei diesem Strukturmodell stellen sich die Fragen des adäquaten Konzentrations- und Zentralisierungsgrades mit besonderem Nachdruck.¹³ Einerseits sollen die Sparten oder Tochtergesellschaften ihre Geschäfte möglichst selbständig beziehungsweise autonom als ‚Unternehmen im Unternehmen‘ führen, das heißt möglichst geringe Interdependenzen zu anderen Organisationseinheiten aufweisen.¹⁴ Je kongruenter Verantwortungsbereich und Entscheidungskompetenz sind, desto sinnvoller ist die mit Sparten beabsichtigte Steuerung auf Basis von Gewinn (Profit-Center) oder Wertsteigerung (Investment-Center). Andererseits sind Effektivität und Effizienz eingesetzter M&A-Ressourcen aus Sicht des gesamten Unternehmens häufig nur durch Zentralisation einzelner Aufgaben zu erreichen. Hierfür können etwa Größenvorteile (Fixkostendegression) und Erfahrungskurveneffekte (samt dahinter stehender personeller und organisatorischer Lerneffekte) sprechen, die zu Kostensenkungen führen. Im Grunde erfüllen die Zentralbereiche somit ei-

den Ähnlich geht *HAWRANEK* bei seiner Auseinandersetzung mit dem Schnittstellenmanagement bei M&A-Transaktionen von einer bestehenden Primärorganisation aus (2004), S. 48 f.

⁷ Vgl. auch *SAUERMANN* (2000), S. 41.

⁸ Vgl. beispielsweise *THOMMEN/SAUERMANN* (1999) und *SAUERMANN* (2000).

⁹ Siehe etwa die M&A-Organisation bei Siemens. Vgl. hierzu *BEHRENS* (2006).

¹⁰ Vgl. *FRESE/VON WERDER* (1993), S. 9 ff.

¹¹ Vgl. ähnlich *SAUERMANN* (2000), S. 109, und *WIRTZ* (2003), S. 163.

¹² Das Unternehmen weist somit strategische Geschäftseinheiten in Form von Sparten (Divisionen) auf oder führt diese als rechtlich-selbständige Einheiten, die unter einheitlicher Leitung stehen (Holding).

¹³ Vgl. auch *RECKENFELDERBÄUMER* (2004), Sp. 1666.

¹⁴ Vgl. allgemein *FRESE* (2000), S. 496, und *PICOT/DIETL/FRANCK* (2005), S. 304.

ne Art Kompensationsfunktion: Sie sollen die Probleme einer streng divisionalen (Holding-) Struktur reduzieren.¹⁵

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Zunächst wird in *Abschnitt 2* definiert, was unter M&A verstanden wird und herausgearbeitet, welche Aufgaben sich mit M&A verbinden (2.1). Denn die Frage, ob – und in welcher Form – Zentralbereiche eingeführt werden sollen, kann nur hinsichtlich näher definierter Aufgaben beantwortet werden.¹⁶ So wie die Funktionen ‚Controlling‘ und ‚Personalwirtschaft‘ aus recht heterogenen Aufgaben bestehen, zeichnen sich auch ‚Mergers & Acquisitions‘ durch zahlreiche sehr unterschiedliche Aufgaben aus.¹⁷ Diese werden in ‚verteilungsfähige Aufgabenkomplexe‘¹⁸ unterteilt (2.2 bis 2.4). Darauf aufbauend wird in *Abschnitt 3* erläutert, was unter Zentralbereichen und Shared-Service-Center verstanden wird (3.1). Dem folgen die Erarbeitung von Kriterien für die Organisationsgestaltung (3.2) und eine Einordnung der M&A-Aufgaben auf Basis dieser Kriterien (3.3). In *Abschnitt 4* werden abschließend Empfehlungen für die M&A-Aufbauorganisation dargestellt.

2 Mergers & Acquisitions – Begriff und Aufgabenkomplexe

2.1 Begriff und Überblick Mergers-&Acquisitions-Phasen

Wenngleich das Begriffspaar ‚Mergers & Acquisitions‘ breiten Einzug in den deutschsprachigen Raum genommen hat,¹⁹ wird es doch alles andere als einheitlich verwendet.²⁰ Inhaltlich eng verwandt oder sogar deckungsgleich werden die Begriffe Unternehmens(ver)kauf, Übernahme, Fusion, Beteiligungserwerb, Joint-Venture, Take-Over und Zusammenschluss verwendet.²¹

Unter M&A sollen hier sämtliche Transaktionen gefasst werden, die neben dem Transfer von Eigentumsrechten insbesondere auch den Übergang von Leitungs- und Kontrollrechten an Unternehmen oder relevanten Unternehmensteilen zum Gegenstand haben.²² Damit sind Transfers von Gesellschaftsanteilen ausgeschlossen, die keinen Übergang von Leitungs- und Kontrollrechten zum Gegenstand haben wie etwa rein spekulative und/oder anlageorientierte Beteiligungen.²³ Beteiligungen müssen zumindest Sperrminoritäten²⁴ erreichen, um als M&A-Transaktionen klassifiziert werden zu können.

¹⁵ Vgl. SCHREYÖGG (2003), S. 135.

¹⁶ Vgl. FRESE/VON WERDER (1993), S. 9 ff.

¹⁷ Vgl. auch HOHNHAUS (2004), S. 24.

¹⁸ Vgl. hierzu auch FRESE/VON WERDER (1993), S. 36.

¹⁹ Vgl. BECKER (2005), S. 49.

²⁰ Vgl. LUCKS/MECKL (2002), S. 23.

²¹ Vgl. MÜLLER-STEWENS (1991), S. 158 ff., und GERPOTT (1993), S. 18 ff.

²² Vgl. ähnlich MÜLLER-STEWENS/SPICKERS/DEISS (1999) und LUCKS/MECKL (2002), S. 24.

²³ Vgl. auch ACHLEITNER (2001).

²⁴ Im deutschen Aktiengesetz sind bei bestimmten Beschlüssen qualifizierte Mehrheiten in Höhe von 75 % der Stimmrechte notwendig, so etwa bei Satzungsänderungen (§ 179 AktG). Eine Sperrminorität, die derartige Beschlüsse verhindern kann, liegt dann bei über 25 % und unter 50 % der Stimmrechte.

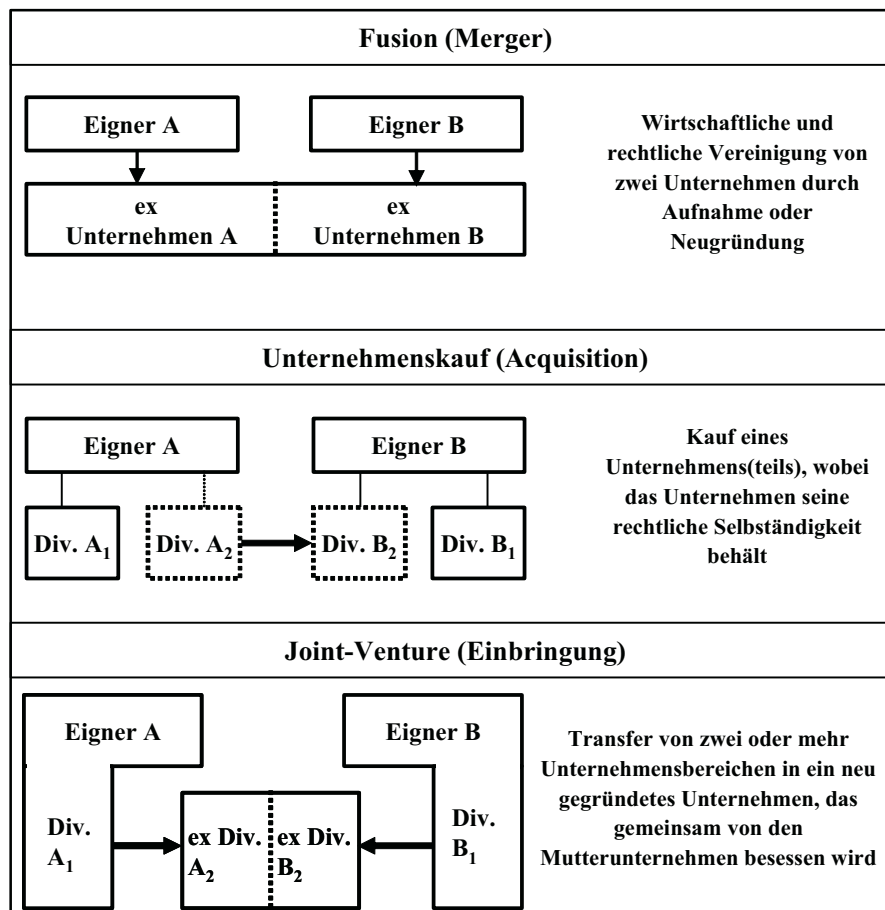


Abbildung 1: Grundformen von M&A-Transaktionen²⁵

Es können drei Grundformen von M&A-Transaktionen unterschieden werden (siehe Abbildung 1):

- Bei *Fusionen* (Mergers) werden zwei oder mehr Unternehmen miteinander wirtschaftlich und rechtlich vereinigt. Zuvor waren die Unternehmen weitgehend wirtschaftlich unabhängig, das heißt gehörten nicht zum gleichen Konzern sondern unabhängigen Eigentümern A und B. Die Fusion durch Aufnahme sieht vor, dass ein Unternehmen das andere Unternehmen mit dem Vermögen und Verbindlichkeiten aufnimmt, das heißt das aufgenommene Unternehmen verliert seine rechtliche Existenz. Bei der Fusion durch Neugründung werden beide Unternehmen in ein neu gegründetes Unternehmen überführt, die alten Unternehmen (Rechtsmäntel) gehen unter.
- Der *Unternehmenskauf* (Acquisition) umfasst hier den Kauf von relevanten Unternehmensanteilen (Share-Deal) oder relevanten Unternehmensteilen im Sinne einzelner Wirtschaftsgüter (Asset-Deal).²⁶ Das gekaufte Unternehmen behält zunächst seine rechtliche Selbständigkeit, allerdings kann in der Folge im Zuge der Integrationsphase eine ‚konzerninterne Fusion‘ beschlossen werden. Der Kauf von Gesellschaftsanteilen kann dabei auch in mehreren Teilschritten oder Stufen erfolgen.

²⁵ In Anlehnung an LUCKS (2003), S. 1.

²⁶ Vgl. zum Share- und Asset-Deal PICOT (2005), S. 139 f.

- Als letzte Grundform werden *Joint-Ventures* zu den M&A-Transaktionen gezählt, wobei mehrere Bedingungen erfüllt sein müssen. Erstens muss eine eigenständige Gesellschaft gegründet werden (Equity-Joint-Venture) und nicht nur eine rein schuldrechtliche Absprache bestehen.²⁷ Zweitens muss zumindest einer der Partner eine Sacheinlage – beispielsweise in Form der Einbringung einer Division – leisten.²⁸ Nur wenn dies der Fall ist, sind die typischen M&A-Prozesse (Partnersuche, Due-Diligence, Unternehmensbewertung beziehungsweise Bewertung der Division) zu durchlaufen.

Aufbauend auf diesem Begriffsverständnis sollen in den nächsten Abschnitten (2.2 bis 2.4) die ‚verteilungsfähigen Aufgabenkomplexe‘ bei M&A-Transaktionen betrachtet werden. Erst wenn hierüber Klarheit herrscht, sind die eigentlich interessierenden organisatorischen Fragen zu beantworten. Hierzu soll der M&A-Prozess in die folgenden *drei (logischen) Phasen* untergliedert werden, auf die nachgehend eingegangen wird:²⁹

- Vorfeld-Phase
- Transaktions-Phase
- Integrations-Phase

Im oberen Teil der Abbildung 2 ist die Unterteilung in drei Phasen skizziert. Der untere Teil enthält die sachlich zusammenhängenden Aufgabenkomplexe, die man den drei Phasen zuordnen kann. Dazwischen, in der Mitte der Abbildung, sind – in Anlehnung an klassische Funktionskataloge³⁰ – die Aufgaben des strategischen Managements abgetragen. Hierzu gehören Strategieentwicklung, Organisation, Personalführung und Personaleinsatz, Kommunikation³¹ und Controlling. Über die Wahrnehmung dieser Funktionen greift das Management steuernd in den M&A-Prozess ein, das heißt richtet den Prozess aus, regelt Rahmenbedingungen und überwacht ihn. Die konkreten Aufgabenkomplexe sind zum Teil rein operativer und zum Teil strategischer Natur. In letztere greift das Management aktiv ein. Anhand der unterschiedlich dunklen Schattierungen sind idealtypisch Schwerpunkte der einzelnen Managementfunktionen kenntlich gemacht. So hat etwa die Funktion ‚Strategie‘ ihren Schwerpunkt in der Vorfeld-Phase, ist am Anfang der Transaktionsphase von geringerer Bedeutung und wird dann zu ihrem Ende angesichts der Entwicklung der Post-Merger-Strategie wieder bedeutsamer.

²⁷ Vgl. hierzu *PICOT* (2005), S. 217 f.

²⁸ Es gibt eine Überschneidung zwischen der Variante der ‚Fusion durch Neugründung‘ und dem Equity-Joint-Venture, wenn bei letzterem zwei Partner jeweils selbständige Konzerntochtergesellschaften als Sacheinlagen in ein neu gegründetes Joint-Venture einbringen.

²⁹ Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich stark auf *LUCKS/MECKL* (2002).

³⁰ Vgl. etwa *STEINMANN/SCHREYÖGG* (2005).

³¹ Kommunikation ist zumeist nicht Teil der Funktionskataloge, hat jedoch eine herausgehobene Bedeutung im Rahmen von M&A. Vgl. etwa *GÖTTGENS/STEINWAERDER/VOGEL* (2006).

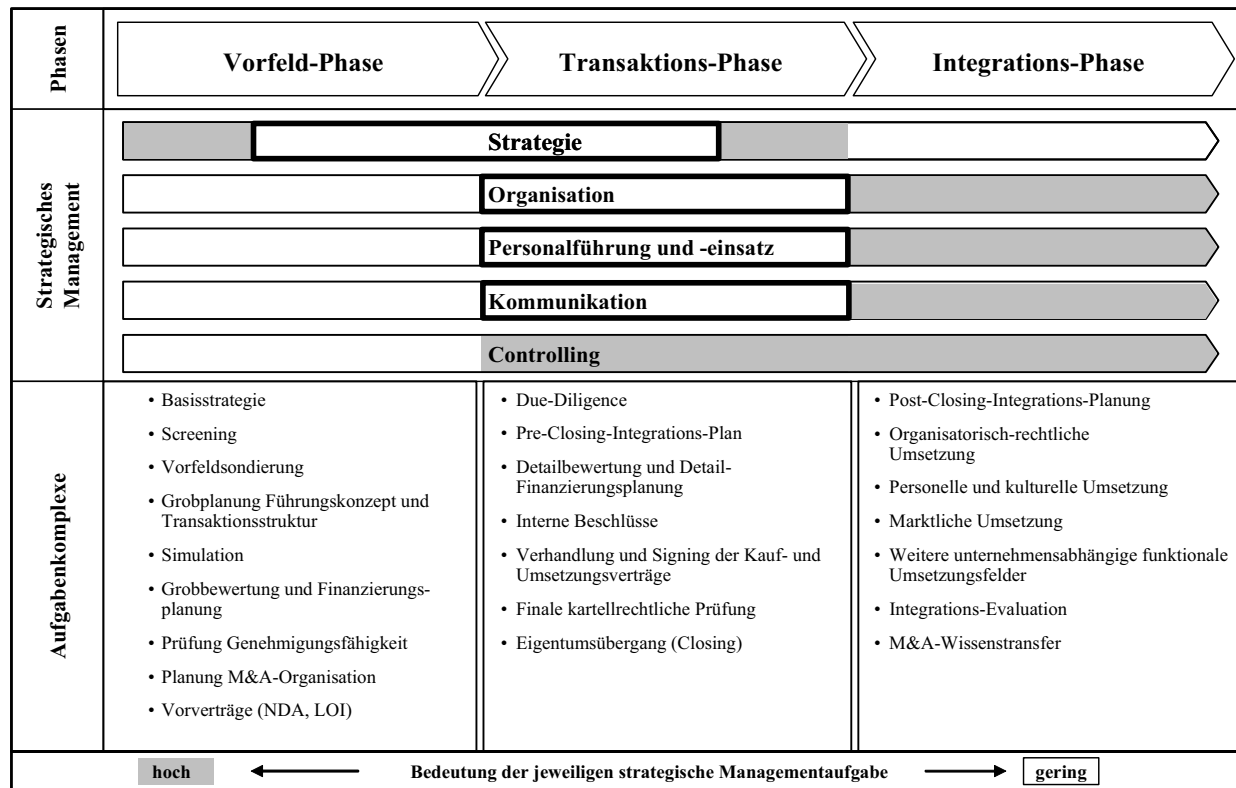


Abbildung 2: Idealtypische M&A-Phasen und Aufgabenkomplexe³²

2.2 Aufgabenkomplexe in der Vorfeld-Phase

Die Vorfeldphase beginnt mit der Prüfung alternativer *Basisstrategien*, die Entscheidungen über Wachstums- oder Schrumpfungstrategien beinhalten. Wenn weder ein völlig neues Geschäftsfeld erschlossen noch eines aufgegeben werden soll, es also beispielsweise um eine begrenzte Verstärkung innerhalb eines bereits bestehenden Geschäftsfeldes geht, spielen hierbei weniger portfoliotheoretische als vielmehr wettbewerbsstrategische Erwägungen eine Rolle. Aus normativer Sicht sollten diese Erwägungen jedoch stets das finale Ziel (hier: Unternehmenswertsteigerung) im Blick haben. Im Rahmen dieses Aufgabenkomplexes können eine Vielzahl von Instrumenten der strategischen Analyse und Strategieformulierung einbezogen werden.³³ Ein angestrebtes Wachstum kann intern, über Kooperationen oder eben extern über M&A realisiert werden; eine Schrumpfung kann ebenso organisch oder über einen Verkauf realisiert werden. Obwohl in der Literatur meist nur Strategien für ‚Einzelakquisitionen‘ thematisiert werden,³⁴ spielen in der Praxis immer wieder Akquisitionsserien³⁵ eine Rolle. Hierunter sollen miteinander verbundenen Akquisitionen, die auf ein spezifisches strategisches Ziel gerichtet sind, verstanden werden. Insofern kann es beispielsweise durchaus Sinn machen, eine Wachstumsstrategie nicht über eine einzelne Groß-Akquisition, sondern über eine Vielzahl kleinerer, inhaltlich zusammenhängender Akquisitionen zu verwirklichen.³⁶

³² In Anlehnung an LUCKS/MECKL (2002).

³³ Vgl. hierzu etwa JANSEN (2001), S. 165 ff., und VOGEL (2002), S. 115 ff.

³⁴ Vgl. etwa JANSEN (2001); LUCKS/MECKL (2002), S. 76, VOGEL (2002) und WIRTZ (2003).

³⁵ Vgl. hierzu VOSS/MÜLLER-STEWENS (2006).

³⁶ Vgl. zu empirischen Ergebnissen BRADLEY/SUNDARAM (2005).

Mit der Wahl der Strategie sind grundlegende Entscheidungen – etwa die Richtung einer Akquisition aus dem Blickwinkel der Wertschöpfungskette(n) und das hiermit verbundene Ziel – getroffen. Damit werden die nachfolgenden Aufgaben in ihrer Komplexität reduziert.

In der *Screening-Phase* werden potenzielle Kandidaten für Akquisitionen, Fusionen oder Verkäufe ausgewählt und hinsichtlich ihrer Eignung bewertet. Dieser Aufgabenkomplex ist somit ebenfalls der strategischen Planung zuzuordnen. In zumeist mehrstufigen Verfahren werden zunächst in einer ‚Long List‘ alle potenziellen Kandidaten aufgeführt und dann auf Basis grober strategischer, kultureller und finanzieller Prüfkriterien eine ‚Short-List‘ erstellt. Diese Unternehmen werden dann detailliert hinsichtlich einer großen Zahl von Kriterien geprüft. Der Aufwand ist gerade in den Fällen begrenzt, in denen man ein bestehendes Geschäftsfeld erweitern will, da entsprechendes Know-how über Wettbewerber vorliegt und nur noch zusammenzufassen ist.³⁷

Die *Vorfeldsondierung* umfasst die erste, meist informelle Kontaktaufnahme auf hoher Hierarchieebene. Hierbei wird die prinzipielle Bereitschaft der Kandidaten zu einer Transaktion ausgelotet. Erfahrene M&A-Berater können fallweise eine Hilfestellung bieten. Es folgt die Grobplanung von *Führungskonzept und Transaktionsstruktur*. In ihr werden gesellschaftsrechtliche und organisatorische Fragen inklusive der Verteilung der Entscheidungskompetenzen thematisiert; diese werden natürlich in der Transaktionsphase konkretisiert.

Im Rahmen der *Simulation* werden Grobplanungen erstellt, wie sich die Unternehmen separat (Stand-Alone) beziehungsweise in einer neuen, integrierten und optimierten Einheit entwickeln. Der Stand-Alone-Fall wird mit der integrierten Einheit verglichen, und zwar in Bezug auf operationale Subziele wie Marktanteilsbestrebungen, Wachstumsziele, Internationalisierungsziele, Know-how-Ziele oder Portfolio-Überlegungen sowie letztlich hinsichtlich der Wertsteigerung. Wengleich diese Planungen aufgrund fehlender Informationen noch sehr grob sein müssen, sind sie doch aus mehreren Gründen sinnvoll: Erstens zwingen sie zu einer ausführlichen und frühzeitigen Beschäftigung mit dem Transaktionspartner, so dass die Due-Diligence zielgerichtet und unternehmensindividuell durchgeführt werden kann. Zweitens erfolgen Integrationsüberlegungen nicht erst in der Transaktions- oder gar Integrationsphase, sondern sehr frühzeitig bereits in der Vorfeldphase. Drittens werden recht schnell finanzielle oder personell-strukturelle Deal-Breaker erkannt, die entsprechend zu Gesprächen zwischen den Transaktionspartnern führen oder den ‚erfolgreichen Abbruch‘ der Transaktion nach sich ziehen. Es schließen sich unmittelbar erste grobe *Unternehmensbewertungen* an. Der indikativ ermittelte Unternehmenswert dient der *groben Finanzierungsplanung* und gegebenenfalls ersten Sondierungen bei Kapitalgebern.

Die Prüfung der *Genehmigungsfähigkeit* hat zwei, miteinander verbundene Facetten: Die unternehmensinterne Genehmigungsfähigkeit meint, dass Führungs- und Kontrollgremien oder spezielle (Investitions-)ausschüsse der Transaktion letztlich zustimmen müssen. Es macht Sinn beziehungsweise es ist häufig sogar vor der Unterzeichnung von Vorverträgen und vor dem Eintritt in die Transaktionsphase explizit vorgeschrieben,³⁸ entsprechende Gremien zu kontaktieren und sich Vor-Genehmigungen einzuholen. Die unternehmensexterne Genehmigungsfähigkeit hat unterschiedliche Prüfungen zum Gegenstand, deren Bedeutung

³⁷ Größere Unternehmen besitzen häufig Wettbewerberdatenbanken, in denen vielfältige Informationen systematisiert enthalten sind.

³⁸ Dies hängt von den Satzungen der einzelnen Unternehmen ab, wobei der Einbezug der Gremien zumeist vom Transaktionsvolumen abhängt.

von der konkreten Transaktion abhängt. So sind bei allen größeren Transaktionen kartellrechtliche Fragen relevant und bei internationalen Transaktionen sind mehrere Kartellbehörden zuständig.³⁹ Zum Beispiel sind in einigen asiatischen Ländern und allen voran in China Local-Content-Vorschriften zu beachten. Durch die frühzeitige Prüfung der internen und externen Genehmigungsfähigkeit kann einerseits vermieden werden, ‚unrealistische M&A-Vorhaben‘ zu lange zu untersuchen. Andererseits kann sie die Ausrichtung geplanter Vorhaben verändern.⁴⁰

Die Planung der *M&A-Organisation* sollte frühzeitig begonnen werden. Hierbei sind transaktionsbezogene Projekt(aufbau)strukturen festzulegen sowie die Ablaufplanungen inhaltlich, zeitlich und vor dem Hintergrund der notwendigen (personellen) Ressourcen zu erstellen. Bedingt durch qualitative und quantitative Unterschiede verändern sich die Projektstrukturen im Verlauf der Akquisition.⁴¹ Den letzten Aufgabenkomplex der Vorfeldphase bildet die Erarbeitung und Unterzeichnung der *Vorverträge* wie beispielsweise Vertraulichkeitsvereinbarungen (Non-Disclosure-Agreement (NDA)) und Absichtserklärungen (Letter-of-Intent (LOI)).

2.3 Aufgabenkomplexe in der Transaktions-Phase

Die *Due-Diligence-Phase* wird zumeist auf Beschaffung und Aufbereitung von internen Informationen über das Erwerbsobjekt beschränkt. Hierbei sollen gezielt wertrelevante Informationen, auch im Hinblick auf relevante Restrukturierungskosten und Synergien, gesammelt werden. Je nach Branche, Umfang und Komplexität des Erwerbsobjektes wird die Due-Diligence in die Bereiche, ‚commercial‘, ‚technological‘, ‚financial‘, ‚legal‘, ‚tax‘, ‚Human-Resources‘, ‚environmental‘ und ‚cultural‘ untergliedert. Der *Pre-Closing-Integrations-Plan* nutzt die Informationen der Due-Diligence, um Integrationsmaßnahmen etwa hinsichtlich ihrer Dauer, der Kosten, der Erträge, der Risiken etc. abschätzen zu können. Zu den Maßnahmen gehören insbesondere strukturelle, personelle, technische und gesellschaftsrechtliche Eingriffe.

Bei der *Detailbewertung*⁴² und *Finanzierungsplanung* finden sämtliche erarbeiteten Informationen Eingang, um für das Unternehmen einen Grenzpreis zu ermitteln, der den maximalen Kauf- beziehungsweise minimalen Verkaufspreis widerspiegelt. Hierbei sind Restrukturierungskosten und Synergien einzubeziehen. Die Finanzierungsplanung kann auf dieser Basis detailliert werden und ist mit der Unternehmensbewertung inhaltlich verknüpft. Die Ergebnisse dieses Aufgabenkomplexes sind eine Grundlage der nachfolgenden *internen Beschlüsse*, auf deren Basis die *finalen Vertragsverhandlungen* geführt und die Verträge unterzeichnet werden (Signing). Sobald die endgültigen *kartellrechtlichen Bescheide* eingegangen sind, kann der *Eigentumsübergang* (Closing) erfolgen. An diesem Stichtag sind die wesentlichen Vertragsleistungen zu erbringen.⁴³ Damit wechselt das Unternehmen formal seinen Eigentümer und der Käufer hat erstmals Eingriffsrechte, die für die Integration notwendig sind.

³⁹ Vgl. hierzu BERGMANN (2005).

⁴⁰ Zum Beispiel kann so frühzeitig der notwendige Verkauf einer kartellrechtlich problematischen Sparte eingepplant werden.

⁴¹ Vgl. auch MECKL (2006), S. 415.

⁴² Vgl. für einen Überblick zu den Methoden BOROWICZ (2005).

⁴³ Vgl. hierzu PICOT (2005), S. 185.

2.4 Aufgabenkomplexe in der Integrations-Phase

Die bereits in der Vorfeld- und verstärkt in der Transaktionsphase erarbeiteten Integrationspläne werden nach dem Eigentumsübergang mit Blick auf neue Erkenntnisse permanent angepasst und detailliert (*Post-Closing-Integrations-Planung*).

Es folgen dann mehr oder minder zeitgleich die wesentlichen Umsetzungsstrukturen. Im Rahmen der *rechtlichen* und *organisatorischen Umsetzung* werden die im Integrationsplan vorgesehenen aufbauorganisatorischen und die verbundenen rechtlichen Änderungen vollzogen. Es können beispielsweise Divisionen und Abteilungen zusammengelegt werden, Abläufe im Unternehmen neu konzipiert, Standorte geschlossen oder Auslagerungen umgesetzt werden. Ein zweites Umsetzungsfeld betrifft den Bereich *„Personal und Kultur“*. Hierbei ist der im Integrations-Plan vorgesehene Personalbestand über Maßnahmen der Personalbeschaffung oder -freisetzung sowie der Personalentwicklung in Qualität und Quantität zu erreichen. Eng hiermit verbunden ist ein eventuell notwendiger kultureller Wandel. Er ist nur begrenzt steuerbar und sollte gezielt dort eingesetzt werden, wo kulturelle Konflikte besonders erfolgsschädigend sind. Häufig zeichnen sich Mitarbeiter, die von M&A betroffen sind, durch Symptome wie Unsicherheit, Orientierungslosigkeit, Unzufriedenheit und Mißtrauen aus und zeigen Stressreaktionen (Merger-Syndrom⁴⁴). Dies mindert die Arbeitsleistung beträchtlich und gerade die marktfähigen Leistungsträger suchen verstärkt nach neuen Arbeitgebern beziehungsweise bekommen Offerten durch Headhunter (*„exit of the best and merger of the rest“*). Die *„Heilung“* des Merger-Syndroms und die Anbindung von Leistungsträgern ist ebenso eine personell-kulturelle Teilaufgabe.

Im dritten, *marktlichen Umsetzungsfeld* steht die Auseinandersetzung mit Kunden und Marken im Mittelpunkt.⁴⁵ Hier gilt es (Schlüssel-)Kunden an das Unternehmen zu binden. Kunden empfinden M&A in vielen Fällen negativ, da im Zuge der Integration häufig Produkte und bekannte Marken vom Markt genommen oder verändert werden, sich Bezugsbedingungen verändern und die im Business-to-Business-Geschäft (B2B-Geschäft) so wichtigen Ansprechpartner ausgetauscht werden. Dieser Verunsicherung gilt es dementsprechend durch aktive und glaubwürdige (kommunikative) Maßnahmen entgegenzuwirken. Zudem sind geplante Umsatzsynergien durch Umsatzwachstum bei Bestandskunden (Cross-Selling, Up-Selling etc.) und durch die Gewinnung von Neukunden zu realisieren. In weiteren *funktionalen Umsetzungsfeldern*, die unternehmens- und transaktionsabhängig zu definieren sind, werden die Maßnahmen in den Bereichen Forschung & Entwicklung, Beschaffung, Produktion, IT-Services etc. durchgeführt. Gegenstand der *Integrations-Evaluation* ist es, die Umsetzung der Maßnahmen *„in time“*, *„in quality“* und *„at costs“* zu überwachen und zu bewerten. Diese Subziele sind letztlich *„operationale“* Kriterien, um die bezweckte Unternehmenswertsteigerung zu erreichen. Durch Überwachung und Abweichungsanalysen wird informierend und koordinierend eingewirkt und somit das Verhalten der Mitarbeiter auf das Akquisitionsziel ausgerichtet.⁴⁶ Letztlich ist das *Wissensmanagement* (in Bezug auf M&A) sicherzustellen. Wesentliche Projektbeteiligte sollten ihre Erfahrungen austauschen dokumentieren und gegebenenfalls den M&A-Prozess für künftige Transaktionen überarbeiten.⁴⁷ Nur so kann das sehr

⁴⁴ Vgl. MARKS/MIRVIS (1986).

⁴⁵ Vgl. auch WIRTZ (2003), S. 364.

⁴⁶ Man könnte somit im Sinne Webers von der Rationalitätssicherungs-Aufgabe des Controllings sprechen. Vgl. WEBER (2004).

⁴⁷ Vgl. hierzu LUCKS/MECKL (2002), S. 292 ff., und VOSS/MÜLLER-STEWENS (2006).

flüchtige M&A-Know-how im Unternehmen gebunden werden und ‚best-practices‘ konzernweit geteilt werden.

3 Aufbauorganisation von Mergers & Acquisitions

3.1 Zentralbereiche und Shared-Service-Center – Eine Einordnung

Der Begriff ‚Zentralbereich‘ wird in der Praxis recht vielfältig verwendet; ebenso uneinheitlich sind die Begriffsverständnisse in der Literatur.⁴⁸ *Zentralbereiche* entstehen immer dann, wenn bestimmte Verrichtungen ganz oder teilweise aus den übrigen Unternehmensbereichen herausgelöst werden. Dabei sind zwei Basisfälle zu unterscheiden:⁴⁹

Zum einen können Verrichtungen aus der Sphäre der Unternehmensbereiche (Divisionen, Sparten, Tochtergesellschaften) ausgegliedert werden. Sie werden entweder nur noch in einem, gesonderten Unternehmensbereich gepoolt (Poolung der Ausführung) oder es wird zusätzlich die Entscheidungskompetenz zentralisiert.⁵⁰ *FRESE* spricht in Anlehnung an eine Visualisierung im Organigramm von „*Zentralbereichen neben den Unternehmungsbereichen*“⁵¹. Zu diesen können beispielsweise die Zentralbereiche ‚Informationstechnologie‘ oder gepoolte ‚Produktionseinheiten‘ zählen.

Zum anderen können Verrichtungen, die zu den originären Aufgaben der Unternehmensführung zählen, in einer gesonderten Organisationseinheit zusammengefasst und in der Sphäre der Unternehmensleitung angesiedelt werden. Zu diesen „*Zentralbereichen über den Unternehmungsbereichen*“⁵² können etwa die Zentralbereiche Unternehmensentwicklung oder Corporate-Communications zählen. Im Unterschied zum obigen Fall werden diese Aufgaben aus Sicht der Unternehmensführung nicht als delegationsfähig angesehen.

In der Praxis finden sich viele unterschiedliche Formen von Zentralbereichen. Diese können anhand von zwei grundlegenden Dimensionen systematisiert werden:⁵³

- Grad der Verrichtungskonzentration und
- Grad der Entscheidungscentralisation

Der *Grad der Verrichtungskonzentration* spiegelt wider, wie stark Verrichtungen beziehungsweise (Durchführungs-)Aufgaben gepoolt oder verteilt sind. Damit wird die horizontale Aufgabenverteilung thematisiert. Der *Zentralisationsgrad* beschreibt, inwieweit Entscheidungen an der Spitze einer Organisation angesiedelt oder inwieweit diese Aufgaben delegiert

⁴⁸ Vgl. hierzu *KREISEL* (1995), S. 8 ff.

⁴⁹ Vgl. hierzu auch *FRESE* (2000), S. 490 ff.

⁵⁰ *RECKENFELDERBÄUMER* spricht im ersten Fall (fehlende Entscheidungscentralisation) von ‚Einheitsgesellschaften‘ und im zweiten Fall von ‚Konzernzentralbereichen‘ (2004), Sp. 1665.

⁵¹ *FRESE* (2000), S. 491.

⁵² *FRESE* (2000), S. 491 f.

⁵³ Vgl. *RECKENFELDERBÄUMER* (2004), Sp. 1669 und ähnlich *FRESE* (2000), S. 54 ff.

werden.⁵⁴ Obgleich diese Diskussion meist vereinfacht ‚schwarz-weiß‘ (zentral oder dezentral) geführt wird, sind in der Praxis vielfältige Zwischenformen denkbar, so dass die Unterscheidung von Zentralisationsgraden sinnvoll ist. Der Zentralisationsgrad hat somit die vertikale Aufgabenverteilung zum Gegenstand.

Je nach Ausprägung von Verrichtungskonzentration und Zentralisationsgrad ist der Charakter von Zentralbereichen unterschiedlich. Steht die Poolung im Vordergrund (hohe Verrichtungskonzentration), so ist beabsichtigt, die Geschäftseinheiten oder die Unternehmensleitung zu entlasten. Die Aufgaben haben unterstützenden oder beratenden Charakter.⁵⁵ Beispiele hierfür können Marktforschungs- oder Schulungseinheiten sein. Aber auch Geschäftseinheiten, die identische Fertigungsanlagen benötigen, wie dies etwa bei Chemieunternehmen oder Finanzdienstleistern der Fall sein kann, können die Fertigungsleitung poolen.⁵⁶ Diese Zentralbereiche nehmen eine *Servicefunktion* wahr.⁵⁷ Steht hingegen die Entscheidungscentralisation im Vordergrund, so haben die Zentralbereiche vor allem lenkenden, prüfenden und überwachenden Charakter.⁵⁸ Dies könnte etwa für die Zentralbereiche Controlling oder Unternehmensentwicklung zutreffen. Es wird von Zentralbereichen mit *Steuerungsfunktion* gesprochen.⁵⁹

In Abbildung 3 sind die verschiedenen, empirisch ermittelten Typen von Zentralbereichen anhand ihrer Verrichtungskonzentration und Entscheidungscentralisation eingeordnet,⁶⁰ die Modelle werden nachfolgend erläutert.⁶¹

Das Autarkie- und das Kernbereichsmodell bilden die beiden gedanklichen Extreme. Beim *Autarkiemodell* werden die betrachteten Aufgaben (zum Beispiel Produktion oder Unternehmensentwicklung) vollständig von den jeweiligen Geschäftseinheiten wahrgenommen, so dass dieses Modell keinen Zentralbereich darstellt. Es liegt eine geringe Entscheidungscentralisation und geringe Verrichtungskonzentration vor. Dem steht das *Kernbereichsmodell* gegenüber, bei dem die betrachteten Aufgaben vollständig zentralisiert und in einer Organisationseinheit gepoolt werden. Hier wird zwar sowohl eine Steuerungs- als auch eine Serviceleistung erbracht, erstere steht jedoch im Vordergrund, da ansonsten die Poolung ausgereicht hätte.⁶² Dieser Typ des Zentralbereichs repräsentiert den stärksten Eingriff in die Geschäftseinheiten, da sowohl die Entscheidungen als auch die Durchführung komplett zentralisiert sind.

⁵⁴ Vgl. auch DRUMM (2004), S. 180.

⁵⁵ Vgl. STAUSS (1995), S. 66.

⁵⁶ Bayer hat etwa die Fertigungskapazitäten für seine Geschäftseinheiten ‚Health Care‘, ‚Crop Science‘ und ‚Material Science‘ im Service-Zentralbereich ‚Industry Services‘ gepoolt. Vgl. BAYER (2006) und SCHREYÖGG/KLIESCH/LÜHRMANN (2003), S. 726. Ähnlich entstehen eigene Einheiten für Transaktionsdienstleistungen bei Finanzdienstleistern wie der Postbank, die für sämtliche internen Einheiten und auch für Externe wie Deutsche Bank und Dresdner Bank die Zahlungsabwicklung übernehmen. Vgl. POSTBANK (2006).

⁵⁷ Vgl. KREISEL (1995), S. 118 ff., und RECKENFELDERBÄUMER (2001), S. 73 f.

⁵⁸ Vgl. STAUSS (1995), S. 66.

⁵⁹ Vgl. KREISEL (1995), S. 118 ff., und RECKENFELDERBÄUMER (2001), S. 73 f.

⁶⁰ Vgl. ähnlich RECKENFELDERBÄUMER (2004), Sp. 1669.

⁶¹ Vgl. hierzu FRESE/VON WERDER (1993), FRESE (2000), S. 490 ff., RECKENFELDERBÄUMER (2001) und RECKENFELDERBÄUMER (2004).

⁶² Anders RECKENFELDERBÄUMER (2004), Sp. 1671.

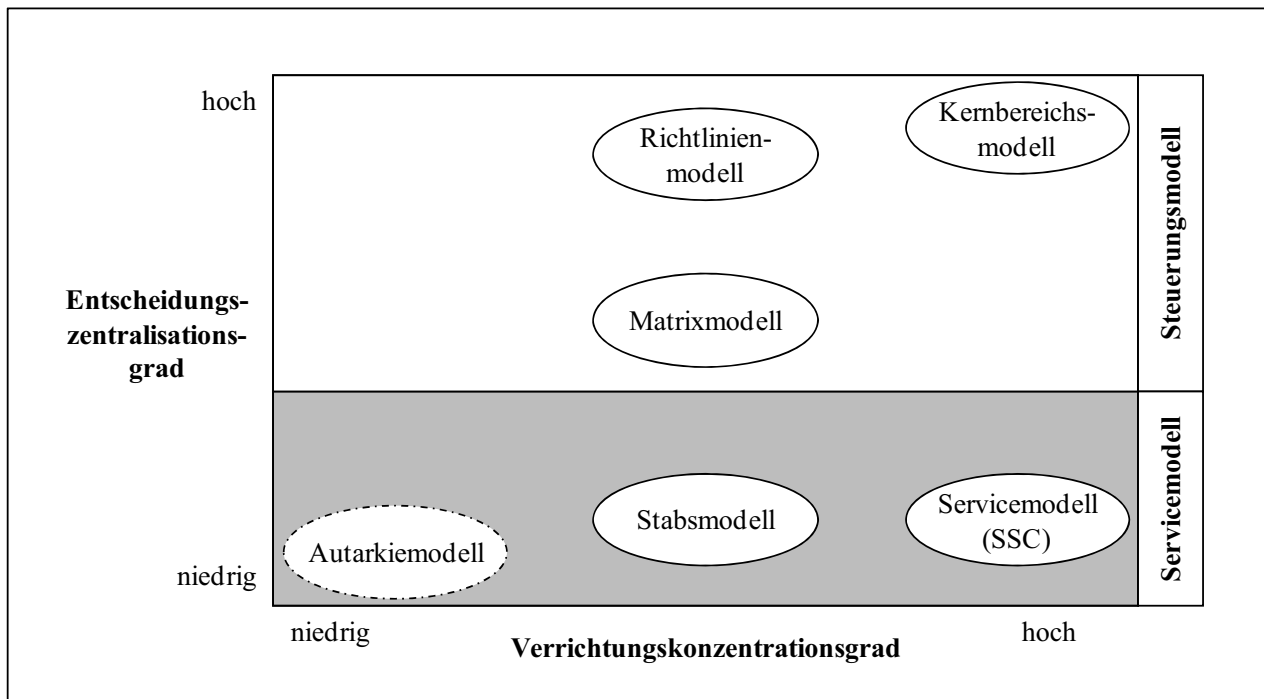


Abbildung 3: Typen von Zentralbereichen

Bei dem Richtlinien-, Matrix- und Stabsmodell sind die Aufgaben teils im Zentralbereich und teils in den Abteilungen verankert. Beim *Richtlinien- oder Weisungsmodell* trifft der Zentralbereich (Richtlinienbereich) die Grundsatz-Entscheidungen und erteilt Weisungen. Die Geschäftseinheiten sind für die Umsetzung und Durchführung verantwortlich. Somit dominiert eindeutig die Steuerungsfunktion des Zentralbereichs. Geschäftseinheiten und Zentralbereich sind beim *Matrixmodell* nur gemeinsam entscheidungsbefugt. Somit ist der Einfluss des Zentralbereichs verringert und es bedarf insbesondere in Konfliktsituationen Entscheidungsausschüsse. Wenngleich Verrichtungskonzentration und Entscheidungs-zentralisation beide eine mittlere Ausprägung aufweisen, zählt das Matrixmodell doch zu den Steuerungsmodellen, da die Sicherung des Mitspracherechts der Unternehmensführung⁶³ im Vordergrund steht. Beim *Stabsmodell* sind Entscheidungen kaum zentralisiert, da diese von den Geschäftseinheiten dezentral getroffen werden. Sie dienen der Entscheidungsvorbereitung, sollen also Geschäftseinheiten informativ und methodisch unterstützen (dominant: Servicefunktion).

Das Servicemodell zeichnet sich durch eine Dominanz der Servicefunktion aus. Vergleichbar einem externen Dienstleister entscheiden die Geschäftseinheiten darüber, ob eine Aufgabe zur Erledigung an den Service-zentralbereich übergeben wird. Der Servicebereich bestimmt dann, wie es diese Aufgabe am besten erfüllt. Zum Teil konkurrieren Servicebereiche eines Unternehmens mit externen Wettbewerbern, weshalb man auch von Wettbewerbsmodell spricht.⁶⁴ *Shared-Service-Center* können – je nach Verständnis – als englisches Synonym oder aber als spezieller Subtyp des Servicemodells aufgefasst werden. Relativ einheitlich werden *Shared-Service-Center (SSC)* als Dienstleistungsbereiche, die administrative Prozesse für mehrere (hauptsächlich interne und dezentrale) Geschäftsbereiche abwickeln, verstanden.⁶⁵ Als Ab-

⁶³ Oder von deren Vertretern, die bei Entscheidungen das Konzerninteresse gegenüber den Partikularinteressen der Geschäftseinheiten vertreten sollen.

⁶⁴ Vgl. RECKENFELDERBÄUMER (2004), Sp. 1670.

⁶⁵ Vgl. etwa QUINN/COOKE/KRIS (2000), SCHIMANK (2004) und KEUPER/VON GLAHN (2005).

grenzungskriterium zur ‚klassischen Zentralisierung‘ wird herausgestellt, dass Shared-Service-Center teilweise im Wettbewerb zu anderen Anbietern stehen und Gewinn-/Wertbeitragsverantwortung tragen, die erbrachte Dienstleistung auf klar definierten Leistungsbeschreibungen und Service Level Agreements basiert, die Entscheidungskompetenz im Hinblick auf Umfang und Qualität der Leistung in der dezentralen Geschäftseinheit verbleibt und somit eine klarere Kundenorientierung erwartet werden kann.⁶⁶ Vor diesem Hintergrund soll das Shared-Service-Center als ein Untertyp des Servicemodells – es repräsentiert also eine Zentralbereichsform⁶⁷ – verstanden werden, der sich dadurch auszeichnet, dass über verschiedenste Maßnahmen besondere Kundennähe, Leistungs- und Wettbewerbsdruck erzeugt werden.

3.2 Kriterien der Organisationsgestaltung

Eigentlich sind Entscheidungsprobleme in Unternehmen anhand des Oberziels – hier wird von der Unternehmenswertsteigerung ausgegangen – zu lösen. Die logisch-zwingende Herleitung organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen ist jedoch nicht durchführbar. Daher wird von Subzielen beziehungsweise Effizienzkriterien ausgegangen, die eine plausible Bewertung und Auswahl von Gestaltungsvarianten ermöglicht.⁶⁸ In der Literatur werden – je nach organisationstheoretischer Perspektive – unterschiedliche Effizienzkriterien vorgeschlagen.⁶⁹ Vor dem Hintergrund der gewählten Thematik sollen folgende Effektivitäts- und Effizienzkriterien herangezogen werden, die sich stark an *FRESES* Koordinations- und Motivationsdimension orientieren:⁷⁰

- Die Forderung nach einer hohen *Integrationseffizienz* besagt, dass die einzelnen Handlungen im Unternehmen untereinander und in Verbindung mit dem strategischen Gesamtziel des Unternehmens kompatibel sein sollen. Hierzu gehört es, mögliche Interessendivergenzen zwischen Beteiligten (zum Beispiel unterschiedlicher Hierarchieebenen) durch adäquate strukturelle Lösungen aufzufangen.
- Die *Ressourcen- oder Allokationseffizienz* bezieht sich auf die effiziente Nutzung von Unternehmensressourcen wie Personen oder Maschinen. Die Realisierung einer hohen Ressourceneffizienz erfordert, Ressourcen auch über Bereichsgrenzen hinweg auf die Ziele des Gesamtunternehmens auszurichten. Mangelnde Ressourceneffizienz äußert sich demgegenüber in Leerkapazitäten beziehungsweise Nichtauslastung von Menschen oder Maschinen, in Doppelarbeiten und somit in der nachteiligen Allokation wertvoller Ressourcen. Diese resultieren aus jeweils autonom getroffenen Entscheidungen von Organisationseinheiten über homogene Ressourcen.

⁶⁶ Vgl. SCHIMANK (2004) und KEUPER/VON GLAHN (2005).

⁶⁷ Dass SCHIMANK (2004) Shared-Service-Center von der ‚klassischen‘ Zentralisierung abgrenzt, zeigt, dass er Shared-Service-Center als eine (‚nicht-klassische‘) Form der Zentralisierung begreift.

⁶⁸ Vgl. FRESE (2000), S. 254 ff.

⁶⁹ Vgl. FRESE (2000), S. 255, und überblicksartig BEA/GÖBEL (2002), S. 16 f.

⁷⁰ Vgl. auch FRESE (2000), S. 496 f., für den bei der Diskussion von Zentralbereichen die Ressourcen-, Markt- und Prozesseffizienz sowie die Effizienzkriterien seiner Motivationsdimension relevant sind. Zusätzlich wird auf die Integrationseffizienz (vgl. hierzu HAWRANEK (2004), S. 138) zurückgegriffen.

- Bei der *Markteffizienz* sind (externe) Beschaffungs- und Absatzmärkte im Blickpunkt. Hierbei gilt es, die Kontakte mit Marktpartnern (also Lieferanten und Kunden) über organisatorische Grenzen hinweg auf das Gesamtunternehmensziel auszurichten. Ein koordiniertes Auftreten gegenüber Kunden (zum Beispiel der Käufer in einer Verkaufssituation) und eine Bündelung der Nachfrage gegenüber Lieferanten (zum Beispiel M&A-Dienstleister) ist hier erfolversprechend. Mangelnde Markteffizienz äußert sich auf dem Absatzmarkt in entgangenen Absatzchancen und auf dem Beschaffungsmarkt in schlechten Konditionen oder mangelnder Qualität.
- Die Gestaltung des Leistungsprozesses von seiner Auslösung bis zur Vertragserfüllung gegenüber dem – internen oder externen – Kunden ist Gegenstand der *Prozesseffizienz*. Betrachtet werden Organisationseinheiten, die über die sequenzielle Verknüpfung der Teilaufgaben (Prozessinterdependenzen) oder über Ressourceninterdependenzen verbunden sind. Eine hohe Prozesseffizienz erfordert es, die Prozesse auf das Gesamtunternehmensziel auszurichten und dabei Prozessabwicklungszeiten zu minimieren. Mangelnde Prozesseffizienz äußert sich unter anderem in Terminüberschreitungen.
- Die Motivationsdimension wird anhand der Kriterien Eigenverantwortung, Überschaubarkeit und Marktdruck konkretisiert. Die ‚*Eigenverantwortung*‘ (vertikale Dimension) besagt, dass die Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters mit der Vergrößerung seiner Entscheidungskompetenz zunimmt. Somit bewirkt die Delegation von Entscheidungen ‚vor Ort‘ eine erhöhte Motivation der Mitarbeiter, die sich in schnellerem und eigenverantwortlichem Handeln zeigt. Dem Kriterium der ‚*Überschaubarkeit*‘ (horizontale Dimension) folgend wirkt die Bildung möglichst abgeschlossener Aufgabenkomplexe, die Realisierung eher kleiner Einheiten und die Möglichkeit der räumlichen Konzentration der Aufgaben motivierend auf Mitarbeiter. Folgt man dem Kriterium ‚*Marktdruck*‘ ist ein unternehmenszielorientiertes Mitarbeiterverhalten eher zu erwarten, wenn möglichst viele Aktivitäten unmittelbar mit Wettbewerb konfrontiert werden. Dies kann auch für Bereiche gelten, in denen es keinen unmittelbaren Zugang zu externen Märkten gibt, indem man interne Märkte mit Verrechnungspreisen schafft und so Vergleichsmöglichkeiten mit externen Wettbewerbern zulässt.

3.3 Mergers-&Acquisitions-Aufgaben, Poolung und Entscheidungscentralisation

Nachfolgend werden die M&A-Aufgabenkomplexe aus Abschnitt 2 hinsichtlich der bereits eingeführten organisatorischen Dimensionen ‚Grad der Verrichtungskonzentration‘ (Poolungsgrad) und ‚Grad der Entscheidungscentralisation‘ eingeordnet. Je nach Einordnung ergeben sich Begründungen für entweder vollständig autonome Geschäftseinheiten (Autonomiemodell), die die jeweiligen M&A-Aufgaben alleine bewältigen oder für die Einführung von Zentralbereichen, die die Aufgaben in Zusammenarbeit mit den Geschäftseinheiten (Richtlinien-, Matrix-, Stabs- und Servicemodell) oder aber alleine (Kernbereichsmodell) verantworten (siehe hierzu Abschnitt 4).

Anstatt im Folgenden die M&A-Aufgabenkomplexe phasenorientiert – beginnend mit der Basisstrategie und endend mit dem M&A-Wissenstransfer – zu diskutieren, wird ihre Einordnung anhand ihrer organisatorischen Ähnlichkeit thematisiert. Wie in Abbildung 4 ersichtlich, lassen sich vier ‚Bündel von Aufgabenkomplexen‘ identifizieren.

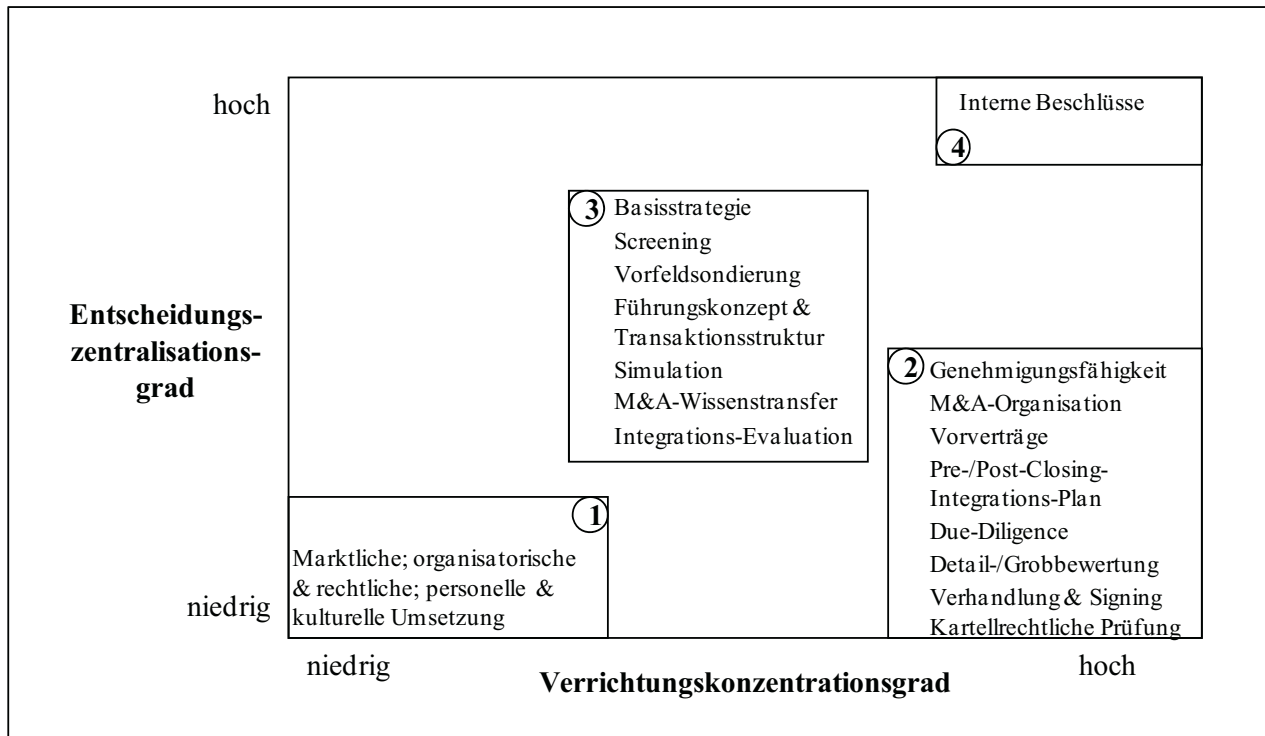


Abbildung 4: Charakterisierung der M&A-Aufgabenkomplexe

Das *erste Bündel* umfasst die wesentlichen Maßnahmen der Zusammenführung beziehungsweise Integration der beiden Transaktionspartner wie etwa die marktliche, personell-kulturelle und organisatorisch-rechtlich Umsetzung. Bei der Bewältigung dieser Aufgaben ist das ‚Wissen vor Ort‘, also der einzelnen Geschäftseinheiten, besonders relevant. Im Sinne einer hohen Ressourceneffizienz würde es keinen Sinn machen, das Know-how, das ohnehin dezentral und verteilt in den Geschäftseinheiten vorhanden sein muss, noch einmal in gesonderten Einheiten zu poolen. Somit ist eine Verteilung der Aufgaben (*geringer Konzentrationsgrad*) empfehlenswert. Auch aus der Perspektive der Markteffizienz gilt dies: Etwa im Zuge der marktlichen Integration besteht enger Kontakt mit Schlüsselkunden. Ein koordiniertes Auftreten würde erschwert werden, wenn für einige Aufgaben Zentralbereiche zuständig wären. Ähnlich ist die Bewertung aus Sicht der Prozesseffizienz: Durch verteilte Zuständigkeiten würden zusätzlichen Interdependenzen geschaffen, unter denen die Prozessqualität oder die Termineinhaltung leiden und sich die Prozesskosten erhöhen könnten. Obwohl die Integration von hoher Bedeutung ist und auch hier Partikularinteressen der Akteure eine Rolle spielen, kann doch davon ausgegangen werden, dass die Top-Manager der Geschäftseinheiten gewillt sind, die Akquisitionsziele zu erreichen. Schließlich dürften sie daran ‚gemessen‘ werden mit entsprechenden Folgen für ihre variablen Gehaltsbestandteile. Insofern sollte eine hohe Integrationseffizienz ohne gesonderte organisatorische Maßnahmen (*Entscheidungs-zentralisation*) erreicht werden. Auch die Motivationskriterien der Eigenverantwortung, des Marktdrucks und der Überschaubarkeit sprechen für eine verteilte Lösung mit dezentralen Entscheidungskompetenzen.

Das *zweite Aufgabenbündel*, in Abbildung 4 unten rechts zu finden, beinhaltet die Aufgabenkomplexe ‚Genehmigungsfähigkeit‘, ‚Planung der M&A-Organisation‘, ‚Aushandlung der Vorverträge‘, ‚Pre-/Post-Closing-Integrations-Plan‘, ‚Due-Diligence‘, ‚Grobbewertung‘, ‚Detailbewertung‘, ‚Verhandlung & Signing‘ und ‚Kartellrechtliche Prüfung‘. Anders als beim ersten Aufgabenbündel sind zur Bearbeitung ein gehöriges Maß an fach- und methodenspezifischem

„M&A-Know-how“ und relativ wenig geschäftsfeldspezifisches Wissen nötig.⁷¹ So sind etwa Finanzierungsmodelle zu erarbeiten, Unternehmensbewertungen zu erstellen, gesellschafts- und kartellrechtliche Fragen zu prüfen, steuerliche Fragen zu beantworten oder Vertragsverhandlungen zu führen, die weit über die normale Geschäftstätigkeit einer Geschäftseinheit hinaus gehen und meist nur leicht an Branchenspezifika anzupassen sind.⁷² Die verteilte Vorhaltung des M&A-Know-hows in unterschiedlichen Geschäftseinheiten erfordert eine derart hohe „Deal-Rate“, dass sie nur für wenige Unternehmen in Deutschland sinnvoll ist. Daher erscheint aus Sicht einer hohen Ressourceneffizienz die *Konzentration* über verschiedene Geschäftseinheiten hinweg sinnvoll. Auch aus Sicht der Markteffizienz ist eine Poolung vorteilhaft. So werden bei größeren Transaktionen kontinuierlich M&A-Dienstleister – etwa in den Bereichen Recht, Steuern, Finanzen – beauftragt. Tritt regelmäßig nur eine M&A-Einheit als Auftraggeber auf, können Nachfrage gebündelt, Einkaufskonditionen verbessert und die Dienstleisterqualität eher überwacht werden.

Eine *Zentralisierung* von Entscheidungen zur Sicherung einer hohen Integrationseffizienz erscheint nicht nötig, da die Aufgabenkomplexe eher einen durchführenden und fachlichen Charakter haben und keine endgültigen Entscheidungen mit großer Tragweite beinhalten. Zudem dürfte die reine Poolung unter Verzicht auf eine Zentralisation die Motivation der Geschäftseinheiten nicht negativ beeinflussen.

Das *dritte Aufgabenbündel* umfasst die Komplexe „Basisstrategie“, „Screening“, „Vorfeldsondierung“, „Führungskonzept & „Transaktionsstruktur“, „Simulation“, „Integrations-Evaluation“ und „M&A-Wissenstransfer“. Diese Aufgaben haben besondere hohe Bedeutung für den Gesamtkonzern und die gesamte Akquisition, da hier die Weichenstellungen für die weitere Entwicklung definiert werden. Vor dem Hintergrund der Integrationseffizienz wäre insofern ein hoher *Zentralisationsgrad* erforderlich, da so die Ausrichtung auf das Gesamtunternehmensziel am ehesten gesichert werden kann. Manager sind immer wieder geneigt, Unternehmen allein deshalb zu kaufen, um bewusst oder unbewusst ihre Macht, ihr Prestige oder ihr Einkommen zu vergrößern – eine Unternehmenswertsteigerung ist dann untergeordnet.⁷³ Dem kann eine Zentralisierung von Entscheidungen entgegenwirken. Das Kriterium der Eigenverantwortung spricht jedoch für einen niedrigen Zentralisationsgrad; gleiches gilt für den Marktdruck und die Überschaubarkeit.

Aus dem Kriterium der Ressourceneffizienz sind widersprüchliche Empfehlungen abzuleiten: Einerseits ist geschäftsfeldspezifisches Know-how gefragt, etwa um die Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Wachstumsstrategien beurteilen zu können. Zudem fällt ein Screening leichter, da die Mehrzahl der Kandidaten seit Jahren als Wettbewerber oder Kooperationspartner bekannt sind. Andererseits ist immer wieder M&A-Know-how und Erfahrung gefragt, so etwa beim Screening, also der raschen Auswahl realistischer Transaktionspartner, bei der Vorfeldsondierung (was darf, kann und soll man ansprechen und wie wird eine Ansprache am besten vorgenommen?) und bei der kreativen Entwicklung einer Führungs- und Transaktionsstruktur. Insgesamt gesehen ist somit dem Kriterium der Ressourceneffizienz folgend ein mittlerer *Konzentrationsgrad* sinnvoll. Die Prozesseffizienz könnte zwar unter der teilweisen Poolung der Aufgaben und der so entstehenden Interdependenzen zwischen der Geschäftseinheit und dem verantwortlichen Zentralbereich leiden. Jedoch ist eine verteilte Vorhaltung

⁷¹ Vgl. zum notwendigen Know-how auch LUCKS/MECKL (2002), S. 281 ff.

⁷² Dies gilt auch für die Unternehmensbewertung, wenn zuvor Business-Pläne (Simulation) erstellt wurden, die natürlich geschäftsfeldspezifisch sind.

⁷³ Vgl. etwa JENSEN/MECKLING (1976); ROLL (1986) und WEIHE/ELSCHEN (2003).

des strategischen M&A-Know-hows und damit eine Minderung der Prozessinterdependenzen für die wenigsten Unternehmen effizient.

Insgesamt ergibt sich somit ein widersprüchliches Bild bei der Einordnung dieser Aufgabenkomplexe. Hier wird ein mittlerer Konzentrationsgrad und ein mittlerer Zentralisationsgrad befürwortet, wobei dies von situativen Unternehmens- und Transaktionsbedingungen⁷⁴ beeinflusst werden kann.

Das *vierte Aufgabenbündel* mit den ‚Internen Beschlüssen‘ ist naturgemäß zu zentralisieren und satzungsabhängig von Konzerngremien zu genehmigen.

4 Projektübergreifende Aufbauorganisation von Mergers & Acquisitions – Ein Fazit

Indem nachfolgend die Abbildungen 3 und 4 gedanklich übereinander gelegt werden, lassen sich Empfehlungen für die organisatorische Einordnung der M&A-Aufgabenkomplexe systematisch herleiten. Für das Aufgabebündel 1 (siehe im Folgenden Abbildung 4) ist ein *Autarkiemodell* zu empfehlen. Die Umsetzung der Integration sollte dezentral in den jeweils von M&A betroffenen Geschäftseinheiten erfolgen. Zentralbereiche außerhalb der jeweiligen Geschäftseinheit sind hiermit kaum oder nicht befasst. Aufgabebündel 4, also die Internen Beschlüsse, sind satzungsabhängig den Konzerngremien (*Kernbereichsmodell*) zuzuordnen.

Aufgabebündel 2 umfasst im Wesentlichen Aufgaben, bei denen sich die Geschäftseinheiten einen unterstützenden und beratenden Zentralbereich erwarten. Abgesehen von ganz wenigen Großkonzernen wäre es ineffizient, die notwendigen Kompetenzen verteilt in den jeweiligen Geschäftseinheiten vorzuhalten. Daher kann hier ein *Service-Zentralbereich* – etwa ‚neben den Geschäftseinheiten‘ – empfohlen werden. Dieser Bereich unterstützt die Einheiten bei den Aufgabenkomplexen wie der M&A-Projektorganisation, der Due-Diligence, der Integrations-Planung, der Unternehmensbewertung, den Verhandlungen und den kartellrechtlichen Prüfungen. Es kann um Unterstützung fachlicher, methodisch(-prozessualer) oder sozialer Art gehen. Wie diese Servicebereiche genau ausgestaltet werden und ob diese dem *Shared-Service-Center* nahe kommen,⁷⁵ hängt dann wieder von der konkreten, übertragenden Aufgabe ab. So ist beispielsweise die Frage der Standardisierbarkeit der Aufgabe entscheidend,⁷⁶ die jedoch durchaus bei einzelnen M&A-Aufgabenkomplexen gegeben sein kann. Bei einer hohen Anzahl von Transaktionen kann sich ein Konzern für ein hochspezifisches ‚Service-Center M&A‘ entscheiden. Werden weniger Transaktionen erwartet, können Serviceeinheiten etwa in den Bereichen Recht, Steuern oder Finanzen die von den Geschäftseinheiten beauftragten Dienstleistungen erbringen.

⁷⁴ Hierzu können etwa die Transaktionsgröße oder die Transaktionsart (Kauf, Verkauf, Fusion, feindliche oder freundliche Übernahme etc.) zählen.

⁷⁵ SCHIMANK/STROBL (2002, S. 283 f.) unterscheiden vier Gestaltungsvarianten.

⁷⁶ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005), S. 192.

Die Aufgaben des Bündels 3 eint, dass Wert sowohl auf die effizienzorientierte Poolung als auch auf die effektivitätsorientierte Entscheidungscentralisierung gelegt werden sollte. Etwa bei der Entwicklung der Basisstrategie und beim Screening, bei der Festlegung eines Führungskonzeptes, der Simulation oder dem M&A-Wissenstransfer sollen Zentralbereiche auch sicherstellen, dass das Gesamtunternehmensinteresse bei M&A-Transaktionen berücksichtigt wird. In Frage kommen daher das *Richtlinienmodell* und das *Matrixmodell*.⁷⁷ Die Wahl eines Modells ist stark von situativen Bedingungen (zum Beispiel Kultur, Strategie, Unternehmensgröße, Anreizsysteme) und vom konkreten Aufgabenkomplex abhängig. *SCHREYÖGG/KLIESCH/LÜHRMANN* betonen etwa, dass in Konzernen, die eine ‚Kernkompetenzstrategie‘ verfolgen, M&A-Entscheidungen (als Ressourcenallokation) zentral gelenkt werden sollten.⁷⁸ Interpretiert man diese etwas vage Aussage, scheint hier ein Richtlinienbereich befürwortet zu werden, der die Grundsatzentscheidungen trifft. Ebenso wie beim Servicemodell gilt, dass es einen hochspezialisierten ‚M&A-Richtlinien-/Matrixbereich‘ geben kann oder aber geringer spezialisierte Zentralbereiche Recht, Steuern etc. Gerade wenn letztere Variante gewählt wird, spielen natürlich zusätzlich weitere Aufgabenkomplexe eine Rolle. Schließlich ist die M&A-Aufgabe nur eine von vielen, die von Zentralbereichen wahrgenommen werden.

Abbildung 5 skizziert beispielhaft die Organisation von M&A. Das betrachtete Unternehmen hat sich entschlossen, einen Service-Unternehmensbereich 3 mit einem ‚M&A-Service-Bereich‘ einzurichten. Daneben werden die Aufgaben des Aufgabenbündels 3 in einem Richtlinienbereich (Konzern-Zentralbereich M&A) verankert. Beide Zentralbereiche befassen sich ausschließlich mit M&A. In der Abbildung wird davon ausgegangen, dass Unternehmenseinheit 1 eine komplexe M&A-Transaktion durchführt. Insofern sind auch die Zentralbereiche der Unternehmenseinheit 1 sowie die operativen Bereiche (Beschaffung etc.) in das Projekt eingebunden.⁷⁹

Zwar bedeutet die organisatorische Aufteilung in zwei unterschiedliche Zentralbereiche eine gewisse ‚Aufgabenzersplitterung‘. Dem steht jedoch der Vorteil der organisatorischen Trennung von unterstützenden und steuernden/überwachenden M&A-Aufgaben entgegen. Die problematische Vermischung der beiden Aufgaben, einerseits als Dienstleister für die Unternehmenseinheiten tätig zu sein und andererseits als Vertreter der Konzerninteressen aufzutreten,⁸⁰ bleibt somit erspart.

⁷⁷ Das Stabsmodell dürfte in Folge seiner Betonung der Servicefunktion selten gewählt werden.

⁷⁸ Vgl. *SCHREYÖGG/KLIESCH/LÜHRMANN* (2003), S. 724.

⁷⁹ Darüber hinaus ist zu erwarten, dass M&A-Dienstleister beauftragt werden und gegebenenfalls weitere Servicebereiche (etwa IT) phasenabhängig hinzugezogen werden.

⁸⁰ Vgl. zu diesem Problem *MÜLLER-STEWENS* (2006).

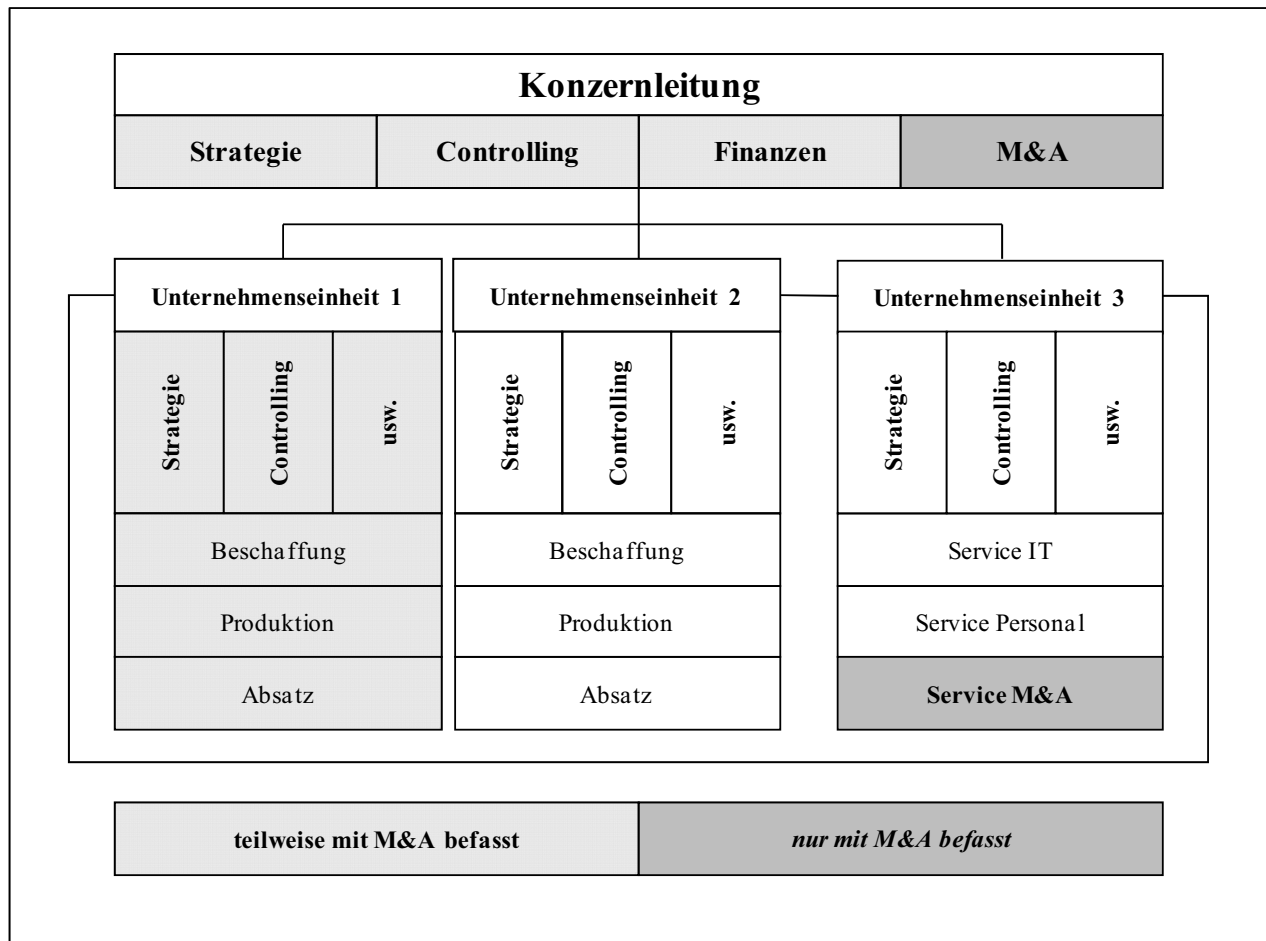


Abbildung 5: Beispielhafte Aufbauorganisation für M&A

Quellenverzeichnis

ACHLEITNER, A.-K. (2001): Handbuch Investment Banking, Wiesbaden 2001.

BAYER (2006): Organisationsstruktur, online: <http://www.bayer.de/ueber-bayer/organisationsstruktur/page844.htm>, Stand: 2006, Abruf: 20.04.2006.

BEA, F.X./GÖBEL, E. (2002): Organisation, Stuttgart 2002.

BECKER, D. R. (2005): Ressourcen-Fit bei M&A-Transaktionen, Wiesbaden 2005.

BEHRENS, D. (2006): Organisation von M&A im Konzern-Bereich – Ein Kompromiss?, in: BOROWICZ, F./MITTERMAIR, K. (Hrsg.), Strategisches Management von M&A, Wiesbaden 2006 (im Erscheinen).

BEITEL, D./BÖRNER, C./SCHIERECK, D. (2005): Warum beauftragen deutsche Käuferunternehmen Investmentbanken bei der Durchführung ihrer M&A-Transaktionen?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2005, S. 283–309.

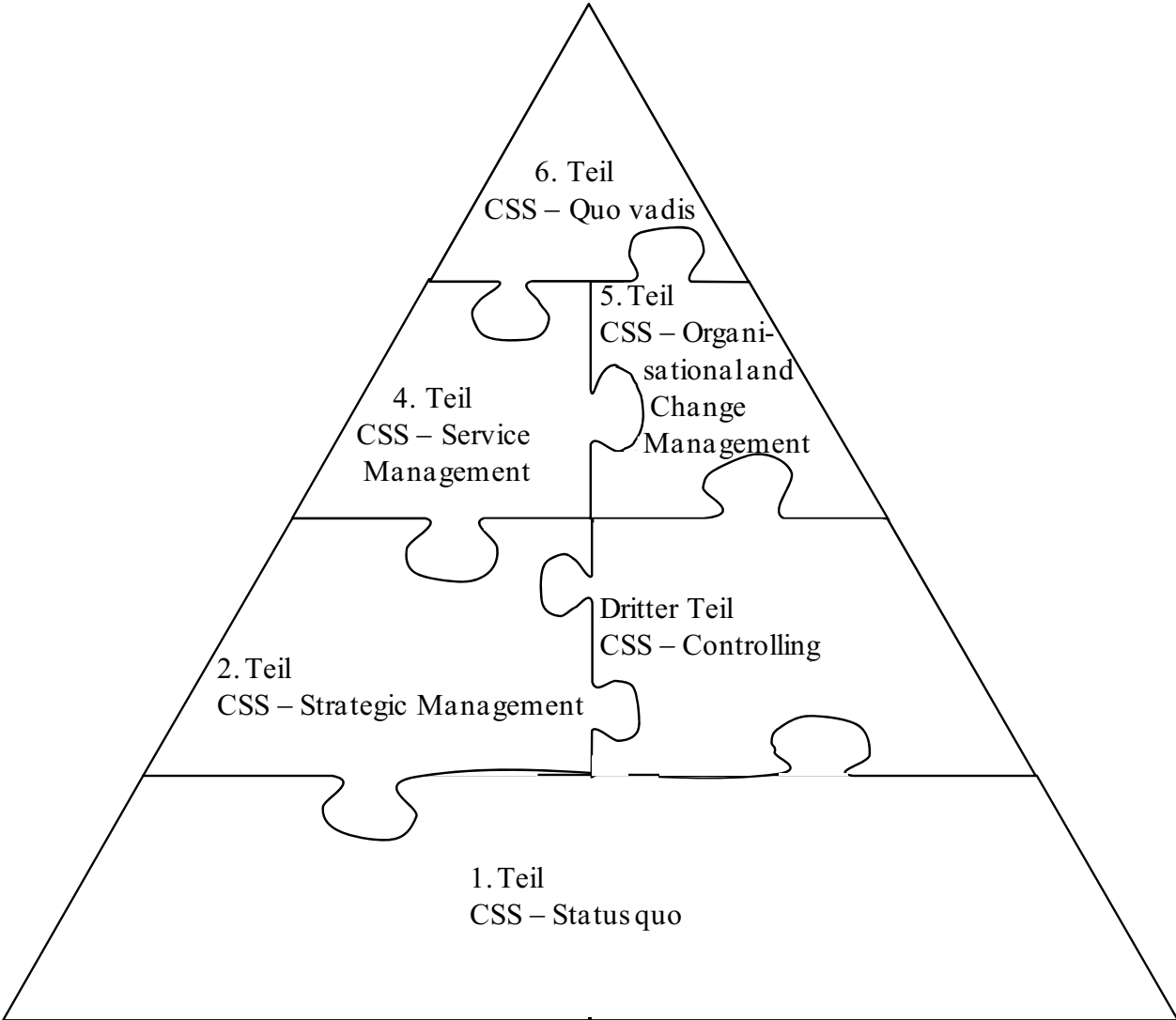
- BRADLEY, M./SUNDARAM, A. K. (2005): Do acquisitions drive performance or does performance drive acquisitions? A Re-Assessment of the evidence, Duke University Working Paper, 2005.
- BERGMANN, H. (2005): Zusammenschlusskontrolle, in: PICOT, G. (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration, Stuttgart 2005, S. 353–406.
- BOROWICZ, F. (2005): Methoden der Unternehmensbewertung. Ertragswertmethode, Discounted Cash Flow und Economic Value Added, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2005, S. 368–373.
- DRUMM, H. J. (2004): Delegation (Zentralisation und Dezentralisation), in: SCHREYÖGG, G./V. WERDER, A. (Hrsg.), Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart 2004, Sp. 179–189.
- FINANCE ET AL. (2003): Zerschlagung der Deutschland AG? Das große Ein- und Ausatmen der Dax-100- und anderer Konzerne, Frankfurt am Main 2003.
- FRESE, E. (2000): Grundlagen der Organisation, Wiesbaden 2000.
- FRESE, E./V. WERDER, A. (1993): Zentralbereiche – Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung, in: FRESE, E./V. WERDER, A. /MALY, W. (Hrsg.), Zentralbereiche. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Stuttgart 1993, S. 1–50.
- GERPOTT, T. (1993): Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart 1993.
- GÖTTGENS, O./STEINWAERDER, D./VOGEL, F. (2006): M&A-Kommunikationsmanagement, in: WIRTZ, B. W. (Hrsg.): Handbuch Mergers & Acquisitions Management, Wiesbaden 2006, S. 405–428.
- HAWRANEK, F. (2004): Schnittstellenmanagement bei M&A-Transaktionen, Wiesbaden 2004.
- HOHNHAUS, W. (2004): Erfolg der M&A-Beratung bei M&A-Transaktionen, Wiesbaden 2004.
- JANSEN, S. A. (2001): Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen, Wiesbaden 2001.
- JEMISON, D. B./SITKIN, S. B. (1986): Acquisitions: the process can be a problem, in: Harvard Business Review, 1986, Nr. 2, S. 107–116.
- JENSEN, M.C./MECKLING, W.H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, 1976, S. 305–360.
- KEUPER, F./V. GLAHN, C. (2005): Der Shared-Service-Ansatz zur Bereitstellung von IT-Leistungen auf dem konzerninternen Markt, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2005, S. 190–194.
- KREISEL, H. (1995): Zentralbereiche, Wiesbaden 1995.
- LUCKS, K. (2002): Die Organisation von M&A in internationalen Konzernen, in: Die Unternehmung, 2002, S. 197–211.
- LUCKS, K. (2003): Project Management for Mergers & Acquisitions, Arbeitsbericht der Fachhochschule Ingolstadt, 2003, Nr. 1.
- LUCKS, K./MECKEL, R. (2002): Internationale Mergers & Acquisitions. Der prozessorientierte Ansatz, Berlin/Heidelberg 2002.

- MARKS, M./MIRVIS, P. (1986): The Merger Syndrome, in: *Psychology Today*, 1986, Nr. 10, S. 36–42.
- MECKL, R. (2004): Organising and leading M&A-Projects, in: *International Journal of Project Management*, 2004, S. 455–462.
- MECKL, R. (2006): Organisation und Steuerung des Akquisitionsprozesses, in: WIRTZ, B. W. (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions Management*, Wiesbaden 2006, S. 405–428.
- MÜLLER-STEWENS, G. (1991): Personalwirtschaftliche und organisationstheoretische Problemfelder bei Mergers & Acquisitions, in: ACKERMANN, K.-F./SCHOLZ, H. (Hrsg.), *Personalmanagement für die 90er Jahre*, Stuttgart 1991, S. 157–171.
- MÜLLER-STEWENS, G. (2006): Wettbewerbsvorteil „Corporate M&A“, in: *M&A Review*, 2006, Nr. 4 (Vorwort).
- MÜLLER-STEWENS, G./SPICKERS, J./DEISS, C. (1999): *Mergers & Acquisitions: Markttendenzen und Beraterprofile*, Stuttgart 1999.
- MÜLLER-STEWENS, G./VOSS, I. (2006): Die Umsetzung von Wachstumsstrategien durch inhaltlich verbundene Akquisitionsserien, in: BOROWICZ, F./MITTERMAIR, K. (Hrsg.), *Strategisches Management von M&A*, Wiesbaden 2006 (im Erscheinen).
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (2005): *Organisation. Eine ökonomische Perspektive*, Stuttgart 2005.
- PICOT, G. (2005): Wirtschaftsrechtliche Aspekte der Durchführung von Mergers & Acquisitions, insbesondere die Gestaltung des Transaktionsvertrages, in: PICOT, G. (Hrsg.), *Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung, Integration*, Stuttgart 2005, S. 121–286.
- POSTBANK (2006): Organigramm, online: http://www.postbank.de/pbde_ag_home/pbde_wu_wirueberuns/pbde_wu_organigramm.html, Stand: 2006, Abruf: 17.04.2006.
- QUINN, B./COOKE, R./KRIS, A. (2000): *Shared Services. Mining for Corporate Gold*, London 2000.
- RECKENFELDERBÄUMER, M. (2001): *Zentrale Dienstleistungsbereiche und Wettbewerbsfähigkeit*, Wiesbaden 2001.
- RECKENFELDERBÄUMER, M. (2004): Zentralbereiche, in: SCHREYÖGG, G./V. WERDER, A. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Unternehmensführung und Organisation*, Stuttgart 2004, Sp. 1665–1673.
- ROLL, R.S. (1986): The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers, *Journal of Business*, 1986, S. 179–216.
- SAUERMAN, S. (2000): *Unternehmensinternes M&A-Management. Organisatorische Gestaltungsalternativen*, Wiesbaden 2000.
- SCHIMANK, C. (2004): Shared Service Center, in: *Controlling*, 2004, S. 171–172
- SCHIMANK, C./STROBL, G. (2002): Controlling in Shared Service Centern, in: GLEICH, R. ET AL. (Hrsg.), *Controllingfortschritte*, München 2002, S. 281–301.
- SCHREYÖGG, G. (2003): *Organisation*, Wiesbaden 2003.

- SCHREYÖGG, G./KLIESCH, M./LÜHRMANN, T. (2003):* Bestimmungsgründe für die organisatorische Gestaltung einer Management-Holding, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 2003, S. 721–727.
- STAUSS, B. (1995):* Internal Services: Classification and Quality Management, in: *International Journal of Service Industry Management*, 1995, Nr. 2, S. 62–78.
- STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G. (2005):* Management, Wiesbaden 2005.
- THOMMEN, J-P./SAUERMANN, S. (1999):* Organisatorische Lösungskonzepte des M&A-Managements, in: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 1999, S. 318–322.
- VOGEL, D. H. (2002):* M&A. Ideal und Wirklichkeit, Wiesbaden 2002
- WEBER, JÜRGEN (2004):* Einführung in das Controlling, 10 Auflage, Stuttgart 2004.
- WEIHE, R./ELSCHE, R. (2004):* Interessenkonflikte im Mergers & Acquisitions-Prozess, in: *Finanzbetrieb*, 2004, S. 602–609.
- WIRTZ, B.W. (2003):* Mergers & Acquisitions Management, Wiesbaden 2003.

Dritter Teil

Corporate Shared Services – Controlling



Autorenverzeichnis

Stichwortverzeichnis

Shared-Services-Center – Eine lohnende Investition?

WOLFGANG BREUER und CLAUDIA KREUZ

Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen

1	Shared-Services-Center als Investitionsobjekt.....	145
2	Identifizierung der Eingangsgrößen für die Investitionsrechnung.....	146
2.1	Höhere Einzahlungsüberschüsse durch verbesserte Prozessgestaltung.....	146
2.2	Zusätzliche Auszahlungen durch Shared-Services-Center.....	149
3	Instrumente zur Quantifizierung der Zahlungsströme für Shared Services	152
3.1	Messung der Einsparungen mittels Prozesskostenrechnung	152
3.2	Transaktionskostenrechnung zur Ermittlung der Komplexitätskosten.....	155
3.3	Marktorientierte Preisfestlegung der Services (Target Costing)	158
4	Investitionsrechnung als Entscheidungsinstrument	162
4.1	Bewertung der Vorteilhaftigkeit von Shared Services	162
4.2	Shared-Services-Center versus Outsourcing	165
5	Resümee.....	167
	Quellenverzeichnis.....	168

1 Shared-Services-Center als Investitionsobjekt

Shared-Services-Center stellen selbständige Verantwortungsbereiche innerhalb eines Konzerns dar, in denen Serviceprozesse, die in mehreren dezentralen Geschäftseinheiten in ähnlicher Form auftreten, gebündelt werden, um sie zu Marktpreisen für interne und externe Kunden bereitzustellen.¹ Objekt der Ausgliederung in Shared-Services-Centern sind nicht die unternehmerischen Kernaktivitäten, sondern *unterstützende* Verwaltungsprozesse wie zum Beispiel IT, Finanzen und Controlling.² Während die Produktionskosten traditionell einer strengen Überwachung unterliegen, fehlt bisher in vielen Unternehmungen eine systematische Kontrolle und Steuerung der Verwaltungskosten.³ Ziel der Ausgliederung und Bündelung dieser Prozesse ist daher eine Steigerung der Qualität der internen Leistungsbereitstellung bei gleichzeitiger Kostensenkung durch eine Prozessstandardisierung.

Bei der Einrichtung eines Shared-Services-Centers im Konzern handelt es sich um eine *Investitionsentscheidung*. Deren strategischer Charakter kommt dadurch zum Ausdruck, dass die Entscheidung nur schwer revidierbar und sehr kostenintensiv ist.⁴ Insbesondere für den Aufbau und die Einrichtung eines Shared-Services-Centers sind hohe Anfangsauszahlungen zu tätigen, die sich erst nach mehreren Jahren amortisieren. Um die Vorteilhaftigkeit der Ausgliederung unterstützender Funktionen in ein Shared-Services-Center beurteilen zu können, bedarf es somit einer *Investitionsrechnung*, in der die zusätzlich durch diese Entscheidung ausgelösten Auszahlungen den zu erwartenden zukünftigen Einsparungen durch höhere Prozesseffizienz sowie Mehreinzahlungen durch eine verbesserte Qualität gegenübergestellt und anhand eines investitionsrechnerischen Vorteilskriteriums bewertet werden.

In der Praxis werden Shared-Services-Center jedoch in erster Linie anhand von Kostenvergleichsrechnungen oder qualitativen Instrumenten (wie Scoring-Modellen oder Argumentenbilanzen⁵) beurteilt, Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung finden bisher kaum Anwendung.⁶ Darüber hinaus weisen bestehende Kosten-/Nutzen-Analysen das Problem auf, dass nicht alle durch die Einrichtung eines Shared-Services-Centers entstehenden Kosten quantifiziert werden. Insbesondere unterbleibt eine Erfassung der Komplexitätskosten der Entscheidung, bestehend aus Kommunikations- und Transaktionskosten, die durch eine Verlagerung der Serviceprozesse aus den dezentralen Geschäftseinheiten in ein Shared-Services-Center ausgelöst werden. Diese Kostenarten werden oftmals im traditionellen Rechnungswesen gar nicht berücksichtigt, sodass die Gesamtkosten, die durch die Ausgliederung entstehen, systematisch unterschätzt werden.⁷

¹ Vgl. KLINGEBIEL (2005), S. 778.

² Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005), S. 190.

³ Vgl. KLINGEBIEL (2005), S. 779 f.

⁴ Vgl. WISSKIRCHEN/MERTENS (1999), S. 85.

⁵ In einer Argumentenbilanz werden die Vor- und Nachteile einer Ausgliederung von Prozessen gegenübergestellt. Die Entscheidung erfolgt dabei auf der Basis von rein qualitativen Kriterien. Vgl. WISSKIRCHEN (1999), S. 285.

⁶ Vgl. KAGELMANN (2006), S. 151.

⁷ Vgl. WISSKIRCHEN (1999), S. 284.

Ziel des folgenden Beitrags ist es daher, rechnerische Bewertungsinstrumente aufzuzeigen, die eine Quantifizierung aller durch die Implementierung eines Shared-Services-Centers zusätzlich ausgelösten Einzahlungen und Auszahlungen erlauben, um eine fundierte Entscheidung über dessen Vorteilhaftigkeit treffen zu können.

Die Einführung einer Investitionsrechnung für Shared-Services-Center gewinnt aus Praxis-sicht zusätzlich dadurch an Bedeutung, dass das Konzept der *wertorientierten Unternehmenssteuerung*, welches anfänglich nur auf die Kernkompetenzen einer Unternehmung angewendet wurde, zunehmend auch auf die Bewertung unterstützender Aktivitäten ausgeweitet wird. Da die Einrichtung eines Shared-Services-Centers langfristig darauf ausgerichtet ist, als *Profit-Center* neben konzerninternen Kunden auch Leistungen für den *externen* Markt bereitzustellen, müssen sich Shared-Services-Center auf lange Sicht daran messen lassen, ob es ihnen gelingt, einen *Wertbeitrag* für die Unternehmung im Vergleich zu den anzusetzenden Kapitalkosten zu generieren.⁸

2 Identifizierung der Eingangsgrößen für die Investitionsrechnung

Um die Vorteilhaftigkeit einer Investition in ein Shared-Services-Center beurteilen zu können, müssen alle *zusätzlich* durch diese Entscheidung ausgelösten Zahlungsströme in die Bewertung einbezogen werden (*Marginalprinzip*). Zunächst sind dabei die durch Einsparungen bei der Serviceerstellung sowie durch zusätzliche Einzahlungen von externen Abnehmern resultierenden höheren Einzahlungsüberschüsse zu identifizieren. In einem zweiten Schritt müssen diese den zusätzlich anfallenden Auszahlungen durch die Einrichtung eines Shared-Services-Centers gegenübergestellt werden.

2.1 Höhere Einzahlungsüberschüsse durch verbesserte Prozessgestaltung

Unternehmerische Bestrebungen zur Schaffung einer verstärkten Kundenorientierung haben dazu geführt, dass operative Aufgaben zunehmend in dezentrale Geschäftseinheiten verlagert worden sind. Aus diesem Grund ist in vielen Konzernen ein redundanter Aufbau gleichartiger Funktionen in den operativen Einheiten zu konstatieren.⁹ Diese Dopplung von unterstützenden Prozessen wie zum Beispiel im Controlling oder im IT-Bereich kann als Auslöser für die Einführung von Shared-Services-Centern angesehen werden.

⁸ Vgl. SCHIMANK/STROBL (2002), S. 283.

⁹ Vgl. DEIMEL/QUANTE (2003), S. 301, und KEUPER/VON GLAHN (2005), S. 190.

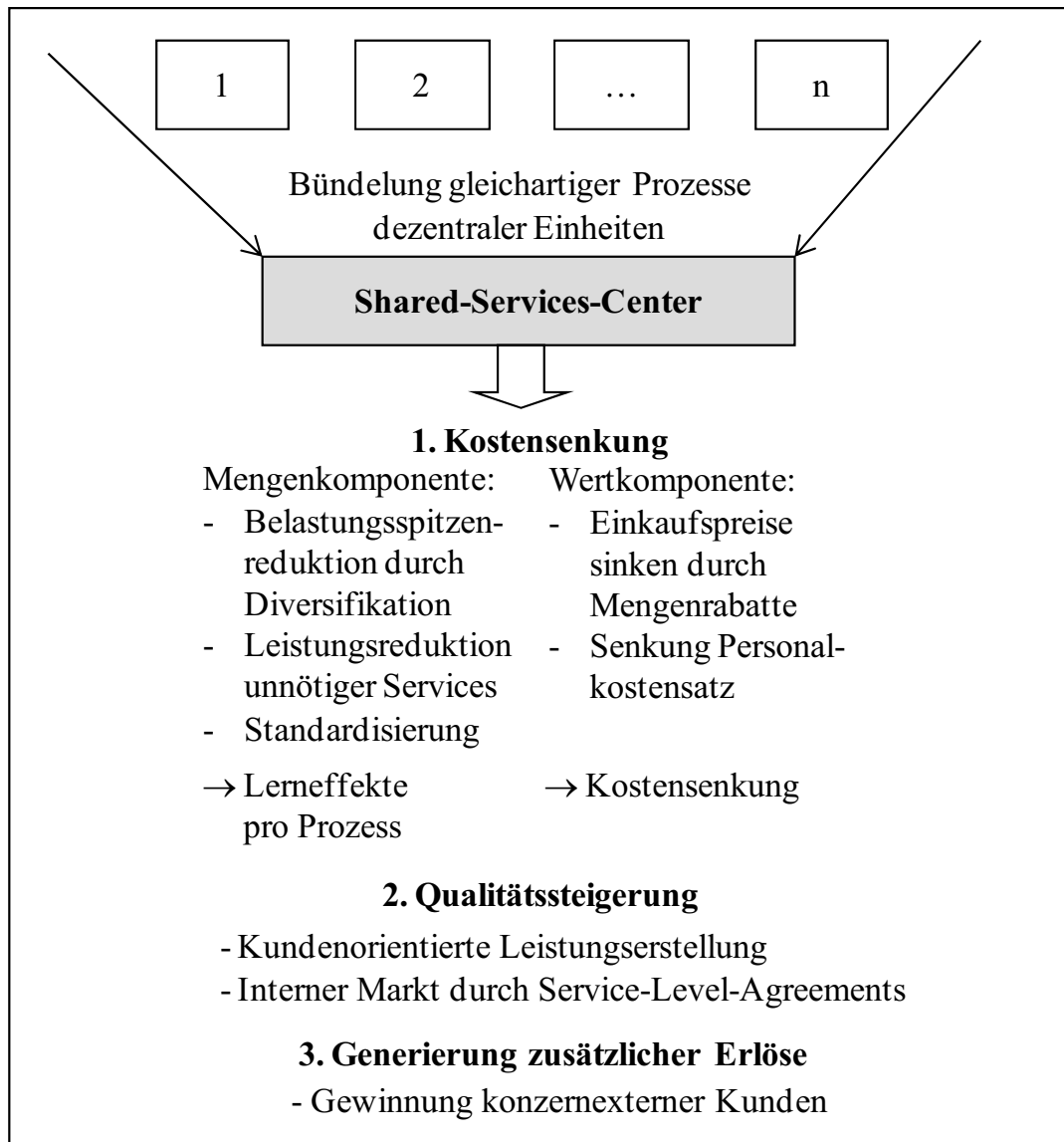


Abbildung 1: Effizienzsteigerung durch Shared-Services-Center

Die Bündelung gleichartiger Prozesse dient in erster Linie der *Kostensenkung*.¹⁰ Ansatzpunkte bilden hierbei sowohl die *Mengen-* als auch die *Wertkomponente* der Kosten. Während bisher in jeder dezentralen Einheit Kapazitäten zur Erbringung unterstützender Prozesse bereitgestellt wurden, wird die Dienstleistung nun aus einer Hand erbracht. Dies ermöglicht eine bessere Kapazitätssteuerung im Shared-Services-Center, weil aufgrund von Diversifikationseffekten weniger Gesamtkapazität als zuvor zum Abfangen von Belastungsspitzen vorgehalten werden muss. Die vormaligen Fixkosten in Form der Personalkapazitäten in den dezentralen Einheiten für die nunmehr ausgelagerten Prozesse werden variabilisiert, indem die Einheiten einen bestimmten Kostensatz pro nachgefragter Prozesseinheit an das Shared-Services-Center zu entrichten haben. Im Ergebnis kann mehr Personal in den dezentralen Einheiten freigesetzt werden, als im Shared-Services-Center zur Leistungserbringung benötigt wird.¹¹

¹⁰ Im Folgenden wird implizit unterstellt, dass es sich bei allen Kosten und Erlösen um zahlungswirksame Komponenten handelt, sodass diese unmittelbar als Aus- und Einzahlungen in die Investitionsrechnung übernommen werden können.

¹¹ Vgl. zum geringeren Personaleinsatz durch Shared Services auch WISSKIRCHEN/MERTENS (1999), S. 92.

Des Weiteren wird eine höhere Leistungs- und Kostentransparenz geschaffen. Durch die Erstellung eines Servicekatalogs, der alle Dienstleistungen des Shared-Services-Centers beinhaltet, können diejenigen Dienstleistungen, die nicht oder kaum durch die dezentralen Einheiten nachgefragt werden, aus dem Angebot herausgenommen werden.¹²

Die Ausgliederung redundanter Funktionen in Shared-Services-Center dient jedoch nicht nur der reinen Prozessverlagerung, sondern insbesondere einer Neudefinition und einer Standardisierung der Prozesse (*Process-Reengineering*).¹³ Bei wiederholter Durchführung identischer Prozesse kommt es zu einem Aufbau von spezifischem Know-how innerhalb des Shared-Services-Centers.¹⁴ Durch Lerneffekte kann eine Senkung der Stückkosten der jeweiligen Prozesse erzielt werden. Neben einer Verkürzung der Durchlaufzeiten der einzelnen Prozesse resultiert dies auch in einer verminderten Fehlerquote.¹⁵

Ferner kann die Wertkomponente der Prozesskosten aufgrund von Rabatten im *Beschaffungsbereich* sinken. So werden beispielsweise bei einer IT-Auslagerung durch die gebündelte Beschaffung von Hard- und Software Mengenrabatte gewährt.¹⁶ *Personalkosten* beinhalten immer dann ein besonders hohes Reduktionspotenzial, wenn das Shared-Services-Center in ein Land mit niedrigeren Löhnen verlagert wird („Offshoring“).¹⁷

Die Übertragung unterstützender Prozesse von dezentralen Einheiten auf Shared-Services-Center verfolgt jedoch nicht nur das Ziel der Kostensenkung. Vielmehr soll auch eine *höhere Qualität* der Dienstleistung erreicht werden. Mit Einführung eines Shared-Services-Centers wird das Verhältnis zwischen den dezentralen Einheiten und dem Center als *interne Kunden-Lieferanten-Beziehung* ausgestaltet.¹⁸ Das Shared-Services-Center versteht sich als Dienstleister und strebt eine eng an den Vorstellungen der internen Kunden orientierte Leistungserbringung an. Als Bindeglied zwischen den Geschäftseinheiten und dem Shared-Services-Center werden Verträge in Form von *Service-Level-Agreements* (SLAs) geschlossen.¹⁹ Inhalt dieser internen Verträge sind der Preis und die Menge der durch das Center zu erbringenden Leistung sowie eine nähere Leistungsbeschreibung, rechtliche Regelungen (zum Beispiel Gültigkeitsdauer) und die Pflichten beider Seiten, um eine effiziente gemeinsame Leistungserstellung zu ermöglichen.²⁰ Die dezentralen Geschäftseinheiten profitieren so von dem höheren Know-how des Services-Centers bei gleichzeitiger Möglichkeit der Einflussnahme auf die Leistung.²¹

¹² Vgl. SCHIMANK/STROBL (2002), S. 300, und KLINGEBIEL (2005), S. 781.

¹³ Vgl. DEIMEL/QUANTE (2003), S. 301.

¹⁴ Vgl. SCHUURMANN/STOLLER (1998), S. 37.

¹⁵ Vgl. MISSLER (2005), S. 38.

¹⁶ Vgl. SCHIMANK/STROBL (2002), S. 289 f.

¹⁷ Vgl. VON CAMPENHAUSEN (2005), S. 6 und 9.

¹⁸ Vgl. DEIMEL/QUANTE (2003), S. 303.

¹⁹ Vgl. SCHIMANK/STROBL (2002), S. 297.

²⁰ Vgl. zu den Bestandteilen von Service-Level-Agreements im Detail WISSKIRCHEN/MERTENS (1999), S. 100, und VON CAMPENHAUSEN/RUDOLF (2001), S. 90.

²¹ Vgl. BOSCHEN/MÖLLER (2004), S. 87.

Schließlich zielt die Einrichtung von Shared-Services-Centern langfristig auch auf die Erzielung *zusätzlicher Erlöse* durch den Verkauf der Dienstleistungen an Kunden außerhalb des Konzerns ab.²² Als bestes Beispiel für eine erfolgreiche eigenständige Tätigkeit kann das Unternehmen Debitel angeführt werden, welches ursprünglich als Shared-Services-Center für die internen IT-Leistungen von DaimlerChrysler fungierte.

2.2 Zusätzliche Auszahlungen durch Shared-Services-Center

Während auf Seiten der dezentralen Einheiten *Einsparungen* aufgrund der Auslagerung unterstützender Prozesse zu verzeichnen sind, fallen alle *zusätzlichen Auszahlungen* durch die Investitionsentscheidung auf der Ebene des Shared-Services-Centers an.²³ Hier ist zwischen *einmaligen* Auszahlungen zur Einrichtung des Centers und *laufenden* zusätzlichen Auszahlungen zu unterscheiden.

Zu den Anfangsinvestitionen, die einmalig zu Beginn des Projekts anfallen, zählen zunächst *Sachinvestitionen*, vornehmlich in die Infrastruktur. Die Ausgliederung und Bündelung der Prozesse in einem Shared-Services-Center geht mit einer räumlichen Abtrennung von den operativen Einheiten einher, sodass am neuen Standort des Centers Gebäude anzumieten und einzurichten sind.²⁴ Ein weiterer hoher Kostenfaktor resultiert aus der Vereinheitlichung der IT-Systeme zwischen dezentralen Geschäftseinheiten und Shared-Services-Center.²⁵ Da es sich bei dem Transferobjekt zwischen den Konzerneinheiten um Dienstleistungen handelt, kommt der Leistungsfähigkeit der EDV ein zentraler Stellenwert zu, während physische Transporte weitgehend entbehrlich sind. In den Folgeperioden resultieren aufgrund der Ausgliederung laufende Mietbelastungen und die Wartungskosten für das komplexere EDV-System.

Während die *Personalkosten* in den dezentralen Geschäftseinheiten aufgrund der nicht mehr benötigten Kapazitäten für die ausgegliederten Prozesse langfristig sinken, sind die Gehälter für die Mitarbeiter des Shared-Services-Centers als *zusätzliche Auszahlungen* zu berücksichtigen. Inwieweit bestehende Mitarbeiter aus den dezentralen Einheiten in das Shared-Services-Center versetzt werden, hängt insbesondere von der Standortwahl des Centers ab, bei der sich ein Zielkonflikt ergibt. Die größte Einsparung bei den Personalkosten erhält man bei einer Verlagerung des Shared-Services-Centers in ein Niedriglohmland. Nachteilig wirkt sich hier jedoch aus, dass in der Regel eine komplette Neubesetzung des Personals erfolgen muss und kein bestehendes Know-how aus den dezentralen Einheiten genutzt werden kann.²⁶ Steuerliche Aspekte können jedoch ebenfalls für ein „Offshoring“ bei der Standortwahl sprechen.

²² Vgl. KAGELMANN (2006), S. 75.

²³ Vgl. VON CAMPENHAUSEN/RUDOLF (2001), S. 91.

²⁴ Vgl. WISSKIRCHEN/KLEINERTZ (2000), S. 197.

²⁵ Vgl. KRÜGER/DANNER (2004), S. 218.

²⁶ Vgl. VON CAMPENHAUSEN/RUDOLF (2001), S. 89.

Die angeführten Sach- und Personalinvestitionen sind jedoch nur eine Komponente der erhöhten Auszahlungen, die durch ein Shared-Services-Center ausgelöst werden. Da bestimmte Prozesse, die vorher intern in den dezentralen Einheiten erbracht wurden, nun in eine gesonderte Organisationseinheit ausgegliedert werden, resultieren sowohl bei Ausgliederung als auch in den Folgeperioden hohe *Transaktionskosten*.²⁷

	t = 0	t = 1 ... t = n
Sach-/Personal- auszahlungen	<ul style="list-style-type: none"> - Gebäude, Umzug - Miete - Vereinheitlichung EDV - Gehalt 	<ul style="list-style-type: none"> - Miete - Wartung EDV - Gehalt
Transaktionskosten	<ul style="list-style-type: none"> - Suche Standort - Personal: Akquisition (Um-)Schulung Umsetzung - Process-Reengineering 	<ul style="list-style-type: none"> - Schnittstellen verbessern - Aushandlung Service- Level-Agreements

Abbildung 2: *Zusätzliche Auszahlungen durch Einrichtung eines Shared-Services-Centers*

Transaktionskosten entstehen generell aufgrund von unvollständiger Information bei der Koordination ökonomischer Transaktionen.²⁸ Es kann dabei nach Suchkosten, Informationskosten, Entscheidungskosten sowie Abwicklungs- und Kontrollkosten unterschieden werden.²⁹ *Such-* und *Informationskosten* fallen bei der Errichtung eines Shared-Services-Centers in erster Linie zum Zeitpunkt der Anfangsinvestition an. Nach Identifizierung verschiedener Standorte sind diese zum Beispiel mit Hilfe eines Scoring-Modells zu bewerten.³⁰ *Entscheidungskosten* wie auch *Abwicklungs-* und *Kontrollkosten* sind hingegen während der gesamten Laufzeit der Investition zu berücksichtigen und entstehen insbesondere im Interaktionsprozess zwischen Shared-Services-Center und internen Kunden.

Die Höhe der Transaktionskosten durch Personalakquisition, Personalumschulung und Personalumsetzung wird durch die Qualifikation und den Anteil neuer Mitarbeiter determiniert. Je niedriger die Qualifikation und je höher der Anteil der Neueinstellungen, desto geringer wird die anfängliche Leistungskapazität des Shared-Services-Centers ausfallen.³¹ In Abhängigkeit

²⁷ Vgl. zur Bedeutung der Transaktionskosten bei der Einrichtung eines Shared-Services-Centers VON CAMPENHAUSEN/RUDOLF (2001), S. 83, und DEIMEL/QUANTE (2003), S. 305. Aufgrund des nicht geläufigen Begriffs der „Transaktions-Auszahlungen“ wird die Kostenbezeichnung im Folgenden beibehalten.

²⁸ Vgl. PICOT (1982), S. 268, und WINDSPERGER (1983), S. 896.

²⁹ Vgl. COASE (1960), S. 15.

³⁰ Vgl. VON CAMPENHAUSEN/RUDOLF (2001), S. 89.

³¹ Vgl. zu einer vergleichenden Gegenüberstellung von Lohnkosten und Produktivität in den USA und Indien VON CAMPENHAUSEN (2005), S. 9.

der Länderwahl für den Standort kann die Leistungsfähigkeit des Personals des Weiteren durch Sprachbarrieren und unterschiedliche Kulturen beeinträchtigt werden.³²

Die höchsten Transaktionskosten entstehen jedoch für den Transfer der eigentlichen Dienstleistung in eine neue Organisationseinheit. Die Ausgliederung unterstützender Prozesse in ein Shared-Services-Center setzt gemäß dem Konzept des *Business-Process-Reengineering* eine Neudefinition der Prozesse voraus. Es erfolgt somit nicht nur eine einfache Verlagerung der bisher in den dezentralen Einheiten durchgeführten Prozesse, sondern deren Restrukturierung.³³ Dies beinhaltet eine Abkehr der Prozessplanung, die sich an aufbau- und ablauforganisatorisch vordefinierten Strukturen (Abteilungen, Kostenstellen) orientiert, hin zu einer aus den Unternehmensprozessen abgeleiteten Struktur.³⁴ Die neue Prozessplanung erfolgt abteilungs- beziehungsweise kostenstellenübergreifend. Bis zur Erstellung eines Detailkonzepts für das Process-Reengineering muss ein Zeitraum von 40 bis 45 Wochen veranschlagt werden.³⁵ In dieser Zeit resultieren hohe Transaktionskosten in Form von *Informations-, Entscheidungs- und Abwicklungskosten* für die Neudefinition und Standardisierung der Prozesse. Die Erstellung des Detailkonzepts beansprucht somit in hohem Maße Personalkapazitäten, woraus sich erhöhte Personalkosten durch Überstunden oder durch (temporäre) Neueinstellungen ergeben.

Zusätzlich zum einmaligen Prozess des Reengineering entstehen nach Einrichtung eines Shared-Services-Centers *laufende Transaktionskosten*. Weitere *Abwicklungskosten* resultieren immer dann, wenn ein nachträgliches Einrichten bisher vernachlässigter Schnittstellen zwischen Shared-Services-Center und operativen Einheiten erforderlich ist.³⁶ Besonders zeitintensiv gestaltet sich der Verhandlungsprozess zum Abschluss eines Service-Level-Agreements zwischen den dezentralen Einheiten und dem Shared-Services-Center.³⁷ Im Zentrum der Verhandlung steht der festzulegende *interne Verrechnungspreis*, den die jeweilige dezentrale Einheit an das Shared-Services-Center für die Dienstleistungserbringung zu entrichten hat. Dieser kann sich einerseits an den Kosten für die Dienstleistung orientieren, andererseits können auch Marktpreise zur Bewertung herangezogen werden.

Kontrollkosten auf Seiten der dezentralen Einheiten resultieren nach Abschluss des Service Level Agreements insbesondere bezüglich der Qualität der Dienstleistungserbringung.³⁸ Aber auch seitens des Shared-Services-Centers ist ein kontinuierliches Leistungs-, Prozess- und Qualitätscontrolling notwendig.³⁹ Anstelle einer Abweichungsanalyse erfolgt die Erfolgskontrolle hier jedoch meist nur anhand von qualitativen Kundenzufriedenheitsanalysen.⁴⁰

³² Vgl. WISSKIRCHEN/MERTENS (1999), S. 93.

³³ Grundsätzlich stellen alle Prozesse entlang der Wertschöpfungskette, die keine Kernprozesse sind, geeignete Ausgliederungsobjekte dar. Vgl. WISSKIRCHEN/MERTENS (1999), S. 96.

³⁴ Vgl. REICHMANN/NEUKIRCHEN (1998), S. 347, und KAGELMANN (2006), S. 39.

³⁵ Vgl. WISSKIRCHEN/KLEINERTZ (2000), S. 199.

³⁶ Vgl. VON CAMPENHAUSEN/RUDOLF (2001), S. 91, und DEIMEL/QUANTE (2003), S. 305.

³⁷ SCHIMANK/STROBL (2002), S. 296, bezeichnen die Festlegung von Service-Level-Agreements als „zeitraubenden Verhandlungsprozess“.

³⁸ Vgl. KAGELMANN (2006), S. 176.

³⁹ Vgl. WISSKIRCHEN/MERTENS (1999), S. 104.

⁴⁰ Vgl. KAGELMANN (2006), S. 170 ff.

3 Instrumente zur Quantifizierung der Zahlungsströme für Shared Services

Die im vorangehenden Kapitel identifizierten Zahlungskomponenten, die zusätzlich durch die Einrichtung eines Shared-Services-Centers ausgelöst werden, sind im Folgenden zu quantifizieren. Sofern sich bestimmte Einzahlungs- und Auszahlungskomponenten nicht aus dem bestehenden Rechnungswesen ableiten lassen, sind zusätzliche Rechnungsinstrumente zu deren Erfassung einzuführen.

3.1 Messung der Einsparungen mittels Prozesskostenrechnung

Zentral für die Bewertung der Vorteilhaftigkeit einer Leistungsausgliederung in ein Shared-Services-Center ist die Ergänzung der Kostenstellenrechnung einer Unternehmung um eine *Prozesskostenrechnung*.⁴¹ Diese Rechnungsmethodik hat zum Ziel, repetitive Prozesse durch arbeitswissenschaftliche Funktionsanalysen zu identifizieren und für jeden Prozess eine Bezugsgröße für dessen Planung zu bestimmen.⁴² Durch Anwendung der Prozesskostenrechnung gelingt eine Aufspaltung des Gemeinkostenblocks einer Kostenstelle in Prozesskostensätze für einzelne Aktivitäten, die in den Kostenstellen durchgeführt werden. Diese Zerlegung des Gemeinkostenblocks ist für die Bewertung von Shared-Services-Centern unverzichtbar, weil in den meisten Fällen nicht die Prozesse einer kompletten Kostenstelle ausgegliedert werden, sondern nur ausgewählte unterstützende Dienstleistungen.⁴³ Ohne den Einsatz einer Prozesskostenrechnung könnten keine Wertansätze für diese Aktivitäten bestimmt werden, weil sie in diesem Fall nur einen nicht näher spezifizierten Teil des Gemeinkostenblocks der Kostenstelle darstellen.

Der erste Schritt der Vorgehensweise der Prozesskostenrechnung besteht in der Identifikation von *Teilprozessen* auf der Ebene der Kostenstellen. Die Kosten des m -ten Teilprozesses der w -ten Kostenstelle erhält man aus der Multiplikation der Mengenkomponente in Form der *Maßgröße* px_{mw} und der Wertkomponente in Form des Prozesskostensatzes pk_{mw} . Die Maßgröße px_{mw} ergibt sich wiederum als Produkt aus der Anzahl zu erbringender Teilprozesse x_{mw} und der Anzahl beanspruchter Maßgrößen pro Teilprozess bk_{mw} . Der Teilprozesskostensatz pk_{mw} resultiert als Produkt aus der beanspruchten Arbeitszeit des Teilprozesses m der Kostenstelle w (mn_{mw}) und dem für eine Zeiteinheit zu veranschlagenden Personalkostensatz ($pk_{mw(mn)}$)⁴⁴:

$$TPK_{mw} = px_{mw} \cdot pk_{mw} = x_{mw} \cdot bk_{mw} \cdot mn_{mw} \cdot pk_{mw(mn)} \quad (3.1)$$

⁴¹ Vgl. dazu allgemein zum Beispiel HORVÁTH/MAYER (1989), und für die Eignung der Prozesskostenrechnung im Zusammenhang mit der Bewertung von Shared-Services-Centern SCHIMANK/STROBL (2002), S. 298 f., und BLUME/GONTARD (2004), S. 65.

⁴² Vgl. DIERKES (1998), S. 40 ff., und GLASER (1998), S. 39 ff.

⁴³ Vgl. WISSKIRCHEN (1999), S. 287.

⁴⁴ Vgl. DIERKES (1998), S. 40 ff. Die folgenden Ausführungen zur Prozesskostenrechnung beziehen sich nur auf Personalkosten, weil diese die dominante Kostenart in den Nicht-Fertigungsbereichen (die für Shared Services relevant sind) darstellen. Es werden dabei lineare Kostenfunktionen und somit linear-limitationale Produktionsverhältnisse unterstellt.

Die Bestimmung der Größen bk_{mw} und mn_{mw} setzt eine arbeitswissenschaftliche Analyse zur Messung der Bearbeitungszeiten der Teilprozesse in den Kostenstellen voraus.⁴⁵ Der zweite Schritt der Prozesskostenrechnung besteht in einer kostenstellenübergreifenden Definition von *Hauptprozessen*, die mehrere Teilprozesse *verschiedener* Kostenstellen enthalten.⁴⁶

Die Prozesskostenrechnung bewirkt somit eine Aufhebung der rein aufbauorganisatorischen Kostenplanung in Kostenstellen. Dies stellt die Voraussetzung für die Durchführung des Business-Process-Reengineering dar, das eine zentrale Rolle bei der Erreichung des Kostensenkungsziels durch Shared-Services-Center einnimmt.

Der Einsatz der Prozesskostenrechnung zum Business-Process-Reengineering lässt sich anhand eines vereinfachten Beispiels darstellen. Ausgliederungsobjekt in ein Shared-Services-Center sind im Folgenden die IT-Prozesse innerhalb einer Unternehmung. Die herkömmlichen Strukturen bedingen den Einsatz der folgenden Prozesse zur Beschaffung einer neuen Hard- und Software, beispielhaft für die Kostenstelle Vertrieb aufgezeigt:

Identifizierte Teilprozesse	Maßgröße: Anzahl ...	Geplante Anzahl Maßgrößen/Jahr			Geplanter Kostensatz/ Teilprozess			Prozesskosten pro Jahr pro Teilprozess TPK _{mw}
		x_{mw}	bk_{mw}	px_{mw}	mn_{mw}	$pk_{mw(mn)}$	pk_{mw}	
Spalte		1	2	3=1*2	4	5	6=4*5	7=3*6
<i>Kostenstelle Beschaffung (Personalkostensatz Sachbearbeiter: 30 €/Stunde)</i>								
Lieferantenauswahl	Lieferanten	6	8	48	15	0,5 €	7,5	360 €
Bestellung abwickeln	Bestellungen	6	1	6	10	0,5 €	5,0	30 €
<i>Kostenstelle Vertrieb (Personalkostensatz Sachbearbeiter: 30 €/Stunde)</i>								
Bestellung schreiben	Bestellungen	6	1	6	10	0,5 €	5,0	30 €
PC einrichten	PCs	6	1	6	120	0,5 €	60,0	360 €
PC überprüfen	PCs	100	1	100	60	0,5 €	30,0	3.000 €
PC updaten	PCs	100	1	100	45	0,5 €	22,5	2.250 €

Abbildung 2: Ableitung von Prozesskosten für IT-Dienstleistungen

Als Beispiel für die Bewertung von IT-Dienstleistungen ist in Abbildung 2 die Beschaffung eines PCs für die Kostenstelle Vertrieb aufgeführt. Zunächst erfolgt in dieser Kostenstelle die Bestellung des PCs (Prozess ‚Bestellung schreiben‘). Durchschnittlich werden sechs PCs pro Jahr in dieser Kostenstelle bestellt bei einer gemessenen Bestelldauer von 10 Minuten. Daraus ergeben sich bei unterstellten Personalkosten von 30 Euro pro Stunde gesamte Prozesskosten von 30 Euro pro Jahr. Die Kostenstelle Beschaffung nimmt die Bestellung entgegen und startet einen Preisvergleich, indem jeweils acht Lieferanten angefragt werden. Bei einer gemessenen Anfragedauer von 15 Minuten pro Lieferant und einem Personalkostensatz von erneut 30 Euro pro Stunde resultieren gesamte Prozesskosten von 360 Euro pro Jahr.

Insgesamt lassen sich im Beispiel zwei Hauptprozesse definieren. Der erste Hauptprozess ‚PC beschaffen‘ besteht aus den Teilprozessen ‚Lieferantenauswahl‘ und ‚Bestellung abwickeln‘ der Kostenstelle Beschaffung sowie aus den Prozessen ‚Bestellung schreiben‘ und ‚PC einrichten‘ der Kostenstelle Vertrieb. Es resultieren Hauptprozesskosten von (360+30+30+360 =) 780 Euro pro Jahr. Der zweite Hauptprozess ‚PC warten‘ beinhaltet die Überprüfung und

⁴⁵ Dies gelingt beispielsweise mit der Multi-Moment-Aufnahme oder dem REFA-Verfahren. Vgl. dazu zum Beispiel *SERFLING/JEITER* (1995), S. 324.

⁴⁶ Vgl. *MAYER* (1996), S. 50.

das Update der gesamten PCs der Kostenstelle Vertrieb und verursacht im Jahr Prozesskosten von $(3.000+2.250 =) 5.250$ Euro.

Bei Ausgliederung der IT-Dienstleistungen in ein Shared-Services-Center können durch ein Process-Reengineering Kostensenkungen (im Beispiel nur bezogen auf die Kostenstelle Vertrieb) erreicht werden:

Identifizierte Teilprozesse	Maßgröße: Anzahl ...	Geplante Anzahl Maßgrößen/Jahr			Geplanter Kostensatz/ Teilprozess			Prozesskosten pro Jahr pro Teilprozess TPK _{mw}
		x _{mw}	bk _{mw}	px _{mw}	mn _{mw}	pk _{mw(mn)}	pk _{mw}	
Spalte		1	2	3=1*2	4	5	6=4*5	7=3*6
<i>Shared Service Center IT (Personalkostensatz Sachbearbeiter: 24 €/Stunde)</i>								
Bestellung abwickeln	Bestellungen	6	1	6	5	0,4 €	2 €	12 €
PC einrichten	PCs	6	1	6	60	0,4 €	24 €	144 €
PC überprüfen	PCs	100	1	100	30	0,4 €	12 €	1.200 €
PC updaten	PCs	100	1	100	23	0,4 €	9,2 €	920 €
<i>Kostenstelle Vertrieb (Personalkostensatz Sachbearbeiter: 30 €/Stunde)</i>								
Bestellung schreiben	Bestellungen	6	1	6	10	0,5 €	5 €	30 €

Abbildung 3: Prozesskosten für IT-Dienstleistungen nach Process-Reengineering

Nach dem Process-Reengineering entfällt der Teilprozess ‚Lieferantenauswahl‘ im Vergleich zu Abbildung 3, weil aufgrund der hohen Beschaffungsmenge Rahmenverträge mit einem Lieferanten abgeschlossen wurden. Die Prozesskosten im Shared-Services-Center sinken einerseits durch einen verringerten Personalkostensatz $pk_{w(mn)}$ pro Minute aufgrund von niedrigeren Lohnkosten und andererseits durch eine standardisierte Prozesserbringung im Zusammenhang mit Lerneffekten, die im Beispiel zu einer Halbierung des Zeitbedarfs mn_{mw} pro Prozess führen. Die Kosten des ersten Hauptprozesses ‚PC beschaffen‘ sinken demgemäß auf $(30+12+144 =) 186$ Euro, die des zweiten auf $(1.200+920 =) 2.120$ Euro. Die Einsparungen durch Einrichtung des Shared-Services-Centers belaufen sich bezogen auf die Kostenstelle Vertrieb auf 2.824 Euro pro Jahr, darunter $(780-186 =) 594$ Euro Einsparung bei der PC-Beschaffung und $(5.250-2.120 =) 3.130$ Euro bei der Wartung.

Die erzielten Einsparungen durch eine Verlagerung der Prozesse werden in der Investitionsrechnung für ein Shared-Services-Center als Einzahlungen angesetzt, weil im Vergleich zum Status quo, der Erbringung der Prozesse in den dezentralen Einheiten, eine Verminderung der Auszahlungen erfolgt. Um diese Einsparungen in die Investitionsrechnung einbeziehen zu können, müssen jedoch zwei Bedingungen erfüllt sein.

Zum Ersten werden gemäß dem *Marginalprinzip* genau diejenigen Zahlungen in die Bewertung des Shared-Services-Centers einbezogen, die *zusätzlich* durch diese Entscheidung ausgelöst werden. Aus diesem Grund wird die Prozesskostenrechnung entgegen ihrer ursprünglichen Konzeption als Vollkostenrechnung hier im Sinne einer *Teilkostenrechnung* eingesetzt. Dies bedeutet, dass nur die im Rahmen der Prozesskostenrechnung als leistungsmengeninduziert (Imi) bezeichneten Kosten Eingang in die Investitionsrechnung finden, während eine Zurechnung der leistungsmengenneutralen (Imn) Kosten unterbleibt.⁴⁷ Auf diese Weise wird auf eine Schlüsselung derjenigen Prozesse verzichtet, die nicht mit einer Veränderung der

⁴⁷ Vgl. zur Verwendung der Prozesskostenrechnung als Teilkostenrechnung zum Beispiel KLOCK (1995) und zur traditionellen Umlage von Imn-Kosten im Rahmen einer Vollkostenrechnung HORVÁTH ET AL. (1993), S. 613.

Maßgröße variieren (zum Beispiel Prozess ‚Abteilung leiten‘). Eine Proportionalisierung fixer Gemeinkosten findet mithin nicht statt.

Zum Zweiten setzt der Ansatz der Einsparungen als Einzahlung voraus, dass diese Einsparungen auch *zahlungswirksam* sind. Da es sich beim größten Teil der Prozesskosten um Personalkosten der jeweiligen Kostenstelle handelt, muss deren Zeitraum der Abbaubarkeit beachtet werden. Sind die angesetzten Prozesskosten im Betrachtungszeitraum nicht abbaubar, zum Beispiel weil mit den betreffenden Mitarbeitern langfristige Kündigungsfristen vereinbart wurden, findet nur eine Umschichtung von Nutz- in Leerkosten statt, die jedoch nicht zu einer Verringerung der Personalkosten führt. Aufgrund des im Vergleich zur Kostenrechnung längeren Planungszeitraums der Investitionsrechnung ist jedoch davon auszugehen, dass die gesteigerte Prozesseffizienz langfristig auch zu geringeren Auszahlungen führt, indem es zu Personalfreisetzung und einer Änderung der Aufgabenverteilung in den dezentralen Einheiten kommt.⁴⁸

3.2 Transaktionskostenrechnung zur Ermittlung der Komplexitätskosten

Während die Prozesskostenrechnung das geeignete Instrument zur Quantifizierung der mittels eines Business-Process-Reengineering erzielbaren Einsparungen darstellt, gestaltet sich die Bewertung der zusätzlich durch die Einrichtung eines Shared-Services-Centers ausgelösten *Transaktionskosten* problematisch, weil diese Kostenkomponenten normalerweise nicht explizit im Rechnungswesen ausgewiesen werden.⁴⁹ Die Integration einer Transaktionskostenrechnung in das unternehmerische Rechnungswesen unterbleibt hauptsächlich aufgrund von Effizienzüberlegungen, weil die Einführung einer derartigen Zusatzrechnung selbst mit erheblichen Transaktionskosten für die betroffene Unternehmung verbunden ist.⁵⁰ Eine detaillierte Planung jeder Transaktionskostenart anhand bestimmter Bezugsgrößen – analog zu einer herkömmlichen Planung der Produktionskosten – gestaltet sich sehr aufwendig und ist bei bestimmten Transaktionskostenarten sogar unmöglich.⁵¹

Die Vernachlässigung von Transaktionskosten führt jedoch dazu, dass die zusätzlichen Auszahlungen durch die Einrichtung eines Shared-Services-Centers systematisch unterschätzt werden und so die Investitionsentscheidung zugunsten der Ausgliederung unterstützender Prozesse verzerrt wird.⁵² Aus diesem Grund kann eine Investitionsbewertung von Shared Services nicht auf eine Einbeziehung der damit verbundenen Transaktionskosten verzichten.⁵³ Im Folgenden sind daher Wertansätze zu deren Quantifizierung zu bestimmen:

⁴⁸ Vgl. *WISSKIRCHEN* (1999), S. 297.

⁴⁹ Vgl. zur geringen Verbreitung einer Transaktionskostenrechnung im Rechnungswesen *OSTERHELD* (2001), S. 155. In der empirischen Untersuchung von *KAJÜTER* (2005), S. 92, führen nur 3 % der befragten Großunternehmen in Deutschland eine Transaktionskostenrechnung durch.

⁵⁰ Vgl. *RECKENFELDERBÄUMER* (1995), S. 229.

⁵¹ Vgl. *OSTERHELD* (2001), S. 170 ff.

⁵² Vgl. *WISSKIRCHEN* (1999), S. 284, und *DEIMEL/QUANTE* (2003), S. 305.

⁵³ *WISSKIRCHEN* (1999), S. 305 ff., fordert die Einbeziehung von Transaktionskosten bei Outsourcing-Entscheidungen.

	Leistung	Transaktions- kostenart	Wertansatz
t = 0	Standortsuche	Informationskosten Suchkosten	Kosten für Medieneinsatz Personalkostensatz (Mitarbeiter)
	Personalakquisition	Suchkosten Entscheidungskosten Abwicklungskosten	Kosten für Medieneinsatz Personalkostensatz (Führungsebene)
	Personalschulung	Abwicklungskosten	Kosten Schulungsleiter Personalkostensatz (entgangene Arbeitszeit geschulter Mitarbeiter)
	Personalumsetzung	Abwicklungskosten	Umzugskosten Personalkostensatz (entgangene Arbeitszeit)
	Process-Reengineering	Entscheidungskosten Abwicklungskosten	Personalkostensatz (Mitarbeiter) Kostensatz externe Berater
t = 1	Abschluss der Service- Level-Agreements	Abwicklungskosten Kontrollkosten	Personalkostensatz (Mitarbeiter)
	Anpassung der Schnittstellen	Entscheidungskosten Abwicklungskosten	Personalkostensatz (Mitarbeiter)

Abbildung 4: Ableitung von Wertansätzen zur Quantifizierung von Transaktionskosten

Während die Transaktionen in $t = 0$ aus Abbildung 4 nur einmalig bei Einrichtung eines Shared-Services-Centers anfallen, handelt es sich bei den Transaktionen in $t = 1$ um Wiederholungsprozesse, für die ebenfalls Transaktionskosten in den Folgeperioden (unter Umständen jedoch in variierender Höhe) geplant werden müssen. Gliedert man die im Zusammenhang mit dem Einrichten und dem Betreiben eines Shared-Services-Centers anfallenden Leistungen nach Transaktionskostenarten und den dahinter stehenden Kosteneinflussgrößen, so zeigt sich, dass in erster Linie *Personalressourcen* beansprucht werden. Diese Erkenntnis deckt sich mit der empirischen Aussage, dass 70 % der Gesamtkosten bei der Einführung von Shared-Services Personalkosten sind.⁵⁴

Hauptsächlich kommt es zu einer zusätzlichen Beanspruchung der Mitarbeiter verschiedener Führungsebenen der Unternehmung, die Shared Services einführen möchten. Je nach Qualifikation der Mitarbeiter kann es darüber hinaus erforderlich sein, zusätzlich externe Ressourcen wie zum Beispiel Berater oder Schulungsleiter in Anspruch zu nehmen. Die Quantifizierung der Kosten externer Ressourcen kann zum Beispiel durch das Einholen von diesbezüglichen Angeboten hinreichend genau erfolgen.

Schwieriger gestaltet sich die Bewertung der Transaktionskosten, die unternehmensinterne Personalressourcen betreffen. Da einerseits zwar eine große Anzahl Mitarbeiter (sowohl in den dezentralen Einheiten als auch im Shared-Services-Center) von der Investitionsentscheidung tangiert ist, andererseits aber kaum ein Mitarbeiter seine gesamte Arbeitszeit für dieses

⁵⁴ Vgl. VON CAMPENHAUSEN/RUDOLF (2001), S. 91.

Projekt aufbringen wird, bietet sich auch zur Quantifizierung von Transaktionskosten die Anwendung der *Prozesskostenrechnung* an.

Identifizierte Transaktionsprozesse	Maßgröße: Anzahl ...	Geplante Anzahl Maßgrößen			Geplanter Kostensatz/ Prozess			Gesamte Prozess-Transaktionskosten TPK _m
		x _m	bk _m	px _m	tg _m	pk _{m(tg)}	pk _m	
Spalte		1	2	3=1*2	4	5	6=4*5	7=3*6
Standortsuche	Standorte	1	10	10	8	24	192 €	1.920 €
Personalakquisition	neuer Mitarb.	10	50	500	0,5	40	20 €	10.000 €
Personalschulung								
- Interner Trainer	Arbeitstage	1	5	5	3	40	120 €	600 €
- Entgangene Arbeitszeit	Arbeitstage	100	1	100	3	24	72 €	7.200 €
Personalumsetzung	Umzugstage	100	1	100	4	24	96 €	9.600 €
Process Reengineering								
- Führungskräfte	Arbeitstage	2	1	2	5	40	200 €	400 €
- Mitarbeiter	Arbeitstage	10	1	10	20	24	480 €	4.800 €
Gesamte Transaktionskosten t = 0								34.520 €
Service Level Agreements								
- Vertragsverhandlung	Kostenstellen	10	1	10	5	40	200 €	2.000 €
- Kontrolle	Kostenstellen	10	1	10	3	24	72 €	720 €
Anpassung Schnittstellen	Kostenstellen	10	1	10	10	24	240 €	2.400 €
Gesamte Transaktionskosten t = 1								5.120 €

Abbildung 5: Quantifizierung der Transaktionskosten der Prozesse

Die Hauptschwierigkeit bei der Ableitung von Prozesskosten besteht dabei in der Bestimmung der beanspruchten Arbeitszeit des Teilprozesses (mn_{mw}) (siehe Formel [3.1]). Da es sich bei der Einführung von Shared Services entgegen dem normalen Anwendungsfeld der Prozesskostenrechnung nicht um *repetitive*, sondern um in der Regel nur *einmalig* durchzuführende Prozesse handelt, kann die Messung nicht auf Basis der durchschnittlichen Arbeitszeit zur Erbringung der einzelnen Prozesse erfolgen. Vielmehr ist die Dauer der einzelnen Prozesse aus Analogieschlüssen abzuleiten oder zu schätzen. Diese Aufgabe vereinfacht sich jedoch gegenüber der traditionellen Messung von Prozessdauern insofern, als eine Prognose auf Basis von *Arbeitsstagen* ausreicht, eine minutengenaue Angabe mithin entbehrlich ist.⁵⁵

Für bestimmte Transaktionsprozesse bietet es sich an, diese anhand von mehreren Maßgrößen zu planen. So sind zum Beispiel für die Personalschulung einerseits die Kosten des Schulungsleiters und andererseits die Kosten für die entgangene Arbeitszeit der Mitarbeiter, die an der Schulung teilnehmen, zu berechnen. Die Kosten des (einen) Schulungsleiters (x_m) für annahmegemäß fünf Schulungen (bk_m), die jeweils drei Tage (tg_m) dauern, betragen bei einem Personalkostensatz ($pk_{m(tg)}$) von 40 Euro pro Tag 600 Euro. Für die entgangene Arbeitszeit der 100 geschulten Mitarbeiter (x_m), von denen jeder jeweils einmal (bk_m) an der dreitägigen Schulung (tg_m) teilnimmt, ergeben sich bei einem Personalkostensatz ($pk_{m(tg)}$) von 24 Euro pro Tag Transaktionskosten von 7.200 Euro. Insgesamt resultieren daraus (600+7.200 =) 7.800 Euro für die Personalschulung.

⁵⁵ Daher werden in Abbildung 4 in Abweichung zur Formel (3.1) die geplanten Kostensätze pro Prozess aus der Multiplikation der Dauer des m-ten Prozesses in Tagen (tg_m) mit dem jeweiligen Personalkostensatz pro Tag $pk_{m(tg)}$ ermittelt. Der Index w der Kostenstellen entfällt, weil die Prozesse nicht zwingend innerhalb einer Kostenstelle stattfinden.

Analog zur Prozesskostenrechnung im vorangehenden Kapitel muss auch in Bezug auf die Transaktionskosten eine Annahme über die Fristigkeit der Personalkosten getroffen werden, weil auch die Prozess-Transaktionskosten nur unter der Prämisse der Abbaubarkeit entscheidungsrelevant und somit in die Investitionsrechnung einzubeziehen sind.

3.3 Marktorientierte Preisfestlegung der Services (Target Costing)

Die durch die Einrichtung eines Shared-Services-Centers angestrebte Effizienzsteigerung gründet sich gemäß Abbildung 1 nicht nur auf die erzielbaren Kosteneinsparungen, sondern ebenfalls auf eine Realisation *zusätzlicher Erlöse* durch die Gewinnung externer Kunden. Aus diesem Grund müssen diese Mehreinzahlungen im Vergleich zum Status quo ebenfalls bei der Bewertung der Vorteilhaftigkeit von Shared-Services-Centern Berücksichtigung finden. Gleichzeitig soll innerhalb der Unternehmung eine Steigerung der *Servicequalität* erfolgen, indem die vom Shared-Services-Center zu erbringenden Dienstleistungen explizit an den Vorstellungen der Leistungsabnehmer, das heißt der dezentralen Geschäftseinheiten, auszurichten sind. Insgesamt wird auch intern durch den Abschluss von Verträgen (Service-Level-Agreements) zwischen dem Shared-Services-Center und den einzelnen Geschäftseinheiten ein zu externen Abnehmern vergleichbares *Kunden-Lieferanten-Verhältnis* geschaffen.⁵⁶

Obwohl somit aus Sicht des Shared-Services-Centers vergleichbare vertraglich begründete Geschäftsbeziehungen sowohl zu internen als auch zu externen Kunden bestehen, sind die durch den Absatz der Dienstleistungen generierten *Einzahlungsüberschüsse* unterschiedlich zu behandeln, wenn sie in die Vorteilhaftigkeitsbewertung der Investition in das Shared-Services-Center einbezogen werden.

Zahlungen *externer* Kunden für Dienstleistungen mehrten genau dann die Investitionseinzahlungen, wenn der Absatz der einzelnen Services einen Preis erbringt, der höher ist als die dadurch entstehenden Prozesskosten. Zahlungen *interner* Kunden an das Shared-Services-Center, die höher sind als die Prozesskosten für die Dienstleistung, lassen zwar auf Seiten des Centers einen positiven Deckungsbeitrag entstehen, dieser ist aber aus der Perspektive der Bewertung der gesamten Investition entscheidungsirrelevant. Denn es handelt sich hierbei nur um eine Kostenverlagerung zwischen dem Center und den dezentralen Einheiten: Würde zum Beispiel eine Vertriebskostenstelle einen internen Verrechnungspreis in Höhe von 200 Euro für die Beschaffung eines PCs an das Service Center zahlen, dem daraus Prozesskosten in Höhe von 186 Euro (siehe Abbildung 3) entstehen, resultierte aus dieser Transaktion ein Ergebnis von –200 Euro für die Vertriebskostenstelle und +14 Euro für das Center, mithin ein Gesamtergebnis von 186 Euro. Dieses würde sich auch bei jeder anderen Verrechnungspreishöhe ergeben. Daraus folgt, dass zunächst nur der erzielbare Deckungsbeitrag beim Verkauf der Dienstleistungen an *externe* Kunden in die Investitionsbewertung einzubeziehen ist.

Andererseits muss jedoch auch berücksichtigt werden, dass interne Verrechnungspreise eine *Lenkungsfunktion* entfalten.⁵⁷ Im Shared-Services-Center sind daher die Verrechnungspreise für die zu erbringenden Dienstleistungen so festzulegen, dass sie in den dezentralen Geschäftseinheiten Anreize zur Verbesserung der Prozesse schaffen.⁵⁸ So sollten beispielsweise

⁵⁶ Vgl. DEIMEL/QUANTE (2003), S. 303.

⁵⁷ Vgl. allgemein zu den verschiedenen Funktionen von Verrechnungspreisen EWERT/WAGENHOFER (2005), S. 594 ff.

⁵⁸ Vgl. VON CAMPENHAUSEN/RUDOLF (2001), S. 91.

in den Service Level Agreements keine Kostenpauschalen für die jährliche PC-Beschaffung vereinbart werden, sondern Preise für jeden einzelnen Beschaffungsvorgang. Auf diese Weise werden die Kunden dazu angehalten, ihre Bestellungen zu bündeln, was wiederum zu Kosteneinsparungen im Vergleich zum Status quo führt. Interne Verrechnungspreise erfüllen somit eine Verhaltenssteuerungsfunktion.

Um zu einer effizienten *Preisfestlegung* zu gelangen, reicht es jedoch nicht aus, sich an den Kosten der Services zu orientieren. Da langfristig durch die Errichtung eines Shared-Services-Centers aus Sicht der Unternehmung ein *Wertbeitrag* erzielt werden soll, müssen die internen Verrechnungspreise für die Dienstleistungen *marktorientiert* festgelegt werden.⁵⁹ Service Level Agreements werden mithin als Steuerungselement angesehen, um den Übergang zu einem marktfähigen Dienstleistungsangebot zu bereiten.⁶⁰ Somit bedarf es zur Festlegung der zentralen Elemente der Service Level Agreements und der externen Verträge in einem ersten Schritt einer konkreten Leistungsdefinition unter expliziter Einbeziehung des *Kundennutzens* sowie in einem zweiten Schritt einer darauf aufbauenden Preisbestimmung für die einzelnen Services.

Als geeignetes Instrument zur Bestimmung marktorientierter Preise für auf den Kundennutzen ausgerichtete Dienstleistungen erweist sich das *Target Costing*.⁶¹ Entgegen einer Preisfestlegung, die sich an einer ‚Kosten-plus-Gewinn-Zuschlagsregel‘ orientiert, bildet beim Target Costing der am Markt erzielbare Preis für das Produkt oder die Dienstleistung den Ausgangspunkt für die Ableitung der ‚erlaubten Kosten‘ für die Leistung.

Voraussetzung für die Anwendung des Target Costing ist die Durchführung einer *Conjoint-Analyse*.⁶² Hierbei wird das zu bewertende Produkt oder die Dienstleistung in verschiedene *Funktionen* zerlegt. Bezogen auf eine IT-Dienstleistung des Shared-Services-Centers könnte beispielsweise die Leistung ‚PC beschaffen‘ in die Funktionen ‚Beratung‘, ‚Belieferungszeit‘, ‚Aufbau‘ und ‚Einrichtung von Software‘ zerlegt werden. Für jede dieser Funktionen werden nun mittels einer Befragung geeigneter Probanden (zum Beispiel interner Kunden) *Teilnutzenwerte* erhoben, die angeben, welche Bedeutung diese Funktion aus Sicht des Kunden entfaltet.⁶³ Der erzielbare Preis ergibt sich dabei als Summe der Teilnutzenwerte der einzelnen Funktionen, sofern man vereinfachend von additiver Separierbarkeit der Nutzenbeiträge der einzelnen Funktionen ausgeht.

Erforderlich für die Preisbestimmung ist eine Transformation der erhobenen Teilnutzenwerte in *monetäre* Größen. Dies gelingt zum Beispiel durch den Einsatz der Methode der Dollar-Metrik.⁶⁴ Jedem Probanden werden in Paarvergleichen zwei verschiedene Dienstleistungen vorgelegt, die sich nur in einer Funktion unterscheiden. Beinhaltet die erste Dienstleistung beispielsweise bei ansonsten identischen Funktionen zusätzlich eine Beratungsleistung, müssen die Probanden angeben, wie viele zusätzliche Geldeinheiten sie für die erste Dienstleistung im Vergleich zur zweiten zu zahlen bereit wären.

⁵⁹ Vgl. zur Vorteilhaftigkeit der Verwendung von Marktpreisen als Verrechnungspreise für Profit-Center KÜTING/LORSON (1997), S. 6.

⁶⁰ Vgl. DIETRICH (2005), S. 11.

⁶¹ Vgl. zur Eignung des Target Costing im Zusammenhang mit Shared Services SCHIMANK/STROBL (2002), S. 299, BOSCHEN/MÖLLER (2004), S. 97, und für das Outsourcing REICHMANN/NEUKIRCHEN (1998), S. 345 ff.

⁶² Die Conjoint-Analyse wurde als Erstes von GREEN/SRINIVASAN (1978) angewandt.

⁶³ Vgl. zum Beispiel GREEN/SRINIVASAN (1978), S. 104, und BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE (2006), S. 558.

⁶⁴ Vgl. zu dieser Methode SHELUGA/JACCARD/JACOBY (1979), S. 166–176.

Auf Basis der Erkenntnisse der Conjoint-Analyse werden beim Target Costing nun die erhobenen Teilnutzenwerte der einzelnen Funktionen deren Kosten gegenübergestellt. Das Ziel dieses Vergleichs liegt in der Identifizierung von Kostensenkungspotenzialen,⁶⁵ indem sich bestimmte Funktionen als zu teuer in Relation zum Teilnutzen aus Kundensicht herauskristallisieren. Dazu wird ein Zielkostenindex mittels der Division des Teilnutzens der Funktion durch die geplanten Kosten der Funktion ermittelt.⁶⁶

Ergibt sich ein Zielkostenindex *unterhalb* von eins, ist die jeweilige Komponente im Vergleich zu dem durch sie gestifteten Kundennutzen *zu teuer*. Liegt der Index höher als eins, übersteigt der beigemessene Kundennutzen die zurechenbaren Kosten. Dies ist zunächst positiv zu werten, weil die Herstellung der Komponente den Anbieter weniger kostet, als sie in den Augen des Kunden wert ist. Allerdings liegt bei großer positiver Abweichung des Index der Verdacht nahe, dass die angebotene Komponentenausführung für den Kunden ‚zu einfach‘ beschaffen ist.⁶⁷

Die Vorgehensweise des Target Costing zur Ermittlung von durchsetzbaren Marktpreisen für die Dienstleistungen des Shared-Services-Centers wird im Folgenden anhand des Beispiels der Ausgliederung von IT-Leistungen demonstriert. Das Shared-Services-Center bietet für die PC-Beschaffung drei verschiedene Dienstleistungsbündel an. Neben der Erledigung des reinen Beschaffungsvorgangs inklusive des Aufspiels der Software (Version ‚Standard‘) wird als Zweites der zusätzliche Service der Beratung und der gesamten Installation (Version ‚Service‘) sowie als Drittes eine Sofortbeschaffung innerhalb von zwei Tagen inklusive Aufbau angeboten:

Dienstleistung „PC-Beschaffung“	Version „Standard“	Version „Service“	Version „Express“
Funktionen:			
Beratung	nein	ja	nein
Belieferungszeit	1 Woche	1 Woche	2 Tage
Aufbau	nein	ja	ja
Software einrichten	ja	ja	nein

Abbildung 6: Dienstleistungsangebote des Shared-Services-Centers für die PC-Beschaffung

In einer Conjoint-Analyse werden die Preise für die einzelnen Funktionen auf Basis des Kundennutzens erhoben. Diesen Preisen sind die ermittelten Prozesskosten für die Teilfunktionen der Dienstleistungen gegenüberzustellen:

⁶⁵ Vgl. SAKURAI (1989), S. 47.

⁶⁶ Vgl. TANAKA (1991), S. 66–69.

⁶⁷ Vgl. FISCHER/SCHMITZ (1994), S. 428.

Dienstleistung „PC-Beschaffung“	Version „Standard“			Version „Service“			Version „Express“		
	Preis	Kosten	Index	Preis	Kosten	Index	Preis	Kosten	Index
Beratung	-	-	-	26 €	48 €	0,54	-	-	-
Belieferungszeit	10 €	0 €	+	10 €	0 €	+	20 €	20 €	1,00
Aufbau	-	-	-	20 €	24 €	0,83	20 €	24 €	0,83
Software einrichten	40 €	24 €	1,67	40 €	24 €	1,67	-	-	-
Summe	50 €	24 €		96 €	96 €		40 €	44 €	

Abbildung 7: Ermittlung des Zielkostenindex für die Dienstleistungs-Teilfunktionen

Der Vergleich des erhobenen Gesamtnutzens für die einzelnen Versionen mit den Prozesskosten zeigt, dass nur die Version ‚Standard‘ einen positiven Deckungsbeitrag in Höhe von 26 Euro erwirtschaftet, während das Angebot der Version ‚Service‘ gerade kostendeckend ist, und die Version ‚Express‘ sogar einen Verlust erbringt.⁶⁸ Der eigentliche Mehrwert des Target Costing zeigt sich durch die gesteigerte Kostentransparenz bei der getrennten Bewertung der einzelnen Funktionen, weil auf diese Weise die *Kostentreiber* identifiziert werden können.⁶⁹ Im Beispiel erhält man, dass der Wert der Funktionen ‚Beratung‘ und ‚Aufbau‘ von den Kunden im Vergleich zu den dafür zu veranschlagenden Kosten zu wenig geschätzt wird und dementsprechend der Zielkostenindex mit 0,54 beziehungsweise 0,83 (weit) unter eins liegt. Im Gegensatz dazu erweist sich die Einrichtung der Software aus Sicht des Shared-Services-Centers mit einem Zielkostenindex von 1,67 als sehr lukrativ. Insgesamt gesehen sollte die Version ‚Express‘ aus dem Dienstleistungsangebot gestrichen werden, während bei der Version ‚Service‘ eine Ausklammerung der Funktion ‚Beratung‘ sinnvoll wäre, weil auf diese Weise ein Deckungsbeitrag von 22 Euro erzielt werden könnte.

Auch bei der Anwendung des Target Costing zeigt sich analog zur Implementierung einer Transaktionskostenrechnung die zentrale Rolle der *Prozesskostenrechnung* im Zusammenhang mit Shared Services. So können zum Beispiel aus Abbildung 3 die Prozesskosten für die Teilfunktion ‚Software einrichten‘ in Höhe von 24 Euro direkt abgeleitet werden.⁷⁰ Ohne Prozesskostenrechnung könnten insbesondere bei Dienstleistungen keine gesonderten Kosten für die einzelnen Funktionen ermittelt werden.

Ziel des Einsatzes des Target Costing im Zusammenhang mit der Bewertung von Shared Services ist die Ableitung von marktorientierten Bewertungsmaßstäben als Basis für die in den internen Service-Level-Agreements und externen Verträgen festzulegenden Preise. Ob neben der internen Servicebereitstellung auch eine Bedienung externer Kunden aus Sicht des Shared-Services-Centers vorteilhaft ist und somit bei der Investitionsbewertung zu zusätzlichen Einzahlungsüberschüssen führt, muss jedoch erst in einem weiteren Schritt geprüft werden. Hierzu sind diejenigen Prozesskosten zu bestimmen, die bei einer externen Serviceleistung entstehen. Es ist davon auszugehen, dass diese aufgrund von zusätzlichen Transaktionskosten (hervorgerufen durch vorher nicht bekannten Abläufe in anderen Unternehmungen, eventuell ergänzt um den Nachteil der räumlichen Entfernung zwischen Shared-Services-Center und Kunde) über denen interner Kunden liegen. Nur wenn unter Berücksichtigung dieser zusätzli-

⁶⁸ Bei letzterer Version wird unterstellt, dass eine Express-Anlieferung abweichend von einer im Rahmenvertrag mit dem PC-Hersteller wöchentlich vereinbarten Lieferung zusätzliche Kosten für die Funktion ‚Belieferungszeit‘ von 20 Euro hervorruft.

⁶⁹ Vgl. REICHMANN/NEUKIRCHEN (1998), S. 347.

⁷⁰ Vgl. dazu den Teilprozess ‚PC einrichten‘, der jedoch entgegen der Annahmen von Abbildung 3 hier nur einmal durchgeführt wird und nicht sechs Mal.

chen Prozesskosten im Vergleich zur internen Leistungserbringung immer noch ein positiver Deckungsbeitrag resultiert, sollte das Leistungsangebot auf externe Kunden ausgeweitet werden.

Die durch das Target Costing und die Prozesskostenrechnung hervorgerufene Kostentransparenz ermöglicht somit nicht nur eine Preisdifferenzierung für verschiedene, durch das Services-Center angebotene Dienstleistungen, sondern darüber hinaus auch eine Preisdifferenzierung nach verschiedenen *Kunden*.⁷¹ Insofern kann die Erbringung einer Serviceleistung, die in Bezug auf einen Kunden nicht vorteilhaft ist, trotzdem bezogen auf einen anderen Kunden einen positiven Deckungsbeitrag generieren, sofern durch die Bedienung dieses Kunden geringere Prozesskosten entstehen.⁷²

4 Investitionsrechnung als Entscheidungsinstrument

4.1 Bewertung der Vorteilhaftigkeit von Shared Services

Während die Bestimmung der Einzahlungsüberschüsse im Zusammenhang mit Shared-Services-Centern gemäß den vorhergehenden Abschnitten in spezifischer Weise zu erfolgen hat, sind die Probleme im Zusammenhang mit dem Übergang zu einer konkreten investitionsrechnerischen Bewertung nicht wesentlich von denen bei der Beurteilung anderer Projekte verschieden.⁷³ Aus diesem Grund sollen hierzu einige wenige allgemeine Ausführungen genügen.⁷⁴ Grundsätzlich ist der jeweils adäquate investitionsrechnerische Ansatz in zweierlei Hinsicht zu differenzieren. Zum einen unterscheidet sich das Vorgehen danach, ob ein *vollkommener Kapitalmarkt* gegeben ist, auf dem es (jede Periode) einen einheitlichen Zinssatz für die sichere Anlage und Aufnahme von Mitteln gibt, oder aber Unvollkommenheiten insbesondere in Form von Transaktionskosten auf dem Kapitalmarkt zu einem Auseinanderfallen von Soll- und Habenzinssatz führen. Ferner ist danach zu unterscheiden, ob von sicherer Kenntnis der Ein- und Auszahlungen ausgegangen wird oder aber deren etwaige *Risikoträchtigkeit* explizite Beachtung findet. In der vorliegenden Betrachtung scheint die Beibehaltung sicherer Erwartungen die konsequenteste Fortsetzung der bisherigen Überlegungen darzustellen. Unterstellt man zudem Kapitalmarktvollkommenheit, so kann die Investitionsentscheidung gemäß der so genannten *FISHER*-Separation auf der Basis der Berechnung des zur betrachteten Zahlungsreihe gehörigen *Kapitalwerts* erfolgen. Unter dem Kapitalwert der Zahlungsreihe versteht man dabei den Gegenwartswert aller mit einer Investition verbundenen Zahlungskonsequenzen. Je größer der Kapitalwert ist, desto reicher wird man durch die Realisation des zur Diskussion stehenden Projekts. Man berechnet den Kapitalwert K durch so genanntes Abzinsen der Einzahlungsüberschüsse $E_t - A_t$ mit den für die einzelnen Betrachtungsperioden gültigen Kapitalmarktzinssätzen. Gilt für alle Perioden der gleiche Zinssatz i , so hat die Formel

⁷¹ Vgl. BOSCHEN/MÖLLER (2004), S. 100 f., und KREUZ (2005), S. 145 ff.

⁷² Vgl. dazu auch KREUZ (2005), S. 72 ff.

⁷³ Dies mag einer der Gründe dafür sein, dass nur wenige Autoren wie VON CAMPENHAUSEN/RUDOLF (2001), S. 92, und KAGELMANN (2006), S. 92 überhaupt die Ausgestaltung einer Investitionsrechnung für Shared-Services-Center anreißen.

⁷⁴ Vgl. zu den allgemeinen theoretischen Grundlagen der Investitionsrechnung auch BREUER (2001) und BREUER (2002).

$$K = \sum_{t=0}^n \frac{E_t - A_t}{(1+i)^t} \quad (4.1)$$

Gültigkeit. Im Fall eines unvollkommenen Kapitalmarkts wird man im Allgemeinen nicht umhinkönnen, zur Beurteilung von Investitionsmöglichkeiten einen vollständigen Finanzplan aufzustellen, in dem systematisch alle Einzahlungen E_t und Auszahlungen A_t im Zusammenhang mit dem zu beurteilenden Projekt erfasst werden und in der Regel das erreichbare Endvermögen berechnet wird.

Berücksichtigt man die Unsicherheit künftiger Entwicklungen, so ist zur Berechnung des Gegenwartswerts der mit einem Investitionsprojekt verbundenen Einzahlungsüberschüsse die Diskontierung der zugehörigen Erwartungswerte mit einem projektspezifisch bestimmten risikoangepassten Kalkulationszinsfuß erforderlich. Dieser wird typischerweise mit Hilfe des auf *SHARPE* (1964), *LINTNER* (1965) und *MOSSIN* (1966) zurückgehenden ‚Capital Asset Pricing Model‘ bestimmt. Die größten Schwierigkeiten ergeben sich unter der Annahme eines unvollkommenen Kapitalmarkts bei Risiko. Nur für bestimmte Spezialfälle lassen sich noch vergleichsweise einfache Lösungen angeben. Zwar ist auch hier prinzipiell auf eine vollständige Finanzplanung zurückzugreifen, doch ist diese bei Risiko deutlich problematischer als im Fall bei Sicherheit. So ist schon das zu verfolgende Ziel nicht ohne weiteres klar. Ähnliches gilt für die adäquate Erfassung von Nebenbedingungen zur Gewährleistung der Zahlungsfähigkeit der Unternehmung. Im Weiteren soll exemplarisch allein der einfache Fall sicherer Erwartung bei Kapitalmarktvollkommenheit betrachtet werden. Es sei unterstellt, dass der für Anlage und Verschuldung maßgebliche Zinssatz pro Periode für alle Perioden konstant $i = 5\%$ beträgt.

Nach Herleitung (der ersten Komponenten) des Zahlungsstroms und Festlegung des Kalkulationszinsfußes ist als letzte Variable die *Laufzeit* der Investition zu bestimmen. Da es sich bei der Einrichtung eines Shared-Services-Centers um eine strategische Entscheidung handelt, ist davon auszugehen, dass die Ausgliederung der Services dauerhaft institutionalisiert werden soll. Die Laufzeit der Investition ist somit unbegrenzt. Aufgrund der mit wachsender zeitlicher Entfernung vom Betrachtungszeitpunkt zunehmenden Schwierigkeit der Prognostizierung zukünftiger Zahlungen ist jedoch eine *Detailplanung* der Zahlungsströme nur für die ersten n Jahre nach Beginn der Investition sinnvoll. Nach Ende dieses Planungszeitraums ist hingegen von konstanten Zahlungsüberschüssen $E_n - A_n$ aus dem Shared-Services-Center auszugehen, deren Kapitalwert sich in $t = n$ auf $(E_n - A_n)/i$ beläuft. Zusätzliches Abzinsen auf $t = 0$ führt dann zu folgender Kapitalwertformel:⁷⁵

$$K = \sum_{t=0}^n \frac{E_t - A_t}{(1+i)^t} + \frac{E_n - A_n}{i \cdot (1+i)^n}. \quad (4.2)$$

⁷⁵ Vgl. dazu zum Beispiel *PAPE* (2004), S. 99.

Alternativ zu der Betrachtung einer unendlichen Investitionslaufzeit wird insbesondere in der Praxis der Bewertungszeitraum zuweilen begrenzt.⁷⁶ Von besonderem Interesse ist in vielen Fällen neben einer Kapitalwertberechnung die *Amortisationsdauer* des Projekts, die angibt, in welchem Zeitraum das investierte Kapital zurückgewonnen wird, mithin ein Kapitalwert von null resultiert.⁷⁷

	t = 0	t = 1	t = 2	t = 3	t = 4	t = 5
Einzahlungen						
- Einsparungen						
- Hauptprozess „PC beschaffen“		5.940	5.940	5.940	5.940	5.940
- Hauptprozess „PC warten“		31.300	31.300	31.300	31.300	31.300
- Einzahlungen durch externe Kunden						
- PC-Beschaffung						
- Version Standard: DB 21 €			420	840	1.680	3.360
- Version Service: DB 17 €			340	680	1.360	2.720
- PC-Wartung: DB 22 €			440	880	1.760	3.520
Auszahlungen						
- Sach- und Personalkosten	100.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
- Transaktionskosten	34.520	5.120	3.120	3.120	3.120	3.120
Zahlungsreihe	-134.520	27.120	30.320	31.520	33.920	38.720
Kapitalwert (i = 5 %)	-134.520	-108.691	-81.190	-53.962	-26.056	4.282

Abbildung 8: Investitionsrechnung für ein Shared-Services-Center

Die Kapitalwertberechnung zur Bestimmung der Vorteilhaftigkeit von Shared Services kann anhand des bereits eingeführten Beispiels der IT-Ausgliederung demonstriert werden. Unter der Annahme, dass das Shared-Services-Center für zehn dezentrale Geschäftseinheiten IT-Leistungen übernimmt, resultiert gemäß Abbildung 8 nach fünf Jahren im Beispiel zum ersten Mal ein positiver Kapitalwert in Höhe von 4.282 Euro.⁷⁸

Während die Einzahlungen von internen Kunden in Form der Einsparungen im Vergleich zu einer dezentralen Leistungserbringung angesetzt werden, ergeben sich aus der Bedienung externer Kunden ab $t = 2$ zusätzliche Deckungsbeiträge (DB).⁷⁹ Es wird prognostiziert, dass im zweiten Jahr jede der drei angebotenen Leistungen von jeweils 20 Kunden nachgefragt wird mit einer jeweiligen Verdopplung der Kundenzahlen in den nächsten drei Jahren. Ab $t = 5$ wird von konstanten Einzahlungsüberschüssen ausgegangen. Man erhält:

⁷⁶ VON CAMPENHAUSEN/RUDOLF (2001), S. 92, setzen beispielsweise einen Bewertungszeitraum von fünf bis maximal acht Jahren an.

⁷⁷ Vgl. WISSKIRCHEN/KLEINERTZ (2000), S. 195, und BURGMAIER/HESS/KATZENSTEINER (2004), S. 95.

⁷⁸ Die Einsparungen für die beiden Hauptprozesse bei Bedienung einer dezentralen Einheit ergeben sich aus dem Vergleich der Abbildung 2 und 3. Die Transaktionskosten resultieren aus Abbildung 4, wobei ab $t = 2$ eine Senkung um 2.000 Euro unterstellt wird, weil Vertragsverhandlungen in den zukünftigen Perioden annahmegemäß entfallen. Die laufenden Sach- und Personalkosten fallen mit 5.000 Euro gering aus, weil der Großteil der Personalkosten bereits in den Prozess- und Transaktionskosten enthalten ist. Es müssen nur noch prozess-fixe Personalkosten (wie zum Beispiel für den Leiter des Centers) angesetzt werden.

⁷⁹ Die Deckungsbeiträge für die PC-Beschaffung können aus den Ergebnissen des Target Costing und der Prozesskostenrechnung in Abbildung 6 abgeleitet werden. Während zum Beispiel für interne Kunden für die Version ‚Standard‘ der PC-Beschaffung ein Deckungsbeitrag von $(50 - 24 - 2) = 24$ Euro (2 Euro für Bestellung abwickeln, siehe Abbildung 3) resultiert, ist für externe Kunden von einem um jeweils 3 Euro verringerten Deckungsbeitrag aufgrund von zusätzlichen Transaktionskosten auszugehen. Für die PC-Wartung, aus der sich gemäß Abbildung 3 Prozesskosten von 21 Euro für interne und somit 24 Euro für externe Kunden ergeben, kann im Beispiel annahmegemäß ein Marktpreis von 46 Euro erzielt werden.

$$K = -134.520 + \frac{27.120}{1,05} + \frac{30.320}{1,05^2} + \frac{31.520}{1,05^3} + \frac{33.920}{1,05^4} + \frac{38.720}{0,05 \cdot 1,05^5} = 632.819 \text{ €}. \quad (4.3)$$

Es kann somit geschlossen werden, dass im Beispiel eine Ausgliederung der IT-Leistungen in ein Shared-Services-Center gegenüber einer Leistungserbringung in den dezentralen Einheiten vorteilhaft ist und eine Amortisation des investierten Kapitals im fünften Jahr erfolgt.

4.2 Shared-Services-Center versus Outsourcing

Während die Einrichtung eines Shared-Services-Centers vielfach auch als ‚Outsourcing im Konzern‘ oder als ‚Insourcing‘ bezeichnet wird, erfolgt beim ‚echten‘ Outsourcing eine Übertragung der gesamten Dienstleistung auf einen konzernexternen Anbieter. Natürlich sollte die Etablierung eines Shared-Services-Centers nur dann erfolgen, wenn diese Gestaltungsalternative (auch) gegenüber dem Einschalten eines Externen überlegen ist. Bezüglich der dabei zu treffenden ‚Make-or-Buy‘-Entscheidung ist somit die Einrichtung von Shared Services als Unterform der Make-Alternative zu klassifizieren, während Outsourcing die Buy-Option darstellt.⁸⁰

Voraussetzung für die Erwägung eines Outsourcing als Alternative zu Shared Services ist zunächst eine *Eignung* der auszugliedernden Prozesse. Handelt es sich um Prozesse mit hohem internen Informationsbedarf, hoher Komplexität oder um Daten, die streng vertraulich sind, ist von einem Outsourcing abzusehen. Ebenso muss die *Existenz* externer Dienstleister in diesem Bereich gegeben sein sowie die *Auslagerungswilligkeit* des Management, die der Abhängigkeit von externen Dienstleistern oft kritisch gegenübersteht.⁸¹

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, ist die Alternative des Outsourcing ebenfalls bei der Entscheidung über ein Shared-Services-Center zu berücksichtigen. Als zentraler Vorteil des Outsourcing gilt neben der Nutzung externen Know-hows die Variabilisierung fixer Kosten.⁸² Statt der Kapazitätsbereitstellung in einem Shared-Services-Center ist für die Dienstleistung ein bestimmter Preis an den externen Anbieter zu entrichten.

Um eine begründete Entscheidung für oder gegen Outsourcing treffen zu können, ist somit diejenige *Preisobergrenze* zu bestimmen, bis zu der eine Fremdvergabe der Dienstleistungen im Vergleich zu einer Eigenerbringung durch ein Shared-Services-Center vorteilhaft ist. Zur Bestimmung dieser Preisgrenze kann auf die bereits vorgestellten Bewertungsansätze und Rechnungsinstrumente zurückgegriffen werden. Gemäß dem Marginalprinzip ist wiederum gegenüberzustellen, welche Einzahlungen und Auszahlungen entfallen, wenn statt der Einrichtung eines Shared-Services-Centers eine externe Dienstleistungserbringung angestrebt wird.

Auf der Seite der *Einzahlungen* dürfen jedoch nur die Zahlungen von *externen* Kunden, die in der Investitionsrechnung des Shared-Services-Centers angesetzt wurden, in die Betrachtung einbezogen werden, weil sie entgangene Einzahlungsüberschüsse darstellen. Die Einzahlungen von *internen* Kunden hingegen sind entscheidungsirrelevant. Sie fallen nur auf der Ebene

⁸⁰ Vgl. KAGELMANN (2006), S. 52 f.

⁸¹ Vgl. WISSKIRCHEN/KLEINERTZ (2000), S. 181, SCHIMANK/STROBL (2002), S. 285, und KEUPER/VON GLAHN (2005), S. 191.

⁸² Vgl. REICHMANN/NEUKIRCHEN (1998), S. 340.

des Profit-Centers an, nicht aber für den Gesamtkonzern, weil sie allein aus der Zahlung interner Verrechnungspreise der anderen Geschäftseinheiten resultieren. Da aber beim Outsourcing gerade die Frage beantwortet werden soll, ob die externe Leistungsvergabe günstiger ist, stellt der zu zahlende Preis an den externen Dienstleister die *Variable* des Entscheidungsproblems dar.

Den entgangenen Einzahlungen externer Kunden sind diejenigen *Auszahlungen* gegenüberzustellen, die im Vergleich zur Errichtung eines Shared-Services-Centers beim Outsourcing eingespart werden können. Dies sind in jedem Fall die Sach- und Personalinvestitionen, nicht aber die Transaktionskosten. Denn auch beim Outsourcing sind Suchkosten für einen geeigneten externen Dienstleister, Informations- und Entscheidungskosten für die konkrete Ausgestaltung der Dienstleistung, Abwicklungskosten bei der Leistungserbringung für die dezentralen Geschäftseinheiten und vor allem Kontrollkosten bezüglich der Qualität der Leistung anzusetzen.⁸³ Insofern ist die Einführung einer Transaktionskostenrechnung auch in Bezug auf eine Outsourcing-Entscheidung von zentraler Bedeutung.

Die Preisobergrenze für das Outsourcing von IT-Leistungen als Alternative zur Errichtung eines Shared-Services-Centers lässt sich wie folgt ermitteln:

	t = 0	t = 1	t = 2	t = 3	t = 4	t = 5
Ersparte Auszahlungen						
- Sach- und Personalkosten	100.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Entgangene Einzahlungen						
externe Kunden:						
- PC-Beschaffung						
- Version Standard: DB 21 €			420	840	1.680	3.360
- Version Service: DB 17 €			340	680	1.360	2.720
- PC-Wartung: DB 22 €			440	880	1.760	3.520
Zahlungsreihe	100.000	5.000	3.800	2.600	200	-4.600
Kapitalwert (i = 5 %)	100.000	104.762	108.209	110.455	110.619	107.015

Abbildung 9: Bestimmung der Preisobergrenze für die Outsourcing-Alternative

Unter der Prämisse einer (mindestens) fünfjährigen Vertragsbindung an einen externen Dienstleister ist die Outsourcing-Alternative gegenüber der Errichtung eines Shared-Services-Centers für den Konzern vorteilhaft, wenn der Preis für die Dienstleistungserbringung ceteris paribus, das heißt bei unterstellter identischer Qualität der IT-Leistung, unterhalb von 107.015 Euro liegt.⁸⁴ Dies entspricht unter Annahme eines Kalkulationszinsfußes von 5 % einer jährlichen Gebühr von 24.718 Euro.

Bei Zugrundelegung eines unendlichen Planungszeitraums sinkt die Preisobergrenze auf 38.535 Euro:

⁸³ Vgl. insbesondere zum geringeren Einfluss auf die Prozessqualität WISSKIRCHEN/KLEINERTZ (2000), S. 181 f., und DEIMEL/QUANTE (2003), S. 302.

⁸⁴ Vereinfachend wurde im Beispiel unterstellt, dass die Transaktionskosten bei Einführung eines Shared-Services-Centers in ihrer Höhe denen des Outsourcing entsprechen und somit die Entscheidung nicht beeinflussen. Bei Aufhebung dieser Prämisse müsste die Differenz der Transaktionskosten beider Alternativen als *ersparte* (beziehungsweise im Fall höherer Transaktionskosten des Outsourcing als *zusätzliche*) *Auszahlung* ebenfalls in der Investitionsrechnung erfasst werden.

$$K = -100.000 + \frac{5.000}{1,05} + \frac{3.800}{1,05^2} + \frac{2.600}{1,05^3} + \frac{200}{1,05^4} + \frac{-4.600}{0,05 \cdot 1,05^5} = 38.535 \text{ €}. \quad (4.4)$$

5 Resümee

Während das Hauptaugenmerk der wertorientierten Unternehmensführung in der Vergangenheit den Kernkompetenzen der Unternehmung galt, rücken nun auch Effizienzsteigerungen bei *unterstützenden* Prozessen zunehmend in den Fokus. Im Zuge dieser Entwicklung gewinnt die Einrichtung von Shared-Services-Centern an Bedeutung.

Um eine fundierte Entscheidung über die Vorteilhaftigkeit von Shared Services treffen und die damit einhergehenden Einsparungen quantifizieren zu können, bedarf es aufgrund der Langfristigkeit der Entscheidung der Erstellung einer Investitionsrechnung. Das Hauptproblem bei der Ableitung der investitionsrechnerischen Zahlungsströme liegt dabei in der Quantifizierung der eingesparten Personalkosten sowie der zusätzlich entstehenden Transaktionskosten. Beide Kostenarten lassen sich aus einer traditionellen Kostenarten-, -stellen- und -trägerrechnung nicht ohne weiteres ableiten, weil sie im Falle der Personalkosten einen nicht spezifizierten Teil des Gemeinkostenblocks darstellen beziehungsweise im Fall der Transaktionskosten meist gar nicht erfasst werden. Insofern stellt die Erweiterung der Kostenstellenrechnung um eine *Prozesskostenrechnung* sowie die zusätzliche Identifikation und Bewertung von *Transaktionsprozessen* eine zwingende Voraussetzung für die Bewertung von Shared Services dar.

Da mit der Einführung eines Shared-Services-Centers nicht nur die Realisation von Kostensenkungspotenzialen intendiert ist, sondern darüber hinaus eine qualitativ höherwertige Leistungserstellung angestrebt wird, sind die bereitzustellenden Dienstleistungen explizit auf die Vorstellungen der internen Kunden auszurichten. Um das interne Kunden-Lieferanten-Verhältnis marktorientiert gestalten zu können, bietet sich eine Erhebung der Kundennutzenwerte für die einzelnen Dienstleistungen mittels einer Conjoint-Analyse an. Darauf aufbauend können mit Hilfe des *Target Costing* marktorientierte interne Verrechnungspreise für die kundenorientiert gestalteten Dienstleistungen festgelegt werden. Diese Wertansätze dienen ebenso der Preisfestlegung beim Dienstleistungsangebot der Services an konzernexterne Kunden. Mit Hilfe der angewandten Kostenmanagement-Instrumente – Prozesskostenrechnung, Transaktionskostenrechnung und Target Costing – gelingt somit eine Quantifizierung aller für die Investitionsentscheidung notwendigen Zahlungskomponenten. Diese Erkenntnis ist hinsichtlich der Einführung einer Investitionsrechnung für Shared Services in die Praxis insofern von Bedeutung, als zumindest die Instrumente der Prozesskostenrechnung und des Target Costing in den meisten deutschen Großunternehmen regelmäßig zur Anwendung gelangen.⁸⁵

Als zusätzlicher Anreiz zur Implementierung der genannten Instrumente können die Synergieeffekte angeführt werden, die aus der erstellten Investitionsrechnung resultieren. So kann nicht nur eine Entscheidung über die Vorteilhaftigkeit der Einführung eines Shared-Services-Centers getroffen und das Einsparungspotenzial quantifiziert werden, sondern darüber hinaus

⁸⁵ Gemäß der empirischen Erhebung von KAJÜTER (2005), S. 91, die sich auf eine Grundgesamtheit von 115 deutschen Großunternehmen (mit mehr als 3.000 Mitarbeitern) bezieht, kommt das Target Costing (die Prozesskostenrechnung) in 55 % (46 %) der Fälle zur Anwendung, während bei weiteren 13 % (24 %) der befragten Unternehmen eine Einführung geplant ist.

ermöglicht die abgeleitete Datenbasis die Berechnung einer Preisobergrenze für das Outsourcing der ausgegliederten Prozesse an externe Dienstleister sowie die Festlegung von marktorientierten Preisen für das Angebot der Services an externe Kunden. Insofern kann die Konzipierung einer Investitionsrechnung für Shared Services selbst als lohnende Investition bezeichnet werden!

Quellenverzeichnis

- BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W. (2006): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin et al. 2006.
- BLUME, P./GONTARD, M. (2004): Einführung eines Shared-Service-Centers für standardisierte HR-Produkte, in: SCHEER, A.-W. (Hrsg.), Innovation durch Geschäftsprozessmanagement, Berlin et al. 2004, S. 57–75.
- BOSCHEN, T./MÖLLER, K. (2004): Controlling von Shared-Service-Centern durch Service Level Agreements am Beispiel der GETRAG, in: HORVÁTH, P. (Hrsg.), Die Strategieumsetzung erfolgreich steuern: Strategien beschreiben, messen und organisieren, Stuttgart 2004, S. 83–105.
- BREUER, W. (2001): Investition II. Entscheidungen bei Risiko, Wiesbaden 2001.
- BREUER, W. (2002): Investition I. Entscheidungen bei Sicherheit, Wiesbaden 2002.
- BURGMAIER, S./HESS, D./KATZENSTEINER, T. (2004): Outsourcing – Grenze fließend, in: Wirtschaftswoche, 2004, Nr. 9, S. 93–95.
- VON CAMPENHAUSEN, C. (2005): Offshoring Rules – Auslagern von unterstützenden Funktionen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2005, S. 5–13.
- VON CAMPENHAUSEN, C./RUDOLF, A. (2001): Shared Services – profitabel für vernetzte Unternehmen, in: Harvard Business Manager, 2001, Nr. 1, S. 82–93.
- COASE, R. H. (1960): The Problem of Social Cost, in: Journal of Law and Economics, 1960, Nr. 3, S. 1–44.
- DEIMEL, K./QUANTE, S. (2003): Prozessoptimierung durch Shared-Service-Center, in: Controlling, 2003, S. 301–307.
- DIERKES, S. (1998): Planung und Kontrolle von Prozesskosten: Kostenmanagement im indirekten Leistungsbereich, Wiesbaden 1998.
- DIETRICH, Y. (2005): Geteilte Kosten – doppelte Kosten?, in: Harvard Business Manager, 2005, Nr. 7, S. 8–11.
- EWERT, R./WAGENHOFER, A. (2005): Interne Unternehmensrechnung, Berlin et al. 2005.
- FISCHER, T. M./SCHMITZ, J. A. (1994): Informationsgehalt und Interpretationsmöglichkeiten des Zielkostenkontrolldiagramms im Target-Costing, in: Kostenrechnungspraxis, 1994, S. 427–433.
- GLASER, K. (1998): Prozessorientierte Deckungsbeitragsrechnung, München 1998.

- GREEN, P. E./SRINIVASAN, V. (1978): Conjoint-Analysis in Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, 1978, Nr. 9, S. 103–123.
- HORVÁTH, P. ET AL. (1993): Prozesskostenrechnung – oder wie die Praxis die Theorie überholt, in: Die Betriebswirtschaft, 1993, S. 609–627.
- HORVÁTH, P./MAYER, R. (1989): Prozesskostenrechnung: Der neue Weg zu mehr Kostentransparenz und wirkungsvolleren Unternehmensstrategien, in: Controlling, 1989, S. 214–219.
- KAGELMANN, U. (2006): Shared Services als alternative Organisationsform, Wiesbaden 2006.
- KAJÜTER, P. (2005): Kostenmanagement in der deutschen Unternehmenspraxis – Empirische Befunde einer branchenübergreifenden Feldstudie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2005, S. 79–100.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2005): Der Shared-Service-Ansatz zur Bereitstellung von IT-Leistungen auf dem konzerninternen Markt, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2005, S. 190–194.
- KLINGEBIEL, N. (2005): Shared-Service-Center, in: Das Wirtschaftsstudium, 2005, S. 777–782.
- KLOOCK, J. (1995): Prozesskostenmanagement zur Sicherung von Erfolgspotentialen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1995, S. 582–608.
- KREUZ, C. (2005): Kundenorientierte Unternehmensrechnung – Planung, Steuerung und Kontrolle von Kundenwerten, Wiesbaden 2005.
- KRÜGER, W./DANNER, M. (2004): Einsatz von Shared-Service-Centern für Finanzfunktionen, in: Controller Magazin, 2004, S. 215–220.
- KÜTING, K./LORSON, P. (1997): Messung der Profitabilität strategischer Geschäftsfelder, in: Controlling, 1997, S. 4–13.
- LINTNER, J. (1965): The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets, in: Review of Economics and Statistics, 1965, S. 13–47.
- MAYER, R. (1996): Prozesskostenrechnung und Prozess(kosten)optimierung als integrierter Ansatz – Methodik und Anwendungsempfehlungen, in: BERKAU, C./HIRSCHMANN, P. (Hrsg.), Kostenorientiertes Geschäftsprozessmanagement, München 1996, S. 43–67.
- MISSLER, P. (2005): Shared-Service-Center im Rechnungswesen am Beispiel von Deutsche Post World Net, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 2005, Sonderheft 1, S. 38–41.
- MOSSIN, J. (1966): Equilibrium in a Capital Asset Market, in: Econometrica, 1966, S. 768–783.
- OSTERHELD, I. (2001): Transaktionskostenrechnung und Unternehmensstrategie, Wiesbaden 2001.
- PAPE, U. (2004): Wertorientierte Unternehmensführung und Controlling, Sternenfels 2004.
- PICOT, A. (1982): Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert, in: Die Betriebswirtschaft, 1982, S. 267–284.
- RECKENFELDERBÄUMER, M. (1995): Marketing-Accounting im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden 1995.

- REICHMANN, T./NEUKIRCHEN, R. (1998): Potentialanalyse interner Dienstleistungsprozesse – Eine vorgelagerte Entscheidungsstufe für das Outsourcing, in: *Controlling*, 1998, S. 340–348.
- SAKURAI, M. (1989): Target-Costing and How to Use it, in: *Journal of Cost Management*, 1989, S. 39–50.
- SCHIMANK, C./STROBL, G. (2002): Controlling in Shared-Service-Centern, in: GLEICH, R. ET AL. (Hrsg.), *Controllingfortschritte*, München 2002, S. 283–301.
- SERFLING, K./JEITER, V. (1995): Gemeinkostencontrolling in Dienstleistungsbetrieben auf der Basis der Prozesskostenrechnung, in: *Kostenrechnungspraxis*, 1995, S. 321–329.
- SHARPE, W. F. (1964): Capital Asset Prices. A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk, in: *Journal of Finance*, 1964, S. 425–442.
- SHELUGA, D. A./JACCARD, J./JACOBY, J. (1979): Preference, Search, and Choice: An Integrative Approach, in: *Journal of Consumer Research*, 1979, S. 166–176.
- SCHUURMANN, L./STOLLER, C. (1998): Der Shared-Service-Center Trend, in: *io management*, 1998, S. 37–41.
- TANAKA, M. (1991): Cost Planning and Control Systems in the Design Phase of a New Product, in: MONDEN, Y./SAKURAI, M. (Hrsg.), *Japanese Management Accounting – A World Class Approach to Profit Management*, Cambridge, Massachusetts, 1991, S. 49–71.
- WINDSPERGER, J. (1983): Transaktionskosten in der Theorie der Firma, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1983, S. 889–903.
- WISSKIRCHEN, F. (1999): Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Outsourcing unter Berücksichtigung von Prozesskosten und Transaktionskosten, in: WISSKIRCHEN, F. (Hrsg.), *Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren*, Stuttgart 1999, S. 283–365.
- WISSKIRCHEN, F./KLEINERTZ, M. (2000): Shared-Service-Center als Alternative zu Outsourcing, in: KÖHLER-FROST, W. (Hrsg.), *Outsourcing: Eine strategische Allianz besonderen Typs*, Berlin 2000, S. 181–199.
- WISSKIRCHEN, F./MERTENS, H. (1999): Der Shared Service Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen, in: WISSKIRCHEN, F. (Hrsg.), *Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren*, Stuttgart 1999, S. 79–112.

Kundenorientiertes Controlling von Corporate Shared Services durch Interne Kundenbarometer

MANFRED BRUHN und DOMINIK GEORGI

Universität Basel und Frankfurt School of Finance & Management

1	Aufgaben und Gegenstand des kundenorientierten Controlling von Corporate Shared Services.....	173
2	Konzept der Internen Kundenbarometer.....	174
2.1	Externe Kundenbarometer als Ausgangspunkt	174
2.2	Methodik Interner Kundenbarometer.....	176
2.3	Merkmale Interner Kundenbarometer für Corporate Shared Services.....	177
3	Empirisches Anwendungsbeispiel: Kundenbarometer des IT-Bereichs einer Bankengruppe	179
3.1	Ausgangssituation und Ziel.....	179
3.2	Modell.....	179
3.3	Datenerhebung	181
3.4	Ergebnisse.....	182
4	Anwendungs- und Umsetzungsempfehlungen.....	187
	Quellenverzeichnis.....	189

1 Aufgaben und Gegenstand des kundenorientierten Controlling von Corporate Shared Services

In vielen Unternehmen ist die Umsetzung einer *externen Kundenorientierung* in den vergangenen Jahren zu einem priorisierten Unternehmensziel geworden. (Externe) Kundenorientierung bedeutet, die Leistungen des Unternehmens an den Kundenbedürfnissen auszurichten, um Kundenzufriedenheit sowie Kundenbindung und darüber ökonomischen Erfolg zu erzielen.¹ Diese Zusammenhänge werden in der so genannten Erfolgskette der Kundenorientierung zusammengefasst (siehe Abbildung 1).

Häufig wird bei den Überlegungen zur externen Kundenorientierung nicht berücksichtigt, dass ein wesentlicher Treiber externer Kundenorientierung die interne Kundenorientierung ist (siehe Abbildung 1).² Nur wenn die Vorleistungen im Unternehmen an den Bedürfnissen der Leistungsabnehmer ausgerichtet sind, können diese wiederum selbst kundenorientierte Leistungen erstellen.

Die Realisierung dieses Prinzips erfordert die Auffassung von Austauschbeziehungen im Unternehmen als *interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen*.³ Der Ersteller einer internen Leistung wird als Lieferant angesehen und der Leistungsabnehmer als Kunde. Auch wenn dies als eine terminologische Feinheit erscheinen mag, wird durch die Verwendung des Begriffs ‚Kunde‘ die Bereitschaft zur Kundenorientierung dokumentiert.

Der *Shared-Services-Bereich* stellt im Unternehmen einen wichtigen Erbringer interner Dienstleistungen dar, die unter einem Dach zusammengefasst sind.⁴ Durch dieses organisatorische Konstrukt werden nicht nur Synergieeffekte im Sinne einer Effizienzsteigerung erreicht. Es bietet sich darüber hinaus die Chance, Effektivitätssteigerungen durch eine gesamthafte Kundenorientierungsstrategie zu realisieren.

Die Erfahrung in Forschung und Praxis in Zusammenhang mit interner Kundenorientierung zeigt, dass – wie bei der externen Kundenorientierung – die Transparenz über die Erwartungen der Kunden den Ausgangspunkt eines Umsetzungsprozesses der internen Kundenorientierung darstellt. Diese Transparenz wird durch das Installieren eines *kundenorientierten Controllings* erreicht, das Kenngrößen der internen Kundenorientierung definiert, diese misst sowie Zielwerte festlegt und überprüft.

Ein Instrument, das den Shared-Services-Bereich beim systematischen Aufbau eines kundenorientierten Controllings unterstützt, ist das *Interne Kundenbarometer*, das die relevanten Erfolgsgrößen der internen Kundenorientierung integriert und somit die Grundlage für die Umsetzung eines Controllings der internen Kundenorientierung darstellt.⁵

¹ Vgl. DESHPANDÉ/FARLEY/WEBSTER (1993).

² Vgl. STAUSS (1995).

³ Vgl. NEUHAUS (1996).

⁴ Vgl. zum Beispiel KEUPER/VON GLAHN (2005).

⁵ Vgl. BRUHN (2003).

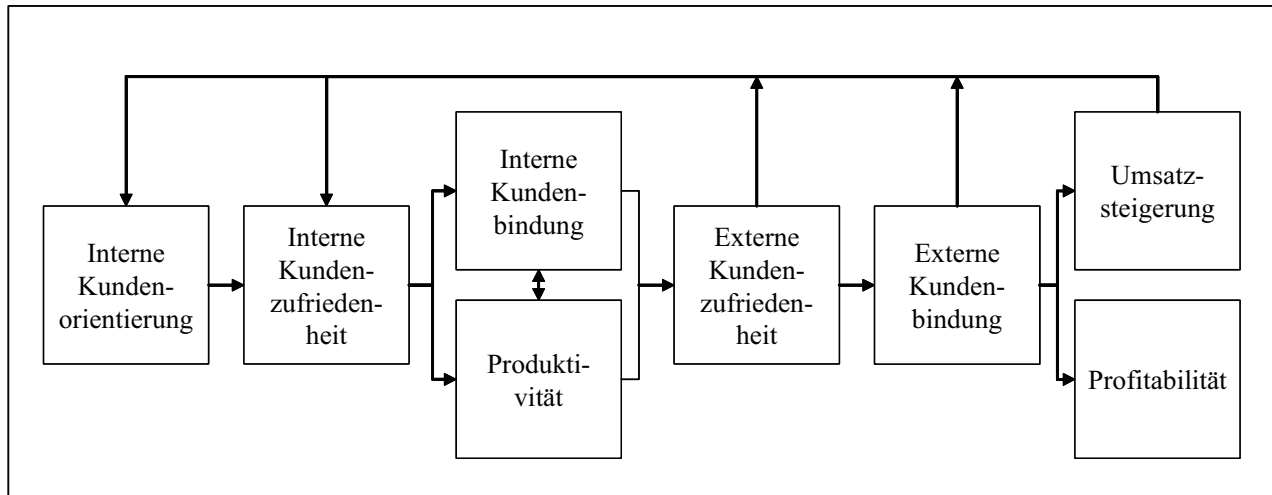


Abbildung 1: Erfolgskette der Kundenorientierung⁶

2 Konzept der Internen Kundenbarometer

2.1 Externe Kundenbarometer als Ausgangspunkt

Die Idee der Kundenbarometer entstammt dem Konzept der ‚Nationalen Kundenbarometer‘,⁷ wie dem American Customer Satisfaction Index (ACSI).⁸ Bei *Nationalen Kundenbarometern* handelt es sich allgemein um branchenübergreifende Erhebungen der Kundenzufriedenheit sowie weiterer Erfolgsfaktoren von Unternehmen und Institutionen, die durch eine neutrale Einrichtung innerhalb einer Nation oder eines Wirtschaftsraumes periodisch durchgeführt werden.

Nationale Kundenbarometer haben die *Bewertung kundenbezogener Größen*, wie der Kundenzufriedenheit, zum Gegenstand. Die Bewertung wird unternehmens- und branchenübergreifend vorgenommen, das heißt, die Ermöglichung von Branchen- und Unternehmensvergleichen ist explizites Ziel der Nationalen Kundenbarometer.

Die theoretisch-konzeptionelle Basis sind so genannte Kausalmodelle, die die Wirkungszusammenhänge zwischen kundenorientierten Erfolgsgrößen in Zusammenhang bringen. Abbildung 2 zeigt exemplarisch das Modell des European Performance Satisfaction Index (EPSI). Wie häufig bei Kundenbarometern stehen die Kundenzufriedenheit und der ‚wahrgenommene Wert‘ aus Kundensicht im Mittelpunkt. Letzterer wird durch die wahrgenommene Qualität der internen Leistungen auf der einen Seite und die Erwartungen des Kunden auf der anderen Seite beeinflusst. Die Kundenzufriedenheit wirkt sich auf das Kundenverhalten aus, in diesem Fall auf das Beschwerdeverhalten sowie die Kundenbindung.

⁶ In Anlehnung an HESKETT ET AL. (1994), S. 166.

⁷ Vgl. BRUHN/GRUND (2000) und BRUHN (2006).

⁸ Vgl. ANDERSON/FORNELL (2000).

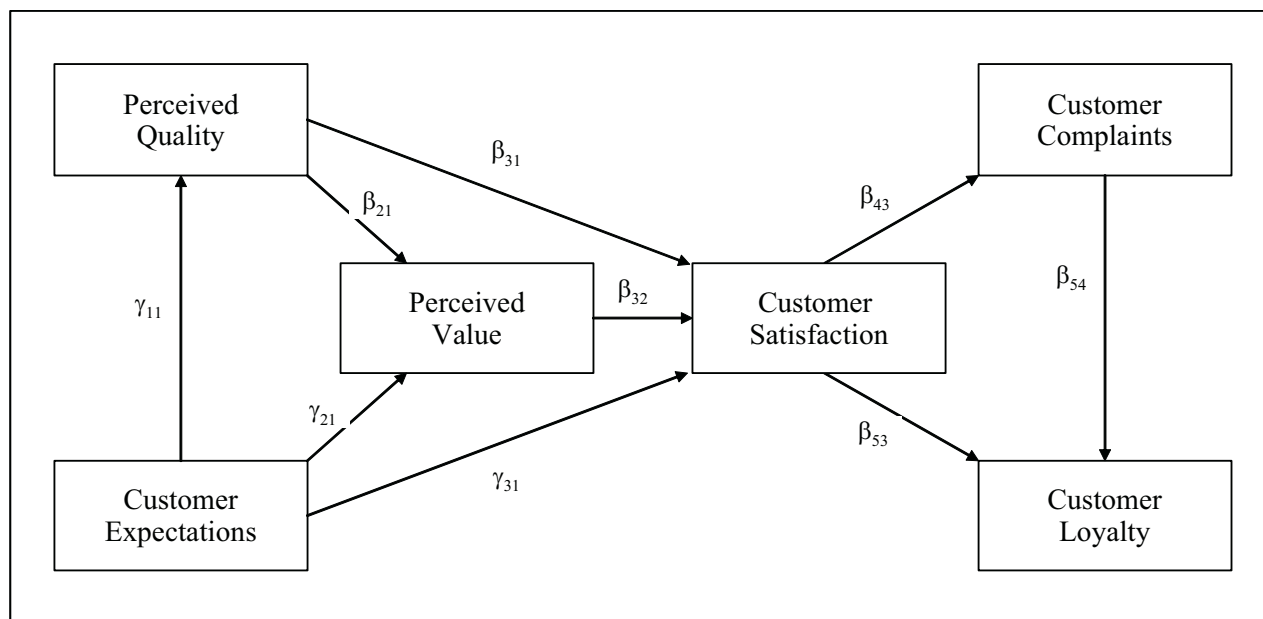


Abbildung 2: Modell des ‚European Performance Satisfaction Index‘⁹

Diese Kausalmodelle werden mit der so genannten *Kausalanalyse* ausgewertet, die sich von anderen multivariaten Verfahren der Zusammenhangsanalyse, zum Beispiel der Regressionsanalyse, durch folgende *Merkmale* auszeichnet:¹⁰

- Analyse komplexer Wirkungsstrukturen, das heißt, Untersuchung der Zusammenhänge zwischen mehreren unabhängigen und mehreren abhängigen Variablen sowie zwischen abhängigen Variablen untereinander,
- Auffassung der kundenorientierten Größen als ‚Konstrukte‘, die indirekt über Indikatoren gemessen werden,
- mehrdimensionale Messung der kundenorientierten Größen, das heißt, Heranziehen einer Vielzahl von Indikatoren, die spezifischen Dimensionen des jeweiligen Konstrukts zugeordnet werden,
- Ermittlung von Indexwerten für die Konstrukte eines Modells, die einen Vergleich der kundenorientierten Größen, beispielsweise zwischen Unternehmensbereichen, ermöglichen.

Die Nationalen Kundenbarometer haben die Relevanz der kundenorientierten Erfolgsgrößen in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses gerückt. Allerdings sind die Kundenbarometer für das einzelne Unternehmen oft nur in Ausnahmefällen (zum Beispiel für ein Benchmarking) anwendbar. Darüber hinaus sind die Ansätze der Nationalen Kundenbarometer durch die notwendige Verallgemeinerung teilweise nicht konkret genug für die Anwendung im spezifischen Unternehmensfall. Daher sind viele Unternehmen dazu übergegangen, *unternehmensspezifische Kundenbarometer* auf Basis der Nationalen Kundenbarometer zu entwickeln.¹¹ Mit diesen unternehmensspezifischen Barometern wird die Wahrnehmung eines Unterneh-

⁹ EPSI (2006).

¹⁰ Vgl. HILDEBRANDT/HOMBURG (2001).

¹¹ Vgl. BRUHN (2006).

mens (beziehungsweise unterschiedlicher Unternehmensbereiche) und ihrer Leistungen gemessen und miteinander verglichen.

2.2 Methodik Interner Kundenbarometer

Die Vorgehensweise bei der Entwicklung, Analyse und Anwendung Interner Kundenbarometer orientiert sich an der Methodik der externen Kundenbarometer. Im Einzelnen werden dabei die folgenden *Schritte* bearbeitet:¹²

- (1) *Modellentwicklung*: Zunächst werden die relevanten kundenorientierten Erfolgsgrößen und deren Einflussfaktoren ausgewählt. Daneben werden Hypothesen über die Wirkungsbeziehungen zwischen diesen Größen aufgestellt (siehe Abbildung 3). Die Erfolgsgrößen und ihre Wirkungsbeziehungen werden in einem Kausalmodell zusammengefasst, das die Basis für die folgenden Schritte darstellt. Für die Modellentwicklung werden verschiedene Quellen herangezogen, wie interne Dokumentenanalysen, Experteninterviews mit Managern, Workshops mit Mitarbeitern, Work-shops mit Kunden, Hinzuziehen von Branchenstudien unter anderem.
- (2) *Operationalisierung der Modellkonstrukte*: In einem nächsten Schritt werden Messinstrumente für die Größen im Modell entwickelt. Es werden Einzelindikatoren identifiziert, über die die Modellgrößen als Konstrukt erfasst werden können (siehe Abbildung 3). Die Einzelindikatoren fließen in einen Fragebogen ein.
- (3) *Datenerhebung*: Anhand des entwickelten Fragebogens werden die (internen) Kunden standardisiert um ihre Bewertung der einzelnen Indikatoren gebeten.
- (4) *Datenanalyse*: Nach Erfassung der Kundenangaben werden verschiedene Analysen vorgenommen, die auf zwei Ebenen angesiedelt sind:
 - Im Rahmen der *Reliabilitätsprüfung der Konstrukte* wird getestet, ob die gewählten Operationalisierungen für die einzelnen Konstrukte geeignet sind, um die Konstrukte tatsächlich zu messen. Hierzu werden explorative und konfirmatorische Faktoranalysen sowie der Cronbach-Alpha-Test herangezogen.
 - Der Kern der Datenanalyse liegt in der *Modellprüfung*. Hierbei gilt es zu testen, ob das unterstellte Modell die Realität in Form der gemessenen Daten angemessen wiedergibt.¹³ Im Einzelnen geht es dabei darum, die aufgestellten Hypothesen zu überprüfen, das heißt beispielsweise festzustellen, ob die Einflussfaktoren einer Erfolgsgröße diese tatsächlich beeinflussen. Die Modellprüfung liefert zwei *Ergebnistypen*:
 - Als *Zustandswert* wird für jedes Konstrukt ein *Indexwert* ermittelt, der sich als gewichteter Durchschnitt aus den Indikatorbewertungen ergibt. Die Gewichte werden dabei im Rahmen der Kausalanalyse ermittelt. Die Indexwerte geben die Ausprägung der jeweiligen Erfolgsgröße aus Kundensicht an.

¹² Vgl. HOMBURG (1998) und BRUHN (2006).

¹³ Vgl. BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE (2006).

- Die *Zusammenhänge* zwischen zwei Variablen zeigen die Stärke der Beeinflussung einer Variablen durch die andere Variable auf. Zusammenhangsanalysen werden auf zwei Ebenen durchgeführt. Auf der Modellebene werden die Zusammenhänge zwischen den Modellgrößen, das heißt zum Beispiel zwischen Einflussfaktoren und Erfolgsgrößen untersucht. Auf der Konstruktebene ist die Relevanz einzelner Indikatoren für ein bestimmtes Konstrukt der Untersuchungsgegenstand, da diese Ansatzpunkte für Steuerungsmaßnahmen liefern.

- (5) *Interpretation und Schlussfolgerungen*: Vor dem Hintergrund der Fragestellung der Messung durch das Interne Kundenbarometer werden die resultierenden Ergebnisse interpretiert und stellen die Basis für Schlussfolgerungen aus Sicht des Managements und der operativen Einheiten dar.

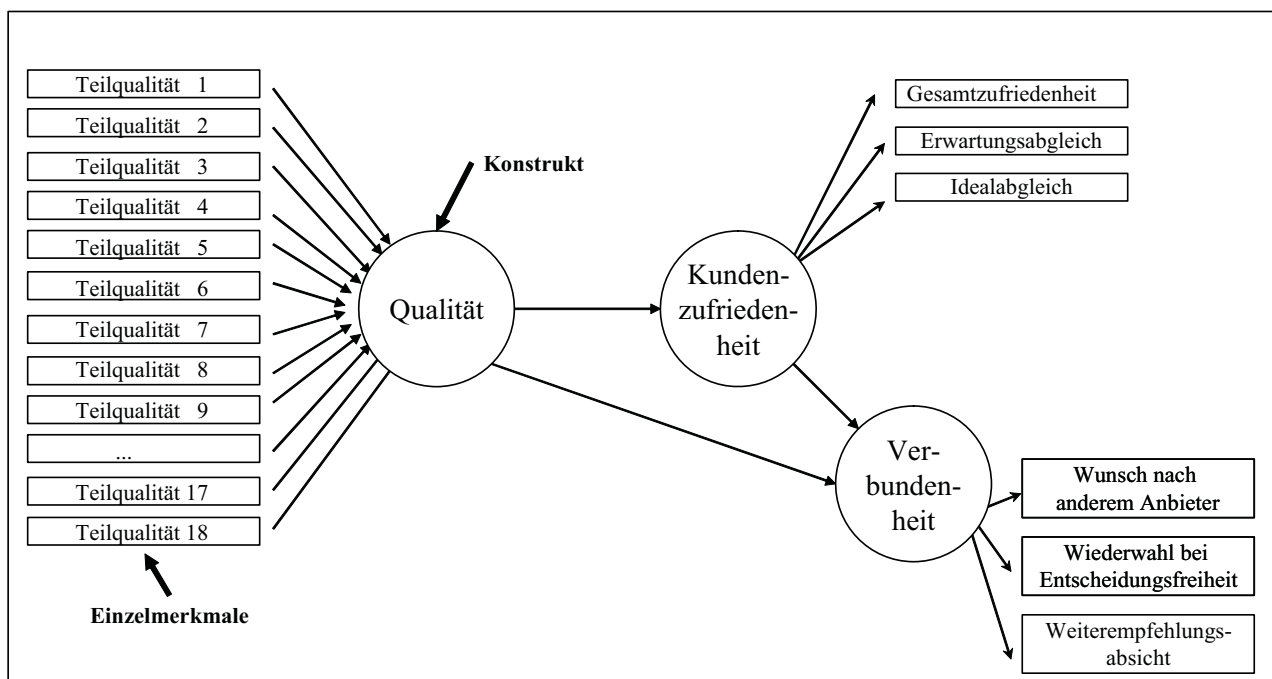


Abbildung 3: Struktur eines Kausalmodells

2.3 Merkmale Interner Kundenbarometer für Corporate Shared Services

Vor dem Hintergrund der konzeptionellen Grundlagen stellen Kundenbarometer für Corporate Shared Services eine Spezialform allgemeiner Interner Kundenbarometer dar, die wiederum eine Abwandlung der externen Kundenbarometer repräsentieren. Dadurch weisen Kundenbarometer für Corporate Shared Services verschiedene spezifische *Merkmale* auf, die sich teilweise auch von denjenigen anderen Kundenbarometer-Formen unterscheiden:

- *Untersuchungsobjekte* Interner Kundenbarometer für Corporate Shared Services sind der jeweilige Unternehmensbereich ‚Corporate Shared Services‘ beziehungsweise differenzierter einzelne Corporate Shared Services.

- Konkreter bieten Corporate-Shared-Services-Bereiche im Vergleich zu den Leistungsangeboten gegenüber externen Kunden häufig ein *heterogenes Leistungsspektrum* an. Das Zusammenlegen zu Corporate Shared Services erfolgt oft nicht unter der Maßgabe ähnlicher oder homogener Leistungen, sondern aufgrund der verbreiteten Abnehmerschaft der Leistungen im Unternehmen. Dies erfordert, dass ein Internes Kundenbarometer geeignet ist, sämtliche angebotenen Leistungen zu bewerten. Dies führt häufig dazu, dass für unterschiedliche Leistungstypen jeweils ein eigenes Modell geschätzt wird.
- Die (internen) *Kunden* von Corporate Shared Services sind entsprechend ebenfalls oft sehr heterogen. Die Bedeutung von Einflussfaktoren der betrachteten Erfolgsgrößen kann sich daher oft wesentlich unterscheiden. In der Folge werden für unterschiedliche Kundensegmente eigene Modelle geschätzt.
- Zu den (internen) Kunden von Corporate Shared Services zählen auch die so genannte ‚intern-internen‘ Kunden, das heißt die *Mitarbeiter der Corporate Shared Services*. Zahlenmäßig spielen diese teilweise eine größere Rolle als beispielsweise die Mitarbeiter eines Unternehmens als ‚externe‘ Kunden. Erfahrungen zeigen, dass die ‚intern-internen‘ Kunden einen anderen Bewertungsmaßstab an den eigenen Bereich als die klassischen internen Kunden anlegen, sodass auch hier eine differenzierte Betrachtung erforderlich ist.
 - Im Unterschied zu externen Kundenbarometern ist die *Grundgesamtheit* der Abnehmer bei Internen Kundenbarometern oft geringer. Dies ermöglicht die Befragung eines wesentlich höheren Anteils an der Grundgesamtheit und stellt die Ergebnisse damit auf eine breitere Basis.
 - Die *Erfolgsgrößen* unterscheiden sich teilweise von denjenigen der übrigen Kundenbarometer-Formen. Insbesondere im Vergleich zu externen Kundenbarometern ist die Zielvariable umzuinterpretieren. Bei externen Kundenbarometern stellt diese zumeist die Kundenbindung dar.¹⁴ Diese Größe lässt sich nicht 1:1 auf Interne Kundenbarometer übertragen, da für den Kunden oft keine Möglichkeit des Anbieterwechsels besteht. Daher wird als zentrale Zielgröße in Internen Kundenbarometern die Verbundenheit des internen Kunden in Bezug auf den Corporate-Shared-Services-Bereich definiert.¹⁵ Diese umfasst Aspekte wie die Bereitschaft, mit dem Corporate-Shared-Services-Bereich konstruktiv zu kooperieren oder den Bereich an anderer Stelle positiv zu erwähnen (zum Beispiel gegenüber der Geschäftsleitung).

¹⁴ Vgl. BRUHN/HOMBURG (2005).

¹⁵ Vgl. BRUHN (2003).

3 Empirisches Anwendungsbeispiel – Kundenbarometer des IT-Bereichs einer Bankengruppe

Die Anwendung der Internen Kundenbarometer für Corporate Shared Services wird in diesem Abschnitt anhand eines Fallbeispiels veranschaulicht.

3.1 Ausgangssituation und Ziel

Untersuchungsgegenstand des Fallbeispiels ist der IT-Bereich eines Bankenverbundes. Während lange Zeit die IT in die Bankenstruktur integriert und teilweise in unterschiedlichen Unternehmensbereichen aufgehängt war, wurde ein eigenständiger IT-Bereich in Form des Corporate-Shared-Services-Konzepts definiert.

Der Bereich bietet ein breites Spektrum an heterogenen *IT-Dienstleistungen* an, die von den verschiedenen Abnehmern in unterschiedlicher Weise und Intensität genutzt werden. Diese Leistungen lassen sich zwei Typen zuordnen:

- Arbeitsplatz-IT: Der erste Leistungstyp umfasst sämtliche IT-Leistungen, die den Arbeitsplatz des einzelnen Mitarbeiters betreffen, wie zum Beispiel Ausstattung mit Hardware und Software.
- System-IT: Hierunter werden verschiedene Spezial-IT-Lösungen verstanden, beispielsweise spezifische bankfachliche Software.

Die *Kunden* dieses Bereiches umfassen die Banken des Bankverbunds sowie die eigenen Mitarbeiter des IT-Bereichs. Diese haben im Prinzip keine Möglichkeit, die durch den IT-Bereich angebotenen Leistungen extern zu erwerben. Dennoch ist es bekannt, dass teilweise Angebote von externen Anbietern eingeholt werden. Kommentare lassen vermuten, dass intern insgesamt kein positives Bild vom IT-Bereich gezeichnet wird.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangssituation war es das *Ziel* des IT-Bereichs, durch die Einführung eines Internen Kundenbarometers Aufschluss über die Wahrnehmung der Leistungen des Bereichs durch die internen Kunden zu erhalten. Die Probleme aus Kundensicht galt es zu strukturieren, es sollte ein Überblick über die Beurteilung durch die Kunden erfasst werden und Ansatzpunkte für eine Verbesserung dieser Sichtweise sollten identifiziert werden.

3.2 Modell

Ausgehend von dem Basismodell Interner Kundenbarometer wurde im Fallbeispiel ein spezifisches Modell für den IT-Bereich entwickelt. Die Grundlage für die Modellentwicklung, das heißt die Identifizierung der relevanten Erfolgsgrößen, ihrer Einflussfaktoren sowie die Bestimmung der Zusammenhänge zwischen diesen Größen, waren interne Interviews mit den Verantwortlichen des IT-Bereichs. Darüber hinaus wurden Kundeninterviews geführt, in denen die Kunden beispielsweise nach den von Ihnen genutzten Leistungen und Ähnlichem befragt wurden. Das Ergebnis ist das in Abbildung 4 dargestellte Modell. In den internen sowie den Kundeninterviews wurden zudem Indikatoren für die Modellkonstrukte gesamt-

melt, indem die Interviewpartner gefragt wurden, welche Aspekte bei der Qualitätsbeurteilung und für die Kundenzufriedenheit relevant sind. Im Einzelnen enthält das Modell Größen auf drei *Ebenen*:

- (1) Verhaltensebene,
- (2) Beurteilungsebene,
- (3) Treiberebene.

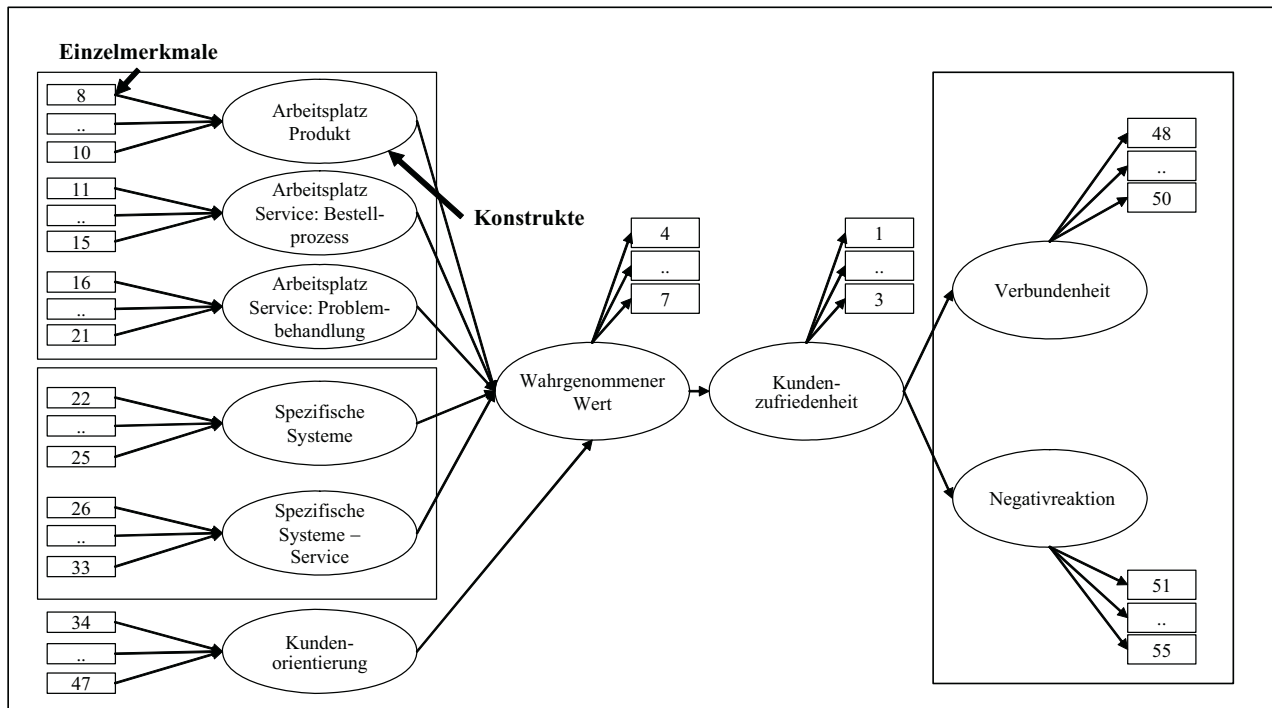


Abbildung 4: Modell des Internen Kundenbarometers

Auf der *Verhaltensebene* sind die ‚finalen‘ Erfolgsgrößen angesiedelt. Dies sind die Kundenverhaltensweisen, die der interne Dienstleister in den Vordergrund stellt, da er sich von der erfolgreichen Gestaltung dieser Größen einen erheblichen Effekt auf den Gesamterfolg des IT-Bereichs erhofft. Im Unterschied zum Standardmodell der Internen Kundenbarometer werden im Fallbeispiel zwei *Erfolgsgrößen* auf der Verhaltensebene differenziert:

- *Verbundenheit* als positive Verhaltensreaktion, das heißt beispielsweise das mangelnde Interesse an externen ‚Konkurrenz‘-Angeboten,
- *Negativreaktion* als negative Verhaltensreaktion, das heißt beispielsweise die negative Mund-zu-Mund-Kommunikation über den IT-Bereich.

Diese Erfolgsgrößen auf der Verhaltensebene werden von Größen auf der *Beurteilungsebene* determiniert. Dabei handelt es sich um aggregierte Gesamtbeurteilungen des Anbieters durch den Kunden, das heißt Beurteilungen, die sich nicht an einzelnen Teilthemen festmachen, sondern die Beziehung zum Anbieter insgesamt betreffen. Im Fallbeispiel werden zwei Größen auf der Beurteilungsebene unterschieden:

- Die *Kundenzufriedenheit* gibt an, inwiefern die Kunden mit dem Anbieter und seinen Leistungen insgesamt zufrieden sind, das heißt, ob der Anbieter insgesamt in der Lage ist, die Kundenerwartungen zu erfüllen.¹⁶
- Der *wahrgenommene Wert* entspricht der Werthaftigkeit, die einem Anbieter und seinen Leistungen durch den Kunden beigemessen wird.¹⁷ Hier geht es um die Frage, ob die Leistungen dem Kunden einen Wert stiften.

Der wahrgenommene Wert beeinflusst die Kundenzufriedenheit. Je höher der Wert vom Kunden wahrgenommen wird, desto zufriedener ist er. Wahrgenommener Wert und Kundenzufriedenheit determinieren zudem die Erfolgsgrößen auf der Verhaltensebene. Je höher Wert und Kundenzufriedenheit sind, desto eher ist der Kunde verbunden und desto eher unterlässt er negative Verhaltensreaktionen.

Diese Gesamtbeurteilungen werden wiederum von den Urteilen der Kunden bezüglich einzelner Merkmale des Anbieters und seiner Leistungen getrieben, die hier entsprechend als Größen auf der *Treiberebene* aufgefasst werden. Die Treibergrößen gehören zwei grundsätzlichen Gruppen an:

- Die erste, umfangreichere Gruppe betrifft die Merkmale des *Leistungsangebots*. Entsprechend können die Variablen auf einer unteren Ebene gemäß den beiden Haupttypen des Leistungsangebots des IT-Bereichs in zwei Sub-Gruppen eingeteilt werden:
 - Beurteilung der Arbeitsplatz-IT: Bezüglich der Arbeitsplatz-IT werden zunächst die ‚Produkte‘ selbst, das heißt beispielsweise die wahrgenommene Qualität der Hardware und Software bewertet. Daneben ist der Service bezüglich dieser Produkte Gegenstand dieser Treiberkategorie, und zwar bezüglich des Bestellprozesses sowie der Problembehandlung.
 - Beurteilung der System-IT: Als zweite Leistungskategorie wird die Beurteilung der System-IT betrachtet. Auch hier werden Produkt- und Servicemerkmale erfasst und bewertet.
- Die zweite Hauptgruppe auf der Treiberebene wird durch ein Konstrukt ausgefüllt, die *Kundenorientierung*. Damit ist das leistungs- und einzelkontaktübergreifende Beziehungsverhalten des Anbieters angesprochen. Hierzu gehören Aspekte, wie die Einfachheit, einen Ansprechpartner zu finden sowie das Auftreten der Mitarbeiter gegenüber dem Kunden.

3.3 Datenerhebung

Zur Messung der Modellvariablen sowie der Analyse der Zusammenhänge zwischen den Variablen wurde eine quantitative Befragung interner Kunden des IT-Anbieters vorgenommen. Der auf Basis des Modells und der gesammelten Indikatoren entwickelte Fragebogen enthält Statements zu den einzelnen Indikatoren des Modells. Diese Aussagen wurden durch die Befragten anhand einer 10er-Skala von ‚stimme überhaupt nicht zu‘ bis ‚stimme voll und ganz

¹⁶ Vgl. OLIVER (1996).

¹⁷ Vgl. ZEITHAML (1988).

zu‘ bewertet. Abbildung 5 zeigt beispielhaft die Aussageformulierungen zu den Indikatoren, die den Service in Bezug auf Arbeitsplatz-IT betreffen (siehe Abbildung 5).

1. ARBEITSPLATZ (Electronic Workplace) – SERVICE Die Abwicklung von Bestellungen für Hardware und Software (zum Beispiel Einzelkomponenten, Ausstattung neuer Mitarbeiter)	Stimme überhaupt nicht zu					Stimme voll und ganz zu					Weiss nicht
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. ... erfolgt termingerecht.											
2. ... wird durch Beratung ausreichend unterstützt.											
3. ... ist für den Kunden einfach zu handhaben.											
4. ... wird korrekt verrechnet.											
5. ... ist hinsichtlich der Kosten transparent.											
Die Unterstützung der Kunden bei Problemen mit dem Arbeitsplatz											
6. ... erfolgt kompetent und professionell.											
7. ... liefert stets die gewünschte Lösung.											
8. ... erfolgt schnell.											
9. ... erfolgt termingerecht.											
10. ... ist für mich hinsichtlich der Kostenabrechnung transparent											
11. ... erfolgt benutzerorientiert.											

Abbildung 5: Fragebogenausschnitt für das Konstrukt „Arbeitsplatz-IT/Service“

Als mögliche Befragte kamen ca. 1.500 Abnehmer der IT-Leistungen (interne Kunden sowie Mitarbeiter des IT-Bereichs) in Frage, die durch die Geschäftsleitung gebeten wurden, einen Online-Fragebogen auszufüllen. Die Rücklaufquote lag bei 47 %. Nach Datenbereinigungen bleiben ca. 650 Probanden, davon 172 eigene Mitarbeiter sowie 456 interne Kunden.

Auf Basis der Daten der internen Kundenbefragung wurde das Modell mit Hilfe der Kausalanalyse unter Heranziehen des Partial-Least-Squares-Verfahren (PLS) geschätzt.¹⁸ Die Variablen auf der Treiberebene wurden als so genannte formative Indikatoren aufgefasst, das heißt sie beeinflussen das jeweilige Konstrukt, während die Messindikatoren der Folgevariablen als reflektive Indikatoren interpretiert wurden, die durch das ‚dahinter liegende‘ Konstrukt determiniert sind.

3.4 Ergebnisse

Die Analysen führten zu differenzierten *Ergebnissen*, die in den folgenden Bereichen eingeordnet werden können:

- (1) Indexwerte der Konstrukte,
- (2) Bewertung der Einzelmerkmale,
- (3) Relevanzwerte für Konstrukte,
- (4) Relevanzwerte für Einzelmerkmale,
- (5) Portfolioanalysen.

¹⁸ Vgl. BLIEMEL ET AL. (2005).

(1) Indexwerte der Konstrukte

Für jedes Konstrukt wurde ein Indexwert zwischen 0 und 100 gebildet,¹⁹ der die Gesamtbewertung des Konstrukts durch die internen Kunden angibt. Dabei wurden die Urteile zu den Einzelmerkmalen gewichtet und dann aggregiert. Als Gewichte dienten die Gewichte bzw. Ladungen aus der Kausalanalyse (siehe auch die Abschnitte zu Relevanzwerten). Abbildung 6 zeigt die Indexwerte für sämtliche Variablen des Modells.

Dabei zeigt sich beispielsweise, dass die Werte für die Treibervariablen relativ höher sind als die Werte für die Folgevariablen (wahrgenommener Wert und so weiter). Am besten werden die Arbeitsplatz-IT-Produkte bewertet, während die Servicevariablen tendenziell schlechter abschneiden. Insgesamt sind – wie die Erfahrung zeigt – die Werte bei Internen Servicebarometern im Vergleich zu externen Servicebarometern, bei denen Indexwerte in Höhe von ca. 70 für die Kundenzufriedenheit häufig anzutreffen sind, relativ gering.

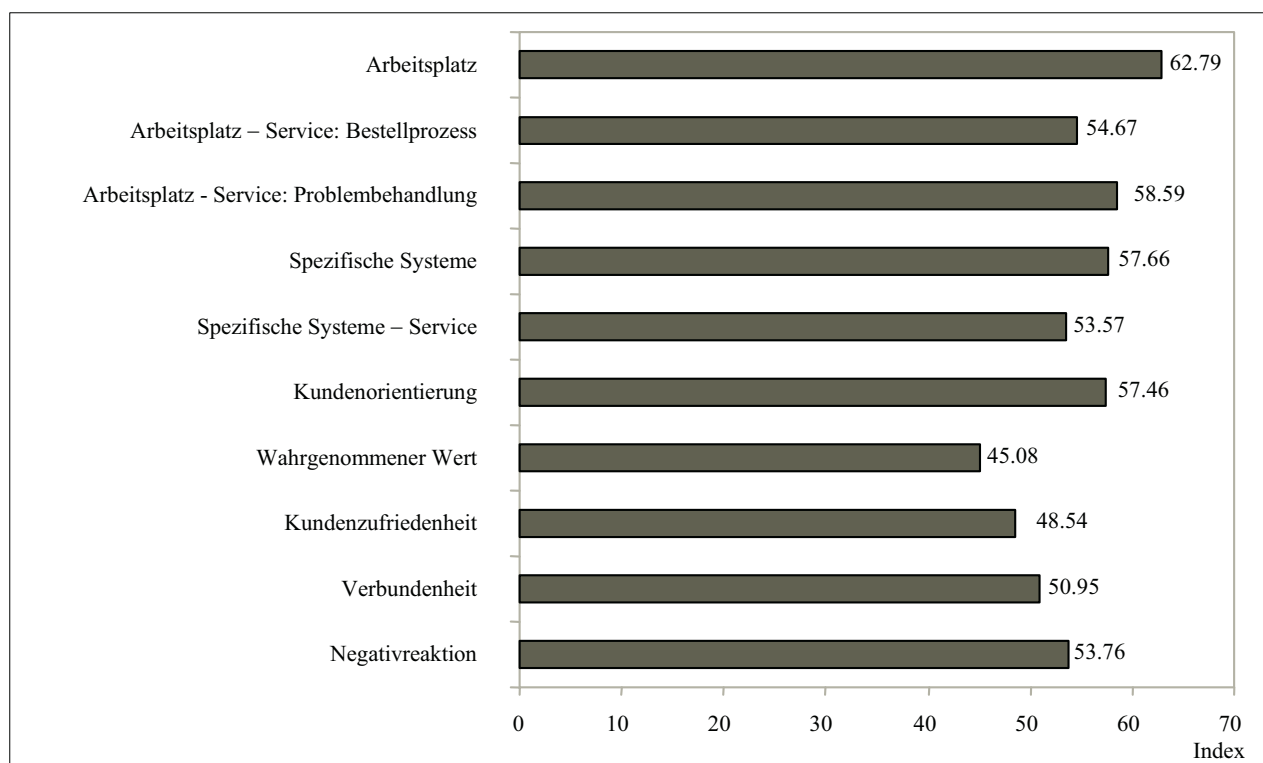


Abbildung 6: Indexwerte für die Modellvariablen

(2) Bewertung der Einzelmerkmale

Innerhalb eines Konstrukts geben die Bewertungen der Einzelmerkmale bzw. Indikatoren Aufschluss darüber, wie sich die Gesamtbewertung eines Konstrukts zusammensetzt. Die Bewertungen entsprechen Mittelwerten über die Angaben der Probanden zu einer Variablen. Sie dienen der Ursachenanalyse für eine positive oder negative Bewertung eines Gesamtkonstruktes. Durch den Vergleich der Einzelbewertungen für die verschiedenen Indikatoren werden die positiven und negativen Extrembewertungen sichtbar. Abbildung 7 zeigt beispielhaft die Bewertungen der Kundenorientierung-Indikatoren. Es wird deutlich, dass diese einer relativ großen Schwankung unterliegen, zwischen 4,76 (Prozesstransparenz) und 7,82 (Freundlichkeit).

¹⁹ Vgl. zur Methodik BRUHN (2003).

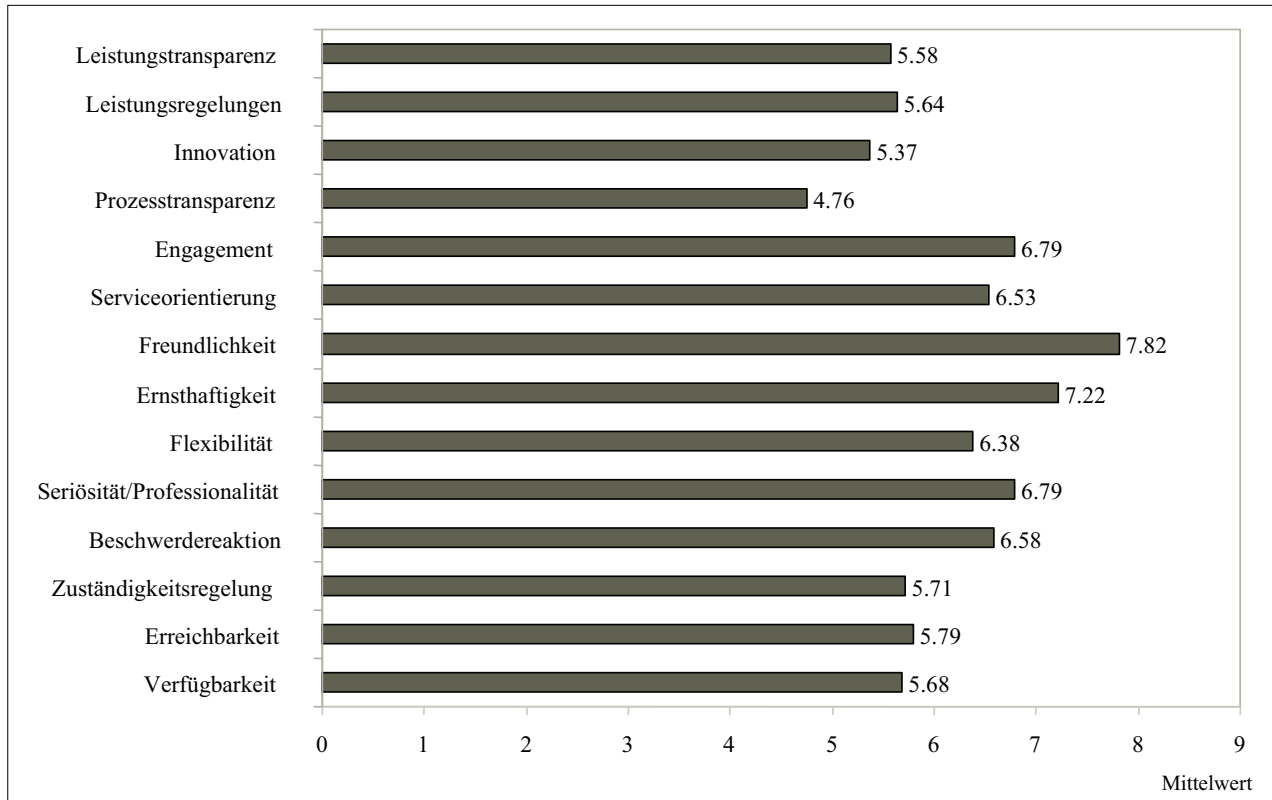


Abbildung 7: Bewertung der Indikatoren des Konstrukts „Kundenorientierung“

(3) Relevanzwerte für Konstrukte

Neben den Bewertungen der Konstrukte ist bei einem Internen Kundenbarometer auch insbesondere die *Relevanz der einzelnen Konstrukte* von Interesse. Insbesondere auf der Treiber-ebene dienen die Kundenbarometer der Identifizierung der Haupttreiber. Und dies sind eher die Treiber mit einem hohen Einfluss als jene mit einer positiven Bewertung. Die Angaben zur Bewertung zeigen zwar ebenfalls Ansatzpunkte für Maßnahmen auf. Insbesondere schwächer beurteilte Treiber sind in der Tendenz eher zu verbessern. Erkenntnisse über die Wirkungsweisen der Treiber werden allerdings durch die Relevanzanalyse gewonnen. Die Relevanzwerte ergeben sich direkt aus der Kausalanalyse. Diese gibt die Einflussstärken der unabhängigen Variablen im Modell auf die abhängigen Variablen an. Abbildung 8 zeigt die Einflussstärken der unabhängigen Variablen auf die jeweils abhängigen Variablen im Modell des IT-Bereichs. Dabei wird deutlich, dass die Kundenorientierung den mit Abstand stärksten Einfluss auf den wahrgenommenen Wert hat.

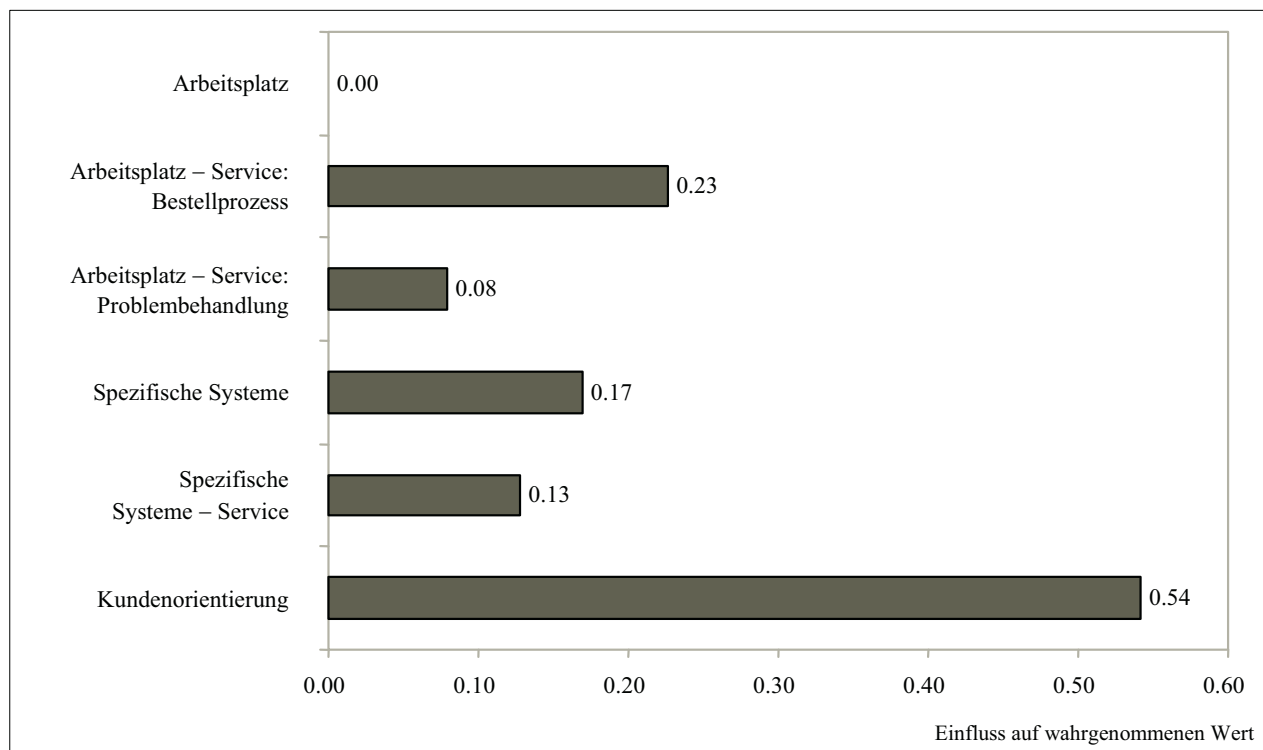


Abbildung 8: Relevanz der Modellkonstrukte

(4) Relevanzwerte für Einzelmerkmale

Vergleichbar mit den Konstrukten lassen sich auch für die Indikatoren eines Konstrukts Relevanzwerte bestimmen. Diese geben an, wie stark der einzelne Indikator zum jeweiligen Gesamtkonstrukt beiträgt. Aus einer Steuerungsperspektive geben diese Werte damit an, über welchen Indikator ein Konstrukt am besten gesteuert werden kann. Abbildung 9 zeigt exemplarisch die Relevanzwerte für die Indikatoren des Konstrukts ‚Arbeitsplatz-Service: Bestellprozess‘. Dabei kristallisieren sich die Beratung bei Bestellungen sowie die Verrechnung und Kostentransparenz als die Haupttreiber des Konstrukts heraus.

(5) Portfolioanalysen

Die Bewertungen und Relevanzwerte zu den einzelnen Konstrukten und Merkmalen liefern bereits einige Erkenntnisse bezüglich möglicher Steuerungsansatzpunkte. Allerdings sind sie für sich alleine betrachtet weniger aussagekräftig als bei einer kombinierten Analyse. Eine schwache Bewertung spricht beispielsweise zunächst einmal für Aktivitäten, das jeweilige Merkmal zu verbessern. Der Handlungsbedarf ist jedoch wesentlich dringlicher, wenn das Merkmal auch noch wichtig aus Kundensicht ist. Durch die Gegenüberstellung der Bewertungen und Relevanzwerte resultieren vier Typen von Merkmalen, für die unterschiedliche Strategien angemessen sind (siehe Abbildung 10):

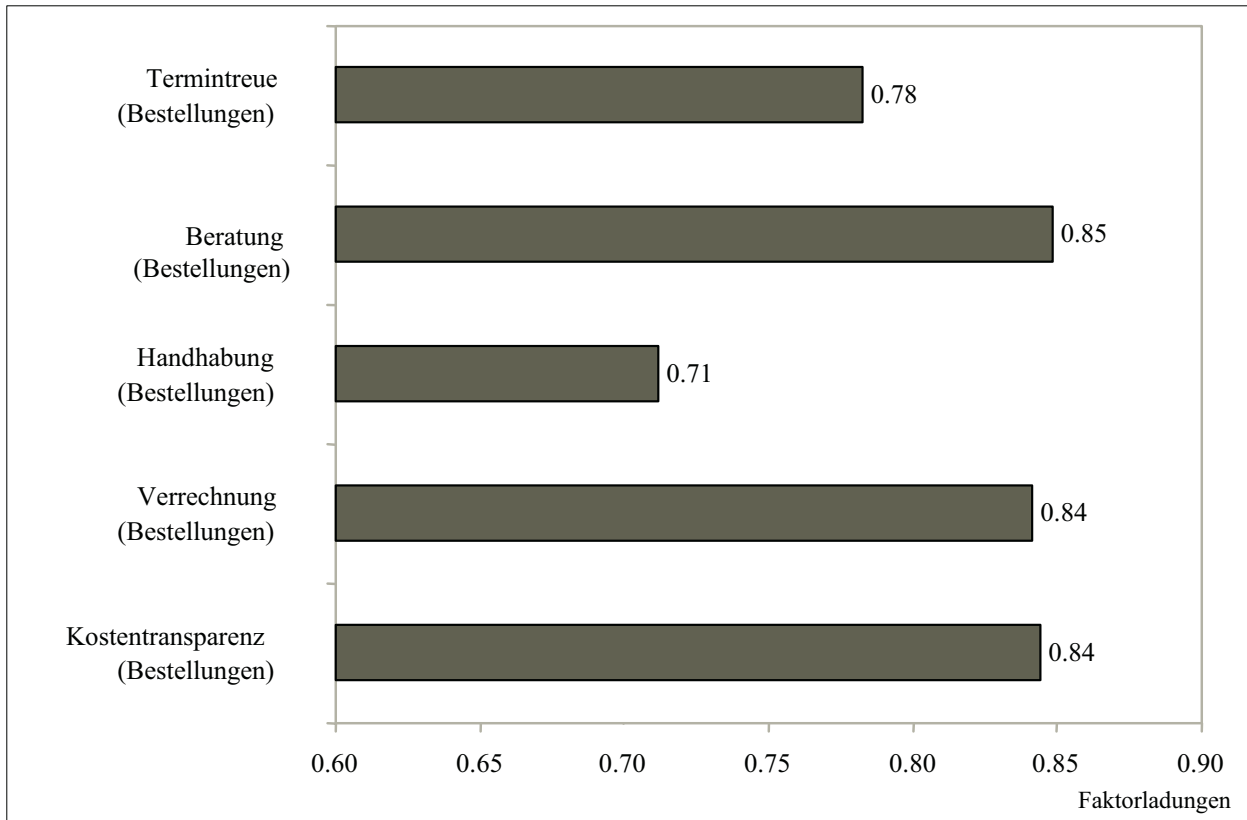


Abbildung 9: Relevanzwerte der Indikatoren von ‚Arbeitsplatz-Service: Bestellprozess‘

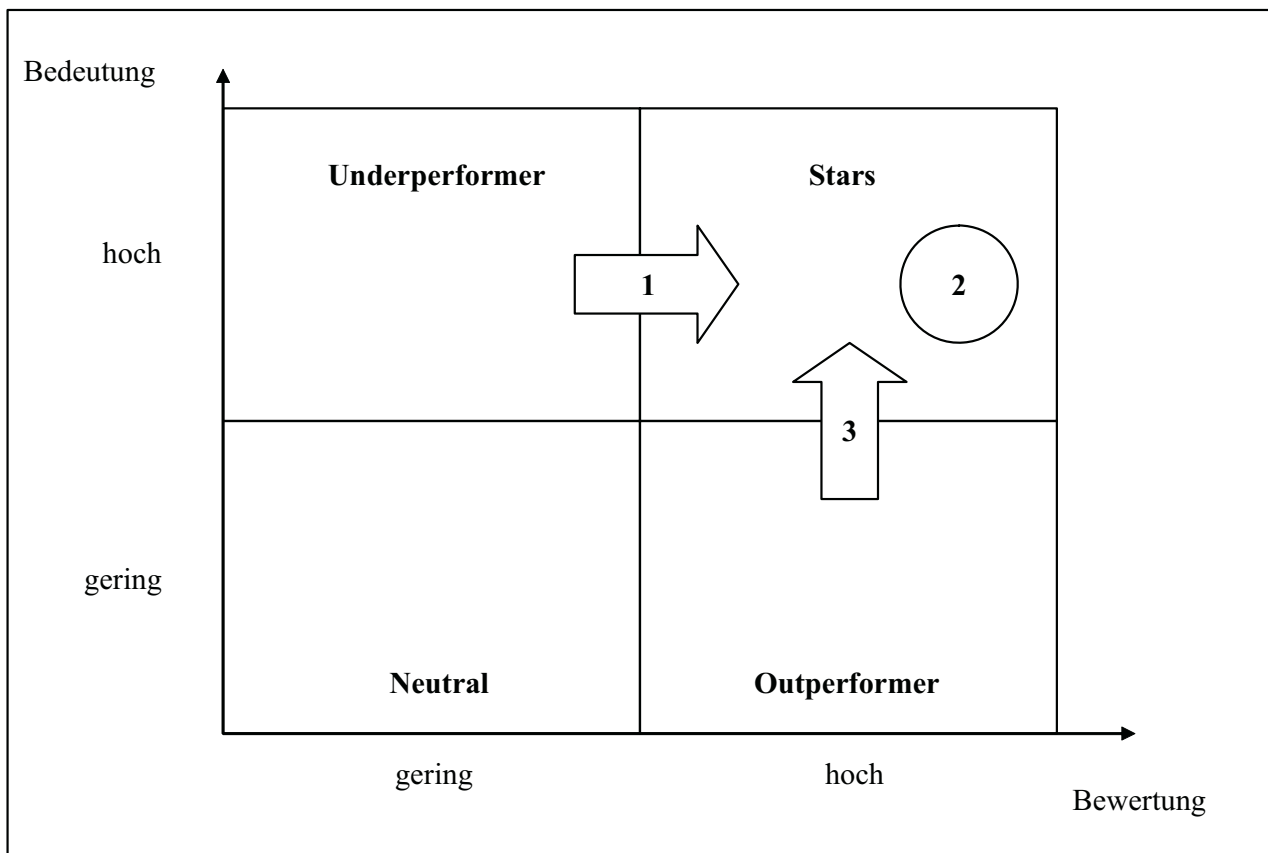


Abbildung 10: Strategien innerhalb der Bewertungs-Relevanz-Matrix

- (1) ‚Stars‘ sind Merkmale, die sowohl positiv bewertet werden als auch eine hohe Relevanz aus Kundensicht aufweisen.
- (2) ‚Outperformer‘ werden zwar positiv bewertet, sie sind aus Kundensicht allerdings wenig relevant.
- (3) ‚Underperformer‘ sind sehr relevant aus Kundensicht, werden aber schwach bewertet.
- (4) ‚Neutrale‘ werden schwach bewertet und sind aus Kundensicht unwichtig.

Eine nahe liegende Strategie aus der Merkmalseinordnung in die Matrix ist die Verbesserung der Bewertungen bei den ‚Underperformer‘-Merkmalen (Strategie 1 in Abbildung 10). Bezüglich der Stars ist es sinnvoll, eine Haltestrategie zu verfolgen (Strategie 2). Schließlich ist im Hinblick auf ‚Outperformer‘-Merkmale eine Strategie denkbar, die eine Erhöhung der Relevanz von Merkmalen betrifft, beispielsweise indem die internen Kunden darüber informiert werden, welche Auswirkungen eine Nichterfüllung dieser Merkmale hat (Strategie 3).

Abbildung 11 zeigt für das Fallbeispiel eine Bewertungs-Relevanz-Matrix für die Konstrukte aus dem Kundenbarometer-Modell. Dabei zeigt sich, dass die Kundenorientierung ein ‚Underperformer‘ ist, das heißt mit hoher Relevanz und schwacher Bewertung. Die Service-Konstrukte werden tendenziell als wenig wichtig und schwach erachtet. Die Arbeitsplatz-IT-Produkte dagegen sind wichtig, werden aber am schwächsten eingestuft.

Ähnliche Portfolioanalysen lassen sich auch für die Einzelmerkmale eines Konstruktes durchführen, die noch konkretere Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen liefern.

4 Anwendungs- und Umsetzungsempfehlungen

Interne Kundenbarometer können helfen, Shared Services nicht als ‚Cost-Center‘ anzusehen, die möglichst effizient ihre Zielvorgaben erfüllen und an Produktivitätskriterien ausgerichtet sind, sondern darüber hinaus an den Anforderungen ihrer Abnehmer und Nutzer ausgerichtet sind. Ein effektiver Einsatz Interner Kundenbarometer für Shared Services wird durch folgende *Gestaltungsoptionen* unterstützt:

- Interne Kundenbarometer bilden die Grundlage für ein *kundenorientiertes Controlling-system*. Im dem Kundenbarometer zugrunde liegenden Modell werden die kundenorientierten Kennziffern in Zusammenhang gebracht. Damit eignen sich Interne Kundenbarometer beispielsweise als Basis für eine ‚Internal-Customer-Scorecard‘, in der die Verbindungen zwischen den relevanten Kennziffern aufgezeigt werden und zudem Ist- und Sollwerte verfolgt werden.
- Ein kontinuierliches Controlling mit Hilfe von Internen Kundenbarometern wird unterstützt durch sich wiederholende Messungen (zum Beispiel halbjährlich, jährlich) im Sinne eines so genannte *Kunden-Trackings*.

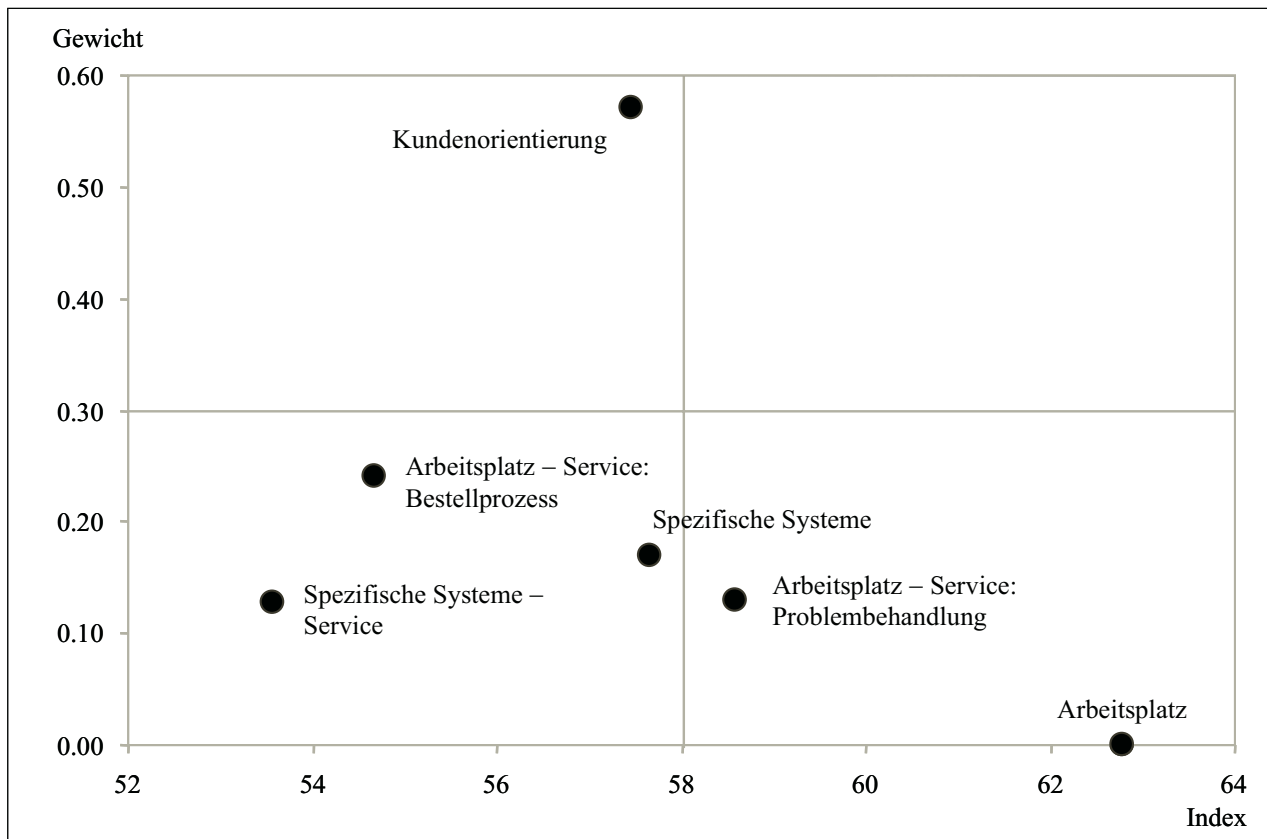


Abbildung 11: Bewertungs-Relevanz-Matrix auf Konstruktebene

- Die Akzeptanz des Internen Kundenbarometers durch das Controlling und die Geschäftsleitung wird durch die *Anbindung/Einbindung in bestehende Controlling-Systeme* erleichtert. In vielen Unternehmen bestehen für andere Bereiche oder auf der Gesamtunternehmensebene Kennzahlensysteme. Durch die Identifizierung von Anknüpfungspunkten zwischen diesen Systemen und dem Internen Kundenbarometer wird der Wertbeitrag der Shared Services visualisiert.
- Bei einer regelmäßigen und standardisierten Messung der kundenorientierten Erfolgsgrößen im Rahmen eines Internen Kundenbarometers wird die Grundlage für ein *kundenorientiertes Anreizsystem* geschaffen. Kundenorientierte Anreizsysteme machen einen Teil der variablen Vergütung der Mitarbeiter von der Erreichung kundenorientierter Zielgrößen abhängig.²⁰ Ein Internes Kundenbarometer kann in diesem Zusammenhang dazu genutzt werden, die Voraussetzungen für Zielvereinbarungen und -überprüfungen zu schaffen.

²⁰ Vgl. TUZOVIC/BRUHN (2005).

- Schließlich können Interne Kundenbarometer nur bei *Einbindung aller Mitarbeiter* erfolgreich umgesetzt werden. Die Mitarbeiter der Shared Services können sich nur dann an den Erfolgsgrößen des Internen Kundenbarometers ausrichten, wenn sie diese kennen und akzeptieren. Gegenüber den internen Kunden der Shared Services kann durch eine entsprechende Kommunikation des Internen Kundenbarometers und seiner Ergebnisse die Bereitschaft zur Kundenorientierung durch die Shared Services dokumentiert werden.

Interne Servicebarometer stellen für die Corporate Shared Services von Unternehmen ein Instrument zur systematischen Erfassung der Erwartungen und Wahrnehmungen der internen Kunden dar und liefern damit die Basis für eine Umsetzung der internen Kundenorientierung.

Quellenverzeichnis

- ANDERSON, E. W./FORNELL, C. (2000): Foundations of the American Customer Satisfaction Index, in: Total Quality Management, 2000, No. 7, S. 869–882.
- BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W. (2006): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin 2006.
- BLIEMEL, F. ET AL. (2005): Handbuch PLS-Pfadmodellierung. Methoden, Anwendung, Praxisbeispiele, Stuttgart 2005.
- BRUHN, M. (2003): Internal service barometers: Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland, in: European Journal of Marketing, 2003, No. 9, S. 1187–1204.
- BRUHN, M. (2006): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, Berlin 2006.
- BRUHN, M./GRUND, M. (2000): Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: the Swiss Index of Customer Satisfaction (SWICS), in: Total Quality Management, 2000, No. 7, S. 1017–1028.
- BRUHN, M./HOMBURG, C. (Hrsg.) (2005): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM, Wiesbaden 2005.
- DESHPANDÉ, R./FARLEY, J. U./WEBSTER, F. E. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms. A Quadrad Analysis, in: Journal of Marketing, 1993, No. 1, S. 23–27.
- EPSI (2006): European Performance Satisfaction Index, online: www.epsi-rating.com, Stand der Seite 2006, Abruf: 2006.
- HESKETT, J. L. ET AL. (1994): Putting the Service-Profit Chain to Work, in: Harvard Business Review, 1994, No. 2, S. 164–170.
- HILDEBRANDT, L./HOMBURG, C. (Hrsg.) (2001): Die Kausalanalyse, Stuttgart.
- HOMBURG, C. (1998): Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden 2001.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2005): Shared-Service-Broker-Ansatz zur konzerninternen Bereitstellung von IT-Leistungen, in: Die Unternehmung, 2005, Nr. 5, S. 441–456.

- NEUHAUS, P.* (1996): *Interne Kunden-Lieferanten Beziehungen*, Wiesbaden 1996.
- OLIVER, R. L.* (1996): *Satisfaction*, New York 1996.
- STAUSS, B.* (1995): Internal services: classification and quality management, in: *International Journal of Service Industry Management*, 1995, No. 2, S. 62–78.
- TUZOVIC, S./BRUHN, M.* (2005): Integrating customer orientation, employee compensation and performance management: a conceptual framework, in: *International Journal of Business Performance Management*, 2005, No. 3, S. 255–274.
- ZEITHAML, V. A.* (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality and Value. A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in: *Journal of Marketing*, 1988, No. 2, S. 2–22.

Möglichkeiten und Grenzen des Wertmanagements durch Shared-Service-Center

KLAUS DEIMEL

Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg

1	Einleitung.....	193
2	Organisationsformen interner Dienstleistungsprozesse	194
2.1	Grundlagen.....	194
2.2	Zentralisierung als Organisationsform interner Dienstleistungsprozesse.....	194
2.3	Dezentralisierung als Organisationsform interner Dienstleistungsprozesse.....	196
2.4	Business-Process-Outsourcing als Organisationsform interner Dienstleistungsprozesse	196
3	Das Shared-Service-Center-Konzept	197
3.1	Begriff und Gegenstand der Shared-Service-Center	197
3.2	Zentrale Merkmale des Shared-Service-Center-Konzepts	200
4	Wertorientierte Unternehmensführung	201
4.1	Das Shareholder-Value-Konzept	201
4.2	Wertorientiertes Management in diversifizierten Unternehmen	206
5	Unternehmenswertsteigerung durch Shared-Service-Center	211
6	Voraussetzungen für die Umsetzung eines Systems der wertorientierten Steuerung von Shared-Service-Centern	215
7	Fazit	216
	Quellenverzeichnis.....	217

1 Einleitung

Das Konzept der Shared Services hat, wie viele andere Managementansätze auch, seinen Ursprung in den USA. Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre versuchten in den USA ansässige Konzerne ihre Kosten durch Zusammenfassung ihrer internen Dienstleistungsprozesse in Zentralabteilungen zu senken. Im Zuge dynamisch werdender Märkte in den 80er Jahren, einer größeren Bedeutung der Kunden- und Marktnähe sowie größerer Diversifizierungstendenzen der Unternehmen wurden interne Dienstleistungsprozesse in die einzelnen Geschäftseinheiten verlagert. In Europa führten vor allem Unterschiede hinsichtlich Sprache, Währung, Kultur sowie unterschiedliche Steuer- und Rechtssysteme dazu, dass Unternehmen nationale Niederlassungen aufbauten und somit gleichartige Funktionen in den verschiedenen Ländern errichteten. Durch diese Dezentralisierung wurden Dienstleistungsfunktionen in den Unternehmen gedoppelt, die Kosten für die Erbringung solcher internen Dienstleistungen stiegen an. Eine weitere Möglichkeit der internen Organisation interner Dienstleistungsprozesse bietet darüber hinaus das Business-Process-Outsourcing, das in jüngster Zeit an Bedeutung gewinnt

Anfang der 90er Jahre entstand das Konzept der Shared Services als eine neue Möglichkeit zur Organisation interner Dienstleistungsprozesse. Ziel dieser neuen Organisationsform ist es, internen Kunden interne Dienstleistungen mit einem höheren Servicegrad zu möglichst geringen, wettbewerbsfähigen Kosten zur Verfügung zu stellen. Darüber hinaus führte die zunehmende Fokussierung auf den Shareholder-Value dazu, dass die Unternehmen auch den Beitrag ihrer internen Organisationseinheiten zum Unternehmenswert überprüften. Unterstützt wurde die Entwicklung des Shared-Services-Ansatzes von der durch den Reengineering-Boom verursachten Prozessfokussierung.¹ Wie empirische Studien belegen, sind insbesondere im anglo-amerikanischen Raum Shared-Service-Center in Großunternehmen bereits weitgehend etabliert.² Auch in Deutschland setzen sich solche Shared-Service-Center-Konzepte in jüngerer Vergangenheit zunehmend durch, wie Beispiele der Bayer AG und der Lufthansa AG zeigen.³

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, diese neuartige Organisationsform interner Dienstleistungserstellung zunächst darzustellen und dessen spezifischen Vor- und Nachteile gegenüber herkömmlichen Organisationsformen herauszuarbeiten. Insbesondere sollen im zweiten Teil des Beitrages die Möglichkeiten und Grenzen solcher Shared-Service-Center zur Unternehmenswertsteigerung im Rahmen einer wertorientierten Steuerung von (diversifizierten) Unternehmen dargestellt und deren Anwendungsvoraussetzungen geprüft werden.

¹ Vgl. KAGELMANN (2001), S. 69 f.

² Vgl. hierzu die empirischen Studien bei AGUIRRE ET AL. (1998), A. T. KEARNEY (2000) und BEARINGPOINT (2004).

³ Vgl. DEIMEL/QUANTE (2003), S. 301 ff., FURK (2005), S. 64 ff., und KLINGEBIEL/ANDREAS (2006), S. 36 ff.

2 Organisationsformen interner Dienstleistungsprozesse

2.1 Grundlagen

In der Praxis großer Unternehmenseinheiten findet man in vielgliedrigen, internationalen Unternehmen häufig eine Vielzahl von unterstützenden Dienstleistungsprozessen, wie Finanz-, Auftragsabwicklungs- oder Beschaffungsprozessen, die in den einzelnen Geschäftsbereichen, Niederlassungen oder Tochtergesellschaften des Unternehmens in gleicher oder ähnlicher Weise durchgeführt werden. Für die Durchführung solcher interner Dienstleistungsprozesse in Großunternehmen existieren bisher unterschiedliche Organisationsmodelle, die hinsichtlich ihres Zentralisierungsgrades unterschieden werden können. Üblicherweise wird unter Zentralisation das Ausmaß bezeichnet, in dem Entscheidungen an der Organisationspitze angesiedelt sind.⁴ Hier soll unter Zentralisierung beziehungsweise Dezentralisierung allerdings die organisatorische Anordnung von Aufgaben in der Organisationszentrale beziehungsweise in den dezentralen Einheiten verstanden werden.⁵

So können interne Dienstleistungsprozesse entweder in der Unternehmenszentrale in Form von Zentralabteilungen oder andererseits dezentral in den einzelnen Unternehmenseinheiten beziehungsweise Geschäftsbereichen durchgeführt werden.⁶ Beide Organisationsformen bergen – wie noch gezeigt wird – in der praktischen Umsetzung jeweils spezifische Vorteile aber auch Nachteile. Seit Mitte der 90er Jahre setzt sich in diesem Zusammenhang der Trend fort, solche Aufgaben – insbesondere wenn es sich nicht um Kernkompetenzen handelt – im Rahmen eines Business-Process-Outsourcings outzusourcen, diese Prozesse also spezialisierten Dienstleistern zu übergeben.⁷ Ebenso wie bei den bisherigen Alternativen stehen sich auch beim Outsourcing Vor- und Nachteile gegenüber.

2.2 Zentralisierung als Organisationsform interner Dienstleistungsprozesse

Eine häufig genutzte Form für die Organisation unterstützender, unternehmensinterner Dienstleistungsprozesse ist, diese zu zentralisieren, das heißt diese Prozesse in der Unternehmenszentrale zusammenzufassen und dort für alle Unternehmenseinheiten gemeinsam und einheitlich zu erledigen. Diese Zentralisierung von Unternehmensprozessen verfolgt das Ziel, Synergie- und Skaleneffekte (Economies of Scale) durch eine zentrale Zusammenführung der Prozesse zu erreichen, so zum Beispiel durch den Einsatz verbesserter Technologien, effizienterer Prozessabläufe in den Zentralabteilungen wie auch durch die Nutzung von Einkaufsvorteilen im Rahmen einer Zusammenfassung des Beschaffungsbedarfs.

⁴ Vgl. SCHREYÖGG (1999), S. 57.

⁵ Vgl. BLEICHER (1966).

⁶ Vgl. auch dazu die Ausführungen zu Zentralbereichen bei FRESE (1998), S. 541 ff.

⁷ Vgl. zur Nähe von Shared-Service-Centern zum Business-Process-Outsourcing ULBRICH (2003), S. 5 ff.; vgl. zur Praxis des Business-Process-Outsourcings FINK/KÖHLER/SCHOLTISEK (2004).

Darüber hinaus können solchermaßen zentralisierte Einheiten besondere Kompetenzen in den durch sie durchgeführten Prozessen aufbauen. Gleichzeitig werden durch die Zentralisierung von internen Prozessen Doppelarbeiten und -funktionen im Unternehmen vermieden. Entsprechend den Ergebnissen des Erfahrungskurveneffektes dürften Kosteneinsparungen zu erwarten sein, die in der Größenordnung von ca. 20–30 % liegen dürften.⁸ Neben den Kostenoptimierungen bietet die Zentralisierung auch besondere Vorteile hinsichtlich der Standardisierung von Prozessen und Prozessergebnissen. So ist es bei einer Zentralisierung von Prozessen relativ einfach möglich, einheitliche Prozess- und Qualitätsstandards für das Gesamtunternehmen vorzugeben und zu implementieren. Der Nachteil der Prozesszentralisierung liegt vorwiegend in einer ‚Bürokratisierung‘ der Abläufe und Einstellungen. Die Leistungserbringung in Zentraleinheiten ist, da sich diese zunehmend verselbständigt, wegen mangelnder Kostendisziplin und fehlenden Marktmaßstäben häufig ineffizient. Eine geringe Orientierung an den Anforderungen der internen und externen Kunden führt häufig zu einer Unzufriedenheit mit den Leistungen der Zentralabteilungen, da Parameter zur Leistungsmessung fehlen und sich zentralisierte Prozesse oftmals nur langsam auf veränderte Anforderungen einstellen.⁹ Abbildung 1 fasst noch einmal die wesentlichen Vor- und Nachteile der Zentralisierung von Unternehmensprozessen in einer Übersicht zusammen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau besonderer Kompetenzen • Standardisierung von Prozessen • Vermeidung von Doppelarbeiten/ Doppelfunktionen • Nutzung von Synergieeffekten • Nutzung von Skaleneffekten 	<ul style="list-style-type: none"> • geringe Flexibilität • geringe Kunden- und Marktorientierung • geringe Motivation zur Kostensenkung • geringe Prozessoptimierung • geringe Mitarbeitermotivation • große Distanz zum operativen Geschäft

Abbildung 1: Vor- und Nachteile der Zentralisierung von Unternehmensprozessen

⁸ Vgl. zu den Erfahrungskurveneffekten *WELGE/AL-LAHAM* (2001), S. 157 ff.

⁹ Vgl. *WISSKIRCHEN/MERTENS* (1999) S. 94.

2.3 Dezentralisierung als Organisationsform interner Dienstleistungsprozesse

Die meisten dieser Zentralisierungsnachteile können bei einer dezentralen Organisationsgestaltung vermieden werden; eine starke Kundenorientierung, größere Nähe zum operativen Geschäft, höhere Flexibilität und eine stärkere Mitarbeitermotivation zählen zu den Vorteilen dezentraler Lösungen. Im Gegenzug steigen allerdings zumeist die Prozesskosten an und die Effizienz der Prozesse wird gesenkt, da Funktionen in den einzelnen Unternehmenseinheiten doppelt aufgebaut werden und eine Standardisierung von Prozessen und Ergebnissen unter diesen Umständen nur schwer zu erreichen ist.¹⁰ Allerdings fehlt sowohl bei der Zentralisierung als auch der Dezentralisierung von Geschäftsprozessen die Marktorientierung und die strenge Vergleichbarkeit der bei der Prozesserstellung entstehenden Kosten wie auch der Abgleich der Prozessleistungen im Wettbewerb.

2.4 Business-Process-Outsourcing als Organisationsform interner Dienstleistungsprozesse

Das Business-Process-Outsourcing von internen Geschäftsprozessen (BPO) gewinnt seit Mitte der 90er Jahre zunehmend an Bedeutung. Der Begriff des Outsourcings setzt sich zusammen aus den Begriffen ‚Outside‘, ‚Resource‘ und ‚Using‘ und beschreibt eine Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten der Unternehmen auf externe Zulieferer.¹¹ Damit werden interne Prozessaufgaben auf rechtlich unabhängige Dienstleister ausgelagert.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Kostenvorteile durch Outsourcing • Fixkostenflexibilisierung • Konzentration auf das Kerngeschäft • Verbesserte Transparenz bei den verbleibenden Kernaktivitäten • Geringeres Risiko • (Verlust von Differenzierungspotenzial) 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängigkeit von den Zulieferern • Know-how-Verlust • Qualitätsprobleme möglich • Höhere Transaktionskosten

Abbildung 2: Vor- und Nachteile des Outsourcing von Unternehmensprozessen

Im Gegensatz zu den oben betrachteten Alternativen erlaubt das Outsourcing den direkten Vergleich der eigenerstellten Prozesskosten und -leistungen mit dem Wettbewerb und schafft so eine Basis zur Optimierung der Prozesse. Dadurch dass sich ein externer Zulieferer auf die Erstellung bestimmter Dienstleistungen konzentriert, kann er diese zumeist aufgrund von Erfahrungsvorteilen und Skalen- beziehungsweise Synergie-Effekten im Vergleich zur Selbsterstellung häufig wesentlich kostengünstiger herstellen. Darüber hinaus ist ein externer Zulie-

¹⁰ Vgl. VON CAMPENHAUSEN/RUDOLF (2001), S. 83.

¹¹ Vgl. HARDT (1998), S. 164 ff.

ferer, dadurch dass er im Wettbewerb auf dem Markt steht, gezwungen, seine Leistungserstellung permanent auf Kosteneffizienz zu überprüfen.

Für das outsourcende Unternehmen ergibt sich aus der Verlagerung der Vorteile, sich auf die Prozesse seines Kerngeschäfts konzentrieren und diese optimieren zu können. Daneben wird das Risiko für das outsourcende Unternehmen nicht zuletzt dadurch gemindert, dass eine Fixkostenflexibilisierung eintritt, weil die bisher für die Erstellung solcher Leistungen anfallenden Fixkosten entfallen beziehungsweise durch variable Kosten ersetzt werden, da die Lieferanten weitgehend leistungsabhängig vergütet werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Outsourcing nur bei solchen Prozessen durchgeführt werden sollte, die keine Kernkompetenzen darstellen, da ansonsten Differenzierungspotenziale und damit wichtige erfolgsbeeinflussende Faktoren des Unternehmens aus der Hand gegeben werden.

Den Vorteilen des Business-Process-Outsourcing stehen allerdings auch gravierende Nachteile gegenüber, wie zum Beispiel:

- die Abhängigkeit von externen Lieferanten,
- der dauerhafte Know-how-Verlust an Lieferanten,
- der geringe Einfluss auf die Prozessqualität sowie
- erhöhte Transaktionskosten (siehe Abbildung 2).

3 Das Shared-Service-Center-Konzept

3.1 Begriff und Gegenstand der Shared-Service-Center

Die Organisationsform der Shared-Service-Center versucht nun, die Vorteile der drei geschilderten Organisationskonzepte zu verbinden, ohne jedoch deren Nachteile in Kauf nehmen zu müssen. Unter dem Konzept der Shared Services versteht man die langfristige Zusammenführung gleicher Dienstleistungsprozesse eines Unternehmens in einen wirtschaftlich und teilweise auch rechtlich selbständigen Verantwortungsbereich, so genannte Shared-Service-Center, innerhalb eines Unternehmensverbunds. Diese Shared-Service-Center unterstützen durch ihre Dienstleistungen mehrere Organisationseinheiten eines Unternehmens beziehungsweise einer Unternehmensgruppe. Ziel dieses Ansatzes ist es, durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen deren Einsatz zu optimieren und somit eine effiziente Bereitstellung qualitativ hochwertiger Leistungen zu ermöglichen.¹² Prinzipiell bieten sich hierzu alle unterstützenden Prozesse entlang der Wertschöpfungskette an.¹³ Besonders geeignet für eine Verlagerung in Shared-Service-Center sind Prozessleistungen, die auch von fremden Dritten auf dem Markt angeboten werden.

¹² Vgl. unter anderem SCHULMAN ET AL. (1999), S. 9 f., QUINN/COOKE/KRIS (2000), S. 7, SCHIMANK/STROBEL (2002), S. 283 f., und BERGERON (2003), S. 3.

¹³ Vgl. WISSKIRCHEN/MERTENS (1999), S. 85.

Solche Aktivitäten werden im Zuge der Umstrukturierung aus den einzelnen Geschäftsbereichen herausgetrennt und in einer selbständigen operativen Organisationseinheit zusammengeführt, wo diese dann als neuer Kernprozess etabliert werden. Im Prinzip führt hierbei jede strategische Geschäftseinheit ein internes Outsourcing dieser Services durch, wobei die Aufgaben aber nicht durch ein fremdes Unternehmen übernommen, sondern in das unternehmenseigene Shared-Service-Center übertragen werden. Das Service-Center bleibt weiterhin entweder rechtlich selbständig oder unselbständig unter dem Dach des Unternehmens. Dieses Konzept wird auch als Insourcing bezeichnet.¹⁴

Mittels eines Shared-Service-Centers wird angestrebt, die internen Dienstleistungen marktbeziehungsweise kundenorientiert zu erbringen und gleichzeitig wegen der Ressourcenbündelung Skaleneffekte zu erzielen. Daneben soll die Entscheidungs- beziehungsweise Marktverantwortung in den dezentralen Geschäftsbereichen erhalten bleiben und die Leistungserstellung im Vergleich zu externen Anbietern wettbewerbsfähig erbracht werden.¹⁵ Darüber hinausgehende Kosteneffekte können zusätzlich durch die Verlagerung solcher Aktivitäten in Niedriglohnländer, dem so genannten Offshoring, erzielt werden.¹⁶

Bei den Shared Services können folgende Typen unterschieden werden:

- Transaktionsbasierte Shared Services und
- Expertisebasierte Shared Services

Transaktionsbasierte Shared Services umfassen alle Dienstleistungsprozesse, die standardisiert mit einem hohen Beschäftigungsvolumen durchgeführt werden. Grundsätzlich eignen sich solche Dienstleistungen besonders für eine Shared-Services-Ausgliederung, die in unterschiedlichen Unternehmensbereichen in gleicher oder sehr ähnlicher Weise durchgeführt werden und somit eine Nachfrage durch mehrere Konzerneinheiten erlauben.¹⁷ Hierzu gehören unter anderem Routinetätigkeiten im Finanz-, im IT- oder Human-Ressources-Bereich. Für eine Zentralisierung dieser Aufgaben spricht, dass solche Prozesse standardisiert und unterstützt durch eine entsprechende IT-Technologie besonderes kostengünstig zu erstellen sind. Diese Prozesse stellen zumeist keine Kernkompetenzen der Unternehmen dar und erfordern folglich keine intensiven Kontakte zwischen den Partnern. Hauptzielsetzung der transaktionsbasierten Shared-Services-Organisation ist es, diese Aufgaben zu geringst möglichen Kosten bei gleichzeitig hoher Qualität zu erstellen. Demgegenüber sind *expertisebasierte Shared Services* dadurch gekennzeichnet, dass diese Expertenwissen bündeln, welches in dezentralen Einheiten nicht in dem notwendigen Umfang oder der notwendigen Qualität vorgehalten werden kann. Beispiele für solche expertisebasierten Shared Services sind Aufgaben wie Rechts- und Steuerberatung, Öffentlichkeitsarbeit oder beispielsweise das Risk Management. Diese Aufgaben erfordern höchste professionelle Expertise, die einen intensiven Beratungskontakt zu den (internen) Kunden bedingen. Aufgabe dieser expertisebasierten Shared Services ist, dieses Expertenwissen auf höchstem Qualitätsniveau zu marktgerechten Konditionen anzubieten.¹⁸

¹⁴ Vgl. SCHULMAN ET AL. (1999), S. 13.

¹⁵ Vgl. VON CAMPENHAUSEN/RUDOLF (2001), S. 83.

¹⁶ Vgl. DRESSLER (2005a), S. 87 ff., und DRESSLER (2005b), S. 72 ff.

¹⁷ Vgl. KAGELMANN (2001), S. 38.

¹⁸ Vgl. AGUIRRE ET AL. (1998), S.7 f.

Durch die Auslagerung von Service-Prozessen in Shared-Service-Center ergibt sich somit eine neue Form der Arbeitsteilung in Großunternehmen, die in Abbildung 4 dargestellt ist. Während sich die Unternehmensführung nunmehr auf ihre zentralen, unternehmensstrategischen Aufgaben konzentrieren kann, können sich die operativen Geschäftsbereiche durch Auslagerung unterstützender Prozesse auf ihr operatives Kerngeschäft und die Entwicklung ihrer Kernkompetenzen fokussieren, ohne sich dabei um Randfunktionen kümmern zu müssen. Shared-Service-Center bauen im Gegenzug Expertise in ihrem spezifischen Kerngeschäftsfeld, der professionellen Abwicklung der unterstützenden Prozesse auf und managen die Beziehungen zu externen Lieferanten in diesem Bereich, so zum Beispiel zu IT-Unternehmen, Logistik-Dienstleistern, Steuerberatern oder Wirtschaftsprüfern.

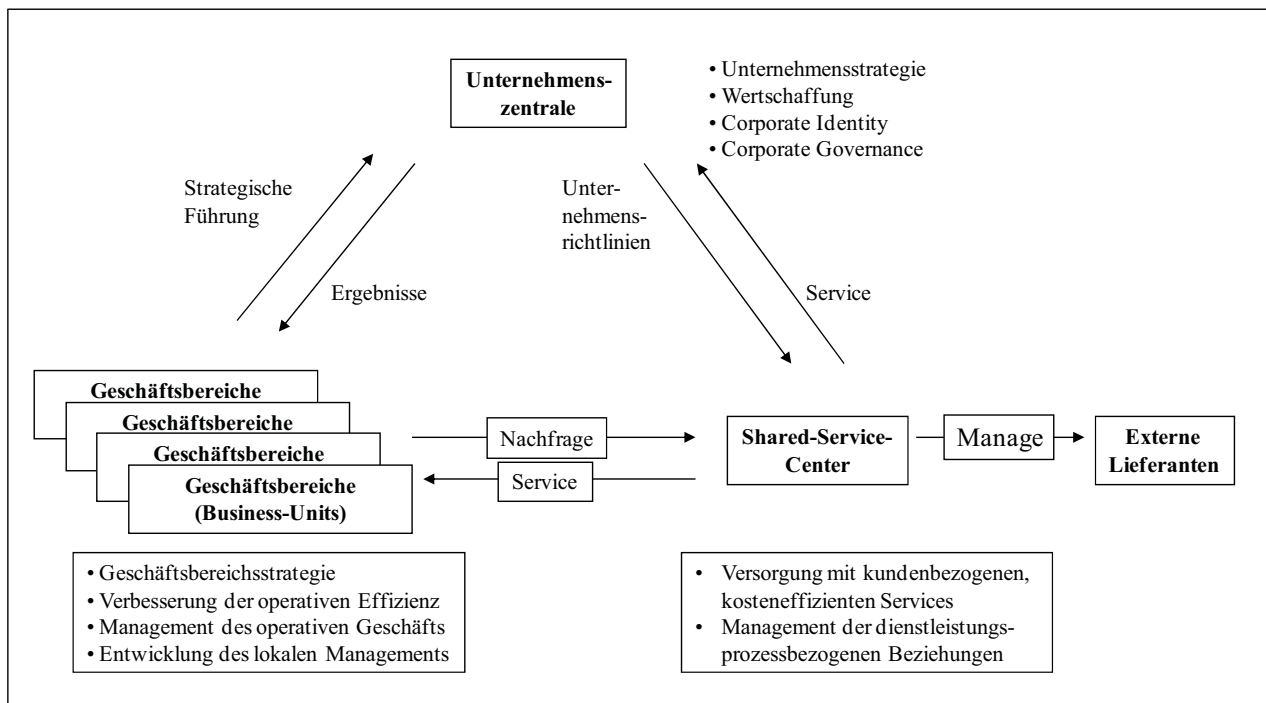


Abbildung 3: Die Rolle des Shared-Service-Centers in der Unternehmensorganisation¹⁹

Zusammengefasst sollten Shared Services durch folgende Merkmale gekennzeichnet sein:

- **Preistransparenz:** Jeder gelieferte Service wird zu einem festgelegten Preis geliefert und berechnet. Die Geschäftseinheiten entscheiden auf Basis der Preisvereinbarungen, welche Services sie in Anspruch nehmen möchten.
- **Business-Management:** Shared Services betreiben ihren Service wie ein eigenständiges Geschäft und müssen eine interne wie auch gegebenenfalls eine externe Markt- und Kundenorientierung entwickeln.
- **Marktanforderungen:** Shared-Service-Center bieten die jeweiligen Services in der Qualität an, die der interne und gegebenenfalls auch der externe Markt benötigt.
- **Übernahme von ‚Best-Practises‘:** Shared-Service-Center identifizieren optimale Lösungen für Ihre Geschäftsprozesse und setzen diese konsequent um.

¹⁹ In Anlehnung an AGUIRRE ET AL. (1998), S. 4.

- *Prozess-Standardisierung*: Shared-Service-Center entwickeln optimierte Prozess-Standards, die permanent verbessert werden.
- *Service-Kultur*: Shared-Service-Center entwickeln eine Service-Kultur, die die Geschäftseinheiten als Kunden betrachtet und diesen wertschöpfende Dienstleistungen anbietet, die vom internen Kunden zu bezahlen sind.²⁰

3.2 Zentrale Merkmale des Shared-Service-Center-Konzepts

Um die geschilderten Vorteile von Shared-Service-Centern nutzen und diese Organisationsform in die Praxis umsetzen zu können, bedarf es folgender zentraler Elemente eines Shared-Services-Konzepts:

1. der Abschluss von Leistungsvereinbarungen,
2. wettbewerbsorientierte Preismodelle,
3. eine eindeutige Leistungsmengenerfassung sowie
4. die Einrichtung von Profit-Center-Strukturen.

1. Abschluss von Leistungsvereinbarungen: Kunden der Shared-Service-Center sind zumeist interne Organisationseinheiten, das heißt individuelle Geschäftsbereiche, die die Anforderungen an den Servicegrad definieren. Um tatsächlich eine klare Leistungsdefinition im täglichen Geschäft zu erhalten, müssen – genau wie in einer Geschäftsbeziehung zu einem fremden Dritten, zum Beispiel beim Outsourcing, – eindeutige Servicevereinbarungen, so genannte Service Level Agreements (SLAs), zwischen den dienstleistungsnachfragenden Geschäftsbereichen und der liefernden Shared-Service-Einheit abgeschlossen werden. Hierin werden die zwischen beiden Parteien vereinbarten Leistungen im Hinblick auf Qualität, Kosten und Zeit der Dienstleistungserbringung festgehalten. Diese Leistungsmengenvereinbarungen beschreiben unter anderem

- die Leistungen des Shared-Service-Centers im Prozessablauf,
- die Pflichten der Kunden, damit das Center seine Leistungen zweckgemäß erbringen kann,
- die Schnittstellen zwischen Kunden- und Service-Center sowie
- das Leistungs- und Serviceniveau des Centers, zum Beispiel hinsichtlich der Betriebs- und Antwortzeiten.²¹

2. Wettbewerbsorientierte Preismodelle: Ebenfalls in der Leistungsvereinbarung müssen Preise für die zu erbringende Dienstleistung vereinbart werden. Essenziell hierbei ist, dass es sich nicht um intern festgelegte Verrechnungspreise, sondern um wettbewerbsorientierte Marktpreise handelt, die auch auf einem externen Markt bestehen können. Nur durch solche marktgerechten Preise kann eine wettbewerbsübliche Prozesseffizienz wie auch eine Kostendisziplin in den Service-Centern gewährleistet werden. Eine Umlage der entstandenen Kosten im

²⁰ Vgl. AGUIRRE ET AL. (1998), S. 3.

²¹ Vgl. SCHIMANK/STROBL (2002), S. 295 ff., und KRIS/FAHY (2003), S. 117 ff.

Wege einer Kostenumlage oder eine Quersubventionierung durch andere Geschäftsbereiche ist unbedingt zu vermeiden.

3. *Eindeutige Leistungsmengenerfassung*: Neben der Preisfestlegung ist es für die Funktionsfähigkeit eines solchen Systems zwingend notwendig, klare Leistungsindikatoren, wie zum Beispiel Anzahl von Rechnungen, Anzahl der Aufträge oder die Höhe des gebundenen Kapitals zu vereinbaren und diese zweifelsfrei zu messen, da diese die Basis für die interne Rechnungsstellung im Rahmen der Leistungsvereinbarungen bilden.

4. *Führung der Shared-Service-Center als Profit-Center*: Organisatorisch sollten die Shared-Service-Center als selbständige Profit-Center innerhalb der eigenen Organisation geführt werden, um den Ergebnis- und Wertbeitrag dieser Aktivitäten messbar darstellen zu können und Unwirtschaftlichkeiten nicht aus den operativen Einheiten in die Shared-Service-Center zu verlagern. Idealerweise müssten die internen Kunden (abnehmende Abteilungen) tatsächlich das Recht haben, die angebotenen Dienstleistungen auch von einem externen Anbieter zu beziehen, um tatsächliche Marktverhältnisse in die Lieferbeziehung zu bringen. Innerhalb dieser Vereinbarungen werden, im Gegensatz zu den gewöhnlichen Konzernumlagen, individuelle Absprachen hinsichtlich der Leistungsmengen, der Preise und des Leistungsumfanges für die bereitgestellten Dienstleistungen festgehalten. Dies ermöglicht den Shared-Service-Einheiten eine stärkere Fokussierung auf die internen Kunden und deren Bedürfnisse sowie eine höhere Zufriedenheit der internen Kunden.²² Durch die Einführung von Markt- und Wettbewerbsmerkmalen haben die Service Level Agreements die Aufgabe, ein internes Kunden-Lieferanten-Verhältnis zu schaffen.²³ Letztlich sollen durch Shared-Service-Center marktähnliche Verhältnisse in das Unternehmen transportiert werden.²⁴

Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Shareholder-Value-Orientierung der Unternehmen stellt sich auch für unterstützende Dienstleistungsprozesse die Anforderung, diese so effizient zu gestalten, dass sie einen Wertbeitrag zur Unternehmenswertsteigerung leisten können.

4 Wertorientierte Unternehmensführung

4.1 Das Shareholder-Value-Konzept

Eines der meist diskutiertesten Managementkonzepte seit den 90er Jahren dürfte wohl der Shareholder-Value-Ansatz darstellen. Kaum ein kapitalmarktorientiertes Großunternehmen weltweit kann es sich seit dem Aufkommen dieses Konzeptes leisten, sich diesem zu verschließen. Dieser im Jahre 1986 von RAPPAPORT entwickelte Ansatz fordert von Unternehmensleitungen, ihre Entscheidungen und Maßnahmen überwiegend im Sinne der Anteilseigner zu fällen. Das Shareholder-Value-Konzept stellt somit die Anforderungen der Unternehmenseigner (Shareholder) in den Mittelpunkt der unternehmerischen Politik.²⁵ Das wesentliche Grundprinzip des Shareholder-Values besteht darin, sämtliche Unternehmensentschei-

²² Vgl. KAGELMANN (2001), S. 78 ff.

²³ Vgl. WISSKIRCHEN/MERTENS (1999), S. 94.

²⁴ Vgl. KAPLAN/NORTON (2001), S. 182.

²⁵ Vgl. RAPPAPORT (1986).

dungen auf deren Auswirkungen auf den Unternehmenswert zu untersuchen und auszurichten. Im Zentrum des Konzepts steht die Steigerung des Vermögens der Unternehmenseigner beziehungsweise die Steigerung der Shareholders-Earnings, bestehend aus den Dividendenzahlungen und – als wesentlicher Werttreiber – den Aktienkurssteigerungen.

Für die Errechnung des Shareholder-Values gilt dabei der folgende, grundsätzliche Zusammenhang.²⁶

$$\begin{aligned} \text{Unternehmenswert} = & \text{Marktwert des Eigenkapitals (Shareholder-Value)} \\ & + \text{Marktwert des Fremdkapitals} \end{aligned} \quad (1)$$

Obige Formel zeigt, dass – eine Konstanz des Marktwerts des Fremdkapitals unterstellt – eine Erhöhung des Shareholder-Values nur über eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes zu erreichen ist. Zentrales Ziel der Unternehmensführung im Rahmen des Shareholder-Value-Ansatzes muss es demnach sein, den Unternehmenswert durch Gewinnmaximierung und Erhöhung der Kapitalverzinsung nachhaltig zu erhöhen. Zur Ermittlung des Unternehmenswertes (Unternehmensbewertung) haben sich in der Vergangenheit vor allem die Discounted-Cash-Flow-Verfahren durchgesetzt.²⁷ Diese Verfahren errechnen den Unternehmenswert – entsprechend dem zugrunde liegenden Kapitalwertkonzept – aus dem Gegenwartswert der zukünftig zu erzielenden, abgezinsten Free-Cash-Flows.²⁸

Diese Free-Cash-Flows sind definiert als:

Betriebsergebnis vor Steuern

- Steuern
- + Abschreibungen
- +/- Veränderungen der langfristigen Rückstellungen

= Brutto-Cash-Flow

- Anlageinvestitionen
- +/- Veränderungen des Working-Capital

= Free-Cash-Flow²⁹ (2)

Entsprechend diesem Ansatz stellt der Shareholder-Value also ein betriebswirtschaftliches Konzept dar, das das Unternehmensgeschehen als eine Reihe von Zahlungen (Cash-Flows) betrachtet, analog zu der aus einer (Sach-)Investition resultierenden Zahlungsreihe.³⁰ Zur Bewertung eines Unternehmens werden entsprechend Abbildung 4 aus einer geplanten Unternehmensentwicklung heraus, die freien Cash-Flows (Free-Cash-Flows) für einen Planungszeitraum prognostiziert.³¹ Diese Cash-Flows repräsentieren diejenigen ausschüttungsfä-

²⁶ Vgl. BÜHNER (1994), S. 13, und RAPPAPORT (1998), S. 32 ff.

²⁷ Vgl. zu den Verfahren der Unternehmensbewertung unter anderem BORN (2003) und PEEMÖLLER (2005).

²⁸ Vgl. zu den Discounted-Cash-Flow-Verfahren BAETGE/NIEMEYER/KÜMMEL (2005), S. 265 ff., und PEEMÖLLER (2005), S. 201 ff.

²⁹ Vgl. unter anderem DEIMEL (2002), S. 81.

³⁰ Vgl. HACHMEISTER (1997), S. 556 f., und SCHIERENBECK/LISTER (1998), S. 24 ff.

³¹ Der Wert des Unternehmens am Ende des Planungshorizonts wird dabei in Form eines Residualwertes mit Hilfe der ewigen Rentenformel berücksichtigt.

higen Zahlungsmittel, die nicht wieder in das Anlage- oder Netto-Umlaufvermögen reinvestiert werden müssen und somit potenziell an die Kapitalgeber ausgeschüttet werden können.³² Diese werden über einen Kapitalisierungszins, der sich aus den Kapitalkosten für Eigen- und Fremdkapital ableitet, auf den Planungszeitpunkt abgezinst. Hinzu kommt der Marktwert der nicht-betriebsnotwendigen Vermögensgegenstände, da diese separat veräußerungsfähig sind. Vom Gesamtwert obiger Zahlungsströme muss in einem letzten Schritt der Marktwert des Fremdkapitals abgezogen werden, um zum Wert des Unternehmens aus Sicht der Eigenkapitalgeber zu gelangen.

Aufgrund seiner Konzeption stellt der Shareholder-Value-Ansatz somit einen Zukunftserfolgswert dar.

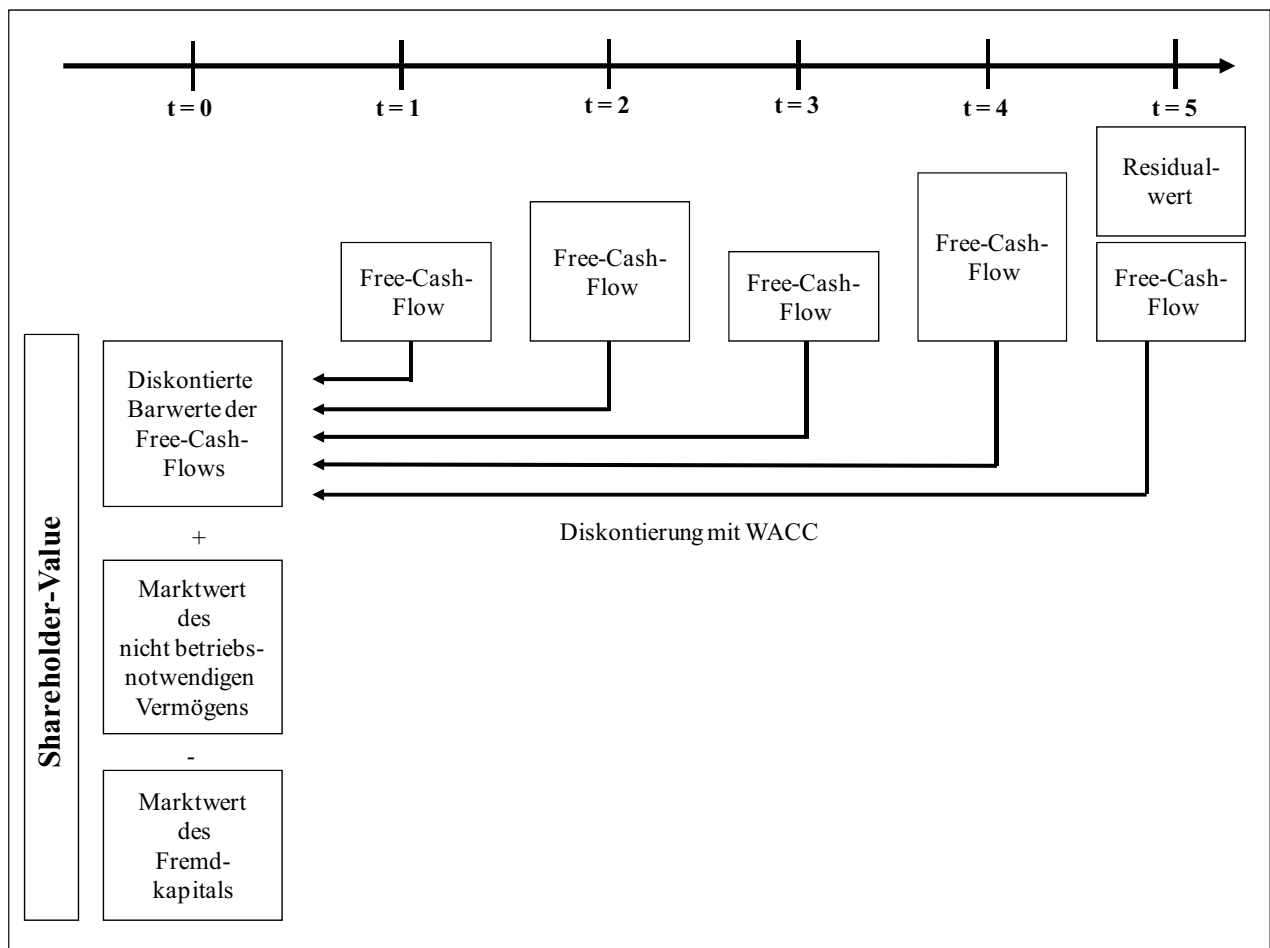


Abbildung 4: Berechnung des Shareholder-Values gemäß dem DCF-Ansatz³³

Vereinfacht ausgedrückt, errechnet sich der Shareholder-Value also entsprechend Formel (3) beziehungsweise (4) aus dem Barwert aller zukünftigen Free-Cash-Flows zuzüglich des Marktwerts der nicht-betriebsnotwendigen Vermögensgegenstände abzüglich des Marktwerts des Fremdkapitals. Durch Umformung der Formel (1) lässt sich der Shareholder-Value eines Unternehmens wie folgt definieren:

³² Vgl. GÜNTHER (1997), S. 2 f., und S. 95 f.

³³ Vgl. HORVÁTH (2006), S. 486.

$$\begin{aligned} \text{Shareholder-Value} = & \text{Unternehmenswert} \\ & + \text{Marktwert des nicht-betriebsnotwendigen Kapitals} \\ & - \text{Marktwert des Fremdkapitals} \end{aligned} \quad (3)$$

beziehungsweise

$$\begin{aligned} \text{Shareholder-Value} = & \sum_{t=0}^n \frac{FCF_t}{(1+i)^t} \\ & + \text{Marktwert des nicht-betriebsnotwendigen Kapitals} \\ & - \text{Marktwert des Fremdkapitals}^{34} \end{aligned} \quad (4)$$

Hierbei repräsentiert der Kapitalisierungszinsfuß (i) im Sinne der Opportunitätskosten die Verzinsung der Alternativinvestition, in diesem Falle die Verzinsung der angelegten Mittel auf dem Kapitalmarkt. Je nach dem, welches Verfahren zur Unternehmensbewertung (Equity-beziehungsweise Entity-Verfahren) zugrunde gelegt wird, handelt es sich hierbei um die risikoangepassten Verzinsungsansprüche der Eigenkapitalgeber oder eine Gesamtkapitalrentabilität. Im letzteren Fall wird zumeist der WACC (Weighted-Average-Cost-of-Capital) verwendet.³⁵ Wie investitionstheoretisch gezeigt werden kann, ist ein Investment aus Sicht der Kapitalgeber nur dann sinnvoll, wenn die Verzinsung des im Unternehmen gebundenen Kapitals höher ist als die Verzinsung einer Alternativinvestition der gebundenen Mittel auf dem Kapitalmarkt. Dem Ansatz liegt dabei die Überlegung zugrunde, dass ein Unternehmen nur dann Wert für seine Aktionäre schafft, wenn die (Eigen-)Kapitalrendite größer ist als die (Eigen-)Kapitalkosten.³⁶ Die Messung der Wertschaffung durch Unternehmen erfolgt heute vornehmlich durch die Verwendung wertorientierter Kennzahlen. Hier unterscheidet man Kennzahlen, die auf einem Rentabilitätskonzept fußen, wie zum Beispiel CFROI, RONA, ROCE (Cash Flow Return on Investment, Return on Net Assets, Return on Capital Employment), sowie so genannter Übergewinnkennzahlen, zum Beispiel EVA (Economic Value Added).³⁷

Aus der obigen Herleitung lassen sich bereits die drei wesentlichen Einflussfaktoren auf den Shareholder-Value erkennen:

- die Höhe der zukünftig erzielbaren Free-Cash-Flows,
- die Höhe des im Unternehmen gebundenen Kapitals sowie
- die Höhe des Kapitalisierungszinsfußes zur Abzinsung,

die sich auch im in Abbildung 5 dargestellten Werttreiber-Konzept von RAPPAPORT wieder finden.

³⁴ Vgl. GÜNTHER (1997), S. 9.

³⁵ Vgl. HACHMEISTER (1997), S. 827.

³⁶ Vgl. DEIMEL (2002), S. 506.

³⁷ Vgl. GÜNTHER (1997), S. 205 ff., und DEIMEL (2002), S. 78; vgl. auch zur kritischen Würdigung der verschiedenen Ansätze BALLWIESER (2000), S. 162 ff.; vgl. als Überblick über die verschiedenen Ansätze der Operationalisierung des Shareholder-Value-Konstrukts BÜHNER (1997), S. 392 ff.

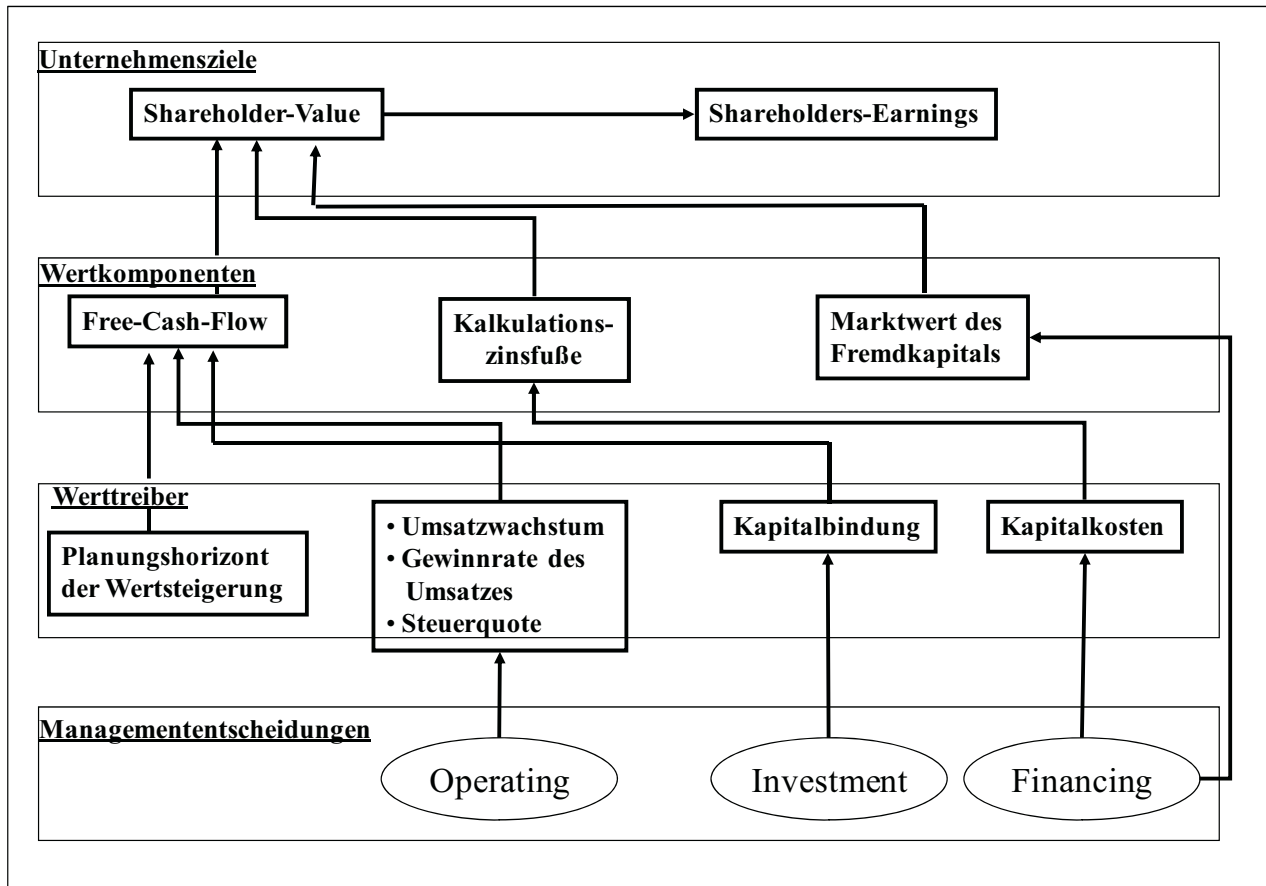


Abbildung 5: Werttreiber-Konzept nach RAPPAPORT³⁸

Dieser Ansatz operationalisiert aus der Berechnungsformel für den Unternehmenswert die relevanten Bewertungskomponenten und leitet daraus die wesentlichen Wertgeneratoren ab. ‚Operating‘, ‚Investment‘ und ‚Financing‘ kennzeichnen also die entsprechenden Führungsentscheidungen zur Beeinflussung des Unternehmenswertes.

Letztlich zeigen sich folgende Wertgeneratoren:

- Länge des Planungshorizonts und der geplanten Wertsteigerung,
- Umsatzwachstum, betriebliche Cash-Flow-Marge sowie (Cash-)Steuersatz,
- Kapitalbindung (Investitionen in Anlage- und Umlaufvermögen) sowie
- Kapitalkosten.

So können die Unternehmen die zukünftigen Free-Cash-Flows im Rahmen der operativen Geschäftstätigkeit vornehmlich durch operative Führungsentscheidungen (Operating) sowie durch Investitionsentscheidungen (Investment) beeinflussen, während Finanzierungsentscheidungen (Financial-Engineering) maßgeblich über die Höhe und die Zusammensetzung des Fremdkapitals sowie des Kapitalisierungszinsfußes auf den Shareholder-Value einwirken.³⁹

³⁸ In Anlehnung an BEA (1997), S. 542, und RAPPAPORT (1998), S. 56.

³⁹ Vgl. BÜHNER (1994), S. 54 ff.

Einen besonderen Stellenwert zur Steigerung des Shareholder-Values eines Unternehmens besitzen die Werttreiber ‚Operating‘ wie auch ‚Investment‘.⁴⁰ Wie zu erkennen ist, können über die nachhaltige Steigerung des Umsatzes (also Wachstum) zusätzliche Free-Cash-Flows erwirtschaftet werden, die zu einer Steigerung des Unternehmenswertes führen sollten. Daneben ist die Effizienz der Unternehmensprozesse ein wesentlicher Werttreiber. Werden durch effizienzsteigernde Maßnahmen im Unternehmen zahlungswirksame Kosten vermindert, so wird der Free-Cash-Flow erhöht und der Shareholder-Value gesteigert. Aus diesem Grunde müssen Shareholder-Value-Überlegungen Unternehmen zu einer permanenten Überprüfung und Verbesserung der Effizienz der Unternehmensprozesse veranlassen. Daneben kann eine Reduzierung der Kapitalbindung im Unternehmen zu nachhaltigen Wertsteigerungen führen. Insofern sind alle Abteilungen im Unternehmen aufgefordert, die Notwendigkeit von Investitionen in Anlage- und Umlaufvermögen kritisch zu prüfen. Durch dieses Shareholder-Value-Netzwerk entsteht ein ganzheitliches Konzept von Wirkungszusammenhängen, welches die Aktivitäten eines Unternehmens in Hinblick auf die Wertschaffung analysiert und bewertet.⁴¹

4.2 Wertorientiertes Management in diversifizierten Unternehmen

Diversifizierte Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass es unter dem Dach eines Konzerns zumeist mehrere selbständig auf dem Markt agierende Geschäftsbereiche (Strategic-Business-Units (SBU's); strategische Geschäftsbereiche) gibt. Diese Geschäftsbereiche, die als eigenständige Produkt-/Marktbereiche definiert werden können, werden zumeist als Profit-Center geführt und stellen im Rahmen einer wertorientierten Steuerung selbständige Bewertungseinheiten dar.⁴²

Zur wertorientierten Steuerung großer Unternehmenseinheiten mit unterschiedlichen strategischen Geschäftsbereichen ist es zwingend erforderlich, auf Basis differenzierter Geschäftspläne die Wertbeiträge der einzelnen Geschäftsbereiche zum Gesamtunternehmenswert beziehungsweise die Wertbeiträge zur Gesamtunternehmenswertsteigerung zu ermitteln und zur Unternehmenssteuerung heranzuziehen. Hierauf baut sich ein konsequentes Portfolio-Management auf, das die Geschäftsbereiche hinsichtlich ihrer Wertbeiträge klassifiziert und steuert. Diejenigen Geschäftsbereiche, die einen positiven Geschäftswertbeitrag liefern, müssen nach dem Shareholder-Value-Konzept konsequent gefördert beziehungsweise ausgebaut werden; diejenigen Geschäftsbereiche, die einen negativen Geschäftswertbeitrag liefern, müssen in Hinblick auf ihr Wertsteigerungspotenzial analysiert und – sofern Maßnahmen der Wertsteigerung nicht greifen – gegebenenfalls aus dem Geschäftsportfolio ausgegliedert werden.⁴³

⁴⁰ Mögliche Wertsteigerungspotenziale durch Financial-Engineering sollen allerdings hier nicht weiter vertieft werden.

⁴¹ Vgl. *BLACK/WRIGHT/BACHMANN/PRICEWATERHOUSECOOPERS* (1998), S. 73.

⁴² Vgl. zum Begriff der strategischen Geschäftseinheit unter anderem *MACHARZINA* (1999), S. 260 f., und *MÜLLER-STEWENS/LECHNER* (2005), S. 159 ff.

⁴³ Vgl. *BECKER* (1995), S. 122 ff.

Auf Basis der Wertadditivitätsannahme ergibt sich gemäß Formel (5) der Unternehmenswert des Gesamtunternehmens als Summe der Wertbeiträge der einzelnen strategischen Geschäftseinheiten ab- beziehungsweise zuzüglich des Netto-Wertbeitrags der Zentrale beziehungsweise der Zentraleinheiten plus Marktwert des nicht-betriebsnotwendigen Vermögens. Hiervon ist der Marktwert des Fremdkapitals in Abzug zu bringen.

$$\begin{aligned} \text{Shareholder-Value} = & \sum_{i=1}^n \text{Wertbeitrag der Geschäftseinheit}_i \\ & + \text{Netto-Wertbeitrag der Zentrale} \\ & + \text{Marktwert des nicht-betriebsnotwendigen Kapitals} \\ & - \text{Marktwert des Fremdkapitals}^{44} \end{aligned} \quad (5)$$

Um die in Abbildung 6 dargestellten Wertbeiträge der strategischen Geschäftseinheiten ermitteln zu können, ist es notwendig, die relevanten Rechnungswesendaten zur Wertermittlung für die jede einzelne Geschäftseinheiten separat ermitteln zu können. Hierzu gehören:

- die durch die jeweilige Geschäftseinheit generierten freien Cash-Flows,
- das in den jeweiligen Geschäftsbereichen gebundene Kapital sowie
- der geschäftsbereichsspezifische, risikoangepasste Kapitalkostensatz.

Zur eindeutigen und verursachungsgerechten Ermittlung der Wertbeiträge ist es anzustreben, die einzelnen Geschäftseinheiten als Profit-Center, besser noch als Investment-Center zu führen.⁴⁵ Ein besonderes Problem stellt bei der wertorientierten Führung von Geschäftsbereichen die Festlegung von innerbetrieblichen Verrechnungspreisen dar.⁴⁶ Hierbei ist darauf zu achten, dass eine Quersubventionierung von Geschäftsbereichen auf jeden Fall unterbunden wird, um die Messung und Bewertung der Geschäftsbereichsperformance nicht zu verzerren.⁴⁷

Besondere Probleme wirft die Wertbeitragsberechnung für die Zentrale beziehungsweise die Zentralbereiche auf. Aufgrund der Tatsache, dass Unternehmenszentralen beziehungsweise Konzern-Zentralabteilungen ausschließlich Kosten produzieren, aber in der Regel keine eigenständigen Erlöse generieren, ist der kostenmäßige Netto-Wertbeitrag dieser Einheiten zu meist negativ (siehe Abbildung 6). Dem gegenüber stehen jedoch auch Leistungen und Synergien, die die Unternehmenszentrale für das Gesamtunternehmen oder einzelne Geschäftseinheiten erzielt. Diese können teilweise monetär quantifiziert werden (wie zum Beispiel Steuervorteile oder Kostenvorteile im Einkauf), teilweise handelt es sich jedoch um nicht quantifizierbare oder monetär nur schwer messbare Synergien (zum Beispiel Imagevorteile). Um eine sachgerechte Beurteilung der einzelnen Geschäftsbereiche zu erreichen sind die hierfür entstehenden Kosten den einzelnen Geschäftsbereichen verursachungsgerecht, das heißt entsprechend dem Nutzen, zu belasten.⁴⁸ Unberücksichtigt bleiben hierbei nicht zure-

⁴⁴ Vgl. GÜNTHER (1997), S. 99.

⁴⁵ Vgl. zu den Center-Konzepten KAPLAN/COOPER (1998).

⁴⁶ Vgl. zur Problematik von Verrechnungspreisen in der Konzernsteuerung KELLER (1992), S. 23 f., sowie COENENBERG (1999), S. 523 ff.

⁴⁷ Vgl. BECKER (1995), S. 122 f., GÜNTHER (1997), S. 100 f., und BÖTZEL/SCHWILLING, (1998), S. 97.

⁴⁸ Vgl. zum Verursachungsprinzip SCHWEITZER/KÜPPER (2003), S. 54 ff.

chenbare und monetär nicht quantifizierbare Synergien, die durch die Unternehmenszentrale erzeugt werden und mittelbar den strategischen Geschäftseinheiten wieder zu Gute kommen.⁴⁹

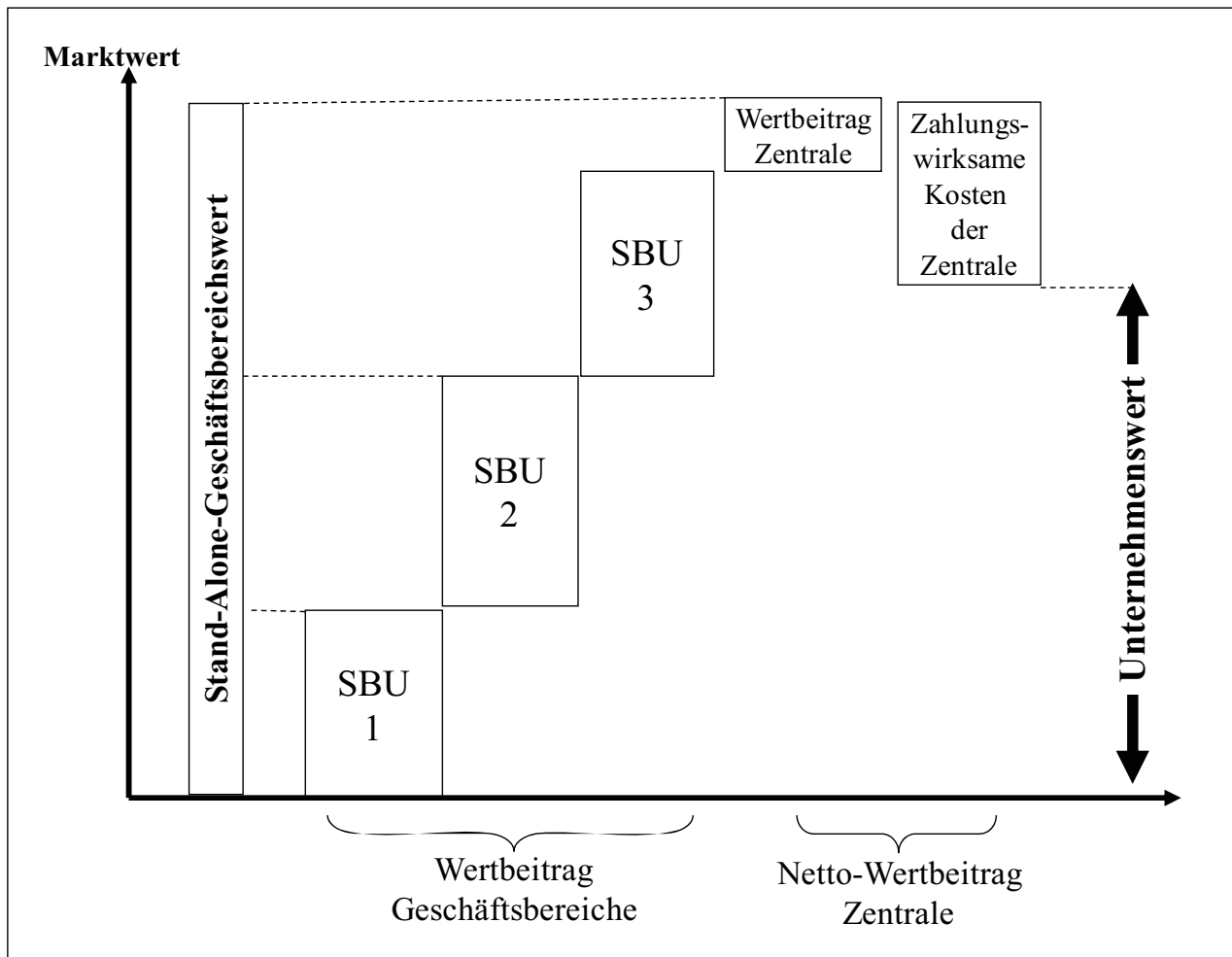


Abbildung 6: Schematische Darstellung der Wertbeitragsstrukturen in einem diversifizierten Konzern⁵⁰

Die quantifizierbaren Wertbeiträge der Zentralbereiche sind über die Ein- und Auszahlungsströme in diesem Modell entweder in den Zahlungsströmen der einzelnen Geschäftsbereiche oder in den Ein- und Auszahlungsströmen der Zentrale enthalten. Die entstehenden Kosten können durch Umlagen wiederum teilweise in die Geschäftsbereiche zurückverlagert werden. Probleme der Unternehmenssteuerung entstehen in diesem Modell immer dann, wenn Kosten und Nutzen bestimmter zentralseitig erzielter Maßnahmen und Synergien in unterschiedlichen Organisationseinheiten anfallen, so zum Beispiel wenn die Geschäftsbereiche den Nutzen von Zentraleinheiten erhalten, die aufzuwendenden Kosten jedoch in der Zentrale verbleiben.

⁴⁹ Vgl. COPELAND/KOLLER/MURRIN (1998), S. 338.

⁵⁰ In Anlehnung an HAX/MAJLUF (1984), S. 236, und GÜNTHER (1998), S. 99.

Die Abbildungen 7 und 8 stellen diesen Wirkungsmechanismus auf den Unternehmenswert bei zentraler und dezentraler Organisation interner Dienstleistungsprozesse dar. Vereinfachend wird in der Darstellung nur von einem Geschäftsbereich und einem Zentralbereich ausgegangen.

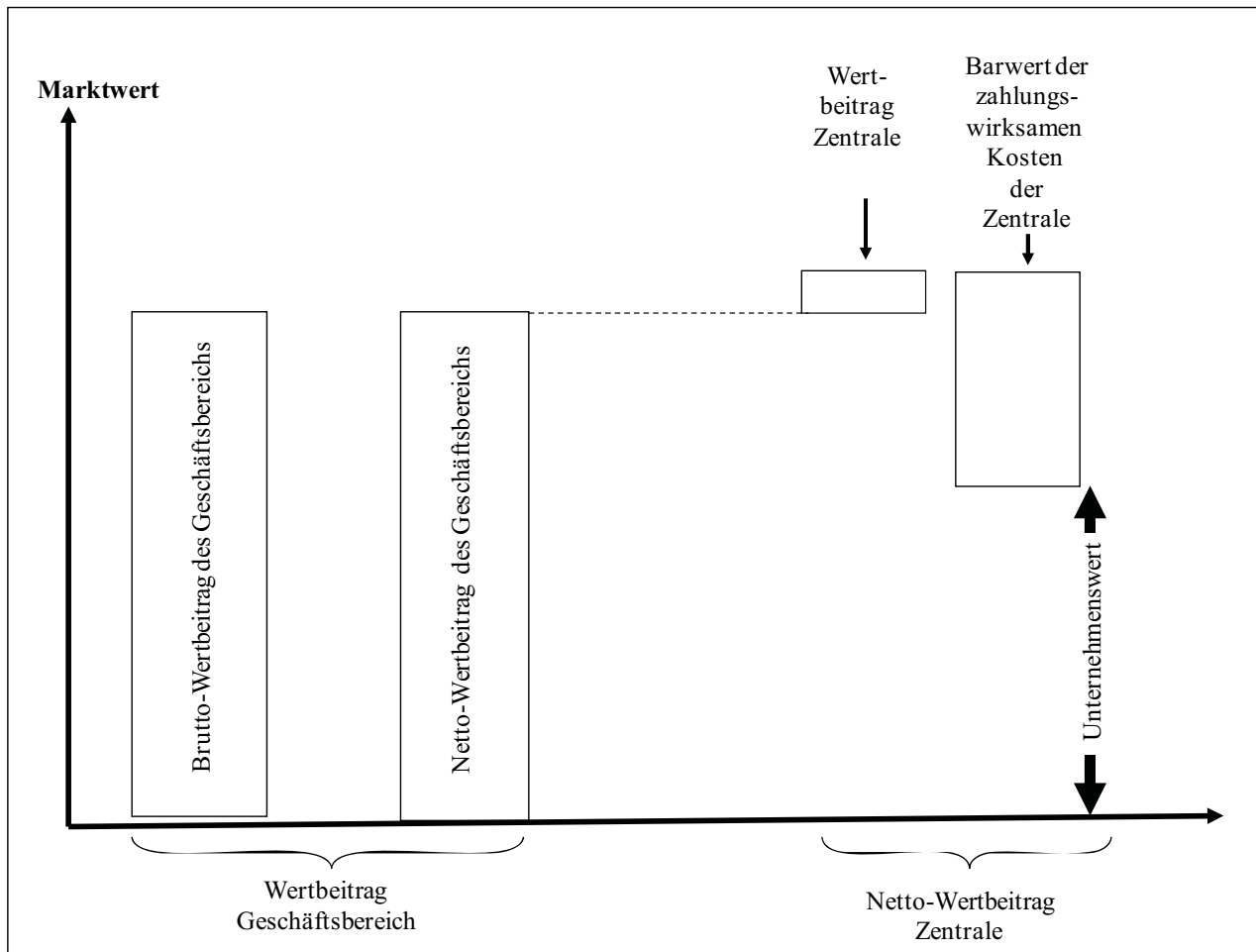


Abbildung 7: Struktur der Wertschaffung bei zentraler Organisation interner Dienstleistungen ohne Verrechnungen

Erfolgt eine Zusammenfassung der internen Dienstleistungen in Zentralabteilungen so fallen die hierdurch verursachten zahlungswirksamen Kosten direkt in der Unternehmenszentrale an. Diese führen dazu, dass die Unternehmenszentrale einen hohen, negativen Wertbeitrag erzeugt, der die Summe der durch die operativen Geschäftsbereiche erzielten Wertbeiträge schmälert. Der Gesamtwert des (hier vereinfacht) dargestellten Unternehmens errechnet sich somit aus dem Wert der operativen Geschäftsbereiche abzüglich des negativen Wertbeitrags der Zentrale (Abbildung 7). Die Wertbeiträge der einzelnen Geschäftsbereiche werden hier tendenziell zu hoch ausgewiesen.

Werden solche Dienstleistungen zentral erbracht und anschließend zumindest teilweise über Umlagen oder innerbetriebliche Verrechnungen auf die operativen Einheiten verteilt, so stellt sich die Wertstruktur wie in Abbildung 8 dargestellt dar. Dies führt dazu, dass der Geschäftswertbeitrag des operativen Geschäftsbereichs in Höhe des Barwerts der internen Umlagen reduziert wird. Dem gegenüber werden die Kosten der Zentrale durch die innerbetrieblichen Erlöse entlastet, sodass in diesem Modell nur ein geringer oder – bei vollständiger Ent-

lastung der Zentrale – unter Umständen sogar ein positiver Wertbeitrag der Zentralbereiche zu verzeichnen ist.

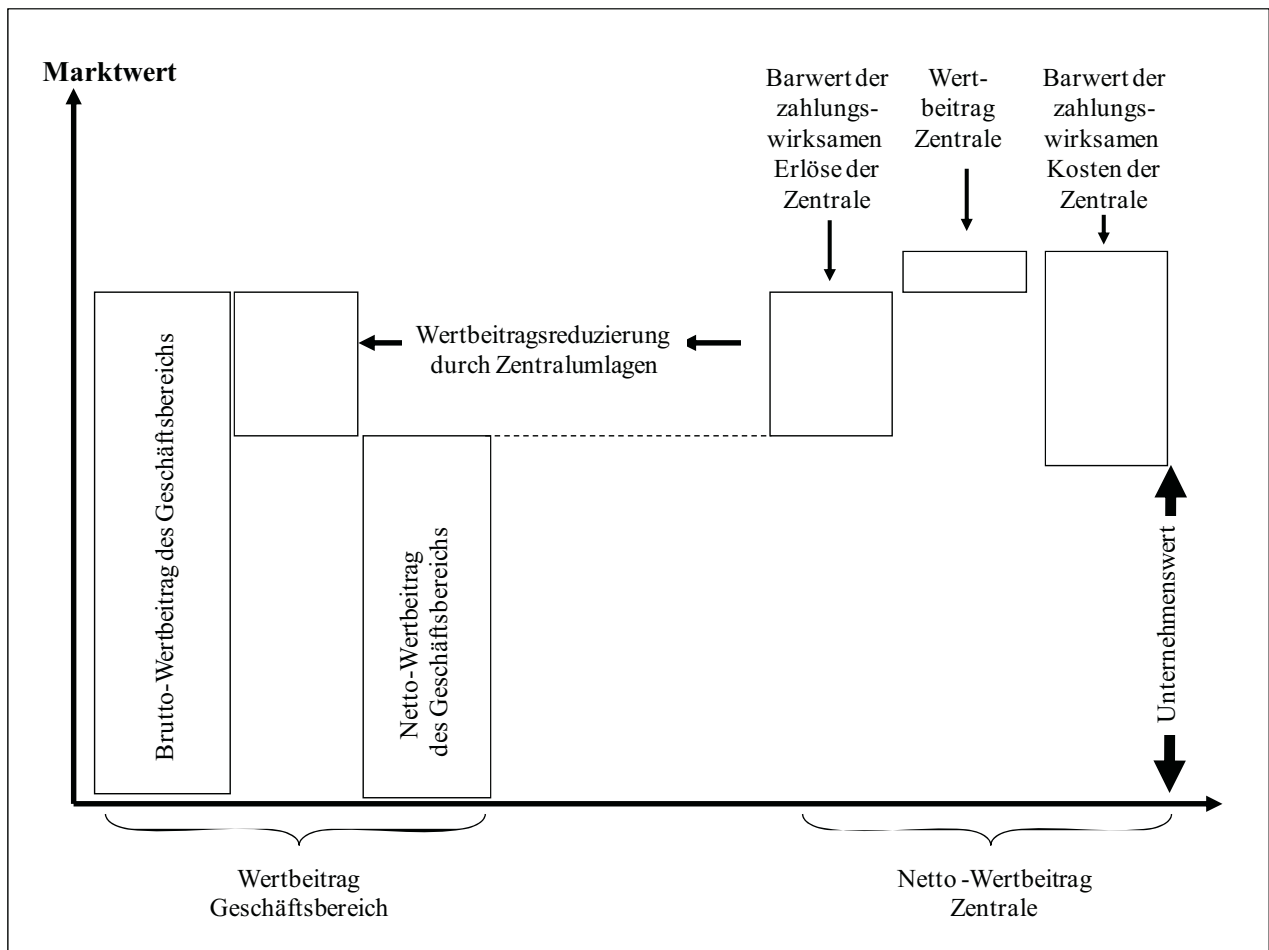


Abbildung 8: Struktur der Wertschaffung bei zentraler Organisation interner Dienstleistungen bei interner Leistungsverrechnung (Umlagen)

Bei vollständig dezentraler Organisation von internen Dienstleistungen sind, wie Abbildung 9 zeigt, die zahlungswirksamen Kosten der Zentrale deutlich reduziert, es wird im Gegenzug auch nur ein geringfügiger Wertbeitrag durch die Unternehmenszentrale erwirtschaftet. Dagegen schmälern die zusätzlichen Auszahlungen, die nun in den strategischen Geschäftsbereichen anfallen, direkt die Beiträge der dezentralen Einheiten zum Unternehmenswert.

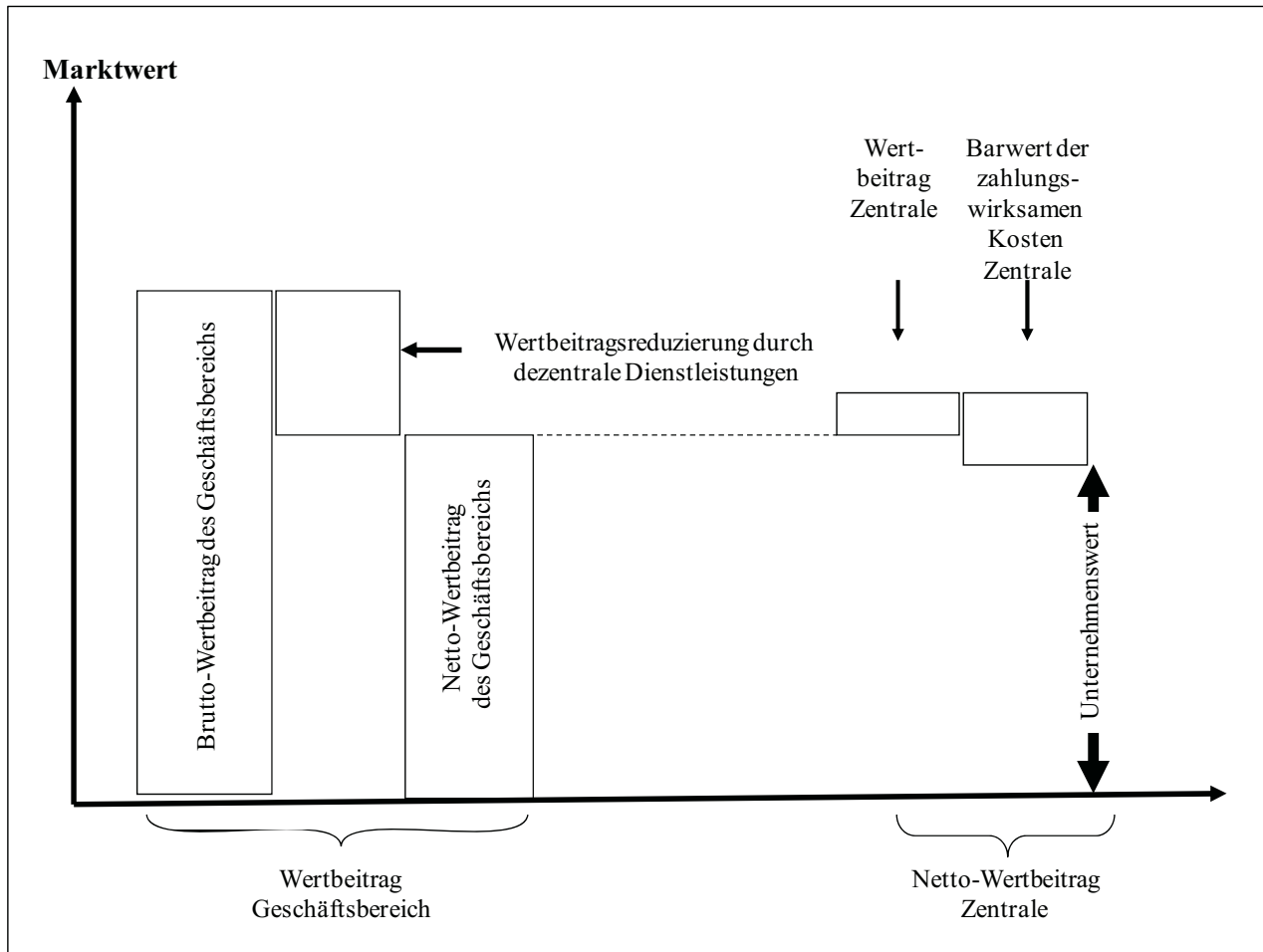


Abbildung 9: Struktur der Wertschöpfung bei dezentraler Organisation interner Dienstleistungen

5 Unternehmenswertsteigerung durch Shared-Service-Center

Aus dem oben erläuterten Modell des Shareholder-Values sollte bereits erkennbar sein, dass Unternehmen zur Steigerung des Aktionärswertes eine konsequente Effizienzsteigerung in Verbindung mit einer Reduzierung der Kapitalbindung anstreben müssen. Konsequenterweise wird deutlich, dass auch eine effizientere Bereitstellung zentraler, unterstützender Dienstleistungsprozesse in Unternehmen positive Auswirkungen auf den Unternehmenswert und damit den Shareholder-Value des Unternehmens haben kann.⁵¹

⁵¹ Vgl. zu den Wirkungen von Synergie-, Transaktionskosten- sowie Größenvorteilen auf den Shareholder-Value BÜHNER/WEINBERGER (1991), S. 197 ff.

In traditionellen Organisationsformen wurden solche unterstützenden Dienstleistungen üblicherweise als zentrale oder dezentrale Verwaltungseinheiten in Unternehmen geführt. Die dabei entstehenden Kosten wurden dabei bisher als Gemeinkosten in Unternehmen erfasst und im Rahmen der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung auf die diese Leistungen in Empfang nehmenden Einheiten umgelegt.⁵² Dabei werden solche Gemeinkostenbereiche als Cost-Center geführt, deren Budgets sehr häufig durch einfache Budgetfortschreibungen geplant werden. Wegen der nur mangelnden Leistungsmessung solcher Bereiche führte dies in der Vergangenheit im Ergebnis häufig dazu, dass sich Unwirtschaftlichkeiten in solchen Gemeinkostenbereichen zumeist unkontrolliert über Jahre hinweg aufbauen konnten. Hinzu kommt, dass aufgrund der Fixkostenremanenz in solchen Gemeinkostenbereichen insbesondere bei einer zurückgehenden Leistungsmenge die Kosten sehr häufig nur unzureichend angepasst wurden. Dies führte zu einer sukzessiven, schleichenden Produktivitätsminderung, die häufig durch Verschleierung verdeckt und nur unzureichend kontrolliert wurde.⁵³

Es wurde in der Vergangenheit wiederholt versucht, dieser Entwicklung durch verschiedene Controlling- und Kostenmanagementmaßnahmen Herr zu werden, wie zum Beispiel der Gemeinkostenwertanalyse, der Prozesskostenrechnung oder dem Zero-Base-Budgeting, was aber zumeist nur zu punktuellen und temporären Erfolgen führte.⁵⁴ Hinzu kommt häufig die bereits oben beschriebene geringe Kundenorientierung solcher Abteilungen, die zu einer Unzufriedenheit mit deren Leistungen auf Seiten der Leistungsempfänger führte. Eine unternehmerische Einstellung und Motivation war in solchen Unternehmensbereichen häufig nur schwach ausgeprägt. In der Vergangenheit entzogen sich Zentralbereiche zumeist einer Messung durch den Shareholder-Value dadurch, dass deren Kosten im Rahmen eines Umlagesystems auf die einzelnen Geschäftsbereiche umgelegt wurden, die häufig nicht verursachungsgerecht gestaltet waren und darüber hinaus oft durch unternehmenspolitische oder steuerliche Überlegungen motiviert waren. Verschärfend kam hinzu, dass die erbrachten Leistungen vielfach kaum exakt bestimmt und gemessen werden konnten.

Die Grundidee in Zusammenhang mit der Einführung von Shared-Service-Centern (SSC) ist nun solche Einheiten ebenfalls als selbständige Dienstleistungsgeschäftsbereiche zu konzipieren und diese nach den gleichen Steuerungsprinzipien und -kennzahlen wie operativ tätige Geschäftsbereiche zu führen, sodass in den Shared-Service-Centern entsprechende Wertbeiträge realisiert werden können. Die erwirtschafteten Erlöse in Form von ausgehandelten, marktorientierten Verrechnungspreisen werden den entstehenden Kosten der Dienstleistungsgeschäftsbereiche gegenübergestellt. Auf diese Weise kann es gelingen, neben den Free-Cash-Flows der operativen Geschäftsbereiche auch die Free-Cash-Flows von Dienstleistungsgeschäftsbereichen zu ermitteln. Zentrales Element einer wertorientierten Steuerung von Shared-Service-Centern ist, dass im Gegensatz zu den bisherig verrechneten, kostenbasierten (Zentral-)Umlagen diese Verrechnungen auf ausgehandelten, marktadäquaten Verrechnungspreisen beruhen, die die Leistungshöhe, die Leistungsmenge und das Leistungsniveau der gelieferten Services angemessen berücksichtigen. Hierdurch gelingt es, Kosten und Nutzen interner Dienstleistungen verursachungs- und marktgerecht auf die strategischen Geschäftsbereiche zu allozieren. Abbildung 10 zeigt die Grundstruktur der Wertgenerierung eines solchen Geschäftsmodells.

⁵² Vgl. DEIMEL/ISEMANN/MÜLLER (2006), S. 165 ff.

⁵³ Vgl. FRANZ (1994), S. 23 f.

⁵⁴ Vgl. zur Problematik pro- und reaktivem Kostenmanagements FRANZ (1994), S. 24 ff.; vgl. zu den genannten Verfahren des Kostenmanagements unter anderem HARDT (1998), S. 18 ff., und FREIDANK/GÖTZE/HUCH/WEBER (1997).

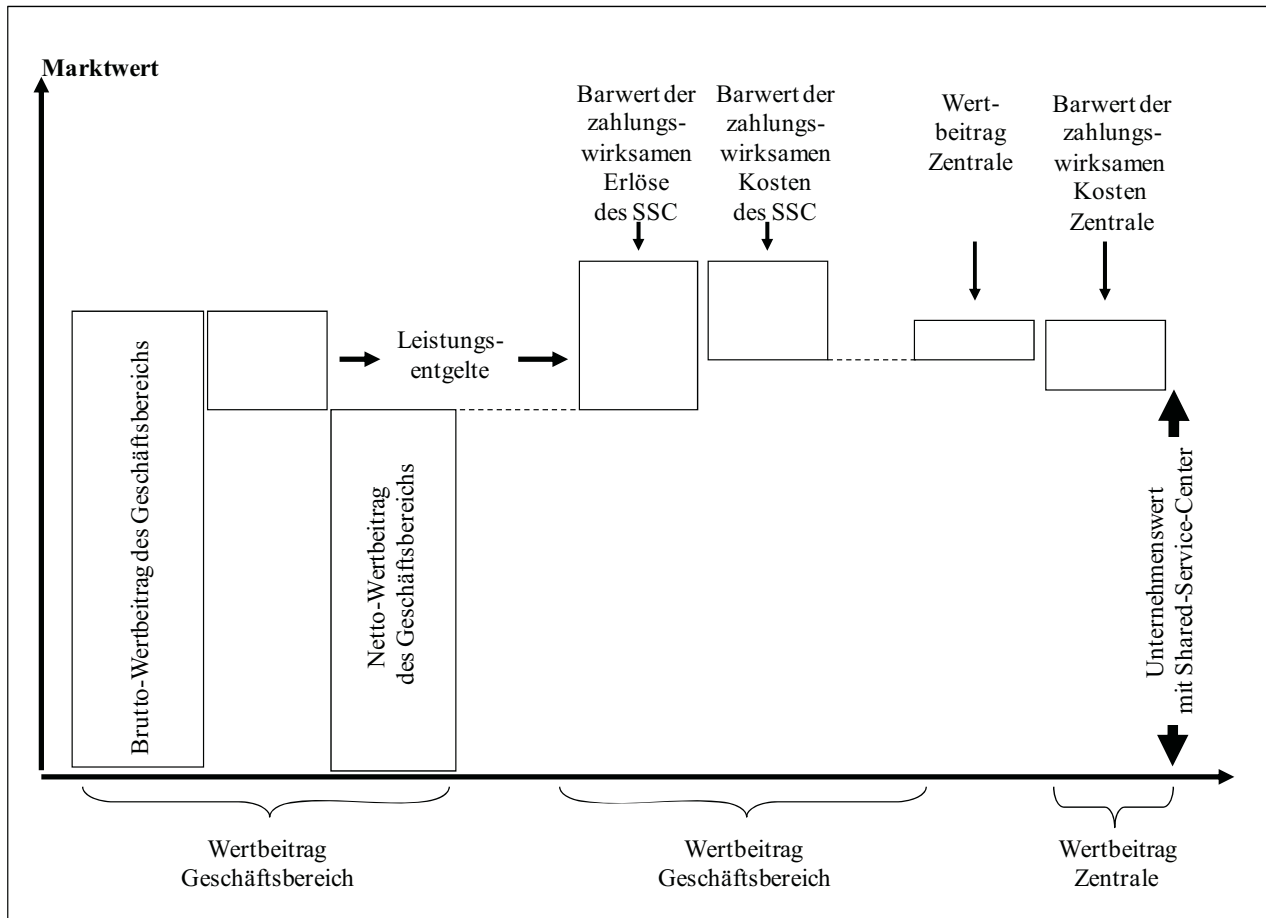


Abbildung 10: Struktur der Wertschaffung bei dezentraler Shared-Service-Center-Organisation

Wie aus Abbildung 10 zu erkennen ist, werden die internen Dienstleistungsprozesse nun durch ein Shared-Service-Center erbracht, welches die Leistungen zu marktgerechten Konditionen an die strategischen Geschäftsbereiche liefert und abrechnet. Hierzu sind die innerbetrieblich verrechneten Leistungspreise der Shared-Service-Center im Rahmen der Kostenrechnung den einzelnen operativen Geschäftseinheiten als kalkulatorische Zusatzkosten zu belasten und den Shared-Service-Centern als kalkulatorische Zusatzerlöse zuzurechnen.⁵⁵ Damit darf die Wertbeitragsberechnung nicht mehr auf Basis eines finanzbuchhalterischen Informationssystems erfolgen, sondern auf Basis kostenrechnerischer Informationen.⁵⁶ Im Gegenzug verringern sich die Wertbeiträge der operativen Geschäftseinheiten wegen der erhöhten kalkulatorischen Zusatzkosten, die es den Shared-Service-Centern ermöglichen, eigene Erlöse und damit einen eigenen Wertbeitrag zu erzielen.

Um nun im Rahmen einer wertorientierten Steuerung des Gesamtunternehmens einen erhöhten Unternehmenswert zu generieren, müssen auch die internen Dienstleistungsbereiche eine Mindestverzinsung in Höhe der Unternehmensvorgaben erwirtschaften. Die in Gliederungspunkt 3 beschriebene, erhöhte Effizienz der Shared-Service-Center sowohl auf der Kosten- als auch auf der Leistungsseite führt im Vergleich zu herkömmlichen Organisationsformen dazu, dass die Erbringung der Leistung deutlich kostengünstiger erfolgt. Die negativen Wert-

⁵⁵ Vgl. zu kalkulatorischen Zusatzkosten DEIMEL/ISEMANN/MÜLLER (2006), S. 44 ff.

⁵⁶ Vgl. GÜNTHER (1997), S. 99 f.

beiträge der internen Dienstleistungsprozesse werden in den einzelnen Geschäftsbereichen im Vergleich zu herkömmlichen Organisationsformen reduziert. Insofern entspricht dies der zentralen Forderung des Shareholder-Value-Konzepts, die Unternehmensprozesse möglichst kosteneffizient zu gestalten. Darüber hinaus sollte es aufgrund marktgerechter Konditionen dem Shared-Service-Center im Idealfall auch möglich sein, einen eigenen, positiven Wertbeitrag zu erwirtschaften. Sollten die Leistungen des Shared-Service-Center auch auf einem externen Markt angeboten werden (wie in obiger Abbildung angenommen), können die eigenen Wertbeiträge des Shared-Service-Center zum Gesamtunternehmenswert weiter gesteigert werden, der Wert des Gesamtunternehmens steigt.

Im Vergleich zur traditionellen Organisation interner Dienstleistungsprozesse ermöglicht die Einrichtung von Shared-Service-Centern die Entwicklung einer solchen unternehmenswertorientierten Steuerungskonzeption vornehmlich dadurch, dass marktübliche Leistungen zu tatsächlich marktvergleichbaren Verrechnungspreisen verrechnet werden. Hierdurch werden marktgerechte Kosten den Einheiten angelastet, in denen auch der entsprechende Nutzen anfällt.

Zusammenfassend sind folgende Vorteile der wertorientierten Steuerung von Shared-Service-Centern zu nennen:

- Durch wertorientierte Steuerung auch von internen Dienstleistungsbereichen mit Hilfe von Shared-Service-Centern werden auch solche Bereiche, die sich bisher einer solchen Beurteilung entzogen, in ein integriertes, einheitliches Beurteilungssystem eingebunden.
- Die Leitungen der Shared-Service-Center werden angehalten, sich nun auch unternehmerisch zu verhalten und eigene Wertbeiträge zu erwirtschaften. Dies kann dadurch erreicht werden, dass die Kostenstrukturen permanent durchleuchtet und optimiert werden. Andererseits müssen die internen Verrechnungspreise wie auch die Leistungen permanent auf Marktfähigkeit überprüft werden.
- In Anlehnung an das Werttreibermodell werden die Verantwortlichen in den Shared-Service-Centern neben den Verbesserungen der Kosten- und Leistungsstrukturen ebenso darauf bedacht sein, die notwendige Kapitalbindung zu reduzieren.
- Shared-Service-Center werden animiert, ihr Dienstleistungsangebot auch auf externen Märkten anzubieten um so Zusatzerlöse (Zusatzeinzahlungen) zu generieren und gegebenenfalls Economies of Scale auf der Kostenseite zu erzielen. Diese externe Marktorientierung sollte auch dazu führen, eine marktgerechte Leistungsqualität anzubieten.
- Die Einbeziehung von Shared-Service-Centern in die wertbezogenen Incentivierung erlaubt es, die Leitungen der Shared-Service-Center nach gleichartigen Entlohnungs- und Motivationsprinzipien wie operative Geschäftsbereiche zu führen.
- Die leistungsempfangenden Geschäftsbereiche können eigenständig über den Leistungsumfang und die dafür zu entrichtenden Preise entscheiden. Die bisher häufig vorzufindende negative Einstellung zur Höhe der Umlagen wird vermieden. Damit wird die Akzeptanz solcher Gemeinkostenbereiche erhöht und die Unzufriedenheit der operativen Einheiten verringert.
- Durch eine markt- und leistungsgerechte Verrechnung von internen Dienstleistungen wird erst eine Transparenz und objektive Beurteilung der Wertbeiträge der Geschäftsbereiche ermöglicht.

- Nicht zuletzt ermöglicht die Konzentration der am Markt tätigen Geschäftsbereiche auf die Kernkompetenzen eine erhöhte Wertschöpfung dieser Einheiten.

Diesen Vorteilen der wertorientierten Führung von Shared-Service-Centern stehen folgende Nachteile gegenüber:

- Die Aushandlung und Überprüfung der Verrechnungspreise und des Leistungsniveaus führt zu Zusatzaufwendungen auf Seiten der Leitungsgremien.
- Die innerbetriebliche Verbuchung und Kontrolle der Leistungen resultiert sowohl bei den Shared-Service-Centern als auch bei den leistungsempfangenden Einheiten zu Zusatzaufwendungen.

So ist bei der Aushandlung und Formulierung der Service Level Agreements auf die Berücksichtigung des Wirtschaftlichkeitsprinzips zu achten. Übermäßig detaillierte und komplexe Leistungs- und Abrechnungssysteme können die Vorteile eines solchen Systems leicht schmälern oder kompensieren.

6 Voraussetzungen für die Umsetzung eines Systems der wertorientierten Steuerung von Shared-Service-Centern

Um ein solches funktionsfähiges System der wertorientierten Steuerung von Gemeinkostenbereichen durch Shared-Service-Center zu erreichen, sind verschiedene Grundvoraussetzungen einzuhalten, die einerseits die organisatorische Struktur und andererseits die messtechnische Ermittlung der notwendigen Größen betreffen.

- Hierzu gehört zunächst einmal, dass die Verrechnungspreise tatsächlich zwischen den Parteien ohne externe Einflussnahme ausgehandelt werden können.
- Die Parteien müssen frei sein, den Dienstleistungsumfang eigenständig auszuhandeln.
- Daneben muss es den operativen Einheiten erlaubt sein, die Leistungen – sofern verfügbar – auch von externen Dienstleistern zu beziehen oder sie selbst herzustellen. Nur durch diese Prämisse kann es gewährleistet werden, dass die Verrechnungspreise sowie die Dienstleistungen zu marktgängigen Preisen und marktüblicher Qualität erbracht werden.
- Die bisherigen Leiter von Zentralabteilungen müssen als Führungskräfte in Shared-Service-Centern befähigt werden, zukünftig stärker unternehmerisch zu denken und zu handeln.⁵⁷
- Es muss möglich sein, den einzelnen Shared-Service-Centern mittels des internen Rechnungswesens die betriebsnotwendigen Vermögensgegenstände zuzuweisen und so die Kapitalbindung der Shared-Service-Center zu ermitteln. Darüber hinaus muss die Kapitalstruktur des Shared-Service-Center zur Berechnung der Kapitalkosten (gemäß dem Weighted-Average-Cost-of-Capital-Modell) bekannt sein.

⁵⁷ Vgl. KELLER (1991), S. 20.

- Für die einzelnen Shared-Service-Center muss ein risikoangepasster Kalkulationszinsfuß zur Abzinsung der Free-Cash-Flows ermittelt werden.

Ein bisher nicht gelöstes Problem ist in diesem Zusammenhang die Errechnung der Kapitalkosten. Hier könnte einerseits der für das Gesamtunternehmen geltende Kapitalkostensatz angesetzt werden. Hierdurch würde erreicht, dass auch die Gemeinkostenbereiche die angestrebte Mindestverzinsung des Gesamtunternehmens erreichen. Allerdings ist zu fragen, ob dieser Kapitalkostensatz das Shared-Service-spezifische Risiko richtig widerspiegelt. Andererseits schlagen *COPELAND/KOLLER/MURRIN* vor, sich bei der Bemessung der Kapitalkosten an vergleichbaren Unternehmen zu orientieren.⁵⁸ So müsste sich beispielsweise eine Controlling- oder Rechnungswesenabteilung hinsichtlich der Kapitalkosten mit einer Controlling-Unternehmensberatung vergleichen.

7 Fazit

In Zeiten eines hohen Erfolgsdrucks von Seiten des Kapitalmarkts sind Unternehmen mehr denn je darauf angewiesen ihre Unternehmensprozesse effizient und effektiv zu gestalten. Die Ausführungen zeigen, dass durch den Shared-Services-Ansatz einerseits erhebliche Kostenreduktionen und andererseits eine Verbesserung der Dienstleistungs- beziehungsweise der unterstützenden Prozesse erzielt werden können. Hinzu kommt, dass Shared Services die operativen Einheiten von nicht-wertschöpfenden Prozessen befreien, sodass diese mehr Zeit und Kapazitäten haben, um sich auf die Kernkompetenzen und die Erreichung der strategischen Ziele zu konzentrieren.⁵⁹ Die Standardisierung und Harmonisierung der Unternehmensprozesse führt zu einer effektiveren und effizienteren Ausführung dieser Abläufe. Ferner trägt die gleichzeitige Kunden- und Prozessorientierung dazu bei, dass die Dienstleistungen wettbewerbsfähig im Vergleich zu externen Anbietern erbracht werden.

Die Organisation allgemeiner unternehmensinterner Dienstleistungen in Form von Shared-Service-Centern bietet – wie gezeigt wurde – darüber hinaus die Möglichkeit, auch solche Einheiten, die sich bisher der wertorientierten Steuerung entzogen, nach wertorientierten Führungsprinzipien zu steuern. Hierdurch wird eine Effizienzoptimierung der Shared-Service-Center angestrebt, die in einer wesentlich stärker unternehmerisch ausgerichteten Führung solcher Abteilungen resultiert. Insofern kann die wertorientierte Steuerung von Shared-Service-Centern auch zu einer Wertsteigerung des gesamten Unternehmens beitragen. Zwar bedeutet die organisatorische Aufteilung in zwei unterschiedliche Zentralbereiche eine gewisse ‚Aufgabensplitterung‘. Dem steht jedoch der Vorteil der organisatorischen Trennung von unterstützenden und steuernden/überwachenden Mergers-&-Acquisitions-Aufgaben entgegen. Die problematische Vermischung der beiden Aufgaben, einerseits als Dienstleister für die Unternehmenseinheiten tätig zu sein und andererseits als Vertreter der Konzerninteressen aufzutreten, bleibt somit erspart.

⁵⁸ Vgl. *COPELAND/KOLLER/MURRIN* (1998), S. 269 f.

⁵⁹ Vgl. *SCHULMAN ET AL.* (1999), S. 4.

Quellenverzeichnis

- A. T. KEARNEY (Hrsg.) (2004): Success through Shared Services, o. O. 2004.
- AGUIRRE, D. ET AL. (1998): Shared Services: Management FAD or Real Value?, Chicago/New York 1998.
- BAETGE, J./NIEMEYER, K./KÜMMEL, L. (2005): Bewertungsverfahren: Discounted Cash Flow Verfahren, in: PEEMÖLLER, V. (Hrsg.), Praxishandbuch Unternehmensbewertung, Herne/Berlin 2005, S. 265–362.
- BALLWIESER, W. (2000): Wertorientierte Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 2000, Nr. 3, S. 160–166.
- BEA, F. X. (1997) Shareholder Value, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1997, Nr. 10, S. 54–543.
- BEARINGPOINT (Hrsg.) (2004): Outsourcing im Rechnungswesen, Leipzig 2004.
- BECKER, G. M. (1995): Shareholder Value Analysis als Instrument der Strategischen Planung, in: Das Wirtschaftsstudium, 1995, Nr. 2, S. 122–124.
- BERGERON, B. (2003): Essentials of Shared Services, Hoboken N. J. 2003.
- BLACK, A./WRIGHT, P./BACHMANN, J. E./PRICEWATERHOUSECOOPERS (1998): Shareholder Value für Manager, Frankfurt 1998.
- BLEICHER, K. (1966): Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen, Berlin 1966.
- BORN, K. (2003): Unternehmensanalyse und Unternehmensbewertung, Stuttgart 2003.
- BÖTZEL, S./SCHWILLING, A. (1998): Erfolgsfaktor Wertmanagement, München/Wien 1998.
- BÜHNER, R. (1997): Kapitalmarktoientierte Unternehmensteuerung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1997, Nr. 8, S. 392–396.
- BÜHNER, R./WEINBERGER, H. J. (1991): Cash-Flow und Shareholder-Value, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1991, S. 187–207.
- VON CAMPENHAUSEN, C./RUDOLF, A. (2001): Shared Services – profitabel für vernetzte Unternehmen, in: Harvard Business Manager, 2001, Nr. 1, S. 92.
- COENENBERG, A. (1999): Kostenrechnung und Kostenanalyse, Landsberg am Lech 1999.
- COPELAND, T./KOLLER, T./MURRIN, J. (1998): Unternehmenswert, Frankfurt/New York 1998.
- DEIMEL, K. (2002): Shareholder Value-Konzept, Capital Asset Pricing Model und Kapitalwertmethode, in: Das Wirtschaftsstudium, 2002, Nr. 1, S. 506–510.
- DEIMEL, K./ISEMANN, R./MÜLLER, S. (2006): Kosten- und Erlösrechnung, München 2006.
- DEIMEL, K./QUANTE, S. (2003): Prozessoptimierung durch Shared Service Center, in: Controlling, Nr. 6, 2003, S. 301–309.
- DRESSLER, S. (2005a): Offshoring im Controlling – eine Deutsche Lösung am Beispiel SAP BW SEM, in: Zeitschrift für Controlling und Management, 2005, Nr. 1, S. 72–77.

- DRESSLER, S. (2005b): Offshoring of Controlling Services, in: *Controller Magazin*, 2005, S. 87–92.
- FINK, D./KÖHLER, T./SCHOLTISSEK, S. (2004): *Die dritte Revolution der Wertschöpfung*, München 2004.
- FRANZ, K. P. (1994): *Kostenmanagement*, Landsberg am Lech 1994.
- FREIDANK, C. C./GÖTZE, U./HUCH, B./WEBER, J. (Hrsg.) (1997): *Kostenmanagement*, Berlin/Heidelberg/New York 1997.
- FRESE, E. (1998): *Grundlagen der Organisation*, Wiesbaden 1998, S. 541–545.
- FURK, K. (2005): Shared Services am Beispiel der Deutschen Lufthansa AG, in: *Zeitschrift für Controlling und Management*, 2005, Nr. 1, S. 64–71.
- GÜNTHER, T. (1997): *Unternehmenswertorientiertes Controlling*, München 1997.
- HACHMEISTER, D. (1997): Shareholder Value, in: *Die Betriebswirtschaft*, 1997, Nr. 6, S. 823–839.
- HACHMEISTER, D. (1997): Der Cash Flow Return on Investment als Erfolgsgröße einer wertorientierten Unternehmensführung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, Nr. 6, 1997, S. 556–579.
- HARDT, R. (1998): *Kostenmanagement*, München/Wien 1998.
- HAX, A. C./MAJLUF, N. S. (1984): *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Englewood Cliffs, New Jersey 1984.
- HORVÁTH, P. (2006): *Controlling*, München 2006.
- KAGELMANN, U. (2001): Shared Services als alternative Organisationsform – Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, Wiesbaden 2001.
- KAPLAN R. S./COOPER, R. (1998): *Cost & Effect*, Boston Massachusetts 1998.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1999): *Die strategiefokussierte Organisation*, Stuttgart 2001.
- KELLER, T. (1992): Effizienz- und Effektivitätskriterien einer Unternehmenssteuerung mit dezentralen Holdingstrukturen, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 1992, S. 14–27.
- KLINGEBIEL, N./ANDREAS, J. (2006): Outsourcing im Rechnungswesen, in: *Zeitschrift für Controlling und Management*, 2006, Nr. 1, S. 36–42.
- KRIS, A./FAHY, M. (2003): *Shared Service Centres*, London et al. 2003.
- MACHARZINA, K. (1999): *Unternehmensführung*, Wiesbaden 1999.
- MÜLLER-STEWENS, G./LECHNER, C. (2005): *Strategisches Management*, Stuttgart 2005.
- PEEMÖLLER, V. (2005): Bewertungsverfahren, Ertragswertverfahren nach IDW, in: PEEMÖLLER, V. (Hrsg.), *Praxishandbuch Unternehmensbewertung*, Herne/Berlin 2005, S. 291–263.
- QUINN, B./COOKE, R./KRIS, A. (2000): *Shared Services – Mining for Corporate Gold*, Harlow United Kingdom 2000.
- RAPPAPORT, A. (1998): *Creating Shareholder Value*, New York 1998.
- SCHIERENBECK, H./LISTER, M. (1998): Finanzcontrolling und wertorientierte Unternehmensführung, in: BRUHN, M. ET AL. (Hrsg.), *Wertorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden 1998, S. 13–56.

- SCHIMANK, C./STROBEL, G.* (2002): Shared Service Center, in: *GLEICH, R. ET. AL.* (Hrsg.), Controllingfortschritte, München 2002, S. 281–301.
- SCHREYÖGG, G.* (1999): Organisation, Wiesbaden 1999.
- SCHULMAN, D. S./HARMER, M. J./DUNLEAVY, J. R./LUSK, J. S.* (1999): Shared Services – Adding Value to the Business Units, New York et al. 1999.
- SCHWEITZER, M./KÜPPER, H. U.* (2003): Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, München 2003.
- ULBRICH, F.* (2003): Introducing a Research Project on Shared Services in Governmental Agencies. 17th Scandinavian Academy of Management (NFF) Conference, Reykjavik, Iceland: August 14–16, 2003, S. 1–3.
- ULBRICH, F./BERGSTRÖM, R./LÖFSTRAND, I. A.* (2005): Transforming General Performance Objectives into Specific Measurements for Shared Service Centers. 18th Scandinavian Academy of Management (NFF) Conference, Aarhus, Denmark: August 15–17, 2005, 1–22.
- WELGE, M. K./AL LAHAM, A.* (2001): Strategisches Management, Wiesbaden 2001.
- WISSKIRCHEN, F./MERTENS, H.* (1999): Der Shared Services Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen, in: *WISSKIRCHEN F.* (Hrsg.), Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren – Strategie, Konzept, Partnerauswahl, Stuttgart 1999, S. 79–111.

Praxisinduzierte Kosten- und Nutzenbetrachtung von Corporate Shared Services

MARC SCHOMANN und ARNE KOCH

nextevolution Management Consulting und Steinbeis-Hochschule Berlin

1	Einleitung	223
1.1	Corporate Shared Services im Make-or-Buy-Dilemma.....	223
1.2	Shared-Service-Center als langfristige Alternative.....	225
1.3	Organisationsformen von Shared-Service-Centern	226
1.4	Corporate Shared Services im Effektivitäts-Effizienz-Dilemma	226
2	Kosten eines Shared-Service-Centers.....	227
2.1	Planungsphase eines Shared-Service-Centers.....	228
2.1.1	Transaktionskosten.....	229
2.1.2	Motivationskosten	230
2.1.3	Koordinationskosten.....	230
2.1.4	Evaluierungskosten	231
2.1.5	Benchmarking	232
2.2	End-of-Life-Phase der Shared-Service-Center	232
3	Nutzen eines Shared-Service-Centers	233
3.1	Economies-of-Effekte.....	234
3.2	Qualitätsverbesserung und Kostenreduktion	235
3.3	Zeitminimierung und Kostenreduktion.....	236
4	Fazit.....	236
	Quellenverzeichnis	238

1 Einleitung

Obwohl in den 80er Jahren die Dezentralisierung von Organisationseinheiten groß geschrieben wurde und fast alle betrieblichen Prozesse einer entsprechenden Verteilung unterlagen, zeigte sich rasch, dass dies nicht zwingend zu einem konzernweitem Gesamt optimum führte. Die Ursache hierfür war der Anstieg der Koordinationskomplexität und die damit einhergehende komplexere Gesamtkonzernsteuerung.¹

Der nächste praxisinduzierte Trend war die Entwicklung zum Outsourcing beziehungsweise Business Process Outsourcing (BPO). Die damit einhergehende Funktions- beziehungsweise Dienstleistungsübertragung an externe Dienstleister korrelierte jedoch mit einer Vielzahl an Nachteilen. So werden unter anderem sensible Daten, vor allem im Bereich des Human Resource Management und der strategischen Unternehmensplanung, aus dem Unternehmen gegeben. Zudem führte der mit einem Outsourcing-Projekt oftmals einhergehende Wegfall von Arbeitsplätzen zu erheblichen Dissonanzen unter den Mitarbeitern.

Um die Nachteile die mit der Dezentralisierung und dem Outsourcing einhergehen zu relaxieren und die Vorteile die mit beiden Organisationskonzepten einhergehen zu stabilisieren entwickelte sich in den 70er Jahren das Corporate-Shared-Services-Konzept, das bereits Anfang der 80er Jahre von einigen US-amerikanischen Konzernen, wie beispielsweise General Electric, umgesetzt wurde.² Corporate Shared Services schaffen einerseits eine kostengünstige Leistungserstellung, die der Lösung eines BPO gerecht wird, und können andererseits dieselbe Servicequalität wie ein externer, spezialisierter Dienstleister ohne eine Herausgabe sensibler Daten liefern. Da die Vorteile wie auch die Kosten dieser Lösung stark von einer detaillierten Planung und der Qualität des Implementierungsprozesses abhängen, ist es notwendig, die Kosten eines Shared-Service-Centers sowie die erhofften und die möglichen Nutzen ex ante zu betrachten.

1.1 Corporate Shared Services im Make-or-Buy-Dilemma

Shared-Service-Center sind eine Alternative zwischen Business Process Outsourcing und der Eigenerstellung bestimmter Dienste. Typische Beispiele für solche Dienste sind:³

- Veranstaltungsorganisation
- Aus- und Weiterbildung
- Forderungsmanagement
- Unternehmensberatung

¹ Vgl. *PAMPEL/RIEDEL* (2005), S. 22.

² Vgl. *DENBURGH/CAGNA/BLUME* (2000), S. 45 f., und *BREUER/BREUER* (2006), S. 99.

³ Vgl. *BREUER/BREUER* (2006), S.100.

- Facility Management
- Controlling
- Logistik
- Einkauf
- IT-Services
- Personalverwaltung
- Reisemanagement
- Finanzbereich
- Zentrale Buchhaltung

Grundvoraussetzung für die Auslagerung von Diensten oder die Erstellung eines Shared-Service-Centers ist die Identifizierung von Unterstützungsfunktionen und Kernprozessen, weil nur bei Supportprozessen die Implementierung eines Shared-Service-Centers sinnvoll ist.⁴ Dies liegt vor allem an dem Bestreben jedes Unternehmens, vorhandene Ressourcen auf Kernprozesse zu konzentrieren, um diese optimal umsetzen zu können. Dadurch begründet sich eine relative Verminderung der zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Supportprozesse.⁵

Hierbei lassen sich Kernprozesse vor allem durch folgende Eigenschaften beschreiben:⁶

- Wahrnehmbarer Kundennutzen,
- Unternehmensspezifität,
- Nicht-Imitierbarkeit und
- Nicht-Substituierbarkeit.

Das Erfüllen dieser Kriterien bildet die Grundlage für die Charakterisierung einer distinktiven Ressource, die wiederum gemäß des ressourcenorientierten Strategieansatzes⁷ für die Generierung eines strategischen Wettbewerbsvorteils⁸ verantwortlich ist. Die strategische Bedeutung dieser Prozesse bedingt das diese vollständig in Eigenleistung erbracht werden. Um diese Eigenerstellung bestmöglich zu gestalten, werden die für alle übrigen Prozesse benötigten Ressourcen auf ein hinreichendes Niveau reduziert. Diese strategisch-organisatorische Sichtweise bedingt unter anderem die Tendenz zum Outsourcing. Corporate Shared Services bilden hier eine Alternative, die sowohl die Kernprozesse unterstützt als auch die Supportprozesse innerhalb des Centers zu Kernkompetenzen

⁴ Vgl. DAVIES (2004), S. 22, und KEUPER/OECKING (2006), S. 393 ff.

⁵ Vgl. KAGELMANN (2001), S. 2.

⁶ OSTERLOH/FROST (2006), S. 37.

⁷ Vgl. FREILING (2001), S. 22.

⁸ Vgl. VON GLAHN/KEUPER (2006), S. 6.

avancieren lässt und das Center in die Lage versetzt die Supportprozesse Kostenminimal bereitzustellen.

1.2 Shared-Service-Center als langfristige Alternative

Die Einrichtung eines Shared-Service-Centers zu einem der oben beschriebenen Bereiche kann dabei zu einer langfristigen Alternative für das Unternehmen werden. Dabei müssen allerdings einige Punkte eingehalten werden:

- Es müssen regelmäßige Benchmarks durchgeführt werden, um eine Dienstleistungserstellung in der Form, in der sie ein externer Anbieter erbringen würde, sicherzustellen.
- Die Qualität der Dienstleistung muss in Service Level Agreements (SLA) eindeutig definiert sein.
- Die Implementierung des Shared-Service-Centers muss ausreichend gegenüber der Belegschaft kommuniziert werden, um die Motivationskosten, die durch eventuell opportunistisches Verhalten entstehen können zu relaxieren.

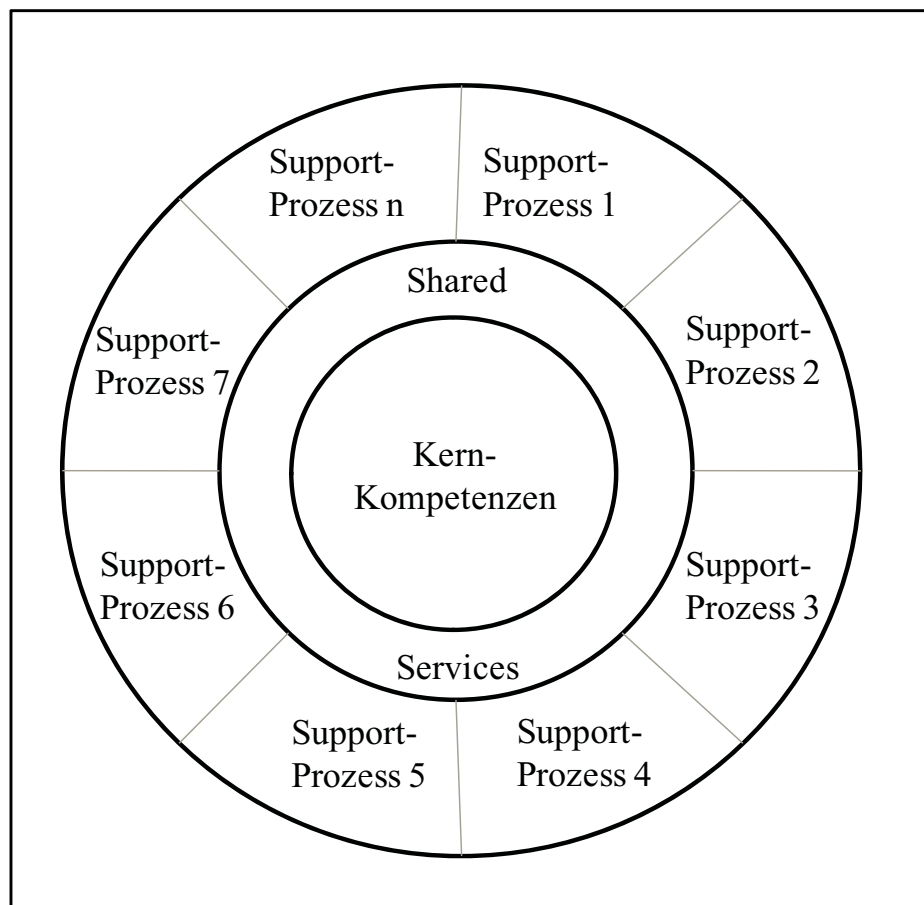


Abbildung 1: Einbindung von Shared Services in die Organisationsform⁹

⁹ VON GLAHN/KEUPER (2006), S. 13.

1.3 Organisationsformen von Shared-Service-Centern

Die Ausgestaltung von Shared-Service-Centern in praxi ist vielfältig, wobei in Abhängigkeit von der organisatorischen Konzeption unterschiedliche Vor- und Nachteilsausprägungen zu verzeichnen sind. Die häufigste Form der Organisation ist das Profit-Center, in dem die einzelnen Shared-Service-Einheiten als eigenständige, profitorientierte Geschäftseinheiten betrieben werden.¹⁰

Der wesentliche Vorteil dieser Organisationsform liegt zum einen in dem ständigen Vergleich mit externen Anbietern und der somit geschaffenen Konkurrenzsituation. Diese garantiert ein permanent hohes Niveau der Dienstleistungen zu marktüblichen Preisen. Zum anderen kann durch diese Form des Shared-Service-Centers die erzeugte Dienstleistung auch anderen Kunden außerhalb des Unternehmens angeboten werden und erzeugt somit einen zusätzlichen Umsatz. Ein Beispiel hierfür ist die BPO-Einheit von *Hewlett Packard*¹¹, die ihre BPO-Lösungen vor allem externen Kunden verkauft. Das Profit-Center bietet als Organisationsform somit die beste Simulation von frei auf dem Markt agierenden Wirtschaftsubjekten.¹²

Als Erweiterung des Profit-Center Gedanken ist ein Shared-Service-Center aber auch als Investment-Center denkbar. An diesem Konzept ist die starke Autonomisierung des Centers hervorzuheben, das zusätzlich zur Kosten- beziehungsweise Gewinnverantwortung über ein eigenes Investitionsbudget verfügt. Ein wesentlicher Nachteil dieser Organisationsform im Vergleich zum Profit-Center kann allerdings auch ein erhöhtes Kapitalaufkommen in der Shared-Service-Einheit sein, das nicht unmittelbar an das Unternehmen zurückfließt. Unter Umständen geht dies mit einer Verminderung der optimalen Ressourcenallokation zur Unterstützung der Kernkompetenzen einher.

Cost-Center Strukturen, als weitere denkbare Center-Organisationsstruktur, sind zur Organisation eines Shared-Service-Centers nicht verwendbar, da sie „*die wirtschaftlichen Prinzipien eines funktionsfähigen Marktes nicht hinreichend unterstützen.*“¹³

1.4 Corporate Shared Services im Effektivitäts-Effizienz-Dilemma¹⁴

Eine Unternehmung steht permanent vor der Entscheidung, Effektivitätsziele (die richtigen Dinge tun) oder Effizienzziele (die Dinge richtig tun)¹⁵ mit den einzelnen zur Verfügung stehenden Maßnahmen zu erfüllen.¹⁶ Analog dazu befinden sich auch Entscheidungen über Outsourcing und Restrukturierungsmaßnahmen, zu denen auch die Bildung eines Shared-Service-Centers gehört, im Effektivitäts-Effizienz Dilemma. Dabei lässt

¹⁰ Vgl. VON GLAHN/KEUPER (2006), S. 20.

¹¹ Siehe hierzu online <http://www.hp.com/services>

¹² Vgl. KEUPER/OECKING (2006), S. 399.

¹³ KEUPER/OECKING (2006), S. 399.

¹⁴ Vgl. zum Effektivitäts-Effizienz-Dilemma KEUPER (2004), S. 97 f.

¹⁵ Vgl. DRUCKER (1974), S. 45., und KEUPER (2001), S. 7

¹⁶ Vgl. OSTERLOH/FROST (2006), S.186 ff.

sich, im Rahmen des Shared-Service-Ansatzes gegenwärtig noch eine klare Dominanz der Effizienzziele gegenüber den Effektivitätszielen feststellen.¹⁷ Die hoch standardisierten Prozesse, die in einem Shared-Service-Center aus diesem Grund zusammengeführt werden, erzeugen vor allem Skaleneffekte, wie zum Beispiel Betriebsgrößendegressionseffekte, die die Effizienz im Unternehmen deutlich steigern.

2 Kosten eines Shared-Service-Centers

Nach BURCHERT sind „Kosten der bewertete Verzehr von Gütern (Produktionsfaktoren und Dienstleistungen) eines Unternehmens bei der Erstellung und Verwertung betrieblicher Leistungen während einer Periode.“¹⁸ Sie können selbst- oder fremdbestimmt sein. Die Wahl der Organisationsform eines Unternehmens unterliegt einem innerbetrieblichen Entscheidungsprozess. Durch diesen Prozess der Selbstbestimmung sind auch die anfallenden Kosten zur Umsetzung der gewählten Organisationsform selbstbestimmt. Hierauf begründet es sich, dass auch die Kosten einer Implementierung eines Shared-Service-Centers den selbstbestimmten Kosten zugerechnet werden. Diese Kosten sind also mittelbar und/oder unmittelbar durch das Unternehmen beeinflussbar.

Durch die Implementierung eines Shared-Service-Centers wird ein Hybrid¹⁹ zwischen den Organisationsformen Markt und Hierarchie²⁰ geschaffen. Hierdurch werden häufig zuvor selbst bestimmbare Kosten in durch den Markt festgelegte, fremdbestimmte Kosten umgewandelt und meist minimiert. Die Kosten eines Shared-Service-Centers lassen sich daher sowohl über die verschiedenen Phasen des Lebenszyklus des Shared-Service-Centers selbst („from the cradle to the grave“) als auch in Hinblick auf Selbst- oder Fremdbestimmung differenzieren (siehe Abbildung 2).

¹⁷ Vgl. KEUPER/OECKING (2006), S. 395.

¹⁸ BURCHERT (2001), S. 4., oder vgl. OLFERT (1994), S. 39.

¹⁹ Siehe hierzu VON GLAHN/KEUPER (2006), S. 18, die Shared (IT)-Services als Hybrid zwischen Eigen- und Fremderstellung darstellen.

²⁰ Vgl. zu den Organisationsformen Markt und Hierarchie BREUER/BREUER (2006), S.102.

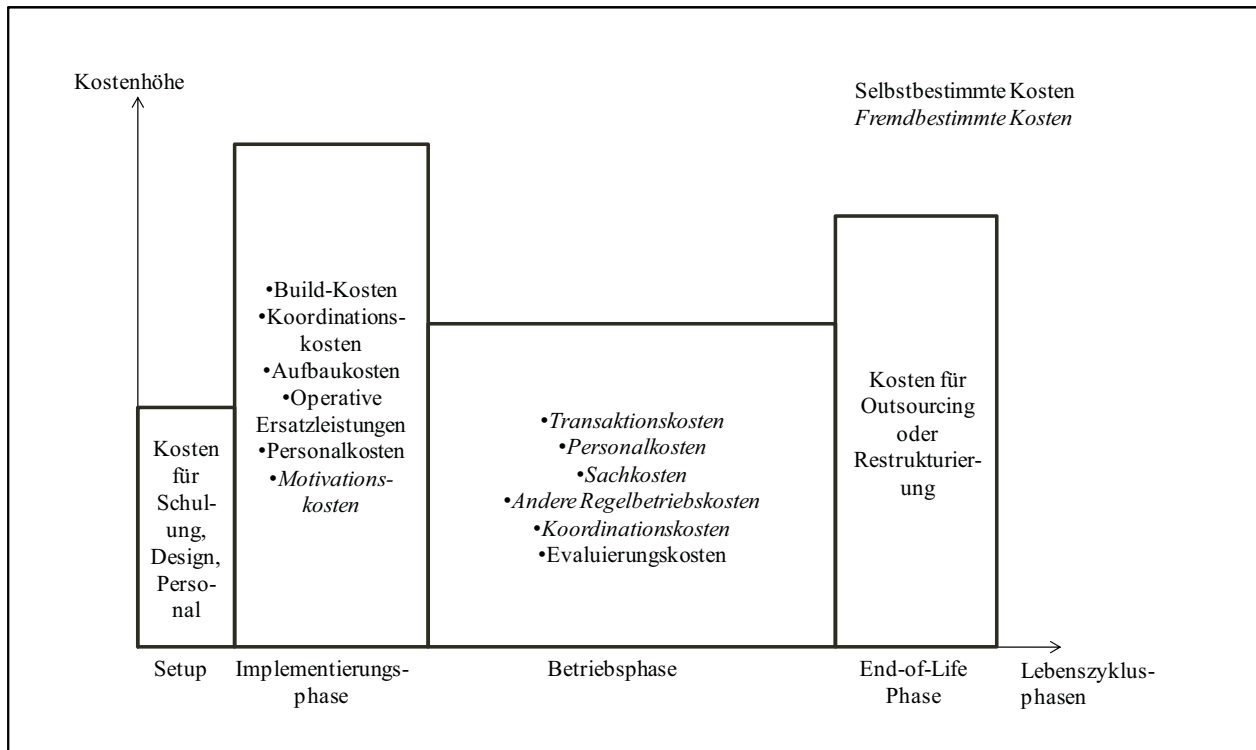


Abbildung 2: Kosten eines Shared-Service-Centers über den Lebenszyklus

2.1 Planungsphase eines Shared-Service-Centers

Wird eine organisatorische Umstrukturierung der Unternehmung in Form eines Shared-Service-Centers geplant, ist eine umfassende Berücksichtigung aller Kosten, insbesondere der Projektkosten, Transformationskosten sowie der Kosten des Betriebs des Shared-Service-Centers notwendig. Die Höhe solcher Kosten und ihr Anteil an den Gesamtkosten des Shared-Service-Centers lassen sich jedoch nicht einfach pauschalisieren. Die entscheidenden Einflussfaktoren sind hier:

- die Größe des Unternehmens,
- die Anzahl der in dem Center zusammengefassten Mitarbeiter,
- die Zahl der gebündelten Prozesse und Leistungen,
- die Komplexität der gebündelten Prozesse,
- die Qualität der vereinbarten Service Level,
- die unternehmensinterne Erfahrung und das Wissen in den Bereichen Business Process Reengineering und Change Management und
- die Akzeptanz seitens der Belegschaft.

Die Projektkosten beinhalten in erster Instanz die Analyse der Wirtschaftlichkeit. Dies umfasst die Identifizierung und die Überprüfung aller Prozesse hinsichtlich Eignung und Standardisierungskosten, die zur Bündelung in einem Shared-Service-Center vorgesehen sind. Sind diese identifiziert und der Umfang der Standardisierung festgelegt, muss eine Design-Phase folgen, in der die organisatorische Struktur des Shared-Service-Centers festgelegt wird.²¹ Die hier anfallenden Kosten gehören ebenso zu den Projektkosten wie die Kosten zur Umsetzung des Designs einschließlich aller Mitarbeiterschulungen und Kommunikationskosten, sowie die Kosten des Change Management, um eine umfassende Akzeptanz der neuen Organisationsstruktur innerhalb der Belegschaft zu gewährleisten.

In den Transformationskosten sind vor allem die Kosten zur physischen Umstrukturierung des Unternehmens beinhaltet. Hierzu gehören Erstausrüstung hinsichtlich IT- und Büromöbelbedarf sowie sonstige Infrastrukturkosten. Den größten Teil der Transformationskosten bilden allerdings die Optimierungskosten zur Standardisierung und Harmonisierung der Prozesse zur Erreichung eines möglichst hohen Automatisierungsgrades. Erst dieser ermöglicht eine bestmögliche Ausnutzung der bestehenden Effizienzpotenziale.

Die Kosten des Betriebes lassen sich unterscheiden in regelmäßig auftretende und außerordentliche Kosten. Die regelmäßig auftretenden Kosten sind hier fortlaufende IT-Kosten, Personalkosten und Sachkosten sowie regelmäßig auftretende, planbare Investitionskosten. Einen weiteren, nicht zu vernachlässigenden Anteil an den diesen Kosten haben weiterhin die Transaktionskosten²².

Zu den außerordentlichen Kosten gehören vor allem Motivationskosten und Koordinationskosten. Ein weiterer erheblicher Anteil an den Betriebskosten entsteht durch Evaluierungskosten im Allgemeinen und Benchmarking-Kosten im Speziellen.

2.1.1 Transaktionskosten

In jedem Unternehmen werden zwischen den verschiedenen Unternehmenseinheiten und wiederum zwischen deren Mitgliedern Abstimmungsprozesse und Tauschhandlungen nötig, um die innerbetriebliche Leistungserstellung zu realisieren. Dadurch verbraucht das Unternehmen im Zuge dieser Handlungen einen Teil seiner internen Ressourcen. Dieser Ressourcenverbrauch wird in der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre als Transaktionskosten²³ bezeichnet.²⁴ Diese Transaktionskosten fallen mit Einführung eines Shared-Service-Centers besonders an den Schnittstellen zwischen Shared-Service-Center und internen beziehungsweise externen Kunden beiderseits sowohl als ex ante Kosten während der Vertragsverhandlungen als auch als ex post Kosten zur Kontrolle der Vertragseinhaltung an und sollten in jedem Fall nach Art und Höhe bestimmt werden. Besonders durch die von WILLIAMSON definierten Merkmale von Transaktionen²⁵ begründet sich, dass mit der Einführung eines Shared-Service-Centers die Kosten der Transaktionen

²¹ Vgl. SCHULMAN/DUNDEAVY/HARMER. (1999), S. 117f.

²² Vgl. zur Transaktionskostentheorie COASE (1937).

²³ Vgl. BREUER/BREUER (2006), S. 101.

²⁴ Vertiefend vergleiche BREUER/KREUZ (2006), S. 152 f. und S. 157 ff.

²⁵ WILLIAMSON (1975), S. 40. Merkmale sind 1. Das Ausmaß der Unsicherheit, 2. Spezifität der mit der Transaktion verbundenen Investitionen, 3. Strategische Bedeutung, 4. Häufigkeit.

durch häufige Wiederholung und hohe Standardisierung im Vergleich zur vorherigen Organisationsform abnehmen. Damit erzeugen Shared-Service-Center einen Skaleneffekt. Dieser erzeugt eine Kostenminimierung, die eine Grundlage des wirtschaftlichen Nutzens sein kann (siehe Kapitel 3.1).²⁶ Das Verhalten der Mitarbeiter innerhalb der Shared-Service-Center generiert wiederum zwei weitere Kostenarten: Motivationskosten und Koordinationskosten.

2.1.2 Motivationskosten

Wird unterstellt, dass jeder Mitarbeiter so handelt, dass er das Maximum seines individuellen Nutzens erreicht,²⁷ würde dies bedeuten, dass er auch nur diejenigen Handlungen ausführt, die zum Erreichen seines Nutzenmaximums führen, aber nicht diejenigen, die eigentlich auf ein Nutzenmaximum für die gesamte Leistungsbereitstellung führen. In diesem Fall kann das Verhalten des Mitarbeiters als opportunistisch bezeichnet werden. Opportunistisches Verhalten begründet sich entweder auf der Ausnutzung von Vertragsunvollständigkeiten, oder der Ausnutzung von Informationsasymmetrien vor beziehungsweise nach Vertragsschluss.²⁸ Damit stellt sich ein Optimum für einen der Vertragspartner ein, in der Summe jedoch nicht für den gesamten Leistungsbereitstellungsprozess. Um dieses Verhalten der Mitarbeiter respektive Vertragspartner zu minimieren, bedarf es je nach Organisationsform des Unternehmens Kosten in unterschiedlicher Höhe. Diese Kosten und die im Fall einer opportunistischen Handlung entstehende Differenz des tatsächlichen Vertragsergebnisses zum Optimum werden als Motivationskosten bezeichnet. Motivationskosten sind in Shared-Service-Centern in der Regel relativ gering, weil sie weder auf das Kerngeschäft abzielen noch hohe Unsicherheiten bei der Ausführung der Transaktionen aufweisen. Prozesse mit hoher Dynamik und Diskontinuität sind jedoch schwer steuerbar, so dass, dass diese ex ante nur schwer vertraglich fixierbar sind.²⁹ In jedem Fall sollten die Motivationskosten jedoch im Vorhinein abgeschätzt und als fortlaufender Kostenfaktor mit kalkuliert werden.

2.1.3 Koordinationskosten

Durch eine arbeitsteilige Organisationsstruktur entstehen Bedarfe zur Abstimmung sowie zur Information der verschiedenen, an der Erstellung einer Leistung beteiligten Organisationseinheiten. Die damit in Verbindung stehenden Kosten werden Koordinationskosten³⁰ genannt. Mit dem Bestreben, die Motivationskosten zu senken, erhöhen sich die Koordinationskosten durch den steigenden Abstimmungs- und Informationsbedarf zur Verhinderung opportunistischen Verhaltens durch Informationsasymmetrien nach Vertragsschluss. Die Höhe der Koordinationskosten begründet sich hierbei über das Ausmaß der Interdependenzen der Vertragspartner beziehungsweise der arbeitsteiligen Leistungserstellungsprozesse sowie über die gewählte Organisationsform. Außerdem ist die Kostenhöhe ab-

²⁶ Vgl. BREUER/BREUER (2006), S. 101 f.

²⁷ Dies behandelt MCGREGOR (1960) als X-Y Theorie.

²⁸ Vgl. BREUER/BREUER (2006), S. 105.

²⁹ Vgl. BREUER/BREUER (2006), S. 105 und S. 109.

³⁰ Vgl. FRESE (1995), S. 24 f.

hängig von der Art und dem Umfang des externen und internen Informationsbedarfs sowie dem Bedarf an nicht kodifizierbarem Wissen³¹.

Wichtig für eine umfassende Kostenanalyse ist die Berücksichtigung der gegenseitigen Einflussnahme der vorangegangenen Motivations- und Koordinationskosten. Während der Planungsphase eines Shared-Service-Centers besteht die Möglichkeit der exakten Vertragsverhandlung. Desto kleiner Vertragsunvollständigkeiten und Informationsasymmetrien sind, desto kleiner werden die Kostenblöcke Motivations- und Koordinationskosten.

2.1.4 Evaluierungskosten

Während des Betriebs eines Shared-Service-Centers müssen die Leistungen in regelmäßigen Abständen kontrolliert und evaluiert werden, um eine kontinuierliche Leistungsbereitstellung auf gleichbleibendem Niveau zu garantieren. Dies geschieht meist durch die Definition verschiedener Key Performance Indicators³², die in den meisten Fällen auf das strategische Erfolgsfaktorendreieck³³ Kosten, Qualität, Zeit abzielen und durch Kombination der Erfolgsfaktoren häufig auch auf Service schließen lassen. Im Rahmen dieser Key Performance Indicators werden sowohl interne als auch externe Kunden-Lieferanten-Beziehungen untersucht. Zu der breiten Auswahl an Key Performance Indicators für Shared-Service-Center gehören klassische Finanzkennzahlen wie der Return on Investment oder der EBIT³⁴. Die Kennzahlen greifen nur dann, wenn das Shared-Service-Center als eine echte Tochtergesellschaft oder eine andere, eigenständige Einheit beziehungsweise als Profit-Center organisiert ist. Im Folgenden sei ein kurzer Auszug aus anderen möglichen Key Performance Indicators, je nach Organisationsform und Aufgaben des Shared-Service-Centers,³⁵ dargestellt.³⁶

- Betreuungsquote
- Mittlere Durchlaufzeit
- Gelöste Probleme First/Second/Third Level Support
- Mitarbeiterentwicklung
- Fehlerquote
- Anzahl Reklamationen an Summe der Aufträge
- Erfüllung vereinbarter Service Level
- Kundenzufriedenheit

³¹ Kodifizierbares Wissen ist explizites, dokumentiertes Wissen zum Informationsaustausch.

³² Key Performance Indicators = KPI's.

³³ Vgl. *ROLLBERG* (1996), S.9 ff.

³⁴ EBIT = Earnings Before Interest and Taxes.

³⁵ Unternehmen/Shared-Service-Einheiten brauchen individuelle Indikatoren, vgl. hierzu *PROBST* (2007), S. 112.

³⁶ Vgl. hierzu *NORTON/KAPLAN* (2001), S.171-187.

- Mitarbeiterzufriedenheit
-

Ein Großteil dieser oder ähnlicher Key Performance Indicators kann durch Standardisierung der Prozesse und der IT-Landschaft automatisch generiert und ausgewertet werden. Key Performance Indicators wie Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Qualität der erbrachten Leistungen, et cetera. können allerdings nur durch aufwendige Evaluationen bei den Kunden gewonnen werden, da diese nicht mittels Zahlen abbildbar beziehungsweise messbar sind. Die Evaluation dieser Indikatoren erfordert Zeit und Personal. Daher handelt es sich hierbei um kostenintensive Key Performance Indicators. Die Kosten fallen kontinuierlich respektive in regelmäßigen Abständen an. Daher muss vor der Einführung eines Shared-Service-Centers die Rolle der Key Performance Indicators und deren Ausprägung definiert und kostenkorreliert werden, um eine hinreichende Ex-ante-Kostenbetrachtung durchzuführen.

2.1.5 Benchmarking

Da sich der wirtschaftliche Vorteil eines Shared-Service-Centers häufig auch über die Leistungsbereitstellung zu marktüblichen Preisen und Konditionen definiert, ist die regelmäßige Überprüfung selbiger Grundvoraussetzung für den bestmöglichen Betrieb. Ähnlich wie bei den Evaluierungskosten sind auch die Kosten für ein umfassendes Benchmarking hauptsächlich mit Personalkosten verbunden. Je nach Art und Umfang des Benchmarking steigen so auch die Kosten. Wird der Vergleich nur mit externen Dienstleistern durchgeführt, die dieselbe Leistung erstellen (Best-in-Class), ist dieser zu geringeren Kosten durchzuführen, als der Vergleich mit branchenfremden Dienstleistern, die nur ähnliche Prozesse aufweisen, diese aber nachweislich bestmöglich ausführen können (Best-in-Process).³⁷ Ein detaillierter Benchmarkingplan sollte dem Shared-Service-Center daher von Anfang an auferlegt werden, der regelt, welches Benchmarking in welchem Umfang in welchen Abständen durchgeführt werden muss. Die damit einhergehenden Kosten können dann ebenfalls ex ante kalkuliert werden.

2.2 End-of-Life-Phase der Shared-Service-Center

Anders als in den meisten anderen Investitionsprojekten und Produktlebenszyklen beginnt die End-of-Life-Phase eines Shared-Service-Centers bereits mit der Implementierung und ist permanent während der Betriebsphase aktuell. Dies liegt in dem hohen Maß an Standardisierung und Harmonisierung der eingebundenen Prozesse und Dienstleistungen begründet, die die ständige Möglichkeit zum Outsourcing als Folge hat. Somit ist das Shared-Service-Center schon während seiner Planungsphase Gegenstand der Betrachtung von Restrukturierungsmaßnahmen. Die dadurch anfallenden Kosten sind mit den Benchmarking- und Evaluierungskosten solange gleichzusetzen, bis entweder ein unzureichendes Preis-Leistungsverhältnis festzustellen ist oder die Business Excellence eines exter-

³⁷ Siehe zum Benchmarking *HAMMERSCHMIDT/STOCKBURGER/BAUER* (2006), S. 241 ff.

nen Dienstleisters nicht ohne weiteres imitiert werden kann.³⁸ An diesen Punkten muss über eine End-of-Life-Entscheidung für das bestehende Shared-Service-Center reflektiert werden. Die hier vorzunehmende Betrachtung von Alternativen hat entweder ein Outsourcing oder eine Neustrukturierung des Shared-Service-Centers zur Folge. Sollte der kalkulierte Amortisationszeitpunkt jedoch noch nicht erreicht worden sein, so beeinflusst die getroffene Entscheidung den Erwartungswert des Investitionsprojektes nachhaltig negativ. Es ist daher dringend zu empfehlen, eine hinreichende Exit-Strategie mit unterschiedlichen Alternativen und deren Wahrscheinlichkeiten und Erwartungswerten im Vorfeld in die Kalkulation mit einfließen zu lassen, um eine nachträgliche, unerwartete Kostenerhöhung beziehungsweise Ertragsverringering zu vermeiden.

Die hier dargestellten Kosten eines Shared-Service-Centers sind, wie bereits vorangegangen erwähnt wurde, nicht immer negativ einzustufen. Da sich ein breites Spektrum der Kosten mit Einführung eines Shared-Service-Centers im Vergleich zu der vorherigen Organisationsstruktur verringern sollte, begründet sich auf dieser Betrachtung ein Teil des eigentlichen, wirtschaftlichen Nutzens von Shared-Service-Centern.

3 Nutzen eines Shared-Service-Centers

Nach überblicksartiger Betrachtung der Kosten von Corporate Shared Services liegt der Fokus im auf dem Nutzen eines Shared-Service-Centers. Diese sind einerseits Folgeeffekte der Reduktion der unternehmensinternen Komplexität. Diese hängt, nach *KEUPER*³⁹, vor allem von den folgenden Faktoren ab:

- Anzahl der Mitarbeiter, Organisationseinheiten, Maschinen und Systeme,
- Aufbau- und Ablauforganisatorische Struktur,
- Häufigkeit und Stärke sozialer Beziehungen und schnittstellenübergreifender materieller und informationaler Austauschbeziehungen innerhalb des Unternehmens, die *KEUPER* als Binnenkomplexität⁴⁰ definiert,
- Häufigkeit und Stärke von Bindungen über die Unternehmensgrenzen hinaus, zum Beispiel zu Kunden und Lieferanten, die *KEUPER* als Umweltkomplexität⁴¹ definiert,
- Dynamik des Wettbewerbs und
- Transparenz des Führungs- und Weisungssystems.

³⁸ Vgl. *KAPLAN/NORTON* (2001), S. 172.

³⁹ Vgl. *KEUPER* (2001), S. 21.

⁴⁰ *KEUPER* (2001), S. 21.

⁴¹ *KEUPER* (2001), S. 21.

Der Corporate-Shared-Services-Ansatz reduziert dabei insbesondere die Anzahl verschiedener, im Unternehmen angewandter, Systeme und deren Schnittstellen und somit die Binnenkomplexität. Das Führungs- und Weisungssystem wird durch die Transformation in die Organisationsform Markt deutlich transparenter. Weiterhin wird die Umweltkomplexität durch Bündelung von Bestellungen und Vereinheitlichung von Systemen reduziert. Dies alles führt insgesamt zu einer deutlichen Verringerung der unternehmensinternen Komplexität und damit zur Reduzierung komplexitätsinduzierter Kosten.

Andererseits tritt durch die zunehmende betriebswirtschaftliche Betrachtung konvergierender Märkte und Produkte mit der Flexibilisierung der Unternehmensstruktur⁴² ein weiterer Nutzenaspekt deutlich in den Fokus. Diese Flexibilisierung entspricht dem Grundsatz des „Survival of the Fittest“⁴³. Dabei können die in Shared-Service-Centern ausgelagerten und hoch standardisierten Prozesse leicht an einen externen Dienstleister übertragen werden. Es wäre aber auch denkbar, die Prozesse soweit zu standardisieren und zu harmonisieren, dass ein Automatisierungsgrad erreicht wird, der ein Outsourcing nicht mehr wirtschaftlich erscheinen lässt. Gleichzeitig können Shared-Service-Center als echte Tochtergesellschaften strategische Kooperationen eingehen, selbst insolvent oder verkauft werden. Sie können ihre Dienste weiterhin auch dem externen Markt anbieten und so einen zusätzlichen Mehrwert generieren. Der Vorgang der Implementierung von Shared-Service-Centern bietet dem Unternehmen somit ein Maximum an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit.

Ein dritter Nutzenkomplex, der aus der Neustrukturierung respektive dem Zusammenfassen distinktiver Ressourcen und Supportprozessen resultiert, sind die so genannten Economies-of-Effekte.

3.1 Economies-of-Effekte

KEUPER und OECKING geben folgende Auflistung von Economies-of-Effekten⁴⁴, die mit der Einführung eines Shared-Service-Centers realisiert werden können:

- Economies of Scale,
- Economies of Savings,
- Economies of Stream,
- Economies of Scope,
- Economies of Speed und
- Economies of Efficiency.

⁴² Vgl. KEUPER (2004), S. IX.

⁴³ MORGAN (1998), S. 61: Der Wandel von Darwins „Survival of the Fittest“ zum betriebswirtschaftlichen „Survival of the Fitting“.

⁴⁴ Vgl. KEUPER/OECKING (2006), S. 395.

Die genannten Effekte sind in der Praxis häufig die Basis für die Einführung von Shared-Service-Centern. Durch die Zusammenfassung und Standardisierung der verschiedenen, im Shared-Service-Center integrierten Prozesse, und der damit einhergehenden Standardisierung der durch das Shared-Service-Center zu erbringenden Leistungen, entstehen vor allem Fixkosten- (Economies of Stream) und Betriebsgrößendegressionseffekte (Economies of Scale) sowie durch die simultane Nutzung desselben Prozesses für verschiedene Leistungen Verbundeffekte (Economies of Scope), wie Abbildung 3 später zeigen wird. Außerdem geht mit der Standardisierung der Prozesse auch eine Standardisierung der Informations- und Kommunikationstechnologien einher. Diese reduzieren vor allem die in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Transaktionskosten und vermindern Schnittstellen und Datenredundanzen. Dieser Effekt wird als Economies of Efficiency bezeichnet.⁴⁵

3.2 Qualitätsverbesserung und Kostenreduktion

Neben den oben genannten Aspekten der Kostenminimierung und Flexibilitätsoptimierung steht vor allem die Verbesserung der Qualität der zu erbringenden Dienstleistungen mit der Einführung eines Shared-Service-Centers im Mittelpunkt der Nutzenbetrachtungen (Effektivitätsverbesserung). Diese resultiert erstens aus der Standardisierung der Prozesse. Der damit erreichte Grad der Automatisierung beugt Fehlern vor und verbessert so das Qualitätsniveau automatisch. Außerdem können in teilautomatisierten Prozessen Vorkehrungen getroffen werden, die ein fehlerbehaftetes Weiterleiten einer bestimmten Leistung innerhalb der Leistungsbereitstellungskette vermeiden und somit Reklamationen und Nacharbeiten verhindern.⁴⁶

Zweitens wird durch die geschaffene Konkurrenzsituation zu externen Dienstleistern das Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter des Shared-Service-Centers durch den ständigen Vergleich mit der Konkurrenz gestärkt. Damit einhergehend wird die Zufriedenheit der Kunden durch den direkten Kundenkontakt im neu geschaffenen Kunden-Lieferantenverhältnis zunehmend wichtiger.⁴⁷

Ein dritter Aspekt, der die Qualität der erbrachten Dienstleistung nachhaltig beeinflusst, ist die Ausformulierung und die strikte Einhaltung der getroffenen Service Level Agreements zwischen Shared-Service-Center und Abnehmer/Kunden. Einen direkten Zusammenhang zwischen Qualitätsverbesserung und Kostenminimierung wurde in der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur bereits mehrfach beschrieben und somit die konventionelle Meinung des Kostenverursachers Qualität widerlegt.⁴⁸ Dieser Gesamteffekt wird in der Literatur auch als Economies of Quality beschrieben. Hier zeigt sich eine durchaus vorhandene positive Korrelation der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten und Qualität.⁴⁹

⁴⁵ Vgl. *KEUPER* (2004), S. 156.

⁴⁶ Siehe dazu auch *LIKER* (2007), S. 199 ff.

⁴⁷ Vgl. *Westerhoff* (2006), S. 62.

⁴⁸ Hiermit befassten sich beispielsweise *CROSBY* (1984) oder *DEMING* (1986).

⁴⁹ Vgl. *WESTERHOFF* (2006), S. 62 ff.

3.3 Zeitminimierung und Kostenreduktion

Bedingt durch die reziprok proportionale Beziehung zwischen Automatisierungsgrad und Durchlaufzeiten erklärt sich eine Verkürzung der Prozessabwicklungszeiten (Economies of Speed) mit steigender Standardisierung und Harmonisierung der dafür benötigten Prozesse. Eine Minimierung der Durchlaufzeiten erhöht den Output pro Zeiteinheit und damit den Ertrag beziehungsweise Umsatz. Ein weiteres positives Kuppelprodukt aus der Zeitenverkürzung ist die verkürzte durchschnittliche Vorhaltezeit aller für den Prozess benötigten Ressourcen. Die durch die Vorhaltezeit bedingten Kapitalbindungskosten werden verringert, es entsteht eine Kostenreduktion. Weiterhin wirkt sich die Durchlaufzeitoptimierung vor allem positiv auf das Service Level des Shared-Service-Centers aus und bildet einen wahrnehmbaren Kundennutzen für dessen Kunden, denn für diesen verringert sich vor allem die Lieferzeit⁵⁰ der Leistung.

Durch die hier angeführten Effekte zeigt sich vor allem eine positive Korrelation der strategischen Erfolgsfaktoren Zeit und Kosten, die mit der Verkürzung der Lieferzeiten auch den Erfolgsfaktor Qualität tangieren.⁵¹ Die diskutierte Einführung eines Shared-Service-Centers kann daher bei richtiger Planung und Durchführung positive Auswirkungen auf alle drei strategischen Erfolgsfaktoren haben.

4 Fazit

Bei Implementierung oder Leistungserweiterung von Shared-Service-Centern liegen Verbund- und Skaleneffekte meist im Fokus der Unternehmen und begründen häufig den wirtschaftlichen Erfolg. Hierzu wird ein entsprechendes Leistungsportfolio definiert, das sich, wie Abbildung 3 zeigt, aus unterschiedlichen zu erbringenden Leistungen zusammensetzt. Diese Leistungen entstehen aus einer Kombination verschiedener Prozesse. Die Frage, ob ein Shared-Service-Center eine echte Alternative zum Outsourcing ist beziehungsweise ob die Ausgliederung von Teilprozessen wirtschaftlich sinnvoll ist, hängt damit maßgeblich von folgenden Aspekten ab:

- Zu wie viel Prozent basieren die verschiedenen Leistungen des Leistungsportfolios auf identischen Prozessen?
- Wie weit sind einzubindende Prozesse standardisierbar/harmonisierbar und zu welchen Kosten?
- Wie weit sind die zu erbringenden Leistungen standardisierbar?
- Für wie viele Unternehmenseinheiten ist das Leistungsportfolio ganz oder teilweise zu erbringen?

⁵⁰ Vgl. TEMPELMEIER (2007).

⁵¹ Vgl. KEUPER (2004), S. 148.

- Wie viele Mitarbeiter werden in dem Shared-Service-Center zusammengefasst und wie hoch sind die Personalkosten im Vergleich zu der Ausgangssituation?
- Aus welchen Gründen können die zu erbringenden Leistungen nicht outsourcet werden?

Bei richtiger Einführung und ausreichender Betrachtung aller Effekte im Voraus sollten die positiven Effekte die Kosten bei weitem überkompensieren, so dass ein Shared-Service-Center ein erfolgreiches Instrument zur kostenoptimalen Restrukturierung von Unternehmen darstellt.

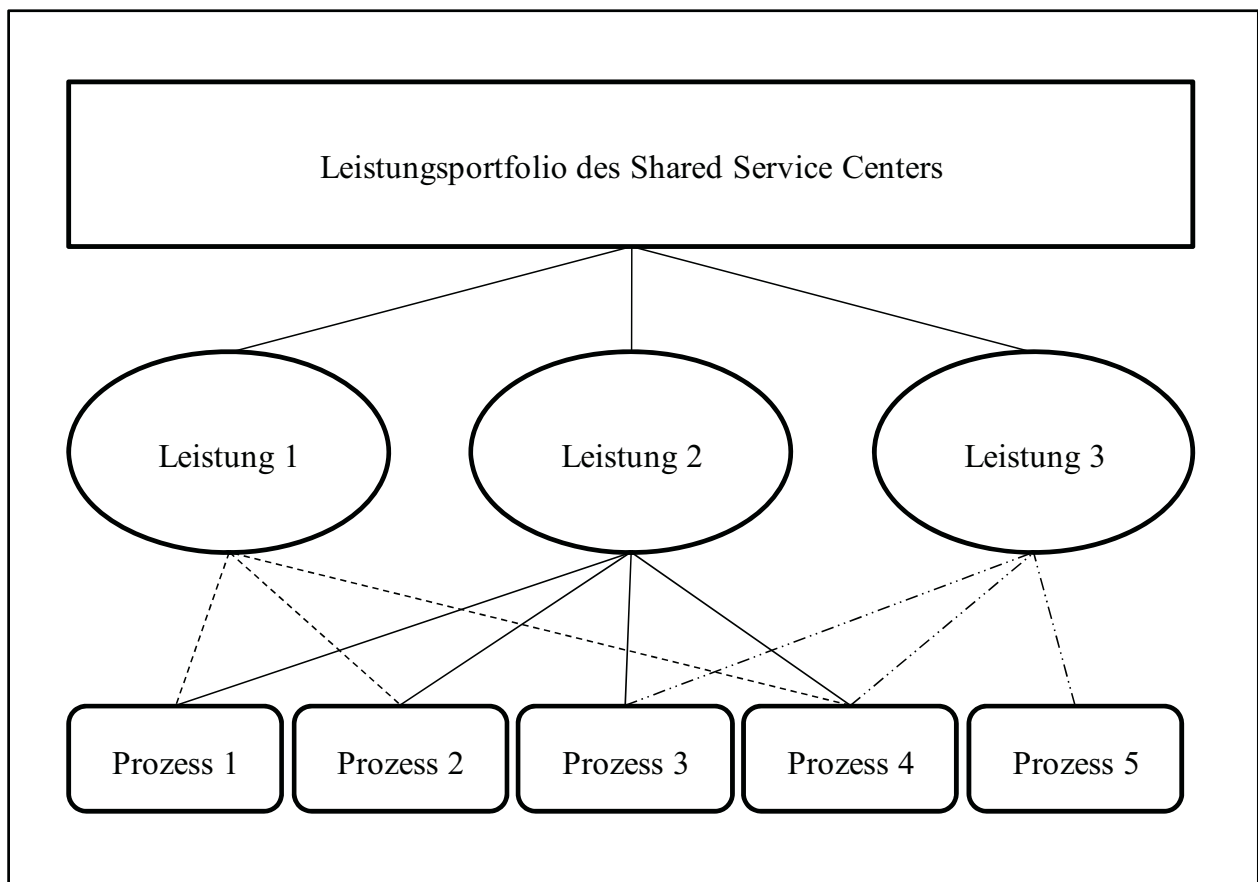


Abbildung 3: Prozessintegration in Shared-Service-Centern

Quellenverzeichnis

- BREUER, C./BREUER, W.* (2006): Shared Services in Unternehmensverbänden und Konzernen – Eine Analyse auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie, in: *KEUPER, F./OECKING, C.* (Hrsg.), *Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern*, Wiesbaden 2006, S. 99–117.
- BREUER, W./KREUZ, C.* (2006): Shared-Service-Center – Eine lohnende Investition?, in: *KEUPER, F./OECKING, C.* (Hrsg.), *Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern*, Wiesbaden 2006, S. 147–173.
- BURCHERT, H.*(2001): Kosten – Begriffsdefinition und Abgrenzung, in: *BURCHERT, H./HERING, T./KEUPER, F.* (Hrsg.), *Kostenrechnung*, München 2001.
- BUSCHER, U.* (1997): Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, Wiesbaden 1997.
- COASE, R. H.* (1937): The Nature of the Firm, in: *Economia*, 1937, S. 386 –405.
- CROSBY, P. B.* (1984): *Quality without Tears*, New York 1984.
- DAVIES, P.* (2004): *What's this India Business – Offshoring, Outsourcing and the Global Services Revolution*, London 2004.
- DEMING, W.* (1986): *Out of the Crisis*, MIT Centre for Advanced Engineering Study, Cambridge/Massachusetts 1986.
- DENBURGH, E. /CAGNA, D./BLUME, E. R.* (2000): Doing more with less, in: *Electri Perspectives*, 2000, Nr. 1, S. 44–55.
- DRESSLER, S.* (2007): *Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring – Die moderne Ausgestaltung des Back Office – Wege zur Kostensenkung und mehr Effizienz im Unternehmen*, Wiesbaden 2007.
- DREW, J./MCCALLUM, B./ROGGENHOFER, S.* (2005): *Unternehmen Lean – Schritte zu einer neuen Organisation*, New York 2004.
- DRUCKER, P.F.* (1974): *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*, New York 1974.
- FREILING, J.* (2001): *Resource-based View und ökonomische Theorie*, Wiesbaden 2001.
- FRESE, E.* (1995): *Grundlagen der Organisation: Konzept – Prinzipien – Strukturen*, Wiesbaden 1995.
- VON GLAHN, C./KEUPER, F.* (2006): Shared-IT-Services im Kontinuum der Eigen- und Fremderstellung, in: *KEUPER F./OECKING C.* (Hrsg.), *Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern*, Wiesbaden 2006, S. 5–24.
- VON GLAHN, C./SCHOMANN, M.* (2003): Von Shared Services zu Portal Services, in: *KEUPER, F.* (Hrsg.), *E-Business, M-Business und T-Business, Digitale Erlebniswelten aus Sicht von Consulting-Unternehmen*, Wiesbaden 2003, S. 75–108.

- GROSS, J./BORDT, J./MUSMACHER, M. (2006): Business Process Outsourcing – Grundlagen, Methoden, Erfahrungen, Wiesbaden 2006.
- HAMMERSCHMIDT, M./STOCKBURGER, G./BAUER, H. (2006): Marketing Performance – Messen, Analysieren, Optimieren, Mannheim 2006.
- KAGELMANN, U. (2001): Shared Services als alternative Organisationsform – Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, Wiesbaden 2001.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001.
- KEUPER, F. (2001): Strategisches Management, München 2001.
- KEUPER, F. (2004): Kybernetische Simultanitätsstrategie – Systemtheoretisch-kybernetische Navigation im Effektivitäts-Effizienz-Dilemma, Berlin 2004.
- KEUPER, F./OECKING, C. (2006): Shared-Service-Center – The First and the Next Generation, in: KEUPER F./OECKING C. (Hrsg.), Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Wiesbaden 2006, S. 391–413.
- LIKER, J. K. (2007): Der Toyota Weg – 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns, München 2007.
- MCGREGOR, D. (1960): The human side of enterprise, London 1960.
- MORGAN, G. (1998): Images of Organization, San Francisco, 1998.
- OSTERLOH, M./FROST, J. (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz – Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, Wiesbaden 2006.
- PAMPEL, J./RIEDEL, A. (2005): In Unternehmen und Märkte – Shared Service Center, S. 22– 25, online: http://www.kpmg.de/library/pdf/20050825_EditValue_Sommer_2005.pdf, Stand: Sommer 2005, Abruf: 10.09.2007.
- PROBST, H.-J. (2007): Controlling – Richtig planen, analysieren und steuern, Heidelberg 2007.
- ROLLBERG, R. (1996): Lean Management und CIM aus Sicht der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 1996.
- SCHOMANN, M. (2003): Strategie-Tool: Balanced Scorecard – Balanced Scorecards untermauern IT-Strategien mit Zahlen, in: InfoWeek, 2003, Nr. 19, S. 49–50.
- SCHULMAN, D./DUNDEAVY, J./HARMER, M. (1999): Shared Services: Adding value to the business units, New York 1999.
- TEMPELMEIER, H. (2007): Produktion und Logistik, Berlin 2007.
- WESTERHOFF, T. (2006): Corporate-Shared-Services – Das Geschäftsmodell aus strategischer Unternehmenssicht, in: KEUPER, F./OECKING, C. (Hrsg.), Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Wiesbaden 2006, S. 57–74.
- WÖHE, G. (2005): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 2005.
- ZIEGENBEIN, K. (2004): Controlling, Ludwigshafen 2004.

Security-Aspekte in Shared Services

REINHARD BERTRAM und MICHAEL ENDRES

Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services

1	Sicherheitsanforderungen des Marktes, der Kunden und des Dienstleisters.....	243
1.1	Sicherheit von IT-Dienstleistungen.....	243
1.2	Regularien und Gesetze	244
1.3	Risikobehandlungsstrategien	245
1.4	Security Policies des Kunden.....	246
1.5	Security Policy des Dienstleisters	247
2	Spannungsfeld des Verantwortungsübergangs	248
2.1	Conformance.....	248
2.2	Anforderungsanalyse und Design Principles	249
2.3	Security Design Principles	250
2.4	Verantwortungszuweisung und organisatorische Empfehlungen.....	252
3	Standardisierungsaspekte von Security.....	253
3.1	Informationssicherheit als übergreifende Funktionalität.....	253
3.2	Standardisierung von Sicherheitsmaßnahmen	254
3.3	Security-Regelkreis.....	257
4	Security Framework als vertragliche Basis.....	258
4.1	Allgemeiner Teil	260
4.2	Relevante Policies	260
4.3	Standardisierte Security Services und Komponenten	262
4.4	Standardisierte Disaster-Recovery-Maßnahmen	263
4.5	Change-Management-Security-relevante Aspekte.....	264
5	Erfolgsfaktoren	264
	Quellenverzeichnis.....	265

1 Sicherheitsanforderungen des Marktes, der Kunden und des Dienstleisters

Die Sicherheit von IT-Dienstleistungen bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen und oftmals auch gegensätzlichen Anforderungen und Erwartungen. Es wird erwartet, dass

- durch IT-Security-Vorfälle (Sabotage, Spionage, Betrug, et cetera) verursachte Geschäftsrisiken beherrschbar werden,
- Benutzern ein reibungsloser und gesetzeskonformer IT-Betrieb bereitgestellt wird und
- Betriebskosten reduziert werden.

Häufig werden die Kosten für Sicherheit als Kostentreiber bezeichnet, da kein direkt messbarer Nutzen erkennbar ist. Im Umfeld von Shared Services stellt die Bündelung unterschiedlicher Anforderungen und Erwartungen verschiedener Unternehmensteile eine weitere Herausforderung an die IT-Sicherheit dar. Der folgende Text beschreibt eine Lösungsstrategie für dieses Spannungsfeld. Zunächst jedoch wird der Begriff „Sicherheit von IT-Dienstleistungen“ eingegrenzt.

1.1 Sicherheit von IT-Dienstleistungen

Die Aussage *„Sicherheit ist das subjektive Gefühl fehlender Unsicherheit“* verdeutlicht, warum es so unterschiedliche Auffassungen zum Thema Sicherheit gibt. Das hohe Maß an Subjektivität führt nahezu zwangsläufig zu Missverständnissen. Die Risikobereitschaft des Einzelnen und die Bewertung des Einflusses von Risikofaktoren stellen Entscheidungsgrundlagen dar, die bei jedem Einzelnen unterschiedlich, das heißt meist nicht rational in eine Entscheidung einfließen. Oftmals ist alleine die Art und Weise, wie Risikofaktoren präsentiert werden, ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Entscheidung. Welche Wirksamkeit Sicherheitsmaßnahmen zur Minderung des Einflusses von Risikofaktoren haben, ist auch in der Fachwelt häufig umstritten – oft führen unterschiedliche Lösungen zu vergleichbaren Ergebnissen. Die getroffene Entscheidung bei der Einführung von Sicherheitsmaßnahmen stellt häufig nicht die optimale Lösung hinsichtlich des eingesetzten Kapitals dar. Häufig führen auch Einschränkungen (zum Beispiel im freien Datenaustausch zwischen Abteilungen) zu einem Benutzerverhalten, das die Maßnahmen nicht unterstützt.

IT-Sicherheit wird im Folgenden als die Summe der Kombination von technischen, organisatorischen und prozessorientierten Maßnahmen auf Daten, Betriebsstätten (inklusive Infrastruktur) und Anwendungen betrachtet, die dazu geeignet sind, operative Geschäftsrisiken (aufgrund von IS-Vorfällen) zu minimieren. Das IT-Sicherheitsmanagement beschäftigt sich hierbei mit den von außen (außerhalb des IT-Systems) auf Daten, Betriebsstätten und Anwendungen einwirkenden Einflüsse. Das Qualitätsmanagement sorgt für eine korrekte Abwicklung und stetige Verbesserung der internen Prozesse. Dabei ergänzen sich IT-Sicherheitsmanagement und Qualitätsmanagement. Die Zuordnung der Verantwortlichkeiten und Kosten ist jedoch nicht immer eindeutig zu treffen. Eingeführte Maßnahmen erreichen eine nachhaltige Wirksamkeit, wenn sie einen Regelkreis implementieren, um die sich verändernden externen und internen Einflüsse (Geschäftsanforderungen und -strategien, Bedrohungs-

gen, Technologien, Gesetze, et cetera) erkennen zu können, Dieser sollte die Phasen Vorbeugen, Erkennen, Reagieren und Korrigieren beinhalten. Man spricht auch von einem PDC-Kreislauf: Preventive, Detective, Corrective, wobei die Phasen des Reagierens und des Korrigierens als Corrective zusammengefasst werden. Präventive Sicherheitsmaßnahmen sind ohne geschlossenen Regelkreis (Erkennen und Reagieren/Korrigieren) nur eingeschränkt wirksam – ähnlich, wie beispielsweise ein Safe, der nicht alarmgesichert ist und bei dem den Dieben beliebig lange Zeit zum Aufbrechen gelassen wird, ohne dass die Wachmannschaft eingreift. Die Wirkung ist zwar alleine durch die Abschreckung gegeben, und der Aufwand für die Diebe ist entsprechend höher – so weit, dass der Nutzen des Aufbrechens gar nicht mehr gegeben sein kann – die Kombination mit erkennenden und reagierenden Maßnahmen erhöht die Sicherheit jedoch erheblich.

Die Abgrenzung von Sicherheitsmaßnahmen zu Qualitätssicherungsmaßnahmen und IT- Funktionalität fällt aufgrund der obigen Definition schwerer, als eine rein technologische, häufig infrastrukturbezogene Einteilung. Letztere ist im Rahmen von Shared Services aber auch nicht zu bevorzugen, da die verschiedenartigen Anforderungen und Treiber für IT-Sicherheit der Unternehmensbereiche – vor allem die geschäftsrelevanten Treiber – nicht entsprechend berücksichtigt werden. Es hat sich bewährt, die Treiber für IT-Sicherheit (externe Regularien und Gesetze und die unternehmensbereichsspezifische Risikobehandlungsstrategie) zu übersetzen in Security Policies und abgestimmten Sicherheitsprinzipien mit generell wirkendem Charakter (im folgenden Security Design Principles genannt). Erstere sind zwingend in den Vertragstext zu übernehmen und einem Change-Management-Prozess zu unterwerfen. Die mindestens für alle Unternehmensteile umzusetzenden und die bereichsspezifischen optionalen Maßnahmen leiten sich aus diesem Basisverständnis ab. Der Abgleich von unternehmensbereichsspezifisch einzuhaltenden Regularien und unterschiedliche Strategien im Umgang mit Risiken können so am Besten mit dem Ziel der Standardisierung von Dienstleistungen im Rahmen von Shared Services in Einklang gebracht werden.

Die als Basissicherheit bezeichneten Maßnahmen werden sich häufig an der Gesamtunternehmensstrategie und der in den meisten Fällen bereits existierenden unternehmensweit gültigen Security Policy ausrichten. Es hat sich als Erfolgsfaktor herausgestellt, diese strukturierte Top-Down-Vorgehensweise zu wählen, anstatt auf bereits bestehenden und implementierten Sicherheitsmaßnahmen aufzubauen (Bottom-Up-Vorgehensweise). Der Bedarf wird eindeutig mit den individuellen Geschäftsrisiken verknüpft, wodurch die Akzeptanz für einzuführende Maßnahmen bei allen Unternehmensbereichen steigt. Häufig ergeben sich durch die Security Policies und Design-Principles-Rahmenbedingungen bei der Umsetzung der IT-Dienstleistungen. Security beeinflusst daher maßgeblich die Gestaltung der übrigen Dienste. Eigenständige Sicherheitsdienstleistungen sind unter Skalierungs- und Vereinheitlichungsaspekten wieder verwendbare Module.

1.2 Regularien und Gesetze

Jedes Unternehmen hat markt- und länderspezifische Gesetze, Regularien und Normen zu erfüllen. Einige dieser externen Anforderungen lassen sich direkt in Anforderungen an die IT-Sicherheit übersetzen, die meisten jedoch nur mittelbar. Die Umsetzung der aus den gesetzlichen Anforderungen abgeleiteten Security Policies stellt die untere Grenze dessen dar, was im Rahmen eines Shared-Services-Vertrages vereinbart werden sollte. Einige Gesetze und Regularien gelten nur für bestimmte Wirtschaftsräume, unter bestimmten Bedingungen und lassen

bei der Übersetzung in Security Policies und den zu implementierenden Maßnahmen einen weiten Spielraum zu. Einzelne Maßnahmen, die in einem Wirtschaftsraum zwingend erforderlich sind, können in einem anderen Wirtschaftsraum verboten sein. Diese Fälle betreffen beispielsweise Fragen des Schutzes der benutzerbezogenen Datenverarbeitung durch Verschlüsselung von Daten im Rahmen der Datenschutzgesetzgebung.

Zur Umsetzung der Gesetze und Regularien werden eine Vielzahl konkurrierender Standards und Frameworks (zum Beispiel ITIL, COBIT, ISF-Standard of Good Practice, ISO 27001, PCI-DSS, BSI Grundschutzhandbuch et cetera) herangezogen, die häufig ähnliche, sich überschneidende Maßnahmen einfordern. Meist haben sich Unternehmen bereits bei der Erarbeitung seines Sicherheitsregelwerkes an die relevanten Standards angelehnt – recht verbreitet ist derzeit eine Kombination aus ISO27001 und PCI-DSS – oder fordern bei der Ausschreibung zu Shared-Services-Dienstleistungen die Einhaltung eines oder mehrerer Standards. Generell gilt die Empfehlung, sich bereits frühzeitig auf eine geringe Anzahl von Standards und Frameworks festzulegen und Überschneidungen durch Zuordnungstabellen zu behandeln.

Es ist derzeit bei der Umsetzung von sicherheitsrelevanter Gesetzgebung ein klarer Trend dahingehend zu erkennen, dass nur die Gesetze in IT-Sicherheitsmaßnahmen umgesetzt werden, die auch entsprechend verfolgt werden und bei denen die ersten Präzedenzfälle existieren. Die Grauzone dessen, was eine zwingend umzusetzende Maßnahme ist und vor allem, mit welchen Mitteln die Einhaltung des Gesetzes überprüft werden kann, ist noch zu groß. Es ist aber auf alle Fälle anzuraten, mit diesem Thema offensiv umzugehen und interpretationswürdige Entscheidungen klar zu dokumentieren. Drittinstanzen, wie Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Anwaltskanzleien, schöpfen ebenfalls aufgrund des Mangels an klaren richterlichen Entscheidungen einen großen Interpretationsspielraum aus und vertreten keine einheitliche Meinung.

Ausgehend von den für das Gesamtunternehmen und einzelne Unternehmensbereiche geltenden Gesetze und Regularien ist im ersten Schritt eine Festlegung zu treffen, welche dieser Anforderungen zwingend umgesetzt und welche als optionale Anforderung für einzelne Bedarfsträger umgesetzt werden.

1.3 Risikobehandlungsstrategien

Im Umgang mit den operationellen Risiken aus dem Einsatz von IT-Technologie unterscheiden sich viele Unternehmen erheblich. Auch innerhalb eines Unternehmens sind häufig signifikante Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmensbereichen festzustellen. Im Rahmen des Risikomanagements kann die geschäftsorientierte Übernahme eines Restrisikos erlaubt werden. Häufig sind IT-Risiken aber nur ungenügend im Risikomanagement von Unternehmen berücksichtigt. Daher sollten die zur Übernahme von Restrisiken aus dem Einsatz von IT-Technologie notwendigen Entscheidungskriterien für die Bewertung, die Entscheidungsbefugnis (Limits of Authority) und die Art und Weise der zu treffenden Risikovorsorge explizit festgelegt werden.

Beispiele für die Bandbreite des möglichen Umgangs mit Informationssicherheitsrisiken beim Einsatz von IT-Technologie sind:

- Risiken werden akzeptiert:
Der Verlust von firmenvertraulichen Informationen wird bewusst in Kauf genommen.
- Policy-basiertes Risikomanagement:
Maßnahmen zur Risikominderung werden getroffen, basierend auf Regelwerken (Policy: zum Beispiel keine unverschlüsselte Speicherung vertraulicher Informationen auf Notebooks).
- Technologieunterstütztes Risikomanagement:
Wie zuvor, jedoch bei bestimmten Informationskategorien wird die Einhaltung der Policy technisch erzwungen (zum Beispiel mittels automatischer Verschlüsselung).
- Risiken werden weitgehend vermieden:
Grundsätzliches, technisches und organisatorisches Erzwingen von Schutzmaßnahmen.

Zwei Beispiele für eine Risikobehandlungsstrategie, die als übergeordnetes Design Principle für die Umsetzung von Security Policies in Maßnahmen herangezogen werden kann:

- Sicherheitsmaßnahmen sind redundant auszuführen, so dass der Ausfall einer Maßnahme nicht zum Verlust der Gesamtsicherheit führt. Im Rahmen von Business Continuity Plänen sind Maßnahmen für Ausnahmesituationen zu entwickeln.
- Innovative Technologien werden gefördert, wogegen ausgereifte Technologien dort eingesetzt werden, wo potenzielle Störungen große Auswirkungen auf Geschäftsprozesse oder auf die Produktivität vieler Nutzer erwarten lassen.

Diese Beispiele machen deutlich, dass es bereits im Vorfeld von Shared-Services-Aktivitäten wichtig ist, sich über die Risikobehandlungsstrategie des Gesamtunternehmens und der einzelnen Unternehmensbereiche im Klaren zu sein und entsprechende Design Principles festzulegen. Diese werden in allen Zweifelsfragen herangezogen. Kommt man zu keiner Einigung, so steht immer noch das Mittel der geschäftsorientierten Restrisikoübernahme zur Wahl.

1.4 Security Policies des Kunden

Unternehmen mit einer Größe, dass sie Shared Services für ihre IT-Infrastruktur einsetzen möchten, haben in der Regel schon ein sehr ausgereiftes Informationssicherheitsregelwerk. Diese Regelwerke sind jedoch in den seltensten Fällen durch eine klare Ableitung der Markt- und Gesetzesanforderungen im Zusammenwirken mit einer formulierten Risikobehandlungsstrategie entwickelt worden. Meist ist hier sogar gar kein eindeutiger Bezug zu externen Anforderungen und interner Risikobehandlungsstrategie vorhanden. Dennoch sind diese Policies im Unternehmen bindend, gelebte Praxis (durch bereits durchgeführte Awareness-Maßnahmen) und haben das Benutzerverhalten beeinflusst, so dass es ratsam ist, diese weitestgehend als Basis zu verwenden und nur begründete und dokumentierte Abweichungen zuzulassen. Der Prozess der Ableitung von Policies aus den Markt- und Gesetzesanforderungen muss somit um den Schritt des Abgleichs mit den existierenden Security Policies des Kunden ergänzt werden. Die Regel „im Zweifelsfall bestehende Policies nicht zu verändern“ führt in einigen Fällen zu Mehrkosten bei der Implementierung von Sicherheitsmaßnahmen, denen die (Umschulungs)kosten der Mitarbeiter gegenüberzustellen sind. Sind mit einer veränderten Security Policy vereinfachte Handlungsanweisungen für die Benutzer verbunden, so lohnt

sich die Anpassung. Diese Veränderung erzeugt auch eine höhere Akzeptanz der Shared-Service-Dienstleistung gegenüber den bestehenden Leistungen.

1.5 Security Policy des Dienstleisters

Shared-Services-IT-Dienstleistungen werden durch einen oder mehrere IT-Dienstleister erbracht, die Teil des Kunden-Unternehmensverbundes sein können. In diesem Falle haben die unternehmensweit eingeführten Security Policies auch für den Dienstleister Gültigkeit. Jedoch wird der Dienstleister für die Leistungserbringung aus den Unternehmensrichtlinien abgeleitete Handlungsanweisungen entwickelt haben, die speziell auf die Erbringung von IT-Dienstleistungen abgestimmt sind. Ein Shared-Services-Projekt sollte in diesem Falle nicht nur die technische Durchführbarkeit und effiziente und standardisierte Leistungserbringung zum Ziel haben, sondern auch den Abgleich der unternehmensweit gültigen Sicherheitsrichtlinien mit den existierenden Handlungsanweisungen vorsehen. Die Einbeziehung der Informationssicherheitsorganisation des In-House-Dienstleisters ist zwingend vorzusehen, denn diese ist in den meisten Fällen für die Einhaltung und Kontrolle der Richtlinien im laufenden Betrieb verantwortlich, sofern nicht eine eigenständige Funktion des Security Delivery Manager eingeführt wurde. Diese Funktion stellt neben dem klassischen Service Delivery Manager die Schnittstelle des Kunden dar, über die alle Fragen der Informationssicherheit im Kunden/Lieferantenverhältnis kanalisiert werden. Die Trennung in eine interne und externe Sicht (aus Sicht des Dienstleisters) kann Vor- und Nachteile haben. Hat der Dienstleister eine Vielzahl von externen Kunden wird die interne Sicherheitsorganisation mit der Komplexität der Erfüllung unterschiedlicher Anforderungen überfordert. Die Einführung von Security Delivery Manager (SDM) mit kundenspezifischen Verantwortlichkeiten erlaubt es, einzelne 1:n Verhältnisse zu verwalten. Jeder SDM kann sich im Innenverhältnis auf die Informationssicherheitsorganisation abstützen.

Ist der Dienstleister nicht Teil des Unternehmensverbundes, so wird eine entsprechende Trennung der internen Sicherheitsorganisation und der für die Anforderungen des Kunden verantwortlichen Security Delivery Manager eine zwingende Voraussetzung. Der Dienstleister ist entweder ein eigenständiges Unternehmen oder Teil eines dritten Unternehmensverbundes und somit nicht den Sicherheitsrichtlinien des Kunden unterworfen. Die Sicherheitsrichtlinien des Kunden haben jedoch einen maßgeblichen Einfluss auf die Leistungserbringung und müssen mit den Richtlinien des Dienstleisters abgeglichen werden. Konflikte entstehen, wenn die Richtlinien des Dienstleisters in wesentlichen Punkten von denen des Kunden abweichen. Hat der Dienstleister entsprechende Maßnahmen noch nicht umgesetzt, so kann dieses weitreichende Folgen für den Business Case des Dienstleisters und die zeitliche Umsetzung haben. Hat der Dienstleister weiter reichende Maßnahmen umgesetzt als es der Kunde fordert, ist zu betrachten, inwieweit die Kosten für diese Maßnahmen auf den Kunden umgelegt werden können. Eine weitgehende Übereinstimmung der Sicherheitsrichtlinien des Kunden und des Dienstleisters ist somit anzustreben und bereits bei der Auswahl des Dienstleisters zu berücksichtigen.

2 Spannungsfeld des Verantwortungsübergangs

Die Verantwortung für die Einhaltung von Gesetzen und Regularien verbleibt auch bei der Einführung eines Shared-Services-Centers in den meisten Fällen beim Auftraggeber. Als Auftraggeber sind hierbei zum einen der Vertragspartner des Rahmenvertrages und zum anderen die Vertragspartner beim Abruf von Leistungen aus dem Rahmenvertrag zu betrachten. Der Auftraggeber des Rahmenvertrages trägt im Normalfall keine Geschäftsverantwortung, beeinflusst durch die Vertragsgestaltung aber maßgeblich, wie ein Verantwortungsübergang von den Geschäftsverantwortlichen, die Leistungen aus dem Rahmenvertrag abrufen, auf den Dienstleister gestaltet werden kann. Die Verantwortung für den abgebildeten Geschäftsprozess und die Dateninhalte wird nicht übertragen werden können, wogegen die Verantwortung für die korrekte operative Behandlung von Daten in Teilen übertragen werden kann. Leider können wir keine allgemeingültigen Empfehlungen geben, denn die Handhabung des Verantwortungsüberganges ist sehr stark von der zugrundeliegenden Gesetzgebung abhängig. Die Gestaltung der zukünftigen Organisation der Sicherheitsverantwortlichen bei den Auftraggebern (der Gesamtorganisation und der einzelnen Unternehmensbereiche) und dem Dienstleister hängt jedoch in hohem Maße davon ab, wie die Gestaltung des Verantwortungsübergangs geregelt wird. Der Ausgestaltung des Reportings und der Nachweispflichten des Dienstleisters sowie der Wahrnehmung von Auditrechten bei der Vertragsgestaltung ist in besonderem Maße Rechnung zu tragen.

2.1 Conformance

Im Gegensatz zum Begriff Compliance, der im Wesentlichen im Zusammenhang mit der Einhaltung von Bilanzierungsrichtlinien und der Erfüllung des Sarbanes-Oxley-Acts verwendet wird, verwenden wir den Begriff Conformance als Oberbegriff für alle Formen der Erfüllung und Einhaltung von Gesetzen, Regularien, Richtlinien und Verträgen.

Ein international tätiges Unternehmen

- unterhält Geschäftstätigkeiten und Betriebsstätten in anderen Ländern als dem Stammsitz,
- betreibt Handel mit anderen Ländern (inklusive der Eröffnung von Zweigniederlassungen),
- schließt Verträge mit Dritten und dies unter dem Gesichtspunkt des Outsourcings von Dienstleistungen,
- veranlasst Datentransfers von in unterschiedlichen Ländern unterschiedlich zu schützenden Daten.

Die Fülle der Anforderungen aus der normalen Geschäftstätigkeit heraus ist schwer zu durchdringenden. Vor allem technisch orientierte IT-Abteilungen benötigen hierbei Hilfestellungen. Shared-Services-Center bündeln Dienstleistungen mit dem Ziel, diese möglichst standardisiert und einheitlich für das Unternehmen zu erbringen und kommen somit zwangsläufig in Konflikte, sofern die Dienstleistungen von konkurrierenden Jurisdiktionen betroffen sind. In Zweifelsfällen entscheidet häufig das höherwertige Recht in der Reihenfolge internationale (beispielsweise durch die OECD verabschiedet), regionale (beispielweise innerhalb der EU),

nationale oder lokale Jurisdiktion. Leider existieren noch keine global gültigen Umsetzungsempfehlungen, so dass es sich auch bei der Erfüllung von Gesetzen empfiehlt, möglichst offensiv mit diesem Thema umzugehen und frühzeitig alle relevanten Gesetzgebungen zu sammeln und zu analysieren, wie die daraus entstehenden Konflikte sinnvoll gelöst werden können. In Zweifelsfragen muss das Unternehmen dokumentierte Entscheidungen auf der Basis des höherwertigen Rechts oder der vertretenden Rechtsauffassung treffen. Häufig ist damit auch eine Veränderung der Leistungserbringung verbunden, beziehungsweise die Leistungserbringung ist hinsichtlich ihrer regionalen Ausprägung eingeschränkt. Mögliche Folgekosten für das Risiko der Verlagerung von Betriebsstätten aufgrund von Rechtsstreitigkeiten sind bereits bei der Planung des Betriebsmodells der Dienstleistungen zu berücksichtigen.

Die Verurteilung von Individuen oder Organisationen nach Security spezifischer Gesetzgebung ist selten. Die Strafverfolgungsbehörden tendieren häufiger dazu die generelle Gesetzgebung anzuwenden, wobei die Datenschutzgesetzgebung meist einen besonders großen Einfluss auf die Informationssicherheit hat und neben den Gesetzen zum Schutz geistigen Eigentums (Copyright) besonders häufig zur Anwendung kommt. Sobald Regularien Gesetzeskraft haben, werden sie als Gesetzgebung angesehen. Regulatorische Gesetzgebung ist häufig beschränkt auf bestimmte Märkte oder Wirtschaftsräume, die sie regulieren soll. Die Besonderheit von regulatorischer Gesetzgebung ist vor allem die Höhe der potenziellen Strafen bei einer Verurteilung. So kann beispielsweise ein Finanzbetrug nach dem Sarbanes-Oxley-Act mit einer Strafe von 10–20 Jahren geahndet werden. Ein weiterer Aspekt bei regulatorischer Gesetzgebung ist die Fokussierung auf Kontrollmechanismen. Letztere sind einfach zu überprüfen und werden deshalb meist generisch, ohne Verwendung eines risikobasierten Ansatzes der Informationssicherheit, eingesetzt. Hierdurch werden häufig Maßnahmen etabliert, die eine umfassende Umsetzung erfordern – auch in Bereichen, die ausgehend vom Geschäftsrisiko als unkritisch anzusehen sind und somit wirtschaftlich nicht zu rechtfertigen sind.

Die Komplexität, die internationale Gesetzgebung für die Geschäftstätigkeit eines international tätigen Unternehmens mit sich bringt, wird durch die Verlagerung von Dienstleistungen in Shared-Services-Center nicht reduziert. Es bietet sich aber ein Ansatzpunkt, diese Fragestellungen zu klären und Lösungen zu entwickeln.

2.2 Anforderungsanalyse und Design Principles

Die Komplexität der Anforderungen, die unklare Rechtslage und der Zeitdruck, unter dem die Entscheidungen gefällt werden müssen, machen es notwendig, eine möglichst effiziente Methode für die Analyse der Anforderungen anzuwenden – wohl wissend, dass hierdurch keine vollständige Konformität mit allen Anforderungen zu erreichen ist.

Grundlegende Entscheidungen lassen sich dadurch beschleunigen, dass die Entscheidungskriterien für alle an der Entscheidung beteiligten Personen intuitiv nachvollziehbar und in ihrer Anzahl überschaubar gestaltet sind. Grundlegende Kriterien, die für ein Unternehmen in Summe, aber auch für die Verwendung in einer Vertragsgestaltung gelten sollen, nennen wir Design Principles. Sie lehnen sich an die Erfahrung an, dass man intuitiv bestimmte Entscheidungsgrundlagen normieren kann, die dann in Zweifelsfällen zu Rate gezogen werden und im Idealfall mit dem Wertebild der Entscheider übereinstimmen, beziehungsweise davon nicht signifikant abweichen. Design Principles stellen somit das gemeinsame Grundverständnis des Auftraggebers und des Dienstleisters dar und können durch ihre klare Nachvollzieh-

barkeit von den jeweiligen Mitarbeitern in der Entscheidung zwischen alternativen Konzepten (sowohl bei der Beschreibung der Serviceanforderungen, als auch beim Lösungskonzept) herangezogen werden. Hierdurch wird vermieden, dass jede Entscheidung durch ein Gremium gefällt werden muss.

Design Principles bieten aber noch weitere Vorteile: Da nicht jeder Mitarbeiter als Jurist ausgebildet werden kann, hat es sich bewährt, die Anforderungen aus Regularien und Gesetzen in Design Principles zu übersetzen. Dies ist häufig mit genügender Präzision möglich und ermöglicht ein anforderungsgerechtes Design, ohne dass die Komplexität der Anforderungen die Phase des Lösungsdesigns lähmt. Die Erarbeitung der Design Principles ist jedoch mit einem Aufwand verbunden, der sich jedoch aufgrund einer höheren Umsetzungsgeschwindigkeit und einem höherem Grad gemeinsamen Verständnisses zwischen Auftraggeber und Dienstleister lohnt.

Die Anwendung der Design Principles selbst sollte dokumentiert werden, damit eine Änderung der Prinzipien in ihren Auswirkungen bewertet werden kann. Bei der Analyse der Anforderungen und den getroffenen Entscheidungen ist es notwendig, die Begründung für die Entscheidung zu dokumentieren. Hierbei empfiehlt sich eine Form zu verwenden, die es erlaubt, sowohl zu einer eingeführten Maßnahme die Anforderungen und Entscheidungskriterien zu kennen als auch alle Maßnahmen, die aufgrund einer Anforderung eingeführt wurden zu finden. Daher raten wir, diese Dokumentation in einer Datenbank zu führen und die Verknüpfungen entsprechen zu pflegen. Das Change Management kann auf einer solchen Datenbank ideal aufsetzen, denn die Auswirkungen von Veränderungen lassen sich hier sehr einfach ablesen. Häufig werden jedoch weder die Anforderungen zu den Maßnahmen, noch die Maßnahmen zu den Anforderungen eindeutig identifiziert. Change-Requests führen dementsprechend häufig zu längeren Entscheidungszyklen bezüglich der Auswirkungen.

2.3 Security Design Principles

Design Principles beschleunigen die Entscheidungsfindung in Zweifelsfragen. Dies trifft auch für die Entscheidungen zu, die hinsichtlich der Implementierung von Sicherheitsmaßnahmen getroffen werden müssen. Beispielsweise kann eine technische Implementierung einer Maßnahme auch durch organisatorische Regelungen ersetzt werden, sofern die entsprechenden Kontrollmechanismen eingeführt sind und die Mitarbeiter des Unternehmens einen gewissen Reifegrad in ihrer Security Awareness haben. Ein Design Principle, welches bei einer solchen Entscheidung hilft, wäre ein übergreifendes unternehmerisches Prinzip zur Priorität technischer, organisatorischer oder prozeduraler Maßnahmen unter der Rahmenbedingung gleicher Maßnahmenwirksamkeit und gleichen Kosten über einen festgelegten Betrachtungszeitraum (TCO-Betrachtung).

Beispiele für übergreifende, architekturelle Design Principles:

- **Security by Design:**
Die Sicherheitsanforderungen eines Systems oder einer Applikation sollten bereits zu Beginn der Anforderungsspezifikation als wesentlicher Bestandteil der Gesamtanforderungen betrachtet werden, um Nacharbeiten und Zeitverzug und somit finanzielle Auswirkungen zu vermeiden.

- **Einfachheit:**
Durch die Reduktion der Komplexität und der Bündelung von Sicherheitsmaßnahmen werden Fehler und Fehlbehandlungen vermieden. Überschaubare, einfache Sicherheitsmaßnahmen führen zu einem gesteigerten Verständnis und einfacherer Administration sowie einer schnelleren Lösung von sicherheitsrelevanten Vorfällen.
- **Defense-in-depth:**
Die Verwendung von mehrschichtigen Sicherheitsmaßnahmen erhöht den Aufwand, diese zu umgehen. Sollte eine Maßnahme ausfallen oder durch einen Angreifer umgangen worden sein, wird der Schutz der Informationen oder des Informationssystems durch eine andere Maßnahme übernommen.
- **Security-Treiberbaumdokumentation:**
Die Dokumentation des Treiberbaums, der zur Einführung und speziellen Ausprägung einer Sicherheitsmaßnahme geführt hat, erlaubt es, ein konsistentes Change Management von Sicherheitsmaßnahmen zu etablieren. Da sich Sicherheitsmanagement mit ändernden externen Rahmenbedingungen auseinandersetzt, unterstützt dieses Design Principle den Security Management Lifecycle und die Einführung von Security-KPIs.

Security Design Principles sind aber auch hilfreich, um subjektive Risikobewertungsmaßstäbe zu vereinheitlichen und gleichartige Entscheidungen zu erreichen. Beispielsweise kann über die Festlegung eines priorisierten Bedrohungskatalogs und eines gemeinsamen Verständnisses, welchen Wert welche Informationen und Geschäftsprozesse im Unternehmen haben, eine eindeutige Risikoklassifizierung erreicht werden. Hierdurch werden die Schutzmaßnahmen auf die kritischen Aspekte fokussiert. Dieser Aspekt ist vor dem Hintergrund des Abrufes der Leistungen durch die einzelnen Unternehmensbereiche wichtig. Einheitliche Risikobewertungsmechanismen führen dazu, dass die im Rahmenvertrag vorgesehenen Schutzmechanismen auch eingekauft werden und die kritischen Assets geschützt werden.

Im Zusammenspiel der Unternehmensbereiche mit dem Dienstleister ist es sinnvoll, ein gemeinsames Verständnis über die Art und Weise zu entwickeln, wie Kontrollen der Sicherheitsaspekte durchgeführt werden. Vor allem vor dem Hintergrund des Verantwortungsübergangs sollte weder unter- noch überkontrolliert werden. Gemeinsam erarbeitete Design Principles helfen in diesem für beide Partner brisanten Thema, optimale Lösungen zu finden. So können Informationsbedarf (zur Erfüllung der Verantwortung) und Angst vor Überwachung in Einklang gebracht und Vertrauen aufgebaut werden.

Die Implementierung von Shared-Services-Leistungen aufgrund einer Beschreibung der Anforderungen erfordert vom Dienstleister eine Umsetzung in Technologien und Prozesse. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass der Dienstleister ausreichende Freiheitsgrade hat, um möglichst effiziente Lösungen zu verwenden. Design Principles schränken einerseits diese Freiheitsgrade ein, andererseits ermöglichen sie eine schnelle Entscheidungsfindung seitens des Dienstleisters, ohne jedes Detail mit der Rolle des Service Management abstimmen zu müssen. Beispielsweise können sie die Entscheidungsfindung erleichtern, ob geforderte Sicherheitsmaßnahmen als Regelungen oder Handlungsanweisungen in Einzelfunktionen Eingang finden (mitgeltende Policies) oder explizit gebündelt werden als eigenständige Funktion, die wieder verwendbar einen eigenständigen Service (oder eine Service-Komponente) darstellen kann und entsprechende Schnittstellen zur geforderten Funktion bereitstellt. Ist eine Schnittstellenfunktion zur Ausübung der sicherheitsrelevanten Kontrolle vorgesehen, so ist diese Schnittstelle einfacher durch Bündelung der Sicherheitsfunktionalität zu adressieren. Werden jedoch die Security Key Performance Indicator (KPIs) im Rahmen der funktionalen

Anforderungen erhoben, so ist es effizienter die operative Kontrolle von der Prozesskontrolle der Sicherheitsfunktionen zu trennen.

2.4 Verantwortungszuweisung und organisatorische Empfehlungen

In den meisten Fällen werden die Serviceinhalte von Shared Services durch eine Unternehmenszentralstelle mit dem Dienstleister verhandelt. Die Unternehmenszentralstelle schließt einen Rahmenvertrag ab, aus dem die Unternehmensbereiche anschließend die Dienstleistungen abrufen. Die operative Kontrolle der Leistungserbringung ist somit in den meisten Fällen durch die abrufenden Unternehmensbereiche durchzuführen. Die Unternehmenszentralstelle koordiniert Änderungswünsche und Weiterentwicklungen der Services zwischen den Unternehmensbereichen und dem Dienstleister.

Jede Dienstleistung im Rahmen von Shared Services wird in einem Servicekatalog gelistet sein, der zwingend einzuführende Services sowie optionale Bestandteile beinhaltet. Jeder Service wiederum setzt sich zusammen aus Bausteinen, die funktional abgrenzbare Einheiten darstellen. Gibt es für die Bezeichnung und die Basisinhalte von IT-Infrastrukturen Shared Services – wie beispielsweise Arbeitsplatzsysteme, Netzwerke, Data-Center-Dienstleistungen – noch große Übereinstimmung, so unterscheiden sich Untergliederungen in Servicemodule oftmals erheblich. Ebenso, wie es aus Sicht der Security unterschiedliche Maßnahmen auf technischer, organisatorischer oder prozeduraler Basis gibt, werden Servicemodule nach funktionaler, technischer oder prozeduraler Betrachtungsweise gegliedert. Die funktionale Betrachtungsweise ist häufig durch die Anforderungen des Kunden geprägt, technische oder technologische Gliederungen sind eher ein historisches Relikt und prozedurale Betrachtungsweisen orientieren sich meist an einer Mischung aus Geschäftsprozessen der Kunden-/Lieferantenbeziehung und Ablaufprozessen des IT-Betriebs geprägt durch die Verwendung des ITIL-Frameworks. Diese uneinheitliche Betrachtungsweise erschwert es eine durchgängige Struktur der Verantwortungszuweisung zu etablieren. Dies gelingt am einfachsten bei einer rein funktionalen Betrachtungsweise, da hier die erwartete Funktion mit allen Rahmenbedingungen durch die Governance und Service-Management-Rollen des Auftraggebers beschrieben werden kann. Die eingebetteten oder expliziten Sicherheitsmaßnahmen werden anhand der gemeinsam verabschiedeten Design Principles ausgewählt und die eingekaufte Leistung anhand des Reportings und von Auditierungen kontrolliert. Die Auswahl der technischen und prozeduralen Alternativen bei der Implementierung, die Implementierung selbst und die operative Verantwortung inklusive der Datengenerierung für das Monitoring der korrekten Implementierung im Sinne der funktionalen Anforderungsbeschreibung liegt dann vollständig beim Dienstleister.

Damit ergibt sich auch eine typische Rollen- und Aufgabenverteilung der Informationssicherheitsorganisationen:

- Die Informationssicherheitsorganisation des Gesamtunternehmens hat die Richtlinienkompetenz und Security Governance. Hierbei liegt ihre Aufgabe darin, die Richtlinien mit den regulatorischen und rechtlichen Anforderungen der Bereiche abzugleichen und Konflikte bezüglich unterschiedlicher Anforderungen in der Security Policy zu lösen. Diese Organisation stellt auch einen wesentlichen Partner bei der Bestimmung der Design Principles dar. Die Security Governance wird diese Organisation nur stichprobenar-

tig wahrnehmen und die Kontrollfunktionen an die Sicherheitsorganisation der Bereiche abgeben.

- Die Informationssicherheitsorganisationen der Unternehmensbereiche stellen ihre Anforderungen an die Informationssicherheitsorganisation des Gesamtunternehmens und an die Rolle des Service Manager Security. Sie haben ansonsten die Kontrollverantwortung für die korrekte Umsetzung ihrer Anforderungen durch den Dienstleister. Hierbei werden sie im Wesentlichen auf Reports zurückgreifen, die sie durch den Security Delivery Manager des Dienstleister übermittelt bekommen und vereinzelt Audits initiieren oder selbst durchführen. Die Aufgaben, die bei einer Sicherheitsorganisation eines Unternehmensbereiches nach der Einführung von Shared Services verbleiben, sind erheblich weniger, als vorher. Deshalb ist es typisch, dass aus diesen Organisationen Mitarbeiter zum Dienstleister wandern werden.
- Die Service Manager Security stellen in einer Service-Management-Organisation die korrekte Abwicklung der Dienstleistung aufgrund von funktionalen Kriterien sicher. Weiterhin koordinieren sie Änderungswünsche der Unternehmensbereiche an Dienstleistungen oder notwendige Veränderungen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen im Change-Management-Prozess.
- Die Rolle des Security Delivery Manager stellt, wie bereits oben dargestellt, die zentrale Schnittstelle des Dienstleisters für alle Sicherheitsfragen zu den Kunden dar. Der Security Delivery Manager bedient innerhalb des Dienstleisters eine Vielzahl von Schnittstellen, um die regelmäßigen Reportings einzufordern, Abweichungen von Sollwerten zu berichten, Change Requests zu bewerten und zu kontrollieren, ob die Dokumentation aktuell gehalten wurde.

Die Sicherheitsorganisation des Dienstleisters selbst spielt nur noch eine untergeordnete Rolle, da sie sich im Wesentlichen um die Sicherheit der selbst genutzten IT kümmert. In dieser Funktion kann sie auch selbst zum Auftraggeber werden. Ist der Dienstleister selbst Teil des Unternehmens, das ein Shared-Services-Center etabliert, so wird auch der Dienstleister die Leistungen aus dem Shared-Services-Rahmenvertrag abrufen.

3 Standardisierungsaspekte von Security

Die Implementierung von Sicherheitsmaßnahmen innerhalb von Shared Services ist weitestgehend ähnlich zu betrachten, wie im normalen Outsourcing Geschäft. Es gelten letztendlich die gleichen Hebel wie generell für IT-Dienstleistungen um Informationssicherheit in den IT-Services standardisiert und damit kosteneffizient zu implementieren.

3.1 Informationssicherheit als übergreifende Funktionalität

Die vergangenen Kapitel haben dargestellt, wie sich im Wesentlichen durch Markt- und Gesetzesanforderungen sowie der Risikobereitschaft eines Unternehmens die Security Policies für das Unternehmen und damit die Security Design Principles für die geschäftsprozessunterstützenden IT-Dienstleistungen ableiten. Um Konformität zu den definierten Security

Policies und Design Principles zu erreichen, müssen passende Sicherheitsmaßnahmen für die einzelnen IT-Dienstleistungen definiert werden. Die Bandbreite der Komplexität der Sicherheitsmaßnahmen in den jeweiligen IT-Services ist dabei sehr groß. Die Maßnahmen reichen dabei von einfachen Protokollierungsanforderungen bis hin zu komplexen ganzheitlichen Architekturvorschriften (zum Beispiel starke Authentifizierung, segmentierte Netzwerkarchitektur mit Filtermechanismen, Verschlüsselung beim Datentransport und bei der Datenspeicherung et cetera). Die entscheidende Feststellung ist jedoch, dass die abgeleiteten Sicherheitsanforderungen letztendlich auf alle IT-Dienstleistungen wirken und aus dieser Feststellung abgeleitet das Thema Informationssicherheit als übergreifendes Thema über alle IT-Dienstleistungen eines im Rahmen Shared Services definierten Servicekatalogs betrachtet werden muss.

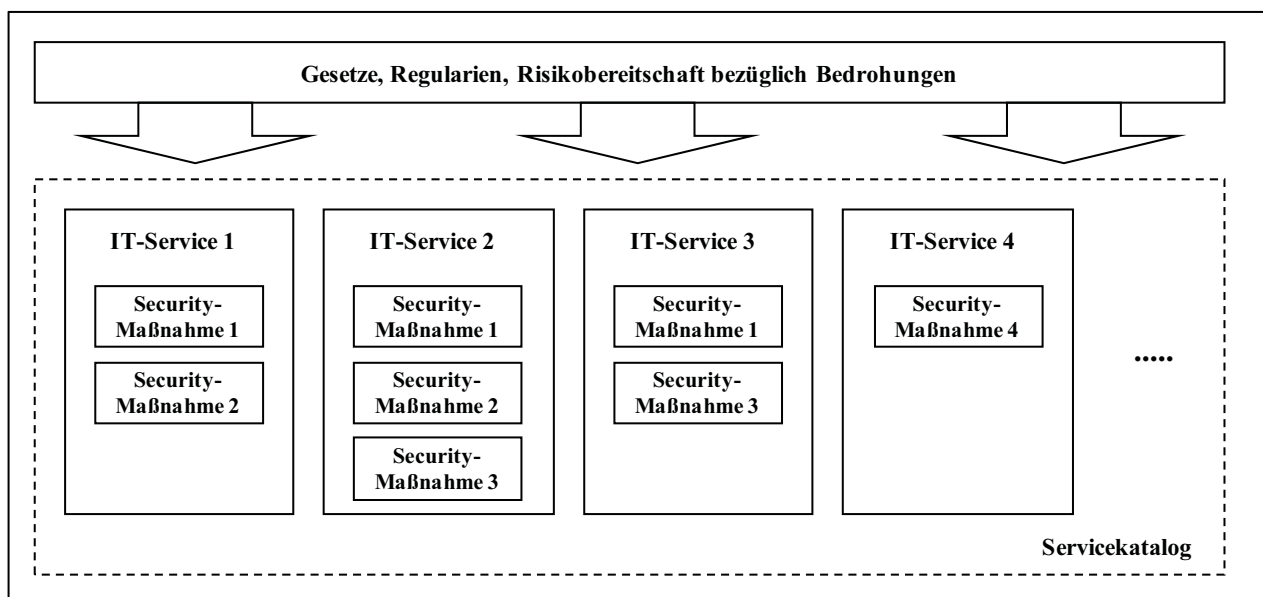


Abbildung 1: Informationssicherheit wirkt übergreifend auf den gesamten Servicekatalog

In diesem Zusammenhang empfiehlt es sich, die übergreifende Sicherheitsfunktion auch organisatorisch als entsprechend übergreifende Rolle in einer Shared-Services-Organisation über alle Facetten vom Service-Design bis hin zur Transformationsorganisation abzubilden. Hierdurch wird einerseits die Kompetenz zum Thema Informationssicherheit effektiv gebündelt. Andererseits kann dadurch die Konformität zu den definierten Sicherheitsanforderungen an den Servicekatalog in der kompletten Implementierungs- beziehungsweise Umsetzungskette von Shared Services für ein Unternehmen unterstützt oder, je nach Handlungsvollmacht, gegebenenfalls gewährleistet werden. Gewährleistung insbesondere dann, wenn der Handlungsspielraum der übergreifenden Sicherheitsorganisation auch eine Governance-Funktion beinhaltet. Weiterhin bildet die organisatorische Bündelung der Sicherheitskompetenz eine entscheidende Weichenstellung für eine Standardisierung von Sicherheitsmaßnahmen im Rahmen von Shared Services.

3.2 Standardisierung von Sicherheitsmaßnahmen

Informationssicherheit trägt im Rahmen von Geschäftsprozess unterstützenden IT-Dienstleistungen zumeist das Image eines Kostentreibers und wird nur selten als „Enabler“ eines Geschäftes angesehen. Um Konformität zu geltenden Gesetzen und daraus abgeleiteten Policies und Design Principles zu erlangen, herrscht unter den relevanten Entscheidungsträgern durch-

aus das Bewusstsein, Informationssicherheit als Notwendigkeit zu betrachten. Eine Betrachtungsweise als „Enabler“ bietet jedoch die Chance, vorhandene Ratiopotenziale zu nutzen.

Ein Hebel zur Kostensenkung für Informationssicherheit liegt in der bereits dargestellten Ableitung der Gesetze und Regularien in Policies und Design Principles. Oft gelten in einem Unternehmen Security Policies, die sich eher am technischen Machbaren orientieren als dass diese tatsächliche Gesetzesanforderungen oder Risikostrategien widerspiegeln. Weiteres Ratiopotenzial liegt in der Standardisierung von Sicherheitsmaßnahmen und der sich daraus abzuleitenden Leistungserbringung der Sicherheitsmaßnahmen. Voraussetzung dafür ist, Sicherheitsmaßnahmen nicht nur service-spezifisch zu betrachten, sondern im Rahmen einer service-übergreifenden Betrachtung Synergien zwischen den einzelnen Sicherheitsmaßnahmen herauszuarbeiten beziehungsweise zu überlegen in wie weit eine Sicherheitsanforderung an einen Service nicht auch durch bereits in anderen Services definierten Sicherheitsmaßnahmen abgedeckt werden könnte. Nach dem ersten Schritt der Analyse der notwendigen Sicherheitsmaßnahmen in den IT-Services sollten im nächsten Schritt augenscheinlich gleichartige beziehungsweise einem Oberbegriff zuordenbare Sicherheitsmaßnahmen zu Maßnahmen-Clustern gruppiert werden.

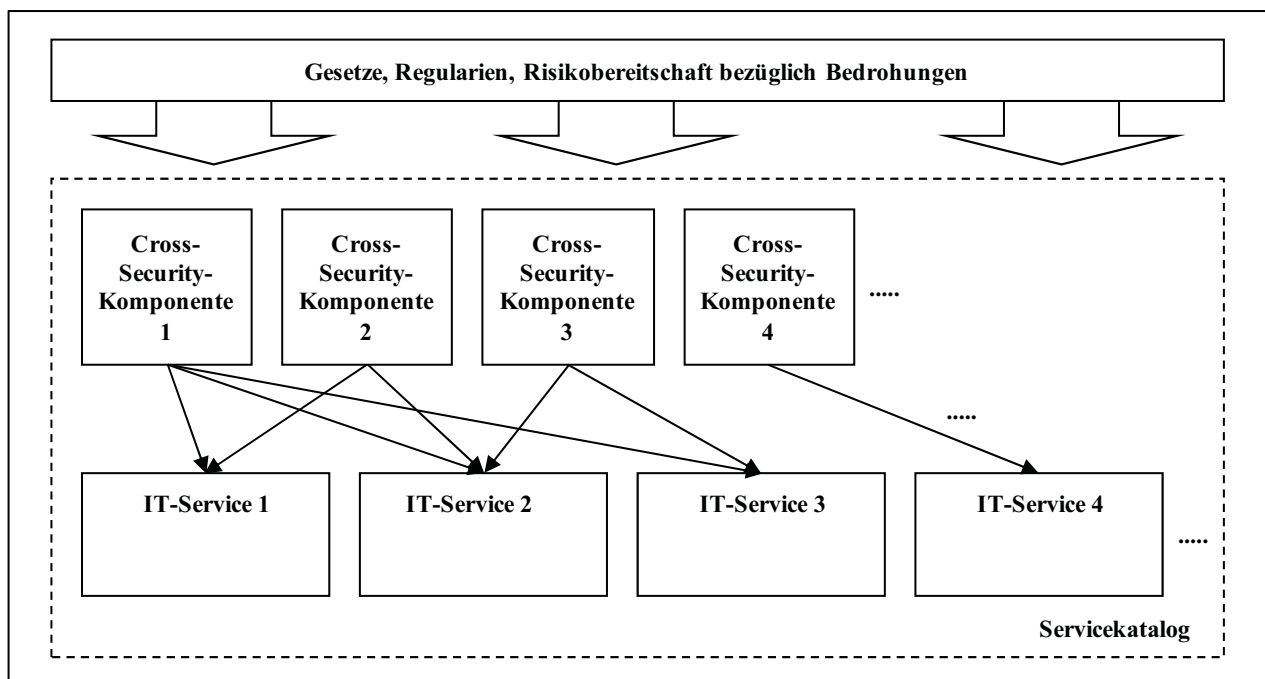


Abbildung 2: Definition von herauslösbaren, standardisierbaren Security-Elementen

In weiteren Detaillierungsschritten werden gleichartige Sicherheitsmaßnahmen in den einzelnen Maßnahmen-Clustern in der Tiefe an den Sicherheitsanforderungen der jeweiligen IT-Services gespiegelt. Bleiben auch auf der Detaillierungsebene ermittelte Synergien bestehen, können standardisierte Sicherheitsmaßnahmen definiert werden, die sich als logisches Element aus den IT-Services herauslösen lassen. Typische Beispiele für herauslösbare Security-Elemente sind unter anderem Filterelemente (zum Beispiel Firewalls), Methoden zur Sicherheitsüberwachung (zum Beispiel Intrusion Detection), Virenschutzlösungen, Authentifizierungsmethoden und Verschlüsselungsmethoden, um nur einige Elemente zu nennen. Auch die Definition eines einheitlichen automatisierten Prozesses hinsichtlich der Behebung von Schwachstellen mit den notwendigen Schnittstellen zu den jeweiligen Betreiberorganisationsen innerhalb der kompletten IT-Infrastrukturlandschaft kann sinnvoll sein.

Die abgeleiteten, standardisierbaren Security-Elemente mit aus technologischem und aus prozeduraler Sicht übergreifendem Charakter werden im weiteren Verlauf als standardisierte Security Services beziehungsweise Security-Komponenten bezeichnet. Ob ein Security-Element als eigenständiger Service oder als Komponente im Rahmen von Shared Services betrachtet wird, hängt von der Definitionsbasis des gesamten Servicekatalogs ab. Folgt die Definition des Servicekatalogs eher funktionalen Gesichtspunkten werden die Security-Elemente typischerweise als Security-Komponenten für die IT-Services behandelt. Überwiegt der technische Aspekt bei der Definition des Servicekataloges, so werden einzelne übergreifende Security-Elemente durchaus als eigenständiger Service betrachtet.

Als Beispiel für die Kategorisierung von bestimmten Sicherheitsmaßnahmen sollen die folgenden Maßnahmen-Cluster dienen:

- **Identity und Access Management**
Hierunter fallen alle Maßnahmen, die den Lebenszyklus von digitalen Identitäten, den Lebenszyklus der Authorisierungsinformation sowie die Provisionierung der Zugangsinformation in die entsprechenden Access-Control-Systeme beinhalten. Die Access-Control-Komponenten auf Netzwerkebene und in Portalsystemen werden typischerweise ebenso unter dieser Kategorie zusammengefasst. Das Hinzufügen, Verändern und Löschen von Identitäten und Zugangsberechtigungen ist ein so zeitkritischer, häufiger Geschäftsvorgang, dass die Optimierung der Prozesse durch Bündelung sinnvoll ist.
- **Trusted Communication**
Die Maßnahmen zur Trusted Communication sollen alle Datenflüsse zwischen Sender und Empfänger im Hinblick auf Integrität, Vertraulichkeit und Nicht-Abstreitbarkeit schützen. Hierunter fallen beispielsweise alle Maßnahmen zur Leitungsverschlüsselung auf Netzwerkebene. Da diese Maßnahmen aber zunehmend in Netzwerkgeräten, Applikationen und Endgeräten als eingebaute Funktionalität vorhanden sind, ist hier im Wesentlichen eine interne Governance- und Kontrollfunktion wahrzunehmen zu den Einheiten, die Datentransport- und Netzwerkdienste erbringen.
- **Trusted Storage**
Die Kategorie des Trusted Storage befasst sich mit der Vertrauenswürdigkeit der Speicherung der Kundendaten in Data-Centern und Endgeräten inklusive mobiler Endgeräte. Hierbei existieren viele Schnittstellen zum Identity und Access Management und häufig ist eine Bündelung der sicherheitsrelevanten Funktionen nur bei besonderen Sicherheits- und Compliance-Anforderungen sinnvoll. Typischerweise sind diese Funktionen dann als optionale Leistungen auf den klassischen Datenspeicherfunktionen inklusive der Datenarchivierung zu erhalten. Ein Sonderfall stellt die Sammlung, Speicherung und Archivierung von Log-Daten dar. Diese Hilfsfunktion ist aufgrund ihrer gemeinsamen Schnittstelle zum Reporting zu bündeln und der häufig geforderten Einhaltung eines Vier-Augenprinzips von der Regelleistung zu trennen.
- **Business Continuity Planning und Disaster Recovery**
Diese Kategorie beinhaltet die Definition präventiver Maßnahmen für den Fall etwaiger eintretender Katastrophen.
- **Security Management und Compliance**
Hier wird die Schnittstelle zum Reporting des Kunden wahrgenommen. Reports beinhalten beispielsweise die Einhaltung der Sicherheits-KPIs. Weiterhin werden in dieser Kategorie alle Maßnahmen gebündelt, die Sicherheit als Prozess etablieren, somit auf interne und externe Veränderungen reagiert werden kann. Diese Funktion ist in hohem

Maße operativ und zeitkritisch, so dass es sich meist lohnt, hier eine Bündelung vorzusehen. Die Schnittstellen der Monitoring-Instrumente in die IT-Funktionen hinein sind oftmals auch durch die gebündelten Funktionen wahrzunehmen, um eine kürzere Reaktionszeit sicherzustellen, aber vor allem, um Verfälschungen der Monitoring-Daten vorzubeugen.

Für die definierten Security Services und -Komponenten gelten die gleichen Überlegungen zur kostenoptimierten Leistungserbringung hinsichtlich Zentralisierung, In-/Outsourcing und Offshoring wie für alle anderen IT-Dienstleistungen auch.

3.3 Security-Regelkreis

Die beispielhaft genannten Security-Maßnahmen-Cluster haben eine unterschiedliche Charakteristik. Der Großteil der Cluster beinhaltet rein präventive Maßnahmen. Das Thema „Security Management und Compliance“ bildet hierbei die Ausnahme. Hier werden hauptsächlich die Themen Messung der Wirksamkeit der präventiven Maßnahmen und die gezielte Steuerung bei auftretenden Abweichungen adressiert. Es ergibt sich das vollständige Bild eines Security-Regelkreises „Prevention – Detection – Correction“ über die gesamte IT-Services-Landschaft im Rahmen von Shared Services wie die nachfolgende Abbildung darstellt.

Der in Abbildung 3 zusätzlich enthaltene Maßnahmen-Cluster „Policies & Guidelines, Design Principles“ mit Präventiv-Charakter beinhaltet im Wesentlichen die Ableitung der notwendigen Sicherheitsmaßnahmen aus den maßgeblichen Security Policies und Design Principles. Basis der Herleitung ist die bereits beschriebene Analyse der Sicherheitsanforderungen aus Gesetzen, Regularien sowie aus eventuell bereits vorhandenen Security Policies. Das Maßnahmen-Cluster „Policies & Guidelines, Design Principles“ beinhaltet grundsätzlich alle Sicherheitsmaßnahmen in der Beschreibung ihrer Funktionalität und dem zugrunde liegenden Anforderungstreiberbaum. Diese Aufgabe ist typischerweise eine interne Governance-Aufgabe des Dienstleisters und wird im Rahmen der Cross-Funktionalität für Security wahrgenommen. Organisatorisch kann hier die Schnittstelle zum Service Management des Auftraggebers etabliert werden. Zusätzlich ist in dieser Funktion die Rolle eines Gesamt-Security-Architekten zu sehen, der entscheiden sollte, welche Maßnahmen kosteneffizient die Kundenanforderungen im Gesamtkontext erfüllen und wie diese gebündelt werden können.

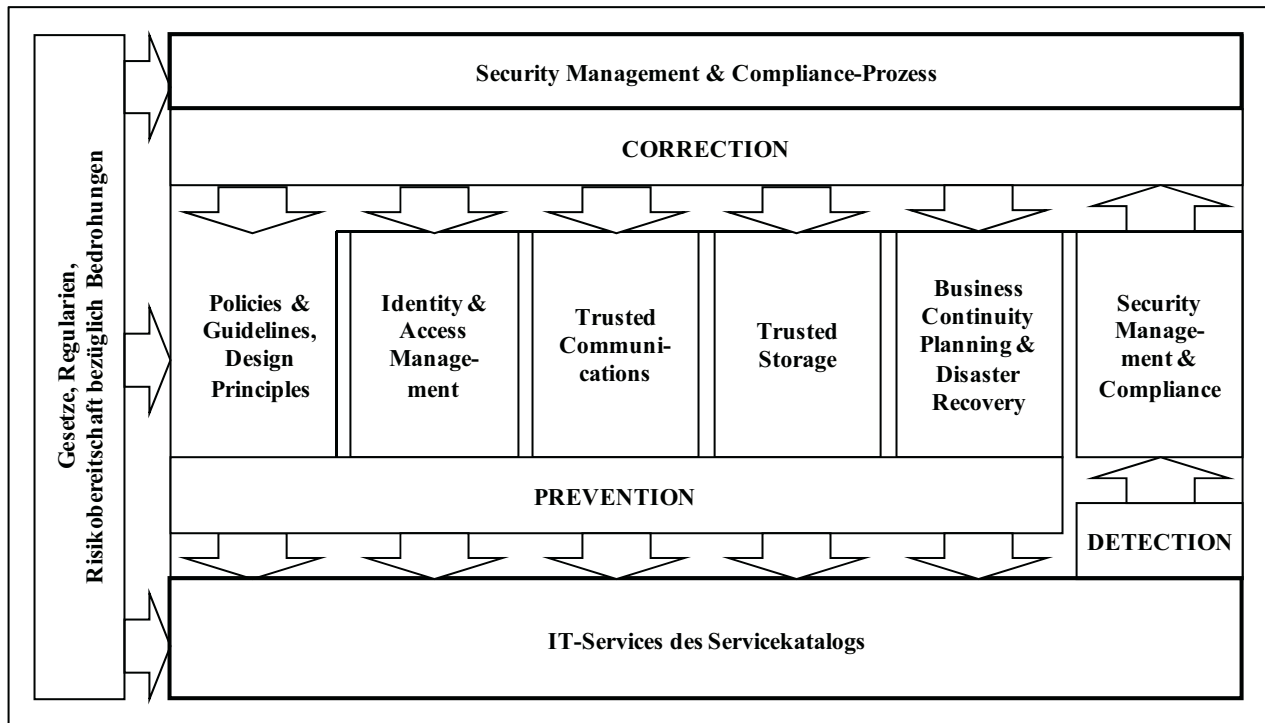


Abbildung 3: Security-Regelkreis mit Security-Maßnahmen-Clustern

4 Security Framework als vertragliche Basis

Für die Gesamtbetrachtung des Themas Informationssicherheit innerhalb einer Shared-Services-Initiative im Unternehmen hat es sich in der Praxis als sinnvoll herauskristalliert, alle Belange rund um das Thema Security in einem Rahmenwerk – im folgenden Security Framework genannt – festzuhalten. Es bildet die vertragliche Basis zwischen Auftraggeber und Dienstleister. Mittels des Security Framework wird Transparenz für das Themengebiet Informationssicherheit bei allen am Shared-Services-Prozess beteiligten Rollen wie Endkunde (Vertragspartner für Abruf von Leistungen aus Rahmenvertrag, IT-Governance, Service Management (Vertragspartner Rahmenvertrag) und Service Delivery (Dienstleister) geschaffen. Es gibt allen am Prozess Beteiligten eine bindende Übersicht über maßgebliche und damit zwingend umzusetzende Security Anforderungen, zu berücksichtigende Standardisierungsaspekte sowie Schnittstellenanforderungen zu maßgeblichen Prozessen. Liegen beim Kunden konkrete Vorstellungen bezüglich der Ausgestaltung von Sicherheitsmaßnahmen in Form von Security Design Principles vor, so werden auch diese Aspekte im Security Framework aufgeführt und bekommen damit für alle Parteien einen bindenden Charakter.

Die folgenden inhaltlichen Aspekte sollten in einem Security Framework enthalten sein:

- Einbettung von Security in der Gesamtvereinbarung
- Gegebenenfalls Ableitung der Anforderungen aus Gesetzen, Regularien und Risikobereitschaft in Security Policies und Design Principles

- Festlegung der Hierarchie der Security Design Principles in Bezug auf die allgemeinen Design Principles
- Festlegung von Verantwortlichkeiten und des Verantwortungsübergangs zwischen dem Verantwortlichen (Owner) des Geschäftsprozesses und dem Dienstleister für die zugrundeliegende Infrastruktur (Data Content versus Data Processing)
- Festlegung der relevanten Gesetze, Regularien und Policies für die (jeweiligen) IT-Services, welche innerhalb Shared Services betrachtet werden
- Definition der Prozesse für Security Incidents, Eskalationen und IT-Krisen
- Definition der übergreifenden Security Services beziehungsweise -Komponenten
- Definition der standardisierten Präventiv-Maßnahmen hinsichtlich Disaster Recovery
- Gegebenenfalls Definition eines Klassenmodells für die Standardisierung von verschiedenen Security Levels der Geschäftsprozesse
- Gegebenenfalls Definition eines Klassenmodells für die Standardisierung von verschiedenen Business Continuity Levels der Geschäftsprozesse
- KPI-Anforderungen an die Sicherheitsmaßnahmen

Folgende Gliederung eines Security Frameworks hat sich in der Praxis bewährt:

- Allgemeiner Teil
- Relevante Policies
- Standardisierte Security Services und -Komponenten
- Standardisierte Disaster-Recovery-Maßnahmen

Die hier im Folgenden für Shared Services beschriebene Methodik über die vertragliche Ausgestaltung von Security über ein Security Framework kann adaptiert letztendlich auch für beliebige komplexe Outsourcing-Verträge angewendet werden.

Zum Thema Datenschutz können nur sehr generische Empfehlungen gegeben werden, da die Komplexität stark von der internationalen Aufstellung des Unternehmens abhängt, das Shared Services einführen möchte, als auch von der internationalen Aufstellung des Dienstleisters mit entsprechenden Off-Shoring-Anteilen in der Leistungserbringung. Basis sollte in jedem Fall ein zwischen Unternehmen und Dienstleister definierter verbindlicher Prozess sein, der sowohl die Verantwortlichkeiten regelt, als auch festlegt, zu welchem Zeitpunkt der Shared-Services-Einführung die landesspezifischen Datenschutzregelungen betrachtet werden. Der optimale Ansatz, die landesspezifischen Gesetze bereits zu Beginn des Service-Designs einfließen zu lassen, gestaltet sich in der Praxis als große Herausforderung. Oft wird die landesspezifische Gesetzgebung deswegen erst im Rahmen der Transformation des jeweiligen Landes auf die Shared-Services-Zielarchitektur konkret bewertet. Dies kann unter Umständen dazu führen, dass Teile der Dienstleistungen nicht oder nur in abgewandelter Form mit damit verbundenen Mehrkosten umgesetzt werden können. Als Entscheidungsgrundlage empfiehlt es sich für die jeweiligen Dienstleistungen des Servicekatalogs die Lokationen der Leistungsempfänger in Relation zu den Lokationen der Leistungserbringung zu setzen zum Beispiel in Form einer Matrix. Bei komplexer internationaler Verflechtung sollte das Thema Datenschutz in einem separaten inhaltlichen Block des Security Framework beschreiben werden.

4.1 Allgemeiner Teil

Im allgemeinen Teil des Security Frameworks soll im Wesentlichen dargestellt werden, wie Security im gesamten Shared-Service-Umfeld eingebettet ist. Es sollen dabei Fragen beantwortet werden, wie:

- Wie fließt Security in die einzelnen IT-Services ein?
- Welche Prozesse gelten?
- Wie wird der Verantwortungsübergang festgelegt?
- Wie sind Security Policies und Design Principles zu allgemeinen Anforderungen und Design Principles eingebettet?
- Welche weiteren Dokumente sind bindend?

Im Zusammenhang mit Prozessen sollten die folgenden Themen detailliert und adressiert sein:

- Security Incident Management: Prozeduren bei auftretenden Schwachstellen und Kriterien für verschiedene Eskalationsstufen
- IT-Crisis Management
- Prozeduren im Falle von
 - Innovationen an IT-Services,
 - geänderten funktionalen Anforderungen an IT-Services,
 - geänderten Gesetzen, Regularien und Policies für die IT-Services,um sicherzustellen, dass sich verändernde IT-Services auch weiterhin die an sie gestellten Sicherheitsanforderungen abdecken.

Bezüglich des Verantwortungsüberganges muss klar festgelegt werden, wer im Shared-Service-Kontext die Verantwortung über die Geschäftsprozesse und die Dateninhalte trägt und wo die Schnitte der Verantwortung zwischen den Stakeholdern Kunde, IT-Governance, Service Management und Service Delivery gezogen werden.

4.2 Relevante Policies

Hier gilt es festzulegen, welche Gesetze, Regularien, Security Policies und Security Design Principles für die zu erbringende Dienstleistungen relevant sind.

Wie in den vergangenen Kapiteln beschrieben, sollten sich Security Policies und Design Principles aus den Gesetzesanforderungen, branchenspezifischen Regularien und der Risikobereitschaft des Unternehmens ableiten. Zum Teil sind die vorhandenen Security Policies oft jedoch eher auf Basis des technischen Fortschritts definiert als dass sie sich tatsächlich aus Gesetzen und Regularien ableiten lassen. Außerdem findet man in der Praxis oft den Sachverhalt, dass Security Policies bereits Anweisungen zur konkreten Umsetzung beinhalten. Dies ist in einem Umfeld von verschiedenartigen, lokalen Service Providern einerseits eine

nachzuvollziehende Vorgehensweise, um einen einheitlichen Security-Standard auch auf technischer Ebene im Gesamtunternehmen zu erzwingen. Im Zuge der Einführung von Shared Services, kann diese Vorgehensweise andererseits jedoch den notwendigen Handlungsspielraum einer Service Delivery hinsichtlich Kosteneffizienz einschränken. Im Idealzustand definieren sich die Security Policies ausschließlich aus den Anforderungen an das Thema Informationssicherheit. Wo eine spezifische Umsetzung seitens der Konzern-Security-Governance-Rolle gewünscht wird, sollten diese in Form von technischen Umsetzungsrichtlinien festgelegt werden. Da die Umsetzung einer Shared-Service-Strategie die strategische Ausrichtung der IT eines Unternehmens typischerweise für einen mittel- bis langfristigen Zeithorizont festlegt, sollten Security Policies und Design Principles im Zuge der Einführung von Shared Services überarbeitet werden.

Als hauptsächliche Herausforderung in der Praxis gilt es die im Rahmen eines Shared-Services-Projektes zu definierenden IT-Dienstleistungen konkret aus vorhandenen Security Policies und Design Principles abzuleiten und zu verknüpfen. Pauschale Aussagen wie „Es gelten alle relevanten Informationssicherheits-Policies des Unternehmens“ sind dabei meist wenig hilfreich. Was bleibt ist in einem solchen Fall ein Höchstmaß an Interpretationsspielraum für alle Beteiligten hinsichtlich der konkreten Relevanz einzelner Vorschriften auf die jeweiligen Services. Transparenz schafft hier, die gültigen Security Policies und Design Principles mit den jeweiligen IT-Services in Form einer Matrix in Relation zu setzen. Das heißt für jeden einzelnen IT-Service werden die Policies genannt, die für das Service Design beziehungsweise die Leistungserbringung des Services von Relevanz sind. Wird der komplette Servicekatalog entsprechend abgebildet ergibt sich daraus eine so genannte Policy-Referenzmatrix. Wichtig in diesem Zusammenhang ist eine saubere Versionisierung der Policies und Design Principles, um Klarheit zu schaffen von welchem konkreten Versionstand einer Policy in der Matrix die Rede ist.

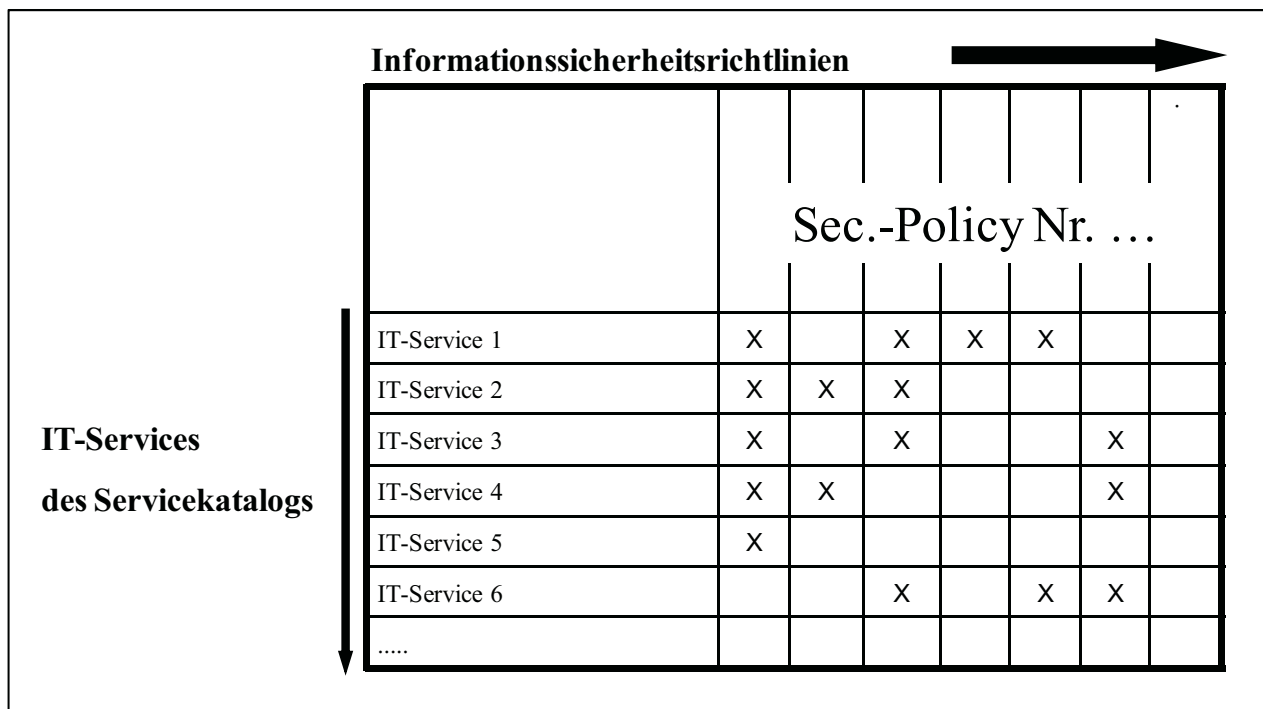


Abbildung 4: Schematischer Aufbau der Policy-Referenzmatrix

4.3 Standardisierte Security Services und Komponenten

Regularien und Gesetze sowie daraus abgeleitete Security Policies und Design Principles bestimmen Anforderungen an die IT-Services und damit auch die Sicherheitsmaßnahmen, die verbindlich umzusetzen sind. Wie bereits dargestellt, lassen sich die Sicherheitsmaßnahmen mit übergreifendem Charakter in Form von Security Services und Komponenten zusammenfassen. Die Bündelung der Sicherheitsmaßnahmen in Kategorien und daraus abgeleitet die Definition von standardisierten Security Services und/oder Security Komponenten ist im Zuge einer Standardisierung im Rahmen von Shared Services in den meisten Fällen noch nicht ausreichend, da dies letztendlich nur eine eindimensionale Betrachtungsweise über die IT-Infrastruktur der Services darstellt. Als weitere Dimension in die Standardisierungsbetrachtung sollte der oder die zugrunde liegenden Geschäftsprozesse mit aufgenommen werden, die über die IT-Infrastruktur abgebildet wird. Genau diese Geschäftsprozesse bestimmen, welches Maß an Sicherheitsmaßnahmen zum Tragen kommt, da hier insbesondere die Risikobewertung des Geschäftsprozesses mit in die Betrachtung einfließt. So sind beispielsweise die Sicherheitsanforderungen an Geschäftsprozesse, die firmenvertrauliche Daten verarbeiten typischerweise höher als an Geschäftsprozesse, welche öffentlich zugängliche Daten verarbeiten.

Um den Anwendern von Geschäftsprozessen die notwendigen Sicherheitsmaßnahmen leichter verständlich zu machen und somit den Conformance-Gedanken zu unterstützen, empfiehlt es sich in der Praxis, die notwendigerweise umzusetzenden Maßnahmen mit einem möglichst einfach verständlichen Merkmal zu koppeln. Als Kriterium, welches das Maß beziehungsweise den Mix der Sicherheitsmaßnahmen für die Schutzbedürftigkeit der verschiedenen Geschäftsprozesse und somit der zugrunde liegenden IT-Infrastruktur definiert, empfiehlt sich beispielsweise die Vertraulichkeit der im Geschäftsprozess verarbeiteten Informationen, zum Beispiel:

- Öffentliche Informationen
- Informationen nur für firmeninternen Gebrauch
- Personenbezogene Informationen
- Konzernkritische Informationen

Eine Kategorisierung kann auch auf Basis der Kritikalität der verarbeiteten Daten erfolgen. Hierbei gehen weitere Kriterien, wie beispielsweise Anforderungen an die Integrität, Verfügbarkeit, Nicht-Abstreitbarkeit, und so weiter in die Bewertung ein. Die Kategorisierung erlaubt es, eine Menge so genannter Schutzbedarfsklassen zu definieren. Den Schutzbedarfsklassen können nun die notwendigen Schutzmaßnahmen, unter anderem die bereits gebildeten Security Services und Komponenten, zugeordnet werden. Die Gruppierung der Schutzmaßnahmen über die Schutzbedarfsklassen nennen wir Security-Klassen. Diese müssen nun auf die einzelnen IT-Services abgeleitet und in den Service Level Agreements beziehungsweise dem Security Framework dokumentiert werden. Dabei werden im Security Framework zu meist die Security-Klassen generisch beschrieben, wohingegen in den Service Level Agreement des Services die konkret umzusetzende Ausprägung der Security-Klasse definiert wird. Die Verantwortung der Zuordnung verbleibt beim Geschäftsprozess-Owner, da nur dieser seinen Geschäftsprozess entsprechend bewerten kann, beispielsweise mittels einer Risikoanalyse des Geschäftsprozesses. Auf Basis der Zuordnung bestellt der Geschäftsprozess-Owner die benötigten IT-Services mit den entsprechenden Security-Klassen. Er bekommt nun das

Maß an notwendigen Sicherheitsmaßnahmen für den Geschäftsprozess entsprechend der definierten Policies, ohne sich im Detail mit einzelnen Maßnahmen beschäftigen zu müssen.



		Security-Klasse des IT-Services 			
		Public	Internal Use	Confidential	Strictl. Confidential
Gruppierete Security-Maßnahmen 	<i>Network Segmentation</i>				
	No Segmentation	X	X		
	Shared Segment			X	
	Dedicated Segment				X
	<i>Transport Integrity</i>				
	No Encryption	X	X		
	End-To-Gateway Encryption			X	
	End-To-End Encryption				X
	<i>Authentication for End-Users</i>				
	...				
.....					

Abbildung 5: Schematischer Aufbau von Security-Klassen

Die niedrigste Security-Klasse wird auf Basis eines zu definierenden Security-Baselings ermittelt. Die Grundlage hierfür sind die aus den Gesetzen und Regularien abgeleiteten Minimalanforderungen hinsichtlich Informationssicherheit. Jeder IT-Service setzt somit zumindest die Security-Baseline um. Je nach Schutzbedarfsklasse, resultierend aus einer Bewertung des Geschäftsprozesses ist ein IT-Service entsprechend mit einer höherwertigeren Security-Klasse umzusetzen.

4.4 Standardisierte Disaster-Recovery-Maßnahmen

Für eine anforderungsgerechte Umsetzung präventiver Maßnahmen zur Katastrophenvorsorge empfiehlt es sich im Rahmen einer Shared-Services-Initiative auch dieses Thema zentral zu betrachten und im Security Framework zu detaillieren.

Analog des Konzepts zur Definition von Schutzbedarfsklassen beziehungsweise Security-Klassen, sollten auch die präventiven Maßnahmen abgeleitet werden, natürlich angepasst auf das zugrunde liegende Szenario Business Continuity beziehungsweise Disaster Recovery. Die Kategorisierung ergibt so genannte Disaster-Recovery-Bedarfsklassen. Als Kriterium für die Bildung können Anforderungen hinsichtlich Business Continuity an den Geschäftsprozess dienen, zum Beispiel:

- Nicht Geschäftskritisch
- Geschäftskritisch
- Unternehmenskritisch

Die präventiven Maßnahmen können nun den definierten Disaster-Recovery-Bedarfsklassen zugeordnet werden. Auch hier erweist sich die Bündelung der Maßnahmen zu Maßnahmengruppen aus Gründen der Standardisierung und nicht zuletzt der Übersichtlichkeit als sinnvoll. Als Ergebnis liegen nun generisch so genannte Disaster Recovery Level vor. Die einzelnen IT-Services des Servicekatalogs müssen im nächsten Schritt auf Relevanz hinsichtlich kritischer Prozesse untersucht werden. Daraus ergibt sich der mindestens anzusetzende Disaster Recovery Level für den betrachteten IT-Service. Die Konkretisierung der umzusetzenden Maßnahmen erfolgt auf Grundlage der anzusetzenden Disaster Recovery Level im Service Level Agreement des IT-Services.

Die Entscheidung, welcher Disaster Recovery Level für einen Geschäftsprozess und damit auch für die zugrunde liegenden IT-Services verbindlich zum Tragen kommt, sollte beim Geschäftsprozess-Owner (zum Beispiel auf Grundlage einer entsprechenden Risikoanalyse) liegen.

4.5 Change-Management-Security-relevante Aspekte

Die IT-Services des Servicekatalogs sowie die zugrunde liegenden Security Policies und Security Design Principles sind ständigen Veränderungen unterworfen, hervorgerufen durch neue Kundenanforderungen, Innovationszyklen oder sich ändernder Gesetzeslage. Um zu gewährleisten, dass die Dienstleistungen im Shared-Services-Kontext immer konform zu den relevanten Gesetzen und Regularien sowie zu den relevanten Policies des Unternehmens definiert und auch erbracht werden können, ist es unabdingbar auch die Veränderungen an Policies einem Change-Management-Prozess zu unterziehen. Dadurch können die Auswirkungen der Veränderungen an Security Policies und Security Design Principles auf die IT-Services bewertet werden. Werden als Auswirkung beispielsweise signifikant höhere Kosten bei der Leistungserbringung festgestellt, so kann die Notwendigkeit der Veränderung gegebenenfalls von den Entscheidungsträgern überdacht werden. Die Einführung der beschriebenen Policy-Referenzmatrix erleichtert es, die von der Veränderung betroffenen IT-Services herauszufinden. Die Bewertung der Auswirkungen wird typischerweise auf Seiten des Dienstleisters über die Rolle Security Delivery Management abgebildet.

5 Erfolgsfaktoren

Die Ausbalancierung von Sicherheit für das Gesamtunternehmen und den Unternehmensbereichen mit der kosteneffizienten Gestaltung der Dienstleistung durch den Dienstleister ist der kritischste Aspekt für den Erfolg einer Shared-Services-Initiative aus dem Blickwinkel der Sicherheit. Das Schaffen einer gemeinsamen Sichtweise auf die relevanten, kritischen und schützenswerten Assets, Informationen und Geschäftsprozesse ist der Schlüssel zum Erfolg. Hierbei hat sich insbesondere die gemeinsame Verständigung über Security Design Principles als Unterform der generellen Design Principles als hervorragendes Instrument bestätigt. Ein gemeinsames Verständnis über Ziele und Vorgehensweisen beschleunigt das weitere Vorgehen um ein Vielfaches und schafft Vertrauen zwischen den beteiligten Personen. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die klar strukturierte Dokumentation der Anforderungen und der daraus abgeleiteten Sicherheitsmaßnahmen sowie die Dokumentation der zugrunde liegenden An-

forderung bei jeder Maßnahme. Als gemeinsame Dokumentationsbasis hat sich in der Praxis das aufgezeigte Security Framework bestätigt. Änderungen gehören im Lebenszyklus einer IT-Dienstleistung zum Tagesgeschäft und können mittels einer einmal aufgesetzten Dokumentation erfolgreich und schnell in ihren Auswirkungen bewertet werden. Hierbei werden auch die Auswirkungen auf die Sicherheit oder die Conformance transparent und können in der Bewertung der operativen Risiken adäquat berücksichtigt werden.

Quellenverzeichnis

BITKOM (2006): Leitfaden Compliance in IT-Outsourcing-Projekten, o. O. 2006.

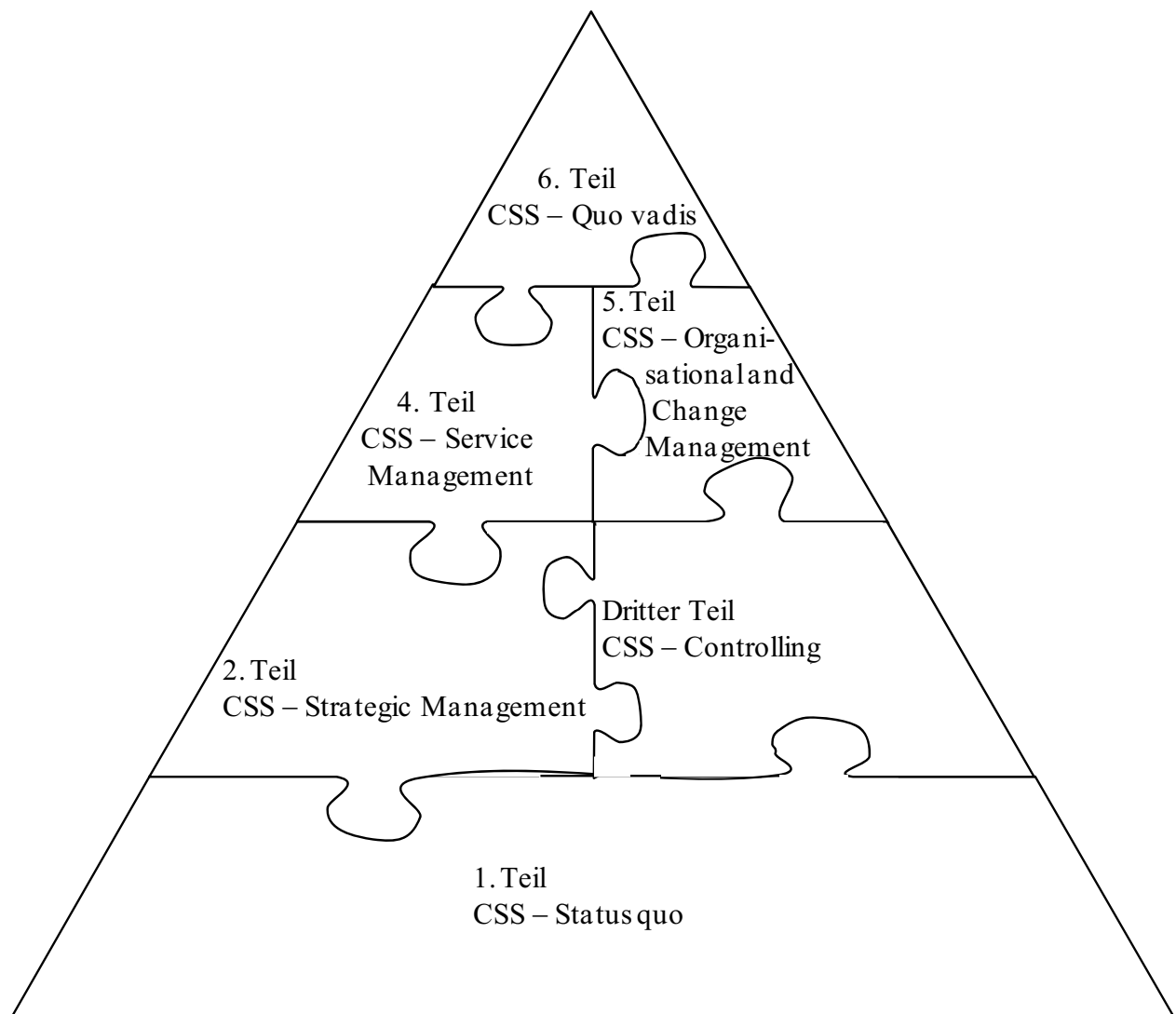
INFORMATION SECURITY FORUM (1994): Information Security Implications of Outsourcing, o. O. 1994.

INFORMATION SECURITY FORUM (2004), Managing the Information Security Risks from Outsourcing, o. O. 2004.

INFORMATION SECURITY FORUM (2007): The Standard of Good Practice for Information Security, o. O. 2007

Vierter Teil

Corporate Shared Services – Service Management



Autorenverzeichnis

Stichwortverzeichnis

Shared Content Services in Medienunternehmen – Erfahrungen innovativer Print-Verlage

THOMAS HESS und ALEXANDER BENLIAN

Ludwig-Maximilians-Universität München

1	Einführung	271
2	Shared Content Services in Medienunternehmen	272
2.1	Wertschöpfung in Medienunternehmen	272
2.2	Shared Content Services und ihre Kunden.....	273
2.3	Leistungsspektrum von Shared Content Services in Verlagen.....	274
3	Drei Fallstudien	276
3.1	Shared Presentation Services in der Verlagsgruppe Bauer	276
3.2	Shared Application Services bei Burda Media.....	277
3.3	Shared-Data-Services bei Hüthig Jehle Rehm	279
4	Entwicklungsperspektiven am Beispiel DIZ GmbH.....	281
5	Zusammenfassung und Fazit	285
	Quellenverzeichnis.....	286

1 Einführung

Corporate Shared Services als alternative, vorrangig konzerninterne Organisationsform haben ihren Ursprung in den 80er Jahren, als multinational tätige und dezentralisiert aufgestellte Konzerne begannen, administrative Aktivitäten als Shared Services zusammenzufassen, um sich bei der Leistungserstellung auf ihre wertschöpfenden Kernaktivitäten konzentrieren zu können.¹ Im Vordergrund standen dabei insbesondere Finanzfunktionen wie zum Beispiel die Gehaltsabrechnung und Kreditorenbuchhaltung. Daneben gewannen auch weitere unterstützende Funktionen an Bedeutung. So wurden unter anderem auch Personal- oder IT-Dienstleistungen immer häufiger zentralisiert, um diese mehreren Konzerneinheiten effektiv und effizient zugänglich zu machen. Die ökonomische Grundlogik, die hinter Corporate Shared Services steht, ist die Schaffung von Transparenz durch Standardisierung und Reduktion von Schnittstellen, das Heben von Skaleneffekten sowie die Qualitätssteigerung der intern angebotenen Dienstleistungen durch Lerneffekte und Vermeidung von Redundanzen.

Während Corporate Shared Services vor allem in Banken und Industrieunternehmen als moderne Koordinationsform eingesetzt werden, stecken die Bemühungen um Shared-Service-Center in Medienunternehmen bisher noch in den Kinderschuhen. Gerade die Logik einer Mehrfachnutzung von Medieninhalten über Redaktionsgrenzen hinweg weist jedoch auf Potenziale hin, die insbesondere mit einer zentralen Inhalte-Bereitstellung adressiert werden können. Prozessuale und ressourcenbezogene Redundanzen entlang der Wertschöpfungskette unterschiedlicher Medienkanäle (zum Beispiel Print, Online, CD-Rom, et cetera) versprechen Kosteneinsparungspotenziale durch Konsolidierung, Standardisierung und Integration. Prozessoptimierungen in Kernprozessen durch eine Verringerung von Schnittstellen und Komplexität sowie eine Erhöhung des Professionalisierungsgrades durch Konzentration von Kompetenzen scheinen zudem mittelfristig zu höherer Qualität und Flexibilität und damit zu einem höheren Unternehmenserfolg zu führen. Erste Ansätze und Organisationsformen zentralisierter Services in Medienunternehmen lassen sich mittlerweile auf der Ebene der Informationstechnologie finden. Das Angebotsspektrum zentralisierter IT-Dienstleistungen in Medienunternehmen entzieht sich bisher jedoch noch jeder Systematisierung.

Der vorliegende Beitrag möchte diese Lücke aufgreifen und skizziert innovative Ansätze für Shared Content Services in Verlagen anhand von Praxisbeispielen vor. Abschnitt 2 stellt hierzu eine generelle Konzeption von Shared IT-Services voran, deren spezielle Ausprägung Shared Content Services sein können. Im Anschluss daran werden in Abschnitt 3 exemplarische Fallstudien in Print-Unternehmen diskutiert, die unterschiedliche Ausgestaltungsmöglichkeiten von zentralisierten IT-Dienstleistungen aufzeigen. Abschnitt 4 zeigt schließlich weitergehende Entwicklungspfade für zentralisierte IT-Services in Print-Unternehmen anhand einer weiteren Fallstudie auf, bevor in Abschnitt 5 ein Fazit gezogen wird.

¹ Vgl. GOMEZ (1998), S. 63 f.

2 Shared Content Services in Medienunternehmen

2.1 Wertschöpfung in Medienunternehmen

Der Wertschöpfungsprozess in Medienunternehmen umfasst drei grundsätzliche Schritte:² Content produzieren beziehungsweise beschaffen, Content bündeln und Content distribuieren (siehe Abbildung 1). Durch die Beschaffung beziehungsweise Erstellung von Medieninhalten gelangen neue Content-Objekte unterschiedlichen Medientyps in das Unternehmen. Anschließend werden Medieninhalte indiziert, kategorisiert und gegebenenfalls zielmedienneutralisiert, während die ursprünglich monolithisch strukturierten Medieninhalte modularisiert werden. Nachfragegetrieben greifen Redakteure auf gespeicherte Inhalte-Module zurück, wobei sie vor der eigentlichen Bündelung geeignete Inhalte-Module finden müssen. Im letzten Schritt werden die geschnürten Content-Bündel über unterschiedliche Medienkanäle (wie zum Beispiel Print, Online, Broadcast) distribuiert.³

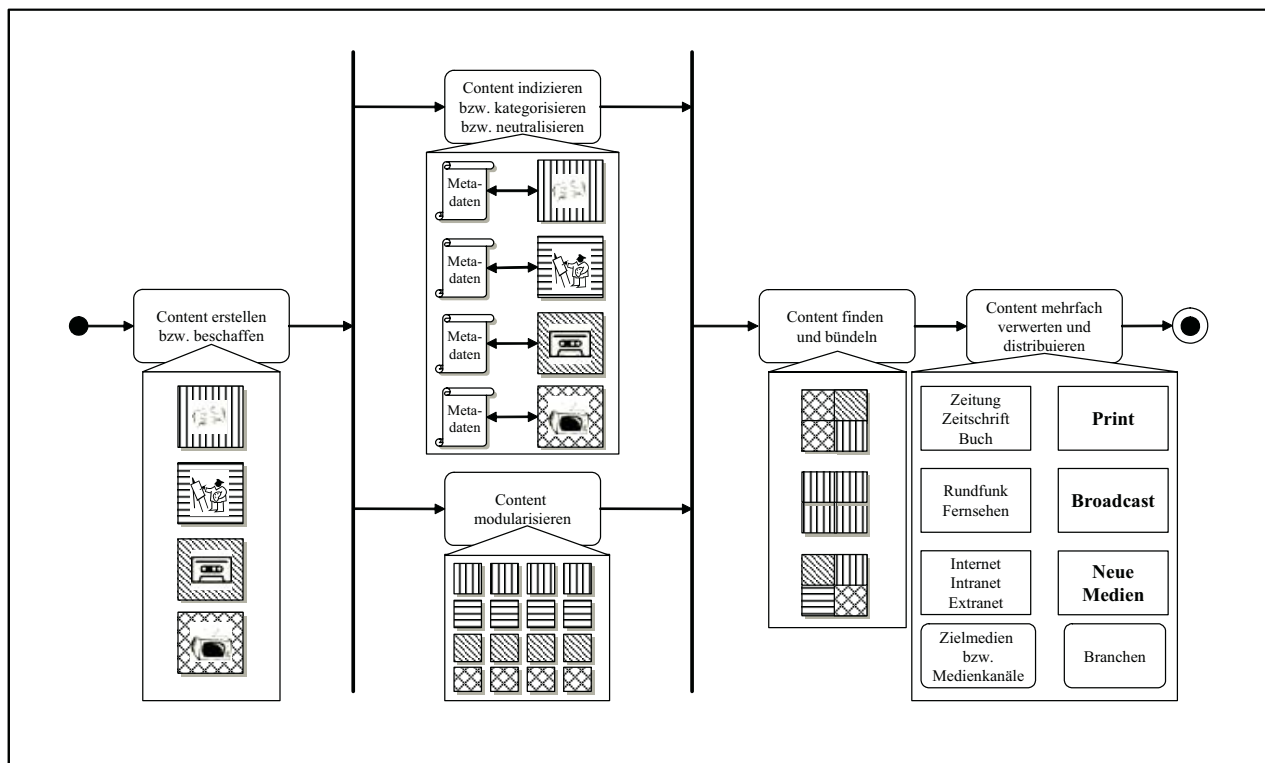


Abbildung 1: Der Content-Workflow in Medienunternehmen

Auf Systemebene werden in den Phasen der Erstellung beziehungsweise Beschaffung und Bündelung von Content insbesondere Integrations- beziehungsweise Editorensysteme, in der Distributionsphase hauptsächlich Übertragungssysteme herangezogen. Entlang des gesamten Content Workflows werden Datenhaltungs- und Datenmanagementsysteme zur Speicherung, Indizierung, Archivierung und Suche von Content verwendet. Die Kombination dieser Systeme wird je nach Schwerpunktsetzung und Funktionsumfang als Content-Management-System

² Vgl. SCHUMANN/HESS (2005), S. 11 ff.

³ Vgl. PANKRATZ/BENLIAN (2004), S. 136 ff.

tem⁴ beziehungsweise als Content-Produkt-Plattform⁵ bezeichnet. Damit die Medieninhalteflut in Medienunternehmen nicht überhand nimmt, müssen zusätzliche Managementmechanismen eingeführt werden, die den erstellten beziehungsweise den in das Unternehmen strömenden Content einerseits kontinuierlich integrieren, andererseits (automatisch beziehungsweise semi-automatisch) in einer Form organisieren, in der Verknüpfungspotenziale zwischen Content-Modulen mit Hilfe von Modularisierungs-, Auszeichnungs-, Matching-, Retrieval- und Bündelungsfunktionalitäten aufgedeckt und nachfragebedingt ausgeschöpft werden.

2.2 Shared Content Services und ihre Kunden

Shared-Service-Center können als eine auf einer Kunden-Lieferanten-Beziehung basierende Organisationsform gesehen werden, die im Sinne eines serviceorientierten Dienstleisters fungiert.⁶ Sie bieten die Möglichkeit, die Kostenvorteile einer Zusammenlegung von Prozessen (zum Beispiel Schaffung von Transparenz, Beseitigung redundanter Ressourcen und Prozesse) zu nutzen, ohne jedoch dabei die Nachteile einer Zentralisierung – geringe Flexibilität gegenüber den unterschiedlichen Bedürfnissen der ‚Kunden‘ – über Gebühr in Kauf nehmen zu müssen. Vereinbarungen über den Servicegrad der zu erbringenden Leistungen erfolgen über Service Level Agreements (SLA's), die die Leistung messbar machen. Die Leistungen des Shared-Service-Centers sind damit auch zu jeder Zeit in wirtschaftlicher und qualitativer Hinsicht mit den Leistungen des externen Marktes vergleichbar.

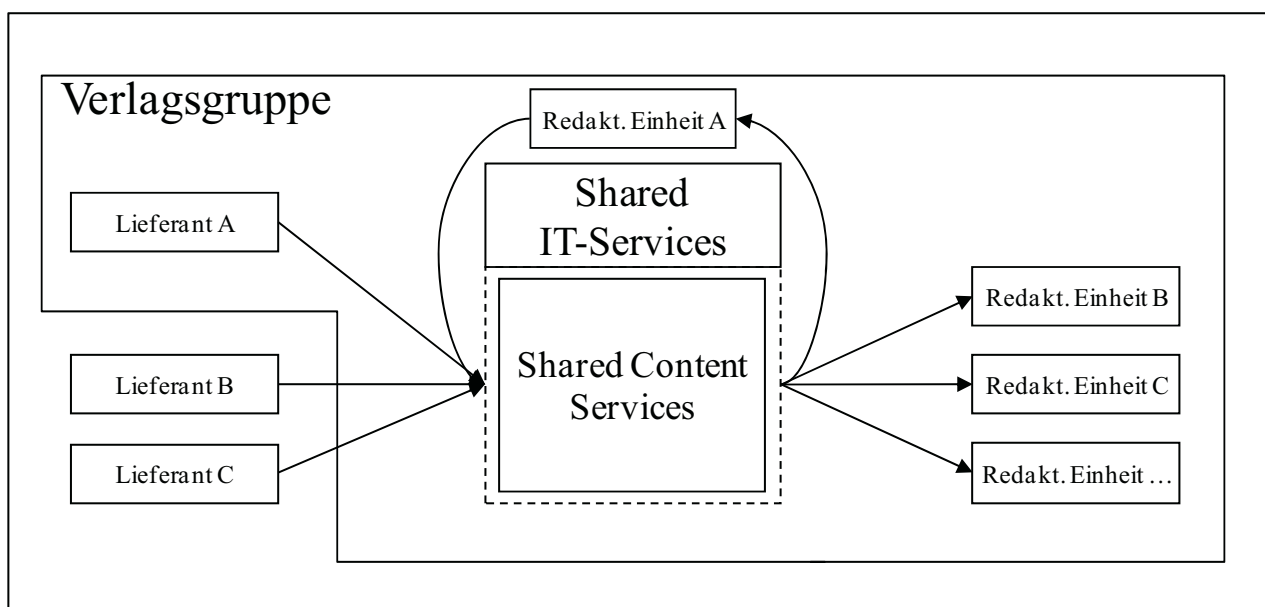


Abbildung 2: Shared Content Services und ihre Kunden und Lieferanten⁷

⁴ Vgl. RAWOLLE (2002).

⁵ Vgl. ANDING/KÖHLER/HESS (2003).

⁶ Vgl. SCHUMANN ET AL. (1999), KAGELMANN (2001) und BERGERON (2002).

⁷ In Anlehnung an KEUPER/VON GLAHN (2005), S. 451.

Grundsätzlich lassen sich drei Player im Rahmen des Einsatzes von Shared IT-Services im Allgemeinen beziehungsweise Shared Content Services im Speziellen identifizieren: externe und interne Lieferanten, interne Leistungsempfänger und das Shared-Service-Center an sich (siehe Abbildung 2). Interne Lieferanten stellen zumeist redaktionelle Einheiten dar, die das zentrale IT-Center zum Beispiel mit Medieninhalten versorgen, welche gegebenenfalls transformiert beziehungsweise mit anderen Medieninhalten gebündelt und zu einem späteren Zeitpunkt wieder verwertet werden. Leistungsempfänger stellen wiederum redaktionelle Einheiten des Verlages beziehungsweise von Tochterverlagen dar, die im Rahmen der Kunden-Lieferanten-Beziehung als Auftraggeber auftreten und spezifische Anforderungen an die zu liefernde Dienstleistung (zum Beispiel bezüglich der Quantität und Qualität) einbringen. Je nach Formalisierungsgrad bestehen zwischen Lieferanten und Shared-Service-Center beziehungsweise zwischen Shared-Service-Center und Leistungsempfängern Kontraktbeziehungen unterschiedlichen Ausmaßes.

2.3 Leistungsspektrum von Shared Content Services in Verlagen

Zentrale Wertschöpfungsfunktionen in Medienunternehmen liegen in der weitestgehend kreativen Erstellung, Bündelung und Vermarktung von Medienprodukten. Sekundäre beziehungsweise administrative Funktionen stellen dagegen solche Funktionen dar, die sich im Content Workflow relativ einfach automatisieren oder zumindest durch IT-Systeme unterstützen lassen. Hierzu zählen vorwiegend Integrations-, Speicherungs-, Transformations-, Versionierungs- und Archivierungsfunktionalitäten⁸, das heißt Funktionalitäten, welche eher hoch strukturierte und in ähnlicher Weise wiederkehrende beziehungsweise regelmäßige Aufgaben abbilden.

Shared Content Services setzen in diesem Zusammenhang vor allem an den letztgenannten Unterstützungsfunktionen an, die in unterschiedlichem Ausmaß und mit unterschiedlicher Tragweite abgedeckt werden können. Aus informationstechnischer Sicht lässt sich die Bereitstellung zentralisierter IT-Dienste grundsätzlich auf drei Ebenen ansiedeln:⁹ auf der Präsentations-, Anwendungs- und Daten- beziehungsweise Content-Ebene (siehe Abbildung 3).

⁸ Effiziente Algorithmen erlauben mittlerweile sogar eine halbautomatisierte Auszeichnung der Medieninhalte mit Metadaten. Bisherige Kernfunktionalitäten von menschlichen Aufgabenträgern können somit zunehmend von maschinellen Aufgabenträgern substituiert werden.

⁹ Vgl. ÖSTERLE/RIEHM/VOGLER (1996).

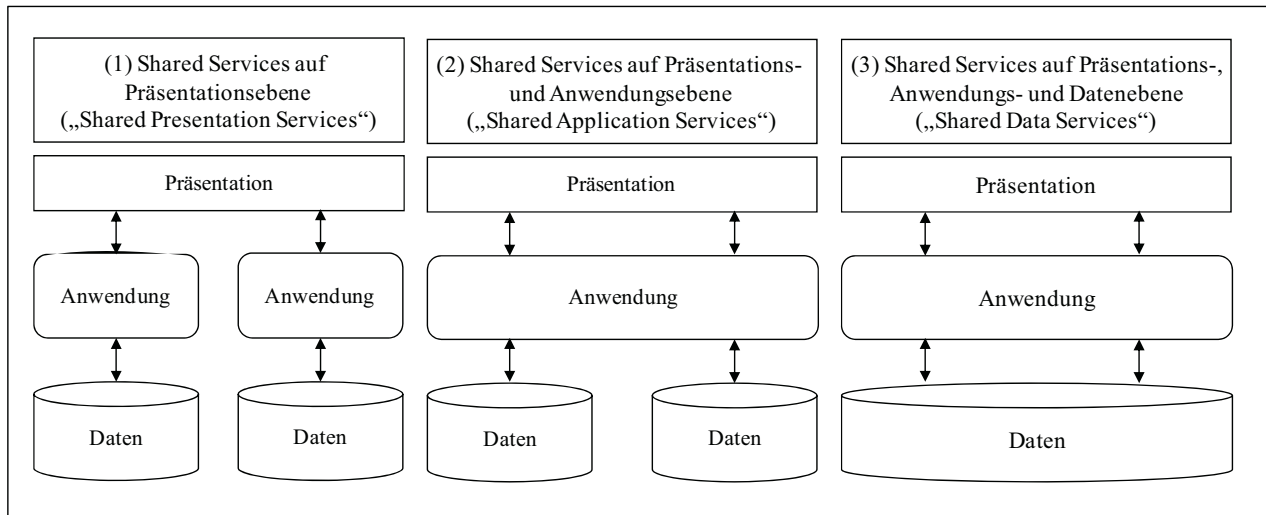


Abbildung 3: Shared Content Services auf Präsentations-, Anwendungs- und Datenebene

1. *Shared Services auf Präsentationsebene* („Shared Presentation Services“) bieten den am Content-Workflow Beteiligten ein Such-Interface mit einer einheitlichen Benutzeroberfläche (GUI) und Navigationsinstrumenten, um auf bestehende Produkt- und Archiv-Daten zugreifen zu können. Neben der Unterstützung durch eine einheitliche Suchmaske erlaubt eine Präsentationsintegration des Weiteren das Verschlagworten von Medieninhalten über eine einheitliche Schnittstelle. Kontextinformationen zu den Medieninhalten (so genannte Metadaten) können bei einer Präsentationsintegration somit bereits zentralisiert und in unterschiedlicher Weise organisiert beziehungsweise strukturiert werden.
2. *Shared Services auf Präsentations- und Anwendungsebene* („Shared Application Services“) gehen einen Schritt weiter. Sie erlauben durch eine gemeinsame Anwendungsschnittstelle eine weitgehend standardisierte Bearbeitung der Medieninhalte. Redundante Arbeitsschritte oder Inkompatibilitäten in Formaten beziehungsweise Layouts fallen dadurch weg, weil sich der gesamte Ablauf durch Anwendung von Standards automatisieren lässt. Konkrete Beispiele für zentralisierte IT-Services sind Layouttransformationen und Satzdienstleistungen, um einen einmal erstellten Inhalt verschiedenen Output-medienumgebungen in Form und Design anzupassen.
3. *Shared Services auf Präsentations-, Anwendungs- und Datenebene* („Shared Data Services“) eröffnen Unterstützungspotenziale durch IT, die die Wertschöpfung am stärksten und nachhaltigsten beeinflussen können. Durch eine zusätzlich zentralisierte Datenhaltung lassen sich Medieninhalte redaktionsübergreifend auswerten, bündeln und aufeinander abgestimmt publizieren. Shared Content Services liefern damit ihren Beitrag zur Produktinnovation und Koordination von Entwicklungsprozessen, die zudem als Basis für Portfolio-Entscheidungen (zum Beispiel Weiterentwicklung beziehungsweise Abspaltung von bestehenden Inhalten, Investieren in neue Inhalte et cetera) dienen können.

Zur Veranschaulichung der unterschiedlichen Leistungsspektren von Shared Content Services werden im Folgenden drei Fallstudien präsentiert, die sich an der in Abbildung 3 vorgestellten Systematik orientieren. Die Fallstudien beruhen dabei auf Interviews, die am Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität in der Zeit von August 2004 bis März 2005 durchgeführt wurden.

3 Drei Fallstudien

3.1 Shared Presentation Services in der Verlagsgruppe Bauer

Die Bauer Verlagsgruppe publiziert 152 Zeitschriften in 13 Ländern, wobei 36 Zeitschriften in Deutschland veröffentlicht werden. Sie erreichte mit ihren Zeitschriften bei einem Umsatz von 8,7 Mrd. Euro im Jahre 2004 eine Auflage von rund 17,1 Mio. Exemplaren in Deutschland pro Erscheinungsintervall (IVW 3/2005). Mit 12 Objektredaktionen deckt die Bauer Verlagsgruppe ein breites Spektrum an Publikums- und Special-Interest-Zeitschriften ab. Zu den Zeitschriftentiteln zählen zum Beispiel ‚tv Hören und Sehen‘, ‚Neue Post‘, ‚Revue‘, ‚Maxi‘, ‚GELDidee‘ und ‚kochen & genießen‘. Sie ist Marktführer im Segment der Programmzeitschriften mit einem Marktanteil von 50 % und einer Auflage von rund 8,7 Millionen Exemplaren (pro Erscheinungsintervall – IVW 3/2005). Sie ist ferner Marktführer im Segment der wöchentlichen Frauenzeitschriften mit einem Marktanteil von 38,7 % und einer Auflage von 4,3 Millionen Exemplaren (pro Erscheinungsintervall – IVW 3/2005). Am Markt der Jugendzeitschriften gibt die Bauer Verlagsgruppe mit Europas größter Jugendzeitschrift ‚BRAVO‘ die Richtung vor.

In der Objektredaktion ‚Wohnen‘, in der die Zeitschriften ‚Laura wohnen kreativ‘ und ‚Wohn Idee – Wohnen und Leben‘ veröffentlicht werden, werden Inhalte medien-spezifisch mittels dokumentenbasierter Programmen erstellt. Dokumente werden weder modular, noch in einer zentralen Datenbank gespeichert, sondern vielmehr separat und dezentral in den Teilredaktionen vorgehalten. Es kommt auch kein zentrales Content-Management-System zum Einsatz, welches die Inhalte in Form von zielmedienneutralen XML-Dokumenten speichern würde. Dies beruht insbesondere auf dem hohen Anteil kreativer Elemente in den Zeitschriften, an den häufig wechselnden Richtlinien sowie an der sehr ausgeprägten layoutorientierten Vorgehensweise im Erstellungsprozess.

Eine Zentralisierung erfolgt ausschließlich auf Präsentationsebene (siehe Abbildung 4). Hierbei wird über eine onlinebasierte Intranet-Schnittstelle der Zugriff auf Medieninhalte der unterschiedlichen Teilredaktionen ermöglicht. Eine bereichsübergreifende IT-Administrationseinheit sorgt für eine zentralisierte Metadaten-Verwaltung und somit auch für eine Inhaltsstrukturierung und -katalogisierung. Außerdem sorgt die zentrale IT-Einheit für benutzerfreundliche und effiziente Navigationstechniken auf der Intranet-Website mittels Rubrikhierarchien (Ontologien) und stichwortbasierten Suchmöglichkeiten. Auf diese Weise können Redaktionsmitarbeiter relativ einfach Inhalte finden, die sich simultan beziehungsweise sequentiell in den beiden Zeitschriften verwerten lassen. Für die Zukunft wird geplant, weitere Objektredaktionen mit ähnlichen inhaltlichen Schwerpunkten (zum Beispiel Garten oder Do-it-yourself) über die Präsentationsebene zu integrieren, um möglichst viele Synergiepotenziale (wie zum Beispiel die Senkung von Produktionskosten) zu heben.

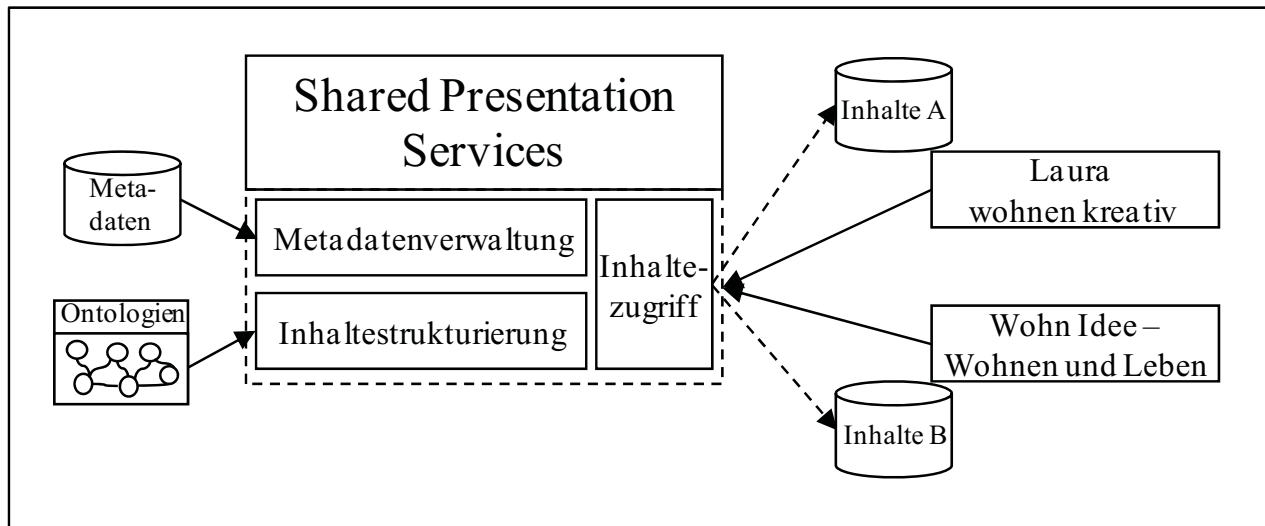


Abbildung 4: Shared Presentation Services in der Objektredaktion Wohnen von Bauer

3.2 Shared Application Services bei Burda Media

Die Mediengruppe Hubert Burda Media gehört zu den größten Mediengruppen Deutschlands. Sie publiziert zusammen mit Verlagspartnern in 27 Ländern insgesamt 239 Zeitschriften und Zeitungen, die auf die Sparten Zeitungen, Zeitschriften, TV und Digital aufgeteilt sind, stellt in eigenen Druckereien an drei Standorten Druckerzeugnisse her, produziert eigene TV-Sendungen und betreibt verschiedene Internet-Auftritte. Dabei erwirtschaften die Zeitschriften ca. 70 % und der Druck fast 12 % des Außenumsatzes der Burda-Gruppe. Die höchsten Ergebnisse erzielen die Zeitschriften ‚Focus‘, die ‚Bunte‘, die ‚Freizeit-Revue‘, die ‚Freundin‘ und die ‚Superillu‘.

Der Focus-Magazin-Verlag gehört mit seinen zwei Publikationen ‚Focus‘ und ‚Focus Money‘ zur Zeitschriftensparte der Mediengruppe. Das Nachrichtenmagazin Focus erscheint wöchentlich, hat eine Auflage von ca. 763.000 Heften (IVW IV/04) und liegt laut Media-Analyse (MA) mit 5,87 Mio. Lesern (MA 2005/I) hinsichtlich der Reichweite mittlerweile sogar vor dem großen Konkurrenten ‚Spiegel‘. Das Wirtschaftsmagazin ‚Focus Money‘, mit über 0,4 Millionen Lesern pro Ausgabe (MA 2004/II) nach der Wirtschaftswoche die Nummer zwei bei den wöchentlichen Wirtschaftsmagazinen, hat mit einer Auflage von verkauften 140.079 Exemplaren (IVW IV/04) und 540.000 Lesern in Deutschland eine Reichweite von 0,8 %. Sitz der Hauptredaktion des Focus-Magazin-Verlags ist München. Daneben betreibt der Verlag eine weitere Redaktion mit ca. 40 Mitarbeitern in Berlin. Außerdem unterhält der Verlag Außenbüros in Brüssel, Paris, Düsseldorf, Hamburg, Stuttgart und Leipzig mit ein bis acht Mitarbeitern.

Beim Focus-Magazin-Verlag wird das Redaktionssystem K4 der Firma SoftCare eingesetzt, mit dem sowohl ‚Focus‘ als auch ‚Focus Money‘ erstellt werden. Für das Layout wird das Programm Adobe InDesign benutzt, bei der Erstellung der Texte kommt das Programm Adobe InCopy zum Einsatz. Beide Programme sind in das Redaktionssystem K4 integriert. Die knapp 400 Arbeitsplätze in München und in den Außenredaktionen sind über ein Netzwerk miteinander verbunden. Für die Publikation von ‚Focus‘, ‚Focus-Money‘ und ‚Playboy‘ verwendet der Focus-Verlag die zentrale relationale Produktionsdatenbank Primebase der Firma

SNAP, die mit einem relationalen Datenbank-Management-System ausgerüstet ist. Außerdem wird das organisatorisch ebenfalls in München befindliche Zentral-Archiv des Burda-Verlages zur Recherche genutzt. Das Archiv besteht aus insgesamt zehn über die Münchner Einzelverlage verteilten relationalen Oracle Datenbanken. Die Datenbanken werden durch ein verteiltes Datenbank-Management-System verwaltet, sodass jeder Nutzer in der Burda Mediengruppe von seinem Arbeitsplatz aus über nur eine einzige Suchmaske auf die Datenbestände des Zentral-Archivs zugreifen kann. Die Möglichkeit der Suche über nur eine Suchmaske und der damit verbundene hohe Integrationsgrad der Daten werden dabei als sehr wichtig eingeschätzt, da hierdurch alle Recherchen in den Redaktionen besonders einfach und effizient gemacht werden.

Neben der Bereitstellung einer zentralen Recherche-Maske werden von einer zentralen IT-Einheit Speicher- und Archivierungsservices angeboten. Der Speicherort der Daten ist dabei von der Zugriffshäufigkeit auf die Daten abhängig. Ständig wird von den Administratoren überwacht, von welchen Redaktionen aus auf welche Datenbestände zugegriffen wird. Dementsprechend werden alle Daten nach Möglichkeit auf dem nächstgelegenen Datenpool gespeichert, um das Transfervolumen im Netzwerk so gering wie möglich zu halten. Aufgrund der hohen Entwertungsgeschwindigkeit der Inhalte beim Focus-Magazin-Verlag (das heißt, mit zumeist wöchentlicher Erscheinungsweise), werden diese samt Metadaten vorwiegend dezentral bei den redaktionellen Einheiten gespeichert. Ferner arbeitet das IT-Center sehr eng mit der hauseigenen Focus-Bildredaktion zusammen, die weltweit mit 80 Bildagenturen vernetzt ist. Dabei fallen als zentrale Unterstützungsaufgaben insbesondere die Beschaffung und Integration des Bildmaterials in die Inhalte-Datenbanken an. Schließlich pflegt das zentrale IT-Center in enger Kooperation mit der Focus-Daten-Redaktion eine zentrale Datenbank mit Medieninhalten, die in der Focus-Redaktion für andere Focus-Serien, aber auch für Focus-Bücher wiederverwertet werden.

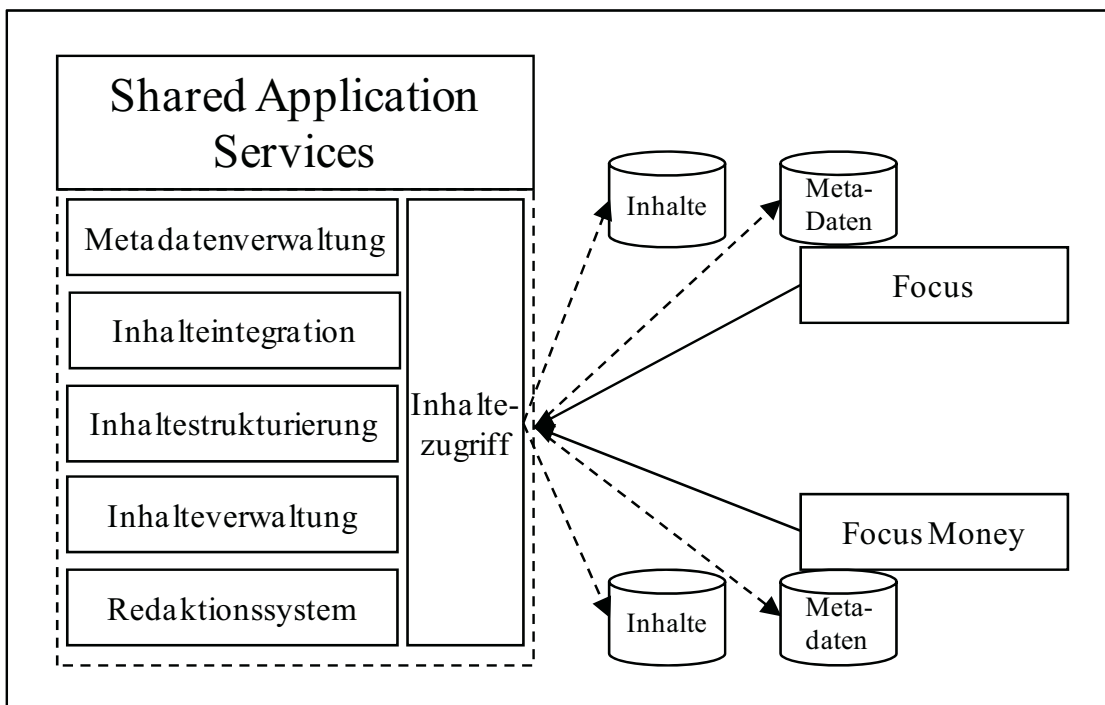


Abbildung 5: Shared Content Services auf Präsentations- und Anwendungsebene

Die Außenbüros von ‚Focus‘ und ‚Focus Money‘ unterhalten mit Ihren jeweiligen Hauptredaktionen rege Austauschbeziehungen. Allerdings bestehen mit Redaktionen anderer zur Gruppe gehörender Verlage, wie etwa dem Bunte-Entertainment-Verlag mit der ‚BUNTEN‘ als größtem People-Magazin Europas, praktisch keine Austauschbeziehungen. Dies ist unter anderem auf die unterschiedliche Spezialisierung auf Inhalte und auch Zielgruppen zurückzuführen.

Es ist festzuhalten, dass sich Shared Content Services somit insbesondere in Verlagsgruppen mit Titeln anbieten, die auf ähnliche Zielgruppen abzielen und somit in Produktion und Außerdarstellung Schnittmengen aufweisen. Auf diese Weise lassen sich Synergiepotenziale (zum Beispiel in Form von ähnlichem Design, Layout oder Text- beziehungsweise Bildinhalten) am effizientesten ausschöpfen.

3.3 Shared Data Services bei Hüthig Jehle Rehm

Zum 1. Januar 2004 fusionierten die Hüthig Fachverlage und die Verlagsgruppe Jehle Rehm zu einem gemeinsamen Unternehmen, der Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH. Unter dem Dach der Süddeutscher Verlag Hüthig Fachinformationen GmbH (SVHFI) wurden die auf den Gebieten Wirtschaft, Steuern und Recht seit Jahrzehnten erfolgreichen Verlagshäuser wirtschaftlich wie gesellschaftsrechtlich zusammengeführt. Das Verlagsprogramm hat seine Schwerpunkte in der juristischen Ausbildung, Rechtsberatung, Öffentlichen Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft. Das zunehmend vernetzte Fachmedien-Angebot umfasst zahlreiche Fachbücher, Loseblattwerke, Zeitschriften, Software-Produkte und Online-Angebote. Das Unternehmen publiziert seit etwa drei Jahren Inhalte mit der Auszeichnungssprache XML. Vor dem Hintergrund der Mehrfachnutzung von Inhalten betreibt der Verlag produktionsseitig eine Versionierung und Individualisierung seiner Angebote und distributionsseitig Online-Content-Syndication, sowie Cross-Media-Publishing.

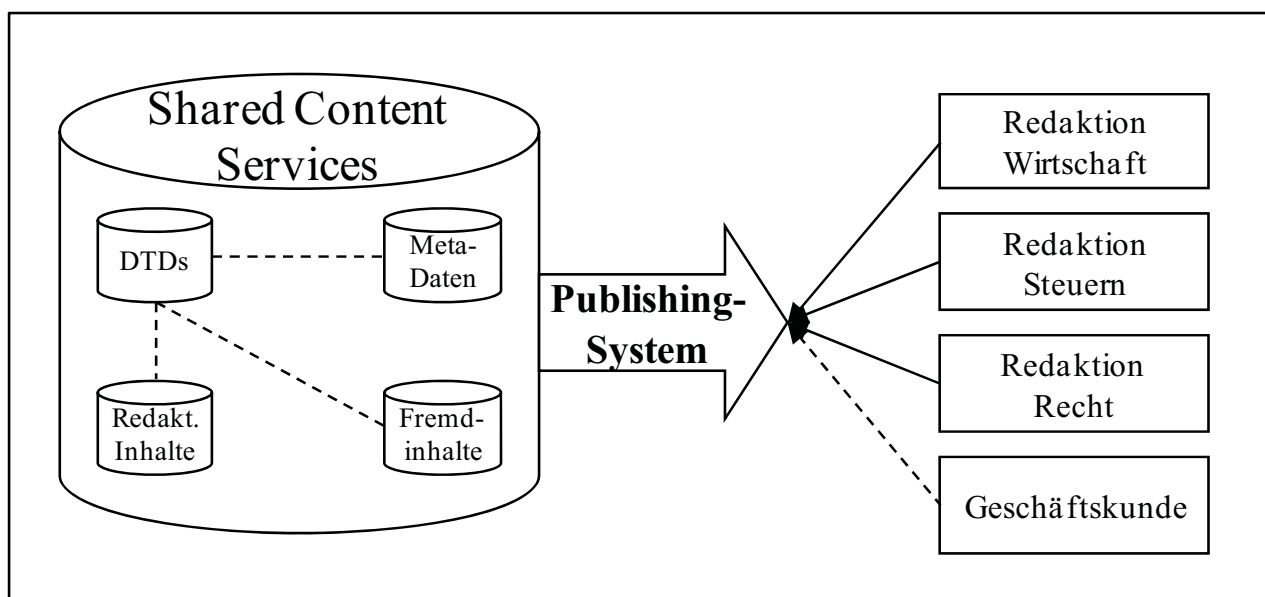


Abbildung 6: Shared Repository bei Hüthig Jehle Rehm

Bezüglich der Bereitstellung zentraler und integrierter Content-Management-Dienstleistungen (Integration, Verwaltung, Archivierung, Publishing) für alle Fachbereiche (Wirtschaft, Steuern und Recht), aber auch für Geschäftskunden, entschied sich SVHFI in Zusammenarbeit mit einem Dienstleister, eine Systemarchitektur zu entwickeln, die sich durch ein zentrales Content Repository in Form einer relationalen Datenbank auszeichnet. Abbildung 6 stellt das Content Repository des Verlages dar, welches die Daten nach Inhalten, Metadaten und Strukturdefinitionen trennt und nach außen hin Schnittstellen für unterschiedliche Dienstleistungen bereitstellt.

In der zentralen Content-Datenbank werden die händisch erzeugten und stark strukturierten Inhalte („Manuskripte“) einmalig erfasst. Die integrierten Inhalte werden dabei nicht nativ in XML gehalten, sondern bei Bedarf nach XML transformiert. Inhalte-beschreibende Metadaten werden ebenfalls im zentralen Content Repository in relationaler Form gehalten, deren Pflege zum Teil automatisiert verläuft, zum Teil aber auch von Autoren übernommen wird. Im Unterschied zur Idee einer integrierten Strukturdefinition mit Hilfe eines Schemas, wird im vorliegenden Fall eine Document Type Definition (DTD) verwendet, von der aus alle relevanten Daten (das heißt redaktionelle Inhalte, Fremdinhalte sowie dazugehörige Metadaten) referenziert werden. Die Erstellung der Inhalte erfolgt einerseits durch eine Aktualisierung, das heißt die Pflege von Gesetzestexten, andererseits durch das Kommentieren und Erläutern der Gesetze.

Die zentral bereitgestellten Dienstleistungen beruhen nicht nur auf der bloßen Speicherung und Verwaltung von Medieninhalten, sondern umfassen auch unterstützende Leistungen für eine effiziente Mehrfachverwertung von Medieninhalten. In enger Kooperation mit hausinternen Satzdienstleistern, die über eine Intranet-Schnittstelle auf die Inhalte des Content Repositorys zugreifen können, werden Inhalte auf unterschiedliche Zielmedien angepasst (das heißt Print, Online, CD und DVD) und publiziert. Außerdem werden Schnittstellen für den Eigenvertrieb der Produkte über Print-on-Demand-Lösungen angeboten.

Kosteneinsparungen konnten auf Basis einer effizienten Mehrfachnutzung von Medieninhalten bei Bündelungsprozessen, das heißt der Versionierung und Individualisierung von Werken, nachweisbar realisiert werden. Distributionsseitig konnten durch den medienneutralen Produktionsprozess Inhalte syndiziert und effizient mehrere Zielmedien gleichzeitig bedient werden. Signifikante Umsatzsteigerungen dagegen konnten aufgrund von Substitutionswirkungen zwischen den Medien untereinander nicht nachgewiesen werden. Als strategische Implikation einer medienneutralen Inhalte-Produktion auf XML-Basis wurde angegeben, dass der Verlag „wieder Herr der eigenen Daten wird“ und damit einhergehend eine größere Unabhängigkeit gegenüber Software-Anbietern und Dienstleistern hat. Des Weiteren hat der Verlag mehr Freiheitsgrade bei der Distribution von Inhalten gewonnen und kann somit den Ansprüchen unterschiedlicher Zielgruppen besser genügen.

4 Entwicklungsperspektiven am Beispiel DIZ GmbH

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln erste Ansätze von Shared Content Services aufgezeigt wurden, sollen im Folgenden Entwicklungslinien beziehungsweise Ausbaustufen für Corporate Content Services in Print-Unternehmen skizziert werden. Hierzu dient wiederum ein konkreter Anwendungsfall von einem Unternehmen, das nahezu idealtypisch die Entwicklung von einem Anbieter von IT-Basisdiensten zu einem umfassenden Service-Provider vollzogen hat.

Im Dokumentations- und Informationszentrum München (DIZ) GmbH, einem im Jahre 1998 gegründeten Gemeinschaftsunternehmen des Bayerischen Rundfunks (zwischenzeitlich aus strategischen Gründen aus der Kooperation ausgestiegen) und des Süddeutschen Verlages (SV), wurden das Pressearchiv des Bayerischen Rundfunks, das Textarchiv der Süddeutschen Zeitung und das Bildarchiv der Süddeutschen Zeitung und der SV-Bilderdienst zusammengefasst.¹⁰ Über verschiedene Distributions- und Medienkanäle (Print, Online) syndiziert die DIZ GmbH exklusiv die Inhalte der Süddeutschen Zeitung sowie nicht-exklusiv die Inhalte vieler anderer Print-Medien. Interne Leistungsempfänger (das heißt insbesondere redaktionelle Einheiten innerhalb des Süddeutschen Verlages) greifen bei der Erstellung neuer Inhalte auf eine zentrale Datenbasis zu, die über unterschiedliche Schnittstellen vonseiten der DIZ GmbH (Researchsystem Internet beziehungsweise Intranet) zugänglich gemacht wird.

Als rechtlich selbständiges Unternehmen deckt die DIZ GmbH die Umwandlung, Archivierung und Vermarktung von statischen Content-Objekten ab. Dabei fallen die Einzelaktivitäten Content-Akquisition, Import und Klassifikation, Content-Management, Beratung und Vertrieb sowie Finance und Controlling an. Der Vermarktungsstrategie der DIZ GmbH liegt das Konzept der Mehrfachnutzung (das heißt, sowohl die produktionsseitige Mehrfachverwendung als auch die distributionsseitige Mehrfachverwertung) von Medieninhalten zugrunde. Hierbei wird versucht, Content-Objekte über diverse Verwertungsfenster beziehungsweise Medienkanäle an unterschiedliche Kundengruppen zu verkaufen. Abbildung 7 illustriert, welche Wertschöpfungsfunktionen die DIZ GmbH abdeckt.

¹⁰ Vgl. SCHEK (2005).

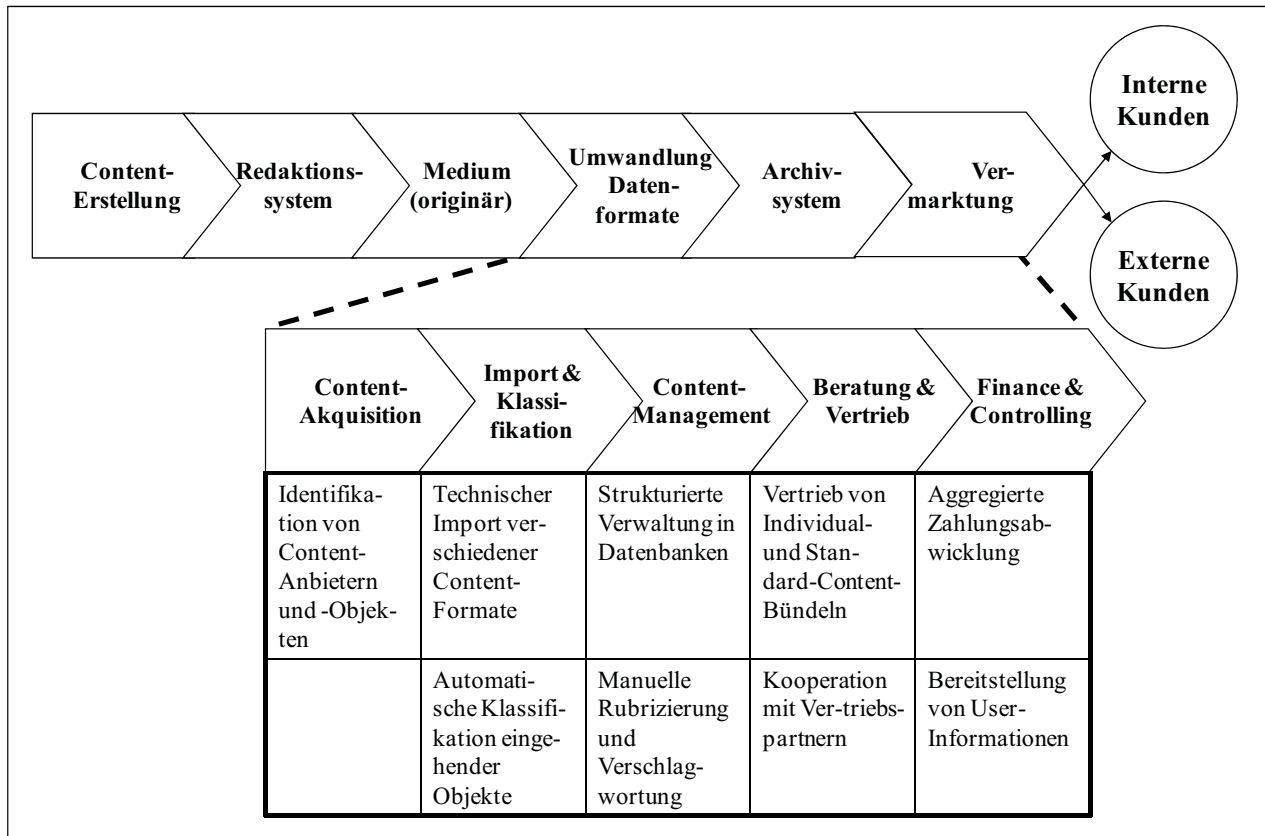


Abbildung 7: Wertschöpfungsaktivitäten der DIZ GmbH

Die DIZ GmbH bezieht ihre Inhalte beziehungsweise Content-Objekte und Verwertungsrechte¹¹ über Rahmenverträge von hauseigenen oder fremden Verlagen, freien Autoren, Fotografen, Grafikern, Karikaturisten, Agenturen und anderen Content-Providern. Die Inhalte werden in unterschiedlichen Formaten (sowohl analog als auch digital) geliefert und über verschiedene Importsysteme (wie zum Beispiel FTP, CD für digitale sowie Scanner- und Redaktionssysteme für analoge Content-Objekte) in eine einheitliche Datenbasis geleitet (siehe Abbildung 8).

¹¹ Die Beschaffung der Verwertungsrechte für Content-Objekte spielt nicht nur eine kritische Rolle für das spätere Verwertungspotenzial in unterschiedlichen Produktbündeln. Sie ist zudem Grundvoraussetzung für eine Kosten minimierende Produktion, da bei Unklarheiten über die Verwertungsrechteverhältnisse zeit- und kostenintensive Klärungsarbeiten, bei Nichtbeachtung des Urheberrechts sogar gerichtliche Prozesskosten auf das Unternehmen zukommen können.

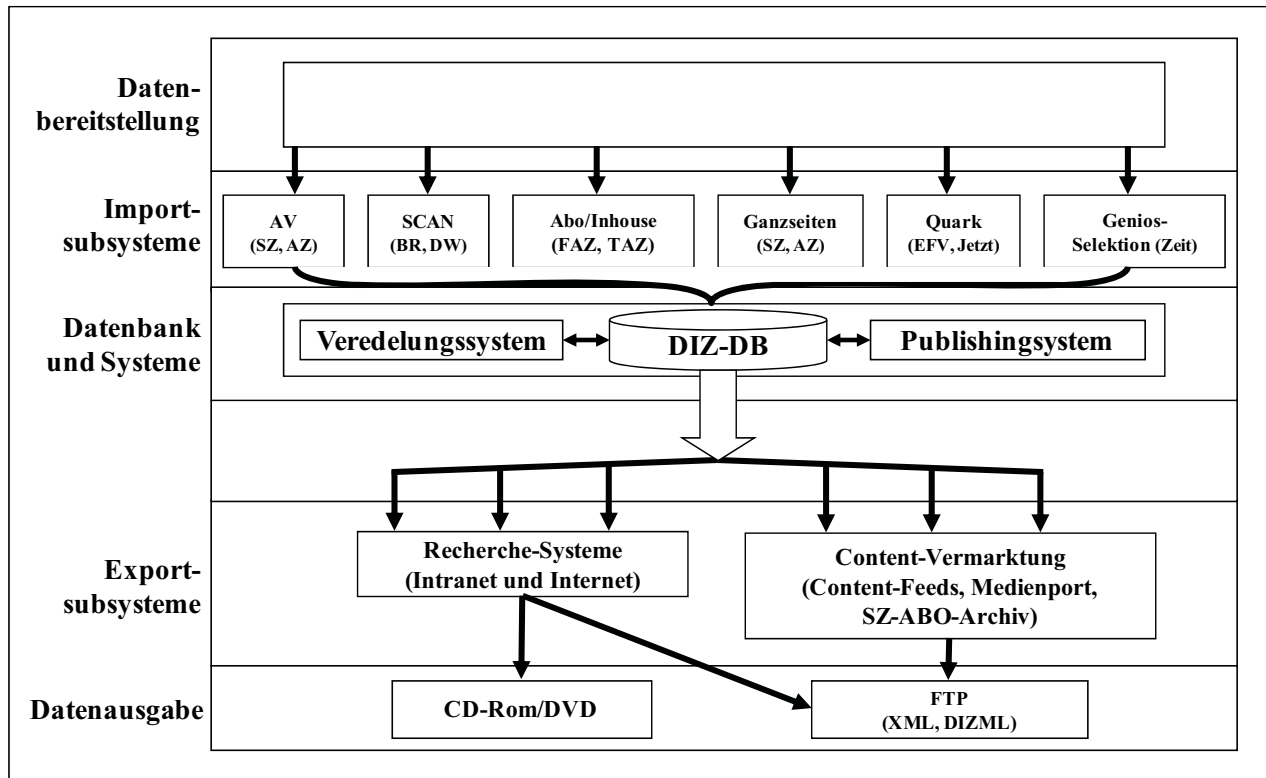


Abbildung 8: Share Content Services der DIZ GmbH

In der Phase der Content-Beschaffung werden Content-Objekte über Redaktionssysteme (Produktion und Ablage des Content durch die Süddeutsche Zeitung) beziehungsweise über digitale (FTP, CD) und analoge (Papier) Medienträger beziehungsweise Übertragungssysteme geliefert.¹² Anschließend werden die Content-Objekte einer Qualitätskontrolle unterzogen und – falls noch nicht geschehen – digitalisiert. Nach der Konvertierung in ein medienneutrales Format werden die Content-Objekte bei Bedarf veredelt und daraufhin über unterschiedliche Importsysteme in einer medienneutralen Datenbasis abgespeichert. Fehlen gewünschte Inhalte bei Content-Providern, werden diese an (externe) freie Mitarbeiter in Auftrag gegeben. Eigene Content-Produktionen finden nicht statt. Die DIZ GmbH klassifiziert den importierten Content (insbesondere Texte, Bilder und Grafiken/Karikaturen) zumeist manuell. Nur in Einzelfällen werden für Bilder Meta-Daten nach dem IPTC-Standard mitgeliefert. Eine automatisierte Medieninhaltsanalyse findet demnach nicht statt. Der Zahlungsprozess wird ausgelöst, wenn die Inhalte auf Qualität geprüft und bei Bedarf digitalisiert wurden.

Content-Objekte werden über Redaktionssysteme (interne Content-Erstellung der Süddeutschen Zeitung) beziehungsweise über digitale (FTP, CD) und analoge Medienträger (Papier) geliefert, digitalisiert (falls noch nicht geschehen), konvertiert und bearbeitet (falls notwendig), und anschließend über verschiedene Importsysteme in einer einheitlichen Datenbasis gespeichert, die physikalisch in mehrere Datenbanken gegliedert ist. Das online-basierte Re-

¹² Content-Objekte der Mutterunternehmen (Süddeutsche Zeitung und Bayerischer Rundfunk) werden über Redaktionssysteme, Content-Objekte von externen Dritten über FTP-Systeme, CD-ROMs oder sogar in Papierform in sog. Importsystemen (zum Beispiel Scannersysteme (SCAN) oder Adaptersysteme (AS)) eingespeist, die den digitalisierten beziehungsweise konvertierten Content in einer zentralen, medienneutralen Datenbank (DIZ DB) ablegen. Medienneutralität (für statische Text-Inhalte) wird dadurch erreicht, dass inputseitig ein Formatkonverter alle eintreffenden, nicht-standardisierten Medieninhalte in ein XML-Format konvertiert. Alle ausgehenden Dokumente werden schließlich in ein gewünschtes Zielmedienformat umgewandelt.

cherchesystem über Internet/Intranet (Medienport), Content-Feeds und das SZ-Abo-Archiv stellen Exportschnittstellen dar, über die die Content-Objekte schließlich syndiziert beziehungsweise vermarktet werden.

Die DIZ GmbH bietet sowohl individuelle als auch Standard-Produktbündel an, die sie über eigene Distributionskanäle oder über diejenigen von Partnerunternehmen (zum Beispiel Genios) vertreibt. Eigene Distributionskanäle beziehungsweise -medien sind dabei der Web-Auftritt ‚Medienport‘, Firmen-Intranets oder -Extranets (Content-Feeds) sowie CD-Roms (SZ-Abo-Archiv). Gemeinschaftliche Vertriebskanäle sind Archive (zum Beispiel das Archiv der Presse), die mit Content-Providern betrieben werden. Vertriebspartner (wie zum Beispiel Genios) verwerten den Content der DIZ GmbH ebenfalls über eigene Distributionskanäle weiter. Das Dienstleistungsangebot geht demnach weit über normale Unterstützungsfunktionalitäten von Shared-Service-Centern hinaus. Leistungsempfänger finden sich nicht nur intern, sondern auch extern. Externe Kunden insbesondere im Firmenkundengeschäft werden zumeist über so genannte Content-Syndication-Dienste angesprochen, welche sich auf die Zweitverwertung von Medieninhalten im B2B-Geschäft beziehen. Im Überblick stellt sich das Leistungsspektrum der DIZ GmbH gegenüber internen und externen Leistungsempfängern wie folgt dar:

- Unterstützung von internen Redaktionseinheiten durch Dokumentations-, Archivierungs- und Recherchedienste: So ist die DIZ GmbH der exklusive Zweitverwerter der Inhalte der Süddeutschen Zeitung und bietet eine Online- (Internet) und Offline-(CD-) Schnittstelle zum Archiv der SZ
- Bereitstellung von Infrastruktur und Know-how zur Umsetzung eines unternehmensweiten Knowledge Management sowie
- Content-Syndication, das heißt die Veredelung, Bündelung, Vermarktung und Distribution von Medieninhalten an andere Medienunternehmen

Genauso vielfältig wie das Angebotsspektrum gestalten sich die Erlösmodelle des DIZ GmbH. Erlöse werden über direkte beziehungsweise indirekte Abrechnungsmodelle auf Basis von Service-Level-Agreements erzielt und umfassen folgende Konstellationen:

- Pauschalpreise (zum Beispiel Festbetrag für einen Einzelbaustein oder für Zugriffsberechtigung auf Content-Pool beziehungsweise Abonnement von bestehenden oder individuellen Content-Paketen),
- Pay-per-view-Angebote,
- Traffic-against-Payment-Mechanismen (kostenpflichtige Einbindung von linkbasierten Headern),
- Sponsored-Content (Einbindung von Bannern auf der Kunden-Website, geteilte Ad-Revenues) sowie
- Lizenzgebühren.

Neben den klassischen direkten und indirekten Erlösströmen fließen weitere Einnahmen über Beratungshonorare, Recherchedienstleistungen sowie für die Umsetzung technischer Lösungen (wie zum Beispiel über die Bereitstellung eines Knowledge-Management-Systems) in das Unternehmen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die DIZ GmbH von einem klassischen IT-Center zu einem Service-Provider in Form eines eigenständigen Profit-Centers entwickelt hat, das nicht nur den Tochtergesellschaften der Verlagsgruppe Content- und Knowledge-Management-Dienstleistungen anbietet, sondern ebenfalls externe Geschäftskunden mit individuellen Content-Services bedient. Darüber hinaus bietet die DIZ GmbH ihr bisher entwickeltes Prozess- und Methoden-Know-how am Markt an. Mit der Bündelung dieser Kompetenzen ermöglicht die DIZ GmbH ihren Kunden, sich auf ihre wertschöpfenden Kernaktivitäten zu konzentrieren. Die DIZ GmbH selbst kann durch Spezialisierungs- beziehungsweise Lerneffekte auf dem Gebiet der Strukturierung von komplexen und unstrukturierten Medieninhalten ihre Kosten- und Differenzierungsvorteile im Konzern, aber auch am Markt ausspielen.

5 Zusammenfassung und Fazit

Mit dem vorliegenden Beitrag wurden die Einsatzmöglichkeiten von Shared Content Services in Print-Verlagen als innovative Variante vorgestellt und anhand von Fallstudien veranschaulicht. Durch die Darstellung unterschiedlicher Leistungsspektren von Shared Content Services sollte ein systematischer Überblick über konkrete Ausgestaltungsmöglichkeiten von Shared-Content-Centern als Leistungskoordinatoren, -aggregatoren und -manager gegeben werden. Da Shared Content Services gerade in Medienunternehmen noch in den Kinderschuhen stecken, wurden mithilfe einer weiteren Fallstudie potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten und Ausbaustufen in Richtung einer Verselbständigung zu Profit-Centern aufgezeigt.

Weitere Untersuchungen müssen zeigen, wie sich Shared Content Services in Verträgen, aber auch im Rahmen ihrer organisatorischen Integration konkreter ausgestalten lassen. So spielt insbesondere die vertragliche Festlegung von Zuständigkeiten aller an der IT-Leistungstransaktion beteiligten Akteure eine zentrale Rolle, wozu nicht nur die Definition, sondern auch die Durchsetzung von Anreiz- und Sanktionsmechanismen gehört. Ferner ist die Untersuchung des Managements von SLAs ein weiteres interessantes Untersuchungsfeld, zumal es in der Bereitstellung von Content-Services unterschiedliche Qualitätsanforderungen und daher auch eine Vielzahl von unterschiedlichen Leistungsbündeln gibt. Nicht zuletzt muss ein effektives und effizientes Controlling und Monitoring der jeweiligen SLAs und der dazugehörigen Prozesse erfolgen, um auch langfristig eine erfolgreiche Zusammenarbeit und Pflege der Beziehung zwischen Leistungsnehmer und -abnehmer garantieren zu können.

Quellenverzeichnis

- ANDING, M./KÖHLER, L./HESS, T. (2003): Produktplattformen für Medienunternehmen – ein konzeptioneller Rahmen, in: UHR, W. ET AL. (Hrsg.), *Wirtschaftsinformatik 2003 / Band I: Medien – Märkte – Mobilität*, Dresden 2003, S. 541–560.
- BERGERON, B. (2002): *Essentials of Shared Services*, New Jersey 2003.
- GOMEZ, P. (1998): Ganzheitliches Wertmanagement – von der Vision zur Prozessorganisation, in: *io Management Zeitschrift*, 1998, Nr. 3, S. 62–65.
- KAGELMANN, U. (2001): *Shared Services als alternative Organisationsform*, Wiesbaden 2001.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2005): Shared-Service-Broker-Ansatz zur konzerninternen Bereitstellung von IT-Leistungen, in: *Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 2005, S. 441–456.
- ÖSTERLE, H./RIEHM, R./VOGLER, P. (1996): *Middleware. Grundlagen, Produkte und Anwendungsbeispiele für die Integration heterogener Welten*, Wiesbaden 1996.
- PANKRATZ, G./BENLIAN, A. (2004): Konstruktion eines Referenzmodells für das Online Content Syndication auf Basis einer Geschäftsmodellanalyse, in: *Tagungsband zur 8. Fachtagung Referenzmodellierung im Rahmen der Multikonferenz Wirtschaftsinformatik*, Essen / Duisburg, S. 125–149.
- RAWOLLE, J. (2002): *Content Management integrierter Medienprodukte. Ein XML-basierter Ansatz*, Wiesbaden 2002.
- SCHEK, M. (2005): Automatische Klassifizierung und Visualisierung im Archiv der Süddeutschen Zeitung, in: *Medienwirtschaft*, 2005, S. 20–24.
- SCHULMANN, D. S. ET AL. (1999): *Shared Services. Adding Value to the business Units*, New York 1999.
- SCHUMANN, M./HESS, T. (2005): *Grundfragen der Medienwirtschaft*, Berlin 2005.

Shared-Personal-Service-Center – Was leistet es (nicht)? Warum wollen es (trotzdem) alle haben?

EWALD SCHERM und *MARKUS KLEINER*

FernUniversität in Hagen

1	Ausgangssituation – Neue Anforderungen an die Organisation des Personalbereichs..	289
2	Shared-Service-Center als neue Organisationsform des Personalbereichs	290
2.1	Der Personalbereich zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung	290
2.2	Shared-Service-Center als Outsourcing im weiteren Sinn	292
2.3	Einsatz und Verbreitung des Shared-Personal-Service-Centers.....	294
3	Potenziale und Problemfelder des Shared-Personal-Service-Centers	297
4	Personalorganisation zwischen Effizienz und Legitimität	302
5	Implikationen.....	304
	Quellenverzeichnis.....	305

1 Ausgangssituation – Neue Anforderungen an die Organisation des Personalbereichs

Die Bildung selbstständiger Unternehmensbereiche zur Förderung einer unternehmerischen Denkweise wird für marktnahe, produktionsorientierte Geschäftsbereiche bereits seit längerer Zeit praktiziert. Den Personalbereich von Unternehmen hat man für eine solche Ausrichtung hingegen erst zu Beginn der 1990er Jahre entdeckt.¹ Der verschärfte Wettbewerb und die deshalb hoch gesteckten Kosten-, Zeit- und Qualitätsziele veranlassen seitdem jedoch eine wachsende Zahl von Unternehmen, eine markt- beziehungsweise kundenorientierte Gestaltung ihres Personalbereichs in Betracht zu ziehen.² Dies ist Ausdruck der von Unternehmen kaum mehr hinterfragten Shareholder-Value-Orientierung, im Zuge derer (insbesondere) der Personalbereich seinen Bestand im Unternehmen zu rechtfertigen hat. In Folge der Konzentration auf den Shareholder-Value soll auch Personalarbeit einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens generieren. Positive Wertbeiträge werden dabei erzielt, wenn entweder eine Kostenreduzierung bei qualitativ und quantitativ konstanten Personalleistungen oder eine qualitative oder quantitative Verbesserung der Personalleistungen bei konstanten Kosten gelingt.

Vor dem Hintergrund der Bemühungen, die Kosten in dem so genannten unproduktiven, die Leistungserstellung unterstützenden Personalbereich zu reduzieren beziehungsweise die Qualität seiner Leistungen zu steigern, werden bestehende Strukturen und Abläufe in Frage gestellt. Nach wie vor wird vor allem eine den Anforderungen des Unternehmens besser entsprechende Personalorganisation gesucht.³ Neben der Überlegung, für den Personalbereich eine Outsourcingstrategie zu verfolgen,⁴ finden aktuell Shared-Service-Center starke Beachtung und zunehmende Verbreitung.⁵ In einem Shared-Personal-Service-Center erfolgt die Zusammenfassung und Ausgliederung von unternehmensinternen Personaldienstleistungen (Services) beziehungsweise Personaldienstleistungsprozessen in eine verbundene, jedoch eigenständige Organisationseinheit. Diese bietet ihre Leistungen zu vereinbarter Qualität und marktüblichem Preis internen Nachfragern an, wodurch die personalwirtschaftlichen Ziele kostengünstiger erreicht und die Leistungen kundenorientiert(er) erbracht werden sollen.⁶

Aufgrund fehlender deterministischer Kausalzusammenhänge zwischen der Organisationsform und der Zielerreichung eines Unternehmens mangelt es für diese und andere Alternativen der Personalorganisation jedoch an Nachweisen ihrer eindeutigen Überlegenheit. Es ist daher im Einzelfall genau zu prüfen, ob ein Shared-Service-Center eine den Anforderungen des betreffenden Unternehmens entsprechende Personalorganisation darstellt. Hierbei muss die Beurteilung des Konzepts in Abhängigkeit von den unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen erfolgen.

¹ Vgl. *ACKERMANN* (1992), S. 244, *SCHERM* (2002), S. 201, und *DRUMM* (2005), S. 77.

² Vgl. *STOCK* (2004), S. 121.

³ Vgl. *ACKERMANN* (1992), S. 244.

⁴ Vgl. *COOKE/SHEN/MCBRIDE* (2005), S. 413.

⁵ Vgl. *DELOITTE* (2004), S. 5.

⁶ Vgl. *FRESE* (2004), S. 136.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieses Beitrags, die Organisationsform des Shared-Personal-Service-Centers in Bezug auf ihre Potenziale und Problemfelder zu analysieren. Da die zunehmende Verbreitung des Shared-Personal-Service-Centers unter ökonomischen Gesichtspunkten nur bedingt zu erklären ist, werden unter Rückgriff auf neoinstitutionalistische Überlegungen weitere Gründe dafür gesucht. Angesichts der anhaltenden Diskussion der Rolle des Personalbereichs in Unternehmen ist es denkbar, dass eine Reorganisation des Personalbereichs (auch) aus legitimatorischen Gründen unternommen wird.⁷

2 Shared-Service-Center als neue Organisationsform des Personalbereichs

2.1 Der Personalbereich zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung

Der erste Problemkreis der organisatorischen Gestaltung kommt in der Frage zum Ausdruck: Wer verrichtet Personalarbeit in Unternehmen? Grundsätzlich stehen als Träger der Personalarbeit die Führungskräfte des Unternehmens und Stellen, die auf Personalaufgaben spezialisiert sind, zur Verfügung. Es ist demzufolge über den Grad der personalwirtschaftlichen Spezialisierung zu entscheiden. Mit dieser Frage sind weitere Entscheidungen über die Organisation der Personalfunktion unmittelbar verbunden. So ist nachfolgend zu bestimmen, welche Stellen für eine beabsichtigte Spezialisierung gebildet werden müssen und in welcher Organisationsform ein spezialisierter Personalbereich seine Aufgaben erfüllen soll.

Für die Verteilung der Personalaufgaben und Entscheidungsbefugnisse zwischen Linienmanagern und Spezialisten bestehen zahlreiche Alternativen, die auf einem Kontinuum mit den Polen vollständige Dezentralisierung und vollständige Zentralisierung abgebildet werden können (siehe Abbildung 1):

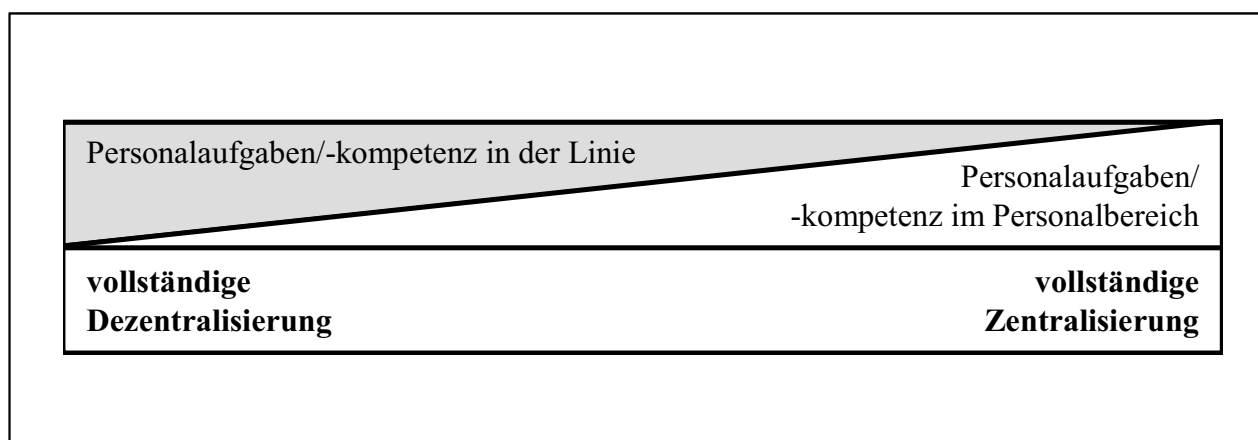


Abbildung 1: (De-)Zentralisierungskontinuum der Personalorganisation⁸

⁷ Vgl. ELŠIK (1996).

⁸ Vgl. SCHERM/SÜSS (2003), S. 233.

Im Falle vollständiger Zentralisierung wird die gesamte Personalarbeit in einem spezialisierten Personalbereich zusammengefasst, der in Form einer Fachabteilung nahezu alle personalwirtschaftlichen Leistungen wahrnimmt. Hiervon ausgenommen sind lediglich die Aufgaben der Führung. Diese können nicht auf einen zentralen Bereich übertragen werden, da sie die direkte Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern voraussetzen.⁹ Aufgrund ihrer Spezialisierung übernimmt die Fachabteilung sowohl die Bearbeitung bereichsspezifischer als auch individueller Personalaufgaben und entwickelt zudem unternehmensweit verbindliche personalwirtschaftliche Rahmenkonzepte. Der Linie obliegt es, die dazu notwendigen Informationen bereit zu stellen und die erarbeiteten Konzepte mit zu tragen.

Kommt es hingegen zu vollständiger Dezentralisierung, existiert keine organisatorische Einheit (mehr), die sich ausschließlich mit Personalaufgaben befasst. De facto entspricht dies der Abschaffung des Personalbereichs. Die Linie verfügt in diesem Fall über Entscheidungsautonomie in allen personalwirtschaftlichen Fragestellungen und übernimmt das komplette Spektrum an Personalaufgaben. Leistungen, die nicht durch die Linie im Unternehmen erbracht werden können, sind von externen Anbietern zu beziehen. Sofern eine bereichsübergreifende Abstimmung von Personalaufgaben notwendig wird, bedarf es der Selbstabstimmung zwischen den Linienmanagern.

Angesichts zahlreicher Organisationsalternativen, die zwischen den beiden Polen dieses Kontinuums anzusiedeln sind, besteht das Problem für Unternehmen, den optimalen Grad der (De-)Zentralisation zu finden. Aufgrund der Vielzahl potenzieller Einflussfaktoren und der Komplexität der Zusammenhänge lässt sich jedoch eine unmittelbare Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen der Organisationsstruktur und den Unternehmenszielen nicht herstellen.¹⁰ Zur Beurteilung organisatorischer Regelungen bedarf es daher als Zwischenschritt der Ableitung spezifischer Bewertungskriterien, um die Effekte von Organisationsstrukturen auf das Verhalten der Mitarbeiter und dessen Auswirkung auf die Verwirklichung der Unternehmensziele abschätzen zu können.¹¹

In der Literatur werden dazu verschiedene Bewertungskriterien für die Personalorganisation diskutiert,¹² unter anderem auch die Kategorien Zielorientierung, Flexibilität, Professionalität und Kostenorientierung, anhand derer differenzierte Aussagen über die Vorteilhaftigkeit einer Organisationsform gewonnen werden sollen.¹³ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Bedingungen, unter denen eine zunehmende Zentralisierung oder Dezentralisierung der Personalarbeit erfolgen soll, der eingehenden Analyse im Einzelfall bedürfen. Unter anderem bestimmt die Gewichtung der Bewertungskriterien die Beurteilung eines Organisationsmusters wesentlich. So ist davon auszugehen, dass eine stark zentralisierte Unternehmensführung tendenziell auch die Zentralisierung des Personalbereichs fördert. Hingegen werden die Voraussetzungen für eine dezentrale Personalorganisation mit zunehmender Größe und funktionaler beziehungsweise räumlicher Differenzierung des Unternehmens günstiger.¹⁴

⁹ Vgl. zum Begriff der nicht zentralisierungsfähigen Aufgabe *KOSSBIEL* (1980), Sp. 1874.

¹⁰ Vgl. *FRESE/VON WERDER* (1993), S. 6 und S. 24.

¹¹ Vgl. *FRESE* (2005), S. 70.

¹² Vgl. zum Beispiel *FRESE* (2004), S. 145, und *KLIMECKI/GMÜR* (2005), S. 438 f.

¹³ Vgl. *SCHERM* (2002), S. 197 f.

¹⁴ Vgl. *KLIMECKI/GMÜR* (2005), S. 439 und 441.

Vor diesem Hintergrund der nur situativ zu bewertenden Vorteilhaftigkeit stellt das Shared-Service-Center eine Gestaltungsalternative dar, durch welche die Vorteile beider Pole bei gleichzeitiger Vermeidung der entsprechenden Nachteile erschlossen werden sollen. Personalwirtschaftliche Entscheidungskompetenzen werden dazu sowohl auf einen zentralisierten Bereich als auch auf die Linienmanager im Unternehmen verteilt. Im Shared-Service-Center erfolgt dabei die Zentralisierung von Personalaufgaben, auf die im Sinne eines geteilten Dienstleistungsbereichs von anderen direkten und indirekten Leistungsbereichen zugegriffen wird. Hierzu zählen primär administrative Personalaufgaben. In der Linie sind indes Aufgaben verortet, die sich nicht zur Zentralisierung eignen, da sie in hohem Maße spezifisch sind und eine differenzierte Aufgabenerfüllung bedingen.¹⁵ Hierzu ist die unmittelbare Sachkenntnis der beteiligten Linienmanager ebenso erforderlich wie spezifische Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungsaktivitäten.¹⁶

2.2 Shared-Service-Center als Outsourcing im weiteren Sinn

Analog zur Einordnung zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung sind Shared-Service-Center im Hinblick auf den ihnen zu Grunde liegenden Koordinationsmechanismus als eine Lösung zwischen Hierarchie und Markt zu charakterisieren.

Bei vollständiger hierarchischer Integration der Personalfunktion erfolgt die Schaffung einer – funktional oder objektorientiert gegliederten – Personalabteilung, die mit fachlichen Weisungsbefugnissen gegenüber anderen Unternehmensbereichen ausgestattet sein kann. Sofern es sich also nicht um eine lediglich beratende Stabseinheit Personal handelt, hat dies umfassende Kompetenzen des Personalbereichs zur Folge, die durch den Kontrahierungszwang seitens der anderen Unternehmensbereiche begründet werden.¹⁷ Daraus erwächst häufig der Vorwurf einer inflexiblen, nicht marktorientierten Organisationseinheit, die der in anderen Unternehmensbereichen vorherrschenden Effektivitäts- und Effizienzorientierung aufgrund mangelnder Kostentransparenz nicht Rechnung trägt.¹⁸ Derartige Vorbehalte gegenüber einer vollständig integrierten Personalorganisation treten insbesondere auf, da eine zentralisierte Personalabteilung durch die Umlage der entstehenden Kosten auf abnehmende Bereiche finanziert wird, ihre Leistungen jedoch weitgehend selbstständig plant und kontrolliert.

Die entgegengesetzte Alternative zu dieser hierarchischen Koordination der Personalarbeit stellt die Übertragung bislang intern erstellter Personalleistungen an externe Unternehmen dar. Diese bieten ihre Leistungen in einer rein marktlichen Beziehung an, sodass sie nur nach Bedarf auf Basis einer vertraglichen Vereinbarung bezogen werden. Durch eine solche Nutzung externer Ressourcen (Outsourcing) verringern Unternehmen ihre Leistungstiefe. Sie konzentrieren sich auf diejenigen Schritte ihres Produktionsprozesses, die im Vergleich zur Personalarbeit eine höhere Wertschöpfung generieren. Dadurch werden Ressourcen freigesetzt, durch die mittels Investition in kernkompetenzbezogene Bereiche langfristige Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden sollen.¹⁹ Nicht alle personalwirtschaftlichen Aufgaben eignen sich dabei zur Auslagerung. Es kommen grundsätzlich nur diejenigen Aufgaben in Be-

¹⁵ Vgl. LAUX/LIERMANN (2005), S. 242.

¹⁶ Vgl. KOSSBIEL/SPENGLER (1992), Sp. 1959.

¹⁷ Vgl. PICOT/DIETL/Franck (2005), S. 305.

¹⁸ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005b), S. 445.

¹⁹ Vgl. SCHWARZ (2005), S. 21.

tracht, die nicht unmittelbar von den Führungskräften wahrgenommen werden müssen. Zudem dürfen keine Aufgaben ausgelagert werden, die strategische Bedeutung für das Unternehmen aufweisen; diese liegen dann vor, wenn ein Einfluss auf die Entwicklung beziehungsweise den Erhalt von Kernkompetenzen besteht. Sie sind innerhalb des hierarchischen Zugriffs des Unternehmens zu halten, da ein externer Bezug die Gefahr der einseitigen Abhängigkeit und des Know-how-Verlusts birgt.²⁰ Insbesondere bei hochspezifischen Leistungen kann der Outsourcinganbieter die Abhängigkeit des beziehenden Unternehmens zum Aufbau einer Monopolbeziehung nutzen. Speziell dieses Risiko soll durch die Einrichtung eines Shared-Service-Centers vermieden werden.

Shared-Service-Center verkörpern rechtlich selbstständige Organisationseinheiten, die jedoch innerhalb eines Konzernverbundes verbleiben. Gegenüber vollständigem, externem Outsourcing handelt es sich bei Shared-Service-Centern somit um internes Outsourcing (Outsourcing im weiteren Sinn).²¹ Auf der Basis von Servicevereinbarungen, so genannten Service Level Agreements, bieten Shared-Service-Center ihre Leistungen internen Kunden, das heißt verbundenen Unternehmen, an. Im Gegensatz zu hierarchisch integrierten Zentralbereichen verfügen Shared-Service-Center über keine funktionale Weisungsbefugnis gegenüber diesen verbundenen Unternehmen und sind im Gesamtunternehmen mehr oder weniger autonom handlungsfähig. Hierbei bestimmt sich der konkrete Umfang der Handlungsautonomie in Abhängigkeit von den festgelegten Kompetenzen.²² Diese unterscheiden das Shared-Service-Center von alternativen Center-Konzepten, sodass sich – zumindest theoretisch – eine klare Abgrenzung gegenüber dem Cost- und dem Profit-Center ergibt.²³

Cost-Center werden als Organisationseinheiten geführt, welche die geforderten Leistungen in der gewünschten Quantität und Qualität mit einem minimalen Ressourceneinsatz herstellen sollen. Sie haben keine Möglichkeit, Art, Menge und Preis der geforderten Leistungen zu beeinflussen und bieten sich an, wenn keine verursachungsgerechte Verrechnung der erbrachten Leistungen möglich ist. Im Vergleich zu Shared-Service-Centern stellen Cost-Center keine rechtlich selbstständigen Einheiten dar und sind folglich nicht in der Lage, ein eigenes Bereichsergebnis auszuweisen.

Profit-Center tragen demgegenüber sowohl Kosten- als auch Erlösverantwortung. Um Bereichserfolge ermitteln zu können, bedürfen sie eines externen Marktzugangs, das heißt neben internen werden auch externe Kunden bedient. Die Entscheidungsautonomie ist damit umfassender als in einem Cost- oder Shared-Service-Center, da Leistungsangebot und Ressourcenallokation eigenständig festgelegt werden. Entscheidungsspielräume bestehen allerdings aufgrund unternehmensstrategischer Vorgaben oftmals lediglich für die Menge und den Preis der produzierten Leistung. Fehlen derartige Vorgaben, liegt gegebenenfalls ein Investment-Center vor, dessen Kompetenzen durch Autonomie in Investitionsentscheidungen nochmals erweitert sind.

²⁰ Vgl. *COOKE/SHEN/MCBRIDE* (2005), S. 415.

²¹ Vgl. *BRUCH* (1998), S. 55 f., und *SCHWARZ* (2005), 27 f.

²² Vgl. auch *FISCHER/STERZENBACH* (2006), S. 124.

²³ Vgl. *FRESE* (2005), S. 498 f., und *PICOT/DIETL/FANCK* (2005), S. 304.

Shared-Service-Center werden als erfolgsverantwortliche Organisationseinheiten definiert, die ihre Leistungen internen Kunden anbieten.²⁴ Damit erfüllen sie die Voraussetzungen für ein Profit-Center im klassischen Sinne nicht. Dennoch sind Shared-Service-Center prinzipiell Marktdruck²⁵ ausgesetzt, da den internen Kunden alternative, externe Bezugsquellen offen stehen. Wenngleich auf einem lediglich unternehmensinternen – und damit eingeschränkten – Markt bedürfen Shared-Service-Center daher des Markterfolgs, um ihren Fortbestand im Unternehmen zu legitimieren.²⁶ Gegenüber anderen in der Literatur diskutierten Center-Konzepten gilt es dabei zu berücksichtigen, dass der inhaltliche Schwerpunkt eines Shared-Service-Centers in der Unterstützungsleistung der Linie liegt.²⁷ Es geht damit nicht allein um Kostenreduzierung beziehungsweise die Erzeugung extern vermarktbarer Leistungen. Im Vordergrund steht eine kundenorientierte und qualitativ konstante Erfüllung der für andere Unternehmensbereiche sekundären Aufgaben.²⁸

2.3 Einsatz und Verbreitung des Shared-Personal-Service-Centers

Shared-Service-Center haben ihren Ursprung in US-amerikanischen Unternehmen zu Beginn der 1980er Jahre. Federführend waren internationale Konzerne, wie zum Beispiel General Electric, Johnson & Johnson oder Ford, denen sich aufgrund ihrer starken Dezentralisierung gute Möglichkeiten boten, durch zentralisierte Dienstleistungszentren redundante Tätigkeiten in den weltweit verbundenen Unternehmen zu minimieren und den mehrfachen Aufbau unterstützender Infrastruktur in den jeweiligen Tochter- und Beteiligungsfirmen überflüssig zu machen. Über die Niederlassungen dieser internationalen Konzerne fanden Shared-Service-Center auch außerhalb der USA Verbreitung.²⁹ Europäische Unternehmen (zum Beispiel Electrolux, Shell, Polaroid) führten Shared-Service-Center zunehmend ab Mitte der 1990er Jahre ein.³⁰ In ihren Bestrebungen wurden sie dabei maßgeblich durch eine nachhaltige Verbesserung der infrastrukturellen Rahmenbedingungen unterstützt; technologische Entwicklungen wie das Internet oder Breitbandverbindungen erlauben inzwischen auch grenzüberschreitend einen kostengünstigen Transfer von Daten und eine zunehmende Vernetzung dezentralisierter Unternehmen.³¹

Bei der Einrichtung von Shared-Service-Centern konzentrierten sich Unternehmen zunächst vor allem auf das Rechnungswesen, sodass es zur Gründung von Accounting-Factories in nordeuropäischen Ländern wie Großbritannien, Irland, Schweden oder den Niederlanden kam.³² Inzwischen zieht eine wachsende Zahl von Unternehmen auch den Personalbereich für die Einrichtung eines Dienstleistungs-Centers in Betracht: Nach einer nicht repräsentativen Befragung von deutschen Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern durch KPMG Con-

²⁴ Vgl. *DELOITTE* (2004), S. 2.

²⁵ Vgl. zur Erzeugung von Marktdruck *FRESE/VON WERDER* (1994), S. 9.

²⁶ Vgl. *KEUPER/VON GLAHN* (2005b), S. 446.

²⁷ In einigen Fällen wird dem Shared-Personal-Service-Center auch eine strategische Rolle im Unternehmen zugeordnet, wenn ihm beispielsweise Aufgaben wie die Generierung von Personalinnovationen übertragen werden. Vgl. dazu *SCHOLZ* (2000), S. 200 ff.

²⁸ Vgl. auch *FRESE/VON WERDER* (1993), S. 3 ff.

²⁹ Vgl. *FISCHER/STERZENBACH* (2006), S. 123.

³⁰ Vgl. *MILLER* (1999), S. 47, und *WISSKIRCHEN* (2002a), S. 3.

³¹ Vgl. *A. T. KEARNEY* (2004), S. 2 und S. 6, und *DELOITTE* (2004), S. 1.

³² Vgl. *MILLER* (1999), S. 46 f., und *WISSKIRCHEN* (2002b), S. 34.

sulting aus dem Jahr 2002 spielt das Shared-Personal-Service-Center nur in circa jedem zweiten Unternehmen keine Rolle ($n = 80$). In über 50 % der befragten Unternehmen ist es entweder bereits implementiert, wurde mit seiner Einführung begonnen oder steht es zumindest zur Diskussion.³³ An anderer Stelle wird Personal noch vor der Informationstechnologie und dem Rechnungswesen als zur Ausgliederung in einem Shared-Service-Center geeignete Funktion genannt, wenngleich die Ergebnisse in Abhängigkeit von der Unternehmensherkunft zwischen nordamerikanischen und europäischen Unternehmen variieren.³⁴

Eine gegenüber nordamerikanischen Unternehmen verhaltenere Einführung von Shared-Personal-Service-Center in europäischen Unternehmen ist dabei anhand der nach wie vor weit reichenden Unterschiede in den Gesetzgebungen europäischer Länder zu erklären. Offensichtlich erwachsen zudem aus sozialen, kulturellen und sprachlichen Differenzen große Schwierigkeiten für europäische Unternehmen, Personalprozesse grenzüberschreitend zu standardisieren. Dies vermag auch zu begründen, weshalb eine deutliche Mehrheit von deutschen Unternehmen nationale Shared-Personal-Service-Center betreibt, obwohl durchaus kontinentale Dienstleistungs-Center in der Planungsphase angestrebt werden.³⁵

Die Implementierung eines Shared-Personal-Service-Centers wird zum einen durch eine Zusammenlegung gleicher Personalprozesse aus dezentralen Organisationen realisiert. Zum anderen wandeln Unternehmen bereits bestehende Zentralbereiche in ein Shared-Personal-Service-Center um.³⁶ Im Vergleich zur Informationstechnologie und dem Rechnungswesen wird der Personalbereich hierbei häufiger in bereits für andere Funktionen bestehende Shared-Service-Center integriert.³⁷ Dabei fällt auf, dass insbesondere große, dezentral organisierte Unternehmen Personalaufgaben aus Zentralbereichen in Shared-Service-Centern verlagern.³⁸ Zwar finden Shared-Service-Center zunehmend auch im Mittelstand Beachtung,³⁹ dennoch treten sie häufiger in Unternehmen auf, die über eine große Anzahl an Tochter- und Beteiligungsunternehmen verfügen und in denen Personalprozesse stärker dezentralisiert sind, das heißt, in denen die verbundenen Unternehmen über eigene Ressourcen zur Erfüllung von Personalaufgaben verfügen.⁴⁰

Im Hinblick auf das Outsourcing einzelner Teilfunktionen der Personalarbeit konzentrieren sich Unternehmen auf standardisierbare Funktionen wie Lohn- und Gehaltsabrechnung, Reisekostenabrechnung, Personalentwicklung, Personalrekrutierung oder Personaladministration.⁴¹ In einer empirischen Untersuchung wurde jedoch festgestellt, dass sich – überraschenderweise – auch Beispiele für die Ausgliederung strategischer Personalaufgaben finden.⁴² Dessen ungeachtet umfassen die Motive, die mit der Einrichtung eines Shared-Service-Centers verfolgt werden, vor allem die Prozessstandardisierung sowie die Prozess- und Serviceverbesserung. Im internationalen Vergleich spielt der Abbau von Stellen für deutsche Unter-

³³ Vgl. *WISSKIRCHEN* (2002a), S. 2.

³⁴ Vgl. *A. T. KEARNEY* (2004), S. 2.

³⁵ Vgl. *WISSKIRCHEN* (2002a), S. 9, und *A. T. KEARNEY* (2004), S. 3.

³⁶ Vgl. *WISSKIRCHEN* (2002b), S. 34.

³⁷ Vgl. *DELOITTE* (2004), S. 9.

³⁸ Vgl. *WISSKIRCHEN* (2003), S. 56.

³⁹ Vgl. *DELOITTE* (2004), S. 4.

⁴⁰ Vgl. *WISSKIRCHEN* (2002b), S. 5.

⁴¹ Vgl. *NIEDEREICHHOLZ* (2005), S. 37.

⁴² Vgl. *WISSKIRCHEN* (2002a), S. 8, und *WISSKIRCHEN* (2003), S. 54.

nehmen eine geringere Rolle.⁴³ Zentrale Gründe gegen die Einführung eines Shared-Personal-Service-Centers sehen Unternehmen in einer zu geringen Zahl an Tochter- und Beteiligungsgesellschaften, bereits zentralisierten Personalprozessen und Inkompatibilitäten zwischen den IT-Landschaften der verschiedenen Unternehmen, die auf historisch gewachsene und individuell entwickelte IT-(Insel-)Lösungen zurückzuführen sind.⁴⁴

Zur Koordination und Steuerung der Shared-Service-Center bedient man sich in der Unternehmenspraxis vorwiegend Verrechnungspreisen und Service Level Agreements. Beide Koordinationsmechanismen verursachen Befragungen zufolge jedoch erhebliche Probleme in der operativen Umsetzung und führen häufig zu unbefriedigenden Ergebnissen: Unternehmen beklagen „excessive and complex administrative requirements“⁴⁵ von Service Level Agreements, sodass sie von ihrem Einsatz zum Teil (wieder) abkommen; Verrechnungspreise bergen erhebliches Konfliktpotenzial, weswegen eine Anpassung der Preise in der Regel nur einmal pro Jahr vorgenommen wird.⁴⁶

Die Entscheidung über den Standort eines Shared-Service-Centers richtet sich im Wesentlichen nach der Nähe zu bereits bestehenden Standorten des Unternehmens. Dies erfolgt einerseits, um direkten Kontakt zu leistungsempfangenden Bereichen zu ermöglichen, andererseits, um qualifizierte Arbeitskräfte des Unternehmens in einem Shared-Service-Center weiterhin einsetzen zu können.⁴⁷ In einigen Fällen messen Unternehmen jedoch Kriterien wie günstigen Produktionsfaktoren höhere Bedeutung bei, sodass Shared-Service-Center an Standorten ‚auf der grünen Wiese‘ entstehen, wo bislang noch keine entsprechenden Dienstleistungen erzeugt wurden.⁴⁸

Die Implementierungsdauer für Shared-Service-Center von der Projektgenehmigung bis zur tatsächlichen Umsetzung beträgt in deutschen Unternehmen oftmals weniger als ein Jahr, maximal jedoch zwei Jahre.⁴⁹ Viele Unternehmen verfügen über mehrere Shared-Service-Center, sodass von einem positiven Einfluss der erstmaligen Einführung eines Shared-Service-Centers auf zukünftige Implementierungen ausgegangen werden kann.⁵⁰ Da im Zuge der Einrichtung von Shared-Service-Center eine Analyse und Konsolidierung von Personalaufgaben vorzunehmen ist, fungieren sie als Vorstufe zur Auslagerung ganzer Prozesse beziehungsweise Wertschöpfungsstufen an externe Dienstleister.⁵¹ Bereits jetzt stellt das Personalmanagement eine der Funktionen dar, die am stärksten von einem Outsourcing kompletter Geschäftsprozesse (Business-Process-Outsourcing) betroffen ist.⁵² Bislang wird jedoch konstatiert, dass nur wenige Dienstleister neben der Gehaltsabrechnung weitere Prozesse komplett anbieten. Das Business-Process-Outsourcing personalwirtschaftlicher Leistungen befindet sich daher aktuell (noch) in einer Entwicklungsphase.⁵³

⁴³ Vgl. *DELOITTE* (2004), S. 8.

⁴⁴ Vgl. *WISSKIRCHEN* (2002a), S. 3.

⁴⁵ *A.T. KEARNEY* (2004), S. 13.

⁴⁶ Vgl. *DELOITTE* (2004), S. 12.

⁴⁷ Vgl. *DELOITTE* (2004), S. 11.

⁴⁸ Vgl. *MILLER* (1999), S. 47.

⁴⁹ Vgl. *A.T. KEARNEY* (2004), S. 10, und *DELOITTE* (2004), S. 6.

⁵⁰ Vgl. *DELOITTE* (2004), S. 5.

⁵¹ Vgl. *SCHWALBE* (2004), S. 96.

⁵² Vgl. *KIRCHNER* (2004), S. 12.

⁵³ Vgl. *WISSKIRCHEN* (2003), S. 55 f.

3 Potenziale und Problemfelder des Shared-Personal-Service-Centers

Potenziale und Problemfelder, die aus dem Einsatz eines Shared-Service-Centers erwachsen, sind einerseits wesentlich auf das Prinzip der Zentralisierung von personalwirtschaftlichen Leistungen zurückzuführen. Sie sind insofern nicht originär dem Shared-Service-Center-Konzept zuzuschreiben, sondern können auch in anderen zentralisierten Organisationsformen der Personalarbeit auftreten. Andererseits liegen potenzielle Vor- und Nachteile eines Shared-Service-Centers auch in den Spezifika seines marktlichen beziehungsweise marktähnlichen Koordinationsmechanismus begründet, der sich (in erster Linie) auf interne Kunden erstreckt.⁵⁴ Um die Potenziale und Problemfelder eines Shared-Personal-Service-Centers eingehender zu beurteilen, ist auf die eingangs erwähnten Kriterien Zielorientierung, Flexibilität, Professionalität und Kostenorientierung zurückzugreifen:⁵⁵

1. *Zielorientierung*: Durch die Möglichkeit, Personalleistungen bereichsübergreifend zu standardisieren, vermag die Zentralisierung der Personalaufgaben in einem Shared-Service-Center zu einer größeren Geschlossenheit des unternehmerischen Zielsystems beizutragen und eine einheitliche Wahrnehmung personalwirtschaftlicher Aufgaben zu gewährleisten. Im Fall einer dezentralisierten Personalarbeit steigt mit der zunehmenden Zahl involvierter Linienmanager hingegen das Ausmaß bereichsspezifischer, gegebenenfalls divergierender Ziele und damit die Gefahr opportunistischen Verhaltens der Beteiligten. Eine Ausrichtung an den Zielen des Unternehmens erscheint daher einfacher, wenn eine zentralisierte Personalinstanz auf die Unternehmensziele abzustimmen ist und personalwirtschaftliche Insellösungen weitgehend vermieden werden.
2. *Flexibilität*: Werden Personalaufgaben in der Linie erbracht, besteht die Fähigkeit zur schnellen Anpassung an veränderte Anforderungen im Tagesgeschäft. Probleme können frühzeitig identifiziert und vor Ort behandelt werden, ohne dass dazu mit einer Zentraleinheit zu kommunizieren ist. Dies schafft weit reichende operative Flexibilität, die durch eine zentrale Personalinstanz wie das Shared-Service-Center tendenziell eingeschränkt wird. Zentralisation verursacht mit wachsender Unternehmensgröße Problemferne, sodass weniger spezifische Personalleistungen erstellt werden, wenn sie nicht durch „exakte Problemerkennung und umfassende Kommunikation“⁵⁶ abgebaut wird. Weil zentrale Leistungserstellung zudem die Gefahr der Bürokratisierung und Schwerfälligkeit in sich trägt, gewinnt die durch Shared-Service-Center beabsichtigte Kundenorientierung an Bedeutung.⁵⁷ In Abhängigkeit von der Zusammenarbeit mit den Unternehmensbereichen vermag das Shared-Service-Center operative Flexibilität nur dann zu fördern, wenn eine streng nachfrageorientierte Erstellung personalwirtschaftlicher Leistungen gelingt.

⁵⁴ Vgl. *DELOITTE* (2004), S. 2.

⁵⁵ Vgl. *MECKL/SCHERM* (1994), S. 117 ff. und 123 ff., und *SCHERM* (2002), S. 197 f.

⁵⁶ *DRUMM* (2005), S. 70.

⁵⁷ Vgl. *KLIMECKI/GMÜR* (2005), S. 437.

Da ein Shared-Service-Center eigene Erfolgsziele verfolgt, funktional spezialisiert und in der Regel nicht mit strategischen Personalaufgaben betraut ist, trägt es im Vergleich zu der Zentralabteilung Personal auf den ersten Blick nicht zur Erhöhung der strategischen Flexibilität des Unternehmens bei. Aus der Einrichtung eines Shared-Service-Centers resultiert eine Teilung personalbezogener Aufgaben und Verantwortlichkeiten zwischen dem zentralisierten Personalbereich und den Linienmanagern, die nach wie vor für nicht auszugliedernde Personalaufgaben zuständig sind. Aufgrund größerer organisatorischer Distanz zwischen diesen Bereichen, die individuell dem vorgegebenen Wertschöpfungsimperativ folgen (müssen), laufen strategische Aspekte des Personalmanagements Gefahr, in Zielkonflikten und Bereichsegoismen unterzugehen.

Betrachtet man das gesamte Unternehmen eröffnet sich hier mit Shared-Service-Centern ein Potenzial an strategischer Flexibilität, da sich durch die Konzentration von ausgewählten Aufgaben frei werdende Ressourcen anderweitig einsetzen lassen. Gegebenenfalls kann man Shared-Service-Center auch in die Lage versetzen, als Anbieter auf dem externen Markt aufzutreten. Optionen wie Verkauf oder Börsengang des Shared-Service-Centers sind nicht auszuschließen.⁵⁸ Nicht zuletzt verweisen *COOKE/SHEN/MCBRIDE* auf Potenziale des (internen oder externen) Outsourcing im Hinblick auf politische Prozesse: „Outsourcing HR also is seen as an effective way to bypass organizational politics and improve efficiency“⁵⁹. So erscheint der Wechsel von ehemaligen Mitarbeitern in ein verbundenes Shared-Service-Center einfacher als der Übergang zu einem externen Dienstleister.⁶⁰

Spezifische Potenziale gegenüber dem externen Outsourcing bietet das Shared-Service-Center darüber hinaus durch die Ausgliederung als selbstständige, jedoch verbundene Organisationseinheit. An das Shared-Service-Center können auch Leistungen vergeben werden, die in engem Zusammenhang mit den strategischen Kernprozessen des Unternehmens stehen, da das Risiko eines Know-how-Verlusts minimal ist.⁶¹ Im Gegensatz zu einem externen Outsourcing personalwirtschaftlicher Aufgaben ist der Einsatz eines Shared-Service-Centers zudem realisierbar, wenn die zu erbringende Leistung zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses infolge hoher Komplexität nicht klar zu definieren ist.⁶² Dies gilt ebenso, sollten Qualitätsmängel oder Prozessverlangsamungen seitens des externen Anbieters zu erwarten oder nachgefragte Leistungen generell nicht von einem externen Markt zu beziehen sein.⁶³

⁵⁸ Vgl. *SCHWARZ/SCHIELE* (2004), S. 42.

⁵⁹ *COOKE/SHEN/MCBRIDE* (2005), S. 417.

⁶⁰ Vgl. *WISSKIRCHEN* (2003), S. 57.

⁶¹ Vgl. *FISCHER/STERZENBACH* (2006), S. 125.

⁶² Vgl. *DELOITTE* (2004), S. 1.

⁶³ Vgl. *SCHWARZ* (2005), S. 28.

3. *Professionalität*: Professionalität der Personalarbeit setzt eine hohe Qualität personalwirtschaftlicher Leistungen sowie eine hohe soziale Kompetenz der mit Personalaufgaben betrauten Mitarbeiter voraus.⁶⁴ Hierzu sind insbesondere umfassende Kenntnisse der personalwirtschaftlichen Instrumente, ihrer Anwendungsbedingungen und ihres arbeitsrechtlichen Rahmens erforderlich. Durch Spezialisierung der Mitarbeiter eines Shared-Personal-Service-Centers ist dies eher zu gewährleisten, als durch Führungskräfte, die über derartige Spezialkenntnisse in erster Linie für ihren Funktionsbereich verfügen müssen. Da Kompetenz, Motivation und Kapazität der Linienmanager für Personalaufgaben individuell stark schwanken, ist eine durchgängig hohe Qualität der Personalarbeit im Rahmen der Dezentralisierung nicht sicher zu stellen. Es droht zudem ein Verlust an unternehmensweiter Homogenität in personalwirtschaftlichen Fragestellungen und Entscheidungen.

Durch die Bündelung und zentralisierte Bereitstellung ausgewählter personalwirtschaftlicher Leistungen in einem Shared-Service-Center können sich Spezialisierungsvorteile ergeben, die sich in Form einer konstanten Qualität der erbrachten Leistungen auswirken.⁶⁵ Allerdings müssen informationstechnische Voraussetzungen – insbesondere kompatible Informationstechnologien – zwischen den Beteiligten erfüllt sein, damit Shared-Service-Center Personalleistungen gerade in dezentralisierten Unternehmen bei zeitlicher und räumlicher Trennung der Anbieter und Nachfrager in der vereinbarten Qualität erbringen können.⁶⁶

Durch fokussiertes eigen- und ergebnisverantwortliches Handeln sowie eine verstärkte Teamorientierung im Shared-Service-Center soll auch die Motivation der Mitarbeiter erhöht werden.⁶⁷ Allerdings können flache Organisationsstrukturen in den Shared-Service-Centern und damit verbundene geringe Aufstiegsmöglichkeiten zu Motivationsproblemen führen. Eine ausgeprägte Kostenfokussierung und daraus resultierende transaktionsbasierte, repetitive Tätigkeiten in Shared-Service-Centern vermögen diese noch zu verstärken.⁶⁸ Dabei sind motivationale Überlegungen nicht nur auf die Mitarbeiter eines Shared-Service-Centers zu beziehen. Die Verlagerung von Personalaufgaben in ein Dienstleistungs-Center entlastet gegebenenfalls auch die (Linien-)Führungskräfte des Unternehmens, sofern sie in ihren zeitlich begrenzten Kapazitäten zuvor mit Personalaufgaben betraut waren.⁶⁹

⁶⁴ Vgl. SCHERM/SÜSS (2003), S. 232 f.

⁶⁵ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005b), S. 444.

⁶⁶ Vgl. MILLER (1999), S. 47, und FISCHER/STERZENBACH (2006), S. 124.

⁶⁷ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005a), S. 191.

⁶⁸ Vgl. SCHWARZ/KEIENBURG (2005), S. 39.

⁶⁹ Vgl. KLIMECKI/GMÜR (2005), S. 437.

4. *Kostenorientierung*: Unter dem Gesichtspunkt der Kostenorientierung erscheint Zentralisierung in einem Shared-Service-Center grundsätzlich zweckmäßig, sofern im Vergleich zu alternativen Organisationsformen Rationalisierungseffekte erzielt werden. Diese können sich sowohl in Form von Skalen- als auch Verbundeffekten niederschlagen.⁷⁰ Einem Shared-Service-Center sollten dazu solche Personalaufgaben übertragen werden, die sich für eine Standardisierung und/oder Automatisierung eignen.⁷¹ In der Folge kann die personalwirtschaftliche Leistungserbringung unter operationalen Gesichtspunkten optimiert werden. Neben der generellen Vermeidung mehrfach gleicher Personalfunktionen in den Unternehmen steht dabei die Reduzierung von (Gemein-)Kosten durch Prozessverbesserungen im Vordergrund.

Umfangreiche Rationalisierungspotenziale sind dann zu erwarten, wenn personalwirtschaftliche Aufgaben durch die Unternehmensbereiche in hohen Volumina nachgefragt werden.⁷² Unter Umständen vermögen die zu realisierenden Kostenreduzierungen entstehende Gründungs- und Verwaltungskosten jedoch nicht auszugleichen; für den Aufbau eines Shared-Service-Centers werden zuweilen erhebliche Investitionen in eine entsprechende IT-Infrastruktur notwendig. Die kritische Masse an Transaktionen zwischen Shared-Personal-Service-Centern und internen Kunden ist daher nur bei entsprechender Unternehmensgröße zu realisieren.⁷³ Zudem muss berücksichtigt werden, dass Zentralisierung für einen Anstieg der Transaktionskosten, das heißt der Kosten für die Planung, Vereinbarung und Koordination eines Austausches personalwirtschaftlicher Leistungen, sorgt.⁷⁴ Die Länge der Kommunikationswege, die Problemferne und die Zahl der Austauschvorgänge innerhalb des Unternehmens nehmen durch Zentralisierung in einem Shared-Service-Center tendenziell zu.

Demgegenüber vermag die Verlagerung von Personalaufgaben in ein Shared-Service-Center Opportunitätskosten der (Linien-)Führungskräfte in ihren angestammten Unternehmensbereichen zu reduzieren. Diese können vor dem Hintergrund der ansteigenden Komplexität der Personalaufgaben aufgrund einer zunehmenden Verrechtlichung und zugleich wachsender Anforderungen in den funktionalen Unternehmensbereichen mitunter beträchtlich sein.⁷⁵ Verschiedene Kostenkomponenten einer Zentralisierung sind daher genau zu analysieren.

In der Idealvorstellung vieler Unternehmen wird ein Großteil der Potenziale zur Kostenreduzierung durch Shared-Service-Center allein aufgrund der ergebnisorientierten Steuerung erschlossen. Sie bedingt die Erstellung von auf einem internen Markt nachgefragten Leistungen, die durch Service Level Agreements detailliert mit den internen Kunden vereinbart werden.⁷⁶ Durch die Schaffung eines erfolgsverantwortlichen Dienstleistungs-Centers erfolgt die Stärkung unternehmerischen Handelns in der Bearbeitung personalwirtschaftlicher Fragestellungen. Der markt(-ähn-)lichen Koordination entsprechend entsteht ein Kunden-Lieferanten-Verhältnis, das insbesondere zu einer verbesser-

⁷⁰ Vgl. DRUMM (2005), S. 70.

⁷¹ Vgl. auch A. T. KEARNEY (2004), S. 6.

⁷² Vgl. FISCHER/STERZENBACH (2006), S. 124.

⁷³ Vgl. WISSKIRCHEN (2003), S. 56, und SCHOLZ (2000), S. 196.

⁷⁴ Vgl. WILLIAMSON (1990).

⁷⁵ Vgl. KLIMECKI/GMÜR (2005), S. 437.

⁷⁶ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005a), S. 190.

ten Kundenorientierung und Servicequalität führt und die Erstellung tatsächlich nachgefragter, kundengerechter(er) Leistungen bewirkt.⁷⁷ Letztlich soll der interne Markt somit eine effiziente Koordination zwischen den Transaktionspartnern bewirken, die zur Optimierung des personalwirtschaftlichen Teils der unternehmerischen Wertschöpfungskette beiträgt.

Der diesbezügliche Erfolg eines Shared-Service-Centers hängt davon ab, ob und inwieweit es gelingt, Kosten und Erlöse der erbrachten personalwirtschaftlichen Dienstleistungen einerseits nachvollziehbar zu bewerten und Koordinationsversagen des internen Marktes andererseits auszugleichen, um Fehlentscheidungen in der Linie zu verhindern. Bei der Ermittlung der Kosten versagen herkömmliche Verfahren der Kostenrechnung, sodass Personalleistungen als Kostenträger zu definieren sind. Dies vollzieht sich zwangsläufig als Kompromiss zwischen (Pseudo-)Genauigkeit und Aufwand der Kostenerfassung. Eine umfassende Detaillierung des Leistungskatalogs scheint nicht immer geboten. Für die Bewertung der Leistungen sind Verrechnungspreise zu bilden. Vor dem Hintergrund oftmals fehlender Vergleichsleistungen auf dem externen Markt sind zur Koordination geeignete Verrechnungspreise nur auf Basis der Grenz- oder der Opportunitätskosten zu erzeugen. Willkürlich geschlüsselten Fixkosten fehlt dagegen jegliche Steuerungswirkung. Zu Grenzkosten wird ein erfolgsverantwortliches Shared-Service-Center seine Personalleistungen nicht anbieten können, da eine Lösung für die Deckung der darüber hinaus gehenden Kosten nicht sichergestellt ist. Die Perspektive der Opportunitätskosten erweist sich in der Realisierung ebenfalls als schwierig, weil Leistungen zum Teil eine längerfristige, bereichsübergreifende Bedeutung haben oder als selbstverständlich gelten und in ihrem individuellen Nutzen für den Kunden nicht mehr wahrzunehmen sind. Dass die aufwändige Festsetzung und ständige Neuanpassung von Verrechnungspreisen sowie eine reale Leistungsbeurteilung tatsächlich gelingen, erscheint lediglich für den Fall wahrscheinlich, dass Leistungen seitens der internen Kunden auch extern bezogen werden können.⁷⁸ Da dem Shared-Service-Center jedoch externe Kunden fehlen, muss mit den internen Kunden für zumindest eine Planungsperiode eine Einigung über Umfang und Art der zu erbringenden Leistungen erzielt werden. Es bedarf daher der konstruktiven Zusammenarbeit mit diesen.

Selbst wenn die skizzierten Probleme ansatzweise gelöst werden, ist die Erreichung personalwirtschaftlicher Ziele durch den Marktmechanismus nicht sicherzustellen. Da durch interne Märkte sowohl Koordinations- als auch Motivationswirkung beabsichtigt und dadurch widersprüchliche Anforderungen an die Handlungen der Beteiligten gestellt werden,⁷⁹ ist manipulierendes Fehlverhalten auf dem internen Markt nicht auszuschließen: Zum einen bietet die periodenbezogene Gewinnerorientierung im Personalbereich Anreize, die Leistungsqualität zu senken, indem verstärkt Kapazität abgebaut oder das Leistungsangebot auf standardisierbare Leistungen beschränkt wird. Zum anderen verfolgen auch Linienmanager bereichsbezogene, kurzfristige Erfolgsziele, wodurch ein Rückgang des Absatzes von zwar strategisch relevanten, jedoch teuren Personalleistungen zu erwarten ist. Insbesondere die Marktgängigkeit so genannter weicher Personalleistungen (zum Beispiel Personalentwicklung, Weiterbildungsmaßnahmen) wird in

⁷⁷ Vgl. SCHWARZ (2004), S. 28.

⁷⁸ Vgl. SCHOLZ (2000), S. 198.

⁷⁹ Vgl. KIESER/WALGENBACH (2003), S. 128.

Frage gestellt, da ihr Nutzen für die abnehmenden Unternehmensbereiche oft nicht unmittelbar ersichtlich und daher schwierig zu bewerten ist.⁸⁰

4 Personalorganisation zwischen Effizienz und Legitimität

Die zunehmende Verbreitung von Shared-Personal-Service-Centern wird wesentlich auf eine Intensivierung des (internationalen) Wettbewerbs zurückgeführt, die zu einer Konzentration der Unternehmen auf wertschöpfende Aktivitäten führt.⁸¹ Durch die Organisation ihres Personalbereichs in Form eines Dienstleistungs-Centers versprechen sich Unternehmen eine effiziente Erstellung personalwirtschaftlicher Leistungen und einen (dokumentierbaren) Beitrag der Personalarbeit zu der unternehmerischen Wertschöpfung. Vor dem Hintergrund erheblicher Anforderungen an einen zielführenden Einsatz eines Shared-Personal-Service-Centers aus konzeptioneller Sicht und der gemäß empirischen Untersuchungen nur bedingten Zufriedenheit mit den erzielten Ergebnissen stellt sich jedoch die Frage,⁸² ob durch Shared-Personal-Service-Center tatsächlich Wertschöpfung generiert wird oder ob andere Erklärungsansätze für ihre unter ökonomischen Gesichtspunkten nicht uneingeschränkt nachvollziehbare Verbreitung existieren.

Makroinstitutionalistische Ansätze des soziologischen Neo-Institutionalismus eröffnen diesbezüglich eine alternative Perspektive zur Beurteilung von Shared-Personal-Service-Centern, die in einer durch Praxisberichte dominierten Auseinandersetzung mit diesem Konzept bislang keine Berücksichtigung gefunden hat. In dieser Theorierichtung wird argumentiert, dass in der Umwelt von Organisationen weithin geteilte Vorstellungen darüber existieren, wie sie rational, effektiv und effizient zu gestalten sind. Entsprechen Organisationen in ihren Strukturen und ihrem Handeln diesen Vorstellungen, wird ihnen von der Umwelt Legitimität zugeschrieben, was in der Folge den Zufluss lebensnotwendiger Ressourcen und mithin ihre Existenz sichert. Da Abweichungen von den Umwelterwartungen hingegen zu negativen Sanktionen führen, definieren Organisationen ihre Arbeitsabläufe und formalen Strukturen gemäß den institutionalisierten Erwartungen. Dies kann jedoch betrieblichen Erfordernissen widersprechen, woraufhin Organisationen möglicherweise mit einer Entkopplung ihrer formalen und tatsächlichen Struktur reagieren.⁸³ Während sie nach außen hin Übereinstimmung mit den institutionalisierten Erwartungen der organisationalen Umwelt demonstrieren, agieren und gestalten sie im Innern davon unbeeindruckt entsprechend den betrieblichen Anforderungen. In einem solchen Fall ist die Adaption einer Institution rein symbolischer Natur und fungiert als Legitimitätsfassade.⁸⁴ Generell engen verschiedene institutionalisierte Erwartungen der Umwelt(-segmente) Handlungsspielräume ein. Sofern Organisationen mit gleichen institutionalisierten Erwartungen konfrontiert werden, resultiert daraus eine Angleichung ihrer Strukturen und Verhaltensweisen. Dieser Homogenisierungsprozess wird als Isomorphismus bezeichnet. Er wirkt im Sinne einer ‚Ansteckung‘⁸⁵ selbst in Fällen, in denen ein Nach-

⁸⁰ Vgl. JAHNKE/VON SCHNEYDER (2005), S. 22.

⁸¹ Vgl. FISCHER/STERZENBACH (2006), S. 123.

⁸² Vgl. WISSKIRCHEN (2002a) S. 13 f., und A. T. KEARNEY (2004), S. 4.

⁸³ Vgl. MEYER/ROWAN (1977), S. 341 ff.

⁸⁴ Vgl. KIESER/WALGENBACH (2003), S. 48.

⁸⁵ Vgl. ELŠIK (1996), S. 333.

weis für die Effizienz der betreffenden Strukturen und Verhaltensweisen fehlt.⁸⁶ Weil die Wirksamkeit der institutionalisierten Erwartungen dann keiner objektiven Prüfung unterzogen werden kann, hängt sie von einem kollektiven Glauben an sie ab.⁸⁷ Die Theorie geht in einem solchen Fall von einem Rationalitätsmythos aus.

Der Neo-Institutionalismus bietet somit eine Erklärung von Prozessen, die zu einer Verbreitung von Konzepten wie dem Shared-Service-Center führen.⁸⁸ Vor dem Hintergrund aktueller personalwirtschaftlicher Diskussionen und empirischer Ergebnisse zu der Verbreitung und dem Einsatz von Shared-Personal-Service-Centern ergeben sich verschiedene Hinweise auf eine legitimatorische Motivation, Shared-Personal-Service-Center zu implementieren:

1. Anhaltende Versuche, die durch Personalmanager zu erfüllenden – höchst unterschiedlichen – Rollen im Unternehmen zu definieren, verweisen auf eine nach wie vor unklare Gesamtaufgabe und einen diffusen Stellenwert des Personalbereichs im Unternehmen.⁸⁹ In der personalwirtschaftlichen Literatur wird daher festgestellt, dass der Personalbereich als Institution unter Legitimitätsdruck steht.⁹⁰
2. Seit einigen Jahren besteht ein zunehmendes Interesse in Praxis und Wissenschaft, den Nutzen des Personalbereichs zu bestimmen.⁹¹ Aktuell herrschen insbesondere die Erwartung und das weit reichende Bestreben vor, den Wert von Personalarbeit monetär zu quantifizieren.⁹² Die Implementierung von Shared-Personal-Service-Centern kann dabei als ein Versuch interpretiert werden, dieser Erwartung zu entsprechen.⁹³
3. Ein Anstieg von Shared-Personal-Service-Centern in der Unternehmenspraxis sowie in praxisnahen und (populär-)wissenschaftlichen Medien bei zugleich fragwürdigem Nutzen und erheblichen Problemen der operativen Umsetzung lässt einen Rationalitätsmythos plausibel erscheinen.⁹⁴
4. Der deutliche Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Einführung von Shared-Personal-Service-Centern wird empirisch bestätigt.⁹⁵ Die Theorie stützt diesbezüglich die Argumentation, dass insbesondere große Unternehmen in der Öffentlichkeit stehen und sich daher stärker institutionalisierten Erwartungen der Umwelt und dem Zwang, ihnen zu entsprechen, ausgesetzt sehen.⁹⁶

⁸⁶ Vgl. DIMAGGIO/POWELL (1983), S. 153 f., und WALGENBACH (2001), S. 334.

⁸⁷ Vgl. WALGENBACH (2001), S. 325.

⁸⁸ Vgl. HASSE/KRÜCKEN (2005), S. 55.

⁸⁹ Vgl. ACKERMANN/MEYER (1998), WUNDERER/VON ARX (1998), ULRICH/BEATTY (2001), CLASSEN (2003) und VON TROSCHKE (2005).

⁹⁰ Vgl. ELŠIK (1996), S. 349, und FLEER (2001), S. 1.

⁹¹ Vgl. BRANDL (2005), S. 10.

⁹² Vgl. GERTZ (2004), JOCHMANN (2005), VON TROSCHKE (2005) und SCHOLZ/STEIN/BECHTEL (2006).

⁹³ Vgl. MERGY/RECORDS (2001).

⁹⁴ Vgl. A. T. KEARNEY (2004), S. 13, und DELOITTE (2004), S. 12.

⁹⁵ Vgl. WISSKIRCHEN (2003), S. 56.

⁹⁶ Vgl. DIMAGGIO/POWELL (1983), S. 151.

5. Eine Ausgliederung von Shared-Personal-Service-Centern findet de facto in vielen Unternehmen nicht statt. Die vorherrschende Ausgestaltung der Shared-Personal-Service-Center als unselbstständige Cost-Center setzt die (angestrebte) Koordinationseffizienz interner Märkte jedoch außer Kraft.⁹⁷ In einigen Fällen unterbleibt eine Weiterverrechnung von Kosten sogar völlig.⁹⁸ Da viele Unternehmen ungeachtet der rechtlichen Unselbstständigkeit angeben, mit ihrem Shared-Service-Center bereits auf dem externen Markt zu agieren,⁹⁹ liegt es nahe, Shared-Service-Center (auch) als eine Legitimitätsfasade in Folge der Entkopplung von Umwelterwartungen zu interpretieren.

Die genannten Aspekte verdeutlichen, dass sich Shared-Personal-Service-Center – entgegen der in der Literatur postulierten Annahme¹⁰⁰ – im realen Einsatz oftmals nicht über den (internen) Markterfolg legitimieren. Die Ergebnisse stützen vielmehr die Hypothese, dass es sich bei Shared-Personal-Service-Centern in vielen Fällen um serviceorientierte Zentralbereiche ohne eigene Ergebnisverantwortung handelt, die mit den bekannten Schwierigkeiten einer verursachungsgerechten Verrechnung der entstehenden Gemeinkosten konfrontiert sind. *WISSKIRCHEN* stellt dabei fest, dass dies nicht auf mangelnde Ausgliederungsfähigkeit der Personalaufgaben, sondern auf mangelnden Ausgliederungswillen der Führungskräfte zurückzuführen ist.¹⁰¹ Die Vermutung legitimatorischen Verhaltens im Fall der Implementierung von Shared-Personal-Service-Centern wird somit gefestigt.

5 Implikationen

Die vorgestellte neoinstitutionalistische Argumentation verdeutlicht, dass der zunehmende Einsatz des Shared-Personal-Service-Centers in der Praxis womöglich weniger das Bild der rationalen Wahl dieser Organisationsform als vielmehr das Bild ihrer praktischen Akzeptanz vermittelt.¹⁰² Generell kann der Einsatz einer spezifischen Organisationsform nicht unmittelbar als für die Zielerreichung eines Unternehmens ursächlich definiert werden. Probleme bei der Identifikation und Bewertung der Verhaltens- und mithin Erfolgswirksamkeit organisatorischer Regelungen bedingen, dass die Beurteilung eines Konzepts wie des Shared-Personal-Service-Centers nur unter Beachtung der situativen Ressourcenkonstellation eines Unternehmens möglich ist.¹⁰³ Da Aufgaben und Rahmenbedingungen der Personalarbeit zwischen Unternehmen stark variieren, erscheint die Existenz einer einzelnen, für alle Unternehmen dauerhaft geeigneten Personalorganisation illusorisch.

Den Unternehmen obliegt es demzufolge, eine unternehmensspezifische Organisationsform für ihren Personalbereich zu finden, die der individuellen Bedeutung ihrer Humanressourcen Rechnung trägt. Dazu sind insbesondere die personellen Voraussetzungen, die Größe und die organisationale Gesamtstruktur des Unternehmens sowie der Entwicklungsstand des Perso-

⁹⁷ Vgl. *WISSKIRCHEN* (2002a), S. 11.

⁹⁸ Vgl. *DELOITTE* (2004), S. 12.

⁹⁹ Vgl. *WISSKIRCHEN* (2002a), S. 14.

¹⁰⁰ Vgl. *KEUPER/VON GLAHN* (2005b), S. 446.

¹⁰¹ Vgl. *WISSKIRCHEN* (2002a), S. 10.

¹⁰² Vgl. *DRUMM* (2005), S. 66

¹⁰³ Vgl. *FRESE* (2004), S. 133.

nalinformationssystemen zu berücksichtigen. In der Diskussion um das Shared-Personal-Service-Center wird hierbei bislang allerdings konsequent vernachlässigt, dass nicht alle Aufgaben, die sich zur Standardisierung und Zentralisierung eignen, auch in einem Shared-Service-Center ausgegliedert werden können. So wird es etwa aufgrund betrieblicher Erfordernisse oder mikropolitischer Einflüsse nicht allen Unternehmen möglich sein, eine bestehende Zentralabteilung vollständig in ein Shared-Service-Center umzuwandeln. In der Folge erscheinen drei untereinander zu koordinierende Personalakteure – das Shared-Service-Center, die Linienmanager sowie die (verbleibende) Zentralabteilung – durchaus wahrscheinlich. Vor diesem Hintergrund bedürfen die angestrebten Kostensenkungseffekte einer differenzierten Einschätzung.

Eine strenge Effizienzorientierung und die daraus resultierende Schaffung zentralisierter Strukturen versprechen der hohen Bedeutung des Personals als einer erfolgskritischen Ressource im Unternehmen jedoch nicht ohne weiteres gerecht zu werden. Die Fokussierung auf den Wertbeitrag von Personalarbeit birgt die generelle Gefahr einer verkürzten Sicht des Personalmanagements und führt zur Überbewertung finanzieller Aspekte, worüber die Frage der Wertentstehung vernachlässigt wird. Zu beachten ist jedoch, „dass die Grundlage jedes nachhaltigen ökonomischen Wertes nicht finanzielle Manöver sind, sondern unternehmerische Ideen und ihre erfolgreiche strategische und operative Umsetzung“¹⁰⁴. Wertschöpfung ist demzufolge in erster Linie eine strategische, inhaltliche Aufgabe. Es darf nicht vergessen werden, dass mit der Einführung eines Shared-Personal-Service-Centers zwar die Rationalisierung der personalwirtschaftlichen Aufgabenerfüllung einerseits zunehmen kann, eine zu weit gefasste Standardisierung aber andererseits erst langfristig erkennbare Nachteile heraufzubeschwören vermag. Das Shared-Personal-Service-Center beschränkt die Möglichkeit der bereichsspezifischen und individuellen Differenzierung der Personalarbeit und damit den (personal-)strategischen Handlungsspielraum. Es ist letztlich Ausdruck einer grundsätzlichen Entscheidung über den Fokus der unternehmerischen Personalarbeit, nach dieser dann nicht mehr der individuelle Mitarbeiter, sondern das Personal als Ganzes im Vordergrund steht.

Quellenverzeichnis

- ACKERMANN, K.* (1992): Auf der Suche nach kundenorientierten Organisationsformen des Personalmanagements, in: *KIENBAUM, J.* (Hrsg.), *Visionäres Personalmanagement*, Stuttgart 1992, S. 241–254.
- ACKERMANN, K./MEYER, M.* (1998): Kundenorientierung im Personalmanagement – auf dem Weg zum Dienstleistungszentrum Personalabteilung, in: *ACKERMANN, K./MEYER, M./MEZ, B.* (Hrsg.), *Die kundenorientierte Personalabteilung – Ziele und Prozesse des effizienten HR-Management*, Wiesbaden 1998, S. 3–28.
- A. T. KEARNEY* (2004): *Success through Shared Services – From Back-Office Functions to Strategic Drivers*, Chicago 2004.
- BRANDL, J.* (2005): *Die Legitimität von Personalabteilungen – Eine Rekonstruktion aus Sicht der Unternehmensleitung*, München/Mering 2005.

¹⁰⁴ *KRÜGER* (2004), S. 59.

- BRUCH, H. (1998): Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998.
- CLASSEN, M. (2003): Rollen des Personalmanagers, in: Personalwirtschaft, 2003, Nr. 7, S. 51–54.
- COOKE, F./SHEN, J./MCBRIDE, A. (2005): Outsourcing HR as a Competitive Strategy? A Literature Review and an Assessment of Implications, in: Human Resource Management, 2005, S. 413–432.
- DELOITTE (2004): Shared Services: Eine Alternative zum Outsourcing – Ergebnisse einer Praxisstudie 2003/2004, Düsseldorf 2004.
- DIMAGGIO, P./POWELL, W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in: American Sociological Review, 1983, S. 147–160.
- DRUMM, H. (2005): Personalwirtschaft, Berlin 2005.
- ELŠIK, W. (1996): Zur Legitimationsfunktion neuer Produktions- und Organisationskonzepte für das Personalmanagement, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1996, S. 331–357.
- FISCHER, T./STERZENBACH, S. (2006): ZP-Stichwort: Shared-Service-Center, in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung, 2006, S. 123–128.
- FLEER, A. (2001): Der Leistungsbeitrag der Personalabteilung – Systematisierung und Ansätze zu dessen Beurteilung, Lohmar 2001.
- FRESE, E. (2004): Shared Services: Worin liegt der Vorteil der Konzentration von Ressourcen in einem ergebnisorientierten Center?, in: WILDEMANN, H. (Hrsg.), Personal und Organisation, München 2004, S. 131–158.
- FRESE, E. (2005): Grundlagen der Organisation – Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung, Wiesbaden 2005.
- FRESE, E./VON WERDER, A. (1993): Zentralbereiche – Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung, in: FRESE, E./VON WERDER, A./MALY, W. (Hrsg.), Zentralbereiche: theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Stuttgart 1993, S. 1–50.
- FRESE, E./VON WERDER, A. (1994): Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor – Organisationstheoretische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1994, Sonderheft Nr. 33, S. 1–27.
- GERTZ, W. (2004): Flagge zeigen für Wertschöpfung, in: Personalmagazin, 2004, Nr. 7, S. 50–51.
- HASSE, R./KRÜCKEN, G. (2005): Neo-Institutionalismus, Bielefeld 2005.
- JAHNKE, B./VON SCHNEYDER, W. (2005): Mit weichen Faktoren an den Markt, in: Personalwirtschaft, 2005, Nr. 5, S. 22–24.
- JOCHMANN, W. (2005): Mythos der Nichtmessbarkeit, in: Personal, 2005, Nr. 12, S. 6–9.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2005a): Der Shared-Service-Ansatz zur Bereitstellung von IT-Leistungen auf dem konzerninternen Markt, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2005, S. 190–194.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2005b): Shared-Service-Broker-Ansatz zur konzerninternen Bereitstellung von IT-Leistungen, in: Die Unternehmung, 2005, S. 441–456.

- KIESER, A./WALGENBACH, P. (2003): Organisation, Stuttgart 2003.
- KIRCHNER, H. (2004): Auslagern und Profitieren, in: Personal, 2004, Nr. 11, S. 10–12.
- KLIMECKI, R./GMÜR, M. (2005): Personalmanagement – Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven, Stuttgart 2005.
- KOSSBIEL, H. (1980): Organisation des Personalwesen(s), in: GROCHLA, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1980, Sp. 1872–1884.
- KOSSBIEL, H./SPENGLER, T. (1992): Personalwirtschaft und Organisation, in: FRESE, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1992, Sp. 1949–1962.
- KRÜGER, W. (2004): Von der Wertorientierung zur Wertschöpfungsorientierung der Unternehmensführung, in: WILDEMAN, H. (Hrsg.), Personal und Organisation, München 2004, S. 57–81.
- LAUX, H./LIERMANN, F. (2005): Grundlagen der Organisation – Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 2005.
- MECKL, R./SCHERM, E. (1994): Personalarbeit in der „schlanken“ Unternehmung – Ein Modell zur Beurteilung organisatorischer Gestaltungsalternativen, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1994, Sonderband, S. 109–129.
- MERGY, L./RECORDS, P. (2001): Unlocking shareholder value from shared services, in: Strategy & Leadership, 2001, Nr. 3, S. 19–23.
- MEYER, J. W./ROWAN, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, 1977, S. 340–363.
- MILLER, C. (1999): A Look at European Shared-Service-Centers, in: Internal Auditor, 1999, Nr. 10, S. 44–48.
- NIEDEREICHHOLZ, J. (2005): Der Lockruf des Standards, in: Personalwirtschaft, 2005, Nr. 2, S. 37–40.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK E. (2005): Organisation – Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 2005.
- SCHERM, E. (2002): Organisation der Personalarbeit, in: SCHWUCHOW, K./GUTMANN, J. (Hrsg.), Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2003, Neuwied/Kriftel/Berlin 2002, S. 197–204.
- SCHERM, E./SÜSS, S. (2003): Personalmanagement, München 2003.
- SCHOLZ, S. (2000): Personalmanagement – Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, München 2000.
- SCHOLZ, C./STEIN, V./BECHTEL, R. (2006): Human capital management – Wege aus der Unverbindlichkeit, München 2006.
- SCHWALBE, S. (2004): Impulse für eine effiziente Personalarbeit, in: Personalführung, 2004, Nr. 6, S. 96–100.
- SCHWARZ, G. (2005): Outsourcing: Eine Einführung, in: HERMES, H./SCHWARZ, G. (Hrsg.), Outsourcing, München 2005, S. 15–37.

- SCHWARZ, G./KEIENBURG, C.* (2005): Wenn Mitarbeiter zum Dienstleister wechseln, in: *Personalwirtschaft*, 2005, Nr. 6, S. 39–42.
- SCHWARZ, G./SCHIELE, J.* (2004): Es muss nicht gleich Outsourcing sein, in: *Personalwirtschaft*, 2004, Nr. 7, S. 40–43.
- STOCK, R.* (2004): Marktorientiertes Personalmanagement: Erfolgsrelevanz und Bedeutung im Rahmen der marktorientierten Unternehmensführung, in: *HOMBURG, C.* (Hrsg.), *Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung*, Wiesbaden 2004, S. 121–143.
- ULRICH, D./BEATTY, R.* (2001): From Partners to Players: Extending the HR Playing Field, in: *Human Resource Management*, 2001, S. 293–307.
- VON TROSCHKE, B.* (2005): Auf Augenhöhe, in: *Personal*, 2005, Nr. 9, S. 28–30.
- WALGENBACH, P.* (2001): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie, in: *KIESER, A.* (Hrsg.), *Organisationstheorien*, Stuttgart 2001, S. 319–353.
- WILLIAMSON, O.* (1990): *Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus – Unternehmen, Märkte, Kooperationen*, Tübingen 1990.
- WISSKIRCHEN, F.* (2002a): Shared-Service-Center im Personalbereich – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, online: www.bearingpoint.de/media/library_solution_ms/Auswertung%20Studie.pdf, Stand: k. A.; Abruf: 12.12.2005.
- WISSKIRCHEN, F.* (2002b): Shared-Service-Center als zukunftsweisende Personalorganisation, in: *Personalwirtschaft*, 2002, Nr. 9, S. 34–39.
- WISSKIRCHEN, F.* (2003): Management des Personals auslagern, in: *Personalmagazin*, 2003, Nr. 7, S. 54–57.
- WUNDERER, R./VON ARX, S.* (1998): *Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center – Integriertes Organisations- und Personalentwicklungskonzept*, Wiesbaden 1998.

Initiierung eines Global-Production-Centers

REINHARD FESTAG

Frankfurt CapitalPartners AG

1	Corporate Shared Services erfordern ein Global-Production-Center-Netzwerk	311
2	Die Anforderungen an Global-Production-Center und die Auswahl	312
2.1	Anforderungen an Global-Production-Center	312
2.2	Auswahl von Global-Production-Center	313
2.2.1	Festlegung der Zielanzahl	313
2.2.2	Auswahlprozess	314
3	Der Weg zur Implementierung	315
	Quellenverzeichnis	316

1 Corporate Shared Services erfordern ein Global-Production-Center-Netzwerk

Corporate Shared Services haben zum einen Anforderungen eines üblichen Outsourcings, zum anderen aber auch zusätzliche beziehungsweise verstärkte Anforderungen, die sich aus der Natur der Shared-Services ergeben. Dadurch werden sehr hohe Anforderungen an die Leistungserbringungseinheit gestellt, die sich nur mit einem globalen Netzwerk von Production-Centern erfüllen lassen.

Zu den marktüblichen Anforderungen an ein Outsourcing gehören Kostenvorteile, Service-Level-Stabilität/Verbesserung und eine Erhöhung der Innovationsgeschwindigkeit beim IT-Einsatz.¹ Diese Anforderungen gelten in gleicher Art und Weise auch für Corporate Share Services, welche ja unabhängig von der exakten Konstruktion nichts anderes als ein Outsourcing sind. Allerdings werden diese durch verschiedene Faktoren verstärkt: Zum einen gehört es zum Wesen von Corporate-Shared-Services-Konzepten, dass eine Standardisierung und Harmonisierung der erbrachten Dienste über Regionen und Unternehmensbereiche hinweg erzielt werden soll. Diese Standardisierungsaufgabe wird häufig vom Shared-Services-Dienstleister erwartet beziehungsweise ist von diesem umzusetzen. Daraus resultieren hohe Anforderungen an die Gleichartigkeit der erbrachten Services unabhängig vom jeweiligen Ort der Leistungsabnahme und auch Leistungserbringung. In Folge dessen bieten sich dadurch auch große Chancen für eine Vereinheitlichung von Prozessen und Abläufen, die zu erheblichen Einsparungen beim Dienstleister führen können. Zum anderen werden Corporate-Shared-Services-Konzepte im Moment hauptsächlich von großen multinationalen Unternehmen eingeführt. Dadurch wird besonders eine globale Präsenz gefordert und gleichzeitig aber auch ein hohes Volumen nachgefragt und übergeben, was gute Möglichkeiten zur Erzielung von Skaleneffekten bietet.

Zusammenfassend lassen sich diese Anforderungen auch als eine Nachfrage nach stärker industrialisierter Leistungserbringung beschreiben. Diese Nachfrage muss mit einem adäquaten Leistungserbringungskonzept befriedigt werden: Einem fabrikartigen Netzwerk von so genannten Global-Production-Centern. Global-Production-Center sind notwendig, da nur mit stark konsolidierten Centern die nötigen Skalen zur optimierten Kostenposition und die gleichartige Leistungserbringung zu erreichen ist.

Einzelne monolithische Center sind jedoch auch keine Lösung, sondern es ist ein Netzwerk von globalen Production-Centern erforderlich, da nur so eine vollständige geographische und zeitliche Abdeckung sowie Fail-Over-Kapazitäten und Load-Balancing-Möglichkeiten zur Verfügung stehen.

¹ Vgl. GARTNER (2004).

2 Die Anforderungen an Global-Production-Center und die Auswahl

2.1 Anforderungen an Global-Production-Center

Die gesamte Leistungserbringung für einen Outsourcing- oder Corporate-Shared-Services-Vertrag wird nicht ausschließlich aus Global-Production-Centern kommen. Es wird vielmehr der End-To-End-Service durch eine Kombination von globalen Production-Centern und lokalen Vor-Ort-Einheiten entstehen. Aus diesem Set-up ergeben sich klare Anforderungen an die Global-Production-Center. Nachfolgend sollen diese Anforderungen und die Zuordnung von Aufgaben zu diesen Centern beschrieben werden:

- Kernkompetenz
- Skalierbarkeit
- Abgrenzbarkeit der Prozesse

Kernkompetenz: Zuerst ist zu prüfen, welche Leistungen in Zukunft noch mit eigener Leistungserbringung erbracht werden sollen. Da die eigene Leistungserbringung naturgemäß den Kern der Aktivitäten darstellt, sollten nur Services der Kernkompetenz aus Global-Production-Centern erbracht werden. Für andere Services und Leistungsarten sind die Möglichkeiten des Sourcing zu prüfen.

Skalierbarkeit: Ein weiteres Kriterium ist, dass aus den Centern nur gut skalierbare und „remote“-erbringbare Leistungen geliefert werden. Nur bei diesen Leistungen können Global-Production-Center wesentliche Vorteile gegenüber lokalen Centern entwickeln. Andererseits ist aber eine ausreichende Menge solcher Leistungstypen notwendig, um die erforderlichen Skalen für solche Center zu erreichen.

Abgrenzbarkeit der Prozesse: Die End-to-End-Leistungserbringung für einen Kunden besteht häufig aus Leistungsbestandteilen, die aus Global-Production-Centern erbracht werden und aus Bestandteilen, die von lokalen Centern zugeliefert werden. Ein Beispiel ist die Betreuung eines Desktops mit Service-Desk und Remote-Updates aus globalen Centern und, falls bei Hardware-Störungen nötig, eine Vor-Ort-Versorgung durch einen lokalen Techniker. Da die Verwendung von globalen Production-Centern automatisch zu einer Disaggregation der Leistungserbringung führt, ist die Prozesssicht bei der Entscheidung über Global-Production-Center entscheidend. Zum reibungslosen Funktionieren müssen die jeweils ausgeführten Prozessschritte klar abgegrenzt und die Schnittstellen eindeutig definiert sein. Falls ein Prozess nicht vollständig in einem Global-Production-Center abgewickelt werden kann, sind den globalen und lokalen Centern, entlang des im Unternehmen verwendeten Prozessmodells, bestimmte Prozessketten eindeutig zuzuordnen. Eine ideale Verteilung sieht am (kundenseitigen) Beginn und/oder Ende der Prozesskette die Verantwortung der lokalen Leistungserbringung vor, für den Rest den globalen Layer. Dadurch werden zu viele Handover vermieden, die Skaleneffekte der globalen Center maximal genutzt und dort wo nötig, eine stärker kundenspezifische Handhabung und Ansprache erhalten.

Die obigen Ausführungen zeigen, dass die Einführung von Global-Production-Centern keinesfalls ein Allheilmittel für die Verbesserung einer unübersichtlichen Leistungserbringungslandschaft darstellt; ähnlich wie dies bei Offshoring auch nicht der Fall ist. Vielmehr bedarf es spätestens bei der Planung für solche Center einer genauen Analyse der Leistungserbringung nach Kernkompetenz, Skalierbarkeit und Prozess-Schnittstellen.

2.2 Auswahl von Global-Production-Center

Bei der Auswahl von Global-Production-Centern für Shared Services handelt es sich in den allermeisten Fällen nicht um eine klassische Auswahl eines neuen Standortes, sondern durch das Shared-Service-Konzept hat man es zuerst mit einer Vielzahl übernommener Lokationen und bestehenden Centern unterschiedlicher Größe zu tun. Daher ist vor der eigentlichen Standortauswahl die optimale Zielanzahl festzulegen. Im Auswahlprozesses ist zusätzlich zu den sonstigen Standortfaktoren die „Installed-Base“ zu betrachten.

2.2.1 Festlegung der Zielanzahl

Bei einem Corporate Shared Service ist das aktuell benötigte Mengengerüst und die zukünftige Entwicklung gut bestimmbar. Es brauchen also keine Center auf Vorrat geplant zu werden, wie es für einen großen Anbieter am Markt notwendig wäre. Dies macht die Zielplanung zum einen leichter, zum anderen muss mit viel Stringenz vorgegangen werden, denn überdimensionierte Center können nicht einfach durch die Gewinnung von Zusatzgeschäft ausgelastet werden. Die optimale Zielanzahl wird je nach Funktion der Center beziehungsweise durchgeführten Prozessschritten variieren. Daher sind die hier beschriebenen Überlegungen für jeden funktionalen Bereich separat durchzuführen. Beispielsweise wird die Zielanzahl benötigter Network-Control-Center deutlich kleiner als die optimale Anzahl an IT-Service-Desks sein. Folgende wesentliche Faktoren müssen aus der Nachfrage abgeleitet werden:

Zeitliche 7x24-Verfügbarkeit: Bei diesem Kriterium kommt es nicht so sehr auf die Nachfrage nach 7x24-Verfügbarkeit an, sondern auf den zeitlichen Verlauf der Nachfrage und die daraus resultierenden benötigten Mitarbeiter. Eine 7x24-Nachfrage, die aus einer Zeitzone kommt, kann problemlos in einem Center mit Schichtdienst erfüllt werden. Eine gleichmäßige Abdeckung der Triade Europa, Amerika und Asien wird erst dann nötig, wenn kundenseitig auch ein entsprechender Bedarf (zum Beispiel über verteilte Produktionsstätten) besteht.

Geographische Abdeckung: Neben der oben diskutierten zeitlichen Abdeckung gibt es zusätzliche Gründe für eine zwingende Abdeckung bestimmter geographischer Regionen:

- Präsenz in der Europäischen Union (EU): Zuerst ist zu prüfen, ob die Erbringung der Leistungen vollständig außerhalb der EU möglich ist. Ist dies wegen des Kunden (zum Beispiel Versicherungen) oder wegen bestimmter Leistungsinhalte nicht möglich, so ist zumindest für diese Art von Funktionen automatisch ein Center in der EU vorzusehen.
- Steuerliche Überlegungen: Des Weiteren kann durch sehr hohe Einfuhrsteuerhürden auch für Services ein Center in bestimmten Ländern gesetzt sein; hier ist ein genauer Abgleich mit der Nachfrage unter Berücksichtigung der Skaleneffekte (siehe unten) nötig. Neben dem Aufbau eines zusätzlichen Global-Production-Centers kommt, insbesondere bei geringem Bedarf, die Bedienung durch lokale Center in Frage.

- Hohe Netzwerk-Kosten und andere technische Unzulänglichkeiten: Hier gilt das zuvor bei der Steuerthematik gesagte in noch schärferer Art und Weise, denn bei technischen Unzulänglichkeiten ist auch der ‚Export‘ kaum möglich und daher brauchen diese Geographien im Konzept weder als Standorte, noch als Leistungsabnehmer betrachtet werden, bis sich die Situation massiv geändert hat.

Faktoren, wie Beihilfen oder Subventionen fließen hier nicht ein, sondern finden sich bei den Auswahlkriterien wieder, da diese die Leistungserbringung in einer bestimmten Region attraktiv machen, aber nicht erzwingen, wie bei den bereits zuvor genannten Faktoren.

Offshoring Anteil: Der Anteil der Leistungserbringung, die sich Offshore erbringen lässt, bzw. der Prozentsatz der Mitarbeiter, die Offshore arbeiten, ist von der verwendeten Technologie/ Funktion abhängig. So lassen sich von der Betreuung der Endgeräte nur sehr geringe Anteile Offshore erbringen, von IT-Service-Desk oder Network Services der größere Teil.²

Erzielbare Skaleneffekte: Da die erzielbaren Skaleneffekte je nach Service und Funktion irgendwann abflachen (zum Beispiel bei Call-Centern größer als ca. 500 seats) liefert hier ein Abgleich mit dem erforderlichen Bedarf schnell eine Zielanzahl pro Funktion.

Aus diesen Untersuchungen ergeben sich dann nicht nur die Zielanzahl der Global-Production-Center, sondern auch schon die großen geographischen Räume, in denen diese Center zu finden sein sollen. Damit kann der Prozess der eigentlichen Auswahl gestartet werden.

2.2.2 Auswahlprozess

Beim Auswahlprozess für Global-Production-Center für Corporate Shared Services sind verschiedene Typen von Kriterien zu berücksichtigen. Neben klassischen Kriterien einer Standortauswahl, die auch für ein Automobilwerk oder eine Brauerei gelten, spielen zusätzlich servicespezifische Kriterien eine Rolle. Schließlich ist noch die existierende Center-Landschaft zu berücksichtigen.

- „Klassische“ Kriterien einer Standortauswahl: Vom Gehaltsniveau, der Verfügbarkeit von Skills und Infrastruktur, der Stabilität/Umweltbedingungen der Lokation bis zu möglichen Subventionen und Beihilfen.
- Service-spezifische Kriterien: Im Gegensatz zu einem Produkt, dessen Herstellung nahezu beliebig zerlegt werden und auch auf Vorrat erfolgen kann, müssen bei einem Service die einzelnen Prozesse kontinuierlich im Moment der Serviceentstehung ineinander greifen. Daher ist eine Kollokation von Funktionen beziehungsweise Prozess-Schritten ein weiteres Kriterium.
- Existierende Center-Landschaft: Wegen des „Brown Field“-Ansatzes durch die Übernahme der bisherigen Leistungserbringer ist die jetzige Größe der Center als wesentliches Kriterium zu gewichten.

Durch eine Gewichtung der einzelnen Kriterien wird dann eine Rangliste der möglichen Lokationen erstellt.

² Vgl. MCKINSEY (2006).

Selected Global-Production-Center-Candidates for Service-Desk							
General criteria					Prod.-Line specific criteria		
Location	Size (# of FTE)	FTE cost (in K€)	Availability of skills	Scalability	Collocated with other Prod.-C.	Infrastr.-Readiness	Environm.-Conditions
Cork	(179)	(23)			NA		
Toronto	(426)	(33)			NA		
Istanbul	(450)	(18)			NA		
Manila	(42)	(14)			NA		
Singapore	(62)	(26)			NA		
Voronesz	(0)	TBD			NA		

Abbildung 1: Beispiel eines Auswahlkriterienvergleichs für IT-Service-Desks

3 Der Weg zur Implementierung

Für die Implementierung ist es wichtig zu verstehen, dass sich der Corporate-Shared-Service-Dienstleister immer im Spannungsfeld zwischen der Konzernzentrale und den Business-Units und Regionen bewegt. Häufig ist die wesentliche Änderung bereits, dass es nun genau eine Shared-Services-Organisation gibt, die End-to-End-IT-Services für alle Einheiten und Regionen erbringt. Damit sinkt natürlich auch die Einflussmöglichkeit der jeweiligen Einheit oder Region und es muss im ganzen Prozess eine Kunden-Dienstleister Orientierung etabliert werden.³

Da es bei den von den Business-Units und Regionen übernommenen Einheiten im Verlauf der Implementierung zwangsläufig Verlierer gibt, ist ein Alleingang des Dienstleisters nicht möglich, sondern es müssen diese Einheiten angemessen beteiligt werden. Wegen der geographischen Auswirkung eines Global-Production-Center-Konzepts sind insbesondere die Regionen wichtig. Diese Beteiligung muss schon bei der Entscheidung über Lokationen anfangen und endet selbst nach der Schließung von bestehenden Kleinstandorten nicht.

Bei der Auswahl der Global-Production-Center entsprechend dem zuvor dargestellten Kapitel ergibt sich diese Zusammenarbeit automatisch. Der Shared-Service-Dienstleister legt die Kriterien und deren Gewichtung fest, die Regionen arbeiten mit Kenntnis der lokalen Möglichkeiten und Ist-Zahlen zu. Wichtig ist darüber hinaus noch, dass die Entscheidung gemeinsam, transparent und nachvollziehbar getroffen wird. Hierzu hat sich ein gemeinsames Gremium von Regionen und zentralem Dienstleister als erfolgreich erwiesen. Je nachdem, wie unabhängig der Corporate-Shared-Service-Dienstleister vom Konzern agiert, nehmen die Konzern-Regionen oder die lokalen Abteilungen des Dienstleisters diese regionale Rolle wahr. Entscheidend ist es, die Gewichte in diesem Gremium paritätisch zwischen Regionen und Zentrale zu verteilen. Kombiniert mit einer stringenten und analytischen Lokationsauswahl

³ Vgl. IBM (2000).

und den selbst beigetragenen Basisdaten bleiben Entscheidungen trotzdem möglich. Diese gemeinsam getroffenen Entscheidungen machen dann die notwendigen Konsolidierungen und Abbauten in einzelnen Regionen viel leichter durchsetzbar.

Im nächsten Schritt sind die Global-Production-Center mit voll verantwortlichen Leitern auszustatten und für diese die Berichtsstruktur zu den funktionalen globalen Verantwortlichen (zum Beispiel weltweiter Leiter Service-Desk) zu etablieren. In diesen Führungsteams findet dann auch die spätere Weiterentwicklung der globalen Center-Landschaft und das Load-Balancing zwischen den einzelnen Centern statt.

Für die weitere Implementierung steht dann die Einführung von global einheitlichen Prozessen und Tools an. Die entsprechenden Vorarbeiten wurden auch schon vorher geleistet, denn die Ziel-Prozess-Landschaft ist ja schon zur Abgrenzung der Global-Production-Center verwendet worden und muss jetzt nur noch implementiert beziehungsweise „ausgerollt“ werden. Die Tool-Landschaft ergibt sich aus einer Kombination aus Anforderungen der Zielprozesse an eine Tool-Unterstützung und die Möglichkeiten der Installed-Base. Gibt es mehrere Realisierungsmöglichkeiten, die eventuell auch schon irgendwo im Einsatz waren, ist auch hier das oben beschriebene gemeinsame Entscheidungsgremium sehr hilfreich, um eine Standardsetzung schnell und verbindlich voranzutreiben.

Auch nach der anfänglichen Implementierung muss das globale Production-Center-Netzwerk regelmäßig überwacht und weiterentwickelt werden. Zum einen kann sich auch bei einem Shared-Service-Vertrag die Nachfrage deutlich ändern (zum Beispiel durch Carve-In oder Carve-Outs) und zum anderen verändern sich die Kostenpositionen der einzelnen Production-Center über die Zeit. Dies erfordert eine Lastverschiebung (Load-Balancing) zwischen den Centern, dass zu den Kernaufgaben der globalen Leiter der Center gehört. Darüber hinaus können die Veränderungen so deutlich sein, dass neue Center eröffnet werden müssen, beziehungsweise alte geschlossen werden, um eine insgesamt wettbewerbsfähige Kostenstruktur zu erreichen. Für diese weit reichenden Änderungen trifft wiederum das oben beschriebene Entscheidungsgremium die finale Entscheidung.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass der wesentliche Mehrwert des Corporate-Shared-Services-Dienstleister in der Konsolidierung und dem Offshoring von Production-Center in ein globales Production-Center-Netzwerk liegt, denn diese Aufgabe kann in den individuellen Bereichen des Unternehmens einzeln nur sehr unzureichend angegangen werden. So muss der Dienstleister bei der Implementierung dieses Netzwerks, trotz einzelner Widerstände, seine Leistungsfähigkeit beweisen.

Quellenverzeichnis

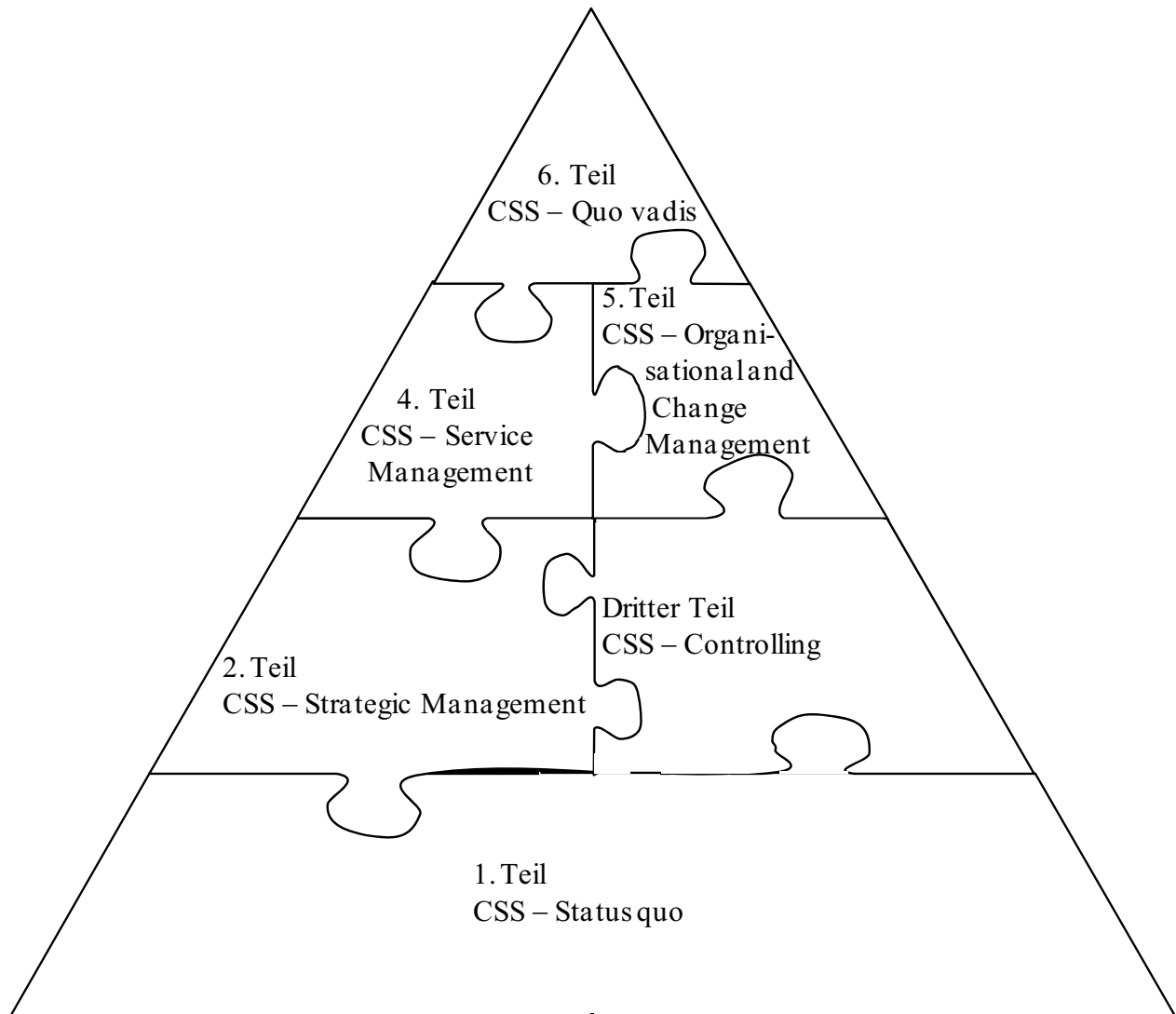
GARTNER (2004): Market Focus: Infrastructure Outsourcing, Western Europe, 2002–2007, o. O. 2004.

IBM (2000): Building a Shared Services Data Center, New York 2000.

MCKINSEY (2006): “Moving IT infrastructure labor offshore”, in McKinsey on IT, o. O. 2006

Fünfter Teil

Corporate Shared Services – Organisational Management and Change Management



Autorenverzeichnis

Stichwortverzeichnis

Alternative aufbauorganisatorische Konzeptionen von Shared-Service-Centern in Konzernen

CARSTEN VON GLAHN

Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services

1	Organisatorische Einordnung von Shared-Service-Centern im Konzern.....	321
2	Führung von Shared-Service-Centern im Konzern.....	321
3	Shared-Service-Center als Teil der Aufbauorganisation im Konzern.....	326
3.1	Shared-Service-Center im Funktionalkonzern	327
3.2	Shared-Service-Center im Divisionalkonzern.....	329
3.3	Shared-Service-Center im Matrixkonzern	331
3.4	Shared-Service-Center im Holdingkonzern	332
4	Führung und Koordination von Shared Services in der Aufbauorganisation im Konzern	334
4.1	Führung und Koordination von Shared Services im Matrixkonzern.....	334
4.2	Führung und Koordination von Shared Services im Holdingkonzern.....	337
5	Schlussbemerkung	340
	Quellenverzeichnis.....	341

1 Organisatorische Einordnung von Shared-Service-Centern im Konzern

Erstellungs- und Bereitstellungsprozesse, wie sie heute in allen Bereichen der Wirtschaft vorzufinden sind, bedürfen nicht nur der auflauforientierten Präzisierung und der Identifikation spezialisierter Qualifikationen, sondern auch der konkreten *Ordnung* und Verknüpfung, um die Sach- und Formalziele zu erreichen.¹ Hervorgerufen durch die Tendenz zur multinationalen Ausweitung von Konzernen kommt dem Problem der Ordnung von Aktivitäten und der Beziehung einzelner Wertschöpfungselemente eine besondere Bedeutung zu. Der Aufbau organisatorischer Strukturen reflektiert hierbei das Führungsverständnis der obersten Konzernebene.

Wird der Betrachtungshorizont von Shared Services i. S. einer hybriden, wettbewerbsorientierten und langfristig angelegten Bereitstellung bestimmter Support-Leistungen auf das interne Gefüge *eines* Konzerns fokussiert, reicht die selbstverständliche Vermutung einer diesbezüglichen organisatorischen Gestaltungsstruktur nicht aus.² Der Shared-Service-Ansatz wird damit konzernintern von Führungsentscheidungen im Hinblick auf die aufbauorganisatorische Bereitstellung von Support-Leistungen sowie in der Art und Weise, wie interne Marktmechanismen ausgebildet sind, geprägt.³ Der vorliegende Beitrag wird den Zusammenhang zwischen führungspolitischem Verständnis und den aufbauorganisatorischen Strukturgestaltungsansätzen eines Konzerns im Zusammenhang mit Shared Services analysieren sowie ein shared-service-spezifisches Koordinationselement einführen.

2 Führung von Shared-Service-Centern im Konzern

Konzerne produzieren Produkte und Leistungen, welche mithilfe so genannter Transaktionsprozesse erzeugt werden. Eine effektive und effiziente Ausführung dieser Prozesse setzt wiederum die führungsspezifische Ausrichtung aller hiermit in Verbindung stehenden Entscheidungen und Tätigkeiten an übergeordneten Zielen voraus.⁴ Daher kann *Führung* generell verstanden werden als

*die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Konzerneinheiten oder sonstiger Unternehmensformen, bei der die Möglichkeit einer Durchsetzung von Entscheidungen besteht.*⁵

¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen STEINMANN/SCHREYÖGG (2000), S. 401.

² Vgl. zu den folgenden Ausführungen die z. T. enge Anlehnung an VON GLAHN (2007), S. 37 ff. und S. 290 ff.

³ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005), S. 193.

⁴ Vgl. KÜPPER (1994), S. 845.

⁵ Es gibt im Rahmen der wissenschaftlichen Erklärung und Gestaltung dieses Themengebietes zahlreiche divergierende Ansätze und Empfehlungen, welche wiederum nur situationspezifisch adressierbar sind, vgl. MACHARZINA (2003), S. 35 ff.

Zur systematischen Beschreibung dieses Führungsverständnisses ist es wiederum notwendig, sich so genannte *Führungstheorien*⁶ zu bedienen, welche die Zusammenhänge zwischen Führungsorganen, Geführten, Konzern und resultierendem Führungserfolg erklären.⁷ Diese Theorien basieren auf Modellen, welche eine vereinfachte, sichtsweisspezifische und auf die jeweiligen Sachverhalte fokussierte Abbildung der komplexen Umwelt darstellen.⁸ Die untersuchten Gestaltungsparameter des Austauschs von Shared Services stehen in sehr engem Zusammenhang mit existierenden führungstheoretischen Ansätzen aus unterschiedlichen Sichten. *Entscheidungen*⁹ sind als herausragender Bestandteil der oben genannten Definition untrennbar mit den Merkmalen einer Konzernführung verknüpft, indem Verfügungen vom Führungsorgan im Sinne der Willensbildung vorbereitet und getroffen sowie gefällte Entscheidungen im Sinne der Willensdurchsetzung bewältigt werden müssen, um eine Zielerreichung effektiv und effizient zu gewährleisten.¹⁰ Diese Erkenntnis ist für den vorliegenden Beitrag von besonderer Bedeutung, weil den Entscheidungen der Konzernmutter im Hinblick auf die Ausgestaltung von Shared Services eine besondere Bedeutung beigemessen wird. So hat die Konzernführung unter anderem darüber zu befinden, in welcher Ausprägung die Bereitstellung gestaltet wird, und darauf aufbauend, welche Erscheinungsform insbesondere Shared Services annehmen sollen.

Der mit einer Konzernführung im Zusammenhang stehende Entscheidungsbegriff ist in zweierlei Hinsicht interpretierbar.

- Führungsentscheidungen im engeren Sinne bezeichnen den Abschluss der Willensbildung, welcher die endgültige Auswahl der Handlungsalternative determiniert und das Ergebnis der so genannten Entscheidungsphase darstellt.¹¹
- Hingegen kennzeichnen Entscheidungen der Führung im weiten Sinne nicht nur eine abschließende Alternativenauswahl, sondern umfassen ebenfalls die systematische Vorbereitung und das Herbeiführen einer zum Beispiel shared-service-spezifischen Führungsentscheidung.¹²

Im weiteren Verlauf wird auf die zweite Interpretation (Führungsentscheidungen im weiten Sinne) zurückgegriffen, welche den ganzheitlichen führungsbedingten Entscheidungsprozess einschließt. Zum einen umfasst diese Auffassung den konstitutiven Kern des Führungsentscheidungsbegriffs, nämlich das Fällen von Entscheidungen, zum anderen wird sein komplexeres Begriffsmerkmal, das heißt die systematische Vorbereitung und das Herbeiführen von Entscheidungen, berücksichtigt.¹³ Führungshandlungen erfordern somit bestimmte Akti-

⁶ Zum Begriff der *Führungstheorien* vgl. BASS (1981), S. 3 ff., und STAEHLE (1999), S. 347 ff.

⁷ Vgl. STAEHLE (1999), S. 347.

⁸ Vgl. BOGASCHEWSKY/ROLLBERG (1998), S. 65.

⁹ Eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Entscheidungsansatz der Betriebswirtschaftslehre geht im deutschsprachigen Raum insbesondere auf HEINEN zurück, vgl. HEINEN (1969), S. 207 ff.

¹⁰ Vgl. HUNGENBERG (1995), S. 24 und S. 55 f.

¹¹ Vgl. LAUX (1995), S. 10.

¹² Vgl. HUNGENBERG (1995), S. 56.

¹³ Vgl. HUNGENBERG (1995), S. 56.

vitäten, welche sich idealtypisch in Form eines führungsspezifischen Entscheidungsprozesses darstellen lassen, welcher wiederum von einem Ausführungsprozess komplettiert wird.¹⁴

Zur Analyse der Shared Services wird zum einen auf getroffene Entscheidungen Konzernführung zurückgegriffen. Andererseits ist vor allem der Entscheidungsprozess von besonderem Interesse, der sich in der Regel aus den Phasen Problemanalyse, Alternativensuche, Alternativenbewertung und Entscheidung sowie den Ausführungsprozess mit den Phasen Umsetzung und Kontrolle zusammensetzt, für den Austausch von Shared Services aus aufbauorganisatorischer Sicht. Die entscheidungstheoretische Differenzierung einer prozessualen und einer institutionalen Dimension der Führung bildet nach *HAHN* die Grundlage zur Determinierung der Träger einer Konzernführung.¹⁵ Diese Träger sind folglich jene Organe, welche auf Grundlage rechtlicher beziehungsweise organisatorischer Regelungen damit betraut sind, im Konzern Führungsaufgaben zu übernehmen und übergeordnete Zielvorgaben festzulegen.¹⁶ Die *einheitliche Führung*¹⁷ ist nicht eindeutig und allgemeingültig definiert. Einheitliche Führung bedingt den konzernweiten gleichartigen Führungsanspruch der Konzernmutter. Da aus rechtlicher Sicht der Begriff einheitliche Führung wegen der Fülle von Möglichkeiten zur Ausgestaltung von Konzernbeziehungen bisher sehr ‚schwammig‘ geblieben ist, wird im Aktiengesetz diese Problematik durch die so genannte Konzernvermutung nach § 18 AktG umgangen. Ein Mindestmaß an einheitlicher Konzernführung besteht aus vereinfachender betriebswirtschaftlicher Sicht, wenn Konzerneinheiten eigene Zielvorstellungen im Konfliktfall nicht gegen die Konzernführung durchsetzen können.

Die Vollzugsform eines konzernweiten Führungsanspruchs bestimmt grundsätzlich das Ausmaß der Führungsintensität.¹⁸ So ist von der Konzernführung abzuwägen, ob die Shared Services als Bereitstellungsalternative aufgrund führungspolitischer Rahmenbedingungen infrage kommen und – wenn ja – in welchem Umfang gestaltungsbezogene Freiheitsgrade für Shared Services gelten, um einerseits den übergeordneten Interessen des Konzerns und andererseits den Erfordernissen marktlicher Interaktionsbeziehungen innerhalb des Konzerns Rechnung zu tragen.¹⁹ Die Führungsintensität im Konzern wird durch den *Führungsstil*, also durch das langfristig relativ stabil angelegte, situationsinvariante Verhaltensmuster des Führungshandelns, geprägt.²⁰ Eine theoretische Durchdringung von Führungsstilen erweist sich jedoch als diffizil, weil diese abstrakte und mehrdimensionale Konstrukte darstellen, welche sich nur anhand vielfältiger Parameter eingrenzen lassen.²¹

¹⁴ Vgl. *MAG* (1995), S. 9 und S. 177.

¹⁵ Vgl. *HAHN* (1989), S. 55 ff.

¹⁶ Vgl. *HUNGENBERG* (1995), S. 60.

¹⁷ Zum Begriff der *einheitlichen Führung*, vgl. *SLONGO* (1980), S. 1 ff.

¹⁸ Vgl. zu den folgenden Ausführungen unter anderem *PAUSENBERGER* (1975), Sp. 2235.

¹⁹ Vgl. *KEUPER/VON GLAHN* (2006), S. 92.

²⁰ Vgl. *NEUBERGER* (1977), S. 97.

²¹ Vgl. *MACHARZINA* (2003), S. 488.

Eine abnehmende Führungsintensität durch die Konzernführung führt zu steigenden Entscheidungsspielräumen der Konzerneinheiten im Sinne marktorientierter Handlungsmöglichkeiten. In Verbindung mit den so genannten *Führungsstiltheorien*²² ist im jeweiligen praxisorientierten Einzelfall die Frage zu beantworten, welcher Führungsstil aus der Sicht des übergeordneten Führungsorgans zur Erreichung der Konzernziele als besonders geeignet angesehen wird. Effektives Führungshandeln besteht hierbei sowohl aus einer ökonomischen als auch aus einer sozialen Komponente. In diesem Zusammenhang sind sowohl die *normativen Führungsstiltheorien* zu berücksichtigen, welche ein ausgewähltes Führungsverhalten zur allgemeingültigen Norm erklären, als auch die *situativen Führungsstiltheorien*, welche Aussagen darüber treffen, welche Führungsform situations- und umweltbedingungspezifisch den größten Erfolg verspricht.²³

Der Durchsetzungsgrad eines konzernweiten Führungsanspruchs setzt jedoch auch die Erfüllung bestimmter formaler Nebenbedingungen voraus, vor allem die Berücksichtigung von Kapitalverflechtungen und vertraglichen Rahmenbedingungen.²⁴ Somit ist abgesehen von der fundamentalen Führungsphilosophie des obersten Konzernorgans die Rechtswirkung als so genannte *Legalisierung der Führungsmacht* zur Durchsetzung der vorgesehenen Führungsintensität zwischen den Extrema der Gewährung von vielfältigen Freiheiten („lange Leine“) und der restriktiven Handhabung von Handlungsspielräumen („kurze Leine“) entscheidend.²⁵ Im Aktienrecht werden nach Intensität der Verbindung drei Konzernarten unterschieden, welche den Führungsstil und letztlich die Rolle der Konzernführung stark beeinflussen.²⁶

Eingliederungskonzern: Die stärkste konzernrechtliche Bindungsintensität liegt im Fall der Eingliederung vor,²⁷ die im Ergebnis der organisatorischen Verschmelzung zum Beispiel bei einer *Fusion* nahekommt.²⁸ Die eingegliederte Einheit behält zwar seine rechtliche Selbstständigkeit, wird jedoch durch eine ungeteilte kapitalmäßige Beherrschung im Sinne des vollständigen Aktienbesitzes durch den Konzern wie eine interne Einheit geführt.²⁹ Auf diese Weise hat die oberste Führungsebene direkten wirtschaftlichen Durchgriff auf die eingegliederte Konzerneinheit und kann folglich die Führungsintensität eigenständig definieren.

²² In der Literatur ist eine uneinheitliche Verwendung dieses Begriffs festzustellen.

²³ Zum Begriff der *normativen* beziehungsweise *situativen Führungsstiltheorien* vgl. STAEHLE (1992), Sp. 664 ff.

²⁴ Vgl. KÜTING (1980a), S. 376.

²⁵ Vgl. PAHLKE (1986), S. 5.

²⁶ Vgl. KÜTING (1980a), S. 375 ff., und EMMERICH/SONNENSCHNEIN/HABERSACK (2001), S. 58 ff.

²⁷ Vgl. §§ 319 ff. AktG.

²⁸ Vgl. KÜTING (1980b), S. 7, und zu den folgenden Ausführungen THEISEN (2000), S. 43 ff.

²⁹ Eine Eingliederung ist aus rechtlicher Sicht allerdings bereits möglich, wenn sich 95 Prozent der Aktien einer einzugliedernden wirtschaftlichen Einheit im Besitz des herrschenden Konzerns befinden und die Hauptversammlung der einzugliedernden Wirtschaftseinheit einen Mehrheitsbeschluss zur Eingliederung fällt, vgl. § 320 AktG.

Vertragskonzern: Bei einem Vertragskonzern ist das Verhältnis zwischen abhängiger Einheit und herrschendem Konzern vertraglich geregelt.³⁰ Diese Konzernart basiert auf der Grundlage eines *Beherrschungsvertrages* als zentralem Regelungsgegenstand, welcher zumeist durch einen *Gewinnabführungsvertrag* ergänzt wird.³¹ Gegenstand eines solchen Vertragswerks ist die konzernführungsspezifische Unterordnung einer bisher nicht verbundenen wirtschaftlichen Einheit. Der Gewinnabführungsvertrag verpflichtet die beherrschte Wirtschaftseinheit zur Übertragung des Jahresergebnisses (Gewinn beziehungsweise Verlust) an den herrschenden Konzern.³² Ähnlich dem Eingliederungskonzern besteht für die Konzernführung die Möglichkeit, der beherrschten Einheit Anweisungen zu erteilen beziehungsweise ihren Autonomiegrad festzulegen. Eine solche Weisungsbefugnis beinhaltet auch Direktiven, welche für die betroffene Wirtschaftseinheit nachteilig sind, sofern sie einem übergeordneten Konzerninteresse dienen.³³ So kann die Einführung von Shared Services aus der Sicht einer einzelnen Konzerneinheit durchaus kurz- oder mittelfristig unvorteilhaft sein, jedoch aus übergeordneter Konzernsicht Effektivitäts- und Effizienzvorteile bringen.

Faktischer Konzern: Die schwächste konzernrechtliche Bindungsintensität liegt schließlich beim so genannten Faktischen Konzern vor.³⁴ Dieser existiert, wenn eine rechtlich selbstständige Wirtschaftseinheit weder eingegliedert noch vertraglich gebunden ist, jedoch unter einheitlicher Führung steht und ein Abhängigkeitsverhältnis zum betrachteten Konzern nicht widerlegt werden kann.³⁵ Auch für diesen Fall kann konstatiert werden, dass ein Einflusspotenzial auf die abhängige Wirtschaftseinheit besteht, sodass zum Beispiel aufgrund eines Beteiligungsbesitzes eine Führungsfunktion durch den herrschenden Konzern ausgeübt werden kann.³⁶ Eine führungsbasierte Einflussnahme ist in diesem Fall jedoch durch größere Restriktionen als bei einem Vertragskonzern gekennzeichnet, welche sich unter anderem in einer Verpflichtung zum Nachteilsausgleich niederschlagen. Die Beurteilung, ob ein Nachteil vorliegt beziehungsweise ob dieser angemessen ausgeglichen wird, obliegt dem Führungsorgan des beherrschten Wirtschaftseinheit im Rahmen seiner formal eigenständigen Führungsverantwortung.³⁷ Die Konzernführung wird beim Vorliegen eines Faktischen Konzerns hinsichtlich der Einführung von Shared Services ihre Führungsmacht nur in Form einer ‚langen Leine‘ ausüben können. Eine abhängige Einheit wird demnach den Konzerndirektiven uneingeschränkt folgen, wenn ein konkreter individueller Effektivitäts- und/oder Effizienzvorteil ableitbar ist oder ggf. auftretende Nachteile durch den herrschenden Konzern ausgeglichen werden. Ansonsten wird die Führungsinstanz der abhängigen Wirtschaftseinheit auf Basis ihrer hohen Entscheidungsautonomie über eine Alternativlösung zur Erstellung und Bereitstellung von Support-Leistungen befinden.

³⁰ Vgl. §§ 291 ff. AktG.

³¹ Vgl. unter anderem PAHLKE (1986), S. 57 ff.

³² Vgl. unter anderem HUNGENBERG (1995), FN 2, S. 69.

³³ Im Gegensatz zum Eingliederungskonzern sind beim Vertragskonzern weiterreichende Vorschriften zum Schutz der abhängigen wirtschaftlichen Einheit, speziell seiner Minderheitsgesellschafter, zwingend, vgl. EMMERICH/SONNENSCHNEIN/HABERSACK (2001), S. 156 ff.

³⁴ Vgl. §§ 311 ff. AktG.

³⁵ Vgl. § 17 AktG.

³⁶ Vgl. THEISEN (2000), S. 52 f.

³⁷ Vgl. HUNGENBERG (1995), S. 69.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine Konzernführung unter Berücksichtigung der zuvor erläuterten Führungsstile und der organisatorischen beziehungsweise rechtlichen Rahmenbedingungen der jeweiligen Konzernarten gegenüber den untergeordneten Einheiten ein Kontinuum potenzieller Führungsintensitäten nutzbar machen kann. Zwischen unterschiedlichen Führungsstilen werden zum einen der Entscheidungsspielraum der untergeordneten Einheiten und zum anderen die Form der Entscheidungsdurchsetzung durch das oberste Führungsorgan eines Konzerns determiniert. Letztere reicht von einer ‚(sehr) kurzen Leine‘ im Sinne unumstößlicher Verordnungen bis zu einer ‚(sehr) langen Leine‘ im Sinne der vollständigen Übergabe von Entscheidungsautoritäten an untergeordnete Konzerneinheiten.

3 Shared-Service-Center als Teil der Aufbauorganisation im Konzern

Eine Ordnung und Gliederung organisatorischer Aufgaben wird nach der Gestaltungslehre von *KOSIOL Aufgabenanalyse*³⁸ genannt. Sie umfasst eine systematische Differenzierung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben.³⁹ In einem sich anschließenden gedanklichen Schritt, der so genannten *Aufgabensynthese*, werden Teilaufgaben mithilfe festgelegter Prinzipien gebündelt und dezidierten Aufgabenträgern im Sinne eines strukturierten Gliederungsaufbaus der Konzernaufbauorganisation zugeordnet. Als Gestaltungsformen der Aufbauorganisation eines Konzerns werden in ihrer grundlegenden Konfiguration – unter Vernachlässigung zahlreicher denkbarer organisatorischer Varianten – die Strukturen des *Funktionalkonzerns*, des *Divisionalkonzerns* und des *Matrixkonzerns* verstanden. Im historischen Verlauf hat sich dann eine weitere wesentliche Konzernorganisationsform herausgebildet: der *Holdingskonzern*. Obwohl all diese Gestaltungsformen in der Praxis kaum in ihrer idealtypischen Form anzutreffen sind, ist ihre Anwendung für die nachfolgend durchgeführte Analyse zweckmäßig,⁴⁰ um auf Basis idealtypischer Ergebnisse auf die in der Praxis anzutreffenden vielschichtigen Phänomene schließen zu können. Insbesondere der Grad der jeweiligen Führungsintensität, welche den einzelnen aufbauorganisatorischen Formen zugeordnet werden kann, ist für eine grundlegende Festlegung der Anwendbarkeit eines Shared-Service-Koordinationsorgans und für eine potenzielle Ausgestaltung aufgrund gegebener organisatorischer Rahmenbedingungen entscheidend (siehe Abbildung 1).

³⁸ Vgl. unter anderem *KOSIOL* (1972), S. 72 ff.

³⁹ Vgl. *KRÜGER* (1992), Sp. 221 ff.

⁴⁰ Vgl. *JOHNSON/SCHOLES* (1997), S. 376.

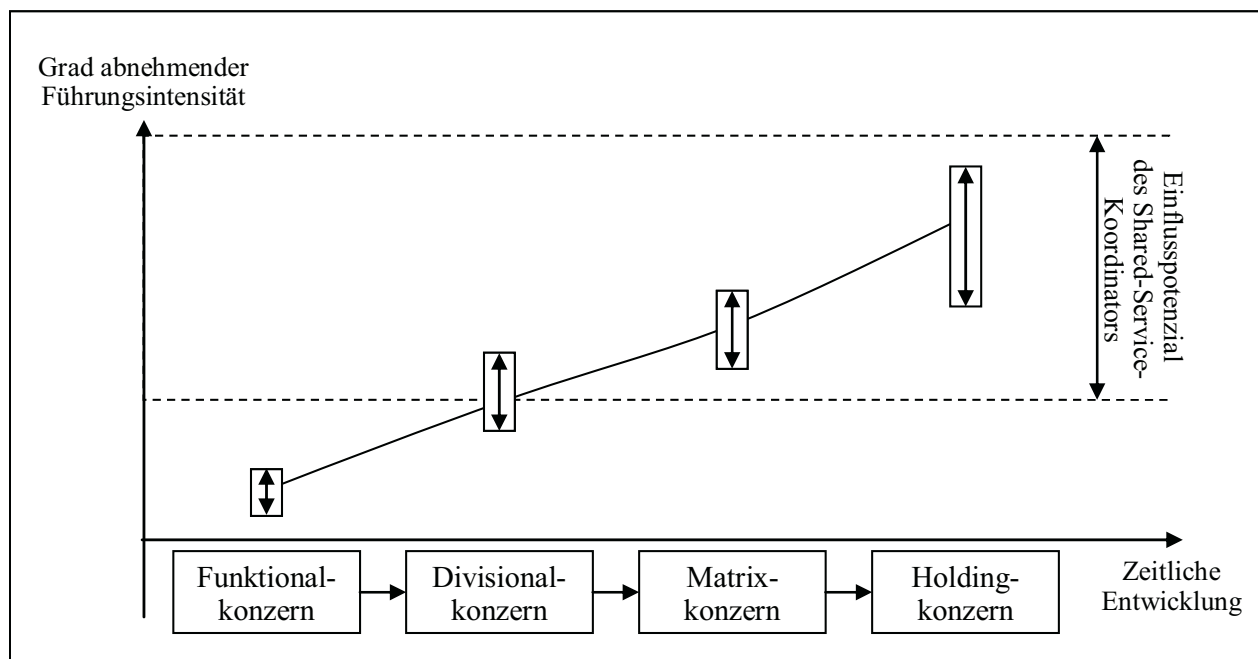


Abbildung 1: Konzernaufbauorganisation – die generischen Ausprägungsvarianten der Führungsintensität in Abhängigkeit von der Gestaltungsform⁴¹

Nachfolgend werden auf Basis der zeitlichen Entwicklung die wesentlichen grundlegenden Formen der Konzernaufbauorganisation und die aufbauorganisatorische Einordnung von Shared-Service-Centern unter Zuhilfenahme organisatorischer Gestaltungselemente systematisch beschrieben.

3.1 Shared-Service-Center im Funktionalkonzern

Die funktionale Organisationsstruktur wird nach FRESE als die traditionsreichste organisatorische Strukturform angesehen.⁴² Das Grundprinzip folgt einer Spezialisierung der Hauptgliederungsebene (*Zwischeneinheit*) unterhalb des Konzernführungsorgans, der *Spitzeneinheit*⁴³, nach Haupttätigkeiten (*Funktionen*), wie beispielsweise Beschaffung, Fertigung, Vertrieb, aber auch Shared-Service-Center (siehe Abbildung 2).

⁴¹ In Anlehnung an GOMEZ (1992), S. 167, und VON GLAHN (2007), S. 290.

⁴² Vgl. FRESE (2000), S. 409 ff.

⁴³ Unabhängig von der rechtlichen Ausgestaltung, das heißt im Spektrum von rechtlicher Selbstständigkeit bis rechtlicher Unselbstständigkeit, differenziert BLEICHER modelltheoretisch zwischen Spitzeneinheit, Zwischeneinheit und Grundeinheit als grundlegende Bausteine zur betriebswirtschaftlichen Strukturierung von Konzernaufbauorganisationen, vgl. BLEICHER (1979), S. 244 ff. Die *Spitzeneinheit* ist hierbei eine Organisationseinheit, welche Führungsaufgaben innerhalb eines Konzerns wahrnimmt, vgl. HUNGENBERG (1995), S. 75. Hingegen ist die *Zwischeneinheit* inmitten der Spitzeneinheit und der Grundeinheit als Hauptgliederungsebene positioniert. Ihr kommt eine integrierende und koordinierende Aufgabe zwischen den Grundelementen der Konzernaufbauorganisation zu, ohne dass sie dabei eine Außenwirkung entfaltet, vgl. THEISEN (2000), S. 160. Die *Grundeinheit* ist mit operativen Aufgaben der Organisation wie Beschaffung, Produktion und Vermarktung betraut. Im Unterschied zur Zwischeneinheit bildet sie den Verbindungspunkt zur Konzernumwelt, vgl. THEISEN (2000), S. 161.

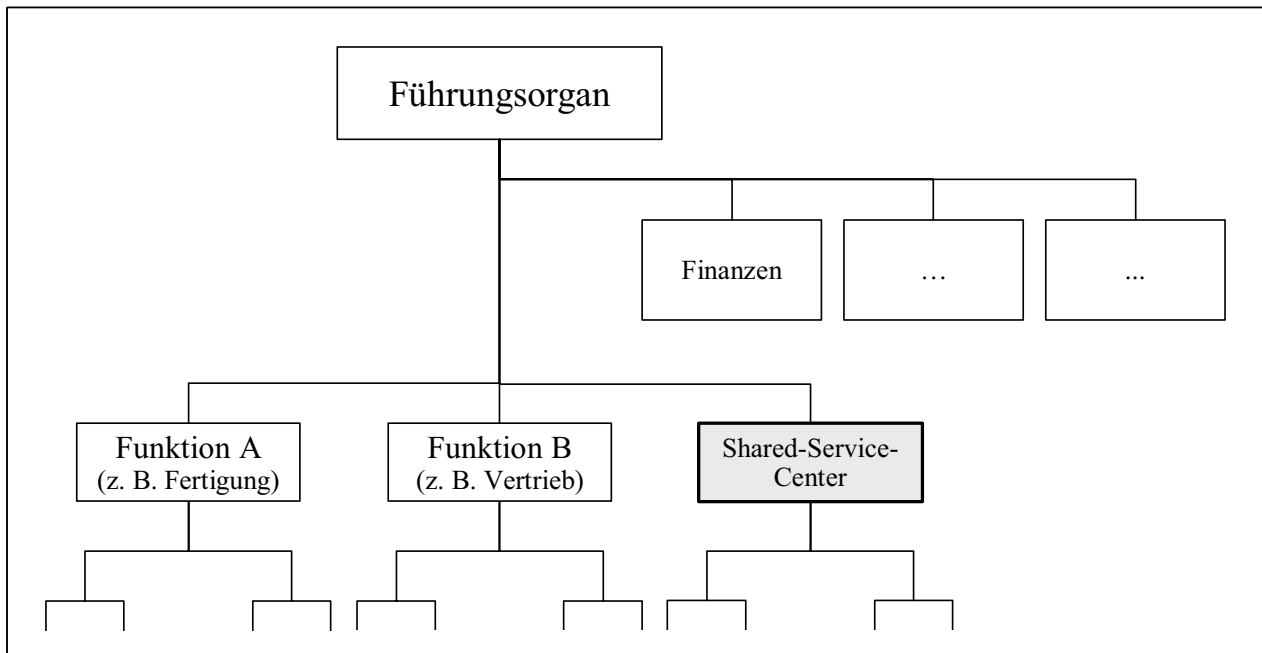


Abbildung 2: *Shared Services – Die theoretische Fundierung aus der Sicht des Funktionskonzerns*⁴⁴

Gemäß dem *Einliniensystem*⁴⁵ sind diese Funktionsbereiche einem Führungsorgan direkt unterstellt. Das Shared-Service-Center ist aufgrund ihrer im Konzern übergreifenden Bedeutung als Zwischeneinheit direkt unterhalb der Spitzeneinheit angesiedelt. Dieses Modell folgt damit – zumindest auf der zweiten Hierarchie-Ebene – dem Verrichtungsprinzip. Die darunterliegenden Hierarchie-Ebenen können jeweils unterschiedlich gegliedert sein, das heißt der Gestaltungsfreiraum ist hier wesentlich größer.⁴⁶ Eine Autonomie der einzelnen Funktionsbereiche ist mit dieser Organisationsstruktur von der Konzernführung nicht beabsichtigt. Vielmehr wird die Konzentration auf bestimmte wiederkehrende sachbezogene Tätigkeiten je Entscheidungseinheit angestrebt, für die alle notwendigen Kompetenzen vorhanden sind. Auf diese Weise sind Spezialisierungsvorteile durch *Erfahrungskurveneffekte* in den Funktionsbereichen zu realisieren. Gleiche oder ähnliche Tätigkeiten, wie zum Beispiel alle shared-service-relevanten Aktivitäten, werden zusammengefasst und führen zu Kosteneinsparungen. Vereinheitlichungen lassen sich größtenteils durch genaue Dimensionierung und Zuordnung notwendiger Ressourcen realisieren. Für eine weitergehende Analyse der Shared-Service-Koordination nach Gesichtspunkten der organisationstheoretischen Aufbaustruktur spielt der Funktionskonzern jedoch eine untergeordnete Rolle. Dies ist damit zu begründen, dass die generelle Relevanz dieser funktionalen Gestaltungsform von Konzernen nicht überzeugen konnte, zumal sich die zahlreichen Interdependenzen an den Schnittstellen der Funktionsbereiche hauptsächlich bei stark diversifiziertem Konzernportfolio nachteilig auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Ebenso nehmen bei der sich rasch verändernden Konzernumwelt

⁴⁴ In Anlehnung an VON GLAHN (2007), S. 292.

⁴⁵ Der Begriff des *Einliniensystems* geht auf FAYOL zurück. Danach ist jede organisatorische Einheit mit einer übergeordneten Instanz verbunden, vgl. FAYOL (1916). Zitiert nach WELGE (1987), Sp. 489.

⁴⁶ Die Gliederungstiefe und -breite hängen jedoch von dem Grad der Differenzierung und der Koordinationsform im Sinne der angestrebten Führungsintensität innerhalb des Konzerns ab.

der Abstimmungs- und Koordinationsbedarf sowie auftretende Informationsverzerrungen zu,⁴⁷ sodass unter Umständen nicht flexibel genug auf die extern auf den Konzern einwirkenden Faktoren reagiert werden kann. Daneben widerspricht das Führungsmodell der ‚kurzen Leine‘, das beim Funktionskonzern seine Anwendung findet, der Einführung von markt-orientierten Shared Service, weil sich bei hoher Führungsintensität kein funktionsfähiger interner Markt herausbilden kann. Die Verrichtungsorientierung der funktionalen Konzernstruktur führt zudem zu Hindernissen bei Zu- und Verkauf von Konzerneinheiten. Der Shared-Service-Ansatz hat unter Berücksichtigung eines geeigneten Koordinationsorgans die schnelle Integration von Support-Leistungen der neuen Konzernteile zu fördern. Die funktionale Gestaltungsform wird ein diesbezüglich effektives und effizientes Handeln jedoch grundlegend behindern. Weiterhin wird eine wirtschaftlich transparente Sichtweise durch Schwierigkeiten der direkten Zurechenbarkeit von Ergebnissen auf Konzerneinheiten gehemmt, sodass auch die Messung effektiv und effizient genutzter beziehungsweise erbrachter Shared Services mithilfe einer entsprechenden Koordinationsinstanz problematisch erscheint.

3.2 Shared-Service-Center im Divisionalkonzern

CHANDLER⁴⁸ weist darauf hin, dass in den USA bereits in den 20er Jahren erkannt wurde, dass die funktionale Organisationsstruktur an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gestoßen ist. Zu Beginn der 70er Jahre führt diese Erkenntnis zu einer buchstäblichen ‚Divisionalisierungswelle‘ auf dem europäischen Kontinent.⁴⁹ Das Grundprinzip der Divisionalisierung folgt einer Spezialisierung der Hauptgliederungsebene nach Objekten (Zwischeneinheiten) unterhalb der Konzernmutter. Als Segmentierungskriterien kommen in der Regel Leistungen beziehungsweise Leistungsgruppen, Produkte beziehungsweise Produktgruppen, Kunden beziehungsweise Kundengruppen oder Regionen infrage. So entstehen Objektbereiche, die in der Praxis als Geschäftsbereiche oder Divisionen bezeichnet werden; sie folgen dabei mehrheitlich dem Prinzip des Einliniensystems.⁵⁰ Als ebenfalls idealtypisches Modell bildet das Prinzip der Divisionalisierung homogene Handlungseinheiten, die als quasi-autonome Einheiten eines Konzerns geführt werden und mit sachzielorientierten Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind (siehe Abbildung 3).

⁴⁷ Vgl. SCHULTE (1992), S. 25.

⁴⁸ Vgl. CHANDLER (1962), S. 43.

⁴⁹ Vgl. GROCHLA (1982), S. 137.

⁵⁰ Vgl. GROCHLA (1982), S. 137.

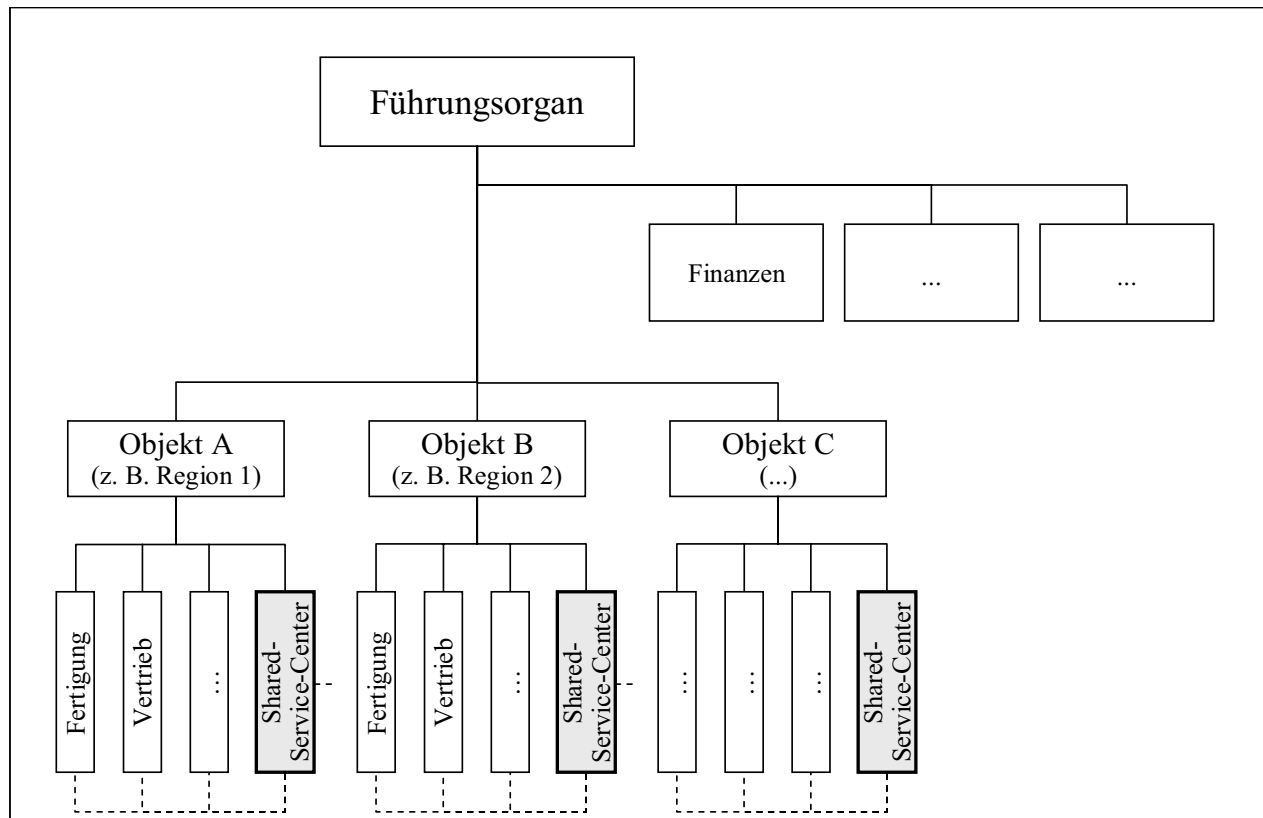


Abbildung 3: *Shared Services – Die theoretische Fundierung aus der Sicht des Divisionalkonzerns*⁵¹

Die den Konzern betreffende Entscheidungen, wie zum Beispiel die Festlegung einer langfristigen Konzernstrategie sowie die Steuerung und Kontrolle der *Divisionen*⁵², werden vom Führungsorgan wahrgenommen. Entscheidungen, welche die Divisionen betreffen, werden von der Muttergesellschaft des Konzerns an die Divisionsführung delegiert. Das angestrebte hohe Maß an Autonomie der einzelnen Divisionen wird somit bei sich wandelnden Marktbefürfnissen durch umfassende Objektzuständigkeit gewährleistet. Die Konzernführung wird weitestgehend von operativen Aufgaben und Entscheidungen entlastet und der Zu- und Verkauf von Konzerneinheiten wird erleichtert. Eine solche Stellung der Division birgt jedoch auch die Gefahr einer zu weitreichenden Verselbstständigung sowie der Nichtnutzung von *Synergie-Effekten*⁵³, verursacht durch die parallele Durchführung gleicher Tätigkeiten in den Objektbereichen. Je nach Ausgestaltung von Shared Services ist aus der Sicht des gesamten Konzerns der divisionale Betrieb von Shared-Service-Centern denkbar. Für die weitere Analyse von Shared Services in Kombination mit einer dezidierten Koordinationsinstanz hat der Divisionalkonzern aufgrund seiner Möglichkeiten, flexibel auf seine Umweltbedingungen zu reagieren, generelle Bedeutung. Zudem ist zu konstatieren, dass den Objektbereichen ein ausreichendes Maß an Entscheidungsspielraum und Handlungsfreiheit durch das oberste Konzernorgan zugestanden wird (siehe Abbildung 1), um ein Shared-Service-Koordinationsorgan zu institutionalisieren. Der Divisionalkonzern bildet jedoch gleichzeitig die strukturelle Grund-

⁵¹ In Anlehnung an VON GLAHN (2007), S. 294.

⁵² Vgl. GROCHLA (1982), S. 138.

⁵³ Vgl. ALBACH (1974), S. 233.

lage für den im weiteren Verlauf vorgestellten Holdingkonzern.⁵⁴ Durch eine ähnliche Gestaltungsform wird dem Holdingkonzern der Vorzug gegeben und der Divisionalkonzern in seiner ursprünglichen hier geschilderten Form ausgegrenzt; jedoch ist davon auszugehen, dass die zu erwartenden Erkenntnisse unter Berücksichtigung führungsintensitätsspezifischer Adaptionen auch auf den Holdingkonzern anwendbar sind.

3.3 Shared-Service-Center im Matrixkonzern

KNIGHT zufolge wurden im angelsächsischen Raum schon in den 60er Jahren Projekte der Luft- und Raumfahrtindustrie mithilfe von Matrixorganisationen strukturiert.⁵⁵ Seither wird diese Organisationsaufbaustruktur in der Literatur thematisiert und in der Praxis in verschiedenartigen Ausprägungen angewendet.

Mit dieser Gestaltungsform kann unter Zuhilfenahme eines zweidimensionalen Strukturmodells auf komplexe Umweltbedingungen und Konzernaufgaben reagiert und dadurch die Problemlösungskapazität des gesamten Konzerns erhöht werden. Es existieren folglich zwei weitgehend gleichgewichtige Dimensionen: die Verrichtungs- und die Objektgliederung (siehe Abbildung 4). Die Ansiedlung der Shared-Service-Center wird dabei in der funktionalen Dimension vorgenommen. Eine Matrixstruktur beinhaltet somit Schnittpunkte, in denen Aufgaben oder organisatorische Einheiten stehen können. Die Verbreitung der Matrixaufstellung in der Konzernpraxis sowie die vielfältigen aktuellen Implementierungen von Shared Services in multinationalen Konzernen, welche als Matrixorganisation aufgestellt sind, bilden die Grundlage für eine vertiefende Analyse des Austauschs von Shared Services in diesem Beitrag.

Die oberste Konzernführung führt den Matrixkonzern – in Abhängigkeit von ausprägungsspezifischen Variablen – mit relativ geringer Führungsintensität. Die Institutionalisierung eines Konzernmarkts wird demnach ermöglicht, sofern die Shared-Service-Koordinationseinheit ebenfalls der Prämisse der ‚langen Leine‘ folgt.

⁵⁴ Vgl. *BEA/GÖBEL* (1999), S. 332.

⁵⁵ Vgl. zu den folgenden Ausführungen *KNIGHT* (1977), S. 1.

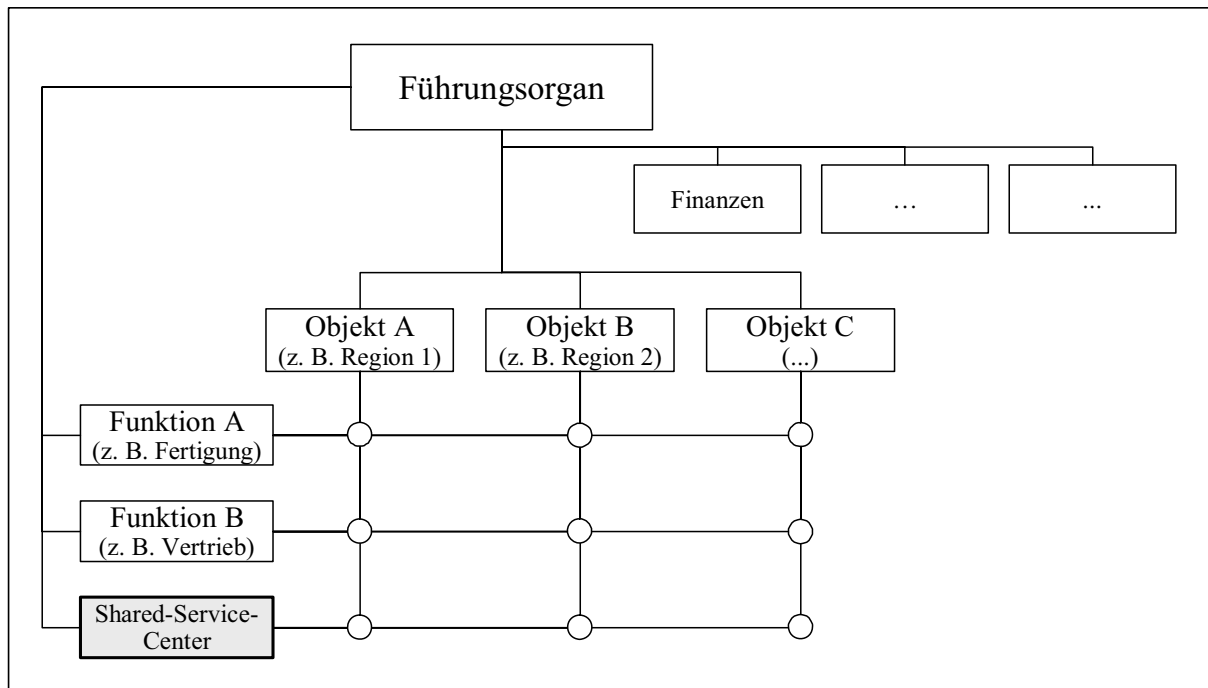


Abbildung 4: *Shared Services – die theoretische Fundierung aus der Sicht des Matrixkonzerns*⁵⁶

3.4 Shared-Service-Center im Holdingkonzern

Seit Ende der 80er Jahre wird eine organisatorische Aufbauorganisationsform mit der Bezeichnung *Holdingkonzern* in der Literatur und in der Konzernpraxis propagiert.⁵⁷ Die Relevanz der Holding in der Konzernpraxis macht mit ihren vielfältigen Ausprägungen eine Analyse hinsichtlich der Einordnung des Shared-Service-Koordinationsorgans notwendig.⁵⁸ Aus organisationstheoretischer Sicht der Holdingkonzern eine Weiterentwicklung des Divisionalkonzerns, weil auch hier eine Spezialisierung der Hauptgliederungsebene nach Objekten unterhalb des Konzernführungsorgans vorgesehen ist. Die Divisionalkonzernen strukturell zugrunde liegende Segmentierung in Form von quasi-autonomen Einheiten wird ausgebaut, indem rechtlich selbstständige *Sparten* gebildet werden (siehe Abbildung 5).⁵⁹

⁵⁶ In Anlehnung an VON GLAHN (2007), S. 295.

⁵⁷ Zur Entwicklung des *Holdingkonzerns* vgl. unter anderem BERNHARDT/WITT (1995), S. 1342 und S. 1347 f.

⁵⁸ Es handelt sich bei dieser konzernierten Gestaltungsform um eine Konzernaufbauorganisation, welche in der heutigen Praxis eine große Verbreitung gefunden hat, vgl. BASSEN (1998), S. 2.

⁵⁹ Vgl. BÜHNER (1987), S. 41.

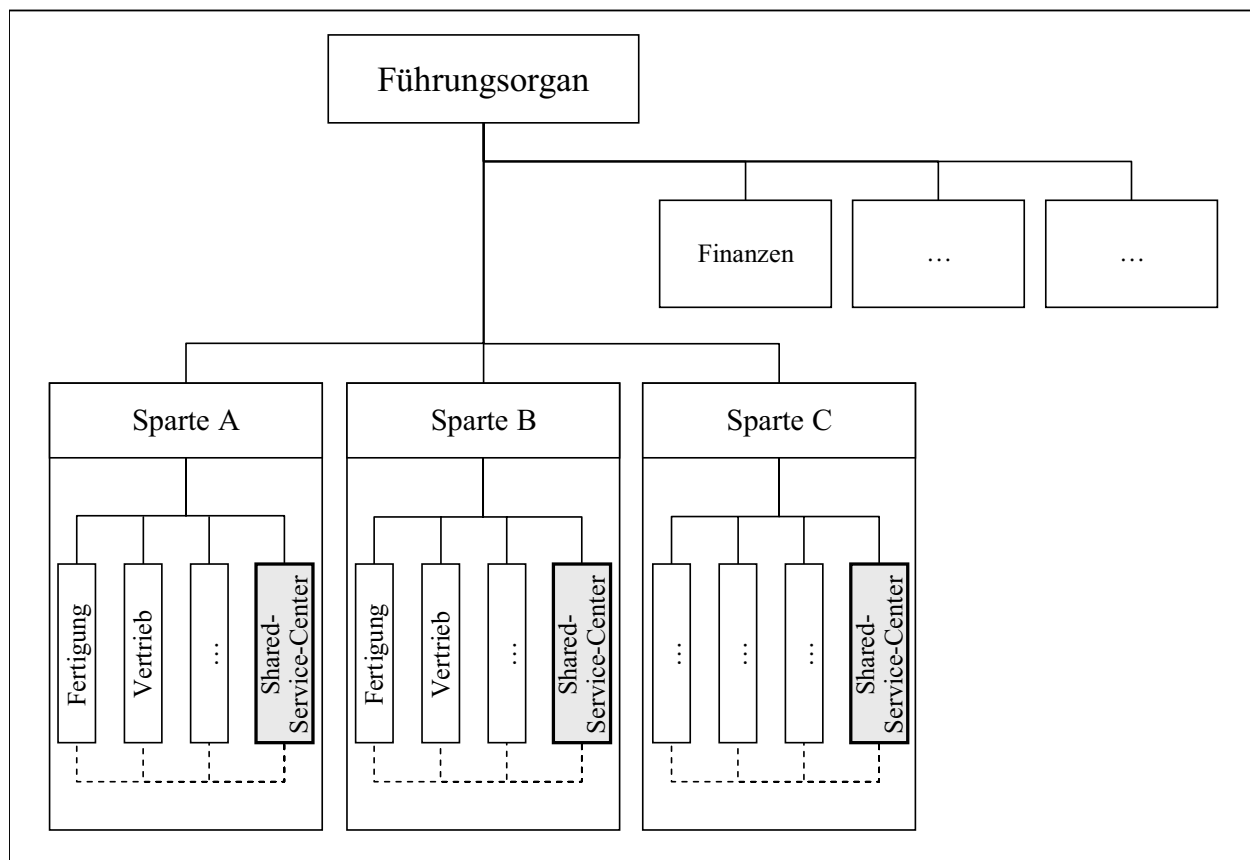


Abbildung 5: Shared Services – Die theoretische Fundierung aus der Sicht des Holdingkonzerns⁶⁰

Hinsichtlich des räumlichen Dispositionsspielraums eines Holdingkonzerns, welcher aus multinationaler Konzernsicht von Bedeutung ist, wird die so genannte Auslands- von der Landesholding unterschieden.⁶¹ Die *Auslandsholding* ist Führungsorgan von Beteiligungs- und/oder *Tochtergesellschaften* mit Sitz in unterschiedlichen Nationalstaaten. Die *Landesholding* hingegen ist lokal auf einen Nationalstaat begrenzt, das heißt sie ist nur an Wirtschaftseinheiten beteiligt, welche im selben Land angesiedelt sind. Funktional und hierarchisch bestehen zwischen Auslands- und Landesholding keinerlei unterschiede, sodass hier auf den räumlichen Aspekt nicht näher eingegangen wird.

Der Einsatz von Holdingstrukturen ist angebracht, wenn die Innovationsfreudigkeit, die Flexibilität und die Kooperationsfähigkeit eines Konzerns in den Betrachtungsvordergrund zu rücken ist. Weitere Vorteile werden in der erhöhten strukturellen Transparenz, der Minimierung der funktionalen Schnittstellen, den flachen Hierarchien und der Verantwortung operativer Grundeinheiten für ihren relevanten Markt gesehen. Damit ist

⁶⁰ In Anlehnung an VON GLAHN (2007), S. 297.

⁶¹ Vgl. zu den folgenden Ausführungen KELLER (1993), S. 38 ff.

„[...] unter Holding bzw. Holdinggesellschaft [...] eine Unternehmung zu verstehen, deren betrieblicher Hauptzweck in einer auf Dauer angelegten Beteiligung an einer (oder mehreren) rechtlich selbstständigen Unternehmung(en) liegt.“⁶²

Ähnlich dem Divisionalkonzern finden sich die Shared Services erzeugenden Einheiten innerhalb der einzelnen Sparten wieder, sodass ein diesbezüglicher Vervollkommnungsprozess aufgrund der entscheidungsspezifisch gewährten ‚langen Leine‘ innerhalb der einzelnen Sparten vollzogen wird.⁶³

4 Führung und Koordination von Shared Services in der Aufbauorganisation im Konzern

Zur Einführung eines marktorientierten Shared-Service-Ansatzes sind strukturelle Maßnahmen notwendig, welche zu Veränderungen der Aufbauorganisation führen. Die wesentlichen Charakteristika von Matrix- und Holdingkonzern berücksichtigend, werden im Folgenden unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Während bei der Matrixorganisation die strukturelle Positionierung der Shared-Service-Koordinationsseinheit im Hinblick auf das mehrdimensionale Gestaltungskonzept diskutiert wird, interessiert beim Holdingkonzern ebenfalls, welche Form vorhandener Holdingmodelle für den shared-service-basierten Koordinationsansatz als besonders zweckmäßig erscheint.

4.1 Führung und Koordination von Shared Services im Matrixkonzern

Um den Anforderungen einer kontinuierlichen Verbesserung der Effektivität und Effizienz von Konzerneinheiten zu begegnen, sind unter anderem interne Institutionen, die administrative Leistungen erbringen, in die Lage zu versetzen, flexible und damit dynamische organisatorische Strukturen zu unterstützen. Im Fall des matrixbasierten Konzerns erfolgt die Spezialisierung der Organisationsstruktur auf der zweiten Hierarchie-Ebene durch gleichzeitige Anwendung zweier Gliederungskriterien, sodass objekt- und verrichtungsorientierte Aufgabenmerkmale matrixartig miteinander verknüpft werden. Es handelt sich hierbei zweifellos um eine anspruchsvolle Strukturkombination, welche sich bei korrektem Einsatz für die Lösung komplexer Aufgaben eignet. Ihre hohe Flexibilität und strukturelle Anpassungsfähigkeit sowie die damit verbundene einheitenspezifische Kombinierbarkeit enthält ein großes Problemlösungspotenzial. Wird jedoch die zentrale Bedeutung einer geordneten Kompetenzzuordnung und -abgrenzung nicht adäquat bemessen, so führt ein der dualen Führung inhärentes Konfliktpotenzial einer Matrix zwangsläufig zu einem strukturellen Scheitern.⁶⁴ Mit der hier vorgenommenen Positionierung der Shared-Service-Koordinationsseinheit als Bestandteil der objekt- und funktionsorientierten Matrixorganisation unterhalb der Konzernführung positio-

⁶² KELLER (1993), S. 32.

⁶³ Vgl. BÜHNER (1992), S. 43 ff.

⁶⁴ Vgl. WENGER (1999), S. 243.

nierte, jedoch *nicht* als Zentrale fungierende Einheit, wird aus konzernmarktlicher Sicht eine Nachfrager übergreifende Mittlerinstanz (oder – synonym – Intermediär)⁶⁵ verankert (siehe Abbildung 6).

Welcher Stellenwert der Shared-Service-Koordinationseinheit im marktlichen Prozess der Matrix zuteil wird, ist zum einen abhängig von der jeweiligen Kompetenzabgrenzung zwischen objekt- und verrichtungsorientierten Einheiten und zum anderen von den führungsintensitätsspezifischen Ausprägung des übergeordneten Führungsorgans. Die Koordinationseinheit der Shared Services wird somit Partner für beide organisatorischen Dimensionen, interagiert zum Beispiel mit dem Vertrieb auf der horizontalen und einer regionalen Division auf der vertikalen Betrachtungsebene.

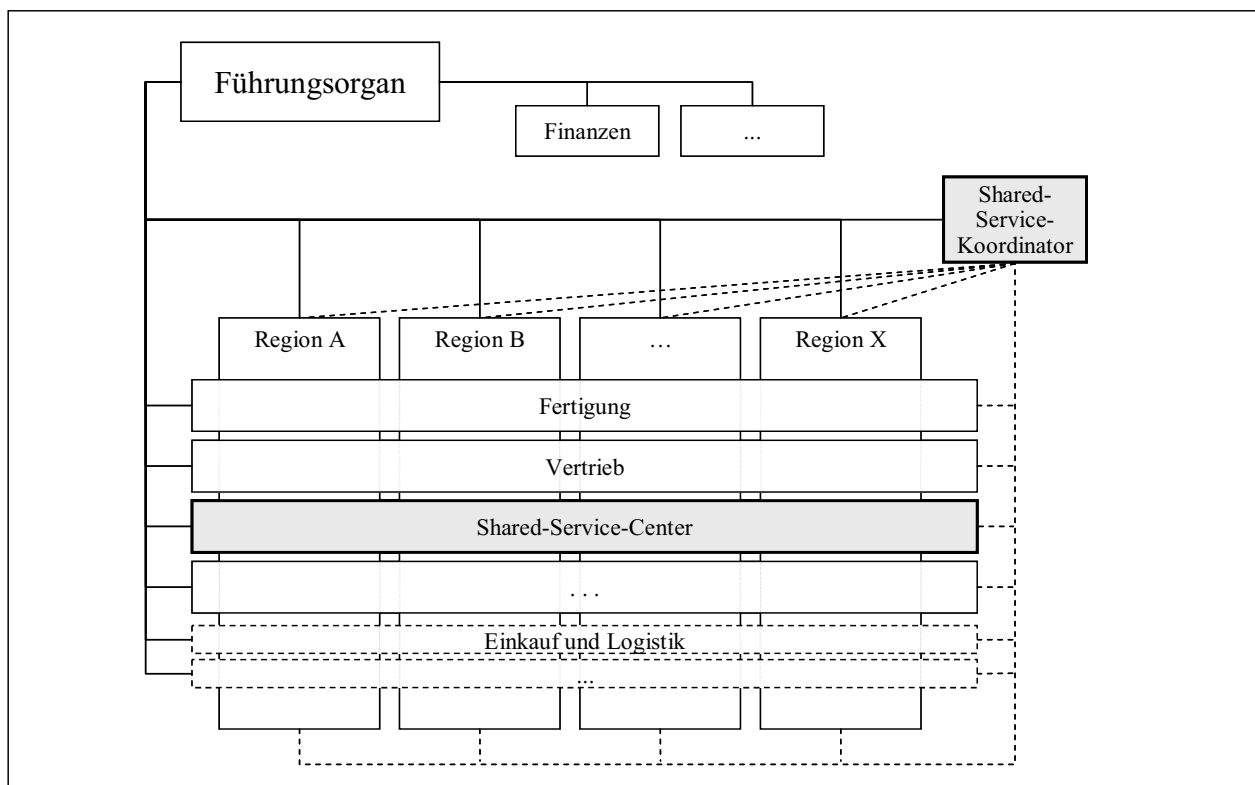


Abbildung 6: *Shared Services – Die führungs- und koordinationspezifische Aufstellung im Matrixkonzern*⁶⁶

Das Shared-Service-Center als separat zu betrachtende, zuliefernde Einheit ist strukturell der objektorientierten Konzerndimension zuzuordnen. Während durchaus negative Kosten-, Zeit- und Qualitätseffekte aufgrund eines erhöhten Koordinationsaufwands durch die Shared-Service-Koordinationseinheit an den Schnittstellen der Matrix identifizierbar sind, werden diese durch positive erfolgshaftenspezifische Effekte, wie zum Beispiel durch verbesserte Information und Kommunikation unter den Shared-Service-Akteuren, Abmilderung konfliktärer Situationen sowie durch eine Flexibilisierung bei Reorganisationen, Akquisitionen und Veräußerungen, überkompensiert. Für die Vermarktung von Shared Services und hiermit verbun-

⁶⁵ Vgl. VON GLAHN (2007), S. 270 ff.

⁶⁶ In Anlehnung an VON GLAHN (2007), S. 300.

dener Interaktionsbeziehungen im zweidimensionalen Aktionsspielraum des Matrixkonzerns haben sich die shared-service-spezifischen Partner und insbesondere die hierzu gehörige Koordinationseinheit mit folgenden Problemfeldern auseinander zu setzen:⁶⁷

- Die Ausgestaltung einer uneingeschränkt gleichberechtigten Matrixstruktur ist eher theoretischer Natur, sodass die Gefahr von (nicht zwangsläufig offensichtlicher) Dominanz durch eine Matrixdimension besteht.
- Es existiert eine konfliktäre Struktur, welche durch Kompetenzintransparenz mit hoher Anforderung an Kompromissfähigkeit geprägt ist.
- Eine duale Führungsstruktur erzeugt zum Teil ressourcenbedingte Unsicherheiten, resultierend aus einer Mehrfachunterstellung der Konzerneinheiten, sodass die Konzernstruktur zur Intransparenz neigt.
- Ungenügende Verantwortungsdefinitionen können zu unklaren Kosten- beziehungsweise Gewinnzuweisungen führen.
- Entscheidungsverzögerungen oder -aussetzungen sind durch den Zwang zur Einbeziehung mehrerer Einheiten in Form kollektiver Meinungsbildung zu erwarten.
- Die auf hohe Flexibilität ausgerichtete Konzernstruktur neigt zu raschen Anpassungen an Änderungen der Umwelt und der Aufgabenstellung, sodass die Stabilität von Interaktionsvereinbarungen gefährdet sein kann.

Es wird deutlich, dass sich prinzipielle Vorteile einer Matrixorganisation, welche zum Beispiel in der großen Problemlösungsumsicht bei dynamischen Aufgabenstellungen, in der Flexibilität zur Anpassung an exogen auf den Konzern einwirkende Effekte sowie in der relativ hierarchiefreien Zusammenarbeit der Einheiten bestehen, im Hinblick auf den Einsatz von Shared Services nur unter Berücksichtigung matrixspezifischer Problemfelder realisieren lassen. Die positiven Effektivitäts- beziehungsweise Effizienzeffekte, welche durch die Institutionalisierung eines spezifischen Koordinationskonzepts entstehen, werden durch erhöhten Zeit- und Kostenaufwand zur Aufrechterhaltung eines funktionsfähigen internen Markts unter Umständen negativ beeinträchtigt. Solche möglicherweise auftretenden negativen Effekten haften jedoch nicht um nur dieses Konzept an, denn alternative Bereitstellungsalternativen von Support-Leistungen im Kontinuum von Markt und Hierarchie werden mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert. Somit handelt es sich um Opportunitätskosten im Sinne intern nicht realisierter positiver Effektivitäts- und Effizienzeffekte, bedingt durch organisatorische Gegebenheiten.

⁶⁷ Vgl. WENGER (1999), S. 226.

4.2 Führung und Koordination von Shared Services im Holdingkonzern

Die shared-service-spezifische Koordinationseinheit ist hinsichtlich der aufbauorganisatorischen Einordnung auf der Ebene der Sparten eines Holdingkonzerns anzusiedeln, um den übergreifenden beziehungsweise den Führungsstil des obersten Konzernorgans bekräftigenden Charakter zu adressieren und die marktlichen Bedürfnisse der Sparten direkt und ungefiltert in support-spezifische Maßnahmen zu überführen. In der Holdingorganisation sind die Sparten nicht nur wirtschaftlich, sondern in der Regel auch rechtlich selbstständig, was sich konsequenterweise auch auf die Organisation des Shared-Service-Koordinators beziehen sollte. Der hohe Grad der rechtlichen und wirtschaftlichen Selbstständigkeit der einzelnen Sparten führt wiederum zu nicht zu vernachlässigenden Komplexitätswirkungen aus der Sicht der Shared-Service-Koordinationseinheit. Neben der aufbauorganisatorischen Einordnung in eine Holdingstruktur ist grundsätzlich auch der Eignungsgrad des Shared-Service-Ansatzes bei verschiedenartigen Holdingkonzernstypen zu evaluieren:

*Finanzholdingkonzern:*⁶⁸ In einem Finanzholdingkonzern werden von der Muttergesellschaft keine strategischen Vorgaben gegenüber den Sparten gemacht, und alle operativen Funktionen werden an die nachgelagerten Einheiten delegiert. Die Finanzholding hält und verwaltet weiterhin ein ausgewogenes Portfolio von Kapitalbeteiligungen und erhebt einen ausschließlich finanziellen Führungsanspruch, was zu einer großen Autonomie der Konzerngesellschaften führt.⁶⁹ Die Spitzeneinheit, welche in diesem Zusammenhang auch als *Dachholding*⁷⁰ bezeichnet wird, beschränkt sich folglich auf übergeordnete finanzielle Steuerungs-, Verrechnungs- (oder – synonym – *Clearing*-)⁷¹ und Kontrollfunktionen aus der Gesamtsicht des Holdingkonzerns.

Managementholdingkonzern: Die Meinungen über die Definition des Managementholdingkonzerns gehen in der Literatur auseinander.⁷² Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass der Holdingverbund durch einheitliche Führung der Spitzeneinheit repräsentiert wird.⁷³ Das zentrale Merkmal sieht *BÜHNER*⁷⁴ in der Trennung von strategischen und operativen Funktionen zwischen dem Führungsorgan und den untergeordneten Einheiten des Managementholdingkonzerns. Die ausnahmslose Verantwortung für konzernstrategische Aufgaben und deren Koordination behält sich die Spitzeneinheit vor. Eine Einflussnahme auf die operative Geschäftstätigkeit der untergeordneten Einheiten wird konsequent vermieden. Durch Übernahme der strategischen Steuerung und Koordination wird angestrebt, Skaleneffekte zu erzielen, das heißt die Einzelwerte der Konzerneinheiten sollen in der Summe durch diese Organisationsform gesteigert werden. Aus den durch die Muttergesellschaft determinierten übergeordneten Strategien und Zielen des Managementholdingkonzerns resultiert der Handlungsrahmen der

⁶⁸ In einer Ausprägung kann die Finanzholding als organisatorische Form gelten, „[...] bei der die konzernleitende Einheit eine reine Kapitalverwaltungs- oder Investmentgesellschaft darstellt [...]“; *HOFFMANN* (1993), S. 16.

⁶⁹ Vgl. *GOMEZ* (1992), S. 168.

⁷⁰ Eine *Dachholding* beschreibt die oberste, mehrheitlich beziehungsweise vollständig beteiligte Einheit eines geschlossenen Beteiligungsverbands, vgl. *KELLER* (1993), S. 38.

⁷¹ Vgl. *BLEICHER* (1991), S. 652 f.

⁷² Zum Begriff des *Managementholdingkonzerns* vgl. unter anderem *BÜHNER* (1987), S. 40 ff..

⁷³ Vgl. *KELLER* (1993), S. 53.

⁷⁴ Vgl. *BÜHNER* (1987), S. 42.

Konzerneinheiten zur Erfüllung der *operativen* Aufgaben einschließlich ihrer individuellen Geschäftsfeldstrategie.⁷⁵ Überdies kennzeichnet diesen Holdingkonzernstyp eine weitgehende Übereinstimmung von rechtlicher Struktur und wirtschaftlicher Organisationsform, welche durch rechtliche Verselbstständigung der Sparten verwirklicht wird.⁷⁶

Operativer Holdingkonzern: Die Spitzeneinheit eines Operativen Holdingkonzerns nimmt, im Gegensatz zum Finanzholding- und Managementholdingkonzern, alle wesentlichen Führungsfunktionen des gesamten Konzerns wahr. Zudem tritt die Obergesellschaft eigenunternehmerisch am Markt auf und übernimmt operative Funktionen.⁷⁷ Das Führungsorgan, welches wirtschaftlich bedeutender als die einzelnen Konzerneinheiten sein kann, nimmt zumeist eine dominierende Stellung ein, das heißt führt die einzelnen Sparten mit ‚relativ kurzer Leine‘. Die Funktionen der Gesellschaften des Konzerns beschränken sich oft auf ergänzende Aktivitäten. Eine solche Konstellation führt zu einem großen Abhängigkeitsverhältnis sowie hohem Koordinations- und Steuerungsaufwand aus der Sicht der Konzernmutter.⁷⁸ Nach THEISEN⁷⁹ hat die Bedeutung dieses Holdingkonzernstyps in der Konzernpraxis erheblich nachgelassen und ist heutzutage vielfach durch alternative Holdinggestaltungsformen wie zum Beispiel die Managementholding ersetzt worden.

Aus den vorangegangenen Ausführungen wird deutlich, dass der Managementholdingkonzern im Hinblick auf die Anwendbarkeit des Shared-Service-Ansatzes eine zu bevorzugende Alternative darstellt. Dies begründet sich nicht nur durch eine weite Verbreitung des Konzernstyps Managementholding in der aktuellen Konzernpraxis, sondern auch durch die Querschnittsbetrachtung wesentlicher Einflussgrößen. Im Gegensatz zum Finanzholdingkonzern kann die Führungsebene eines Managementholdingkonzerns – bedingt durch ihre Verantwortung zur Wahrnehmung konzernstrategischer Aufgaben und deren Koordination – Grundsatzentscheidungen zur Förderung eines konzerninternen Markts und damit zu Etablierung einer shared-service-spezifischen Koordinationsinstanz treffen, um auf diese Weise Synergiepotenziale innerhalb des gesamten Konzerns zu realisieren.

⁷⁵ Vgl. BRESSER (1988), S. 375 ff.

⁷⁶ Vgl. HOFFMANN (1993), S. 15.

⁷⁷ Somit entsprechen Operative Holdingkonzerne der Struktur nach so genannten Stammhauskonzernen, vgl. HUNGENBERG (1992), S. 349.

⁷⁸ Im ungünstigen Fall kann hieraus ein hohes Maß an Bürokratie innerhalb des Konzerns erwachsen, vgl. HOFFMANN (1993), S. 14.

⁷⁹ Vgl. THEISEN (2000), S. 169.

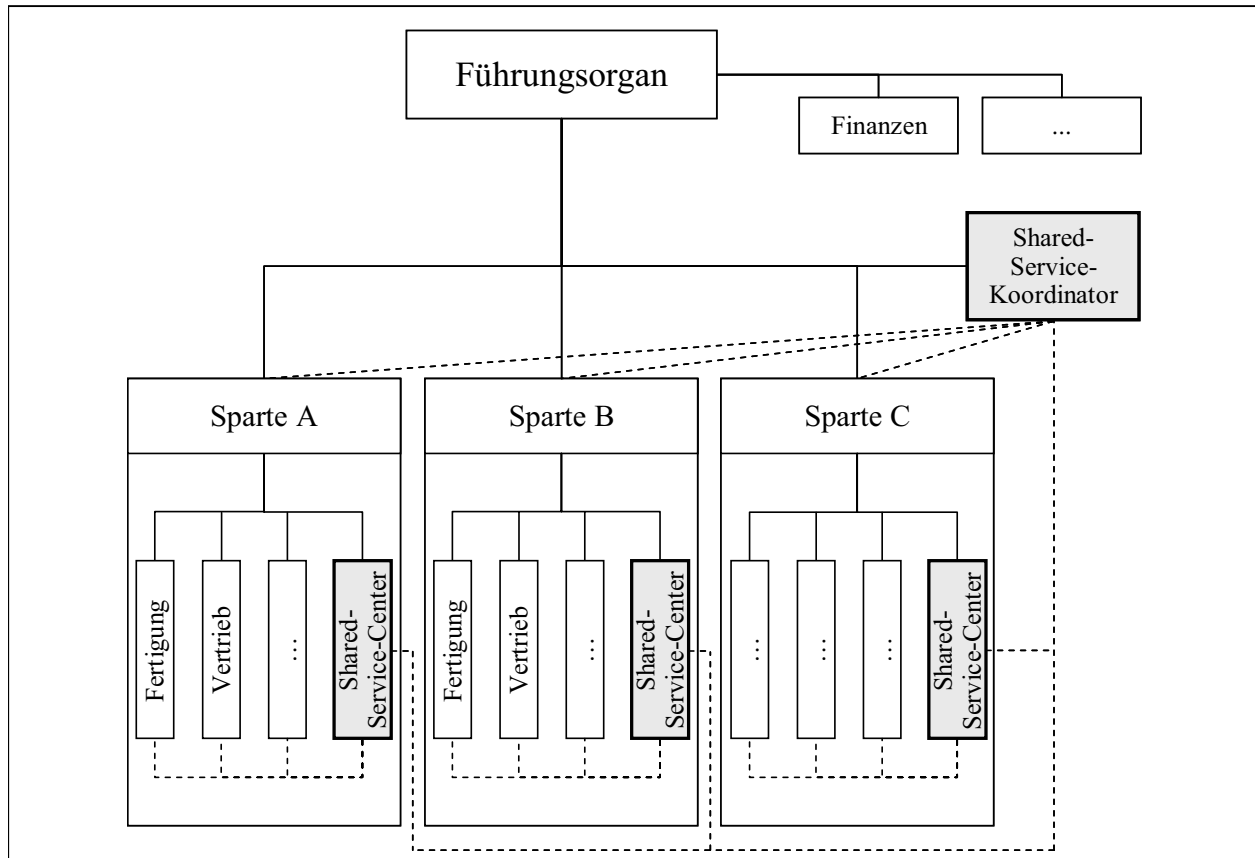


Abbildung 7: Shared Services – Die führungs- und koordinationspezifische Aufstellung im Holdingkonzern

Die Balance zwischen hohem Autonomiegrad der Grundeinheiten bei gleichzeitiger strategischer Einflussnahme durch die übergeordnete Shared-Service-Koordinationsseinheit erlaubt es, die notwendige Positionierung im Konzern zu erlangen, aber auch die beschriebenen Freiheitsgrade des internen Markts vorzufinden (siehe Abbildung 7). Gleichzeitig bedingt die organisatorische Aufstellung dieses Holdingkonzernstyps, bei der die Obergesellschaft nur im Rahmen strategischer Steuerung und Koordination zur Erzielung von Skaleneffekten in die operative Geschäftstätigkeit untergeordneter Einheiten eingreift, dass die Voraussetzungen dafür gegeben sind, flexibel auf relevante Ausschnitte der Umwelt zu reagieren. Die Grundeinheiten genießen somit sowohl die Freiheitsgrade, das Shared-Service-Portfolio im Vergleich zu alternativen internen und externen Bereitstellungsalternativen zu beurteilen, als auch die Eigenständigkeit, shared-service-spezifische Interaktionsvereinbarungen einzugehen. Flexibilität ist wiederum eng mit der Innovationsfähigkeit verknüpft, welche einen weiteren zu berücksichtigenden Parameter besonderer Bedeutung darstellt, um eine angemessene Anpassungsfähigkeit von Shared Services zu berücksichtigen.⁸⁰ Diese Freiheitsgrade sind bei einem Operativen Holdingkonzern durch die hohe Führungsintensität der Spitzeneinheit und den geringen Autonomiegrad der Grundeinheiten nicht gegeben. Das grundsätzlich vorhandene Potenzial zur Ausschöpfung von Synergien bei einem Operativen Holdingkonzern aufgrund sehr groß, bei einer Managementholding jedoch noch sehr ausgeprägt.⁸¹ Es wird jedoch

⁸⁰ Vgl. GROCHLA (1982), S. 94 f.

⁸¹ Vgl. HOFFMANN (1993), S. 18.

nicht ausgeschlossen, dass die Institutionalisierung einer Shared-Service-Koordinationseinheit dem Operativen Holding- oder Finanzholdingkonzern auch Effektivitäts- beziehungsweise Effizienzvorteile bringen kann. Die vorgenommenen generellen Gestaltungsempfehlungen sind im Einzelfall situativ relativiert zu evaluieren.⁸²

5 Schlussbemerkung

Zur aufbauorganisationstheoretischen Gestaltung des Shared-Service-Ansatzes wird im vorliegenden Fall auf die statisch-strukturellen Charakteristika von Konzernorganisationen zurückgegriffen. Im Zentrum dieser Analyse steht die integrative Einordnung der Shared-Service-Koordinationseinheit auf Basis konzernierter Strukturmodelle. Zur logischen Einordnung wird hierbei der historischen Entwicklung wesentlicher Konzernorganisationsformen gefolgt, welche wiederum in Bezug auf die jeweilige durch das oberste Konzernorgan angewendete Führungsintensität untersucht werden.

Die funktionale Organisation begünstigt und erbringt durch starke Spezialisierung hohe Effizienzvorteile, denen allerdings erhebliche Nachteile bei der Markt- und Wettbewerbsorientierung, bei der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Umweltbedingungen sowie im Hinblick auf die Innovationsfähigkeit gegenüberstehen.⁸³ Bedingt durch die genannten Hindernisse ist die Relevanz des Funktionalkonzerns in jüngster Zeit eher gering einzuschätzen. Zudem wirkt eine hohe Führungsintensität der Spitzeneinheit der Institutionalisierung einer übergeordneten Mittlerfunktion für Shared Services entgegen, sodass die nähere Beschäftigung aus Shared-Service-Sicht nicht zielführend erscheint.

Ein Divisionalkonzern, dem eine objektorientierte Einlinien-Organisation zugrunde liegt, hat die Sicherstellung der Integrationsfähigkeit von Diversifikationen durch quasi-autonome Einheiten zu gewährleisten. Obwohl auch für diese Strukturform Nachteile identifizierbar sind, erscheinen Effektivitäts- und Effizienzvorteile prinzipiell durch die Einführung einer Shared-Service-Koordinationseinheit aufgrund des typischerweise angewendeten Führungsstils der Spitzeneinheit realisierbar zu sein. Auf eine shared-service-basierte Vertiefung wird dennoch bedingt durch die strukturelle Nähe zum Holdingkonzern nicht näher eingegangen.

Hingegen wird der Matrixkonzern als Mehrlinienorganisation mit gleichzeitiger Verrichtungs- und Objektorientierung und einer Tendenz zur hohen Entscheidungsdezentralisation durch eine klare Markt- und Wettbewerbsorientierung, hohe Flexibilität und Innovationsfreudigkeit shared-service-spezifisch ausgeführt.

Eine tiefer gehende Analyse der in Theorie und Praxis relevanten Holdingkonzernstypen zeigt, dass der Managementholdingkonzern durch eine Institutionalisierung der Shared-Service-Koordinationsebene das größte aufbauorganisationstheoretische Effektivitäts- und Effizienzverbesserungspotenzial liefert. Der beträchtliche Grad rechtlicher Verselbstständigung auf

⁸² Vgl. GRABATIN (1981), S. 73.

⁸³ Vgl. KRÜGER (1994), S. 96.

den Ebenen der Zwischen- oder sogar Grundeinheiten eines Managementholdingkonzerns führt dazu, dass der Shared-Service-Ansatz den Rahmenbedingungen des externen Marktgeschehens im Vergleich zu alternativen Konzernstrukturformen am nächsten kommt.

Quellenverzeichnis

- ALBACH, H. (1974): Innerbetriebliche Lenkpreise als Instrument dezentraler Unternehmensführung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1974, Nr. 3/4, S. 216–242.
- BASS, B. M. (1981): *STOGDILL's Handbook of Leadership*, New York/London 1981.
- BASSEN, A. (1998): Dezentralisation und Koordination von Entscheidungen in der Holding, Wiesbaden 1998.
- BEA, F. X./GÖBEL, E. (2002): *Organisation*, Stuttgart 2002.
- BERNHARDT, W./WITT, P. (1995): Holding-Modelle und Holding-Moden, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1995, Nr. 12, S. 1341–1364.
- BLEICHER, K. (1979): Gedanken zur Gestaltung der Konzernorganisation bei fortschreitender Diversifizierung, Teil I, in: Zeitschrift für Organisation, 1979, Nr. 5, S. 243–251.
- BLEICHER, K. (1991): *Organisation*, Wiesbaden 1991.
- CHANDLER, A. D. JR. (1962): *Strategy and Structure*, Cambridge/London 1962.
- BOGASCHEWSKY, R./ROLLBERG, R. (1998): *Prozeßorientiertes Management*, Berlin/Heidelberg et al. 1998.
- BRESSER, R. K. F. (1988): Matching Collective and Competitive Strategies, in: *Strategic Management Journal*, 1988, Nr. 4, S. 375–385.
- BÜHNER, R. (1987): Management-Holding, in: *Die Betriebswirtschaft*, 1987, Nr. 1, S. 40–49.
- BÜHNER, R. (1992): *Management-Holding*, Landsberg am Lech 1992.
- EMMERICH, V./SONNENSCHNEIN, J./HABERSACK, M. (2001): *Konzernrecht*, München 2001.
- FAYOL, H. (1916): *Administration industrielle et générale*. Bulletin de la SOCIÉTÉ DE L'INDUSTRIE MINÉRALE, Paris 1916.
- FRESE, E. (2000): *Grundlagen der Organisation*, Wiesbaden 2000.
- VON GLAHN, C. (2007): *Shared Services*, Berlin 2007 (in Vorbereitung).
- GOMEZ, P. (1992): Neue Trends in der Konzernorganisation, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 1992, Nr. 3, S. 166–172.
- GRABATIN, G. (1981): *Effizienz von Organisationen*, Berlin/New York 1981.
- GROCHLA, E. (1982): *Grundlagen der organisatorischen Gestaltung*, Stuttgart 1982.
- HAHN, D. (1989): Strategische Unternehmensführung, in: SEIDEL, E./WAGNER, D. (Hrsg.), *Organisation*, Wiesbaden 1989, S. 55–78.
- HEINEN, E. (1969): Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1969, Nr. 4, S. 207–220.

- HOFFMANN, F. (1993): Der Konzern als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Forschung, in: HOFFMANN, F. (Hrsg.), Konzernhandbuch, Wiesbaden 1993, S. 1–79.
- HUNGENBERG, H. (1992): Die Aufgaben der Zentrale, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 1992, Nr. 6, S. 341–354.
- HUNGENBERG, H. (1995): Zentralisation und Dezentralisation, Wiesbaden 1995.
- JOHNSON, G./SCHOLES, K. (1997): Exploring Corporate Strategy, London/New York et al. 1997.
- KELLER, T. (1993): Unternehmungs-führung mit Holdingkonzepten, Köln 1993.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2005): Der Shared-Service-Ansatz zur Bereitstellung von IT-Leistungen auf dem konzerninternen Markt, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2005, Nr. 4, S. 190–194.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2006): Shared-Controlling-Services, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft von 2006, Nr. 2, S. 84–93.
- KNIGHT, K. (1977): Introduction: the compromise organisation, in: KNIGHT, K. (Hrsg.), Matrix Management, Westmead/Farnborough/Hants 1977, S. 1–13.
- KOSIOL, E. (1972): Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Reinbek bei Hamburg 1972.
- KRÜGER, W. (1992): Organisationsmethodik, in: FRESE, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1992, Sp. 1572–1589.
- KRÜGER, W. (1994): Organisation der Unternehmung, Stuttgart/Berlin et al. 1994.
- KÜPPER, H.-U. (1994): Industrielles Controlling, in: SCHWEITZER, M. (Hrsg.), Industriebetriebslehre, München 1994, S. 849–959.
- KÜTING, K. (1980a): Unternehmenspolitische Aspekte bei der Wahl zwischen einem faktischen und einem Vertragskonzern, in: Die Betriebswirtschaft, 1980, Nr. 3, S. 375–385.
- KÜTING, K. (1980b): Zur Systematisierung von Konzernstrukturen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1980, Nr. 1, S. 6–10.
- LAUX, H. (1995): Entscheidungstheorie, Berlin/Heidelberg et al. 1995.
- MACHARZINA, K. (2003): Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.
- MAG, W. (1995): Unternehmungsplanung, München 1995.
- NEUBERGER, O. (1977): Organisation und Führung, Stuttgart/Berlin et al. 1977.
- PAHLKE, K. (1986): Der vertragliche und faktische Konzern, Diss., Frankfurt am Main 1986.
- PAUSENBERGER, E. (1975): Konzerne, in: GROCHLA, E./WITTMANN, W. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Bd., Stuttgart 1975, Sp. 2234–2249.
- SCHULTE, C. (1992): Die Holding als Instrument zur strategischen und strukturellen Neuausrichtung von Konzernen, in: SCHULTE, C. (Hrsg.), Holding-Strategien, Wiesbaden 1992, S. 17–58.
- SLONGO, B. (1980): Der Begriff der einheitlichen Leitung als Bestandteil des Konzernbegriffs, Diss., Zürich 1980.
- STAEHLE, W. H. (1992): Führungstheorien und -konzepte, in: FRESE, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1992, Sp. 655–676.

STAEHLE, W. H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1999.

STEINMANN, H./SCHREYÖGG, G. (2000): Management, Wiesbaden 2000.

THEISEN, M. R. (2000): Der Konzern. Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen der Konzernunternehmung, Stuttgart 2000.

WELGE, M. K. (1987): Unternehmungsführung. Organisation, 2. Bd., Stuttgart 1987.

WENGER, A. P. (1999): Organisation Multinationaler Konzerne. Grundlagen, Konzeption und Evaluation, Bern/Stuttgart/Wien 1999.

Kooperativ gegründete Shared-Controlling-Center für kleine und mittlere Unternehmen

FRANK KEUPER, TOBIAS ALBRECHT und REIMER HINTZPETER

*Steinbeis-Hochschule Berlin, Hochschule Heilbronn
und Hintzpeter & Partner – Management Consultants*

1	Problemstellung.....	347
2	Status quo des Controllings in KMUs	350
3	Kooperativ gegründetes Shared-Controlling-Center	352
	3.1 Ziele.....	354
	3.2 Formen.....	355
	3.3 Shared Controlling Services	360
	3.4 Probleme im Rahmen der Konzeptumsetzung.....	364
4	Zusammenfassung.....	365
	Quellenverzeichnis	366

1 Problemstellung

In den letzten 20 Jahren ist es zu einer massiven Veränderung der Marktkomplexität gekommen.¹ So ist zum Beispiel die überwiegende Zahl der Branchen durch einen Trend zur Individualisierung der Nachfrage, kurze Markt- und Produktlebenszyklen, revolutionäre Veränderungen der Wertschöpfungsketten, Netzwerkorganisationen zur Bereitstellung von Leistungen und eine zunehmende Konvergenz (www.konvergenz-management.com) gekennzeichnet. Die Konvergenz und die Internationalisierung der Märkte führen dabei zu einem erhöhten Wettbewerbsdruck, der in der Regel von einer Kostensenkungs- und Innovationsspirale begleitet wird. Diese Entwicklungen und Veränderungen stellen insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) massive Herausforderungen dar. Die fatalen Wirkungen aktueller Herausforderungen für KMUs manifestieren sich auch in einer zunehmenden Anzahl von Insolvenzen. Nach Angaben von *CREDITREFORM* entfallen über 90 % der Insolvenzen auf Unternehmen mit einem Jahresumsatz von weniger als 5 Millionen Euro.² Dementsprechend rücken auch die Unternehmenssteuerung und das Controlling zunehmend in den Vordergrund der Betrachtung von KMUs, um den Herausforderungen steuerungsseitig zu entsprechen.



Abbildung 1: Entwicklung der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland³

¹ Vgl. *KEUPER* (2004), S. 45 f. sowie S. 51.

² Vgl. *CREDITREFORM* (2004), S. 10 f.

³ *CREDITREFORM* (2004), S. 2.

Die Gründe, die KMU in eine Insolvenz führen, sind oftmals sehr facettenreich und nicht immer disjunkt. So kam unter anderem eine Studie von *CREDITREFORM*⁴, in der 56 Insolvenzverwalter nach Ursachen für Insolvenzen befragt wurden, zu dem Ergebnis, dass es vor allem Fehler im Rahmen der Unternehmensführung und auf Seiten der Unternehmenssteuerung sind, die die Unternehmen in ihrer Existenz bedrohen.

Problematisch im Controlling-Bereich sind vor allem eine z. T. fehlende Buchführung, ein mangelhaftes Rechnungswesen sowie eine schlechte Finanzplanung. Hinzu kommen die ohnehin geringe Eigenkapitalausstattung deutscher KMU⁵ und ein ungenügendes Cash-Management. Aber auch Kalkulationsfehler in der Auftragsplanung sorgen oftmals für nicht mehr kompensierbare Verluste. Fehlentscheidungen darüber, wie Investitionen finanziert werden sollen, oder sogar der vollständige Verzicht auf eine Investitionsplanung sind weitere Gründe für eine steigende Anzahl von KMU-Insolvenzen vor dem Hintergrund sich verändernder Marktkomplexität.⁶

Dementsprechend ist zu attestieren, dass der Stand des Controllings in KMUs nicht dem aus den marktseitigen Anforderungen abzuleitenden Controlling-Bedarf entspricht. Die Ursachen für den mangelhaften Einsatz von Controlling-Instrumenten in KMUs sind vielschichtig und komplex. Zu den häufigsten Gründen zählen jedoch die subjektiv empfundene zu komplizierte Ausgestaltung des Controlling-Instrumentariums sowie der hohe Zeit- und Kostenaufwand, der mit der Implementierung eines fundierten Controllings verbunden ist. Hinzu kommt, dass die Effizienz- und Effektivitätswirkungen des Controllings erst zeitversetzt messbar sind.

Die Ursachen für Managementfehler liegen hingegen vorrangig in der häufig mangelhaften betriebswirtschaftlichen Ausbildung der eher ingenieurwissenschaftlich und handwerklich geprägten Unternehmensführung von KMUs. Insofern fußen die Fehlentscheidungen des Managements häufig auf organisationalen und planerischen Defiziten.⁷

Insgesamt wird deutlich, dass ein Großteil der beschriebenen Insolvenzgründe durch ein professionelleres Controlling hätte verhindert werden können. Insofern ist sich auch die Literatur einig, dass ein fundiertes KMU-spezifisches Controlling zwingend erforderlich ist, um den marktseitigen Herausforderungen Rechnung tragen zu können.⁸ Die wesentliche Aufgabe des Controllings besteht somit darin, den Management-Prozess der Zielfindung, Planung, Steuerung und Kontrolle instrumentell, koordinationsseitig und durch die Bereitstellung von Informationen zu unterstützen, um so zusätzliche Managementkapazität in den KMU zu schaffen. Erst hierdurch werden KMUs in die Lage versetzt, effektiv und effizient am Markt dauerhaft zu agieren.

⁴ *CREDITREFORM* (2004), S. 18.

⁵ *DSGV* (2006), S. 32 ff., und *CREDITREFORM* (2007), S. 17 f.

⁶ Vgl. *CREDITREFORM* (2004), S. 18 f.

⁷ Vgl. *LEGENHAUSEN* (1998), S. 34 f., und *CREDITREFORM* (2004), S. 18.

⁸ Vgl. *LEGENHAUSEN* (1998), S. 24.

Ausgehend von einem *koordinationsorientierten Controlling-Verständnis*⁹ zielt das Controlling vorrangig auf die Koordination des Führungssystems ab. Dieses Ziel ist erreicht, wenn die Unternehmensführung eine hohe Reaktions-, Antizipations- und Adaptionsfähigkeit hinsichtlich markt- und unternehmensseitiger Veränderungen aufweist.¹⁰ Demzufolge hat das Controlling eine *systembildende* und eine *systemkoppelnde Funktion*. Bei der systembildenden Funktion liegt dabei der Fokus auf dem Aufbau beziehungsweise Gestaltung der „Architektur“ des Planungs-, Informations- und Kontrollsystems.¹¹ Dazu gehört zum Beispiel im Rahmen des Informationssystems der Aufbau eines Berichtswesens oder im Rahmen des Planungssystems die Implementierung von Produktions- oder Marketingbudgets. Erst wenn diese Voraussetzungen geschaffen sind, können systemkoppelnde Aufgaben wahrgenommen werden. Zu den systemkoppelnden Aufgaben zählt demzufolge die Koordination zwischen den Führungsteilsystemen (Planungs-, Informations- und Kontrollsystem).¹² Beispielsweise muss die verabschiedete Budgetplanung (Planungssystem) in das Berichtswesen (Informationssystem) integriert werden, damit parallel mittels Abweichungsanalysen ein Zielerreichungsgrad (Kontrollsystem) bestimmt werden kann. Für KMUs sind insbesondere die systembildenden Aufgaben von erhöhtem Interesse, weil diese oftmals noch nicht hinreichend vorhanden sind.¹³

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, darzustellen, inwieweit ein kooperativ gegründetes Shared-Controlling-Center, das von mehreren KMUs gemeinsam betrieben wird, eine Alternative zu einer klassischen Controlling-Abteilung in KMUs sein kann, um hierdurch den gestiegenen und veränderten Controlling-Bedarf in KMUs effektiv und effizient befriedigen zu können. Insofern setzt sich der Beitrag zum Ziel, die Effizienz- und Effektivitätspotenziale eines kooperativ gegründeten Shared-Controlling-Centers offenzulegen. Dabei soll insbesondere geklärt werden, wie KMUs das benötigte Transaktionsvolumen an Controlling-Prozessen erreichen können, um individuelle KMU-Controlling-Prozesse in Shared Controlling Services zu transformieren. Einleitend kann hierbei zunächst ein Shared-Service-Center als eine Organisationseinheit aufgefasst werden, die interne Dienstleistungen durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen mehreren Organisationseinheiten im Unternehmen zur Verfügung stellt.¹⁴

⁹ Eine ausführliche Erläuterung zum koordinationsorientierten Controlling ist enthalten in HORVÁTH (2006), S. 100 ff.

¹⁰ Vgl. HORVÁTH/REICHMANN (1993), S. 143 f.

¹¹ Vgl. HORVÁTH (2006), S. 108 f.

¹² Vgl. HORVÁTH (2006), S. 110.

¹³ Siehe Kapitel 2.

¹⁴ In Anlehnung an KAGELMANN (2001), S. 50.

2 Status quo des Controllings in KMUs

Wie bereits dargestellt, haben die eingangs skizzierten Meta-Trends dazu geführt, dass der Controlling-Bedarf in KMUs in den letzten Jahren massiv zugenommen hat.¹⁵ Neben den damit verbundenen Herausforderungen kommt eine weitere Problematik hinzu, die die Implementierung eines effektiven und effizienten Controllings in KMUs erschwert. So variiert das Controlling-Verständnis in KMUs stark mit der Unternehmensgröße. Während kleine Unternehmen den Schwerpunkt des Controllings in der operativen Planung und Kontrolle sehen,¹⁶ werden die Koordinationsaufgaben sowie der strategische Anspruch des Controllings erst bei Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern als bedeutsam anerkannt.¹⁷ Während die Defizite in kleinen Unternehmen folglich vor allem in der Nichtanwendung adäquater, einfach zu handhabender Instrumente (zum Beispiel Kostenartenrechnung und Kennzahlen) liegen, sind die Schwachpunkte in mittleren Unternehmen vor allem in der mangelnden Anwendung strategischer Instrumente zu finden.¹⁸ Dementsprechend ist auch ein umfassender, in sich geschlossener Einsatz von Controlling-Instrumenten erst ab Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern nachweisbar.¹⁹ Die Mehrheit der KMUs beklagt zudem, dass eine Neueinführung beziehungsweise Weiterentwicklung von Controlling-Instrumenten häufig daran scheitert, dass die bestehenden Controlling-Instrumente zu aufwendig, zu kompliziert und damit zu zeit- und kostenintensiv in der Umsetzung sind.²⁰ Eine weitere Ursache für den mangelhaften Einsatz eines in sich geschlossenen Controlling-Instrumentariums liegt in der spezifischen Führungssituation von KMUs. So werden KMUs in der Regel von Inhabern/Eigentümern geleitet, die häufig, wie bereits erwähnt, einen ingenieurwissenschaftlichen oder technischen Hintergrund besitzen.²¹ Dementsprechend ist das betriebswirtschaftliche Wissen oftmals unterrepräsentiert. Hinzu kommt, dass die begrenzten Managementkapazitäten in Kombination mit der Belastung durch das operative Geschäft zulasten der strategischen Planung eines integrierten Controllings gehen.

Damit liegt aber eine klassische Henne-Ei-Problematik vor: Erst mit zunehmender Akzeptanz der Controlling-Instrumente wird sich der Einsatz von Controlling-Instrumenten in KMUs erhöhen, und die Nutzung von Controlling-Instrumenten wiederum schafft die Akzeptanz für ein integriertes Controlling. Von besonderem Interesse sind somit die Anforderungen, die ein Controlling-Instrumentarium aus KMU-Sicht erfüllen sollte, um akzeptiert zu werden. Dabei lassen sich die Anforderungen nach *Leistungs-* und *Handhabungsansprüchen* differenzieren. Über die Hälfte der KMUs zählt Eigenschaften wie korrekte und detaillierte Kostenerfassung, auftragsbezogene Kalkulation und transparente Erfolgsrechnung sowie periodenbezogene Erfolgsermittlung zu den Leistungsansprüchen

¹⁵ Vgl. LEGENHAUSEN (1998), S. 24 ff., und HORVÁTH (2006), S. 3 ff.

¹⁶ Vgl. EXNER-MERKELT/KEINZ (2005), S. 17.

¹⁷ Vgl. OSSADNIK/BARKLAGE/VAN LENGERICH (2004), S. 629.

¹⁸ Vgl. OSSADNIK/BARKLAGE/VAN LENGERICH (2004), S. 627, EXNER-MERKELT/KEINZ (2005), S. 17 ff., und FLACKE/SIEMES (2005), S. 255 ff.

¹⁹ Vgl. OSSADNIK/BARKLAGE/VAN LENGERICH (2004), S. 629.

²⁰ Vgl. LEGENHAUSEN (1998), S. 153.

²¹ Vgl. LEGENHAUSEN (1998), S. 42.

an die Controlling-Instrumente.²² Weitere Funktionalitäten wie die Möglichkeit, eine detaillierte Kostenplanung und -budgetierung, eine Kostenkontrolle, Abweichungsanalysen und Deckungsbeitragsrechnungen durchführen zu können, zählen 45 % der Unternehmen zu den Leistungsanforderungen.²³

Im Rahmen der Handhabung von Controlling-Instrumenten ist vor allem ein einfacher und leicht verständlicher Umgang mit den Controlling-Instrumenten zu nennen. Zudem sollten die Controlling-Instrumente interpersonell nachprüfbar sein und damit eine hohe Transparenz und Praxisnähe aufweisen. Weitere Eigenschaften, wie hohe Verarbeitungsgeschwindigkeit bei der Durchführung von Auswertungen, Zeitnähe und Aktualität der genutzten Daten sowie Flexibilität und Genauigkeit der Instrumente, gewinnen erst mit zunehmender Betriebsgröße an Bedeutung.²⁴

	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen
	in %	
Leistungsanforderungen		
- Korrekte/detaillierte Kostenerfassung - auftragsbezogene Kalkulation und Erfolgsrechnung - periodenbezogene Erfolgsermittlung	60,9	49,0
- Kostenplanung - Budgetierung, - Kostenkontrolle - Abweichungsanalysen - Deckungsbeitragsrechnungen	39,1	51,0
Handhabungsanforderungen		
- Verständlichkeit - einfache Handhabung - Transparenz - Praxisnähe	86,7	57,1
- Schnelligkeit - Flexibilität - Genauigkeit	13,3	42,9

Abbildung 2: Anforderungen von KMUs an das Controlling-Instrumentarium²⁵

²² Vgl. LEGENHAUSEN (1998), S. 143.

²³ Vgl. LEGENHAUSEN (1998), S. 143.

²⁴ Vgl. LEGENHAUSEN (1998), S. 142 f.

²⁵ Vgl. LEGENHAUSEN (1998), S. 143.

Dementsprechend muss das Controlling-Instrumentarium sowie die Organisation des Controllings an die Besonderheiten dieser Zielgruppe angepasst werden. Insbesondere die negative Ausprägung der strategischen Erfolgsfaktoren Zeit (lange Implementierungszeit), Kosten (hohe Implementierungskosten) und Qualität (mangelhafte betriebswirtschaftliche Kompetenz der Nutzer der Controlling-Instrumente) sind dafür verantwortlich, dass viele KMUs eine Einführung beziehungsweise Weiterentwicklung des Controllings meiden. Genau an dieser Stelle greift ein kooperativer Shared-Controlling-Center-Ansatz, der eine effektive und effiziente Ausgestaltung des Controllings für eine Vielzahl von teilnehmenden und damit kooperierenden Unternehmen ermöglicht.

3 Kooperativ gegründetes Shared-Controlling-Center

Großunternehmen haben durch den Shared-Service-Center-Ansatz die Möglichkeit, aktiv die Kosten zu senken und gleichzeitig mehr Transparenz in den Gemeinkostenbereichen zu erzielen. Ausschlaggebend hierfür sind die Bündelung von Unternehmensressourcen und die Strukturierung und Optimierung interner indirekter Abläufe.²⁶ Die Bündelung dieser Leistungen erfolgt dabei in einer eigenen organisatorischen Einheit mit individueller Struktur. Demzufolge müssen klassischerweise mindestens zwei organisatorische Einheiten desselben Wirtschaftssubjektes die Leistungen des Shared-Service-Centers beziehen. Der effektive und effiziente Ressourceneinsatz wird dabei durch eine intelligente Bündelung von Aktivitäten im Rahmen der Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Vermeidung von unternehmensweiten Redundanzen erreicht.²⁷ Den Auftrag zur Leistungserstellung erhält das Shared-Service-Center entweder direkt von der übergeordneten Hierarchieebene oder von den einzelnen Unternehmenseinheiten.²⁸ Ein Verkauf der Leistung auf dem externen Markt ist ebenfalls möglich,²⁹ wenn das Shared-Service-Center den Ressourceneinsatz sowie die erforderlichen Mittel in definierten Grenzen selbstständig verwalten kann.³⁰ Dementsprechend stellen für ein Shared-Service-Center indirekte, das heißt unterstützende Dienstleistungen das eigentliche Kerngeschäft dar. Die konsequente Nutzung von Economies of Scale, Kostendegressionseffekten und Economies of Scope sowie Economies of Speed und Economies of Quality³¹ in Shared-Service-Centern führt dazu, dass in praxi Kosteneinsparungen von 25% bis 30%³² zu verzeichnen sind.³³ Hieraus wird deutlich, dass sich insbesondere administrative und unterstützende Prozesse mit hohem Transaktionsvolumen, wie zum Beispiel die Personalabrechnung, die Finanzbuchhaltung oder die Datenverarbeitung, für eine Transformation in Shared Services eig-

²⁶ Vgl. VON GLAHN/KEUPER (2006), S. 18.

²⁷ Vgl. VON GLAHN/KEUPER (2006), S. 18.

²⁸ Vgl. VON GLAHN/KEUPER (2006), S. 19.

²⁹ Vgl. KAGELMANN (2001), S. 75 f.

³⁰ Vgl. VON GLAHN/KEUPER (2006), S. 20.

³¹ Zu der betriebswirtschaftlichen Bedeutung der Economies-of-Effekte vgl. KEUPER 2004, S. 126 ff.

³² Vgl. DEIMEL/QUANTE (2003), S. 301 f.

³³ Vgl. KAGELMANN (2001), S. 74 f., VON GLAHN/KEUPER (2006), S. 20, und VON GLAHN (2007), S. 97.

nen.³⁴ Die Prozesse sollten dabei identifizierbar, isolierbar, kategorisierbar, standardisierbar, normierbar, modularisierbar sowie marktfähig sein.³⁵ Neben diesen Prozessmerkmalen müssen noch weitere Kriterien für eine Transformation berücksichtigt werden, um eine effiziente Ausgestaltung des Shared-Service-Centers zu erreichen.³⁶ Hierzu zählen vor allem die Bereitschaft und die Kompetenz des Shared-Service-Centers, die Prozesse zielgerichtet abzubilden. Zusätzlich muss die Bereitschaft der Unternehmensführung bestehen, die entsprechenden Prozesse einem Shared-Service-Center zu übertragen.³⁷

Aktuell konzentrieren sich Shared-Service-Center noch vorrangig auf eine effiziente Ausgestaltung ihrer Prozesse und Dienstleistungen, wobei zunehmend auch die Effektivitätsdimension in der Leistungserstellung an Bedeutung gewinnt.³⁸

Die Quellen dieser Effizienzsteigerungen basieren vor allem auf:³⁹

- *Standardisierungen*, damit die Leistung mehreren Unternehmenseinheiten angeboten werden kann. Dadurch sind optimale Betriebsgrößen (Economies of Scale) und Lernkurveneffekte (Economies of Savings) zu realisieren.⁴⁰ Darüber hinaus können auch durch Volumenvorteile Fixkostendegressionseffekte (Economies of Stream) realisiert werden.⁴¹
- *Prozessoptimierungen* durch die Bündelung von Prozessen (Economies of Scope) und dem Ausnutzen von Integrationspotenzialen der Informations- und Kommunikationstechnologie (Economies of Efficiency).⁴²
- *Konsolidierungen* durch die Bündelung von Prozessen (Economies of Scope) und die Beschleunigung in der Prozesserstellung (Economies of Speed).⁴³
- *Standortoptimierungen*, um eine Kosteneinsparungen durch Prozessabwicklung an einem anderen *Standort*, zum Beispiel Osteuropa oder Indien, wodurch beispielsweise Personalkosten reduziert werden, zu realisieren. Dieser Effekt kann aber auch durch eine Verselbstständigung des Shared-Service-Centers erreicht werden, um in einen günstigeren Tarifvertrag zu wechseln. Exemplarisch kann hier ein Wechsel von einem IG-Metall-Tarifvertrag zu einem Verdi-Tarifvertrag angeführt werden.⁴⁴

³⁴ Vgl. WISSKIRCHEN (2002), S. 26, und VON GLAHN (2007), S. 80.

³⁵ Vgl. VON GLAHN/OECKING (2006), S. 40 f.

³⁶ Vgl. VON GLAHN (2007), S. 111 ff.

³⁷ Vgl. VON GLAHN (2007), S. 118 ff.

³⁸ Vgl. KEUPER/OECKING (2006), S. IX.

³⁹ Vgl. VON CAMPENHAUSEN/RUDOLF (2001), S. 82 f., BERGERON (2003), S. 3 f., VON GLAHN/KEUPER (2006), S. 20, und WESTERHOFF (2006), S. 62.

⁴⁰ Vgl. VON GLAHN/KEUPER (2006), S. 20.

⁴¹ Vgl. VON GLAHN (2007), S. 97.

⁴² Vgl. KEUPER/OECKING (2006), S. 395.

⁴³ Vgl. VON GLAHN (2007), S. 97.

⁴⁴ Vgl. DILLERUP/FOSCHIANI (1996), S. 39.

Ein Shared-Controlling-Center könnte somit insbesondere die kostenseitigen und zeitlichen Herausforderungen bei der Einführung beziehungsweise Weiterentwicklung des Controllings in KMUs relaxieren. Problematisch dabei ist jedoch, dass für die Realisierung der Effizienzwirkungen eines Shared-Service-Centers ein hinreichend großes Transaktionsvolumen vorliegen muss, um über die mengenbasierten Effekte positive Wirtschaftlichkeitswirkungen nach sich ziehen zu können. Insofern liegt das größte Hindernis für eine Realisierung eines Shared-Controlling-Centers in dem zu geringen Transaktionsvolumen eines einzelnen KMUs. Eine Möglichkeit, diese organisationale Barriere zu überwinden, besteht jedoch darin, ein *Cooperatively-arranged Shared-Controlling-Center*⁴⁵ zu gründen. Kooperativ gegründete Shared-Service-Center zeichnen sich dadurch aus, dass mehrere unabhängige KMUs einen Teil ihrer Controlling-Prozesse darin bündeln, um das erforderliche Transaktionsvolumen zu erreichen. Denn erst durch ein ausreichendes Transaktionsvolumen werden die Effizienz- und Effektivitätsvorteile eines Shared-Service-Konzepts realisiert.⁴⁶

3.1 Ziele

Die Ziele bei der Errichtung eines kooperativen Shared-Controlling-Centers für KMUs lassen sich entsprechend den drei strategischen Erfolgsfaktoren⁴⁷ in drei Zieldimensionen gliedern:

- *Kostenziele:* Es zeigte sich eingangs, dass Kostengründe für den mangelnden Gebrauch beziehungsweise die fehlende Weiterentwicklung von Controlling-Instrumenten in KMUs maßgeblich verantwortlich sind. Ein kooperativ gegründetes Shared-Service-Center kann diese Kosten erheblich reduzieren, weil das damit verbundene sehr große Transaktionsvolumen in der Prozessabwicklung und im Instrumenteneinsatz Erfahrungskurven- und Fixkostendegressionseffekte greifen lässt. Diese entstehen zum Beispiel durch die gemeinsame Nutzung einer leistungsfähigen Rechnungswesen- beziehungsweise Controlling-Software und/oder in der gemeinsamen Nutzung eines erfahrenen Controllers.
- *Zeitziele:* Ein kooperatives Shared-Controlling-Center kann komplette Controlling-Prozesse für die beteiligten Unternehmen übernehmen. Denkbar ist ein monatliches Reporting, die Einführung einer Deckungsbeitragsrechnung, die Kalkulation eines neuen Produktes et cetera. Dadurch werden die Mitarbeiter in den Unternehmen entlastet und können sich zum Beispiel vermehrt strategischen Fragestellungen widmen. Hinzu kommt, dass die KMUs bei der Neueinführung eines Controlling-Instruments wie beispielsweise der Balanced Scorecard von dem bestehenden Wissen und der Erfahrung des Shared-Controlling-Centers profitieren können, wodurch die Implementierungsdauer maßgeblich reduziert werden kann.

⁴⁵ Vgl. KEUPER/OECKING (2006), S. 410 f.

⁴⁶ Vgl. KEUPER/OECKING (2006), S. 410 f.

⁴⁷ Vgl. hierzu KEUPER (2001), S. 12 ff.

- *Qualitätsziele:* Ein Shared-Controlling-Center kann bestehende Controlling-Prozesse unter Umständen in einer besseren Qualität erbringen, weil auf eine hochwertigere Ressourcenbasis zurückgegriffen werden kann. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn zusätzlich zu einem starren Monatsbericht auch die Möglichkeit besteht, auf ein Business Intelligence System zuzugreifen, um zusätzliche Informationen zu erhalten. Darüber hinaus ist die Leistung, die von einem Shared-Controlling-Center erbracht wird, für ein Unternehmen skalierbar. Es ist daher möglich, verschiedene Leistungen wie beispielsweise eine ABC- oder SWOT-Analyse einmalig anzufordern.

Für eine Ausschöpfung der Effizienz- und Effektivitätsziele, die mit einem kooperativ gegründeten Shared-Controlling-Center einhergehen, ist zudem die Frage der Kooperationsform fundamental, weil diese die Verfügungs- und Weisungsbefugnis der einzelnen KMUs gegenüber dem Shared-Controlling-Center determiniert.⁴⁸

3.2 Formen

In der Praxis ist eine Typisierung von Kooperationen nach den Beziehungen zwischen den beteiligten Kooperationspartnern entlang der Wertschöpfungskette (*Kooperationsrichtung*) üblich:⁴⁹

- *Vertikale Kooperation:* Partner sind Unternehmen, die in einer Zulieferer-Abnehmer-Beziehung zueinander stehen. Die Kooperation erstreckt sich dementsprechend über verschiedene Wertschöpfungsstufen hinweg und verfestigt beziehungsweise vertieft bestehende Partnerschaftsverhältnisse.⁵⁰ Die Grundidee derartiger Kooperationen ist es, Schnittstellen zwischen vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen zu optimieren. So können zum Beispiel Automobilhersteller mit ihren Zulieferern in der Produktentwicklung intensiv kooperieren.
- *Horizontale Kooperation:* Horizontale Kooperationen verbinden Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe, zum Beispiel im Rahmen von Innovationsaktivitäten.⁵¹ Bestehende oder potenzielle Wettbewerber arbeiten dabei zusammen, um ihre Kräfte im Wettbewerb zu bündeln. Die Zusammenarbeit kann sich auf alle Tätigkeiten oder auf einzelne Teilbereiche erstrecken. Als Beispiel kooperieren Automobilhersteller in der Entwicklung des Hybridantriebs oder in der politischen Interessenvertretung.⁵²
- *Konglomerate (laterale/diagonale) Kooperation:* Hierunter wird die Zusammenarbeit von Unternehmen verstanden, die in unterschiedlichen Branchen agieren und/oder auf verschiedenen Wertschöpfungsstufen stehen.⁵³ Solche Kooperationen werden gebildet, wenn Unternehmen komplementäre Produkte anbieten, deren ge-

⁴⁸ Vgl. BREUER/BREUER (2006), S. 115.

⁴⁹ Vgl. PICOT ET AL. (2003), S. 305.

⁵⁰ Vgl. PICOT ET AL. (2003), S. 305 f.

⁵¹ Vgl. PICOT ET AL. (2003), S. 306.

⁵² Vgl. DILLERUP/STOI (2006), S. 464.

⁵³ Vgl. PICOT ET AL. (2003), S. 306.

meinsame Vermarktung sinnvoll ist. So werden häufig zum Beispiel in einer Tankstelle neben Kraftstoff auch Lebensmittel angeboten.

Neben der Kooperationsrichtung können Kooperationsformen auch nach dem Kriterium der Institutionalisierung, das heißt nach der juristischen und organisatorischen Ausgestaltung unterschieden werden.

- *Vertragslose Zusammenarbeit*: Die einfachste Kooperationsform liegt vor, wenn zwei oder mehr Unternehmen lediglich mit Absprachen und ohne vertragliche Bindung zusammenarbeiten.⁵⁴ Diese Form der Zusammenarbeit ist leicht umzusetzen, aber auch wenig stabil.
- *Vertragliche Zusammenarbeit*: Wird die Zusammenarbeit der beteiligten Unternehmen durch Verträge abgesichert, gewinnt die Kooperation an Stabilität. Zu dieser Kooperationsform zählen Kooperationsverträge, die Verhalten und Strategie der Zusammenarbeit festlegen.⁵⁵ Exemplarisch hierfür können langfristige Lieferverträge zum Beispiel über den Produktlebenszyklus sein.
- *Lizenzverträge*: Sie sind eine besondere Form der vertraglichen Zusammenarbeit. Eine Lizenzvereinbarung räumt das Recht auf Nutzung bestimmter Schutzrechte, Patente oder Marken ein. Dafür erhält der Lizenzgeber eine Gebühr.⁵⁶
- *Franchising*: Das Franchising ist eine besondere Form der Lizenzvereinbarung. Der Franchisegeber arbeitet mit mehreren rechtlich selbstständigen Partnern zusammen. Das Franchise-Paket besteht aus den Rechten an einem Beschaffungs-, Marketing- und Organisationskonzept sowie Finanzierungs- und Managementunterstützung. Regelmäßig wird noch eine Marke mit Gebietsschutz überlassen.⁵⁷ Die Franchisegeber besitzen häufig umfangreiche Kontrollrechte zur Sicherung von Qualitätsstandards. Franchising-Modelle sind zum Beispiel durch *McDonalds*, Tiefkühlkostbetriebe wie *Eismann* oder Baumärkte wie *Obi* bekannt geworden.
- *Kapitalbeteiligungen*: Gehen Unternehmen ein- oder wechselseitige Kapitalbeteiligungen ein, so wird die Institutionalisierung der Kooperation weiter verstärkt.⁵⁸ Die Unternehmen gewinnen durch die Beteiligung einen stärkeren Einfluss auf den Partner und stabilisieren so die Kooperation.
- *Joint Ventures*: Stellen Kooperationen von Gesellschaften dar, bei denen es zur Gründung einer neuen, rechtlich selbstständigen Geschäftseinheit kommt, an der die Gründungsgesellschaften mit ihrem Kapital beteiligt sind. Neben dem Kapital bringen die Gründungsgesellschaften meist einen wesentlichen Ressourcenanteil an Technologie, Schutzrechten und Wissen ein. Ein Joint Venture ist durch zwei Aspekte gekennzeichnet, nämlich *Kooperation* und *Autonomie*.⁵⁹

⁵⁴ Vgl. PICOT ET AL. (2003), S. 308.

⁵⁵ Vgl. WELGE/AL-LAHAM (2003), S. 463.

⁵⁶ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2005), S. 289.

⁵⁷ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2005), S. 289 f., und PICOT ET AL. (2005), S. 187.

⁵⁸ Vgl. PICOT ET AL. (2005), S. 183.

⁵⁹ Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2005), S. 288, und PICOT ET AL. (2005), S. 181 f.

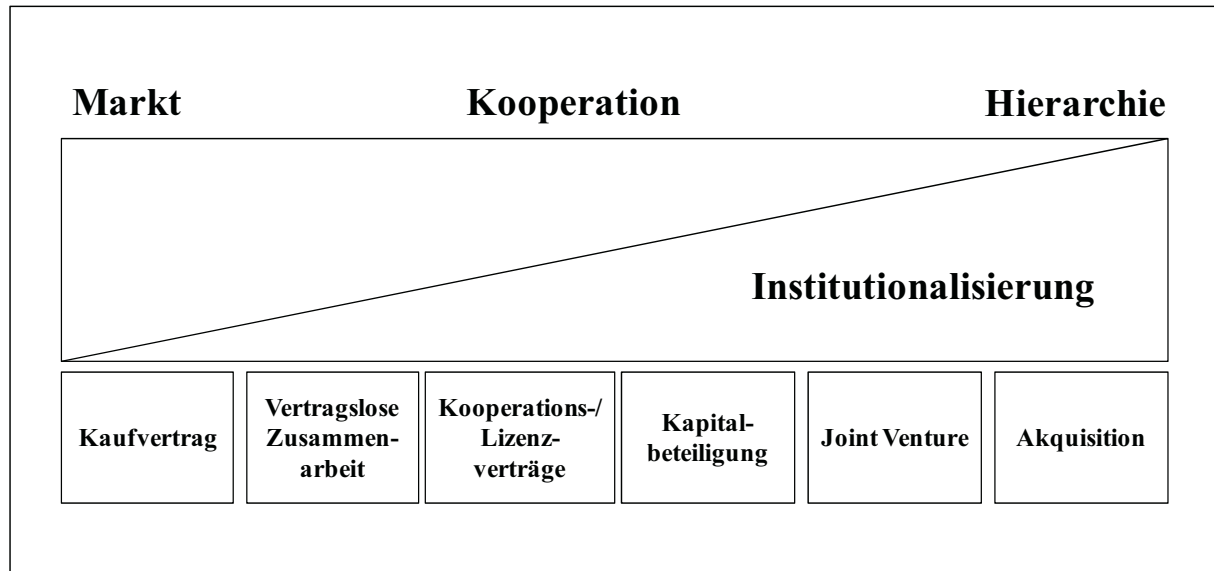


Abbildung 3: Formen der Institutionalisierung zwischen Markt und Hierarchie⁶⁰

Kooperationen lassen sich nach einer Vielzahl weiterer Kriterien systematisieren. Die Intensität einer Kooperation kann von *Erfahrungsaustausch*, *Abstimmung der Aufgaben*, *wechselseitiger Spezialisierung* von Aufgaben und Funktionen bis hin zu *Gemeinschaftsunternehmen* reichen.

Institutionalisierung	Vertragslose Zusammenarbeit	Vertragliche Zusammenarbeit	Kapitalbeteiligungen	Joint Ventures		
Kooperationsrichtung	Vertikale Kooperation		Horizontale Kooperation	Konglomerate (laterale/diagonale) Kooperation		
Intensität	Erfahrungsaustausch	Aufgabenabstimmung	Wechselseitige Spezialisierung	Gemeinschaftsunternehmen		
Anzahl der Partner	Bilaterale Kooperation (2 Partner)		Netzwerk (mehr als 3 Partner)			
Machtverhältnisse	Partnerschaft		Führerschaft			
Zeitperspektive	vorübergehend		mittelfristig	dauerhaft		
Partnerherkunft	lokal		regional	international		
Kooperationsgegenstand	Beschaffung/ Einkauf	Finanzen	Absatz / Vertrieb	Marktforschung	Forschung & Entwicklung	Sonstige

Abbildung 4: Übersicht der Kooperationsformen⁶¹

⁶⁰ DILLERUP/STOI (2006), S. 464.

⁶¹ DILLERUP/STOI (2006), S. 465

Für die kooperative Ausgestaltung eines Shared-Controlling-Centers für KMUs dürfte ein dauerhaftes netzwerkarrangiertes Gemeinschaftsunternehmen das größte Potenzial bieten. Denn erst durch eine dauerhafte Auslagerung bestimmter Controlling-Prozesse kann ein Shared-Controlling-Center die anvisierten Effizienzsteigerungen realisieren. Beispielsweise können Lernkurveneffekte bei der Erstellung des Shared-Controlling-Services erst nach längerer Zeit vollständig umgesetzt werden. Hinzu kommt, dass ein einzelnes mittelständisches Unternehmen oftmals nicht über das notwendige Transaktionsvolumen verfügt, um ein Shared-Controlling-Center auszulasten. Deshalb ist die Bündelung der Controlling-Prozesse von mehreren KMUs zu einem gemeinsamen Shared-Controlling-Center notwendig. Darüber hinaus bedingt die gemeinsame Gründung eines Shared-Controlling-Centers das alle beteiligten Unternehmen im Besitz derselben Rechte und Pflichten sind. Grundsätzlich sind jedoch auch andere Kooperationsmöglichkeiten denkbar, beispielsweise kann das Shared-Controlling-Center auch nur von einem Unternehmen gegründet werden und die anderen Partner beteiligen sich nur in geringerem Umfang an dem Unternehmen. Die kleineren Partner müssen sich dabei nicht so intensiv mit der Steuerung des Shared-Controlling-Centers befassen, besitzen aber langfristig auch nur geringeren Einfluss auf strategische Entscheidungen wie zum Beispiel die Aufnahme neuer Partner.

Neben der Wahl einer geeigneten Kooperationsform sind jedoch noch weitere Herausforderungen zu bewältigen, um ein kooperativ zu gründendes Shared-Controlling-Center zu konfigurieren:⁶²

- *Fluktuationskosten*: Scheidet ein Kooperationspartner aus, so kann dies zu hohen Selektionskosten durch die Suche nach einem neuen Partner und dessen Einbindung in die Kooperation führen.⁶³ Fluktuationsgefahr besteht, wenn die Beiträge und Ergebnisse für die Partner aus dem Gleichgewicht geraten und kaum Sanktionsmöglichkeiten gegen einen vorzeitig ausscheidenden Partner bestehen.
- *Egoistische Ziele*: Opportunistische Verhaltensweisen der Teilnehmer können die Gesamteffizienz und -effektivität mindern, indem zum Beispiel kurzfristig nicht ausgelastete Ressourcen in einer Kooperation ausgelastet werden.
- *Abstimmung der Individualziele*: Konfliktäre Ziele und Rücksichtnahme auf die Interessen der Partner schränken den unternehmerischen Entscheidungsspielraum ein und behindern die Handlungsfreiheit.⁶⁴
- *Komplexitätserhöhung und Planungsunsicherheit*: Ein Anstieg der Komplexität und der Planungsunsicherheit entsteht, wenn heterogene Mitglieder zusammenarbeiten. Dies gilt insbesondere in offenen Kooperationen und bei hoher Umweltdynamik.
- *Konzentrationsprozesse*: Vorwärts- oder Rückwärtsintegrationen gefährden die Kooperation.

⁶² Vgl. DILLERUP (1998), S. 241 f.

⁶³ Vgl. TITZ (1995), S. 49.

⁶⁴ Vgl. CICHON/HINTERHUBER (1989), S. 141 ff.

Um diese Gefahren zu umgehen, hat die Führung einer Kooperation folgende Funktionen zu erfüllen, wobei die meisten dieser Führungsaufgaben vom fokalen Unternehmen übernommen werden. Das heißt, innerhalb der Kooperation sollte entweder ein Partnerunternehmen oder das Shared-Controlling-Center selbst die nachfolgend skizzierten Führungsaufgaben wahrnehmen:⁶⁵

- *Selektionsfunktion:* Die Selektionsfunktion besitzt im Netzwerkmanagement eine zentrale Rolle, weil mit der Wahl der einzelnen Partner wichtige Entscheidungen determiniert werden.⁶⁶ Dazu zählen beispielsweise die Ausarbeitung einer gemeinsamen Zielvereinbarung, der Umfang des Koordinationsaufwands innerhalb des Netzwerks und die Ausgestaltung der übrigen drei Funktionen des Netzwerkmanagements. Selektion erfolgt aber nicht nur im Rahmen der Netzwerkgründung, sondern auch in Form von Re-Selektion (Bestätigung) oder De-Selektion (Ausschluss) bestehender Partner⁶⁷ sowie bei der Aufnahme neuer ergänzender Partner. Grundsätzlich ist die Selektionsfunktion zukunftsorientiert, weil nur dann ein neuer Partner in das Netzwerk aufgenommen wird, wenn sich dadurch ein langfristiger Vorteil für das bestehende Netzwerk ergibt. Da die Selektion wechselseitig erfolgt, tritt ein Unternehmen nur einem Netzwerk bei, wenn dadurch perspektivisch ein Vorteil generiert wird.⁶⁸
- *Regulationsfunktion:* Abstimmungs- und Integrationsmechanismen sind zu entwickeln, um den Koordinationsaufwand zwischen den Netzwerkunternehmen zu minimieren und zu strukturieren. Dazu sind beispielsweise vertragliche Vereinbarungen über die Erstellung der Shared Controlling Services zu verfassen, formalorganisatorische Regeln zur Konflikthandhabung zu vereinbaren und sich auf ein geeignetes netzwerkweites Informationssystem zu einigen.⁶⁹ Eine große Bedeutung haben daher miteinander vereinbare Kulturen, Philosophien und Managementstile.⁷⁰ Zielbewusstes Handeln einer Kooperation erfordert zudem einen strategischen Grundkonsens über Spielregeln sowie eine übergreifende strategische Ausrichtung. Eine gemeinsame strategische Planung der Geschäftsbeziehungen, der Geschäftsfelder und Geschäftsprozesse sowie die Definition der Ziel- und Aktionsräume der Kooperation ist letztlich zwingend erforderlich.
- *Allokationsfunktion:* Auf der Basis einer realistischen Einschätzung der Partner hinsichtlich ihrer Aufgaben und Kapazitäten sind die gemeinsam genutzten Ressourcen im Sinne der Kooperation zu verteilen.⁷¹ Um die Kosten und den Nutzen möglichst gerecht zu verteilen, sind vertrauliche Informationen, wie beispielsweise Kalkulationsunterlagen, offenzulegen. Der so entstehende Informationsvorsprung sowie die Marktkenntnis der koordinierenden Einheit wirken zunehmend integrierend auf die Kooperationspartner und legitimieren die Koordinations- und Füh-

⁶⁵ Vgl. SYDOW (1995), S. 630, PICOT ET AL. (2003), S. 265 ff., und SYDOW/MÖLLERING (2004), S. 211 f.

⁶⁶ Vgl. SYDOW/MÖLLERING (2004), S. 211.

⁶⁷ Vgl. SYDOW/MÖLLERING (2004), S. 214.

⁶⁸ Vgl. SYDOW/MÖLLERING (2004), S. 214.

⁶⁹ Vgl. SYDOW/MÖLLERING (2004), S. 253.

⁷⁰ Vgl. SYDOW/MÖLLERING (2004), S. 253.

⁷¹ Vgl. SYDOW/MÖLLERING (2004), S. 211.

rungskompetenz.⁷² Als Gegenleistung erhalten die Kooperationspartner oft besondere Zusagen, zum Beispiel Abnahmegarantien oder Preisangleichungen bei Veränderungen der Faktor-einsatzkosten.

- *Evaluationsfunktion:* Die Ermittlung von Kosten und Nutzen einer Kooperation und deren Verteilung ist eine wichtige Stabilisierungsfunktion. Das Ausbalancieren der verschiedenartigen, sich unter Umständen wandelnden Interessen ist eine zentrale Aufgabe eines fokalen Unternehmens.⁷³ Dabei ist darauf zu achten, dass die Kooperationspartner fair behandelt werden, um so den Austritt und den Verlust wertvoller Ressourcen zu vermeiden. Andererseits kennen die einzelnen Kooperationsmitglieder aufgrund ihres Informationsnachteils ihre strategische Bedeutung für die Kooperation nicht. Sie werden deshalb motiviert sein, Leistungsfähigkeit und kooperatives Verhalten zu demonstrieren.⁷⁴ Eine solche Stabilisierung kann auch durch vertragliche Formen der Bindung einzelner Mitglieder, das Versperren des Zugangs zu alternativen Partnerschaften, durch Absprachen oder durch Verträge erfolgen.

3.3 Shared Controlling Services

Im Rahmen der Auswahl und Übertragung von Leistungen auf ein kooperativ zu gründendes Shared-Controlling-Center stehen vor allem drei Aspekte im Vordergrund der Betrachtung:

1. *Steuerungsaufgaben:* Darunter fallen Koordinations-, Planungs-, Entscheidungs- und Überwachungsfunktionen, die von der jeweiligen Unternehmensleitung wahrgenommen werden. Steuerungsaufgaben verbleiben aufgrund der strategischen Bedeutung in den einzelnen KMUs und werden nicht an das Shared-Controlling-Center übergeben.⁷⁵ Ein Beispiel dafür ist die Entscheidung ob eine Controlling-Software (zum Beispiel SAP R/3) eingeführt wird oder nicht.
2. *Interpretationsaufgaben:* Dabei handelt es sich um Aufgaben, die ein hohes Hintergrundwissen von dem jeweiligen Unternehmen verlangen. Dazu zählt zum Beispiel die Interpretation der Ergebnisse des Reporting. Denn nicht jede eklatante Abweichung muss unmittelbar ein Problem darstellen. Oftmals werden in einem Monat größere Abweichungen in Kauf genommen, weil ein außerplanmäßiger Sachverhalt eingetreten ist. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn durch einen zusätzlichen Fertigungsauftrag eines strategischen Kunden Überstunden entstehen. Die damit verbundene Abweichung der Personalkosten lässt sich mit der (gewollten) Einmaligkeit des Sachzusammenhangs erklären. Dieses Wissen hat aber nur der jeweils zuständige Mitarbeiter des betroffenen KMUs.

⁷² Vgl. DILLERUP/STOI (2006), S. 476 f.

⁷³ Vgl. SYDOW/MÖLLERING (2004), S. 211.

⁷⁴ Vgl. DILLERUP/STOI (2006), S. 477.

⁷⁵ Vgl. KRÜGER (2006), S. 82 f.

3. *Serviceaufgaben*: Diese dienen der Entscheidungsunterstützung der Unternehmensspitze sowie der einzelnen Unternehmenseinheiten und bestehen aus Verwaltungs-, Routine- und Beratungsaufgaben.

Das kooperativ gegründete Shared-Controlling-Center hat hauptsächlich Serviceaufgaben wahrzunehmen. Während *WISSKIRCHEN/MERTENS*⁷⁶ auch Steuerungsaufgaben in ihre Betrachtungen einschließen, klammert *AGUIRRE*⁷⁷ sämtliche Aufgaben von strategischer Bedeutung aus. Einigkeit besteht in der Literatur darüber, dass keine Kernaufgaben, jedoch Unterstützungsleistungen in einem Shared-Controlling-Center gebündelt werden sollen.⁷⁸

Um die unterstützenden Leistungen effizient und effektiv zu erstellen, ist ausgehend von den bestehenden Aufgaben- und Ablaufstrukturen zunächst eine Prozessanalyse vorzunehmen, um standardisierbare Prozesse aus den beschriebenen Support-Funktionen zu identifizieren. Zusätzlich muss geprüft werden, ob der identifizierte Prozess die notwendigen Voraussetzungen beziehungsweise Eigenschaften erfüllt, um in einem Shared-Controlling-Center abgebildet werden zu können. Zu diesen Eigenschaften zählen:

- *Isolierbarkeit*: Der Controlling-Prozess muss sich weitgehend unabhängig von anderen Prozessen abbilden lassen. Das heißt, er muss aus dem bestehenden Prozessgefüge des KMUs „exportierbar“ sein.⁷⁹ Dies trifft beispielsweise auf die Erstellung des monatlichen Standardreports zu. Sofern das kooperativ gegründete Shared-Controlling-Center einen Zugriff auf relevante Daten des Rechnungswesens erhält, kann der vorgegebene Report erstellt werden.
- *Kategorisierbarkeit*: Die Kategorisierbarkeit ist eng mit der Isolierbarkeit des Controlling-Prozesses verwoben. Hierbei werden die eigenständigen Controlling-Prozesse zu einer übergeordneten Kategorie zusammengefasst. Beispielhaft für eine Kategorisierung ist das Zusammenfassen von Budgetierung, Kostenvergleichsrechnung sowie Potenzialanalyse zum Cluster Planungsinstrumente. Dadurch können Verknüpfungen zu anderen Controlling-Bereichen und -Aufgaben schnell beurteilt werden. Beispielsweise können die Planungsinstrumente funktionsübergreifend sowohl für ein Marketing- als auch für ein F&E-Controlling eingesetzt werden.
- *Standardisierbarkeit*: Damit ein kooperativ gegründetes Shared-Controlling-Center Leistungen für mehrere KMUs erbringen kann, müssen diese ohne erhebliche Qualitätseinbußen standardisierbar sein. Denn erst dadurch werden die Effizienzvorteile aus den Economies of Scale, of Savings, of Stream, of Scope und of Speed realisiert.⁸⁰ Im Idealfall lässt sich die Leistung problemlos automatisieren. Diese Anforderung erfüllt beispielsweise eine ABC-Analyse. Die benötigten Daten aus dem Vorkontrollsystem (Rechnungswesen, CRM-System et cetera) könnten beispielsweise standardisiert im .csv-Format bereitgestellt werden. Mit Hilfe einer Controlling-Software

⁷⁶ Vgl. *WISSKIRCHEN/MERTENS* (1999), S. 94.

⁷⁷ Vgl. *AGUIRRE ET AL.* (1998), S. 6 f.

⁷⁸ Vgl. *KAGELMANN* (2001), S. 41, *DANNER/KRÜGER* (2004), S. 217, *KEUPER/OECKING* (2006), S. 391 ff., und *VON GLAHN* (2007), S. 83.

⁷⁹ Vgl. *VON GLAHN* (2006), S. 90.

⁸⁰ Vgl. *KEUPER/OECKING* (2006), S. 395.

(Corporate Planner, SAP R/3 et cetera) oder eines Tabellenkalkulationsprogramms erfolgt automatisch eine Auswertung und/oder grafische Darstellung.

- *Normierbarkeit:* Während die Standardisierbarkeit sich auf die individuelle Ausgestaltung eines Kundenprozesses bezieht, erstreckt sich die Normierbarkeit auf die effiziente Ausgestaltung der eingesetzten Ressourcen innerhalb des Shared-Controlling-Centers. Beispielsweise erfolgt der Datenaustausch zwischen den verschiedenen Controlling-Programmen ausschließlich im .csv-Format, um Schnittstellenprobleme im Voraus zu vermeiden.
- *Modularisierbarkeit:* Ein Controlling-Modul, wie zum Beispiel eine Zuschlagskalkulation, kann als eine isolierbare, austauschbare und standardisierte Controlling-Komponente aufgefasst werden.⁸¹ Durch die Verwendung von Controlling-Modulen entsteht ein flexibles Leistungsportfolio, aus dem die Kunden ihre individuellen Lösungen erstellen. Dieser modulare Aufbau ermöglicht es dem Shared-Controlling-Center unter anderem, Größendegressionseffekte auf Modulebene zu realisieren.⁸² Dementsprechend können zum Beispiel ABC-Analysen, Budgetplanungen, Kostenartenrechnungen et cetera in derselben Controlling-Software abgebildet werden.
- *Marktfähigkeit:* Die Shared Services, die das kooperativ gegründete Shared-Controlling-Center den KMUs anbietet, müssen marktfähig sein. Dieses Kriterium kann als erfüllt angesehen werden, wenn für die Dienstleistungen ein Preis verrechenbar ist.⁸³ Darüber hinaus ist es auch denkbar, dass die Dienstleistung auch externen Nachfragern angeboten wird.⁸⁴

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich überwiegend Unterstützungsaufgaben und damit klassische Controlling-Aufgaben zur Bündelung in einem kooperativ gegründeten Shared-Controlling-Center eignen. Dennoch muss final geprüft werden, ob der zu transferierende Prozess die Voraussetzungen (Isolierbarkeit, Standardisierbarkeit und Marktfähigkeit) zur Auslagerung in ein kooperativ gegründetes Shared-Controlling-Center erfüllt. Generisch betrachtet eignen sich insbesondere folgende Aufgabengebiete und Instrumente des Controllings für einen Transfer in Shared Services:⁸⁵

- Budgetierung und Planung
- Reporting und Analyse
- Führungsunterstützung und -beratung
- Kostencontrolling und Kalkulation
- Investitionscontrolling
- Beschaffungscontrolling
- F&E-Controlling

⁸¹ Vgl. VON GLAHN (2007), S. 101.

⁸² Vgl. VON GLAHN (2007), S. 102.

⁸³ Vgl. VON CAMPENHAUSEN (2001), S. 84.

⁸⁴ Vgl. VON CAMPENHAUSEN (2001), S. 89 f.

⁸⁵ Vgl. AGUIRRE (1998), S. 8, DANNER/KRÜGER (2004), S. 219, und BANGEMANN (2005), S. 28.

- Marketing- und Absatzcontrolling
- Produktionscontrolling
- Personalcontrolling

Der Koordinationsaufwand im Rahmen eines kooperativ gegründeten Shared-Controlling-Centers wird erwartungsgemäß hoch sein, weil Aufgaben, Ressourcen, Zuständigkeiten, Führung/Macht et cetera auf die einzelnen beteiligten Unternehmen zu verteilen sind und später koordiniert werden müssen.⁸⁶ Dabei ist auch festzulegen, in welcher Art und Weise gemeinsame Entscheidungen (einfache Mehrheit/qualifizierte Mehrheit) getroffen werden. Beispielsweise muss über die Höhe des finanziellen Beitrags, den die Partner leisten, um das Shared-Controlling-Center zu gründen, abgestimmt werden. Darüber hinaus ist die Auftrags-, Prozess- und Kapazitätssteuerung mit allen Partnern abzustimmen.⁸⁷ Um den Koordinationsaufwand weitestgehend zu begrenzen, sollten so genannte „Service Level Agreements“ (SLAs) etabliert werden. Ein SLA ist eine schriftliche Vereinbarung zwischen Leistungserbringer (kooperativ gegründetes Shared-Controlling-Center) und Leistungsempfänger (KMUs) über Art, Umfang und Qualität der zu erbringenden Leistung und Gegenleistung.⁸⁸ Besonderes Augenmerk ist auf die Formulierung von SLAs zu legen. „Unschärfe“ Ausdrücke wie zum Beispiel „bestmögliche Leistung“ entsprechen nicht operationalisierten Zielen und ermöglichen es somit auch nicht, die Leistungserbringung zu steuern und zu überprüfen. Dies führt unweigerlich zu Konflikten zwischen dem kooperativ gegründeten Shared-Controlling-Center und den einzelnen KMUs.⁸⁹ Zusätzlich sollte auch auf unverständliches Fachvokabular verzichtet werden.⁹⁰ Die in den SLAs vereinbarten Leistungen haben nicht nur einen Zielcharakter aufzuweisen (definiert in Inhalt, Ausmaß und Zeitrahmen et cetera), sondern müssen auch realisierbar sein, um die beteiligten Parteien nicht zu demotivieren.⁹¹ Außerdem sollten SLAs einfach und überschaubar gehalten werden. Anfangs werden zumeist umfangreiche SLAs abgeschlossen werden, um die Vertrauenswürdigkeit des kooperativ gegründeten Shared-Controlling-Centers den einzelnen KMUs gegenüber zu stärken. Bei erfolgreicher Entwicklung des kooperativ gegründeten Shared-Controlling-Centers ist davon auszugehen, dass die SLAs kürzer und transparenter werden. Die Vorteile präziser und klar formulierter SLAs (zum Beispiel klare Rollenverteilung, strenge Qualitätskontrolle und so weiter) sind mit den Nachteilen (zum Beispiel zeit- und kostenaufwendige Überprüfung) regelmäßig abzuwiegen.⁹² Wichtig ist, dass die SLAs bei veränderten Rahmenbedingungen angepasst werden.

⁸⁶ Vgl. SYDOW (2003), S. 313.

⁸⁷ Vgl. SYDOW (2003), S. 303.

⁸⁸ Vgl. AGUIERRE (1998), S. 9, und BANGEMANN (2005), S. 94 f.

⁸⁹ Vgl. REVILL/FORD (1994), S. 4 f.

⁹⁰ Vgl. PIETSCH (2004), S. 1367.

⁹¹ Vgl. REVILL/FORD (1994), S. 4 f.

⁹² Vgl. BANGEMANN (2005), S. 97 f.

3.4 Probleme im Rahmen der Konzeptumsetzung

Mit Hilfe des kooperativen Shared-Controlling-Ansatzes können zwar eine Vielzahl von Problemen im Rahmen der Implementierung und des dauerhaften Betriebs eines professionellen Controllings in KMUs gelöst werden, dennoch besitzt auch diese Organisationsform mehrere Nachteile. Das zu Beginn erscheinende Hauptproblem des zu geringen Transaktionsvolumens kann zwar mit Hilfe einer kooperativen Organisationsstruktur gelöst werden. Doch gerade diese Organisationsstruktur fordert einen sehr hohen Koordinationsaufwand.

- *Partnersuche*: Das zentrale Problem dürfte die Suche nach geeigneten Partnern sein. Denn gerade KMUs sind aufgrund ihrer spezifischen Führungssituation eher kooperationsavers.⁹³ Zudem müssen sich die kooperierenden Unternehmen bereit erklären, dem Shared-Controlling-Center einen Großteil ihrer Finanzdaten zur Verfügung zu stellen. Da es sich hierbei um sehr sensible Unternehmensdaten handelt, dürfte es schwierig beziehungsweise fast unmöglich sein, einen Kooperationspartner innerhalb derselben Branche zu finden. Dementsprechend könnte die Suche nach einem beziehungsweise mehreren potenziellen Partnern über branchenübergreifende Verbände oder regionale Handelskammern einen Weg darstellen, um geeignete Kooperationspartner zu finden.
- *Umfang des Leistungsangebots*: Da für eine Kooperation in Frage kommende KMUs meistens in unterschiedlichen Branchen aktiv sind, muss das kooperativ gegründete Shared-Controlling-Center ein großes Leistungsspektrum hinsichtlich seiner Shared Services abdecken. So unterscheiden sich die Anforderungen, die ein Maschinenbauunternehmen an das Controlling und die Controlling-Prozesse stellt, von denen, die ein Softwarefirma oder ein Handelsunternehmen im Fokus der Betrachtung haben. So ist zum Beispiel die Angebotskalkulation für ein Sondermaschinenbauunternehmen ein relativ aufwendiger Sachverhalt, weil die Entwicklungs- und Produktionszeit nicht exakt vorhersehbar ist. Deshalb kommen hier Controlling-Instrumente wie zum Beispiel das Target Costing oder das Projektcontrolling zum Einsatz. Bei einem Handelsunternehmen stehen hingegen Fragen zum Einkaufs- und Vertriebscontrolling im Mittelpunkt, weshalb hier oftmals ABC-Analysen oder Deckungsbeitragsrechnungen auf Produktebene anzuwenden sind. Durch die hohe Varietät der zu verwendenden Instrumente sind Skaleneffekte für branchenspezifische Controlling-Instrumente in kooperativ gegründeten Shared-Controlling-Centern nur sehr begrenzt zu realisieren.
- *Kostenverrechnung*: Ein weiteres Problem ist die Kostenverrechnung des kooperativ gegründeten Shared-Controlling-Centers an die Partnerunternehmen. Wie wird eine verursachungsgerechte Kostenverrechnung ermöglicht, wenn die Partnerunternehmen die Dienstleistungen unterschiedlich stark in Anspruch nehmen, obwohl sie unter Umständen zu gleichen Teilen an dem kooperativ gegründeten Shared-Controlling-Center beteiligt sind? Sofern in diesem Fall alle Unternehmen die gleichen Kosten tragen müssten, würde dies auf Dauer die Kooperation beeinträchtigen. Dasselbe gilt für den Fall, bei dem der Verrechnungspreis auf Basis von angefallenen Kosten ermittelt wird. Bei dieser Konstellation würden die Preise davon abhängen,

⁹³ Vgl. BREITKOPF (1999), S. 43 f.

ob ein Partnerunternehmen seinen Leistungsbezug erhöht oder vermindert, vorausgesetzt die Kostenstruktur bliebe unverändert. Auch in dieser Situation dürfte sich nach kurzer Zeit ein Partnerunternehmen benachteiligt fühlen.

- *Kein Aufbau von Controlling-Know-how und Controlling-Do-how in KMUs:* Um die Vorteile eines Shared-Controlling-Centers vollständig nutzen zu können, werden bestimmte Controlling-Prozesse vollständig an das Shared-Controlling-Center übertragen. Dadurch entsteht langfristig ein Verlust beziehungsweise kein Aufbau des zur Leistungserbringung erforderlichen Controlling-Know-hows.⁹⁴ Hinzu kommt, dass auch kein Controlling-Do-how in den Unternehmen entsteht, weil die Hoheit über den Prozessaufbau und -ablauf der einzelnen Controlling-Prozesse im Shared-Controlling-Center verbleibt.⁹⁵ Damit verbunden ist die Abhängigkeit vom Shared-Controlling-Center. Der Grad der Abhängigkeit wird von dem Ausmaß der Kompetenzübertragung und der Langfristigkeit der Entscheidung determiniert.⁹⁶ Umstrukturierungsmaßnahmen in den einzelnen Unternehmen, wie beispielsweise die Einführung eines Prozesskostenmanagements, führen zu einer größeren Abhängigkeit als die Bereitstellung von Kennzahlen.

4 Zusammenfassung

Der Beitrag hat gezeigt, dass durch ein kooperativ gegründetes Shared-Controlling-Center auch KMUs von den Effizienz- und Effektivitätsvorteilen einer Shared-Service-Konzeption profitieren können. Da der Stand des Controllings in KMUs nicht den Ansprüchen an ein modernes und zielführendes Controlling genügt, besteht zumindest die Chance, dass ein kooperativ gegründetes Shared-Controlling-Center positiv auf den Einsatz beziehungsweise die Weiterentwicklung des Controllings in KMUs einwirken kann.

Aufgrund der kooperativen Organisationsstruktur erreichen auch KMUs das benötigte Transaktionsvolumen, um ein Shared-Controlling-Center dauerhaft betreiben zu können. Damit dieses Konzept vollständig zum Tragen kommt, müssen jedoch mehrere Voraussetzungen erfüllt sein. Controlling-Prozesse müssen identifizierbar, isolierbar, kategorisierbar, standardisierbar, normierbar, modularisierbar sowie marktfähig sein. Selbst wenn diese Voraussetzungen für eine Konzeption von Shared Controlling Services vorliegen und das Shared-Controlling-Center kooperativ gegründet wird, bleibt gleichwohl festzuhalten, dass auch dieses Organisationskonzept Grenzen im Hinblick auf eine Steigerung der Effizienz und der Effektivität der Controlling-Prozesse für KMUs hat. Insbesondere die Suche nach geeigneten Partnern dürfte sich aufgrund des Eignungsprofils als langwierig herausstellen. Darüber hinaus stellt die Vertrauensbildung zwischen dem kooperativ zu gründenden Shared-Controlling-Center und den Partnerunternehmen ein zentrales Moment des Konzepts dar. Doch trotz der auftretenden Probleme und Grenzen dieser Konstruktion sind die sich daraus ergebenden Chancen größer als die Risiken.

⁹⁴ Vgl. BREITKOPF (1999), S. 105, und GEBHARDT (2006), S. 44 f.

⁹⁵ Vgl. WESTERHOFF (2006), S. 59 f.

⁹⁶ Vgl. BREITKOPF (1999), S. 87.

Quellenverzeichnis

- AGUIRRE, D./DISHER, C./COUTO, V./NEILSON, G. (1998): Shared Services – Management Fad or Real Value?, online: http://www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K_SharedServ_MM_fad.pdf, hrsg.: Booz Allen & Hamilton 1998, Stand: 10.12.2005, Abruf: 17.04.2007.
- BANGEMANN, T. O. (2005): Shared Services in Finance and Accounting, Aldershot (UK)/Burlington (Vermont) 2005.
- BERGERON, B. (2003): Essentials of Shared Services, New York 2003.
- BREITKOPF, S. (1999): Externes Controlling, Frankfurt 1999.
- BREUER, C./BREUER, W. (2006): Shared-Services in Unternehmensverbänden und Konzernen – Eine Analyse auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie, in: KEUPER, F./OECKING, C. (Hrsg.), Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Wiesbaden 2006, S. 57–74.
- CICHON, W./HINTERHUBER, H. (1989): Globalisierung und Kooperation im Wettbewerb, in: Journal für Betriebswirtschaft, 1989, Nr. 3, S. 139–154.
- CREDITREFORM (2004): Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen, Neuss 2004.
- CREDITREFORM (2007): Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand, Neuss 2007.
- DANNER, M./KRÜGER, W. (2004): Einsatz von Shared Service Centern für Finanzfunktionen, in: CM controller magazin, 2004, S. 215–220.
- DEIMEL, K./QUANTE, S. (2003): Prozessoptimierung durch Shared Service Center, in: Controlling, 2003, S. 301–307.
- DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND [DSGV] (2006): Diagnose Mittelstand 2006, Berlin 2006.
- DILLERUP, R. (1998): Strategische Optionen für vertikale Wertschöpfungssysteme, Frankfurt 1998.
- DILLERUP, R./FOSCHIANI, S. (1996): Outsourcing als strategische Option zur Optimierung der Leistungstiefe, in: Beschaffung aktuell, 1996, S. 39–41.
- DILLERUP, R./STOI, R. (2006): Organisation, München 2006.
- EXNER-MERKELT, K./KEINZ, P. (2005): Wie effektiv ist Controlling in der Praxis?, in: Controlling, 2005, S. 15–21.
- FLACKE, K./SIEMES, A. (2005): Theoretische Betrachtung und empirische Erkenntnisse über den Stand der Umsetzung, in: Controlling, 2005, S. 251–259.
- GEBHARDT, A. (2006): Entscheidung zum Outsourcing von Logistikleistungen, Wiesbaden 2006.
- HORVÁTH, P. (2006): Controlling, München 2006.
- HORVÁTH, P./REICHMANN, T. (1993): Vahlens großes Controllinglexikon, München 1993.

- KAGELMANN, U.* (2001): Shared Services als alternative Organisationsform. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, Wiesbaden 2001.
- KEUPER, F.* (2001): Strategisches Management, München/Wien 2001.
- KEUPER, F.* (2004): Kybernetische Simultaneitätstrategie – Systemtheoretisch-kybernetische Navigation im Effektivitäts-Effizienz-Dilemma, Berlin 2004.
- KEUPER, F./OECKING, C.* (2006): Shared-Service-Center – The First and the Next Generation, in: *KEUPER, F./OECKING, C.* (Hrsg.), Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Wiesbaden 2006, S. 391–414.
- KEUPER, F./OECKING, C.* (Hrsg.) (2006): Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Wiesbaden 2006.
- KRÜGER, W.* (2006): Kernkompetenzbeiträge und Rollen von Shared-Service-Centern im strategiefokussierten Konzern, in: *KEUPER, F./OECKING, C.* (Hrsg.), Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Wiesbaden 2006, S. 77–95.
- LEGENHAUSEN, C.* (1998): Controllinginstrumente für den Mittelstand, Wiesbaden 1998.
- OSSADNIK, W./BARKLAGE, D./VAN LINGERICH, E.* (2004): Controlling im Mittelstand – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Controlling, 2004, S. 621–630.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E.* (2005): Organisation – Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 2005.
- PICOT, A./REICHWALD, R./WIGAND, R. T.* (2003): Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 2003.
- PIETSCH, W.* (2004): IT Service Level Agreements, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2004, S. 1366–1369.
- RAUTENSTRAUCH, T./MÜLLER, C./KURZICH, M.* (2003): Arbeitspapier – Effektive Unterstützung von Führungsentscheidungen in mittelständischen Unternehmen, online: <http://aix5.fh-bielefeld.de/~trautens/index.htm>, Stand: Oktober 2003, Abruf: 22.09.2005.
- REVILL, R./FORD, G.* (1994): Introduction to Service Level Agreements, in: Working Paper on Service Level Agreements, Liverpool 1994.
- SCHULTE-ZURHAUSEN, M.* (2005): Organisation, München 2005.
- SYDOW, J.* (2003): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: *SYDOW, J.* (Hrsg.), Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden 2003, S. 293–354.
- SYDOW, J./MÖLLERING, G.* (2004): Produktion in Netzwerken, München 2004.
- TITZE, W.* (1995): Kunst-Welt, in: Manager-Magazin, 1995, Nr. 25, S. 48–55.
- VON CAMPENHAUSEN, C./RUDOLF, A.* (2001): Shared Services – Profitabel für vernetzte Unternehmen, in: Harvard Business Manager, 2001, S. 82–93.

- VON GLAHN, C. (2007): Theoretische Fundierung des Shared-Services-Ansatzes und Konzeptualisierung eines Shared-Service-Broker-Ansatzes zur Bereitstellung von IT-Leistungen im multinationalen Konzern, Dissertation, Hamburg 2007.
- VON GLAHN, C./KEUPER F. (2006): Shared-IT-Services im Kontinuum der Eigen- und Fremderstellung, in: KEUPER, F./OECKING, C. (Hrsg.), Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Wiesbaden 2006, S. 5–24.
- VON GLAHN, C./OECKING, C. (2006): Transition und Transformation von Shared-IT-Services – Gestalterische Prämissen zur Einführung eines standardisierten IT-Services-Portfolios im Konzern, in: KEUPER, F./OECKING, C. (Hrsg.), Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Wiesbaden 2006, S. 29–50.
- WELGE, M. K./AL-LAHAM, A. (2003): Strategisches Management – Grundlagen – Prozesse – Implementierung, Wiesbaden 2003.
- WESTERHOFF, T. (2006): Corporate-Shared-Services – Das Geschäftsmodell aus strategischer Unternehmenssicht, in: KEUPER, F./OECKING, C. (Hrsg.), Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Wiesbaden 2006, S. 57–74.
- WISSKIRCHEN, F. (2002): Shared Service Center im Personalbereich – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, in: HR Services, 2002, S. 26–28.
- WISSKIRCHEN, F./MERTENS, H. (1999): Der Shared Service Ansatz als alternative Organisationsform von Geschäftsbereichorganisationen: in: WISSKIRCHEN, F. (Hrsg.), Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Strategie, Konzept, Partnerauswahl, Stuttgart 1999, S. 79–111.

Change Management in nationalen und internationalen Shared-Service-Center-Projekten

STEFAN FREY, FRÉDÉRIC PIRKER und KATRIEN VANDEN EYNDE

BearingPoint – Management and Technology Consultants

1	Einleitung.....	371
2	Überblick zum Change Management.....	371
2.1	Definition Change Management	371
2.2	Entwicklung des Change Management	372
2.3	Wann und warum ist Change Management wichtig?.....	374
3	Change Management in Shared-Services-Projekten.....	376
3.1	Allgemeiner Trend	376
3.1.1	Outsourcing versus Shared Services.....	376
3.1.2	Von purer Kostenersparnis zur Service-Mentalität.....	377
3.1.3	Internationale Shared-Service-Center im Spannungsfeld unterschiedlicher Kulturen.....	378
3.2	Das Ziel von Change Management in Shared-Services-Projekten.....	379
4	Vorgehensweise.....	380
4.1	Situationsanalyse.....	380
4.2	Beurteilung der Kultur und Veränderungsbereitschaft	382
4.3	Entwicklung einer Kommunikationsstrategie	386
4.4	Kontinuierliches Management von Widerständen	389
4.5	Schulungen und Wissenstransfer	391
5	Kulturelle Unterschiede in internationalen Shared- Service-Centern	394
6	Konsequenzen beim Unterlassen von Change Management	396
7	Schlussbetrachtung	397
	Quellenverzeichnis.....	398

1 Einleitung

Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit der Bedeutung und Umsetzung von Change Management im Rahmen von Shared-Service-Projekten. Hierbei wird zunächst ein einheitliches Verständnis der Begriffe Change Management und Shared-Service-Center sowie ihrer Wechselwirkungen dargestellt. Im Anschluss daran erfolgt die Ausarbeitung einer methodischen Vorgehensweise, welche auf den Erfahrungen aus zahlreichen Shared-Service-Center-Projekten basiert. Abschließend wird nochmals auf die spezielle Bedeutung der kulturellen Unterschiede für Shared-Service-Projekte eingegangen und die Risikofaktoren bei einer Unterlassung des Change Management analysiert.

2 Überblick zum Change Management

2.1 Definition Change Management

Für Change Management gibt es keine allgemein akzeptierte Definition. Meist wird Change Management mit Veränderungsmanagement übersetzt und meint die Organisation und das Management von Veränderungen innerhalb von Unternehmen. Hierbei hängt es stark von der Rolle beziehungsweise vom Blickwinkel des Verfassers ab, wo und warum eine Veränderung notwendig ist und wie diese Veränderung mit welchem Ziel stattzufinden hat.

Change Management wird einerseits häufig als Sammelbegriff für alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten beschrieben, welche eine umfassende und inhaltlich weit reichende Veränderung – zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen – in einer Organisation bewirken sollen.¹ Andererseits wird der Begriff Change Management ausschließlich für die Fähigkeit des Menschen sich zu verändern und sich neuen Umwelt- und Rahmenbedingungen anzupassen verwendet. Im deutschen Sprachraum wird Veränderungsmanagement auch häufig mit Organisationsentwicklung gleichgesetzt. Dieses ist laut *COMELLI* ein geplanter und systematischer Prozess zur Veränderung der Kultur, der Systeme und des Verhaltens einer Organisation mit dem Ziel, die Effektivität der Organisation bei der Lösung ihrer Probleme und Erreichung ihrer Ziele zu steigern.²

Mit der Einführung eines Shared-Service-Centers werden zahlreiche Prozesse und/oder Technologien in einer Organisation angepasst beziehungsweise durch neue ersetzt. Daraus resultieren immer Veränderungen für die Mitarbeiter, welche nicht durchwegs als positiv oder angenehm von diesen empfunden werden. Bei solchen Veränderungen spielen häufig Emotionen, Ängste, Wünsche oder Sorgen der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Im Rahmen unserer Shared-Service-Projekte dient Change Management dazu, sich bewusst diesen ‚weichen Faktoren‘ anzunehmen und begleitet die Mitarbeiter durch diesen Veränderungsprozess, damit sich diese bewusst mit den angestrebten Veränderungen befassen, sich mit ihnen identifizieren oder diese zumindest akzeptieren können. Nur auf diese Weise können Veränderungen erfolgreich und dauerhaft implementiert werden.

¹ Vgl. online *WIKIPEDIA* (2006).

² Vgl. *COMELLI* (1985).

Basierend auf dieser Sichtweise wird deutlich, dass Change Management keine starr definierte Abfolge standardisierter Maßnahmen sein kann, sondern vielmehr ein Konzept sowie Techniken beschreibt, die sich gezielt mit diesen menschlichen Aspekten und deren Auswirkungen auf ein solches Projekt befassen, damit die gewünschten Veränderungen effektiv, effizient und dauerhaft umgesetzt werden können.

2.2 Entwicklung des Change Management

Change Management ist keine Modeerscheinung. Der Ursprung des Change Management geht auf die Organisationsentwicklung der 30er Jahre des letzten Jahrhunderts in den USA zurück. *ROETHLISBERGER* und *DICKSON* führten im Rahmen von Forschungen zu dem Thema Leistungssteigerung der Mitarbeiter empirische Untersuchungen in den Werken der Western Electric Company in Hawthorne durch.³ Hierbei wurde untersucht, wie sich das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter bei der Veränderung einzelner Arbeitsbedingungen (Variablen), wie zum Beispiel der Lichtintensität, ändert. Das Hauptergebnis des Experiments war, dass unabhängig davon, ob das Licht gedämpft oder erhellt wurde, allein die Tatsache, dass eine Änderung stattfand, ausreichte, um eine Leistungssteigerung bei den Arbeitern herbeizuführen. Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wurde stärker von der Aufmerksamkeit für die Mitarbeiter, als durch die Änderung der Arbeitsbedingungen beeinflusst. Die Gründe für die gesteigerte Arbeitsleistung liegen daher im sozio-emotionalen Bereich. Die Studien waren der Ursprung des Human-Relation-Ansatzes. Die darauf basierende, in den vierziger Jahren von *LEWIN*⁴, einen der einflussreichsten Pioniere der Psychologie, aufgestellte Theorie beschäftigt sich mit den Auswirkungen von Veränderungen im Rahmen der Organisation.⁵

Zu den Auslösern für die Entwicklung des heutigen Change Management zählen das Business-Process-Reengineering⁶ und das Qualitätsmanagement mit Konzepten wie Total Quality Management⁷ oder Six Sigma⁸. Zur Umsetzung dieser Konzepte sind meist massive Veränderungen in den Arbeitsabläufen, verbunden mit Eingriffen in die Organisationsstrukturen erforderlich. Diese scheitern jedoch oftmals, weil sie nicht konsequent auf allen Organisationseinheiten und Führungsebenen eingeführt und langfristig durchgesetzt werden.

³ Vgl. *ROETHLISBERGER/DICKSON* (1939). Die *HAWTHORNE*-Experimente stellen auch heute noch eine der ausgiebigsten Studien in diesem Bereich dar. An sich war das Buch bereits 1936 fertig gestellt, konnte jedoch erst 1939 nach Freigabe durch das Western Electric Management veröffentlicht werden.

⁴ Vgl. *COMELLI* (1985), S. 51 ff.

⁵ Vgl. *FRENCH/BELL* (1994), S. 37 ff.

⁶ Der Begriff Business-Process-Reengineering wurde 1993 von *HAMMER* und *CHAMPY* in ihrem Artikel „Reengineering der Corporation“, New York, Harper Business geprägt.

⁷ Einer der Pioniere des Total-Quality-Managements war *DEMING*, der in den 40er Jahren das Qualitätsmanagement in den USA einführte. Dieses wurde im Laufe der 50er Jahre dann vor allem in Japan weiterentwickelt.

⁸ Six Sigma stellt im eigentlichen Sinne nur eine Ausprägung und Umsetzung des Total-Quality-Managements dar. Bekannt wurde Six Sigma durch die erfolgreiche Anwendung bei General Electric, vgl. *ECKES* (2000).

Im Rahmen unserer Projekte bei internationalen Konzernen konnten wir feststellen, dass man sich durchaus bewusst ist, dass Change Management ein kritischer Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Umsetzung von Projekten darstellt. Die weichen Faktoren gewinnen im Rahmen von Veränderungsprojekten zunehmend an Bedeutung. Neueste Studien⁹ zeigen, dass Unternehmen mittlerweile weichen Faktoren eine höhere Bedeutung für den unternehmerischen Wandel einräumen als den klassischen harten Faktoren.

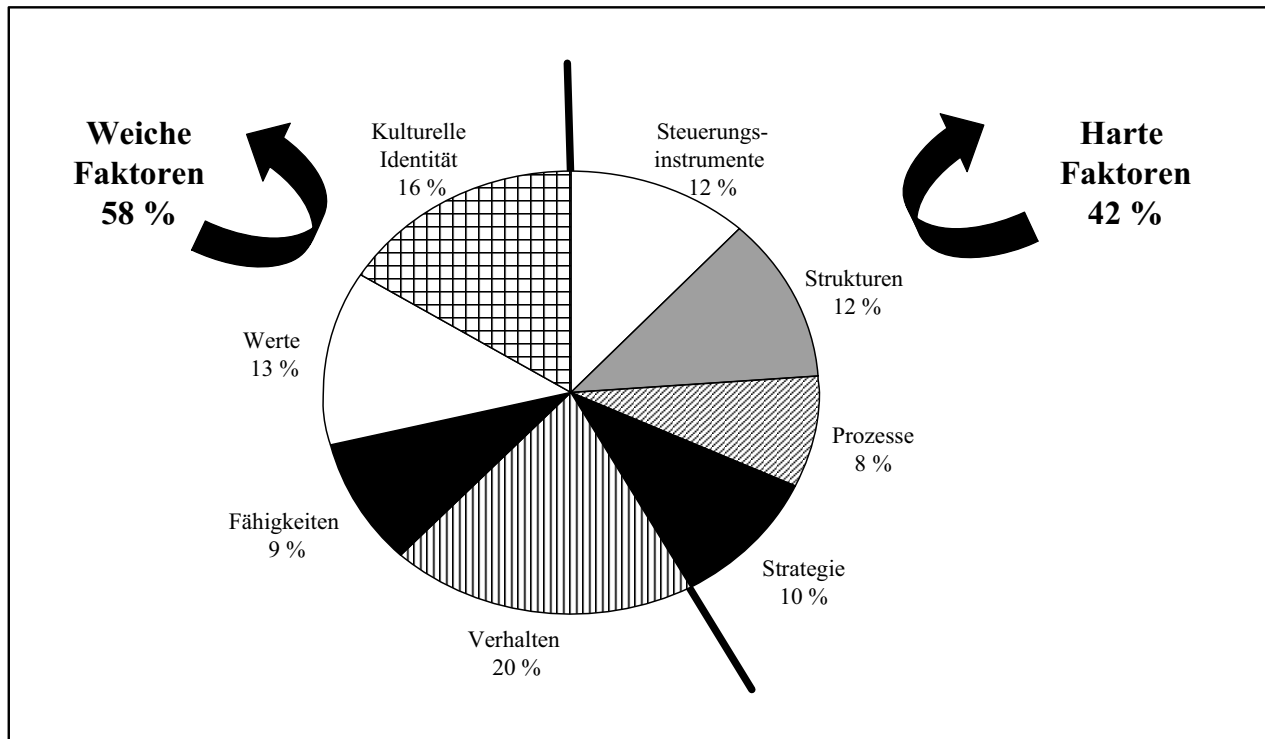


Abbildung 1: Weiche Faktoren sind der Schlüssel zu einem erfolgreichen Wandel

Unternehmen erkennen zunehmend, dass weiche Faktoren auch in anderen Bereichen nicht weiter zu vernachlässigen sind. Beispielsweise werden in den Zielvereinbarungen für den einzelnen Arbeitnehmer zunehmend weiche Ziele vereinbart, welche nicht mit den üblichen Steuerungsinstrumenten gemessen werden können. Auch die Einführung von so genannten 360°-Feedback-Runden für leitende Angestellte hält in immer mehr Unternehmen Einzug.

⁹ Vgl. online FRIES/SCHÜPPEL (2006).

2.3 Wann und warum ist Change Management wichtig?

„The hard stuff is the easy stuff – the soft stuff is the hard stuff“

JACK WELSH, Ehemaliger CEO bei General Electric

Die meisten Menschen sind von Natur aus risikoscheu, das heißt Veränderung bedeutet, lieb gewonnene Gewohnheiten zu ändern, und dies wiederum zieht Unsicherheit über die eigene Zukunft oder zumindest eine mentale Anstrengung des Betroffenen nach sich. Dabei handelt es sich oft nicht um existentielle Zukunftsangst, wie den Verlust des Arbeitsplatzes, sondern vielmehr um einfache Dinge, wie zum Beispiel der Umzug in ein neues Büro mit neuen Kollegen. Somit löst bei sehr vielen Menschen Veränderung zunächst Widerstand aus. Da es jedoch fast kein Projekt gibt, das keine Veränderungen im betrieblichen Ablauf hervorruft, gibt es somit auch fast kein Projekt, welches nicht Widerstände hervorruft. Wie hoch diese Widerstände sind, hängt von der Art der Veränderung, der angewandten Veränderungsstrategie sowie der spezifischen Kultur, welche in einem Unternehmen oder der betroffenen Abteilung herrscht, ab.

Widerstandsdeterminanten:

- Art der Veränderung:
 - Harte Faktoren (IT-Systeme, Prozesse) → zu erwartender Change-Management-Bedarf: niedrig
 - Weiche Faktoren (Werte, Mentalität, Fähigkeit) → zu erwartender Change-Management-Bedarf: hoch
- Die angewendete Veränderungsstrategie:
 - Exponentielle, drastische Veränderung (Prozessoptimierung, Shared-Service-Center) → zu erwartender Change-Management-Bedarf: hoch
 - Stufenweise Veränderung (Kaizen¹⁰) → zu erwartender Change-Management-Bedarf: niedrig
- Unternehmenskultur:
 - Eine dynamische, auf Veränderungen beruhende Unternehmenskultur (häufig bei amerikanischen Firmen anzutreffen) → zu erwartender Change-Management-Bedarf: niedrig
 - Eine statische, auf Beständigkeit beruhende Unternehmenskultur (häufig bei deutschen oder europäischen Firmen anzutreffen) → zu erwartender Change-Management-Bedarf: hoch

¹⁰ *Kaizen* ist ein von *OHNO* entwickeltes japanisches Management-Konzept. Eine Übersetzung aus dem Japanischen bedeutet Kai = Veränderung, Wandel; Zen = zum Besseren. Gemäß der Philosophie des Kaizen weist nicht die sprunghafte Verbesserung durch Innovation, sondern die schrittweise Perfektionierung/Optimierung des bewährten Produkts den Weg zum Erfolg. Im Westen wurde Kaizen unter dem Namen ‚Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)‘ in vielen Unternehmen eingeführt, vgl. *IMAI* (1998).

Es gibt keine zwei Projekte mit identischen Widerstandsdeterminanten, weil mindestens die betroffenen Personen und die Unternehmens- beziehungsweise Abteilungskultur unterschiedlich sind. Deshalb sollte der Change-Management-Plan und jede Change-Management-Maßnahmen auf das jeweilige Unternehmen und die Personen individuell abgestimmt sein. Hierbei muss sichergestellt sein, dass flexibel auf Veränderungen reagiert werden kann, weil die tatsächlichen Gründe des Widerstandes oft nicht kommuniziert werden und somit zu Beginn eines Projektes nicht ersichtlich sind. So werden oft ‚Scheingefechte‘ ausgetragen, das heißt den wahren Widerstandsursachen (zum Beispiel: Verlust an persönlich unterstellten Mitarbeitern) werden falsche Gründe (zum Beispiel: Qualitätsverschlechterungen) vorgeschoben. Die Kunst vom Change Management ist es, diese Scheingefechte zu erkennen, die wahren Widerstandsgründe zu identifizieren und diesen offen zu begegnen. Dies muss meist über die gesamte Projektdauer durchgeführt werden, weil immer neue Widerstände aufkeimen oder Projekte zunächst nicht ernst genommen werden, beziehungsweise deren Tragweite nicht klar war oder falsch (bewusst oder unbewusst) kommuniziert wurde.

Wird die Bedeutung von Change Management in Projekten unterschätzt, erhöht sich das Risiko eines Fehlschlags signifikant. Die Projektziele und der damit verbundene Nutzen können nicht oder nur teilweise realisiert werden; beziehungsweise steigen die Kosten für die Einführung und Umsetzung signifikant. Die Gründe sind meist in der fehlenden Akzeptanz des Projekts bei den betroffenen Mitarbeitern zu sehen, welche den empfundenen persönlichen Nutzen über den Nutzen des Gesamtunternehmens stellen. Sträuben sich Mitarbeiter gegen die einzuführende Veränderung, suchen sie meist aktiv nach ‚Work-Arounds‘. Im Ergebnis wird dann das Gegenteil des eigentlichen Projektzieles erreicht und spiegelt sich in höheren Kosten bzw. Aufwendungen wider. Die Gefahr einer beginnenden Negativspirale ist hoch – Budget und Zeit werden überschritten, die Moral und Motivation der betroffenen Mitarbeiter nimmt weiter ab.

Allerdings stellt es sich häufig noch als schwierig dar, Change Management als integrativen Bestandteil eines Projekts darzustellen. Nach wie vor konzentrieren sich viele Projektspensoren, Auftraggeber oder Manager auf sicht- oder messbare Ergebnisse. Die unterschwellig, nicht sichtbaren und nicht messbaren Ergebnisse werden oft, ob bewusst oder unbewusst, nicht berücksichtigt. Unbewusst, weil Zeitdruck beziehungsweise Termine drücken. Bewusst, weil es sehr schwierig ist, etwas zu managen, was nicht greifbar ist und sich somit der sofortigen beziehungsweise offensichtlichen Erfolgskontrolle entzieht. Akzeptanz kann nie mit Druck und Deadlines gemanagt werden.

Zukünftig wird es aber immer weniger genügen, Change Management nur als Teil eines Projektes zu sehen, weil die Organisationen in einem globalen Markt agieren. Daher muss Change Management Teil der Unternehmenskultur werden. Die Herausforderungen für die Organisationen von heute sind die schnelle und wirtschaftliche Bewältigung einer zunehmenden Vielfalt sich immer schneller ändernder Anforderungen durch Markt und Gesellschaft.¹¹ Das bedeutet, dass sich eine bisher starre und auf Beständigkeit basierende Unternehmenskultur verändern und anpassen muss, um diesen Aufgaben gerecht zu werden. Flexibilität und Unvoreingenommenheit gegenüber neuen Ideen müssen in Form von Produkten oder internen Prozessen ein Teil der Unternehmenskultur sein. Der hierfür notwendige grundsätzliche Wandel der Unternehmenskultur ist ein langwieriger und schwieriger Prozess. Ein Meilenstein auf diesem Weg kann jedoch die Entscheidung eines Unternehmens für ein Shared-Service-Center sein, weil dieses in den transferierten Bereichen signifikant höhere Flexibilität bietet,

¹¹ Vgl. DOPPLER/LAUTERBURG (2005), S. 55.

Veränderungen aufgrund der Zentralisierung schnell und effizient durchgeführt werden, Kosten nachhaltig aufgrund von Effizienzsteigerungen und niedrigeren Lohnniveaus gesenkt werden und sich eine neue flexible, service-orientierte Unternehmenskultur bildet.

3 Change Management in Shared-Services-Projekten

Ein Shared-Service-Projekt ist eines der Projekte, das die meisten, wenn nicht sogar alle Widerstandsdeterminanten berührt, das heißt die zu erwartenden Widerstände werden sehr hoch sein. Dies liegt vor allem daran, dass heute fast keine Restriktionen, aus geographischer wie technischer Sicht, im Hinblick auf den Aufbau eines Shared-Service-Centers mehr existieren. Somit kommen als Widerstandsdeterminanten neben der an sich schon sehr hohen Angst vor dem weiter fortschreitenden heimischen Arbeitsplatzabbau, auch noch der zukünftig ungewohnte Umgang mit anderen Kulturen und Sprachen sowie neuen IT-Lösungen hinzu.

3.1 Allgemeiner Trend

Vor 40 Jahren haben Unternehmen angefangen, ihre Produktion in Billiglohnländer zu verlagern. Die Gründe waren vornehmlich im Lohngefälle zwischen hohen westeuropäischen Löhnen und niedrigen Löhnen in vornehmlich asiatischen Ländern zu sehen. Zunächst waren es die lohnintensiven Produktionsindustrien, wie zum Beispiel die Textil- und Bekleidungsindustrie, die ihre Produktion verlagerten, später folgten komplexere Produktionsvorgänge aus der Elektronik und Automobilindustrie. Ende der 80er Jahre wurden die ersten Dienstleistungsprozesse ausgelagert, und auch hier wurde mit den eher einfacheren Tätigkeiten wie zum Beispiel Call-Center-Aktivitäten begonnen. Mit dem Fall des Eisernen Vorhangs Anfang der 90er Jahre wuchs der osteuropäische Raum mit seinen im Vergleich zu Westeuropa niedrigen Löhnen und der Nähe zur Europäischen Union zu einer attraktiven Alternative gegenüber Asien heran. Gleichzeitig wurde durch die stark verbesserte Technik der elektronischen Datenübertragungen die Möglichkeit geschaffen, auch komplexe Unternehmensprozesse mit hohen Datenvolumen auszulagern.

3.1.1 Outsourcing versus Shared Services

Die Verlagerung einer Unternehmensaktivität kann sowohl durch ein Shared-Service-Center als auch durch ein Outsourcing-Modell erfolgen. Bei Shared-Service-Centern bedeutet dies, dass das Center weiterhin Teil des Unternehmenskonzerns bleibt. Im Fall des Outsourcing wird das Center von einer dritten Partei betrieben und ist somit nicht mehr im Eigentum des ursprünglichen Konzerns. Beide Varianten sind klassische Fragestellungen des gesamten ‚Make-or-buy‘-Komplexes. Problembereiche, mit welchen sich jedes Unternehmen beschäftigen muss, wenn es um die grundsätzliche Frage Shared Service gegenüber Outsourcing geht, sind:

- Gewünschter Grad der Kontrolle und des Know-hows über die auszulagernden Prozesse
- Grad der auszulagernden Prozesse für den wirtschaftlichen Erfolg; notwendige Kernprozesse (Entwicklungsabteilung, Einkauf) oder administrative Prozesse (Rechnungswesen)
- Standardisierungsgrad der Prozesse: sind die auszulagernden Prozesse sehr unternehmensspezifisch oder eher standardisierte Prozesse, welche auch bei anderen Unternehmen ähnlich vorkommen können.

In der Praxis sowie in der Literatur wird zwischen Shared Services und Outsourcing nicht immer klar differenziert. Die nachfolgenden Ausführungen gelten daher für beide Varianten, weil es für die Unternehmenseinheit, die einen Prozess in ein Shared-Service-Center oder Outsourcing-Center abgibt, irrelevant ist, ob das aufnehmende Center weiterhin im Unternehmensverbund bleibt oder nicht. Diese Aussage gilt allerdings nur für die hier behandelte Thematik des Change Management. Betrachtet man beispielsweise die langfristige Unternehmensstrategie, so muss diese Problematik durchaus differenzierter betrachtet werden.

3.1.2 Von purer Kostenersparnis zur Service-Mentalität

In der Vergangenheit war das wichtigste Ziel beim Aufsetzen eines Shared-Service-Centers die Kostenersparnisse. Heute suchen Unternehmen bewusst einen Mittelweg zwischen Kosten einerseits und gelieferter Qualität sowie Kundenzufriedenheit andererseits. Womit bei Kundenzufriedenheit nicht ausschließlich der externe Kunde gemeint ist, auch konzerninterne Mitarbeiter werden regelmäßig als Kunden eines Shared-Service-Centers gesehen. Nicht selten gibt es sogar ausschließlich interne Kunden, beispielsweise bei unternehmensinternen IT-Hotlines.

Shared-Service-Center sind meist Dienstleistungszentren, welche anhand ihres Preis-/Leistungsverhältnisses und somit inklusive der Qualität der Kundenbetreuung gemessen werden. Dieser Wandel, weg vom reinen Kostendenken und hin zum Service-Gedanken, hat auch weit reichende Folgen für das Change Management, weil nun jeder Mitarbeiter und somit ‚Konzernkollege‘ außerhalb des Shared-Service-Centers auch ein potentieller Kunde desselbigen ist.

Dieser Umstand hat zur Folge, dass es nicht ausreichend ist, die Widerstandsdeterminanten zu neutralisieren, vielmehr muss jeder Mitarbeiter auch mit der Leistung des Shared-Service-Centers zufrieden sein. Dadurch müssen die Widerstandsdeterminanten durch das Change Management in eine positive Pro-Shared-Service-Haltung verändert werden. Denn ohne einen ausreichenden Grad an Mitarbeiterzufriedenheit – und dies gilt auch für empfangene Leistungen des konzerneigenen Shared-Service-Centers – gelingt es nur selten, einen Mitarbeiter voll zu motivieren und Verantwortung für sein Handeln zu übernehmen.

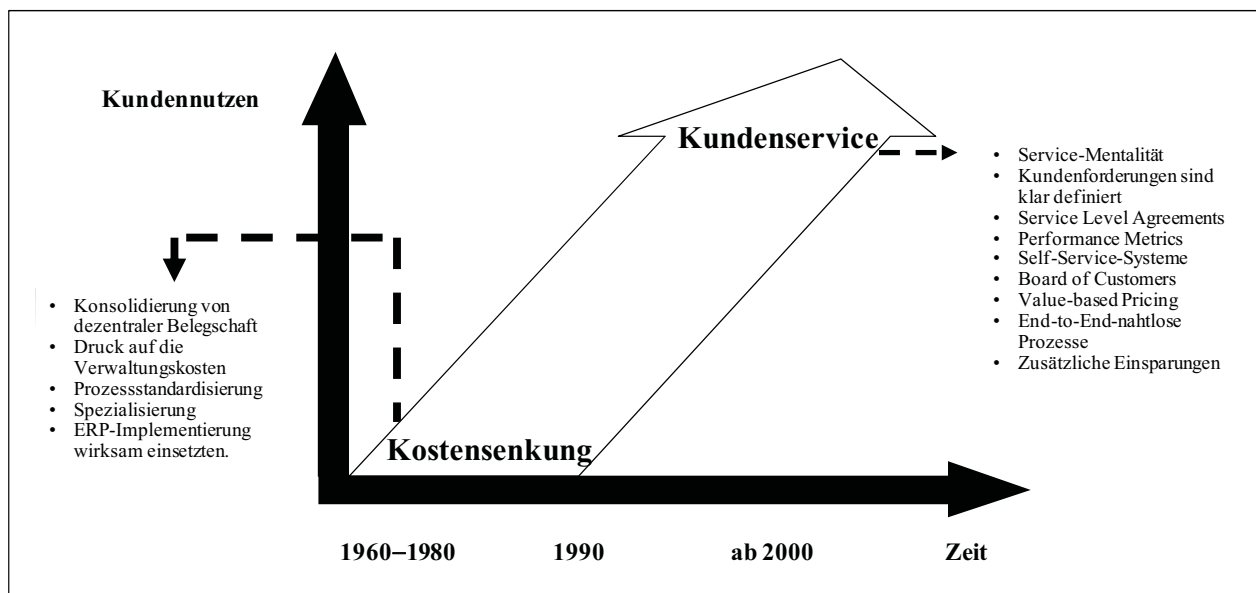


Abbildung 2: Von Kostensenkung zu Kundenservice

3.1.3 Internationale Shared-Service-Center im Spannungsfeld unterschiedlicher Kulturen

Da sich der Business-Case eines Shared-Service-Projekts rechnen muss und Westeuropa, inklusive Deutschland, aufgrund seines Lohnniveaus oft nicht wettbewerbsfähig ist, erfolgt häufig ein Aufbau beziehungsweise eine Verlagerung des Shared-Service-Centers in die Billiglohnländer Osteuropas und Asiens. Hieraus ergibt sich jedoch ein potentiell kulturelles Spannungsfeld zwischen den internen (deutschen oder westeuropäischen) Kunden beziehungsweise dem Projektteam und den (osteuropäischen oder asiatischen) Mitarbeitern des Shared-Service-Centers. Die Lösung dieses Spannungsfeldes ist unter anderem Aufgabe des Change Management.

Viele dieser kulturellen Spannungsfelder werden vor allem für die Länder Osteuropas oft unterschätzt oder gar völlig übersehen. Während jedem bekannt ist, dass in Asien andere geschäftlichen Sitten und Gepflogenheiten gelten, gehen viele Manager davon aus, dass in Osteuropa dieselbe Managementkultur und das gleiche Verständnis für betriebliche Belange herrschen wie in Deutschland. Dies hat zur Folge, dass die gleichen Normen und Werte für unternehmerisches Denken und Handeln vorausgesetzt werden. Tatsache ist jedoch, dass viele, besonders ältere Manager in den osteuropäischen Ländern noch durch die sozialistische Ära geprägt sind. Diese Ära beeinflusst noch heute nicht nur die Gesellschaftskultur und den Alltag der Menschen, sondern wirkt sich auch auf die vorherrschende Unternehmenskultur aus. Jedoch ist es diese Unkenntnis über das Vorhandensein zweier unterschiedlicher Kulturen, welche oft zu sehr plakativen und pauschalen Aussagen verleitet. Tatsächlich ist es das Erbe des Sozialismus, das den Managern aus Osteuropa oft den Vorwurf beschert, sie würden grundsätzlich zu wenig Eigeninitiative zeigen, unter Autoritätskonformismus leiden, mit einer niedrigen Arbeitsmoral ausgestattet sein und konstruktive Kritik immer als einen Angriff auf die eigene Person sehen. Wenn man sich vor Augen hält, dass lange Zeit ein selbstständiges Denken der Mitarbeiter nicht erwünscht war, Anweisungen einfach delegiert wurden und ohne nachzudenken zu befolgen waren, dann muss man zu dem Schluss kommen, dass es klare Management- beziehungsweise Unternehmenskulturunterschiede zwischen Ost- und West-

europa geben muss und somit die Erwartungshaltung an einen westeuropäischen Manager eine andere sein sollte als die an einen osteuropäischen Manager.

Diese Bereiche spezifischer Kulturunterschiede lassen sich auch in asiatischen Ländern finden. Während in Deutschland die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen interdependent sind, zeichnet sich in Indien ein dominantes Machtverhältnis zwischen den Unternehmenshierarchien ab. Eine mögliche Ursache für den großen Unterschied der Kulturen mag die in der indischen Kultur verwurzelte Kasteneinteilung sein, die sich bereits in der Familie, Schule und letztendlich auch im Arbeitsumfeld wieder findet. Mangelndes Durchsetzungsvermögen und Kommunikationshemmungen zwischen den Unternehmensebenen können als Folge entstehen.

Dies sind nur einige Beispiele dafür, warum Change Management im kulturellen Umfeld in einem Unternehmen so wichtig ist. Gerade bei international noch unerfahrenen Unternehmen oder Abteilungen ist es von großer Bedeutung, dass die Mitarbeiter verstehen, dass es mehr Kulturunterschiede gibt als allgemein angenommen wird. Es ist somit Aufgabe des Change Management, keine falsche Erwartungshaltung auf beiden Seiten aufkommen zu lassen, sondern geeignete Instrumente einzusetzen, um ein internationales Projekt nicht mit letztlich vermeidbaren atmosphärischen Störungen zu beginnen und durchzuführen.

3.2 Das Ziel von Change Management in Shared-Services-Projekten

Das Ziel von Change Management in Shared-Services-Projekten ist nicht wesentlich abweichend zu anderen Veränderungsprojekten. Der Unterschied ist, dass es sich um eine massive Veränderung handelt, weil ein Shared-Service-Center die Prozesse, Systeme, Tätigkeitsinhalte, Organisation, Kultur und Stimmung betrifft. Dadurch muss mit sehr hohen Widerständen gerechnet werden. Die Erwartungen vom Management bezüglich der geplanten Kostenersparnisse, des erhofften Kundenservice und der Dienstleistungsqualität sind beträchtlich. Dies bedeutet, dass die mit dem Projekt verbunden Risiken signifikant sind und dementsprechend die Change-Management-Maßnahmen darauf ausgerichtet sein müssen.

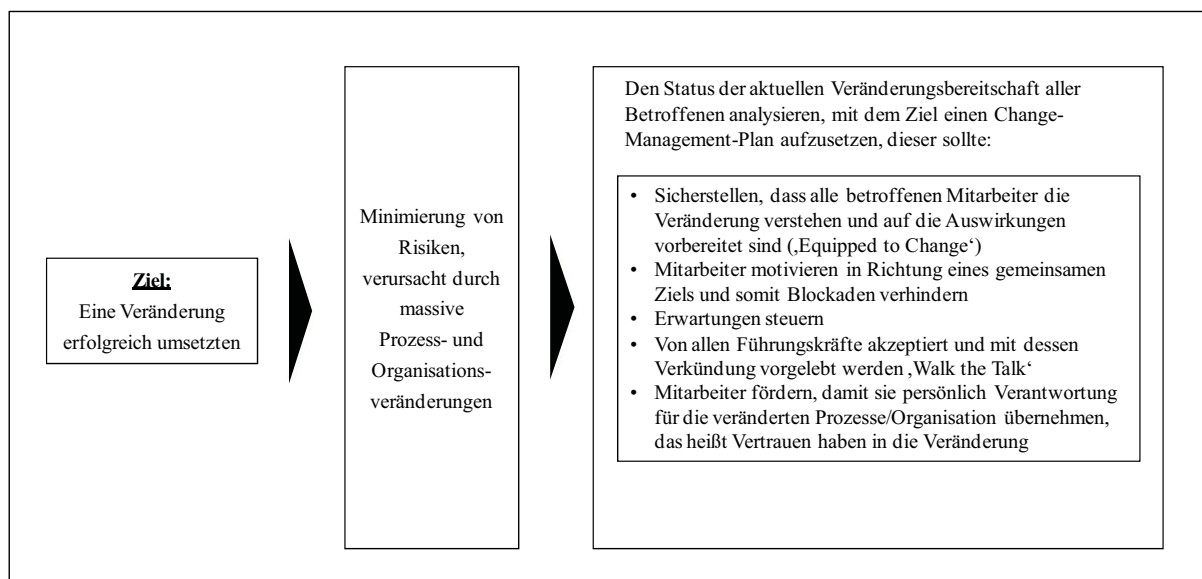


Abbildung 3: Das Ziel von Change Management

4 Vorgehensweise

Im Rahmen von Projekten wird Change Management häufig implizit dem Projektmanagement zugeordnet und meist nicht näher spezifiziert. Eine derartige Ausgangssituation führt bei Projekten, welche größere Veränderungen für ein Unternehmen und/oder Individuen bedeuten, zwangsläufig zu einer Vernachlässigung des Change Management, wodurch erhebliche negative Auswirkung auf das Projekt und die Projektergebnisse entstehen können.

Gerade bei Projekten, die Veränderungen bedingen, ist daher ein strukturiertes Herangehen an die Thematik Change Management von entscheidender Bedeutung und häufig einer der kritischen Erfolgsfaktoren für das Projekt. Basierend auf der Erfahrung verschiedenster Shared-Service-Projekten hat sich hierbei ein strukturierter, fünfstufiger Prozess als geeignet erwiesen.

Die Prozessstufen, welche im Folgenden einzeln dargestellt werden, sind:

1. Situationsanalyse
2. Beurteilung der Kultur und Veränderungsbereitschaft
3. Entwicklung einer Kommunikationsstrategie
4. Kontinuierliches Management von Widerständen
5. Training und Wissenstransfer

Im Rahmen von Shared-Service-Projekten ist es aufgrund der Komplexität und der Auswirkungen auf das Unternehmen zwingend notwendig, einen klar strukturierten, expliziten Ansatz zum Change Management zu wählen. Des Weiteren ist hervorzuheben, dass es sich bei den im folgenden dargestellten Prozessschritten nicht um einen ‚Einmalaufwand‘ handelt. Vielmehr sollten die Prozessschritte 1 bis 4 zu Beginn eines Projektes gründlich durchgeführt werden und in der weiteren Projektfolge regelmäßig überprüft und angepasst werden.

4.1 Situationsanalyse

Die Situationsanalyse steht am Anfang eines strukturierten Change-Management-Ansatzes und beschäftigt sich mit den Gründen für die Veränderung, den erwarteten Auswirkungen und möglichen Folgen der Veränderung. Hierbei ist es unerlässlich, zwischen den unternehmerischen Treibern zu differenzieren, welche das Unternehmen dazu zwingen, die Veränderungen herbeizuführen und personenbezogenen Effekten, welche diese Veränderungen mit sich bringen.

Bei der Definition der unternehmerischen Treiber muss klar formuliert werden, wieso ein Projekt gestartet wurde. Im Rahmen unserer Shared-Service-Projekte haben wir vor allem drei verschiedene Typen von Treibern identifiziert:

- Standardisierung: Dieser Treiber spielt vor allem bei dezentralisierten, häufig auch ‚zusammengekauften‘ Unternehmen eine bedeutende Rolle. Hierbei wird die räumliche Zusammenlegung als Vehikel genutzt, um einheitliche Prozesse oder auch IT-Systeme innerhalb der Unternehmensgruppe einzuführen und das dadurch erhoffte Kostenpotenzial (Reduktion der Programmierungs- und Wartungsaufwände für ein IT-System; Erhöhung der Prozesseffizienz durch Ausnutzung von Skaleneffekten) zu realisieren.
- Personalkostenreduktion: Die Personalkostenreduktion ist wahrscheinlich der augenscheinlichste Treiber für Shared-Service-Center. Hierbei steht bei der Verlagerung von Aufgaben und Prozessen in ein Shared-Service-Center die Optimierung der Personalkosten im Vordergrund, um Kostensenkungen im administrativen Bereich zu realisieren. Die Zieldestination sind hierbei häufig Osteuropa und Asien.
- Corporate-Governance: Ein häufig unterschätzter Treiber ist Corporate Governance und der damit verbundenen erhöhten Transparenz und Kontrolle, besonders im Bereich der Finanz- und Buchhaltungsprozesse. In den USA gelistete und zwingend den Regelungen des *SARBANES-OXLEY-Acts* unterliegende Unternehmen setzen Shared-Service-Center und die damit verbundene Zentralisierung als Mittel zur vereinfachten Sicherstellung der Vorschriften ein.

Sobald diese unternehmerischen Treiber geklärt und analysiert sind, gilt es, die Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter zu identifizieren. Dabei sind sowohl qualitative als auch quantitative Faktoren zu berücksichtigen und in die Betrachtung mit einzubeziehen.

Bei der quantitativen Bestimmung steht die Festlegung des betroffenen Personenkreises im Vordergrund. Es gilt klar zu identifizieren, wie viele Mitarbeiter in den Unternehmensbereichen direkt von den anstehenden Änderungen betroffen sind und welche Effekte diese Veränderungen auf die einzelnen Mitarbeiter haben werden. Ist die Reduktion der Personalkosten einer der Treiber des Shared-Service-Centers, so bedeutet dies bei westeuropäischen Unternehmen häufig die Verlagerung von Prozessen nach Osteuropa oder Asien. Für die betroffenen Mitarbeiter zieht dies im Idealfall die Versetzung in andere Abteilungen und im schlechtesten Fall die betriebsbedingte Kündigung nach sich.

Basierend auf den Ergebnissen der quantitativen Analyse sollte die qualitative Analyse durchgeführt werden. Im Rahmen dieser werden mögliche Reaktionen der betroffenen Mitarbeiter (allerdings auch innerhalb des gesamten Unternehmens) sowie externer Beobachter eingeschätzt werden. Hierbei sollte man sich von einer objektiven Betrachtung lösen und versuchen, sich in die Rolle der einzelnen betroffenen Mitarbeiter hineinzuversetzen. Dabei kann das persönliche Risikoempfinden der einzelnen Personen mitunter stark schwanken. Ein Mitarbeiter, der bereits 20 Jahre in der Abteilung ist, wird eine Auflösung der Abteilung und eine damit verbundene Versetzung und Änderung seiner Zuständigkeiten anders betrachten als eine Person, die bereits häufig innerhalb des Unternehmens rotiert ist und Erfahrung mit solchen Veränderungen hat.

Basierend auf diesen Treibern und den personenbezogenen Effekten ist es notwendig, bereits in diesem frühen Stadium klar zu definieren, welche Faktoren dieses Projekt bedingt haben. Eine ‚Burning-Plattform‘ soll entstehen. Die Plattform basiert auf einer klaren, für jedermann nachvollziehbaren Aussage und Begründung, dass die angestrebte Veränderung unumgänglich ist (‚Reason for Change‘) und dass die personenbezogenen Effekte erkannt und in die Überlegungen mit eingeflossen sind. Diese Plattform dient als gemeinsamer Ausgangspunkt für das bevorstehende Projekt und muss gleichzeitig verdeutlichen, dass die Veränderung an

sich zwar nicht mehr abgewendet werden kann, sehr wohl aber die Art und Weise, wie sie durchgesetzt wird und welchen Einfluss sie auf einzelne Personen hat.

Um über diese ‚Burning-Plattform‘ die Veränderung zu managen, ist es von besonderer Bedeutung, das hierzu notwendigen ‚Buy-in‘ der Führungsebene zu haben und dieses auch innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren.

Hierbei spielt häufig die Unternehmenskultur und die Erfahrung des Unternehmens mit Veränderungsprozessen und Change Management eine entscheidende, nicht zu vernachlässigende Rolle. Diese ‚Burning-Plattform‘ muss deshalb der Unternehmenskultur und dem Managementstil entsprechend angepasst werden.

Gerade im Rahmen von Shared-Service-Projekten zeigt unsere Erfahrung, dass eine starke Managementunterstützung, manchmal auch in Verbindung mit Top-down-Entscheidungen, ein wesentlicher Faktor für den Projekterfolg darstellt. Bei deutschsprachigen Unternehmen, die häufig durch eine Kultur der unternehmerischen Mitbestimmung auf vielen Organisationsebenen geprägt sind, ist es unerlässlich, einen entsprechenden Mittelweg zwischen der oft vorherrschenden unternehmensinternen Bottom-up-Kultur und der, basierend auf der projektbedingten Herausforderung notwendigen Top-down-Führung zu finden.

Bei einem unserer Shared-Service-Center-Projekten handelte es sich um die Neugründung eines Finanz- und Buchhaltungs-Shared-Service-Center in Osteuropa für alle osteuropäischen Landesgesellschaften. Das Projektmanagement dieser Firma war der Überzeugung, bereits eine ‚Burning-Plattform‘ gemeinsam mit dem Management der Länder geschaffen zu haben. Während des Projektes stellte sich allerdings heraus, dass eine ‚Burning-Plattform‘ nicht etabliert war, das Projekt häufig hinterfragt wurde und einmal gefasste Beschlüsse nicht eingehalten wurden. Dies führte zum Ergebnis, dass sowohl der Input als auch die Bereitschaft konstruktiv mitzuwirken sehr gering war und viel Zeit und Geld aufgewendet wurde, um unnötige und wiederkehrende Diskussionen über den Sinn des Projektes zu führen.

4.2 Beurteilung der Kultur und Veränderungsbereitschaft

Genau wie die Situationsanalyse geschieht die Beurteilung der Kultur und Veränderungsbereitschaft am Anfang des Shared-Services-Projekts und überlappt sich teilweise mit dieser. Vorrangiges Ziel dieses Prozessschrittes ist die Identifizierung der Auswirkungen und Veränderungen auf die Inhaber von Schlüsselpositionen (Top-Stakeholder). Hierbei sollte analysiert werden, wie hoch die Unterstützung für das Projekt ist, in wie weit die Personen die Bereitschaft haben, die Veränderung mitzutragen und im negativen Fall, wie stark der zu erwartende Widerstand gegen die Veränderung sein wird.

Basierend auf unserer Erfahrung können nur anhand dieser Informationen menschliche und organisatorische Risiken identifiziert und beurteilt werden. Darauf aufbauend können spezifische Maßnahmen zur Risikominderung ergriffen werden. So war bei einem unserer Shared-Service-Projekten (Verlagerung der Finanzprozesse nach Osteuropa) der CFO als Projekt-sponsor die treibende Kraft. Im Rahmen der Identifikation der Stakeholder stellten wir fest, dass der unterstellte Leiter Buchhaltung erhebliche Einwände gegen das Projekt hatte, weil ‚seine‘ Leute ‚wegrationalisiert‘ wurden. Sein jahrelanger persönlicher Kontakt und die entsprechende Verantwortung für die Mitarbeiter führten zu einem Gewissenskonflikt zwischen

dem auch aus seiner Sicht notwendigen Projekt und den Zukunftsaussichten seiner Mitarbeiter. Basierend auf dieser Beobachtung entschieden wir gemeinsam mit dem CFO, dem Leiter Buchhaltung die Verantwortung für den Transfer seiner Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens zu übertragen. Da es ein erklärtes Projektziel war, Mitarbeiter nur im Notfall zu entlassen, waren wir uns sicher, dass er der ideale Kandidat für diese herausfordernde Aufgabe war. Wir hatten somit Erfolg an mehreren Fronten. Der Leiter Buchhaltung war fortan einer der größten Förderer des Projektes, arbeitete gleichzeitig mit großem Enthusiasmus am Transfer der Mitarbeiter, und leistete dadurch einen signifikanten Beitrag, den Veränderungsprozess auch für die Mitarbeiter weniger bedrohlich und berechenbar zu machen.

Wie anhand dieses Beispiel gezeigt, gilt es im Rahmen der Stakeholder Analyse, jene Mitarbeiter zu identifizieren, die das Projekt positiv wie negativ beeinflussen können und/oder durch das Projekt beeinflusst werden. Die benötigten Informationen generiert man aus eine Kombination von Interviews, Fragebögen und Workshops wobei die Personen nach ihrer persönlichen Meinung bezüglich kritischer Erfolgsfaktoren, Risiken und Chancen gefragt werden.

In der Vorbereitung solcher Interviews, Fragebögen oder Workshop gilt es zu beachten, dass die individuellen Ansichten durch drei Motivgruppen beeinflusst werden.

- **Rationale Motive:** In seiner rationalen Betrachtung analysiert das Individuum das Projekt von einer objektiven Sichtweise. Hierbei steht die persönliche Einschätzung der Realisierbarkeit und Abwägung der Risiken im Vordergrund.
- **Emotionale Motive:** In der emotionalen Betrachtung kommen persönliche Aspekte verstärkt zum Tragen. Der Stakeholder betrachtet die Auswirkungen des Projekts auf sein individuelles Umfeld.
- **Politische Motive:** Politische Motive beleuchten meist unternehmensinterne Auswirkungen des Projekts. Hierbei stehen sowohl ein möglicher Macht oder Einflussverlust als auch Rankämpfe im Vordergrund.

Jeder Stakeholder des Projekts wird bewusst oder unbewusst genau diese Motive persönlich abklären und entsprechend seine Gesamteinstellung zu einem Projekt definieren. Hierbei kommt es häufig vor, dass emotionale oder politische Motive dazu führen, dass ein rational vernünftiges Projekt abgelehnt wird.

Aus Sicht des Change Management ist eine Ablehnung aus rationalen Motiven meist am einfachsten zu überwinden. Hierbei kann man die Person durch fundierte Argumentationen von einem Projekt überzeugen. Im Rahmen von Shared-Service-Projekten führt häufig die Argumentation bezüglich der Kosteneinsparungen zum Erfolg.

Allerdings wird nicht selten eine rationale Ablehnung eines Projekts vorgeschoben, um die emotionale und/oder politische Ablehnung zu kaschieren. Emotionale Ablehnung ist immer ein Resultat der Unsicherheit, welche durch ein Projekt erzeugt wird. Im Rahmen von Change Management hilft hierbei eine kontinuierliche, offene und ehrliche Kommunikation, um dieser Unsicherheit zu begegnen.

Am schwierigsten zu bearbeiten ist die politische Motivation. Hierbei spielt häufig lang gewachsenes Konkurrenzdenken innerhalb eines Unternehmens eine bedeutende Rolle. Change Management kann politische Motive nur bedingt beeinflussen. Da politische Motivation allerdings nur selten direkt geäußert wird, sondern rationale Argumentationsketten als Vorwand vorgeschoben werden, hilft es, diese Vorwände rational zu widerlegen. Einen politischen Gegner wird man somit nur schwer zum Befürworter wandeln, doch bereits eine neutrale Position erleichtert die Projektarbeit.

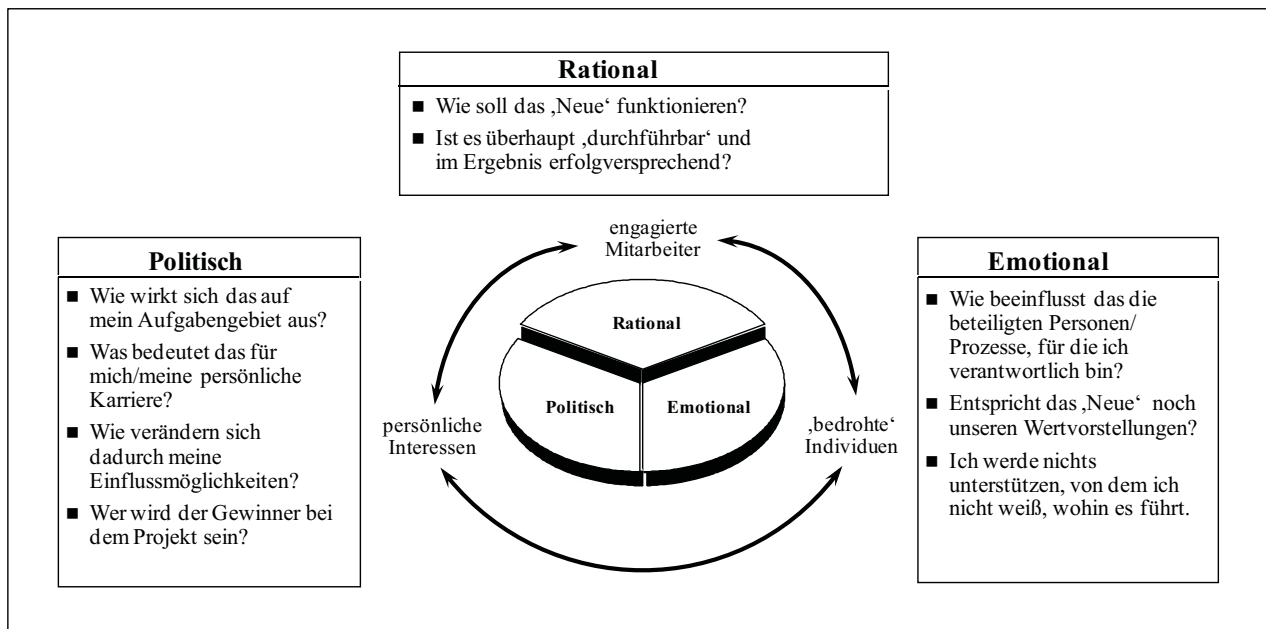


Abbildung 4: Das Wechselspiel emotionaler, rationaler und politischer Abwägungen

Basierend auf diesen Interviews erfolgt die Kategorisierung der Stakeholder. Für die Kategorisierung hat sich im Rahmen unserer Projekte eine jeweils dreistufige Einteilung der Befürworter und Gegner eines Projektes als effizient erwiesen. Diese drei Stufen orientieren sich hierbei an dem Einfluss einer Person innerhalb der Organisation und den dadurch möglichen Effekten ihres Handelns.

In den Reihen der Befürworter sind dies der (Projekt)Sponsor, der Anwalt sowie der Befürworter. Bei den Projektgegnern sind dies der Blocker, der Gegner und der Bewahrer.

(Projekt) Sponsor: Diese Person hat sowohl die Budgetverantwortung als auch die organisatorische Autorität. Im Rahmen der Organisationsstruktur hat er/sie die direkte Kontrolle über die Mitarbeiter, welche durch die bevorstehende Veränderung beeinflusst werden. Ein Sponsor kann Ressourcen für das Projekt sowie Leistungsanreize für Mitarbeiter zur Verfügung stellen und hat die Befugnis, Entscheidungen bezüglich des Projektes selbst zu treffen. Die organisatorische Ebene des Projektponsors hängt häufig mit der Bedeutung des Projektes für das Gesamtunternehmen zusammen. Im Falle von Shared-Service-Projekten, welche aufgrund ihrer weit reichenden Auswirkungen meist auf der entsprechenden Vorstandsebene aufgehängt sind, ist dies häufig jener Vorstand, der für den betroffenen Bereich die Ressortverantwortung hat.

Anwalt: Diese Personen sind meist glaubwürdige Manager, die von den erwarteten Veränderungen persönlich positiv überzeugt sind und auch ihre Mitarbeiter für Neuerungen überzeugen können. Ein Anwalt ist in der Lage, durch sein persönliches Verhalten, sein Auftreten und seine Glaubwürdigkeit die Meinung seiner Kollegen und Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Im Rahmen von Shared-Service-Center-Projekten finden sich die meisten Anwälte auf der Ebene des mittleren Managements.

Befürworter: Diese Person ist durch den Projektsponsor ermächtigt, die Veränderungen zu konzipieren, zu planen und zu implementieren. Ein Befürworter kann das Verhalten der Mitarbeiter und Kollegen durch den Einfluss des Sponsors, deutliche Kommunikation und einen gut zusammengesetzten Übergangsplan verändern. Bei Shared-Service-Projekten sind Befürworter häufig auf der Ebene des unteren Management oder der Mitarbeiter angesiedelt. Sie sollen helfen, Projektergebnisse zu kommunizieren und deren Akzeptanz in der Organisation zu stärken.

Blocker: Sofern vorhanden, ist diese Person üblicherweise der direkte Gegenspieler des Sponsors. Er steht organisatorisch auf gleicher Stufe mit dem Sponsor und fürchtet negative Auswirkungen des Projektes auf seinen Verantwortungsbereich. Er besitzt meist keinen direkten Einfluss auf das Projekt, versucht allerdings im Hintergrund Stimmung gegen das Projekt zu machen. Basierend auf unserer Erfahrung bestimmen auch häufig persönliche Animositäten das Verhältnis zwischen Sponsor und Blocker. Generell gestaltet es sich im Rahmen des Change Management häufig als schwierig bis unmöglich die Meinung des Blockers zu ändern. Somit kann ein Blocker – je nach Stellung – ein Projekt scheitern lassen.

Gegner: Diese Personen fürchten häufig die Auswirkungen eines Projekts und kommunizieren dies auch innerhalb ihres Verantwortungsbereichs. Ist ein Gegner direkt durch das Projekt betroffen, wird er dieses nur widerwillig und auf Anweisung seines Vorgesetzten unterstützen und versuchen, das Projekt scheitern zu lassen. Aufgrund seiner Position und seiner Glaubwürdigkeit kann er die Meinung anderer negativ beeinflussen und stellt damit ein Risiko für das Projekt in seiner Gesamtheit dar. Gelingt es allerdings, die Gründe für seine Ablehnung zu identifizieren und ihn/sie teilweise oder vollständig vom Gegenteil zu überzeugen, kommt es häufig vor, dass der Gegner eine neutrale Position einnimmt oder sich im Idealfall zum Anwalt wandelt.

Bewahrer: Diese Person fürchtet meist persönlich negative Auswirkungen, die das Projekt haben könnte. Aus ihrer Position innerhalb der Organisation ist sie nicht in der Lage, das Projekt zu beeinflussen. Allerdings kann sie innerhalb der gleichen Organisationsebene Ängste bei anderen Mitarbeitern schüren und somit die Unsicherheit auf den unteren Organisationsebenen erhöhen. Gelingt es durch gezielte Kommunikation, die befürchteten negativen Auswirkungen zu relativieren oder zu widerlegen, sind Bewahrer meist beruhigt und akzeptieren den bevorstehenden Wandel. Im Rahmen von Shared-Service-Projekten sind Bewahrer oft Mitarbeiter, die fürchten, ihren Arbeitsplatz zu verlieren.

Neben der reinen Kategorisierung der Stakeholder ist häufig eine Veränderungsbereitschaftsmatrix ein geeignetes, gleichzeitig einfaches Mittel, um die Einstellungen der Stakeholder zu visualisieren. Die x-Achse der Matrix steht für die Fähigkeit des jeweiligen Stakeholders, das Projekt positiv oder negativ zu beeinflussen. Auf der y-Achse wird anschließend die Aversion gegen Veränderungen aufgetragen. Im so erstellten Koordinaten-Raum, ist es nun möglich, die aufgrund der bisherigen Interviews, Workshops und Fragebögen ermittelten Erkenntnisse zu visualisieren.

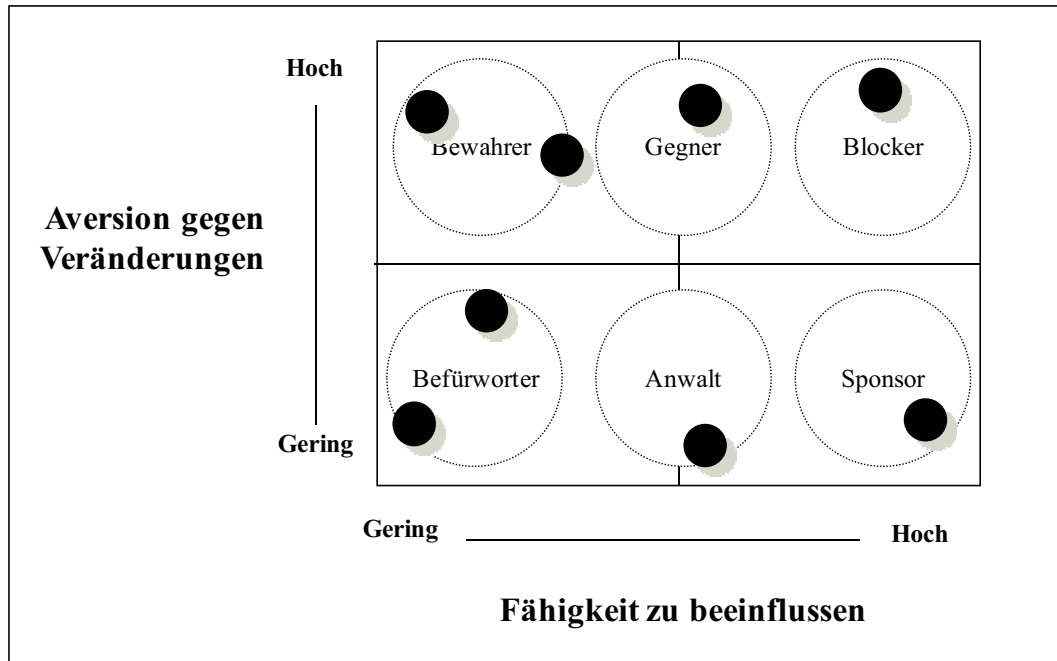


Abbildung 5: Veränderungsbereitschaftsmatrix inklusive definierter Rollenbilder

Auf Basis dieser Informationen und den Ergebnissen der Situationsanalyse ist es anschließend möglich, die Kommunikationsstrategie sowie das Management von Widerständen entsprechend den Erfordernissen des Projekts auszurichten.

4.3 Entwicklung einer Kommunikationsstrategie

Im Rahmen von Projekten, welche signifikante Veränderungen nach sich ziehen, ist eine effiziente Kommunikation einer der kritischen Erfolgsfaktoren. Die Kommunikationsstrategie sollte sich dabei an den Ergebnissen der Situationsanalyse orientieren. Um eine effiziente Kommunikationsstrategie zu gewährleisten, muss ihre Entwicklung wie ein eigenständiges Projekt mit den Phasen Planung, Entwicklung und Implementierung aufgesetzt sein.

In der Planungsphase gilt es vor allem, die Ergebnisse der Situationsanalyse zu bewerten. In diesem Prozessschritt sollte mit dem Projektsponsor klar abgestimmt werden, wie die oben beschriebene ‚Burning-Plattform‘ definiert ist und welche Kommunikationsaussagen verwendet werden. Ziel der Erstellung des Kommunikationsplans ist, dass die richtige Information zur richtigen Zeit an die richtigen Leute fließt. Im Rahmen von Shared-Service-Center-Projekten sollte der Kommunikationsplan den betroffenen Mitarbeitern und Stakeholdern helfen zu verstehen, wie sie als Person das Projekt beeinflussen können und gleichzeitig gewährleisten, dass die Stakeholders klare, relevante, aussagekräftig und rechtzeitige Information bekommen. Hierbei muss darauf geachtet werden, dass die gewünschte Erwartungshaltung der Mitarbeiter im Einklang mit der Projektrealität steht.

Kein Kommunikationsplan oder ungenügende Kommunikation führen zwangsläufig zu unklaren, inkonsistenten und irreführenden Meldungen, die den Widerstand gegen die bevorstehende Veränderung erhöhen und möglicherweise das Projekt gefährden.

Von ausschlaggebender Bedeutung für eine erfolgreiche Kommunikation ist, diese nicht als reine Informationsweitergabe zu betrachten. Vielmehr besteht eine erfolgreiche Kommunikation in Rahmen eines Projekts durch Motivation und Führung (im Englischen häufig Leadership oder Guidance genannt) der betroffenen Mitarbeiter. Die folgenden Bausteine eines effektiven Kommunikationsplans sollten daher auch aus dem Gesichtspunkt der Führung und Motivation betrachtet werden:

- *Wer* braucht die Information – Zielgruppe?
Hierbei ist es nötig, den gesamten betroffenen Personenkreis zu identifizieren und einzuteilen. Hilfreich für diesen Prozessschritt ist die bereits vorab erfolgte Analyse der Veränderungsbereitschaft. Personen mit ähnlichen Profilen können mit Hilfe der Veränderungsbereitschaftsmatrix zu Zielgruppen geclustert werden
- *Was* soll kommuniziert werden – was ist der Informationsbedarf?
Die grundlegenden Inhalte der Kommunikation sollten bereits bei der Erarbeitung der ‚Burning-Plattform‘ festgelegt worden sein. In diesem Prozessschritt gilt es, dem Informationsbedarf der einzelnen Zielgruppen gerecht zu werden. Im Rahmen von Shared-Service-Projekten haben wir hierbei häufig festgestellt, dass Angestellte in Management Positionen meist die Auswirkungen auf ihren Einflussbereich/ihr Ressort als wichtige Information erachten, während bei Mitarbeitern auf unteren Ebenen häufig die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze im Vordergrund steht.
- *Warum* ist die Information relevant?
Diese Frage kann als Kontrollpunkt erachtet werden. Nachdem festgelegt wurde, welche Zielgruppen welche Informationen erhalten ist es hilfreich, die Bedeutung der Information für die Zielgruppen nochmals zu verifizieren. Im Rahmen von Veränderungsprojekten klagen Mitarbeiter häufig über eine Informationsflut, und gleichzeitig wird die Informationsqualität und der eigene Informationsstand als gering eingestuft. Dies ist meist ein Resultat ausführlicher, nicht zielgerichteter Kommunikation und führt direkt zur nächsten Frage.
- *Wie* soll kommuniziert werden?
Kommunikation ist am effektivsten, wenn sie als kontinuierlicher Dialog zwischen den Betroffenen und dem Projektteam stattfindet. Hierbei sollen Ideen und Informationen ausgetauscht werden, um die Akzeptanz des Projekts zu erhöhen. Allerdings ist ein Dialog erst möglich, wenn den Betroffenen die wichtigsten Fakten kommuniziert wurden und sie diese hinterfragen können. Im Rahmen von Shared-Service-Center-Projekten ist es allerdings oft schwierig (aufgrund der geographischen Dimension der Projekte), den kontinuierlichen Dialog sicherzustellen. Basierend auf unseren Erfahrungen stellt eine Art Roadshow am Anfang der Design Phase des Projektes einen guten Startpunkt für das unternehmensweite Veränderungsmanagement dar. Im Rahmen dieser Roadshow werden die Fakten, die zur Entscheidung für ein Shared-Service-Center geführt haben dargestellt, die ‚Burning-Plattform‘ wird klar kommuniziert und eine Fragen und Antwort Sektion schließt die Veranstaltung ab. Im Anschluss an diese Roadshows hat sich ein meist intranet-basiertes F&A-Forum bewährt, im Rahmen dessen spezifische Fragen der Mitarbeiter beantwortet werden. Neben diesen Change-Management-spezifischen Aktivitäten ist es auch von großer Bedeutung, die Kommunikation zur ‚Burning-Plattform‘ auch regelmäßig in projektspezifische Meetings (zum Beispiel: Erarbeitung der Zielprozesse; Organisationsgestaltung) mit einfließen zu lassen.

- *Wann* (wie oft) und *wo* soll kommuniziert werden?
Das ‚Wann‘ und ‚Wo‘ der Kommunikation hängt häufig von der Unternehmenskultur ab. Im Rahmen der Kommunikation ist es allerdings von Bedeutung, eine Regelmäßigkeit der Kommunikation zu gewährleisten. Entscheidet man sich gegen eine starre Kommunikationsstruktur (zum Beispiel: Neuigkeiten, des Projektes werden jede Woche oder jeden Monat kommuniziert) ist es wichtig, die Termine der nächsten Kommunikation in der aktuellen Mitteilung klar festzulegen (zum Beispiel: die nächste Information erfolgt, sobald wir den Meilenstein X erreicht haben). Das ‚Wo‘ der Kommunikation ist meist situationsgetrieben. So sollten die Projektmitglieder von Shared-Service-Center-Projekten jederzeit in der Lage sein, eine Kommunikation im Sinne von Change Management zu führen und die wichtigsten Fragen beantworten können. Für die Kommunikation von Shared-Service-Center-Projekten auf Führungsebene hat es sich als erfolgreich erwiesen, die Manager aus ihrer ‚üblichen‘ Umgebung herauszunehmen und die Veranstaltung außerhalb der Büroräume durchzuführen. Dies hat den Vorteil, dass üblicherweise die Anwesenheitsquoten höher sind (keine kurzfristigen Termine, die eingeschoben werden, kein vorzeitiges Verlassen der Besprechung), die Aufmerksamkeit erheblich gesteigert wird (keine anderweitigen Ablenkungen durch Email-Lesen über das bürointerne W-LAN; weniger Telefonate) und die subjektive Bedeutung des Meetings zunimmt (es muss der Firma wichtig sein, wenn für dieses Meeting ein externer Veranstaltungsort angemietet wird). Diese Vorgehensweise ist vor allem in der frühen Projektphase (Business-Case, Feasibility-Study) empfehlenswert.
- *Wer* kommuniziert?
Die Kommunikation sollte niemals ausschließlich dem Projekt-Team überlassen werden. Von entscheidender Bedeutung für die Kommunikation ist, dass der Projektsponsor oder eine übergeordnete Person, die in der Lage ist im Notfall Entscheidungen auch gegen starken Widerstand durchzusetzen, die Kommunikation anstößt. Diese Person muss überzeugend die Bedeutung des Projekts darlegen, zum Beispiel durch eine prägnante Rede während der Roadshow, und dabei die Elemente der ‚Burning-Plattform‘ unterstreichen. Erst im Anschluss daran sollte das Projektteam die weiteren Kommunikationsschritte einleiten.

Im Rahmen der klassischen Change-Management-Literatur wird häufig auf eine frühzeitige Kommunikation hingewiesen. Betrachtet man nun den üblichen, vierstufigen Ablauf eines Shared-Service-Center-Projekts (Machbarkeitsstudie, Business-Case, Design und Implementierung) wird deutlich, dass eine breit angelegte Kommunikation meist erst ab Beginn der Design Phase möglich ist. Häufig wird im Rahmen der Erstellung einer Machbarkeitsstudie und der Berechnung des Business-Case nur die Führungsebene, inklusive Abteilungsleitern involviert. In diesen Phasen ist daher der individuelle Kontakt zu diesem Personenkreis von erheblicher Bedeutung. Verliert eine der involvierten Personen in dieser Phase das Vertrauen zum Projekt, wird es in den weiteren, langwierigeren Schritten schwierig, wenn nicht gar unmöglich, die Person als ‚Anwalt‘ zu nutzen.

Eine erfolgreiche Weise, um Schwierigkeiten beim Change Management in Shared-Services-Projekt zu vermeiden, ist frühzeitig (Design-Phase) mit den Mitarbeitern zu kommunizieren und ihre Sorgen und Frustrationen immer ernst und kontinuierlich zu behandeln. Um die Kommunikationsstrategie effizient und zielgerichtet umzusetzen, ist die Definition eines ‚Kommunikationsplan-Besitzer‘ ebenso nötig wie die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung des Kommunikationsplans.

Der Kommunikationsplan-Besitzer ist hierbei für das Management und die Umsetzung des Kommunikationsplans zuständig. Er muss sicherstellen, dass jeder Projektmitarbeiter sich über seine Rolle im Rahmen des Kommunikationsplans bewusst ist, muss die Durchführung der Kommunikationsmaßnahmen sicherstellen und wenn nötig, den Kommunikationsplan aktualisieren. Die Aktualisierung des Kommunikationsplans sollte zeitnah entsprechend vorangegangener, projektbezogener Ereignisse gewährleistet sein. Hierbei wird deutlich, dass der Kommunikationsplan ein lebendes Dokument ist, welches neue Anforderungen und Gegebenheiten entsprechend integrieren muss.

4.4 Kontinuierliches Management von Widerständen

Widerstand ist im Rahmen von Veränderungsprojekten ein wiederkehrender Faktor. Je größer die Veränderung ist, die ein Projekt mit sich bringt, desto höher ist der Widerstand. Da es sich bei Shared-Service-Center-Projekten fast immer um Projekte mit weit reichenden Auswirkungen und Folgen handelt, sollte hier dem Management des Widerstands besondere Aufmerksamkeit geboten werden.

Bei großen Projekten wird dabei häufig übersehen, dass das Management des Widerstands ein zeitintensiver, aufwändiger und meist auch aufreibender Prozess ist. Widerstand zwingt einen, die Aspekte des Projekts regelmäßig zu überdenken und seine Argumentationsketten für die Sinnhaftigkeit des Projekts zu erläutern.

Um den Widerstand korrekt und sinnvoll zu beantworten, ist eine zentrale Voraussetzung, ihn auch zu verstehen und die Wurzeln des Widerstands zu ergründen. Hierbei hilft die Einteilung des Widerstands in fünf unterschiedliche Kategorien:

- Der Mehrwert des Projekt wird in Frage gestellt
Dies ist vor allem im Entscheiderkreis ein häufiger Grund für Widerstand. Die betroffene Person kann nicht nachvollziehen, welchen Mehrwert ein Projekt für das Unternehmen bietet. Bei Shared-Service-Center-Projekten wird hierbei häufig der Business-Case, vor allem das Verhältnis zwischen Implementationskosten am Anfang des Projekts und Einsparungen im Rahmen der Laufzeit des Shared-Service-Centers hinterfragt. Zur Überwindung dieses Widerstands hilft die Offenlegung der Berechnungsgrundlage und sämtlicher Annahmen, sowie der Erfahrungswerte des Projektteams. Hierbei fokussiert sich die Diskussion meist auf die Annahmen. Erst wenn diese verstanden und akzeptiert werden, wird auch der Business-Case als Entscheidungsgrundlage und der sich ergebende Mehrwert des Projekts akzeptiert.
- Die aktuelle Situation ist komfortabel, aber die Zukunft ist unsicher
Diese beiden Faktoren stehen meist in einer direkten Beziehung. Einerseits hat sich die betroffene Person mit der aktuellen Situation arrangiert und fürchtet, dass die Veränderung nachteilige negative Auswirkungen auf sie hat. Dies reicht von der Angst, Macht und Einfluss zu verlieren, bis zum Verlust alltäglicher, lieb gewonnener Gewohnheiten. Andererseits sind der Person die angestrebten Ergebnisse des Projekts nicht bewusst oder verständlich. Ein Auftreten dieser Art des Widerstands ist häufig ein Signal für eine fehlende oder zu schwache ‚Burning-Plattform‘. Als Gegenmaßnahmen hilft hierbei, die Aufklärung bezüglich des Projekts zu verstärken. Bei einem unserer Shared-Service-Projekte half es, dass der Vorstand in einem Rundschreiben nochmals unterstrich, dass keine Mitarbeiter abgebaut würden, sondern administrative Arbeiten an das Shared-

Service-Center abgegeben würden, um mit dem aktuellen Personalstand das starke Unternehmenswachstum zu begleiten. Diese Kommunikation entspannte die Situation und erhöhte die Umsetzungsgeschwindigkeit signifikant.

- **Schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit**
Schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit sind häufig ein Auslöser für Widerstand, weil auch mit einem aktuellen Projekt die damaligen Probleme assoziiert werden. Zur Überbrückung dieses Widerstands hilft nur kontinuierliches Veränderungsmanagement, um zu beweisen, dass ein aktuelles Projekt nicht zwangsläufig ähnliche Unannehmlichkeiten birgt, wie vergangene Projekte. Hier gilt es schlicht und einfach, das Vertrauen der Person wieder zu gewinnen.
- **Grundsätzliche Ablehnung der Initiative**
Die grundsätzliche Ablehnung ist der am schwersten zu überwindende Widerstand. Einerseits wird bei dieser Art des Widerstands häufig eine andere Begründung vorgeschoben, andererseits fehlt der Person meist der Willen zuzuhören und sich vom Gegenteil überzeugen zu lassen. Somit kommt es zu der durchaus frustrierenden Situation, dass man Argumente für das Projekt vorträgt, Scheindiskussionen über den Sinn führt und sein Gegenüber eigentlich gar kein Interesse hat zuzuhören oder sich überzeugen zu lassen.

Generell gilt, dass Widerstand nicht immer leicht zu erkennen ist. Nur wenn Personen ihre Gegenargumente und Befürchtungen verbal äußern, tritt er deutlich zu Tage. Widerstand zeigt sich häufig allerdings auch oft durch Schweigen oder Unaufmerksamkeit. Nicht selten herrscht dann in Unternehmen das Symptom des ‚Kopfeinziehens, nicht zu viel Wirbel machen und hoffen, dass der Kelch an einem vorüber geht‘ vor.

In einem unserer Projekte wollte sich der Kunde um das Change Management und die Kommunikation kümmern. Das Projekt gestaltete sich als äußerst positiv und wir waren überrascht, wie problemlos der Fortschritt des Projekts, trotz der eingeschränkten Kommunikation, sich gestaltete. Als gegen Ende des Projekts die Preisermittlung für die Service-Level-Vereinbarungen anstand, trat der Widerstand jedoch deutlich hervor. Alle internen Kunden mit Ausnahme der kleinsten Landesorganisation konnten sich auf ein Preisschema einigen. Die Diskussion fokussierte sich auf einen nahezu irrelevanten Betrag. Erst nach dem Treffen trat in der Feedback- Runde der Grund zu Tage. Die ‚Burning-Plattform‘ hatte es für die Vertreter dieses Landes nie gegeben, weil für sie die erreichbaren Kosteneinsparungsziele als kleinste Landesorganisation im Verhältnis zu den größeren Landesorganisationen minimal waren. Der Widerstand zeigte sich allerdings erst, als den Vertretern der Landesorganisation bewusst wurde, dass es keinen Weg zurück mehr geben und dass das Shared-Service-Center in die Tat umgesetzt würde.

Das Management des Widerstands bindet Ressourcen und Energie eines Projekts. Gleichzeitig zwingt es allerdings auch das Projektmanagement und Projektteam, regelmäßig über die Zielsetzungen und Methoden zur Erreichung der Projektziele nachzudenken. In diesem Sinne kann konstruktiv geäußelter Widerstand für ein Projekt durchaus hilfreich sein und helfen, ein Gesamtprojekt zu verbessern. Deshalb ist es wichtig, einen geeigneten Mittelweg zwischen dem Eingehen auf, sowie dem Management des Widerstands und der regulären Projektarbeit zu finden. Hierbei gilt es zu beachten, dass durch den Widerstand nicht das positive Momentum des Projekts verloren geht. Solange Widerstand sich nicht als grundsätzliches Ablehnen der Initiative darstellt, gilt es, mit den Betroffenen in Ruhe und ohne Zeitdruck zu sprechen. Das gemeinsame Gespräch, in

dem man zeigt, dass man den Betroffenen ernst nimmt und man Interesse an seiner Situation hat, kann eine gemeinsame Vertrauensbasis schaffen und die Grundlage für einen Sinneswandel darstellen. Wird Widerstand in Form von grundsätzlicher Ablehnung des Projekts offensichtlich, gilt es, entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Sofern nicht anders möglich, kann hierzu auch eine klare Anweisung des Projektsponsors helfen.

Gerade bei Shared-Service-Center-Projekten, die meist signifikante Veränderungen innerhalb der Unternehmen nach sich ziehen, zeigt sich, dass eine starke und stringente Managementunterstützung auch im Bereich Widerstandsmanagement unerlässlich ist. Es bleibt festzuhalten, dass Widerstand auf keinen Fall ausschließlich negativ gesehen werden darf. Man sollte aber nicht zulassen, dass er das Projekt lähmt und den Projekterfolg gefährdet.

Um Widerstände, besonders jene die auf Unsicherheit basieren, zu reduzieren, ist auch die Schulung und der Wissenstransfer, die im nächsten Abschnitt behandelt werden, ein probates Mittel des Veränderungsmanagements.

4.5 Schulungen und Wissenstransfer

Schulung und Wissenstransfer sind zentrale Bausteine eines erfolgreichen Veränderungsmanagements. In angloamerikanischen Ländern wird hierbei häufig der Begriff ‚Equipe to Change‘ verwendet. Die betroffenen Mitarbeiter, sowohl Manager und Anwender müssen das Know-how und das Fachkönnen erlernen, um die neuen Konzepte, Prozesse und Systeme zu beherrschen. Nur so können sie in ihrem zukünftigen, veränderten Umfeld effektiv funktionieren und den Wandel meistern. Hierbei ergeben sich einige Grundsätze, die bei der Erstellung von Schulungen und Wissenstransfermaßnahmen zu beachten sind:

- Das Projektteam sollte bei der Erstellung der Trainingsstrategie miteinbezogen werden.
- Die Möglichkeit zur Anwendung von ‚Train the Trainer‘ (siehe unten) und anderer Methoden für die Wissensvermittlung sollte überprüft werden.
- Bei der Schulung auf neuen IT-Systemen sollte der Fokus auf dem Verständnis der Geschäftsprozesse liegen.
- Das Training sollte rollenbasiert sein, damit die Verbindung zu den zukünftigen Aufgaben frühzeitig und effektiv hergestellt wird.
- Ein breites Angebot von Schulungsmethoden vereinfacht die Verbreitung des gewünschten Wissens (Angebot unterschiedlicher Trainingsmethoden, zum Beispiel Trainingskurs mit Referenten, Computer-basiertes Training für effektives, zeitnahes und kostengünstiges Lernen).
- Schulungen sollten auch nach Projektende kontinuierlich weitergeführt werden.

Bei Shared-Service-Center-Projekten sollte basierend auf unseren Erfahrungen ungefähr vier bis fünf Monate vor der Inbetriebnahme des Shared-Service-Centers mit der Schulung der Mitarbeiter begonnen werden. Am Beginn des Schulungskonzeptes steht die Beschreibung des Qualifikationsbedarfs der Mitarbeiter. Basierend auf dieser Bedarfsanalyse werden für die

einzelnen Schulungen die Zielgruppen festgelegt. Ist somit der Bedarf für die einzelnen Schulungstypen ermittelt, folgt die Erstellung des Schulungsplans.

Im Rahmen unserer Projekte hat sich ein Schulungsplan bestehend aus vier Teilgruppen als geeignete Lösung erwiesen. Diese Elemente für die Schulung bei Shared-Service-Center-Projekten sind:

- Allgemeine Informationsvermittlung und Training
- Vermittlung der Geschäftsprozesse und Training am System
- Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch durch Schattenarbeit („Work-Shadowing“)
- Kontinuierliches Training nach Beginn des operative Geschäfts des Shared-Service-Center

Um die Umsetzung von Schulungen und Wissenstransfer bei Shared-Service-Projekten optimal abzustimmen, sind zur Vorbereitung folgende Erfolgsfaktoren zu beachten:

- Detaillierte Entwicklung von qualitativ hochwertigen Schulungsmaterial
- Intensive Planung der Schattenarbeit („Work-Shadowing“) inklusive Entwicklung von Checklisten und des Ereignis-Maßnahmen-Katalogs
- Logistik und Verfügbarkeitsplanung für die Durchführung der Schulungen und des Wissenstransfer¹²
- Information an lokale Mitarbeiter und Mitarbeiter im SSC

Bei Shared-Service-Centern ist es von besonderer Bedeutung, dass allgemeine Informationsveranstaltungen stattfinden, bevor mit den spezifischen Schulungen begonnen wird. Hierbei sollen allgemeine Themen, die das Shared-Service-Center betreffen, erläutert werden. Dazu zählen:

- Unternehmensweite Richtlinien
- Führung und Organisation des Shared-Service-Centers
- Dienstleistungsangebot des Shared-Service-Centers
- Interne administrative Prozesse des Shared-Service-Centers (zum Beispiel Reisekostenabrechnung, IT-Prozesse)
- Methodische Vorgehensweise bezüglich der Schattenarbeit

Die Vermittlung der Geschäftsprozesse und das Anwendertraining am System nehmen üblicherweise die meiste Zeit in Anspruch. Wichtig ist hierbei, dass der Fokus auf den spezifischen, zukünftigen Geschäftsprozessen liegt, weil dieses Verständnis die Basis für eine erfolgreiche Schulung am System sowie eine Voraussetzung ist für das nachfolgende ‚Schattenarbeiten‘ ist.

¹² Insbesondere bei Finanz- und Buchhaltungs-Shared-Service-Centern ist dieser Punkt von Bedeutung, weil sich die Arbeiten am Jahresabschluss meist mit dem Start des Produktivbetriebs im Shared-Service-Center überlagern. Eine vorschauende Ressourcenplanung ist deshalb zwingend notwendig.

Das Schattenarbeiten ist der wichtigste Teil des Schulungsprogramms bei Shared-Service-Center-Projekten und ist aus der Sicht des Veränderungsmanagements äußerst komplex zu handhaben. Beim Schattenarbeiten haben die Mitarbeiter des Shared-Service-Centers die Gelegenheit, über die Schulter jener Mitarbeiter zu schauen, von denen sie zukünftig die Arbeit übernehmen sollen. Dadurch soll die Vermittlung bestehender Erfahrungswerte an die neuen Mitarbeiter des Shared-Service-Centers ermöglicht werden. Dies bedeutet gleichzeitig, dass die aktuellen Prozessmitarbeiter der betroffenen Abteilungen ihre Nachfolger begleiten müssen, bis der Wissenstransfer abgeschlossen ist. Sofern diese betroffenen Mitarbeiter die Möglichkeit haben, innerhalb des Unternehmens neue, für sie interessante Tätigkeit zu übernehmen ist es meist problemlos möglich, diese Zeit effektiv und effizient zu gestalten. Handelt es sich allerdings um Mitarbeiter, die aufgrund des Shared-Service-Center-Projekts das Unternehmen verlassen müssen, helfen häufig nur finanzielle Anreize, damit ein effektiver und relativ stressfreier Wissenstransfer stattfinden kann.

Da die Schattenarbeit häufig mit Spannungen verbunden ist, ist eine exzellente Vorbereitung notwendig. Die Mitarbeiter des Shared-Service-Centers müssen über die aktuelle Stimmung sowie die unternommen Aktivitäten in den betroffenen Abteilungen informiert und auf die zu erwartende Widerstände vorbereiten werden. Sowohl der Shared-Service-Center-Mitarbeiter als auch der anlernende Mitarbeiter sollten exakt über ihre Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Erwartungshaltungen informiert sein. Die zukünftigen operativen Geschäftsprozesse, die Checklisten sowie der ‚Ereignis-Maßnahmen-Katalog‘ müssen bekannt sein. Während des Schattenarbeitens dokumentiert der Shared-Service-Center-Mitarbeiter die Aktivitäten. Ausnahmen müssen dabei diskutiert und registriert werden. Mögliche Widerstände des ‚anlernenden‘ Mitarbeiters sollten direkt mit dem Management besprochen werden. Auf Basis regelmäßiger Besprechungen und Interviews muss der Lernprozess des Shared-Service-Center-Mitarbeiter überwacht und abschließend beurteilt werden. Das Ziel dieses Training ist, dass der Shared-Service-Center-Mitarbeiter die Aufgaben im Zusammenhang mit seinem zukünftigen Tätigkeitsbereich erlernt, die Veränderungen im Prozess begreift, das Geschäftsmodell versteht und Kontakte zu seinen zukünftigen Ansprechpartner knüpfen.

Über einen Zeitraum von vier bis sechs Wochen nach dem operativen Start des Shared-Service-Centers sollten Mitarbeiter der ‚ausgelagerten‘ Abteilungen zwei bis drei Tage pro Woche im Shared-Service-Center verbringen. Diese Mitarbeiter sollten geschäftsspezifische Probleme gemeinsam mit den Shared-Service-Center-Mitarbeitern lösen. Diese Vertreter der ‚ausgelagerten Abteilungen‘ und nunmehrigen internen Kunden des Shared-Service-Centers können im Anschluss eine Schlüsselrolle im Beziehungsmanagement zwischen Shared-Service-Center und den internen Kunden einnehmen.

Eine Methode der Wissensvermittlung, welche häufig nach dem Start eines Shared-Service-Centers oder bei sehr großen Projekten (über 100 Mitarbeiter bereits in der Startphase) eingesetzt wird, ist das oben angesprochene Train-the-Trainer-Konzept. Diese Methode sorgt dafür, dass intern eine Trainingskompetenz aufgebaut wird und ermöglicht die schnelle, kosteneffiziente und unternehmensspezifische Schulung von Mitarbeitern. Aus der Erfahrung mit Shared-Service-Centern ist die Anwendung dieser Methode von sehr großer Bedeutung, weil diese häufig rasante Wachstumsraten verbunden mit einer hohen Mitarbeiterfluktuation vorweist. Neben der hier beschriebenen gezielten Wissensvermittlung, welche relativ am Ende des Gesamtprojektes und kurz vor dem operativen Start der Geschäftstätigkeit des Shared-Service-Centers ansetzt, ist es empfehlenswert, bereits in frühen Projektphasen Mitarbeiter des Unternehmens in den Aufbau des Shared-Service-Centers zu involvieren. Basierend auf der Unterstützung einzelner Projektbereiche durch interne Mitarbeiter ist es möglich bereits

frühzeitig einen tief greifenden Wissenstransfer zu erzielen. Diese internen Mitarbeiter sollten als Projektbefürworter innerhalb der Organisation eingesetzt werden und somit wesentlich zum positiven Veränderungsprozess beitragen. Selbstverständlich muss neben der hier ausführlich betrachteten Schulung der neuen Shared- Service-Center-Mitarbeiter auch ein Fokus auf die Schulung und Vorbereitung der durch das Shared-Service-Center betroffenen Mitarbeiter gelegt werden.

5 Kulturelle Unterschiede in internationalen Shared- Service-Centern

Wie oben dargestellt werden Shared-Service-Center häufig in Billiglohnländern aufgebaut womit der Komponente des ‚Cultural-Change‘ eine bedeutsame Rolle zukommt. Hierbei gilt es, den Umgang mit verschiedenen Kulturen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Shared-Service-Centers zu gestalten. Im Außenverhältnis ist dies meist der Umgang zwischen dem Shared-Service-Center und den Kunden. Im Innenverhältnis sind dies die Beziehungen der häufig sehr internationalen Mitarbeiter des Shared-Service-Centers untereinander.

Der kulturelle Unterschied ist häufig eine der zentralen Herausforderungen in einem Shared-Service-Center-Projekt. Bei der Betrachtung der Definition von Kultur wird augenscheinlich, wieso es häufig Schwierigkeiten im Umgang mit Kultur gibt. So definieren *DOPPLER* und *LAUTERBURG* Kultur als die Summe der Überzeugungen, die eine Gruppe, ein Volk oder eine Gemeinschaft im Laufe ihrer Geschichte entwickelt hat, um mit den Problemen der internen Integration (Zusammenhalt) sowie der externen Anpassung (Überleben) fertig zu werden. Sie ist die Summe der Regeln, die so gut funktionieren, dass sie zu ‚ungeschriebenen Gesetzen‘ werden und jeder nachfolgenden Generationen als die ‚richtige‘ Art des Denkens, des Fühlens und des Handelns weitergegeben werden.¹³ Somit bedeutet der Umgang mit anderen Kulturen auch, andere Gewohnheiten, Sitten, Wertvorstellungen, Umgangsformen oder sogar Zeitverständnisse zu verstehen und zu akzeptieren.

Viele Mitarbeiter empfinden kulturelle Unterschiede in ihrem Arbeitsumfeld als eine persönliche und berufliche Bereicherung. Durch die Kooperation von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen werden Themen, Probleme und Projekte automatisch aus verschiedenen Blickwinkeln und somit umfassender betrachtet. Dies ermöglicht, eventuelle Probleme frühzeitig zu identifizieren oder unterschiedliche Kundenwünsche besser zu berücksichtigen. Allerdings können kulturelle Unterschiede auch zu Missverständnissen und Kommunikationsproblemen führen. Deshalb sollte bereits bei der Rekrutierung der Shared-Service-Center-Mitarbeiter stark auf Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenz geachtet werden.

So ist die Kritikfähigkeit häufig auch durch den kulturellen Hintergrund bedingt. Das Management eines Shared-Service-Centers in Osteuropa muss Kritik sehr feinfühlig äußern, weil auch sachliche Kritik häufig als ein Angriff auf die einzelne Person verstanden wird. Kritische Äußerungen können dazu führen, dass sich ein osteuropäischer Mitarbeiter beleidigt fühlt und somit demotiviert ist. Dies gilt besonders für im Beisein eines Dritten geäußerte

¹³ Vgl. *DOPPLER/LAUTERBURG* (2005), S. 62.

Kritik. Ein weiteres historisch bedingtes Problem ist die manchmal niedrige Arbeitsmoral und Unzuverlässigkeit mancher Osteuropäer. Dies ist eine Spätfolge der kommunistischen Planwirtschaft, da Arbeitnehmer nicht für Qualitätsziele verantwortlich waren, sondern ausschließlich für die Planerfüllung bezahlt wurden.¹⁴ Basierend auf unserer Erfahrung mit Shared-Service-Centern in Osteuropa identifizieren sich auch die Mitarbeiter weniger mit ihrem Arbeitgeber als zum Beispiel in Deutschland. Häufig haben Shared-Service-Center mit der Situationen zu kämpfen, dass Mitarbeiter am nächsten Tag nicht mehr zur Arbeit erscheinen ohne vorher bei ihrem Vorgesetzte gekündigt zu haben. Meist stellt sich nach einigen Tagen heraus, dass der Mitarbeiter bei einem anderen Unternehmen arbeitet. Solche Ereignisse führen nicht selten zu fehlenden Kapazitäten in den Shared-Service-Centern. Akzeptiert man, dass solche Situationen ‚normal‘ sind, kann sich das Management entsprechend darauf vorbereiten und vorbeugende Maßnahmen ausarbeiten.

Wie oben erwähnt sind auch Shared-Service-Center in sich kulturell heterogene Gebilde. Zahlreiche Shared-Service-Center haben sowohl lokale Arbeitskräfte als auch Mitarbeiter aus Ländern aus denen sie Kunden betreuen. Hinzu kommt, dass das Management meist von der Unternehmenszentrale entsandt wird und häufig nicht aus dem Land des Shared-Service-Centers stammt. Dies kann dazu führen, dass innerhalb des Shared-Service-Centers nicht alle Personen miteinander kommunizieren können, was wiederum die Auswirkung kultureller Unterschied verstärkt. Für den Betrieb eines Shared-Service-Centers ist es deshalb von besonderer Bedeutung, dass das Management diese kulturellen Unterschiede pro aktiv behandelt, die Vorteile einer internationalen Unternehmenskultur nutzt und das Verständnis füreinander fördert. So stellen monatliche ‚Kulturabende‘, welche abwechselnd von einer der im Shared-Service-Center vertretenen Nationalitäten organisiert werden, eine ideale Möglichkeit dar um das kulturelle Verständnis zu verstärken. Auch für die Kunden des Shared-Service-Centers, welche meist zum gleichen Mutterkonzern gehören, bedeutet die Kooperation mit dem Shared-Service-Center eine Umstellung, weil sich die Organisationsstrukturen sowie die Unternehmenskulturen meist deutlich unterscheiden. Dieses Phänomen tritt noch stärker im Falle der Übertragung von Prozessen an Dritte auf (Outsourcing). Die Erfahrung zeigt, dass Shared-Service-Center, selbst wenn sie zum gleichen Konzern gehören, eine, mit der restlichen Unternehmenskultur nicht vergleichbare Unternehmenskultur haben. Diese stellt sich aufgrund der spezifischen Organisationsanforderungen meist als hierarchisch flacher, für Veränderungen offener und internationaler dar.

Aus Sicht des Change Management ist es das Ziel, kulturelle Missverständnisse und Kommunikationsproblemen zu reduzieren. Vier wesentliche Faktoren für ein erfolgreiches interkulturelles Management sind:

- Bewusstsein schaffen – Hierbei werden die kulturellen Unterschiede sichtbar gemacht. Übliche Maßnahmen sind Kurse oder Seminare zur Landeskultur und zur interkulturellen Handlungskompetenz, Sprachkurse aber auch Firmenkulturtraining.
- Gemeinsamkeiten fördern – Dies bedeutet, die verbindenden und nicht die trennenden Aspekte zu betonen. Wesentliche Voraussetzungen hierfür ist ein fundiertes Verständnis kulturellen Zusammenhänge und interkultureller Handlungskompetenz.
- Interkulturelle Kompetenz fördern – Interkulturelle Kompetenz ist die Bereitschaft und Fähigkeit, angemessen im eigenen und in fremden kulturellen Kontexten zu agieren. Was dabei angemessen ist, entscheidet sich vor allem daran, was von den direkten Inter-

¹⁴ Vgl. online SACHAROWA (2006).

aktionspartnern und im weiteren Sinne vom jeweiligen Umfeld als positiv, angemessen und konstruktiv bewertet wird. Interkulturelle Kompetenz hängt besonders davon ab, wie gut jemand in der Lage ist, sich unterschiedlichen sozialen Normen anzupassen und diese bei den eigenen Handlungen zu berücksichtigen.¹⁵ Die Voraussetzung für interkulturelle Kompetenz sind Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Ansichten und ein sensibler Umgang mit eben diesen. Neugierde für fremde Kulturen ist ebenso unabdingbar wie die Bereitschaft, sich auf etwas Fremdes einzulassen.

- Kulturelle Synergieeffekten nutzen – Die effektive Zusammenarbeit eines interkulturell zusammengesetzten Teams kann zu qualitativ neuartigen Lösungen führen als auch Antworten auf bislang unbeantwortete Fragen liefern. Kulturelle Kompetenz ist hierfür die Voraussetzung.¹⁶

Um diese vier Faktoren optimal innerhalb des Shared-Service-Centers zu fördern, sind neben interkulturellen Seminaren oder Sprachkursen vor allem persönliche Kontakte notwendig. Das oben beschriebene ‚Schattenarbeiten‘ trägt neben dem rein fachlichen Lernprozess ebenso zu diesem interkulturellen Verständnis bei. Auch wenn das Shared-Service-Center bereits längere Zeit im operativen Betrieb ist, ist es ratsam, die Beziehungen zwischen dem Shared-Service-Center und den Kundengesellschaften auch auf Mitarbeiterebene regelmäßig zu pflegen. Einige Shared-Service-Center haben mittlerweile ein Mentoring Programm für neue Mitarbeiter gestartet, um ihnen den Umgang mit kulturellen Unterschieden zu erleichtern. Hierbei helfen erfahrene Mitarbeiter den neu rekrutierten Mitarbeitern im Umgang mit den organisationsbezogenen Herausforderungen. Die neuen Mitarbeiter können jederzeit auf ihren Mentor zurückgreifen, sofern sie in diesem Bereich Unterstützung brauchen. Wie bei vielen anderen Themen auch, kann das interkulturelle Management in der Innen- wie auch Außenbeziehung eines Shared-Service-Centers nur erfolgreich sein, wenn das entsprechende Verhalten von der Führungsmannschaft entsprechend vorgelebt wird.

6 Konsequenzen beim Unterlassen von Change Management

Wird im Rahmen von Veränderungsprojekten Change Management nicht ernst genommen, können häufig die vordefinierten, hochgesteckten Projektziele nicht erreicht werden. Entweder werden

- die Veränderungen nicht konsequent umgesetzt da
 - es Inkonsistenzen in der Akzeptanz gibt
 - Mitarbeiter sich weigern, ihre Handlungsweise zu verändern
 - Mitarbeiter nur Teile der Veränderung akzeptieren
 - das Projekt gestoppt wurde

¹⁵ Vgl. BAUMER (2002).

¹⁶ Vgl. online MÜLLER (2006).

- oder Veränderungen werden durchgeführt, sind aber mit höheren als ursprünglich geplanten Kosten verbunden, weil
 - Budgetrahmen und zeitliche Vorgaben überschritten werden
 - die Arbeitsmoral der Mitarbeiter und somit die Leistung nachlässt
 - größere Sanierungsmaßnahmen nach der Implementierung notwendig werden
 - Glaubwürdigkeit und Reputation des Managements leiden

Die typischen Gefahren im Change Management bei Shared-Service-Center-Projekten sind:

- Mangel an Vision, keine gut fundierten Gründe bezüglich der Zweckmäßigkeit des Shared-Service-Centers („Burning-Platform“)
- Identifizierung und Behebung von Hindernissen, die der Umsetzung im Wege stehen, wurde nicht durchgeführt (zum Beispiel: Organisationsstruktur, Anreizsysteme, Widerstand gegen Veränderungen im Führungskreis)
- Mangelnde Regelmäßigkeit und geringe Effektivität der Kommunikation
- Vernachlässigung der Erstellung eines systematischen Plans und Identifizierung von „Quick-Wins“
- Schlechte Handhabung des Widerstandsmanagements

Unsere Erfahrung zeigt, dass die unternehmensinterne Unterstützung des Projekts durch das Top-Management die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung eines Shared-Service-Centers ist. Hierbei steht vor allem die klare und eindeutige Kommunikation der Beweggründe im Vordergrund. Change Management hat in Veränderungsprojekten schließlich immer nur eine unterstützende Funktion. Ein erfolgreiches Change Management hilft sinnbildlich, die internen und externen Schnittstellen eines Projektes zu ölen. Werden allerdings in der Grundkonzeption und Umsetzung auf der fachlichen oder der IT-technischen Seite Fehler begangen, so ist auch ein effektives Change Management kein Rettungsanker.

7 Schlussbetrachtung

Abschließend bleibt festzuhalten, dass Unternehmen zunehmend die Bedeutung eines effektiven Change Management erkennen, allerdings weiterhin nur selten bereit sind, dafür Zeit und Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Gerade bei großen Veränderungsprojekten, wie Shared-Service-Centern, können mit einer strukturierten Vorgehensweise die Gefahren eines unterlassenen Change Management umgangen werden. Dies führt im Ergebnis immer zu einer Reduktion der unternehmensinternen Turbulenzen, meist effizienterer Projektdurchführung und einer höheren Umsetzungsqualität. Somit ermöglicht Change Management nicht nur die Optimierung der so genannten weichen Faktoren, sondern führt direkt auch zu einer quantitativen, finanziell messbaren Optimierung der Projektergebnisse.

Quellenverzeichnis

- BAUMER, T. (2002): Handbuch interkulturelle Kompetenz, Wien 2002.
- COMELLI, G. (1985): Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung, München/Wien 1985.
- DOPPLER, K./LAUTERBURG, CH. (2005): Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten, München 2005.
- FRENCH, W. L./BELL, C. H. JR. (1994): Organisationsentwicklung, Bern/Stuttgart/Wien 1994.
- FRIES, S./SCHÜPPEL, J. (2006): Paradigmenwechsel im Change-Management-Bereich – Weiche Faktoren sind der Schlüssel für einen erfolgreichen Wandel, online: <http://www.brainguide.com/paradigmenwechsel-im-change-management-bereich-weiche-faktoren-sind-der-schluessel-fuer-einen-erfolgreichen-wandel/publicationdetail,3,,,,,4805.html#kurzbeschreibung>, Stand der Seite: 2006, Jahr des Abrufs: 2006.
- ECKES, G. (2000): The Six Sigma Revolution – How General Electric and Others Turned Process Into Profits, Hoboken 2000.
- HAMMER, M./CHAMY, J. (1993): Reengineering der Corporation, New York 1993.
- IMAI, M. (1998): Kaizen, Berlin 1998.
- MÜLLER, CHR. (2006): Interkulturelle Kompetenz aus Sicht deutscher Führungskräfte, online: http://www.shm-netzwerk.de/shm_interkulturelle_kompetenz.html, Stand der Seite: 2006, Jahr des Abrufs 2006.
- ROETHLISBERGER, F. J./DICKSON, W. J. (1939): Management and the Worker, Cambridge, MA. 1939.
- SACHAROWA, S. (2006): Der fremde Osten? Postsozialistische Kulturstandards als Schlüssel zur Osteuropakompetenz, online: <http://www.wi.fh-koeln.de/homepages/sfranken/docs/Publikationen/f%FCrPersonalwirtschaft.doc>, Stand der Seite: 2006, Jahr des Abrufs: 2006.
- WIKIPEDIA (2006): Change Management, online: <http://wikipedia.org/wiki/ChangeManagement>, Stand der Seite: 2006, Jahr des Abrufs: 2006.

Change Management und Shared Services – Einbindung der Stakeholder

RALPH NEUKIRCHEN und MARCELL VOLLMER

SAP AG Walldorf

1	Einleitung.....	401
1.1	Shared-Service-Center-Konzept	401
1.2	Shared-Service-Center-Projektphasen	402
1.3	Change-Management-Aspekte und Stakeholder Management	403
2	Die Prozessanalyse und die Abschätzung der Auswirkungen auf die Organisation	405
3	Der erste Draft der Migrationsplanung und der finanzielle Business-Case	408
4	Szenarioanalyse und Abstimmungsprozess	409
5	Standort-Entscheidung.....	410
6	Change Management während der Planung und Pilotierung eines Shared-Service-Center-Projekts.....	413
6.1	Planung der Migration	413
6.1.1	Grobkonzept der Migration	413
6.1.2	Detailkonzept und Projektorganisation.....	415
6.1.3	Pilotland und Realisierung.....	416
6.1.4	Technische Voraussetzungen für die Implementierung eines Shared-Service-Centers	416
6.2	Der Change-Management-Ansatz der SAP.....	417
6.2.1	Change-Management-Planung, Meilensteine und Tools	418
6.2.1.1	Full-Time-Equivalent-Analyse und Process-Cut.....	419
6.2.1.2	Migration-Readiness-Plan (MRP)	419
6.2.1.3	Knowledge-Transfer-Plan (KTP)	420
6.2.1.4	Transfer-Matrix	421
6.2.1.5	People-Management-Framework (PMF).....	422
6.2.1.6	Local-Change-Workplan	422
6.2.2	Definition der zukünftigen Finance- und Accounting-Organisation	423
6.3	Der gewählte Kommunikationsansatz.....	423
6.4	Herausforderungen für das Change Management	425
7	Kernelemente eines erfolgreichen Change Management.....	427
	Quellenverzeichnis.....	428

1 Einleitung

1.1 Shared-Service-Center-Konzept

Erfolgreiche Unternehmen investieren in Kernkompetenzen und Kernprozesse, um Wachstumschancen zu verbessern. Erfolgte in der Vergangenheit bereits die Verlagerung von arbeitsintensiven industriellen Produktionsschritten an kostengünstige Standorte, stehen heute standardisierte Verwaltungs- oder Support-Prozesse im Mittelpunkt, um soweit wie möglich an Dritte wie Zulieferer und Outsourcing-Anbieter vergeben oder in Shared-Service-Centern (SSC) zusammengefasst zu werden. Voraussetzung für eine Optimierung ist die kritische Masse zu überschreiten, so dass eine Konsolidierung der Servicefunktionen unter Qualitäts- und Kostengesichtspunkten möglich ist. Viele namhafte Konzerne wie zum Beispiel Hewlett Packard, Microsoft, Sony, Diageo und Pfizer haben Shared Services bereits implementiert. Die Erhöhung der Effizienz und Verbesserung der Servicequalität, verbunden mit der Standardisierung der Prozesse, dient gleichzeitig zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Studien haben bereits vor einigen Jahren gezeigt, dass sich im Finance- und Accounting-Bereich (F&A-Bereich) gefolgt von IT und Payroll die höchsten Einsparvolumen generieren lassen.

Finance & Accounting	49,1 %
Human Resources	39,1 %
Information Technology	56,8 %
Procurement	31,8 %
Facilities Management	28,2 %
Legal	13,2 %
Payroll	53,6 %
Customer Services	22,3 %
Other	13,6 %

Abbildung 1: Outsourcing ist mehr als nur IT und Payroll¹

Zur Verbesserung der Effizienz und zur Senkung der Kosten der Verwaltungstätigkeiten hat die SAP AG im Jahr 2004 ein Projekt zur Errichtung eines Shared-Service-Centers für die Region Europa, Mittlerer Osten und Afrika (EMEA²) initiiert. Ziel ist die Erbringung von Serviceleistungen für circa Zweidrittel der Mitarbeiter der SAP-Gesellschaften in einer Organisationseinheit mit definierten und erfolgreich implementierten Standardprozessen verbunden mit einem Leistungsmanagement, das auf Key-Performance-Indikatoren (KPIs) und Service-Level-Agreements (SLAs) basiert. Ein Change-Management-Prozess, der vom Top-

¹ Quelle: SBPOA survey (2002).

² Europe, Middle East and Africa als englische Kurzform für die Bezeichnung der Region EMEA.

Management, den Führungskräften und den Mitarbeitern getragen wird, bildet die Basis zur Überführung der Prozesse und Änderung der Organisation. Für die SAP AG dient das Shared-Service-Center zudem als Showcase für den effizienten Einsatz der eigenen Standardsoftware.³ Der Aufbau eines Shared-Service-Centers bedeutet für alle Beteiligten eine Vielzahl von Veränderungen und Herausforderungen. Das Change Management ist zugleich der wichtigste Erfolgsfaktor als auch der am häufigsten vernachlässigte Aspekt. Ziel dieses Artikels ist es, die Bedeutung der frühzeitigen und gezielten Einbindung der Stakeholder für den Erfolg beim Aufbau eines Shared-Service-Centers aufzuzeigen. Die Darstellung orientiert sich am noch laufenden Shared-Service-Center-Projekt und betrachtet die Zeit von der ersten Konzeption (2004) bis zur Migration von 26 der insgesamt 30 Landesorganisationen (2007). Ein zusammenfassender Überblick der Phasen und Meilensteine ist nachfolgend dargestellt:

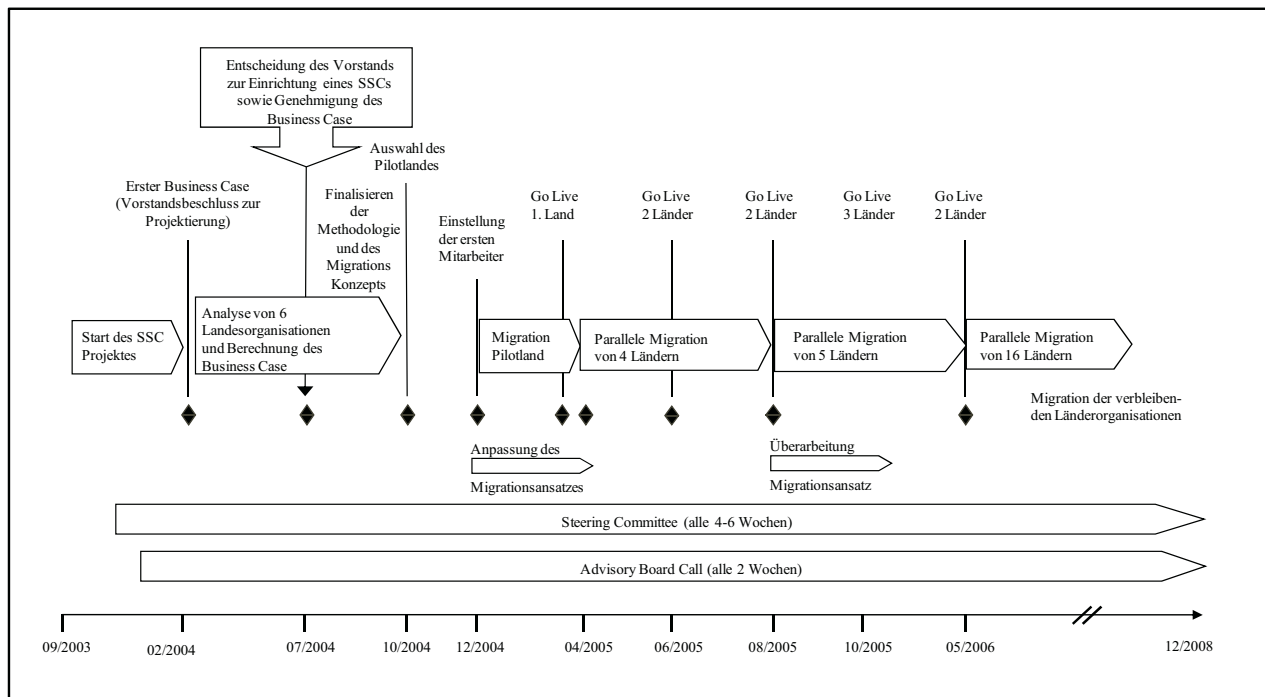


Abbildung 2: Implementierungsschritte Shared-Service-Center der SAP AG 2004–2007

1.2 Shared-Service-Center-Projektphasen

Nach der ersten Idee und der Entscheidung zur Analyse erfolgt ein Abschätzen des realisierbaren Potenzials (I) sowie die Umsetzbarkeit des Aufbaus eines Shared-Service-Centers mit Standardisierung und Splittung der transaktionalen Prozesse (II). Der Business-Case beinhaltet eine detaillierte Nutzen-Aufwands-Berechnung und Amortisationsrechnung unter Berücksichtigung der zeitlichen Umsetzbarkeit. Die Bewertung und Auswahl relevanter Standorte bildet den nächsten Schritt vor der detaillierten Planung einer einsatzfähigen und praktikablen Migration mit der Auswahl eines Pilotlandes. Die Projektdurchführung und die Migrations-tools werden in einem Piloten getestet und anschließend die weitere Planung für die verbleibenden Länder finalisiert und basierend auf den gewonnenen Erfahrungen optimiert (III),

³ SAP-Software wird in über 75 % der Shared-Service-Center als Standard bereits eingesetzt (interne Unternehmensstudie).

bevor sukzessive alle ausgewählten Finance- und Accounting-Prozesse der Länder in das Shared-Service-Center migrieren (IV).

In der ersten Stufe dieser Migration werden die Finance- und Accounting-Prozesse im Land standardisiert, bevor sie in das Shared-Service-Center migrieren. Nach Erreichen der kritischen Menge an Ländern beginnen in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess die Optimierung der Prozesse und die Realisierung von Economies-of-Scale durch stufenweises Business-Process-Reengineering (V). Das Shared-Service-Center-Projekt lässt sich in fünf Phasen einteilen, wie anhand der Abbildung 3 nachvollzogen werden kann:

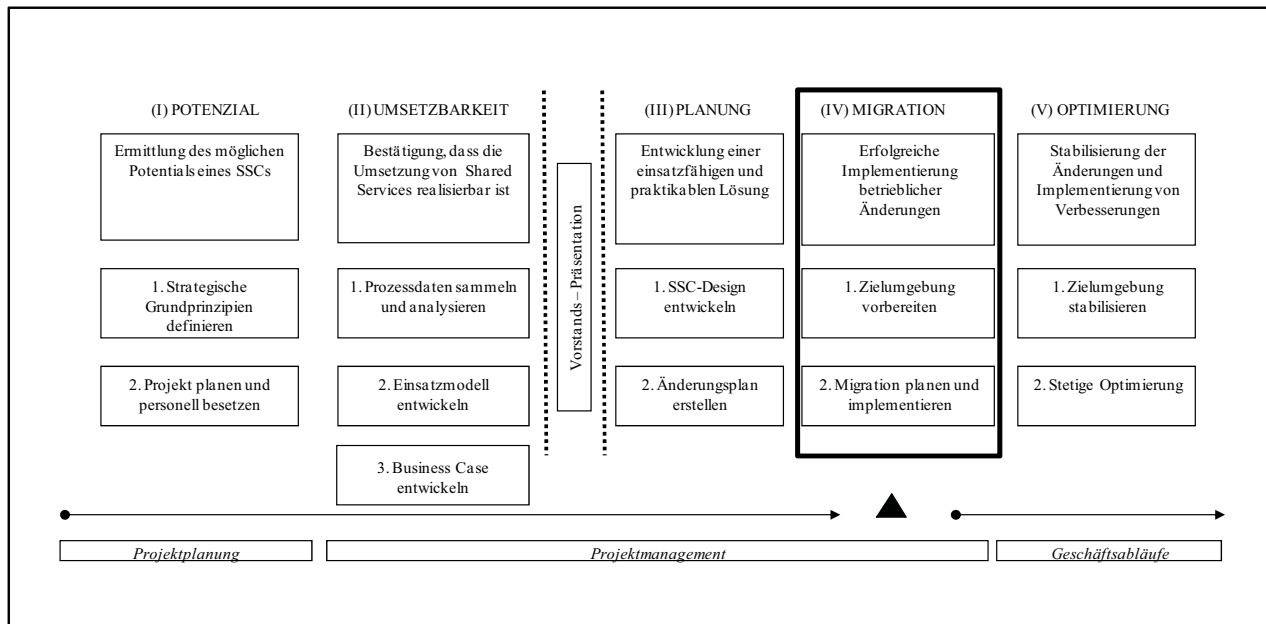


Abbildung 3: Projektphasen und Erfolgsfaktoren

1.3 Change-Management-Aspekte und Stakeholder Management

Für die erfolgreiche Durchführung der organisationalen und mitarbeiterbezogenen Veränderungen durch ein Shared-Service-Center-Projekt bedarf es, neben dem technischen Ablauf und der methodischen Planung, ein alle Phasen begleitendes *Change Management*. Durch dieses werden die Organisation und die Stakeholder auf die Veränderung vorbereitet. Schlüsselement ist ein Projektteam, das über eine geeignete Mischung aus Erfahrungen im Aufbau von Shared-Service-Centern, Projektmanagement-Skills und Know-how zur Planung und Durchführung der Migration verfügt. Unternehmensspezifisches Prozess- und IT- bzw. Software-Know-how sind eine Voraussetzung für die erfolgreiche Planung und anschließende Realisierung. Die Seniorität der einzelnen Projektmitarbeiter in den Spezialgebieten ist dabei unabdingbar, weil alle Entscheidungen, die sich aus dem Aufbau des Shared-Service-Centers ergeben, von Mitarbeitern, Arbeitnehmervetretern und Führungskräften kritisch hinterfragt werden und kompetente Antworten erfordern. Um relevante Change-Management- und spezifische Arbeitnehmer-Fragestellungen professionell und zeitgerecht bearbeiten zu können, empfiehlt sich die Einbindung eines erfahrenen Human-Resources-Managers in die Projektplanung. Für die kompetente Information an Kunden, Führungskräfte und Mitarbeiter sollte die unternehmensinterne Kommunikationsabteilung miteinbezogen werden. Oberstes Ziel ist die zeitgerechte Durchführung des Projektablaufs. Ein Erfolgsfaktor hierfür ist eine voll-

kommen offene und nachvollziehbare Kommunikation der Entscheidungen sowie der geplanten Implementierungsschritte.

Die Koordination arbeitsteiliger Projektplanungsprozesse ist eng mit der Nutzung von geeigneten Medien verbunden. Die zielgerichtete Nutzung setzt die Kenntnis über die zu informierenden Sachverhalte voraus. Das gesamte Projektteam kann die Kommunikation und damit auch das Change Management entscheidend verbessern, wenn Führungskräfte und Know-how-Träger des Unternehmens bereits bei der Business-Case-Erstellung und Projektplanung frühzeitig mit einbezogen werden. Es entsteht eine Art *Sounding Board* im Unternehmen, das es dem Team ermöglicht, Befürchtungen und Hindernisse im Unternehmen zu identifizieren und mit geeigneten Maßnahmen frühzeitig entgegenzuwirken. Geeignete Medien zur Information an die vielfältigen und heterogenen Stakeholder-Interessen und Anspruchsgruppen sind neben direkter, persönlicher Kommunikation insbesondere Intranet, E-Mails, Telefonkonferenzen, Mitarbeiterzeitung, Kundenanschriften oder Aushänge.

Stakeholder Management wird hier als Projektmanagementprozess im Rahmen des Kommunikationsmanagements verstanden. Die Identifikation relevanter Stakeholder ist keine einfache Aufgabe bei der Durchführung von Projekten. Zuerst muss definiert werden, welche Mitarbeitergruppen, Organisationseinheiten oder Institutionen durch das Projekt betroffen sind beziehungsweise wie sie involviert werden müssen. Die so identifizierten Stakeholder lassen sich weiter nach Bedeutung und Einfluss gewichten. Die Gruppen können dann in einer Übersicht zusammengefasst werden (Stakeholder Map).

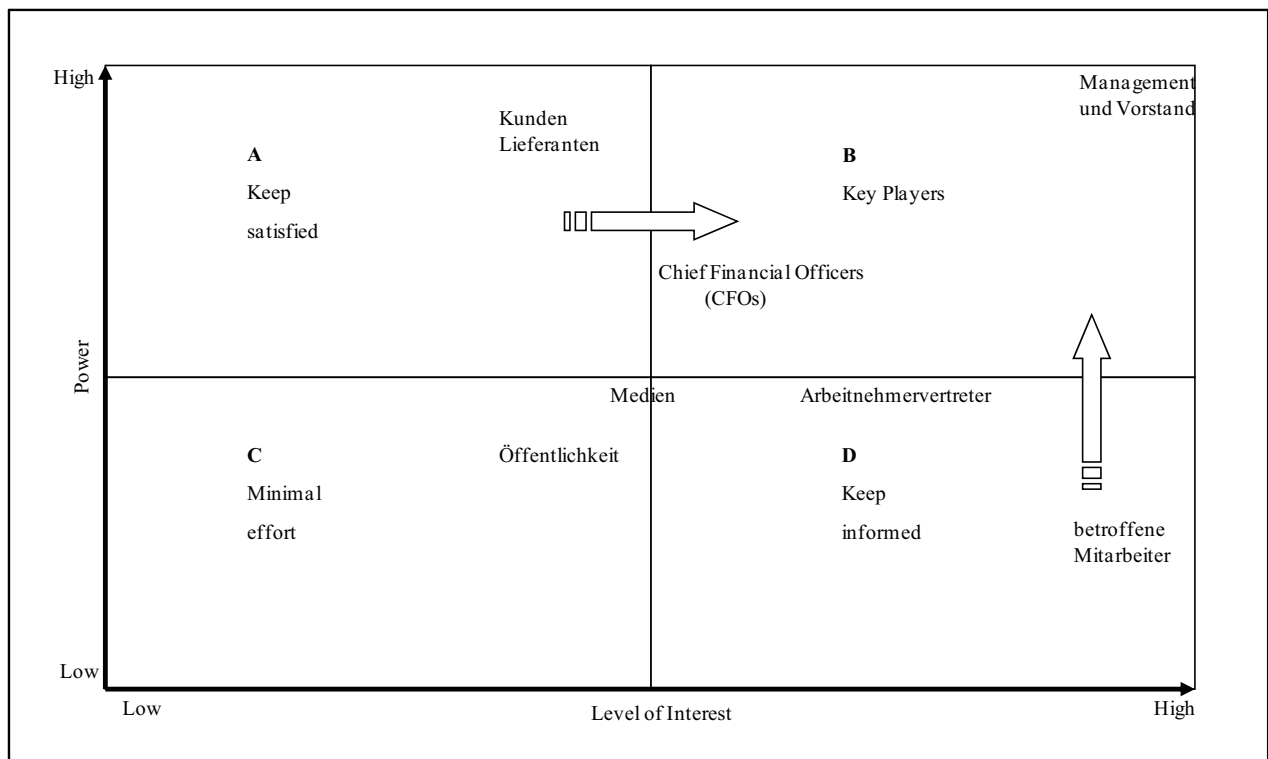


Abbildung 4: Stakeholder Map

Mit Hilfe des Stakeholder Management erfolgt die aktive und proaktive Betreuung und Steuerung der Projektbeteiligten. Hierzu zählen Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Öffentlichkeit, Medien. Zudem sind vor allem

- Management und Vorstand, in der Funktion der Entscheidungsinstanz im Unternehmen,
- Chief-Financial-Officers (CFOs), als lokale Entscheider und
- Mitarbeiter in der durch Prozessänderung betroffenen Gruppe.

Das Stakeholder Management bereitet für die Projektleitung und für Entscheidungen die erforderlichen Informationen – meist in Form einer zusammenfassenden Präsentation mit Entscheidungsvorlage – vor. Im Folgenden erfolgt eine Darstellung der einzelnen Phasen der Projektplanung mit dem Blickwinkel der Einbindung der am Prozess beteiligten Stakeholder.

2 Die Prozessanalyse und die Abschätzung der Auswirkungen auf die Organisation

Am Anfang eines jeden Shared-Service-Center-Projekts stellt sich die Frage nach der Definition der betroffenen Prozesse und der Festlegung der betroffenen Länder.

Die Organisation der *SAP AG* ist weltweit in drei große geografische Regionen aufgeteilt. Es existieren Finance-Shared-Service-Center sowohl in Lateinamerika und Nordamerika, in Asia Pacific (APA) als auch in Europe, Middle East and Africa (EMEA). Dem vorliegenden Artikel diene das Human Resources- und Finance-Shared-Service-Center in der EMEA-Region als Grundlage. Neben der einheitlichen Managementstruktur in EMEA ist die geringe Anzahl von Zeitzonen ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches Change Management. Shared-Service-Center-Projekte, in denen Länder aus allen Zeitzonen der Welt betroffen sind, haben zusätzliche Herausforderungen für die tägliche Projektarbeit. Gerade in Bezug auf die vielen komplexen und sensitiven Fragestellungen im Rahmen eines Shared-Service-Center-Projekts sind bei pan-kontinentalen Projekten die Reisekosten ein nicht zu unterschätzender Faktor. Video- oder Telefonkonferenzen erweisen sich meist erst zu dem Zeitpunkt als sinnvolles Hilfsmittel, wenn durch vorausgegangene persönliche Kontakte zwischen den beteiligten Mitarbeitern eine stabile Vertrauensbasis aufgebaut wurde. Bei der Auswahl des geografischen Einzugsgebiets für ein Shared-Service-Center wird in manchen Fällen zunächst ein regionaler Ansatz verfolgt, um beispielsweise alle deutschsprachigen Länder zu untersuchen. Dieses Konzept wurde bei der *SAP AG* nicht gewählt, weil durch die Berücksichtigung einer möglichst großen Anzahl von Ländern Economies-of-Scales im Business-Case realisiert werden konnten.

Neben der Länderauswahl ist die zweite wichtige Entscheidung für ein Shared-Service-Center-Projekt die Auswahl der zu migrierenden Prozesse. Im vorliegenden Fall wurden alle transaktionalen HR- und Finanzprozesse ausgewählt. Dazu gehören Payroll, Global Mobility, HR-Administration, Compensation & Benefits (HR-Prozesse) und Accounts Payable, Accounts Receivable, General Accounting (Finance-Prozesse) und die Billing-Prozesse: Software, Education und Consulting, einschließlich Travel- and Expense-Accounting. Die Erfahrungen vieler anderer Unternehmen beim Aufbau von einem Finance-Shared-Service-Center zeigen, dass transaktionale Prozesse besonders geeignet sind. Sie beinhalten eine Vielzahl von standardisierbaren und automatisierbaren Tätigkeiten, die eindeutig zwischen Länderor-

ganisation und Shared-Service-Center abgegrenzt werden können und für neu einzustellende Mitarbeiter relativ einfach erlernbar sind.⁴

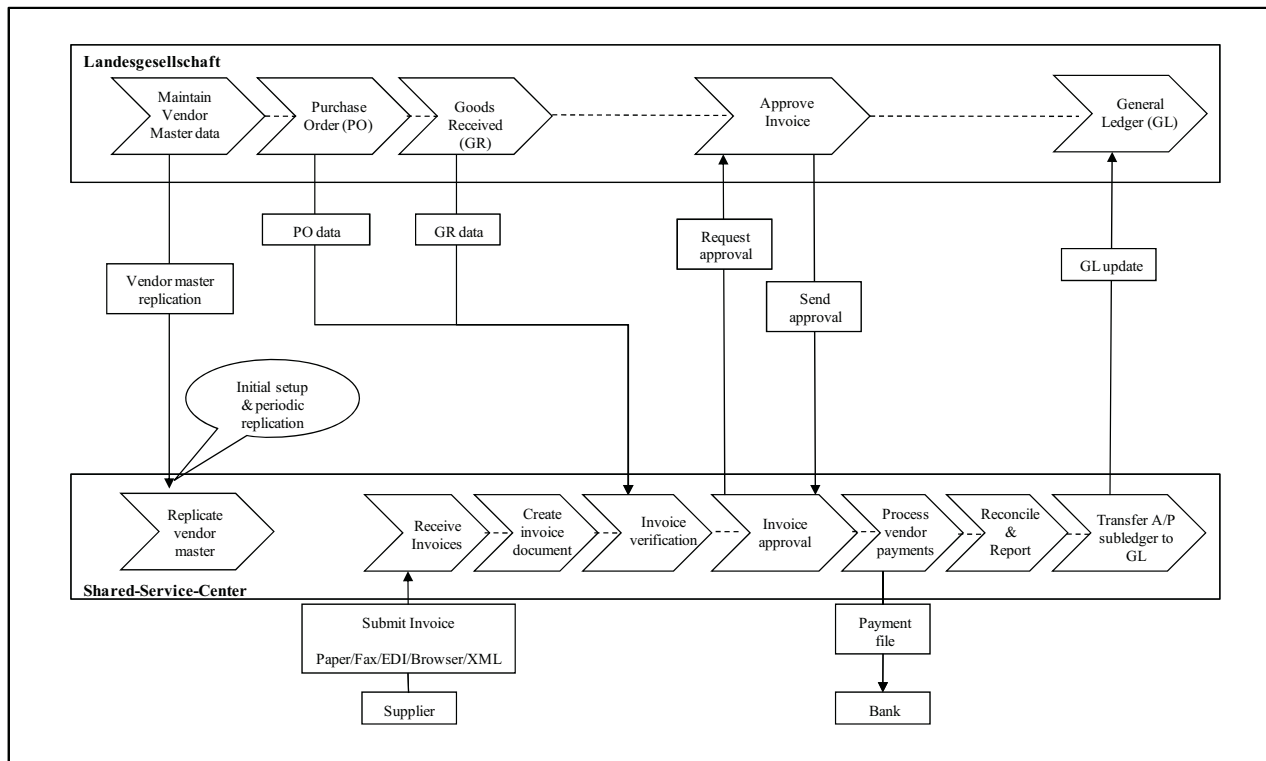


Abbildung 5: Prozess der Lieferantenbuchhaltung mit Aufteilung zwischen Unternehmen und SSC

Je geringer das notwendige Know-how ist, um die ausgewählten Prozesse durchzuführen, umso leichter kann dieses Know-how an einem anderen Standort aufgebaut werden. Zudem kann man diese Prozesse dann ebenso leicht für Effizienzvorteile automatisieren und standardisieren. Ein weiterer Aspekt bei der Auswahl der Prozesse ist der Anteil der persönlichen Kommunikation, die notwendig ist, um diesen Prozess durchzuführen. Ein hoher Anteil von Vis-à-vis-Situationen besteht beispielsweise bei vielen Controllingprozessen. Dieser Ansatz bewirkt zusammen mit einem geringen Grad an Wiederholbarkeit, dass solche Prozesse für das Shared-Service-Center nur eingeschränkt geeignet sind.

Die Basis für ein Shared-Service-Center bilden die Prozesshandbücher, die detaillierte Beschreibungen über Einzelaufgaben für jeden Prozess enthalten. Das Prozesshandbuch beinhaltet sowohl die thematische Gliederung der Subprozesse als auch genaue Detailregelungen zu Bearbeitungsschritten, wie zum Beispiel aus prozessualer Sicht eingehende Rechnungen im Shared-Service-Center einer Transaktion zuzuordnen und zu verbuchen sind. Wichtig sind in diesem Zusammenhang alle systemtechnischen Beschreibungen, wie zum Beispiel Einzel-funktionalitäten oder Schnittstellen zwischen Mensch und System. Mit Hilfe des Prozesshandbuchs werden nicht nur die Aufgaben und die Aufgabenteilung zwischen den Landesgesellschaften und Shared-Service-Center eindeutig bestimmt, sondern es liefert auch die Basis für die vertragliche Grundlage zur Leistungserbringung, dem so genannten Service Level Agreement (SLA), mit dessen Hilfe der Prozess genau bewertet und kontinuierlich weiter

⁴ Vgl. BANGEMANN (2005), S. 21 ff. für die Definition und Auswahl geeigneter Shared-Service-Center-Prozesse.

entwickelt werden kann. Die detaillierte Definition des idealen Prozesses im Handbuch eines Shared-Service-Centers hat eine Besonderheit: den so genannten *Process-Cut*, mit dem exakt die Schnittstelle zwischen Landesgesellschaften und Shared-Service-Center definiert wird (siehe Abbildung 5). Dies bezieht sich auf die Arbeitsteilung bezüglich einzelner Teilprozesse, aber auch auf die notwendige Nutzung des Systems und die dazu gehörende Datenablage beziehungsweise Dokumentation oder die Nutzung von Rohdaten.

Ein wesentlicher Baustein für das Change Management eines Shared-Service-Center-Projekts ist die einheitliche Definition des Soll-Prozesses (to-be-process), der idealen Prozesszerlegung (Process-Cut) und die damit verbundenen organisationalen Änderungen. Auch wenn im Fall der SAP AG eine einheitliche IT-Landschaft (SAP ERP 6.0, vormals ERP 2005) besteht, nutzt jede Landesgesellschaft aus unterschiedlichen Gründen das System in einer leicht abgewandelten Form. Entscheidend sind zwei prinzipielle Ursachen für Unterschiede:

- Es bestehen rechtliche Besonderheiten und Vorgaben in den einzelnen Ländern, die zu unterschiedlichen Prozessbedingungen führen, wie zum Beispiel die Anforderungen an die Speicherung von Daten oder die Aufbewahrung von Originaldokumenten.
- Eine weitere Ursache lässt sich unter dem Begriff ‚menschliche Kreativität‘ zusammenfassen. Hierunter sind die Einführung und der Status quo von individuellen Arbeitsabläufen in den Organisationseinheiten zu verstehen, wobei landesspezifische Probleme durch eigene Lösungen im System abgebildet werden. Beispielsweise kann eine Unternehmenszentrale nur mit enorm hohem Aufwand in allen 30 Landesgesellschaften für jeden Detailprozess die exakt standardisierte Vorgehensweise vorgeben, steuern und kontrollieren.

Wenn sich über 30 CFOs auf einen einheitlichen Teilprozess, zum Beispiel für Accounts Payable einigen, so geht dieser Entscheidung ein sehr hoher Abstimmungsaufwand voraus. Zusätzlich zur Harmonisierung der Prozesse und der Systemnutzung über alle Landesgesellschaften werden alle weiteren Möglichkeiten der Prozessoptimierung ausgeschöpft, bevor die Prozesse in das Shared-Service-Center überführt werden. Dies betrifft zum Beispiel den Einsatz neuester Systemkomponenten oder Technologien und ein Business-Process-Reengineering (BPR).

Zur Identifikation des idealen Prozesses wurden sowohl interne als auch externe Benchmarks herangezogen. Dazu erfolgte in allen Landesgesellschaften eine Zuordnung der in einem Prozess arbeitenden Mitarbeiter. Zur Vergleichbarkeit werden Vollzeitkräfte analysiert (so genannte Full-Time-Equivalents oder FTEs). In der Finanzorganisation eines Landes wird mit dieser Analyse festgestellt, welche Mitarbeiter mit welchem Full-Time-Equivalents-Anteil in welchen Detailprozessen tätig sind. Diese Informationen sind gleichzeitig die Ausgangsbasis zur Bestimmung der zukünftigen Finanzorganisation. Die Full-Time-Equivalent-Analyse liefert gleichzeitig wichtige Basisinformationen zur Berechnung des finanziellen Business-Cases und ist Voraussetzung zur Definition des ersten Drafts der Migrationsplanung und der Shared-Service-Center-Organisation (SSO).

3 **Der erste Draft der Migrationsplanung und der finanzielle Business-Case**

Ein Business-Case ist eine Szenario-Berechnung zur betriebswirtschaftlichen Beurteilung einer Projektinvestition und muss gegenüber dem Vorstand eines Konzerns hinreichend überzeugend Annahmen über Kosten und prognostizierte Gewinne begründen, um genehmigt zu werden. Für die Berechnung des Business-Cases ist die bereits vollständige Projektplanung zum Aufbau eines Shared-Service-Centers Voraussetzung. Dieser Schritt findet jedoch teilweise noch auf einem hohen Aggregationsniveau statt. Ziel ist es, bereits in diesem Stadium die Kosten und Einsparpotenziale so exakt wie möglich zu berechnen.

Folgende Annahmen sind im Rahmen des Business-Cases enthalten:

- Definition des Soll-Prozesses und Prozesszerlegung (Process-Cut),
- Festlegung der Zielvorgaben für Einsparungen,
- Migrationsplanung: Länderreihenfolge und Geschwindigkeit in der Migration,
- Festlegung auf Offshore- versus Nearshore-(oder Onshore-)Entscheidung.

Kernelement des Business-Cases ist die Planung der Migration, in der festgelegt wird, welche Prozesse welcher Länder zu welchem Zeitpunkt in das Shared-Service-Center verlagert werden sollen. Damit werden alle notwendigen Aktivitäten zum Aufbau des Shared-Service-Centers bestimmt. Dies betrifft sowohl die Einstellung und das Training der neuen Mitarbeiter im Shared-Service-Center als auch den entsprechenden Aufbau des Standorts sowie die Reorganisation der Landesgesellschaften.

Zusammen mit der Full-Time-Equivalent-Analyse, die das genaue Zahlengerüst für jedes Land und jeden Prozess liefert, können aus der Migrationsplanung die Kosten eines Shared-Service-Center-Aufbaus als auch die möglichen Ersparnisse abgeleitet werden.

Die Kosten werden unterteilt in die zukünftigen laufenden Kosten des Shared-Service-Centers einerseits und die Projekt- und Change-Management-Kosten für den Aufbau des Centers andererseits. Einsparungen berechnen sich durch die Differenz im Gehaltsniveau zwischen den Landesgesellschaften und dem Shared-Service-Center sowie der Realisierung von Effizienzvorteilen durch die Standardisierung der Prozesse.

Nach der Migration lassen sich Kosten weiter senken, indem die Prozesse stärker automatisiert und weiter standardisiert sowie Größenvorteile (Economies of Scale) realisiert werden. Die stufenweise Realisierung beider Effekte ist nachfolgend exemplarisch dargestellt.

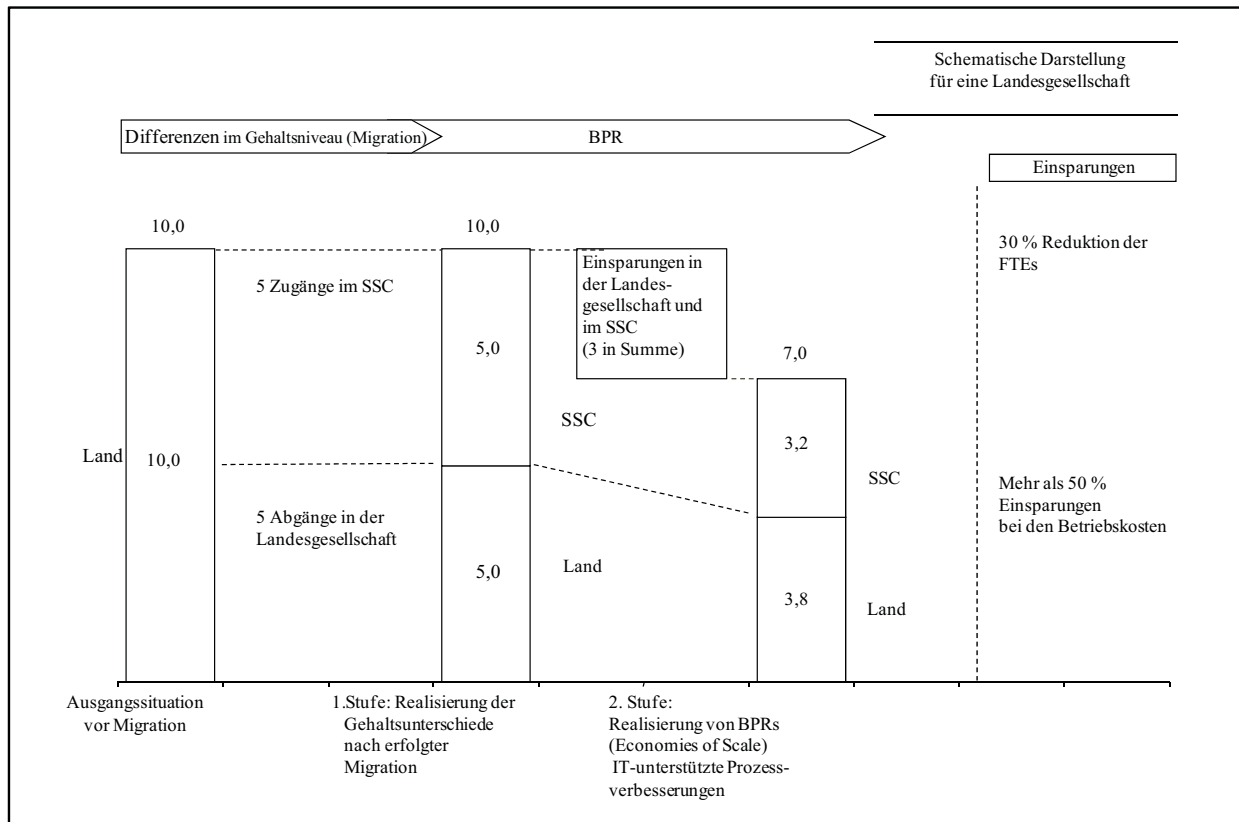


Abbildung 6: Umsetzung des Business-Cases

Aus der Perspektive des Change Management ist die Erstellung des finanziellen Business-Cases und der ersten Migrationsplanung als sehr kritisch zu bewerten. Es ist notwendig, ein Gleichgewicht herzustellen zwischen dem Bedarf, möglichst detaillierte Information von Mitarbeitern der Landesgesellschaften zu erhalten und andererseits die Kommunikation über die bevorstehende Errichtung des Shared-Service-Centers-Projekts zu minimieren. Bei SAP wurde entschieden, bereits in der Phase der Erstellung des finanziellen Business-Cases allen Mitarbeitern zu kommunizieren, dass ein solches Projekt in Planung ist und eine Machbarkeitsstudie erstellt wird, auf deren Basis entschieden wird, ob und in welcher Größenordnung ein Shared-Service-Center errichtet werden kann. Da in einem Business-Case nicht alle Möglichkeiten berücksichtigt werden können, sind die unterschiedlichen Möglichkeiten für den Aufbau eines Shared-Service-Centers mit Hilfe von Szenario-Analysen untersucht worden.

4 Szenarioanalyse und Abstimmungsprozess

Es werden unterschiedliche Szenarien definiert und untersucht, die Vor- und Nachteile der erzielten Ergebnisse abgeschätzt und miteinander verglichen. Neben der reinen Analyse von Daten und Fakten sollte bereits bei der Erstellung des Business-Cases das Change Management berücksichtigt werden. Ein wesentlicher Aspekt ist hierbei die Einbindung der betroffenen Manager. Noch bedeutender ist die professionelle Vorbereitung auf alle mitarbeiterbezogenen Problembereiche des Shared-Service-Center-Projekts.

Shared-Service-Center-Projekte bedeuten für die Mitarbeiter weitreichende und zum Teil schwerwiegende Veränderungen. Mit einem hierfür entwickelten Konzept (People-Management-Framework) wurden Möglichkeiten definiert, die Mitarbeiter bei der Bewältigung dieser Herausforderungen bestmöglich zu unterstützen. Am Anfang steht dabei stets die individuelle Beurteilung der Fähigkeiten der involvierten Mitarbeiter (Skill-Assessment). Sie bezieht sich sowohl auf fachliche Fähigkeiten wie zum Beispiel Prozess-Know-how oder IT-Know-how beziehungsweise Produkt-Know-how, aber auch auf andere individuelle Fähigkeiten wie Problemlösungskompetenz oder Motivation. In der Regel wurde dieses Wissen bereits strukturiert erfasst, zum Beispiel in Form von jährlichen Mitarbeiterbeurteilungen.

Im nächsten Schritt werden in der jeweiligen Abteilung als auch im gesamten Unternehmen, beispielsweise mit Hilfe des Intranets, alle möglichen Beschäftigungsangebote untersucht. Auf Wunsch können die Gespräche mit den potenziellen neuen Managern von der Personalabteilung unterstützt werden. Die eingebundenen Manager erhalten zusätzlich Coaching-Maßnahmen, um den Change-Prozess aktiv begleiten und steuern zu können.

Sehr häufig ist der Wechsel einzelner Mitarbeiter in andere Abteilungen nicht ohne vorherige Erarbeitung des dort notwendigen Know-hows möglich. In diesem Fall wurde unter Mitwirkung der SAP University ein individueller Trainingsplan erstellt. Wenn für einzelne Mitarbeiter innerhalb der SAP keine geeignete Stelle gefunden werden kann, erhalten die Mitarbeiter eine Unterstützung bei der externen Stellensuche, indem Bewerbungstrainings oder die externen Netzwerke von Partnerunternehmen genutzt werden. Dies ist allerdings nur in sehr wenigen Ausnahmefällen erfolgt, da die Mehrheit der betroffenen Mitarbeiter weiter im Unternehmen eingesetzt werden konnte

5 Standort-Entscheidung

Die Frage nach der Wahl eines geeigneten Shared-Service-Center-Standorts ist für alle Beteiligten von erheblicher Bedeutung. Gerade für in Deutschland ansässige Konzerne wird die Hinterfragung des Standorts Deutschland von der Bevölkerung als sehr kritisch angesehen. In diesem Umfeld müssen die Argumente für und gegen einen deutschen Standort für das Shared-Service-Center sehr genau abgewogen werden. Neben zwei deutschen SAP-Standorten Walldorf und Berlin wurden 16 weitere europäische Städte detailliert untersucht. Diese umfassende Untersuchung erfolgte zu Beginn mit Hilfe von *Desktop-Research* und der Unterstützung einer in Standortanalysen spezialisierten Unternehmensberatung. Ausgewählt wurden Städte, für die bereits Erfahrungen mit Shared-Service-Centern vorhanden waren. Eine Vielzahl von kosten- und qualitätsbezogenen Auswahlkriterien wurde auf diese potenziellen Standorte angewandt.

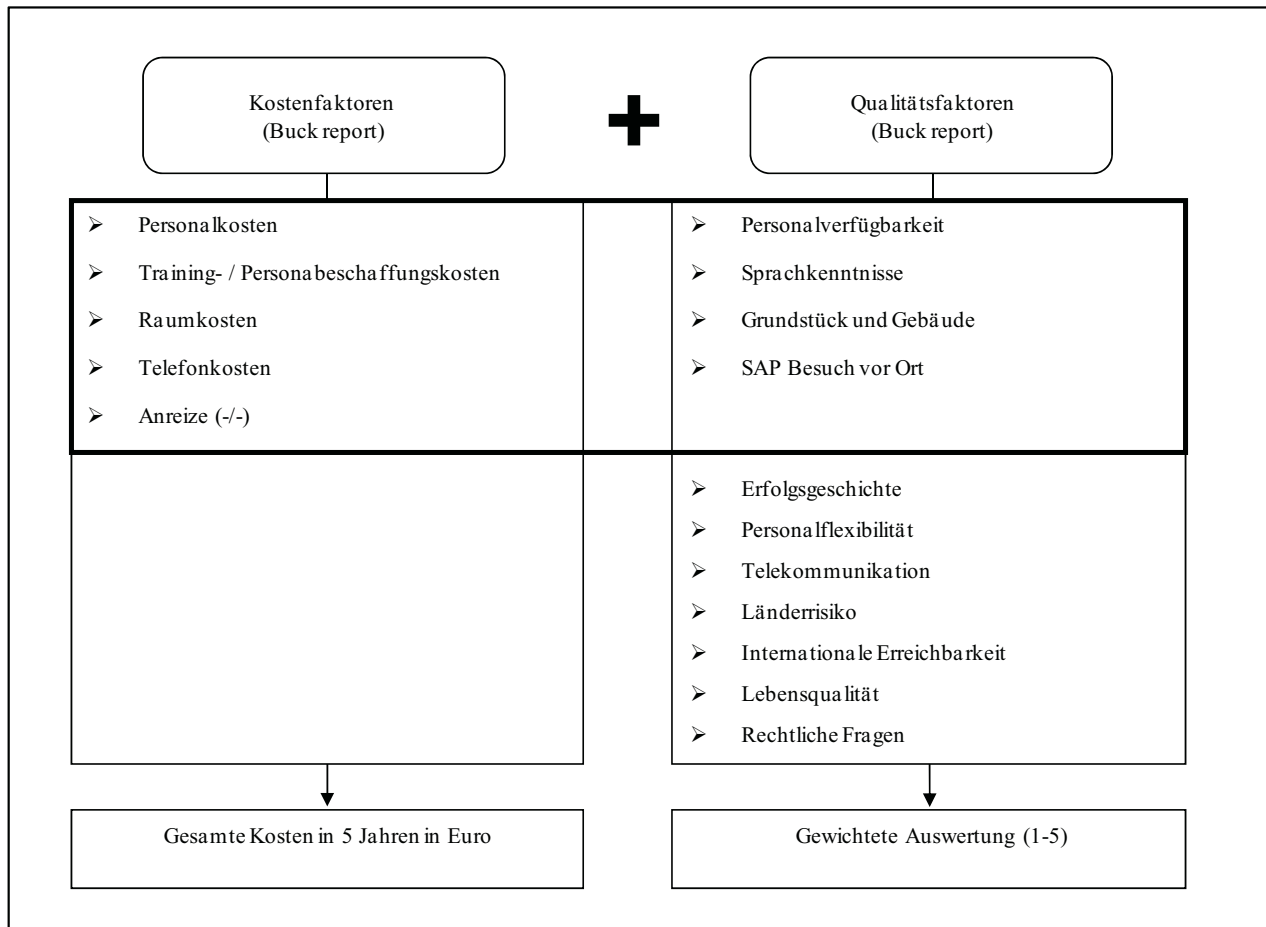


Abbildung 7: Auswahlkriterien für die Standort-Entscheidung⁵

Insbesondere wurde während der Analyse darauf geachtet, dass in den Städten eine ausreichende Anzahl von qualifizierten Fachkräften für die jeweiligen Prozesse zur Verfügung stand. Ein weiteres Auswahlkriterium war die Verfügbarkeit der notwendigen Sprachkenntnisse in den untersuchten Städten. Die Fähigkeit eines Shared-Service-Centers, die Prozesse auch in den jeweiligen Landessprachen anzubieten, ist gerade für Prozesse mit externem Kundenkontakt von Bedeutung. Weitere Qualitätskriterien sind die Infrastruktur und Beschaffenheit der verfügbaren Gebäude. Ist die Lage oder auch die Ausstattung der Gebäude zum Beispiel attraktiv genug, um ausreichend viele neue Mitarbeiter zu gewinnen. Betrachtet wurden hierbei Faktoren wie zum Beispiel die Nähe zum Flughafen oder zur Innenstadt, U-Bahn-Stationen oder aber auch die Infrastruktur in der Nähe der Niederlassung. Die gesamten Qualitätsauswahlkriterien wurden mit einer Vielzahl von Kostenauswahlkriterien abgeglichen. Berücksichtigt wurden Arbeitskosten und Kosten für Trainings- und Recruiting-Maßnahmen am jeweiligen Standort. Weitere wichtige Entscheidungskriterien sind Kosten für die Infrastruktur wie zum Beispiel für Telekommunikation, aber auch die Kosten für den Unterhalt des Gebäudes.

⁵ Vgl. *BUCK REPORT* (2004).

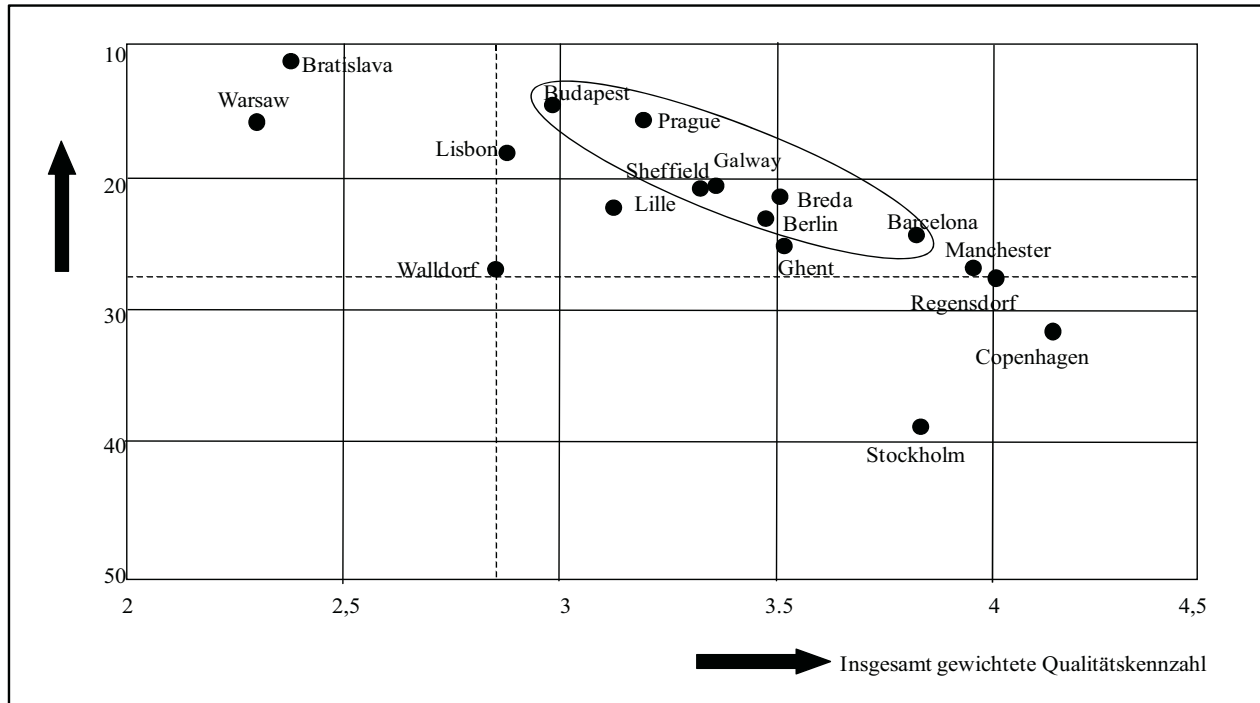


Abbildung 8: Ergebnisse der Standortauswahl auf einen Blick

Die Anwendung der genannten Qualitäts- und Kostenkriterien führte zu einer Reduzierung auf sieben potenzielle Standorte, für die Business-Case-Szenarios simuliert wurden (siehe Abbildung 8). Anschließend blieben nur noch vier Städte in der engeren Auswahl, für die noch einmal alle Kosten- und Qualitätskriterien detailliert vor Ort überprüft und bereits mit den konkreten Mengengerüsten aus der Shared-Service-Center-Planung wurden, zum Beispiel bezüglich der Anzahl von Mitarbeitern in den jeweiligen Prozessen mit den jeweils geforderten Sprachkenntnissen. Die Standortentscheidung fiel unter Abwägung von wirtschaftlichen Faktoren wie Personal- und Sachkosten in Verbindung mit qualitativen Faktoren wie der Verfügbarkeit von Personal mit den notwendigen Qualifikationen (Buchhaltungs-, Sprach- und Systemkenntnisse) sowie der notwendigen Infrastruktur. Die folgende Übersicht (Abbildung 9) fasst die untersuchten Qualitätskriterien und die Gewichtung der Standortfaktoren zur Location-Entscheidung zusammen.

• Personalverfügbarkeit	30 %
• Personalsprachkenntnisse	15 %
• Personalflexibilität	10 %
• Telekommunikation	10 %
• Länderrisiko	10 %
• Internationale Zugänglichkeit	10 %
• Lebensqualität	5 %
• Erfolgsgeschichte	10 %
	<hr/>
	100%

Abbildung 9: Bewertung und Gewichtung der Qualitätsauswahlkriterien für den Standort

Schließlich erfüllten nur noch zwei Städte alle Kriterien: Prag und Budapest. Diese beiden Städte wurden vor der endgültigen Entscheidung von den SAP-Managern, die die Standortentscheidung zu treffen hatten, besucht. Während dieser Zeit und der Analyse wurden dann auch bereits ganz konkrete Gebäude an beiden Standorten in Augenschein genommen. Es wurden bereits zu diesem Zeitpunkt Kontakte zu den lokalen Behörden und Wirtschaftsministerien geknüpft, um Aussagen über die mögliche zukünftige Unterstützung von diesen Stellen einzuholen und zu vergleichen.

Die beiden Städte lagen in der Beurteilung durch die Manager sehr nah beieinander, so dass nur Nuancen letztlich den Ausschlag für den Nearshoring-Standort Prag gaben. Die Wahl eines Nearshoring-Standorts bedeutet im Vergleich zum Beispiel zur Wahl des Konzernsitzes einen erheblich größeren Change-Management-Aufwand. Am Low-Cost-Standort werden neue Mitarbeiter eingestellt. An den bestehenden Standorten wechseln die Mitarbeiter in neue Rollen. Der Change-Management-Aspekt wird nachfolgend unter besonderer Berücksichtigung der Einbindung relevanter Stakeholder-Gruppen ausgeführt.

6 Change Management während der Planung und Pilotierung eines Shared-Service-Center-Projekts

6.1 Planung der Migration

Der erste Migrationsansatz des Shared-Service-Center-Projekts der *SAP* wurde vom Projektteam zusammen mit langjährig im Unternehmen befindlichen CFOs, Managern der Personalabteilung und einer Unternehmensberatung in mehreren Planungsworkshops über einen Zeitraum von 3–4 Monaten entwickelt. Durch die breite Basis an Teilnehmern konnte sichergestellt werden, dass neben der Erfahrung auch die Zustimmung der beteiligten Stakeholder-Gruppen gewonnen werden konnte. Der gesamte Projektplanungsprozess, der bis zur Prüfung des Konzeptes mit der Hilfe einer Landesgesellschaft (Pilot) reicht, erfolgte in drei Phasen.

6.1.1 Grobkonzept der Migration

In einer Benchmark-Analyse wurden die Schwachstellen der ausgewählten und neu zu strukturierenden Prozesse ermittelt. Im Ergebnis konnten vier Gründe zur Errichtung eines Shared-Service-Centers inklusive Abschätzung möglicher Einsparpotenziale festgehalten werden: Kostenreduzierung, Steigerung der Produktivität, Verbesserung der Prozessqualität und Steigerung der Kundenzufriedenheit. Studien haben ergeben, dass Einsparungen von durchschnittlich 26 % bei gleichzeitiger Produktivitätssteigerung (bis maximal 20 %) und Qualitätssteigerung von bis zu 20 % durch die Einführung eines Shared-Service-Centers erreicht werden konnten.⁶ Nach der Entscheidung für den Business-Case zur Errichtung des Shared-Service-Centers in Prag wurde ein erstes Grobkonzept für die Migration mit vier Projektphasen definiert.

⁶ SAP-interne Benchmarks basierend auf Studien von *HACKETT, ERNST & YOUNG*, Global Shared Services Survey, *DELOITTE&TOUCHE, PWC*.

In *Phase 1* erfolgt die Vorbereitung einer Landesorganisation für die Migration (Preparation). Ein Projektteam erhebt die Abweichungen zwischen definiertem Soll-Prozess und aktuellem Prozess (Gap-Analyse). Zeitgleich werden neu eingestellte Mitarbeiter auf die SAP-Systeme trainiert und mit der Kultur des Unternehmens vertraut gemacht (Trainingsphase).

In *Phase 2* beginnt die Übertragung des prozessspezifischen Know-hows der lokalen Prozesse an Mitarbeiter des Shared-Service-Center (Transition). Dieser Know-how-Transfer erfolgt durch Mitarbeiter der Landesorganisation, die die neu eingestellten Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz trainieren. Die Mitarbeiter sitzen während des ‚Training-on-the-job‘ direkt nebeneinander. Der anzulernende Mitarbeiter beobachtet wie ein ‚Schatten‘ alle Aktivitäten des erfahrenen Kollegen, daher stammt die Begrifflichkeit des ‚Workshadowing‘, über einen Zeitraum von circa 6–8 Wochen. Parallel zum Workshadowing werden die vom Projektteam festgestellten Abweichungen innerhalb der Prozesse bewertet und Lösungen (zum Beispiel Workflows, IT-Systemänderungen, etc.) erarbeitet, um einen hohen Standardisierungsgrad zu erreichen.

Alle systemseitigen und prozessualen Anpassungen erfolgen bis zum Go-live der *Phase 3* (Run), um die anschließende Migration der Prozesse in das Shared-Service-Center sicherzustellen. Abweichungen vom Standardprozess, die aufgrund rechtlicher oder steuerlicher Vorschriften bestehen bleiben müssen, werden dokumentiert und in einem Anhang zum Prozesshandbuch als Art Bedienungsanleitung aufgenommen. Zur formalen Bestätigung der Dokumentation und der Übergabe der Prozesse findet ein Sign-off-Meeting vor dem Go-live statt. Der CFO einer Landesorganisation, der Leiter des Shared-Service-Centers und der Projektleiter stimmen die finale Dokumentation ab und unterzeichnen das Übernahmedokument.

Die Prozesse der Landesorganisation werden ab dem Go-live im Shared-Service-Center bearbeitet. In einer mehrwöchigen Übergangsphase erfolgt die Unterstützung von Mitarbeitern aus den Landesorganisationen, um Fragen oder auftretende Probleme kompetent beantworten zu können sowie sicherzustellen, dass ausreichend Zeit zur Stabilisierung der geänderten Organisation existiert und eine hohe Qualität sichergestellt wird.

In *Phase 4* erfolgt die Prozessbegleitung zur Stabilisierung in Anlehnung an das Training (jetzt nur in umgekehrter Rolle: Mitarbeiter in Prag führen den Prozess durch und werden von den Kollegen der Landesorganisation unterstützt, was als ‚Reversed-Workshadowing‘ bezeichnet wird).

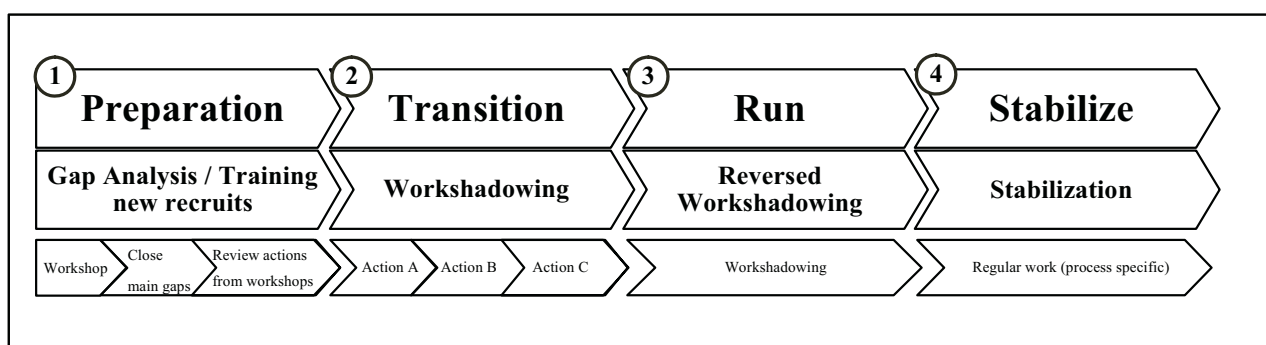


Abbildung 10: Projektphasen zur Prozessmigration der Länder in das SSC

6.1.2 Detailkonzept und Projektorganisation

Die Entwicklung des methodischen Vorgehens und die Planung der aufeinanderfolgenden Phasen erfolgten in der Grobkonzeption und werden im nächsten Schritt weiter detailliert. Der Prozessstandard wird für jeden der über 70 Teilprozesse definiert und in der Prozessbeschreibung dokumentiert. Das Pilotland ist auszuwählen und die nachfolgende Ländermigration zu planen. Zuvor ist die Entscheidung zu treffen, ob die Migration länderweise für alle Prozesse gleichzeitig erfolgt, die Migration pro Prozess und für alle Länder oder eine Mischung beider Optionen vorgenommen werden soll. Im Fall der SAP wurde die Entscheidung getroffen, alle Prozesse pro Land zu migrieren – mit Ausnahme für die deutschen Gesellschaften, die das größte Volumen beinhalten.

Die Trainingsunterlagen und die Planung zur Rekrutierung werden erstellt, sobald die Reihenfolge der Länder definiert ist und damit die Anzahl der einzustellenden Mitarbeiter mit den benötigten Sprachkenntnissen feststeht. Die Projektplanung und neue Organisation werden definiert und anschließend die Migrationssequenz mit allen Stakeholdern – maßgeblich mit den von den ersten Migrationen direkt betroffenen CFOs – abgestimmt. Die Projektorganisation besteht neben dem Steering-Committee als oberstes Entscheidungsgremium und dem Advisory-Board aus sieben Bereichen, die in der folgenden Grafik dargestellt sind:

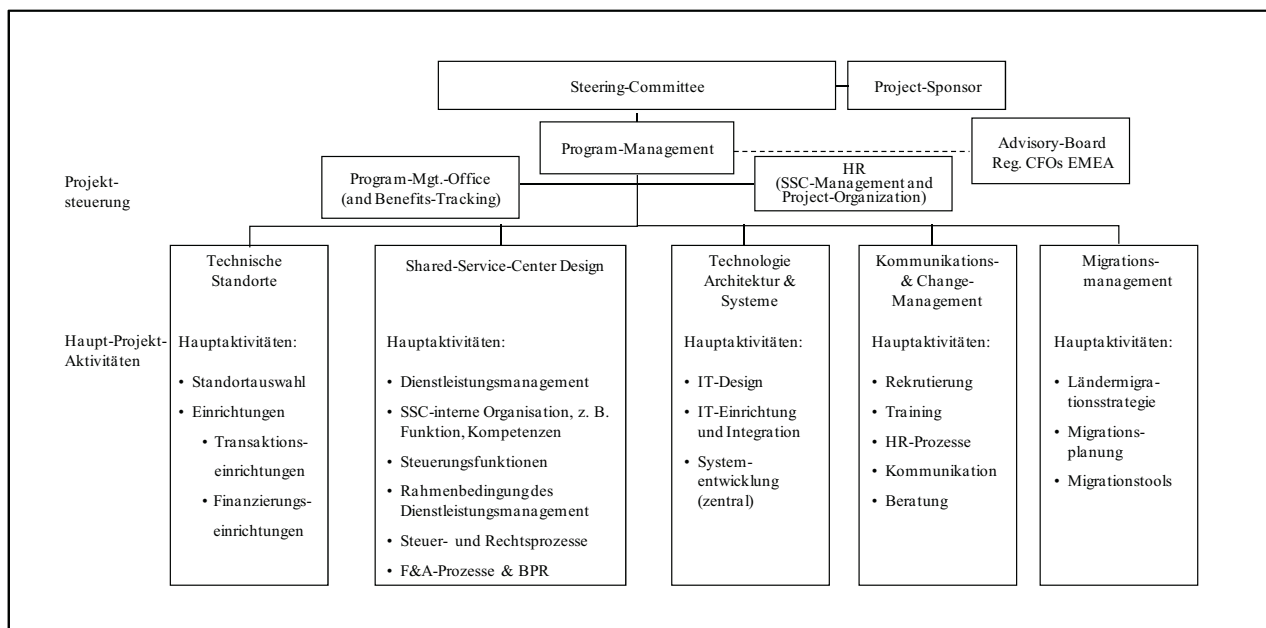


Abbildung 11: Projektorganisation SAP Shared-Service-Center-Projekt

Zwei Aspekte bei der Erstellung der Detailkonzeption sind aus Change-Management-Perspektive hervorzuheben. Für jeden Prozess wurde basierend auf den Prozesshandbüchern ein Standardprozess (EMEA-Standardprozess) beschrieben und der Verantwortungsübergang zwischen dem Shared-Service-Center und den dezentralen Länderorganisationen festgelegt. Die sechs ausgewählten Prozesse wurden hierfür in über 70 Teilprozesse unterteilt, die Schnittstellen und Übergänge in das Shared-Service-Center definiert und eine detaillierte Full-Time-Equivalent-Analyse zur genauen Aufwandsabschätzung erstellt.

Der definierte Standardprozess ist mit den jeweiligen Fachbereichen (Line-of-Business) abzustimmen und anschließend mit den CFOs aller von der Migration betroffenen Länder zu vereinbaren. Insgesamt mussten über 40 Stakeholder eingebunden und deren Zustimmung eingeholt werden. Dieser Abstimmungsprozess erforderte eine frühzeitige Kommunikation, meist in Form von Telefonkonferenzen und im Rahmen des zweiwöchentlichen Advisory-Board-Calls, sowie von Meetings zwischen Projektteam, Fachbereich und Experten (zum Beispiel CFOs mit einem erfahrungsbedingt weitreichenden Detailverständnis einzelner Prozesse).

Eine zusätzliche Komplexität kam durch die strengen Anforderungen des im Sommer 2002 eingeführten *SARBANES-OXLEY-Acts* (SOX) hinzu, in dem Regelungen zur Corporate Governance definiert wurden. Gemäß Sektion 404 müssen für die Rechnungslegung relevante Unternehmensprozesse detailliert beschrieben und Kontrollverfahren festgelegt werden, um das Risiko eines fehlerhaften Bilanzausweises zu minimieren. Für das Finance- und Accounting-Shared-Service-Center-Projekt der SAP AG bedeutete diese Regelung die enge Abstimmung der Migration mit dem SOX-Projekt. Durch die notwendige Mindestanzahl von Kontrollen für jeden Prozess musste die Migrationsplanung angepasst und zeitlich so gelegt werden, dass die Vorbereitung und Durchführung der *SARBANES-OXLEY-Act-Audits* erfolgen konnten.

6.1.3 Pilotland und Realisierung

Nach der Planung der zeitlichen Abfolge und Entwicklung der Projektmethodologie (siehe ausführliche Beschreibung der Tools im nächsten Abschnitt) erfolgt die erste Migration eines Landes. Für die Pilotierung wurde die Schweiz als mittelgroßes Land – bezogen auf den Umsatz und die Finanzorganisation – ausgewählt. Der Auswahlprozess erfolgte unter Einbindung aller CFOs in mehreren Meetings und Telefonkonferenzen. Als Vorbereitung für die Auswahl erfolgten eine Empfehlung des Projektteams und eine Voranalyse der Landesorganisation. Der CFO wurde zu Beginn eingebunden und hat die Vorgehensweise unterstützt, so dass die finale Entscheidung im Steering-Committee getroffen werden konnte.

6.1.4 Technische Voraussetzungen für die Implementierung eines Shared-Service-Centers

Wesentlicher Bestandteil zum erfolgreichen Aufbau eines Shared-Service-Centers ist, neben dem Organisationsdesign und der Standortauswahl, die Implementierung der benötigten technischen Voraussetzungen. Grundlage hierzu bildet der Einsatz eines Enterprise-Resource-Planning-Systems (ERP-Systems), das die Transaktionsbasis für Finanz- und HR-Prozesse darstellt. Das ERP-System beinhaltet sowohl die Stammdatenverwaltung als auch die systemseitige Abbildung der Prozesse mit ihren jeweiligen Teilprozessen. Obwohl die Möglichkeit besteht, die jeweils verschiedenen Prozessabläufe der einzelnen Landesorganisationen in verschiedenen ERP-Systemen abzubilden, kann ein Optimum an Standardisierung durch eine ‚Single-ERP-Instance‘ erreicht werden. Eine ‚Single-ERP-Instance‘ ermöglicht den Mitarbeitern im Shared-Service-Center, die Prozesse aller Landesgesellschaften effizient auf ein und demselben System abzuwickeln. Die Einführung einer ‚Single-ERP-Instance‘ ist allerdings in Abhängigkeit der Komplexität der IT-Landschaft nicht immer realisierbar. Bei mehreren ERP-Systemen müssen die Schnittstellen und die Zugriffsmöglichkeiten genau definiert und angepasst werden, damit die Prozesse im Shared-Service-Center durchgeführt werden können.

Um die Kommunikation zwischen den einzelnen Landesgesellschaften und dem Shared-Service-Center sicherzustellen, bieten sich Customer-Relationship-Management-Lösungen (CRM-Lösungen) an. Die Integration eines Interaction-Center-Moduls in die CRM-Lösung steigert die Effizienz der Kommunikation zwischen Front- und Back-Office nachhaltig. Das Interaction-Center stellt eine interaktive Call-Center-Funktionalität dar, die dem Mitarbeiter im Shared-Service-Center Tools und Informationen zur Verfügung stellt, um ein- und ausgehende Anfragen schnell und effizient unter Verwendung von Tickets durchzuführen. Gleichzeitig bietet das Interaction-Center verschiedene Kommunikationswege wie Email, Telefon, Fax und den Postweg an.

Die Implementierung eines Ticketing-Systems erlaubt es, nicht nur Prozessabläufe nachzuvollziehen, sondern vor allem Workflows auszulösen, falls weitere Informationen benötigt werden. Ist der Generalist in erster Ebene nicht in der Lage, das Problem zu lösen, leitet er das Ticket an den entsprechenden Fachspezialisten weiter.

Die Kombination aus dem Einsatz von ERP, CRM und Interaction-Center stellt somit eine mögliche technische Basis für die Standardisierung und Migration der Prozesse von den einzelnen Landesgesellschaften in das Shared-Service-Center dar. Die IT-Implementierung und -Standardisierung stellt einen wichtigen Bestandteil der Migrationsplanung dar.

Weitere Automatisierungsmöglichkeiten, wie zum Beispiel Optical-Character-Recognition (OCR), Business Analytics, Automatisierte Workflows oder E-Biller lassen sich in einem zentralisierten Shared-Service-Center-Standard effizienter einsetzen, als dies in einzelnen Landesgesellschaften möglich wäre.⁷

Eine kontinuierliche Nutzenkontrolle und ein dauerhaftes Change Management sowie die Kommunikation an die Stakeholder werden in den betroffenen Ländern vor Beginn der Migration installiert. Damit sichergestellt ist, dass die Kommunikation einheitlich erfolgt und die Stakeholder zeitgerecht informiert werden, hat das Projektteam einen Change-Management- und Kommunikationsansatz entwickelt.

6.2 Der Change-Management-Ansatz der SAP

Im Change-Management-Ansatz (CM-Ansatz) wurden

- eine Migrationsplanung und Meilensteine festgelegt,
- Tools für die Migrationsdurchführung entwickelt,
- die zukünftige Finanz- und Accounting-Organisation definiert,
- Regelungen für die Veränderung der Mitarbeiter konzeptioniert,
- Stellenwechsel und gegebenenfalls Ausscheiden von Mitarbeitern in einer Matrix erfasst und
- den Ländern ein lokaler Arbeitsplan zur Verfügung gestellt.

⁷ Vgl. NEUKIRCHEN/VOLLMER/FISCHER (2007), S. 13 ff. für einen detaillierten Überblick der aktuellen Automatisierungsmöglichkeiten im Shared-Service-Center.

Eine intensive Einbeziehung der Führungsebene der CFOs erfolgte aus zwei Gründen: einerseits war es erforderlich, deren Erfahrung zu nutzen, um Input für die Entwicklung des Change-Management-Ansatzes zu gewinnen; andererseits war der ‚buy-in‘ der CFOs ein wichtiger Erfolgsfaktor, nicht nur um das Projekt zu realisieren und gleichzeitig in der gesamten Organisation Fürsprecher zu gewinnen, sondern auch, da die CFOs für das Change Management und die Kommunikation in ihrer Organisation verantwortlich sind.

6.2.1 Change-Management-Planung, Meilensteine und Tools

Für die Durchführung der Migration waren eine detaillierte Zeitplanung aller zu migrierender Länder sowie die Planung des zeitlichen Ablaufs der einzelnen Aufgaben erforderlich. Hierfür wurden Annahmen für alle Aktivitäten bis zum Abschluss der Stabilisierung getroffen. Zwei Change-Management-Phasen wurden für die Planung unterschieden: Change Management während der Analyse-Phase und während der Stabilisierung. Begleitend wurden Kommunikationsaktivitäten über den gesamten Projektlauf zeitlich abgestimmt durchgeführt. Eine zusammenfassende Übersicht ist in der nachfolgenden Abbildung 12 dargestellt.

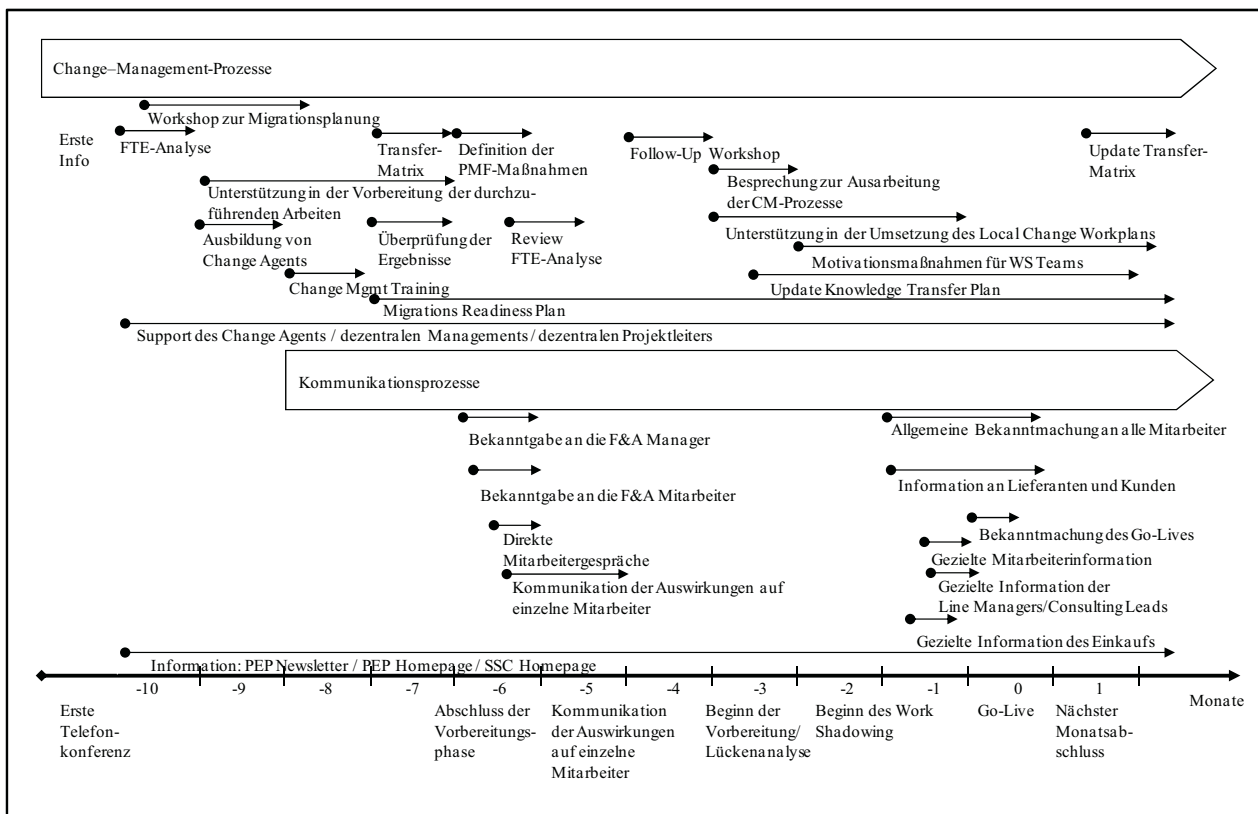


Abbildung 12: Change-Management- und Kommunikations-Planung

Im Folgenden werden die Tools beschrieben, die als Bausteine im Change-Management-Konzept entwickelt und angewendet wurden.

6.2.1.1 Full-Time-Equivalent-Analyse und Process-Cut

Die Full-Time-Equivalent-Analyse dient zur detaillierten Erfassung der gesamten Aktivitäten in den sechs für die Migration ausgewählten Prozessen (Accounts Payable, Accounts Receivable, General Accounting, Software, Education und Consulting-Billing, einschließlich Travel and Expense-Accounting). Im ersten Schritt erfolgte die Erfassung aller Mitarbeiter und prozentuale Zuordnung ihrer tatsächlichen Aktivitäten auf die einzelnen Teil-Prozesse. Dies erfolgte in Form einer zeitlichen Abschätzung des Aufwandes einzelner Mitarbeiter mit einzelnen Prozessen aufgrund der Erfahrungswerte der Mitarbeiter und Vorgesetzten. Validiert wurden die Angaben durch Benchmarks anderer Länderorganisationen und in Form von Key-Performance-Indikatoren (KPIs), die mit Hilfe von Volumenangaben eine Abschätzung der Aufwände ermöglichten. Im zweiten Schritt erfolgte mit dem Process-Cut die Aufteilung der Prozesse zwischen Shared-Service-Center und Landesgesellschaften. Ein Beispiel ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.

FTE Analysis			PROCESS CUSTOMER TO CASH (C2C)							
JOB TITLE	FULL TIME/ PART TIME	TOTAL FTE	Customer Master Maintenance	Credit Control	Manual Postings	Monitoring and Collection of Receivables	Bank Reconciliation	Account Closing Procedure	Period Close	Management
			C2C	C2C	C2C	C2C	C2C	C2C	C2C	C2C
CFO	100%	0,00								
Finance Manager	100%	1,00				5%				5%
Finance Specialist	100%	1,00			5%					
Finance Specialist	100%	1,00				5%				
Finance Specialist	100%	1,00								
Finance Specialist	100%	1,00								
Finance Specialist	100%	1,00								
Finance Specialist	100%	1,00	5%		15%	30%	5%	10%	5%	
Temporary hourly paid	20%	0,20								
			0,05	0,00	0,2	0,5	0,05	0,10	0,05	0,05
Process Cut	SSC				90%	70%	95%	70%	90%	73%
	LOCAL		100%	100%	10%	30%	5%	30%	10%	27%
FTEs acc.	SSC				0,18	0,42	0,05	0,07	0,05	0,04
to Process Cut	LOCAL		0,05	0,00	0,02	0,18	0,00	0,03	0,01	0,01

Abbildung 13: Beispiel FTE-Analyse der Kundenbuchhaltung (Customer-to-Cash) mit Aufteilung des Process Cuts

6.2.1.2 Migration-Readiness-Plan (MRP)

Die Standardisierung und anschließende Migration von Prozessen einer Landesgesellschaft in ein Shared-Service-Center bedarf einer Reihe von Vorbereitungen. Beispielsweise müssen alle Abweichungen vom Soll-Prozess eliminiert werden. Auch müssen diese Systeme entsprechend angepasst und vorbereitet werden. Und nicht zuletzt müssen alle Beteiligten, Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten, über die neuen Abläufe informiert werden, da gleichzeitig alle zu migrierenden Prozesse parallel vorbereitet und mit Hilfe des Migration-Readiness-Plan-Tools alle Aufgaben erfasst, priorisiert und terminiert zugewiesen wurden. Ebenfalls wurden Status und die Auswirkungen bis hin zu einer möglichen Gefährdung der Migration

beschrieben. Dies wurde in einem Ampelstatus zusammengefasst und in der wöchentlich stattfindenden Telefonkonferenz zwischen Projektteam, Shared-Service-Center-Leitung und dem jeweiligen Land mit allen Prozessverantwortlichen besprochen und gegebenenfalls notwendige Maßnahmen eingeleitet. Mit dieser Konzeption ist es gelungen, sowohl allen beteiligten Stakeholdern einen Überblick über den Status aller Prozesse zu geben, als auch ein gemeinsames Verständnis über die Migration und den damit verbundenen Anforderungen.

6.2.1.3 Knowledge-Transfer-Plan (KTP)

Ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Überführung der Prozesse in ein Shared-Service-Center ist das Training und die Ausbildung der Mitarbeiter. Hierfür wurden überwiegend Mitarbeiter ausgewählt, die bereits im Finanzbereich Erfahrungen gesammelt haben und über die notwendige Sprachkenntnisse verfügen. Neu eingestellte Mitarbeiter erhielten ein Training über die Funktionalität der SAP-Systeme, die Grundlagen der SAP internen Rechnungslegung und Prozesse sowie die Unternehmenskultur. Der Wissenstransfer von den Landesgesellschaften in das Shared-Service-Center erfolgte durch Mitarbeiter im jeweiligen Land an die Mitarbeiter im Shared-Service-Center. In der ersten Phase erklärten die Mitarbeiter in den Ländern (Sender) ihren neuen Kollegen (Empfänger) direkt am Arbeitsplatz die Arbeitsabläufe und systemseitigen Anwendungen. Der bislang mit den Prozessen betraute Sender führte die Aufgaben weiter und vermittelte dem neu eingestellten Kollegen das Know-how (Workshadowing). In der zweiten Phase übernimmt der bisherige Empfänger am Standort des Shared-Service-Centers die Tätigkeiten und wird vom Sender im Fall von Fragen oder bei auftauchenden Problemen unterstützt. Die Rollenverteilung wurde mit dem Go-Live im Shared-Service-Center umgedreht (Reversed-Workshadowing).

Um für das Projekt sicherstellen zu können, dass das zur Durchführung der Aufgaben notwendige Know-how an alle neu eingestellten Kollegen übertragen wurde, entwickelte das Projektteam eine Themenliste, in der nach Prozessen gegliedert alle Aktivitäten innerhalb der Subprozesse aufgeführt wurden. Der Sender ist zusammen mit dem Projektteam verantwortlich, alle einzelnen Aufgaben mit dem dazugehörigen Wissen zu vermitteln und zu testen. Insgesamt handelte es sich um bis zu 20 Mitarbeiter, die gleichzeitig ausgebildet wurden. Ein Beispiel ist der folgenden Grafik zu entnehmen:

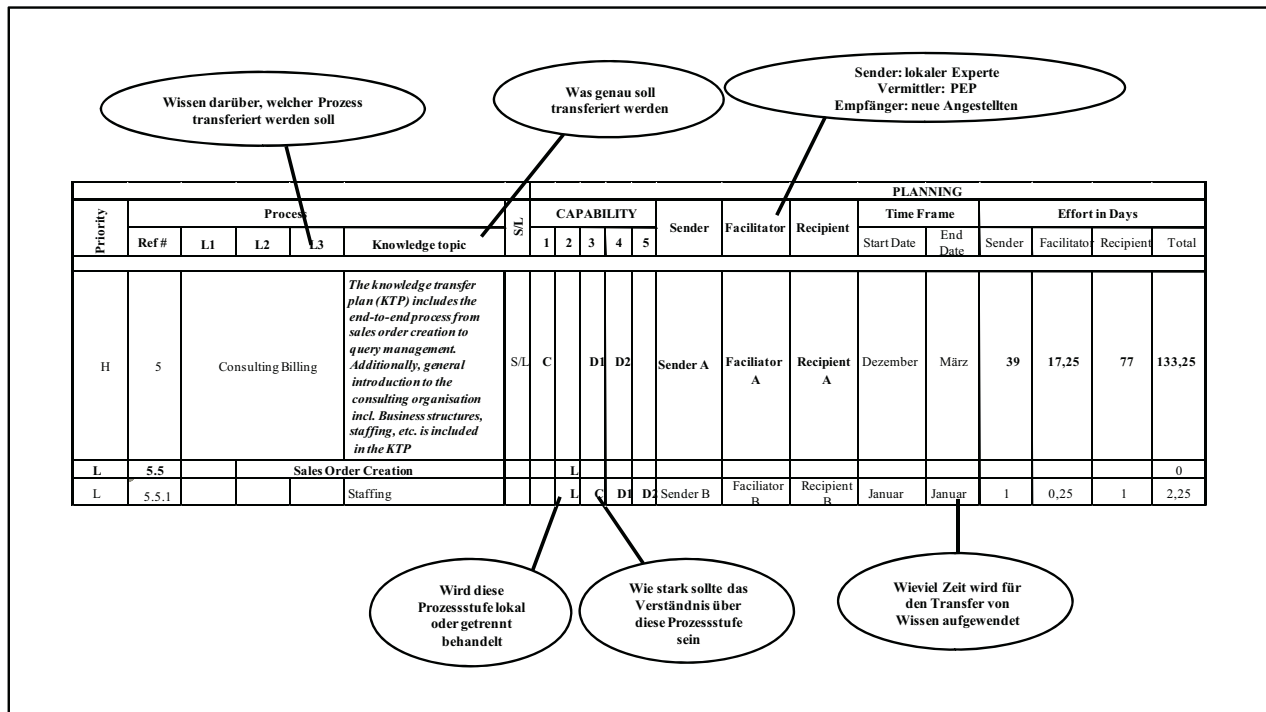


Abbildung 14: Knowledge-Transfer-Plan in der Workshadowing-Phase

6.2.1.4 Transfer-Matrix

Im Rahmen der Full-Time-Equivalent-Analyse sind alle Mitarbeiter, die von der Migration innerhalb der Finanzabteilung betroffen sind, bereits erfasst worden. Die Transfer-Matrix dient als Tool zur Planung und Durchführung der Veränderungen für alle betroffenen Mitarbeiter. Ziel ist die vollständige Abbildung der Ausgangsorganisation sowie der Zielorganisation und der Bewegungsdaten für die Mitarbeiter: In welchem Bereich sind sie im Moment tätig und wo können sie zukünftig eingesetzt werden, beziehungsweise wann endet das Vertragsverhältnis. Diese aggregierte Übersicht erlaubte eine genaue Analyse, in welchem Umfang nach der Migration eine Einsparung der Personalkosten erreicht wurde beziehungsweise zu welchem Zeitpunkt die Einsparung (Personalkosten) erreicht werden können.

Für den Fall, dass Mitarbeiter von der bisherigen Funktion im Finanzbereich (Rolle) in einen anderen Bereich wechseln möchten, wurde zusätzlich erfasst, welche Fähigkeiten ein Mitarbeiter hat und welche er benötigt, um die neue Rolle ausführen zu können. Da in der Übersicht der Transfer-Matrix und auch in der Full-Time-Equivalent-Analyse nur Aktivitäten erfasst wurden, die im Zusammenhang mit den Prozessen standen, die von der Migration betroffen waren, war es jetzt notwendig, auch die Tätigkeiten und Zeitfaktoren zu erfassen, die für andere Aufgaben aufgewendet wurden. Der Gesamtüberblick wurde dann in der Employee-Role-Map (ERM) dokumentiert und die Entwicklung des Mitarbeiters in der Organisation unter Berücksichtigung der Trainingsmaßnahmen (Upskilling) überwacht. Der verantwortliche Manager konnte mit dieser Dokumentation die jetzige und zukünftige Organisation und gegebenenfalls zu besetzende Rollen in transparenter Form abbilden. Da bereits mehrere Monate vor der eigentlichen Migration die CFOs über das Projekt informiert wurden, sind ausscheidende Mitarbeiter nur noch befristet oder über Zeitarbeitsfirmen ersetzt worden.

6.2.1.5 People-Management-Framework (PMF)

Obwohl in den Landesgesellschaften zum Teil viele Rollen entfallen, ist die Anzahl der Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen haben, sehr gering. Dies liegt daran, dass im Rahmen des so genannten People-Management-Framework (PMF) alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden, einen Arbeitsplatzverlust zu vermeiden.

- *Umsatzwachstum* führte zu einer Nachfrage von Mitarbeitern im Finance- und Accounting-Bereich,
- durch *Trainings- oder Weiterbildungsmaßnahmen* werden Mitarbeiter in die Lage versetzt, andere Aufgaben zu übernehmen,
- durch natürliche *Fluktuation* haben Mitarbeiter das Unternehmen verlassen,
- Job-Angebote in *anderen Funktionsbereichen* des Unternehmens wurden angenommen,
- *Lowperformer* konnten entwickelt werden oder haben das Unternehmen verlassen und
- Mitarbeiter, für die sich *kein Aufgabengebiet* finden lässt und die bei der Job-Suche unterstützt werden.

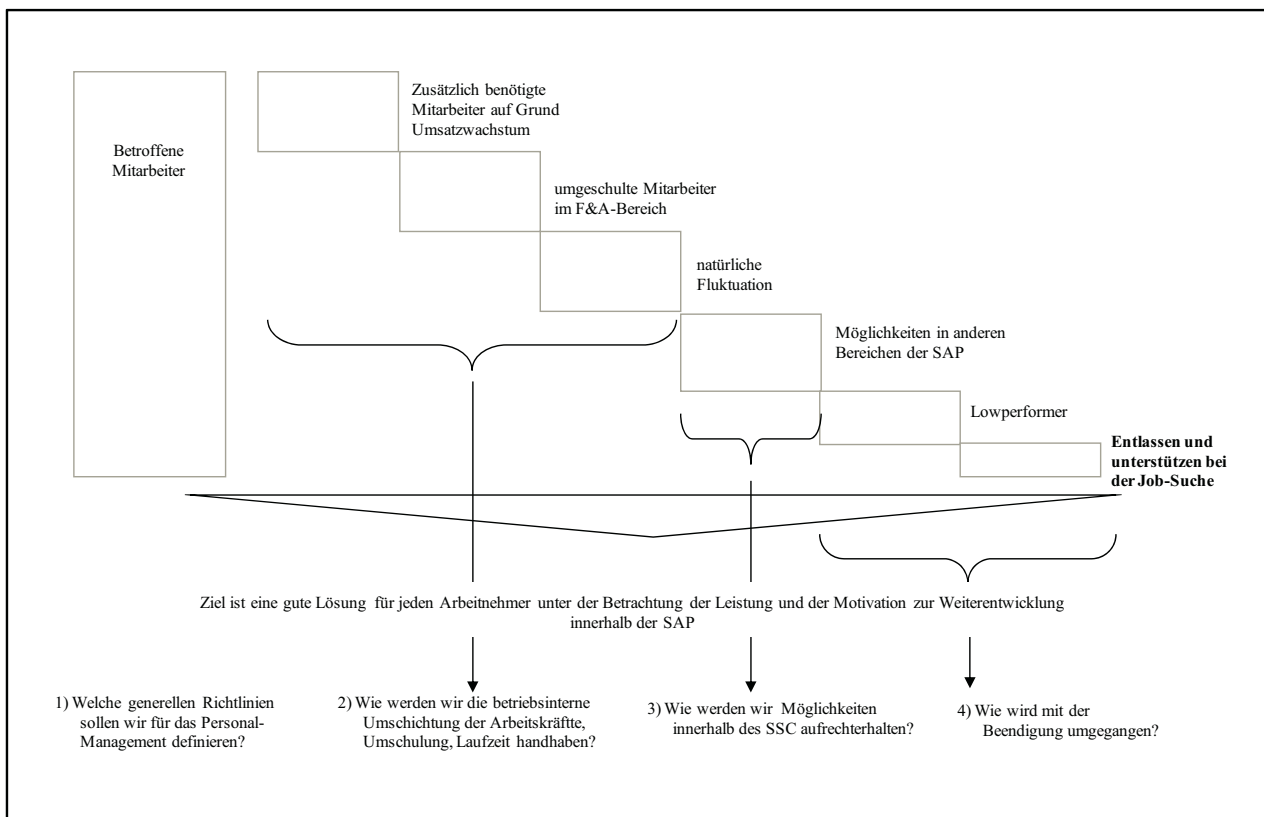


Abbildung 15: Stufen des People-Management-Frameworks

6.2.1.6 Local-Change-Workplan

Alle ausgeführten Maßnahmen, die zu einer wesentlichen Veränderung in der lokalen Organisation führten, wurden in einer Aufgabenliste zusammengefasst, priorisiert und in zeitlich strukturierter Reihenfolge in einen Projektplan übertragen. Dem lokalen Management wurden dadurch ein Gesamtüberblick aller Maßnahmen und ein Tool zur Verfügung gestellt, das eine

umfassende Transparenz und natürlich eine effiziente Umsetzung ermöglichte. Erfasst wurden neben den Anforderungen durch die bevorstehende Migration die Veränderungen für die einzelnen Mitarbeiter und die Kommunikation der Maßnahmen in den jeweiligen Teams.

6.2.2 Definition der zukünftigen Finance- und Accounting-Organisation

Zur Ausrichtung der Finance- und Accounting-Organisation auf die durch das Shared-Service-Center veränderten Prozesse wurde der Ist-Zustand vor der Migration analysiert und ein Plan zur Überführung auf die Soll-Organisation erarbeitet. Die Soll-Organisation ist auf der obersten Ebene an den Prozessen ausgerichtet, deren transaktionaler Teil im Shared-Service-Center bearbeitet wird.

Erst in der 2. Ebene wurde den Länderbesonderheiten Rechnung getragen. Zur Optimierung der knappen Ressourcen, beispielsweise Mitarbeiter mit besonderen Sprachkenntnissen wurden die Mitarbeiter sukzessive prozess- und länderübergreifend geschult und eingesetzt.

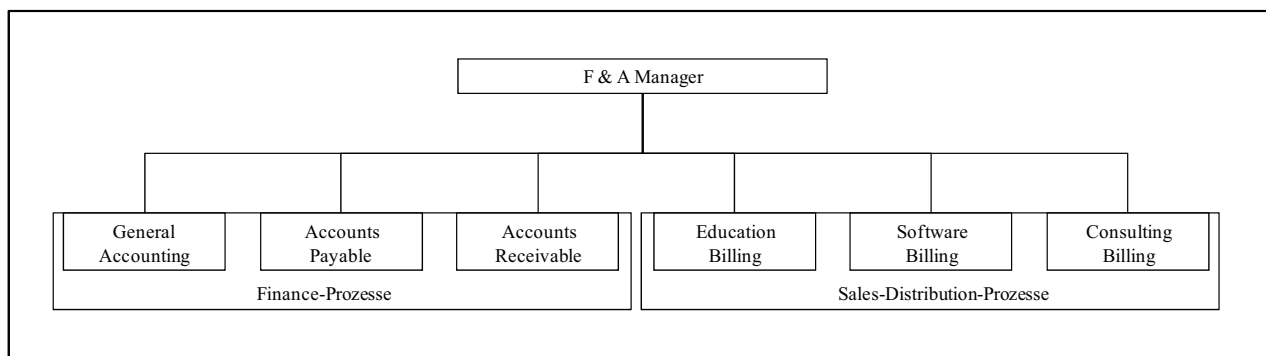


Abbildung 16: Zukünftige F&A-Organisation

6.3 Der gewählte Kommunikationsansatz

Die erste Kommunikation über umfangreiche Change-Management-Projekte mit den Mitarbeitern findet idealerweise erst in einer Phase statt, wenn alle Entscheidungen bereits getroffen sind und der Business-Case verabschiedet ist. In vielen Fällen, gerade bei Projekten, in denen viele Stellen und Mitarbeiter betroffen sind, ist diese Kommunikation kaum möglich. Häufig verbreiten sich sehr früh Gerüchte und Befürchtungen innerhalb der gesamten Organisation. In diesem Fall sollte eine professionelle Kommunikation klar und einfach den zukünftigen Projektablauf darstellen. Insbesondere sollte dann frühzeitig kommuniziert werden, welche Entscheidungen zu welchem Zeitpunkt getroffen werden und wann die Kommunikation bezüglich dieser Entscheidungen an alle Mitarbeiter stattfinden wird. Die wesentlichen Entscheidungen für diese erste Mitarbeiterkommunikation beziehen sich auf die Auswirkungen auf die Organisation. In jedem Fall sollte für die Kommunikation eine eindeutige Beschreibung der Gründe beziehungsweise der Ziele des Projekts vorbereitet werden. Klar herausgearbeitet wird dabei, welche Vorteile das Projekt für die Organisation besitzt, aber auch welche Veränderungen in der Organisation der einzelnen Länder notwendig sind.

Es ist ebenfalls wichtig, die Arbeitnehmervertreter (Betriebsrat) rechtzeitig einzubinden. Für die Mitarbeiter sind letztlich vor allem die konkreten Auswirkungen des Shared-Service-Center-Projekts auf den eigenen Arbeitsplatz von Interesse. Zunächst sollten deswegen die Entscheidungen kommuniziert werden, die sich auf die betroffenen Rollen beziehen. Durch Auswahl der Länder und Prozesse, die in das Shared-Service-Center migriert werden, sind diese Stellen genau definiert.

Die Kommunikation hierzu sollte top-down in Form einer Kaskade stattfinden. Zuerst werden alle Manager informiert, dann informieren die Manager ihre jeweiligen Mitarbeiter auf einer Mitarbeiterversammlung. Die wichtigste Kommunikation für die Mitarbeiter findet in einer Phase statt, sobald sich die jeweiligen Manager entschieden haben, wie die zukünftige Landesorganisation ausgestaltet sein wird und welche Mitarbeiter wie von der Reorganisation betroffen sind. Auch diese Kommunikation wird wieder in Form einer Kommunikationskaskade durchgeführt. Zudem werden im Anschluss an die Mitarbeiterversammlungen, in der die prinzipiellen Organisationsänderungen kommuniziert werden, einzelne Mitarbeitergespräche mit jedem Mitarbeiter individuell durchgeführt. Die Mitarbeiter, die ihre Rolle behalten beziehungsweise die in eine andere bestehende Rolle wechseln, werden über den Entwicklungsverlauf informiert. Es werden gemeinsam alle Themen besprochen, die mit der Personalabteilung bereits vorbereitet wurden, um mögliche Wechsel oder Änderungen reibungslos zu gestalten. Gerade für die Mitarbeiter, für die in der zukünftigen Organisation keine Stelle mehr vorgesehen ist, ist es wichtig, die individuellen Mitarbeitergespräche so professionell wie möglich zu führen. Ein wichtiges Ziel dieser Gespräche ist es daher auch, gemeinsam mit dem Mitarbeiter die möglichen nächsten Schritte zu besprechen und eine Perspektive aufzuzeigen. In der Regel sind auch die Manager nicht ausreichend auf solche Situationen vorbereitet. Von Seiten der Personalabteilung ist es daher sinnvoll, die Manager zum Beispiel mit der Hilfe von Trainings, Mentoring oder auch Coaching zu unterstützen. Erfolgsfaktoren einer erfolgreichen Kommunikation sind in jedem Fall offene, transparente und einfache Nachrichten. Es sollte auch vermieden werden, dass zwischen der internen und der externen Kommunikation Inkonsistenzen bestehen.

Die Einbeziehung der am Entscheidungsprozess und in der anschließenden Migration beteiligten Stakeholder war nach der Vorstandsentscheidung zur Durchführung des Projekts ein entscheidender Erfolgsfaktor, um die Projektinhalte abzustimmen und den Piloten auszuwählen. Dies resultierte aus der gewachsenen Führungskultur der SAP, in der Führungskräfte umfangreich in unternehmerische Entscheidungen miteinbezogen werden. Zur Systematisierung der Einbeziehung wurde ein Advisory-Board etabliert, das in zweiwöchentlich stattfindenden Telefonkonferenzen zwischen Projektteam und Managing Directors sowie CFOs der 30 Landesgesellschaften über den Projektfortschritt informierte und zu treffende Entscheidungen diskutierte. Hierzu gehörten die Projektmethodologie, die Migrationsplanung einschließlich der zeitlichen Planung der zu migrierenden Länder und die Auswahl des Piloten. Anschließend wurde die abgestimmte Entscheidungsvorlage dem Steering-Committee vorgelegt und verabschiedet.

Der Prozess der gemeinsamen Erarbeitung wesentlicher Projektinhalte und Entscheidungsvorlagen zusammen mit dem Advisory-Board wurde von den Projektmitarbeitern am Anfang häufig als langwierig empfunden. Dies lag zum einen an dem bis zu 7 Stufen umfassenden Abstimmungsprozess: Erarbeiten eines Vorschlags, interne Abstimmung im Projektteam, Abstimmung mit der externen Unternehmensberatung, Präsentation und Diskussion im Advisory-Board, Überarbeitung oder Finalisierung, Eingabe in das Steering-Committee bis zur Umsetzung. Zum anderen existierte ein Know-how-Gefälle zwischen Projektteam, externer

Unternehmensberatung und Advisory-Board bezüglich der Shared-Service-Center- und Migrationsinhalte. Ein Erfolgsfaktor war die schnelle Überwindung dieses Know-how-Gefälles. Durch das Schaffen eines gemeinsamen Verständnisses der Projektinhalte wurde die Bereitschaft des Advisory-Boards für Veränderungen deutlich erhöht. Gleichzeitig verbesserte sich die Qualität der Projektergebnisse erheblich. Zusammenfassend ist der Kommunikationsansatz, der gemeinsam mit dem Change-Management-Ansatz entwickelt wurde, auf der Zeitachse dargestellt.

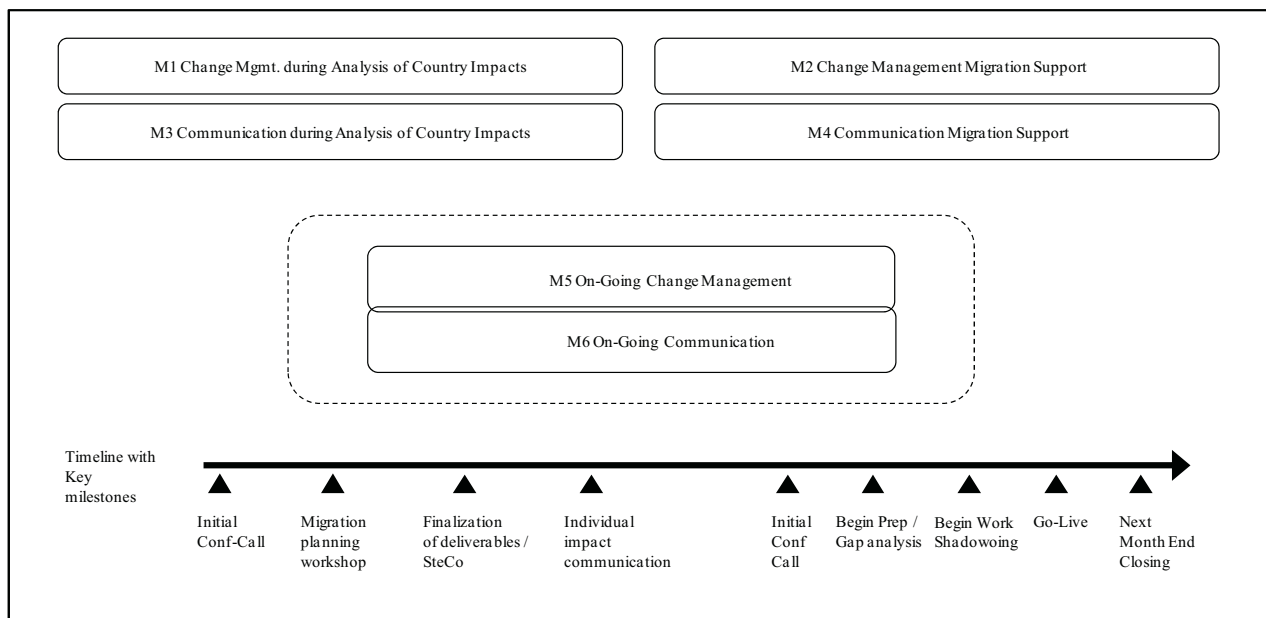


Abbildung 17: Zeitliche Abfolge der entwickelten Change-Management- (M1, M2 und M5) und Kommunikations-Module (M3, M4 und M6)

Die parallel erfolgte Einführung eines Incentive- beziehungsweise Bonusprogramms für Projektmanager, Shared-Service-Center-Manager und CFOs stellte sicherlich einen weiteren Erfolgsfaktor dar. Der variable Gehaltsanteil wurde an das Ziel einer erfolgreichen Migration gekoppelt und in die individuellen Zielvereinbarungen aufgenommen.

6.4 Herausforderungen für das Change Management

Einige besonders bedeutende Herausforderungen des Change Management sollen nachfolgend exemplarisch dargestellt werden:

- *Training durch Kollegen, die vom Abbau betroffen sind:* Eine Herausforderung stellte sich durch die Trainings der neuen Kollegen. Die Mitarbeiter der Landesorganisation konnten in zwei Gruppen aufgeteilt werden. Eine Gruppe verbleibt in der Finanzorganisation zur Bearbeitung der im Land verbleibenden Prozessschritte oder wechselt innerhalb der SAP in andere Funktionsbereiche. Die andere Gruppe scheidet aus dem Unternehmen nach erfolgter Migration aus. Mitarbeiter aus beiden Gruppen trainierten ihre neuen Kollegen zuerst im Land (Workshadowing) und anschließend im Shared-Service-Center (Reversed-Workshadowing). Die Vermutung, dass es beim Training durch diese Mischung aus betroffenen Mitarbeitern in den Ländern zu Problemen in der Zusammenarbeit kam, konnte nicht bestätigt werden, da mit allen Mitarbeitern frühzeitig gespro-

chen und eine Einigung erzielt werden konnte. So gelang es die Motivation bis zum Abschluss der Migration aufrechtzuerhalten. In Einzelfällen kam es zu Anfragen einer frühzeitigeren Aufhebung des Arbeitsvertrags, wenn Mitarbeiter bereits Job-Angebote hatten. Andere nennenswerte Abwesenheiten, wie zum Beispiel Krankmeldungen gab es nur in wenigen Ausnahmefällen.

- *Sprachanforderungen*: Ein Aspekt, der ebenfalls eine Herausforderung darstellte, war die Rekrutierung von Mitarbeitern, die das geforderte Sprachspektrum abdeckten. Für die Migration von 30 Landesorganisationen wurden 25 unterschiedliche Sprachen benötigt. Mitarbeiter mit entsprechenden Sprachkenntnissen waren sowohl auf dem Arbeitsmarkt nicht immer einfach zu bekommen, als auch nicht immer in der Qualität, die von den CFOs der Landesorganisationen erwartet wurden. Die CFOs waren insbesondere in den Fällen, wo Prozesse mit Kunden (Priorität 1) oder Lieferanten (Priorität 2) betroffen waren, über die Akzeptanz der neuen Organisationsform besorgt. Hier wurden konzeptionell in mehreren Schritten Lösungen entwickelt. Zum einen wurde vereinbart, dass die CFOs beziehungsweise ihre Finanzmanager Interviews mit den neu eingestellten Mitarbeitern führen, um die Sprachqualität zu testen. Gleichzeitig wurden Sprachkurse belegt, um die bereits vorhandenen Sprachkenntnisse weiter auszubauen und mehr Übung im Umgang mit der Fremdsprache zu bekommen. Eine wesentliche Erkenntnis war, dass die Sprachkenntnisse bei der Rekrutierung – und nicht, wie vermutet die Fachkenntnisse – die oberste Priorität haben. Die Prozesskenntnisse sind aufgrund der hohen Standardisierung leichter erlernbar als gering ausgeprägte Sprachkenntnisse.
- *Teambuilding in der Anfangsphase des Workshadowings*: Um sicherzustellen, dass zwischen Mitarbeitern der Landesorganisation und Mitarbeitern des Shared-Service-Centers ein Teamgedanke entsteht, wurden insbesondere in der Anfangsphase verstärkt auf die Integration beider Mitarbeitergruppen Wert gelegt. Hierfür wurden im Rahmen des Change-Management-Konzepts Mitarbeitermeetings geplant, um die Landesorganisation vorzubereiten. Zu Beginn gab es eine gemeinsame Kick-off-Veranstaltung mit Vorstellungsrunde und Einführung in bevorstehenden Aufgaben sowie Details zum zeitlichen Ablauf. Für die Wochenenden wurden gemeinsame Freizeitaktivitäten geplant und die Stadt erkundet. Die für einige Mitarbeiter entstehende Doppelbelastung aufgrund der Rolle dieser Mitarbeiter als Prozessspezialisten in mehreren Bereichen mit mehreren zeitgleich laufenden Projekten wurde ein zusätzlicher Bonus gewährt (so genannter Key-Player-Bonus).
- *Formal Aspekte der Migration (Sign-off-Meetings und Service-Level-Agreements)*: Die Migrationsschritte wurden begleitet durch formale Vereinbarungen der jeweils als abgeschlossen betrachteten Schritte. Zum Abschluss der Analyse erfolgte das erste Sign-off-Meeting, in dem festgelegt wurde, welche Aufgaben bis zur Migration erfolgen werden und wer diese Aufgaben übernimmt und bis wann abschließt (lokale Finanzorganisation, IT, Projektteam, Shared-Service-Center). Vor dem Go-Live wurde die Zielerreichung zwischen Projektteam, Shared-Service-Center und CFO festgestellt und als vertragliche Grundlage zur Übergabe der Prozessabläufe die Sign-off-Dokumente, in denen alle Ausnahmen und Abweichungen vom Standard definiert wurden, unterzeichnet. Gleichzeitig wurde ein Standard-Service-Level-Agreement (SLA) unterzeichnet, in dem der Rahmen definiert ist. Im nächsten Schritt erfolgte die Definition von Key-Performance-Indikatoren (KPIs), die die Prozessqualität messbar machen. Während der Meetings gab es bei einzelnen Punkten bisweilen ein unterschiedliches Verständnis über die Interpretation des niedergeschriebenen Vertragstextes. Hier kam es vereinzelt zu Diskussionen, in denen bisweilen als geklärt geltende Punkte erneut diskutiert, umformuliert oder

angepasst werden mussten. Diese Meetings haben sich in der Anfangsphase bei den ersten Ländern über mehrere Stunden hingezogen. Um den Sign-off-Prozess zukünftig zu verbessern, wurde ein so genannter ‚Dry-Run‘ durchgeführt, in dem das Dokument zwischen Projektteam und dem CFO besprochen wurde und anschließend zwischen Projektteam und Leiter des Shared-Service-Centers durchgearbeitet wurde. Die Vorbereitungszeit wurde zwar verlängert, der formale Abschluss konnte allerdings deutlich verkürzt werden.

- *Einbeziehung der Arbeitnehmervertreter:* Durch den Umfang, den die organisationale Änderung der Einführung eines Shared-Service-Centers mit sich bringt, empfiehlt es sich, die Arbeitnehmervertreter frühzeitig und umfassend einzubinden. Die Arbeitnehmervertreter wurden gleich zu Projektbeginn informiert, dass ein Shared-Service-Center in Planung ist. Später sind zwei Vertreter der Arbeitnehmer in das Steering-Committee integriert worden, um sowohl den Informationsaustausch sicherzustellen als auch den Abstimmungsprozess transparent zu machen und dadurch zu erleichtern. Betroffene Mitarbeiter, die sich an die Arbeitnehmervertretung gewandt haben, konnten so einheitlich informiert und kompetent beraten werden. Die größte Landesorganisation wurde in Abstimmung mit den Arbeitnehmervertretern von Beginn an so geplant, dass die Migration der einzelnen Prozesse in mehreren Wellen über die gesamte Projektdauer verteilt erfolgte. Dies hatte zur Folge, dass zwischenzeitlich ausscheidende Mitarbeiter durch zeitlich befristetes Personal ersetzt werden konnten und ausreichend Zeit für die Suche nach geeigneten Stellen im Unternehmen vorhanden war.

7 Kernelemente eines erfolgreichen Change Management

Ein Shared-Service-Center-Projekt stellt zahlreiche Herausforderungen an die Organisation eines Unternehmens. Unterschiedliche Stakeholder-Gruppen mit divergierenden Interessen sind in den einzelnen Projektphasen einzubinden und deren ‚buy-in‘ zu bekommen, um eine zügige Implementierung sicherzustellen. Die Ausführungen haben gezeigt, dass die frühzeitige Einbindung der Stakeholder ein Schlüsselfaktor für den Projekterfolg darstellt. Dies konnte an zahlreichen Beispielen entsprechend der einzelnen Projektphasen veranschaulicht werden. Ein erfolgreiches Change Management hat die Aufgabe, den Veränderungsprozess proaktiv zu begleiten und eine zielgruppengerechte Kommunikation an alle Stakeholder sicherzustellen. Im gewählten Beispiel konnte gezeigt werden, dass die Entwicklung eines individuell auf die Unternehmensabläufe und -kultur zugeschnittenen Change-Management-Konzept entwickelt werden sollte. Die frühzeitige Einbindung der Stakeholder und deren gezielte Information, mit sie direkt ansprechenden Kommunikationsmedien, bildet dabei den Kern des Change-Management-Konzepts.

An zukünftige Shared-Service-Center-Projekte kann die Empfehlung gerichtet werden, dass die Entwicklung und Implementierung eines Change-Management- und Kommunikationskonzepts parallel zur Projektplanung erfolgen und konsequent umgesetzt werden sollte. Die Erkenntnisse aus dem Pilotland sollten in den konzeptionellen Ansatz einfließen. Die zielgerichtete Kommunikation an die Stakeholder ist ebenfalls entscheidend für die Umsetzung des Projekts. Die Erfahrungen sollten jeweils gebündelt in den Migrationsansatz einfließen und ein Update der Planung, der Tools und der Methodologie erstellt werden.

Erfolgreiches Change Management ist die Aufgabe des Managements, muss aber auch von den Mitarbeitern angenommen und mit Leben in den neuen Aufgabengebieten der neu gestalteten Organisation gefüllt werden.

Quellenverzeichnis

BANGEMANN, T. O. (2005): Shared Services in Finance and Accounting, Burlington 2005.

BOSTON CONSULTING GROUP/HACKETT COLLABORATIVE LEARNING/ERNST & YOUNG (1998): Global Shared Services Survey, o. O. 1998.

DELOITTE & TOUCHE (1999): Learning from Success, o. O. 1999.

NEUKIRCHEN, R./VOLLMER, M. (2007): Controlling Toolbox für ein erfolgreiches Change Management im Finance Shared Service Projekt, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmensführung, 2007, Nr. 2, S. 91–98.

NEUKIRCHEN, R./VOLLMER, M./FISCHER, B. (2007): Shared Service Organization Future Trends: Multi-function and Automation, in: Shared Services News, 2007, Nr. 6, S. 13–17.

O. A. (2004): Interner Buck Report, o. O. 2004.

THE HACKETT GROUP (2006): CEO-Resarch 2006, o. O. 2006.

Anforderungen an das Change Management für die Implementierung von Corporate Shared Services

NATALIE SCHULT und ALEXANDER EICHLER

Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services

1	Herausforderungen	431
1.1	Einleitung.....	431
1.2	Stakeholder-Perspektiven.....	431
1.3	Zusammenfassung.....	433
2	Anforderungen an Change-Management-Konzepte	434
2.1	Analyse	435
2.2	Konzeption.....	436
2.3	Umsetzung	436
3	Konzeptueller Ansatz für Change Management	437
3.1	Diagnose und Analyse	438
3.1.1	Analyse-Methoden.....	438
3.1.2	Hypothesen	440
3.2	Konzept-Phase	441
3.2.1	Ziel und Auftrag	441
3.2.2	Projektstruktur	442
3.2.3	Grundlagenmodell	443
3.3	Design und Implementierung.....	444
3.4	Evaluation	445
4	Exkurs Kommunikation.....	446
5	Risiken.....	446
6	Ausblick.....	448

1 Herausforderungen

1.1 Einleitung

Corporate Shared Services dienen unternehmerischen Zielen, zumeist mit einem Fokus auf Einsparungen von Kosten durch Standardisierung von Leistungen, Prozessen und Tools, durch Konsolidierung und Reorganisation bis hin zu Restrukturierung und Mitarbeiterabbau. Auch für die Einführung von Corporate Shared Services gilt: Der neue Ansatz und der damit verbundene Wandel ist nicht überall willkommen, denn er stellt das Interesse der Corporation über die Einzelinteressen von Unternehmensteilen, Stakeholder-Gruppen oder Einzelpersonen. Da Kostenbetrachtungen oft ausschlaggebend für diese Initiativen sind, sind es auch die Chief-Financial- oder Chief-Operating-Officers (CFOs, COOs), die treibende Kräfte darstellen und sich teilweise im Konflikt mit den Technologieexperten der IT-Abteilungen oder auch den Endanwendern der Informationstechnologie befinden.

Die Herausforderungen bei der Implementierung von Shared Services begründen sich also wesentlich aus dem Veränderungsumfang, der aus Sicht der verschiedenen Stakeholder besteht. Wichtig sind hierbei vor allem die Perspektive der Kunden, also des auftraggebenden Unternehmers, des/der Chief-Information-Officer(s) (CIOs), des Betreibers, der Mitarbeiter, der Endwender, sowie des Corporate-Shared-Service-Projekts selbst.

1.2 Stakeholder-Perspektiven

Aus Kundensicht sind wesentliche Erfolgskriterien eine signifikante Kosteneinsparung, standardisierte Leistungserbringung und die fortlaufende Kontrolle und Optimierung von IT-Leistungen und IT-Budget. Dabei wird oft ein Benchmarking-Prozess mit den besten Preis- und Leistungsniveaus, sowie Produktionsmethoden am Markt für IT-Dienstleistungen als wichtiger Bestandteil der Initiative vorausgesetzt.

Der beziehungsweise die Chief-Information-Officer(s) des Konzerns erwarten sich neben der Kosteneinsparung eine gleich bleibend hohe Qualität in der Leistungserbringung und eine sichere und stabile Transformation von Leistungen in Shared Services, die die Leistungsfähigkeit der durch IT unterstützten Geschäftsprozesse in keiner Phase beeinträchtigt. Da die Transformation in Shared Services auch den Verlust des direkten Einflusses auf die Mitarbeiter der Leistungserbringung bedeutet, entweder durch Konsolidierung der Einzelbetriebe unter dem Dach des Konzerns, oder durch Vergabe an einen externen Betreiber, sind nachvollziehbare und realistische Lösungen für die Mitarbeiter der bisherigen CIO-Organisation ein wichtiges Anliegen. Der Verlust an direkten Steuerungsmöglichkeiten führt aus Sicht der CIOs außerdem zur Forderung, durch klare Spielregeln beziehungsweise Governance im Zusammenspiel mit dem neuen Betreiber, die Entwicklung von Kosten, Qualitäten und Innovationen in geeigneter Form auch weiterhin zu beeinflussen. Als Voraussetzung hierzu wird eine hohe Transparenz des eigenen Budgets gesehen, welche wiederum nur gewährleistet werden kann, wenn der Betreiber seine Preis- und Verrechnungsdaten aktuell und leicht interpretierbar darstellen kann.

Aus Sicht des Betreibers muss besonderes Augenmerk darauf liegen, eine signifikante Betriebskostenreduzierung zu erreichen. Dafür sind radikale Standardisierungen sowohl auf der Leistungsseite (zum Beispiel wenige Service Level Agreements [SLA] oder einfache Verrechnung), als auch auf der Produktionsseite (standardisierte Produktionselemente in einem kostenoptimierten Wertschöpfungsnetzwerk) wesentliche Voraussetzungen. Hier liegt eine zentrale Mitwirkungspflicht des Kunden, zum Beispiel in Bezug auf eine konsequente Reduzierung von Varianten¹. Weiter ist für eine erfolgreiche Transition und Transformation, ebenso wie bei der fortlaufenden Nachweisführung der realisierten Einsparung, ein partnerschaftliches Vorgehen bei der Baseline-Erhebung beziehungsweise Due-Diligence, sowie im Transferprozess von Mitarbeitern, Verträgen und Assets notwendig. Einfaches Vertragshandling² ist eine oft vorgebrachte Anforderung, um zu verhindern, dass Einsparungen auf Seiten der standardisierten Prozesse durch Mehrkosten bei administrativen und Stütz-Prozessen aufgezehrt werden.

Bei der Betrachtung der Mitarbeiterperspektive lohnt es sich zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen der IT-Organisation zu unterscheiden, weil deren Erwartungen sich durchaus unterscheiden. Es ist also sinnvoll zum Beispiel nach IT-Strategie und -Steuerung, dem Service Management und der eigentlichen Leistungserbringung im Betrieb zu unterscheiden. Dies ist sinnvoll, weil die eigentliche IT-Operations in der Regel an den neuen Betreiber übergeht, während Service-Management in geeigneter Form Schnittstellen zum Betreiber neu ausprägen muss und die IT-Strategie und -Steuerung normalerweise in der Verantwortung der zentralen und dezentralen CIOs verbleibt. Vor diesem Hintergrund ist es insbesondere für die Mitarbeiter des IT-Betriebs vordringlich, Klarheit zur persönlichen Perspektive zu erhalten beziehungsweise einen Weg hierzu aufgezeigt zu bekommen, da zu Beginn einer solchen Initiative unmöglich die konkreten Auswirkungen auf individueller Ebene sicher definiert sind. Insofern ist die Transparenz zu den wesentlichen Änderungen im Rahmen der Einführung der Shared Services für die persönliche Rolle und das Tätigkeitsumfeld wichtig. Zur persönlichen Arbeitsumgebung selbst gehört auch die Erwartung, zukunftsfähige und innovative Prozesse und Tools in der IT-Leistungserbringung vorzufinden. Die Mitarbeiter erwarten insbesondere in der Phase von Transition und Transformation eindeutige Ansprechpartner für ihre Belange. Dabei sollten diese Ansprechpartner informiert und entscheidungsbefugt sein, um im Verlauf des umfassenden Veränderungsprozesses eine ‚stabile Zone‘ zu schaffen. Diese stabile Zone kann auch dadurch gestärkt werden, dass in der Ausgestaltung des Veränderungsprozesses darauf geachtet wird, das was „vorher war“ wertzuschätzen. Auch wenn mit Corporate Shared Services der große Paradigmenwechsel zu einer hochgradig automatisierten Fertigung analog zur Revolution in der Automobilindustrie erst beginnt: Die Notwendigkeit, den eigenen Betrieb kontinuierlich und die Kostenposition zu verbessern, ist vielen Mitarbeitern bereits lange vertraut. Interne Projekte wurden aufgesetzt, Lösungen entwickelt und implementiert. Manches wurde verworfen, vieles gelernt und keiner fängt bei Null an. Insofern sollte Change Management die persönliche Arbeitserfolge, die betrieblichen ‚Best-Practices‘ und die vorhandenen Veränderungserfahrungen ins Kalkül ziehen und den Mitarbeitern ermöglichen, an der Implementierung aktiv und gestaltend mitzuwirken.

¹ Service Level Agreements, Software und Hardware-Warenkörbe et cetera.

² Zahl der Vertrags- und Verrechnungspartner und -entitäten, Review- und Freigabeprozesse, Change-Request-Verfahren et cetera.

Für die Endanwender und Nutzer von IT-Leistungen ist es zunächst wichtig, keine Einbußen am vertrauten Leistungsumfang und -niveau hinzunehmen. Hier spielen auch historische Phänomene, wie der ‚Hey-Joe-Effekt‘ eine Rolle, der darin besteht, dass in einem Umfeld von wenig standardisierten Leistungen quasi jederzeit auf den vertrauten und direkt vor Ort ansässigen Kollegen ‚Joe‘ zurück gegriffen werden kann. Weiterhin sind ein reibungsloser Übergang auf die einzelnen Shared Services inklusive rechtzeitiger Information zu Neuerungen und Umstellungen eine wichtige Anforderung. Dabei soll die optimale beziehungsweise bislang als optimal empfundene Unterstützung der Geschäfts- durch die IT- Prozesse uneingeschränkt aufrechterhalten werden, gerne auch unter Anreicherung mit ‚State-of-the-Art‘-Technologie.

Je nach Größenordnung der vom Shared Service betroffenen IT-Organisation und dem Veränderungsumfang sind gemeinsame Realisierungsprojekte von Auftraggeber und Betreiber (intern oder extern) von teilweise beträchtlicher Größe erforderlich. Im Beispiel des Shared-IT-Service-Infrastrukturprojektes der *Siemens AG* wirken alleine auf der Seite des Betreibers ca. 350 Mitarbeiter mit und arbeiten mit einer noch höheren Zahl von Experten aus der Linienorganisation zusammen. Um erfolgreich arbeiten zu können sind Erwartungen aus Sicht dieser Projekte eine klare gemeinsame Zieldefinition, sowie Kriterien der Erfolgskontrolle, und, darauf aufbauend, eine abgestimmte Kommunikation zu den verschiedenen Stakeholdern auf Basis dieser gemeinsam definierten Ziele. Um die Komplexität derartiger Projekte bewältigen zu können, ist es darüber hinaus wichtig, eine hohe Transparenz der Schlüsselvereinbarungen und Änderungen zum Status-Quo aus dem Vertrag heraus zu erreichen, zum Beispiel über eine Vertragssynopse, ein zwischen den Projektpartnern abgestimmtes Rollenverständnis zu entwickeln und die Projektplanung und -kontrolle auf die ‚Vital-Few‘ und nicht die ‚Trivial-Many‘ zu fokussieren. Bei der hohen Zahl der involvierten Personen und Gruppen ist schließlich ein wirksames Issue- und Eskalations-Management von besonderer Bedeutung.

1.3 Zusammenfassung

Die Betrachtung der verschiedenen Stakeholder-Perspektiven zeigt zweierlei: Erstens fokussiert die jeweilige Sicht sehr unterschiedliche Schwerpunkte und erzwingt einen differenzierten Ansatz des Change Management. Zweitens ergeben sich aus den unterschiedlichen Schwerpunkten vor allem vier Spannungsfelder:

- Konzernentscheidungen und -ziele stehen partialen Zielvorstellungen einzelner Personen und Gruppen gegenüber.
- Der Fokus auf Kostenreduzierung steht zwar nicht im Konflikt mit der Leistungsqualität des IT-Betriebs an sich, aber die notwendige Standardisierung führt zu einem Spannungsverhältnis zwischen gewünschter und bezahlbarer Anzahl und dem Niveau von Service Levels im Rahmen von Shared Services.
- Die Automatisierung der Leistungserbringung steht im Spannungsverhältnis mit den persönlichen Perspektiven der Mitarbeiter und führt zur Notwendigkeit einer Neudefinition von Verantwortungs- und Leistungsumfängen. Dies kann zu einem Gewinner-Verlierer-Szenario der Veränderung führen.

- Der Umfang des Umbaus auf technischer, prozessualer, organisatorischer und menschlicher Ebene provoziert eine Spannung zwischen pragmatisch entschlossenem Umsetzungsfokus und ‚Zero-Defekt‘-Planungsfokus.

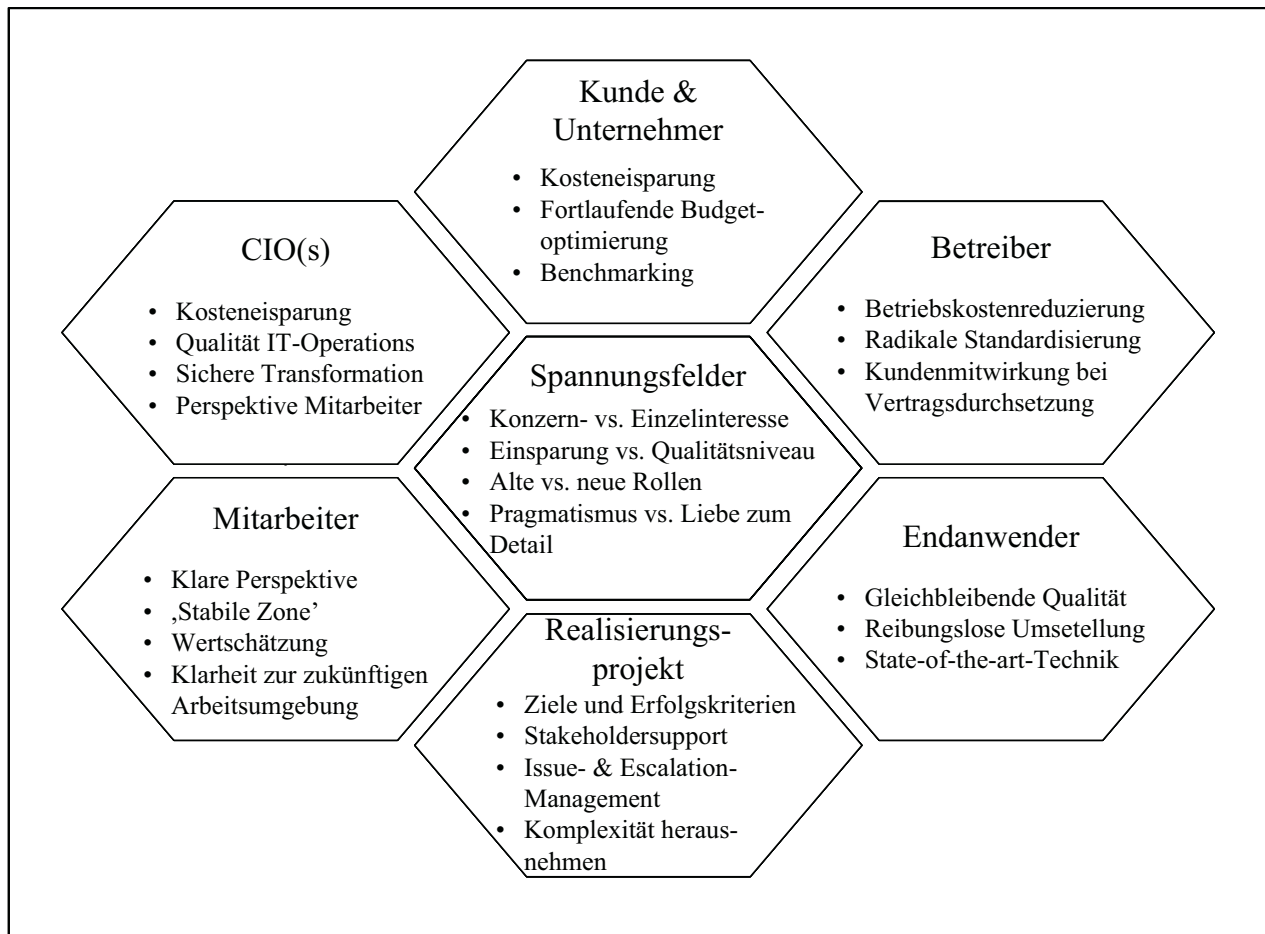


Abbildung 1: Stakeholder-Erwartungen und ihre Spannungsfelder

2 Anforderungen an Change-Management-Konzepte

Ausgehend von den skizzierten Spannungsfeldern lässt sich ableiten, dass in den verschiedenen Phasen der Entwicklung und Implementierung von Change-Management-Konzepten nachfolgende übergreifende Anforderungen von besonderer Bedeutung sind.

Neben diesen grundsätzlichen und an den Spannungsfeldern orientierten Anforderungen lassen sich spezifische Anforderungen für die einzelnen Phasen des Change Management für Shared-Service-Implementierungen formulieren.

Spannungsfelder	Anforderungen an Change-Management-Konzepte
Konzern- vs. Einzelinteressen	Das Change-Management-Konzept sollte sich erkennbar an der <i>Um- und Durchsetzung der übergeordneten Ziele</i> und Erwartungen orientieren. Ansonsten besteht das Risiko, dass die Grundlage der Shared-Service-Initiative unter dem Druck der Partikularinteressen in jeder Veranstaltung und in jedem Workshop schrittweise erodieren wird.
Kostenreduzierung vs. gewünschtem hohen SLA-Niveau	Die im Rahmen der Shared-Service-Initiative beziehungsweise im Rahmen des Vertrages fixierten <i>Hebel und Voraussetzungen zur Realisierung der Kosteneinsparziele</i> sollten ein zentraler Gegenstand der Change-Management-
Automatisierungs- und Veränderungsdruck vs. persönlicher Perspektive der Mitarbeiter	Das Change-Management-Konzept sollte in der Lage sein, <ul style="list-style-type: none"> • <i>Klarheit und Orientierung</i> zum Veränderungsumfang zu geben und zugleich • <i>Konkrete Handlungshilfen</i> zum Umgang mit den notwendigen Veränderungen anbieten.
Pragmatische Umsetzung vs. Liebe zum Detail (,Zero-Defect'-Orientierung)	Das Change-Management-Konzept sollte balanciert die <i>Machbarkeit herausstellen</i> und zugleich Eckpunkte der <i>„Qualitätssicherung“</i> der Shared-Service-Initiative transparent machen (beispielsweise über einen <i>„Quality-Gate“-Ansatz</i>) ³ .

Abbildung 2: Spannungsfelder und Anforderungen an CM-Konzepte

2.1 Analyse

Im Rahmen der Analysephase ist es besonders wichtig, Klarheit über die Stakeholder beziehungsweise Stakeholder-Gruppen und deren Erwartungen zu erlangen. Insbesondere mögliche Konfliktfelder sollten hierbei von vornherein erhoben werden. Diese Erhebung, oft in Form einer Organisations- oder Veränderungsdiagnose, muss explizit bei Initiativen in einem Konzernumfeld berücksichtigen, dass die Teilbereiche und Tochterunternehmen teilweise unterschiedliche geschäftliche Schwerpunkte haben und damit auch die Bedeutung von IT für deren Geschäfte verschieden ist. Zugleich haben sich daher auch unter Umständen vielfältige

³ Durch Quality-Gates werden ausgewählte Meilensteine eines Projektes beziehungsweise Prozesses einer definierten Prüfprozedur unterworfen. Nur nach erfolgreichem Passieren der entsprechenden ‚Tore‘ kann der nächste Projektschritt angegangen werden.

Teilkulturen herausgebildet, deren Kenntnis für ein zielgerichtetes Change Management wichtig ist. Je nach Rolle im Rahmen der Initiative wird der Umfang der angestrebten und notwendigen Veränderung sehr stark variieren. Aus einer Einsicht in Inhalt und ‚Sprungweite‘ der Veränderung pro Zielgruppe, gewichtet mit dem Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung, kann eine Priorisierung vorgenommen werden, die die knappen Mittel mit größtmöglicher Wirkung einsetzen hilft.

2.2 Konzeption

Auf Basis der Ergebnisse der Analysephase sind drei wesentliche konzeptuelle Bausteine eines Change Management zu entwickeln:

- Die ‚Veränderungsstrategie‘ definiert die Ziele des Change Management klar und präzise und fokussiert damit bereits den Ressourceneinsatz. Diese Strategie sollte auf einer soliden Kenntnis der Organisation aufbauen und gemeinsam durch Kunde, CIO(s), Betreiber und installiertem Realisierungsprojekt erfolgen.
- Die ‚Veränderungsstrategie‘ wird in eine Change-Architektur dekomponiert, die die Stakeholder-Sicht genauso wie die Internationalität/Regionalität des Programms berücksichtigt und die in der Regel beträchtliche zeitliche Spannweite derartiger Realisierungsprogramme berücksichtigt.
- Nicht zuletzt ist es aus Gründen von Effizienz, Kostenkontrolle und ‚kulturadäquatem‘ Vorgehen in den einzelnen Teilbereichen der Organisation wichtig, gleich zu Beginn einen Ansatz zum Umgang mit der Programmkomplexität, zum Beispiel über Multiplikatoren- oder Community-Ansätze und definierter Toolbox als gemeinsamer Arbeitsbasis zu definieren.

2.3 Umsetzung

Trotz der langen Historie eine praxisinduzierten und theoriegeleiteten Diskussion des Change Management verfangen sich viele Ansätze in einer von zwei Fallen:

- Die *erste Falle* ist die Hybris: Change Management sei Unternehmensführung und als solche eine Art allumfassendes ‚Ersatzmanagement‘.
- Die *zweite Falle* ist das Kleindenken von Change Management als Feigenblatt sozial kompetenter Experten, die anstelle wirksamer Führung die ungeliebten ‚sanften Faktoren‘ in Workshops und Trainings isoliert vom geschäftlichen Fokus eines Veränderungsprojekts abarbeiten.

Um beide Fallen zu umgehen, ist eine starke Verankerung des Change Management in das Gesamtprojekt unverzichtbar. Es wird als einer von mehreren Erfolgsfaktoren auf der Entscheidungsebene genauso getrieben und verfolgt wie die organisatorischen, technologischen und kommerziellen Voraussetzungen des Projekterfolgs. Die lange Projektdauer von Shared-Services-Initiativen macht es darüber hinaus besonders wichtig, eine begleitende Erfolgskontrolle

(Evaluation), sowie Lessons-Learned einzuplanen, um die Treffsicherheit der Interventionen fortwährend zu erhöhen und die Erkenntnisse und Impulse aus der Arbeit früher ‚Piloten‘ im späteren Verlauf des Projekts nutzen zu können.

3 Konzeptueller Ansatz für Change Management

Im Gegensatz zu anderen Projekt-Themen verläuft in einer Shared-Services-Initiative der Change-Management-Prozess zirkulär in immer wiederkehrenden Schleifen und nicht linear im Sinne reinen Abarbeitens. Daraus ergibt sich eine konzeptuelle Vorgehensweise für alle Architektur- und Designelemente. Architektur definiert in dem Fall *das* etwas stattfindet und *was* stattfindet. So zum Beispiel das Festlegen von regelmäßigen Jour-Fixen oder die Implementierung einer Experten-Community. Design bezieht sich dann darauf, *wie* etwas stattfindet, zum Beispiel die Art und Weise wie ein Jour-Fixe abläuft. Dabei müssen die zeitliche, räumliche, soziale und inhaltliche Dimension beim Design einer Maßnahme beachtet werden. Das heißt konkret: Bei Planung eines Jour-Fixes ist der Zeitpunkt der Durchführung, die Raumwahl inklusive Sitzordnung, als auch die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises und der zu behandelnde Inhalt zu beachten.

Generell besteht ein Change-Management-Konzept aus vier einander bedingenden Phasen:

- Diagnose und Analyse
- Konzept
- Design und Implementierung
- Evaluation

Diese Phasen sollten, aufgrund der zeitlichen Länge und des Projektumfanges, mehrmals durchlaufen werden. Es empfiehlt sich, diese Phasen im ersten Schritt mit Fokus auf das zentrale Projektteam und dessen Aufgaben zu bearbeiten. Nach dem ersten Durchlauf kann der zentrale Blueprint, das heißt die generelle Vorgehensweise zum Thema Change Management im Rahmen des Projektes, erstellt werden. Die Bearbeitung der vier Phasen (Analyse, Konzept, Design, Implementierung und Evaluation) wird in einem zweiten Schritt bei jedem neu involvierten Unternehmensbereich angewendet. Durch diese Vorgehensweise kann der Change Manager den Blueprint individuell anpassen, um so auf die spezifischen Belange der einzelnen Bereiche einzugehen. Auf die Ziele und Inhalte dieser Phasen, vor allem aus der Perspektive eines Shared-Services-Projekts, wird im Folgenden näher eingegangen.

3.1 Diagnose und Analyse

Diese Phase ist in vielerlei Hinsicht extrem wichtig für alle weiteren Schritte im Projekt. Ziel der Analyse ist

- einen exakten Überblick des Ist-Zustandes des Projektes und der involvierten Bereiche zu erlangen,
- Zielgruppen und deren Interessen und Bedarfe zu kennen,
- Promotoren zu identifizieren,
- Widerstände und Ängste zu lokalisieren und
- konzeptuelle Ansätze für das Change Management abzuleiten.

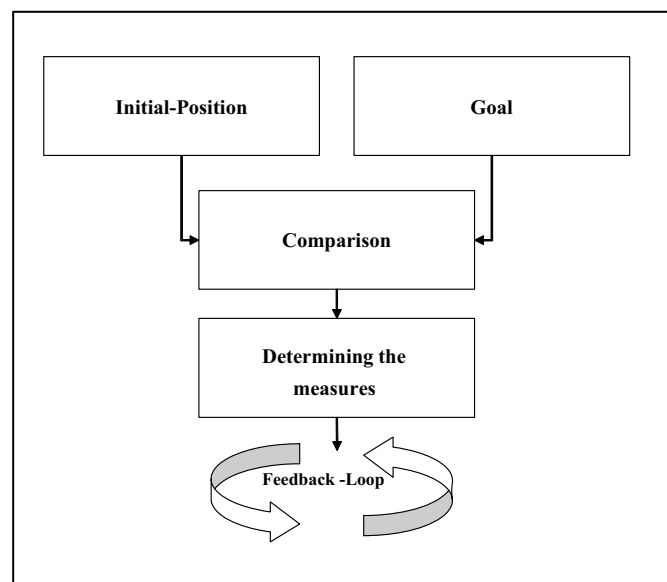


Abbildung 3: Analyseprozess

3.1.1 Analyse-Methoden

Methodisch gibt es eine ganze Fülle von geeigneten und kombinierbaren Möglichkeiten eine Analyse durchzuführen. Dies sind zum Beispiel: Stakeholder-, Netzwerk-, Kraftfeld- oder Umfeld-Analyse, Opinion-Poll sowie Organisations-, Diagnose- und Gruppeninterviews. Im Shared-IT-Services-Projekt wurde aus den geeigneten Diagnose-Instrumenten unter anderem der Analyse-Dialog in Form von bilateralen Interviews ausgewählt. Um eine einheitliche Vorgehensweise und Informationsbeschaffung sicherzustellen wurde dafür ein Fragebogen entwickelt, der als Gesprächsleitfaden genutzt wurde.

	Dialogue goals	Dialogue contents
1	Introduce and position subproject managers	- Introduction of individuals
	Introduce subproject communication/change management	- Indicate range of tasks - Responsibilities
2	Understanding the Shared Service vision	- How do you define the goal of Shared Services? - When is Shared Service IT successful for you? - In your view what should not happen?
	Specify communication channels	- What communication channels are used? - Which work well and are accepted? - How are special issues communicated/ dealt with?
	Define stakeholders/ involved actors	- When it comes to change management, who, above all, do we have to think about? - Who are the important actors/drivers?
3	Identify needs	- What changes result from Shared Service IT? - For what employee groups? When? - How can CM activities support successful change? - What are the resulting goals for CM activities? - Where do you need support? In what form?
	Identify resistance (only in an open dialogue atmosphere)	- Where are the areas of resistance? - What issues arouse fear? - What messages/issues evoke critical responses?
	Expectations with respect to change management	- What is important for you with respect to change management? - When is change management successful for you?
4	Summary and conclusion	- Short summary of the most important points - Clarification of what steps are to be taken next

Abbildung 4: Gesprächsleitfaden

Ein gründliches, nicht übereiltes Vorgehen in der Diagnose zahlt sich im Folgeprozess vielfach aus. Denn die Analyse-Phase gibt nicht nur ausreichend Hinweise zur Bildung von Hypothesen (siehe Kapitel 3.2), sondern auch einen Überblick über die relevanten Zielgruppen und deren Change-Anteil. Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch ein Ergebnis aus dem Shared-Services-IT-Projekt zum Thema Zielgruppen, Veränderungsfeld und -anteil (die Change-Wirkung des Shared-Services-IT-Projekts auf die involvierten Zielgruppen: Grau = Veränderungsanteil, Weiß = Keine Veränderung):

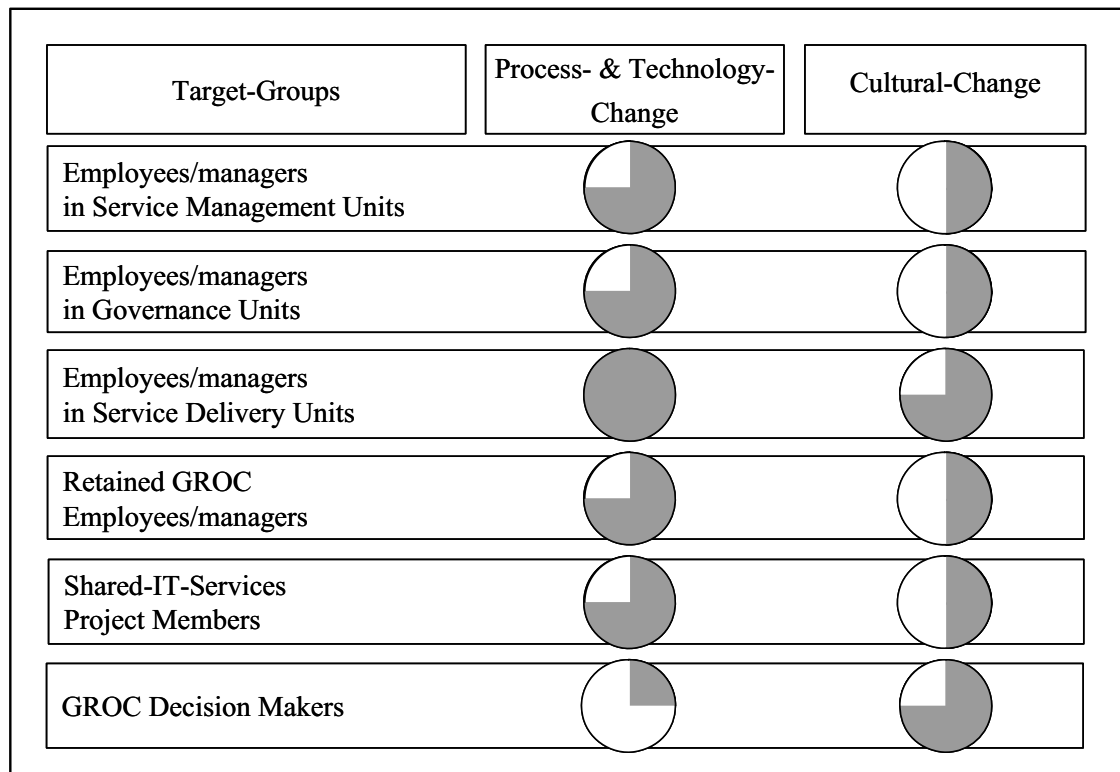


Abbildung 5: Target-Groups innerhalb von Shared Services

3.1.2 Hypothesen

Mit den Ergebnissen der Analyse-Phase kann nun die Ableitung von Hypothesen erfolgen. Die Hypothesen beziehen sich immer auf den Status-Quo des Projektumfeldes und auf die erwünschte Wirkung der Intervention. Das Ableiten einer Stoßrichtung, im Sinne eines Vorgehensmodells, wird durch Sichtung der Hypothesensammlung erleichtert, da so transparent herausgearbeitet wird, wo die Stärken und Schwächen des Systems liegen. Als Beispiel eine Auswahl der abgeleiteten Hypothesen des Shared-IT-Services-Projekts:

- Es ist eine Konzern- und keine Bereichsentscheidung, ergo es mangelt an Commitment
- Die Information und Kommunikation ist nicht ausreichend
- Die IT-Mitarbeiter gehen ungern aus ihrem Bereich zu einem (internen) Provider
- Durch die Größe des Projektes fehlt es an Orientierung
- Es gibt noch kein etabliertes Zukunftsbild und somit einen Nährboden für Annahmen (Flurfunk)
- Es handelt sich um kein ‚echtes‘ Outsourcing-Projekt (interner Service-Provider mit Outsourcing ‚ähnlichem‘ Vertrag)
- Es gibt keinen festen ‚Merger‘-Termin, sondern einen sukzessiven Transfer der Mitarbeiter, was zu einer zeitlichen Parallelität von unterschiedlichen emotionalen Change-Zuständen führt.

- Es gilt das Spannungsfeld zwischen ‚harten Schnitten und neuem Wachstum‘ zu managen.

3.2 Konzept-Phase

Die Konzept Phase dient, wie bereits oben erwähnt, der Erstellung von Architektur und Designelementen. Architektur heißt in diesem Fall, die Struktur und den Rahmen des gesamten Change-Konzepts zu definieren, zum Beispiel durch klare Kontrakte, klare Projektrollen, Subprojekte, Arbeit mit externen Beratern oder durch ‚Train-the-Trainer‘-Module. Mit Designelementen sind die eigentlichen Interventionen beziehungsweise Maßnahmen gemeint, das kann eine Workshopreihe, eine Trainings-Modul- oder eine Dialog-Veranstaltung sein. Um diese Maßnahmen sinnvoll und nachhaltig zu gestalten, sind die bereits genannten vier Dimensionen (zeitlich, räumlich, sachlich, inhaltlich) zu beachten. Ziele und Inhalte der konzeptuellen Phase sind:

- Auftrag mit Projektmanagement klären
- Stoßrichtung und Ressourceneinsatz festlegen
- Rollen im Change-Projekt definieren
- Management- und Projektleiter-Commitment zu Change Management einfordern
- Kommunikation anstoßen
- Vertrauen aufbauen
- Unsicherheiten adressieren und auffangen

3.2.1 Ziel und Auftrag

Um das Vorgehen praktisch skizzieren zu können, wird im Folgenden das Shared-IT-Service-Projekt als Beispiel dienen. Aufgrund der oben genannten Hypothesen bestand schnell Klarheit darüber, dass als Stoßrichtung dialogorientierte Methoden, ein bedarfs- und zielorientierter Ansatz mit dem die Glaubwürdigkeit und die Akzeptanz des Projektes gestärkt werden, in Frage kam. Die Aufgaben und Ziele von Change Management innerhalb des Shared-IT-Services-Projekts wurden dann gemeinsam mit dem Management und der Projektleitung wie folgt formuliert:

Sicherstellen der Akzeptanz des Projekts durch:

- Konsistente Botschaften
- Kontinuierliche Information
- Dialogorientierter Kommunikation

Herstellen eines gemeinsamen Verständnisses für die neuen Rollen durch:

- Transparenz über die neuen Anforderungen und Erwartungen der Rollen schaffen
- Den Implementierungsprozess der neuen Rollen und Verantwortungen, gemäß dem 3-Layer-Modell unterstützen

Motivation der Beteiligten und Betroffenen durch:

- Aufzeigen von Chancen und Möglichkeiten des Einzelnen
- Sicherstellen eines Feedbackprozesses
- Fördern von Wissenstransfer und -austausch
- Stärken der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft

3.2.2 Projektstruktur

Um ein internationales Projekt dieser Größenordnung erfolgreich mit Change-Management-Aktivitäten zu bedienen, benötigt es einer entsprechenden Architektur, die so effektiv wie möglich, aber so Ressourcen schonend wie nötig ist. Deshalb wurde eine Struktur gewählt, die eine dezentrale Rolle (Local-Change-Management-Agent) vorsieht, die durch eine zentrale Rolle (Central-Change-Management-Backbone) unterstützt wird. Die zentrale Rolle stellt das Kernprojektteam dar, welches das Change-Management-Gesamtkonzept und dessen Implementierung im Shared-IT-Services-Projekt verantwortet. Bei Besetzung der Rollen wurde explizit die Kombination zwischen internen und externen Beratern gewählt. Aus dieser Kombination ergeben sich folgende Vorteile: die hohen Organisations- und Historienkenntnisse des internen Beraters sowie sein Wissen um Machtstrukturen und Fallstricke im Unternehmen; die neutrale Perspektive und das Referenzwissen des externen Beraters aus ähnlichen Projekten. Detaillierte Informationen zu Aufgaben und Verantwortungen zeigt die Tabelle:

Local-Change-Management-Agent	Central-Change-Management-Backbone
<p>Tasks:</p> <ul style="list-style-type: none"> • attends local rollout team • be sparring partner for head of rollout project to prevent and deal with resistances • supports local rollout team regarding design and facilitation of workshops • be part of change management network and provides relevant information for rollout project • provides Change-Management-Blueprint/-Toolbox <p>Requirements:</p> <ul style="list-style-type: none"> • at min. 25 % resource for change management activities • good reputation within local organization • experience with already finished local change processes (key players, procedures, internal communication ...) • facilitation knowledge and experience • English knowledge at advanced level 	<p>Tasks:</p> <ul style="list-style-type: none"> • helps head of rollout project to identify change agent • coaches local change agent regarding <ul style="list-style-type: none"> • use of change management toolbox • how to prevent and deal with resistances • choice of change methods • design of workshops • organization and coordination of change management network • alignment to central project Shared-Services-IT <p>Requirements:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 24 hours response time • advanced experience with diverse change processes • virtual coaching regarding <ul style="list-style-type: none"> • use of change management toolbox • general change methods (handling of resistances, participation strategies, ...) • expert knowledge reg. facilitation and design of workshops • English knowledge at advanced level

Abbildung 6: ‚Change Management Network‘

Das wichtigste ist jedoch die Verankerung der Change Manager im Projekt selbst. Nur durch regelmäßigen Austausch zum Beispiel durch Teilnahme an Projekt-Jour-Fixen, gemeinsame Workshops oder Zusammenarbeit in einem Büro wird verhindert, dass Change Management zu einem entkoppelten und somit praxisfernen Thema verkümmert.

3.2.3 Grundlagenmodell

Nachdem Auftrag, Ziel, Aufgaben und Projektstruktur für das Thema Change Management definiert sind, fehlt nun noch der generelle Ansatz, eine theoretische Grundlage für das weitere Vorgehen. Wieder bezogen auf das Praxisbeispiel Shared IT-Services wurde das Modell ‚Kennen, Können, Wollen, Dürfen‘ für die weitere konzeptuelle Arbeit gewählt. Das heißt, dass die Akzeptanz der Veränderung über die beiden Hebel Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft gestärkt wird. Unter Veränderungsfähigkeit fallen die Kategorien ‚Kennen‘, was mit Maßnahmen wie Information und Kommunikation, aber auch Transparenz gefördert wird und das ‚Können‘, das durch Erhöhung der Professionalität, Methoden- und Sozialkompetenz gestärkt wird. Das Thema Veränderungsbereitschaft zeichnet sich durch die Kategorien ‚Wollen‘ und ‚Dürfen‘ aus. Das ‚Wollen‘ kann zum Beispiel durch Klärung von Chancen, Erwartungen und Verantwortlichkeiten gestärkt werden. Die Kategorie ‚Dürfen‘ wird durch Kommunikation und Transparenz der neuen Rollen, den Fokus der Veränderung beziehungsweise des Veränderungsrahmens gefördert. Dem Ableiten von Maßnahmen wird also darauf geachtet, dass ‚kennen, können, wollen und dürfen‘ in geeigneter Form adressiert werden. Die Einzelmaßnahmen müssen also in ihrer Summe die vier Felder des Modells abdecken, um eine erfolgreiche Veränderung voran zutreiben.

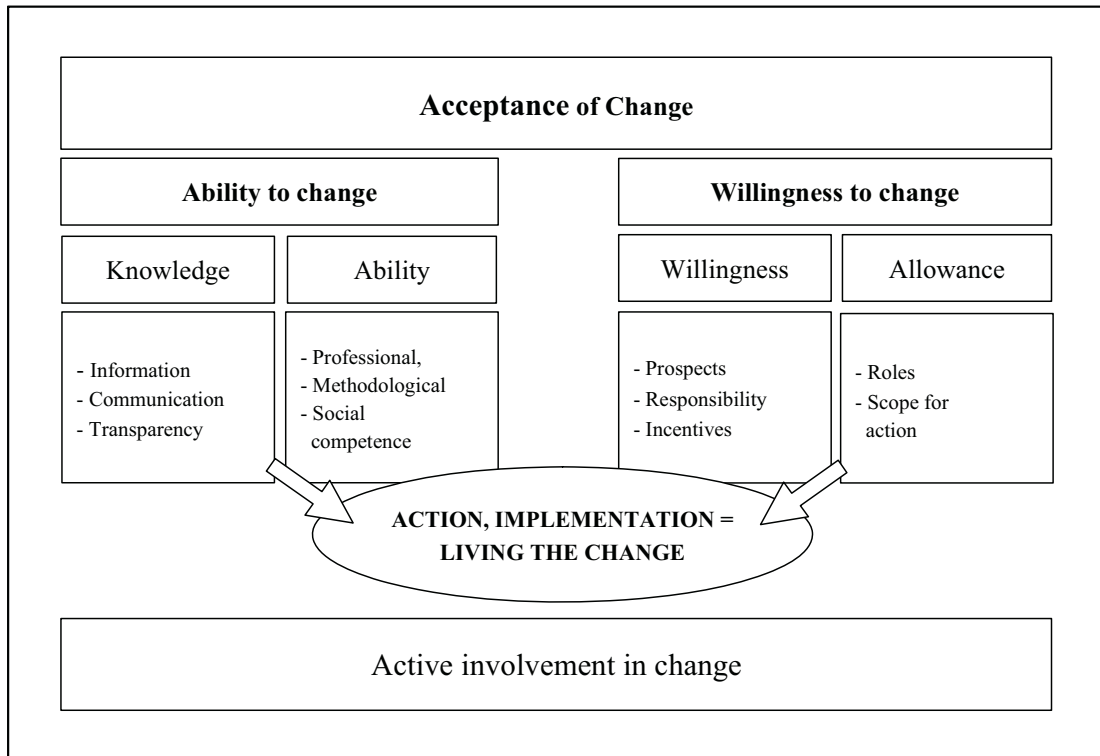


Abbildung 7: 'Acceptance of Change'

3.3 Design und Implementierung

Im konkreten Praxisbeispiel bestand die Herausforderung darin, zahlreiche Bereichs- und Ländertransformationen auf eine Zeitstrecke von über drei Jahren mit Change Management zu begleiten. Dieser Umstand setzte eine Art Standardisierung von Leistung voraus, die dann individuell genutzt beziehungsweise abgerufen werden kann. Dieses Ansinnen ist für das Thema Change Management eher ungewöhnlich, aber unumgänglich wenn man eine homogene Vorgehensweise mit einem effizienten Ressourcenansatz für die Projektdauer sicherstellen will.

Somit war die Idee für eine Art Werkzeugkoffer geboren, der für alle involvierten Zielgruppen, für jede Phase des Projektes definierte Maßnahmen bereitstellt. Diese Maßnahmen wurden von zentralen Change Management Teams pilotiert und so dokumentiert, dass auch ein themenfremder Moderator diese umsetzen konnte.

Die folgende Darstellung zeigt die Change Management Toolbox:

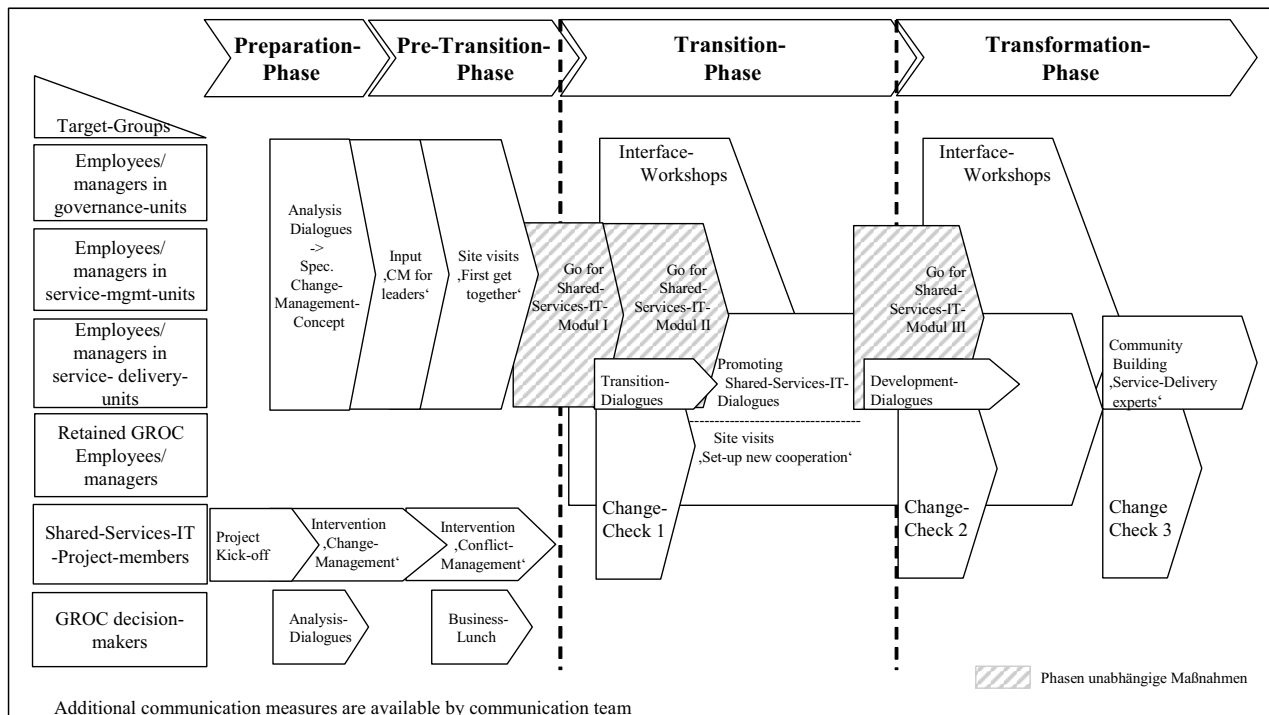


Abbildung 8: Change Management Toolbox für Shared IT-Services

Die Toolbox wurde als weltweite Internetlösung allen Change-Managern des Projektes zur Verfügung gestellt. Diese konnten die Plattform nicht nur zur Informationsgewinnung und Best-Practice-Sharing, sondern auch zum Download von definierten Maßnahmen zum Beispiel in Form eines Workshop-Designs nutzen. Mit dieser Lösung wurden die Konzeptionskosten für Change-Maßnahmen im Projekt verringert und möglichen dezentralen Expertenengpässen begegnet. Der Austausch von Erfahrung und Wissen ist gerade bei Shared-Service-Projekten wichtig und notwendig. Da es zu unterschiedlichen Zeitpunkten in mehreren Bereichen eines Unternehmens differente Change-Zustände zu steuern gilt.

3.4 Evaluation

Das Controlling ausgewählter Kennzahlen entlang des Prozesses, um zum Beispiel das Erreichen der Zielsetzung von implementierten Maßnahmen zu überprüfen, ist unabdingbar. Gerade bei dem Soft-Thema Change ist eine kontinuierliche Erfolgskontrolle wichtig. Oft hilft bereits ein anschaulich aufbereitetes Teilnehmerfeedback einer Maßnahme um in der Diskussion mit Entscheidern zu überzeugen. Evaluation geht über das Controlling hinaus, das auf Indikatoren und Ergebniskriterien der Ziele fokussiert. Evaluation ist die Diagnose, um die Gesamtwirkung des Change-Geschehens auf das System, mit allen beabsichtigten und unbeabsichtigten Folgen, zu erfassen. Sie sorgt für die Justierung und gesamtheitliche Ausrichtung des Change-Vorgehens. Über das Controlling von jeder implementierten Maßnahme mit der gleichen Feedbackmethode hinaus ist das Einführen von festen Evaluations-Checks bei Shared-Service-Initiativen zu empfehlen.

4 Exkurs Kommunikation

Neben dem Thema Change Management steht eng und untrennbar verknüpft das Thema Kommunikation. Kommunikation stellt jedoch leider in Projekten ein wichtiges, oft gefordertes, aber auch unterschätztes Thema dar. Hierbei geht es nicht nur darum, was kommuniziert wird, sondern vor allem auch wie es kommuniziert wird.

Das heißt konkret:

- Botschaften klar und abgestimmt formulieren
- Aktuell und zeitnah informieren
- Vollständig und dialogorientiert kommunizieren
- Zielgruppenspezifisch agieren

Gerade in großen umfangreichen Projekten ist es schwierig, eine durchgängige und aktuelle Information und Kommunikation zu erreichen. Deshalb ist sehr frühzeitig parallel zu dem Change Management Team ein Kommunikations-Projektteam zu installieren. Oft besteht die Meinung ‚es gäbe ja noch nichts zu kommunizieren‘, da noch viele Fragen offen sind und Entscheidungen ausstehen. Doch die Erfahrung zeigt, dass Akzeptanz und Glaubwürdigkeit für Shared-Services-Initiativen gestärkt werden können, wenn Projektleitung und Management sich dieser Situation offen stellen. Gemeinsam mit Involvierten in den Dialog treten, auch negativ besetzte Themen adressieren und mit offenen Fragen umgehen, schafft Vertrauen und Tragfähigkeit.

Der Unterschied zwischen reiner Information und dialogorientierter Kommunikation ist dabei entscheidend. Im Praxisbeispiel Shared IT-Services war ein entscheidendes Lessons-Learned, dass zwar unglaublich viele Informationen geflossen sind, sich aber die meisten Beteiligten nicht gut informiert fühlten. Das führt zu dem ‚wie‘ der Kommunikation. Es ist wichtig, dass der Kommunikationsplan Elemente enthält, die einen Austausch zwischen den Beteiligten zulässt, so dass einerseits Befürchtungen und Ängste, andererseits aber auch Erfahrungen und Erwartungen Platz haben. Durch das persönliche Einbringen des Einzelnen und Raum für gemeinsame Reflektion, entsteht ein höheres Commitment.

5 Risiken

Die erfolgreiche Anwendung der bislang erläuterten methodischen Ansätze kann maßgeblich von einer Reihe von Risiken beeinflusst werden, deren sich Verantwortliche für Change Management bewusst sein sollten. Diese Risiken sollten, wie ‚geschäftliche‘ Risiken generell, auf Wahrscheinlichkeit hin geprüft und gegebenenfalls mit Gegenmaßnahmen adressiert werden.

Zu den häufigen Risiken gehören unter anderem:

- Fehlende Verpflichtung von Auftraggeber und Projektmanagement zur Notwendigkeit von Change Management. Hierzu gehört auch die persönliche Bereitschaft der Schlüsselpersonen für den Veränderungsprozess Zeit zu investieren und aktiv Klarheit und Orientierung zu geben.
- Vage oder widersprüchliche Zielsetzung des Gesamtprojekts (IT-Strategie, Deal-Struktur, Zielszenario, Roadmap).
- Unabgestimmtes oder widersprüchliches Auftreten von Auftraggeber und Betreiber im Zusammenspiel mit CIOs, betroffenen Mitarbeitern, Projektbeteiligten und Endanwendern.
- Fehlende Übereinstimmung von individuellen Erfolgsbeteiligungen und Zielen mit den übergeordneten Projektzielen.

Insgesamt ist eine mangelhafte Verbindung von Zielsetzungen, Haltungen, Fähigkeiten und Methoden ein möglicher Ursprung zahlreicher einzelner Risiken.

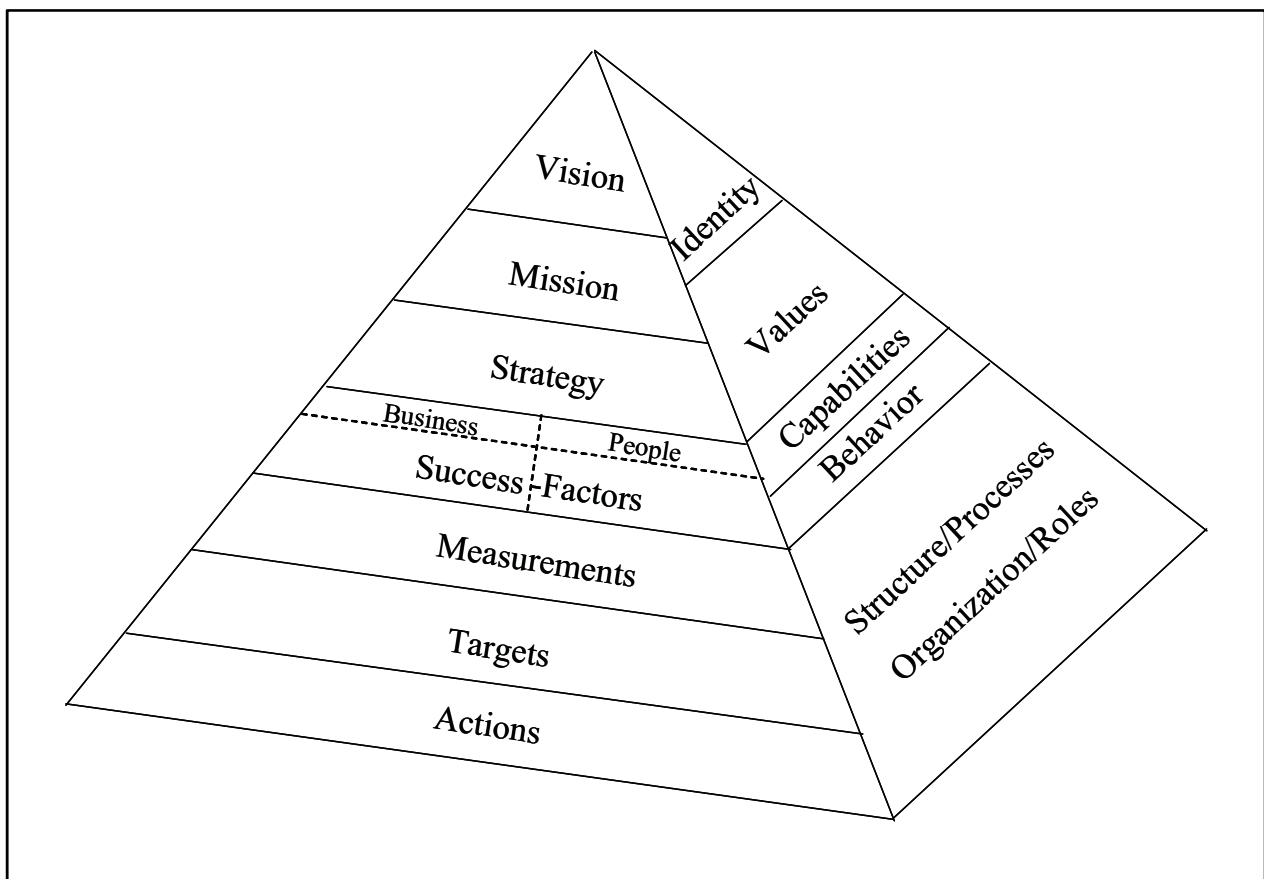


Abbildung 9: Zusammenspiel von Risikoebenen

6 Ausblick

Change Management im Rahmen von Shared-Service-Projekten kann einerseits ein maßgeblicher Erfolgsfaktor für die zeitnahe und erfolgreiche Implementierung derartiger Initiativen sein. Ein wichtiger Beitrag besteht beispielsweise im Ausgleich von Produktivitätseinbußen im Verlauf von Veränderungsprozessen durch geeignete Maßnahmen, die eben Fähigkeit und Bereitschaft zur Unterstützung der Veränderung fördern. Auf der anderen Seite ist relativierend klarzustellen, dass ohne eine gleichzeitige Verfolgung der organisatorischen, prozessualen, technischen und kommerziellen Erfolgsfaktoren dieser Projekte ein Erfolg ausbleiben wird. Das Zusammenspiel all dieser Faktoren wiederum muss auf einem klaren von Auftraggeber und Betreiber getragenen Auftrag beziehungsweise Vertrag beruhen, der eine belastbare Basis für die Projektstätigkeit legen muss. In jedem Fall bleibt festzuhalten, dass der Veränderungsumfang von Shared-Service-Initiativen eine professionelle Change-Management-Begleitung unverzichtbar macht.

Shared Services zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung

FRANK IBOLD und HANSJÖRG MAUCH

METAPLAN

1	Shared Services zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung.....	451
1.1	Shared Services zwischen Zentralisierung und Outsourcing	452
1.2	Ein neuer Weg? – Enge und lose Kopplung als theoretischer Pfad	453
1.3	Empfehlungen zur Bildung von Shared-Service-Centern	454
1.4	Praxisbeispiel aus dem Marketing des Anlagenbaus	455
	Quellenverzeichnis.....	456

1 Shared Services zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung

Mit der Bildung von Shared Services erhofft man sich eine effiziente und effektive Bereitstellung von unterstützenden Aufgaben für die Leistungserfüllung der operativen, meist dezentralen Bereiche. Es wird behauptet, diese können sich dadurch besser auf die wertschöpfenden Kernaktivitäten konzentrieren, wenn sie von Ballast befreit werden. Gleichzeitig lassen sich die gebündelten Unterstützungs- und Verwaltungsprozesse leichter standardisieren und kostengünstiger gestalten.

Die Bildung von Shared-Service-Centern wird bisweilen als Zentralisierung oder als Vorstufe zum Outsourcing von Funktionen missverstanden. Dies liegt nahe, wenn nur die Kostenvorteile, die durch eine Bündelung von Aufgaben entstehen, betrachtet werden. Mit Shared-Service-Centern werden jedoch weitergehende Erwartungen verknüpft. Hierdurch sollen Leistungen zuverlässiger, flexibler und vor allem kundenorientierter erbracht werden.

WISSKIRCHEN von KPMG definiert als Kernelemente von Shared Services:¹

- Bei Shared Services handelt es sich um selbstständige Organisationseinheiten, mit eigenem Budget und eigener Ergebnisrechnung.
- Sie arbeiten mehreren Organisationseinheiten zu.
- Sie sind prozess- und kundenorientiert.
- Sie sind ressourcen- und wertschöpfungsorientiert.

BERGERON definiert Shared Services ähnlich: “Shared Services is a collaborative strategy in which a subset of existing business functions are concentrated into a new, semiautonomous business unit that has a management structure designed to promote efficiency, value generation, cost savings, and improved service for the internal customers of the parent corporation, like a business competing in the open market.”²

Die Anwendungsgebiete für Shared-Service-Center sind in den letzten Jahren enorm gestiegen, häufig werden Beispiele aus dem IT-Bereich, dem Personalbereich oder dem Rechnungswesen genannt.

Meist stehen in der Diskussion über Shared Services betriebswirtschaftliche Argumente wie die Nutzung des Economies of Scale, Standardisierung von Prozessen, Gestaltung der internen Verrechnung im Vordergrund, wie auch bei den oben genannten Autoren. Die soziale Dimension von Handlung, Entscheidung und Interaktion wird vernachlässigt. Nachfolgend wird daher das Konzept der Shared Services aus organisationswissenschaftlicher Sicht betrachtet. Neben den theoretischen Überlegungen, ob das Prinzip der Shared-Services sinnvoll und ob es handhabbarer ist und wie es unter Berücksichtigung organisationssoziologischer Parameter am besten funktionieren könnte, wird am Ende des Artikels auf ein konkretes Projekt eingegangen. Dabei handelt es sich um die Organisation von Markt- und Wettbewerbsforschung als Shared-Service-Center.

¹ Vgl. *WISSKIRCHEN* (2005).

² *BERGERON* (2003).

1.1 Shared Services zwischen Zentralisierung und Outsourcing

Shared Services werden häufig als der Königsweg angesehen, der Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsprinzipien zur vollen Geltung bringt. Kritik macht sich besonders häufig am Prinzip der Zentralisierung fest.

Zentralen Abteilungen wird häufig bürokratisches Handeln, Hierarchieorientierung und das Nichtverstehen der Probleme vor Ort vorgeworfen. Diese Symptome lassen sich mit dem Konzept der Selbst-Referenzialität erklären.³ Zentrale Bereiche orientieren sich an den Erwartungen und Vorgaben ihrer unmittelbaren Vorgesetzten, anders formuliert an der Hierarchie. Sie übernehmen zentralistische Denkweisen, die sie als ‚best-practise‘ bewerten. Dezentral geprägte Auffassungen werden als irrational abgelehnt. So entstehen Selbsttäuschungen, über das, wie dezentrale Organisationseinheiten denken und handeln beziehungsweise darüber was für das Unternehmen erfolgreich sein kann.

Am besten, so wird häufiger argumentiert, stelle sich mehr Kundenorientierung durch eine Ausgliederung von Aufgaben aus den Zentralbereichen und die Gründung eines neuen Unternehmens ein. Denn dann entsteht, bedingt durch die marktwirtschaftliche Bewährung, eine höhere Arbeitsproduktivität und eine bessere Orientierung am Kunden.

Fremdfirmen arbeiten – so wird also unterstellt – kostenbewusster und kundenorientierter. Doch dies ist nicht immer zutreffend. Denn es entwickelt sich eine Eigendynamik beim outgesourceten Unternehmen, die von der Unternehmenskultur der ursprünglichen Firma wegführt. Outgesourcete Firmen suchen ihrer eigenen Erfolge; nur diese zählen.

Dieser Entfremdungsprozess hat zur Folge, dass die angebotenen Leistungen nicht mehr zu den Anforderungen des Stammunternehmens passen und es zunehmend schwerer wird die spezifischen brancheninternen Bedürfnisse zu verstehen. So entwickelt zum Beispiel eine outgesourcete Marktforschungsabteilung Kategorien für die Analyse der Märkte, die in der Branche insgesamt angewandt werden, aber nicht unbedingt bei der Strategiekklärung des ursprünglichen Unternehmens helfen.

Es entsteht nun ein Führungs- und Abstimmungsaufwand (*Transaktionskosten*), der erheblich sein kann.⁴ Meist jedoch wird dieser Aufwand erst gar nicht in Betracht gezogen, weil er kaum gemessen werden kann beziehungsweise gemessen wird.

Shared Services scheinen somit die Nachteile von Zentralisierung und Outsourcing zu überwinden. Zum einen wird durch sie eine bessere Prozess- und Kundenorientierung erreichbar, zum anderen bleiben Shared-Service-Center in die Unternehmensstrategie- und -kultur eingebunden, was die Transaktionskosten gering hält.

³ Vgl. LUHMANN (1984), S. 593 ff.

⁴ Vgl. PICOT/DIETL/Franck. (1997).

1.2 Ein neuer Weg? – Enge und lose Kopplung als theoretischer Pfad

Bei der Umsetzung, wie sich die theoretischen Vorteile von Shared Services im Spannungsfeld von Zentralität und Dezentralität verwirklichen lassen, bleiben zahlreiche Ansätze in eben diesem Paradigma zentral/dezentral verhaftet. Wissenschaftler – vor allem *PERROW* in den USA, *STAEHLE*⁵ in Deutschland – führten in den 80iger Jahren das Konzept der losen und engen Kopplung in die Organisationsforschung ein. Diese Begriffe befreien zunächst von dem gängigen Begriffspaar zentral/dezentral und stellen ein Gerüst zur Verfügung, das hilft die organisationalen Herausforderungen von Shared Services besser in den Griff zu bekommen.

Die Schule um *PERROW* und *STAEHLE* beschreibt Handlungen, Entscheidungen und Interaktionen in Unternehmen durch die Stärke ihrer Kopplung. So sind Akteure in hierarchischen Organisationen eng miteinander gekoppelt und verfügen über wenig Entscheidungsautonomie. Dies macht sie voneinander abhängig. Bei enger Kopplung kann jedoch unmittelbarer auf Störungen reagiert werden. Als weitere Vorteile der engeren Koppelung werden Robustheit und geringere Verschwendung angesehen.

Demgegenüber bietet die lose Kopplung mehr Flexibilität, weniger Fehleranfälligkeit des gesamten Systems (Fehler schlagen weniger in der gesamten Prozesskette durch), mehr Interdependenz der Teile untereinander und mehr Möglichkeiten zum organisationalen Lernen.⁶

Hierbei gehen sie davon aus, dass sich in sozialen Systemen immer Muster von loser und enger Kopplung identifizieren lassen. Es wäre allerdings falsch die Begriffe eng und lose mit Organisationsprinzipien wie Zentralisierung und Outsourcing oder aber gar mit moralischen Kategorien wie gut oder schlecht gleichzusetzen.

Wenn wir dieses Konzept der engen und losen Kopplung auf Shared Services übertragen, heißt dies, es sollte eine enge Kopplung dort entstehen, wo Arbeitsaufträge sich herausbilden und eine lose Kopplung zu zentralen, hierarchisch geprägten Entscheidungen führt.

Das heißt es sollte eine enge Kopplung zu den Entscheidungen entstehen, die in eine Arbeitsvereinbarung einmünden. Diese Vereinbarung kann sich auf Projekte oder befristete Arbeitsumfänge beziehen. Soll eine neue Software eingeführt werden, können Aufwand, Qualität und Termine in einem Vertrag festgehalten werden. Man spricht auch von einem Werkvertrag. Andererseits gibt es auch die Möglichkeit in einem Rahmenvertrag, Arbeitsumfänge ohne konkrete Projekte zu definieren.

Unabhängig von der Art der Beauftragung sind sämtliche Handlungen effektiv und effizient zu erfüllen. Die Koppelung an eine feste Vereinbarung wäre demnach wichtiger als die Frage, ob die Leistungen verrechnet werden, was ja oft auch als Merkmal für Shared Services genannt wird – auch wenn eine interne Verrechnung den Vertragscharakter begünstigt.

Die Gesamtheit der Arbeitsvereinbarungen sollte in einem Business-Plan ihren Niederschlag finden, in dem gegenüber den internen Kunden transparent wird, woran und mit welchen Ressourcen gearbeitet wird.

⁵ Vgl. *STAEHLE* (1991).

⁶ Vgl. *ORTMANN* (1995), S. 293 f.

Lose sollte die Kopplung zur Unternehmenshierarchie gestaltet werden. Das Shared-Service-Center arbeitet gemäß seinem Business-Plan und nicht auf Anweisung zentraler Vorstände, und wird von diesen auch nicht kontrolliert. Andererseits bleiben die Aktivitäten in die Unternehmensstrategie eingebunden. Dementsprechend gibt es keine festen hierarchischen Zuordnungen. Der interne oder externe Kunde bestimmt das Handeln.

Diese Form der engen Kopplung an die mit den internen Kunden abgestimmten Business-Pläne und der losen Kopplung an die Hierarchie wird durch eine flexible Organisation des Shared-Service-Center verstärkt. Das Denken in Shared Services wird unterstützt, wenn die Mitarbeiter nicht mit Daueraufgaben verkoppelt sind, sondern projektbezogen arbeiten. Ihre Arbeitsaufgabe erlischt mit dem Ende einer Vereinbarung.

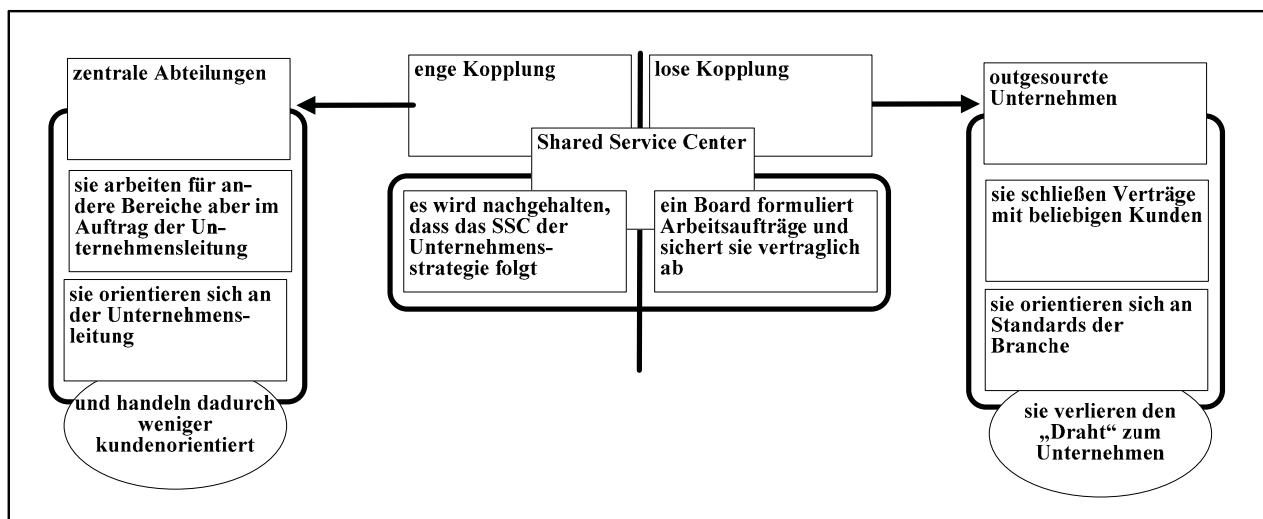


Abbildung 1: Unterschiedliche Organisation von Servicefunktionen und ihre Kopplungen mit dezentralen Bereichen

1.3 Empfehlungen zur Bildung von Shared-Service-Centern

Shared Services sind ein organisatorisches Leitbild und kein fertiges Organisationskonzept. Auf diese Weise können sich ‚alle‘ beteiligen und an der Ausformung mitarbeiten. Es kann sich in jedem Unternehmen anders entwickeln und innerhalb eines Unternehmens verschiedene Spielarten annehmen.

Dabei darf das Leitbild von Shared Services nicht benutzt werden, um verdeckte Machtspiele zu betreiben. Dies wäre der Fall, wenn der Leiter eines Shared-Service-Centers die Arbeitsvereinbarungen bilateral aushandelt, ohne sie ‚allen‘ Beteiligten transparent zu machen und gemeinsam abzustimmen.

Zusammenfassend sind die Eckpfeiler des organisatorischen Leitbildes, das wir bei der Bildung von Shared Services empfehlen, dargestellt:

- Es sollte nicht über die Hierarchie geführt werden, sondern durch ein Board der Organisationseinheiten, die seine Kunden sind. Dieses genehmigt und vereinbart Ressourcen, Budgets, Projekte. Selbstverständlich hat das Service-Center einen Leiter, der die Tagesarbeit koordiniert und das Personal führt.

- Die Arbeit erfolgt in Projekten. Diese Projekte werden mit den abnehmenden Abteilungen verhandelt. Hierfür kann es eine Leistungsverrechnung geben.
- Der interne Kunde hat die Freiheit die Leistungen des Shared-Service-Centers in Anspruch zu nehmen; er kann aber auch Verträge oder Vereinbarungen mit Dritten schließen.
- Die Mitarbeiter im Service-Center werden entsprechend ihren Fähigkeiten in die Projekte einbezogen. Es gibt keine festen Abteilungsstrukturen und Dauerzuständigkeiten. Für jedes neue Projekt werden neue Projektleiter und Projektmitarbeiter eingesetzt.

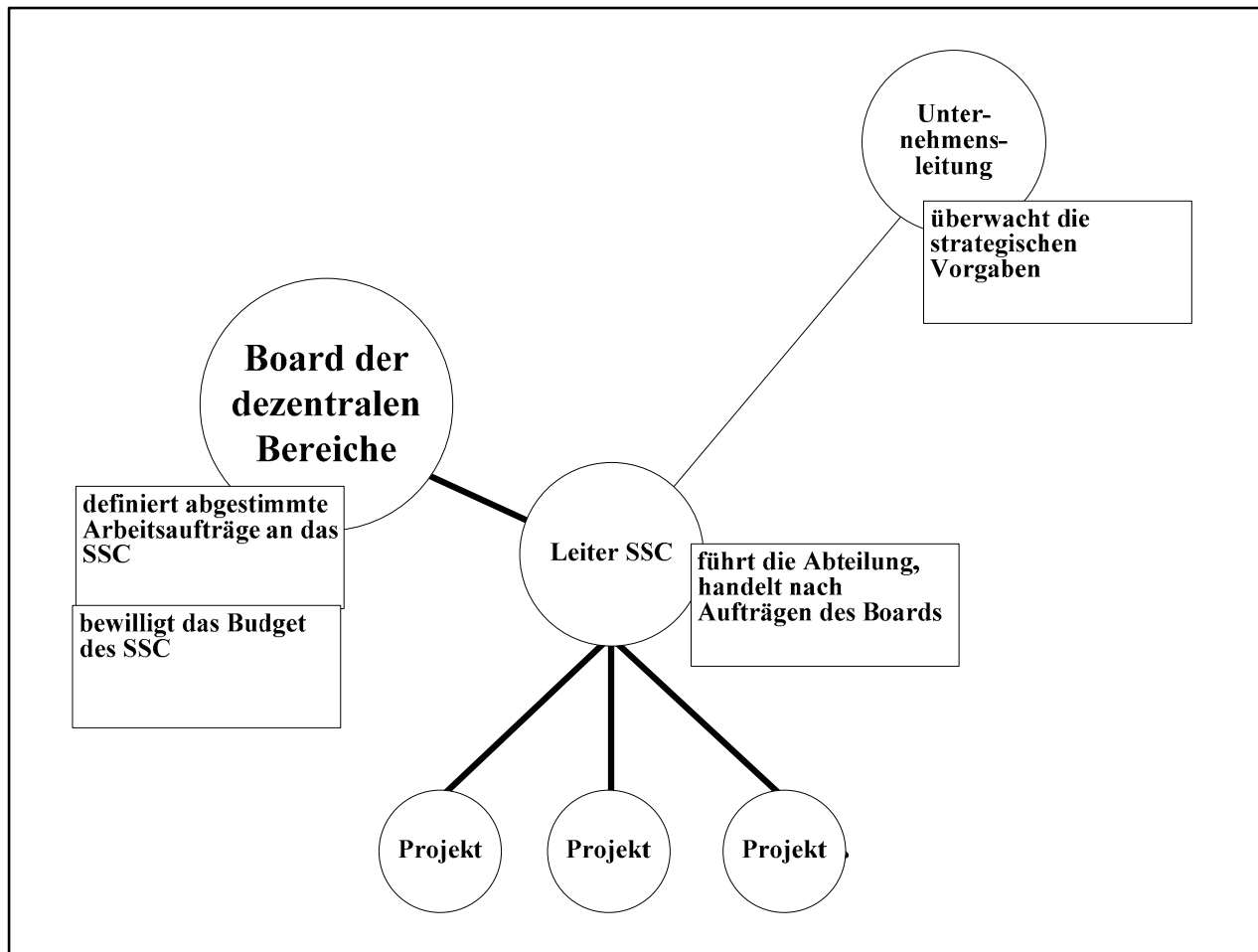


Abbildung 2: Organisatorische Einbindung eines Shared-Service-Centers

1.4 Praxisbeispiel aus dem Marketing des Anlagenbaus

In einem Unternehmen des Anlagenbaus gab es drei getrennte Marketingfunktionen. Zentral angesiedelt und dem Vorsitzenden des Vorstandes unterstellt, war das Corporate Marketing. Weiterhin gab es eine Marketingabteilung, die der Vertriebsunterstützung diente, und schließlich ein an die Produktlinien gebundenes Produktmanagement. In allen Funktionen wurden Wettbewerbsanalysen, Kundenbefragungen, Trendanalysen et cetera durchgeführt.

Es liegt auf der Hand zu hinterfragen, ob diese Funktionen nicht gebündelt und Shared Services für Wettbewerbs- und Trendforschung gebildet werden konnten. Allerdings wird in der Praxis kontrovers diskutiert, welcher Abteilung welche Zuständigkeiten übertragen werden sollen. Die Frage nach der Zuständigkeit führte stets in endlose Debatten und Machtspiele. Erst das Konzept eines durch ein Board geführtes Shared-Service-Center ermöglichte die Diskussion unter den Beteiligten über die konkrete Gestaltung.

Es wurde vereinbart, dass sich das Board zweimal jährlich trifft, um gemeinsam über den Business-Plan zu beraten. So erhalten die Bereichsleiter Einfluss auf die Shared Services. Durch die gemeinsame Debatte werden Prioritäten abgesprochen und sind allen Beteiligten transparent.

Als weiterer Effekt ergab sich in diesem Fall, dass gemeinsam über Entwicklungen am Markt diskutiert wurde und somit sich abzeichnende Trends frühzeitig wahrgenommen werden konnten. Ein einzelner Bereich hat nur seine eigene Sichtweise und ist dadurch beschränkt.

Weiterhin wurde in der Praxis deutlich, dass ein Shared-Service-Center eine intelligente und ausgleichende Führung erfordert. Der Leiter muss zwischen den Interessen der einzelnen Bereiche moderieren, statt sich Macht durch eine engere Kopplung an die Unternehmenshierarchie zu verschaffen. Er sollte daher verstehen, ‚lateral‘ zu führen.

Quellenverzeichnis

BERGERON, B. (2003): Essentials of Shared-Services, New Jersey 2003.

LUHMANN, N. (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Frankfurt 1984.

ORTMANN, G. (1995): Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität, Köln 1995.

PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (1997): Organisation – eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1997.

STAEHLE, W. H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: eine Verschwendung von Ressourcen?, in: *STAEHLE, W. H./SYDOW, J.* (Hrsg.), Managementforschung 1, Berlin/New York 1991.

WISSKIRCHEN, F. (2005): Das Shared-Service Center Konzept – alter Wein in neuen Schläuchen, KMPG Consulting 2005.

Die Bedeutung von Human Resources im Shared-IT-Service-Projekt bei *Siemens IT Solutions and Services*

CORDELIA A. ZÜRNER

Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services

1	Eingangsvoraussetzungen und Projektanforderungen – Die Rolle von Human Resources	459
2	Shared IT-Services – Aus Sicht von Human Resources.....	460
2.1	Strategische Fragestellungen für Human Resources.....	460
2.2	Shared IT-Services – Die Risiken aus Sicht von Human Resources	461
2.3	HR-Schnittstellenmanagement	463
3	People Development für Shared IT-Services	464
3.1	Personalentwicklung.....	464
3.2	Mitarbeiterbindung (Retention)	465
3.3	Global Cross Country Movement Concept.....	467
4	Shared IT-Services bei <i>Siemens</i> – Ein erster Rückblick aus Human Resources	469
5	Abschließende Anmerkungen und Empfehlungen	470

1 Eingangsvoraussetzungen und Projektanforderungen – Die Rolle von Human Resources

Ein besonders sensibler Erfolgsfaktor bei der Einrichtung eines Shared-Services-Centers ist die Überführung der Mitarbeiter aus den operativen Einheiten in das neu zu gründende Center. In der Gründungsphase eines Shared-Services-Centers gilt es daher, ein Projektteam Human Resources (HR) aufzustellen. Seine Hauptaufgaben sind, die Gesamtprojektleitung und das Management sowie die jeweiligen Personalabteilungen der abgebenen Unternehmenseinheiten in allen anfallen personalrelevanten Themen zu beraten und zu unterstützen.

Als die *Siemens AG* daher das Shared-IT-Services-Projekt initiierte, wurde vom beauftragten Dienstleister, *Siemens IT Solutions and Services (SIS)*, auch ein entsprechendes HR-Projektteam aufgestellt. In diesem Artikel sollen die wesentlichen Maßnahmen und Vorgehensweisen dieses Teams vorgestellt werden. Da das HR-Team von einem Outsourcing-Dienstleister kam, orientierte es sich in seiner Vorgehensweise an einem klassischen Outsourcing-Projekt. Der wesentliche Unterschied zwischen dem Shared-IT-Service- und einem Outsourcing-Projekt ist in diesem Fall allerdings sein größter Vorteil: *SIS* und damit auch die in den IT-Delivery-Abteilungen beschäftigten Mitarbeiter verbleiben im *Siemens* Konzern. Damit sind einige Vorgehensweisen weniger aufwendig als im Outsourcing-Fall.

Da es sich um ein internationales Projekt handelt, hat das HR-Team seine Aufgaben sowohl auf nationaler wie auch internationaler Ebene durchzuführen. Im Einzelnen wurden folgende HR-Projektziele mit der Gesamtprojektleitung Shared IT-Services vereinbart:

- Erfassung und Überprüfung der Mitarbeiterdaten
- Beratung und Unterstützung der *Siemens*-Bereiche in HR-Fragen während aller Phasen
- Betreuung des Mitarbeitertransfers unter Berücksichtigung des jeweiligen länderspezifischen Arbeitsrechts
- Verantwortung für die gesamte HR-Kommunikation (Einladungen zu Mitarbeiterversammlungen, Informationsnewsletter zu Projektstati, sowie Einbindung in die *SIS*-HR-Kommunikation)
- Umsetzung der HR-Maßnahmen, wie zum Beispiel Retention und Personalentwicklung
- Erfassung der Mitarbeiter-Zufriedenheit in Veränderungssituationen durch Feedbackfragebögen nach Mitarbeiterinformationsveranstaltungen
- Bereitstellung eines HR Country Kit, bestehend aus HR-Blueprint inklusive Checklisten und Prozessdarstellungen für die einzelnen Projektphasen

Im vorliegenden Fall kann das HR-Projekt auf ein einheitliches Personalwesen zurückgreifen, was ein Vorteil gegenüber sonstigen Shared-Service-Projekten ist. So sind die Gehaltsstrukturen zumindest länderweit identisch und die Personalentwicklung ist weltweit einheitlich. Die bereit gestellten Dokumente zur Beschreibung des Vorgehens und der zugehörigen neuen Strukturen (Blueprints) können an *Siemens*-Richtlinien ausgerichtet werden und sind weltweit für andere Personalabteilungen leicht verständlich. Zudem kennen die Mitarbeiter selbst die internen Personalwerkzeuge und -prozesse bereits aus ihrem bisherigen Arbeitsverhältnis.

2 Shared IT-Services – Aus Sicht von Human Resources

Die drei wichtigsten Themengebiete, die ein HR-Projekt zu untersuchen hat, sind die Klärung der strategischen HR-Themen im Shared-Services-Projekt, das Risikomanagement aus HR-Sicht und das HR-Schnittstellenmanagement.

2.1 Strategische Fragestellungen für Human Resources

Selbst wenn sich im Prinzip die Aufgaben, die in einem Shared-Services-Center zu erbringen sind, nicht von denen unterscheiden, die zuvor in den operativen Einheiten erbracht wurden, so kann das Arbeitsumfeld sich für den einzelnen Mitarbeiter doch deutlich ändern. Die Standardisierung von Services kann zu neuen Prozessen führen, was Veränderungen für den Mitarbeiter bringt. Möglicherweise fallen sogar die Aufgaben weg, die ein Mitarbeiter bisher erbracht hat. Die Kundenorientierung von Shared-Services-Centern, ihre Ausrichtung an externen Wettbewerbern, verbunden mit entsprechenden Performanzmessungen, bringen neue Anforderungen an den Mitarbeiter oder erfordern ein geändertes Verhalten. Derartige Themen bestimmen die strategischen HR-Fragestellungen.

Im Shared-IT-Services-Projekt sind die folgenden drei HR-Themen von größter Bedeutung:

- Wie harmonisiert die derzeitige Mitarbeiterstruktur mit den vorhandenen Kompetenzen und dem Geschäftsauftrag?
- Wie soll sich das Kompetenzportfolio der Mitarbeiter für die Transformation weiterentwickeln, entsprechend dem Geschäftsauftrag des Shared-IT-Services-Centers?
- Welche Laufbahnmodelle können auf die bestehenden beispielsweise sich verändernden Gegebenheiten angepasst und neu entwickelt werden?

2.2 Shared IT-Services – Die Risiken aus Sicht von Human Resources

Risikomanagement wird häufig nur auf die finanziellen Risiken beschränkt. Gerade aber im Dienstleistungsumfeld sind es die Mitarbeiter, die den Erfolg eines Projekts sicherstellen. Trotzdem muss häufig erst ein entsprechendes Bewusstsein für HR-Risiken geschaffen werden. Wie in jedem anderen Risikomanagementprozess bewertet HR die Risiken und Chancen des Projekts und definiert danach anhand der bewerteten Risiken geeignete Maßnahmen zur Risikovermeidung beziehungsweise -reduzierung.

Für Outsourcing-Projekte hat *Siemens IT Solutions and Services* allgemeine HR-Risiken identifiziert. Für Shared IT-Services wurden aus dem Pool der allgemeinen HR-Risiken fünf Hauptrisiken identifiziert und entsprechende Gegenmaßnahmen definiert:

- *Datenqualität*: Grundsätzlich werden vom Kunden bereitgestellte personalrelevante Daten im Hinblick auf das künftige Betreibermodell im Rahmen einer HR Due Diligence erhoben und analysiert. Neben Datenquellen zu Einkommensbestandteilen, Beschäftigungs- und Altersversorgungsbedingungen sind Informationen zum Ausbildungs- und Qualifikationsstand der betroffenen Mitarbeiter von besonderem Interesse. Berücksichtigt werden müssen eventuell auch unterschiedliche Betriebsvereinbarungen, die teilweise standortspezifisch sind. Aus diesen Daten lassen sich Rückschlüsse hinsichtlich der Auslastung der Mitarbeiter und des Gehaltsniveaus im Verhältnis zu den entsprechenden Funktionen und zu Führungsspannen ziehen. Die Vollständigkeit der Daten und ihre Aktualität spielen eine entscheidende Rolle. Einer unbefriedigenden Datenqualität muss durch Annahmen, Schätzungen und Erfahrungswerte begegnet werden.

Um eine gute Datenqualität zu erhalten, wurde im *Shared-IT-Service-Projekt* an die Personalabteilungen der einzelnen Bereiche vorab ein standardisierter Fragenkatalog geschickt. Die Einkommensbestandteile, Beschäftigungs- und Altersversorgungsbedingungen wurden abgefragt.

- *Schlüsselpersonen/Schlüsselpositionen*: Unter Schlüsselpersonen sind solche Mitarbeiter zu verstehen, die aufgrund ihrer Fachkenntnisse oder Erfahrungen kritisch für die vereinbarte Leistungserbringung sind. Ohne die Schlüsselfunktionen kann die Arbeitsfähigkeit der zu übernehmenden Organisation nicht aufrechterhalten werden. Das Know-how der Schlüsselpersonen ist im Transfer besonders wichtig. Der Verlust von Schlüsselpersonen während der Transitionsphase muss kostenintensiv kompensiert werden. Daher müssen wie auch in Outsourcing-Projekten erfahrungsgemäß Schlüsselpositionen und Schlüsselpersonen eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Insbesondere in den ersten Wochen und Monaten nach dem Transfer gilt es, bei laufendem Betrieb die entsprechenden Mitarbeiter für die anstehenden Projekte zu gewinnen und weiter an das Unternehmen zu binden.

Bei *Shared IT-Services* wechselt der Mitarbeiter in einen anderen *Siemens*-Bereich mit fortlaufender Betriebszugehörigkeit und ähnlichen Einkommensstrukturen. Die Schlüsselpersonen können die ihnen bekannten Personalentwicklungsinstrumente nutzen. Um die Schlüsselpersonen zu identifizieren wurden die abgebenden Einheiten gebeten, diese zu nennen.

- *Beschäftigungsbedingungen*: Der Übergang von Mitarbeitern im Rahmen von Betriebsübergängen oder Teilbetriebsübergängen ist in den meisten Ländern gesetzlich geregelt mit dem Ergebnis, dass die Beschäftigungsbedingungen unverändert auf den neuen Arbeitgeber übergeben. Ein gemeinsamer Grundgedanke vieler Rechtsordnungen ist dabei die erhöhte Schutzbedürftigkeit der betroffenen Mitarbeiter. Für den neuen Arbeitgeber kann die Fortgeltung der fremden Beschäftigungsbedingungen einen enormen administrativen und finanziellen Aufwand bedeuten.

Hier zeigt sich ein weiterer Vorteil im Projekt *Shared IT-Services* im Vergleich zu Outsourcing-Projekten. Die zu transferierenden Mitarbeiter verbleiben im *Siemens*-Konzernverbund, das heißt es gelten größtenteils die gleichen Beschäftigungsbedingungen. Lediglich Bereiche, die durch eine frühere Fusion an konzernfremde Beschäftigungsbedingungen gebunden sind, müssen gegebenenfalls gesondert berücksichtigt werden, zum Beispiel Betriebsvereinbarungen zu Sonderzahlungen beziehungsweise standortsspezifische Vereinbarungen.

- *Restrukturierungskosten*: Wie auch im Zuge von Outsourcing-Deals kann es auch bei *Shared IT-Services* durch die Optimierung von Auslastungen und Prozessen zu Personalüberhängen und damit zu einem Restrukturierungsbedarf kommen. Die Planungen und damit verbundenen Einsparungen im Businessplan können nicht erst zu einem späteren Zeitpunkt eintreten. Daher sollte ein Budget für mögliche künftige Restrukturierungsmaßnahmen berücksichtigt werden.
- *Verantwortlichkeiten in der Führungskultur und in der Organisationsstruktur*: Insbesondere bei einer hohen Anzahl von zu übernehmenden Mitarbeitern wird die aufnehmende Organisation nicht selten vor erhebliche Integrationsaufgaben und -probleme gestellt. So genannte *Readiness Checks* gewährleisten, dass mit dem ersten Tag der Übertragung der Leistungsverantwortung an das *Shared-Services-Center* (Transition) die entsprechende Führungsebene besetzt und den neuen Mitarbeitern aber auch den internen Partnern, wie zum Beispiel der HR-Organisation, zuvor bekannt gegeben wurden. Da Personalprozesse eine hohe Mitwirkung der Führungskraft erfordern, können geplante Personalmaßnahmen nur umgesetzt werden, wenn ein *Readiness Check* ergeben hat, dass die aufnehmende Organisation für die Mitarbeiteraufnahme und -integration entsprechend vorbereitet wurde.

Die Mitarbeiter suchen gerade in der Transition-Phase nach Orientierung und Führung, auch wenn sich die Anforderungen an die Tätigkeit zunächst nicht ändern. Mangelnde Führung und fehlende Kommunikation führen zur Demotivation, die die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter lähmt. Eine stark gelebte Führung wirkt positiv auf eine ungewisse Situation einer Transition-Phase.

Vorbeugend wurden bei *Shared IT-Services* folgende Maßnahmen unterstützend eingesetzt: Starke HR-Beratung des Führungskreises; Einbindung der Mitarbeiter in die nächsten Projekt- und HR-Meilensteine; Integration der Change-Management-Maßnahmen; permanente, umfassende Mitarbeiterinformation.

Die hier erwähnten Risiken sollten im Vorfeld bewertet werden und dem Management mit einer Kostenrechnung verdeutlicht werden. Die Kosten für die identifizierten HR-Risiken sind im Businessplan zu berücksichtigen.

2.3 HR-Schnittstellenmanagement

Für den Erfolg des HR-Projektes ist in jedem Fall ein stetiger, pro-aktiver Informations- und Projektstatusabgleich mit den Teams oder den Organisationen, die die Themen Change Management sowie Kommunikation durchführen, notwendig. Im Shared-IT-Services-Projekt hat HR zusätzlich die Nähe zu den technischen Projekthinhalten gesucht (zum Beispiel mit dem Projektteam *Service Implementation*), um die Bedarfslage direkt aufgreifen zu können und mit entsprechendem HR-Wissen zu unterstützen.

Als Beispiel hierzu dient die Anpassung von Jobprofilen an die Tätigkeitsveränderungen innerhalb der Transformation. Mit Transformation ist hier die Änderung der aktuellen Leistungserbringung in eine zukünftige Form gemeint. Dazu gehört zum Beispiel die Änderung eines bestimmten Dienstes in eine Standardleistung. Dadurch ändern sich zumindest die Anforderungen an einen Mitarbeiter. Wird die Standardleistung aus einem anderen Standort erbracht, müssen neue Aufgaben für den Mitarbeiter gefunden werden.

Im Shared-IT-Services-Projekt hat das HR-Projektteam daher in Zusammenarbeit mit den IT-Prozessverantwortlichen und dem Teilprojekt Change Management auf Basis des Servicekatalogs folgende Vorgehensweise entwickelt:

1. Hinreichende Transparenz zu den Fähigkeiten an den heutigen Standorten schaffen: Welche Fähigkeiten wenden die Mitarbeiter heute an?
2. Festlegung der erforderlichen Fähigkeiten für die zukünftigen Standorte und/oder Festlegung der Mitarbeiterfähigkeiten für die zukünftige, standardisierte Leistung.
3. Quercheck für einen Fähigkeiten-Abgleich zwischen heutigen und zukünftigen Fähigkeiten: Welche Mitarbeiter können an den neuen Services arbeiten? Welche benötigen eine Fortbildung oder Training-on-the-Job?
4. Integration der Arbeitskräfte in den zukünftigen Betrieb mit Maßnahmen zur Weiterentwicklung und zum Veränderungsmanagement.

Das HR-Projekt zeigt die inhaltlichen Prozessschritte auf, benötigt aber inhaltlich das fachliche Know-how der IT-Experten, um die erforderlichen Fähigkeiten zur Durchführung der Services sowie die Kennzahlen, wie viele Mitarbeiter für welche Service-Art benötigt werden, zu erfahren. Change Management begleitet auch diese Maßnahme im Rahmen von Workshops.

3 People Development für Shared IT-Services

3.1 Personalentwicklung

Unter Personalentwicklung versteht *Siemens* das Zusammenwirken aller HR-Prozesse zum Erreichen einer geschäftszielorientierten Personalstruktur und zur Verwirklichung der beruflichen Vorstellungen der einzelnen Mitarbeiter.

Da die Mitarbeiter bei Shared IT-Services – international wie national – im *Siemens*-Konzernverbund verbleiben, lehnt sich die Personalentwicklung an den *Siemens*-Personalentwicklungs-Zyklus an. Hierbei werden sowohl die HR-Strategie des Gesamtprojekts als auch die Bedürfnisse der IT-Delivery-Mitarbeiter berücksichtigt.

Innerhalb der Transformationsphase kann es jedoch zu Veränderungen der Tätigkeit einzelner Mitarbeiter kommen. Um diesen Mitarbeitern eine Weiterentwicklung ihrer bisher eingesetzten Kompetenzen aufzeigen zu können, wird mit IT-Laufbahnmodellen gearbeitet.

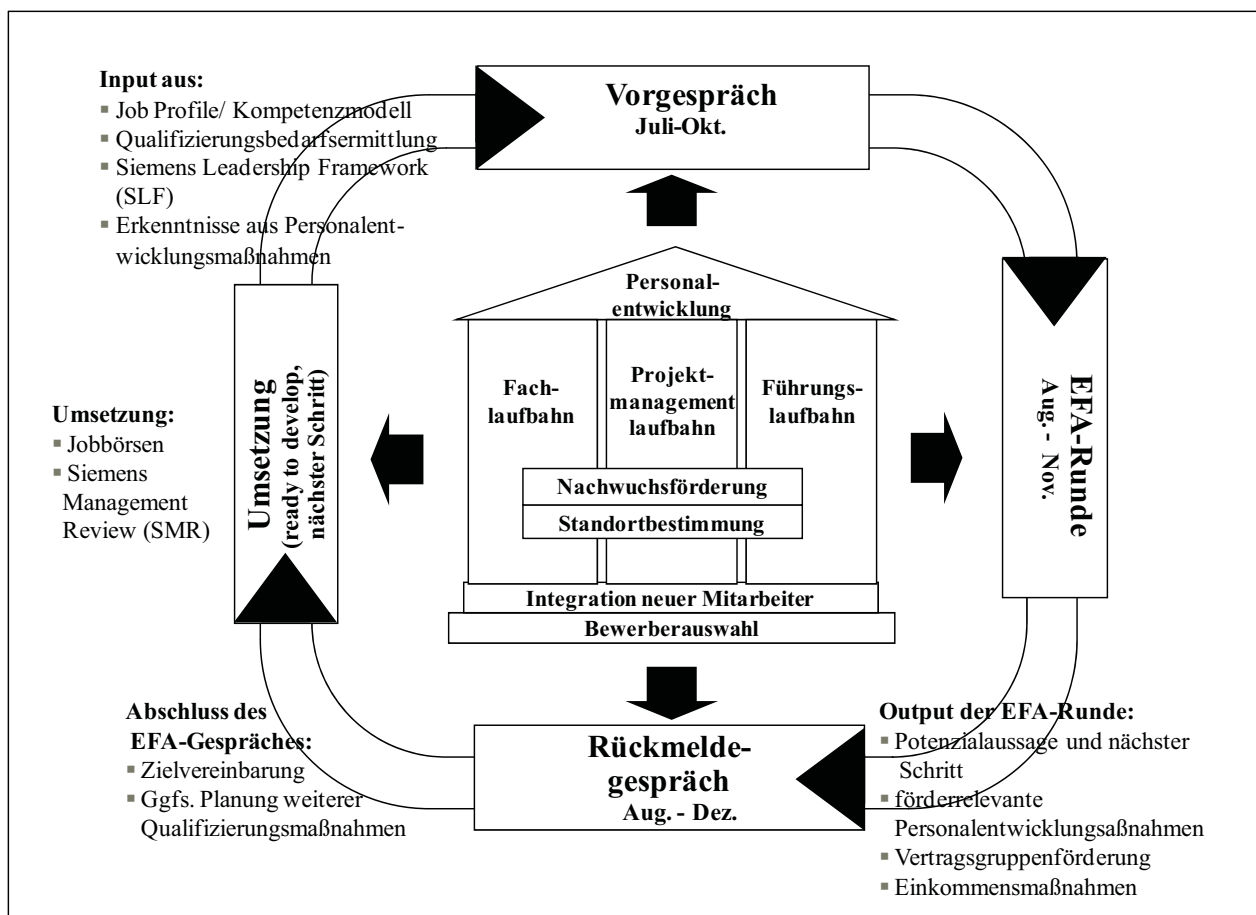


Abbildung 1: Bausteine der Siemens weiten Personalentwicklung

Die Personalentwicklung wird in die drei Outsourcing-Phasen (Pre-Transition, Transition und Transformation) unterteilt:

In der *Pre-Transition-Phase* werden erste Vorbereitungen in Abstimmung mit dem *Siemens*-Bereich für den Transfer getätigt, zum Beispiel Festlegung des Transfertermins, Ermittlung der Anzahl der zu transferierenden Mitarbeiter mit den einzubeziehenden Standorten. Umgehend nach Lieferung der Mitarbeiterdaten wird eine Analyse der Mitarbeiterstruktur erstellt. Die neue (Führungs-)Organisation soll allen Beteiligten, einschließlich dem Kunden, früh möglichst vorgestellt werden. Die Steuerung der Umorganisation und das Einführen des Integrationsprogramms werden eng mit den relevanten Partnern (Gehaltsabrechnung, Change Management, Kommunikation) abgestimmt

In der *Transition-Phase* beginnt HR mit der Mitarbeiterbindung und informiert die Mitarbeiter bestmöglich gemeinsam mit der Projektleitung über den aktuellen Status der Transition. Das Integrationsprogramm wird nunmehr auch den Mitarbeitern vorgestellt. Um die Motivation für die Leistungserbringung zu sichern, muss dem Mitarbeiter in der Transition-Phase eine (Entwicklungs-)Perspektive aufgezeigt werden.

In der *Transformation-Phase* ist das Vorantreiben der Integration der Mitarbeiter in die neue IT-Struktur das wesentliche HR-Ziel. Alle bekannten *Siemens*-Personalentwicklungstools werden hierzu genutzt (Mitarbeitergespräche (EFA), Feedbackgespräche, Laufbahnmodell, *Siemens*-Management-Seminare). Sofern einige der zu transferierenden Mitarbeiter noch nicht ihren geeigneten Platz innerhalb der neu ausgerichteten Struktur gefunden haben, kann HR entsprechende Entwicklungs- beziehungsweise Veränderungsschritte aufzeigen.

Vorteil von Shared IT-Services ist, dass die Personalentwicklungskultur bei den Mitarbeitern bereits bekannt ist und daher auf die bereits vertrauten Maßnahmen zurückgegriffen werden kann. Im Gegensatz hierzu müssen bei Outsourcing-Projekten üblicherweise unterschiedliche Personalinstrumente des auslagernden Unternehmens mit denen des Outsourcing-Dienstleisters zusammengeführt werden.

3.2 Mitarbeiterbindung (Retention)

Gerade in Phasen von Veränderung ist es für den fortlaufenden Erfolg entscheidend, dass nicht nur die Führungskräfte, sondern auch weitere Schlüsselpersonen an das Unternehmen gebunden werden. Nur dadurch kann weiterhin eine hohe Leistungsfähigkeit und Kundenzufriedenheit für die IT-Services sichergestellt werden.

Als interner Leistungserbringer beziehungsweise Dienstleister war es insbesondere in der Anfangsphase wichtig, die Schlüsselpersonen zu halten und diese als Vorbilder in der neu aufgestellten Organisation zu integrieren. Daher fördert *SIS* als *Siemens*-interner IT-Dienstleister weiterhin langfristig die neu hinzugekommenen Mitarbeiter in der Personalentwicklung.

Für Shared IT-Services wurde ein Paket *materieller* und *immaterieller* Entlohnungs- und Vertragsbestandteile geschnürt, um die als Schlüsselpersonen identifizierten Mitarbeiter motiviert zu halten, und langfristig an *SIS* zu binden. Der materielle Teil enthält monetäre Gehaltsbausteine, wie zum Beispiel die Zahlung von Sonderprämien. Im immateriellen Bereich definierte HR zusammen mit den Führungskräften für die Mitarbeiter spezielle

Entwicklungsperspektiven, wie zum Beispiel Zuwachs von Verantwortung in der Aufgabe.

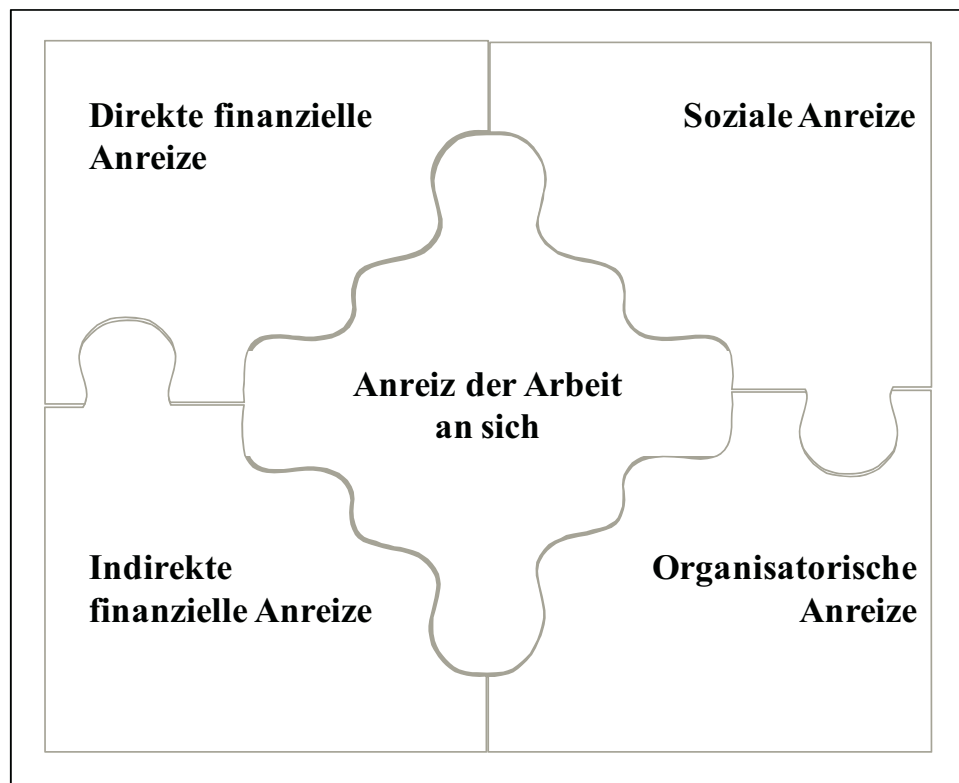


Abbildung 2: Bausteine Retentionprogramm Shared IT-Service

Nachfolgend werden die einzelnen Bausteine beschrieben:

Anreiz der Arbeit an sich bedeutet, dass der Mitarbeiter seine Fähigkeiten einsetzen kann und ihm sein Entwicklungspotential aufgezeigt wird. Im Rahmen eines Kompetenzmanagements für Shared IT-Services können diese Fähigkeiten stetig auf die Bedürfnisse der IT weiterentwickelt, trainiert und ausgebaut werden. Die *organisatorischen Anreize* sind Maßnahmen im Umfeld der Arbeitszeit und des Personaleinsatzes, zum Beispiel das Weiterführen der Vertrauensarbeitszeit und einer Jobrotation. So genannte ‚fringe benefits‘ wurden als *indirekte finanzielle Anreize* gewählt; diese sind unter anderem die Bereitstellung eines Mobiltelefons, Kauf von Aktienoptionen und Wohnungszuschüsse, sowie die Erstattung einer Fahrkostenpauschale. Bei *sozialen Anreizen* ist die direkte Führungskraft gefordert ihre Mitarbeiter durch Feedback zu motivieren sowie den Teamgeist in der Einheit zu verstärken. HR kann hier durch individuelle Beratung der Führungskräfte und Mitarbeiter unterstützen. Die Vernetzung zu den Change Management Maßnahmen rundet die Netzwerkbildung innerhalb der Shared IT-Services Einheit ab. Die *direkten finanziellen Anreize* sind die Sicherstellung der Beschäftigungsbedingungen der übernommenen Einheit sowie ein Bonussystem mit konkreten Zielvorgaben. Dieser Prozess zur Implementierung der Retention-Bausteine wurde gemeinsam mit den Führungskräften eingeführt:

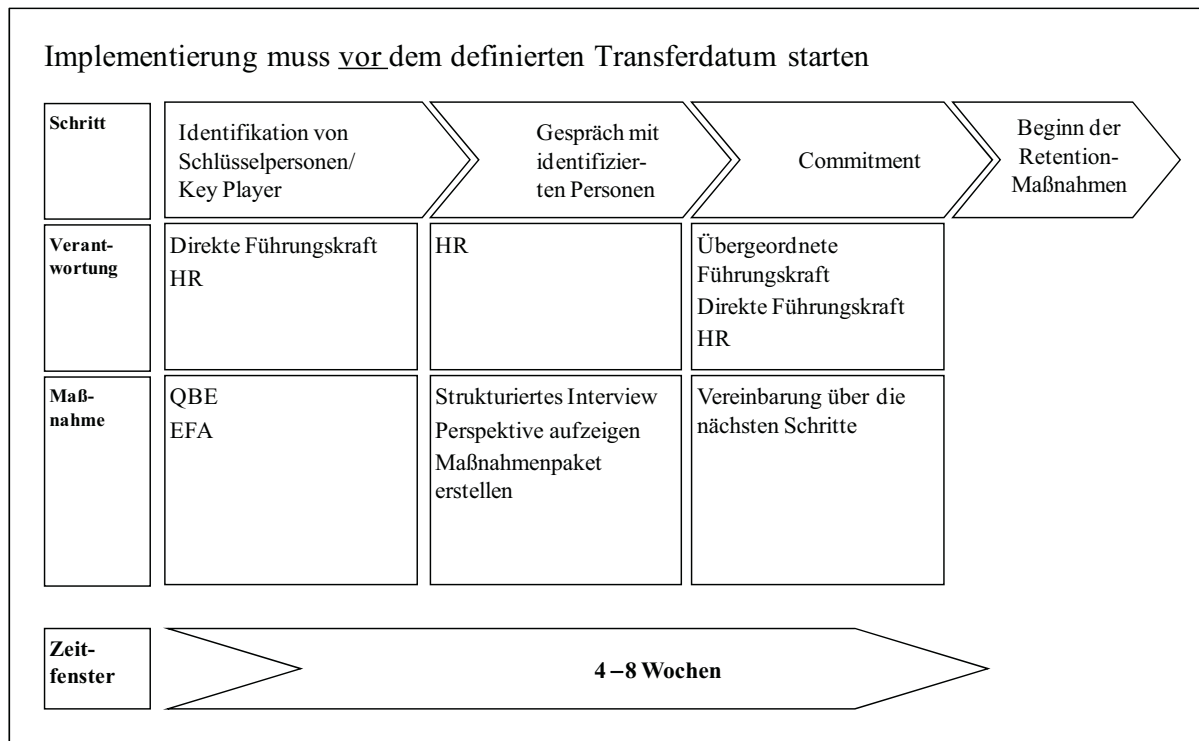


Abbildung 3: Prozessimplementierung Retention

Das Programm wurde von den Führungskräften und den Mitarbeitern sehr gut angenommen. Erfolgsversprechend ist auch die Berücksichtigung der immateriellen Bereiche.

3.3 Global Cross Country Movement Concept

Bereits bei der Planung der Transformation können sich bei Personalbedarf Verschiebungen zeigen. Bei Shared IT-Services wird es weltweit lokale Schwerpunkte einzelner IT-Dienstleistungen geben.

Das Global Cross Country Movement Concept zeigt den Mitarbeitern neue Perspektiven innerhalb der Organisation auf. Dies kann wechselseitig passieren, zum Beispiel Mitarbeiter aus Land A sucht neue Herausforderung in einem anderen Land, ein Mitarbeiter aus Land B möchte gerne einige Zeit in Land A leben. Die Transformation kann zu Tätigkeitsveränderungen einzelner Mitarbeiter führen. Ziel ist hierbei, Shared-Services-Mitarbeitern eine Personalentwicklung beziehungsweise einen Placement-Prozess in der Transformation weltweit zu ermöglichen und die Mitarbeiter bei SIS durch neue Herausforderungen zu halten. Mitarbeiter sollen die Möglichkeit haben innerhalb der Organisation beispielsweise durch ein Jobenrichment sich weiterzuentwickeln. Dies ist zudem eine Retention-Maßnahme.

Der aufgezeigte Prozess zeigt die einzelnen Schritte:

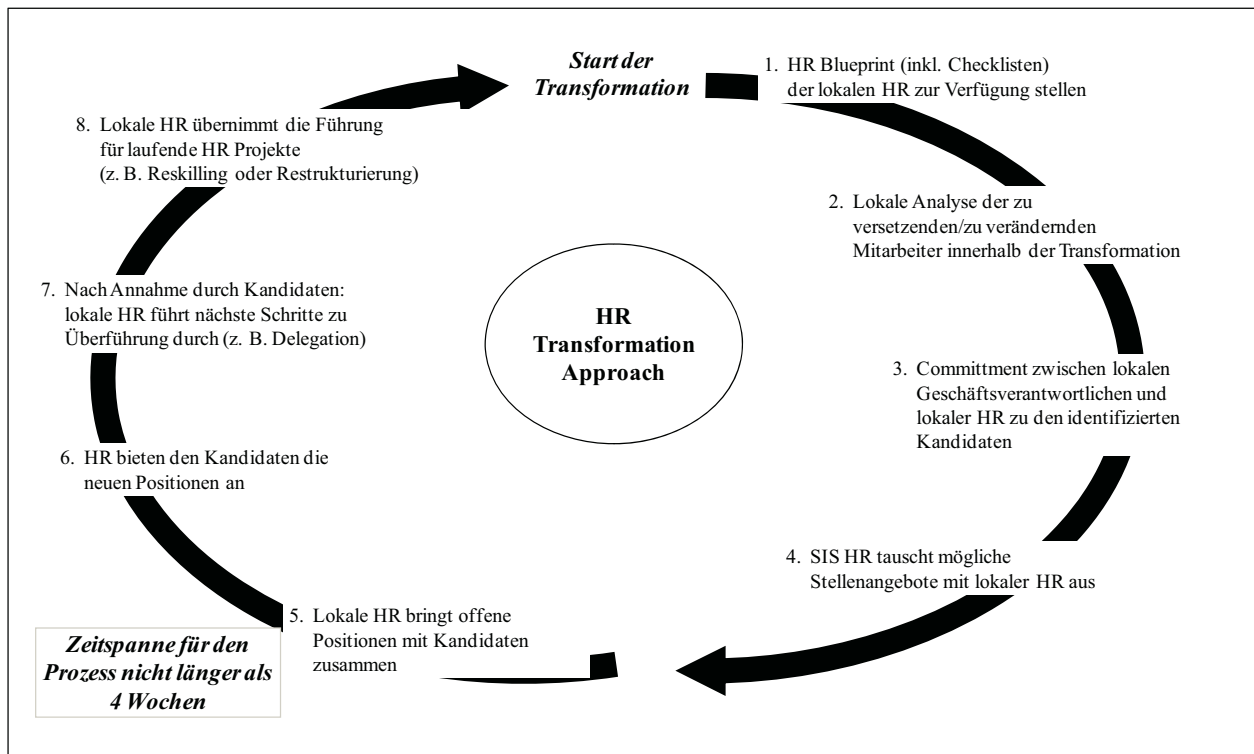


Abbildung 4: Global Cross Country Movement Concept – People Development

Der HR-Blueprint (Schritt 1) ist das Standardwerk, das jedes Land zu Beginn der Transition beispielsweise Transformation erhält. Es beinhaltet Checklisten und Information zu jeder Projektphase. Aus SIS-HR-Sicht ist es wichtig eine gewisse Standardisierung vorzunehmen: Zum einen um kleinen Ländern innerhalb Shared IT-Services mit wenig HR-Ressourcen zu unterstützen, zum anderen um ein weltweites einheitliches HR-Vorgehen zu gewährleisten. Jedes Land stimmt seinen Personalbedarf mit der Strategie und der Geschäftssituation ab (Schritt 2): wie viele Mitarbeiter benötigen sie vor Ort zur Serviceerbringungen, wie vielen müssen Alternativen angeboten werden. Anschließend findet zwischen der lokalen HR- und IT-Abteilung (Schritt 3) ein Austausch zu den identifizierten Mitarbeitern statt. SIS HR, zentrale Projektstelle für Personal-Themen (Schritt 4) liefert permanent weltweite Stellenangebote an die lokalen Personalabteilungen. Die lokale HR-Abteilung (Schritt 5) ist verantwortlich, für die Mitarbeiter passende Stellenangebote herauszufinden und bietet diese einem interessierten Mitarbeiter (Schritt 6) an. Bei einem positiven Bescheid seitens des Mitarbeiters übernimmt die lokale HR-Abteilung (Schritt 7) selbständig den Versetzungs- oder Delegationsprozess. Ferner übernimmt die lokale Personalabteilung den weiteren Prozess für die anderen Mitarbeiter, zum Beispiel Fortbildungsmaßnahmen zu entwickeln beziehungsweise die Mitarbeiter in neue Geschäftsfelder zu integrieren.

Es wird derzeit von einem Zeitfenster von 4 Wochen ausgegangen, um möglich zeitnah Vakanzen zu besetzen und dem Mitarbeiter frühzeitig eine neue Stelle anzubieten. Durch eine Neuausrichtung können neue, zukunftsorientierte Geschäftsfelder, wie IT-Infrastruktur-Consulting aufgebaut werden. Dementsprechend muss für die Mitarbeiter der Trainingsbedarf eruiert und die entsprechenden Maßnahmen zur Kompetenzerweiterung festgelegt werden.

Derzeit wird das Global Cross Country Movement Concept in einem Land pilotiert, um anschließend die Erfahrungswerte für weitere Länder zu nutzen.

4 Shared IT-Services bei *Siemens* – Ein erster Rückblick aus Human Resources

Kurz nachdem die Piloten der Shared-IT-Services-Bereiche Anfang 2005 transferiert wurden, konnte bereits eine positive Anwenderzufriedenheit gemessen werden. Besonders hervorzuheben ist, dass in der Transition-Phase kein Mitarbeiter abgewandert ist beziehungsweise gekündigt hat.

Folgende Faktoren haben den Erfolg der Human-Resources-Projektarbeit wesentlich bestimmt:

- Regelmäßiger Austausch und enge Zusammenarbeit mit den Teilprojekten *Change Management* und *Kommunikation*
- Kontinuierliche und offene Zusammenarbeit mit dem Management während aller Phasen
- Einflussnahme bei der Besetzung von geeigneten Führungskräften und damit verbunden die für die jeweilige Tätigkeit geeigneten Mitarbeiter
- Einhaltung der HR-Meilensteine in Anlehnung an die Gesamt-Projektmeilensteine
- Intensive Einbindung der Betriebsräte durch fortlaufende Informationen seitens *SIS* Management und der Personalabteilungen
- Intensive Einbindung von Juristen, die eine Übersicht über die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen sowohl international als auch national, erarbeiten haben.
- In den Pilotbereichen konnte die im Shared IT-Services-Vertrag vereinbarte Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs („As-is-Betrieb“) für HR genutzt werden, um die Mitarbeiter vorab kennen zu lernen. Ein Abgleich der Fähigkeiten anhand der relevanten Jobprofile sowie eine Weiterentwicklung der Fähigkeiten im Rahmen der *Siemens*-Personalentwicklung konnten gefördert werden.
- Eine Festlegung der abgebenden Einheit, sechs Wochen vor dem Transferdatum keine kurzfristigen Änderungen bzgl. der Mitarbeiteranzahl und Mitarbeiternamen vorzunehmen, hätte den Beginn der Transitionsphase für HR wesentlich erleichtert. Auch bei konzern-internen Versetzungen benötigt HR eine gewisse Vorlaufzeit um Kostenstellenstrukturen, Mitarbeiterdaten und Organisationsstrukturen anzupassen. In einem Fall wurde zwei Wochen vor dem Transferdatum die bisher festgelegte Führungskraft ausgetauscht. Dies erzeugte bei der Belegschaft Unsicherheit.
- Die Bereitstellung eines Trainingsbudgets, um eventuelle Fähigkeits-Defizite der Mitarbeiter auszugleichen sowie einzelne Mitarbeiter damit zu fördern, sollte in den Kalkulationen berücksichtigt werden.

Die nachfolgende international genutzte HR-Checkliste hat sich in der Pre-Transition-Phase besonders bewährt:

- HR Check 6 months before Transition**

 1. Set up international HR project team in affected countries:
 - a. Goal: HR responsables of in-scope countries (international/ national)
 - b. Clarify responsibility of each HR person and receive a clear understanding of the project (incl. timeline!)
 - c. Define a structure for meetings / information exchange within HR
 - d. Define HR country specific: related to staff transfer, possible blocking points (legal topics, work council), which risks might occur?
 2. Prepare data for CDD (Commercial Due Diligence) / VA (Value Assessment)
 - a. Agree on a common HR data list/ questionnaire with all relevant information to prepare transition (e.g. employee data, such as salary, education, length of stay, period of notice, current tasks, current skills)
 - b. Set up deadline to receive list for each country (business has to be involved to ensure high quality of data)
 3. Involve payroll department and commercial department from an HR perspective:
 - a. Which input is required from a commercial point of view? Set up of new cost center structure necessary?
 - b. Which information is required to prepare staff transfer in time for payroll department?
 - c. Goal: Define milestones/timeline for staff transfer
 4. Create a communication plan for HR departments together with substream communication
 - a. How and when will the employees be informed? Which changes will occur for employees? Mention also minor changes, such as change of employee number, site access etc.
 - b. Create employee letters, prepare site visits (management presents the project to employees)
 - c. Set up intranet website with FAQ for HR topics Inform work council and all political important parties (in Germany: e.g. Wirtschaftsausschuss)
 - d. Goal: open communication from the beginning
 5. Which IT-tools (e.g. time-tracking tool, travel costs tool) will be changing due to transfer for in-scope staff?
 6. Insure HR related budget for salary increases, retention payments, moving expenses, new hires or temporary staff
 7. Set up retention program for key staff and key players
 8. Secure strong information exchange and attention from business related substreams

Abbildung 5: HR-Check before Transition

5 Abschließende Anmerkungen und Empfehlungen

Bei Outsourcing-Projekten gibt es einen festen Termin, an dem Mitarbeiter aus dem bisherigen Unternehmen ausgegliedert werden. Bei Shared IT-Services verbleiben die Mitarbeiter im Konzernverbund *Siemens*. Sie werden lediglich einem neuen Bereich, dem internen IT-Dienstleister, zugeordnet. Die Steuerungsfunktion war also nicht eine fremde neue Einheit.

Zu Beginn der Transition mussten die *Siemens*-Bereiche, als neuer Kunde, und die *SIS*, als Anbieter, in ihren neuzugeordneten Rollen lernen zusammenzuarbeiten.

Für *SIS* bestand die Gefahr, dass in der Anfangsphase des Projekts die Kundenzufriedenheit abnimmt, da die IT-Dienstleistung nicht mehr von den für den Kunden vertrauten, identischen Personen erbracht wurde. Erste Erfolge, wie zum Beispiel die positive Anwenderzufriedenheit, dienten der Verbesserung des Kunden-Lieferanten-Verhältnisses. Auch wenn die Mitarbeiter *Siemens* intern versetzt wurden, so galt es dennoch sich in eine neue Organisationskultur zu integrieren.

Im Laufe des Projektes wurde aus HR-Sicht Wert darauf gelegt, die Beziehung zu Betriebsräten und den ortsansässigen Personalabteilungen intensiv zu pflegen. So konnte das Vertrauen einer produktiven Zusammenarbeit im Konzernverbund gestärkt werden.

Einheitliche *Siemens*-HR-Prozesse, sowie *Siemens*-Richtlinien haben die Personalarbeit im Projekt als auch in den Personalorganisationen für Shared IT-Services erleichtert: Es werden die gleichen Begrifflichkeiten und vorwiegend ähnliche Datensysteme benutzt.

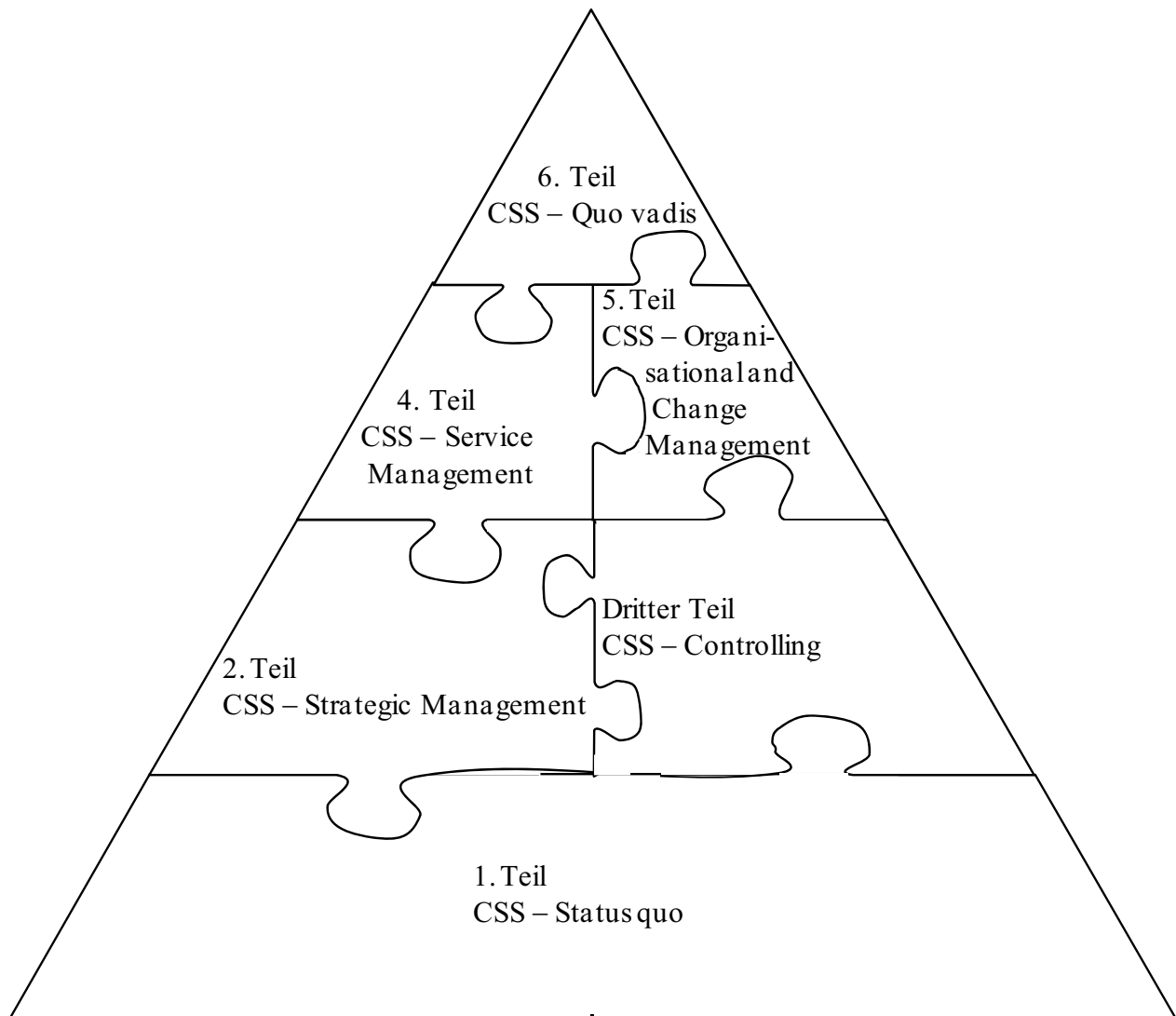
Die Einarbeitung in die technischen Gegebenheiten erleichterte HR eine intensivere Einbindung innerhalb des Projektes.

Die Langfristigkeit der Verträge erfordert es, die Rahmenbedingungen – vor allem im HR-Umfeld – stetig anzupassen. Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Klarheit der HR-Projektziele gerichtet sein. Aufgrund der Komplexität des Projekts Shared IT-Services wird ein hohes Maß an Flexibilität vom Management und dem einzelnen Projektmitarbeiter erwartet.

Unabdingbar für eine erfolgreiche HR-Projektarbeit ist eine kontinuierliche, aktive Unterstützung durch das Management, sowie eine stark gelebte Führungskultur.

Sechster Teil

Corporate Shared Services – Quo vadis?



Autorenverzeichnis

Stichwortverzeichnis

Shared-Service-Center – The First and the Next Generation

FRANK KEUPER und CHRISTIAN OECKING

Steinbeis-Hochschule Berlin

und Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services

1	Shared-Service-Center – First Generation	477
1.1	Standardisation versus Individualisation.....	481
1.2	Organisational Structure	484
2	Shared-Service-Center – Next Generation	487
2.1	Standardisation versus Individualisation.....	491
2.2	Organisational Structure	494
2.2.1	Network-based Corporate-Shared-Service-Center	495
2.2.2	Cooperatively-arranged Shared-Service-Center	496
2.2.3	Coopetition-based Shared-Service-Center.....	497
2.2.4	Boundaryless Shared-Service-Center	498
3	Shared-Service-Center – The Lost and the Future Generation	499
	Quellenverzeichnis.....	500

1 Shared-Service-Center – First Generation

Shared Services (der ersten Generation) bezeichnen eine wettbewerbsorientierte, langfristig ausgerichtete konzerninterne Alternative zur Erstellung und Bereitstellung von unterstützenden – also nicht wertschöpfenden und nicht strategischen – Leistungen für Einheiten eines multinationalen Konzerns unter Auslösung einer direkten Konkurrenzsituation mit externen Leistungsanbietern.¹ Dabei erfolgt die Leistungserstellung und -bereitstellung mithilfe einer effektiven und effizienten Ausrichtung der verfügbaren Ressourcen im Shared-Service-Center an übergeordneten Unternehmenszielen.

Insbesondere in multinationalen Konzernen sind Shared Services derzeit von Bedeutung,² weil

- nach *SCHULMAN ET AL.*³ Shared Services vor allem für multinationale Konzerne relevant sind, sofern diese das Umsatzvolumen von zwei Milliarden US-Dollar überschreiten *und* über mehrere Konzernunternehmen verfügen. Da unterstellt werden kann, dass ein derartiges Mindestumsatzvolumen nur noch in Ausnahmefällen von Wirtschaftssubjekten generiert wird, die ausschließlich innerhalb der eigenen nationalstaatlichen Grenzen agieren, unterstreicht dies eine besondere Bedeutung von Shared Services für *multinationale* Konzerne;
- Spezialisierungstendenzen zur Erzeugung von Massendegressionseffekten, die unter anderem bei der Bündelung konzernintern genutzter Leistungen nutzbar erscheinen, hauptsächlich bei multinational agierenden Wirtschaftssubjekten auffindbar sind, wobei das Ausmaß der *Spezialisierung* mit der *Konzerngröße*⁴ korrespondiert;⁵
- speziell zur Erreichung relevanter Standardisierungs- und Konsolidierungseffekte der Leistungen ein im Einzelfall zu spezifizierendes Mindestvolumen erforderlich ist, um den Aufwand zur Gestaltung von Shared-Service-Center-Strukturen überzukompensieren;⁶
- zur Erzeugung einer konzerninternen marktlich-wettbewerblichen Struktur, die sich aus Sicht der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit⁷ am externen Markt orientiert und auf der zusätzlich eine Mittlerfunktion zwischen Lieferanten und Konsumenten installiert wird, möglichst eine Vielzahl potenziell abnehmender Konzerneinheiten vorhanden sein sollte;
- sich der generelle Shared-Service-Ansatz bei konzerniert aufgestellten Institutionen neben der Auslagerung an Fremdanbieter als zweite wesentliche Bereitstellungsalternative international etabliert hat.⁸

¹ Vgl. von *GLAHN* (2006), S. 83.

² Vgl. *KEUPER/VON GLAHN* (2005a), *KEUPER/VON GLAHN* (2005b) und *KEUPER/VON GLAHN* (2006b).

³ Vgl. *SCHULMAN ET AL.* (1999), S. 7.

⁴ Die Konzerngröße wurde empirisch anhand einer Reihe von Indikatoren, wie zum Beispiel Mitarbeiterzahl, Umsatz, Anlagevermögen oder Bilanzsumme, gemessen, vgl. *KIESER/KUBICEK* (1992), S. 292.

⁵ Vgl. *BLAU/SCHOENHERR* (1971), S. 80 f.

⁶ Vgl. *BERGERON* (2003), S. 23 ff.

⁷ Vgl. *KEUPER* (2001), S. 12 ff.

⁸ Vgl. *CAMPAGNA/BANGEMANN* (2005), S. 3.

Die beispielhaft skizzierten Argumentationslinien⁹ für die Implementierung von Shared-Service-Centern in Konzernen, insbesondere in multinationalen Konzernen, verdeutlicht bereits latent die mit der Umsetzung eines Shared-Service-Center-Ansatzes angestrebten Ziele.

So erhebt der *bestehende* Shared-Service-Ansatz den Anspruch, die Vorteile der Zentralisierung und der Auslagerung von Leistungen weitestgehend zu vereinen sowie deren Nachteile möglichst umfassend zu reduzieren. Konkret bedeutet dies:¹⁰

- Reduzierung der Kosten mittels Erzielung von Skalenerträgen sowie eine Erhöhung des Kostenbewusstseins (direkte massive Effizienzsteigerung) und Verbesserung des Wissensmanagements (direkte Effektivitätssteigerung).
- Generierung zusätzlicher Umsätze und Verbesserung der Kapazitätsauslastung durch den Verkauf von Leistungen des Shared-Service-Centers an Dritte (direkte Effizienzsteigerung).
- Die Ausgliederung von Supportprozessen ermöglicht eine Konzentration auf die Kernprozesse, wodurch die Qualität der Kernprozesse verbessert wird (indirekte Effektivitätssteigerung der Leistungen außerhalb des Shared-Service-Centers).
- Standardisierung, Konsolidierung und reorganisierte Prozesse erhöhen die Qualität des Prozessergebnisses und verkürzen die Durchlaufzeiten (direkte Effektivitäts- und vor allem Effizienzsteigerungen).
- Erhöhung der Mitarbeitermotivation, zum Beispiel durch erweiterte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche sowie durch verstärkte Teamorientierung (direkte Effektivitätssteigerung).
- Erhöhung der Dienstleistungsbereitschaft durch die Fixierung von Kundenerwartungen in Service Level Agreements und die gleichzeitige Schaffung eines internen Kunden-Lieferanten-Verhältnisses, wodurch die Produktqualität verbessert wird (direkte Effektivitätssteigerung).

⁹ Die genannten Argumentationsketten lehnen sich eng an VON GLAHN (2006), S. 7 f. an

¹⁰ Vgl. WISSKIRCHEN/MERTENS (1999), S. 92, KAGELMANN (2001), S. 88 ff., und KEUPER/VON GLAHN (2005a).

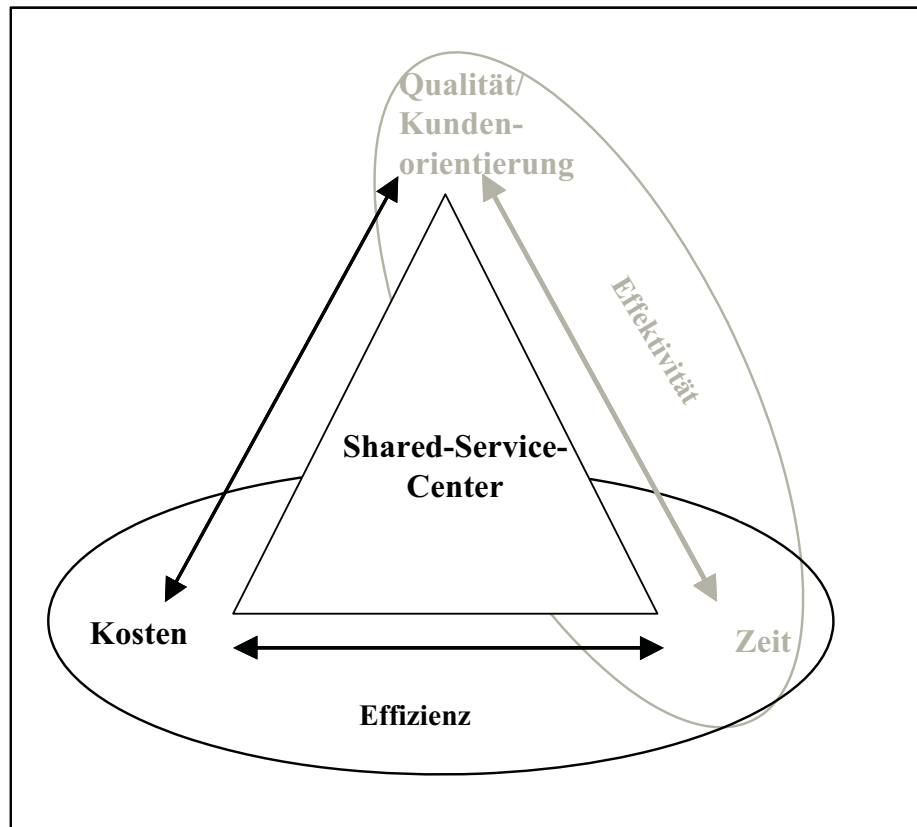


Abbildung 1: Effizienzfokus derzeitiger Shared-Service-Center¹¹

Die Auflistung der mit den derzeitigen Shared-Service-Centern angestrebten Ziele verdeutlicht, dass der Fokus entsprechender Konzeptionen eindeutig auf einer Steigerung der Effizienz („die Dinge richtig tun“) beruht.¹² Die Möglichkeit, Effektivität („die richtigen Dinge tun“) und Effizienz als voneinander getrennte Inhalte zu betrachten, bildet die dualen strategischen Handlungsweisen sowohl in der Praxis als auch in der Theorie im Rahmen der Zielerreichung realistisch ab. Dementsprechend verlieren auch effiziente Maßnahmen ihre Vorteilhaftigkeit im Hinblick auf den Erfolg einer Organisationseinheit, wenn sie ineffektiv – das heißt nicht zielgerichtet – durchgeführt werden („die falschen Dinge werden richtig getan“). Umgekehrt sind auch effektive Maßnahmen nutzlos, wenn sie in der Organisationseinheit ineffizient umgesetzt werden („die richtigen Dinge werden nicht richtig getan“).¹³ Effektivität bemisst somit den Beitrag zur Erreichung der Ziele einer Organisationseinheit durch die Ausnutzung von Erfolgsopportunitäten mithilfe Erfolg versprechender Handlungen. Während der strategische Erfolgsfaktor „Kosten“ ein eindeutiges Effizienzkriterium und der strategische Erfolgsfaktor „Qualität“ ein eindeutiges Effektivitätskriterium ist, spiegelt sich im strategischen Erfolgsfaktor „Zeit“ eine duale Betrachtungsweise wider. So stellt beispielsweise eine kurze Auftragsabwicklungszeit in Shared-Service-Centern, die Einhaltung von Lieferterminen oder eine hohe Flexibilität aus Sicht des Kunden einen Effektivitätsaspekt dar. Aus Sicht eines Shared-Service-Centers ist der Faktor Zeit eher eine Ausprägung der Effizienz, weil über den Faktor Zeit unmittelbar die Kosten und damit die Wirtschaftlichkeit beeinflusst werden.

¹¹ Vgl. KEUPER (2007).

¹² Zur Abgrenzung von Effektivität und Effizienz vgl. DRUCKER (1974), S. 45, ROLLBERG (1996), S. 9 f., KEUPER (2001), S. 7 f., und KEUPER (2004a), S. 1 f.

¹³ Vgl. ROLLBERG (1996), S. 9 f.

Den Effizienzfokus der *aktuellen* Shared-Service-Center-Ansätze in der Praxis mögen noch einmal die nachfolgenden Beispiele in Erinnerung rufen, die bereits im Vorwort genannt wurden:¹⁴

- *Bertelsmann* führt unter dem Projektnamen ‚ignITion‘ seit Ende 2002 IT-Infrastrukturen und -Mitarbeiter in Shared-IT-Service-Centern mit dem Ziel zusammen, Einsparungen mit einem Volumen von 60 bis 90 Millionen Euro pro Jahr durch Defragmentierung der IT-Landschaft zu realisieren.¹⁵
- *Philips* begann im Jahr 2002 damit, kontinuierlich konzerninterne Unterstützungsfunktionen durch Shared-Service-Center bereitstellen zu lassen. Durch die Auflösung von Redundanzen werden Kostenersparnisse in Höhe von 170 Millionen Euro pro Jahr verwirklicht.¹⁶
- Der Vorstandsvorsitzende *ELLISON* nutzte den Shared-Service-Ansatz als Hebel zur Effizienzsteigerung der Firma *Oracle*. Die Vereinheitlichung von Prozessen bei gleichzeitiger Konsolidierung der IT in Shared-Service-Centern verfolgte das Ziel, eine Milliarde US-Dollar im genannten Zeitraum einzusparen. Das Shared-Service-Center-Konzept wurde zudem als Referenzprojekt für *Oracle*-Kunden vermarktet.¹⁷
- Nach einer Analyse der bei *Siemens* weltweit aufgewendeten IT-Kosten in Höhe von ca. 4 Milliarden Euro im Jahr 2001 wurden unterschiedliche Maßnahmen zur Reduzierung dieses IT-Budgets um jährlich 800 Millionen Euro initiiert. So wird neben einer Vereinheitlichung der konzernweiten IT-Infrastruktur ein Shared-Service-basiertes Intermediationsmodell implementiert.¹⁸
- Der Geschäftsbereich Polyurethane des *Bayer*-Konzerns eröffnete im Frühjahr 2001 ein Shared-Service-Center, das seither die Auftragsabwicklung der Regionen Europa, Mittlerer Osten und Afrika koordiniert. Mittlerweile ist eine durchschnittliche Kosteneinsparung bei der Auftragsabwicklung von circa 30 % nachweisbar – bei gleichzeitig nachhaltiger Erhöhung der Prozessqualität.¹⁹
- Die *Deutsche Post World Net* gilt als weiteres bekanntes Beispiel für einen international aufgestellten Konzern, der Shared Services eingeführt hat. Im Jahr 2004 wurde ein so genanntes *Shared-Service-Center* ‚Accounting‘ eröffnet, das für den Konzern und seine Tochtergesellschaften in Deutschland vorwiegend Buchhaltungsleistungen, Kosten- und Ergebnisrechnungen sowie Kunden- und Zollabrechnungen erbringt. Im Vergleich zum Jahr 2001 konnten die Kosten für die Erstellung und Bereitstellung solcher Unterstützungsleistungen durch die Zusammenführung von Rechnungswesen-Leistungen in Verbindung mit einer informationstechnologischen Infrastrukturkonsolidierung um circa 40 % reduziert werden.

¹⁴ Vgl. zu den nachfolgenden Beispielen *VON GLAHN* (2006).

¹⁵ Vgl. *ADLER* (2002).

¹⁶ Vgl. *O. V.* (2002).

¹⁷ Vgl. *METH-COHN* (2003), S. 20.

¹⁸ Vgl. *BAXTER* (2004), S. 6 ff.

¹⁹ Vgl. *DEIMEL/QUANTE* (2003), S. 305 f.

1.1 Standardisation versus Individualisation

Da die *Effizienz*- die Effektivitätsziele bei der Bildung eines Shared-Service-Centers eindeutig dominieren, und zudem ein organisationales Effektivitäts-Effizienz-Dilemma²⁰ existiert, müssen die Leistungen, die ein Shared-Service-Center erbringen soll, spezifische Charakteristika aufweisen.

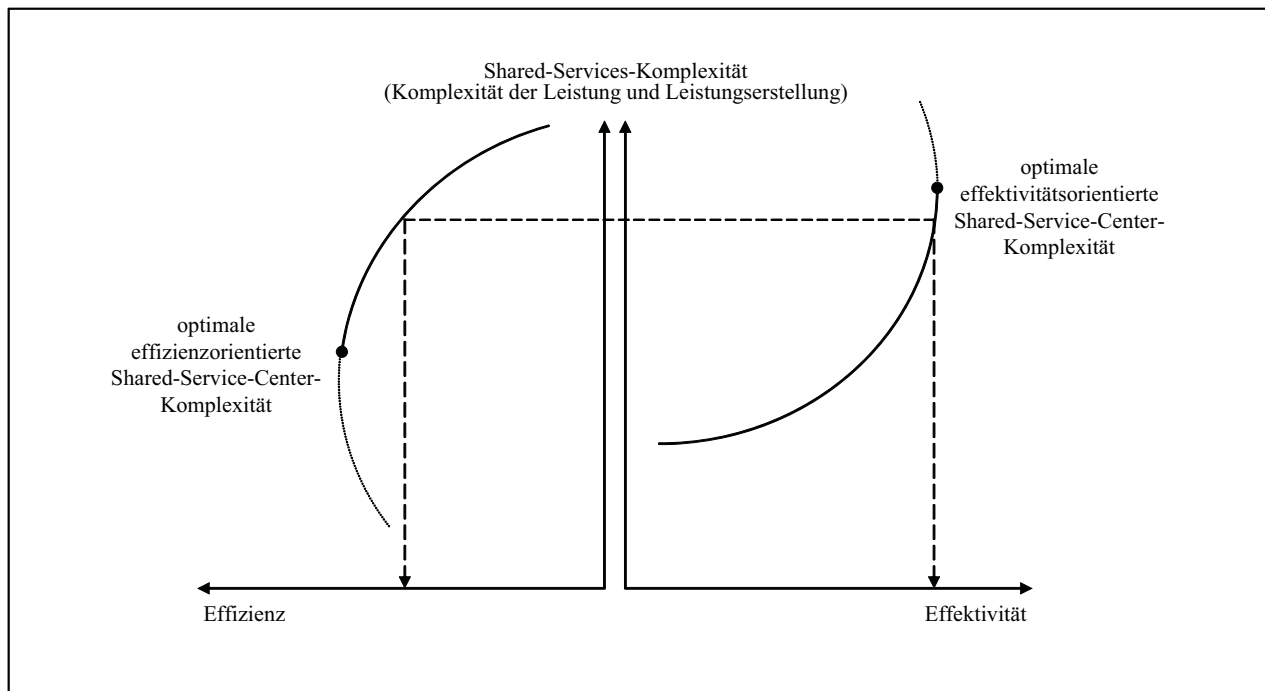


Abbildung 2: Komplexitätswirkung²¹ in Shared-Service-Centern²²

Komprimiert kann daher attestiert werden,²³ dass die Leistungen

- weitestgehend *standardisiert* sind, um mehreren Konzerneinheiten angeboten werden zu können. Standardisierte Leistungen ermöglichen es, optimale Betriebsgrößen (Economies of Scale) und Lernkurveneffekte (Economies of Savings) zu realisieren.
- weitestgehend *standardisiert* sind, um Volumenvorteile und Fixkostendegressionseffekte (Economies of Stream) zu realisieren.
- weitestgehend *standardisiert* sind, um durch das center-interne Zusammenfassen von Prozessen Verbundeffekte (Economies of Scope) zu realisieren.
- weitestgehend *standardisiert* sind, um durch Prozessbeschleunigung Economies of Speed zu realisieren.
- weitestgehend *standardisiert* sind, um durch die Ausnutzung der Integrationspotenziale der Informations- und Kommunikationstechnologie (Abbau von Schnittstellen und Datenredundanz) Economies of Efficiency zu realisieren.

²⁰ Vgl. KEUPER (2004a).

²¹ Zum Begriff ‚Komplexität‘ vgl. KEUPER (2004b).

²² Vgl. KEUPER (2004a), S. 98.

²³ Zu diesen und weiteren Economies-of-Effekten vgl. KEUPER (2004a), S. 126 ff.

Die derzeitige Rolle eines Shared-Service-Centers wird ökonomisch somit im Wesentlichen dadurch charakterisiert, dass es im Sinne von Kostensenkungen zur Entlastung vor- und nachgelagerter Transaktionspartner beiträgt. Entlastung bedeutet dabei beispielsweise, dass kernkompetenzunterstützende Services mittels Prozessinnovationen, konsequenter Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien und Standardisierung der Leistungen in Shared-Service-Centern zu geringeren Kosten realisiert und damit günstiger angeboten werden können. Insofern zielen allgemein betrachtet derzeitige Shared-Service-Center-Konzeptionen auf eine Senkung der Transaktionskosten im Konzern.²⁴

Ursprünglich wurde die Transaktionskostentheorie zur Erklärung der Entstehung von Unternehmen als zentralisierte, hierarchisch koordinierte Form der Leistungserstellung entwickelt.²⁵ Dennoch hat sie sich als nützliches Analyseinstrument zur vornehmlich effizienten Ausgestaltung von Leistungsaustauschbeziehungen zwischen zwei oder mehreren Transaktionspartnern etabliert. Hierbei stehen jedoch nicht der Leistungsaustausch selbst, sondern die den Austausch begleitenden Verfügungsrechte im Vordergrund. Die Übertragung dieser Rechte ist ein hauptsächlicher Bestandteil der Transaktion. Dabei werden die Koordinationsstrukturen (institutionale Arrangements) einerseits durch die grundlegende Form der Vereinbarung und andererseits durch die Kosten- und Leistungsbeziehungen zwischen den an einer Transaktion beteiligten Partnern charakterisiert, wobei aus Sicht der Transaktionskostentheorie jeweils die Konstellation auszuwählen ist, die die geringsten entscheidungsrelevanten Kosten einer Transaktion verursacht. Zu den Transaktionskosten, die sowohl ex ante als auch ex post auftreten können, zählen Anbahnungs- (zum Beispiel Such- und Informationskosten), Vereinbarungs- (zum Beispiel Verhandlungen), Abwicklungs-, Überwachungs- und Kontroll- sowie Anpassungskosten (zum Beispiel nachträgliche qualitative und quantitative Änderungen), sodass es sich vorwiegend um Kosten der Information und Kommunikation handelt.²⁶ Im Hinblick auf die wesentlichen Eigenschaften von Transaktionen sind Fragen nach der Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit zu beantworten.

- *Spezifität* entsteht insbesondere, wenn für bestimmte Transaktionen eigens Investitionen zu tätigen sind. Eine Austauschbeziehung ist somit desto spezifischer, je höher der Wertverlust einer getätigten Investition in der zweitbesten Verwendung ist. Mit steigender Spezifität, die beispielsweise standortspezifisch begründet ist oder aus speziellen Anforderungen des Abnehmers resultiert, erhöht sich die gegenseitige Abhängigkeit der Transaktionspartner.²⁷
- *Unsicherheit* ist ein Spiegelbild des ständigen Wandels und der Dynamik aller relevanten Umweltbedingungen. Vereinbarungen zwischen den Transaktionspartnern werden in Bezug auf die Festlegung von Preisen, Terminen, Konditionen und Mengen in einer unsicheren Umwelt mit nur teilweise antizipierbarer Zukunft abgeschlossen. Sind exogen auf den Transaktionsprozess einwirkende Variablen vorab nicht bekannt oder verändern sich diese im Zeitablauf, können im Laufe des Austauschprozesses Konkretisierungen bzw. Anpassungen der Vereinbarung notwendig werden.

²⁴ Die nachfolgenden Ausführungen lehnen sich eng an KEUPER/VON GLAHN (2006a).

²⁵ Vgl. COASE (1937), S. 386 ff., und WILLIAMSON (1975).

²⁶ Vgl. PICOT (1993), Sp. 4196.

²⁷ Vgl. WILLIAMSON (1986), S. 154.

- Mit steigender *Häufigkeit* des Austausches können Lern-, Skalen- und Synergie-Effekte genutzt werden, die ein Absinken der Transaktionskosten sowie eine schnellere Amortisation getätigter Investitionen zur Folge haben.

Somit postuliert die Transaktionskostentheorie, dass eine Transaktion jeweils so effizient abgewickelt werden kann, wie die gewählte Koordinationsform den Anforderungen der Transaktionseigenschaften entspricht. Konsequenterweise bedeutet dies, dass unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten derzeit nur ausgewählte Leistungen von einem Shared-Service-Center effizient konzernintern angeboten werden können.

Unter dem Gesichtspunkt der *Spezifität* empfiehlt sich derzeit die Bereitstellung von Shared Services mit einer *geringen strategischen Bedeutung*, weil ansonsten die Wiederverwendbarkeit der Leistung sinkt.²⁸ Ein grundsätzlicher Abbau der Leistungsspezifität verbunden mit einer Förderung standardisierter Shared Services stellt derzeit einerseits eine wichtige Voraussetzung für den effizienten Einsatz eines Shared-Service-Centers dar. Andererseits wird übergeordneten Konzerninteressen im Hinblick auf eine vereinheitlichte Service-Landschaft innerhalb eines Konzerns Rechnung getragen. Standardisierte Eigenschaften von Shared Services senken nicht nur die Transaktionskosten, sondern erlauben auch die schnelle – und damit effektive und effiziente – Vermittlung von Leistungen an eine große Anzahl von nachfragenden Konzerneinheiten, weil unter anderem der Verhandlungsaufwand und -zeitraum durch einheitliches Service Level Agreements Management reduziert werden kann. Weiterhin besteht für das Shared-Service-Center die Möglichkeit, den Konzerneinheiten bei spezifischen, das heißt nicht dem Konzernstandard entsprechenden Leistungen, durch die Vermittlung von Informationen beratend sowie bewertend zur Seite zu stehen. In engem Zusammenhang mit dem Kriterium der Spezifität stehen die Abbildbarkeit sowie die Beschreibbarkeit von Leistungen. Eine detaillierte Illustration der Eigenschaften von Shared Services ist somit unumgänglich, damit einem potenziellen Nachfrager die Grundlage für eine Kaufentscheidung geschaffen werden kann.

Die bereits angedeuteten Abhängigkeiten zu externen Leistungsanbietern sind gerade unter dem Gesichtspunkt der *Unsicherheit* ein nicht zu unterschätzender Aspekt. Sind die tatsächlich auftretenden transaktionsspezifischen Kosten, die durch eine Leistungsauslagerung an eine fremde Wirtschaftseinheit entstehen, nicht in der Form transparent, wie dies bei einem konzerninternen Leistungsanbieter unterstellt werden kann, besteht die Gefahr, dass ein externer Anbieter mittels langfristiger Verträge und mit teilweise gegenläufigen Interessen die notwendige Flexibilität bei vertraglichen und letztendlich leistungsspezifischen Angeboten vermissen lässt. Dies führt in der Regel zu langwierigen Einigungsbemühungen beziehungsweise Verhandlungen und dementsprechend zu erhöhten Transaktionskosten. So ist die Antizipation von Veränderungen auf dem Service-Markt und die damit in Verbindung stehende Angleichung an übergeordnete Konzerninteressen auf Basis von Service-Standards, zum Beispiel bei der Auswahl verwendeter Standardsoftware, ein Hauptmerkmal eines Shared-IT-Service-Centers. Ein konzernfremder IT-Leistungslieferant hingegen wird die gleiche Flexibilität und Anpassungsgeschwindigkeit bei der IT-Leistungserbringung unter Umständen nicht in diesem Ausmaß gewährleisten, weil eigene – zum Beispiel einkaufsstrategische – Restriktionen dies verhindern.

²⁸ Zur nachfolgenden Analyse vgl. VON GLAHN (2006) und KEUPER/VON GLAHN (2006).

Häufigkeit hingegen bezieht sich auf die Menge an Transaktionen, die in Zusammenhang mit Shared Services zwischen den marktlichen Parteien auftreten. Ein Shared-Service-Center kann in seine Verhandlungsmacht und Verhandlungsfähigkeit investieren, um durch häufige Anwendung vergleichsweise eher und schneller eine Amortisation zu erreichen, als dies für gewöhnliche konzerninterne Marktteilnehmer zutrifft.²⁹ Auf diese Weise können insbesondere Skaleneffekte beim Einkauf von Leistungen sowie Lernkurveneffekte unter anderem bei repetitiven Bereitstellungsmaßnahmen von Shared Services realisiert werden.

Somit lässt sich für den derzeitigen konzerninternen Marktaustausch aus transaktionskostentheoretischer Sicht konstatieren, dass diejenigen Leistungen für den Shared-Service-Center-Ansatz zu bevorzugen sind,

- die einen geringen Spezifitätsgrad aufweisen,
- demzufolge das Potenzial zu einer hohen Wiederverwendbarkeit haben und schließlich
- unter Ausnutzung von Lern-, Skalen- und Synergie-Effekten mehrmalig auf dem konzerninternen Markt gehandelt werden.

1.2 Organisational Structure

Shared-Service-Center haben nun die Aufgabe, die vorangehend charakterisierten Leistungen so effizient wie möglich zu erbringen. Als *derzeit* überwiegend *konzerninterne Center* stellen sie nicht wertschöpfende und nicht strategische Leistungen für Einheiten eines multinationalen Konzerns unter Auslösung einer direkten Konkurrenzsituation mit externen Leistungsanbietern bereit.

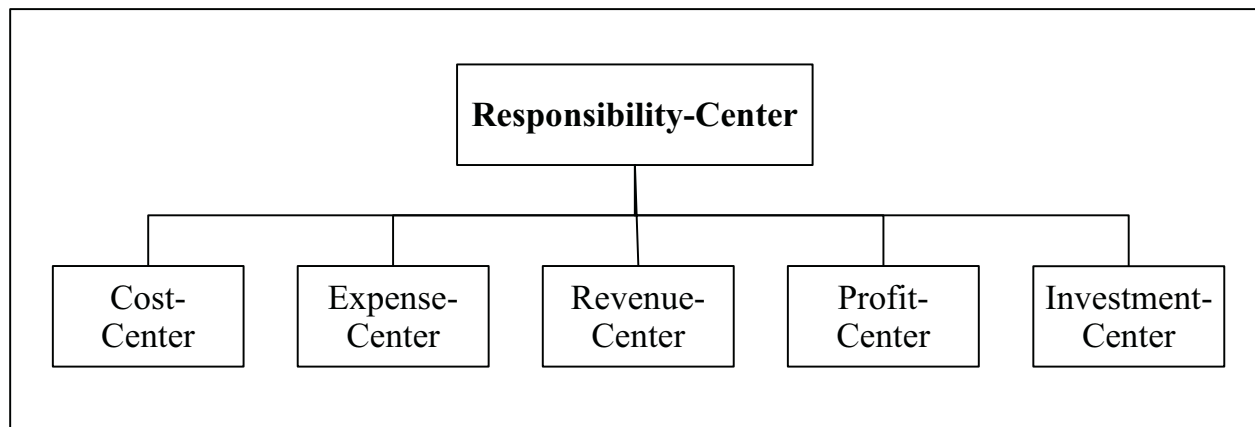


Abbildung 3: Responsibility-Center³⁰

Grundsätzlich können Shared-Service-Center organisatorisch somit alle Responsibility-Center-Strukturen mit Ausnahme einer Cost-Center-Struktur aufweisen.³¹ Cost-Center-Strukturen sind nicht geeignet, weil diese die wirtschaftlichen Prinzipien eines funktionsfähigen Marktes nicht hinreichend unterstützen. Hervorzuheben sind sowohl das Profit-Center als auch das

²⁹ Vgl. ROSE (1999), S. 64.

³⁰ Vgl. BUSCHER (1997), S.21.

³¹ Vgl. VON GLAHN (2006), S. 194 ff.

Investment-Center, die sich zur organisatorischen Ausgestaltung eines Shared-Service-Centers besonders eignen, weil hierbei die stärkste Angleichung an die Eigenschaften von agierenden Wirtschaftssubjekten, die auf dem externen Markt unter wettbewerblichen Bedingungen agieren, stattfindet. Gleichzeitig existieren Anreizsysteme und nachvollziehbare Beurteilungskriterien, die eine kontinuierliche Effektivitäts- und vor allem *Effizienzsteigerung* im Hinblick auf die strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit zulassen.

Ein Shared-Service-Center wird auf diese Weise vor allem³²

- durch Gewinn- beziehungsweise Investitionsverantwortung mit den sich daraus ergebenden Effekten der Entscheidungsverantwortung und -autonomie zu unternehmerischem und marktorientiertem Denken sowie zu eigenverantwortlichem Handeln animiert.
- zu ökonomischem Umgang mit vorhandenen Ressourcen, deren Verbrauch die Kostenseite belastet, sowie zur Ausschöpfung von Rationalisierungspotenzialen angehalten.
- zu einer Preis- und Leistungstransparenz innerhalb der eigenen Einheit sowie gegenüber potenziellen internen Kunden bedingt durch die vorhandene Konkurrenzsituation zu externen Anbietern veranlasst.
- zu einer qualitativ hochwertigen Leistungserbringung und demgemäß zu einer kundenseitigen Nutzenmehrung motiviert.
- schnell, flexibel und abstimmungsarm marktbezogene Entscheidungen auslösen, die beispielsweise durch Änderung der Kundenbedürfnisstruktur hervorgerufen werden.

Aufgrund der Standardisierung der Leistungen von Shared-Service-Centern zeichnen sich Shared Services durch

- eine geringe Spezifität,
- ein hohes Transaktionsvolumen und
- ein geringes Marktrisiko aus.

Dementsprechend werden die als Profit- oder Investment-Center geführten Shared-Service-Center entweder eigene, den Leistungsanforderungen und dem hohen Transaktionsvolumen entsprechende große Ressourcen und Kapazitäten aufbauen oder den standardisierten Outcome an Services in standardisierte Module geringerer Komplexität dekomponieren und diese selbst im Rahmen eines *brokerbasierten Shared-Service-Center-Ansatzes*³³ beziehen. Dabei werden unter Umständen die bezogenen Service-Komponenten geringfügig durch das Shared-Service-Center transformiert und an die nachfragenden Konzerneinheiten weitergeleitet.³⁴ In beiden Fällen geht es jedoch letztlich nur um die Ausnutzung der bereits diskutierten Economies-of-Effekte.

³² Vgl. VON GLAHN (2006), S. 204 ff.

³³ Vgl. VON GLAHN (2006).

³⁴ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005a), KEUPER/VON GLAHN (2005b) und insbesondere VON GLAHN (2006), S. 281 ff.

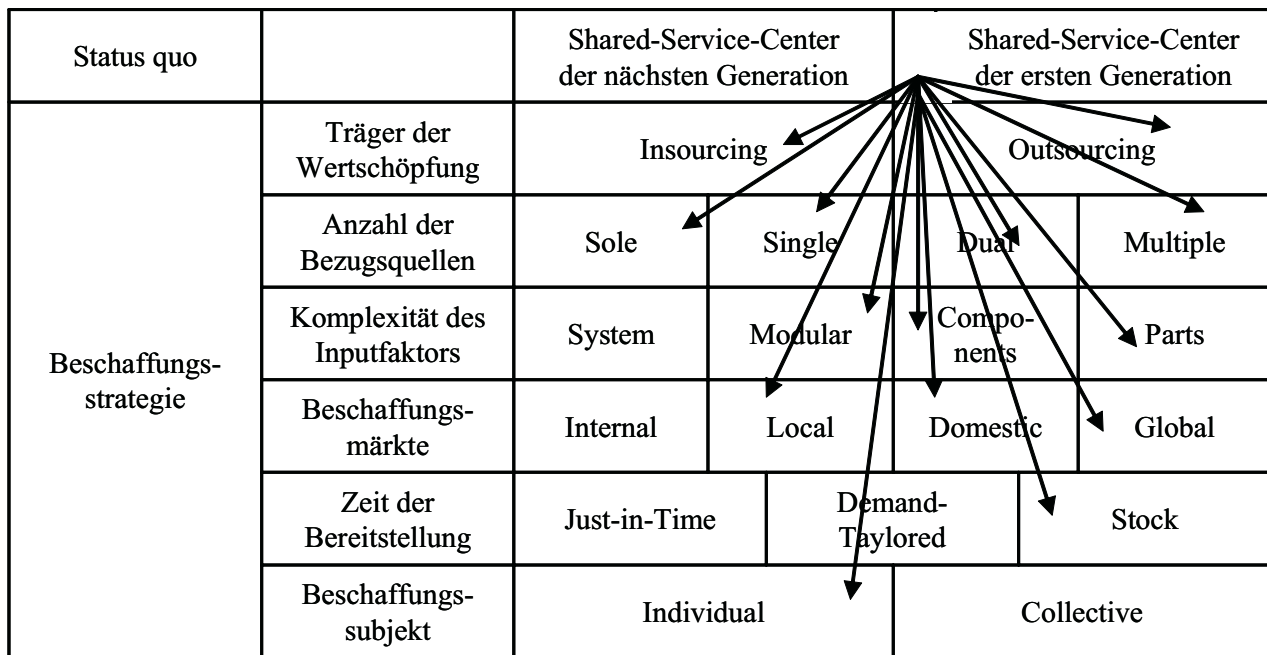


Abbildung 4: Kombination von Beschaffungsstrategien im Rahmen von Shared-Service-Centern der ersten Generation³⁵

Da derzeit Shared-Service-Center für nicht strategische und nicht wertschöpfende Leistungen gebildet werden, stellt sich somit zu Beginn der strategischen Planung auch nicht die strategische Frage, warum ein Shared-Service-Center gegründet werden soll. Die Antwort ist vereinfacht und komprimiert betrachtet *derzeit* immer dieselbe:

Ein Shared-Service-Center dient der Steigerung der Effizienz und damit der Kostenreduktion. Insofern stellt sich die strategische Frage nach dem *Warum* nicht. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Frage Outsourcing versus Shared-Service-Center keinerlei strategische Bedeutung hat. Natürlich zieht die Bildung eines Shared-Service-Centers strategische Wirkungen nach sich und stellt somit eine strategische Entscheidung dar. So zielt gerade die Shared-Service-Center-Bildung darauf ab, den strategischen Erfolgsfaktor Kosten positiv zu beeinflussen, um über eine Steigerung der Effizienz den Konzernerfolg zu verbessern. Auch ergeben sich im Rahmen der Umsetzung eines Shared-Service-Ansatzes vielerlei strategische Aspekte, wie zum Beispiel die Ausgestaltung der Service Level Agreements, die wiederum Einfluss auf den strategischen Erfolgsfaktor Qualität haben.³⁶ Gleichwohl bleibt jedoch festzuhalten, dass zu Beginn der strategischen Planung eines Shared-Service-Centers die strategische Frage nach dem *Warum* bedeutungslos ist. Bei Beginn der Planung eines Shared-Service-Centers stehen somit überwiegend taktische und operative Fragestellungen im Vordergrund der Betrachtung. So wird gegenwärtig bei der organisationalen Planung häufig zunächst danach gefragt, *wer* in einem multinationalen Konzern *welche* Leistungen an *welchem Standort* wie erbringen kann.³⁷

³⁵ Vgl. KUHL (1999), S. 217.

³⁶ Vgl. zu dieser strategischen Sichtweise im Rahmen dieses Sammelbands WESTERHOFF (2006), S. 55 ff.

³⁷ Vgl. COHEN (2006), S. 8.

Die *taktische Reihenfolge* *wer* → *kann was* → *wo* → *wie* → an Shared-Services anbieten, um die Effizienz (nicht zu stellende Frage nach dem *warum*) zu steigern, führt zwangsläufig zu einer

- schwach strategierorientierten,
- effizienzfokussierten,
- nicht kernkompetenzrelevanten und
- statischen Sichtweise

der Shared-Service-Center-Gestaltung.

2 Shared-Service-Center – Next Generation

Shared-Service-Center der nächsten Generation werden sich hingegen hinsichtlich ihrer Leistungsangebote und dadurch bedingt auch hinsichtlich ihrer Organisationsstruktur erheblich von den derzeitigen Shared-Service-Centern unterscheiden. Im Fokus der Betrachtung wird bei der Planung von Shared-Service-Centern in der Zukunft weniger die Effizienzdimension als vielmehr die *Effektivitätsdimension* des Erfolges stehen.

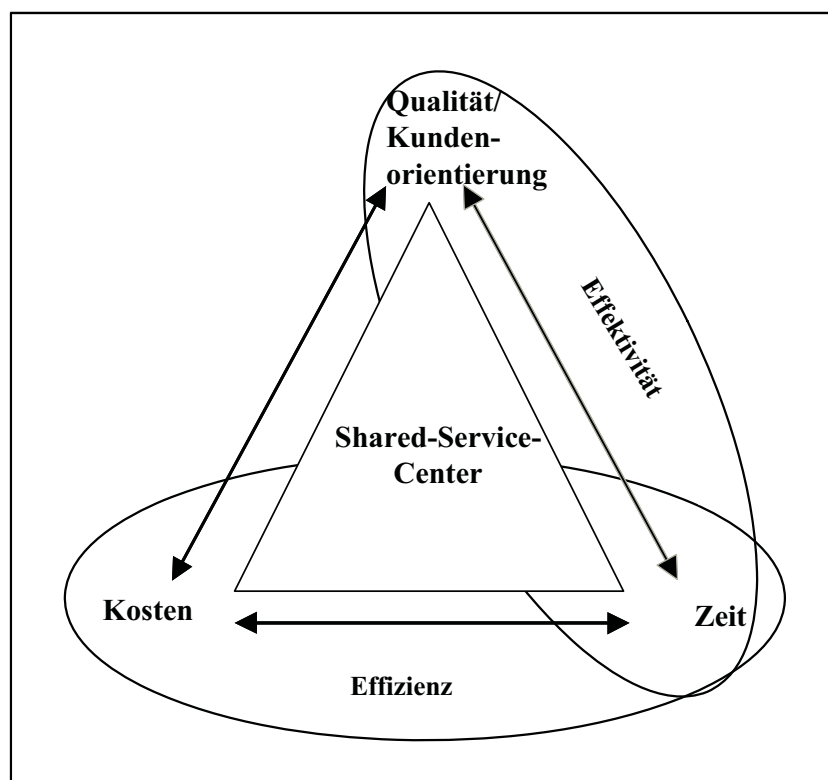


Abbildung 5: Zukünftiger Fokus von Shared-Service-Centern³⁸

³⁸ Vgl. KEUPER (2007).

Die Effizienzsteigerung wird als notwendige Bedingung, quasi als ex ante erfüllte Nebenbedingung, angesehen werden, wohingegen die Effektivitätssteigerung eindeutig den dominierenden Zielfokus bei der Planung von Shared-Service-Centern übernehmen wird.

Damit ist zwangsläufig ein Anstieg der Komplexität der Services und der Komplexität der Kunden-Lieferanten-Beziehung verbunden.³⁹

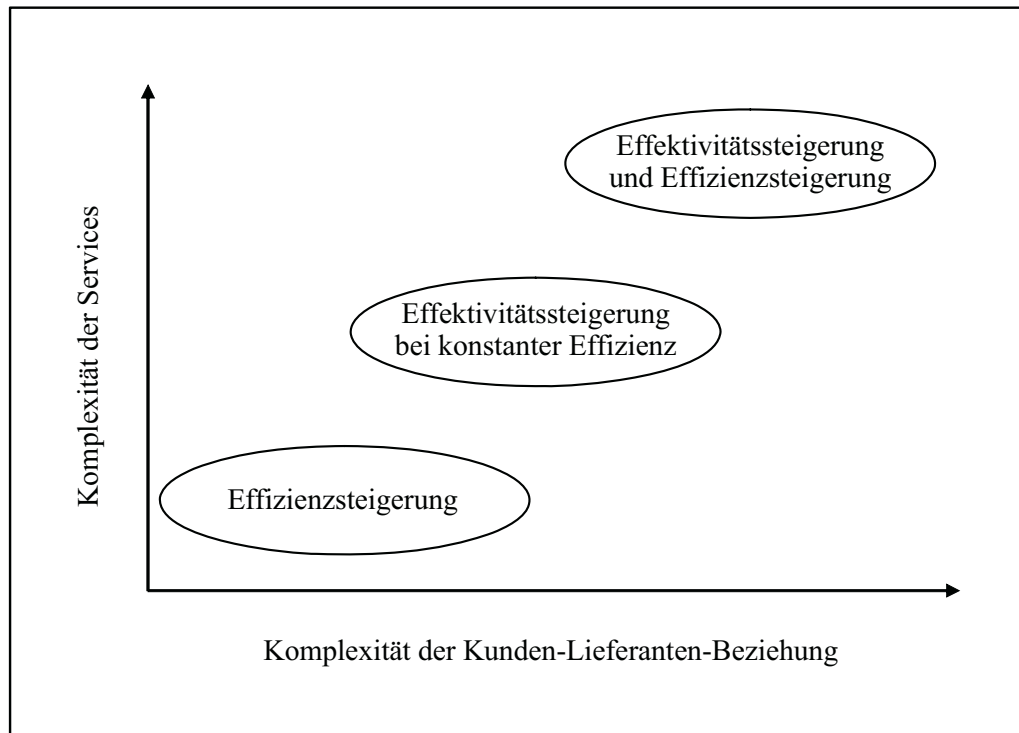


Abbildung 6: Veränderung des Leistungsfokus von Shared-Service-Centern

Dementsprechend wandelt sich aber auch die planerische Dimension von Shared-Service-Centern. Zukünftig werden Shared-Service-Center zumindest zum Teil zunehmend strategisch bedeutsame und auch zum Teil wertschöpfende Leistungen (Business-Process-Outsourcing) anbieten. Natürlich werden auch in Zukunft die Leistungen von Shared-Service-Centern nicht den Kernkompetenzbereich des Abnehmers erodieren lassen. Dadurch aber, dass der Leistungserstellungsfokus in Shared-Service-Centern in Zukunft auf der Effektivität liegen wird, werden Leistungen erstellt, die die Kernkompetenzen des betrachteten Abnehmers weiterentwickeln werden. Insofern rücken die Charakteristika der Services des Shared-Service-Centers stärker an die Charakteristika der kernkompetitiven Leistungen heran, die vom Abnehmer erstellt werden. Hierdurch wird die Grenze zwischen kernkompetitiver Leistung des Abnehmers und erbrachten Services des Shared-Service-Centers im positiven Sinne unscharf. Damit steigt aber auch gleichzeitig die Komplexität des Shared-Service-Centers, was bedingt, dass die Notwendigkeit einer fundierten und innovativen *Komplexitätsmanagements* an Bedeutung gewinnt. So gilt es bei steigender Komplexität die Effektivität und die Effizienz gleichzeitig und (mindestens) gleichwertig zu verbessern, in dem Programm-, Produkt- und Prozesskomplexitätsorientierte Ansätze zum Einsatz kommen⁴⁰

³⁹ Vgl. OECKING ET AL. (2000).

⁴⁰ Vgl. KEUPER (2004a), S. 173 ff.

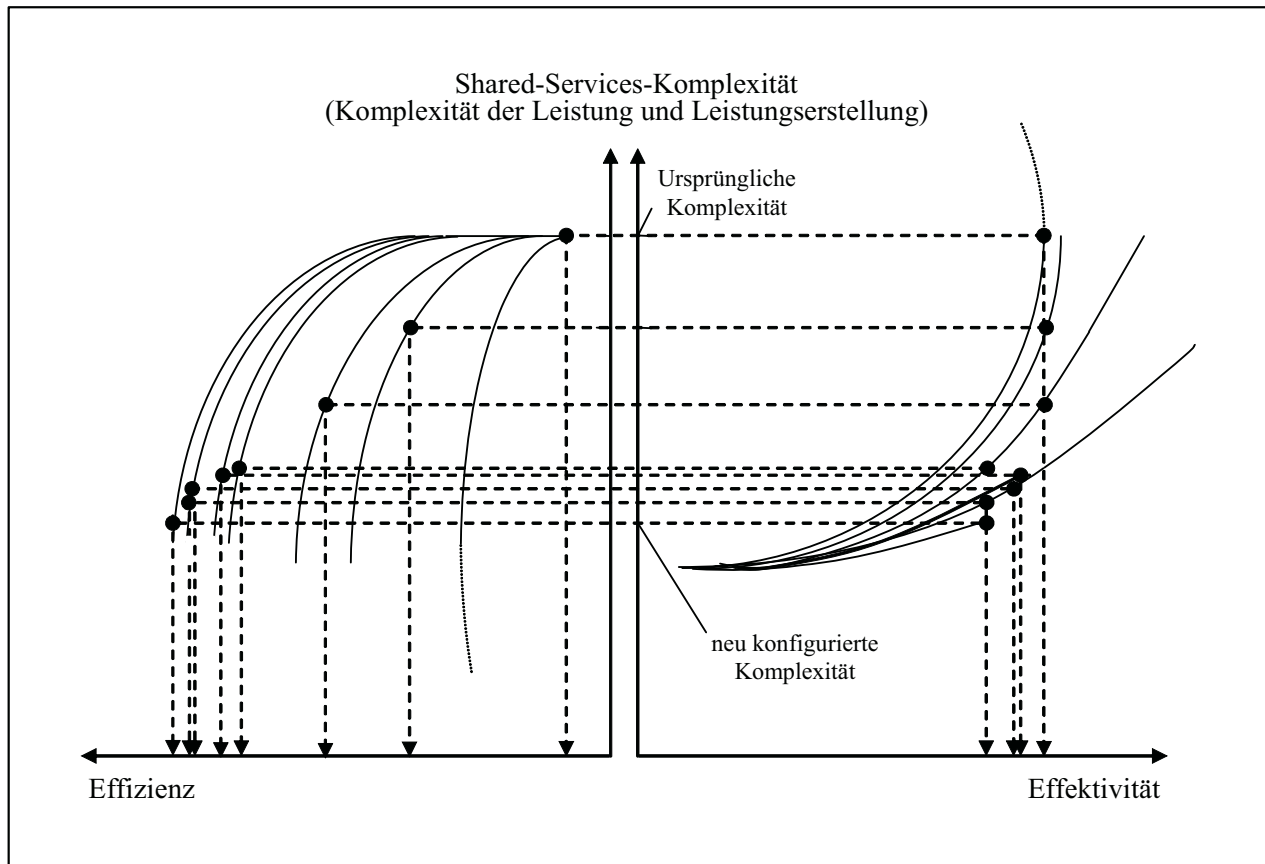


Abbildung 7: Komplexitätsmanagement in Shared-Service-Centern der nächsten Generation⁴¹

Insofern gewinnt zu Beginn der strategischen Planung eines Shared-Service-Centers die strategische Frage, warum ein Shared-Service-Center zu gründen ist, an Bedeutung. Dementsprechend ist nun die Beantwortung der Frage aufgrund der Veränderung des Leistungsangebotes von Shared-Service-Centern der nächsten Generation nicht mehr ex ante vereinfachend zu beantworten. Ursache hierfür ist der strategische simultan-hybride Charakter⁴² von Shared-Service-Centern, der bedingt, dass sowohl Effizienz- als auch Effektivitätssteigerungen und damit eine wesentlich erhöhte Kundenorientierung im Zielfokus der Betrachtung stehen. Dabei kann eine Effektivitäts- und Effizienzsteigerung jeweils, isoliert aber auch gleichzeitig und sogar gleichwertig angestrebt werden. Hierdurch erhält die Frage, warum ein Shared-Service-Center zu gründen ist, eine strategische Bedeutung. Die Shared-Service-Center-Planung ist somit bei der Umsetzung der Unternehmensgesamt-, der Wettbewerbsstrategien und insbesondere bei der Umsetzung der Funktionalstrategien von Bedeutung.

⁴¹ Vgl. KEUPER (2004a), S. 125.

⁴² Vgl. KEUPER (2004a).

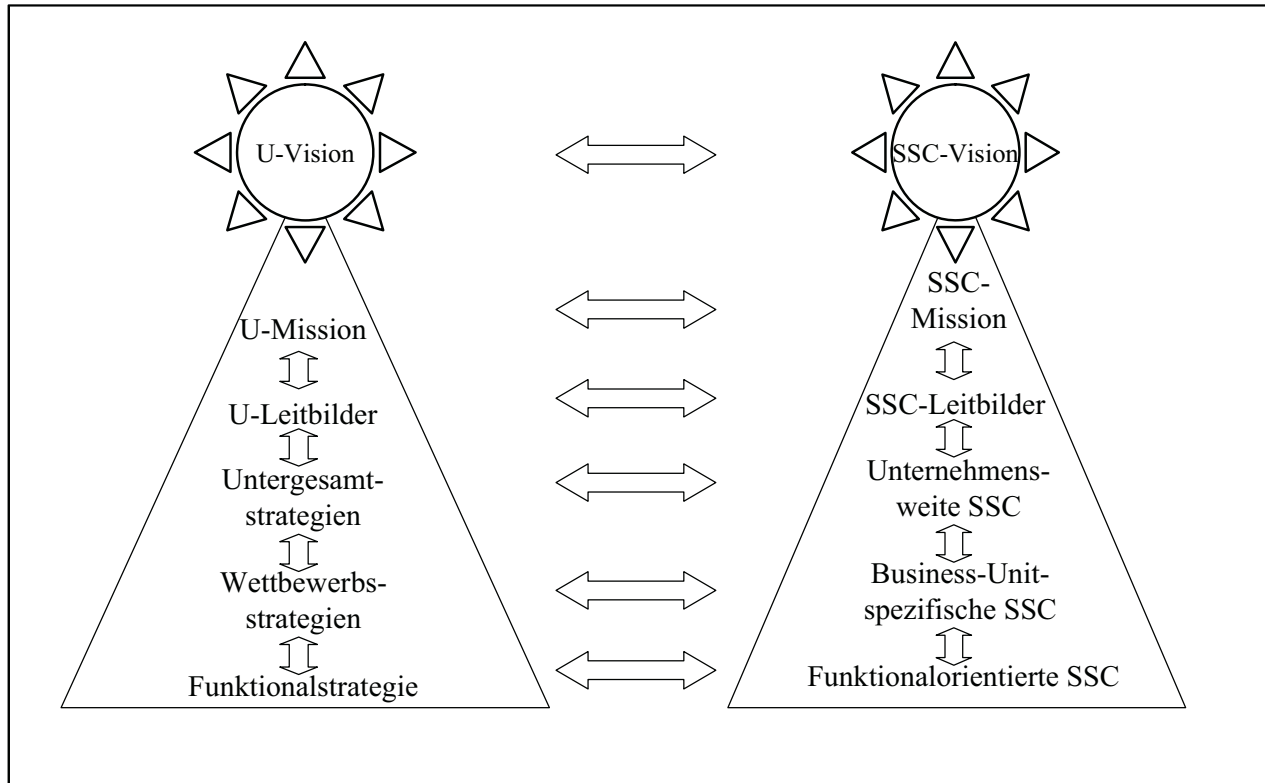


Abbildung 8: Strategische Komponente von Shared-Service-Centern der nächsten Generation⁴³

Shared-Service-Center-Ansätze (SSC-Ansätze) der nächsten Generation sind somit eng mit der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens (U) verbunden. Dementsprechend determiniert die Strategie die Technologie, die Technologie determiniert die Services, die Services determinieren die Struktur und die Struktur determiniert wiederum die Services, die Services determinieren die Technologie und die Technologie determiniert letztlich die Strategie. Es besteht daher, was auch systemtheoretisch begründet werden kann, eine infinite Rekursion zwischen Strategie und Struktur.⁴⁴ Die zunehmende Effektivitätswirkung von Shared-Service-Centern der nächsten Generation wird somit auch die Effektivität von Unternehmensgesamtstrategien (Positionierung des Unternehmens im Markt), die Effektivität von Wettbewerbsstrategien (Positionierung von Produkten und Leistungen in einem konkreten Marktsegment) und die Effektivität von Funktionalstrategien wesentlich unterstützen und steigern. Gleichzeitig sind die Effektivitätsanforderungen an das Shared-Service-Center aus dem jeweiligen Effektivitätsfokus der jeweiligen Strategie-Ebene zu dekomponieren.

Dementsprechend tritt zu Beginn der strategischen Planung eines Shared-Service-Centers die strategische Frage nach dem Warum in den Fokus der Betrachtung. Warum soll ein Shared-Service-Center konstituiert werden, welche Leistungen sollen von wem in welcher Art und Weise (wie) wo erbracht werden?

⁴³ Vgl. KEUPER (2007).

⁴⁴ Vgl. KEUPER (2004). Einen anderen Standpunkt vertritt in diesem Sammelband KRÜGER (2006), S. 93.

Die *strategische Reihenfolge warum* (Frage nach der Effektivität und/oder der Effizienz) → kann *was* → von *wem* → *wo* → *wie* an Shared Services angeboten werden, um den Unternehmenserfolg auf allen Strategie-Ebenen zu steigern, führt zwangsläufig zu einer

- stark strategierorientierten,
- effektivitäts- und/oder effizienzfokussierten,
- zunehmend kernkompetenzrelevanten und
- dynamischen Sichtweise

der Shared-Service-Center-Gestaltung.

2.1 Standardisation versus Individualisation

Die zunehmende Globalisierung wird einerseits dazu führen, dass sich die Marktunsicherheiten in weiten Teilen der Welt weiter reduzieren, andererseits kommt es zu einer weitergehenden Internationalisierung von Wissen und Technologie. Diese Entwicklungen führen dazu, dass die Leistungserstellungs- und Transaktionskosten weiter sinken werden, wohingegen die Qualität der zu beziehenden Leistungen weiter gesteigert werden kann.

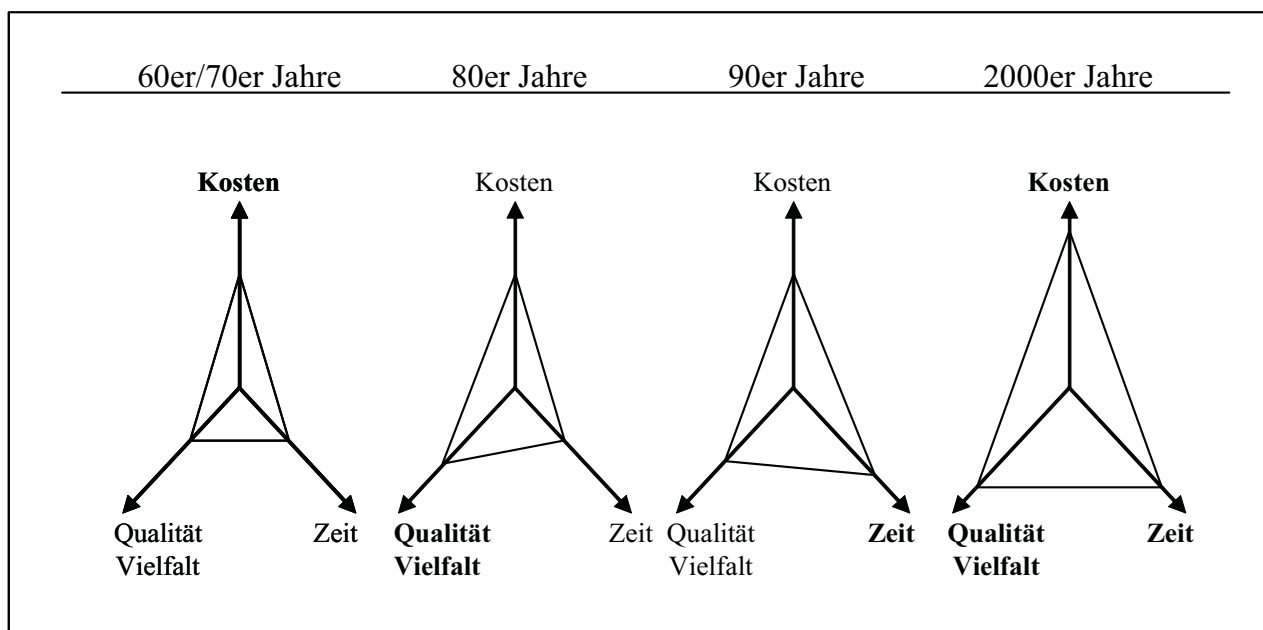


Abbildung 9: Entwicklung und Bedeutung der strategischen Erfolgsfaktoren⁴⁵

Diese positiven Entwicklungen im Hinblick auf die strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit werden durch neue Fertigungs-, Verfahrens- und Informations- und Kommunikationstechnologien sowie durch zukünftige Management-, Controlling- und Organisationsansätze weiter unterstützt, sodass aus Sicht der Transaktionskosten eine Move-to-the-Middle-Situation entstehen wird.⁴⁶ Am Ende einer solchen ersten Entwicklung steht eine

⁴⁵ KEUPER (2004a), S. 46.

⁴⁶ Vgl. PICOT/FREUDENBERG (1998), S. 72 f.

mehr oder weniger ausgeprägte Move-to-the-Market-Situation, die lediglich durch die Notwendigkeit, Vertrauen in die jeweiligen Kooperationspartner bei Bezug hochgradig spezifischer Leistungen und Services zu haben, begrenzt wird.

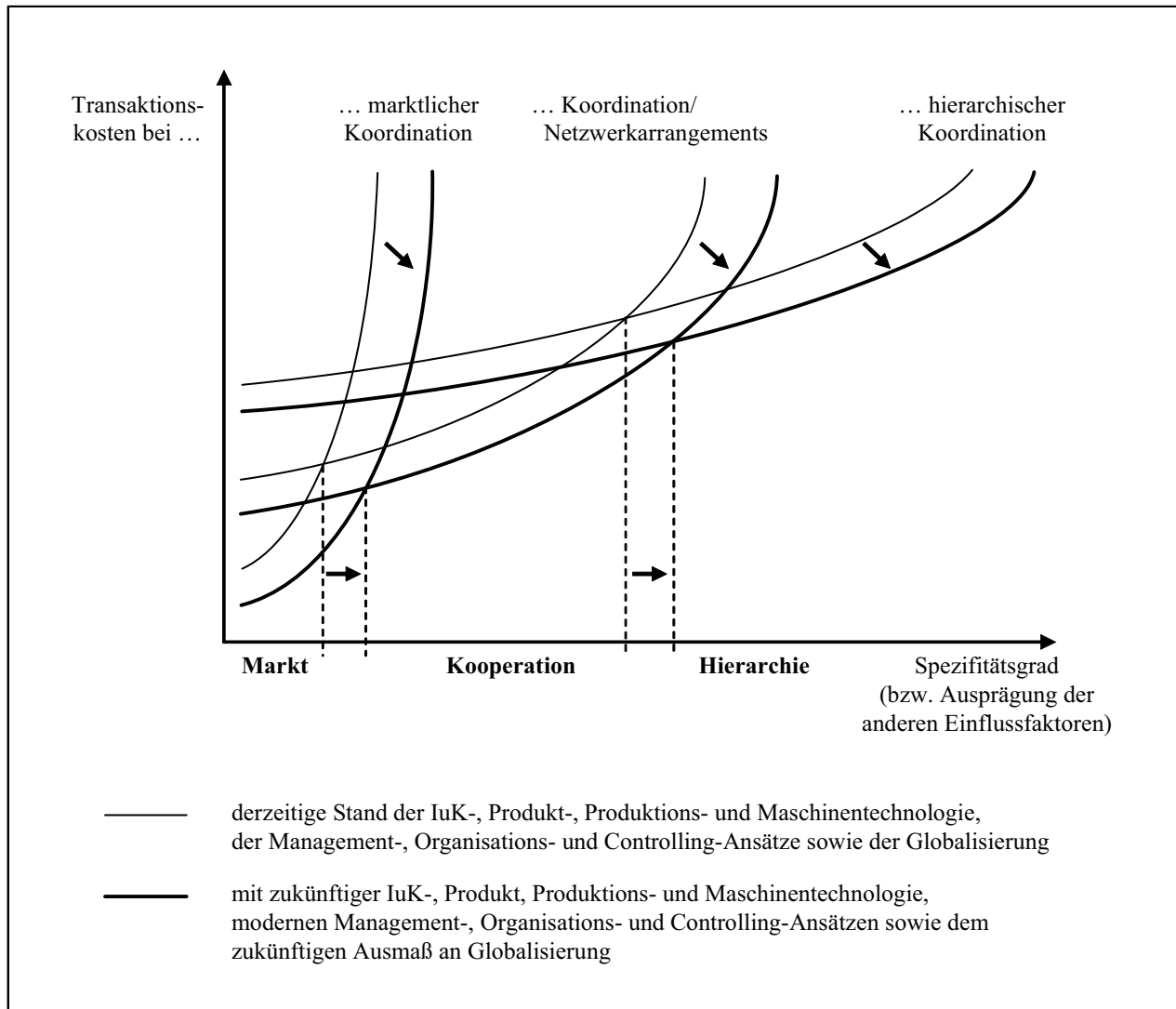


Abbildung 10: Veränderung des Leistungserstellungsfokus von Shared-Service-Center⁴⁷

Die Senkung der Transaktionskosten, die Reduzierung der Marktunsicherheiten, die verbesserte und vereinfachte Koordination, die Nutzung weltweit verteilter Standortvorteile und der Einsatz moderner Verfahrens- und Fertigungstechnologien bedingen somit, dass die Leistungen von Shared-Service-Centern zukünftig in einer Netzwerkorganisation erstellt werden. Das Shared-Service-Center wandelt sich damit von einer geschlossenen Organisationseinheit – dem Coporate-Shared-Service-Center – hin zu einem *Shared-Service-Network*. Dementsprechend wird sich das Leistungsportfolio von Shared-Service-Centern erheblich verändern. Von einer derzeit standardisierten, weitgehend uniformierten Leistung über eine standardisierte Individualisierung der Leistung (Mass Customization⁴⁸) hin zu einer kundenindividuellen Leistungserstellung wird die Evolution von Shared-Service-Centern verlaufen.

⁴⁷ Vgl. PICOT/REICHWALD/WIEGAND (2001), S. 42.

⁴⁸ Vgl. PILLER (2003) und KEUPER (2004a). Eine Weiterentwicklung der Mass Customization stellt die Kybernetische Simultaneitätsstrategie dar, vgl. KEUPER (2004a).

Dabei stellt die Mass Customization als kundenindividuelle Massenproduktion von Gütern und Leistungen zu Preisen und damit zu Kosten nahe denen einer uniformierten Massenfertigung nur einen Zwischenschritt dar. Mass Customization basiert hierbei insbesondere auf einer extremen Produkt- und Prozessmodularisierung, die es ermöglicht, durch Ausnutzung der Kombinatorik kundenindividuelle Leistungen massenhaft effizient zu erstellen. Am Ende der Shared-Service-Center-Entwicklung stehen somit zunehmend kundenindividuelle Leistungen (Effektivitätsorientierung), die von den *Shared-Service-Centern der nächsten Generation* mit geringen Kosten (Effizienzfokussierung) erstellt werden. Insofern wandelt sich aber auch die Bedeutung der Leistungen von Shared-Service-Centern der nächsten Generation für den Abnehmer. Die zu beziehenden Leistungen werden für den Abnehmer zunehmend

- eine strategische Bedeutung und
- damit eine höhere Spezifität aufweisen.

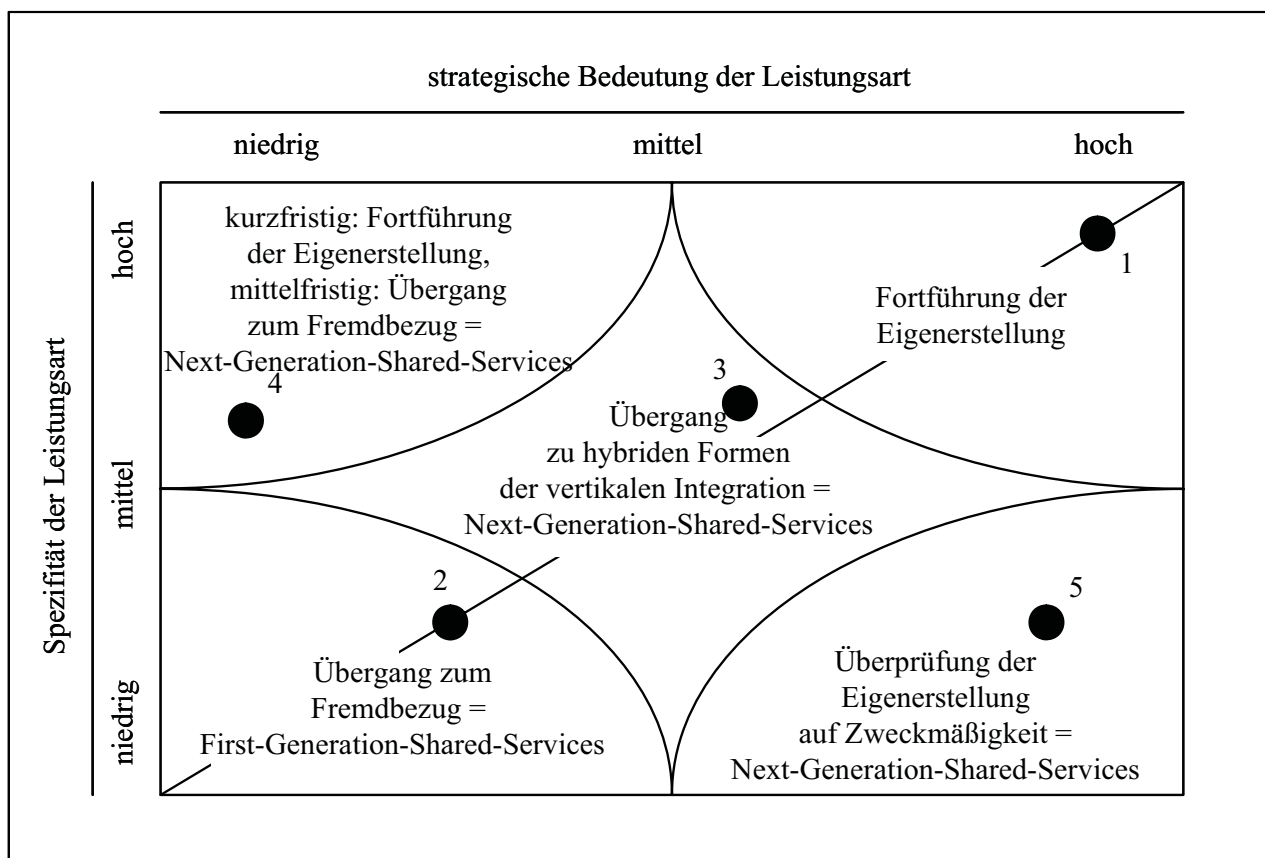


Abbildung 11: Leistungsportfolioentwicklung von Shared Services⁴⁹

Während gegenwärtig überwiegend nicht spezifische, strategisch unbedeutende Leistungen von Shared-Service-Centern erbracht werden (Punkt 2), werden *Shared-Service-Center der nächsten Generation* zunehmend Services und Leistungen anbieten, deren strategische Bedeutung und Spezifität wesentlich stärker ausgeprägt sein wird (Punkte 3 bis 5). Leistung und Services, die hochgradig spezifisch und von strategischer Bedeutung sind, werden jedoch auch in Zukunft eigenerstellt werden (Punkt 1). Mittelfristig werden somit zunehmend Leistungen und Services mit einer mittleren strategischen Bedeutung und Spezifität von Shared-

⁴⁹ Vgl. PICOT/FREUDENBERG (1998), S. 73.

Service-Centern angeboten werden (Punkt 3). Für die Erstellung dieser Leistungen eignen sich Kooperationen und Netzwerkarrangements, also hybride Organisationsformen, um Systeme und komplexe Module auf Basis langfristiger Rahmenverträge fremdzubeziehen.⁵⁰ Sonderfälle stellen mittelfristig Leistungen dar, deren Spezifität und strategische Bedeutung negativ korreliert ist. So sind Services und Leistungen, deren Spezifität hoch, deren strategische Bedeutung jedoch gering ist (Punkt 4), lediglich für einen kurzen Zeitraum selbst zu erstellen. Sobald die Möglichkeit besteht, diese Leistungen über ein Shared-Service-Center zu beziehen, sollte die Transformation in einen Shared Service erfolgen. Lediglich für Services und Leistungen, die eine geringe Spezifität, gleichwohl eine hohe strategische Bedeutung aufweisen, lässt sich keine einheitliche Entwicklung prognostizieren. Es ist dabei immer im Einzelfall zu prüfen, ob die Senkung der Transaktionskosten einen möglichen Verlust an Strategievorteilen kompensiert.

2.2 Organisational Structure

Wie aus der vereinfachten transaktionskostentheoretischen Betrachtung deutlich geworden ist, stehen Shared-Service-Center erst am Anfang ihrer Entwicklung. Eine Tendenz ist aber eindeutig dahingehend erkennbar, dass Shared-Service-Center zunehmend netzwerkartig ausgestaltet sein werden.

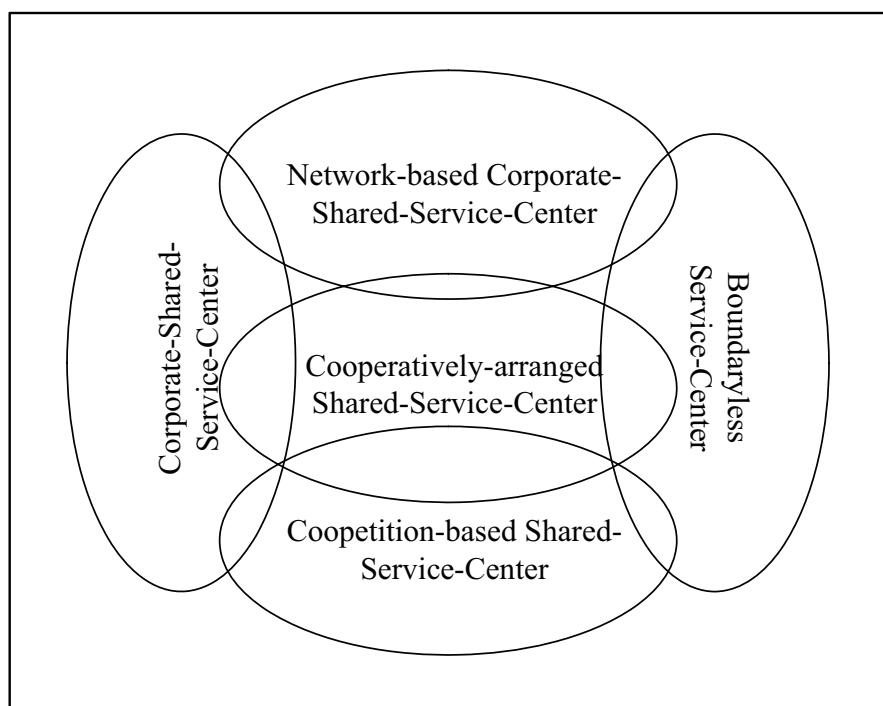


Abbildung 12: Organisational Entwicklung von Shared-Service-Centern

Dabei bedienen sich Shared-Service-Center der nächsten Generation aller möglichen Beschaffungsstrategien. Der Dienstleister ‚Shared-Service-Center‘ wird zum fokalen Unternehmen eines Netzwerkes von Dienstleistern. Das eigentliche Shared-Service-Center wird zum ‚Mega-Broker‘ mit einem Fokus auf ein zielgerichtetes, das heißt effektives und effizientes

⁵⁰ Vgl. KEUPER (2004a), S. 352.

Netzwerk- und Kooperationsmanagement. Die verschiedenen Ausprägungen zukünftiger Shared-Service-Center sind jedoch nicht statisch und disjunkt; vielmehr stellen sie fluide, sich weiterentwickelnde temporär statische Formen dar.

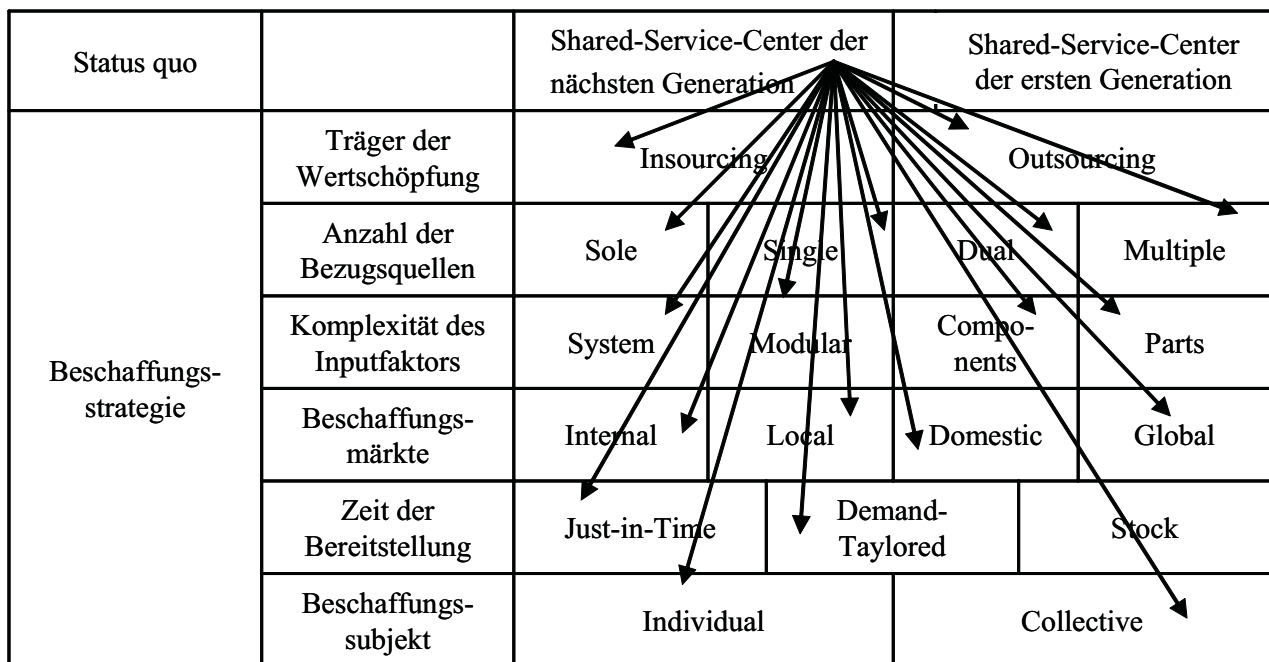


Abbildung 13: Kombination von Beschaffungsstrategien im Rahmen von Shared-Service-Centern der nächsten Generation⁵¹

2.2.1 Network-based Corporate-Shared-Service-Center

Die skizzierten transaktionskostentheoretischen Überlegungen verdeutlichen, dass zunehmend hybride Formen der Koordination zur Erstellung von Leistungen und Services in Shared-Service-Centern an Bedeutung gewinnen. Das Network-based Corporate-Shared-Service-Center⁵² als eine Ausprägung dieser Entwicklung stellt zwar noch immer ein Center in einem multinationalen Konzern dar; jedoch wandelt sich das Corporate-Shared-Service-Center zu einem fokalen Unternehmen, das über eine Vielzahl von mittel- und langfristigen Rahmenverträgen und weniger durch Ad-hoc-Kooperationen eine Vielzahl an Subdienstleistern koordiniert, um innerhalb des betrachteten Konzerns kundenindividuelle Leistungen massenhaft anbieten zu können. Hauptaufgaben des fokalen Unternehmens ‚Shared-Service-Center‘ im Konzern sind das Management der Subdienstleister, die Risikoverteilung sowie das Kooperations- und das Netzwerkmanagement. Dabei werden die Subdienstleister global ansässig sein, um die weltweit verteilten Standortvorteile optimal ausnutzen zu können. Insofern können auch immer kleinere Transaktionsvolumen an Leistungen kundenindividuell zu Preisen von Massentransaktionsvolumen angeboten werden.

⁵¹ Vgl. KUHL (1999), S. 217.

⁵² Vgl. in diesem Sammelband FESTAG (2006), S. 267 ff.

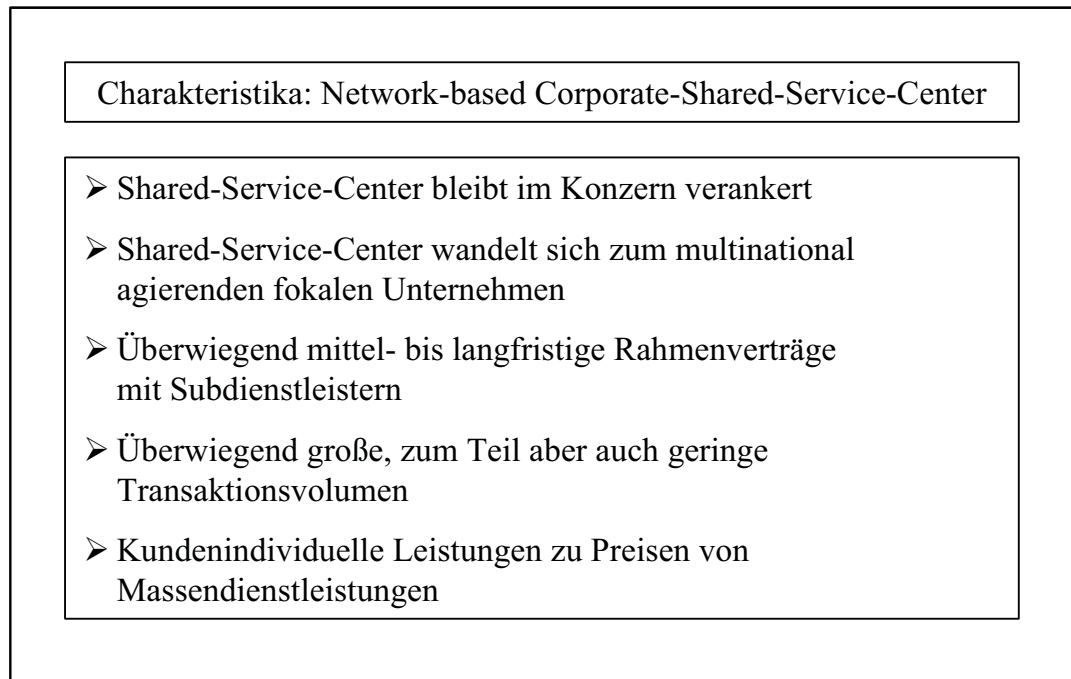


Abbildung 14: Eigenschaften von Network-based Corporate-Shared-Service-Centern

2.2.2 Cooperatively-arranged Shared-Service-Center

Da zukünftig die notwendigen Transaktionsvolumen für eine wirtschaftliche Leistungserstellung in einem Shared-Service-Center immer weiter sinken werden und gleichzeitig die Leistungen vermehrt standardisierte Individualität aufweisen beziehungsweise sogar kundenindividuelle Leistungen zu Preisen einer massenhaft erstellten Dienstleistung erbracht werden können, werden für kleinere und mittlere Unternehmen kooperativ gegründete Shared-Service-Center zunehmend an Bedeutung gewinnen. So weisen beispielsweise in Deutschland kleine und mittlere Unternehmen signifikante Steuerungsprobleme auf, die sich nach Basel II noch weiter verstärkt haben, wobei sich die kleinen und mittleren Unternehmen dieser Steuerungsproblematik zum Teil nicht bewusst sind.⁵³ Die wachsende Steuerungsproblematik resultiert vor allem aus der Konvergenz der Märkte (www.konvergenz-management.de) sowie aus der veränderten Komplexität des Wettbewerbs. Die bestehenden Controlling-Instrumente sind jedoch überwiegend nicht speziell auf die Erfordernisse von kleinen und mittleren Unternehmen abgestimmt (zum Beispiel zu geringes Transaktionsvolumen, Einmaligkeit der Auftragsabwicklung etc.). Vielmehr sind die derzeitigen Controlling-Instrumente konzeptionell auf Großunternehmen mit gleichartig wiederkehrenden hohen Transaktionsvolumen ausgerichtet (zum Beispiel strategische Controlling-Instrumente, aber auch operative Controlling-Instrumente, wie etwa die Prozesskostenrechnung). *Kooperativ gegründete Shared-Service-Center* (zum Beispiel ein kooperativ gegründetes Shared-Controlling-Service-Center⁵⁴) werden zunehmend kleine und mittlere Unternehmen in die Lage versetzen, Dienstleistungen zu Preisen zu beziehen, die bisher nur Konzernen vorbehalten waren. Das Shared-Service-Center wird jedoch im Gegensatz zum derzeitigen Shared-Service-Center-Ansatz von einem Netzwerk aus nicht im Wettbewerb miteinander stehenden kleinen und mittleren Unternehmen konstituiert, wodurch sich das Transaktionsvolumen beim konstituierten Shared-Service-Center auf ein notwendi-

⁵³ Vgl. zum Beispiel *FLACKE/SIEMES* (2005).

⁵⁴ Vgl. *KEUPER/VON GLAHN* (2006b).

ges Mindestniveau akkumuliert. Damit ist die Voraussetzung geschaffen, um seitens des kooperativ gegründeten Shared-Service-Centers Dienstleistungen effektiv und effizient erbringen zu können. Basis ist auch hier die Möglichkeit der standardisierten Individualisierung von Leistungen. Gleichwohl können auch in einem kooperativ gegründeten Shared-Service-Center zum Teil kundenindividuelle Dienstleistungserstellungen zu Preisen nahe denen einer massenhaft erzeugten Dienstleistung angeboten werden. Zentrale Ursache hierfür ist das in einem solchen Shared-Service-Center gebündelte Know-how. Eine solche gebündelte und sich entwickelnde Expertise ist für jedes einzelne kleine und mittlere Unternehmen unerreichbar.

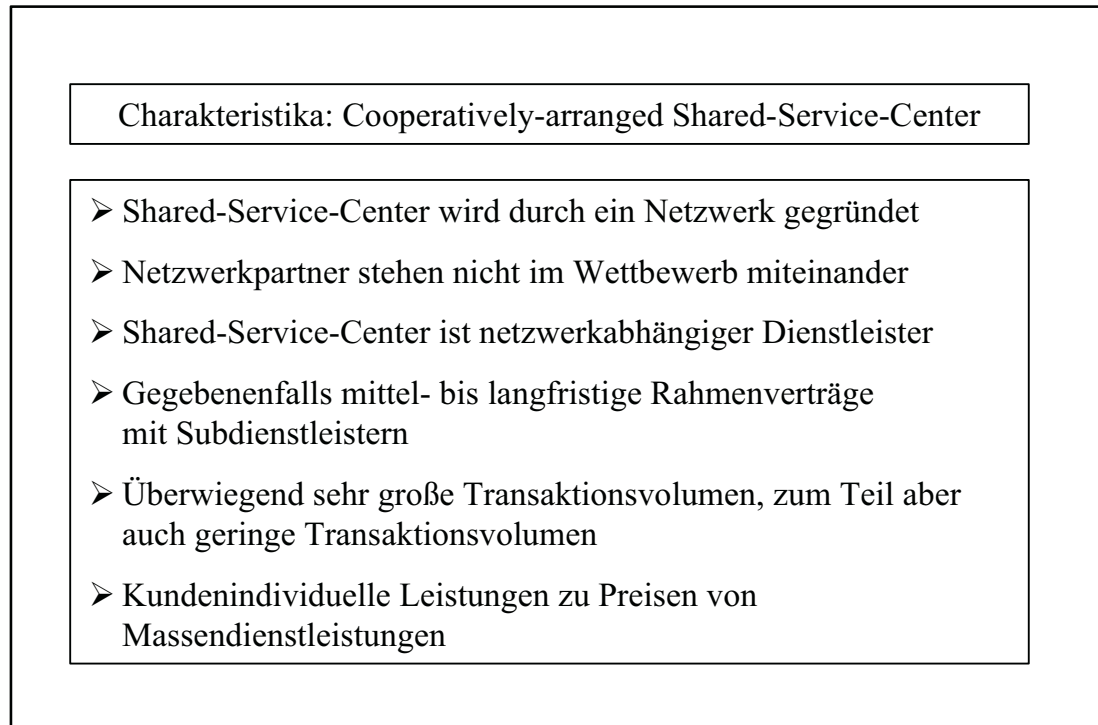


Abbildung 15: Eigenschaften von Cooperatively-arranged Corporate-Shared-Service-Centern

2.2.3 Coopetition-based Shared-Service-Center

Coopetition ist ein Oxymoron aus Cooperation und Competition und steht für das gleichzeitige Vorliegen einer Konkurrenzsituation zwischen Unternehmen auf bestimmten Unternehmensgebieten und kooperativem Verhalten auf anderen Unternehmensgebieten.⁵⁵ Insofern stehen Coopetition-based Shared-Service-Center für Center, die entweder von zwei oder mehreren im Wettbewerb miteinander stehenden Konzernen gegründet werden oder aber für ein Corporate-Shared-Service-Center in einem Konzern, das durch die Übernahme von Transaktionsvolumen, Wissen und Technologie eines im Wettbewerb zum eigenen Unternehmen stehenden Konzerns erhebliche Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen erfährt, die allen beteiligten Partnern zur Verfügung gestellt werden. So ist es denkbar, dass ein Konzern A beim Konzern B anfragt, ob er das bereits bestehende Corporate-Shared-Service-Center von B mitnutzen kann, um die Vorteile für alle zu mehren. Insofern arbeiten in Coopetition-based Shared-Service-Centern immer zwei oder mehrere Konzerne kooperativ in dem betrachteten Shared-Service-Center zusammen, um entsprechende Effektivitäts- und Effizienzvorteile zu generie-

⁵⁵ Vgl. KEUPER/HANS (2003), S. 56.

ren und gemeinsam fair zu teilen. Gleichzeitig stehen die Konzerne jedoch absatzmarktseitig teilweise in unmittelbarem Wettbewerb zueinander.

Einen ersten Ansatz in diese Richtung stellt das gemeinsame Print-Archiv von vier der fünf größten Zeitungsverlage Japans in Kooperation mit einem australischen Zeitungsverlag dar. Durch dieses Kooperations-Modell zwischen Wettbewerbern werden die Investitions- und Betriebskosten im Vergleich zu Einzelarchiven deutlich gesenkt. Zudem wird das ‚Cooperative Archive‘ als eigenständige Service-Leistung weiteren Verlagen angeboten und vermarktet, wodurch für die beteiligten Kooperationspartner neue Umsatzquellen erzeugt werden und eine Quersubventionierung stattfindet.

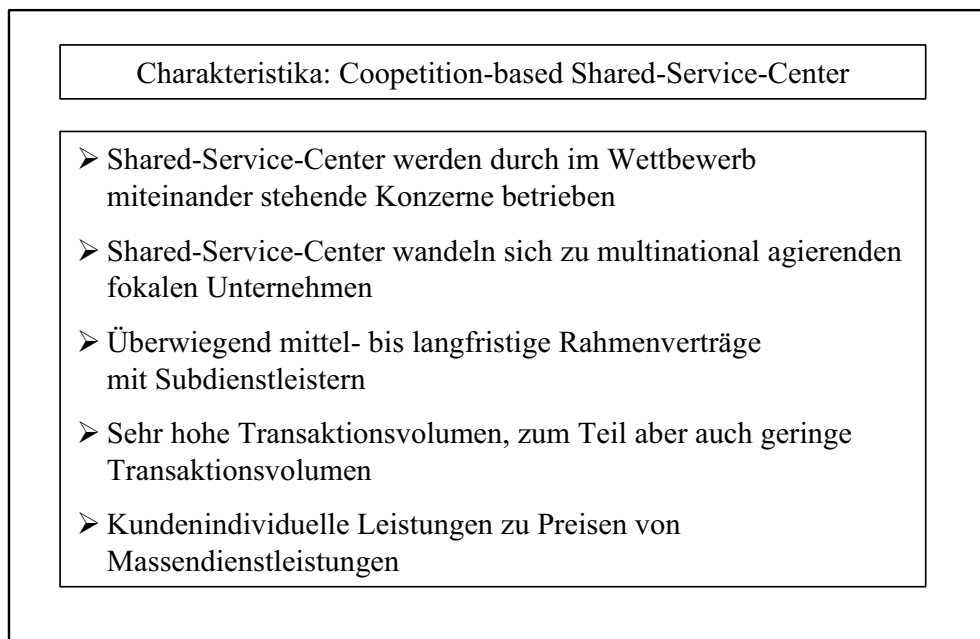


Abbildung 16: *Eigenschaften von Coopetition-based Shared-Service-Centern*

2.2.4 Boundaryless Shared-Service-Center

Die logische Weiterentwicklung netzwerkartig gegründeter und operierender Shared-Service-Center, deren Fokus bereits auf dem Netzwerk-, Kooperations- und Risikomanagement liegt, ist für die ferne Zukunft das Boundaryless Shared-Service-Center, das als virtuelles Unternehmen aus einem Netzwerk von Subdienstleistern zum Teil ad hoc Subdienstleister auswählt, die für die Erstellung der Dienstleistung bestmöglich geeignet sind. Das Shared-Service-Center übernimmt in diesem Falle die Rolle eines ‚virtuellen Mega-Brokers‘. Es wählt gemäß dem Kundenauftrag die Subdienstleister aus, koordiniert diese und übernimmt die Risikomanagementfunktion. Gegenüber den Endkunden tritt das Boundaryless Shared-Service-Center einheitlich auf. Es ist somit alleiniger Ansprechpartner gegenüber dem Endkunden. Dementsprechend haftet auch das Boundaryless Shared-Service-Center gegenüber dem Auftraggeber. In Abhängigkeit von der Ausgestaltung der Kundenaufträge wählt das Boundaryless Shared-Service-Center somit die Subdienstleister aus, sodass die Subdienstleister von Auftrag zu Auftrag variieren können. Während aus Sicht des Boundaryless Shared-Service-Centers auf der Abnehmerseite langfristige Vereinbarungen hinsichtlich Qualität, Kosten, Zeit und Transaktionsvolumen zu finden sind, sind auf der Lieferantenseite langfristig ausgerichtete und kurzfristig zu konstituierende Kooperationen zur Erfüllung der langfristig definierten Abnehmerkonditionen zu koordinieren. Insofern bestehen zu verschiedenen Sub-

dienstleistern mittel- und langfristige Rahmenverträge, um standardisierte Dienstleistungen dauerhaft effizient und effektiv erstellen zu lassen. Boundaryless Shared-Service-Center können durch kooperativ agierende Netzwerke gegründet werden, sich aus netzwerkbasierten Corporate-Shared-Service-Centern entwickeln oder aber auch aus kompetitiv zueinander stehenden Konzernen entstehen.

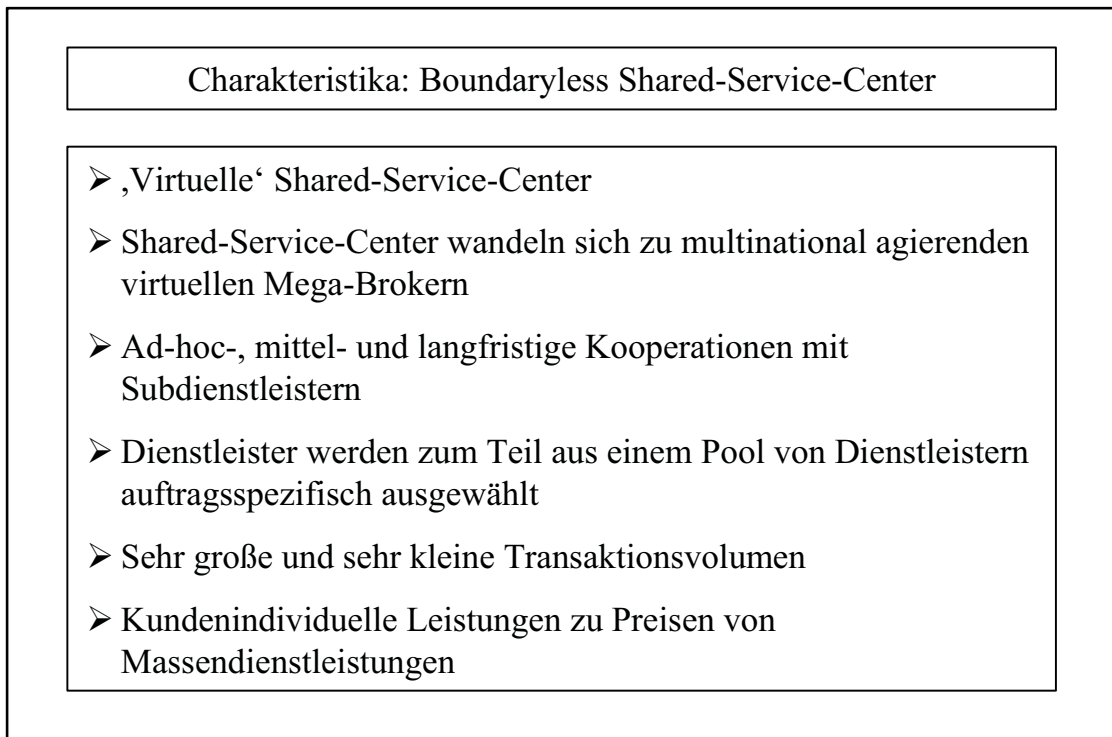


Abbildung 17: Eigenschaften von Boundaryless Shared-Service-Centern

3 Shared-Service-Center – The Lost and the Future Generation

Shared-Service-Center sind tot, es leben Shared-Service-Center. Mit dieser Aussage kann die Entwicklung der Shared-Service-Center trefflich beschrieben werden. Während derzeit die Shared-Service-Center der ersten Generation zunehmend einen weltweiten Rollout erfahren, stehen bereits die skizzierten Shared-Service-Center der zweiten Generation in den Startlöchern. Insofern ist die erste Shared-Service-Center-Generation, auch wenn diese noch mittelfristig Bestand hat, nur eine Zwischenstufe auf der Leiter der Shared-Service-Center-Entwicklung. Dementsprechend stellen die Shared-Service-Center der ersten Generation schon eine ‚verlorene‘ Generation dar – nicht zu verwechseln mit einer sinnlosen Generation. Vielmehr handelt es sich um eine Generation mit Initiierungspotenzial für weitreichende Entwicklungen auf dem Gebiet der Shared Services. Spannende Herausforderungen für Konzerne, aber auch für kleine und mittlere Unternehmen stehen den Shared-Services-Interessierten noch bevor, um die immensen Effektivitäts- und Effizienzpotenziale, die die bestehenden, vor allem aber auch die noch kommenden Formen von Shared-Service-Centern in sich bergen, zu realisieren.

Quellenverzeichnis

- ADLER, A. (2002): *BERTELSMANN* gibt Startschuss für innovatives IT-Konzept, in: *BERTELSMANN media worldwide* Pressemitteilung, online: http://www.bertelsmann.de/news/press/pressite_m.cfm?id=6553, Stand: 10.10.2002, Abruf: 01.11.2002.
- BAXTER, A. (2004): New angles on the horizontal and vertical, in: *Financial Times*, vom 4. Februar 2004, S. 6–9.
- BERGERON, B. (2003): *Essentials of Shared Services*, Hoboken 2003.
- BLAU, P. M./SCHOENHERR, R. A. (1971): *The Structure of Organizations*, New York/London 1971.
- BUSCHER, U. (1997): *Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht*, Wiesbaden 1997.
- CAMPAGNA, C./BANGEMANN, T. (2005): Fourth Annual European Finance Shared Service Organisation, in: *HACKETT GROUP* (Hrsg.), *Forschungsbericht*, London 2005.
- COASE, R. H. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, 1937, S. 386–405.
- COHEN, L. (2006): Moving Beyond Outsourcing to Achieve Growth and Agility, in: *GARTNER OUTSOURCING & IT SERVICES* (Hrsg.), *Gartner Keynote*, London 2006.
- DEIMEL, K./QUANTE, S. (2003): Prozessoptimierung durch Shared Service Center, in: *Controlling*, 2003, S. 301–307.
- DRUCKER, P. F. (1974): *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, London et al. 1974.
- VON GLAHN, C. (2006): *Theoretische Fundierung des Shared-Service-Ansatzes und Konzeptualisierung eines Shared-Service-Broker-Ansatzes zur Bereitstellung von IT-Leistungen im multinationalen Konzern*, nicht evaluiertes Dissertationsskript, Hamburg 2006.
- GREENGARD, S. (1999): Fair Share: Companies streamline support services through consolidation, in: *Industry Week*, 1999, Nr. 6 vom 30.03.1999, S. 42–46.
- FESTAG, R. (2006): Initiierung eines Global-Production-Centers, in: *KEUPER, F./OECKING, C.* (Hrsg.), *Corporate-Shared-Services*, Wiesbaden 2006, S. 267–275.
- FLACKE, K./SIEMES, A. (2005): Theoretische Betrachtung und empirische Erkenntnisse über den Stand der Umsetzung, in: *Controlling*, 2005, S. 251–259.
- FRESE, E./VON WERDER, A. (1994): Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor – Organisationstheoretische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 1994, Nr. 3, Sonderheft März, S. 1–27.
- IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES* (2005): *Sourcingmodelle für die Medienindustrie*, Medientage München 2005.
- KAGELMANN, U. (2001): *Shared Services als alternative Organisationsform*, Wiesbaden 2001.
- KEUPER, F. (2001): *Strategisches Management*, München/Wien 2001.
- KEUPER, F. (2004a): *Kybernetische Simultaneitätsstrategie*, Berlin 2004.
- KEUPER, F. (2004b): Systemkomplexität, in: *Die Betriebswirtschaft*, 2004, S. 621–625.

- KEUPER, F. (2007): Strategisches Management, Berlin 2007 (in Vorbereitung).
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2005a): Der Shared-Service-Ansatz zur Bereitstellung von IT-Leistungen auf dem konzerninternen Markt, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 2005, Nr. 4, S. 190–194.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2005b): Shared-Service-Broker-Ansatz zur konzerninternen Bereitstellung von IT-Leistungen, in: Die Unternehmung, 2005, S. 441–456.
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2006a): Brokerbasierte konzerninterne Shared-IT-Services im Lichte der Transaktionskostentheorie, in: Zeitschrift für Planung (eingereicht 2006, im Evaluierungsprozess).
- KEUPER, F./VON GLAHN, C. (2006b): Shared-Controlling-Services, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 2006, Sonderheft Nr. 2 (im Druck).
- KEUPER, F./HANS, R. (2003): Multimedia-Management, Wiesbaden 2003.
- KIESER, A./KUBICEK, H. (1992): Organisation, Berlin/New York 1992.
- KRÜGER, W. (2006): Kernkompetenzbeiträge aus Rollen von Shared-Service-Centern im strategiefokussierten Konzern, in: KEUPER, F./OECKING, C. (Hrsg.), Corporate-Shared-Services, Wiesbaden 2006, S. 175–194.
- KUHL, M. (1999): Wettbewerbsvorteile durch Supply Management, Wiesbaden 1999.
- METH-COHN, D. (2003): Shared Services. Moving into Central and Eastern Europe, in: ORACLE Forschungsbericht, online: <http://www.economistconferences.com/PeerGroup/GroupMeeting/Research/PG11-RES-6543.pdf>, Stand: 01.02.2003, Abruf: 08.05.2004.
- MISSLER, P. (2005): Shared Service Center im Rechnungswesen am Beispiel von Deutsche Post World Net, in: Zeitschrift für Controlling & Management, 2005, Sonderheft Nr. 1, S. 38–41.
- NIEBLER, M./FÖRSCHNER, P. (1995): Betriebsveräußerung und Arbeitsrecht. Arbeitsrechtliche Aspekte des Betriebsinhaberwechsels, Berlin 1995.
- OECKING, C./KOPITZ, M./GLÄSSER, T./FELDMANN, S. (2000): Outsourcing im Wandel: Von der Auslagerung der Datenverarbeitung zum Management der Komplexität von Informationstechnologie, in: KÖHLER-FROST, W. (Hrsg.), Outsourcing. Eine strategische Allianz besonderen Typs, Berlin 2000, S. 94–117.
- O. V. (2002): Philips sees the lite, online: <http://www.cfoeurope.com/displaystory.cfm/1737648>, Stand: 01.07.2002, Abruf: 08.04.2004.
- PICOT, A. (1993): Transaktionskostenansatz, in: WITTMANN, W./KERN, W./KÖHLER, R./KÜPPER, H.-U./VON WYSOCKI, K. (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Bd., Stuttgart 1993, Sp. 4194–4204.
- PICOT, A./FREUDENBERG, H. (1998): Neue organisatorische Ansätze zum Umgang mit Komplexität, in: ADAM, D. (Hrsg.), Komplexitätsmanagement, Schriften zur Unternehmensführung, Band 61, Wiesbaden 1998, S. 68–86.
- PICOT, A./REICHWALD, R./WIEGAND, R. T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung, Wiesbaden 2001.
- PILLER, F. (2003): Mass Customization, Wiesbaden 2003.

- ROLLBERG, R.* (1996): Lean Management und CIM aus Sicht der strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 1996.
- ROSE, F.* (1999): The Economics, Concept, and Design of Information Intermediaries. A Theoretic Approach, Heidelberg 1999.
- SCHULMAN, D. S./HARMER, M. J./DUNLEAVY, J. R. /LUSK, J. S.* (1999): Shared Services. Adding Value to the Business Units, New York et al. 1999.
- SIEMENS AG* (2003): Shared IT Center. Arbeitspapier, München 2003.
- WESTERHOFF, T.* (2006): Corporate-Shared-Services – Das Geschäftsmodell aus strategischer Sicht, in: Keuper, F./Oecking, C. (Hrsg.), Corporate-Shared-Services, Wiesbaden 2006, S. 55–73.
- WILLIAMSON, O. E.* (1975): Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications, New York 1975.
- WILLIAMSON, O. E.* (1986): Vertical Integration and Related Variations on a Transaction-Cost Economics Theme, in: *STIGLITZ, J. E./MATHEWSON, G. F.* (Hrsg.), New Developments in the Analysis of Market Structure, Cambridge (Massachusetts) 1986, S. 149–176.
- WISSKIRCHEN, F./MERTENS, H.* (1999): Der Shared Services Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen, in: *WISSKIRCHEN, F.* (Hrsg.), Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren: Strategie, Konzept, Partnerauswahl, Stuttgart 1999, S. 79–111.

Autorenverzeichnis

ALBRECHT, TOBIAS: Dipl. Betriebswirt (FH), MBA, geb. 1980, externer Doktorand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement (Prof. Dr. rer. pol. habil. Frank Keuper), Steinbeis-Hochschule Berlin – Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung und Innovationen, Mitarbeiter am Institut für intelligente Geschäftsprozesse (i3G). Arbeits- und Forschungsgebiete: Kleine und mittlere Unternehmen, Shared Services.

BENLIAN, ALEXANDER: Dr. oec. publ., Dipl.-Kfm., M. A., MBR, geb. 1976 in München, Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität München; Promotion an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Forschungsaufenthalt an der School of Information Management and Systems der University of California, Berkeley; Praktische Erfahrungen als Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Content-Management und Portfoliostrategien; Arbeits- und Forschungsgebiete: Digitalisierungsstrategien in der Medienindustrie, Content-(Lifecycle-)Management.

BERTRAM, REINHARD: Dipl.-Ing., geb. 1967, verantwortlich für das globale Service Management der Security-Leistungen des Bereichs „Siemens IT Solutions and Services“ der Siemens AG und damit alle relevanten Aspekte der Informationssicherheit für IT-Leistungen im Siemens-internen wie auch im externen Markt. Weitere Stationen: Leitung des Competence Center Security Services und Reorganisation der Firewall Services der Siemens Business Services GmbH & Co. OHG in Deutschland, Director Analysis der Chipcard Division der Infineon AG (Verantwortungsbereich Smartcard-Sicherheitsanalysen) sowie Senior Information Security Manager in der Siemens Business Services GmbH & Co. OHG (Teamleitung einer Gruppe von Sicherheitsexperten). Zuvor Forschungs- und Lehrtätigkeit an der TU Darmstadt im zum Thema Kommunikationsnetze und Sicherheit in Netzwerken. Leitendes Mitglied des Information Security Forums (ISF).

BOROWICZ, FRANK: Dr. rer. pol., Dipl.-Oec., geb. 1972, Professor und Studiengangsleiter an der Berufsakademie Karlsruhe und Habilitand an der FernUniversität in Hagen. Promotion am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, FernUniversität in Hagen, Tätigkeiten als Associate Consultant bei AT Kerney und KarstadtQuelle AG, dort zuletzt als Bereichsleiter Mergers & Acquisitions in einem Teilkonzern, Arbeits- und Forschungsgebiete: Management von Mergers & Acquisitions, Interessenkonflikte bei Mergers & Acquisitions, Fairness Opinions und allgemein Strategisches Management.

BREUER, CLAUDIA: Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Kffr., geb. 1966, Ausbildung zur Versicherungskauffrau, Studium der BWL an der Universität zu Köln, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftliche Finanzierungslehre an der Universität zu Köln (*PROF. DR. DR. H. C. HERBERT HAX*), Promotion im Bereich Versicherungswissenschaft (Doktorvater *PROF. DR. DIETER FARNY*). Von 2000 bis 2002 freie Mitarbeit in verschiedenen Projekten des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes und Dozentin am Lehrinstitut der Deutschen Sparkassenakademie. Von 2002 bis 2003 Referentin beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband. Seit dem WS 2003/2004 Inhaberin der Professur für Allgemeine BWL, insbesondere Versicherungswirtschaft, Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe – University of Applied Sciences –, Bonn. Arbeits- und Forschungsgebiete: Investitions- und Finanzierungstheorie, Entscheidungstheorie, Versicherungswissenschaft.

BREUER, WOLFGANG: Univ.-Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., geb. 1966, Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Betriebliche Finanzwirtschaft, der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der RWTH Aachen (seit 3/2000), zuvor (ab 10/1995) Direktor der Betriebswirtschaftlichen Abteilung I der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn. Seit 1996 zugleich Dozent am Lehrinstitut der Deutschen Sparkassenakademie in Bonn. 2/1990 bis 12/1990 Tätigkeit als Unternehmensberater bei McKinsey & Co., Inc. Arbeits- und Forschungsgebiete: Finanzierungs- und Investitionstheorie, Portfolio- und Risikomanagement, Internationales Finanzmanagement.

BRUHN, MANFRED: Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., geb. 1949. Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Unternehmensführung am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel. Akademische Ausbildung an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Von 1983 bis 1995 Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der European Business School, Private Wissenschaftliche Hochschule (Oestrich-Winkel). Seit 1995 Inhaber des Lehrstuhls für Marketing und Unternehmensführung der Universität Basel. Gleichzeitig seit 2005 Honorarprofessor an der Technischen Universität München. Zahlreiche Publikationen zu den Schwerpunkten Strategische Unternehmensführung, Dienstleistungsmanagement, Relationship-Marketing, Kommunikationspolitik, Markenpolitik, Qualitätsmanagement, Internes Marketing.

DEIMEL, KLAUS: Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., geb. 1959, Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere führungsorientiertes Rechnungswesen und Controlling Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, Campus Rheinbach, Dozent an der Fachhochschule für Ökonomie & Management (FOM). Circa 10 Jahre Praxiserfahrung in verschiedenen kaufmännischen Positionen in einem deutschen Konzern, zuletzt als Mitglied der Geschäftsführung eines Geschäftsbereichs. Beiratsmitglied in Hochschulen, Unternehmen und Verbänden. Darüber hinaus selbständiger Unternehmensberater für Controlling und Managementfragen. Arbeits- und Forschungsgebiete: Unternehmensgründung und Unternehmensnachfolge, Betriebswirtschaftslehre für „Kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU), Mergers & Acquisitions, wertorientiertes Management.

- EICHLER, ALEXANDER*: Dipl.-Psych., geb. 1968, Leiter Global Service Infrastructure bei Siemens Enterprise Communications GmbH & Co. KG; davor Leiter des Program-Office Shared-IT-Service-Infrastruktur von Siemens Business Services GmbH & Co. OHG. Fachliche Schwerpunkte: Personal- und Organisationsentwicklung, Quality-Management-Systeme, Prozessoptimierung und Re-organisation, Outsourcing-Projekte (Transition & Transformation), Programm- und Projektmanagement. Branchenschwerpunkte: Automotive, Health-Care, Insurance, IT-Industry.
- ENDRES, MICHAEL*: Dipl.-Ing. (FH), geb. 1969, Projektleitung Service Design Security Shared Services IT im Bereich Siemens IT Solutions and Services der Siemens AG. Im Rahmen des Projekts Shared Services IT Mitautor des Security Frameworks sowie Security-Consulting für Network/Voice and Datacenter Services. Seit 2000 im Bereich Siemens IT Solutions and Services der Siemens AG (ehemals Siemens Business Services GmbH & Co. OHG). Dort Portfolio Management für Security Services sowie Fachexperte und Projektleitung in verschiedenen Outsourcingprojekten mit Schwerpunkt Security. Vorher Software-Entwicklung und Projektleitung im Bereich „Industrial Solutions and Services“ der Siemens AG mit Schwerpunkt Postautomatisierung.
- FESTAG, REINHARD*: Dr. rer. nat., Dipl. Phys., geb. 1966, Vorstand bei Frankfurt CapitalPartners, einer Beteiligungsgesellschaft aus Frankfurt, spezialisiert auf mittelständische Unternehmen in Sondersituationen. Vorher Director Global Operations bei Siemens Business Services GmbH&Co. OHG (SBS) verantwortlich für die Einführung und Implementierung eines globalen Produktionsnetzwerks für das SBS-Outsourcing-Geschäft. Davor als Associate-Principal bei McKinsey & Co., Inc. spezialisiert auf die TIME-Branche. Arbeitsschwerpunkt: Outsourcing, Großprojektmanagement und operative Verbesserungsprogramme; Veröffentlichungen über Shared-Service-Konzepte bei Application-Service-Providern (ASP). Außerdem hat Dr. Festag einen Lehrauftrag an der Hochschule für Wirtschaft in Ludwigshafen.
- FREY, STEPHAN*: Dipl.-Kfm., MBA, Senior Manager bei der Unternehmensberatung BearingPoint. Spezialist für Cross-Boarder-Change-Management. Projektleiter für zahlreiche Shared-Service- und Outsourcing-Projekte mit Schwerpunkt West- und Ost-Europa. Kunden sind hauptsächlich internationale Großkonzerne sowohl aus dem Finanz- und Bankenumfeld als auch aus der Konsumgüterindustrie. Darüber hinaus Solution-Leiter für Finanz-Planung, Budgeting and Forecasting.
- GEORGI, DOMINIK*: Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., geb. 1971. Inhaber der Deutsche-Bank-Professur für Dienstleistungsmanagement, insbesondere Retail Banking, an der Frankfurt School of Finance & Management. Akademische Ausbildung an der European Business School (Oestrich-Winkel), der Ecole Supérieure de Commerce, Dijon, Frankreich, der ‚Thunderbird‘ American Graduate School of International Management, Glendale/Arizona, USA, sowie der Universität Basel, Schweiz. Von 2000 bis 2002 Senior-Consultant bei der CRM Group, München. Zahlreiche Publikationen zu den Themen Dienstleistungsqualität, Kosten-Nutzen-Analyse des Qualitätsmanagements, Relationship Marketing und Kundenbindungsmanagement.

- VON GLAHN, CARSTEN*: Dr. rer. pol., Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing., geb. 1968, Program Director für Transition & Transformation von Shared Services sowie für Outsourcing bei der Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services in Atlanta, GA, USA. Davor KPMG Consulting; Beratungsschwerpunkte: Strategische Kooperationsplanung, Organisations-transformationen, Überleitungen von HGB nach US-GAAP, Business Planung und Unternehmensgründung. Forschung- und Lehre an der Universität Hamburg, der Technischen Universität München und der Syracuse University, School of Information Studies, Syracuse, New York. Allgemeine Forschungsgebiete und Publikationen zu den Schwerpunkten Luft- und Raumfahrttechnik, eCommerce, Zentralisation, Shared Services, Outsourcing, Offshoring, Leasing, Finance & Controlling, konzerninterne Märkte, Service Management, Brokerkonzeptionen und Führungstheorien.
- HESS, THOMAS*: Prof. Dr. oec., Dipl.-Wirtsch.-Inf., geb. 1967 in Darmstadt, Leiter des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Neue Medien der Ludwig-Maximilians-Universität München, Koordinator des Zentrums für Internetforschung und Medienintegration (ZIM), Mitglied des Boards des Centers for Digital Technology and Management; Promotion an der Universität St. Gallen, Habilitation an der Universität Göttingen, Gastprofessor an der Nanyang University of Singapore sowie an der Turku School of Economics and Business Administration; Praktische Erfahrungen als Unternehmensberater und Aufsichtsratsmitglied mit den Schwerpunkten Informationsmanagement und Medienwirtschaft. Arbeits- und Forschungsgebiete: Digitalisierungsstrategien in der Medienindustrie, neue Controlling- und Organisationsansätze auf Basis digitaler Technologien, Medienmanagement, ökonomische Fundierung der Wirtschaftsinformatik; Herausgeber beziehungsweise Mitherausgeber von vier Zeitschriften (unter anderem Journal of Media Management und Zeitschrift für Controlling und Management).
- HINTZPETER, REIMER*: Dr. phil., Dipl.-Psych., geb. 1954, Geschäftsführender Gesellschafter Hintzpeter & Partner Management Consultants (gegründet 1990), Beratungsschwerpunkte: Marktangangs-/Multichannelstrategien im B2C- und B2B-Geschäft (Distanzhandel/Retail/Account Management); Leistungsportfolio: Strategie- und Konzeptentwicklung, Führung interdisziplinärer/internationaler Projektteams, Implementierung der Ergebnisse in den Wirkbetrieb, Planung und Begleitung von Organisationsveränderungsprozessen. Gesellschafter feldacht kommunikation (gegründet 2002) und feldsieben marketing service (gegründet 2005). Von 1985–1990 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Kommunikationspsychologie und Organisationsentwicklung, Fachbereich Psychologie der Universität Hamburg. Studienschwerpunkte Organisations-, Betriebs- und Kommunikationspsychologie, Betriebswirtschaftslehre. Zuvor Leitung Marketing und Vertrieb Handel CosMed im eigenem Unternehmen.
- IBOLD, FRANK*: Dr. Phil., MA, geb. 1965, bei Metaplan seit 1996. Als Strategie- und Organisationsberater sowie Workshop-Moderator tätig in mehreren Branchen wie Pharmaindustrie, Maschinenbau, Automobil- und Elektroindustrie sowie für Behörden und Verbänden. Arbeitserfahrungen in Nordamerika und Europa, insbesondere Spanien und Frankreich.

KEUPER, FRANK: Prof. Dr. rer. pol. habil., Dipl.-Kfm., geb. 1966, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement (www.lehrstuhl-keuper.com), Steinbeis-Hochschule Berlin – Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung und Innovationen (Lehrstuhlförderer nextevolution Management Consulting GmbH), Geschäftsführer und Akademischer des Sales & Service Research Center Hamburg an der Steinbeis-Hochschule Berlin (Förderer T-Punkt Vertriebsgesellschaft mbH), Gastprofessor an der Universität Tai'an (Provinz Shandong/China), diverse Dozenturen an europäischen Hochschulen. 10/2002–3/2004 Vertretungsprofessur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Risikomanagement und Controlling, Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaft der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Arbeits- und Forschungsgebiete: Medienmanagement, Investitions- und Finanzierungstheorie, Produktion, Kostenplanung und -steuerung, strategische Unternehmensführung, Unternehmensplanung und -steuerung, Konvergenzmanagement (www.konvergenz-management.com), Kybernetik, Systemtheorie, Sales & Service Management, Betriebswirtschaftslehre für „Kleine und mittlere Unternehmen“ (KMU).

KLEINER, MARKUS: Dipl.-Betriebswirt (FH), M.A., DESS, geb. 1977, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Outsourcing und Diversity-Management.

KOCH, ARNE: cand. oec. mach. , geb. 1980, Hilfswissenschaftlicher Mitarbeiter am Sales & Service Research Center, ein Verbund von Steinbeis-Hochschule Berlin – Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung und Innovationen und T-Punkt Vertriebsgesellschaft mbH (Akademischer Leiter und Geschäftsführer Prof. Dr. rer. pol. habil. Frank Keuper) und am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement (Prof. Dr. rer. pol. habil. Frank Keuper), Steinbeis-Hochschule Berlin, selbstständiger Unternehmensberater, unter anderem für die nextevolution Management Consulting GmbH, Arbeits- und Forschungsgebiete: strategische Unternehmensführung und Variantenmanagement.

KREUZ, CLAUDIA: Dr. rer. pol., Dipl.-Kff., geb. 1974, Studienrätin im Hochschuldienst am Lehrstuhl für BWL, insb. Betriebliche Finanzwirtschaft, der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der RWTH Aachen. Arbeits- und Forschungsgebiete: Controlling immaterieller Vermögenswerte, Verbindung von Kosten- und Investitionsrechnung, Entwicklungsfinanzierung, Immobilienökonomie.

- KRÜGER, WILFRIED*: Prof. Dr., geb. 1943, Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Organisation an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Nach Promotion und Habilitation an der Universität Freiburg i. Br. von 1978–1985 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebsführung der Abteilung Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Dortmund. 1985 Berufung an den Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Justus-Liebig-Universität Gießen. Stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Gesellschaft für Organisation (GfO) und Gesellschafter der Unternehmensberatung eicpartner. Arbeitsschwerpunkte: Organisatorische Gestaltung, Strategisches Management, Management des Unternehmenswandels und Kernkompetenz-Management.
- MAUCH, HANSJÖRG*: Dipl.-Soz., geb. 1945, bei Metaplan seit 1972. Als Strategie- und Prozessberater sowie Workshopmoderator tätig in mehreren Branchen wie Automobilindustrie, Maschinenbau, Kliniken sowie Behörden und Verbänden. Arbeitsgebiete: Erarbeitung von Werten und Leitbildern, Neuausrichtung von Organisationen sowie der Planung und Durchführung von Großkonferenzen.
- NEUKIRCHEN, RALPH*: Dr. rer. pol., Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing., geb. 1965, Direktor SAP AG. Davor Sprecher der Geschäftsführung der CDI GmbH und Senior-Projektmanager der Roland Berger GmbH.
- OECKING, CHRISTIAN*: Dipl.-Ing., geb. 1962, Mitglied der Geschäftsleitung der Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services und Leiter Global Operations. Seit 1998 bei Siemens in verschiedenen leitenden Positionen im Outsourcing-Geschäft. Zuvor unter anderem Director Business Development bei der EDS Electronic Data Systems Deutschland GmbH. Referent und Fachautor zum Themenkomplex: Strategische Aspekte von Outsourcing-Projekten sowie Auswirkungen auf den Firmenwert der jeweiligen Partnerunternehmen. Sprecher des Vorstands des Arbeitskreises Outsourcing im Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM).
- PIRKER, FRÉDÉRIC*: Mag. rer. soc. oec., Senior-Consultant bei der Unternehmensberatung BearingPoint. Arbeits- und Forschungsgebiete: Optimierung des unternehmensinternen Performance Managements, länder- und firmenübergreifende Harmonisierung/Optimierung von Finanzprozessen, Change-Management.
- SCHERM, EWALD*: Univ.-Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., geb. 1960, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Internationales Management, Personalmanagement und Controlling.
- SCHOMANN, MARC*: Junior-Prof. Dr. rer. pol., geb. 1966, Dozent an der Steinbeis-Hochschule Berlin, Unternehmensberater mit den Schwerpunkten: Strategisches IT-Management, Strategisches Marketing und Wertorientierte Unternehmensführung.

- SCHULT, NATALIE*: Geb. 1971, Change Management Beraterin bei der Siemens AG, IT Solutions & Services. Fachliche Schwerpunkte: Systemische Organisationsberatung, Begleitung von komplexen Veränderungsprozessen, Restrukturierungen und Integrationen, Mitarbeiterbefragungen und Projektmanagement. Branchenschwerpunkte: IT-, Handel- und Dienstleistungsgeschäft.
- VANDEN EYNDE, KATRIEN*: Dipl.-Kff., MBA, Managerin bei der Unternehmensberatung BearingPoint. Arbeits- und Forschungsgebiete: Finanz-Prozessoptimierung, Shared Services, Outsourcing-Strategien, Change Management.
- VOLLMER, MARCELL*: Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm., geb. 1970, Finance-Manager SAP AG. Leiter Project-Management für das Shared Service Center Project Europa, Mittlerer Osten und Afrika. Davor DHL Express als Manager für mehrere Integrationsprojekte, unter anderem Zentralisierung der Customer-Service-Center-Standorte, Sales Force Europa und Payroll Deutschland. Unternehmensberater und Projektleiter für eine Call-Center-Zentralisierung (NRW) und ein Telesales Center (Niedersachsen).
- WESTERHOFF, THOMAS*: Dr. math., Dipl.-Math., geb. 1956, Leiter Operations Strategy and Methodologies bei Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services; zuvor Leiter Strategische Geschäftsentwicklung Outsourcing bei Siemens Business Services GmbH & Co. OHG; seit 1995 in der IT-Service Industrie in verschiedenen leitenden Funktionen in Marketing und Strategie, davor tätig in der SW-Entwicklung für Themen der künstlichen Intelligenz und grafischer Benutzeroberflächen bei Nixdorf Computer AG, sowie als Leiter Business Development Server-Systeme in Schweden bei Siemens Nixdorf Informationssysteme GmbH – Arbeitsschwerpunkte: Erarbeitung und Umsetzung von Geschäftsstrategien für Service-Unternehmen, insbesondere für alle Arten von Betreibergeschäften. Autor und Referent zu den Fachthemen IT-Outsourcing, IT-Services und Strategie.
- ZÜRNER, CORDELIA A.*: Dipl.-Psych., geb. 1970, seit November 2004 Projektleiterin Shared IT Services, Human Resources, bei der Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services, München. Mehrjährige Berufserfahrung in unterschiedlichen Personalfunktionen in der Finanz- und IT-Branche, Deutschland und USA.

Stichwortverzeichnis

A

Abhängigkeit 17, 35, 78, 110, 196 f., 293, 327, 365, 482
Auslagerung 10, 14 ff., 20 f., 36, 49, 56, 70, 72, 98, 224, 358, 478
Aufbauorganisation 119 ff., 128 ff., 135 ff., 326, 334

B

Burning-Plattform 381 f., 386 ff., 397
Business-Process-Outsourcing 70, 193 f., 196 f., 296, 488

C

Center of Competence 85, 88
Change-Management 244, 253, 264, 374 f., 379 f., 387 f., 403 f., 408, 417 f., 427, 434 ff., 463
Content-Syndication 279, 284
Controlling 173 ff., 350 ff., 360 ff.
Corporate-Shared-Service-Center 494 ff., Network-based 494 ff.

D

Dezentralisierung 56 f., 97, 193 f., 223, 290 ff., 451
Differenzierbarkeit 40 ff.
Drei-Schichten-Modell 66 f.

E

Economies-of-Efficiency 234, 481
Economies-of-Savings 234, 353, 481
Economies-of-Scale 86, 194, 214, 234 f., 352 f., 361, 403, 408 f., 451, 481
Economies-of-Scope 234, 236, 352 f., 481
Economies-of-Speed 234, 236, 352 f., 481
Economies-of-Stream 234 f., 353, 481
Effektivität 5 f., 9, 13, 23, 42, 49, 120, 334, 365, 371, 397, 479 ff., 487 ff.
Effizienz 5 f., 13, 23, 42, 49, 57, 71, 113, 120, 196 ff., 206, 226 f., 302 f., 348 ff., 365, 401, 417, 436, 479 ff.

Erfolgsfaktoren 23 f., 35, 42 f., 62, 174, 235 f., 264, 352, 380 ff., 403 ff., 436, 477, 491

F

Fallstudien 271, 275 f., 285
Flexibilisierung 49, 234, 335
Fremderstellung 5 ff., 11, 13 ff., 17 ff., 23, 25

G

Geschäftseinheit, strategische 198
Global-Production-Center 311 ff.
Governance 38 f., 49, 62, 65 ff., 199, 252, 256 ff., 260 f., 381, 416, 431, 440

H

Hidden-Action 103
Hidden-Information 103
Hierarchie 100, 102 ff., 108 f., 259, 292, 328, 334 ff., 357, 452 ff., 492
Hold-up 103
Human-Resources 126, 403, 469

I

Insourcing 21 f., 25, 165, 198, 486, 495
Integration 6, 30 ff., 44, 57, 126 f., 133 ff., 155, 271 ff., 292, 329, 394, 415 ff., 463 ff., 493
Investitionsrechnung 145 ff., 154 f., 158, 162 ff.
Informationsasymmetrie 109
Interdependenz 102, 105, 453

K

Kategorisierbarkeit 40 ff., 361
Kausalanalyse 175 f., 182 ff.
Kernkompetenzen 8, 61 f., 77 ff., 83 ff., 91 f., 167, 194 ff., 215 f., 224 ff., 293, 401, 488
Kernprozess 36, 88 f., 198, 224, 271, 298, 377, 401, 478
Kommunikation 47, 62, 66 ff., 98, 111, 124, 180, 297, 335, 383 ff., 390 ff., 404 ff., 423 ff., 446, 459 ff.

Komplexität 7, 65 ff., 120 ff., 165, 228, 234, 247 ff., 271, 291, 298 ff., 358, 380, 416, 433 f., 471, 481 ff., 495 f.

Komplexitätsmanagement 489

Konsolidierung 316, 353

Konvergenz 8, 347, 496

Konzern 7, 32, 44, 56, 77 ff., 90 f., 99 ff., 108 ff., 321 ff., 326 ff., 334 ff., 434 ff., 480 ff., 495 ff.

Konzernentwicklungs-Center 81

Koordinationskosten 101 ff., 105, 109 f., 113 ff., 228 ff.

Kopplung 453 f., 456

Kostensenkung 61 f., 147 f., 195, 235 f., 255, 378

Kundenbarometer, Interne 173, 177 ff., Externe 174 ff.

Kunden-Lieferanten-Beziehung 148, 173, 231, 273 f., 488

Kundenorientierung 60, 109 f., 131, 146, 173 f., 180 ff., 196, 199, 212, 297, 301, 452, 460, 479, 487

Kybernetische Simultaneitätsstrategie 492

L

Legitimität 302 ff.

M

Markt 85, 100. 102 f., 105 ff., 147, 357, 492

Mass-Customization 78, 492 f.

Medienunternehmen 271 ff., 284 f.

Motivationskosten 102 ff., 110 ff., 225, 228 ff.

Mergers & Acquisitions 119 ff., 128 ff.

N

Neo-Institutionalismus 302 f.

O

Optimierung 56, 58 ff., 71, 78, 196, 401, 421, 431, Prozessoptimierung 68, 91, 195, 271, 353, 407

Organisation 77 ff., 80 ff., 91, 99 ff., 124, 133, 209 ff., 226 ff., 484 ff., 494 ff.

Outsourcing 14 f., 29, 98, 107, 110 ff.

P

Personal 66 ff.

Personalentwicklung 127, 295, 464 ff.

Personalorganisation 289, 291 f., 302 ff.

Portfolio 42, 49, 78, 206, 275, 337, 339

Profit-Center 60, 146, 200 f., 206 f., 293 f., 484

Prozesskostenrechnung 152 ff.

Q

Qualitätssteigerung 61 f., 70, 147, 271, 413

R

Retention 465 ff.

Risikomanagement 245 f., 460 f., 498

Rollenbilder 386

S

Schattenarbeit 392 f., 396

Security 243, 246 ff., 264 f.

Service-Level-Agreement 108 f., 147 f., 150 f., 156, 161, 284, 401, 426

Shared-Application-Services 277

Shared-Content-Services 272 ff.

Shared-Data-Services 275, 279

Shared-IT-Service-Center 10, 19 ff., 23 f., 480, 483

Shared-IT-Services 438, 440 ff., 459 ff., 469

Shared-Personal-Service-Center 294 ff., 302 ff.

Shared-Presentation-Services 275 ff.

Shared-Service-Center, 80 ff., 89 ff., 128 ff., 197 ff., 211 ff., 225 ff., 232 ff., 273 ff., 290 ff., 321 ff., 352 ff., 394 ff., 401 ff., 413 ff., 454 ff., 477 ff., 487 ff., 495 ff. Boundaryless, 498 f., Cooperatively-arranged 494, 496 f., Coopetition-based 494, 497 f.

Shared-Services, expertisebasierte 198, transaktionsbasierte 198, 299

Shareholder-Value 201 ff., 211 ff., 289

Spezifität 6, 100 ff., 482 ff., 493 f.

Stakeholder 260, 382 ff., 403 ff., 427, 431 ff.

Standardisierbarkeit 36, 40, 42 ff., 104 ff., 361 f.

Standardisierung 20, 43 ff., 58 ff., 62, 66,
86 f., 108 f., 147 f., 195 f., 229 f., 235 ff.,
254 ff., 353, 381, 432 ff., 478 ff.

Support-Prozess 109, 113 f., 224 f., 234,
401, 478

T

Target-Costing 158 ff., 164, 167 f., 364

Transaktionskosten 97, 99 ff., 104 ff.,
145, 150 f., 155 ff., 161, 164, 166 f.,
228 ff., 482 f., 491 f., 501 f.

Transaktionskostentheorie 99 ff., 105, 114,
482 f.

Transformation 29, 40 ff., 45, 49 ff., 64 ff.,
234, 259, 352 f., 431 f., 434, 460,
463 ff., 494

Transition 29 ff., 34 ff., 49, 64, 67 f., 414,
432, 464 f., 468 ff.

U

Übertragung 35 ff., 64, 88, 103, 148, 165

Übernahme 31 ff., 64, 97, 111 f., 121,
199, 245, 314, 337, 414, 497

Unterschiede, kulturelle 394 ff.

V

Veränderungsbereitschaft 379 f., 382 ff.,
443

Verband 97, 111 ff., 364

Verbund 42, 46, 97, 99 ff., 11 ff.

Verrechnungspreise, marktorientierte 212

W

Wertbeiträge 206 ff., 212 ff., 289

Wertmanagement 193 ff.

Wettbewerbsorientierung 58, 340

Widerstände 109, 316, 374 ff., 380, 386,
389 ff., 438

Wissenstransfer 124, 132 ff., 380, 391 ff.,
420, 442

Work-Shadowing → Schattenarbeit

X

XML 276, 279 f., 283, 406

Z

Zentralbereiche 81 ff., 119 ff., 128 ff.,
132 f., 135 f., 207 f., 210 ff., 216,
293, 295, 304, 452

Zentralisierung 59 f., 131, 134, 194 ff.,
198, 257, 273, 276, 290 ff., 297, 300,
376, 381, 451 ff., 478