Frank Keuper/Christian Oecking (Hrsg.)

Corporate Shared Services

Frank Keuper/Christian Oecking (Hrsg.)

Corporate Shared Services

Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern



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. habil. Frank Keuper ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement, an der Steinbeis-Hochschule Berlin.

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

1. Auflage August 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler I GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

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-10 3-8349-0088-5 ISBN-13 978-3-8349-0088-3

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 im vorliegenden Sammelband 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-Service umsetzen und weiterentwickeln möchten, und es ist zu wünschen, dass sich viele Leser aus Forschung, Lehre und Praxis an den hier beschriebenen Erfahrungen orientieren.

München, im Juli 2006

DR. CHRISTOPH KOLLATZ Vorsitzender des Bereichsvorstands Siemens Business Services

Vorwort

Multinationale Konzerne stehen in einem globalen, extrem dynamischen, diskontinuierlichen und konvergenzgetriebenen Wettbewerb zueinander, wobei die Halbwertzeit der Produkte, Technologien und Märkte (dis)kontinuierlich abnimmt. Die Erosion des bisher "Verlässlichen" und die sich daraus ergebende Marktkomplexität bedingen, dass sich selbst multinationale Konzerne auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren müssen. Marktseitig determinierte Kernkompetenzkonzentration erfordert jedoch immer dreierlei.

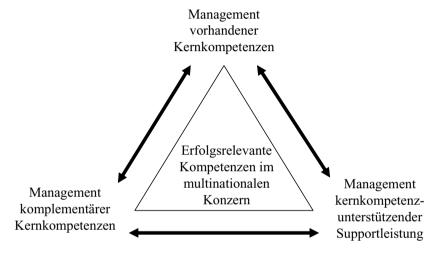


Abbildung 1: Ergebnisse der Kernkompetenzfokussierung

Management vorhandener Kernkompetenzen: Multinationale Konzerne müssen sich aufgrund der zunehmenden globalen Marktdynamik immer stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Das Management vorhandener Kernkompetenzen zielt somit darauf ab, systematisch und zielgerichtet mögliche Kernkompetenzen zu identifizieren, zu evaluieren, zu planen, zu steuern und zu kontrollieren, um die Unternehmensgesamtstrategien und Wettbewerbsstrategien bestmöglich umzusetzen. Dabei ist zu beachten, dass Kernkompetenzen hochgradig komplexe Kombinationen distinktiver Ressourcen darstellen, die ein Unternehmen in die Lage versetzen; Wettbewerbsvorteile auf unternehmensgesamt- und wettbewerbsstrategischer Ebene zu erzielen, sowie insbesondere Tore zu neuen Märkten zu öffnen. Demgegenüber eröffnen distinktive Ressourcen aufgrund ihrer Einzigartigkeit, Nicht-Imitierbarkeit und Wertgenerierung lediglich Wettbewerbsvorteile auf bestehenden Märkten. Die Bedingung, Tore zu neuen Märkten zu öffnen, greift für sie nicht. Insofern stellen Kernkompetenzen immer distinktive Ressourcen dar, aber nicht jede distinktive Ressource ist eine Kernkompetenz. Dies bedeutet auch, dass es nur wenige Unternehmen gibt, die echte Kernkompetenzen haben, wobei die Wahrscheinlichkeit, Kernkompetenzen zu haben, mit zunehmender Unternehmensgröße steigt. Auf Basis der strategischen Konzernausrichtung gilt es somit zunächst die möglicherweise vorhandenen Kernkompetenzen zu identifizieren und anschließend die identifizierten Kernkompetenzen durch ständiges aktives Infragestellen weiterzuentwickeln, wodurch auch die Grenzen der eigenen Kernkompetenzen offen gelegt werden.

VIII KEUPER/OECKING

Management komplementärer Kernkompetenzen: Multinationale Konzerne gehen zunehmend auf 'Brautschau'. Nur durch eine Intensivierung der Merger- und Akquisitionsaktivitäten weltweit und branchenübergreifend können die mit einer Konzentration auf die Kernkompetenzen einhergehenden Kernkompetenzlücken durch komplementäre Kernkompetenzen vor dem Hintergrund der Marktdynamik rasch geschlossen werden. Für organisches Wachstum fehlt in der globalisierten Welt schlicht die Zeit. Das Management komplementärer Kernkompetenzen muss somit zu einer konzerninternen Kernkompetenz werden.

Management kernkompetenzenunterstüzender Supportleistungen: Multinationale Konzerne erfordern es, dass alle nicht kernkompetitiven Leistungen und Services, die jedoch die Kernkompetenzen des jeweiligen Konzerns unterstützen, optimal bezogen werden. Die zum Teil unmittelbare Nähe dieser Supportleistungen zu den konzerninternen Kernkompetenzen bedingt auch die Notwendigkeit, den Bezug dieser Supportleistungen sowohl unter operativen als auch unter strategischen Gesichtspunkten und damit unter unternehmensübergreifenden Zielen zu gestalten. Es bedarf somit hochgradig effektiver und effizienter Supportleistungen, die lieferantenseitig ein effektives und effizientes Processing erfordern, um die Kernkompetenzen eines multinationalen Konzerns optimal zu unterstützen. Erst hierdurch werden die konzerninternen Kernkompetenzen in die Lage versetzt, strategische Wettbewerbsvorteile marktseitig generieren zu können. Ob es sich bei den kernkompetenzunterstützenden Supportleistungen um Ergebnisse von Kernkompetenzen aus Sicht der leistungserbringenden Organisationseinheit handelt oder nur um distinktive Ressourcen, muss die Leistungserbringende Einheit selbst im Einzelfall evaluieren. Aus Sicht des abnehmenden Konzerns stellen die empfangenen Leistungen Ergebnisse distinktiver Ressourcen der liefernden Organisationseinheit dar, weil die Supportleistungen einen möglichen Eintritt in neue Märkte unterstützen. Die Supportleistungen fördern die Wirkungen der konzerninternen Kernkompetenzen, schaffen sie jedoch nicht.

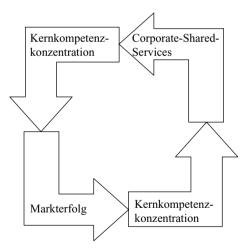


Abbildung 2: Kreislauf der Corporate-Shared-Services

Insofern gilt es zum einen, beim Bezug ausgewählter Supportleistungen Marktmechanismen greifen zu lassen, weil ein funktionierender Markt Leistungen effektiver und effizienter generiert als jede andere Koordinationsform (ceteris paribus). Zum anderen sind aufgrund der Nähe der Supportleistungen zu den Kernkompetenzen unternehmensübergreifende Aspekte zu beach-

Vorwort

ten, sodass sich der Bezug der Supportleistungen an übergeordneten Konzerninteressen auszurichten hat. Es entsteht das Shared-Services-Dilemma.

Corporate-Shared-Service-Center haben nun die Aufgabe, dieses 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, wobei 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.

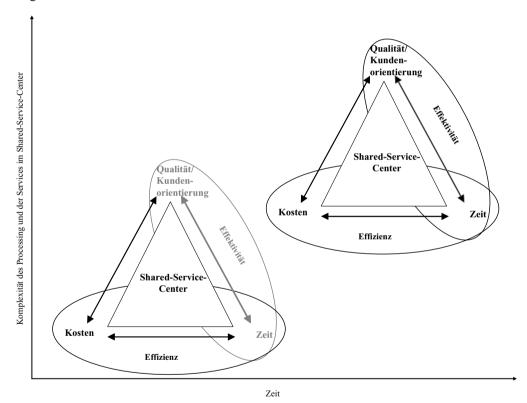


Abbildung 3: Entwicklung des Fokus von Shared-Service-Centern²

-

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 Dissertationsskript, Hamburg 2006, S. 83.

² Vgl. KEUPER (2007): Strategisches Management, München (in Vorbereitung).

X KEUPER/OECKING

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.

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 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 ca. 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 sharedservice-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 Rech-

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.

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

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

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.

Vorwort

nungswesen-Leistungen in Verbindung mit einer informationstechnologischen Infrastrukturkonsolidierung um ca. 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 Coporate-Shared-Services ausgehen, beleuchtet der vorliegende Sammelband unter Berücksichtigung der Aktualität des Themas und seiner perspektivischen Potenziale Corporate-Shared-Services aus sechs Perspektiven.

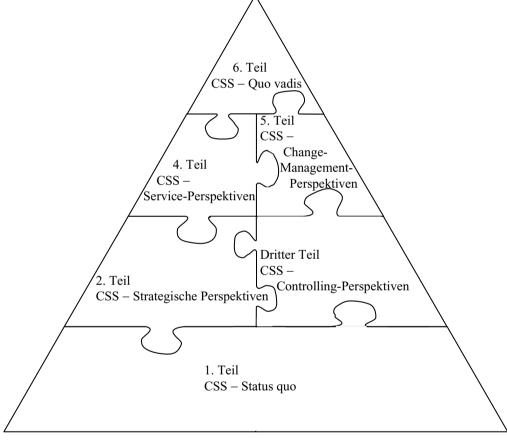


Abbildung 4: Struktur des Sammelbands

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. XII KEUPER/OECKING

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 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.

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-Kon-zeptionen klar herausgearbeitet. Demgegenüber arbeiten EWALD SCHERM und MARKUS KLEI-NER 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-Projektes einzusetzen. Den Change-Management-Einsatz in nationalen und internationalen Shared-Services-Projekten betrachten STEPHAN FREY, FRÉDÉRIC PIRKER und KATRIN EYNDE, wobei der Fokus auf dem Change-Management-Prozess liegt. Die besondere Berücksichtigung und Einbindung der Stakeholder im Rahmen eines Shared-Service-Center-Pro-

Vorwort XIII

jektes verdeutlichen *RALPH NEUKIRCHEN* und *MARCELL VOLLMER* in ihrem vorgestellten Change-Management-Ansatz. Generische Anforderungen an das Change-Management zur Begleitung eines Corporate-Shared-Service-Projektes leiten hingegen *NATALIE SCHULT* und *ALEXANDER 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.

Maßgeblich für die inhaltliche Ausgestaltung der sechs Teile des Sammelbandes sind die praxisinduzierten und theoriegeleiteten Autoren. Insofern danken die Herausgeber in besonderem Maße allen Autoren für ihr Engagement und für die Einhaltung des terminlich sehr eng gesetzten Zeitrahmens. Die Einhaltung der Projektdurchlaufzeit vom Projektstart im Juli 2005 bis zur Abgabe des reproreifen Skripts an den Gabler-Verlag im Juli 2006 war zudem nur möglich, weil viele 'virtuelle Hände' im Hintergrund agierten.

Besonderen Dank schulden die Herausgeber Herrn *Dr. Thomas Westerhoff* und Herrn *Carsten von Glahn*, die als zentrale Mitglieder des Shared-Service-Centers 'Publikation' vielfältige wertvolle Anregungen gaben und für die Koordination der Siemens-Business-Services-internen Autoren verantwortlich zeichneten.

Schließlich gilt unser Dank im besonderen Maße auch Frau BARBARA ROSCHER für die äußerst rasche und kompetente Projektunterstützung und -umsetzung innerhalb des Gabler-Verlages, was angesichts der spezifischen Thematik der Corporate-Shared-Services nicht selbstverständlich ist und die Projektvorbereitungsphase erheblich verkürzt hat. Ferner gilt unser Dank Frau JUTTA HINRICHSEN vom Gabler-Verlag für die gute Zusammenarbeit in der Endphase des Publikationsprojektes.

Dank gilt zudem Frau SUSANNE GAMERS für die unermüdliche Formatierungsarbeit.

Hamburg/München im Juli 2006

FRANK KEUPER und CHRISTIAN OECKING

Inhaltsverzeichnis

Erster Teil

Corporate-Shared-Services — Status quo			
Shared-IT-Services im Kontinuum der Eigen- und Fremderstellung CARSTEN VON GLAHN & FRANK KEUPER (Siemens Business Services & Steinbeis-Hochschule Berlin)	3		
Transition und Transformation von Shared-IT-Services – Gestalterische Prämissen zur Einführung eines standardisierten IT-Service-Portfolios im Konzern CARSTEN VON GLAHN & CHRISTIAN OECKING	27		
(Siemens Business Services)			
Zweiter Teil			
Corporate-Shared-Services – Strategische Perspektiven	53		
Corporate-Shared-Services – Das Geschäftsmodell aus strategischer Unternehmenssicht	55		
THOMAS WESTERHOFF			
(Siemens Business Services)			
Kernkompetenzbeiträge und Rollen von Shared-Service-Centern im strategiefokussierten Konzern	75		
Wilfried Krüger			
(Justus-Liebig-Universität Gießen)			

XVI Inhaltsverzeichnis

Shared-Services in Unternehmensverbünden und Konzernen – Eine Analyse auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie CLAUDIA BREUER & WOLFGANG BREUER	97
(Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe – University of Applied Science – Bonn & Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen)	
Zentralbereiche und Shared-Service-Center – Optionen auch für Mergers & Acquisitions?	119
Frank Borowicz	
(Fachhochschule St. Pölten)	
Dritter Teil	
Corporate-Shared-Services — Controlling-Perspektiven	143
Corporate-Shared-Services — Controlling-Perspektiven Shared-Service-Center — Eine lohnende Investition?	143 145
Shared-Service-Center – Eine lohnende Investition?	
Shared-Service-Center – Eine lohnende Investition? WOLFGANG BREUER & CLAUDIA KREUZ	
Shared-Service-Center – Eine lohnende Investition? WOLFGANG BREUER & CLAUDIA KREUZ (Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen) Kundenorientiertes Controlling von Corporate-Shared-Services	145
Shared-Service-Center – Eine lohnende Investition? WOLFGANG BREUER & CLAUDIA KREUZ (Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen) Kundenorientiertes Controlling von Corporate-Shared-Services durch Interne Kundenbarometer	145
Shared-Service-Center – Eine lohnende Investition? WOLFGANG BREUER & CLAUDIA KREUZ (Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen) Kundenorientiertes Controlling von Corporate-Shared-Services durch Interne Kundenbarometer MANFRED BRUHN & DOMINIK GEORGI	145
Shared-Service-Center – Eine lohnende Investition? WOLFGANG BREUER & CLAUDIA KREUZ (Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen) Kundenorientiertes Controlling von Corporate-Shared-Services durch Interne Kundenbarometer MANFRED BRUHN & DOMINIK GEORGI (Universität Basel) Möglichkeiten und Grenzen des Wertmanagements	145 175

Inhaltsverzeichnis XVII

Vierter Teil

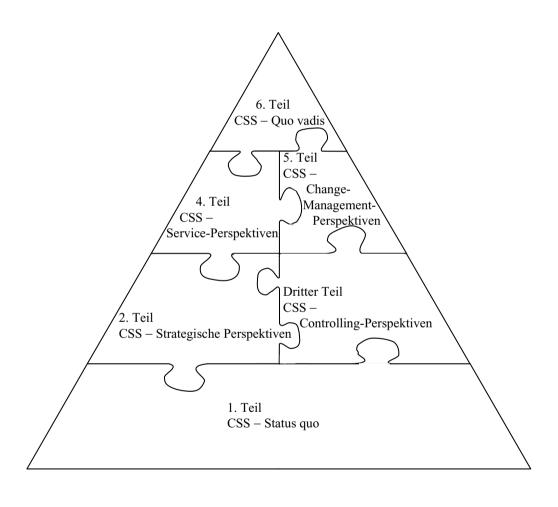
Corporate-Shared-Services – Service-Perspektiven	225
Shared-Content-Services in Medienunternehmen – Erfahrungen innovativer Print-Verlage	227
Thomas Hess & Alexander Benlian	
(Ludwig-Maximilians-Universität München)	
Shared-Personal-Service-Center – Was leistet es (nicht)? Warum wollen es (trotzdem) alle haben?	245
EWALD SCHERM & MARKUS KLEINER	
(FernUniversität in Hagen)	
Initiierung eines Global-Production-Centers REINHARD FESTAG	267
(Siemens Business Services)	
Fünfter Teil	
Corporate-Shared-Services –	
Change-Management-Perspektiven	277
Change-Management in nationalen und internationalen Shared-Service- Center-Projekten	279
Stephan Frey, Frédéric Pirker & Katrin Vanden Eynde	
(BearingPoint – Management and Technology Consultants)	
Change-Management und Shared-Services – Einbindung der Stakeholder	311
RALPH NEUKIRCHEN & MARCELL VOLLMER	
(SAP AG Walldorf)	

XVIII Inhaltsverzeichnis

Anforderungen an das Change-Management für die Implementierung von Corporate-Shared-Services NATALIE SCHULT & ALEXANDER EICHLER (Siemens Business Services)	341
Die Bedeutung von Human-Resources im Shared-IT-Service-Projekt bei Siemens Business Services CORDELIA A. RÖTTINGER (Siemens Business Services)	361
Shared-Services zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung FRANK IBOLD & HANSJÖRG MAUCH (Metaplan)	377
Sechster Teil	
Corporate-Shared-Services – Quo vadis	387
Shared-Service-Center – The First and the Next Generation FRANK KEUPER & CHRISTIAN OECKING (Steinbeis-Hochschule Berlin & Siemens Business Services)	389
Verzeichnis der Autoren	417
Verzeichnis der Stichworte	425

Erster Teil

Corporate-Shared-Services – Status quo



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

CARSTEN VON GLAHN & FRANK KEUPER

SIEMENS BUSINESS SERVICES & STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN

1	Eige	n- und Fremderstellung von Informationstechnologie	5
	1.1	Merkmale der Eigen- und Fremderstellung	
	1.2	Kernkompetenzorientierung durch Eigen- und Fremderstellung	6
	1.3	IT-Bereitstellungsalternativen zwischen Eigen- und Fremderstellung	10
2	IT-Z	entralisation 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	
4	Shar	ed-IT-Services als Hybrid zwischen Eigen- und Fremderstellung	18
		Merkmale der Shared-IT-Services	
	4.2	Besonderheiten der Shared-IT-Services	20
5	IT-I1	nsourcing als Rückführung in die Eigenerstellung	21
6		Offshoring als Shared-IT-Services unterstützender Trend	
7		ussbemerkung	
Ou		erzeichnis	

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. 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. 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.

² Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2006).

Vgl. MÄNNEL (1981).

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 Kernkompetenz-konzeptes 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 Ressourcen⁵ 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.

-

⁵ Vgl. FREILING (2001), S. 22.

Vgl. BÜRKI (1996), S. 202 ff. und VON GLAHN (2006), S. 87 ff.

Vgl. HAMEL (1994), S. 13.

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 soziotechnischen 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. 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. Es handelt sich vielmehr um komplementäre Ansätze, die unterschiedliche Sichtweisen auf Basis unterschiedlicher theoretischer Fundamente zur Erklärung strategischer Wettbewerbsvorteile heranziehen, was auch in der nachfolgenden Abbildung synoptisch skizziert wird (siehe Abbildung 1).

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.

Charakteristika	Resource-based View/ Kernkompetenzansatz
Marktphase	für alle Phasen, jedoch besonders für die Emergenzphase geeignet
Marktstatus	dynamisch
Marktstruktur	muß nicht bekannt sein
Betrachtungs- und Wirkungszeitraum	sehr langfristig
Wettbewerbsebene	Unternehmen/Produkte
Planungsobjekt	(diversifiziertes) Gesamtunternehmen
Entscheidungsperspektive	von innen nach außen

Charakteristika	Market-based View
Marktphase	eher Reifephase
Marktstatus	statisch bzw. homogen dynamisch
Marktstruktur	muß eruierbar sein
Betrachtungs- und Wirkungszeitraum	sehr langfristig
Wettbewerbsebene	Preis/Produkte
Planungsobjekt	Strategische Geschäftseinheit
Entscheidungsperspektive	von außen nach innen

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

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 kombinativ 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 Wett-

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

¹⁴ Entnommen *KEUPER/HANS* (2003), S. 85 und S. 92.

¹⁵ Vgl. *KEUPER* (2002), S. 631.

¹⁷ Vgl. KEUPER (2002), S. 631.

bewerbsvorteile 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 Konvergenz¹⁹ 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 Business Services, die eine 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 (11), 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 erläuteter 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.

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

Vgl. online Konvergenzmanagement (2006).

Vgl. KEUPER/BRÖSEL/HANS (2006).

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

²² Vgl. MACHARZINA (2003), S. 243.

²³ Vgl. *VON GLAHN* (2006), S. 92.

²⁴ Vgl. *Bogaschewsky* (1996), S. 126.

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. 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.

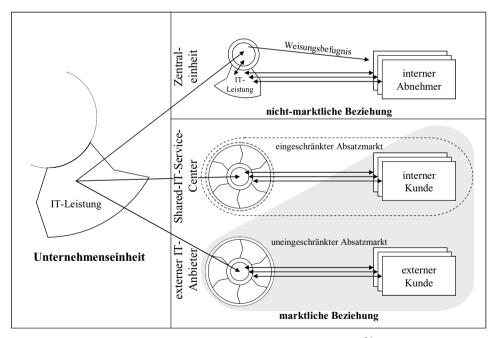


Abbildung 2: Alternative Bereitstellungsformen von IT-Leistungen²⁶

.

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

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

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).

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. 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 eingeengt, 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 relevan-

_

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.

ter 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).

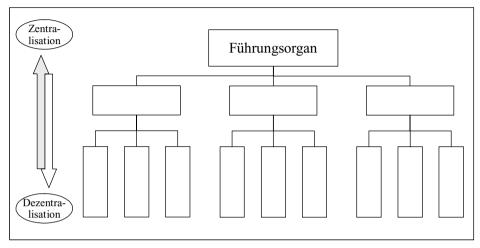


Abbildung 3: Begriffsinhalte von Zentralisation und Dezentralisation³⁰

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.

-

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

Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2006), S. 95 ff.

³² Vgl. Frese/von Werder (1993), S. 38 ff.

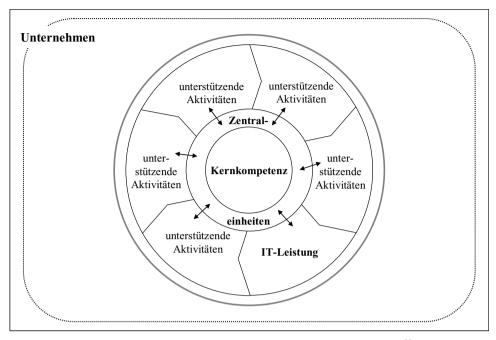


Abbildung 4: Zentralisation als nicht-marktliche IT-Bereitstellungsform³³

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 Effizienzbewusstseins, 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

In Anlehnung an VON GLAHN (2006), S. 98.

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.

³⁸ Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen *VON GLAHN* (2006), S. 100 ff.

_

³⁷ Vgl. *HEINZL* (2003), S. 624.

³⁹ Vgl. *FRESE* (2000), S. 370 f.

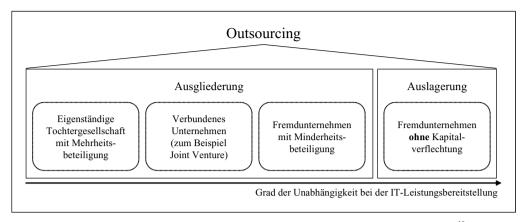


Abbildung 5: Outsourcing als Überbegriff von Ausgliederung und Auslagerung⁴⁰

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 hervorhebt, als dies bei dem populärwissenschaftlich und variantenreich verwendeten Überbegriff Outsourcing möglich ist.

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

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 (2006), S. 107 ff.

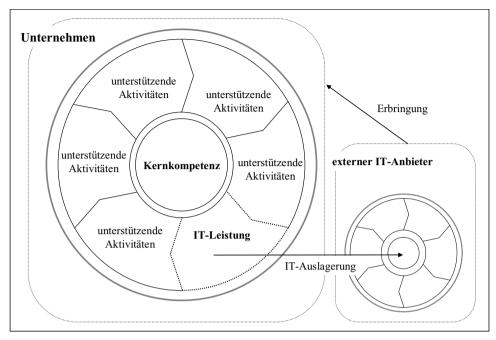


Abbildung 6: IT-Auslagerung als marktliche IT-Bereitstellungsform⁴²

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. 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.

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

-

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

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

- > 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.
- 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 Dependenzen zum externen IT-Leistungsanbieter 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.

_

⁴⁵ Vgl. *VON GLAHN* (2006), S. 105 f.

⁴⁶ Vgl. *BARTH* (2003), S. 22.

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

➢ 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.

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.⁴⁸

_

Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2006), S. 72 ff.

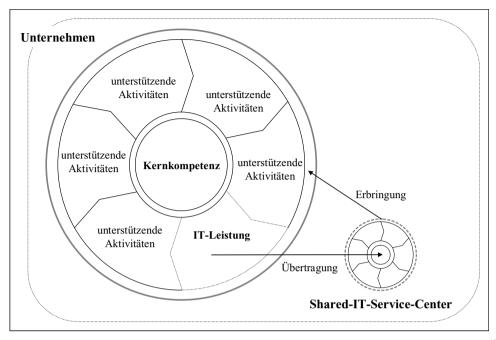


Abbildung 7: Shared-IT-Services als interne Bereitstellungsalternative von IT-Leistungen⁴⁹

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. 50
- Erbracht werden diese IT-Leistungen durch einen interner 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.

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.

⁴⁹ In Anlehnung an KEUPER/VON GLAHN (2005b), S. 444.

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.

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 Effizienzniveaus 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*⁵¹. 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. ⁵²

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 erlösorientiertes 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 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

_

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.

⁵² Vgl. *KAPLAN/ATKINSON* (1998), S. 297.

Unternehmens, anstatt eine schwer kontrollierbare und durch uneingeschränkten Wissensabbau gekennzeichnete Entwicklung.

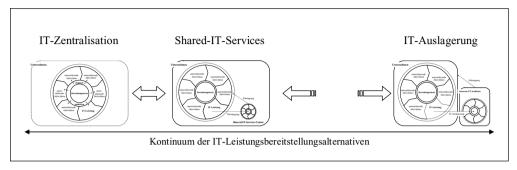


Abbildung 8: Einordnung von Shared-IT-Services in das IT-Leistungsbereitstellungskontinuum

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, ⁵³ 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.

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

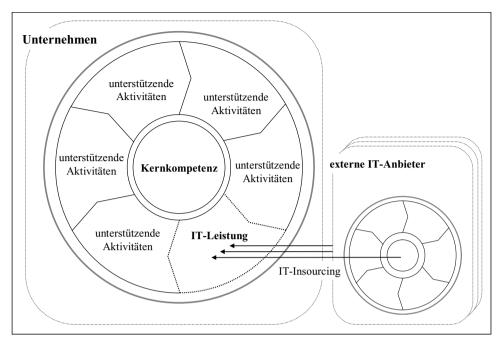


Abbildung 9: Insourcing als Rückübertragung von IT-Leistungen⁵⁴

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-Vorganges wird.

⁵⁴ Vgl. *VON GLAHN* (2006), S. 109.

6 IT-Offshoring als Shared-IT-Services unterstützender Trend

Der Terminus Offshoring entwickelt sich seit kurzem zum neuen Modewort insbesondere im IT-Sektor.⁵⁵ 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.56 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.⁵⁷ 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. 58 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. 59 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.

⁵⁵ Vgl. ALLWEYER/BESTHORN/SCHAAF (2004), S. 6 f.

⁵⁶ Vgl. *BOES/SCHWEMMELE* (2005), S. 9.

Vgl. BOES (2005), S. 13 ff.

⁵⁸ Vgl. *VON GLAHN* (2006), S 184 ff.

⁵⁹ Vgl. *KEUPER* (2001), S. 12.

24 VON GLAHN/KEUPER

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. ⁶⁰ Die in der Praxis zum Teil vorzufindende Problematik einer Verwechselung 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 wettbewerblichen 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.

6

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: KOPPEL-MANN, 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. (2006): Theoretische Fundierung des Shared-Service-Ansatzes und Konzeptualisierung eines Shared-Service-Broker-Ansatzes zur Bereitstellung von IT-Leistungen im multinationalen Konzern, nichtevaluiertes Dissertationsskript, Hamburg 2006.
- 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.

26 VON GLAHN/KEUPER

- 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, Industrialisierung des Controlling (im Druck).
- 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 & CHRISTIAN OECKING

SIEMENS BUSINESS SERVICES

1	Konz	erninterne Reduzierung informationstechnologischer Vielfalt	29			
2	Trans	sitionsdimensionen 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	Trans	sitionsdimensionen von Shared-IT-Services – Nachfragersicht	34			
		Wirksamkeit einer Übertragung von IT-Services				
	3.2	Eignung zur Übertragung von IT-Services	37			
4		sitionsdimensionen von Shared-IT-Services – Governance-Sicht				
5	Trans	sformationsdimensionen von Shared-IT-Services	40			
	5.1	Differenzierbarkeit eines Shared-IT-Service-Portfolios	41			
	5.2	Kategorisierbarkeit eines Shared-IT-Service-Portfolios	42			
	5.3	Standardisierbarkeit eines Shared-IT-Service-Portfolios	43			
	5.4	Konsolidierbarkeit eines Shared-IT-Service-Portfolios	46			
6	Fazit	- Effektivitäts- und Effizienzpotenziale aus Transition und Transformation	50			
	Quellenverzeichnis					

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 theoriegeleitet vertiefen.

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.

Vgl. A. T. KEARNEY (2004), S. 2 ff.

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

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).

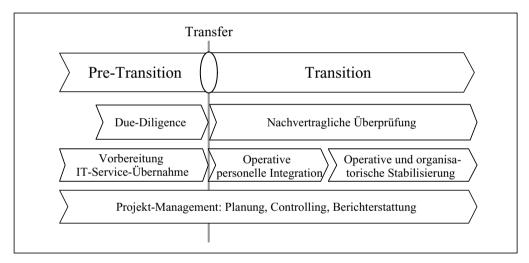


Abbildung 1: Vorgehen zur Transition von IT-Services

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-Komponentenlieferanten 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 Fra-

⁵ Vgl. NAGENGAST (1997), S. 71.

ge 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

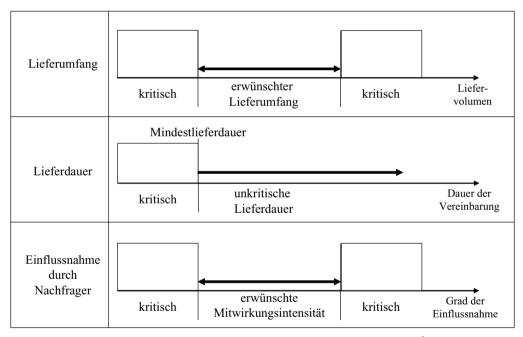


Abbildung 2: Spannungsfeld der Übernahmebereitschaft von IT-Services⁹

⁶ Vgl. SELCHERT (1971), S. 94.

Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2006), S. 123 ff.

⁸ Vgl. SELCHERT (1971), S. 94.

Entnommen *VON GLAHN* (2006), S. 124.

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-Service unter anderem technologisch zu

_

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

¹¹ Vgl. CORSTEN (1993), Sp. 768 f.

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 einsetzten. Letztlich erwächst ebenfalls aus dem vorhandenen Immaterialitätsgrad eines informationstechnologischen Services der Umstand, dass eine kundenspezifische Qualitätsbeurteilung

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 bspw. darin äußert, dass bei der Transformation des IT-Services konzernindividuelle Interessen und Bedürfnisse in den Vordergrund gestellt werden.

Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2006), S. 126 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 längerfristige 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 Übernahmeprämissen ist hier die *Trennbarkeit* der IT-Services von einem Aufgabenträger Betrachtungsgegenstand. Die Ursachen für existierende Bindungen sind generell in den Aufgaben begründet, die die

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

¹⁵ Vgl. *NAGENGAST* (1997), S. 32.

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 "Berührungsängste" negativ beeinflusst, die in befürchteten Abhängigkeitsverhältnissen zum Service-Erbringer und verlorener Selbstbestimmung begründet sind. Hiermit einhergehende – wenn auch konzerninterne – Unfreiheiten¹⁹ 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 getroffen 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

Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2006), S. 129 ff.

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

36 von Glahn/Oecking

und die andererseits in seinem Bestreben einer langfristigen Überlebensfähigkeit begründet sind.

- **Noordinative 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 Standardisierbarkeitsvoraussetzungen 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.
- Reorganisationale Zusatzbelastungen: Weiterhin sollte auch eine konzerninterne Bereitstellungsverlagerung von IT-Services nicht darüber hinwegtäuschen, dass aufgaben- beziehungsweise 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 ent-

²² KREMPEL (1998), S. 59.

-

²⁰ Vgl. *RÜHLI* (1992), Sp. 1164 ff.

²¹ Vgl. *KAGELMANN* (2001), S. 178 f.

schärften 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.

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).

²⁵ Vgl. *HERBST* (2002), S. 81 f.

Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2006), S. 132 ff.

²⁴ Vgl. *KLEIN* (1996), S. 210 f.

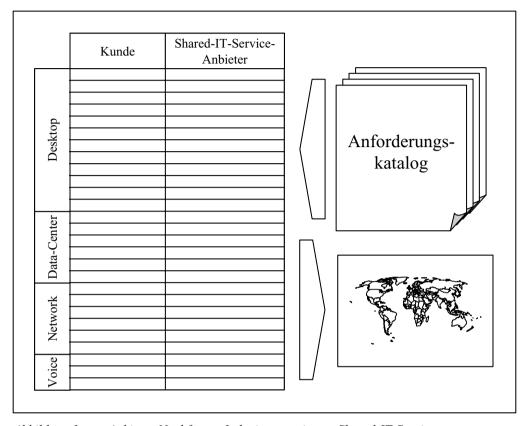


Abbildung 3: Anbieter-Nachfrager-Lokationsmatrix von Shared-IT-Services

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. Nachdem die Einführung von Shared-IT-Services einen wesentlichen Bestandteil der gewählten IT-Strategie eines Konzerns darstellt, wird während der Initiierung sowie bei der tatsächlichen Durchführung eine Konzerneinheit benötigt, die die Rolle der Governance übernimmt. Es handelt sich demnach um einen vertrauenswürdigen Dritten (,*trusted third party*), der von der Konzernführung einsetzt wird, dem von den in wirtschaftlicher Beziehung stehenden Akteuren (Shared-IT-Service-Anbieter, konzerninterne Nachfrager) hinreichend Vertrauen entgegengebracht wird und der nachfolgende Funktionen einnimmt:

- 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.
- Normierungsfunktion: Das Normieren beschreibt hier die Funktion, einen Sachverhalt auf einen vergleichbaren Stand zu bringen. So ist zur Komplexitätsreduzierung und damit zur Senkung hiermit verbundener Komplexitätskosten die Variantenvielfalt auftretender Anforderungen der einzelnen Konzerneinheiten auf einen "gemeinsamen Nenner" zu bringen. Diese einheitenübergreifende Vereinheitlichung beschreibt das grundlegende Gerüst eines Shared-IT-Service-Katalogs, der wiederum das Portfolio eines Shared-IT-Service-Anbieters determiniert.
- Schutzfunktion: Intermediäre Schutzleistungen umfassen alle im Rahmen der geschäftlichen Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs- und After-Sales-Phase auftretenden sicherheitsrelevanten Anforderungen. So gelten die vertraulich ausgetauschten In-

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

²⁷ Vgl. SCHODER (2000), S. 57 f.

formationen 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.

5 Transformations dimensionen 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 *Identifikation*sproblematik, 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

_

²⁸ Vgl. *LINDEMANN* (2000), S. 56.

²⁹ Vgl. *BOHLEN* (2004), S. 46.

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

Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2006).

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

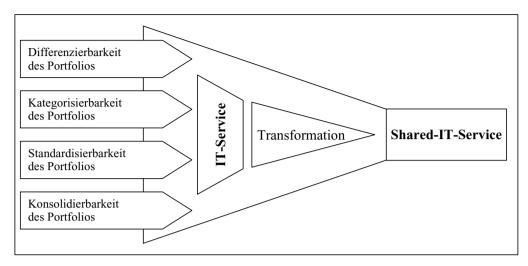


Abbildung 4: Voraussetzungen zur Transformation von IT-Services in Shared-IT-Services

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 *Eignung*sproblematik 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 Konsolidierbarkeit im Sinne einer Eignungsprüfung zu begutachten (vgl. Abbildung 4).³³

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 Kernund 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."³⁴ 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.

³³ Vgl. *VON GLAHN* (2006), S. 113 ff.

³⁴ SPINTLER (1962), S. 66.

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.

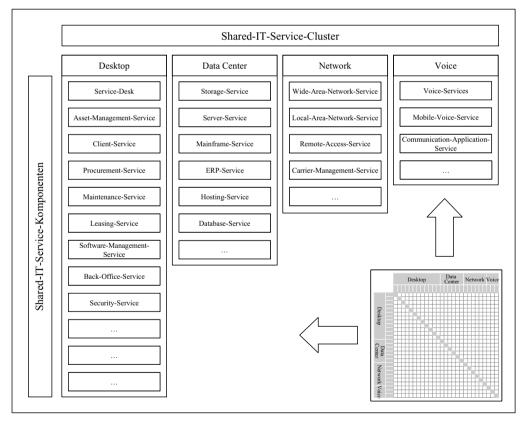


Abbildung 5: Exemplarisches Shared-IT-Service-Portfolio

Letztlich beschreibt die Kategorisierbarkeit die Möglichkeit einer Zuordnung eigenständig existenzfähiger Shared-IT-Services zu übergeordneten Kategorien wie zum Beispiel "Desktop", "Data-Center", "Network" und "Voice". 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 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).

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 Konsolidierbarkeit kann hingegen entscheidend zur Verbesserung der strategischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit beitragen.

5.3 Standardisjerbarkeit 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. 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.

Standardisierung von Informationstechnologie umfasst die Vereinheitlichung der im weitesten Sinne verbundenen Services beziehungsweise Service-Komponenten sowie relevante Prozesse und eingesetzte Verfahren der Erstellung.³⁷ Bezogen auf das vorliegende Untersuchungsobjekt bedeutet dies die Ausrichtung des angebotenen IT-Services an den Ansprüchen, die Konzerneinheiten erwartungsgemäß gemeinsam aufweisen.³⁸ 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

³⁷ Vgl. *KLEINALTENKAMP* (1995), Sp. 2354.

³⁵ Vgl. *PICOT/REICHWALD/WIGAND* (2003), S. 182.

³⁶ Vgl. *PILLER* (2003), S. 28.

³⁸ Vgl. zu den folgenden Ausführungen *MAYER* (1993), S. 42 f. und S. 53.

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.³⁹

Individualisierung⁴⁰ 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, ⁴¹ die unterschiedliche Dimensionen aufweisen. Somit ist neben einem einheitlichen Shared-IT-Service-Portfolio auch eine konzerneinheiten- 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).

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 dienten, 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 herstellerneutraler Standards führen jedoch inzwischen dazu, dass ein weltweiter, nicht menschgebundener und technologiebasierter Informationsaustausch stattfindet,
ohne dabei funktionale Einbußen erkennen zu lassen.

-

³⁹ Vgl. *KEUPER/VON GLAHN* (2005a), S. 192.

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

⁴¹ Vgl. *RÖMER* (1997), S. 188 ff.

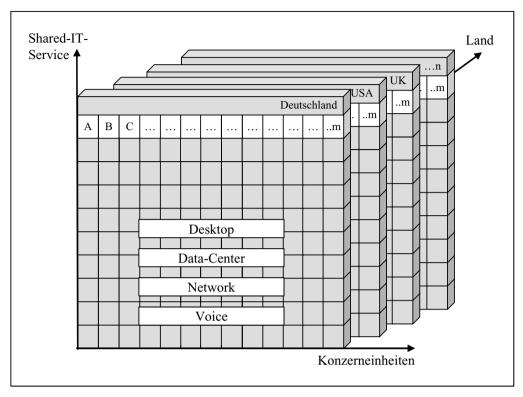


Abbildung 6: Standardisierungsdimensionen von Shared-IT-Services im Konzern

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

⁴² Vgl. *RÖMER* (1997), S. 194.

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, die⁴³

- ➢ 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.

5.4 Konsolidierbarkeit eines Shared-IT-Service-Portfolios

Der ursprünglich aus der Konzernrechnungslegung stammende Begriff Konsolidierung, der allgemein die Zusammenfassung der Einzelabschlüsse von Konzernunternehmen zu einem ganzheitlichen Konzernabschluss beschreibt,⁴⁴ ist zunehmend im Sprachgebrauch der Informationstechnologie zu finden. Während sich Standardisierung der IT auf den Grad der Berücksichtigung individueller Kundenanforderungen bezieht sowie auf die Vereinheitlichung

⁴³ Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2003), S. 183.

⁴⁴ Vgl. *Coenenberg* (1997), S. 469.

eingesetzter Erstellungsmethoden und Herstellungsmittel abzielt, setzt die IT-Konsolidierung 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. In technologischer Hinsicht beschreibt Konsolidierung die fortschreitende Diffusion IT-infrastruktureller Funktionen und Prozesse. Als Treiber der Konsolidierbarkeit 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. Zur Komplexitätsreduktion existieren im Rahmen der Konsolidierung so genannte informationstechnologische Konsolidierungsstufen (siehe Abbildung 7).

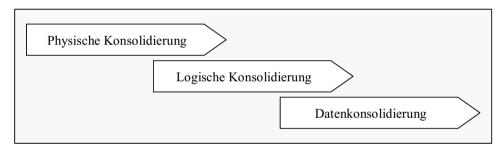


Abbildung 7: Konsolidierungsstufen zur Komplexitätsreduktion von Shared-IT-Services

Zu den drei wichtigsten IT-Konsolidierungsstufen zählen:⁴⁸

Physische Konsolidierung: Hierunter ist eine Zusammenführung von heterogenen und standortverteilten Hardwarekomponenten, wie zum Beispiel von Servern, Datenbanken, Speichern und Infrastrukturlandschaften, zu nach Anzahl und Schnittstellen reduzierten, leistungsfähigeren physikalischen IT-Ressourcen zu verstehen. Vorrangiges Ziel dieses Konsolidierungstyps ist die effizientere Auslastung notwendiger Hardware mithilfe dynamischer Verteilungsmechanismen für auftretende Lasten und

⁴⁵ Vgl. *HERRMANN* (2004), S. 1.

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

Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2006).

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

Verfügbarkeiten sowie eine Verringerung administrativer Betreuungstätigkeiten. Auf diese Weise werden beispielsweise Applikationsserver aus den einzelnen Konzerneinheiten zusammengezogen, um Infrastrukturkosten wie zum Beispiel Klimatisierung und Feuerschutz zu reduzieren sowie physische Sicherheitsrisiken zu minimieren.

- ➤ Logische Konsolidierung: Diese wiederum befasst sich mit der Zusammenlegung und Vereinheitlichung konzernweit verstreuter Applikationen und hiermit zusammenhängender Prozesse sowie dazugehöriger Datenbank- und Betriebssystemapplikationen. Eine solche Applikations- und Prozesskonsolidierung beinhaltet hauptsächlich das Herausfiltern von Redundanzen. Hierdurch werden mithilfe einer Konzentration der verwendeten Applikationen schnittstellenbedingte Friktionen geschmälert sowie eine übergreifende, nicht menschgebundene Datenkommunikation gefördert.
- ➤ Datenkonsolidierung: Die Schaffung von zentralen Datenbeständen, die ursprünglich aus verschiedenen, über Konzerneinheiten verteilten Quellen stammen, ist das Hauptziel der Datenkonsolidierung. Durch den Einsatz zentraler Datenbanken und Speichereinheiten wird das Ziel verfolgt, die Duplizierung und Replizierung von Daten zu reduzieren sowie das Datenmanagement wirtschaftlicher, flexibler und qualitativ hochwertiger zu gestalten. Eine konsolidierte Datenarchitektur bildet das Fundament für eine effektive und effiziente einheitenübergreifende Verarbeitung beispielsweise von buchhalterischen Daten in Konzernen.

Eine Randbedingung informationstechnologischer Konsolidierbarkeit 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.

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).

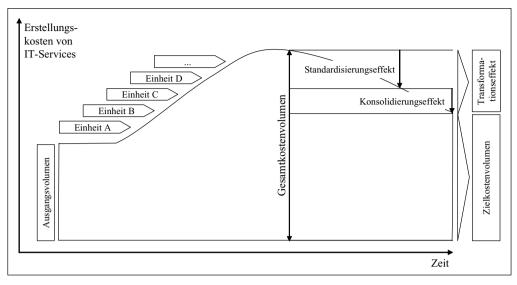


Abbildung 8: Reduzierung des IT-Kostenvolumens durch Shared-IT-Services

Ansonsten handelte es sich um eine reine Bereitstellungsverlagerung innerhalb des Konzerns. Die Konsolidierbarkeit von IT-Services hat folglich dazu beizutragen, 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. IT-Konsolidierung 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. IT-Konsolidierbarkeit ist folgerichtig als vierte wesentliche Prämisse zur Transformation von IT-Services in Shared-IT-Services zu verstehen.

⁹ 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 Adaptionsfähigkeit 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 konsolidierbar sind, an denen mehrere Konzerneinheiten einen Bedarf haben, die dabei ein Konsolidierungspotenzial beinhalten und dem Kriterium der Marktfähigkeit genügen. Damit sind die Transition und Transformation zwei wesentliche Komponenten zur Steigerung der Effektivität und Effizienz im Rahmen des Koordinations-mechanismus 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

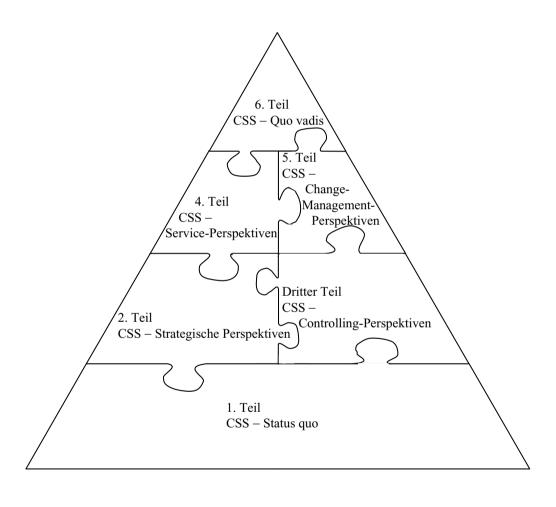
- ADAM, D./ROLLBERG, R. (1995): Komplexitätskosten, in: Die Betriebswirtschaft, 1995, S. 667–670.
- A. T. KEARNEY (2004): Success through Shared Services, online: http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Shared_Services_S.pdf, Stand: 01.01.2004, Abruf: 20.09.2004.
- BOHLEN, J. (2004): Partielles und komplettes 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. (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.
- 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 (im Druck).

- KLEIN, S. (1996): Interorganisations systeme und Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden 1996.
- KLEINALTENKAMP, M. (1995): Standardisierung und Individualisierung, in: TIETZ, B./KÖH-LER, 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 – Strategische Perspektiven



Corporate-Shared-Services – Das Geschäftsmodell aus strategischer Unternehmenssicht

THOMAS WESTERHOFF

SIEMENS BUSINESS SERVICES

1	Optin	nierung der Wertschöpfungskette	57
	1.1	Entwicklung des Shared-Services-Konzepts	57
	1.2	Eigenschaften eines Shared-Services-Centers	59
	1.3	Abgrenzung von Shared-Services und Zentralisierung	
2	Strate	egische Ziele von Corporate-Shared-Services	62
	2.1	Kostensenkung und Qualitätssteigerung	62
	2.2	Fokussierung auf Kernkompetenzen	62
	2.3	Standardisierung und Harmonisierung	63
3	Erfolgsfaktoren für Shared-Services-Center		
	3.1	Kundenorganisation, Wettbewerbsvergleich und Best-Practices	64
	3.2	Definition von einheitlichen Leistungen	64
	3.3	Vereinbarung von Performanzkriterien und klare Berichtsstrukturen	65
	3.4	Exzellenz in der Transition und Transformation	65
	3.5	Aufbau einer hocheffizienten Leistungserbringung	66
	3.6	Festlegung einer Governance-Struktur	
	3.7	Berücksichtigung der Aspekte Personal, Kommunikation und Change-	
		Management	67
4	Umsetzung von Shared-Services		
	4.1	Maßnahmen zur Einführung von Shared-Services	68
	4.2	Beispiele von erfolgreichen Shared-Services-Umsetzungen	70
5	Fazit:	: Nachhaltigkeit von Shared-Services in der Unternehmensstrategie	70
Oue	ellenve	erzeichnis	74

1 Optimierung der Wertschöpfungskette

Die Analyse und Optimierung der Elemente der Wertschöpfungskette ist ein festes Element 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. Aus unternehmensstrategischer Sicht gilt es daher, Konzepte zu nutzen, die eine optimale Aufstellung dieser Funktionen ermöglicht. Die Standard-Konzepte dafür sind die Optimierung des aktuellen Zustands ohne organisatorische Änderungen, die Auslagerung der Leistungen an einen Dienstleister 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. Es ging damals darum, diese zu verschlanken und das Unternehmen durch stärkere Dezentralisierung flexibler zu machen. Insbesondere wurden auch die allgemeinen Verwaltungs- und Supportfunktionen in die Verantwortung der operativen Einheiten gelegt. Diese wurden sehr spezifisch auf die Bedürfnisse der jeweiligen Geschäftseinheit angepasst und mit eigenen Mitarbeitern betreut, sodass 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 resultieren 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.

² Vgl. *AGUIRRE ET AL* (1998), S. 1.

Vgl. SIEMENS (2005).

58 Westerhoff

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

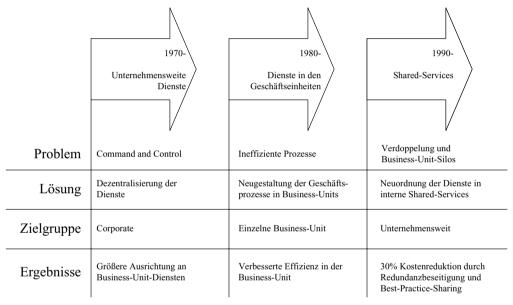


Abbildung 1: Entwicklung zu Shared-Services⁶

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.

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. Dabei 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-

_

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

60 Westerhoff

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 nun mit dem Ziel getroffen, die Erwartungen ihrer Kunden optimal zu erfüllen.

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 Shared-Services-Organisation muss daher eine regelmäßige Prüfung des Angebots und der eigenen Leistungen im Vergleich zum Wettbewerb durchführen.

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. Viele Unternehmen glauben, dass die Konsolidierung von Ressourcen oder Infrastruktur in eine zentralisierte Struktur, die alle unternehmensweiten Kunden nutzen oder sich teilen, eine dadurch entstehende Organisation schon zu einem Shared-Services-Center machen. Ein Beispiel dafür ist eine IT-Organisation, die ihre verteilten Rechenzentren in wenige konsolidiert, die dann von ihren Kunden gemeinsam genutzt werden. ¹¹ Zwar werden tatsächlich in beiden Fällen Funktionen und Prozesse zentralisiert, aber es gibt wesentliche Merkmalsunterschiede.

⁹ Vgl. *YOUNG (*2005a), S. 4.

¹⁰ Vgl. *YOUNG* (2005b), S. 5.

¹¹ Vgl. *YOUNG* (2005b), S. 5.

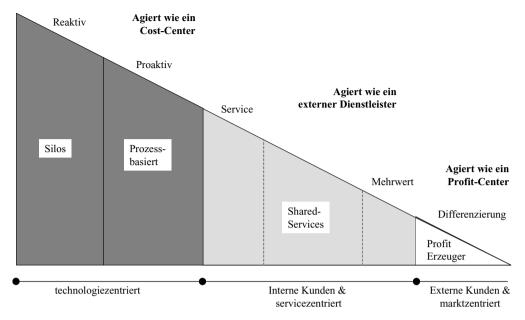


Abbildung 2: ,Gartner's IT Service Delivery Maturation Framework 12

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 Orientierung der Performanz von Shared-Services-Organisationen am Wettbewerb unterscheidet sie von internen 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. YONG (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.

62 Westerhoff

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:

- ine Kundenorganisation, Wettbewerbsvergleiche und Best-Practices
- > die Definition von einheitlichen Leistungen
- ➤ die Vereinbahrung 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

64 Westerhoff

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 rechen, 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 aber 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.

66 Westerhoff

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 schwache Position die übergreifenden Einheit sicherstellen kann, dass alle Kosten- und Qualitätsziele im vollen Umfang erreicht werden.

Im 'Drei-Schichten-Modell' (siehe Abbildung 3b) vereinbart das Shared-Sevices-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-Center ist daher

68 Westerhoff

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

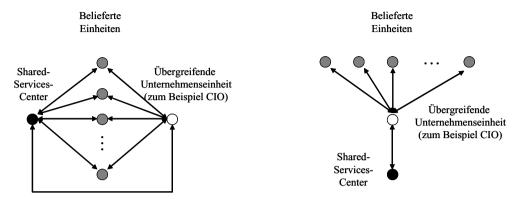


Abbildung 3a: Direktbeziehung mit Koordination Abbildung 3b: Drei-Schichten-Modell

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 berufliche 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 etc.

> Transition und Transformation

Aufstellen einer Transitionsplanung und Prioritäten (zum Beispiel erst Einheiten und dann Länder oder umgekehrt), Festlegung eines Transformationsplans (Rahmenbedingungen, Reihenfolge der Leistungen, ...), etc.

Leistungsangebot

Definition der Einzelleistungen, die das Shared-Services-Center liefern soll, Festlegen von Standardleistungen, zukünftige Veränderungen der Leistungen, Wettbewerbsvergleiche, etc.

➤ Leistungserbringung

Festlegung der Organisationsstruktur, Standortkonzepte, Prozessoptimierungen, Technologieerneuerung, etc.

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, etc.

➤ Kaufmännische und rechtliche Themen

Sicherstellen eines Geschäftsplans für das Gesamtprojekt, Aufsetzen eines kaufmännischen Berichtswesens, Klärung von bilanztechnischen oder steuerrechtlichen Themen, etc.

Mitarbeiter

Sicherstellen einer reibungsfreien Mitarbeiterüberführung, Erarbeitung von Mitarbeiterprofilen, etc.

Kommunikation und Change-Management

Kommunikation der Projektergebnisse zu internen und externen Beteiligten, Ausarbeitung eines Veränderungskonzepts im Rahmen der Reorganisationen, etc.

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.

70 Westerhoff

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. Tenneco in Nordamerika konnte mit seiner Shared-Services-Initiative zu den Themen Personalmanagement, Rechnungswesen und Informationstechnologe 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 SharedServices-Einheiten in den USA und in Großbritannien gemeinsame Dienste auch in Lateinamerika, Skandinavien, den Benelux-Ländern, Deutschland, Frankreich, Österreich, Tschechien und in Asien eingerichtet.

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 rechen. 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. ¹⁷ Viele Unternehmen

¹⁵ Vgl. *AGUIRRE ET AL.* (1998), S. 2.

¹⁶ Vgl. SIEMENS (2005).

¹⁷ Vgl. NEILSON ET AL. (2002), S. 1.

untersuchen daher mögliche Entwicklungsstrategien für ihre Shared-Services (siehe Abbildung 4).

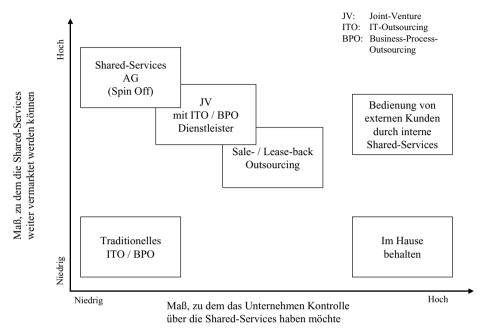


Abbildung 4: Strategien für die Vermarktung von Shared-Services¹⁸

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. 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 Wett-

-

¹⁸ Vgl. *NEILSON ET AL*. (2002), S. 1.

72 Westerhoff

bewerbsentwicklungen, die eigene operative Effizienz und die Erwartungen des Gesamtunternehmens. Einige wichtige Fragestellungen sind in Abbildung 5 aufgeführt.

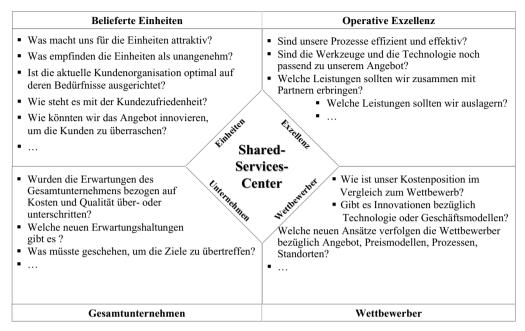


Abbildung 5: Langfristige Optimierung von Shared-Services

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 Sicherheitsanforderungen, 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, das 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 verbunden 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.

74 Westerhoff

Quellenverzeichnis

AGUIRRE, D./COUTO, V./DISHER, C./NEILSON, G. (1998): Shared Services: Management Fad or Real Value?, Whitepaper Booz-Allen & Hamilton, o. O. 1998.

- 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.
- 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=cfi1283760l0mno12837 60ps3uz3&sdc sid=15624111628&sdc_tabidx=1&, Stand: Januar 2005, Abruf: 14.06.2006.
- 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.

Kernkompetenzbeiträge und Rollen von Shared-Service-Centern im strategiefokussierten Konzern

Wilfried Krüger

Justus-Liebig-Universität Giessen

1	Frag	estellung	. 77	
2	Kernkompetenzen als Ziel			
	2.1	Charakteristik von Kernkompetenzen	. 78	
	2.2	Kernkompetenzorientierung versus Diversifikation	. 79	
3	Strat	egiefokussierte Organisation als Konsequenz	. 80	
	3.1	Shared-Service-Center als Teil einer strategiefokussierten Organisation	. 80	
	3.2	Vergleich von Zentralbereich, Corporate-Center		
		und Shared-Service-Center	. 81	
	3.3	Kernkompetenzen in der Konzernorganisation	. 83	
4	Vort	eilsprofile, Kompetenzbeiträge und Rollen von Centern	. 86	
	4.1	Erzielung von Volumen-/Kostenvorteilen und Fähigkeits-/Leistungsvorteilen	. 86	
	4.2	Kernkompetenzbezug der Center	. 88	
	4.3	Entwicklungsdynamik von Shared-Service-Centern	. 91	
	4.4	Rollen von Centern im fokussierten Konzern	. 92	
5	Erge	bnisse	. 93	
O11	Duellenverzeichnis			

1 Fragestellung

Das strategische Management der Praxis wird derzeit weithin durch die Frage geprägt, worin denn die Kernfähigkeiten und Kerngeschäfte eines Konzerns bestehen. Die Definition und Entwicklung unternehmungsweiter Kernkompetenzen und die Konzentration auf entsprechende Geschäfte stehen im Zentrum des Managementhandelns. 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.

Im Ergebnis werden aus historisch gewachsenen Konzernen klar gegliederte, strategisch ausgerichtete Organisationen. 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 Kernkompetenzorientierung als Konzernstrategie und wie sieht eine darauf ausgerichtete Konzernorganisation aus?
- Wie sind Shared-Service-Center in eine solche strategiefokussierte Organisation einzuordnen und worin besteht die Entsprechung von Konzernstruktur und Kernkompetenzstrategie?
- ➤ Welche Vorteile lassen sich durch die Bildung von Shared-Service-Centern generell erzielen, und welche Beiträge kann ein Shared-Service-Center gegebenenfalls zur Kernkompetenz eines Konzerns leisten?
- ➤ Welche Rollen kann ein Shared-Service-Center im Rahmen der Konzernorganisation im Verhältnis zu den anderen Einheiten übernehmen?

_

¹ Vgl. hierzu *Krüger/Homp* (1997), S. 25 ff.

78 Krüger

2 Kernkompetenzen als Ziel

2.1 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.

Zur Bestimmung der Kernkompetenzen, die Aufgabe der Konzernspitze ist, 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. Welche Teile der Wertkette beziehungsweise welche Funktionen kernkompetenzrelevant sind, welche nicht, ist also strategieabhängig.

Je nach Situation werden andere Optionen zu ergreifen sein, um der Kernkompetenzorientierung Rechnung zu tragen. In Frage kommen insbesondere:

- Der *Rückzug* aus angestammten Geschäftsfeldern als die reaktivste Form der Unternehmungstransformation (zum Beispiel Stilllegung, Stellenabbau),
- ➤ die Konzentration auf einige wichtige Kerngeschäftsfelder (zum Beispiel Verkauf oder Ausgliederung von Geschäften oder Aufgabengebieten),
- das Bilden von Kunden-Präferenzen, insbesondere nach gesundschrumpfenden Konzentrationstendenzen (zum Beispiel Markenaufbau, Produktdifferenzierung, Produktentwicklung),
- die Ergänzung des Erfolgspotenzials (zum Beispiel durch Zukäufe),
- der Transfer angestammter Produkte, Marken oder Kompetenzen auf neue Anwendungsfelder,
- und schließlich die *Entwicklung* neuer Erfolgspotenziale, vor allem als proaktive Form der Unternehmungstransformation.

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

2.2 Kernkompetenzorientierung versus Diversifikation

Kernkompetenzorientierung steht nach allgemeinem Verständnis in einem klaren Gegensatz zur Diversifikation, der bevorzugten Strategie vergangener Jahrzehnte. Insbesondere heterogene Konzerne ("Konglomerate") werden in der Bewertung durch Analysten und Investoren eher negativ beurteilt ("Konglomeratabschlag"). 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 unternehmungsweiten Kompetenzen beruhen. Hierbei sind zwei Fälle möglich.

Zum einen können heterogene Geschäfte auf der gleichen technologischen Basis beruhen, die unternehmungsweit genutzt wird. Zu sehen ist dies 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. Breiter gefächert sind Konzerne, die mehrere Technologieplattformen besitzen und auf dieser Basis diversifizieren und innovieren. Ein mehr als bemerkenswertes Beispiel hierfür ist 3M.

Zum anderen können besondere *Managementfähigkeiten* unternehmungsweite Kernkompetenzen darstellen. Dieser Fall liegt zum Beispiel dann vor, wenn die Unternehmungsspitze in der Lage ist, heterogene Geschäfte straff und konsequent renditeorientiert zu führen, etwa in einer erfolgreichen Finanzholding. Dazu gehören auch der Kauf und Verkauf von Geschäften. Das Management muss dann allerdings beweisen, dass es besser als der Markt in der Lage ist, die Ressourcenallokation vorzunehmen. Weitergehende Managementfähigkeiten sind für die strategische Führung und Entwicklung von Geschäften erforderlich. Die Wertsteigerung entsteht in diesen Fällen durch Abbau-, Umbau- und Aufbaumaßnahmen sowie kontinuierliche Weiterentwicklung, die von der Spitze organisiert beziehungsweise ermöglicht werden müssen. Letztlich sind es *Metakompetenzen* (Unternehmungswandel und -entwicklung), die eine solche Unternehmung auszeichnen. Wandel und Entwicklung der Unternehmung werden wie das Tagesgeschäft professionalisiert und zu speziellen Routinen verdichtet. Sei es zum Beispiel, dass man besonders erfolgreich externes Wachstum durch M&A-Aktivitäten durchführt (zum Beispiel Cisco oder e.on), sei es, dass man internes Wachstum generiert durch Aufbau von Standorten in neuen Regionen (zum Beispiel Starbucks oder Ikea).

Diese Überlegungen machen nicht nur deutlich, dass Kernkompetenzen nicht zwangsläufig zu einem schmalen Geschäft führen müssen und damit zu einem Verzicht auf den Risikoausgleich, der mit der Diversifikation erreichbar ist. Sondern sie zeigen auch, dass eine richtig betriebene Kernkompetenzstrategie besondere Wachstumschancen eröffnet. Die mit dem Ruf nach Kernkompetenzen typischerweise verbundene Assoziation von Verkauf, Abbau und Outsourcing ist also nur vordergründig beziehungsweise nur für die ersten Schritte der Fokussierung zutreffend.

80 Krüger

3 Strategiefokussierte Organisation als Konsequenz

3.1 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'.³ Die Makrostruktur dieser Unternehmungen lässt sich verallgemeinert anhand des so genannten SOS-Konzepts charakterisieren.⁴ Danach sind in einem Konzern aufgabenanalytisch drei Kategorien von Organisationseinheiten zu unterscheiden:

- Steuerungseinheiten: Steuerung, hier im weiteren Sinne gebraucht, umfasst die Managementprozesse der Planung, Entscheidung, Steuerung (im engeren Sinne) und Überwachung. Steuerungsaufgaben fallen 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 bereichs- beziehungsweise 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. Welche Steuerungsaufgaben an der Konzernspitze in einem Corporate-Center gebündelt werden beziehungsweise verbleiben, hängt vom Typ des Konzerns (Stammhauskonzern, Managementholding, Finanzholding) und von dem Führungsanspruch der Spitze ab. Die Eingriffstiefe der Spitze beziehungsweise der Handlungsspielraum der nachgelagerten Einheiten, die dadurch geprägt werden, sind nicht zwangsläufig für alle Bereiche des Konzerns einheitlich geregelt. Wo besondere "Management-Attention' angemessen ist (zum Beispiel in Krisenbereichen oder jungen Geschäften) werden die Zügel gegebenenfalls straff angezogen.
- Operative Einheiten): Alle für die Leistung/das Produkt/das Geschäft unmittelbar erforderlichen, spezifischen Aufgaben/Prozesse sind in den operativen Einheiten (Grundeinheiten) gebündelt, zum Beispiel Geschäftsbereichen sowie 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.

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

Vgl. Krüger (2004b), S. 189 ff.

> Support-Einheiten: Alle Aufgaben/Prozesse, die der Unterstützung von "Operation" oder "Steuerung" dienen, werden vermehrt in gesonderten Einheiten (so genannten 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 Shared-Service-Center eignen, sind: Personaladministration, Finanzbuchhaltung, IT, Facility-Management, Environment, Safety and Health Affairs, Recht, Steuern, Controlling, Traesury, PR.⁵

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

Ein Center ist eine Organisationseinheit der Primärorganisation, in der bereichsübergreifende Aufgaben gebündelt werden.⁶ 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-Centern im Vordergrund (siehe Abbildung 1). Zwischen Zentralisation (betrifft die vertikale Arbeitsteilung) und Konzentration (betrifft die horizontale Arbeitsteilung) ist also begrifflich zu unterscheiden.⁷

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

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

⁷ Vgl. Frese/von Werder (1993), S. 11.

82 KRÜGER

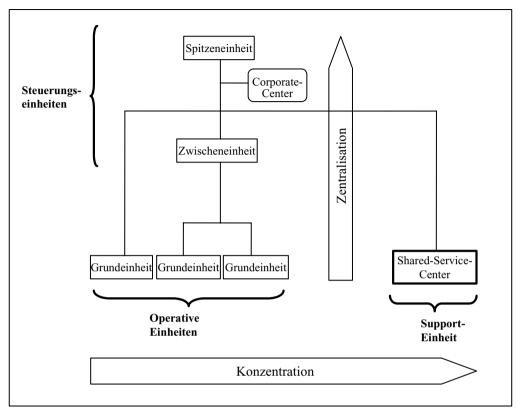


Abbildung 1: Entstehung von Corporate-Centern und Shared-Service-Centern⁸

In der Praxis sind als Ausdruck der Kultivierung von Kernfähigkeiten auch solche Center zu finden, in denen operative Funktionen und Leistungen zusammengefasst werden, die an verschiedenen Stellen im Konzern gebraucht werden. Hierzu zählt zum Beispiel eine Motorenfabrik, die für unterschiedliche Produktsparten der Unternehmung produziert, oder ein Entwicklungszentrum, das neue Softwareprodukte für die Regionalsparten generiert.

In herkömmlichen Konzernzentralen sind sowohl Steuerungs- wie Unterstützungsaufgaben 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. Corporate-Center zählen also zu den Steuerungseinheiten. Unterstützungsaufgaben werden dagegen entweder auf die operativen Einheiten verlagert oder aber – vorzugsweise – in den gesonderten Shared-Service-Centern konzentriert.

_

⁸ Krüger (2004b), S. 192.

Während ein Corporate-Center neuen Typs also der Spitzeneinheit bei Steuerungsaufgaben zuarbeitet, lassen sich Shared-Service-Center als Organisationseinheiten definieren, die interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen innerhalb eines Konzerns bereitstellen. 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. 10 Hinzu kommt unter anderem, dass Shared-Service-Center regelmäßig als eigene Gesellschaft räumlich getrennt von der Zentrale an einem überregional optimalen Standort errichtet werden. Außerdem unterscheiden sich Corporate-Center und Shared-Service-Center auch noch hinsichtlich weiterer Kriterien, auf die hier allerdings nicht näher einzugehen ist. 11

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 Unternehmungssteuerung. 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. ¹² 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.

3.3 Kernkompetenzen in der Konzernorganisation

Zu fragen ist nun, worin sich die Entsprechung von "Struktur" und "Strategie" ausdrückt, welcher Zusammenhang also zwischen der erläuterten Organisationsarchitektur von Konzernen und deren Kernkompetenzen besteht. Den klar unterscheidbaren Aufgabenschwerpunkten der verschiedenen Konzerneinheiten für Steuerung, Operation und Support entsprechen auch unterschiedliche Fähigkeitsschwerpunkte. Operative Einheiten (zum Beispiel Business-Units) sind 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 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 Beschaf-

10 Vgl. KRÜGER/DANNER (2004), S. 215 ff.

Vgl. KAGELMANN (2001), S. 50 ff.

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

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

84 KRÜGER

fung, Produktion und Montage zu verzichten, um 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 Konzentration der Designaufgaben oder der Motorenfabrikation in einer Einheit, die für verschiedene Baureihen oder Konzernmarken arbeitet. Wenn die Center-Bildung zur Generierung beziehungsweise Kultivierung von bereichsübergreifenden Kernkompetenzen führt, kann von einem *Center-of-Competence* gesprochen werden. "Ein Center-of-Competence ist eine organisatorische Einheit, in der solche Aufgaben gebündelt werden, die eine unternehmungsweite Kernkompetenz prägen."¹³ Dieser Begriff wird üblicherweise auf operative Center angewendet, lässt sich bei Vorliegen entsprechender Voraussetzungen aber auch auf Corporate-Center und Service-Center übertragen.

Operative Fähigkeiten bilden zwar in jedem Fall den unverzichtbaren Kern der Kernkompetenz, sind aber keineswegs 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 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 Fähigkeiten zum permanenten Wandel und organisationalen Lernen aufgebaut werden, 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. Die Aufgaben des Corporate-Centers wachsen.

Die Kernkompetenzen eines Konzerns entstehen erst aus der 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.

-

¹³ Krüger/Homp (1997), S. 210.

- > 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 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).

86 Krüger

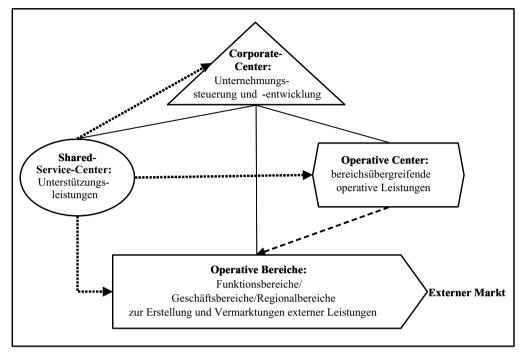


Abbildung 2: Schema einer strategiefokussierten Organisation¹⁴

4 Vorteilsprofile, Kompetenzbeiträge und Rollen von Centern

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

Um den möglichen Beitrag von Shared-Service-Centern zu den Kernkompetenzen eines Konzerns prüfen zu können, ist zunächst zu klären, worin die möglichen Vorteile solcher Einheiten bestehen können. 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.

-

¹⁴ *Krüger* (2004b), S. 196.

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

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.

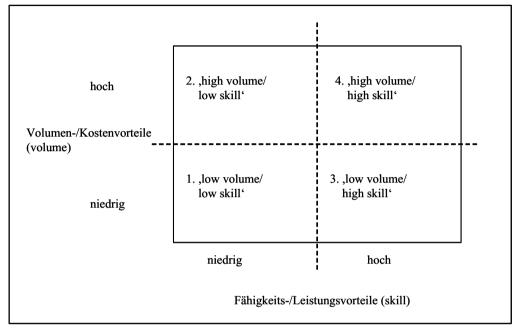


Abbildung 3: Vorteilsmatrix von Support-Einheiten (Volume-/Skill-Matrix)¹⁶

- Diese Darstellung kann dazu dienen, einzelne Aufgabengebiete auf ihre Bündelungsfähigkeit zu untersuchen sowie ganze Center-Lösungen zu positionieren. 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.
- ➤ Feld 2 stellt dagegen einen typischen Anwendungsfall von Shared-Service-Centern 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 Fi-

_

¹⁶ Vgl. KRÜGER (2004b), S. 197.

88 KRÜGER

xed-Asset-Center der IBM. Dort werden weltweit sämtliche mit dem Anlagevermögen zusammenhängenden Prozesse des Rechnungswesens abgewickelt.¹⁷

- ➢ 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 Immobilienund Facility-Management eingerichtet, in dem die An- und Vermietung beziehungsweise das Leasing von Grundstücken und Gebäuden, die Projektsteuerung für Bauprojekte sowie die Steuerung des Betriebs der Grundstücke und Gebäude zusammengefasst sind. ¹⁸
- ➤ 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. ¹⁹

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

4.2 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.²⁰

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, Lohnund Gehaltsabrechnung, Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung, 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

-

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

¹⁸ Vgl. RIEGER/WENZEL/HACKMANN (2004), S. 225 ff.

Vgl. Vetter/Petry (2004), S. 281 ff. Ein anderes Beispiel ist die Kundenbetreuung bei Arcor. Vgl. Albers/ Brehm (2004), S. 220.

Vgl. im einzelnen KRÜGER (2004b), S. 198 ff.

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 beziehungsweise 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.
- 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 Center-of-Competence dar. Analytisch lassen sich dabei drei Fälle unterscheiden:²¹
 - Funktionsorientierte Center-of-Competence: Einzelne verrichtungsorientierte Aufgabenkomplexe (Funktionen) sind maßgebende Bestandteile der Kernkompetenz. Die Konzentration der Software-Entwicklungsaufgaben von SAP in drei Entwicklungscentern, 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 Center-of-Competence dar. Sie sind Bestandteil der Kernkompetenz von SAP.
 - ➢ Objektorientierte Center-of-Competence: Einzelne objektorientierte Aufgaben-komplexe 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 Center-of-Competence 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 Center-of-Competence einzustufen.

-

²¹ Vgl. *Krüger/Homp* (1997), S. 210 f.

90 Krüger

Prozessorientierte Center-of-Competence: 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 Center-of-Competence, zu tun hat.²²

Einen Anwendungsfall besonderer Art findet man bei der Deutschen Bahn AG.²³ 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.

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-Units) geführt wird oder ob es übergeordnete Gründe gibt, dies nicht zu tun.

²² Vgl. *GRAPATIN/PETRY* (2004), S. 255 ff.

²³ Vgl. Hädrich/Niemann/Hackmann (2004), S. 239 ff.

4.3 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 Shared-Service-Centern 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.²⁴ 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 Serviceeinheit 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 Marktergebnis 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) Dienstleistun-

²⁴ Vgl. Hädrich/Niemann/Hackmann (2004), S. 239 ff.

92 Krüger

gen 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.

4.4 Rollen 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. Es geht also um ihre Rollen 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 Rollen 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 Rolle ein ganzes Rollenspektrum tritt. Dann wird es zwangsläufig schwierig oder gänzlich unmöglich, eine 1:1-Beziehung zwischen Center und Rolle 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 Facility-Management 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 Rolle, die der eines Managers entspricht. In einigen ihrer Aufgabengebiete spielen diese Rolle wie erläutert das BMW-Center sowie das Deutz-Center Organisation/Informationssysteme.
- Innovator: Teilweise unabhängig von den anderen Rollen, 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 Ver-

-

²⁵ Vgl. *Krüger* (2004b), S. 201 f.

- waltung entwickelt. Es handelt sich also um ein Produktentwicklungscenter. 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 Rolle übernommen, indem sie genau wie andere Zeitarbeitsfirmen auch ihre Mitarbeiter befristet an externe Auftraggeber vermittelt.

5 Ergebnisse

- Aktuell geht es darum, Konzerne auf Kernkompetenzen und Kerngeschäfte auszurichten (,Strategie'). Diese Wettbewerbsstrategie muss durch eine Veränderung der (,Struktur') umgesetzt werden. Das alte Postulat ,structure follows strategy' setzt sich also durch. Die Veränderungen der Struktur führen zu einer strategiefokussierten Organisation.
- 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 Shared-Service-Centern dient unmittelbar der Erzielung von Volumen-/Kostenvorteilen oder/und Fähigkeits-/Leistungsvorteilen. Nur bei Vorliegen eines klaren Vorteilsprofils ist eine Konzentration der entsprechenden Aufgaben in einem Center sinnvoll.
- 5. Der Kernkompetenzbezug von Shared-Service-Centern ist unterschiedlich. 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 Shared-Service-Center eine eigene Kernkompetenz vorhanden ist, die im Konzern genutzt wird. Nicht zuletzt gibt es Shared-Service-Center, deren Kompetenz zu eigenen Geschäften am Markt reicht.

94 Krüger

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 Rolle, die einem Center in einem fokussierten Konzern zukommen, sind unterschiedlich. Das Rollenspektrum 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

- ALBERS, S./BREHM, C. R. (2004): Die Arcor AG & Co. KG: Structure follows strategy Strategiegeleitete Entwicklung eines Kunden-Service-Centers in der Telekommunikationsbranche, in: VON WERDER, A./STÖBER, H. (Hrsg.), Center-Organisation. Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2004, S. 207–223.
- AGUIRRE, D. ET AL. (1998): Shared Services: Management Fad or Real Value?, Booz Allen & Hamilton Viewpoint, o. O. 1998.
- 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.
- 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 Unternehmungsführung, 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./Danner, M. (2004): Einsatz von Shared-Service-Centern für Finanzfunktionen, in: Controller Magazin, 2004, Nr. 3, S. 215–220.
- KRÜGER, W./HOMP, C. (1997): Kernkompetenz-Management: Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden 1997.

96 Krüger

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.
- V. WERDER, A./GRUNDEI, J. (2004): Konzeptionelle Grundlage der Center-Organisation, in: VON WERDER, A./STÖBER, H. (Hrsg.), Center-Organisation. Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2004, S. 11–54.
- 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.
- WISSKIRCHEN, FRANK (2002): Dezentrale Abläufe in einen Topf werfen, in: Personalwirtschaft, 2002, Nr. 9, S. 34–39.

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

CLAUDIA BREUER & WOLFGANG BREUER

HOCHSCHULE DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE – UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES – BONN & RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN

1	Einle	eitung	99	
2		riffliches		
	2.1	Shared-Service-Center		
	2.2	Konzern versus Verbund	101	
3	Transaktionskostentheorie und Shared-Services.			
	3.1	Grundlagen der Transaktionskostentheorie	101	
		3.1.1 Transaktionskosten und Organisationsformen	101	
		3.1.2 Koordinationskosten und Organisationsform		
		3.1.3 Motivationskosten und Organisationsform	105	
	3.2	Die Transaktionskosten typischer Shared-Services-Prozesse	106	
		3.2.1 Merkmale von Shared-Services-Prozessen	106	
		3.2.2 Typische Shared-Services-Prozesse und Koordinationskosten	107	
		3.2.3 Typische Shared-Services-Prozesse und Motivationskosten		
4	Shar	ed-Service-Center in Konzernen	110	
	4.1	Gestaltungsmöglichkeiten	110	
	4.2	Shared-Service-Center versus dezentrale Leistungserstellung		
		im Konzern	111	
	4.3	Shared-Service-Center versus zentrale Leistungserstellung		
		im Konzern	112	
	4.4	Shared-Service-Center versus Outsourcing	112	
5	Shar	ed-Service-Center in Unternehmensverbünden	113	
	5.1	Gestaltungsmöglichkeiten	113	
	5.2	Verbund- und verbandorientierte Shared-Service-Center versus dezentrale		
		Leistungserstellung in den Mitgliedsunternehmen	114	
	5.3	Verbund- und verbandorientierte Shared-Service-Center		
		versus Outsourcing	114	
6	Gem	neinsamkeiten und Unterschiede		
7		t		
Qu	Quellenverzeichnis			

1 Einleitung

Die Einrichtung von Shared-Service-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 Konzernerweiterungen 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 erbringt¹und dann entsprechend als Shared-Service-Center bezeichnet wird.

In Wirtschaftsverbünden wie beispielsweise der Sparkassen-Finanzgruppe oder dem genossenschaftlichen FinanzVerbund ist der "Shared-Services'-Gedanke ohne explizite Benennung bereits seit längerem umgesetzt. Verbünde 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 Verbundoder 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-Service-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-Service-Centern in Konzernen unter Berücksichtigung der anfallenden Transaktionskosten. Abschnitt 5 wiederholt diese Analyse für den Fall von Unternehmensverbünden. 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.

Vgl. KAGELMANN (2001), S. 69.

² Vgl. SCHIERENBECK (1995), S. 188.

100 Breuer/Breuer

2 Begriffliches

2.1 Shared-Service-Center

Shared-Service-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-Service-Center überführt wird, sind:³

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

Die immer größer werdende Verbreitung von Shared-Service-Center 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-Service-Centern weitgehend erhalten. Als grundsätzlich geeignet für die Einbringung in Shared-Service-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 Unternehmensverbünden 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. Die Zusammenarbeit kann umso weit reichender gestaltet werden, je weniger die verbundenen Unternehmen in Konkurrenz zueinander stehen. In den hier betrachteten Unternehmensverbünden der Sparkassen-Finanzgruppe und des genossenschaftlichen FinanzVerbunds 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 Verbünden dezentral auf grundsätzlich unabhängige Verbundpartner verteilt.

Wie in den folgenden Ausführungen dargelegt wird, bewirken die differierenden Weisungsund 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, da 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" Form" – 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 organisationsspezifischen Spezialisierungsmöglichkeiten und zum anderen der Ressourcenverzehr durch die organisationsspezifischen 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-Service-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

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

⁷ Vgl. *PICOT/DIETL/FRANCK* (2002), S. 70.

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. 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 potentielle 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.

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.

Vgl. KLEIN/CRAWFORD/ALCHIAN (1978).

⁹ Vgl. *PICOT/DIETL/FRANCK* (2002), S. 72 und *BREUER/MARK* (2004), S. 74.

Vgl. BREUER/MARK (2004), S. 73.

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 von dem 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 abhängig.¹⁴
- > 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, da hier verbindliche Handlungsanweisungen vorgegeben werden können, um ein ausreichendes Abstimmungsniveau zu erreichen. ¹⁵ Außerdem ist die Organisationsform "Hierarchie" vorteilhaft, wenn für den Leis-

¹³ Vgl. *PICOT/DIETL/FRANCK* (2002), S. 75.

_

¹² Vgl. *Breuer/Mark* (2004), S. 54.

Yum Beispiel im Rahmen einer Konkurrenz um knappe Mittel. Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK (2002), S. 75.

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 Vertragsunvollständigkeiten.¹⁸
- Hidden-Information: opportunistisches Verhalten durch Ausnutzen von Informationsasymmetrien vor Vertragsabschluss.¹⁹
- ➤ Hidden-Action: opportunistisches Verhalten durch Ausnutzen von Informationsasymmetrien nach Vertragsabschluss.²⁰

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, da 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

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.

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

¹⁶ Vgl. BREUER/MARK (2004), S. 57.

¹⁷ Vgl. Breuer/Mark (2004), S. 62.

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 Die Transaktionskosten typischer Shared-Services-Prozesse

3.2.1 Merkmale von Shared-Services-Prozessen

KLINGENBIEL (2005), S. 780, nennt folgende Merkmale von Leistungserstellungsprozessen, die sich für ein Shared-Service-Center eignen:

- hohe Standardisierbarkeit.
- > großes Volumen,
- > Erfordernis spezieller Fähigkeiten,
- > unternehmensweite Verfügbarkeit notwendiger Informationen.

KEUPER/VON GLAHN (2005), S. 191 f., 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-Service-Center eingerichtet haben, identifiziert *Kagelmann* (2001), S. 86 ff., 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.

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,
- proße 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, da umfangreiche Informationsflüsse gesteuert und zentrale Entscheidungen getroffen werden müssen. Bei einem niedrigen Interdependenzgrad ist die Organisationsform 'Markt' von Vorteil, da 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.

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

Merkmale	niedrig	mittel	hoch
(1) Interdependenzgrad			
(2) Extamon Information shadouf			
(2) Externer Informationsbedarf			
(3) Interner Informationsbedarf			
(4) Bedarf an nicht kodifizierba-			
rem Wissen			

Tabelle 1: Typische Ausprägungen von für Koordinationskostenanfall relevanten Transaktionsmerkmalen bei Shared-Service-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-Service-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, da 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) II" (* 1 .)			
(4) Häufigkeit			

Tabelle 2: Typische Ausprägungen von für Motivationskostenanfall relevanten Transaktionsmerkmalen bei Shared-Service-Centern

Allerdings werden in der Praxis auch Leistungserstellungsprozesse in Shared-Service-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.²⁴ Die in der Praxis vielfach beobachtbaren Vorgänge zur Rücknahme des Outsourcing von IT-Leistungen bestätigen diese Implikation der Transaktionsaktionskostentheorie.

Tabelle 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-Service-Center". Somit sind auch hier jeweils Einzelfallprüfungen der betrachteten Shared-Services-Prozesse vorzunehmen.

²⁴ Vgl. *MARTINEZ/SORRENTINO* (2004), S. 25.

4 Shared-Service-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 organisierten 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-Service-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-Service-Center können ihre Preise nicht frei gestalten, sondern sind an die Vorgaben der Konzernleitung gebunden. Gewinne eines rechtlichen selbständigen Shared-Service-Center werden in der Regel an die Konzernmutter abgeführt.²⁵

Praxisbeispiele für Shared-Service-Center sind:

- ➢ Die Beiersdorf Shared Services GmbH, eine hundertprozentige 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 hundertprozentige Tochter der Deutsche Telekom AG verantwortlich für Fuhrpark- und Mobilitätsleistungen.
- ➤ Die Bayer Business Services erbringt als hundertprozentige 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-Service-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-

.

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

rauf hin, dass bei den betrachteten Leistungsprozessen vergleichsweise hohe Motivationsund Koordinationskosten anfallen und deshalb die Organisationsform 'Markt' in ihrer reinen Form nicht angemessen erscheint. Bei der hybriden Organisationsform 'Shared-Service-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-Service-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-Service-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 zusammen mit dem Interdependenzgrad. 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-Service-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-Service-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-Service-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-Service-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-Managements.

4.3 Shared-Service-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-Service-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-Service-Center" überlegen, da die "marktnähere" Organisation zu einer größeren Kundenorientierung und zum Abbau bürokratischer Verhaltensweisen führt.²⁶ Allerdings fallen auch hier die oben genannten Motivationskosten der Ingangsetzung an.

4.4 Shared-Service-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-Service-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.²⁷ 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-Service-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-Service-Center und könnten in der Organisationsform "Markt" leichter einen Anbieterwechsel vornehmen. Die Vorteilhaftigkeit von Shared-Service-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 Abhängigkeit²⁸ mit entsprechenden Motivationskosten führt.

²⁶ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005), S. 191.

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

²⁸ Vgl. *KEUPER/VON GLAHN* (2005), S. 191.

5 Shared-Service-Center in Unternehmensverbünden

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 Unternehmensverbünden.

Bei der Sparkassen-Finanzgruppe und dem genossenschaftlichen FinanzVerbund existiert eine Vielzahl von Unternehmen, die dem Supportbereich zuzuordnende Gemeinschaftsaufgaben wahrnehmen. ²⁹ 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-Service-Centern in Konzernen besteht. ³⁰ Beispiele für verbundorientierte Shared-Service-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. ³¹

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-Service-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.
- ➤ Kartellierungs-Funktion: gemeinschaftliche Produkt- und Preispolitik.

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.

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.

³¹ 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 Verbandes 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-Service-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-Service-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-Service-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-Service-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-Service-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 Geschäfteinheiten nach Funktionen vorliegt. Damit können beteiligte Mitgliedsunternehmen ihre Anforderungen besser gegenüber dem Shared-Service-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-Service-Center durchgesetzt werden können.

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

Grundsätzlich ist die Marktlösung für typische Shared-Services-Pozesse mit niedrigem Interdependenzgrad und geringer Unsicherheit hinsichtlich der Koordinations- und Motivationskosten im Vergleich zu verbund- und verbandorientierten Shared-Service-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 Auftritts 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-Service-Center kostengünstiger durchzuführen. Das Know-how und spezifische Investitionen verbleiben im Verbund.³² Jedoch sind die Abstimmungsprozesse insbesondere bei einer hohen Anzahl der Beteiligten sehr aufwändig, da eine oberste Entscheidungsinstanz mit zentraler Informationsbeschaffungsfunktion und Weisungsbefugnis fehlt.

6 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

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

Die Transaktionskosten bei Ingangsetzung und Betrieb des Shared-Service-Centers im Konzern ergeben sich weniger durch Abstimmungsprozesse, da 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-Service-Centers um eine gemeinschaftliche Entscheidung. Gemeinschaftliche Entscheidungen setzen einen umfassenden Informationsaustausch zwischen allen Beteiligten voraus. Für ein gemeinschaftlich betriebenes Shared-Service-Center müssen Unternehmensziele und -strategien formuliert, übereinstimmend Qualität und Preise der Dienstleistungserstellung festgelegt und Einigkeit über die Gewinn- und Verlustverteilung herbeigeführt werden. Dies führt zu hohen Koordinationskosten, da der Entscheidungsprozess unter Umständen langwierig ist oder nur eine suboptimale Lösung "auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner" gefunden werden kann. Der Vorteil gegenüber der zentralen Entscheidung im Konzern über die Einrichtung liegt in der verfügbaren breiteren Wissensbasis, was zu weniger Fehlentscheidungen führt. Die Schaft vor der Vorteil gegenüber der zentralen Entscheidung im Konzern über die Einrichtung liegt in der verfügbaren breiteren Wissensbasis, was zu weniger Fehlentscheidungen führt.

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.

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

In diesem Zusammenhang ist interessant, dass in der Praxis Konzerne auf die Gestaltungsmöglichkeit, die Eigentümerschaft an Shared-Service-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.

³⁵ Vgl. BREUER/MARK (2004), S. 60.

Hinsichtlich der Motivationskosten bei der Einrichtung werden Verbundlösungen gegenüber Konzernlösungen Vorteile aufweisen, da 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, da sich die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter und die Verfügungsmacht auf den unteren Ebenen durch die Einrichtung von verbund- und verbandorientierten Shared-Service-Centern verändern.

Im Rahmen des Betriebs der Shared-Service-Center entstehen im Verbund insbesondere bei hohem Aufwand bei der Übertragung von Informationen auf das Shared-Service-Center vergleichsweise hohe Koordinationskosten. Weiterentwicklungen verlangen permanente Abstimmungsprozesse zwischen den am Shared-Service-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-Service-Centern ein. Darüber hinaus sind im Konzern unterstützende Motivationsmaßnahmen einzuführen, da die Unternehmensteile des Konzerns gezwungen sind, die entsprechenden Supportprozesse vom Konzern-Shared-Service-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-Service-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-Service-Center in Konzernen und Verbünden auf Basis der Transaktionskostentheorie. Zum einen konnte festgestellt werden, dass Shared-Service-Center im Kontext von Verbünden verbund- oder verbandorientiert ausgestaltbar sind. Im ersteren Fall kooperieren mehrere Verbundunternehmen im Rahmen eines Joint-Venture zur Gründung eines Shared-Service-Centers, im letzteren Fall geht die Shared-Service-Center-Etablierung von der Verbundzentrale aus. Ferner wurde kurz der Gedanke diskutiert, die Verbundzentrale selbst als Shared-Service-Center zu interpretieren, doch fehlt es hier an der Fokussierung auf den eigentlichen Wertschöpfungsprozess unterstützende Tätigkeiten.

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

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

Tabelle 3: Transaktionskostenunterschiede bei der Einrichtung und beim Betrieb von Shared-Service-Centern in Konzernen und Verbünden

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. (2001): Shared Services als alternative Organisationsform. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, Wiesbaden 2001.
- 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. (2002), Organisation Eine ökonomische Perspektive –, Stuttgart 2002.
- 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./ SCHOBER, H. (Hrsg.), Sourcing in der Bankwirtschaft, Frankfurt 2004, S. 45–65.
- WERNTHALER, G. (2004): Outsourcing des Zahlungsverkehrs am Beispiel der Naspa, in: ACH-ENBACH, W./MOORMANN, J./SCHOBER, 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

FACHHOCHSCHULE ST. PÖLTEN

1	Proje	ktübergreifende Aufbauorganisation bei Mergers & Acquisitions –	
	Ein v	rernachlässigtes Thema	121
2	Merg	gers & Acquisitions – Begriff und Aufgabenkomplexe	123
	2.1	Begriff und Überblick Mergers-&Acquisitions-Phasen	123
	2.2	Aufgabenkomplexe in der Vorfeld-Phase	126
	2.3	Aufgabenkomplexe in der Transaktions-Phase	128
	2.4	Aufgabenkomplexe in der Integrations-Phase	129
3	Aufb	auorganisation von Mergers & Acquisitions	130
	3.1	Zentralbereiche und Shared-Service-Center – Eine Einordnung	130
	3.2	Kriterien der Organisationsgestaltung	133
	3.3	Mergers-&-Acquisitions-Aufgaben, Poolung und Entscheidungszentralisation	134
4	Proje	ktübergreifende Aufbauorganisation von Mergers & Acquisitions – Ein Fazit	
0116	ellenv	erzeichnis	140

1 Projektübergreifende Aufbauorganisation bei Mergers & Acquisitions – Ein vernachlässigtes Thema

Die Diskussion um die "richtige" Organisation von Mergers & Acquistions (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. 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.

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 Zentralisationsgrad*)?

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.

Vgl. zum Beispiel SAUERMANN (2000), S. 126 ff.; MECKL (2004) und MECKL (2006).

³ Vgl. SAUERMANN (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.

Vgl. SAUERMANN (2000); VOGEL (2002), S. 104 ff. und WIRTZ (2003), S. 160. 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-Realtität 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). 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.

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

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

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

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

Vgl. Frese/von Werder (1993), S. 9 ff.

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

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).

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

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

Im Grunde erfüllen die Zentralbereiche somit eine 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. So wie die Funktionen "Controlling" und "Personalwirtschaft" aus recht heterogenen Aufgaben bestehen, zeichnen sich auch "Mergers & Acquisitions" durch zahlreiche sehr unterschiedliche Aufgaben aus. Diese werden in "verteilungsfähige Aufgabenkomplexe" 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 verwand 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.

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

¹⁷ Vgl. auch *HOHNHAUS* (2004), S. 24.

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

¹⁹ Vgl. BECKER (2005), S. 49.

Vgl. LUCKS/MECKL (2002), S. 23.

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

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

Vgl. auch ACHLEITNER (2001).

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.

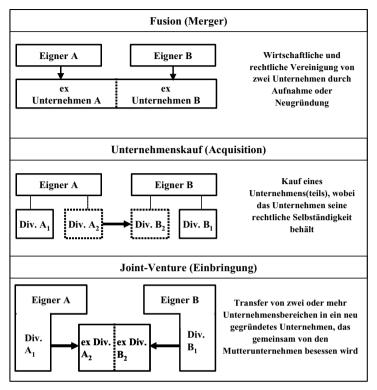


Abbildung 1: Grundformen von M&A-Transaktionen²⁵

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.

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

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

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:²

- 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.

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

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.

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

Vgl. etwa STEINMANN/SCHREYÖGG (2005).

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

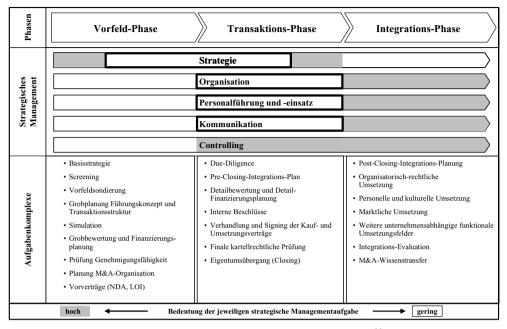


Abbildung 2: Idealtypische M&A-Phasen und Aufgabenkomplexe³²

2.2 Aufgabenkomplexe in der Vorfeld-Phase

Die Vorfeldphase beginnt mit der Prüfung alternativer Basisstrategien, die Entscheidungen über Wachstums- oder Schrumpfungsstrategien 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 Akquisitionsserien ³⁵ 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).

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

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

Mit der Wahl der Strategie sind grundlegende Entscheidungen – etwa die Richtung einer Akquisition aus dem Blickwinkel der Wertschöfpungskette(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. Wenngleich 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 von der konkreten

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

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

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.

Vgl. hierzu BERGMANN (2005).

Zum Beispiel kann so frühzeitig der notwendige Verkauf einer kartellrechtlich problematischen Sparte eingeplant 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 Umsetzungskomplexe. 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 erfolgschädigend 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. Frese spricht in Anlehnung an eine Visualisierung im Organigramm von "Zentralbereichen neben den Unternehmungsbereichen" 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" 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 Entscheidungszentralisation

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 wer-

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

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

RECKENFELDERBÄUMER spricht im ersten Fall (fehlende Entscheidungszentralisation) 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.

den.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. 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. Diese Zentralbereiche nehmen eine Servicefunktion wahr. Steht hingegen die Entscheidungszentralisation im Vordergrund, so haben die Zentralbereiche vor allem lenkenden, prüfenden und überwachenden Charakter. Dies könnte etwa für die Zentralbereiche Controlling oder Unternehmensentwicklung zutreffen. Es wird von Zentralbereichen mit Steuerungsfunktion gesprochen.

In Abbildung 3 sind die verschiedenen, empirisch ermittelten Typen von Zentralbereichen anhand ihrer Verrichtungskonzentration und Entscheidungszentralisation 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 Entscheidungszentralisation 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. 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.

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.

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

Vgl. hierzu Frese/von Werder (1993); Frese (2000), S. 490 ff.; Reckenfelderbäumer (2001) und Recken-Felderbäumer (2004).

Anders RECKENFELDERBÄUMER (2004), Sp. 1671.

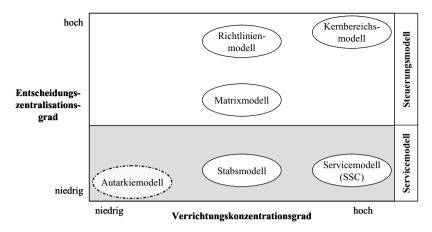


Abbildung 3: Typen von Zentralbereichen

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 Entscheidungszentralisation 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 Servicezentralbereich 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. 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. Abgrenzungskriterium 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

Vgl. etwa OUINN/COOKE/KRIS (2000); SCHIMANK (2004) und KEUPER/VON GLAHN (2005).

_

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

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

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 Zentralbereichsform ⁶⁷ – 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. In der Literatur werden – je nach organisationstheoretischer Perspektive – unterschiedliche Effizienzkriterien vorgeschlagen. Vor dem Hintergrund der gewählten Thematik sollen folgende Effektivitäts- und Effizienzkriterien herangezogen werden, die sich stark an *FRESES* Koordinations- und Motivationsdimension orientieren:

- 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.
- ➢ 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 erfolgversprechend. Mangelnde Marktef-

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

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

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.

Vgl. FRESE (2000), S. 254 ff.

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 Integrationseffizenz (vgl. hierzu HAWRANEK 2004, S. 138) zurückgegriffen.

fizenz 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 Wett-bewerbern zulässt.

3.3 Mergers-&-Acquisitions-Aufgaben, Poolung und Entscheidungszentralisation

Nachfolgend werden die M&A-Aufgabenkomplexe aus Abschnitt 2 hinsichtlich der bereits eingeführten organisatorischen Dimensionen 'Grad der Verrichtungskonzentration' (Poolungsgrad) und 'Grad der Entscheidungszentralisation' 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.

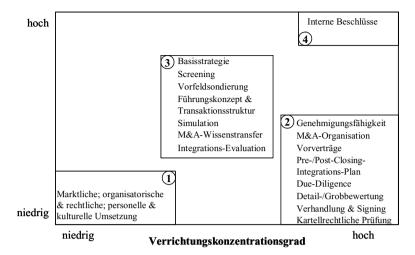


Abbildung 4: Charakterisierung der M&A-Aufgabenkomplexe

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 (Entscheidungszentralisation) 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-

_

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

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

.

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).

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. Aufgabenbündel 4, also die Internen Beschlüsse, sind satzungsabhängig den Konzerngremien (*Kernbereichsmodell*) zuzuordnen.

Aufgabenbündel 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.

Die Aufgaben des Bündels 3 eint, dass Wert sowohl auf die effizienzorientierte Poolung als auch auf die effektivitätsorientierte Entscheidungszentralisierung 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

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

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

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

138 BOROWICZ

wird. In Frage kommen daher das *Richtlinienmodell* und das *Matrixmodell*. Die Wahl eines Modells in 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. 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.

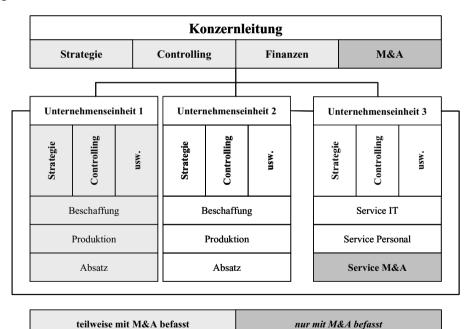


Abbildung 5: Beispielhafte Aufbauorganisation für M&A

77

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

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

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

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.

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

140 BOROWICZ

Quellenverzeichnis

- ACHLEITNER, A.-K. (2001): Handbuch Investment Banking, Wiesbaden 2001.
- *BAYER* (2006): Organisationsstruktur, online: http://www.bayer.de/ueber-bayer/organisations-struktur/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./VON 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./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.
- 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./VON 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./MECKL, 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 & Acqusitions, 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/pbdewuwir ueberuns/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.

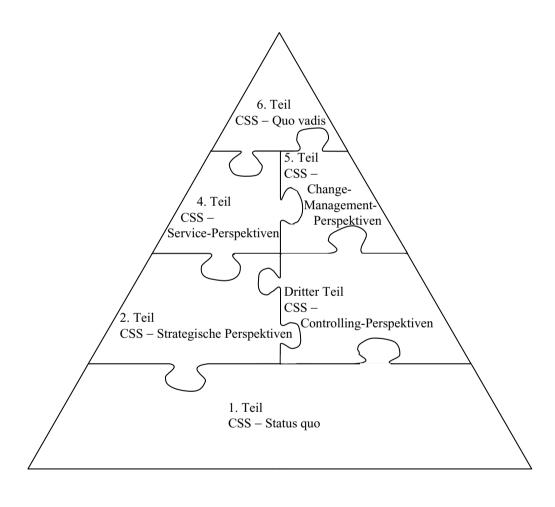
142 BOROWICZ

RECKENFELDERBÄUMER, M. (2001): Zentrale Dienstleitungsbereiche und Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden 2001.

- RECKENFELDERBÄUMER, M. (2004): Zentralbereiche, in: SCHREYÖGG, G./VON 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.
- SAUERMANN, 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 Führurng + 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./ELSCHEN, 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-Perspektiven



Shared-Service-Center – Eine lohnende Investition?

WOLFGANG BREUER & CLAUDIA KREUZ

RHEINISCH-WESTFÄLISCHE TECHNISCHE HOCHSCHULE AACHEN

1	Shai	ed-Service-Center als Investitionsobjekt	147
2	Iden	tifizierung der Eingangsgrößen für die Investitionsrechnung	148
	2.1	Höhere Einzahlungsüberschüsse durch verbesserte Prozessgestaltung	
	2.2	Zusätzliche Auszahlungen durch Shared-Service-Center	151
3	Insti	rumente zur Quantifizierung der Zahlungsströme für Shared-Services	154
	3.1	Messung der Einsparungen mittels Prozesskostenrechnung	154
	3.2	Transaktionskostenrechnung zur Ermittlung der Komplexitätskosten	157
	3.3	Marktorientierte Preisfestlegung der Services (Target-Costing)	160
4	Inve	stitionsrechnung als Entscheidungsinstrument	164
	4.1	Bewertung der Vorteilhaftigkeit von Shared-Services	164
	4.2	Shared-Service-Center versus Outsourcing	167
5		imee	
Qu	ellenv	verzeichnis	171

1 Shared-Service-Center als Investitionsobjekt

Shared-Service-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-Service-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 Prozess-Standardisierung.

Bei der Einrichtung eines Shared-Service-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-Service-Centers sind hohe Anfangsauszahlungen zu tätigen, die sich erst nach mehreren Jahren amortisieren. Um die Vorteilhaftigkeit der Ausgliederung unterstützender Funktionen in ein Shared-Service-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 Mehr-Einzahlungen durch eine verbesserte Qualität gegenübergestellt und anhand eines investitionsrechnerischen Vorteilskriteriums bewertet werden.

In der Praxis werden Shared-Service-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. Darüber hinaus weisen bestehende Kosten-/Nutzen-Analysen das Problem auf, dass nicht alle durch die Einrichtung eines Shared-Service-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-Service-Center ausgelöst werden. Diese Kostenarten werden oftmals im traditionellen Rechnungswesen gar nicht berücksichtigt, so dass die Gesamtkosten, die durch die Ausgliederung entstehen, systematisch unterschätzt werden.

Vgl. KLINGEBIEL (2005), S. 778.

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

³ Vgl. *KLINGEBIEL* (2005), S. 779 f.

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

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* (2001), S. 151.

Vgl. WISSKIRCHEN (1999), S. 284.

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

Die Einführung einer Investitionsrechnung für Shared-Service-Center gewinnt aus Praxissicht 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-Service-Centers langfristig darauf ausgerichtet ist, als Profit-Center neben konzerninternen Kunden auch Leistungen für den externen Markt bereitzustellen, müssen sich Shared-Service-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-Service-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-Service-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. Diese Dopplung von unterstützenden Prozessen wie zum Beispiel im Controlling oder im IT-Bereich kann als Auslöser für die Einführung von Shared-Service-Centern angesehen werden.

_

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

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

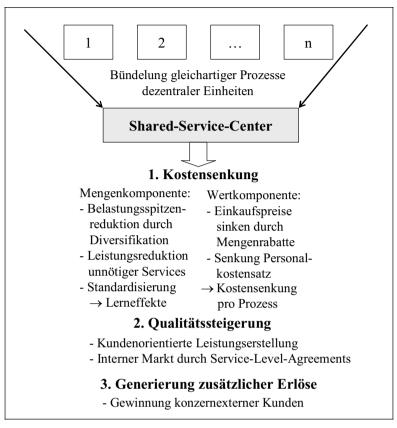


Abbildung 1: Effizienzsteigerung durch Shared-Service-Center

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-Service-Center, da 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-Service-Center zu entrichten haben. Im Ergebnis kann mehr Personal in den dezentralen Einheiten freigesetzt werden, als im Shared-Service-Center zur Leistungserbringung benötigt wird. ¹¹

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

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

Des Weiteren wird eine höhere Leistungs- und Kosten*transparenz* geschaffen. Durch die Erstellung eines Service-Katalogs, der alle Dienstleistungen des Shared-Service-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-Service-Center dient jedoch nicht nur der reinen Prozessverlagerung, sondern insbesondere einer Neudefinition und einer Standardisierung der Prozesse (*Process-Reengineering*). Bei wiederholter Durchführung identischer Prozesse kommt es zu einem Aufbau von spezifischem Know-how innerhalb des Shared-Service-Centers. 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-Service-Center in ein Land mit niedrigeren Löhnen verlagert wird ('Offshoring'). ¹⁷

Die Übertragung unterstützender Prozesse von dezentralen Einheiten auf Shared-Service-Center verfolgt jedoch nicht nur das Ziel der Kostensenkung. Vielmehr soll auch eine höhere Qualität der Dienstleistung erreicht werden. Mit Einführung eines Shared-Service-Centers wird das Verhältnis zwischen den dezentralen Einheiten und dem Center als interne Kunden-Lieferanten-Beziehung ausgestaltet. Das Shared-Service-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-Service-Center werden Verträge in Form von Service-Level-Agreements (SLAs) geschlossen. 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. Die dezentralen Geschäftseinheiten profitieren so von dem höheren Know-how des Service-Centers bei gleichzeitiger Möglichkeit der Einflussnahme auf die Leistung.

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

¹³ Vgl. *DEIMEL/QUANTE* (2003), S. 301.

Vgl. SCHUURMANNS/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.

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-Service-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-Service-Center für die internen IT-Leistungen von DaimlerChrysler fungierte.

2.2 Zusätzliche Auszahlungen durch Shared-Service-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-Service-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 Projektes anfallen, zählen zunächst *Sachinvestitionen*, vornehmlich in die Infrastruktur. Die Ausgliederung und Bündelung der Prozesse in einem Shared-Service-Center geht mit einer räumlichen Abtrennung von den operativen Einheiten einher, so dass 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-Service-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-Service-Centers als zusätzliche Auszahlungen zu berücksichtigen. Inwieweit bestehende Mitarbeiter aus den dezentralen Einheiten in das Shared-Service-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-Service-Centers in ein Niedriglohnland. 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.

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

²² Vgl. *KAGELMANN* (2001), S. 75.

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

²⁵

²⁵ Vgl. *Krüger/Danner* (2004), S. 218.

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

152 BREUER/KREUZ

Die angeführten Sach- und Personalinvestitionen sind jedoch nur eine Komponente der erhöhten Auszahlungen, die durch ein Shared-Service-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	Gebäude, UmzugMieteVereinheitlichung EDVGehalt	- Miete - Wartung EDV - Gehalt
Transaktionskosten	- Suche Standort - Personal: Akquisition (Um-)Schulung Umsetzung - Process-Reengineering	- Schnittstellen verbessern - Aushandlung Service- Level-Agreements

Abbildung 2: Zusätzliche Auszahlungen durch Einrichtung eines Shared-Service-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-Service-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-Service-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-Service-Centers ausfallen. 31 In Abhängigkeit der

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

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

²⁹ Vgl. COASE (1960), S. 15.

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

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

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-Service-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. 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. Die neue Prozessplanung erfolgt abteilungs- beziehungsweise kostenstellenübergreifend. Bis zur Erstellung eines Detailkonzeptes für das Process-Reengineering muss ein Zeitraum von 40 bis 45 Wochen veranschlagt werden. In dieser Zeit resultieren hohe Transaktionskosten in Form von *Informations-, Entscheidungs-* und *Abwicklungskosten* für die Neudefinition und Standardisierung der Prozesse. Die Erstellung des Detailkonzeptes 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-Service-Centers *laufende Transaktionskosten*. Weitere *Abwicklungskosten* resultieren immer dann, wenn ein nachträgliches Einrichten bisher vernachlässigter Schnittstellen zwischen Shared-Service-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-Service-Center. ³⁷ Im Zentrum der Verhandlung steht der festzulegende *interne Verrechnungspreis*, den die jeweilige dezentrale Einheit an das Shared-Service-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. Aber auch seitens des Shared-Service-Centers ist ein kontinuierliches Leistungs-, Prozess- und Qualitätscontrolling notwendig. Anstelle einer Abweichungsanalyse erfolgt die Erfolgskontrolle hier jedoch meist nur anhand von qualitätiven Kundenzufriedenheitsanalysen.

³² Vgl. *Wisskirchen/Mertens* (1999), S. 93.

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* (2001), S. 39.

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

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* (2001), S. 176.

³⁹ Vgl. Wisskirchen/Mertens (1999), S. 104.

Vgl. KAGELMANN (2001), S. 170 ff.

Instrumente zur Quantifizierung der Zahlungsströme 3 für Shared-Services

Die im vorangehenden Kapitel identifizierten Zahlungskomponenten, die zusätzlich durch die Einrichtung eines Shared-Service-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-Service-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-Service-Centern unverzichtbar, da 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, da sie in diesem Fall nur einen nicht näher spezifizierten Teil des Gemeinkostenblocks der Kostenstelle darstellten.

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 $Ma\beta gr\ddot{o}\beta e$ 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 pkmw resultiert als Produkt aus der beanspruchten Arbeitszeit des Teilprozesses m der Kostenstelle w (mn_{mw}) und dem für eine Zeiteinheit zu veranschlagenden Personalkostensatz $(pk_{mw(mn)})^{44}$:

$$TPK_{mw} = pX_{mw} \cdot pk_{mw} = X_{mw} \cdot bk_{mw} \cdot mn_{mw} \cdot pk_{mw(mn)}.$$
(3.1)

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

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

Vgl. WISSKIRCHEN (1999), S. 287.

Vgl. DIERKES (1998), S. 40 ff. Die folgenden Ausführungen zur Prozesskostenrechnung beziehen sich nur auf Personalkosten, da 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-Service-Center einnimmt.

Der Einsatz der Prozesskostenrechnung zum Business-Process-Reengineering lässt sich anhand eines vereinfachten Beispiels darstellen. Ausgliederungsobjekt in ein Shared-Service-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	Maßgröße:	Gep	Geplante Anzahl Geplanter Kostensatz/					Prozesskosten
Teilprozesse	Anzahl	Maí	3größer	/Jahr	7	Feilprozes	s	pro Jahr pro
								Teilprozess
		X _{mw}	bk_{mw}	px _{mw}	mn _{mw}	pk _{mw(mn)}	pk_{mw}	TPK_{mw}
Spalte		1	2	3=1*2	4	5	6=4*5	7=3*6
Kostenstelle Beschaffung (I	Personalkostens	atz Saci	hbearbe	iter: 30 €	Stunde!)		
Lieferantenauswahl	Lieferanten	6	8	48	15	0,5 €	7,5	360 €
Bestellung abwickeln	Bestellungen	6	1	6	10	0,5 €	5,0	30 €
Kostenstelle Vertrieb (Pers	onalkostensatz S	Sachbea	rbeiter.	30 €/Stu	ınde)			
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 €

Tabelle 1: Ableitung von Prozesskosten für IT-Dienstleistungen

Als Beispiel für die Bewertung von IT-Dienstleistungen ist in Tabelle 1 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 \in pro Stunde gesamte Prozesskosten von 30 \in 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 \in pro Stunde resultieren gesamte Prozesskosten von 360 \in 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 € pro Jahr. Der zweite Hauptprozess ,PC warten' beinhaltet die Überprüfung und das

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.

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

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

Identifizierte Teilprozesse	Maßgröße: Anzahl		lante A Igrößer		Geplanter Kostensatz/ Teilprozess			Prozesskosten pro Jahr pro	
								Teilprozess	
		X _{mw}	bk _{mw}	px _{mw}	mn _{mw}	$pk_{mw(mn)}$	pk_{mw}	TPK_{mw}	
Spalte		1	2	3=1*2	4	5	6=4*5	7=3*6	
Shared-IT-Service-Center (Shared-IT-Service-Center (Personalkostensatz Sachbearbeiter: 24 €/Stunde)								
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 €	
Kostenstelle Vertrieb (Personalkostensatz Sachbearbeiter: 30 €/Stunde)									
Bestellung schreiben	Bestellungen	6	1	6	10	0,5 €	5€	30 €	

Tabelle 2: Prozesskosten für IT-Dienstleistungen nach Process-Reengineering

Nach dem Process-Reengineering entfällt der Teilprozess ,Lieferantenauswahl' im Vergleich zu Tabelle 1, da aufgrund der hohen Beschaffungsmenge Rahmenverträge mit einem Lieferanten abgeschlossen wurden. Die Prozesskosten im Shared-Service-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 €, die des zweiten auf (1.200+920 =) 2.120 €. Die Einsparungen durch Einrichtung des Shared-Service-Centers belaufen sich bezogen auf die Kostenstelle Vertrieb auf 2.824 € pro Jahr, darunter (780–186 =) 594 € Einsparung bei der PC-Beschaffung und (5.250–2.120 =) 3.130 € bei der Wartung.

Die erzielten Einsparungen durch eine Verlagerung der Prozesse werden in der Investitionsrechnung für ein Shared-Service-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-Service-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 (lmi) bezeichneten Kosten Eingang in die Investitionsrechnung finden, während eine Zurechnung der leistungsmengenneutralen (lmn) Kosten unterbleibt.⁴⁷ Auf diese Weise wird auf eine Schlüsselung derjenigen Prozesse verzichtet, die nicht mit einer Veränderung der Maß-

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

größe 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-Service-Centers ausgelösten *Transaktionskosten* problematisch, da diese Kostenkomponenten normalerweise nicht explizit im Rechnungswesen ausgewiesen werden. Die Integration einer Transaktionskostenrechnung in das unternehmerische Rechnungswesen unterbleibt hauptsächlich aufgrund von Effizienzüberlegungen, da die Einführung einer derartigen Zusatzrechnung selbst mit erheblichen Transaktionskosten für die betroffene Unternehmung verbunden ist: 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.

Die Vernachlässigung von Transaktionskosten führt jedoch dazu, dass die zusätzlichen Auszahlungen durch die Einrichtung eines Shared-Service-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:

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.

⁵² Vgl. Wisskirchen (1999), S. 284 und Deimel/Quante (2003), S. 305.

¹⁸ Vgl. WISSKIRCHEN (1999), S. 297.

Vgl. RECKENFELDERBÄUMER (1995), S. 229.

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

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

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

Abbildung 3: Ableitung von Wertansätzen zur Quantifizierung von Transaktionskosten

Während die Transaktionen in t = 0 aus Abbildung 3 nur einmalig bei Einrichtung eines Shared-Service-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-Service-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 unternehmens*interne* Personalressourcen betreffen. Da einerseits zwar eine große Anzahl Mitarbeiter (sowohl in den dezentralen Einheiten als auch im Shared-Service-Center) von der Investitionsentscheidung tangiert ist, andererseits aber kaum ein Mitarbeiter seine gesamte Arbeitszeit für dieses Projekt aufbringen wird, bietet sich auch zur Quantifizierung von Transaktionskosten die Anwendung der *Prozesskostenrechnung* an.

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

Identifizierte	Maßgröße:	Gep	lante A	nzahl	Geplanter Kostensatz/			Gesamte Prozess-	
Transaktions-	Anzahl	M	Iaßgröf	3en		Prozess	s Transaktions-		
prozesse								kosten	
		x _m	bk_m	px_m	tg _m	$pk_{m(tg)}$	pk_m	TPK_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 Transaktionskoste	en 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 Transaktionskoste	n t = 1							5.120 €	

Tabelle 3: 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 Arbeits*tagen* 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 \in pro Tag 600 \in . 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 \in pro Tag Transaktionskosten von 7.200 \in . Insgesamt resultieren daraus (600+7.200 =) 7.800 \in für die Personalschulung.

Daher werden in Tabelle 3 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(g)} ermittelt. Der Index w der Kostenstellen entfällt, da die Prozesse nicht zwingend innerhalb einer Kostenstelle stattfinden.

160 BREUER/KREUZ

Analog zur Prozesskostenrechnung im vorangehenden Kapitel muss auch in Bezug auf die Transaktionskosten eine Annahme über die Fristigkeit der Personalkosten getroffen werden. da 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-Service-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-Service-Centern Berücksichtigung finden. Gleichzeitig soll innerhalb der Unternehmung eine Steigerung der Servicequalität erfolgen, indem die vom Shared-Service-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-Service-Center und den einzelnen Geschäftseinheiten ein zu externen Abnehmern vergleichbares Kunden-Lieferanten-Verhältnis geschaffen. 56

Obwohl somit aus Sicht des Shared-Service-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-Service-Center einbezogen werden.

Zahlungen externer Kunden für Dienstleistungen mehren 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-Service-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 € für die Beschaffung eines PCs an das Service Center zahlen, dem daraus Prozesskosten in Höhe von 186 € (siehe Tabelle 2) entstehen, resultierte aus dieser Transaktion ein Ergebnis von –200 € für die Vertriebskostenstelle und +14 € für das Center, mithin ein Gesamtergebnis von 186 €. 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-Service-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.

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

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-Service-Centers aus Sicht der Unternehmung ein *Wertbeitrag* erzielt werden soll, müssen die internen Verrechnungspreise für die Dienstleistungen *marktorientiert* festgelegt werden. Service-Level-Agreements werden mithin als Steuerungselement angesehen, um den Übergang zu einem marktfähigen Dienstleistungsangebot zu bereiten. 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-Service-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.

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.

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

⁶⁰ Vgl. *DIETRICH* (2005), S. 11.

Die Conjoint-Analyse wurde als Erstes von *Green/Srinivasan* (1978) angewandt.

⁶³ Vgl. zum Beispiel GREEN/SRINIVASAN (1978), S. 104 und BACKHAUS/ERICHSON/PLINKE ET AL. (2003), S. 544.

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. 666

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, da die Herstellung der Komponente den Anbieter weniger kostet, als sie in den Augen des Kunden wert ist. Allerdings liegt bei großer positiver Abweichung des Indexes 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-Service-Centers wird im Folgenden anhand des Beispiels der Ausgliederung von IT-Leistungen demonstriert. Das Shared-Service-Center biete für die PC-Beschaffung drei verschiedene Dienstleistungsbündel an. Neben der Erledigung des reinen Beschaffungsvorgangs inklusive des Aufspielens 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	Version	Version
Funktionen:	,Standard'	,Service'	Express,
Beratung	nein	ja	nein
Belieferungszeit	1 Woche	1 Woche	2 Tage
Aufbau	nein	ja	ja
Software einrichten	ja	ja	nein

Tabelle 4: Dienstleistungsangebote des Shared-Service-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:

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

⁶⁵ Vgl. SAKURAI (1989), S. 47.

⁶⁶ Vgl. TANAKA (1989), S. 66-69.

	Version				Version		Version		
	,,	Standard	l '	,Service'			,Express'		
Dienstleistung ,PC-Beschaffung'	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 €	

Tabelle 5: Ermittlung des Zielkostenindexes 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 € erwirtschaftet, während das Angebot der Version 'Service' gerade kostendeckend ist, und die Version 'Express' sogar einen Verlust erbringt. Der eigentliche Mehrwert des Target-Costing zeigt sich durch die gesteigerte Kostentransparenz bei der getrennten Bewertung der einzelnen Funktionen, da auf diese Weise die *Kostentreiber* identifiziert werden können. Henspiel 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-Service-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 € 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 Tabelle 2 die Prozesskosten für die Teilfunktion 'Software einrichten' in Höhe von 24 € 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-Service-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 bekannte Abläufe in anderen Unternehmungen, eventuell ergänzt um den Nachteil der räumlichen Entfernung zwischen Shared-Service-Center und Kunde) über denen interner Kunden liegen. Nur wenn unter Berücksichtigung dieser zusätzli-

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 € hervorruft.

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

Vgl. dazu den Teilprozess ,PC einrichten', der jedoch entgegen der Annahmen von Tabelle 2 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 Service-Center angebotene Dienstleistungen, sondern darüber hinaus auch eine Preisdifferenzierung nach verschiedenen *Kunden*. 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-Service-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 Et - At mit den für die einzelnen Betrachtungsperioden gültigen Kapitalmarktzinssätzen. Gilt für alle Perioden der gleiche Zinssatz i, so hat die Formel

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

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

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

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

$$K = \sum_{t=0}^{n} \frac{E_{t} - A_{t}}{(1+i)^{t}}$$
(4.1)

Gültigkeit. Im Fall eines unvollkommenen Kapitalmarktes 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 Kapitalmarktes 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-Service-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 Zahlungsüberschüsse E_n-A_n aus dem Shared-Service-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:

$$K = \sum_{t=0}^{n} \frac{E_{t} - A_{t}}{(1+i)^{t}} + \frac{E_{n} - A_{n}}{i \cdot (1+i)^{n}}.$$
(4.2)

⁷⁵ Vgl. dazu zum Beispiel *PAPE* (2003), 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 Projektes, 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

Tabelle 6. Investitionsrechnung für ein Shared-Service-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-Service-Center für zehn dezentrale Geschäftseinheiten IT-Leistungen übernimmt, resultiert gemäß Tabelle 6 nach fünf Jahren im Beispiel zum ersten Mal ein positiver Kapitalwert in Höhe von 4.282 €.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). Es wird prognostiziert, dass im zweiten Jahr jede der drei angebotenen Leistungen von jeweils 20 Kunden nachgefragt wird

⁷⁶ VON CAMPENHAUSEN/RUDOLF (2001), S. 92 setzen beispielsweise einen Bewertungszeitraum von fünf bis maximal acht Jahren an.

Vgl. WISSKIRCHEN/KLEINERTZ (2000), S. 195 und BURGMAIER/HESS/KATZENSTEINER (2004), S. 95.

Die Einsparungen für die beiden Hauptprozesse bei Bedienung einer dezentralen Einheit ergeben sich aus dem Vergleich der Tabellen 1 und 2. Die Transaktionskosten resultieren aus Tabelle 3, wobei ab t = 2 eine Senkung um 2.000 € unterstellt wird, da Vertragsverhandlungen in den zukünftigen Perioden annahmegemäß entfallen. Die laufenden Sach- und Personalkosten fallen mit 5.000 € gering aus, da 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.

Die Deckungsbeiträge für die PC-Beschaffung können aus den Ergebnissen des Target-Costing und der Prozesskostenrechnung in Tabelle 5 abgeleitet werden. Während zum Beispiel für interne Kunden für die Version ,Standard' der PC-Beschaffung ein Deckungsbeitrag von (50-24-2 =) 24 € (2 € für Bestellung abwickeln, vgl. Tabelle 2) resultiert, ist für externe Kunden von einem um jeweils 3 € verringerten Deckungsbeitrag aufgrund von zusätzlichen Transaktionskosten auszugehen. Für die PC-Wartung, aus der sich gemäß Tabelle 2 Prozesskosten von 21 € für interne und somit 24 € für externe Kunden ergeben, kann im Beispiel annahmegemäß ein Marktpreis von 46 € erzielt werden.

mit einer jeweiligen Verdopplung der Kundenzahlen in den nächsten drei Jahren. Ab t = 5 wird von konstanten Einzahlungsüberschüssen ausgegangen. Man erhält:

$$K = -134.520 + \frac{27.120}{1,05} + \frac{30.320}{1,05^2} + \frac{31.520}{1,05^3} + \frac{33.920}{1,05^4} + \frac{38.720}{0,05 \cdot 1,05^5} = 632.819 \ \epsilon. \tag{4.3}$$

Es kann somit geschlossen werden, dass im Beispiel eine Ausgliederung der IT-Leistungen in ein Shared-Service-Center gegenüber einer Leistungserbringung in den dezentralen Einheiten vorteilhaft ist und eine Amortisation des investierten Kapitals im fünften Jahr erfolgt.

4.2 Shared-Service-Center versus Outsourcing

Während die Einrichtung eines Shared-Service-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-Service-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 Managements, 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-Service-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-Service-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-Service-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-Service-Centers eine externe Dienstleistungserbringung angestrebt wird.

81 Vgl. WISSKIRCHEN/KLEINERTZ (2000), S. 181; SCHIMANK/STROBL (2002), S. 285 und KEUPER/VON GLAHN (2005), S. 191.

Vgl. KAGELMANN (2001), S. 52 f.

⁸² Vgl. *REICHMANN/NEUKIRCHEN* (1998), S. 340.

Auf der Seite der Einzahlungen dürfen jedoch nur die Zahlungen von externen Kunden, die in der Investitionsrechnung des Shared-Service-Centers angesetzt wurden, in die Betrachtung einbezogen werden, da sie entgangene Einzahlungsüberschüsse darstellen. Die Einzahlungen von internen Kunden hingegen sind entscheidungsirrelevant. Sie fallen nur auf der Ebene 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-Service-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-Service-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

Tabelle 7: 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-Service-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 € liegt. ⁸⁴ Dies entspricht unter Annahme eines Kalkulationszinsfußes von 5 % einer jährlichen Gebühr von 24.718 €.

Vgl. insbesondere zum geringeren Einfluss auf die Prozessqualität *WISSKIRCHEN/KLEINERTZ* (2000), S. 181 f. und *DEIMEL/QUANTE* (2003), S. 302.

Vereinfachend wurde im Beispiel unterstellt, dass die Transaktionskosten bei Einführung eines Shared-Service-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.

Bei Zugrundelegung eines unendlichen Planungszeitraums sinkt die Preisobergrenze auf 38.535 €:

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-Service-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, da 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-Service-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 Großunternehmungen regelmäßig zur Anwendung gelangen. ⁸⁵

⁸⁵ Gemäß der empirischen Erhebung von KAJÜTER (2005), S. 91, die sich auf eine Grundgesamtheit von 115 deutschen Großunternehmungen (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 Unternehmungen eine Einführung geplant ist.

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-Service-Centers getroffen und das Einsparungspotenzial quantifiziert werden, sondern darüber hinaus 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. ET AL. (2003): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin et al. 2003.
- 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. (2001): Shared Services als alternative Organisationsform, Wiesbaden 2001.

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. (2003): Wertorientierte Unternehmensführung und Controlling, Sternenfels 2003.
- *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): Potential analyse 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.
- SCHUURMANNS, L./STOLLER, C. (1998): Der Shared-Service-Center Trend, in: io management, 1998, S. 37–41.
- *TANAKA, M.* (1989): 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, 1989, 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 & Dominik Georgi

Universität Basel

von Corporate-Shared-Services 2 Konzept der Internen Kundenbarometer 2.1 Externe Kundenbarometer als Ausgangspunkt 2.2 Methodik Interner Kundenbarometer 2.3 Merkmale Interner Kundenbarometer für Corporate-Shared-Services 3 Empirisches Anwendungsbeispiel: Kundenbarometer des IT-Bereichs einer Bankengruppe 3.1 Ausgangssituation und Ziel 3.2 Modell 3.3 Datenerhebung 3.4 Ergebnisse 4 Anwendungs- und Umsetzungsempfehlungen.	1	Autg	gaben und Gegenstand des kundenorientierten Controlling	
2.1 Externe Kundenbarometer als Ausgangspunkt 2.2 Methodik Interner Kundenbarometer 2.3 Merkmale Interner Kundenbarometer für Corporate-Shared-Services 3 Empirisches Anwendungsbeispiel: Kundenbarometer des IT-Bereichs einer Bankengruppe 3.1 Ausgangssituation und Ziel 3.2 Modell 3.3 Datenerhebung 3.4 Ergebnisse 4 Anwendungs- und Umsetzungsempfehlungen		von	Corporate-Shared-Services	177
2.2 Methodik Interner Kundenbarometer 2.3 Merkmale Interner Kundenbarometer für Corporate-Shared-Services Empirisches Anwendungsbeispiel: Kundenbarometer des IT-Bereichs einer Bankengruppe 3.1 Ausgangssituation und Ziel 3.2 Modell 3.3 Datenerhebung 3.4 Ergebnisse 4 Anwendungs- und Umsetzungsempfehlungen	2	Kon	zept der Internen Kundenbarometer	178
2.2 Methodik Interner Kundenbarometer 2.3 Merkmale Interner Kundenbarometer für Corporate-Shared-Services Empirisches Anwendungsbeispiel: Kundenbarometer des IT-Bereichs einer Bankengruppe 3.1 Ausgangssituation und Ziel 3.2 Modell 3.3 Datenerhebung 3.4 Ergebnisse 4 Anwendungs- und Umsetzungsempfehlungen		2.1	Externe Kundenbarometer als Ausgangspunkt	178
Empirisches Anwendungsbeispiel: Kundenbarometer des IT-Bereichs einer Bankengruppe				
einer Bankengruppe 3.1 Ausgangssituation und Ziel 3.2 Modell 3.3 Datenerhebung 3.4 Ergebnisse 4 Anwendungs- und Umsetzungsempfehlungen		2.3	Merkmale Interner Kundenbarometer für Corporate-Shared-Services	181
3.1 Ausgangssituation und Ziel	3	Emp	irisches Anwendungsbeispiel: Kundenbarometer des IT-Bereichs	
3.2 Modell 1 1 2 3.3 Datenerhebung 1 3.4 Ergebnisse 1 4 Anwendungs- und Umsetzungsempfehlungen 1		einei	r Bankengruppe	183
3.3 Datenerhebung		3.1	Ausgangssituation und Ziel	183
3.4 Ergebnisse		3.2	Modell	183
4 Anwendungs- und Umsetzungsempfehlungen		3.3	Datenerhebung	185
		3.4	Ergebnisse	186
Quellenverzeichnis	4	Anw	rendungs- und Umsetzungsempfehlungen	191
Ouchchiverzeichnis	Oue	ellenv	erzeichnis	194

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. 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*. 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

³ Vgl. NEUHAUS (1996).

Vgl. Deshpandé/Farley/Webster (1993).

² Vgl. STAUSS (1995).

Vgl. zum Beispiel KEUPER/VON GLAHN (2005).

⁵ Vgl. *BRUHN* (2003).

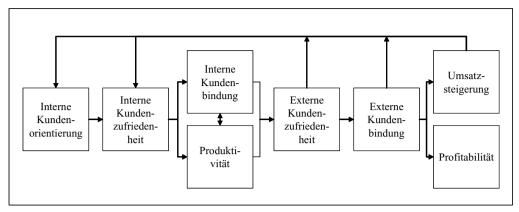


Abbildung 1: Erfolgskette der Kundenorientierung⁶

2 Konzept der Internen Kundenbarometer

2.1 Externe Kundenbarometer als Ausgangspunkt

Die Idee der Kundenbarometer entstammt dem Konzept der "Nationalen Kundenbarometer", wie dem American Customer Satisfaction Index (ACSI). 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.

_

In Anlehnung an HESKETT ET AL. (1994), S. 166.

Vgl. BRUHN/GRUND (2000) und BRUHN (2006).

⁸ Vgl. ANDERSON/FORNELL (2000).

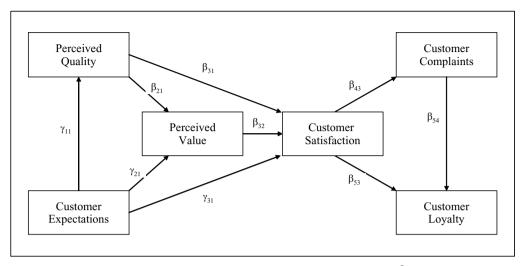


Abbildung 2: Modell des ,European Performance Satisfaction Index ⁸

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).

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, Workshops 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.

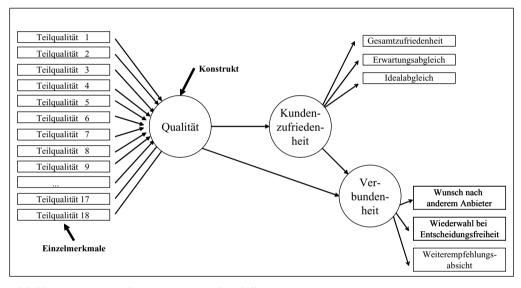


Abbildung 3: Struktur eines Kausalmodells

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 z\u00e4hlen auch die so genannte ,intern-internen' Kunden, das hei\u00e4t die Mitarbeiter der Corporate-Shared-Services. Zahlenm\u00e4\u00e4sig spielen diese teilweise eine gr\u00f6\u00e4re Rolle als beispielsweise die Mitarbeiter eines Unternehmens als ,externe' Kunden. Erfahrungen zeigen, dass die ,intern-internen' Kunden einen anderen Bewertungsma\u00e4stab 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-Be-reich konstruktiv zu kooperieren oder den Bereich an anderer Stelle positiv zu erwähnen (zum Beispiel gegenüber der Geschäftsleitung).

.

Vgl. BRUHN/HOMBURG (2005).

Vgl. BRUHN (2003).

3 Empirisches Anwendungsbeispiel: Kundenbarometer des IT-Bereichs einer Bankengruppe

Die Anwendung der Internen Kundenbarometer für Coporate-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 Bespiel 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 Ansatzpunke 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 gesam-

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.

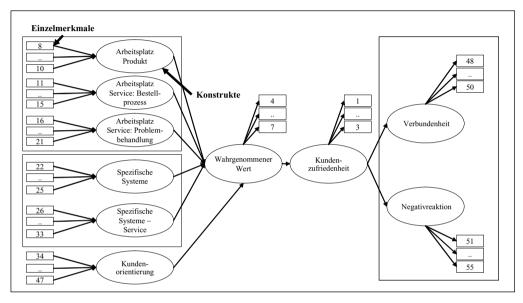


Abbildung 4: Modell des Internen Kundenbarometers

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. 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 usw.). 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.

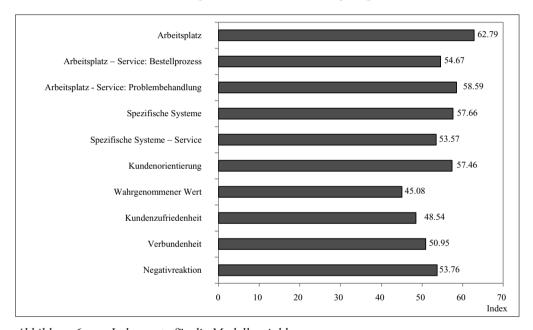


Abbildung 6: Indexwerte für die Modellvariablen

(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).

Vgl. zur Methodik BRUHN (2003).

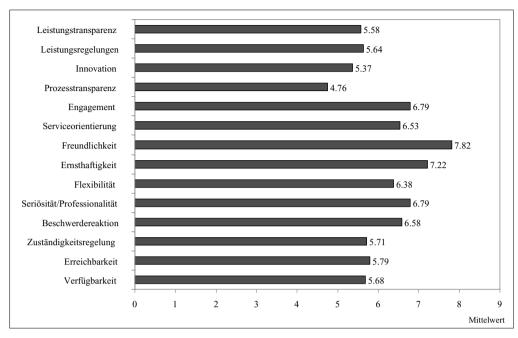


Abbildung 7: Bewertung der Indikatoren des Konstrukts "Kundenorientierung"

(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 Treiberebene 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.

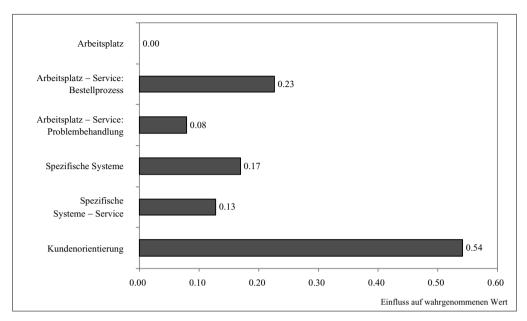


Abbildung 8: Relevanz der Modellkonstrukte

(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):

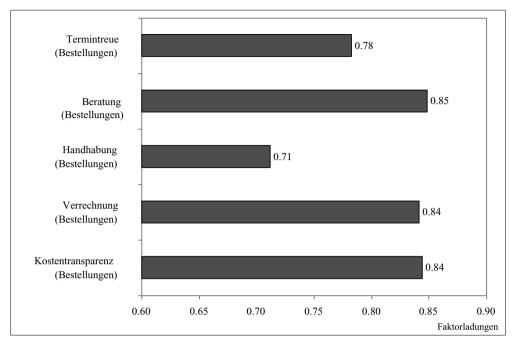


Abbildung 9: Relevanzwerte der Indikatoren von 'Arbeitsplatz-Service: Bestellprozess'

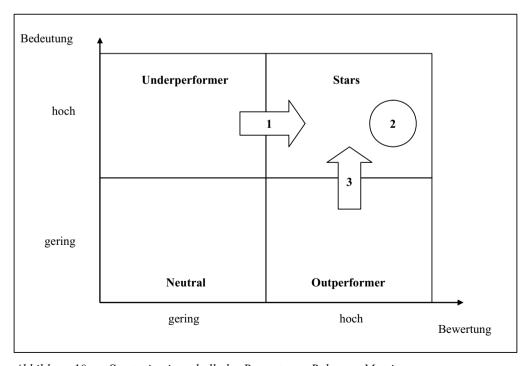


Abbildung 10: Strategien innerhalb der Bewertungs-Relevanz-Matrix

- ,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 Controllingsystem. 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*.

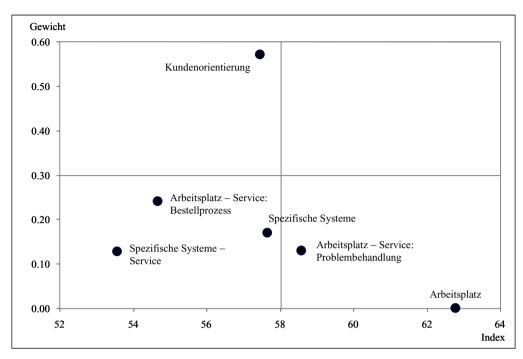


Abbildung 11: Bewertungs-Relevanz-Matrix auf Konstruktebene

- ➤ 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. Ein Internes Kundenbarometer kann in diesem Zusammenhang dazu genutzt werden, die Voraussetzungen für Zielvereinbarungen und -überprüfungen zu schaffen.

-

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	Einle	eitung	197
2	Orga	nnisationsformen interner Dienstleistungsprozesse	198
	2.1	Grundlagen	
	2.2	Zentralisierung als Organisationsform interner Dienstleistungsprozesse	198
	2.3	Dezentralisierung als Organisationsform interner Dienstleistungsprozesse	200
	2.4	Business-Process-Outsourcing als Organisationsform interner	
		Dienstleistungsprozesse	200
3	Das	Shared-Service-Center-Konzept	
	3.1	Begriff und Gegenstand der Shared-Service-Center	
	3.2	Zentrale Merkmale des Shared-Service-Center-Konzepts	204
4	Wer	torientierte Unternehmensführung	205
	4.1	Das Shareholder-Value-Konzept	205
	4.2	Wertorientiertes Management in diversifizierten Unternehmen	210
5	Unte	rnehmenswertsteigerung durch Shared-Service-Center	215
6	Vora	nussetzungen für die Umsetzung eines Systems der wertorientierten Steuerung	
	von	Shared-Service-Centern	219
7	Fazi	t	220
Ω_{11}	ellenv	erzeichnis	221

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. Wie empirische Studien belegen, sind insbesondere im anglo-amerikanischen Raum Shared-Service-Center in Großunternehmen bereits weitgehend etabliert. 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.

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.

Vgl. KAGELMANN (2001), S. 69 f.

² Vgl. hierzu die empirischen Studien bei AGUIRRE ET AL. (1998); A. T. KEARNEY (2000) und BEARINGPOINT (2004).

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 Organisationsspitze 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.

Vgl. auch dazu die Ausführungen zu Zentralbereichen bei FRESE (1998), S. 541 ff.

¹ Vgl. SCHREYÖGG (1999), S. 57.

Vgl. BLEICHER (1966).

Vgl. zur N\u00e4he von Shared-Service-Centern zum Business-Process-Outsourcing \(ULBRICH\) (2003), S. 5 ff.; vgl. zur Praxis des Business-Process-Outsourcing \(FINK/K\u00f6HLER/SCHOLTTISEK\) (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. 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. Abbildung 1 fasst noch einmal die wesentlichen Vor- und Nachteile der Zentralisierung von Unternehmensprozessen in einer Übersicht zusammen.

Vorteile	Nachteile
 Aufbau besonderer Kompetenzen Standardisierung von Prozessen Vermeidung von Doppelarbeiten/ Doppelfunktionen Nutzung von Synergieeffekten Nutzung von Skaleneffekten 	 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

Vgl. zu den Erfahrungskurveneffekten WELGE/AL-LAHAM (2001), S. 157 ff.

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. 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
Kostenvorteile durch Outsourcing Fixkostenflexibilisierung Konzentration auf das Kerngeschäft	Abhängigkeit von den ZulieferernKnow-how-VerlustQualitätsprobleme möglich
Verbesserte Transparenz bei den verbleibenden Kernaktivitäten	Höhere Transaktionskosten
Geringeres Risiko (Verlust von Differenzierungspotenzial)	

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 Synergieeffekten im Vergleich zur Selbsterstellung häufig wesentlich kostengünstiger herstellen. Darüber hinaus ist ein externer Zulie-

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 Vorteil, 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. Prinzipiell bieten sich hierzu alle unterstützenden Prozesse entlang der Wertschöpfungskette an. Besonders geeignet für eine Verlagerung in Shared-Service-Center sind Prozessleistungen, die auch von fremden Dritten auf dem Markt angeboten werden.

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.

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.

Vgl. AGUIRRE ET AL. (1998), S.7 f.

Durch die Auslagerung von Serviceprozessen 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.

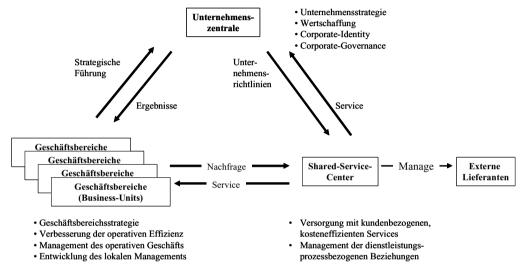


Abbildung 3: Die Rolle des Shared-Service-Centers in der Unternehmensorganisation¹⁹

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.
- Prozess-Standarisierung: Shared-Service-Center entwickeln optimierte Prozess-Standards, die permanent verbessert werden.

In Anlehnung an AGUIRRE ET AL. (1998), S. 4.

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 Wege einer Kostenumlage oder eine Quersubventionierung durch andere Geschäftsbereiche ist unbedingt zu vermeiden.

_

Vgl. AGUIRRE ET AL. (1998), S. 3.

²¹ Vgl. SCHIMANK/STROBL (2002), S. 295 ff. und KRIS/FAHY (2003), S. 117 ff.

- 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 markt- ähnliche 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. Das wesentliche Grundprinzip des Shareholder-Values besteht darin, sämtliche Unternehmensentscheidungen auf deren Auswirkungen auf den Unternehmenswert zu untersuchen und auszurichten. Im Zentrum des Konzepts steht die Steigerung des Vermögens der Unternehmenseigner

²² Vgl. *KAGELMANN* (2001), S. 78 ff.

Vgl. WISSKIRCHEN/MERTENS (1999), S. 94.

Vgl. KAPLAN/NORTON (2001), S. 182.

Vgl. RAPPAPORT (1986).

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

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. Diese Verfahren errechnen den Unternehmenswert – entsprechend dem zugrunde liegenden Kapitalwertkonzept – aus dem Gegenwartswert der zukünftig zu erzielenden, abgezinsten Free-Cash-Flows.

Diese Free-Cash-Flows sind definiert als:

Betriebsergebnis vor Steuern

- Steuern
- + Abschreibungen
- +/- Veränderungen der langfristigen Rückstellungen
- Brutto-Cash-Flow
- Anlageinvestitionen
- +/- Veränderungen des Working-Capital

$$= Free-Cash-Flow^{29}$$
 (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 ausschüttungsfähigen Zahlungsmittel, die nicht wieder in das Anlage- oder Netto-Umlaufvermögen reinves-

Vgl. BÜHNER (1994), S. 13 und RAPPAPORT (1998), S. 32 ff.

Vgl. zu den Verfahren der Unternehmensbewertung unter anderem BORN (2003) und PEEMÖLLER (2005).

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.

tiert 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.

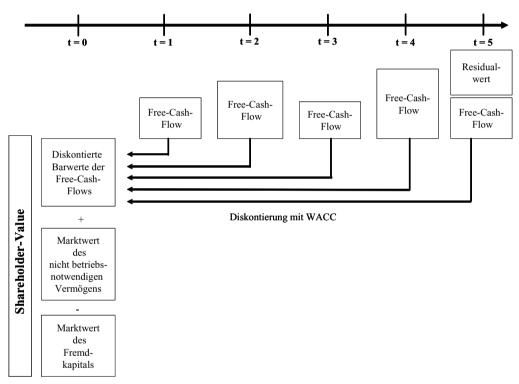


Abbildung 4: Berechnung des Shareholder-Values gemäß dem DCF-Ansatz³³

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:

Vgl. GÜNTHER (1997), S. 2 f. und S. 95 f.

³³ Vgl. *Horváth* (2006), S. 486.

208 DEIMEL

beziehungsweise

Shareholder-Value =
$$\sum_{t=0}^{n} \frac{FCF_{t}}{(1+i)^{t}} + \text{Marktwert des nicht-betriebsnotwendigen Kapitals} - \text{Marktwert des Fremdkapitals}^{34}$$
 (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 (Equitybeziehungsweise 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).3

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.

Vgl. GÜNTHER (1997), S. 9.

Vgl. HACHMEISTER (1997), S. 827.

Vgl. DEIMEL (2002), S. 506.

Vgl. GÜNTHER (1997), S. 205 ff.; 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.

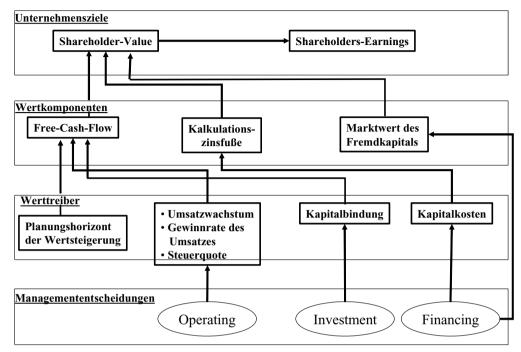


Abbildung 5: Werttreiber-Konzept nach RAPPAPORT³⁸

Dieser Ansatz operationalisiert aus der Berechnungsformel für den Unternehmenswert die relevanten Bewertungskomponenten und leitet daraus die wesentlichen Wertgeneratoren ab. "Operating", "Investement" 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

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 vermieden, 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.

Mögliche Wertsteigerungspotenziale durch Financial-Engineering sollen allerdings hier nicht weiter vertieft werden.

⁴¹ Vgl. BLACK/WRIGHT/BACHMANN/PRICEWATERHOUSECOOPERS (1998), S. 73.

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.

Shareholder-Value =
$$\sum_{i=1}^{n} Wertbeitrag$$
 der Geschäftseinheit_t
+ Netto-Wertbeitrag der Zentrale
+ Marktwert des nicht-betriebsnotwendigen Kapitals
- Marktwert des Fremdkapitals⁴⁴ (5)

Um die in Abbildung 6 dargestellten Wertbeiträge der strategischen Geschäfteinheiten 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 zumeist 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.

Vgl. zu den Center-Konzepten KAPLAN/COOPER (1998).

Vgl. zur Problematik von Verrechnungspreisen in der Konzernsteuerung KELLER (1992), S. 23 f. sowie COENEN-BERG (1999), S. 523 ff.

⁴⁷ Vgl. BECKER (1995), S. 122 f.; GÜNTHER (1997), S. 100 f. und BÖTZEL/SCHWILLING, (1998), S. 97.

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

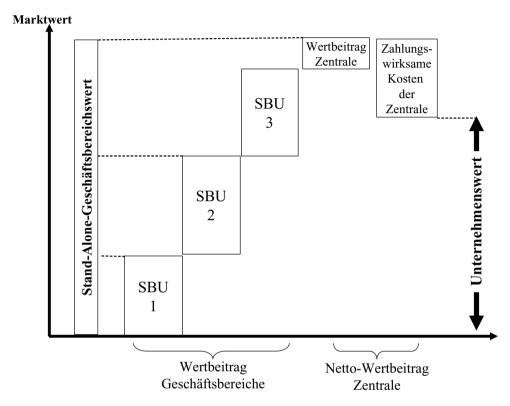


Abbildung 6: Schematische Darstellung der Wertbeitragsstrukturen in einem diversifizierten Konzern⁵⁰

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.

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.

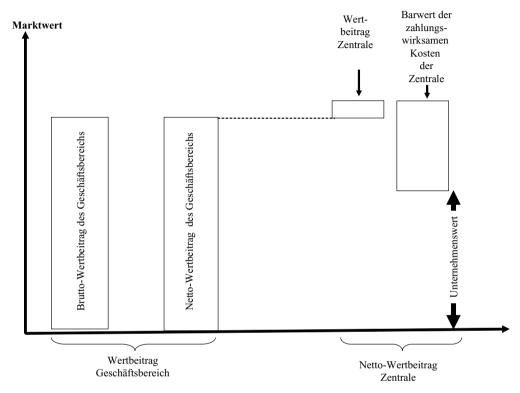


Abbildung 7: Struktur der Wertschaffung bei zentraler Organisation interner Dienstleistungen ohne Verrechnungen

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.

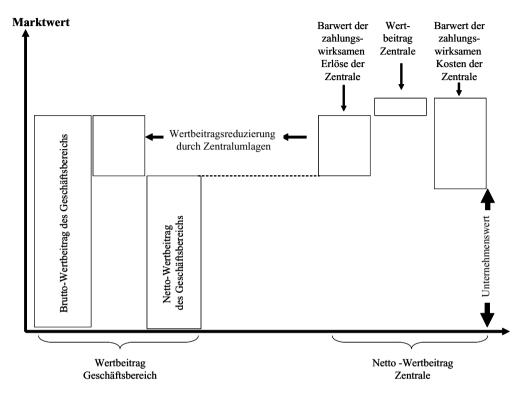


Abbildung 8: Struktur der Wertschaffung bei zentraler Organisation interner Dienstleistungen bei interner Leistungsverrechnung (Umlagen)

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 Geschäftbereichen anfallen, direkt die Beiträge der dezentralen Einheiten zum Unternehmenswert.

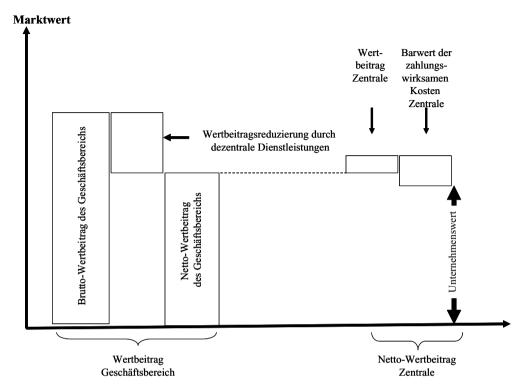


Abbildung 9: Struktur der Wertschaffung bei dezentraler Organisation interner Dienstleistungen

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

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 Em-

Vgl. zu den Wirkungen von Synergie-, Transaktionskosten- sowie Größenvorteilen auf den Shareholder-Value BÜHNER/WEINBERGER (1991), S. 197 ff.

216 Deimel

pfang 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. 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, marktadäguaten 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 markgerecht auf die strategischen Geschäftsbereiche zu allozieren. Abbildung 10 zeigt die Grundstruktur der Wertgenerierung eines solchen Geschäftsmodells.

_

Vgl. DEIMEL/ISEMANN/MÜLLER (2006), S. 165 ff.

³³ Vgl. FRANZ (1994), S. 23 f.

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).

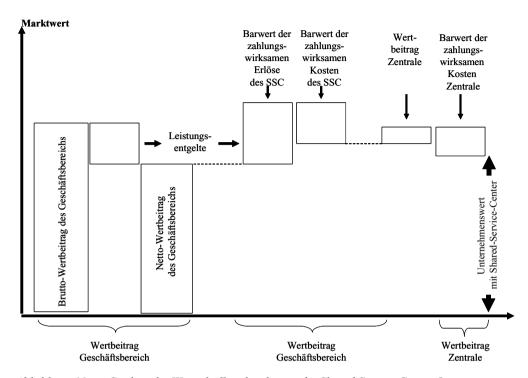


Abbildung 10: Struktur der Wertschaffung bei dezentraler Shared-Service-Center-Organisation

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. Damit darf die Wertbeitragsberechnung nicht mehr auf Basis eines finanzbuchhalterischen Informationssystems erfolgen, sondern auf Basis kostenrechnerischer Informationen. Hierzu gern 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 Kostenals auch auf der Leistungsseite führt im Vergleich zu herkömmlichen Organisationsformen dazu, dass die Erbringung der Leistung deutlich kostengünstiger erfolgt. Die negativen Wertbeiträge der internen Dienstleistungsprozesse werden in den einzelnen Geschäftsbereichen im Vergleich zu herkömmlichen Organisationsformen reduziert. Insofern entspricht dies der zen-

Vgl. zu kalkulatorischen Zusatzkosten DEIMEL/ISEMANN/MÜLLER (2006), S. 44 ff.

⁵⁶ Vgl. *GÜNTHER* (1997), S. 99 f.

218 Deimel

tralen 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 unternehmenswert-orientierten 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 Entlohnungsund 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.

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 externern 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.

220 Deimel

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. 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 "Aufgabenzersplitterung". 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.

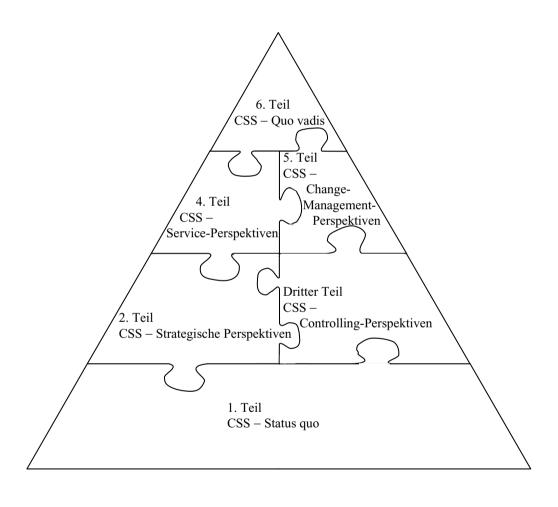
222 Deimel

- 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 wertoreitierten 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.

Vierter Teil

Corporate-Shared-Services – Service-Perspektiven



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

THOMAS HESS & ALEXANDER BENLIAN

LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN

1	Einfi	ihrung	229	
2		ed-Content-Services in Medienunternehmen		
	2.1	Wertschöpfung in Medienunternehmen	230	
		Shared-Content-Services und ihre Kunden		
	2.3	Leistungsspektrum von Shared-Content-Services in Verlagen	232	
3		Fallstudien		
	3.1	Shared-Presentation-Services in der Verlagsgruppe Bauer	233	
	3.2	Shared-Application-Services bei Burda Media		
	3.3	Shared-Data-Services bei Hüthig Jehle Rehm	236	
4	Entw	ricklungsperspektiven am Beispiel DIZ GmbH	238	
5	Zusa	mmenfassung und Fazit	242	
Que	Quellenverzeichnis			

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. 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 Inhaltebereitstellung adressiert werden können. Prozessuale und ressourcenbezogene Redundanzen entlang der Wertschöpfungskette unterschiedlicher Medienkanäle (zum Beispiel Print, Online, CD-Rom, etc.) 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: 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 Inhaltemodule zurück, wobei sie vor der eigentlichen Bündelung geeignete Inhaltemodule finden müssen. Im letzten Schritt werden die geschnürten Content-Bündel über unterschiedliche Medienkanäle (wie zum Beispiel Print, Online, Broadcast) distribuiert.³

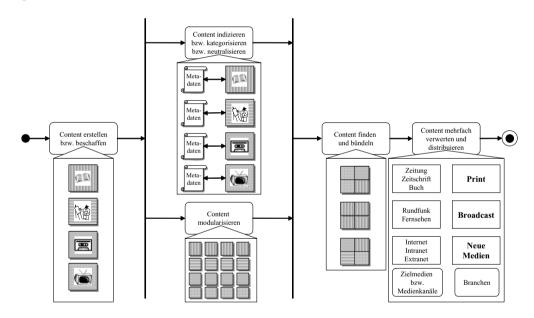


Abbildung 1: Der Content-Workflow in Medienunternehmen

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-Systeme

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. 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.

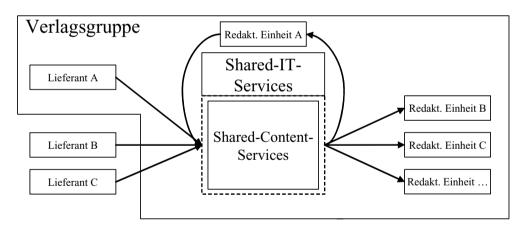


Abbildung 2: Shared-Content-Services und ihre Kunden und Lieferanten⁷

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 trans-

⁵ Vgl. ANDING/KÖHLER/HESS (2003).

Vgl. RAWOLLE (2002).

Vgl. ANDING/KOHLER/HESS (2003).

Vgl. SCHUMANN ET AL. (1999), KAGELMANN (2001) und BERGERON (2002).

In Anlehnung an KEUPER/VON GLAHN (2005), S. 451.

formiert 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 Con-tent-Workflow relativ einfach automatisieren oder zumindest durch IT-Systeme unterstützen lassen. Hierzu zählen vorwiegend Integrations-, Speicherungs-, Transformations-, Versionie-rungs- 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).

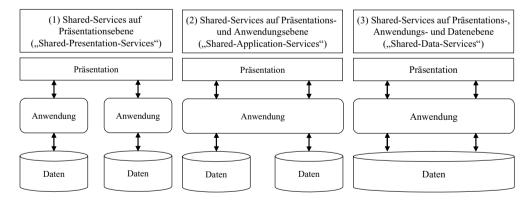


Abbildung 3: Shared-Content-Services auf Präsentations-, Anwendungs- und Datenebene

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).

- 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 Outputmedienumgebungen 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 etc.) 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 Ex-

emplaren (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 medienspezifisch 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 Inhaltestrukturierung 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 Doit-yourself) über die Präsentationsebene zu integrieren, um möglichst viele Synergiepotenziale (wie zum Beispiel die Senkung von Produktionskosten) zu heben.

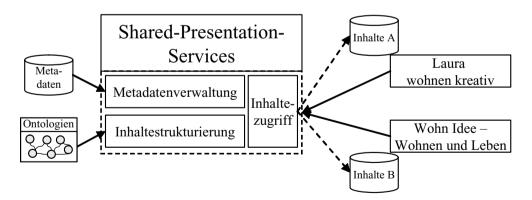


Abbildung 4: Shared-Presentation-Services in der Objektredaktion Wohnen von Bauer

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-Managementsystem 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.

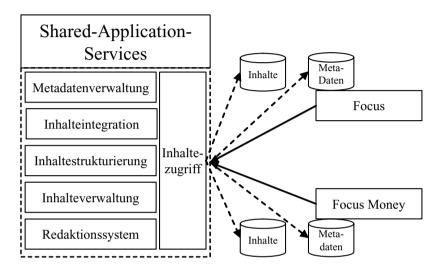


Abbildung 5: Shared-Content-Services auf Präsentations- und Anwendungsebene

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 Außendarstellung 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.

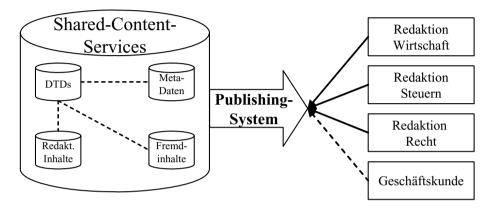


Abbildung 6: Shared-Repository bei Hüthig Jehle Rehm

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-Re-

positorys 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 Inhalteproduktion 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. 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 (Recherchesystem 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 Me-

Vgl. SCHEK (2005).

dienkanäle an unterschiedliche Kundengruppen zu verkaufen. Abbildung 7 illustriert, welche Wertschöpfungsfunktionen die DIZ GmbH abdeckt.

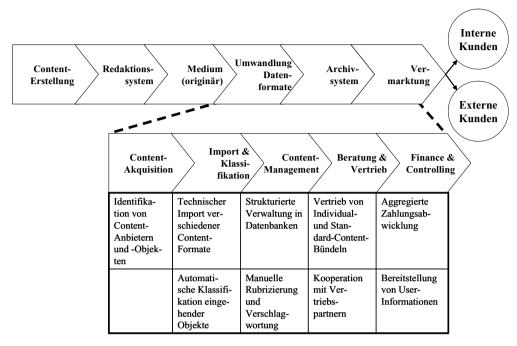


Abbildung 7: Wertschöpfungsaktivitäten der DIZ GmbH

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 Importsubsysteme (wie zum Beispiel FTP, CD für digitale sowie Scanner- und Redaktionssysteme für analoge Content-Objekte) in eine einheitliche Datenbasis geleitet (siehe Abbildung 8).

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.

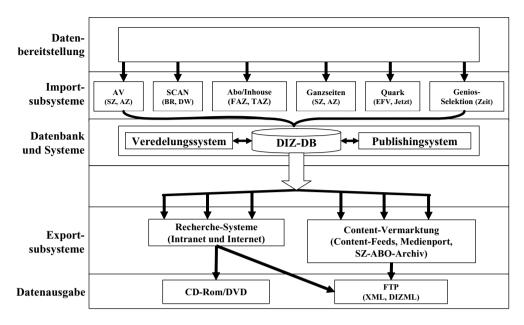


Abbildung 8: Shared-Content-Services der DIZ GmbH

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. 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 Importsubsysteme 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 Importsubsysteme in einer einheitlichen Datenbasis gespeichert, die physikalisch in mehrere Datenbanken gegliedert ist. Das online-basierte Re-

Dokumente werden schließlich in ein gewünschtes Zielmedienformat umgewandelt.

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. Importsubsystemen (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

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 & MARKUS KLEINER

FERNUNIVERSITÄT IN HAGEN

1	Ausg	angssituation – Neue Anforderungen an die Organisation des Personalbereichs	247	
2	Share	ed-Service-Center als neue Organisationsform des Personalbereichs	248	
	2.1	Der Personalbereich zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung	248	
	2.2	Shared-Service-Center als Outsourcing im weiteren Sinn	250	
	2.3	Einsatz und Verbreitung des Shared-Personal-Service-Centers	252	
3	Poter	nziale und Problemfelder des Shared-Personal-Service-Centers	255	
4	Perso	onalorganisation zwischen Effizienz und Legitimität	260	
5	Impli	kationen	262	
Oue	Duellenverzeichnis			

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.

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.

Vgl. COOKE/SHEN/MCBRIDE (2005), S. 413.

³ Vgl. *DELOITTE* (2004), S. 5.

Vgl. FRESE (2004), S. 136.

248 Scherm/Kleiner

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):

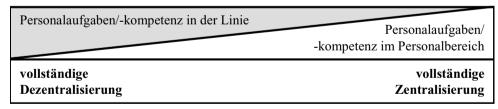


Abbildung 1: (De-)Zentralisierungskontinuum der Personalorganisation⁸

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

-

Vgl. *ELŠIK* (1996).

Vgl. SCHERM/SÜSS (2003), S. 233.

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. 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

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

¹² Vgl. zum Beispiel *FRESE* (2004), S. 145 und *KLIMECKI/GMÜR* (2005), S. 438 f.

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.

¹³ Vgl. SCHERM (2002), S. 197 f.

¹⁴ Vgl. *KLIMECKI/GMÜR* (2005), S. 439 und 441.

250 Scherm/Kleiner

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. Hierzu ist die unmittelbare Sachkenntnis der beteiligten Linienmanager ebenso erforderlich wie spezifische Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungsaktivitäten.

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 frei gesetzt, durch die mittels Investition in kernkompetenzbezogene Bereiche langfristige Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden sollen. Nicht alle personalwirtschaftlichen Aufgaben eignen sich dabei zur Auslagerung. Es kommen grundsätzlich nur diejenigen Aufgaben in Betracht, 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 Ab-

-

¹⁵ Vgl. *LAUX/LIERMANN* (2005), S. 242.

¹⁶ Vgl. KOSSBIEL/SPENGLER (1992), Sp. 1959.

Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK (2005), S. 305.

¹⁸ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005b), S. 445.

¹⁹ Vgl. SCHWARZ (2005), S. 21.

hängigkeit und des Know-how-Verlusts birgt.²⁰ Insbesondere bei hochspezifischen Personalleistungen 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.

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 Un-

Vgl. DELOITTE (2004), S. 2.

²⁰ Vgl. COOKE/SHEN/MCBRIDE (2005), S. 415.

Vgl. BRUCH (1998), S. 55 f. und SCHWARZ (2005), 27 f.

Vgl. auch FISCHER/STERZENBACH (2006), S. 124.

Vgl. FRESE (2005), S. 498 f. und PICOT/DIETL/FRANCK (2005), S. 304.

Vgl. zur Erzeugung von Marktdruck FRESE/VON WERDER (1994), S. 9.

252 Scherm/Kleiner

ternehmen 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. 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 Consulting 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. An anderer Stelle wird Personal noch vor der Informationstechnologie und dem Rechnungswesen als zur Ausgliederung in einem Shared-Service-Center geeignete Funktion

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

-

In einigen Fällen wird dem Shared-Personal-Service-Center auch eine strategische Rolle im Unternehmen zugedacht, wenn ihm beispielsweise Aufgaben wie die Generierung von Personalinnovationen übertragen werden. Vgl. dazu SCHOLZ (2000), S. 200 ff.

Vgl. auch FRESE/VON WERDER (1993), S. 3 ff.

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.

³³ Vgl. WISSKIRCHEN (2002a), S. 2.

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. In einer empirischen Untersuchung wurde jedoch festgestellt, dass sich – überraschenderweise – auch Beispiele für die Ausgliederung strategischer Personalaufgaben finden. 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 Unternehmen eine geringere Rolle. 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

³⁴ Vgl. A. T. KEARNEY (2004), S. 2.

³⁵ Vgl. *Wisskirchen* (2002a), S. 9 und A. T. KEARNEY (2004), S. 3.

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.

⁴³ Vgl. *DELOITTE* (2004), S. 8.

254 Scherm/Kleiner

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, anderseits, 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

_

⁴⁴ Vgl. WISSKIRCHEN (2002a), S. 3.

⁴⁵ A.T. KEARNEY (2004), S. 13.

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.

³² 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 Problemerfassung 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.

Vgl. DELOITTE (2004), S. 2.

⁵⁵ Vgl. Meckl/Scherm (1994), S. 117 ff. und 123 ff. und Scherm (2002), S. 197 f.

DRUMM (2005), S. 70.

⁵⁷ Vgl. *KLIMECKI/GMÜR* (2005), S. 437.

256 Scherm/Kleiner

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. 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. So erscheint der Wechsel von ehemaligen Mitarbeitern in ein verbundenes Shared-Service-Center einfacher als der Übergang zu einem externen Dienstleister.

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. 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. 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. Ein des eines Shared-Service-Centers zu erwarten oder nachgefragte Leistungen generell nicht von einem externen Markt zu beziehen sein.

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. 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. 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.

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

⁶⁵ Vgl. *KEUPER/VON GLAHN* (2005b), S. 444.

⁴ Vgl. SCHERM/SÜSS (2003), S. 232 f.

⁶⁶ Vgl. MILLER (1999), S. 47 und FISCHER/STERZENBACH (2006), S. 124.

⁶⁷ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005a), S. 191.

Vgl. SCHWARZ/KEIENBURG (2005), S. 39.

Vgl. *KLIMECKI/GMÜR* (2005), S. 437.

258 Scherm/Kleiner

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. Einem Shared-Service-Center sollten dazu solche Personalaufgaben übertragen werden, die sich für eine Standardisierung und/oder Automatisierung eignen. 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. 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 insbe-

⁷⁰ Vgl. *DRUMM* (2005), S. 70.

⁷¹ Vgl. auch *A.T. KEARNEY* (2004), S. 6.

⁷² Vgl. FISCHER/STERZENBACH (2006), S. 124.

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.

sondere zu einer verbesserten 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 Gewinnorientierung 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 Personalentwick-

⁷⁷ Vgl. SCHWARZ (2004), S. 28.

⁷⁸ Vgl. SCHOLZ (2000), S. 198.

⁷⁹ Vgl. KIESER/WALGENBACH (2003), S. 128.

260 Scherm/Kleiner

lung, Weiterbildungsmaßnahmen) wird in 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. 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, de 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 Isomorphis-

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.

Vgl. MEYER/ROWAN (1977), S. 341 ff.

Vgl. KIESER/WALGENBACH (2003), S. 48.

mus bezeichnet. Er wirkt im Sinne einer 'Ansteckung'⁸⁵ selbst in Fällen, in denen ein Nachweis 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:

- 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. 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. Die German der Umwelt und dem Zwang, ihnen zu entsprechen, ausgesetzt sehen. Die German der Umwelt und dem Zwang.

⁸⁵ Vgl. *ELŠIK* (1996), S. 333.

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).

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.

262 SCHERM/KLEINER

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 Legitimitätsfassade 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.

Vgl. WISSKIRCHEN (2002a), S. 11.

Vgl. DELOITTE (2004), S. 12.

Vgl. WISSKIRCHEN (2002a), S. 14.

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

Vgl. WISSKIRCHEN (2002a), S. 10.

Vgl. DRUMM (2005), S. 66

Vgl. FRESE (2004), S. 133.

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 Personalinformationssystems 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.

¹⁰⁴ Krüger (2004), S. 59.

264 Scherm/Kleiner

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.
- 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: WILDEMANN, 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 Betriebswirtschaftlehre, 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.

266 SCHERM/KLEINER

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

SIEMENS BUSINESS SERVICES

1	Corp	orate-Si	nared-Services erfordern ein Global-Production-Center-Netzwerl	:269			
2	Die Anforderungen an Global-Production-Center und die Auswahl						
			lerungen an Global-Production-Center				
	2.2	Auswa	ıhl von Global-Production-Center	271			
		2.2.1	Festlegung der Zielanzahl	271			
			Auswahlprozess				
3	Der		· Implementierung				
			iis				

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. Diese Anforderungen gelten in gleicher Art und Weise auch für Corporate-Shared-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.

_

Vgl. GARTNER (2004).

270 FESTAG

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 Sourcings 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 und während des Auswahlprozesses zusätzlich zu den sonstigen Standortfaktoren die 'Installed-Base' zu betrachten.

2.2.1 Festlegung der Zielanzahl

Bei einem Corporate-Shared-Service sind die aktuell benötigte Menge 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 ausgeschöpft 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)

272 FESTAG

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.

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.

General criteria									ProdLine specific criteria	
Location	Size (# of FTE)		FTE cost (in K€)		Availability of skills	Scalability	Collocated with other ProdC.	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)	Т	BD			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. 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 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

274 FESTAG

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.

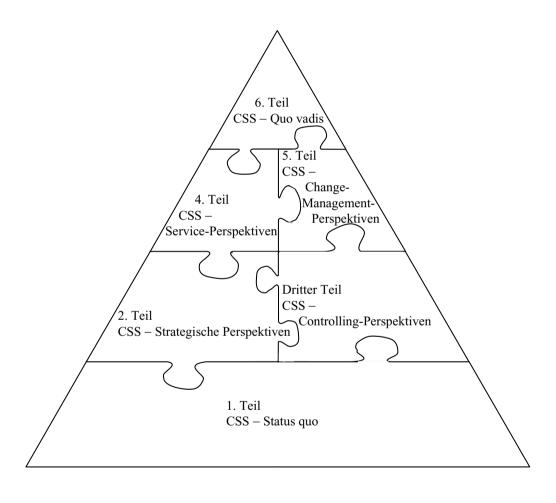
Zusammenfassend ist zu sagen, dass der wesentliche Mehrwert des Corporate-Shared-Services-Dienstleister in der Konsolidierung und dem Offshoring von Production-Center in ein globales Production-Center-Netzwerk liegt, denn diese Aufgabe kann in den individuellen Bereichen des Unternehmens einzeln nur 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.

Fünfter Teil

Corporate-Shared-Services – Change-Management-Perspektiven



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

Stefan Frey, Frédéric Pirker & Katrien Vanden Eynde

BEARINGPOINT - MANAGEMENT AND TECHNOLOGY CONSULTANTS

1	Einl	eitung	281					
2	Überblick zum Change-Management							
	2.1							
	2.2							
	2.3							
3	Cha	Change-Management in Shared-Services-Projekten						
	3.1	Allgemeiner Trend						
		3.1.1 Outsourcing versus Shared-Services	286					
		3.1.2 Von purer Kostenersparnis zur Service-Mentalität						
		3.1.3 Internationale Shared-Service-Center im Spannungsfeld						
		unterschiedlicher Kulturen	288					
	3.2	Das Ziel von Change-Management in Shared-Services-Projekten	289					
4	Vorg	Vorgehensweise						
	4.1	1 Situationsanalyse						
	4.2	2 Beurteilung der Kultur und Veränderungsbereitschaft						
	4.3	1.3 Entwicklung einer Kommunikationsstrategie						
	4.4	Kontinuierliches Management von Widerständen	299					
	4.5	Schulungen und Wissenstransfer	301					
5	Kult	rurelle Unterschiede in internationalen Shared- Service-Centern	304					
6	Kon	Konsequenzen beim Unterlassen von Change-Management						
7	Schlussbetrachtung							
Ou	ellenv	verzeichnis	309					

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-Managements 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.

_

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-Managements 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-Managements 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.

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.

Vgl. COMELLI (1985), S 51 ff.

³ Vgl. French/Bell (1994), S. 37 ff.

Der Begriff Business-Process-Reengineering wurde 1993 von HAMMER und CHAMPY in ihrem Artikel "Reengineering der Corporation", New York, Harper Business geprägt.

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.

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.

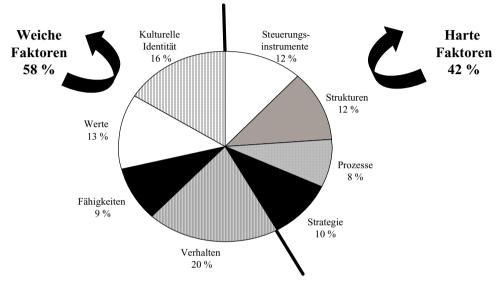


Abbildung 1: Weiche Faktoren sind der Schlüssel zu einem erfolgreichen Wandel

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
 - ightharpoonup Stufenweise Veränderung (Kaizen 10) ightharpoonup 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

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, dass 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 Projektsponsoren, Auftraggeber oder Manager auf sicht- oder messbare Ergebnisse. Die unterschwelligen, 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. 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-Managements. 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 Servicegedanken, 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.

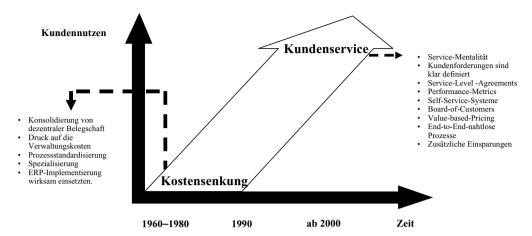


Abbildung 2: Von Kostensenkung zu Kundenservice

3.1.3 Internationale Shared-Service-Center im Spannungsfeld unterschiedlicher Kulturen

Da sich der Business-Case eines Shared-Service-Projektes 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 potentielles 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-Managements.

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 Westeuropa 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-Managements, 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.

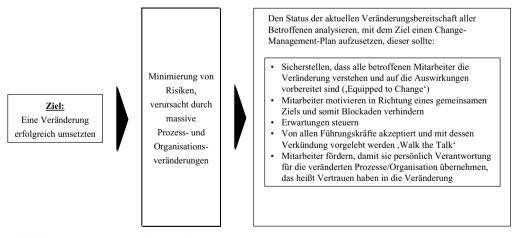


Abbildung 3: Das Ziel von Change-Management

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-Managements, 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 Reglungen 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-Platform' 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-Platform' 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-Platform' 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-Platform" gemeinsam mit dem Management der Länder geschaffen zu haben. Während des Projektes stellte sich allerdings heraus, dass eine "Burning-Platform" 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-Projektes 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 mit zutragen 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 Projektsponsor 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 ent-

sprechende 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 Rangkämpfe 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-Managements 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.

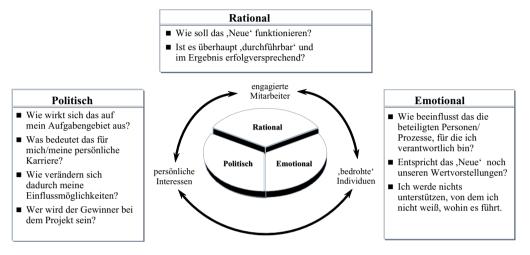


Abbildung 4: Das Wechselspiel emotionaler, rationaler und politischer Abwägungen

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 Projektsponsors 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.

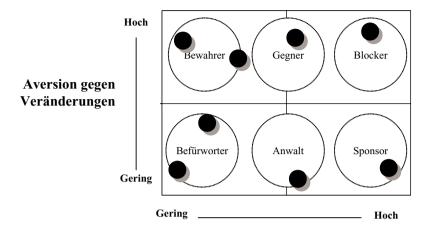
Blocker: Sofern vorhanden, ist diese Person üblicherweise der direkte Gegenspieler des Sponsors. Er steht organisatorisch auf gleicher Stufe mit dem Sponsor und fürchtet negative Auswirkungen des Projektes auf seinen Verantwortungsbereich. Er besitzt meist keinen direkten Einfluss auf das Projekt, versucht 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-Managements 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, das 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.



Fähigkeit zu beeinflussen

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-Platform" 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 besticht 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 Gesichtpunkt 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-Platform' 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-Platform' 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-Platform" 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-Platform' 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-Projektes (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 umzuset-

zen, 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. Anderseits 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-Platform'. 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 zuviel 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-Platform' 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 geäußerter 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 Wissenstransfer 12
- > 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

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.

- 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.

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.

¹³ Vgl. DOPPLER/LAUTERBURG (2005), S. 62.

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 Unterschied 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 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.

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 Un-

-

¹⁴ Vgl. online SACHAROWA (2006).

ternehmenskultur haben. Diese stellt sich aufgrund der spezifischen Organisationsanforderungen meist als hierarchisch flacher, für Veränderungen offener und internationaler dar.

Aus Sicht des Change-Managements 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 fordern 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 Interaktionspartnern 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. 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.

_

¹³ Vgl. *BAUMER* (2002).

Vgl. online MÜLLER (2006).

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
- > 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
 - rößere 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-Managements 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-Managements 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-Managements 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-derschluessel-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 & MARCELL VOLLMER

SAP AG WALLDORF

1	Einle	eitung			313		
	1.1	Proble	mstellung	,	313		
	1.2	Projek	tphasen		314		
	1.3	Chang	e-Manage	ement-Aspekte und Stakeholder-Management	315		
2	Die l			und die Abschätzung der Auswirkungen auf die Organisation.			
3			Draft der Migrationsplanung und der finanzielle Business-Case				
4			alyse und Abstimmungsprozess				
5			ntscheidung				
6	Change-Management während der Planung und Pilotierung						
	eines Shared-Service-Center-Projekts						
	6.1			gration			
		6.1.1	Grobkon	nzept der Migration	325		
				nzept und Projektorganisation			
				l und Realisierung			
	6.2			nagement-Ansatz der SAP			
		6.2.1	Change-	Management-Planung, Meilensteine und Tools	328		
			6.2.1.1				
			6.2.1.2	Migration-Readiness-Plan (MRP)			
			6.2.1.3	Knowledge-Transfer-Plan (KTP)			
			6.2.1.4	Transfer-Matrix			
			6.2.1.5	People-Management-Framework (PMF)	332		
			6.2.1.6	Local-Change-Workplan			
		6.2.2	Definition	on der zukünftigen Finance- und Accounting-Organisation	333		
	6.3			ommunikationsansatz			
	6.4 Herausforderungen für das Change-Management						
7	Kern	nelemente eines erfolgreichen Change-Managements					
On		erzeichi			339		

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

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, sodass eine Konsolidierung der Servicefunktionen unter Qualitätsund 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 is more than IT and Payroll

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 (EMEA¹) 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-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 von Standardsoftware.²

Europe, Middle East and Afirca als englische Kurzform für die Bezeichnung der Region EMEA

SAP-Software wird in über 75 % der Shared-Service-Center als Standard bereits eingesetzt (Unternehmensstudie), vgl. THE HACKETT GROUP (2003).

314 NEUKIRCHEN/VOLLMER

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 23 der insgesamt 30 Landesorganisationen (2006). Ein zusammenfassender Überblick der Phasen und Meilensteine ist nachfolgend dargestellt:

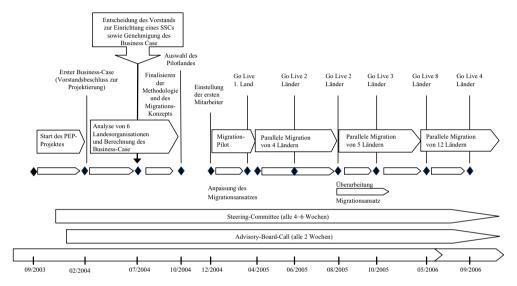


Abbildung 2: Implementierungsschritte Shared-Service-Center der SAP AG 2004–2006

1.2 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 die detaillierte Nutzen-/Aufwands-Berechnung und die 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 Migrationstools werden in einem Piloten getestet und anschließend wird die weitere Planung für die restlichen Länder finalisiert und basierend auf den gewonnenen Erfahrungen optimiert (III), bevor sukzessiv alle ausgewählten F&A-Prozesse der Länder in das Shared-Service-Center migrieren (IV).

In der ersten Stufe dieser Migration werden die standardisierten Prozesse in der Form, wie sie im Land existieren in das Shared-Service-Center migriert. Nach Erreichen der kritischen Menge an Ländern, beginnt in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess die Optimierung der Prozesse und die Realisierung von Economies-of-Scale durch stufenweises Business-Pro-

cess-Reengineering (V). Das Shared-Service-Center-Projekt teilt sich dabei in fünf Phasen auf, wie anhand der Abbildung 3 nachvollzogen werden kann:

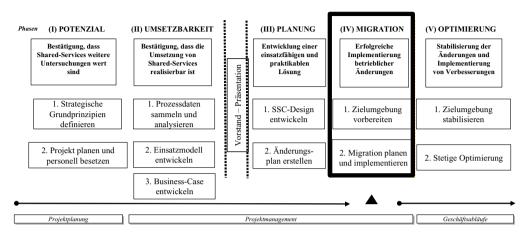


Abbildung 3: Projektphasen und Erfolgsfaktoren

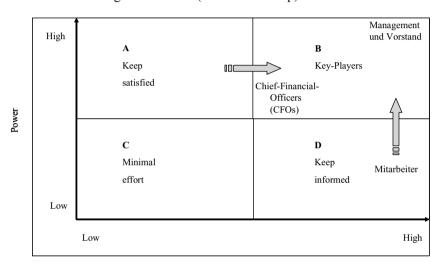
1.3 Change-Management-Aspekte und Stakeholder-Management

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. Schlüsselelement 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- beziehungsweise 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, Arbeitnehmervertretern und Führungskräften kritisch hinterfragt werden und kompetente Antworten erfordern. Um relevante Change-Management-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 vollkommen offene und nachvollziehbare Kommunikation der Entscheidungen so wie der geplanten Implementierungsschritte.

Die Koordination arbeitsteiliger Projektplanungsprozesse ist eng mit der Nutzung von 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 miteinbezogen 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 Stakeholderinteressen und Anspruchsgruppen sind neben direkter, persönlicher Kommunikation insbesondere Intranet, E-Mails, Telefonkonferenzen, Mitarbeiterzeitung, Kundenanschreiben 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).



Level-of-Interest

Abbildung 4: Stakeholder-Map

Mit Hilfe des Stakeholder-Managements erfolgt die aktive und proaktive Betreuung und Steuerung der Projektbeteiligten. Hierzu zählen Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Öffentlichkeit, Medien. Im Weiteren werden die folgenden drei Gruppen näher ausgeführt:

- Management und Vorstand, in der Funktion der Entscheidungsinstanz im Unternehmen,
- Chief-Financial-Officers (CFOs), als lokale Entscheider und
- Mitarbeiter, als von der Prozessänderung betroffene Gruppe.

Das Stakeholder-Management bereitet für Entscheidungen die erforderlichen Informationen – meist in Form einer zusammenfassenden Präsentation mit Entscheidungsvorlage – vor.

Im Folgenden werden die einzelnen Phasen der Projektplanung unter besonderer Berücksichtigung des Stakeholder-Managements ausgeführt.

2 Die Prozess-Analyse 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 diente das 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 pankontinentalen Projekten die Reisekosten ein nicht zu unterschätzender Faktor. Video- oder Telefonkonferenzen erweisen sich erst zu dem Zeitpunkt als sinnvolles Hilfsmittel, wenn durch regelmäßige 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-Scale 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 Finanzprozesse ausgewählt. Dazu gehören Accounts Payable, Accounts Receivable, General Accounting und die Billing-Prozesse: Software, Education und Consulting, einschließlich Travel- and Expense-Accounting. Die Erfahrungen vieler anderer Unternehmen beim Aufbau von Finance-Shared-Service-Centern zeigen, dass transaktionale Prozesse besonders geeignet sind. Sie beinhalten eine Vielzahl von standardisierbaren und automatisierbaren Tätigkeiten, die eindeutig zwischen Länderorganisation und Shared-Service-Center abgegrenzt werden können und für neu einzustellende Mitarbeiter relativ einfach erlernbar sind.

318 Neukirchen/Vollmer

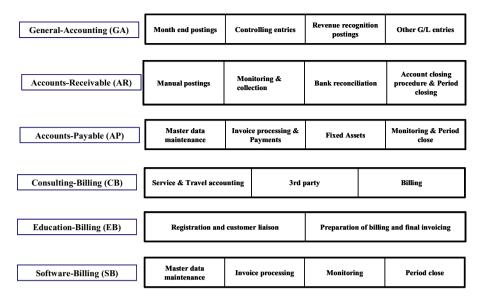


Abbildung 5: Auswahl der F&A-Prozesse für die Migration

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 Vís-á-vís-Situationen besteht beispielsweise bei vielen Controllingprozessen. Dieser Ansatz bewirkt zusammen mit einem sehr geringen Grad an Wiederholbarkeit in den Controllingprozessen, dass diese 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 Einzelfunktionalitäten oder von Schnittstellen zwischen Mensch und System. Mit Hilfe des Prozesshandbuchs werden nicht nur die Aufgaben und die Aufgabenteilung zwischen den Landesgesellschaften und Shared-Service-Centern 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 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. Dies bezieht sich auf die Arbeitsteilung bezüglich einzelner Teil-Prozesse, 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 Änderung. Auch wenn im Fall der SAP AG eine einheitliche IT-Landschaft besteht, nutzt jede Landesgesellschaft aus unterschiedlichen Gründen das System in einer leicht abgewandelten Form. Entscheidend sind zwei prinzipielle Ursachen für Unterschiede:

- 1. 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.
- 2. 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 wurden. 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 30 CFOs auf einen einheitlichen Finanzteilprozess, 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 beziehungsweise Vollzeit-Äquivalente 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.

3 Der erste Draft der Migrationsplanung und der finanzielle Business-Case

Ein Business-Case ist eine Szenarioberechnung 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 von To-be-Process beziehungsweise Process-Cut
- > Festlegung der Zielvorgaben für Einsparungen
- Migrationsplanung: Länderreihenfolge und Geschwindigkeit in der Migration
- > Festlegung auf Offshore- versus Nearshore-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 eingesparten Mitarbeiter.

Nach der Migration lassen sich Kosten weiter senken, indem die Prozesse stärker automatisiert und standardisiert sowie Größenvorteile (Economies-of-Scale) realisiert werden. Die stufenweise Realisierung beider Effekte ist nachfolgend exemplarisch dargestellt:

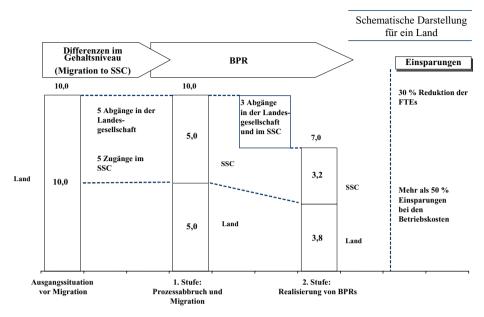


Abbildung 6: Umsetzung des Business-Cases

Die Umsetzung des Business-Cases erfolgt in 2 Stufen: Zuerst wird die Differenz im Gehaltsniveau und anschließend das Business-Process-Reengineering realisiert

Aus der Perspektive des Change-Managements 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-Center-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, werden die unterschiedlichen Möglichkeiten für den Aufbau eines Shared-Service-Centers mit Hilfe von Szenarioanalysen untersucht.

4 Szenarioanalyse und Abstimmungsprozess

Es werden unterschiedliche Szenarien untersucht, die Vor- und Nachteile der erzielten Ergebnisse abgeschätzt und miteinander verglichen. Neben der reinen Analyse von Daten und Fakten sollten 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 aufgenommen, 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 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 mit Hilfe 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.

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 den 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.

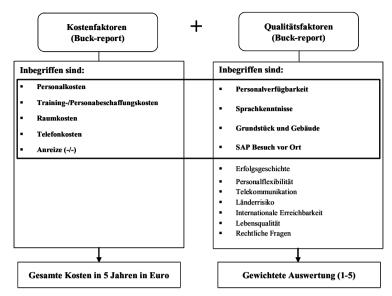


Abbildung 7: Auswahlkriterien für die Standort-Entscheidung³

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. Ein weiteres Qualitätskriterium ist die 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-Bahnstationen oder aber auch die Infrastruktur in der Nähe der Niederlassung. Die gesamten Qualitätsauswahlkriterien wurden mit einer Vielzahl von Kostenauswahlkriterien abgeglichen. Berücksichtigt wurden Arbeitskosten, aber auch die Kosten für Trainings- und Rekruiting-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. Die Anwendung der genannten Qualitäts- und Kostenkriterien führte zu einer Reduzierung auf sieben potenzielle Standorte, für die Business-Case-Szenarien simuliert wurden. 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 abgeglichen 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 fasst die untersuchten Qualitätskriterien und die Gewichtung der Standortfaktoren zur Location-Entscheidung zusammen:

³ Vgl. *BUCK REPORT* (2004).

324 Neukirchen/Vollmer

		100%
•	Erfolsgeschichte	10 %
•	Lebensqualität	5 %
•	Internationale Zugänglichkeit	10 %
•	Länderrisiko	10 %
•	Telekommunikation	10 %
•	Personalflexibilität	10 %
•	Personalsprachkenntnisse	15 %
•	Personalverfügbarkeit	30 %

Abbildung 8: 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, sodass nur Nuancen letztlich den Ausschlag für den Nearshoring-Standort Prag gaben. Die Wahl eines Nearshoring-Standortes bedeutet im Vergleich zum Beispiel zur Wahl des Konzernsitzes einen erheblich größeren Change-Management-Aufwand. Im Low-Cost-Standort werden neue Mitarbeiter eingestellt. In den bestehenden Standorten wechseln die Mitarbeiter in neue Rollen. Der Change-Management-Aspekt wird nachfolgend unter besonderer Berücksichtigung der Einbindung relevanter Stakeholdergruppen ausgeführt.

6 Change-Management während der Planung und Pilotierung eines Shared-Service-Center-Projekts

6.1 Planung der Migration

Der erste Migrationsansatz des SAP-Shared-Service-Center-Projekts 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 Stakeholdergruppen 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 folgende Ergebnisse durch die Einführung eines Shared-Service-Centers erreicht werden konnten:

Erreichte Ergebnisse

- Durchschnittliche Kostenersparnisse 26% (Reichweite 10–40 %)
- Durchschnittliche Reduktion des Personalbestands 25 % (Reichweite 0-40 %)
- Durchschnittliche Produktivitätssteigerung von 12 % (Reichweite -2% > 20 %)
- Durchschnittliche Qualitätssteigerung von 10 % (Reichweite -2 % > 20 %)
- Durchschnittliche Stegerung der Kundenzufriedenheit 6 % (Reichweite -2% > 20 %)

Abbildung 9: Erreichte Ergebnisse durch Shared-Service-Center-Einführung⁴

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.

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 das Shared-Service-Centers (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.

⁴ Vgl. BOSTEN CONSULTING GROUP (1998).

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 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.

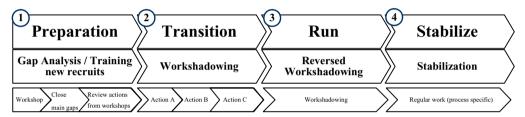


Abbildung 10: Projektphasen zur Prozessmigration der Länder in das Shared-Service-Center

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 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 beinhalteten.

Die Trainingsunterlagen und die Planung zur Rekrutierung werden erstellt, sobald die Reihenfolge der Länder definiert ist und damit die Anzahl der einzustellenden Mitarbeiter feststeht. Die Projektplanung und neue Organisation wurden 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:

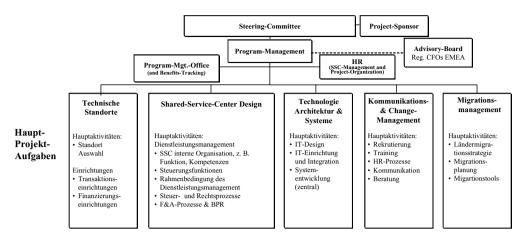


Abbildung 11: Projektorganisation SAP-Shared-Service-Center-Projekt

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 einer Telefonkonferenz. 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, sodass die finale Entscheidung im Steering-Committee getroffen werden konnte.

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 zu entwickeln.

6.2 Der Change-Management-Ansatz der SAP

Im Change-Management-Ansatz (CM-Ansatz) wurden

- 1. eine Migrationsplanung und Meilensteine festgelegt,
- 2. Tools für die Migrationsdurchführung entwickelt,
- 3. die zukünftige Finance- und Accounting-Organisation definiert,
- 4. Regelungen für die Veränderung der Mitarbeiter konzeptioniert,
- Stellenwechsel und gegebenenfalls das Ausscheiden von Mitarbeitern in einer Matrix erfasst und
- 6. den Ländern ein lokaler Arbeitsplan zur Verfügung gestellt.

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 CM-Ansatzes zu gewinnen; andererseits war der 'buy-in' 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 Dauer der einzelnen Aufgaben erforderlich. Hierfür wurden Annahmen von der Rekrutierung 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 Change-Management-Aktivitäten über den gesamten Projektablauf durchgeführt. Eine zusammenfassende Übersicht ist in der nachfolgenden Grafik dargestellt:

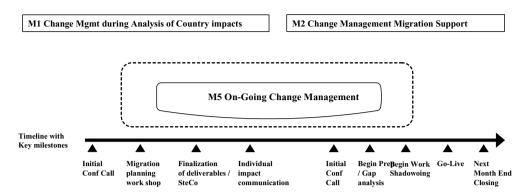


Abbildung 12: Change-Management-Module

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. 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 folgenden Abbildung dargestellt.

330 NEUKIRCHEN/VOLLMER

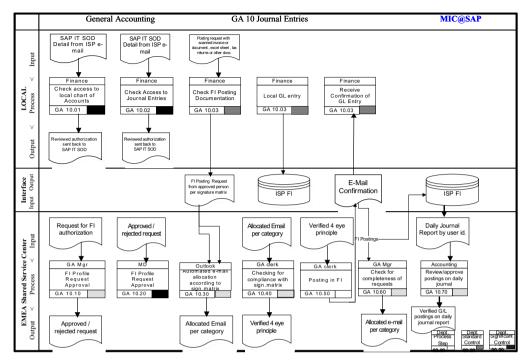


Abbildung 13: Beispiel Prozessbeschreibung

6.2.1.2 Migration-Readiness-Plan (MRP)

Die Migration von Prozessen einer Landesgesellschaft in ein Shared-Service-Center bedarf einer Reihe von Vorbereitungen. Beispielsweise müssen alle Unterschiede zum To-be-Process behoben werden. Auch müssen diese Systeme entsprechend angepasst und vorbereitet werden. Und nicht zuletzt müssen alle Beteiligten wie zum Beispiel 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. 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 Rollen wurden also 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:

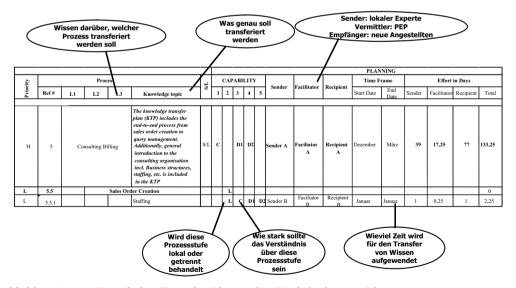


Abbildung 14: Knowledge-Transfer-Plan in der Workshadowing-Phase

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 konnten.

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 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.

- 1. *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.
- 3. Durch natürliche Fluktuation haben Mitarbeiter das Unternehmen verlassen.
- Job-Angebote in anderen Funktionsbereichen des Unternehmens wurde angenommen.
- 5. *Underperformer* konnten entwickelt werden oder haben das Unternehmen verlassen.
- 6. Mitarbeiter, für die sich *kein Aufgabengebiet* finden lässt wurden bei der Job-Suche unterstützt.

Diese sechs Gruppen bilden die Grundlage, die im People-Management-Framework mit unterschiedlichen Maßnahmen geregelt werden:

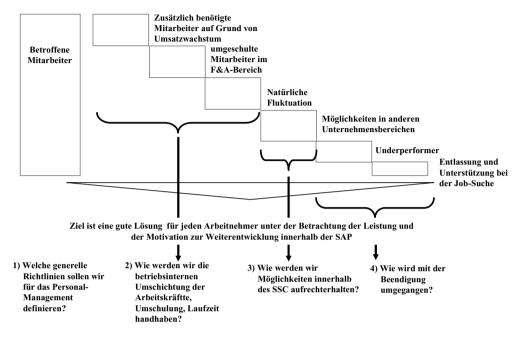


Abbildung 15: Stufen des People-Management-Frameworks

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 wurde 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 F&A-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 Sollorganisation erarbeitet. Die Sollorganisation ist auf der obersten Ebene an den Prozessen ausgerichtet, deren transaktionaler Teil im Shared-Service-Center bearbeitet wird:

NEUKIRCHEN/VOLLMER

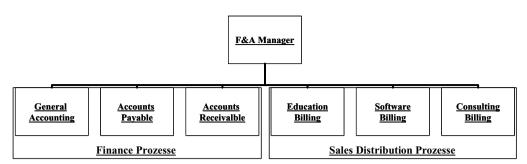


Abbildung 16: Zukünftige Finance- und Accounting-Organisation

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.

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, den 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 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 bezieh-

ungsweise 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 Beschäftigung 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 wichtig, 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:

NEUKIRCHEN/VOLLMER

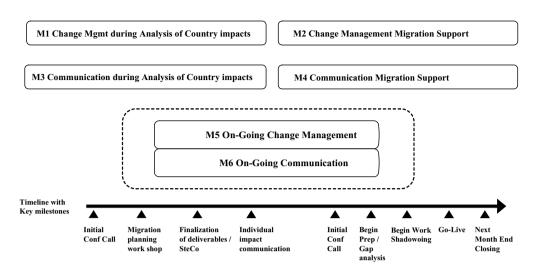


Abbildung 17: Change-Management- (M1,M2 und M5) und Kommunikations-Module (M3, M4 und M6)

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-Managements 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 gesprochen 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).
- Formalaspekte 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

338 NEUKIRCHEN/VOLLMER

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-Managements

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 um 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 zugeschnittenes Change-Management-Konzept entwickelt werden sollte. Die frühzeitige Einbindung der Stakeholder und deren gezielte Information, mit sie direkt ansprechenden Kommunikationsmedien, bilden 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 Kommunikations-Konzepts 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

BOSTON CONSULTING GROUP (1998): Global Shared Services Survey, o. O. 1998.

BUCK CONSULTANTS (2004): Location selection for a pan-European Finance & Accounting Shared Service Center of SAP. Analysis of Long List. o. O. 2004.

THE HACKETT GROUP (2003): European Finance SSO Study, o. O. 2003.

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

NATALIE SCHULT & ALEXANDER EICHLER

SIEMENS BUSINESS SERVICES

1	Hera	ausforderungen	343		
	1.1	Einleitung			
	1.2	Stakeholderperspektiven			
	1.3	Zusammenfassung			
2	Anfo	346			
	2.1	Analyse	347		
	2.2	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·			
	2.3	Umsetzung	348		
3	Konzeptueller Ansatz für Change-Management				
	3.1	Diagnose und Analyse			
		3.1.1 Analyse-Methoden	350		
		3.1.2 Hypothesen	352		
	3.2	Konzept-Phase			
		3.2.1 Ziel und Auftrag	353		
		3.2.2 Projektstruktur			
		3.2.3 Grundlagen-Modell			
	3.3	Design und Implementierung	356		
	3.4	Evaluation			
4	Exkı	Exkurs Kommunikation			
5	Risiken				
6		blick			

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, Stakeholdergruppen 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 Stakeholderperspektiven

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.

_

Service-Level-Agreements, Software und Hardwarewarenkörbe etc.

Zahl der Vertrags- und Verrechnungspartner und -entitäten, Review- und Freigabeprozesse, Change-Request-Verfahren etc.

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 Stakeholderperspektiven zeigt zweierlei: Erstens fokussiert die jeweilige Sicht sehr unterschiedliche Schwerpunkte und erzwingt einen differenzierten Ansatz des Change-Managements. 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.

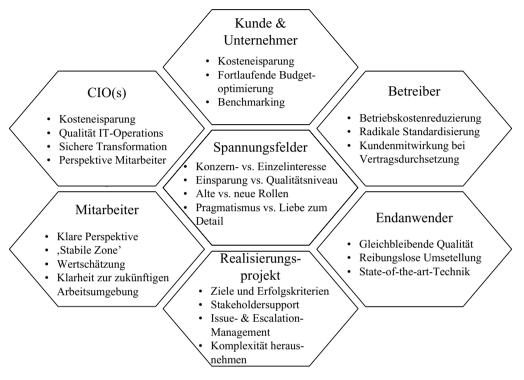


Abbildung 1: Stakeholdererwartungen und ihre Spannungsfelder

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-Managements 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 Hebel und Voraussetzungen zur Realisierung der Kosteneinsparziele sollten ein zentraler Gegenstand der Change-Management-Ansätze sein.
Automatisierungs- und Veränderungs- druck vs. persönlicher Perspektive der Mitarbeiter	 Das Change-Management-Konzept sollte in der Lage sein, Klarheit und Orientierung zum Veränderungsumfang zu geben und zugleich Konkrete Handlungshilfen 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 'Quality-Gate'-Ansatz) 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 Stakeholdergruppen und deren Erwartungen zu erlangen. Insbesondere mögliche Konfliktfelder sollten hierbei von vorneherein 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

-

Durch Quality-Gates werden ausgewählte Meilensteine eines Projektes beziehungsweise Prozesses einer definierten Prüfprozedur unterworden. 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-Managements zu entwickeln:

- ➤ Die ,Veränderungsstrategie' definiert die Ziele des Change-Managements 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 Stakeholdersicht 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-Managements 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-Managements in das Gesamtprojekt unverzichtbar. Es wird als einer von mehreren Erfolgsfaktoren auf der Entscheiderebene 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 Erfolgkontrolle

(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-Projektes, wird im Folgenden näher eingegangen.

350 SCHULT/EICHLER

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.

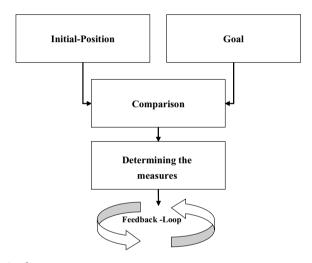


Abbildung 3: Analyseprozess

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
	Introduce and position subproject managers	- Introduction of individuals
1	Introduce subproject communication/change management	- Indicate range of tasks - Responsibilities
	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?
2	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?
	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?
3	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-Projektes auf die involvierten Zielgruppen: Grau = Veränderungsanteil, Weiß = Keine Veränderung):

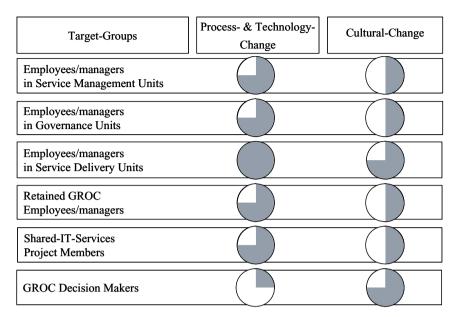


Abbildung 5: Target-Groups innerhalb von Shared-Services

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-Projektes:

- 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-Konzeptes 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-Projektes wurden dann gemeinsam mit dem Management und der Projektleitung wie folgt formuliert:

Sicherstellen der Akzeptanz des Projektes 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

Tasks:

- · 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

Requirements:

- 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

Central-Change-Management-Backbone

Tasks

- helps head of rollout project to identify change agent
- · coaches local change agent regarding
 - · 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

Requirements:

- 24 hours response time
- advanced experience with diverse change processes
- · virtual coaching regarding
 - · 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 praxisfernem Thema verkümmert.

3.2.3 Grundlagen-Modell

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.

356 SCHULT/EICHLER

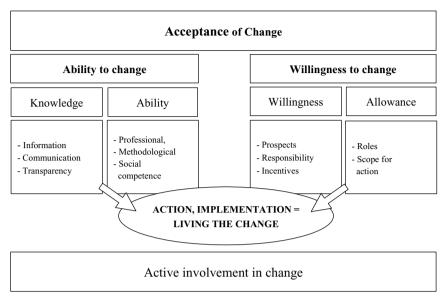


Abbildung 7: ,Acceptance of Change'

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:

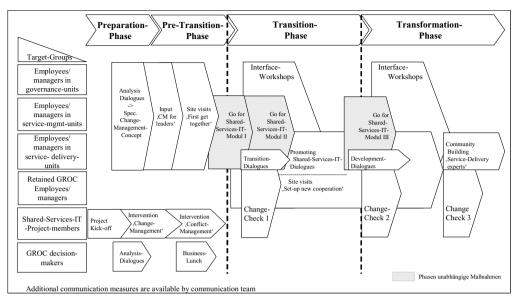


Abbildung 8: Change-Management-Toolbox für Shared-IT-Services

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 Changegeschehens auf das System, mit allen beabsichtigen 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, das der Kommunikationsplan Elemente enthält, die einen Austausch zwischen den Beteiligten zulässt, so dass einerseits Befürchtungen und Ängste, anderseits 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.



Abbildung 9: Zusammenspiel von Risikoebenen

Insgesamt ist eine mangelhafte Verbindung von Zielsetzungen, Haltungen, Fähigkeiten und Methoden ein möglicher Ursprung zahlreicher einzelner Risiken.

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 Projekttätigkeit legen muss. In jedem Fall bleibt festzuhalten, dass der Veränderungsumfang von Shared-Service-Initiativen eine professionelle Change-Management-Begleitung unverzichtbar macht.

Die Bedeutung von Human-Resources im Shared-IT-Service-Projekt bei Siemens Business Services

CORDELIA A. RÖTTINGER

SIEMENS BUSINESS SERVICES

1	Eingangsvoraussetzungen und Projektanforderungen –		
	die I	Rolle von Human-Resource	363
2	Nationale und internationale Entwicklungstendenzen –		
	die Z	Ziele von Human-Resource	364
3	Shared-IT-Services – Das Projekt bei Siemens aus Sicht von Human-Resource		364
	3.1	Human-Resource-Strategie für Shared-IT-Services	364
	3.2	Shared-IT-Services – Die Risiken aus Sicht von Human-Resource	365
	3.3	Human-Resource-Schnittstellenmanagement	369
4	Shared-IT-Services – Das Projekt aus Sicht der Mitarbeiter		369
	4.1	Personalentwicklung	369
	4.2	Mitarbeiterbindung (Retention)	371
5	Shar	red-IT-Services bei Siemens – Ein erster Human-Resource-Rückblick	373
6	Abso	chließende Anmerkungen und Empfehlungen	374
Ou		rerzeichnis	

1 Eingangsvoraussetzungen und Projektanforderungen – die Rolle von Human-Resource

Das Shared-IT-Services-Projekt dient der Vereinheitlichung der gesamten IT-Landschaft bei Siemens. Durch Synergie- und Mengeneffekte werden deutliche Kosteneinsparungen erreicht. Nach Übernahme der IT-Delivery entsteht für Siemens Business Services ein zusätzliches Geschäftsvolumen von mehreren hundert Millionen Euro pro Jahr. Siemens Business Services bietet innerhalb des Rahmenvertrags für die Siemens-Bereiche rund vierzig standardisierte IT-Services und Service-Level-Agreements an.

Üblicherweise bedeutet Outsourcing langfristig die Reduzierung von Stellen und damit Widerstand im eigenen Unternehmen. Ein Shared-Services-Modell wird angewandt, wenn es um Verbesserungspotenziale in den indirekten Leistungsbereichen (zum Beispiel Personal, IT) geht. Dieses Organisationsmodell zielt darauf ab, die jeweiligen Vorteile von Zentralisierung und Dezentralisierung zu verbinden und ihre Nachteile und Risiken zu vermeiden. Shared-IT-Service soll innerhalb des Siemens-Konzerns verbleiben und zeigt daher nicht den klassischen Charakter eines Outsourcing-Deals.

Jeder Siemens-Bereich hat bis zum Transfer eine für sich eigenständige IT-Delivery-Abteilung, die ab Transferdatum in die unternehmerische Verantwortung der Siemens Business Services fällt. Für Deutschland verbleiben die Mitarbeiter zunächst in der Siemens AG. Daher verändert sich die betreuende operative Personalabteilung und die Betriebsratszugehörigkeit für die Mitarbeiter nicht. Im Ausland wechseln die Mitarbeiter direkt zum Transferdatum in eine Siemens-Business-Services-Einheit beziehungsweise Siemens-Business-Services-Gesellschaft.

Die Herausforderung ist die Veränderung der Leistungserbringung seitens Siemens Business Services und dem "neuen" Kunde, der Siemens AG als Leistungsempfänger.

Das Projekt *Human-Resources-Management* in *Shared-IT-Services* ist Teil des gesamten Shared-IT-Services-Projekts. Das Projektteam *Human-Resources* ist verantwortlich für die Human-Resource-Koordination zwischen dem abgebenden Siemens-Bereich und Siemens Business Services während der Pre-Transition-, Transition- und Transformations-Phase.

Vom Beginn der Pre-Transition-Phase bis zum Abschluss der Transformations-Phase unterstützt Human-Resource die Mitarbeiter abgebenden Siemens-Bereiche darin, alle personalrelevanten Themen durchzuführen und die jeweiligen Personalabteilungen der Bereiche sowie das Management unmittelbar zu beraten. Die Beratung seitens Siemens Business Services ist ein integraler Bestandteil des Transfer-Prozesses.

Human-Resource adaptiert spezielle für Shared-IT-Services abgestimmte Standards, die in den Pilotprojekten bereits erfolgreich implementiert wurden. Für jeden Siemens-Bereich gibt es einen Human-Resource-Ansprechpartner, der für die Schnittstelle zur Siemens-Business-Services-Personalabteilung verantwortlich ist. Die Human-Resource-Koordination erfolgt auf internationaler und auf nationaler Ebene.

364 RÖTTINGER

2 Nationale und internationale Entwicklungstendenzen – die Ziele von Human-Resource

Folgende Human-Resource-Projektziele sind mit der Gesamtprojektleitung Shared-IT-Services für die nationale und internationale Ebene vereinbart:

- > Sicherstellung und Überprüfung der zur Verfügung gestellten Mitarbeiterdaten
- > Beratung und Unterstützung der Siemens-Bereiche in Human-Resource-Fragen während aller Outsourcing-Phasen
- ➤ Betreuung des Mitarbeitertransfers für jeden Siemens-Bereich unter Berücksichtigung des Arbeitsrechts und der übrigen gesetzlichen Bestimmungen des jeweiligen Landes
- Integration der Mitarbeiter in eine lokale Siemens-Business-Services-Organisation, wobei hier der Fokus zunächst nur auf das Ausland beschränkt war. In Deutschland wurden die Mitarbeiter in eine Organisation der Siemens AG eingegliedert.
- ➤ Verantwortung für die gesamte Human-Resource-Kommunikation
- Umsetzung der Human-Resource-Maßnahmen, wie zum Beispiel Retention und Personalentwicklung

Seitens der Human-Resource-Projektleitung wird eine starke Aufmerksamkeit vom Management eingefordert, um die notwendige Unterstützung für die Umsetzung der Human-Resource-Maßnahmen zu erhalten.

3 Shared-IT-Services – Das Projekt bei Siemens aus Sicht von Human-Resource

3.1 Human-Resource-Strategie für Shared-IT-Services

Die Human-Resource-Strategie mit der allgemeinen Projektstrategie zu verknüpfen ist eine Voraussetzung um wertschöpfende Beiträge zu leisten. Dabei werden sowohl die Human-Resource-Schlüsselprozesse präzisiert und organisatorische Strukturelemente daraus abgeleitet.

Folgende strategische Fragen werden aus Human-Resource-Sicht für Shared-IT-Services derzeit berücksichtigt:

- Wie soll sich das Kompetenzportfolio der Mitarbeiter weiterentwickeln, entsprechend dem bestehenden Geschäftsauftrag von Shared-IT-Services?
- ➤ Wie harmoniert die derzeitige Altersstruktur mit den Kompetenzen und dem Geschäftsauftrag?

- ➤ Wie unterstützt man die Unternehmenskultur in einer etwaigen Trennungs- beziehungsweise Reintegrationsphase?
- > Wo und wie kann Motivation in 'auflösenden' Strukturen entstehen, wie kann Human-Resource dies unterstützen?
- ➤ Wie kann der neue Dienstleistungsgedanke in die Kundenbeziehung eingebracht werden?

Es ist stets zu hinterfragen, ob die jeweils angewandten Human-Resource-Prozesse für die aktuelle Shared-Service-Strategie geeignet sind oder Alternativmodelle entwickelt werden sollten.

3.2 Shared-IT-Services – Die Risiken aus Sicht von Human-Resource

Siemens Business Services hat für Outsourcing-Deals Human-Resource-Risiken identifiziert. Das Human-Resource-Teilprojekt soll das verfolgte Betreibermodell im Hinblick auf personalfachliche und arbeitsrechtliche Fragestellungen hin analysieren. Human-Resource bewertet die Risiken und Chancen und definiert geeignete Maßnahmen zur Risikobewältigung. Beabsichtigt ist, den jeweiligen verantwortlichen Entscheidungsträgern die für eine Human-Resource-Lösung erforderliche Transparenz aufzuzeigen. Risiken werden zudem finanziell bewertet. Wesentliches Ziel ist es, ein Bewusstsein für das Ausmaß von Human-Resource-Risiken seitens der Projektleitung zu schaffen und das Eintreten der genannten Human-Resource-Risiken zu vermeiden beziehungsweise zu reduzieren.

Für Shared-IT-Services wurden aus dem Pool der allgemeinen Human-Resource-Risiken fünf Hauptrisiken identifiziert und entsprechende Gegenmaßnahmen definiert:

Datenqualität: Grundsätzlich werden vom Kunden bereitgestellte personalrelevante Daten im Hinblick auf das künftige Betreibermodell und die Lösung zur Leistungserbringung im Rahmen einer Human-Resource-Due-Diligence erhoben und analysiert. Neben Datenquellen zu Einkommensbestandteilen, Beschäftigungs- und Altersversorgungsbedingungen sind Informationen zum Ausbildungs- und Qualifikationsstand der betroffenen Mitarbeiter von besonderem Interesse. Ferner lassen sich aufgrund verschiedenster Kennzahlen Rückschlüsse hinsichtlich der Auslastung der Mitarbeiter, des Gehaltsniveaus im Verhältnis zu den Funktionen und zu Führungsspannen ziehen. Dabei spielen die Vollständigkeit der Daten und ihre Aktualität eine entscheidende Rolle für deren Aussagekraft. Einer unbefriedigenden Datenqualität muss entsprechend durch Annahmen, Schätzungen und Erfahrungswerte begegnet werden.

Speziell für *Shared-IT-Services* bedeutet dies:

Im Shared-IT-Service-Vertrag ist die Durchführung einer Human-Resource-Due-Diligence nicht vorgesehen. Daher ist der Qualitätsstand der Daten vor dem Transferdatum nicht überprüfbar. Das von Siemens Business Services verfolgte Betreibermodell sieht vor, dass die Mitarbeiter, die bereits die IT-Dienstleistungen durchführen, in die von Siemens Business Services verantwortete Organisationseinheit übergehen. Vorab werden lediglich in anonymisierter Form die Einkommensbestandteile, Beschäftigungs- und Altersversorgungsbedingungen abgefragt, nicht jedoch der Qualifikationsstand und die bisherige Berufserfahrung.

366 RÖTTINGER

Annahme: 10 % der transferierten Mitarbeiter sind nicht für entsprechende Tätigkeiten geeignet und haben zusätzlichen Qualifizierungsbedarf.

➤ Maßnahmen:

- 1. Einplanung von Zusatzaufwand für das anschließende Überprüfen der Daten in der Post-Contract-Verification (PCV),
- 2. vertragliche Festlegung einer nachgeschobenen Human-Resource-Due-Diligence,
- 3. Bereitstellung eines Trainingsbudgets seitens des Kunden, um eventuelle Fähigkeits-Defizite der Mitarbeiter auszugleichen,
- die Erwartungshaltung der zu übernehmenden Mitarbeiter in Jobprofilen offen kommunizieren und den Kunden für die Einhaltung der Qualifikation vertraglich verantwortlich machen.

Schlüsselpersonen/Schlüsselpositionen: Erfahrungsgemäß muss bei vergleichbaren Projekten den betroffenen Schlüsselpersonen und den Inhabern von Schlüsselpositionen eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Unter Schlüsselpersonen sind solche Mitarbeiter zu verstehen, die aufgrund ihrer Fachkenntnisse oder Erfahrungen kritisch für die vereinbarte Leistungserbringung sind und daher eine besondere Beachtung verdienen. Bei Inhabern von Schlüsselfunktionen handelt es sich in erster Linie darum, die Arbeitsfähigkeit der zu übernehmenden Organisation aufrecht zu erhalten sowie einen erfolgreichen Transition- und Transformations-Prozess zu gewährleisten. Insbesondere in den ersten Wochen und Monaten gilt es, bei laufendem Betrieb die entsprechenden Mitarbeiter zu identifizieren und für die anstehenden Transition- und Transformations-Aufgaben zu gewinnen und weiter zu binden. Das Hauptrisiko besteht darin, dass der Kunde die Schlüsselpositionen in der eigenen Organisation behält, um so die Qualität und Angemessenheit des Preises für die Leistungserbringung besser nachvollziehen zu können. Das Know-how der Schlüsselpersonen ist im Transfer besonders wichtig. In der Übernahmesituation ist abzuschätzen, ob die Schlüsselpersonen zu den Gewinnern oder Verlierern der Transaktion gehören werden. Die am Markt begehrten Schlüsselpersonen werden sich eher dem externen Arbeitsmarkt öffnen, sodass sie in der Transition- und Transformations-Phase fehlen und ihr Verlust kostenintensiv kompensiert werden muss.

Speziell für Shared-IT-Services bedeutet dies:

- Der Kunde behält die Schlüsselpersonen oder die Schlüsselpositionen sind aufgrund eines Weggangs nicht mehr für die Shared-IT-Service-Delivery-Einheit verfügbar. Für Siemens Business Services besteht die Gefahr, dass die Kundenzufriedenheit gerade zu Beginn stark abnimmt, da die IT-Dienstleistung nicht mehr in der gewohnten Qualität und nicht von den für den Kunden vertrauten Personen erbracht wird.
- Annahme: 5 % zu übernehmenden Mitarbeiter gehen nicht in die neue Einheit über.

➤ Maßnahmen:

- 1. Vertragliche Festlegung, dass der Kunde die Schlüsselpersonen vorab nennt,
- Zulassen von Gesprächen mit der definierten Zielgruppe durch das Siemens-Business-Services-Management,

3. Festlegen eines Budgets für zusätzliche IT-Spezialisten, die nach der Transfer-Phase gegebenenfalls eingekauft werden müssen.

Beschäftigungsbedingungen: Der Übergang von Mitarbeitern im Rahmen von Betriebsübergängen oder Teilbetriebsübergängen ist in den meisten Ländern gesetzlich kodifiziert. Ein gemeinsamer Grundgedanke vieler Rechtsordnungen ist dabei die erhöhte Schutzbedürftigkeit der betroffenen Mitarbeiter. Ausdruck findet dieser Gedanke unter anderem darin, dass bei Betriebs-/Teilbetriebsübergängen die Beschäftigungsbedingungen der betroffenen Mitarbeiter auch gegenüber dem neuen Arbeitgeber Anwendung finden. Für den neuen Arbeitgeber kann dies einen enormen administrativen und finanziellen Aufwand für Verfahren und für die Betreuung bedeuten. Sämtliche abweichende Beschäftigungsbedingungen müssen abgebildet werden. Die unterschiedlichen Konditionen der einzelnen Arbeitsverhältnisse werden unübersichtlicher, deutlich schwerer zu verwalten und können für Arbeitnehmervertretungen wertvolle Ansatzpunkte sein, zum Wohle der Mitarbeiter die jeweils günstigere Regelung zu unternehmensweiten Standards zu erheben.

Speziell für Shared-IT-Services bedeutet dies:

- Wesentlicher Vorteil des Shared-IT-Services-Deals ist die Zugehörigkeit der zu transferierenden Mitarbeiter zum Siemens-Konzernverbund, das heißt, es gelten größtenteils die gleichen Beschäftigungsbedingungen. Bereiche, die durch eine frühere Fusion an konzernfremde Beschäftigungsbedingungen gebunden sind, müssen berücksichtigt werden, zum Beispiel in Form von Betriebsvereinbarungen zu Sonderzahlungen.
- Annahme: 5 % der Beschäftigungsbedingungen der Siemens AG und Siemens Business Services sind nicht identisch.
- ➤ Maßnahmen:
 - 1. Einplanung von Zusatzkosten für variable Gehaltsbausteine,
 - 2. Einplanung für Zeitaufwand, um die unterschiedlichen Betriebsvereinbarungen der zu transferierenden Einheiten zu überprüfen.

Restrukturierungskosten: Im Zuge von Outsourcing-Deals kommt es häufig zu Restrukturierungsbedarf bei den zu übernehmenden Mitarbeitern. Die Gründe dafür stammen größtenteils entweder aus der Struktur der zu übernehmenden Mitarbeiter oder aus dem Betreibermodell des Anbieters. In der Regel ist ein Outsourcing-Vorhaben vom Kunden über einen längeren Zeitraum diskret vorbereitet worden. Die Versuchung seitens des Kunden kann groß sein, Mitarbeiter, von denen er sich trennen will, in den betroffenen Personenkreis zu versetzen, um sich so auf bequeme und in der Regel kostengünstige Art und Weise von den Mitarbeitern zu trennen. Der Anbieter läuft in diesen Fällen Gefahr, Mitarbeiter zu übernehmen, die er nicht oder nicht adäquat zur Leistungserbringung einsetzen kann und sich von ihnen trennen muss, ohne dies und die entsprechenden Kosten eingeplant zu haben. Aber auch aus Skaleneffekten beim Betreiber selbst und durch die Optimierung von Auslastungen und Prozessen kann es zu Personalüberhängen und damit zu einem Restrukturierungsbedarf kommen, der allerdings aufgrund der gesetzlichen Bestimmungen erst zeitverzögert begonnen werden kann.

368 RÖTTINGER

Speziell für Shared-IT-Services bedeutet dies:

Das mit der Restrukturierung negativ verbundene Image kann an den neuen Lieferanten Siemens Business Services übertragen werden. Mitarbeiter, die im Vorfeld hätten abgebaut werden sollen, wechseln in die neue Einheit. Die Planungen und damit verbundenen Einsparungen im Businessplan können nicht eintreten, beziehungsweise erst zu einem späteren Zeitpunkt.

- Annahme: 10 % Wahrscheinlichkeit, dass die nicht geeigneten Mitarbeiter an Siemens Business Services übergeben werden.
- Maβnahme: Berücksichtigung eines Budgets für mögliche Restrukturierungsmaßnahmen.

Verantwortlichkeiten in der Führungskultur und in der Organisationsstruktur: Der Betreiber verschafft sich in einer Human-Resource-Due-Diligence einen möglichst tief greifenden Eindruck vom Kunden. Er analysiert die gesammelten Daten, interpretiert und bewertet diese. Auf Betreiberseite müssen aber auch selbst Maßnahmen ergriffen werden. Insbesondere bei einer hohen Anzahl von zu übernehmenden Mitarbeitern wird die aufnehmende Organisation nicht selten vor erhebliche Integrationsaufgaben und -probleme gestellt. Hierin zeigt sich die Notwendigkeit eines genauen Risikomanagements, das sich während der gesamten Angebotsphase an dem Grundsatz 'Risikoverantwortung folgt der Businessverantwortung' zu orientieren hat. So genannte Readiness-Checks sollen gewährleisten, dass mit dem ersten Tag der Transition die entsprechende Führungsebene besetzt und den neuen Mitarbeitern aber auch den internen Partnern, wie zum Beispiel der Human-Resource-Organisation, bekannt sind. 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.

Speziell für *Shared-IT-Services* bedeutet dies:

- ➤ Die Mitarbeiter suchen gerade in der Transition-Phase nach Orientierung und Führung, auch wenn die Anforderungen an die Tätigkeit sich zunächst nicht ändern. Mangelnde Führung und fehlende Kommunikation führen zu Demotiviation, die die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter lähmt. Eine stark gelebte Führung wirkt positiv auf die noch unklare Situation einer Transition-Phase. Für Deutschland kam hinzu, dass die Zielorganisation für die IT-Delivery-Einheit nicht eindeutig geklärt ist.
- Annahme: 95 % der Mitarbeiter sind in der Transition-Phase stark verunsichert und wünschen sich eine starke Führung mit einer klaren Ausrichtung.

➤ Maßnahmen:

- 1. Starke Human-Resource-Beratung des Führungskreises,
- 2. Einbindung der Mitarbeiter in die nächsten Human-Resource-Meilensteine,
- 3. Integration der Change-Management-Maßnahmen,
- 4. permanente, umfassende Mitarbeiterinformation.

Die hier erwähnten Risiken sollten im Vorfeld bewertet und dem Management mit einem Kostenmodell verdeutlicht werden. Die eventuellen Kosten für Human-Resource-Risiken sind im Businessplan zu berücksichtigen.

3.3 Human-Resource-Schnittstellenmanagement

Ein stetiger, proaktiver Informationsabgleich mit anderen Teilprojekten ist für den Human-Resource-Projekterfolg unabdingbar. Die enge Zusammenarbeit mit dem Teilprojektteam Change-Management sowie dem Kommunikationsprojektteam hat die Abstimmung in allen Projektphasen erleichtert.

Im Eigeninteresse wurde seitens Human-Resource die Nähe auch zu den technischen Projektinhalten gesucht (zum Beispiel mit dem Projektteam Service-Implementation), um die Bedarfslage direkt aufgreifen zu können und mit entsprechendem Human-Resource-Wissen zu unterstützen. Ferner hat sich Human-Resource zu allen arbeitsrechtlichen Themen fachlich von 'SBS-HR-Legal' beraten lassen. Eine enge Abstimmung mit der IT-Governance-Abteilung Siemens-CIO (Corporate-Information-Office) war erforderlich. Die unternehmerische Verantwortung der IT-Delivery liegt bei Siemens Business Services, dennoch ist ein gemeinsames Verständnis mit der Human-Resource-Governance-Abteilung über die Human-Resource-Projektziele vorhanden.

4 Shared-IT-Services – Das Projekt aus Sicht der Mitarbeiter

4.1 Personalentwicklung

Jede Veränderung des Tätigkeitsumfelds ist für den betroffenen Mitarbeiter meist mit großer Unsicherheit, insbesondere im Hinblick um den Erhalt des Arbeitplatzes, verbunden. Dieser Unsicherheit ist mit entsprechenden Human-Resource-Maßnahmen zu begegnen. Unter Personalentwicklung versteht Siemens das Zusammenwirken aller Human-Resource-Prozesse zum Erreichen einer geschäftszielorientierten Personalstruktur und zur Verwirklichung der beruflichen Vorstellungen der einzelnen Mitarbeiter.

Da die Mitarbeiter – international wie national – im Siemens-Konzernverbund verbleiben, lehnt sich die Personalentwicklung weiterhin an den Siemens-Personalentwicklungs-Zyklus an. Hierbei werden sowohl die Human-Resource-Strategie des Gesamtprojekts, als auch die Bedürfnisse der IT-Delivery-Mitarbeiter berücksichtigt.

370 RÖTTINGER

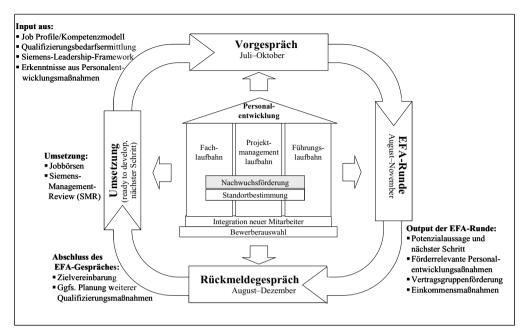


Abbildung 1: Bausteine der Siemens weiten Personalentwicklung

Die Personalentwicklung wird in 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 oder die 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, möglichst früh vorgestellt werden. Die Human-Resource-Meilensteine, wie Steuerung der Umorganisation und das Einführen des Integrationsprogramms, sollten eng mit den relevanten Partnern (Gehaltsabrechnung, Change-Management, Kommunikation und nicht zuletzt Projektleitung seitens Siemens Business Services und Kunde) abgestimmt werden.

In der *Transition-Phase* beginnt Human-Resource 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. Hierbei soll der neue Dienstleistungsgedanke entstehen. Entscheidend in der Transition-Phase ist es, dem Mitarbeiter eine (Entwicklungs-)Perspektive aufzuzeigen, um die Motivation für die Leistungserbringung zu sichern.

In der *Transformations-Phase* ist das Vorantreiben der Integration der Mitarbeiter in die neue IT-Struktur das Human-Resource-Ziel auf internationalem und nationalem Gebiet. Alle bekannten Siemens-Personalentwicklungstools werden hierzu genutzt (Mitarbeitergespräche, Feedbackgespräche, Laufbahnmodell, Siemens-Managementseminare). Im Interesse der Führungskräfte stärkt dies auch die Kompetenzen der Mitarbeiter, die die Lieferfähigkeit und Kundenzufriedenheit entscheidend beeinflussen. Sofern einige der zu transferierenden Mitar-

beiter noch nicht ihren geeigneten Platz innerhalb der neu ausgerichteten Struktur gefunden haben, kann Human-Resource entsprechende Veränderungsschritte aufzeigen. Entscheidender Erfolgsfaktor ist es, das Management als Treiber und stetigen Unterstützer zu gewinnen und die Personalentwicklung als wichtige Investition für den Erfolg des Projektes zu erkennen. Der Mitarbeiter ist hier Unternehmer in eigener Sache und sollte in Eigeninitiative den Prozess aktiv mitgestalten und unterstützen.

4.2 Mitarbeiterbindung (Retention)

Gerade in Phasen starker Veränderung ist es für den fortlaufenden Erfolg einer neu entstehenden Shared-Service-Einheit entscheidend, dass nicht nur die Führungskräfte, sondern auch weitere Schlüsselpersonen an die Organisation gebunden werden. Nur dadurch kann weiterhin eine hohe Leistungsfähigkeit und Kundenzufriedenheit für die IT-Services sichergestellt werden. Für Shared-IT-Services wurde daher ein Paket *materieller* und *immaterieller* Entlohnungs- und Vertragsbestandteile geschnürt, um die als Schlüsselpersonen identifizierten Mitarbeiter zufriedener und leistungsfähiger zu machen und dadurch langfristig Shared-IT-Services zu binden. Der materielle Teil enthält monetäre Gehaltsbausteine, wie zum Beispiel die Zahlung von Sonderprämien oder die Bereitstellung eines Firmenwagens. Im immateriellen Bereich entwickelte Human-Resource zusammen mit den Führungskräften für die Mitarbeiter spezielle Entwicklungsperspektiven und vergrößerte die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche im Rahmen von Shared-IT-Services.

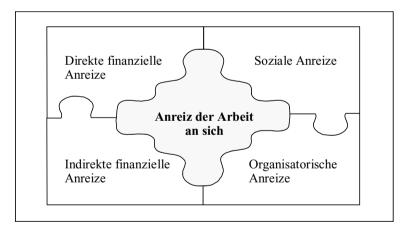


Abbildung 2: Bausteine Retention-Programm Shared-IT-Service

Nachfolgend werden die einzelnen Bausteine beschrieben:

- Anreiz der Arbeit an sich bedeutet, dass der Mitarbeiter seine Fähigkeiten einsetzen kann und ihm sein Entwicklungspotenzial 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.

372 RÖTTINGER

So genannte ,fringe benefits' wurden als *indirekte finanzielle Anreize* gewählt. Diese sind unter anderem die Bereitstellung eines Handys, individuelle Wohnungszuschüsse und Stellung eines Pkws beziehungsweise die Erstattung einer Fahrtkostenpauschale.

- ➤ Bei *sozialen Anreizen* ist die direkte Führungskraft gefordert ihre Mitarbeiter durch Feedback zu motivieren sowie den Teamgeist in der Einheit zu verstärken. Human-Resource kann hier durch individuelle Beratung der Führungskräfte und Mitarbeiter unterstützen. Die Vernetzung zu den Change-Management-Maßnahmen rundet die Netzwerkbildung innerhalb der Shared-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 der Shared-IT-Services-Einheit eingeführt:

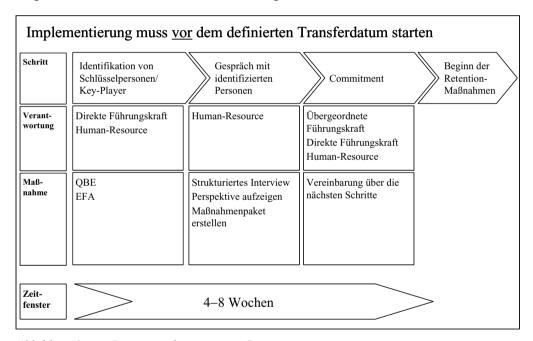


Abbildung 3: Prozessimplementierung Retention

Das Programm wurde von den Führungskräften und den Mitarbeitern sehr gut angenommen. Erfolg versprechend ist auch die Berücksichtigung der immateriellen Bereiche.

5 Shared-IT-Services bei Siemens – Ein erster Human-Resource-Rückblick

Als erster Erfolg konnte kurz nach dem die Piloten der Shared-IT-Services-Bereiche Anfang 2005 transferiert wurden, eine positive Anwenderzufriedenheit gemessen werden. Folgende Erfolgsfaktoren haben die Human-Resources-Projektarbeit 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 Human-Resource-Meilensteine in Anlehnung an die Gesamt-Projektmeilensteine.
- > Besonders hervorzuheben ist, dass bisher kein Mitarbeiter in der Transition-Phase abgewandert ist beziehungsweise gekündigt hat.
- Vor allem in Deutschland wird der Transfer der Mitarbeiter durch eine intensive Einbindung der Betriebsräte erleichtert. Die Betriebsräte werden stets mit Informationen seitens Siemens-Business-Services-Management und der Personalabteilungen versorgt.
- Eine intensive Einbindung von Juristen war unabdingbar, um eine Übersicht über die arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen sowohl international als auch national zu gewinnen.

In den Pilotbereichen konnte die im Shared-IT-Services-Vertrag vereinbarte Aufrechterhaltung des laufenden Betriebs ('as-is-Betrieb') für Human-Resource genutzt werden, um die Mitarbeiter kennen zu lernen. Ein Matching der Fähigkeiten anhand der relevanten Jobprofile, sowie eine Weiterentwicklung der Fähigkeiten im Rahmen der Siemens-Personalentwicklung konnte gefördert werden. Für den weiteren Verlauf im Projekt sollten folgende Inhalte stärker ausgebaut werden:

- Festlegung eines Budgets für Trainingsmaßnahmen, um zusätzlich einzelne Mitarbeiter aufgrund ihrer Leistung zu fördern.
- ➤ Vereinbarung mit der abgebenden Einheit, sechs Wochen vor dem Transferdatum keine kurzfristigen Änderungen bezüglich der Mitarbeiter vorzunehmen.
- Durchführung einer Human-Resource-Due-Diligence in der Pre-Transition-Phase: Dies würde dem Leistungsempfänger, das heißt dem Kunden ebenso wie dem Leistungserbringer (Siemens Business Services) die Transition-Phase und den 'as-is-Betrieb' erheblich erleichtern. Ein proaktives Zugehen seitens der Siemens Business Services in der Pre-Transition-Phase könnte Marketing für Shared-IT-Services sein.

374 RÖTTINGER

In Deutschland wird es für eine kosteneffiziente Transformation unabdingbar sein, die Organisationseinheit Shared-IT-Services der Siemens AG und die Delivery-Einheiten der Siemens Business Services in eine gemeinsame Organisation zu überführen. Nur so können die gewünschten Synergieeffekte erzielt werden.

Eine international genutzte Human-Resource-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 responsibles 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
 - d. Inform work council and all political important parties (in Germany: e.g. Wirtschaftsausschuss)
 - e. 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 4: Human-Resource-Check vor dem Transfer

Abschließende Anmerkungen und Empfehlungen 6

Shared-IT-Services war für den Siemens-Konzern Neuland; dies erforderte innovatives Handeln von allen Beteiligten. Die Einarbeitung in die technischen Gegebenheiten erleichterte Human-Resource eine intensivere Einbindung innerhalb des Projektes. In allen Phasen wurden pragmatische Lösungen der Probleme umgesetzt. Die Langfristigkeit der Verträge erfordert es, die Rahmenbedingungen - vor allem im Human-Resource-Umfeld - stetig anzupassen. Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Klarheit der Human-Resource-Projektziele gerichtet sein. Aufgrund der Komplexität des Projektes Sha-red-IT-Services wird ein hohes Maß an Flexibilität vom Management und dem einzelnen Projektmitarbeiter erwartet.

Unabdingbar für eine erfolgreiche Human-Resource-Projektarbeit ist eine kontinuierliche, aktive Unterstützung durch das Management, sowie eine stark gelebte Führungskultur.

Quellenverzeichnis

- A. T. KEARNEY (2003): Success through Shared Services. From Back-Office Functions To Strategic Drivers, online: http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/SharedServicesS.pdf, Stand: 2006, Abruf: 2006.
- HERMES, H.-J./SCHWARZ, G. (2005): Outsourcing. Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung, Freiburg/Berlin et al. 2005.
- *KMPG* (2005): Shared Services Center: Wertsteigerung durch schlanke Prozesse, online: http://www.kpmg.de/library/pdf/050825_Edit_Value_Sommer_2005_Shared_Service_Center_de.pdf, Stand: 2006, Abruf: 2006.
- SATTELBERGER, T. (1996): Human Resources Management im Umbruch, Wiesbaden 1996.
- SIEMENS (2006): Siemens AG Portal, online: http://www.siemens.com/career, Stand: 2006, Abruf: 2006.
- KÖHLER-FROST, W. (2005) Outsourcing, Schlüsselfaktoren der Kundenzufriedenheit, Berlin 2005.

Shared-Services zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung

Frank Ibold & Hansjörg Mauch

METAPLAN

1	Shared-Services zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung			
	1.1	Shared-Services zwischen Zentralisierung und Outsourcing	380	
	1.2	Ein neuer Weg? – Enge und lose Kopplung als theoretischer Pfad		
	1.3			
	1.4	Praxisbeispiel aus dem Marketing des Anlagenbaus		
Ouellenverzeichnis.				

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 betriebwirtschaftliche 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 betrachten. 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.

Vgl. WISSKIRCHEN (2005).

² BERGERON (2003).

380 IBOLD/MAUCH

1.1 Shared-Services zwischen Zentralisierung und Outsourcing

Shared-Services werden häufig als der Königsweg angesehen, der Vor- und Nachteile verschiedener Organsiationsprinzipien 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 outgesourcten Unternehmen, die von der Unternehmenskultur der ursprünglichen Firma wegführt. Outgesourcte 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 outgesourcte Marktforschungsabteilung Kategorien für die Analyse der Märkte, die in der Branche insgesamt angewandt werden, aber nicht unbedingt bei der Strategieklärung 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.

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* 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 hierachischen Organisationen eng miteinander gekopppelt 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.

Unabhäng 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).

Vgl. ORTMANN (1995), S. 293 f.

382 IBOLD/MAUCH

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.

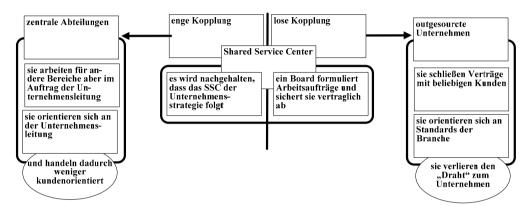


Abbildung 1: Unterschiedliche Organisation von Servicefunktionen und ihre Kopplungen mit dezentralen Bereichen

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.

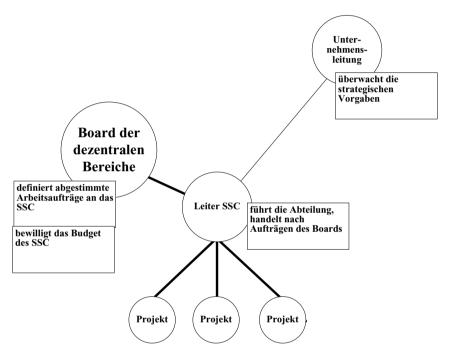


Abbildung 2: Organisatorische Einbindung eines Shared-Service-Centers

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 etc. 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.

384 IBOLD/MAUCH

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.

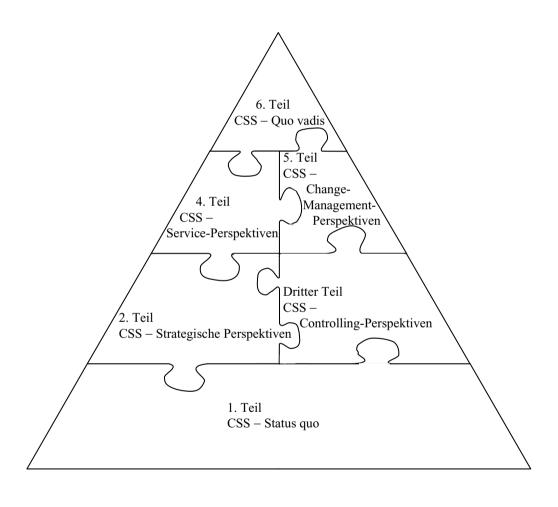
PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (1997): Organisation – eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1997.

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.

Sechster Teil

Corporate-Shared-Services – Quo vadis



Shared-Service-Center – The First and the Next Generation

FRANK KEUPER & CHRISTIAN OECKING

STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN & SIEMENS BUSINESS SERVICES

1	Shared-Service-Center – First Generation			391		
	1.1	Standa	ardisation versus Individualisation	395		
	1.2	Organ	nisational Structure	398		
2	Shared-Service-Center – Next Generation			401		
	2.1	Standa	ardisation versus Individualisation	405		
	2.2	Organ	nisational Structure	408		
		2.2.1	Network-based Corporate-Shared-Service-Center	409		
		2.2.2	Cooperatively-arranged Shared-Service-Center	410		
		2.2.3	Coopetition-based Shared-Service-Center	411		
			Boundaryless Shared-Service-Center			
3	Shared-Service-Center – The Lost and the Future Generation					
Quellenverzeichnis						

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. 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 Konzerngröβe⁴ 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

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.

Die Konzerngröße wurde empirisch anhand einer Reihe von Indikatoren, wie zum Beispiel Mitarbeiterzahl, Umsatz, Anlagevermögen oder Bilanzsumme, gemessen, vgl. KIESER/KUBICEK (1992), S. 292.

³ Vgl. *BLAU/SCHOENHERR* (1971), S. 80 f.

⁶ Vgl. *BERGERON* (2003), S. 23 ff.

Vgl. KEUPER (2001), S. 12 ff.

Vgl. CAMPAGNA/BANGEMANN (2005), S. 3.

392 KEUPER/OECKING

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 Effektvitätssteigerung).
- 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).

Vgl. WISSKIRCHEN/MERTENS (1999), S. 92; KAGELMANN (2001), S. 88 ff. und KEUPER/VON GLAHN (2005a).

.

Die genannten Argumentationsketten lehnen sich eng an VON GLAHN (2006), S. 7 f. an

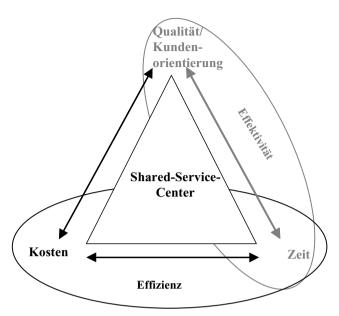


Abbildung 1: Effizienzfokus derzeitiger Shared-Service-Center¹¹

Die Auflistung der mit den derzeitigen Shared-Service-Centern angestrebten Ziele verdeutlich, 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.

394 Keuper/Oecking

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.¹¹⁵
- 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 ca. 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 ca. 40 % reduziert werden.

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.

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

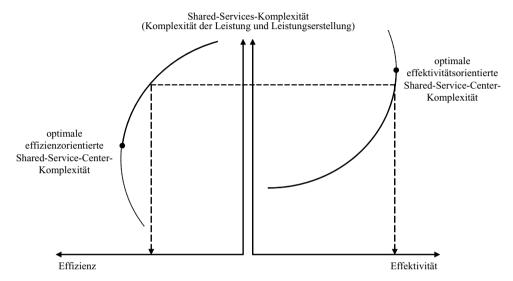


Abbildung 2: Komplexitätswirkung²¹ in Shared-Service-Centern²²

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.

Zum Begriff ,Komplexität vgl. *KEUPER* (2004b).

Zu diesen und weiteren Ecomonies-of-Effekten vgl. KEUPER (2004a), S. 126 ff.

Vgl. KEUPER (2004a).

²² Vgl. KEUPER (2004a), S. 98.

v gi. KEUI EK (2004a), 5. 76.

396 KEUPER/OECKING

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 Transaktionskosten²⁴ im Konzern.²⁵

Ursprünglich wurde die Transaktionskostentheorie zur Erklärung der Entstehung von Unternehmen als zentralisierte, hierarchisch koordinierte Form der Leistungserstellung entwickelt.²⁶ 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 Kontrollsowie Anpassungskosten (zum Beispiel nachträgliche qualitative und quantitative Änderungen), sodass es sich vorwiegend um Kosten der Information und Kommunikation handelt.²⁷ 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.²⁸
- 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.

Vgl. zur Wirkung von Shared-Service-Center-Ansätzen auf die Transaktionskosten BREUER/BREUER (2006),

²⁵ Die nachfolgenden Ausführungen lehnen sich eng an KEUPER/VON GLAHN (2006a).

²⁶ Vgl. COASE (1937), S. 386 ff. und WILLIAMSON (1975).

²⁷ Vgl. PICOT (1993), Sp. 4196.

Vgl. WILLIAMSON (1986), S. 154.

Mit steigender Häufigkeit des Austausches können Lern-, Skalen- und Synergieeffekte 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.²⁹ 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 Dependenzen 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.

Zur nachfolgenden Analyse vgl. VON GLAHN (2006) und KEUPER/VON GLAHN (2006).

398 KEUPER/OECKING

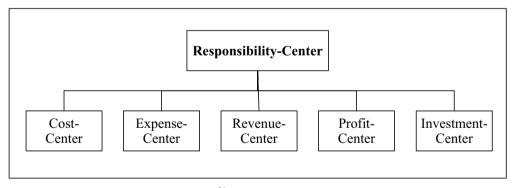
Häufigkeit hingegen bezieht sich auf die Menge an Transaktionen, die in Zusammenhang mit Shared-Services zwischen den marktlichen Parteien auftreten. Ein Shared-Service-Center kann in seine Verhandlungsmacht und Verhandlungsfähigkeit investieren, um durch häufige Anwendung vergleichsweise eher und schneller eine Amortisation zu erreichen, als dies für gewöhnliche konzerninterne Marktteilnehmer zutrifft.³⁰ 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 Synergieeffekten 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.



Responsibility-Center³¹ Abbildung 3:

Vgl. ROSE (1999), S. 64.

Vgl. BUSCHER (1997), S.21.

Grundsätzlich können Shared-Service-Center organisatorisch somit alle Resposibility-Center-Strukturen mit Ausnahme einer Cost-Center-Struktur aufweisen. ³² 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 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 allem³³

- 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*³⁴ beziehen. Dabei werden unter Umständen die bezogenen Service-Komponenten geringfügig durch das Shared-

³³ Vgl. *VON GLAHN* (2006), S. 204 ff.

² Vgl. VON GLAHN (2006), S. 194 ff.

³⁴ Vgl. *VON GLAHN* (2006).

400 KEUPER/OECKING

Service-Center transformiert und an die nachfragenden Konzerneinheiten weitergeleitet.³⁵ In beiden Fällen geht es jedoch letztlich nur um die Ausnutzung der bereits diskutierten Economies-of-Effekte.

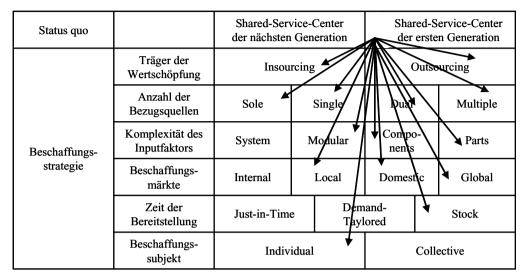


Abbildung 4: Kombination von Beschaffungsstrategien im Rahmen von Shared-Service-Centern der ersten Generation³⁶

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.³⁷ 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 ge-

³⁵ Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2005a); KEUPER/VON GLAHN (2005b) und insbesondere VON GLAHN (2006), S. 281 ff.

³⁶ Vgl. *KUHL* (1999), S. 217.

Vgl. zu dieser strategischen Sichtweise im Rahmen dieses Sammelbands WESTERHOFF (2006), S. 55 ff.

fragt, wer in einem multinationalen Konzern welche Leistungen an welchem Standort wie erbringen kann.³⁸

Die taktische Reihenfolge wer \rightarrow kann was \rightarrow wo \rightarrow wie \rightarrow an Shared-Services anbieten, um die Effizienz (nicht zu stellende Frage nach dem warum) zu steigern, führt zwangsläufig zu einer

- > schwach strategieorientierten,
- > effizienzfokussierten,
- > nicht kernkompetenzrelevanten und
- > statischen Sichtweise

der Shared-Sevice-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. 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.³⁹

³⁸ Vgl. *COHEN* (2006), S. 8.

³⁹ Vgl. hierzu *BRUHN/GEORGI* (2006), S. 175 ff.

402 Keuper/Oecking

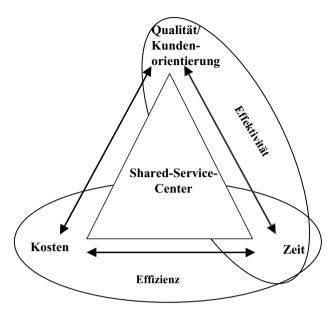
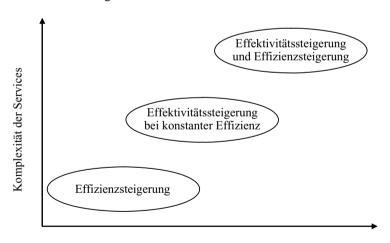


Abbildung 5: Zukünftiger Fokus von Shared-Service-Centern⁴⁰

Damit ist zwangsläufig ein Anstieg der Komplexität der Services und der Komplexität der Kunden-Lieferanten-Beziehung verbunden.⁴¹



Komplexität der Kunden-Lieferanten-Beziehung

Abbildung 6: Veränderung des Leistungsfokus von Shared-Service-Centern

41 Vgl. *OECKING ET AL.* (2000).

Vgl. *KEUPER* (2007).

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 heran. 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 eine 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 kommen⁴²

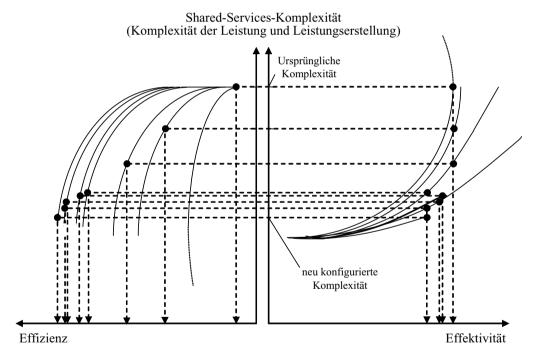


Abbildung 7: Komplexitätsmanagement in Shared-Service-Centern der nächsten Generation⁴³

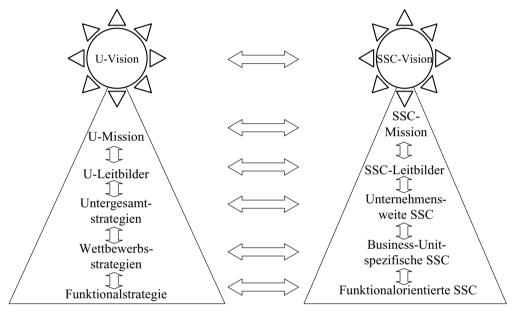
Insofern gewinnt zu Beginn der strategischen Planung eines Shared-Service-Centers die strategische Frage, warum ein Shared-Service-Center zu gründen ist, an Bedeutung. Dementsprechend ist nun die Beantwortung der Frage aufgrund der Veränderung des Leistungsangebotes

⁴² Vgl. *KEUPER* (2004a), S. 173 ff.

⁴³ Vgl. *KEUPER* (2004a), S. 125.

404 KEUPER/OECKING

von Shared-Service-Centern der nächsten Generation nicht mehr ex ante vereinfachend zu beantworten. Ursache hierfür ist der strategische simultan-hybride Charakter⁴⁴ 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.



Strategische Komponente von Shared-Service-Centern der nächsten Gene-Abbildung 8:

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. 46 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. Gleichzei-

44 Vgl. KEUPER (2004a).

Vgl. KEUPER (2007).

Vgl. KEUPER (2004). Einen anderen Standpunkt vertritt in diesem Sammelband KRÜGER (2006), S. 93.

tig 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?

Die *strategische Reihenfolge warum* (Frage nach der Effektivität und/oder der Effizienz) \rightarrow kann $was \rightarrow von \ wem \rightarrow wo \rightarrow wie$ an Shared-Services angeboten werden, um den Unternehmenserfolg auf allen Strategie-Ebenen zu steigern, führt zwangsläufig zu einer

- > stark strategieorientierten,
- > effektivitäts- und/oder effizienzfokussierten,
- > zunehmend kernkompetenzrelevanten und
- > dynamischen Sichtweise

der Shared-Sevice-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.

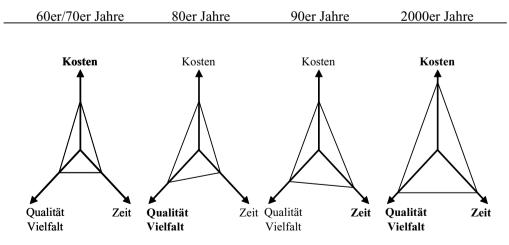
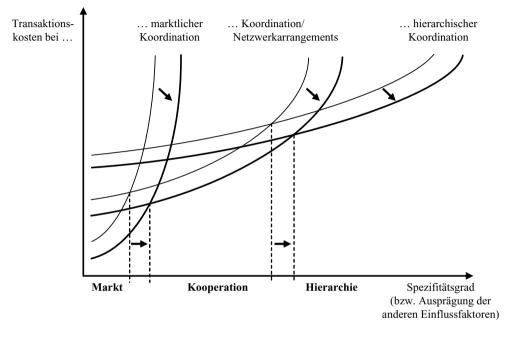


Abbildung 9: Entwicklung und Bedeutung der strategischen Erfolgsfaktoren⁴⁷

⁴⁷ KEUPER (2004a), S. 46.

406 Keuper/Oecking

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.⁴⁸ Am Ende einer solchen ersten Entwicklung steht eine 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.



derzeitige Stand der IuK-, Produkt-, Produktions- und Maschinentechnologie, der Management-, Organisations- und Controlling-Ansätze sowie der Globalisierung

mit zukünftiger IuK-, Produkt, Produktions- und Maschinentechnologie, modernen Management-, Organisations- und Controlling-Ansätzen sowie dem zukünftigen Ausmaß an Globalisierung

Abbildung 10: Veränderung des Leistungserstellungsfokus von Shared-Service-Center⁴⁹

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*. Dement-

⁴⁸ Vgl. *PICOT/FREUDENBERG* (1998), S. 72 f.

⁴⁹ Vgl. PICOT/REICHWALD/WIEGAND (2001), S. 42.

sprechend wird sich das Leistungsportfolio von Shared-Service-Centern erheblich verändern. Von einer derzeit standardisierten, weitgehend uniformierten Leistung über eine standardisierte Individualisierung der Leistung (Mass-Customization⁵⁰) hin zu einer kundenindividuellen Leistungserstellung wird die Evolution von Shared-Service-Centern verlaufen. 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.

niedrig mittel hoch kurzfristig: Fortführung noch der Eigenerstellung, mittelfristig: Übergang Fortführung der zum Fremdbezug = Eigenerstellung Spezifität der Leistungsart Next-Generation-Shared-Service 3 Übergang zu hybriden Formen mittel der vertikalen Integration = Next-Generation-Shared-Services 5 Überprüfung der Übergang zum niedrig Eigenerstellung Fremdbezug = auf Zweckmäßigkeit = First-Generation-Shared-Services Next-Generation-Shared-Services

strategische Bedeutung der Leistungsart

Abbildung 11: Leistungsportfolioentwicklung von Shared-Services⁵¹

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 Be-

Vgl. PILLER (2003) und KEUPER (2004a). Eine Weiterentwicklung der Mass-Customization stellt die Kybernetische Simultaneitätsstrategie dar, vgl. Keuper (2004a).

⁵¹ Vgl. *PICOT/FREUDENBERG* (1998), S. 73.

408 Keuper/Oecking

deutung 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-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. 52 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.

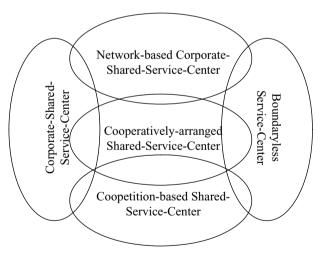


Abbildung 12: Organisationale Entwicklung von Shared-Service-Centern⁵³

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

⁵² Vgl. KEUPER (2004a), S. 352.

⁵³ Vgl. *PICOT/FREUDENBERG* (1998), S. 73.

"Mega-Broker' mit einem Fokus auf ein zielgerichtetes, das heißt effektives und effizientes 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.

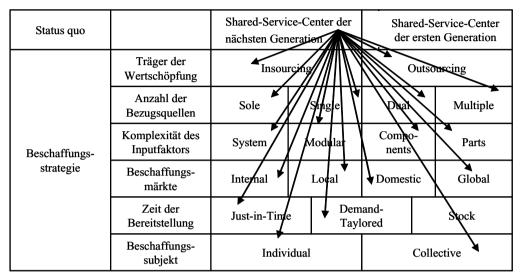


Abbildung 13: Kombination von Beschaffungsstrategien im Rahmen von Shared-Service-Centern der nächsten Generation⁵⁴

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-Center⁵⁵ als eine Ausprägung dieser Entwicklung stellt zwar noch immer ein Center in einem multinationalen Konzern dar; jedoch wandelt sich das Coporate-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.

Vgl. *KUHL* (1999), S. 217.

Vgl. in diesem Sammelband FESTAG (2006), S. 267 ff.

410 KEUPER/OECKING

Charakteristika: Network-based Corporate-Shared-Service-Center

- ➤ Shared-Service-Center bleibt im Konzern verankert
- ➤ Shared-Service-Center wandelt sich zum multinational agierenden fokalen Unternehmen
- Überwiegend mittel- bis langfristige Rahmenverträge mit Subdienstleistern
- Überwiegend große, zum Teil aber auch geringe Transaktionsvolumen
- ➤ Kundenindividuelle Leistungen zu Preisen von Massendienstleistungen

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. 56 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-Center⁵⁷ (zum Beispiel ein kooperativ gegründetes Shared-Controlling-Service-Center⁵⁸) 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 notwendiges Mindestniveau akkumuliert. Damit ist die Voraussetzung geschaffen, um seitens des kooperativ gegründeten Shared-Service-Centers Dienstleistungen effektiv und effizient erbringen

⁵⁶ Vgl. zum Beispiel *FLACKE/SIEMES* (2005).

Vgl. in diesem Sammelband BREUER/BREUER (2006), S. 97 ff.

Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2006b).

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.

Charakteristika: Cooperatively-arranged Shared-Service-Center

- ➤ Shared-Service-Center wird durch ein Netzwerk gegründet
- ➤ Netzwerkpartner stehen nicht im Wettbewerb miteinander
- ➤ Shared-Service-Center ist netzwerkabhängiger Dienstleister
- ➤ Gegebenenfalls mittel- bis langfristige Rahmenverträge mit Subdienstleistern
- ➤ Überwiegend sehr große Transaktionsvolumen, zum Teil aber auch geringe Transaktionsvolumen
- Kundenindividuelle Leistungen zu Preisen von Massendienstleistungen

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.⁵⁹ 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 generieren 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 "Coope-

⁵⁹ Vgl. *KEUPER/HANS* (2003), S. 56.

412 KEUPER/OECKING

titive Archive' als eigenständige Service-Leistung weiteren Verlagen angeboten und vermarktet, wodurch für die beteiligten Kooperationspartner neue Umsatzquellen erzeugt werden und eine Quersubventionierung stattfindet.

Charakteristika: Coopetition-based Shared-Service-Center

- ➤ Shared-Service-Center werden durch im Wettbewerb miteinander stehende Konzerne betrieben
- Shared-Service-Center wandeln sich zu multinational agierenden fokalen Unternehmen
- Überwiegend mittel- bis langfristige Rahmenverträge mit Subdienstleistern
- Sehr hohe Transaktionsvolumen, zum Teil aber auch geringe Transaktionsvolumen
- ➤ Kundenindividuelle Leistungen zu Preisen von Massendienstleistungen

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 Subdienstleistern 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.

Charakteristika: Boundaryless Shared-Service-Center

- >, Virtuelle' Shared-Service-Center
- ➤ Shared-Service-Center wandeln sich zu multinational agierenden virtuellen Mega-Brokern
- ➤ Ad-hoc-, mittel- und langfristige Kooperationen mit Subdienstleistern
- ➤ Dienstleister werden zum Teil aus einem Pool von Dienstleistern auftragsspezifisch ausgewählt
- ➤ Sehr große und sehr kleine Transaktionsvolumen
- Kundenindividuelle Leistungen zu Preisen von Massendienstleistungen

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.

414 Keuper/Oecking

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.

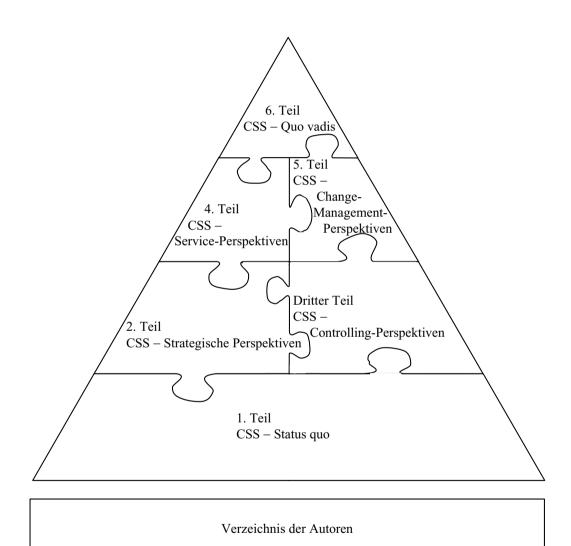
- BAXTER, A. (2004): New angles on the horizontal and vertical, in: Financial Times, vom 4. Februar 2004, S. 6–9.
- BERGERON, B. (2003): Essentials of Shared Services, Hoboken 2003.
- BLAU, P. M./SCHOENHERR, R. A. (1971): The Structure of Organizations, New York/London 1971.
- Breuer, C./Breuer, W. (2006): Shared-Services in Unternehmensverbünden und Konzernen Eine Analyse auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie, in: Keuper, F./Oeck-ING, C. (Hrsg.), Corporate-Shared-Services, Wiesbaden 2006, S. 97–118.
- BRUHN, M./GEORGI, D. (2006): Kundenorientiertes Controlling von Corporate-Shared-Services durch Interne Kundenbarometer, in: KEUPER, F./OECKING, C. (Hrsg.), Corporate-Shared-Services, Wiesbaden 2006, S. 175–194.
- BUSCHER, U. (1997): Verrechnungspreise aus organisations- und agencytheoretischer Sicht, Wiesbaden 1997.
- CAMPAGNA, C./BANGEMANN, T. (2005): Fourth Annual European Fianance 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-Ser-vices, 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/GroupMeetin g/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./KOPPITZ, 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/1737 648, Stand: 01.07.2002, Abruf: 08.04.2004.

416 KEUPER/OECKING

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 (Massachussetts) 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.



- 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.
- BOROWICZ, FRANK: Dr. rer. pol., Dipl.-Ök. geb. 1972, externer Habilitand an der FernUniversität in Hagen, Lehrstuhl Organisation & Planung, PROF. DR. EWALD SCHERM; zugleich Stellv. Studiengangsleiter Medienmanagement/Wirtschaft an der Fachhochschule St. Pölten (Österreich); diverse Gastdozententuren und Lehrtätigkeiten, unter anderem Dozent im MBA Medienmanagement St. Pölten; zuvor Tätigkeit bei A. T. Kearney und mehrere Funktionen bei der KarstadtQuelle AG, dort zuletzt Bereichsleiter für M&A in einem Teilkonzern: Forschungsschwerpunkte: M&A-Management (insbesondere Projekte im Bereich M&A-Kommunikation, M&A in China) sowie Interessenmanagement bei M&A; Unternehmenskommunikation & Investor Relations; Mitglied im Bundesverband Mergers & Acquisitions (Arbeitsgruppe Strategie und Integration).
- BREUER, CLAUDIA: Prof. Dr. rer. pol., Dipl.-Kff., 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 Betriebswirtschaftlehre, 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). Ca. 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, Leitung Program-Office Shared-IT-Service-Infrastruktur Siemens Business Service. Fachliche Schwerpunkte: Personal- und Organisationsentwicklung, Quality-Management-Systeme, Prozessoptimierung und Reorganisation, Outsourcing-Projekte (Transition & Transformation), Programm- und Projektmanagement. Branchenschwerpunkte: Automotive, Health-Care, Insurance, IT-Industry.
- FESTAG, REINHARD: Dr. rer. nat., Dipl. Phys., geb. 1966, Director Global Operations bei Siemens Business Services GmbH&Co. OHG (SBS) in Frankfurt. Gegenwärtig verantwortlich für die Einführung und Implementierung eines globalen Produktionsnetzwerks für das SBS-Outsourcing-Geschäft. Vorher verschiedene leitende Funktionen in Vertrieb und Delivery der SBS. 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).
- FREY, STEPHAN: Dipl.-Kfm., MBA, Senior Manager bei der Unternehmensberatung Bearing-Point. 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. Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Marketing, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel. Studium an der European Business School, Private Wissenschaftliche Hochschule (Oestrich-Winkel), der Ecole Supérieure de Commerce, Dijon, Frankreich sowie der 'Thunderbird' American Graduate School of International Management, Glendale/ Arizona, USA. 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: Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing., geb. 1968, Senior-Director für Shared-Services, Portale, Outsourcing sowie Transition & Transformation der Siemens Business Services in Atlanta, GA, USA. Davor KPMG Consulting, Beratungsschwerpunkte: Strategische Kooperationsplanung, Organisationstransformationen, Unternehmensgründung, HGB-US-GAAP-Überleitungen, Business Planung. Forschungsaufenthalt an der School of Information Studies, Syracuse University, New York. Allgemeine Forschungsgebiete und Publikationen zu den Schwerpunkten Shared-Services, Outsourcing, Offshoring, Zentralisation, Konzerninterne Märkte, 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 bzw. Mitherausgeber von vier Zeitschriften (unter anderem Journal of Media Management und Zeitschrift für Controlling und Management).

KEUPER, FRANK: Prof. Dr. rer. pol. habil., Dipl.-Kfm., geb. 1966, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Konvergenz- und Medienmanagement, Steinbeis-Hochschule Berlin – Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung und Innovationen, Lehrstuhlförderer ist die Nextevolution Management Consulting, 10/2002-3/2004 Vertretungsprofessur für ABWL, insbesondere Risikomanagement und Controlling, Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaft der Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Gastprofessor an der Universität Tai'an (Provinz Shandong/ China), 2004–2006 Dozent an der Hamburg Media School (HMS), 2004–2006 Dozent an der Fachhochschule für Ökonomie & Management (FOM), seit 2005 Dozent an der Fachhochschule St. Pölten (Österreich), 1999–2006 Dozent an der Wirtschaftsakademie Hamburg (WAH). Darüber hinaus Unternehmensberater für die Entwicklung von Unternehmens- und Wettbewerbsstrategien, Geschäftsmodellen und Controlling-Instrumenten für die TIME-Branche. Arbeits- und Forschungsgebiete: Neue Medien, Investitions- und Finanzierungstheorie, Kostenplanung und -steuerung, strategische Unternehmensführung, Unternehmensplanung und -steuerung, Produktion, Konvergenzmanagement (www.konvergenz-management.com), E-/M-/T-Business, Kybernetik, Systemtheorie, Betriebswirtschaftslehre für "Kleine und mittlere Unternehmen" (KMU).

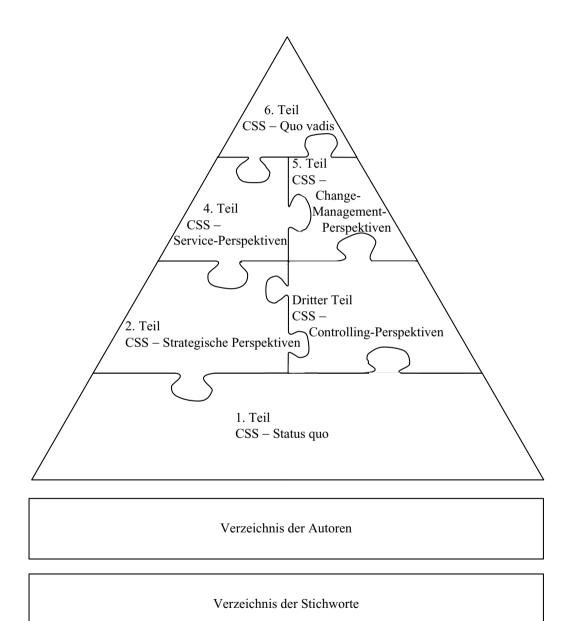
- KLEINER, MARKUS: Dipl.-Betriebswirt (FH), M.A., DESS, geb. 1977, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen. Arbeitsund Forschungsschwerpunkte: Outsourcing und Diversity-Management.
- 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.
- IBOLD, FRANK: Dr. Phil., MA, geb.1965, bei Metaplan seit 1996. Als Strategie- und Organisationsberater sowie Workshopmoderator tätig in mehreren Branchen wie Pharmaindustrie, Maschinenbau, Automobil- und Elektroindustrie sowie für Behörden und Verbänden. Arbeitserfahrungen in Nordamerika sowie Europa, insbesondere Spanien und Frankreich.

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 Business Services GmbH & Co. OHG und Leiter Global Outsourcing. Seit 1998 bei Siemens Business Services 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, FREDERIC: 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.
- RÖTTINGER, CORDELIA A.: Dipl.-Psych., geb. 1970, seit November 2004 Projektleiterin für Human Resources IT Shared Services bei der Siemens Business Services GmbH & Co, München. Berufliche Stationen: 4 Jahre Personalreferentin im Finanzdienstleistungsbereich, unter anderem zwei Jahre in USA; 3 Jahre Trainerin und Beraterin für Personalentwicklung beim Siemens-internen Trainingsinstitut.
- 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.
- SCHULT, NATALIE: Geb. 1971, Leitung Change-Management Shared-I-Services Siemens Business Service. Fachliche Schwerpunkte: Systemische Organisationsberatung, Begleitung von komplexen Veränderungsprozessen, Restrukturierungen, Mitarbeiterbefragungen und Projektmanagement. Branchenschwerpunkte: IT-, Handel- und Dienstleistungsgeschäft.

- VANDEN EYNDE, KATRIN: 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 Strategische Geschäftsent-wicklung Outsourcing bei Siemens Business Services GmbH & Co. OHG Leiter SW-Entwicklung für grafische Benutzeroberflächen bei Nixdorf Computer AG, Leiter Produktmarketing für Oberflächenprodukte und Leiter Business Development Schweden bei Siemens Nixdorf Informationssysteme GmbH, Leiter Marketing und Strategie bei Siemens IT Service in Deutschland Arbeitsschwerpunkte: Erarbeitung und Umsetzung von Geschäftsstrategien für Service-Unternehmen, insbesondere für IT-Outsourcing und Betreibergeschäfte. Autor und Referent zu den Fachthemen IT-Outsourcing, IT-Services und Strategie.

Verzeichnis der Stichworte



Verzeichnis der Stichworte

A

Abhängigkeit 17, 35, 105, 112 Auslagerung 10, 14 ff., 17 ff., 36, 50, 56, 70 Aufbauorganisation 121 ff., 130 ff.

B

Burning-Platform 291 ff., 296 ff. Business-Process-Outsourcing 197, 200 ff.

\mathbf{C}

Center-of-Competence 89 ff. Change-Management 66 f., 281 ff., 289 ff., 307 ff., 343, 345 ff., 348 ff. Content-Syndication 237, 241 f. Corporate-Shared-Service-Center 56 ff., 407, Network-based 407 f.

D

Dezentralisierung 56 f., 197, 200 ff., 248 ff., 255, 257 Differenzierbarkeit 41 ff. Drei-Schichten-Modell 66 f.

\mathbf{E}

Economies-of-Efficiency 393 Economies-of-Savings 393 Economies-of-Scale 20, 86, 198, 393 Economies-of-Scope 393 Economies-of-Speed 393 Economies-of-Stream 393 Effektivität 29, 32, 40, 405, 409, 411 Effizienz 29, 32, 48, 60, 390 ff. Erfolgsfaktoren 23 f., 35, 43, 62 ff., 403

F

Fallstudien 233 ff. Fremderstellung 3, 6 ff., 14 ff. 18 ff.

\mathbf{G}

Geschäftseinheit, strategische 202 Global-Production-Center 269 ff. Governance 39 f., 50, 62, 65 ff., 65

H

Hidden-Action 105 Hidden-Information 105 Hierarchie 102, 105 ff., 110 Hold-up 105 Human-Resources 361 ff., 363 ff., 371 Human-Resource-Outsourcing 263

I

Insourcing
Integration 5, 9, 22 f., 30 ff., 37, 45, 229, 231
Investitionsrechnung 148, 156 ff., 164 ff.
Informationsasymmetrie 103, 105, 111
Informationsübermittlung 105
Interdependenz 24, 37, 104 ff.

K

Kategorisierbarkeit 41 ff. Kausalanalyse 179 f., 186 Kernkompetenzen 8 f., 35, 46, 77 ff., 270 Kommunikation 48, 289, 296 ff. Kommunikationsmanagement 356, 400 f. Komplexität 7, 39, 47, 50, 397, 400 f. Komplexitätsmanagement Konsolidierbarkeit 46 ff. Konzern 29 ff., 77 ff., 101 Konzernentwicklungs-Center 84, 92 Koordinationskosten 104 ff., 107 ff. Kopplung 379 ff. Kostensenkung 61 ff., 67 ff., 86 f. Kundenbarometer, Interne 178 ff., Exter-Kunden-Lieferanten-Beziehung 150, 160, 169 Kundenorientierung 60, 63 Kybernetische Simultaneitätsstrategie 405

L

Legitimität 260 ff.

M

Markt 102, 105, 107 ff. Mass-Customization 405 Medienunternehmen 229, 230 ff. Motivationskosten 105 ff., 108 ff. Mergers & Acquisitions 121 ff., 130 ff.

N

Neo-Institutionalismus 260 f.

0

Optimierung 47, 68, 71 ff. Organisation 10 f., 15, 121 ff., 128 ff. Ost-Europa 286 Outsourcing 15, 29, 109, 112, 114

P

Personal 361 ff. Personalentwicklung 362, 367 Personalorganisation 247 ff., 260 ff. Portfolio 29 ff. Profit-Center 20, 148, 150, 158 Prozesskostenrechnung 154 ff.

Q

Qualitätssteigerung 5, 61 ff., 69

R

Rationalität, beschränkte 103 Retention 362, 369 f. Risikomanagement 366 Rollenbilder 92 ff., 296

S

Schattenarbeit 302 ff., 306 Service-Level-Agreement 160 ff. Shared-Application-Services 233, 235 Shared-Content-Services 229, 230 ff. Shared-Data-Services 233, 236 Shared-IT-Service-Center 19 f. Shared-IT-Services 5 ff., 29 ff.
Shared-Personal-Service-Center 247 f., 252 ff.
Shared-Presentation-Services 233 f.
Shared-Service-Center 80 ff., 123, 130 ff.,
Boundaryless 410 f., 392 f., 396, Cooperatevely-arranged 408 f., Coopetition-based 409 f.
Shared-Services 43, 395 ff., expertisebasierte 202 f., transaktionsbasierte 202
Shareholder-Value 205 ff.
Spezifität 6, 102, 105 ff., 109, 111, 394, 405 f.
Stakeholder 292 ff., 342, 344, 347
Standardisierbarkeit 41, 43, 46

\mathbf{T}

Target-Costing 160 ff.
Transaktionskosten 147, 152 ff., 157 ff., 395, 403
Transaktionskostentheorie 101 ff.
Transformation 29, 40 ff.
Transformationsmanagement 342 ff.
Transition 29 ff.

U

Übertragung 14 ff., 33 ff. Übernahme 31 ff. Unterschiede, kulturelle 288 f., 304 ff.

V

Veränderungsbereitschaft 290, 292, 295, 297
Verband 99, 104
Verbund 99, 104
Vermarktungsoption 70 ff.
Verrechnungspreise, marktorientierte 160, 163, 169 ff.

W

Wertbeiträge 205, 210, 212 ff. Wertmanagement 197 ff. Wettbewerbsorientierung 58 Widerstände 284 ff., 296, 299 ff. Wissenstransfer 290, 301 ff. Work-Shadowing → Schattenarbeit

X XML 234, 237

Z

Zentralbereiche 121, 123, 130 ff., 231, Zentralisierung 59 ff., 198 ff. 202, 248 ff., 258, 263