



Lehrstuhl für
Wirtschaftsinformatik



Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik

Technische Universität München

Christoph Ertl, Andreas Roland Schwertsik,
Petra Wolf, Helmut Krcmar

**Wirtschaftlichkeit und Controlling von SSC in
der öffentlichen Verwaltung**

Abschlussbericht

Prof. Dr. H. Krcmar, Technische Universität München
Institut für Informatik, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik (I 17)
Boltzmannstr. 3, 85748 Garching b. München
Tel. (089) 289-19532, Fax: (089) 289-19533
<http://www.winfobase.de>

Garching, Januar 2014

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS.....	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VI
1 BEGRIFFLICHE UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZU SHARED SERVICE CENTERN	1
1.1 Grundformen von IT-Kooperationen.....	1
1.1.1 Grundsätzliche Kooperationsformen.....	1
1.1.2 Besonderheiten im öffentlichen Sektor	5
1.1.3 Zusammenfassung.....	8
1.2 Begriffsdefinition Shared Service Center.....	10
1.3 Entwicklungsstufen von Shared Service Centern.....	11
1.3.1 Grundsätzliche Entwicklungsstufen.....	11
1.3.2 Besonderheiten bei Shared Service Centern im öffentlichen Sektor	13
1.4 Merkmalsausprägungen.....	15
1.5 Ziele.....	19
1.6 Erfolgsfaktoren und deren Besonderheiten für die Steuerung.....	22
1.7 Betriebswirtschaftliche Instrumente zur Steuerung der Shared Service Center.....	27
1.7.1 Übersicht der Steuerungsinstrumente für Shared Service Center	27
1.7.1.1 Steuerungsinstrumente für als Cost-Center geführte Shared Service Center ..	29
1.7.1.2 Steuerungsinstrumente für als Service-Center geführte Shared Service Center	37
1.7.2 Bewertung der Steuerungsinstrumente.....	46
1.7.2.1 Bewertung der Steuerungsinstrumente für Cost-Center	48
1.7.2.2 Bewertung der Steuerungsinstrumente für Service-Center.....	51
1.8 Zusammenfassung	55

2	EINORDNUNG VON SSC BEI IT-DIENSTLEISTERN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG.....	56
2.1	Dataport: IT-Kooperation auf Länderebene	56
2.1.1	Beschreibung des Status-Quo.....	56
2.1.2	Synthese	58
2.1.2.1	Merkmalsausprägungen	58
2.1.2.2	Steuerungsinstrumente	59
2.1.3	Gestaltungsempfehlungen	59
2.2	Hessische Zentrale für Datenverarbeitung	62
2.2.1	Beschreibung des Status-Quo.....	62
2.2.2	Synthese	63
2.2.2.1	Merkmalsausprägungen	63
2.2.2.2	Steuerungsinstrumente	64
2.2.3	Gestaltungsempfehlungen	65
2.3	Bewertung.....	67
3	ZUSAMMENFASSUNG.....	68
	LITERATURVERZEICHNIS	71

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abb. 1: Outsourcing als Überbegriff für Ausgliederung und Auslagerung</i>	3
<i>Abb. 2: Bündelungsansätze im privatwirtschaftlichen Sektor</i>	4
<i>Abb. 3: Vor- und Nachstufen des Shared Service Centers</i>	5
<i>Abb. 4: Erscheinungsformen zunehmender Privatisierung</i>	7
<i>Abb. 5: Bündelungsansätze im öffentlichen Sektor</i>	8
<i>Abb. 6: Zusammenfassung von Bündelungsansätzen</i>	9
<i>Abb. 7: Definitionen von Shared Service Centern in der Literatur</i>	10
<i>Abb. 8: Gestaltungsvarianten eines Shared Service Centers im Rahmen des Entwicklungspfades (Quelle: Schimank/Strobl (2002, 284))</i>	13
<i>Abb. 9: Klassifikation von Kostensenkungsstrategien nach Produktionsart und Ursache</i>	21
<i>Abb. 10: Übergeordnete und entwicklungsspezifische Ziele von Shared Service Center</i>	22
<i>Abb. 11: Erfolgsfaktoren eines Shared Service Centers</i>	25
<i>Abb. 12: Beispiel für die Perspektiven einer IT-Balanced Scorecard</i>	32
<i>Abb. 13: Einordnung der Referenzmodelle für IT-Governance</i>	34
<i>Abb. 14: Ebenen des Benchmarking hinsichtlich Qualität und Zeit</i>	36
<i>Abb. 15: Varianten der kurzfristigen Erfolgsrechnung</i>	38
<i>Abb. 16: Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung</i>	41
<i>Abb. 17: Verwendete Verrechnungspreise für Shared Service Center-Leistungen</i>	42
<i>Abb. 18: Anforderungsprofil für Steuerungsinstrumente</i>	47
<i>Abb. 19: Bewertung von Steuerungsinstrumenten für Cost-Center</i>	51
<i>Abb. 20: Bewertung von Steuerungsinstrumenten für Service-Center</i>	54
<i>Abb. 21: Vergleich von Literatur und Dataport zur Steuerung von Shared Service Centern</i>	60
<i>Abb. 22 Soll-Konzept für die Steuerung von Dataport</i>	61
<i>Abb. 23: Vergleich von Literatur und dem HZD zur Steuerung von Shared Service Centern</i>	65
<i>Abb. 24: Soll-Konzept für die Steuerung des HZD</i>	66

TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tab. 1: Gegenüberstellung von Zentralisierung und Shared Service Center (Quelle: Wisskirchen/Kleinertz (2002, 189)).....</i>	<i>2</i>
<i>Tab. 2: Gegenüberstellung von Outsourcing und Shared Service Center</i>	<i>4</i>
<i>Tab. 3: Schematische Darstellung der Merkmalsausprägungen von Shared Service Centern</i>	<i>19</i>
<i>Tab. 4: Erfolgsfaktoren und Steuerungsphilosophie von SSC</i>	<i>27</i>
<i>Tab. 5: Merkmale von Berichten und mögliche Ausprägungen der Merkmale</i>	<i>28</i>
<i>Tab. 6: Vergleich von traditioneller Steuerung und Performance-Measurement-Systemen</i>	<i>30</i>
<i>Tab. 7: Gegenüberstellung der drei Verrechnungspreistypen</i>	<i>45</i>
<i>Tab. 8: Merkmalsausprägungen von Dataport</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 9: Merkmalsausprägungen der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung</i>	<i>64</i>

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BSC	Balanced Scorecard
CFROI	Cashflow Return on Investment
CIO	Chief Information Officer
DBR	Deckungsbeitragsrechnung
DCF	Discounted Cash Flow
ER	Erfolgsrechnung
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value Added
FF	Forschungsfrage
GF	Geschäftsführung
HZD	Hessische Zentrale für Datenverarbeitung
ILV	Interne Leistungsverrechnung
ITIL	IT Infrastructure Library
KPI	Key-Performance-Indikator
PKR	Prozesskostenrechnung
ROI	Return on Investment
ROCE	Return on Capital Employed
RONA	Return on Net Assets
SLA	Service Level Agreement
SSC	Shared Service Center
TC	Target Costing
VRG	Verwaltungsstruktur-Reform-Gesetz

1 BEGRIFFLICHE UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZU SHARED SERVICE CENTERN

Im folgenden Kapitel erfolgt die Untersuchung der Literatur zum Thema Shared Service Centern (SSC). Dabei werden zu Beginn Grundformen von IT-Kooperationsformen vorgestellt. Anschließend folgt die Aufarbeitung der sich im Schrifttum befindenden Definitionen des SSC-Begriffs. Kapitel 1.3 befasst sich mit den verschiedenen Entwicklungsstufen, in denen sich ein SSC befinden kann. Anschließend erfolgt die Aufarbeitung der Charakteristika für SSC. Darauf aufbauend. Im nächsten Abschnitt werden Merkmalsausprägungen von SSC identifiziert und kategorisiert. Kapitel 1.5 beschreibt die Ziele von SSC und ordnet diese den verschiedenen Ausprägungsformen zu. Im Anschluss daran werden die Erfolgsfaktoren herausgearbeitet. Den Schwerpunkt dieses Abschnitts bildet Kapitel 1.7. Dort werden Instrumente zur Steuerung von SSC dargestellt und mit Hilfe eines Anforderungskatalogs für Steuerungsinstrumente bewertet.

1.1 Grundformen von IT-Kooperationen

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels werden die Grundformen von IT-Kooperationen beschrieben. Dabei wird hinsichtlich verschiedener Kooperationsformen im privaten und im öffentlichen Sektor unterschieden.

1.1.1 Grundsätzliche Kooperationsformen

Bei der Betrachtung möglicher Organisationsformen einer IT-Abteilung in privatwirtschaftlichen Unternehmen können drei Ansätze unterschieden werden (Glahn/Keuper 2008, 10).

Die erste Möglichkeit stellt die Bündelung der IT-Leistungen in einer Zentraleinheit dar. Die Zentralisation ist gekennzeichnet durch die Zusammenfassung von ähnlichen Funktionen in einer organisatorischen Institution sowie einer zentralen Planung, Durchführung und Kontrolle der Leistungserstellung (Martin-Pérez 2008, 41). Darüber hinaus ist die Zentralisation durch eine „vollständige Bündelung von Entscheidungsbefugnissen“ (von Glahn/Keuper 2008, 11) gekennzeichnet. Ein weiteres Merkmal ist die wirtschaftliche Abhängigkeit der Zentraleinheit vom Gesamtunternehmen. Diese Abhängigkeit resultiert aus der Abnahmepflicht, welche für interne Abnehmer besteht. Der Planungs- und Budgetierungsprozess wird mit Hilfe von Umlagen durchgeführt (Martin-Pérez 2008, 41).

Für die IT bedeutet Zentralisierung eine starke Konzentration auf administrative und unterstützende Aktivitäten unter Berücksichtigung der Leistungsansprüche der beauftragenden Unternehmenseinheiten (von Glahn/Keuper 2008, 12). Allerdings bringt die Zentralisierung in diesem Zusammenhang einen großen Nachteil mit sich, da kein Druck zur Steigerung der Effektivität und Effizienz vorhanden ist (Martin-Pérez 2008, 40f.). Dies wird u.a. durch eine mangelnde Kostentransparenz bei der Leistungsverrechnung sowie dem Fehlen von Marktmechanismen durch die Abnahmeverpflichtung bei den Leistungsempfängern verursacht (von Glahn/Keuper 2008, 13). Somit besteht die Gefahr, dass der zentrale IT-Bereich zu einem großen, inflexiblen Kostenblock in der Unternehmung wird.

Als zweite Möglichkeit der IT-Kooperation nennen von Glahn/Keuper (2008, 13) das SSC. Dabei werden im Unternehmen verteilt erbrachte Leistungen in eine wirtschaftlich selbständige Organisationseinheit übertragen. Im Gegensatz zur Zentraleinheit ist jedoch nicht das SSC für die Planung und Kontrolle der Leistungen zuständig, sondern der Kunde. Dieser nimmt die Leistungen zu zuvor verhandelten (internen) Verrechnungspreise ab.

Eine schematische Gegenüberstellung von Zentralisation und dem SSC zeigt *Tab 1*.

Zentralisierung	Shared Service Center
Zusammenfassung von Funktionen in einer Zentralstelle	Zusammenführung bzw. Konsolidierung von Prozessen in einer oder mehreren Organisationseinheiten
Zentrale Planung, Durchführung und Kontrolle der Leistungserbringung	Planung und Kontrolle der Leistungserbringung verbleiben bei den lokalen Geschäftseinheiten
Wirtschaftlich unselbständige Organisationseinheit	Wirtschaftlich selbständige Organisationseinheit
Planungs- /Budgetierungsprozess mit Umlagen	Verhandlungsprozess mit Verrechnungspreisen
Leistungserstellungspflicht und Abnahmepflicht	Bei Marktleistung besteht häufig Wettbewerbsdruck

Tab 1: Gegenüberstellung von Zentralisierung und Shared Service Center (Quelle: Wisskirchen/Kleinertz (2002, 189))

Die dritte Organisationsform ist das Outsourcing (von Glahn/Keuper 2008, 10). Im Rahmen des Outsourcings wird zwischen Unternehmensausgliederung und Unternehmensauslagerung unterschieden. Die Ausgliederung ist darauf ausgerichtet, dass „eine effiziente Leistungserstellung mit [hoher] Kosten- und Leistungstransparenz bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung unmittelbarer Einflussnahme“ (von Glahn/Keuper 2008, 14) erfolgt.

Im privatwirtschaftlichen Umfeld kann dies entweder durch Etablierung einer eigenständigen Tochtergesellschaft, über ein verbundenes Unternehmen oder ein Fremdunternehmen mit Minderheitsbeteiligung realisiert werden. Einen Schritt weiter in Richtung wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit geht die Auslagerung. Hierbei wird grundsätzlich der Aspekt der Fremderstellung der Leistung durch Unternehmensexterne betont (Krcmar 2010, 473; Martín-Pérez 2008, 41). *Abb. 1* skizziert die Formen des Outsourcings.

Auch beim Outsourcing von Leistungen lassen sich Besonderheiten für die IT feststellen. Durch die Verlagerung von Prozessen zu einem externen Dienstleister entsteht neben der längerfristigen Abhängigkeit vom gewählten Anbieter auch ein Verlust der Prozesshoheit sowie das Abwandern von IT-Fachwissen (Martín-Pérez 2008, 39).

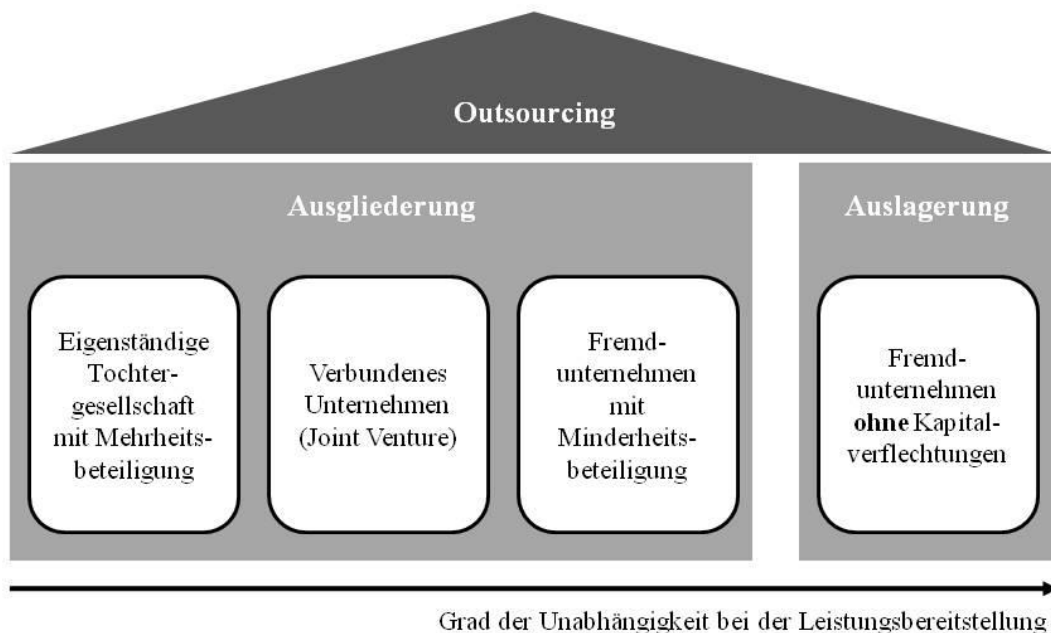


Abb. 1: Outsourcing als Überbegriff für Ausgliederung und Auslagerung

(Quelle: von Glahn/Keuper (2008, 15))

Die Reduzierung der Leistungstiefe durch Outsourcing in der IT bedeutet zudem, dass das Unternehmen geschäftskritische Informationen in die Hände des Dienstleisters übergibt und

dort keine Möglichkeiten mehr besitzt, die Information vor potenzieller Zweckentfremdung aktiv zu schützen (von Glahn/Keuper 2008, 17). Darüber hinaus gibt es keine Garantie dafür, dass die zu Beginn des Projekts erwarteten, positiven Kosteneffekte eintreten, da neue Koordinations- und Administrationstätigkeiten ergänzend hinzukommen und ebenfalls berücksichtigt werden müssen (Krcmar 2010, 472f).

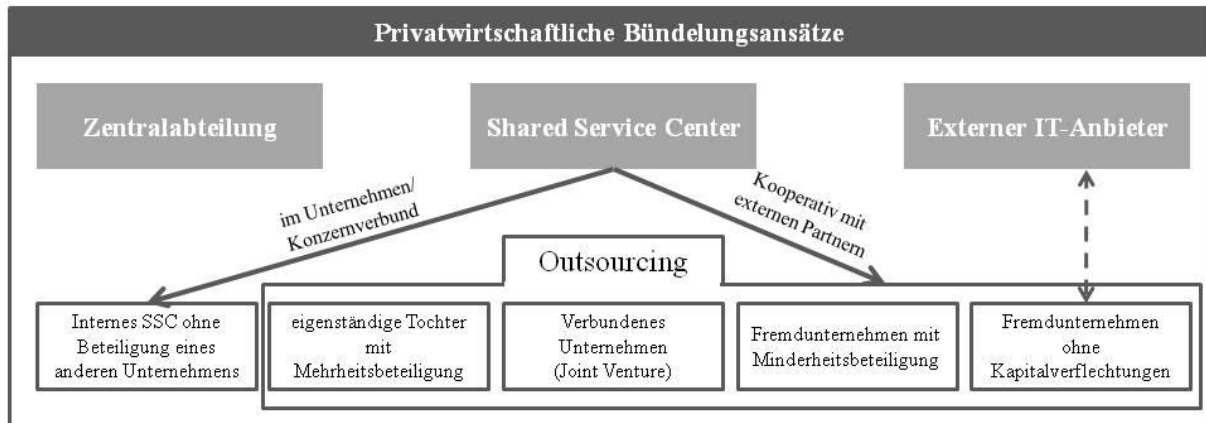


Abb. 2: Bündelungsansätze im privatwirtschaftlichen Sektor
(Quelle: in Anlehnung an Glahn/Keuper (2008, 10))

Abb. 2 gibt einen Überblick über die Bündelungsansätze im privatwirtschaftlichen Hintergrund im Kontext zu den oben beschriebenen Formen des Outsourcings.

Outsourcing	Shared Service Center
Auslagerung von Aktivitäten	Konsolidierung von Prozessen
Wirtschaftlich und rechtlich selbständiger Anbieter [Auslagerung]	Wirtschaftlich und rechtlich teilweise selbständiger Anbieter [Ausgliederung]
Service-Level-Agreements mit Sanktionsmechanismus (Dienstleistungsverträge)	Service-Level-Agreements ohne Sanktionsmechanismus
Kostensenkung durch Variabilisierung fixer Kosten	Kostensenkung durch Nutzung von Economies of Scale [Vgl. Kap. 2.3]
Konzentration auf das Kerngeschäft	Konzentration auf das Kerngeschäft (aus Sicht dezentraler Einheiten)
Nur Marktpreise	Verrechnungspreise (markt- oder kostenorientiert)

Tab. 2: Gegenüberstellung von Outsourcing und Shared Service Center
(Quelle: Wisskirchen/Kleinertz (2002, 188))

Eine zusammenfassende Gegenüberstellung der Merkmale des Outsourcing und des SSC stellt *Tab. 2* dar, wobei in eckigen Klammern Ergänzungen in Bezug auf die vorliegende Arbeit hinzugefügt sind.

Somit können die Zentraleinheit, das SSC und das Outsourcing als grundlegende Bündelungsformen differenziert werden (s. *Abb. 3*). Bei Erweiterung des Untersuchungsfeldes auf den öffentlichen Sektor lassen sich weitere Bündelungsformen identifizieren.

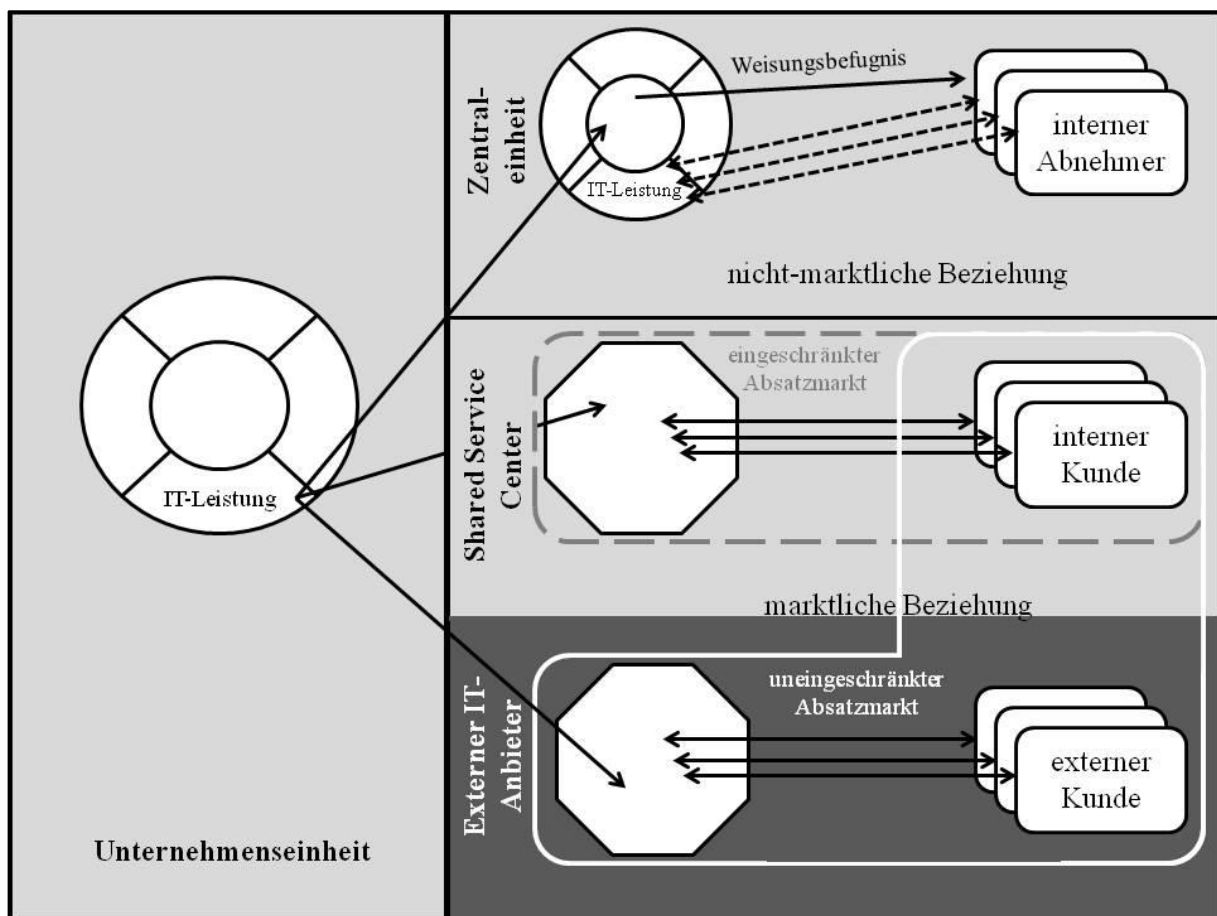


Abb. 3: Vor- und Nachstufen des Shared Service Centers

(Quelle: Glahn/Keuper (2008, 10))

1.1.2 Besonderheiten im öffentlichen Sektor

Neben den in Kapitel 1.1.1 beschriebenen Bündelungsformen von IT-Dienstleistungen in privatwirtschaftlichen Unternehmen können weitere Bündelungsformen im öffentlichen Sektor identifiziert werden.

Eine Möglichkeit der Konsolidierung von Funktionen im öffentlichen Sektor stellt die Binnenbündelung dar. Dabei werden gleichartige Aufgaben über Ämter oder Sachgebiete

hinweg innerhalb größerer Behörden durch die Verlagerung von Zuständigkeiten zusammengefasst (Fiedler/Peters/Schuppan 2009, 20). Die Zusammenfassung von Funktionen in einer wirtschaftlich unselbständigen Organisationseinheit innerhalb eines Amtes oder Sachgebiets kann eine Bündelungsform analog der Zentralabteilung im privatwirtschaftlichem Umfeld darstellen (s. *Tab 1*).

Als weitere Bündelungsform lässt sich die Zusammenlegung von Prozessen in verbundenen Behörden unterscheiden (Fiedler/Peters/Schuppan 2009, 19). Hierbei werden Aktivitäten, z.B. über oberste, obere und untere Behörden, gebündelt und in einer übergreifenden Organisationseinheit zur internen Leistungserbringung zusammengefasst.

Werden Aufgaben und Zuständigkeiten einzelner Behörden vereint oder bündelbare Aktivitäten in eine neue Behörde übertragen, so wird diese strukturelle Neuordnung als Behördenbündelung bezeichnet (Fiedler/Peters/Schuppan 2009, 20). Durch die Gründung einer neuen Behörde entsteht eine wirtschaftlich selbständige Organisationseinheit.

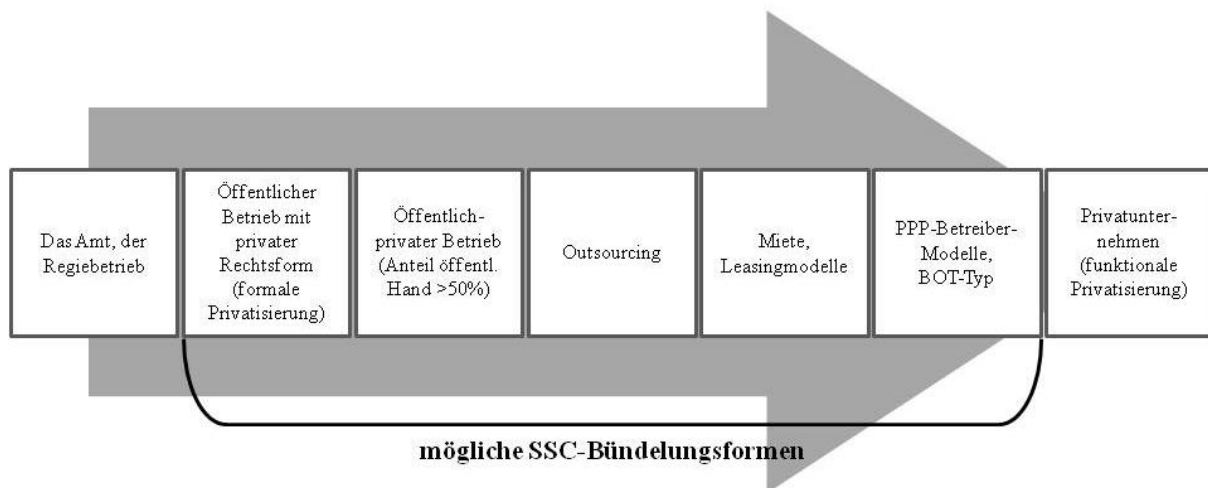
Eine weitere Form der Aggregation von Prozessen im öffentlichen Sektor ist die verbandliche Bündelung (Fiedler/Peters/Schuppan 2009, 18). Sie entsteht, wenn sich mehrere öffentliche Körperschaften zur gemeinsamen Aufgabenerfüllung in einem Verband zusammen schließen.

Neben den genannten rein öffentlichen Bündelungsformen gibt es darüber hinaus die Möglichkeit, eine Kooperation mit externen Partnern zu gründen, wobei die Partner selbst eine nicht verbundene Behörde oder ein privatwirtschaftliches Unternehmen sein können. Auch eine Mischform aus einer nicht verbundenen Behörde und einem privatwirtschaftlichem Unternehmen in einem SSC ist darstellbar (Fiedler/Peters/Schuppan 2009, 19).

Darüber hinaus lassen sich bei der Kooperation von öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft weitere Formen der Zusammenarbeit hinsichtlich des Grades der Privatisierung unterscheiden. Die Privatisierung kann beginnend als formale Privatisierung im Rahmen von öffentlichen Betrieben mit privater Rechtsform über einen öffentlich-privaten Betrieb bis hin zur Public Private Partnership (PPP) und einer daraus möglicherweise folgenden funktionalen Privatisierung in einem Privatunternehmen reichen (Gourmelon/ Mroß/Seidel 2011, 397f.). Besonders bei PPP nimmt die Form der Aufgabenverteilung und der Einsatz von passenden Steuerungsinstrumenten eine zentrale Stellung ein (Gourmelon/ Mroß/Seidel 2011,

396.). Die Kooperationsformen zeigen mit Ausnahme der Eigentümerstruktur und der damit verbundenen Besonderheiten bei der Kapitalverflechtung keine inhaltlichen Abweichungen zu den bisher vorgestellten Bündelungsansätzen. Somit sind auch diese Formen der Zusammenarbeit grundsätzlich als SSC denkbar.

Einen Überblick über die verschiedenen Bündelungsansätze hinsichtlich der Eigentümer- und Kapitalstruktur zwischen öffentlichem Sektor und privatwirtschaftlichen Unternehmen zeigt Abb. 4. Wie bereits erläutert sind die unterschiedlichen Kooperationsmodelle als SSC möglich. Lediglich die beiden Extrema am linken sowie rechten Ende der Darstellung stellen keine Form des SSC dar und finden ihre mögliche Analogie in der Zentralabteilung bzw. dem externen Anbieter.



*Abb. 4: Erscheinungsformen zunehmender Privatisierung
(Quelle: Gourmelon/ Mroß/ Seidel 2011, 397)*

Alle beschriebenen Bündelungsformen mit Ausnahme der Binnenbündelung weisen Kernelemente des SSC Ansatz, wie z.B. die Konsolidierung von Prozessen und wirtschaftliche Selbständigkeit, auf.

Einen Überblick über die Bündelungsansätze im öffentlichen Sektor zeigt Abb. 5.



Abb. 5: Bündelungsansätze im öffentlichen Sektor

(Quelle: in Anlehnung an Fiedler/Peters/Schuppan (2009, 19))

1.1.3 Zusammenfassung

Nachdem die verschiedenen Kooperationsformen im privatwirtschaftlichen sowie im öffentlichen Sektor vorgestellt wurden, folgt nun die Gegenüberstellung der in Kapitel 1.1.1 und Kapitel 1.1.2 identifizierten Bündelungsansätze (s. Abb. 6). Wie Abb. 6 zeigt, sind mehrere Gemeinsamkeiten zwischen privatwirtschaftlichen Bündelungsformen und den Kooperationsformen im öffentlichen Sektor feststellbar.

Als erste Gemeinsamkeit lässt sich im linken Teil der Darstellung die Zentralabteilung identifizieren. Die Bündelung von Funktionen in einer internen, wirtschaftlich unselbständigen Organisationseinheit findet sich sowohl im öffentlichen wie auch im privatwirtschaftlichen Sektor. Auf der rechten Seite der Abbildung findet sich der Leistungsbezug durch einem externen IT-Anbieter. Hierbei findet keine Leistungserstellung innerhalb des Unternehmen bzw. der Behörde statt.

Bei Betrachtung der möglichen Ausprägungsformen von SSC zeigt sich, dass hinsichtlich der Kooperation mit externen Partnern bei öffentlichen bzw. privaten Sektor Unterschiede bestehen. Während im privatwirtschaftlichen Umfeld die Differenzierung der externen Kooperationen primär auf der Kapitalverflechtung basiert, ist im öffentlichen Sektor eine verwaltungsrechtliche Trennung zu erkennen.

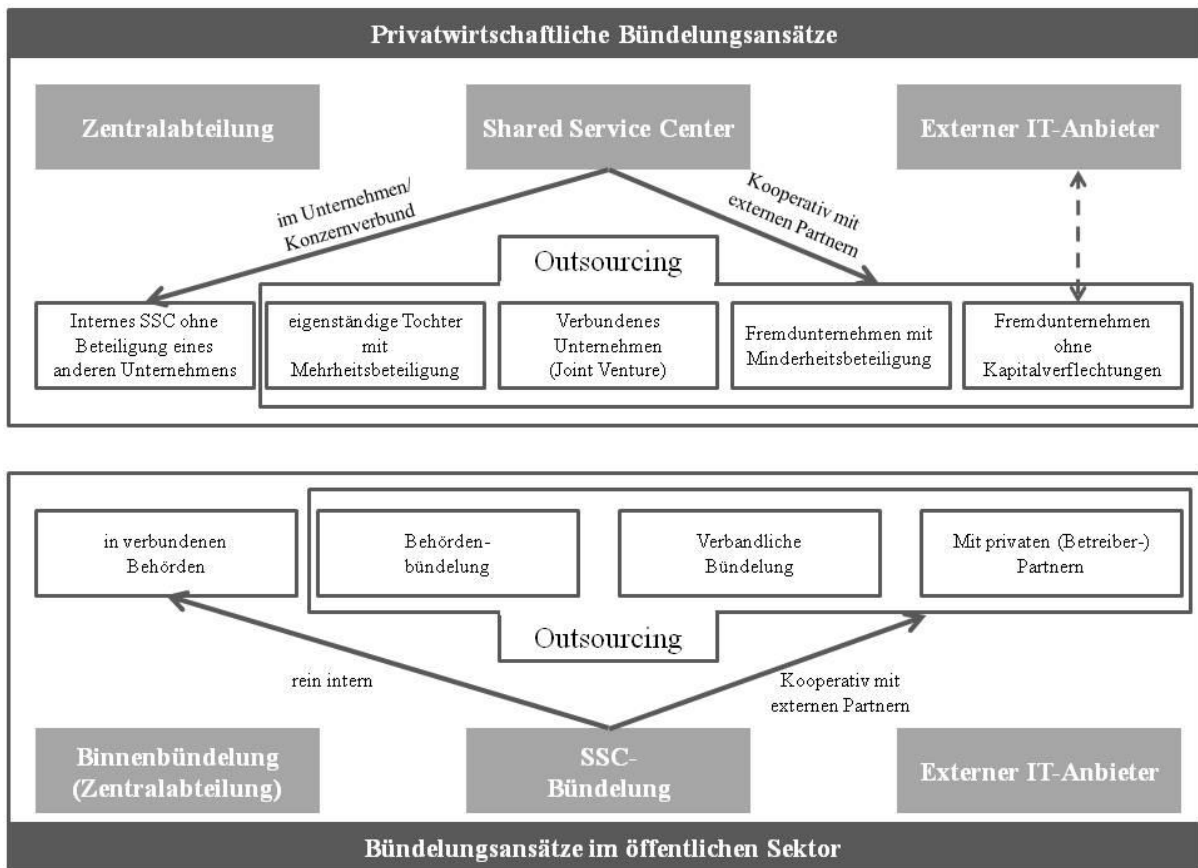


Abb. 6: Zusammenfassung von Bündelungsansätzen
 (Quelle: in Anlehnung an Glahn/Keuper (2008, 10)
 und Fiedler/Peters/Schuppan (2009, 19))

Allerdings besteht eine weitere Gemeinsamkeit innerhalb der SSC-Bündelungsform bei der internen Kooperation. Dem internen SSC im unternehmerischen Umfeld kann als Pendant im öffentlichen Bereich die Zusammenfassung von Prozessen innerhalb verbundener Behörden zugeordnet werden.

Im weitem Verlauf dieser Arbeit wird auf die Definition, Entwicklungsstufen und Steuerungsinstrumente für interne SSC eingegangen. Diese dabei getroffenen Erkenntnisse können sowohl im privatwirtschaftlichen als auch im öffentlichen Sektor angewandt werden.

1.2 Begriffsdefinition Shared Service Center

Bei Betrachtung der seit Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts organisatorischen Veränderungen in Unternehmen, lässt sich ein dem SSC-Ansatz gegenläufiger Trend erkennen. Dabei versuchten in den USA ansässige Konzerne ihre Kostenstrukturen mittels Dezentralisierung von Prozessen und Aufgaben zu verbessern (Deimel 2006, 197). Allerdings führten u.a. diverse Währungen sowie unterschiedliche Steuer- und Rechtssysteme in den internationalen Niederlassungen der Konzerne dazu, dass Querschnittsfunktionen in den einzelnen Ländern aufgebaut werden mussten (Martin-Pérez 2008, 26). Folglich wurden Prozesse und Aufgaben wieder mehrfach im Unternehmen ausgeführt und die beabsichtigten Konsolidierungseffekte konnten nicht mehr erzielt werden (Dillerup/Stoi 2006, 451). Um diesem Effekt entgegen zu wirken, entstand Anfang der 90er Jahre der SSC-Ansatz mit dem Ziel, „internen Kunden interne Dienstleistungen mit einem höheren Servicegrad zu möglichst geringen, wettbewerbsfähigen Kosten zur Verfügung zu stellen“ (Deimel 2006, 197).

Ref. #	Merkmale von SSC in der Literatur	Autoren							
		[Schulman et al. 1999]	[Wisskirchen & Mertens 1999]	[Quinn et al. 2000]	[Kagelmann 2001]	[Bergeron 2003]	[Young 2005]	[Glahn & Keuper 2006]	[Janssen & Joha 2006]
1	Konsolidierung von Prozessen im Konzern	●	●	●	◐	●	○	●	●
2	Fokussierung auf Konzernkunden	●	●	●	◐	●	●	○	●
3	Belieferung mehrerer Einheiten	●	●	◐	◐	◐	◐	●	●
4	Eigenständige Organisationseinheit	●	●	◐	◐	●	○	●	●
5	Übernahme von Unterstützungsleistungen	●	●	●	●	◐	○	●	○
6	Optimierung des Ressourceneinsatzes	●	●	○	○	○	●	●	●
7	Orientierung am externen Wettbewerb	◐	◐	●	○	●	●	○	○
8	Prozessorientierung	●	●	○	○	○	●	○	○
9	Produktportfolio/Verkauf von Produkten	●	○	◐	○	○	●	○	○
10	Kostenverrechnung nach Verbrauch	○	○	●	○	○	●	○	○
11	Vereinbarung von SLAs	○	○	○	○	○	●	○	●
12	Unternehmerische Führung	○	○	●	○	●	○	○	○

- Merkmal wird explizit
- ◐ Merkmal wird implizit
- Merkmal wird nicht erwähnt

Abb. 7: Definitionen von Shared Service Centern in der Literatur

(Quelle: Schulz et al (2008, 65))

Diese aus der Praxis entstandene Begrifflichkeit des SSC findet in der Literatur keine einheitliche Definition. Im Rahmen eines Forschungsprojekts haben Schulz et al (2008, 65)

acht zentrale Literaturquellen hinsichtlich Gemeinsamkeiten und Unterschieden bei der Definition des SSC-Begriffs untersucht. Das Ergebnis der Untersuchung zeigt Abb. 7, wobei mit einem ausgefüllten Kreis symbolisiert wird, dass eine Eigenschaft explizit in der Quelle genannt wird, eine implizite Beschreibung wird mit einem halbvollen Kreis dargestellt und ein nicht aufgeführtes Merkmal mit einem leeren Kreis.

Bei Martin-Pérez (2008, 26) findet sich folgende Definition, die alle bei Schulz et al (2008, 65) identifizierten Merkmale direkt oder indirekt beinhaltet, wobei in Klammern die Referenz zu den aufgelisteten Merkmalen aufgeführt ist:

„SSC sind selbständige Unternehmenseinheiten (4/12), die markt- (7) und kundenorientiert die operativen Geschäftseinheiten desselben Unternehmens (2/3) mit unterstützenden (5) und generischen Leistungen beliefern. Diese Leistungen werden von den SSC angeboten (9) und den internen Leistungsempfängern über verbrauchsabhängige Preismodelle (10) oder Service Level Vereinbarungen (SLAs) (11) in Rechnung gestellt. Durch ihre gebündelte (1), professionelle und wertschöpfungsorientierte Durchführung (8) bieten SSC große Synergie- und Einsparungspotenziale (6) für das gesamte Unternehmen“.

Die von Martin-Perez (2008, 26) formulierte Definition ist für diese Arbeit geeignet, da diese die in der Literatur verbreiteten Eigenschaften von SSC aufgreift und somit als Grundlage für das weitere Vorgehen dienen kann.

1.3 Entwicklungsstufen von Shared Service Centern

Nach der Einordnung der Vor- und Nachstufen eines SSC sowohl im privatwirtschaftlichen als auch im öffentlichen Sektor sowie der Definition des SSC wird in diesem Kapitel der Fokus auf die verschiedenen Entwicklungsstufen eines SSC gerichtet.

1.3.1 Grundsätzliche Entwicklungsstufen

Nach Schimank/Strobl (2002, 284) können vier grundlegende Entwicklungsstufen unterschieden werden, die ein SSC auf dem Weg von der Zentraleinheit bis hin zum Outsourcing durchlaufen kann. Dabei können auch einzelne Stufen ausgelassen bzw. übersprungen werden.

Die erste Phase wird als *kostenorientiertes SSC* bezeichnet. Wie die empirische Untersuchung von Krempl (1998, 26) zeigt, stehen bei der Einführung des SSC-Konzepts im Unternehmen

zuerst Kostenreduzierungsaspekte im Vordergrund. Zu Beginn steht in der Regel ein Umstrukturierungsprozess, in dessen Verlauf eine Teilung von Konzernführungs- und Servicefunktionen sowie die organisatorische Zusammenfassung von internen, bisher dezentral mehrfach erbrachten Leistungen erfolgt (Martin-Pérez 2008, 35). Dadurch soll Transparenz hinsichtlich der entstehenden Kosten bei der Leistungserstellung geschaffen werden. Die Basis für Transparenz bildet die Verrechnung der Leistungen. In diesem Stadium erfolgt die interne Verrechnung zu Vollkosten, also eine Allokation der Ist-Kosten (Schimank/Strobl 2002, 284).

Das *kundenorientierte SSC* stellt die zweite Stufe der Gestaltungsvarianten dar. Im Rahmen des von den internen Kunden definierten Leistungsumfangs und Qualitätsstandards werden SLAs vereinbart. Falls Leistungen außerhalb der Organisation kostengünstiger erbracht werden können, besteht für die Leistungsempfänger die Möglichkeit, diese von einem externen Anbieter zu beziehen (Martin-Pérez 2008, 35). Das Ziel für den internen Dienstleister in diesem Stadium ist es, sich an Best Practice Prozessen zu orientieren und diese zu erreichen (Schimank/Strobl 2002, 284). Dies hat auch Auswirkungen auf die Verrechnung der internen Leistungen, die in dieser Phase auf Basis von marktorientierten Kosten erfolgt.

Auf der nächsten Stufe des Evolutionspfades für SSC befindet sich das *marktfähige SSC*. Während in der kundenorientierten Ausprägungsvariante die internen Leistungsempfänger noch zum Abruf der Leistungen beim unternehmenseigenen Anbieter verpflichtet sind, so besteht in dieser dritten Phase „eine prinzipielle Wahlfreiheit zwischen dem externen und internen Angebot“ (Martin-Pérez 2008, 35). Diese Öffnung erfolgt bilateral, so dass das SSC auch Dienstleistungen am externen Markt anbieten kann. Somit kann erreicht werden, dass Geschäftsbeziehungen zu externen Unternehmen aufgebaut und dadurch ein zusätzlicher externer Umsatz generiert werden kann. Typischerweise ist der Anteil des externen Umsatzes in dieser Phase noch relativ gering. Die Verrechnung der Leistungen erfolgt zu marktadäquaten Preisen, um für externe Kunden am Markt attraktiv zu sein (Schimank/Strobl 2002, 284).

Die letzte Phase im Entwicklungszyklus der SSC stellt das *wettbewerbsfähige SSC* dar. Das SSC besitzt nun eine Vielzahl von internen und externen Kunden und tritt wie ein unabhängiges Unternehmen auf (Martin-Pérez 2008, 35). Gewinn- und Wertbeitragsorientierung zählen ebenso wie ein hoher Anteil an externem Umsatz zu den Merkmalen dieser Gestaltungsvariante (Schimank/Strobl 2002, 284). Die Prozesse im SSC haben sich zu Kernkompetenzen des

Unternehmens entwickelt und liefern einen direkten Beitrag zum Unternehmenserfolg. Abb. 8 zeigt eine graphische Zusammenfassung der Gestaltungsvarianten.



Abb. 8: Gestaltungsvarianten eines Shared Service Centers im Rahmen des Entwicklungspfades (Quelle: Schimank/Strobl (2002, 284))

Die Entwicklungsphasen stellen vier grundsätzlich mögliche Stadien dar, in denen sich ein SSC befinden kann. Schimank/Strobl (2002, 284) trennen hierbei jedoch nicht hinsichtlich des Sektors, in dem sich das SSC befindet. Die Herausforderungen, welche sich in der öffentlichen Verwaltung bei der Entwicklung von SSC ergeben, werden im nächsten Abschnitt beschrieben.

1.3.2 Besonderheiten bei Shared Service Centern im öffentlichen Sektor

Wie zu Beginn dieses Kapitels vorgestellt, sind Unterschiede in der Struktur der Bündelung von Aufgaben im privatwirtschaftlichen und öffentlichen Sektor erkennbar. Dies hat auch Auswirkungen auf die Entwicklungsphasen des SSC. Während im privatwirtschaftlichen Sektor alle vier beschriebenen Stufen realisierbar sind, gibt es im öffentlichen Sektor rechtliche Rahmenbedingungen, welche die Entwicklung des SSC einschränken.

Als prinzipielle Einschränkung für den öffentlichen Sektor gilt das Verbot zur nachhaltigen Erwirtschaftung von Gewinnen. Anstalten öffentlichen Rechts oder Behörden können durch den Verkauf ihrer Leistungen Deckungsbeiträge realisieren. Eine Ausschüttung dieser Überschüsse im Sinne einer Kapitalrendite an die Eigentümer ist jedoch rechtlich nicht zulässig (von Hippel 2005, 35ff.). Folglich kann das wettbewerbsfähige SSC als letzte Entwicklungsstufe im öffentlichen Sektor keine Anwendung finden, da sich die hierbei

immanente Gewinn- und Wertbeitragsorientierung im Sinne einer Kapitalrendite nicht mit der Gemeinnützigkeit der Organisationen im öffentlichen Sektor in Verbindung bringen lassen.

Somit verbleiben die ersten drei Entwicklungsstufen des SSC für die öffentliche Verwaltung. Auch die öffentlichen Organisationen unterliegen vor dem Hintergrund der sich stetig verknappten Ressourcen einem wachsenden Kostendruck (Schwiering 2007, 421; Niehaves/Krause 2010, 271f.). Um diesem Druck entgegenwirken zu können, setzt die öffentliche Verwaltung auf Organisationsformen wie das SSC (Becker/Niehaves/Krause 2009, 124). Vor allem die Bundesländer treiben die Modernisierung der Verwaltungsstrukturen voran. Beispielhaft lassen sich hierfür das Verwaltungsstruktur-Reform-Gesetz (VRG) in Baden-Württemberg, das Gesetz zur Neuregelung des Landesorganisationsrechts und zur Umsetzung des Haushaltssicherungsgesetzes in Brandenburg oder das Gesetz zur Modernisierung der Verwaltung in Niedersachsen nennen (Lopedoto 2006, 2ff).

Wie in Kapitel 1.1.3 erläutert, können SSC in der öffentlichen Verwaltung wie auch in der Privatwirtschaft zum Einsatz kommen. Allerdings ist das Potenzial zur Realisierung von Industrialisierungsansätzen im öffentlichen Sektor nur gering ausgeschöpft (Fiedler/Peters/Schuppan 2009, 17f.; Becker/Niehaves/Krause 2009, 115). Als mögliche Gründe hierfür nennen Janssen/Joha/Zuurmond (2009, 15) u.a. die fehlende Abstimmung zwischen Organisation und IT, die Verfolgung mehrerer, teilweise widersprüchlicher Ziele und die Unsicherheit bezüglich der Auswirkungen von Veränderungen. Ein weiterer Grund kann sein, dass die Organisationen einen Teil ihrer Unabhängigkeit aufgeben müssen, um den Weg für gemeinsam genutzte Dienstleistungen auf Basis von standardisierten Prozessen und Systemen zu ebnen (Janssen/Joha/Zuurmond 2009, 15). Zudem ist die Anwendung von geeigneten Steuerungsinstrumenten ein notwendiges Fundament für die Nachvollziehbarkeit der gestiegenen Servicequalität und der erzielten Kosteneinsparungen (Grant et al 2007, 529f.).

Im folgenden Kapitel werden Steuerungsinstrumente für unterschiedliche Typen von SSC in Abhängigkeit von den Zielen (Vgl. Kapitel 1.5) der Verwaltung vorgestellt. Diese sollen den Einsatz von SSC in der Verwaltung erleichtern.

1.4 Merkmalsausprägungen

Nachdem die begriffliche Basis definiert ist und die verschiedenen Gestaltungsformen vorgestellt sind, wird nun auf die Merkmale und Ziele des SSC-Konzepts näher eingegangen. Hinsichtlich der Merkmalsausprägung lassen sich nach Dillerup/Stoi (2006, 453) drei Ebenen differenzieren.

Die erste Ebene beschreibt den *Prozessumfang*, wobei sowohl hinsichtlich der Anzahl der Funktionen als auch des Umfangs der angebotenen Funktionen unterschieden wird. Die Anzahl der Funktionen als Shared Services im Unternehmen kann von einer einzelnen Funktion, z.B. Personalwesen, bis hin zur Abwicklung aller Unterstützungsbereiche mittels SSC, z.B. Personalwesen, Finanzen oder IT, reichen.

Der Funktionsumfang kann sich von einer einzelnen Aktivität, z.B. Personalabrechnung, über die Abdeckung eines Prozesses, z.B. gesamte Personalverwaltung, bis hin zur Unterstützung aller Prozesse, z.B. Personalwesen inklusive Personalplanung, -controlling oder -weiterbildung, erstrecken.

Auf der zweiten Ebene erfolgt die *Standortbetrachtung*. Die Standortanzahl kann in Abhängigkeit der globalen Verteilung des Unternehmens stark unterschiedlich ausgeprägt sein. So kann die Leistungserbringung entweder zentral an einem Standort oder dezentral an mehreren verteilten Lokationen erfolgen. Werden mehrere Einheiten über eine hierarchische Struktur miteinander verbunden, so entsteht ein Center of Excellence als Führungseinheit mit davon abhängigen Satelliten-Einheiten.

Auch die Reichweite gilt es zu analysieren. Ein nationales SSC wird bevorzugt, wenn die Besonderheiten eines Landes, wie z.B. Steuer- und Rechtssystem, berücksichtigt werden müssen. Handelt es sich um regionale Besonderheiten, so kann auf ein regionales SSC zurückgegriffen werden. Des Weiteren können SSC eine kontinentale sowie auch eine globale Reichweite besitzen.

Als dritte Ebene ist die *organisatorische und juristische Ausgestaltung* zu betrachten. Diese Dimension wird im Rahmen der Arbeit in zwei Ebenen aufgeteilt, damit die Abgrenzung von juristischen und organisatorischen Merkmalen deutlicher wird. Die bei Dillerup/Stoi (2006, 453) aufgeführten Merkmale lassen sich hierbei eher als juristische Merkmale einordnen.

Das Merkmal der juristischen Ausgestaltung unterscheidet die rechtliche Eigenständigkeit des SSC. Diese kann von einer rein virtuellen Organisation über eine eigenständige Abteilung bis hin zu einem rechtlich und wirtschaftlich unabhängigen Unternehmen variieren.

Die vertragliche Fixierung stellt ebenfalls ein weiteres juristisches Merkmal dar. Falls keine vertraglichen Verpflichtungen existieren, so haben Leistungsbringer und Leistungsempfänger keine Ansprüche auf definierte oder benötigte Qualität- und Preisstandards. Allerdings führen unterschiedliche Interpretationen hinsichtlich der Qualität von IT-Leistungen aus Sicht der Kunden bzw. der IT zu verschiedenen Erwartungen (Lammich. 1997, 345).

Diese Lücke kann mit Hilfe von SLAs gefüllt werden, in denen vertraglich geregelt ist, in welcher Art, Qualität und Menge die beschriebenen Leistungen erbracht werden müssen. Die stärkste Ausprägung der vertraglichen Fixierung stellt das Outsourcing dar, bei dem über mehrere Jahre hinweg die Leistungen vertraglich festgelegt werden.

Bei Schulz et al. (2008, 67ff.) finden sich noch weitere Kriterien, die sich der juristischen Ausgestaltung zuordnen lassen bzw. als organisatorische Merkmale klassifiziert werden können. Ein weiteres rechtliches Merkmal ist demnach die Kontrahierungsform. Sofern die Möglichkeit für den Serviceanbieter besteht, seine Leistungen am externen Markt anzubieten, kann auch für die internen Leistungsempfänger die Option existieren, die Leistungen von einem externen Anbieter abzunehmen. Dies ist abhängig von der Kontrahierungsform im Unternehmen. Besteht Kontrahierungszwang, so sind die Unternehmenseinheiten daran gebunden, die Leistungen vom internen Anbieter in Anspruch zu nehmen. Liegt ein Kontrahierungsgebot vor, so gibt es grundsätzlich die Möglichkeit, das Angebot eines externen Anbieters zu wählen. Jedoch sollte der interne Anbieter bevorzugt den Auftrag bekommen. „Bei der Wettbewerbsregelung hingegen wird auf dem unternehmensinternen Markt anhand von Reputation, Preis oder Qualität allein entschieden [...]“ (Schulz et al. 2008, 68), ob der interne Serviceanbieter oder ein externer Dienstleister beauftragt wird.

Die weiteren Gestaltungskriterien sind der organisatorischen Ebene zuzuordnen. Demnach können SSC anhand ihrer Koordinationsform kategorisiert werden. Es wird zwischen einer rein externen Koordinationsform, repräsentiert durch Marktmechanismen, und einer internen Steuerung durch Managemententscheidungen unterschieden. Bei einer von Marktmechanismen getriebenen Steuerung aus Angebot und Nachfrage muss ein umfassendes Koordinationssystem eingeführt werden. Dieses dient zur Unterstützung und Durchführung von Prozessen, wie z.B. Vertragsmanagement, Fakturierung und Lieferantenmanagement, die für die Etablierung eines

(internen) Marktes notwendig sind. Neben diesen technischen Voraussetzungen müssen auch entsprechende Strukturen in der Organisation neu geschaffen bzw. umgestaltet werden, um einen funktionierenden Marktmechanismus zu realisieren. Im Gegensatz zu diesem umfangreichen Koordinationsaufwand ist bei einer durch Managemententscheidungen gesteuerten, hierarchischen Organisation eher mit geringeren Aufwänden zu rechnen. Hierbei werden die Entscheidungen hinsichtlich des Austausches von Leistungen zwischen Leistungsempfänger und Leistungserbringer durch das Management festgelegt.

Neben der Koordinationsfunktion ist die Leistungsverrechnung ein weiteres Kriterium, das sich bei Schulz et al. (2008, 67ff.) findet. Es können drei Verfahren unterschieden werden: Das Umlageverfahren, die direkte sowie die produktbezogene Leistungsverrechnung.

Die Ausgangsbasis für das Umlageverfahren sind die entstandenen Ist-Kosten im jeweiligen Servicebereich. Die Ist-Kosten werden über einen vorher definierten Verteilungsschlüssel, z.B. Anzahl der PC-Arbeitsplätze oder Anzahl der Mitarbeiter, an die Kunden weiterverrechnet.

Anders gestaltet sich das Verfahren der direkten Leistungsverrechnung. Es basiert ebenfalls auf den entstandenen Ist-Kosten, verwendet jedoch einen Verteilungsschlüssel, der den tatsächlichen Leistungsverbrauch widerspiegelt. Hierzu werden Bezugsgrößen, wie die CPU-Zeiten oder der Speicherverbrauch, zugrunde gelegt.

Gänzlich ohne Verteilungsschlüssel funktioniert das produktorientierte Verfahren. Hierbei werden die einzelnen Leistungen im Voraus mit entsprechenden Preisen versehen. Der tatsächliche Leistungsverbrauch der einzelnen Produkte bestimmt dann die Summe, die der Serviceanbieter in Rechnung stellt.

Auch die Zugangsmöglichkeit zum konzernexternen Absatzmarkt stellt ein organisatorisches Ausgestaltungsmerkmal dar. Ist es dem SSC untersagt, seine Leistungen am externen Markt anzubieten, so besteht kein Zugang. Falls der Zugang jedoch unbeschränkt erlaubt ist, so kann das SSC externe Erlöse erwirtschaften und einen direkten Beitrag zum Unternehmensumsatz leisten. Der Erfolg des SSC ist jedoch stark von der Wettbewerbsfähigkeit und der Ressourcenauslastung abhängig.

Als letztes Merkmal für die Ausgestaltung eines SSC gilt es, das Center-Konzept an sich zu analysieren. Als Center werden Organisationseinheiten bezeichnet, die bereichsübergreifende Aufgaben wahrnehmen (Dillerup/Stoi 2006, 450). Durch den Einsatz des Center-Konzepts

kann das Gesamtunternehmen in möglichst autonome Teilbereiche zerlegt werden, was die Komplexität der Gesamtorganisation reduziert und zudem einen Gewinn an Flexibilität und Kundennähe bringt (Behme/Roth 1997, 24). Die Center lassen sich je nach Inhalt und Umfang der auf sie übertragenen Verantwortung in Expense-, Cost-, Revenue-, Profit- und Investment-Center differenzieren (Kah 1994, 72). Allerdings treten in der Praxis häufig Mischformen der oben genannten Center Formen auf, so dass eine Trennung in dieser Schärfe oft nicht aufrecht zu erhalten ist (Behme/Roth 1997, 25). Nach Venkatraman (1997, 51ff.) haben sich vier Organisationskonzepte im Rahmen der Ausprägung von IT-SSC etabliert:

Zum Einen ist das *Cost-Center* zu nennen, bei dem sich die Leitung des Bereichs dazu verpflichtet, einen bestimmten Kostenrahmen nicht zu überschreiten (Dillerup/Stoi 2006, 451). Im Cost-Center „steht die Lieferung von IT-Produkten zum niedrigsten Kostenniveau im Vordergrund“ (Schulz et al. 2009, 8). Deshalb wird beim Leistungserstellungsprozess großen Wert auf die Effizienz der Aktivitäten gelegt (Martin-Pérez 2008, 34). In der Praxis ist das Cost-Center mit 46,6% die am häufigsten auftretende Center-Variante (Dillerup/Stoi 2006, 451).

Als weiteres Center-Konzept ist das *Service-Center* vorzustellen. Im Fokus liegt hierbei die optimale Unterstützung der Fachbereiche. So muss im Service-Center ein Sensibilisierung auf die Rolle der IT im Rahmen des Geschäftsprozesses entwickelt und nach Möglichkeiten zur Verbesserung dieser gesucht werden (Schulz et al. 2009, 8).

Das *Investment-Center* als dritte Variation der IT-SSC hat die Verzinsung des eingesetzten Kapitals als Hauptziel (Behme/Roth 1997, 25). Das Investment-Center verfügt über die Kompetenz, frei über Investitionen entscheiden zu können (Martin-Pérez 2008, 34). Im Rahmen der Unterstützung der Geschäftsprozesse soll die IT proaktiv neue Technologien und Services anbieten, welche die Strategie des Unternehmens vorantreiben (Schulz et al. 2009, 8). Das vierte Center-Konzept ist das *Profit-Center*. Der Center-Leiter hat die Verantwortung für das Bereichsergebnis sowie das Produktportfolio (Dillerup/Stoi 2006, 451). Das Profit-Center bietet meistens seine Leistungen auch am externen Markt an und erzielt weitere externe Erlöse für das Gesamtunternehmen (Schulz et al. 2008, 69).

Eine Zusammenfassung der Gestaltungskriterien sowie der verschiedenen Merkmalsausprägungen nach Dillerup/Stoi (2006, 453) und Schulz et al. (2008, 67ff.) stellt Tab. 3 dar.

Ebene	Kriterium	Merkmalsausprägungen			
Prozessumfang	Umfang der Funktion	Eine Funktion	Mehrere Funktionen		Alle Unterstützungsfunktionen
	Funktionsbreite	Einzelne Funktionen	Partieller Funktionalbereich		Vollständiger Funktionsumfang
Standort	Standortanzahl	Ein Standort	Center of Excellence und Satelliten		Mehrere Standorte
	Reichweite	National	Regional	Kontinental	Global
	Standort	Inland		Ausland	
Juristische Ausgestaltung	Rechtliche Form	Virtuelle Organisation	Abteilung	Rechtlich unabhängig, wirtschaftlich abhängig	Rechtlich und wirtschaftlich unabhängig
	Verträge	Keine	Service Level Agreements		Outsourcing
	Kontrahierungsform	Kontrahierungszwang	Kontrahierungsgebot		Wettbewerb
Organisatorische Ausgestaltung	Koordinationsfunktion	Primär hierarchisch	Gemischte Koordination		Marktmechanismus
	Leistungsverrechnung	Umlageverfahren	Direkt (Verteilungsschlüssel)		Produktorientiert
	Konzernexterner Absatzmarkt	Kein Zugang	Beschränkter Zugang		Freier Zugang
	Center-Konzept	Cost-Center	Service-Center	Investment-Center	Profit-Center

*Tab. 3: Schematische Darstellung der Merkmalsausprägungen von Shared Service Centern
(Quelle: in Anlehnung an Dillerup/Stoi (2006, 453); Schulz et al (2008, 68))*

1.5 Ziele

Die Ziele eines SSC sind stark von der jeweiligen Entwicklungsphase und der Ausprägung abhängig.

Während des frühen Stadiums, in dem sich das SSC in der Unternehmensorganisation erst entwickelt, stehen die Kostensenkungspotenziale im Vordergrund (Becker/Niehaves/Krause 2009, 116). Daher stehen vor allem Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz und der Effektivität im Fokus (Schimank/Strobl 2002, 289). Durch die Erhöhung der Effizienz wird der Einsatz der Ressourcen hinsichtlich Kosten, Qualität und Zeit verbessert, während mit der Steigerung der Effektivität das Ziel verfolgt wird, die Anforderungen des Marktes zu erfüllen und damit den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern (Hofmann/Scheffner 2007, 24).

Wesentliche Effekte hieraus können sich z.B. aus der Reduzierung des IT-Leistungsumfangs, der Realisierung von Skaleneffekten sowie der Verbesserung der Einkaufsposition durch den gebündelten Bezug von IT-Komponenten ergeben.

In der Phase des kundenorientierten SSC sind die wesentlichen Effektivitäts- und Effizienzsteigerungspotenziale umgesetzt. Das Hauptziel ist nun die Etablierung einer internen Kundenorientierung. Die Erhöhung und nachhaltige Sicherstellung der Transparenz bezüglich

der erbrachten Leistung und des benötigten Ressourcenbedarfs stellen die Basis für eine intakte interne Kunden-/Lieferantenbeziehung dar und sichern langfristig eine kundenorientierte Kultur im Unternehmen (Westerhoff 2008, 64).

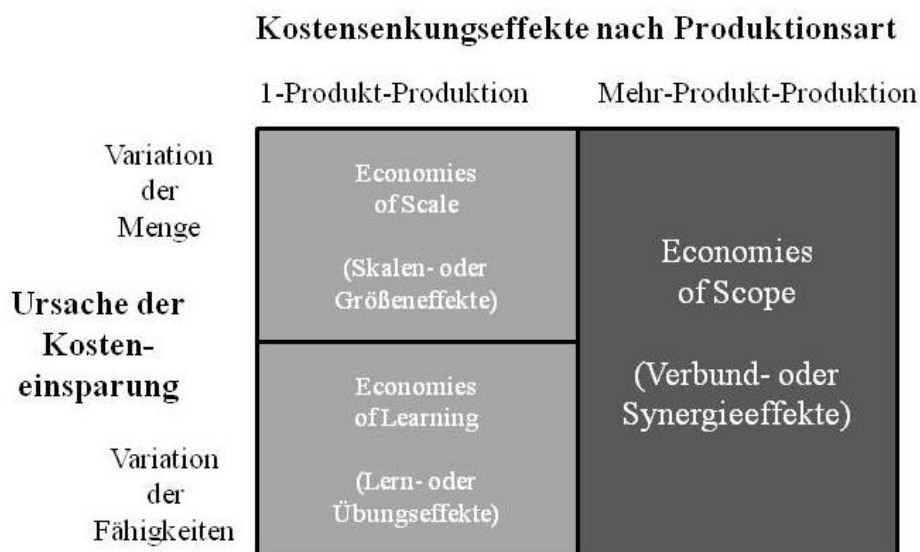
Das Stadium des marktfähigen SSC geht noch einen Schritt weiter. Nachdem die kulturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen für eine interne Kundenorientierung geschaffen sind, steht in der dritten Entwicklungsphase der Aufbau externer Geschäftsbeziehungen im Vordergrund (Martin-Pérez 2008, 35). Durch die stetig wachsende Nachfrage nach professionellen Dienstleistungen sowie der Weiterentwicklung der technologischen Voraussetzungen verringern sich die Markteintrittsbarrieren (Schimank/Strobl 2002, 291). Somit besteht die Möglichkeit für das SSC, selbst einen Wertbeitrag für das Unternehmen durch die Erwirtschaftung externer Erlöse zu generieren.

In der letzten Phase des Entwicklungspfades ist das Hauptziel des wettbewerbsfähigen SSC die Neudefinition von Kernkompetenzen (Schimank/Strobl 2002, 286). Durch die Professionalisierung der Services kann sich das SSC für das Unternehmen zu einem Kernkompetenzzentrum entwickeln, das Spezialisierungs- und Differenzierungsvorteile erzeugt (Schimank/Strobl 2002, 286). So ist das zu erreichende Ziel in diesem Stadium der Entwicklung, das SSC als Geschäftseinheit zu führen. Dies soll mit allen hierfür notwendigen Komponenten der Unternehmensführung, z.B. strategische Planung, Produktplanung, Kennzahlen zur Leistungsmessung, Service- und Kundenorientierung, wettbewerbsfähigen Produkten sowie der entsprechenden Ergebnisverantwortung, geschehen (Schulman et al. 1999, 32).

Es können jedoch auch übergreifende Ziele formuliert werden, die generell mit dem Einsatz von SSC verbunden sind. Als Hauptziel der Einführung wird oft das Kostensenkungspotenzial durch SSC angeführt (Martin-Pérez 2008, 28). Möglich wird dies durch die Erschließung neuer Skaleneffekte sowie Synergiepotenziale im Rahmen der Zusammenlegung der zuvor verteilt arbeitenden Einheiten (Westerhoff 2008, 62). Darüber hinaus trägt das neu geschaffene Kunden-Lieferanten-Verhältnis zu einer Verhaltensänderung der leistungsempfangenden Einheiten bei, so dass nur noch tatsächlich benötigte Leistungen in Anspruch genommen werden (Martin-Pérez 2008, 29). Ein weiterer Effekt, der zur Verbesserung der Kostenposition beiträgt, sind die Lern- und Übungeffekte. Diese lassen sich u.a. durch die im Laufe der Zeit erreichte Standardisierung bei Prozessabläufen sowie die steigende Professionalisierung der

beschäftigten Mitarbeiter in ihrem jeweiligen Aufgabenfeld erreichen (Welge/Al-Laham 2003, 402). Eine Kategorisierung der Möglichkeiten zur Realisierung von Kostensenkungseffekten zeigt Abb. 9.

Neben der Kostensenkung ist auch die Qualitätssteigerung ein starker Treiber. Die Verhaltensänderung bei den Kunden führt dazu, dass die erbrachten Leistungen mit externen Anbietern verglichen werden. Folglich muss eine stärkere Orientierung der Leistungserbringer an die Qualitätsanforderungen und die Zufriedenheit der belieferten Kunden erfolgen, um weiterhin als Leistungserbringer beauftragt zu werden (Westerhoff 2008, 62).



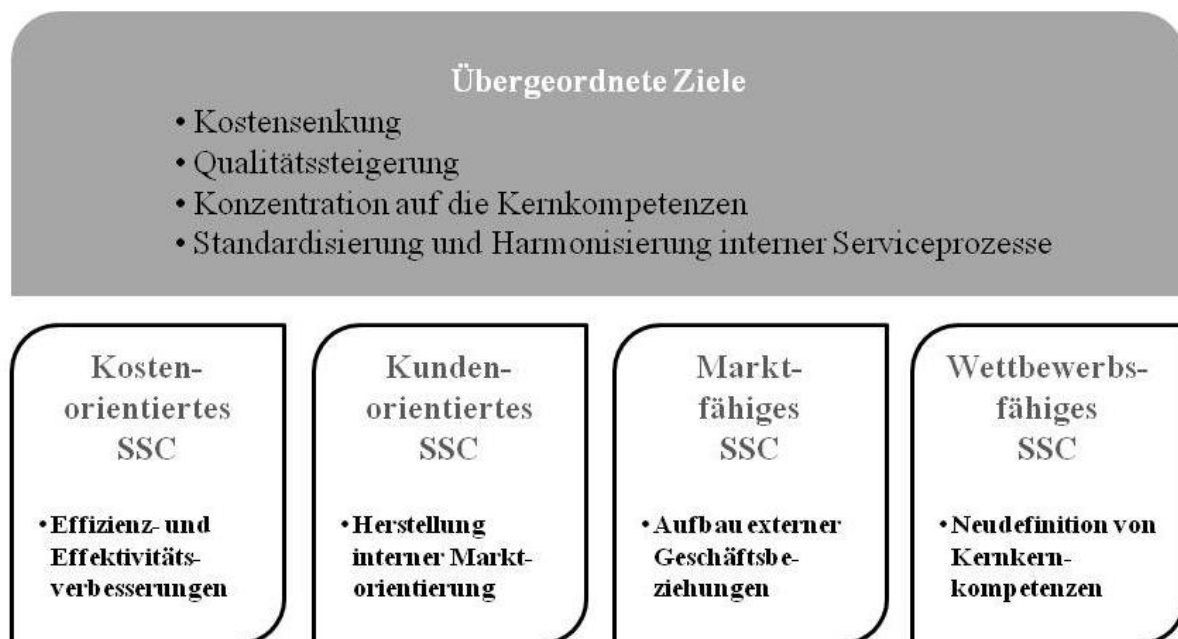
*Abb. 9: Klassifikation von Kostensenkungsstrategien nach Produktionsart und Ursache
(Quelle: in Anlehnung an Fleck (1995, 95))*

Von entscheidender Bedeutung ist die Fokussierung auf die Kernkompetenz, die mit der Einführung des SSC einhergeht. So können die strategischen Geschäftseinheiten von den für sie nicht geschäftskritischen Nebentätigkeiten gelöst und diese gebündelt in einen Teilbereich übergeben werden (Martin-Pérez 2008, 29). Die abgegebenen Aktivitäten ermöglichen auf der Seite der strategischen Geschäftsfelder die Generierung freier Kapazitäten, welche für die Weiterentwicklung des eigenen Produktportfolios genutzt werden können.

Zudem soll das SSC dazu beitragen, dass die angebotenen Prozesse als eigene Kernkompetenz ausgebaut werden und sich gegenüber den externen Anbietern etabliert werden kann (Westerhoff 2008, 62).

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der als Ziel im Rahmen des SSC-Ansatzes genannt wird, ist die Verbesserung der internen Serviceprozesse durch Standardisierung und Harmonisierung (Martin-Pérez 2008, 29).

Vor allem im Bereich der Infrastruktur, Prozesse und Werkzeuge kann mit diesen Methoden, z.B. durch die Automatisierung von Prozessen sowie die Vereinheitlichung von Schnittstellen und Leistungen, ein entscheidender Beitrag für die Realisierung der Kostensenkungs- und Qualitätssteigerungsziele geliefert werden (Westerhoff 2008, 62).



*Abb. 10: Übergeordnete und entwicklungs-spezifische Ziele von Shared Service Center
(Quelle: Eigene Darstellung)*

1.6 Erfolgsfaktoren und deren Besonderheiten für die Steuerung

Generell hängt die Erreichung der im vorherigen Kapitel beschriebenen Ziele stark davon ab, inwieweit die Charakteristika des SSC im Rahmen der unternehmerischen Praxis umgesetzt und genutzt werden können. Es lassen sich mehrere Erfolgsfaktoren identifizieren, die zeigen, welche Maßnahmen zur Erfüllung der geforderten Ziele beitragen.

Ein Eckpfeiler des SSC-Ansatzes sind *Markt- und Wettbewerbsbedingungen* (Dillerup/Stoi 2006, 254). Die marktähnlichen Verhältnisse sind erforderlich, um im Unternehmen in einen Wettbewerb mit externen Anbietern, z.B. über Benchmarks, einzusteigen und die gewünschten Verbesserungen im Bereich der Leistungserbringung und der Kundenzufriedenheit zu erzielen.

Eine intakte interne Kunden-/Lieferantenbeziehung schafft die Rahmenbedingungen für eine kundenorientierte Kultur und sichert diese nachhaltig (Westerhoff 2008, 64).

Ein weiterer Erfolgsfaktor, der sich aus den Markt- und Wettbewerbsverhältnissen ableitet, ist die *Definition von einheitlichen Leistungen*. Sie sind die Basis für die Vergleichbarkeit der internen Leistungserbringung mit den externen Anbietern. Darüber hinaus ist dies ein wichtiger Schritt in Richtung Standardisierung von Leistungen im Unternehmen, um „bisher über die Organisation verteilte und heterogen erbrachte Leistungen zu optimieren“ (Westerhoff 2008, 64). Dies steht jedoch im Konflikt mit der geforderten Kundenorientierung und der damit einhergehenden individuellen Betreuung von Kunden und der Weiterentwicklung der angebotenen Leistungen. Somit ergibt sich an dieser Stelle die Frage, ob neben einheitlichen Leistungen auch individuelle Leistungsvarianten mit zusätzlichen Gebühren angeboten werden oder Individualleistungen bei dringendem Bedarf von der beantragenden Organisationseinheit selber ausgeführt bzw. von extern bezogen werden können. Es gilt jedoch zu beachten, dass bei dieser Art von Entscheidung nicht die übergeordneten Interessen des Gesamtunternehmens außen vor gelassen werden sollten (Westerhoff 2008, 64).

Die schriftliche Dokumentation von *Vertragsvereinbarungen* ist ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor. In den getroffenen Verträgen wird „nicht nur die Leistung an sich, sondern auch der Grad der Leistung“ (Westerhoff 2008, 64) festgelegt. Hierzu zählen z.B. die Verfügbarkeit der Kommunikationssysteme sowie die Besetzung der Kundenhotline bei Rückfragen. Die Verträge beinhalten darüber hinaus die Anreize zur Verbesserung der Kostenstruktur und dienen mit den eventuell darin vereinbarten Bonus- oder Strafzahlungen auch der Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte (Dillerup/Stoi 2006, 255).

Um die Leistungen des internen Dienstleisters analysieren zu können, muss ein geeignetes *Verfahren zur Leistungsmessung* implementiert werden (Westerhoff 2008, 64). Hierbei kann ein mehrdimensionales Zielsystem, wie die Balanced Scorecard (BSC), eingesetzt werden, das verschiedene Key-Performance-Indikatoren (KPIs) zur Messung der Zielerreichung kombiniert (Dillerup/Stoi 2006, 620f.). Die Kennzahlen sollten die Leistungen und Services der IT-Organisation möglichst vollständig abdecken, angefangen von den Mitarbeitern und der Infrastruktur bis hin zu den Kunden und den Finanzen (Buchta/Eul/Schulte-Croonenberg 2009, 138). Die regelmäßige Überprüfung dieser KPIs dient der Sicherstellung und dem Nachweis der vertraglich garantierten Qualität der Leistungen (Dillerup/Stoi 2006, 255).

Ausgehend von diesem Erfolgsfaktor ist ein verlässliches *Berichtswesen* zu entwickeln. Dieses ermöglicht die transparente Darstellung der erbrachten Leistungen und ist die Grundlage für unter Umständen vereinbarte Pönalen oder Belohnungssysteme (Westerhoff 2008, 64).

Entscheidend ist ebenso die Entstehungsphase des neu eingerichteten SSC in der bestehenden Organisationsform. In der ersten Phase, der *Transition*, werden die vorher verteilt erbrachten Leistungen in den Verantwortungsbereich des SSC übergeben (Westerhoff 2008, 65). Hierbei gilt es zu beachten, dass die Aktivitäten der Geschäftsbereiche so wenig wie möglich eingeschränkt werden und der Übergang rasch erfolgt. Dies bedarf einer sorgfältigen Planung der Umstrukturierung im Vorfeld. Im Anschluss an die organisatorische Neuordnung beginnt die *Transformation*. In dieser Phase werden die übernommenen Leistungen hinsichtlich ihres Potenzials zur Effizienzsteigerung bewertet. Ziel ist es, zukünftig die durchgeführten Aktivitäten hinsichtlich Kosten, Qualität und Zeit so zu verbessern, dass sie mit den extern angebotenen Leistungen konkurrieren können (Westerhoff 2008, 65).

Um diese *hocheffiziente Leistungserbringung* zu unterstützen, wird eine den Aufgaben angepasste Organisationsstruktur innerhalb des SSC benötigt (Westerhoff 2008, 66). Die Ausgestaltung der Organisation hängt wesentlich von der Vielfalt der wahrgenommenen Aufgaben und der damit verbundenen Komplexität der Prozesse ab.

Eine effiziente Organisation wiederum bedarf der Festlegung einer *Governance-Struktur* (Westerhoff 2008, 66). Als Governance wird der Ordnungsrahmen bezeichnet, in dem definiert ist, welche Rollen, Befugnisse und Beziehungen in der Organisation existieren (Dillerup/Stoi 2006, 110). In der Praxis finden sich oft drei Interessensgruppen: Die Repräsentanz des Gesamtunternehmens, vertreten durch die Geschäftsleitung, die internen Kunden, vertreten durch z.B. den Zentraleinkauf des Unternehmens, und der Leistungsanbieter, das SSC selbst (Westerhoff 2008, 66).

Des Weiteren sind die Aspekte *Personal, Kommunikation und Change-Management* wichtige Erfolgsfaktoren für den Einsatz eines SSC. Da es sich bei der Umsetzung des SSC-Ansatzes um einen umfangreichen Umstrukturierungsprozess handelt, dürfen die Bedürfnisse der Mitarbeiter nicht unbeachtet bleiben. Vor allem ein gemeinsames Verständnis für die neue Organisationsform ist von entscheidender Bedeutung (Westerhoff 2008, 67). So kann es gelingen, die durch den Wandel generierte Verunsicherung bei den Mitarbeitern zu verringern.

Hierbei sind ebenfalls eine offene Kommunikationspolitik und ein hohes Maß an Einbindung der Mitarbeiter hilfreich.

Letztendlich muss sich das SSC immer an der *Strategie des Gesamtunternehmens* orientieren. Gemäß der These von Chandler (1962) „structure follows strategy“, gilt das Schaffen einer strategiegerichteten Organisation als maßgebliche Erfolgsbedingung für die Umsetzung einer Strategie (Hungenberg 2008, 334). Darüber hinaus lässt sich die Strategieorientierung u.a. mit Hilfe einer gesamtunternehmerischen Budgetierung und Ressourcenallokation, der Etablierung von Richtlinien und Führungskompetenzen sowie der Implementierung von Motivations- und Anreizsystemen erreichen (Welge/Al-Laham 2003, 532f.). Dieser Erfolgsfaktor ist notwendig, wenn eine langfristige Zusammenarbeit angestrebt wird und die Unterstützung der strategischen Geschäftsfelder sichergestellt werden soll (Dillerup/Stoi 2006, 255).

Eine Zusammenfassung der vorgestellten Erfolgsmerkmale veranschaulicht Abb. 11.

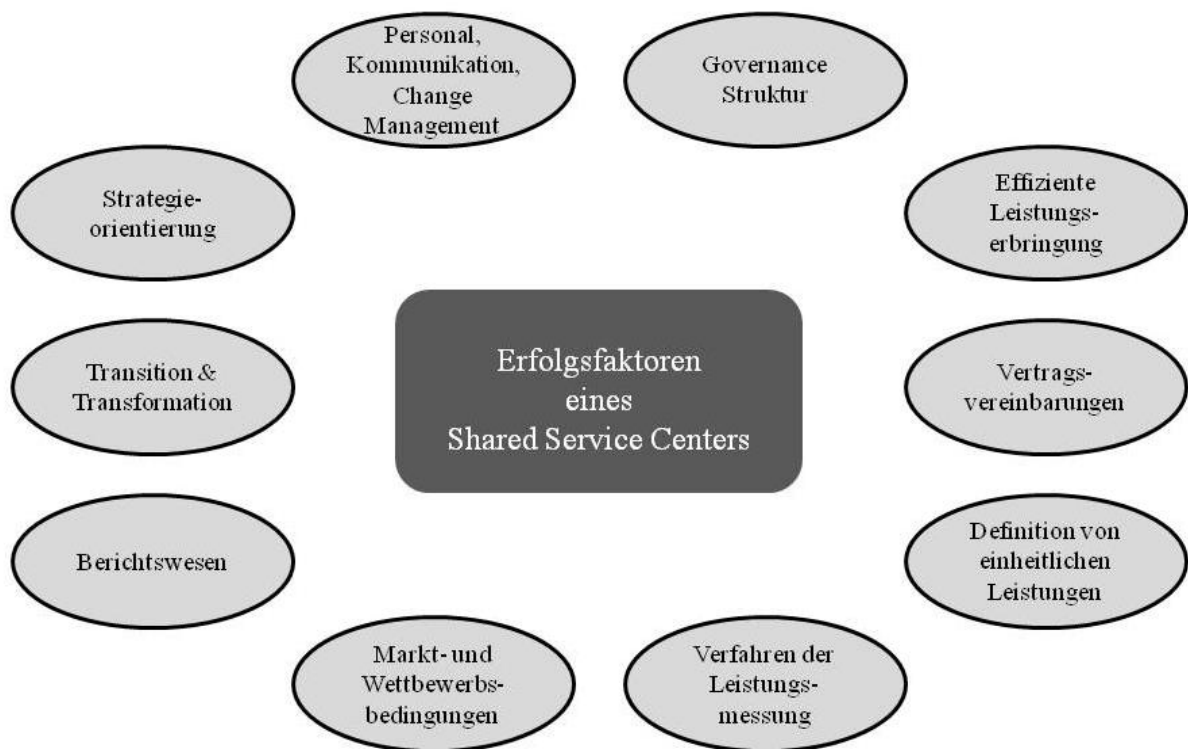


Abb. 11: Erfolgsfaktoren eines Shared Service Centers

(Quelle: Eigene Darstellung)

Diese Erfolgsfaktoren haben wiederum Auswirkungen auf die Steuerung des SSC. Hierbei muss zudem beachtet werden, in welchem Entwicklungsstadium sich dieses befindet.

Generell gilt, dass zu jedem Zeitpunkt die Stärken und Schwächen durch die Erfolgsfaktoren transparent gemacht werden (Roth 1997, 253). Mit Hilfe dieser Analyse können wichtige Wettbewerbsvorteile identifiziert werden, welche eine Weiterentwicklung des SSC aus dem aktuellen Stadium auf die nächsthöhere Ebene ermöglichen. Die Steuerungsinstrumente müssen hierzu ein umfassendes und geschlossenes Bild über den Stand der Erfolgsfaktoren liefern, damit Einzelsachverhalte nicht isoliert betrachtet und Fehlentscheidungen vermieden werden können (Roth 1997, 253).

Befindet sich das SSC in der ersten Entwicklungsphase, dann stehen die Erfolgsfaktoren *effiziente Leistungserbringung*, *Governance-Struktur* sowie *Transition und Transformation der Organisation* im Vordergrund (Westerhoff 2008, 65ff.). In dieser frühen Aufbauphase herrscht eine Cost-Center-Philosophie vor (Martin-Pérez 2008, 35). Dies bedingt eine Steuerung über Leistungsmengen und deren Verrechnung nach tatsächlicher Inanspruchnahme sowie über Kosten- bzw. Budgetvorgaben (Schimank/Strobl 2002, 299). Auf die Umsetzung der genannten Erfolgsfaktoren wird in Kapitel 1.5.1.1 näher eingegangen.

In den darauf folgenden beiden Phasen sollen die interne und externe Marktorientierung des SSC eingeführt werden (Schimank/Strobl 2002, 300).

Zunächst stehen die internen Kunden im Fokus. Erfolgsfaktoren in dieser Phase sind bilaterale *Vertragsvereinbarungen* zwischen den Leistungserbringern und den Leistungsempfängern, die Implementierung geeigneter *Verfahren zur Leistungsmessung* sowie ein darauf abgestimmtes *Berichtswesen*, welches die Transparenz der Leistungen gewährleistet (Westerhoff 2008, 64ff.). Im darauf folgenden Stadium des marktorientierten SSC werden zusätzlich die externen Kunden als Leistungsempfänger angesprochen. Um dies realisieren zu können, sind die Etablierung von *Markt- und Wettbewerbsbedingungen* sowie die *Definition einheitlicher Leistungen* für die Vergleichbarkeit der angebotenen Leistungen durch die potenziellen Kunden die entscheidenden Erfolgsfaktoren (Westerhoff 2008, 64). Als mögliche Umsetzungsinstrumente können z.B. Target Costing (TC), interne Leistungsverrechnung (ILV) oder Kennzahlen dienen (Vgl. Kapitel 1.5.1.2). Die Steuerung basiert vorwiegend auf der Verbesserung der internen Kostenposition durch die externen Erlöse und der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung der zu Marktpreisen angebotenen Leistungen (Schimank/Strobl 2002, 300).

Der Wechsel zum wettbewerbsfähigen SSC stellt den Übergang in die Unabhängigkeit dar. Zentraler Ausgangspunkt für die Steuerung des Profit-Centers sind Ergebnis- und Gewinnziele,

die einen konkreten *Beitrag zum Unternehmenserfolg* leisten (Schimank/Strobl 2002, 300). Der Erfolgsfaktor der *Strategieorientierung* zur Sicherstellung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit kann durch die Implementierung von langfristig orientierten Motivations- und Anreizsystemen gesteuert werden (Welge/Al-Laham 2003, 532f.).

Über alle Entwicklungsphasen hinweg gültige Erfolgsfaktoren sind *Personal, Kommunikation und Change-Management*. In jedem Stadium sind diese Aspekte bei der Steuerung stets zu berücksichtigen. Diese können über geeignete Anreizsysteme und Berichtsstrukturen in der Steuerung adressiert werden (Vgl. Kapitel 1.5.1). Nur dann besteht die Möglichkeit ein ganzheitliches, zukunftsorientiertes Steuerungskonzepts zu erhalten (Roth 1997, 253).

Die nachfolgende Tab. 4 stellt eine Übersicht über die oben beschriebenen Erfolgsfaktoren und deren Zuordnung zur jeweiligen Steuerungsphilosophie dar.

Entwicklungsstadium	kostenorientiertes Shared Service Center	kundenorientiertes Shared Service Center	marktorientiertes Shared Service Center	wettbewerbsfähiges Shared Service Center
Grundsätzliche Steuerungsphilosophie	Cost-Center	Service-Center	Service-Center	Profit-Center
Erfolgsfaktoren	Effiziente Leistungserbringung	Vertragsvereinbarungen	Markt- und Wettbewerbsbedingungen	Strategieorientierung
	Transition und Transformation	Verfahren zur Leistungsmessung	Definition von einheitlichen Leistungen	Wertbeitrag zum Unternehmen
	Governance-Struktur	Berichtswesen		
	Personal, Kommunikation und Change-Management			

Tab. 4: Erfolgsfaktoren und Steuerungsphilosophie von SSC

(Quelle: Eigene Darstellung)

1.7 Betriebswirtschaftliche Instrumente zur Steuerung der Shared Service Center

Nachdem im vorherigen Kapitel die Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit der Steuerung beschrieben wurden, wird in diesen Kapiteln nun konkret auf die Instrumente zur Steuerung von SSC eingegangen.

1.7.1 Übersicht der Steuerungsinstrumente für Shared Service Center

Vor dem Hintergrund der drei grundsätzlichen Steuerungsphilosophien, in denen sich ein SSC befinden kann (Vgl. Kapitel 2.4), werden nun einige Steuerungsansätze vorgestellt, die in der jeweiligen Phase zur Durchführung der Steuerung verwendet werden können. Zunächst werden

zwei Steuerungsinstrumente beschrieben, die zur Erfüllung der Erfolgsfaktoren Personal, Kommunikation und Change-Management dienen und unabhängig von der jeweiligen Entwicklungsphase des SSC implementiert sein sollten.

Als erstes sind die Berichte zu nennen. Diese sind eine notwendige Voraussetzung für jede Stufe des SSC, da sie ein wichtiges Instrument der Kommunikation im organisatorischen Veränderungsprozess sowohl gegenüber den Mitarbeitern als auch gegenüber dem Management darstellen (Westerhoff 2007, 66f.). Zudem unterstützen die Berichte die Verfolgung der Unternehmensstrategie durch die kontinuierliche Messung der strategischen und operativen Zielerreichung (Baum/Coenenberg/Günther 2007, 397). Eine Übersicht über die wesentlichen Merkmale von Berichten und deren mögliche Ausprägungen gibt Tab. 5.

Merkmale	Mögliche Ausprägungen
Berichtszweck	Dokumentation, Planung, Kontrolle, u.a.
Berichtsgegenstand	Gesamtunternehmung, IT-Bereich, Produktion, u.a.
Informationsart	Istwerte, Prognosewerte, Sollwerte, u.a.
Erscheinungsweise	Regelmäßig, unregelmäßig
Auslösendes Ereignis	Zeitablauf, Toleranzwertüberschreitung, individueller Bedarf
Verdichtungsgrad	Ursprungswerte, Kennzahlen, u.a.
Datenträger	Schriftstück, Magnetband, Diskette, Bildschirm, u.a.

*Tab. 5: Merkmale von Berichten und mögliche Ausprägungen der Merkmale
(Quelle: in Anlehnung an Küpper (2008, 195))*

In Hinblick auf die Informationen für den Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess sind drei Berichtsformen von besonderer Bedeutung (Horváth 2009, 541):

- Standardberichte, die in regelmäßigen Abständen zur Abdeckung eines früher ermittelten Informationsbedarfs dienen.
- Abweichungsberichte, welche zur Vermeidung der Informationsüberflutung durch Standardberichte lediglich dann erstellt werden, wenn Toleranzwerte überschritten werden.
- Bedarfsberichte, die bei Bedarf individuell angefertigt werden, um spezielle Inhalte, die nicht aus den Standardberichten ersichtlich sind, wiederzugeben.

Für das SSC sind alle drei Berichtsarten aufgrund ihrer Fähigkeit, die Entscheidungsträger mit den von ihnen benötigten Informationen zu versorgen, in jeder Entwicklungsphase relevant.

Besonders in der ersten Phase des Entwicklungspfades sind Berichtsstrukturen ein entscheidendes Instrument, wenn es darum geht, im Rahmen der Governance-Struktur genaue Verantwortungsrollen festzulegen (Martin-Pérez 2008, 74). Diese in der ersten Phase etablierten Strukturen gilt es in jeder Phase weiterzuentwickeln.

Als zweites, vom Entwicklungsstadium des SSC unabhängiges Steuerungsinstrument gelten die Anreizsysteme (Vgl. Kapitel 2.4). Die Basis für die Anreizsysteme stellen die Berichte mit ihren transparenten Informationen dar (Westerhoff 2008, 64). Anreizsysteme sind ein wichtiger Bestandteil für die Motivation der Mitarbeiter und Führungskräfte (Dillerup/Stoi 2006, 590). Neben der offenen Kommunikation ist auch die Etablierung individueller Anreize ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Motivation der Beteiligten im Rahmen der Einführung des SSC (Westerhoff 2006, 66f.).

Neben den soeben beschriebenen Steuerungsinstrumenten, die unabhängig von der Steuerungsphilosophie im SSC realisiert sein sollten, existieren weitere Steuerungsinstrumente. Diese werden nun in Abhängigkeit von der dem SSC zu Grunde liegenden Steuerungsphilosophie vorgestellt.

1.7.1.1 Steuerungsinstrumente für als Cost-Center geführte Shared Service Center

Generell stellt die Unternehmensstrategie den Ausgangspunkt für die Steuerung dar und beeinflusst maßgeblich die IT-Strategie (Buchta/Eul/Schulte-Croonenberg 2009, 129). Damit hieraus wirksame Steuerungsgrößen entstehen können, müssen aus der Strategie operationalisierbare Zielvorgaben abgeleitet werden. Diese Zielvorgaben müssen für alle Beteiligten transparent und nachvollziehbar sein (Roth 1997, 252). Da sich das SSC zu Beginn noch in der Aufbauphase befindet, sollten zunächst diejenigen Controlling-Instrumente zur Steuerung verwendet werden, deren Fokus auf der nachhaltigen Umsetzung der Organisationsform sowie der Implementierung einer mittelfristigen Strategie für das SSC gerichtet ist (Schimank/Strobl 2002, 300).

Die traditionellen Steuerungssysteme basieren vor allem auf qualitativ formulierten Zielvorgaben und besitzen eine stark finanzwirtschaftliche Ausrichtung. Somit fehlt ihnen die Verbindung von operativen und strategischen Zielen sowie die Berücksichtigung der Interessen anderer Stakeholder (Dillerup/Stoi 2006, 620f.). Die Zahlen für die Ermittlung der Zielgrößen stammen überwiegend aus dem Rechnungswesen (Horváth 2009, 561).

Dies bringt eine Vergangenheitsorientierung mit sich. Zudem setzen die traditionellen Steuerungssysteme lediglich individuelle Leistungsanreize und sind aufgrund ihrer internen und gleichzeitig externen Informationsorientierung wenig flexibel (Dillerup/Stoi 2006, 621). Ein weiterer Nachteil ist die Konzentration auf die Zielerfüllung. Dabei bleibt die Suche nach Verbesserungspotenzialen von Prozessabläufen oft außen vor (Reichmann 2006, 601).

Traditionelle Steuerung	Steuerung über Performance-Measurement-System
Strategisches und operatives Management werden nicht verknüpft	Strategisches und operatives Management werden gezielt verknüpft
Strategische Ziele sind in der Regel qualitativ formuliert	Strategische Ziele sind in wenigen Kennzahlen quantifiziert
Zielerreichung ist schwer messbar	Zielerreichung wird messbar
Strategien sind über alle Hierarchiestufen hinweg schwer verständlich	Strategien können über alle Hierarchiestufen hinweg durchbrochen und dadurch griffig gemacht werden
Keine Anbindung an Anreizsysteme auf der Ebene des mittleren Managements	Anbindung an Anreizsysteme wird über Kennzahlen ermöglicht
Strategische Zielerreichung befindet sich außerhalb des traditionellen Berichtswesens	Berichtswesen / Budgetierung ergeben sich aus verfolgten strategischen Zielen
Eindimensional; Fokus auf finanzwirtschaftliche Ziele	Mehrfache Sichten; andere Stakeholder werden ebenfalls berücksichtigt
Vergangenheitsorientierung	Zukunftsorientierung
Begrenzt flexibel (ein System deckt interne und externe Informationsinteressen ab)	Aus den operativen Steuerungserfordernissen abgeleitete hohe Flexibilität
Globale Abweichungsanalyse	Abweichungen werden direkt zugeordnet
individuelle Leistungsanreize	Gruppenbezogene Leistungsanreize
Schwerpunkt liegt auf der Überprüfung des Erreichungsgrades	Überprüfung der Strategieumsetzung und Impulse zur Prozessverbesserung

Tab. 6: Vergleich von traditioneller Steuerung und Performance-Measurement-Systemen (Quelle: in Anlehnung an Baum/Coenenberg/Günther (2007, 363); Dillerup/Stoi (2006, 621))

Diese Defizite der traditionellen Steuerungssysteme versuchen die seit den 1990er Jahren eingeführten Performance-Measurement-Ansätze in einem integrierten System zu lösen (Baum/Coenenberg/Günther 2007, 363). Tabelle 6 stellt die wesentlichen Eigenschaften der traditionellen Steuerungssysteme dem Performance-Measurement-Ansatz gegenüber.

Zu den Grundkonzepten des Performance-Measurement-Ansatzes zählen neben der BSC die Performance Pyramide, das Quantum-Performance-Measurement-System sowie das Tableau de Bord (Baum/Coenenberg/Günther 2007, 361ff.) Neben den erwähnten vier Konzepten

existiert noch eine Reihe weiterer Systeme. Eine kurze Auflistung dieser findet sich bei Baum/Coenenberg/Günther (2007, 390).

Wegen ihrer besonders hohen unternehmensweiten Verbreitung (Vgl. Günther/Grüning 2002, 6) wird an dieser Stelle exemplarisch die von Kaplan/Norton (1997, 71ff.) entwickelte BSC als ein Konzept der Performance-Measurement-Systeme vorgestellt.

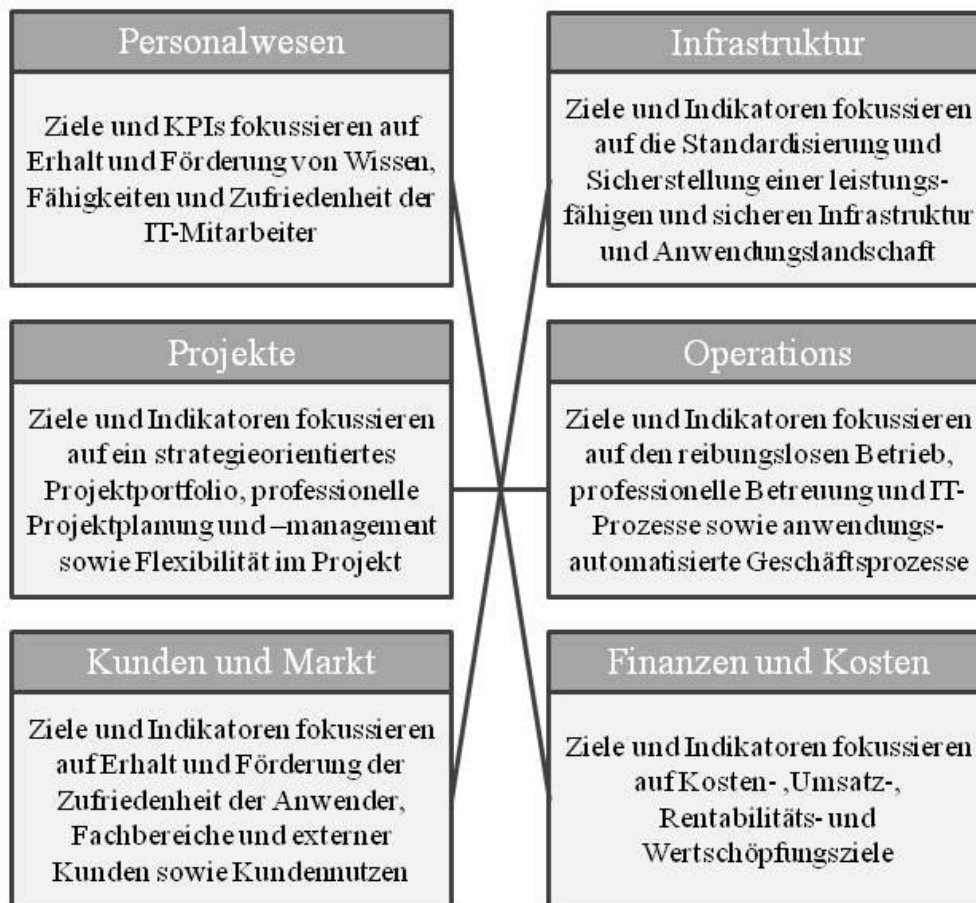
Die deutsche Übersetzung des Begriffs BSC - „ausgewogener Berichtsbogen“ - verdeutlicht den Anspruch dieses Performance-Measurement-Konzepts, der die Verbindung von unterschiedlichen Steuerungsperspektiven und mehrdimensionalen Kennzahlen vorsieht (Dillerup/Stoi 2006, 621). Mit diesem Anspruch ist zudem das Ziel verbunden, „Vision, Leitbild und Unternehmensstrategie in Messgrößen überzuleiten, die die Basis für strategische Management-Systeme bilden, die das Unternehmen in seinen wesentlichen Aspekten abbilden und die damit die Umsetzung von Strategien erleichtern“ (Baum/Coenenberg/Günther 2007, 367).

Kaplan/Norton (1997, 9ff.) begegnen dieser Herausforderung indem sie aus der vom Unternehmen formulierten Vision bzw. Strategie vier Perspektiven ableiten:

- In der *finanzwirtschaftlichen Perspektive* dienen die Kennzahlen einerseits als selbständige, langfristige Zielgrößen und andererseits als Indikatoren des Erfolgs von Umsetzung und Durchführung der Unternehmensstrategie.
- Die *Markt- und Kundenperspektive* beschreibt, wie die Erwartungen der Kunden an das Unternehmen durch seine Produkte und Dienstleistungen erfüllt werden.
- Die Hauptaufgabe der *inneren Prozessperspektive* ist die Identifikation und Weiterentwicklung von erfolgskritischen Prozessen zur Erfüllung der Kunden- und Zielmarktbedürfnisse.
- Durch die *Lern- und Entwicklungsperspektive* soll die Fähigkeit des Unternehmens zur Realisierung von Innovations- und Wachstumspotenzialen abgebildet werden. Da die Einbindung der Mitarbeiter hierbei eine besondere Rolle spielt, wird diese Perspektive auch als *Wissensperspektive* bezeichnet.

Für jede Perspektive werden aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Ziele definiert. Somit trägt die BSC nicht nur zur Verbesserung der Leistungsmessung an sich bei, sondern insbesondere auch zur Umsetzung der vom Unternehmen verfolgten Strategie (Dillerup/Stoi 622). Entscheidend hierbei ist, dass die vier Perspektiven nicht isoliert betrachtet werden, sondern miteinander verbunden sind und die Ursache-Wirkungs-Beziehungen gemeinsam

abgestimmt werden (Baum/Coenenberg/Günther 2007, 369ff.). Bei der Aufstellung einer IT-BSC können zusätzliche Perspektiven aufgenommen werden. Dies folgt dem Anspruch, dass das Steuerungssystem die wesentlichen Aspekte des Geschäfts abbilden soll. In der Praxis haben sich hierbei laut Buchta/Eul/Schulte-Croonenberg (2009, 130f.) sechs Perspektiven bewährt. Eine kurze Beschreibung dieser zeigt Abb. 12.



*Abb. 12: Beispiel für die Perspektiven einer IT-Balanced Scorecard
(Quelle: in Anlehnung an Buchta/Eul/Schulte-Croonenberg (2009, 131))*

Durch die langfristig, strategisch orientierten Performance-Measurement-Systeme kann die Unternehmensstrategie im SSC verankert werden. Damit die neu geschaffene Organisationsform des SSC ihren Fokus auf eine nachhaltige Kostenreduzierung etablieren kann, ist zudem ein transparentes Kostenmanagement auf Basis der Prozesskostenrechnung notwendig (Schimank/Strobl 2002, 300).

Die Prozesskostenrechnung eignet sich besonders für den Einsatz in indirekten Leistungsbereichen, die im Gegensatz zu den direkten Leistungsbereichen durch einen hohen Anteil der Gemeinkosten an den Gesamtkosten gekennzeichnet sind (Schweitzer/Küpper 2008,

347f.; Reichmann 2006, 161). Weitere Vorteile dieses Kosten-rechnungssystems bestehen in der Praktikabilität und Wirtschaftlichkeit für den Einsatz im Rahmen gut strukturierter, repetitiver Aktivitäten, die mit nennenswerter Häufigkeit durchgeführt werden (Coenberg/Fischer/Günther 2009, 151). Durch die Standardisierung und Konzentration von Prozessen in den SSC ist die Voraussetzung erfüllt (von Glahn/Keuper 2008, 18f.).

Mit Hilfe der Prozesskostenrechnung können zwei Ziele erreicht werden:

- Zum Einen gelingt es über den prozessorientierten Ansatz der Kostenverrechnung eine verursachungsgerechte Verteilung der Gemeinkosten durchzuführen (Roth/Angele 1997, 303; Küpper 2008, 317f.).
- Zum Anderen leistet die Prozesskostenrechnung durch die Transparenz der Kosten sowie durch die Planung und Kontrolle der Gemeinkosten einen Beitrag zur Steuerung des indirekten Leistungsbereichs (Schweitzer/Küpper 2008, 350).

Darüber hinaus können diese Informationen im nächsten Schritt für eine auf Vollkosten basierende Ermittlung von Verrechnungspreisen und die anschließende Leistungsverrechnung verwendet werden (Roth/Angele 1997, 303). Als zusätzlichen Effekt unterstützt die Prozesskostenrechnung das Business Process Reengineering, da hierbei das bereichsübergreifende Denken in Prozessen gefördert und zur Aufdeckung weiterer Verbesserungspotenziale genutzt werden kann (Roth/Angele 1997, 314).

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Cost-Centers ist die Erhöhung der Effizienz sowie die Etablierung einer Governance Struktur (Westerhoff 2008, 65ff.). Die Governance definiert die Rahmenbedingungen hinsichtlich der Verantwortlichkeiten und Entscheidungsräume im Unternehmen (Küpper 2008, 50ff.). Für das IT-SSC gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Governance in der IT-Organisation zu verankern. Hierzu zählen die Referenzmodelle Control Objectives for Information and Related Technology (CobiT), Val IT, IT-Infrastructure Library (ITIL) sowie die IT-Standards ISO 17799 und ISO 27000ff. (Krcmar 2010, 372). Neben diesen Ansätzen findet sich bei Johannsen/Goeken (2007, 172ff.) der internationale Standard ISO 20000, der die in ITIL vorgeschlagenen Best Practice- Ansätze um Prozessanforderungen ergänzt und eine Zertifizierung auf Unternehmensebene ermöglicht. Abb. 13 gibt einen Überblick über die verschiedenen Referenzmodelle für IT-Governance und ordnet diese hinsichtlich ihrer internen bzw. externen Orientierung sowie ihres strategischen Beitrags ein.

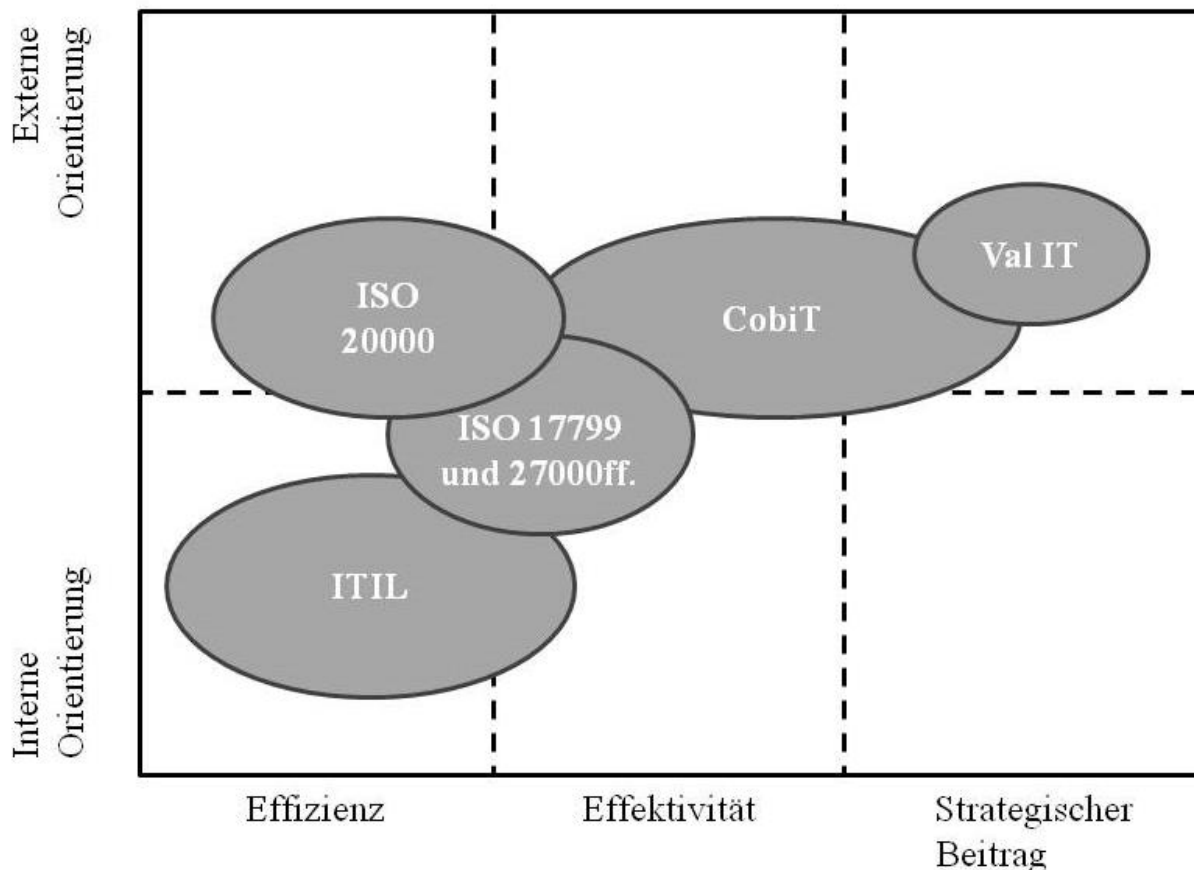


Abb. 13: Einordnung der Referenzmodelle für IT-Governance
(Quelle: in Anlehnung an Johannsen/Goeken (2007,185))

Die IT-Standards ISO 17799 und ISO 27000ff. beschreiben sowohl Aspekte der IT-Strategie als auch der IT-Infrastruktur, haben jedoch keinen direkten Bezug zu den Unternehmenszielen

und beschreiben die im Unternehmen einzuhaltenden Sicherheitsstandards. Die Referenzmodelle CobiT und Val IT hingegen haben einen sehr starken Fokus auf die Unternehmensstrategie und die Corporate Governance. Für die Strategieimplementierung bietet sich in dem frühen Stadium des SSC, wie bereits in diesem Kapitel vorgestellt, ein Performance-Measurement-System an. ITIL ist weniger strategieorientiert als CobiT und Val IT und hat einen eher prozess- und technologieorientierten Fokus unter Berücksichtigung der Effizienz der Leistungserbringung. Daher eignet sich ITIL gut als Referenzmodell für die IT-Governance zur Steuerung eines Cost-Centers und wird im Folgenden näher vorgestellt.

Das bereits Ende der 1980er Jahre entwickelte Rahmenwerk beinhaltet branchen- und technologieunabhängige Prozessbeschreibungen, die den gesamten Servicezyklus abdecken (Krcmar 2010, 458). Im Zentrum von ITIL stehen 11 Kernprozesse, die sich auf die beiden Bereiche Service Support und Service Delivery aufteilen.

Mittlerweile liegt ITIL in der Version 3 vor. In der aktuellen Version bietet ITIL „[...] eine stärkere Ausrichtung von IT-Prozessen an den Geschäftsprozessen, sowie eine umfassendere Beschreibung der einzelnen Prozesse und ihrer Schnittstellen“ (Krcmar 2010, 461).

Durch ein strukturiertes Rahmenwerk, wie z.B. ITIL, kann die Steuerung der IT mit dem Ziel einer effizienten Leistungserstellung durchgeführt werden (Buchta/Eul/Schulte-Croonenberg 2009, 99). Unabhängig der im Zuge der IT-Governance in der Organisation geschaffenen Gremien ist von unerlässlicher Bedeutung, dass die Kunden und Nutzer in den Fachbereichen ebenso wie die Geschäftsleitung in den IT-Führungskräften wertvolle Sparringspartner für strategische Fragestellungen sehen (Buchta/Eul/Schulte-Croonenberg 2009, 95).

Im Gegensatz zu den bisher vorgestellten, unternehmensorientierten Steuerungsinstrumenten können auch marktorientierte Konzepte zur Steuerung von Cost-Centern eingesetzt werden. Ein Beispiel hierfür stellt das Benchmarking dar.

Ziel des Benchmarking ist es, für die zu untersuchenden Aktivitäten das erreichbare Niveau für eine Leistung hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit zu bestimmen und dies als Maßstab zu verstehen (Hungenberg 2008, 131f.). Darüber hinaus kann das Benchmarking zur Analyse der Ursachen für die bestehenden Kosten-, Qualitäts- oder Zeitunterschiede verwendet werden (Dillerup/Stoi 2006, 226). Somit können mit Hilfe des Benchmarking ineffiziente Prozesse im Unternehmen aufgedeckt werden. Diese können z.B. durch eine hohe Komplexität der Organisation, die durch die Bürokratie von Abläufen und eine Vielzahl von Hierarchiestufen getrieben wird, eine geringe IT-Unterstützung sowie eine mangelnde Kundenausrichtung

entstehen (Schiffers/Kreuz 1997, 319f.). Nach Reichmann (2006, 484f.) existieren vier verschiedene Ebenen, auf denen das Benchmarking erfolgen kann:

- Beim *internen Benchmarking* handelt es sich um einen unternehmensinternen Vergleich verschiedener Organisationseinheiten. Das Ziel besteht darin, nicht-wertschöpfende Aktivitäten innerhalb des Unternehmens zu eliminieren und die Leistungsbereiche zu ermitteln, in denen Verbesserungen notwendig sind.
- Das *wettbewerbsorientierte Benchmarking* analysiert die Stärken und Schwächen der direkten Konkurrenzunternehmen. Als Ergebnis dieser Evaluation sollen Prioritäten ermittelt werden, welche zur Verbesserung der internen Prozesse in Richtung des von den Mitbewerbern erzielten Leistungsniveaus dienen.
- Darauf aufbauend kann das *branchenbezogene Benchmarking* dafür eingesetzt werden, Trends im Markt zu erkennen und diese frühzeitig in die Unternehmensorganisation einfließen zu lassen.
- Das *funktionale Benchmarking* sucht über Branchen hinweg nach dem Klassenbesten in einer bestimmten Disziplin. Dieser als „Best Practice“ bezeichnete Maßstab nimmt dabei einen Zielcharakter im eigenen Unternehmen ein.

Der Zusammenhang dieser verschiedenen Ebenen des Benchmarking wird in Abb. 14 nochmals graphisch dargestellt.

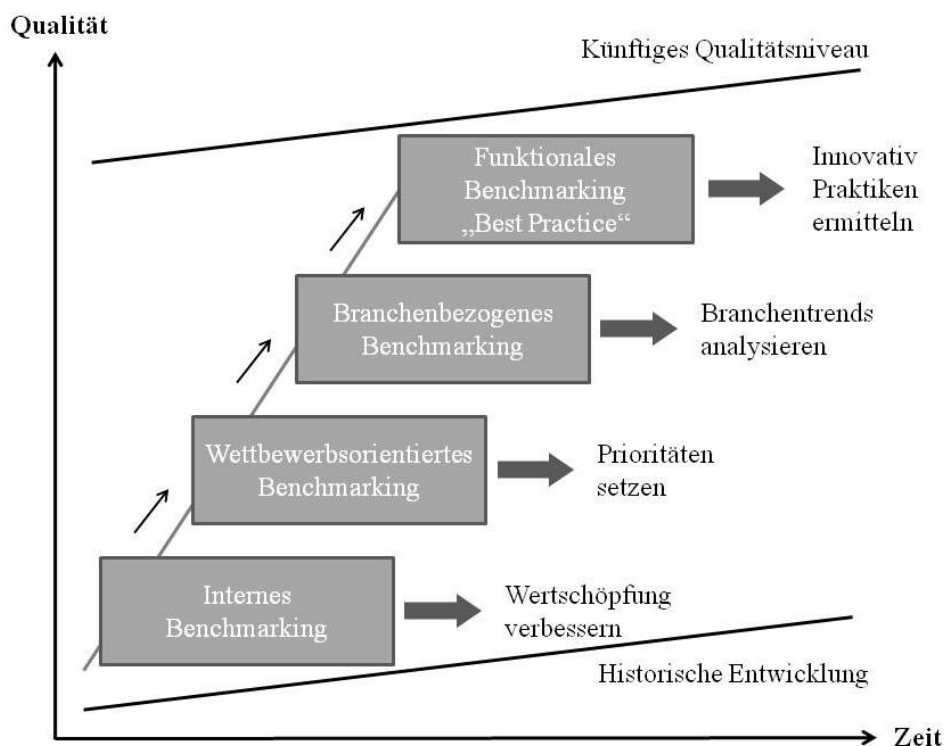


Abb. 14: Ebenen des Benchmarking hinsichtlich Qualität und Zeit

(Quelle: in Anlehnung an Reichmann (2006, 484))

Die Ergebnisse des funktionalen Benchmarking können mit dem IT-Governance-Rahmenwerk ITIL verbunden werden. Die aus dem Benchmarking ermittelten Best Practices sind auch in ITIL als fester Bestandteil zur kontinuierlichen Verbesserung der Prozesseffizienz vorgesehen (Krcmar 2010, 459ff.).

1.7.1.2 Steuerungsinstrumente für als Service-Center geführte Shared Service Center

Nachdem im vorherigen Kapitel verschiedene Steuerungsansätze für die erste Entwicklungsstufe des SSC vorgestellt wurden, wird nun auf die Steuerungsinstrumente für die zweite und dritte Entwicklungsphase eingegangen. Das kundenorientierte und das wettbewerbsorientierte SSC lassen hinsichtlich ihrer grundsätzlichen Steuerungsphilosophie nicht differenzieren (Schimank/Strobl 2002, 300). Beide Phasen beschreiben gemeinsam den Weg zur Marktorientierung des SSC und tragen daher den Service-Center-Ansatz als wesentliche Steuerungsphilosophie in sich (Vgl. Kapitel 2.4).

Während für die Steuerung von Cost-Centern überwiegend unternehmensorientierte Instrumente eingesetzt werden, eignen sich aufgrund des Strebens nach Marktorientierung besonders die marktorientierten Instrumente zur Steuerung von Service-Centern. Sie ermöglichen die Erweiterung des Blickwinkels aus dem eigenen Unternehmen heraus und bringen externe Steuerungsgrößen in das Unternehmen.

Durch die aktive Einbeziehung des externen Marktes steigt die Bedeutung von Deckungsbeiträgen (Schimank/Strobl 2002, 300). Somit werden Kostenrechnungssysteme benötigt, die diese Anforderungen berücksichtigen.

Zur Ermittlung des Deckungsbeitrags je Produkt eignet sich die Stückdeckungsbeitragsrechnung. Die Stückdeckungsbeitragsrechnung ist eine Teilkostenrechnung, die den Produkterlösen die variablen Kosten zur Herstellung des Produkts gegenüberstellt (Horváth 2009, 419; Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 202). Der dabei resultierende Überschuss kann zur Deckung der verbleibenden Fixkosten verwendet werden. Die Berücksichtigung der Fixkosten kann entweder in einem Block, im Rahmen der sogenannten einstufigen Deckungsbeitragsrechnung (DBR), oder aufgeteilt nach der Zurechenbarkeit der Fixkosten, über eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung erfolgen (Ewert/Wagenhofer 2008, 679). Durch den Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung auf Produktebene können fundierte Entscheidungen hinsichtlich produkt- und preispolitischer Maßnahmen getroffen werden (Reichmann 2006, 447).

Werden in der Deckungsbeitragsrechnung alle Produkte, die einen externen Erlös erzielen, zusammengefasst, kann die Kalkulation auf eine kurzfristige Erfolgsrechnung erweitert werden. Die kurzfristige Erfolgsrechnung ermöglicht eine laufende Überwachung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens (Brühl 2009, 227; Ewert/Wagenhofer 2008, 677). Hier besteht ebenso wie in der Stückdeckungsbeitragsrechnung die Möglichkeit, eine einstufige oder eine mehrstufige Zurechnung der Fixkosten vorzunehmen. Bei der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung können Produktgruppenfixkosten bzw. Bereichsfixkosten zusätzliche Informationen darüber geben, mit welchen Produkten bzw. in welchen Bereichen das Unternehmen einen positiven Beitrag zur Deckung der unternehmensfixen Kosten erwirtschaftet (Reichmann 2006, 448).

Neben der Möglichkeit der einstufigen bzw. mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung bestehen noch weitere Kostenrechnungssysteme, die sich für die kurzfristige Erfolgsrechnung eignen. Einen Überblick hierzu gibt Abb. 15.

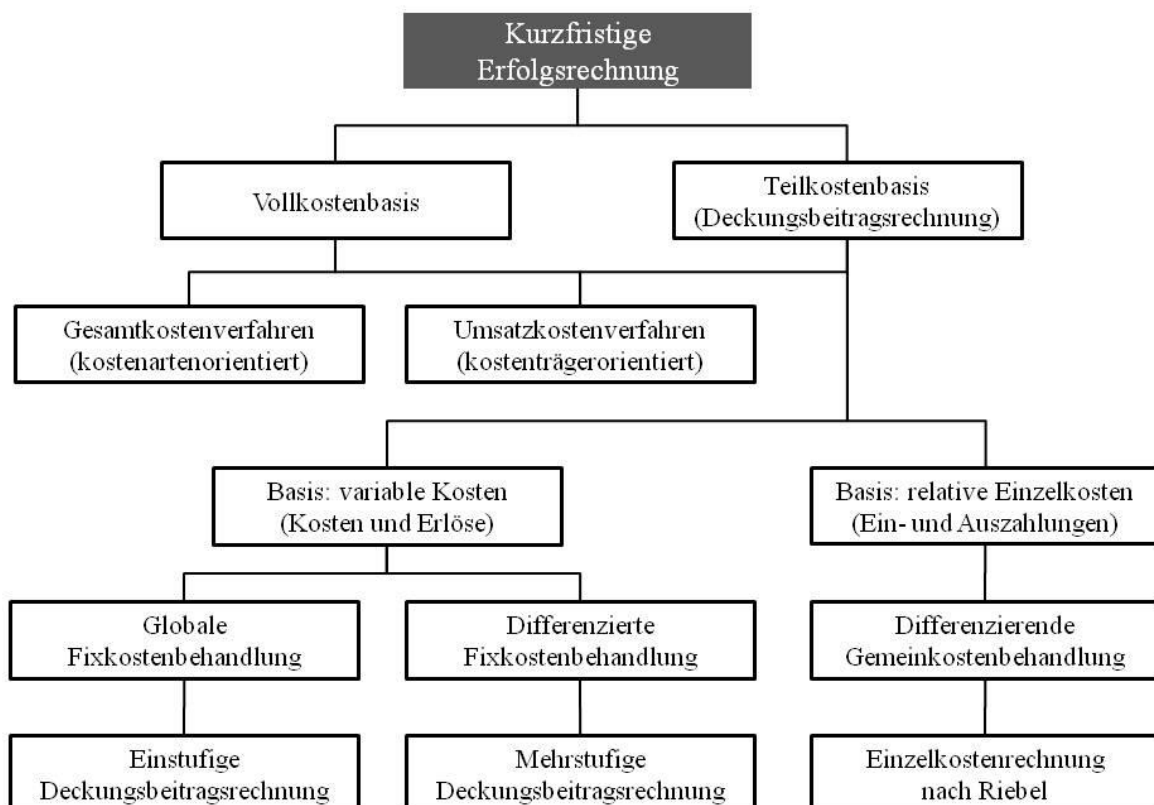


Abb. 15: Varianten der kurzfristigen Erfolgsrechnung

(Quelle: in Anlehnung an Coenenberg/Fischer/Günther (2009, 205))

Als weitere Variante auf Teilkostenbasis gibt es neben der Deckungsbeitragsrechnung die Einzelkostenrechnung nach Riebel (Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 204). Bei den

Rechnungsgrößen handelt es sich jedoch nicht um Kosten und Erlöse, sondern um pagatorische Bezugsgrößen, also Ein- und Auszahlungen (Ewert/Wagenhofer 2008, 690ff.). Zudem steht nicht das Verursachungsprinzip als zentrales Kostenrechnungsprinzip im Vordergrund, sondern das Identitätsprinzip (Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 217). Dem Identitätsprinzip liegt der Gedanke zu Grunde, dass die relativen Einzelkosten den vorgelagerten, unternehmerischen Entscheidungen zugeordnet werden müssen, durch die sie verursacht wurden (Reichmann 2006, 134). Aufgrund der mangelnden Operationalisierbarkeit, der hohen Komplexität bei der Implementierung sowie den Anforderungen an die Aktualität und Verfügbarkeit der Daten ist die Einzelkostenrechnung nach Riebel in der Praxis im Hinblick auf die Anwendung im Rahmen eines Steuerungssystems wenig geeignet (Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 226f.; Ewert/Wagenhofer 2008, 702f.; Reichmann 2006, 135; Schweitzer/Küpper 2008, 559f.).

Darüber hinaus bestehen noch zwei weitere Möglichkeiten einer kurzfristigen Erfolgsrechnung. Diese können sowohl auf Teilkostenbasis als auch auf Vollkostenbasis durchgeführt werden (Brühl 2009, 230ff.; Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 205). Das Umsatzkostenverfahren ermittelt den Betriebserfolg auf Basis folgender Formel:

$$\text{Betriebsergebnis} = \text{Umsatzerlöse} - \text{umsatzbezogene Kosten}$$

Somit werden den Umsatzerlösen einer Periode die Selbstkosten der abgesetzten Produkte gegenübergestellt (Ewert/Wagenhofer 2008, 678). Das Ergebnis zeigt ein reines Verkaufsergebnis, das sich beliebig nach Produkten, Kunden oder Absatzregionen untergliedern lässt (Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 173).

Im Gegensatz dazu wird beim Gesamtkostenverfahren von den Gesamtkosten einer Periode ausgegangen, mit dem Ziel, die Kosten und Leistungen einer Periode vergleichbar zu halten (Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 175). Die Berechnung erfolgt vereinfacht wie folgt:

$$\text{Erfolg} = \text{Gesamtleistung} - \text{Gesamtkosten}$$

Beim Gesamtkostenverfahren werden die Aufwandspositionen nach Kostenarten gegliedert. Das Verfahren lässt sich wegen der unkomplizierten Datenübernahmen aus der Finanzbuchhaltung einfach erstellen (Reichmann 2006, 84ff.).

Obwohl beide Verfahren einen unterschiedlichen Informationsfokus besitzen, ist das Ergebnis der Berechnungen identisch (Ewert/Wagenhofer 2008, 678).

Einen Schritt weiter in Richtung externer Marktorientierung als die traditionellen Kostenrechnungssysteme geht das Target Costing (Gadatsch/Meyer 2006, 449). Beim marktorientierten Ansatz werden auf Basis der extern erzielbaren Erlöse die Auswirkungen der Marktbedingungen auf die unternehmensspezifischen Kosten in die Bewertung mit einbezogen (Dillerup/Stoi 2006, 744). Dies führt zu einer Umkehr der internen Denkweise von ‚*Was wird ein Produkt kosten?*‘ hin zu der Frage ‚*Was darf ein Produkt kosten?*‘ (Hungenberg 2008, 225). Die ermittelten Zielkosten dienen als Orientierungspunkt für die Kosten, die das Produkt höchstens aufweisen darf (Ewert/Wagenhofer 2008, 282f.). Target Costing wird sinnvollerweise bereits im frühen Stadium der Produktplanung eingesetzt, um eine bestimmte Mindestrendite für den gesamten Produktlebenszyklus realisieren zu können (Baum/Coenenberg/Günther 2007, 137). Für das Controlling hat das Target Costing zudem den Vorteil, dass eine durchgängige Zielkostenspaltung bis auf Maßnahmenebene erfolgen kann und eine Bewertung von alternativen Produktkomponenten schnell möglich ist (Horváth 2009, 480). Zur Steuerung wird beim Target Costing ein Zielkostenkontrolldiagramm verwendet, das das Verhältnis des Kostenanteils einer Produktkomponente zu der vom Kunden empfundenen Bedeutung der Komponente darstellt (Brühl 2009, 207ff.). Im Fokus der Steuerung liegen dabei die Konstruktions- und Fertigungsbereiche des Unternehmens (Küpper 2008, 260).

Neben den bereits vorgestellten marktorientierten Steuerungsansätzen für Service-Center bieten sich auch hier unternehmensinterne Konzepte zur Steuerung an.

Auf dem Entwicklungspfad zum wettbewerbsfähigen SSC ist ein zentraler Gedanke, die IT zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens einzusetzen. Typische Maßnahmen hierfür wurden bereits erwähnt: Die Ausrichtung der IT an den Unternehmenszielen, z.B. über die BSC, und die Verbesserung der Prozesse innerhalb der IT, z.B. durch den Einsatz von ITIL. Ein weiterer wichtiger Aspekt vor dem Hintergrund des steigenden Kostendrucks auf die IT ist die Schaffung von Transparenz im Bezug auf IT-Kosten und IT-Leistungen (Berteff 2001, 57ff.) sowie eine verursachungsgerechte Verrechnung dieser Leistungen auf die Leistungsempfänger (Gadatsch 2009, 301).

Bei der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung lassen sich verschiedene Verfahren differenzieren, wie Abb. 16 zeigt.

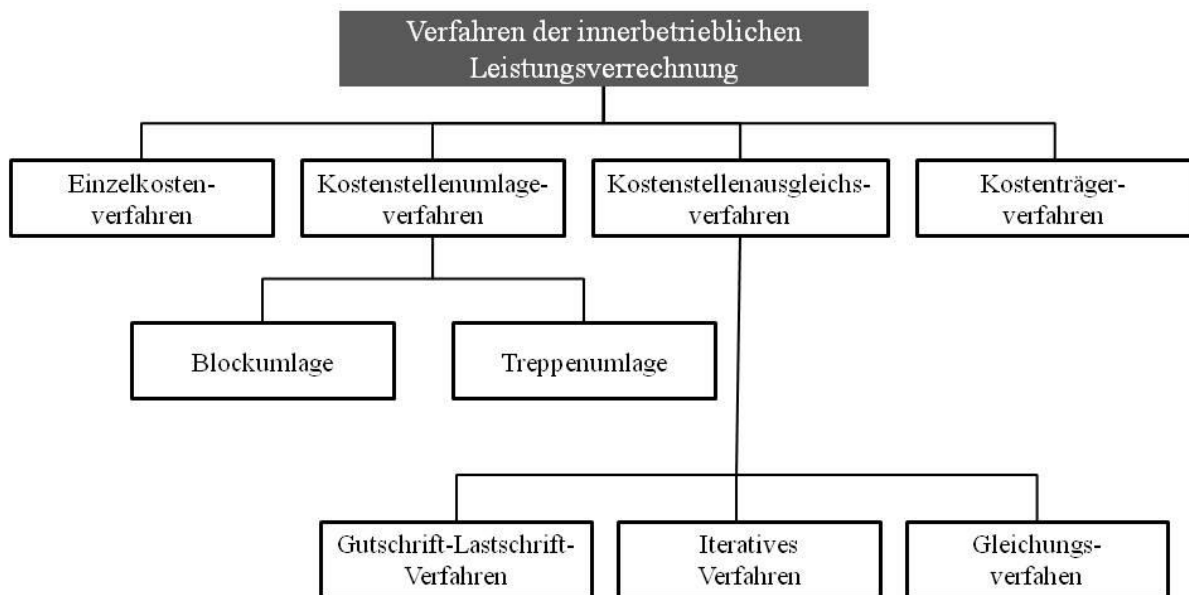


Abb. 16: Verfahren der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schweitzer/Küpper (2008, 134))

Neben dem Verfahren der Verteilung der innerbetrieblichen Kosten gilt es auch die Art der Verrechnungspreise zu definieren. Hierbei können nach Ewert/Wagenhofer (2008, 581) drei Typen differenziert werden:

- Marktorientierte Verrechnungspreise
- Kostenorientierte Verrechnungspreise
- Verhandelte Verrechnungspreise.

Fischer/Sterzenbach (2006, 59) haben eine empirische Untersuchung zur Art der Verrechnungspreise bei 500 der umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland im Zeitraum von März bis Mai 2006 durchgeführt, wobei sie von 58 Unternehmen eine Antwort erhielten. Diese Untersuchung lieferte folgendes Ergebnis (s. Abb. 17):

Eine weitere Untersuchung von Weiser/Balser/Wappler (2009, 190) zeigt ein ähnliches Ergebnis. Diese ersten beiden Analysen decken sich zum Teil mit der Aussage von Ewert/Wagenhofer (2008, 582), nach deren Aussage auf Basis von Untersuchungen aus den Jahren 1973 bis 1990 die kostenbasierten Verrechnungspreise am ehesten in der Praxis anzufinden sind, gefolgt von den marktorientierten Verrechnungspreisen. Die verhandlungs-

basierten Preise sehen sie als die in der Praxis am seltensten vertretenen Typen an, was sich nicht mit den Ergebnissen der Untersuchung von Fischer/Sterzenbach (2006, 59) deckt. Eine Studie von 80 Schweizer Konzernen bei Brühl (2009, 351) auf Basis von Daten aus dem Jahr 1989 zeigt, dass dort mit rund 56% aller Nennungen vor allem marktorientierte Verrechnungspreise im Einsatz sind. Auf Grundlage der untersuchten Quellen lässt sich folglich keine eindeutige Aussage darüber treffen, welcher Verrechnungstyp in der Praxis am häufigsten realisiert wird. Allerdings existieren verschiedene Bedingungen, unter denen der Einsatz des einen oder des anderen Verrechnungstyps sinnvoll ist.

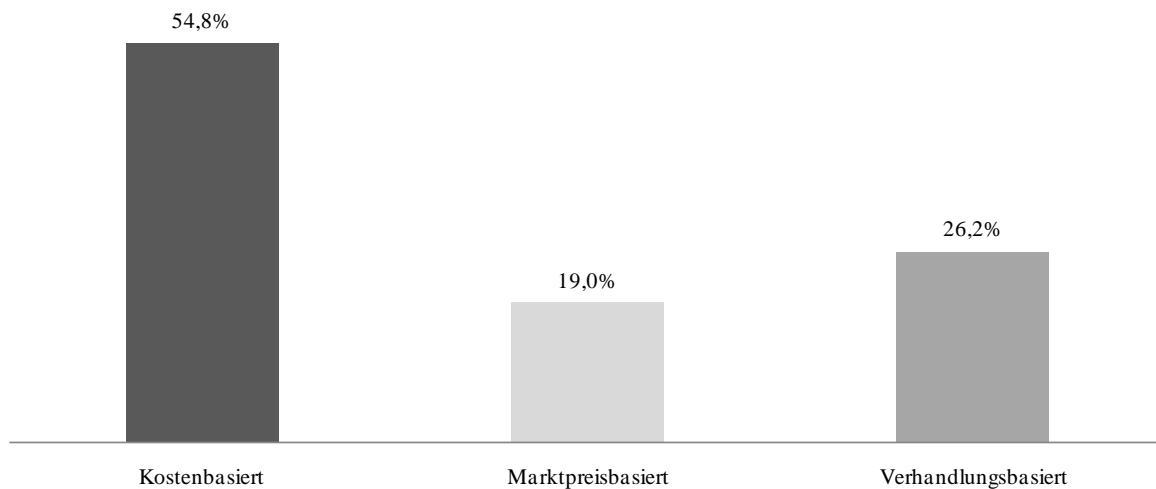


Abb. 17: Verwendete Verrechnungspreise für Shared Service Center-Leistungen

[n = 42, Mehrfachnennungen möglich]

(Quelle: in Anlehnung an Fischer/Sterzenbach (2006, 59))

Bei der Steuerung von SSC auf Basis von marktpreisorientierten Verrechnungspreisen muss beachtet werden, dass diese nur realisiert werden können, wenn ein vollkommener Markt vorherrscht (Coenberg/Fischer/Günther 2009, 703). Der Gedanke des SSC, sowohl auf Seite der Leistungsempfänger als auch auf Seite der Leistungserbringer einen Marktzugang zu gestatten, steht dieser Voraussetzung nicht entgegen (Vgl. Kapitel 2.1).

Darüber hinaus nennen Coenberg/Fischer/Günther (2009, 703) fünf Voraussetzungen, die für den Einsatz von marktpreisbasierten Verrechnungspreisen idealerweise im Unternehmen anzutreffen sind:

1. Leistungsnehmer und Leistungsempfänger haben Zugang zum Markt.
2. Für die verrechneten Leistungen gibt es einen externen Markt mit einem einheitlichen Marktpreis.

3. Die Marktkapazitäten erlauben Leistungsnehmer und Leistungsempfänger die Leistung dort anzubieten bzw. von dort zu beziehen.
4. Für die interne Verrechnung muss der auf Basis des Marktes ermittelte Verrechnungspreis um die Verbundvorteile, die gegenüber einer externen Belieferung entstehen, korrigiert werden.
5. Der Verrechnungspreis muss in regelmäßigen Abständen überprüft und dem Marktpreis angepasst werden.

Diese Voraussetzungen können noch um zwei weitere Aspekte von Ewert/Wagenhofer (2008, 585) ergänzt werden:

6. Die interne Leistung bringt nur geringe Synergieeffekte im Unternehmen.
7. Das Volumen der internen Leistungstransfers ist gering.

Umso eher diese Bedingungen im Unternehmen vorhanden sind, desto besser eignen sich die marktbasieren Verrechnungspreise zur Steuerung (Ewert/Wagenhofer 2008, 584). Sie haben den Vorteil, dass sie durch Marktanalysen objektiv ermittelt werden und dadurch eine geringe Manipulierbarkeit aufzeigen (Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 703). Darüber hinaus eignen sie sich für die Erfolgsermittlung der Unternehmensbereiche, da durch die marktbasieren Verrechnungspreise eine direkte Vergleichbarkeit mit Wettbewerbsunternehmen möglich ist (Ewert/Wagenhofer 2008, 584). Die Autonomie der einzelnen Unternehmensbereiche sowie die Kontrollierbarkeit der eigenen Erfolge bleiben erhalten (Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 703).

Zudem sind Marktpreise unter langfristigen Gesichtspunkten gut dafür geeignet, um festzustellen, ob die gegenwärtige Fertigungstiefe im Unternehmen wirtschaftlich ist.

Kann ein Unternehmensbereich auf Basis von Marktpreisen seine Kosten nicht decken, so muss überlegt werden, ob dieser Bereich nicht eventuell ausgegliedert werden sollte (Ewert/Wagenhofer 2008, 585).

Existiert kein vollkommener Markt oder können die vom internen SSC erbrachten Leistungen nicht mit am Markt angebotenen Leistungen verglichen werden, so können kostenbasierte Verrechnungspreise verwendet werden (Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 719). Die Basis für diesen Typ von Verrechnungspreisen stellt ein im Unternehmen etabliertes Kostenrechnungssystem dar, das alle notwendigen Informationen für die Ermittlung der Verrechnungspreise zur Verfügung stellt (Brühl 2009, 341).

Die Menge der verschiedenen kostenbasierten Verrechnungspreistypen ist sehr heterogen (Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 719). Ewert/Wagenhofer (2008, 592) nennen folgende Bezugsgrößen, auf deren Basis die Festlegung des Verrechnungspreises erfolgen kann:

- Ist-Kosten oder Standardkosten
- Grenzkosten oder Vollkosten
- Kosten oder Kosten „plus“ Aufschlag

Obwohl der Einsatz einer auf Grenzkosten basierten Methode theoretisch zu Verrechnungspreisen führt, die den Gewinn des Unternehmens maximieren, finden diese nur selten Einsatz in der Praxis (Brühl 2009, 338f.). Mögliche Gründe hierfür sind laut Coenenberg/Fischer/Günther (2009, 723f.):

- Eine Grenzplankostenrechnung muss vorhanden sein.
- Nicht konstante Grenzkosten können mit der linearen Kostenfunktion der Grenzplankostenrechnung nur schwer in die Ermittlung der Verrechnungspreise einfließen.
- Fehlmotivationen können dazu führen, dass die variablen Kosten zu hoch angesetzt werden, um den eigenen Erfolgsausweis kurzfristig zu erhöhen.

Diese Herausforderungen beim Einsatz der Verrechnungspreise auf Basis der Grenzplankosten führen dazu, dass in der Praxis am häufigsten die Vollkosten zur Bestimmung der Verrechnungspreise verwendet werden (Ewert/Wagenhofer 2008, 592, Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 744ff.).

Als dritte Möglichkeit können verhandlungsbasierte Verrechnungspreise eingesetzt werden. Dieser Typ Verrechnungspreis ist besonders dann von Vorteil, wenn sich die internen Kunden und das SSC auf einem unvollkommenen Markt gegenüberstehen, also z.B. kein einheitlicher Marktpreis für die transferierte Leistung existiert (Brühl 2009, 351).

Hierbei erfolgt die Preisbestimmung in freier Verhandlung zwischen dem Leistungsempfänger und dem Leistungserbringer (Ewert/Wagenhofer 2008, 615). Wenn beide Seiten über die gleiche Verhandlungsmacht verfügen, dann „besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass eine effiziente Lösung erreicht wird“ (Brühl 2009, 351). Weitere Vorteile sind die größtmögliche Autonomie der beteiligten Bereiche bei der Preisgestaltung und die daraus resultierende Motivation, die sich aus dem Handlungsspielraum ergibt (Ewert/Wagenhofer 2008, 615). Zudem wird im Rahmen der Verhandlungen über die gegenseitige Kosten- und Erlössituation informiert, sodass die beteiligten Bereiche ein besseres Verständnis für das Geschäftsmodell des Partners sowie den daraus resultierenden Anforderungen erhalten (Brühl 2009, 352f.).

Tab. 7 fasst die Erläuterungen zu den Verrechnungspreistypen nochmals zusammen:

Verrechnungspreis Typ	marktpreis-orientiert	kosten-orientiert	verhandelt
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> > Zugang zum Markt > Einheitlicher Marktpreis > freie Marktkapazitäten > Berücksichtigung von Verbundvorteilen > regelmäßige Überprüfung des Marktpreises > geringe Synergieeffekte > Volumen an internen Leistungstransfers ist gering 	<ul style="list-style-type: none"> > im Unternehmen ist ein Kostenrechnungssystem vorhanden, das die benötigten Informationen für die Ermittlung der Verrechnungspreise zur Verfügung stellt 	<ul style="list-style-type: none"> > keine Voraussetzungen
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> > objektiver Verrechnungspreis > geringe Manipulierbarkeit > Erfolgsermittlung der Bereiche > langfristige Indikatorfunktion über die Profitabilität 	<ul style="list-style-type: none"> > geringer Verwaltungsaufwand > gestaltbare Gewinnaufschläge > einfach aus dem Rechnungswesen ableitbar > hohe Flexibilität in der Ausgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> > Festlegung von Preisen in unvollkommenen Märkten > hohe Informationstransparenz > erhöhte Motivation durch größtmögliche Autonomie

Tab. 7: Gegenüberstellung der drei Verrechnungspreistypen

Als weiteres unternehmensorientiertes Instrument zur Steuerung von Service-Centern können Kennzahlen eingesetzt werden. Die Kennzahlen bilden die Basis für die Realisierung zentraler Erfolgsfaktoren des kundenorientierten SSC. Sie sind Voraussetzung für die Messung der Einhaltung von Leistungen im Rahmen der Vertragsvereinbarungen, z.B. Verfügbarkeit der IT-Systeme, und damit auch als relevante Messgröße für die Verfahren zur Leistungsmessung, z.B. IT-Kosten am Gesamtumsatz des Unternehmens.

Die Kennzahlen bilden das interne Pendant zum externen Benchmarking und unterstützen das Unternehmen bei der Einschätzung seiner Stärken und Schwächen (Hungenberg 2008, 141f.). Sie sind wichtige Instrumente zur Messung der quantitativen Entwicklung von Steuerungsobjekten und ermöglichen die Verknüpfung von Einzelsachverhalten in einer Gesamtbewertung durch die Kombination in einem Kennzahlensystem (Krcmar 2010, 553). Zudem sollen sie durch Aggregation der Inhalte die Informationen in einfacher, komprimierter Form übermitteln (Küpper 2008, 389). Neben absoluten Kennzahlen, wie dem Betriebsergebnis, gibt es relative Kennzahlen, die sich in drei Arten unterscheiden lassen (Reichmann, 2006 19ff.; Dillerup/Stoi 2006, 618f.; Küpper 2008, 390f.):

- Gliederungszahlen, die den Anteil einer Zahl an einer übergeordneten Größe ausdrücken, z.B. Materialkosten an den Gesamtkosten

- Beziehungskennzahlen, die begrifflich verschiedene Größen ins Verhältnis setzen, um daraus deren Zusammenhang abzuleiten, z.B. Umsatzrentabilität als Relation von Umsatz und Gewinn
- Indexzahlen, die das Verhältnis gleichartiger Kennzahlen angeben, die zu unterschiedlichen Zeitpunkten oder Orten gemessen wurden, wobei einem der Werte ein Index von 100 zugewiesen wird, z.B. der Lohnkostenindex.

Als entscheidende Funktionen der Kennzahlen lassen sich die Entscheidungs- und die Verhaltenssteuerungsfunktion differenzieren (Ewert/Wagenhofer 2008, 521):

Mit Entscheidungsfunktion wird hierbei die Fähigkeit beschrieben, aus einer großen Menge von Daten Probleme und Muster schnell erkennen zu können und den Entscheidungsträgern die relevanten Information zukommen zu lassen. Die Verhaltensfunktion beschreibt, dass Kennzahlen zur Steuerung von Unternehmensbereichen eingesetzt und deren Aktivitäten bewertet werden können.

Die Steuerung mittels Kennzahlen kann durch Zielvorgaben erreicht werden (Küpper 2008, 395f.). Durch die Verknüpfung von Kennzahlen mit persönlichen Zielen können Mitarbeiter und Entscheidungsträger im Unternehmen zur Erreichung definierter Sollwerte motiviert werden (Ewert/Wagenhofer 2008, 522).

1.7.2 Bewertung der Steuerungsinstrumente

Die in Kapitel 1.5.1 vorgestellten Steuerungsinstrumente werden im Folgenden hinsichtlich verschiedener Anforderungen an Steuerungsinstrumente untersucht.

Zunächst werden die Kriterien vorgestellt, die als Grundlage der Bewertung dienen. Um ein möglichst ausgewogenes Bild über die Steuerungsinstrumente zu erhalten, basiert die Bewertung auf dem von Schultze/Hirsch (2005, 32) vorgeschlagenen Anforderungskatalog. Dieser ist in die drei Dimensionen Entscheidungsrelevanz, Kontrollrelevanz und Wirtschaftlichkeit gegliedert.

Für die Entscheidungsrelevanz werden die Steuerungsinstrumente hinsichtlich der Kriterien Zukunftsorientierung sowie Risikoorientierung bewertet. Eine positive Evaluation erhalten dabei die Instrumente, die hinsichtlich des Zeithorizonts zukunftsbezogene Daten beinhalten und den Zeitwert des Geldes berücksichtigen. Die Risikoorientierung wird sowohl hinsichtlich der Beachtung von unternehmensinternen wie auch der extern begründeten Risiken bewertet.

Die Kontrollrelevanz wird aufgrund der Anreizverträglichkeit und der Kommunikationsfähigkeit des Instruments beurteilt. Im Rahmen der Anreizverträglichkeit wird untersucht, ob das verwendete Steuerungsinstrument die Zielstruktur des Gesamtunternehmens wieder spiegeln kann und inwiefern es zur Vermeidung von Ermessens- und Interpretationsspielräumen beiträgt. Für die Bewertung der Kommunikationsfähigkeit wird neben der Analysefähigkeit die Verständlichkeit des Steuerungsinstruments berücksichtigt.

Ein Steuerungsinstrument wird als wirtschaftlich erachtet, wenn der Nutzen die Kosten für den Einsatz und die Versorgung mit Informationen übersteigt. Dieses Kriterium hat allerdings nur eine geringe Aussagekraft, da die Wirtschaftlichkeit eines Steuerungssystems maßgeblich von den unternehmensspezifischen Bedingungen abhängt (Weber et al. 2004, 102). Die hier getroffenen Einschätzungen sollen als erste Indikation dienen, um einen ganzheitlichen Vergleich der Steuerungsinstrumente zu ermöglichen.

Anforderungsprofil			Bewertung	
			positiv	negativ
Entscheidungsrelevanz	Zukunftsorientierung	Datenhorizont	zukunftsbezogene Daten	nur vergangenheitsorientierte Daten
		Zeitwert des Geldes	Diskontierung von Zahlungsströmen	Zeitwert des Geldes wird nicht bewertet
	Risikoorientierung	externe Risiken	unternehmensexterne Risiken	keine Berücksichtigung externer Risiken
		interne Risiken	unternehmensinterne Risiken	keine Berücksichtigung interner Risiken
Kontrollrelevanz	Anreizverträglichkeit	Zielkongruenz	Steuerungsgröße aus Strategie ableitbar	Steuerungsgröße von Strategie unabhängig
		Maßgenauigkeit	keine Ermessens- oder Interpretationsräume	Steuerungsgröße ist leicht angreifbar
	Kommunikationsfähigkeit	Analysefähigkeit	Einflußgrößen sind identifizierbar	keine Ursachenanalyse möglich
		Verständlichkeit	eindeutige, nachvollziehbare Informationen	keine einheitliche Begriffsdefinition
Wirtschaftlichkeit			positive Kosten-Nutzen-Relation	negative Kosten-Nutzen-Relation

Abb. 18: Anforderungsprofil für Steuerungsinstrumente
(Quelle: in Anlehnung an Schultze/Hirsch (2005,32))

Nicht bewertet werden die beiden übergreifenden Steuerungsinstrumente, die Berichtsstrukturen und die Anreizsysteme. Diese sind in jeder Phase des SSC-Entwicklungspfad es wertvolle Konzepte zur Steuerung der Unternehmenseinheit.

Die folgende Abbildung stellt die für die Bewertung verwendeten Kriterien sowie deren Beurteilungsfaktoren graphisch dar.

1.7.2.1 Bewertung der Steuerungsinstrumente für Cost-Center

In Kapitel 1.7.1.1 wurden vier Instrumente vorgestellt, die sich für die Steuerung von SSC eignen, wenn diese sich in der ersten Phase des Entwicklungspfad es befinden. Die Instrumente unterstützen die Sicherstellung der langfristigen organisatorischen Veränderung sowie Etablierung eines nachhaltigen Kostenmanagements.

Als erstes Konzept hierzu wurden Performance Measurement Systeme am Beispiel der BSC vorgestellt. Die BSC besitzt eine vergangenheits-, gegenwarts- und eine zukunftsorientierte Ausrichtung, in der Sollwerte für die einzelnen Dimensionen als Ziele definiert werden (Dillerup/Stoi 2006, 621). In der Finanzperspektive können dabei neben Kennzahlen zur Bewertung der Profitabilität ebenfalls noch wertorientierte Einflussgrößen, wie der diskontierte Cash Flow, aufgenommen werden, womit der Zeitwert des Geldes berücksichtigt wird. Die BSC bietet auch verschiedene Möglichkeiten, die unternehmensinternen sowie -externen Risiken über zusätzliche Kennzahlen in den vorhandenen Perspektiven oder über eine eigene Risikoperspektive aufzunehmen (Wolf 2003, 99ff.). Ein Kernaspekt der BSC ist die Umsetzung der Unternehmensstrategie in operationalisierbare Ziele, wodurch sie eine hohe Zielkongruenz aufweist (Gerberich/Schäfer/Teuber 2006, 39f.).

Da die Ziele neben qualitativen Sollwerten auch aus quantitativen Messgrößen bestehen können, ergibt sich ein gewisser Interpretationsspielraum in der Auslegung der Zielerreichung (Dillerup/Stoi 2006, 625). Allerdings ermöglicht die BSC über die Verknüpfung der einzelnen Perspektiven die Analyse von themenübergreifenden Ursache-Wirkungsketten auf einer aggregierten, strategischen Ebene (Gerberich/Schäfer/Teuber 2006, 43f.; Baum/Coenenberg/Günther 2007, 371ff.). Durch ihren schematischen Aufbau ist die BSC leicht verständlich und gibt einen schnellen Überblick über die aktuelle Zielerreichung (Dillerup/Stoi 625). Obwohl der Einsatz der BSC viele Vorteile verspricht, hat sich in der unternehmerischen Praxis trotzdem noch kein eindeutiges Bild hinsichtlich eines positiven oder

negativen Kosten-Nutzen-Verhältnisses gebildet (Bischof 2002,164ff.; Schäffer/Matlachowsky 2008, 207ff.)

Die Prozesskostenrechnung (PKR) als weiteres Instrument zur Steuerung von kostenorientierten SSC basiert auf den Daten der Kostenstellen- und Kostenartenrechnung aus dem internen Rechnungswesen (Schweitzer/Küpper 2008, 516). Zukunftsbezogene Informationen werden für die Berechnung nicht benötigt. Durch die Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Tätigkeitsanalysen können die Kosten für die Ausführung des Hauptprozesses ermittelt werden (Dillerup/Stoi 2006, 493). Hierbei erfolgt keine Diskontierung von auftretenden Zahlungsströmen. Eine externe Risikobetrachtung kann im Rahmen der Analyse von Prozessschritten in den vor- und nachgelagerten Fertigungsstufen erfolgen. Der Fokus liegt in der Generierung von Transparenz für Kosten im indirekten Leistungsbereich (Reichmann 2006, 135). Hierbei kann eine Analyse der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung auch unter Risikogesichtspunkten erfolgen. Der wichtigste Aspekt bei der Prozesskostenrechnung ist die Ermittlung der prozessbezogenen Kosten. Dadurch kann die Prozesskostenrechnung sowohl zur operativen als auch zur langfristig orientierten, strategischen Planung und Kontrolle verwendet werden (Hoitsch/Lingnau 2007, 368). Die aus dem Rechnungswesen stammenden Daten sind rein quantitativ. Jedoch werden teilweise zusätzliche Verteilungsschlüssel und empirische Untersuchungen zur Bestimmung der Prozesskosten benötigt (Schweitzer/Küpper 2008, 382f.).

Durch die im Rahmen der Prozesskostenrechnung durchgeführten Tätigkeitsanalysen entsteht im Unternehmen ein transparentes Bild hinsichtlich der Einflussgrößen auf die einzelnen Prozesse (Dillerup/Stoi 2006). Aufgrund ihrer hohen Komplexität in der Berechnung sowie des großen Implementierungsaufwands findet die Prozesskostenrechnung keine große Verbreitung in der unternehmerischen Praxis (Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 156; Krump 2003, 189ff.)

Als weiteres Steuerungsinstrument für SSC zur Umsetzung einer Governance-Struktur wurde ITIL vorgestellt. Das Rahmenwerk ITIL sieht für die einzelnen Teilprozesse Zielvorgaben vor, die mittels eines Top-Down-Prozesses vorgegeben werden (Buchsein et al. 2007, 115f.). Obwohl ITIL an sich kein Rahmenwerk für ein Risikomanagement darstellt, so können wesentliche Inhalte, z.B. aus dem Security Management und dem Business Continuity Management, zur Einschätzung der internen IT-Risiken verwendet werden (Seibold 2006, 189). Das Continuity Management schaut neben den internen Schwächen und Stärken auch auf die

externen Chancen und Risiken (Köhler 2007, 161ff.). Die von den Fachbereichen entwickelten operativen und taktischen Strategien werden in ITIL aufgenommen und für die Definition von Planungs- und Steuerungsaspekten verwendet (Rudolph 2009, 222; Kashanchi/Toland, 2006, 345f.).

Die Steuerung der Prozesse erfolgt über quantitative Metriken (Buchsein et al. 2007, 23ff.). Für die Untersuchung der Ursachen von Fehlern und Störungen während des Betriebs sieht ITIL mit dem Problem Management einen eigenen Prozess vor (Fröhlich/Glasner 2007, 90f.). Allerdings sieht die operative Ausrichtung von ITIL die Ermittlung der Gesamtkosten für einen Prozess nicht vor. Mit der Aufteilung der IT in die verschiedenen Prozesse gelingt eine durchgängige „Transparenz, Bewertbarkeit und Planbarkeit eines IT-Service-Managements“ (Köhler 2007, 26). Für die Einführung von ITIL müssen oft Beratungsleistungen in Anspruch genommen werden. Dies kann mit hohen zusätzlichen Kosten verbunden sein (Addy 2007, 4).

Das Benchmarking stellt den vierten beschriebenen Ansatz zur Steuerung von SSC mit einer Cost-Center-Philosophie dar. Das Benchmarking basiert auf vergangenheitsorientierten Daten, welche u.a. aus der Analyse von Mitbewerbern ermittelt werden (Hungenberg 2008, 131f.). Eine Risikobetrachtung findet im Rahmen des Benchmarking nicht direkt statt. Hier wird das Ziel verfolgt, das eigene Leistungsniveau auf Basis von internen und externen Daten zu bewerten (Reichmann 2006, 482ff.). Das Benchmarking kann mit operativen und strategischen Fragestellungen verknüpft werden und somit Auskunft darüber geben, wie die Konkurrenten hinsichtlich des untersuchten Themengebiets aufgestellt sind (Dillerup/Stoi 2006, 226f.). Problematisch beim Benchmarking ist die Maßgenauigkeit zu bewerten. Durch die verschiedenen Inhalte einer Leistung ist eine genaue Vergleichbarkeit hinsichtlich Qualität, Kosten und Zeit nicht immer gegeben (Reichmann 2006, 486). Die Untersuchung der Ursachen für verschiedene Leistungsniveaus ist ein zentraler Bestandteil des Benchmarking, kann aber auf Grund der Datenbasis meist nur auf einer höheren Aggregationsstufe durchgeführt werden (Hungenberg 2008, 132). Allerdings ist der Prozess des Benchmarking mit hohen Kosten verbunden, da Daten über Mitbewerber am Markt abgefragt und oftmals über Beratungsfirmen ausgewertet werden müssen, damit die benötigte Transparenz über die Leistungsunterschiede geschaffen werden kann.

Abb. 19 stellt die Ergebnisse der Bewertung nochmals graphisch dar, wobei mittels weißer Füllung des Feldes gekennzeichnet wird, dass das Anforderungskriterium durch das Steuerungsinstrument erfüllt wird, bei einer hell grauen Füllung wird dies teilweise erfüllt und bei einer dunkel grauen Füllung wird die Anforderung nicht erfüllt.

Anforderungsprofil			Steuerungsinstrumente für als Cost-Center geführte SSC			
			BSC	PKR	ITIL	Benchmarking
Entscheidungsrelevanz	Zukunftsorientierung	Zeithorizont	Plan-/Forecast Werte	Daten aus dem internen ReWe	Plan-/Forecast Werte	vergangenheitsorientierte Daten von Mitbewerbern
		Zeitwert des Geldes	kann in Finanzperspektive einfließen	nicht berücksichtigt	nicht berücksichtigt	nicht berücksichtigt
	Risikoorientierung	externe Risiken	Perspektive Kunde / Markt	Analyse des Vor- und Nachstufen möglich	Branchen- und Trendanalysen	externe Daten, aber keine Risikobetrachtung
		interne Risiken	Perspektive Prozesse / MA	Betrachtung der internen Kunden-Lieferanten-Bezieh.	internes Risikomanagement	interne Daten, aber keine Risikobetrachtung
Kontrollrelevanz	Anreizverträglichkeit	Zielkongruenz	Ziele aus Strategie abgeleitet	Unterstützung der Strategie hinsichtlich der Kosten	operative Themen sind im Fokus (Infrastruktur)	strategische und operative Verknüpfung
		Maßgenauigkeit	quantitativ aber auch qualitativ	rein quantitativ, aber auch Schlüssel	Einsatz von quantitativen Steuerungsgrößen	Vergleichbarkeit der Leistung nicht immer gegeben
	Kommunikationsfähigkeit	Analysefähigkeit	Darstellung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen	Einflussgrößen auf Prozessebene sind transparent	Ursachenanalyse möglich	Ursachenanalyse möglich
		Verständlichkeit	übersichtliche Darstellung	hohe Komplexität der Berechnung	hohe Transparenz über IT-Prozesse	leicht verständliche Ergebnisse
Wirtschaftlichkeit			ausgewogene Kosten-Nutzen-Relation	hoher Implementierungsaufwand	oft Beratungsbedarf bei der Einführung	externe Datenabfrage u. U. mit hohen Kosten

Abb. 19: Bewertung von Steuerungsinstrumenten für Cost-Center

(Quelle: Eigene Darstellung)

1.7.2.2 Bewertung der Steuerungsinstrumente für Service-Center

Für die Steuerung von SSC, die sich im zweiten und dritten Entwicklungsstadium befinden und daher grundsätzlich eine Service-Center-Philosophie verfolgen, eignen sich die in Kapitel 1.7.1.2 vorgestellten Instrumente. Diese werden nun ebenfalls einer Bewertung hinsichtlich des definierten Anforderungsprofils unterzogen.

Die Deckungsbeitragsrechnung sowie die kurzfristige Erfolgsrechnung zeigen ein ähnliches Ergebnis bei der Bewertung. Beide Konzepte beziehen ihre Daten aus der Kostenstellen- und Kostenartenrechnung des Rechnungswesens (Schweitzer/Küpper 2008, 462ff.). Sie berücksichtigen somit keine zukunftsbezogenen Informationen. Aufgrund der kurzfristigen Orientierung erfolgt ebenfalls keine Diskontierung der Zahlungsströme. Die Einschätzung der

internen und externen Risiken ist nicht Bestandteil der Deckungsbeitragsrechnung und der kurzfristigen Erfolgsrechnung. Beide Kostenrechnungssysteme unterstützen die Strategie ausschließlich hinsichtlich ihrer finanziellen Ausrichtung und dienen der Überprüfung der Zielerreichung (Heiß 2004, 91ff.). Da beide Systeme auf die quantitativen Daten aus dem Rechnungswesen zurückgreifen, gibt es keinen Spielraum hinsichtlich der Interpretation der Ergebnisse. Der Vorteil der Deckungsbeitragsrechnung gegenüber der kurzfristigen Erfolgsrechnung liegt im höheren Detaillierungsgrad. Dieser ermöglicht die Analyse von Abweichungen auf Produktebene (Reichmann 2006, 447f.). Sowohl die Deckungsbeitragsrechnung wie auch die kurzfristige Erfolgsrechnung sind hinsichtlich ihrer Darstellungsmöglichkeiten als sehr intuitiv und übersichtlich einzuordnen. Unter der Voraussetzung, dass das SSC schon über eine Kostenstellen- und Kostenartenrechnung verfügt (Vgl. Kapitel 1.7.1.1), können die beiden Kostenrechnungssysteme einfach implementiert werden.

Als weiteres Steuerungsinstrument wird das Target Costing vorgeschlagen. Hierbei werden die Zielkosten für das Produkt ermittelt, das zukünftig am Markt platziert werden soll (Hungenberg 2008, 225). Eine Diskontierung der erwarteten Ein- und Auszahlungen findet nicht statt. Die Risikobetrachtung im Sinne des externen Absatzmarktes wird ebenso berücksichtigt wie die internen Risiken, die bei der Produktion des Produkts im Rahmen der gesteckten Kostenziele auftreten können. Horváth (2009, 487) bezeichnet das Target Costing als einen interaktiven „Planungsprozess mit strategischem Fokus“. Daher ist auch die Zielkongruenz beim Target Costing gegeben. Anders sieht es bei der Maßgenauigkeit aus, die nicht durchgängig gegeben ist. Denn bei der Ermittlung der Zielkosten auf Basis des marktorientierten Ansatzes müssen in einem Top-Down-Verfahren der Marktpreis und damit die Zielkosten bestimmt werden (Schweitzer/Küpper 2008, 706f.) Der dadurch definierte Marktpreis lässt noch Raum für Diskussionen offen. Über das Zielkostenkontrolldiagramm können die Komponenten im Produkt identifiziert werden, die aus Sicht des Kunden zu komplex oder zu einfach sind (Horváth 2009, 486). Die Herausforderungen in der Preisfindung und der Zielkostenberechnung sowie der hohe Aufwand bei der Realisierung führen dazu, dass das Target Costing eine eher geringe Verwendung in der unternehmerischen Praxis aufweist (Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 571).

Die interne Leistungsverrechnung wurde in Kapitel 1.7.1.2 als unternehmensinternes Konzept zur Steuerung von Service-Centern vorgestellt, das eine verursachungsgerechte Verteilung der

IT-Kosten ermöglicht. Im Rahmen der Planung können für die kommende Periode Sollwerte aus der interne Leistungsverrechnung vorgegeben werden, die dann im laufenden Geschäftsjahr mit den erzielten Istwerten abgeglichen werden (Funke 1999, 24). Auf Grund des kurzfristigen Zeithorizonts der Verrechnung wird der Zeitwert des Geldes nicht berücksichtigt. Ebenso findet keine externe Risikobetrachtung statt, da der Fokus der internen Leistungsverrechnung auf den im Unternehmen stattfindenden Leistungsverbrauch liegt (Vgl. Kap. 1.7.1.2). Für die Berücksichtigung von internen Risiken kann die interne Leistungsverrechnung herangezogen werden. Denn sie stellt durch die Zuordnung der bereichsinternen und bereichsexternen Leistungen, die zur Herstellung eines Produktes benötigt werden, die gesamthafte Betrachtung aller Kosten sicher (Funke 1999, 25). Die interne Leistungsverrechnung kann dazu beitragen, dass die Führungskräfte durch die Verrechnungspreise zur Steuerung ihres Bereiches in Richtung einer bestimmten Strategie motiviert werden (Ewert/Wagenhofer 2008, 663). Allerdings ist dabei festzuhalten, dass die Summe der Bereichsoptima nicht zum potenziellen Optimum aus Sicht des Gesamtunternehmens führt, da mögliche Skaleneffekte nicht genutzt werden (Coenenberg/Fischer/Günther 2009, 694). Durch die Verwendung von quantitativen Werten aus der Kostenstellen- und Kostenartenrechnung kann Objektivität erzielt werden (Funke 1999, 25). Allerdings existieren noch Ermessens- und Verhandlungsspielräume was die Verrechnungspreise betrifft, da zahlreiche Varianten für die Bestimmung der Preise herangezogen werden können (Ewert/Wagenhofer 2008, 582). Das Anforderungskriterium der Analysefähigkeit wird durch die interne Leistungsverrechnung ebenfalls nur teilweise erfüllt. Die Herkunft der Kosten lässt sich z.B. aus einem Betriebsabrechnungsbogen im Rahmen der Verrechnung aus Sicht der Leistungsempfänger relativ einfach ermitteln (Schweitzer/Küpper 2008, 133). Allerdings sind die verwendeten Bezugsgrößen sowie die Ursachen für die Belastung nicht immer transparent und verständlich für die Leistungsempfänger darstellbar (Horváth 2009, 666f.). Auch die mitunter sehr hohe Komplexität der Verteilungslogik kann dazu führen, dass die Verständlichkeit eingeschränkt wird (Ewert/Wagenhofer 2008, 582). Die Wirtschaftlichkeit beim Einsatz der internen Leistungsverrechnung hängt ebenfalls stark vom Umfang der Verrechnung und der Anzahl der Verrechnungsobjekte ab (Funke 1999, 67).

Als letztes Steuerungsinstrument für SSC im Stadium des Service-Center wurden Kennzahlen genannt. Kennzahlen können auf Grund ihrer vergangenheitsbasierten Daten keine Aussage über die Zukunft geben (Dillerup/Stoi 2006, 620f.). Die Kennzahlen berücksichtigen keine diskontierten Zahlungsströme und lassen die externen und internen Risiken in ihrer Betrachtung außen vor (Weber et al. 2004, 43). Durch ihre quantitative Art eignen sich die Kennzahlen

besonders dafür, den Grad der Zielerreichung zu beschreiben (Baum/Coenberg/Günther 2007, 366). Somit tragen sie zur Operationalisierung von Strategien bei. Durch die Verknüpfung der Kennzahlen können Kennzahlensysteme entstehen, die eine detaillierte Ursachen-Wirkungsanalyse ermöglichen (Küpper 2008, 394). Die Verständlichkeit ist kritisch zu bewerten. Denn die richtige Interpretation einer Kennzahl setzt das Verständnis des zugrunde liegenden Sachverhaltes beim Entscheider voraus (Biethahn/Mucksch/Ruf 2004, 338). Die hohe Verbreitung in der Praxis kann als Indiz dafür gesehen werden, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis dieses Steuerungsinstrumentes in der Regel als positiv zu bewerten ist (Burkert 2008, 1f.).

Allerdings besteht die Gefahr, dass neben den notwendigen wesentlichen Kennzahlen noch weitere generiert werden, die keinen wirklichen Zusatznutzen, aber einen zusätzlichen Aufwand generieren (Preißler 2008, 25).

Abb. 20 veranschaulicht die Ergebnisse der Evaluation.

Anforderungsprofil			Steuerungsinstrumente für als Service-Center geführte SSC				
			DBR	kurzfr. ER	TC	ILV	Kennzahlen
Entscheidungsrelevanz	Zukunftsorientierung	Zeithorizont	Daten aus der FiBu	Daten aus der FiBu	Ist-Kosten, aber mit Fokus auf Zukunft	Planwerte für die kommende Periode	Vergangenheitsorientiert
		Zeitwert des Geldes	nicht berücksichtigt	nicht berücksichtigt	nicht berücksichtigt	nicht berücksichtigt	nicht berücksichtigt
	Risikoorientierung	externe Risiken	keine Risikobetrachtung	keine Risikobetrachtung	ja, beim marktorientierten Ansatz	keine Risikobetrachtung	keine Risikobetrachtung
		interne Risiken	keine Risikobetrachtung	keine Risikobetrachtung	ja, beim unternehmensorientierten Ansatz	Berücksichtigung aller Kosten	keine Risikobetrachtung
Kontrollrelevanz	Anreizverträglichkeit	Zielkongruenz	Fokus auf Ergebnisziele	Fokus auf Ergebnisziele	strategische und operative Verknüpfung	strategieorientierte Verhaltenssteuerung	operative Verknüpfung
		Maßgenauigkeit	rein quantitativ	rein quantitativ	Bestimmung der Zielkosten /-erlöse	quantitativ, aber Preisfindungsthematik	rein quantitativ
	Kommunikationsfähigkeit	Analysefähigkeit	auf Produktebene möglich	nur auf hoher Ebene möglich	Ursachenanalyse möglich	nur „Sender“ bekannt, nicht die Ursache	Ursachenanalyse möglich
		Verständlichkeit	übersichtliche Darstellung	übersichtliche Darstellung	hohe Komplexität der Berechnung	je nach Detaillierungsgrad	Kenntnisstand der Empfänger
Wirtschaftlichkeit			einfach zu implementieren	einfach zu implementieren	je nach Ansatz können hohe Kosten anfallen	je nach Detaillierungsgrad	abhängig von der Anzahl

Abb. 20: Bewertung von Steuerungsinstrumenten für Service-Center

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Gegenüberstellung der verschiedenen Steuerungsinstrumente im Bezug auf die Steuerungsphilosophie zeigt, dass kein dominierendes Konzept existiert, welches alleine zur Steuerung eines SSC ausreicht. Das Ziel soll sein, einen Mix aus Steuerungsinstrumenten zu definieren, der die Stärken und Schwächen der einzelnen Konzept so miteinander kombiniert, so dass alle Anforderungen an die Steuerung durch die ausgewählten Steuerungsinstrumente abgedeckt werden können.

1.8 Zusammenfassung

Die Intention dieses Kapitels bestand darin, unter Bezugnahme auf die Literatur Grundformen von IT-Kooperationen zu differenzieren und den Begriff des SSC darin einzuordnen sowie Möglichkeiten zur Steuerung von SSC zu beschreiben und zu bewerten.

Ausgehend von der Darstellung privatwirtschaftlicher und öffentlicher IT-Kooperationsformen und der Begriffsdefinition des SSC wurden verschiedene Entwicklungsstufen dargestellt. Der vierstufige Entwicklungspfad führt, beginnend bei einem kostenorientierten SSC, über die Stufen des kundenorientierten und marktfähigen SSC hin zum wettbewerbsfähigen SSC. Anschließend wurde ein Überblick über die Merkmalsausprägungen von SSC in den Dimensionen Prozessumfang, Standort, juristische und organisatorische Ausgestaltung vorgestellt. Der darauf folgende Teil dieses Kapitels beschäftigte sich mit den Zielen, die mit der Implementierung von SSC verfolgt werden, sowie die Zuordnung dieser auf die vier Entwicklungsstufen. Darauf aufbauend wurden Erfolgsfaktoren identifiziert, die für die nachhaltige organisatorische Umsetzung des SSC erforderlich sind. Hier wurden ebenfalls Divergenzen bezüglich der Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit vom jeweiligen Entwicklungsstadium des SSC herausgearbeitet. Als weiteres Unterscheidungsmerkmal konnte die grundlegende Steuerungsphilosophie identifiziert werden.

Den Schwerpunkt von Kapitel 1 bildete die Gegenüberstellung und Bewertung von Instrumenten zur Steuerung von SSC im Bezug auf die grundsätzliche Steuerungsphilosophie. Unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung wurde das wettbewerbsfähige SSC nicht in die Betrachtung einbezogen. Durch den Vergleich der Steuerungsinstrumente wurde ersichtlich, dass zur Erfüllung der Anforderungen ein Mix aus verschiedenen Instrumenten zu wählen ist. Dadurch können die Stärken und Schwächen der einzelnen Steuerungsinstrumente miteinander kombiniert und alle Anforderungen abgedeckt werden.

2 EINORDNUNG VON SSC BEI IT-DIENSTLEISTERN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Nach den grundlegenden Erläuterungen zu IT-Kooperationsformen und deren Steuerungsmöglichkeiten aus der Literatur, widmet sich Kapitel 2 dieser Arbeit nun der praktischen Umsetzung. Durch die empirische Untersuchung der Situation bei Dataport und der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, welche Ausprägung ein SSC in der Praxis aufzeigen kann. Zudem sollen aus dieser Analyse konkrete Anforderungen zur Verbesserung der Steuerung identifiziert werden, die in die Formulierung von Gestaltungsempfehlungen einfließen. Abschließend erfolgt eine Bewertung der Erkenntnisse.

2.1 Dataport: IT-Kooperation auf Länderebene

Den Ausgangspunkt dieses Kapitels bildet die Beschreibung von Dataport. Die im Kapitel 1 identifizierten Merkmale, Ziele, Erfolgsfaktoren und Steuerungsinstrumenten von SSC werden mit den aus der empirischen Untersuchung stammenden Erkenntnissen zusammengeführt. Im dritten Teil dieses Abschnitts werden aus den Ergebnissen der Synthese Handlungsempfehlungen für die Steuerung des SSC abgeleitet.

2.1.1 Beschreibung des Status-Quo

Der IT-Dienstleister Dataport wurde 2004 als rechtsfähige Anstalt des öffentlichen Rechts per Staatsvertrag zwischen dem Land Schleswig-Holstein und der Freien und Hansestadt Hamburg gegründet. Zu den Gesellschaftern sind 2006 das Land Mecklenburg-Vorpommern und die Freie Hansestadt Bremen sowie das Land Niedersachsen im Jahr 2010 hinzugekommen. Die Anteile der Gesellschafter am Stammkapital von 43,5 Mio. € verteilen sich auf Schleswig-Holstein und die Freie und Hansestadt Hamburg zu je 34,48 %, Niedersachsen 17,24 % sowie auf Mecklenburg-Vorpommern und die Freie Hansestadt Bremen zu je 6,90 %. Der Hauptsitz von Dataport befindet sich in Altenholz. Daneben werden Niederlassungen in Hamburg, Rostock, Bremen und Lüneburg unterhalten.

Im Jahr 2009 betreute Dataport mit rund 1.630 Mitarbeiter 54.000 Standardarbeitsplätze und erwirtschaftete einen Jahresumsatz von 281,9 Mio. €.

Im Rahmen seiner Aufgaben übernimmt Dataport die Bereitstellung von Dienstleistungen für Informations- und Telekommunikationstechnik. Hierzu zählen der Betrieb und die Kontrolle

von Rechenzentren, Netzwerken, Hard- und Software sowie die Beschaffung von IT-Komponenten. Darüber hinaus werden Datenschutz- und Datensicherheitskonzepte erstellt und IT-Schulungen durchgeführt. Zudem wird die Eigenentwicklung von Spezialanwendungen für Kunden im Verwaltungsumfeld angeboten.

Der Abruf der Leistungen erfolgt über Rahmenverträge und SLAs. Dabei sind die beteiligten Länder durch Selbstbindung an den Bezug der Leistungen von Dataport gebunden. Für die Kommunen besteht dieser Kontrahierungszwang nicht. Allerdings ist der externe Absatz von IT-Dienstleistungen, z.B. an die Kommunen, auf maximal fünf Prozent des Umsatzes beschränkt.

Die Koordinierung der Organisation erfolgt über einen vier-wöchentlichen Koordinationstag, bei dem sich die Chief Information Officers (CIOs) der Trägerländer treffen. Darüber hinaus gibt es eine Koordinationsgruppe, die sich mit Entscheidungen im operativen Tagesgeschäft auseinandersetzt.

Die Verrechnung der Kosten auf die Länder erfolgt über einen modifizierten Königsteiner Schlüssel. Dieser regelt die Aufteilung der Länderanteile bei gemeinsamen Finanzierungen und wurde so angepasst, dass er die Anteile der Gesellschaften an Dataport berücksichtigt. Um Transparenz hinsichtlich des Kostenniveaus der angebotenen Leistungen herzustellen, werden Benchmarks durchgeführt.

Generell befindet sich das Controlling- und Steuerungskonzept für Dataport noch im Aufbau. Zur externen Steuerung von Dataport verlangen die Gesellschafter einen jährlichen Wirtschaftsplan, der von diesen geprüft und genehmigt wird. Für die interne Steuerung wird darüber hinaus eine aus fünf Perspektiven bestehende BSC zur Ableitung der Ziele des Managements verwendet. Für die Allokation der Ist-Kosten ist im Rechnungswesen eine Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung implementiert, welche über Verrechnungsschlüssel die Gemeinkosten den Endprodukten zuordnet.

2.1.2 *Synthese*

2.1.2.1 *Merkmalsausprägungen*

Auf Basis der in Kapitel 2.1.1 beschriebenen Eigenschaften von Dataport kann die Einordnung des Praxisunternehmens in das in Kapitel 1.4 vorgestellte Klassifizierungsmuster für SSC erfolgen.

Hinsichtlich des Prozessumfangs zeigt sich, dass Dataport für die Trägerländer die Funktion des IT-Dienstleisters übernimmt und alle nachgefragten Leistungen anbietet. Der Standort verteilt sich auf fünf Standorte in Norddeutschland. Dataport ist ein regionaler inländischer Anbieter für IT-Dienstleistungen in der öffentlichen Verwaltung.

Die juristische Ausgestaltung ist geprägt durch die Rechtsform von Dataport. Als Anstalt des öffentlichen Rechts ist Dataport ein rechtlich selbständiges und wirtschaftlich abhängiges Unternehmen. Über SLAs werden Leistungen beauftragt, wobei für die Trägerländer ein Kontrahierungszwang vorliegt.

Bei Einordnung der organisatorischen Ausgestaltung kann auf Ebene der Koordinationsfunktion eine gemischte Koordinationsform identifiziert werden. Zwar wirken Marktmechanismen im Rahmen von Benchmarkings auf die Steuerung ein, aber letztendlich ist eine Koordinierungsgruppe auf Management-Ebene für die interne Koordination entscheidend. Die Verteilung der Kosten erfolgt nicht produktbezogen sondern über einen übergreifenden Verteilungsschlüssel, dem modifizierten Königsteiner Schlüssel. Dataport besitzt die Möglichkeit auch externe Kunden mit IT-Dienstleistungen zu beliefern. Allerdings ist dieser Anteil begrenzt. Als Center-Konzept kann ein kundenorientiertes Service Center identifiziert werden. Ausschlaggebend hierfür ist die Kunden-Lieferanten-Beziehung, bei der die internen Kunden Leistungsumfang und –qualität definieren und festgelegte Produktstandards über SLAs abrufen. Die Orientierung an Best-Practice-Ansätzen über Benchmarks zeigt die Ansätze der Kundenorientierung bei Dataport und gilt als weiteres Indiz für die Ausrichtung an der Steuerungsphilosophie des Service Centers.

Die Erläuterung dieses Abschnitts fasst Tab. 8 zusammen.

Ebene	Kriterium	Merkmalsausprägungen			
Prozessumfang	Umfang der Funktion	Eine Funktion	Mehrere Funktionen		Alle Unterstützungsfunktionen
	Funktionsbreite	Einzelne Funktionen	Partieller Funktionalbereich		Vollständiger Funktionsumfang
Standort	Standortanzahl	Ein Standort	Center of Excellence und Satelliten		Mehrere Standorte
	Reichweite	National	Regional	Kontinental	Global
	Standort	Inland		Ausland	
Juristische Ausgestaltung	Rechtliche Form	Virtuelle Organisation	Abteilung	Rechtlich unabhängig, wirtschaftlich abhängig	Rechtlich und wirtschaftlich unabhängig
	Verträge	Keine	Service Level Agreements		Outsourcing
	Kontrahierungsform	Kontrahierungszwang	Kontrahierungsgebot		Wettbewerb
Organisatorische Ausgestaltung	Koordinationsfunktion	Primär hierarchisch	Gemischte Koordination		Marktmechanismus
	Leistungsverrechnung	Umlageverfahren	Direkt (Verteilungsschlüssel)		Produktorientiert
	Konzernexterner Absatzmarkt	Kein Zugang	Beschränkter Zugang		Freier Zugang
	Center-Konzept	Cost-Center	Service-Center	Investment-Center	Profit-Center

Tab. 8: Merkmalsausprägungen von Dataport

(Quelle: Eigene Darstellung)

2.1.2.2 Steuerungsinstrumente

Die Analyse der vorhandenen Steuerungsinstrumente bestätigt, dass sich das Controllings- und Steuerungskonzept noch in der Aufbauphase befindet. Als interne Ansätze zur Steuerung des Service Centers finden im Grunde vier Instrumente Anwendung.

Neben den beiden für Cost-Center geeigneten Steuerungsinstrumenten, der BSC und dem Benchmarking, finden sich zwei im Einsatz befindliche Instrumente zur Steuerung von Service-Centern. Sowohl die kurzfristige Erfolgsrechnung als auch die interne Leistungsverrechnung zeigen in ihrer derzeitigen Verwendung noch Verbesserungspotenziale hinsichtlich Detaillierungsgrad und Genauigkeit der Verrechnung.

Abb. 21 ordnet die vorgefunden Steuerungsinstrumente in die Systematik aus Kapitel 1.7 ein.

2.1.3 Gestaltungsempfehlungen

Wie Abb. 21 zeigt, lässt sich bei Dataport ein Bedarf an zusätzlichen Steuerungsinstrumenten identifizieren. Um ein ganzheitliches Steuerungskonzept sicherzustellen, sind sowohl Steuerungsinstrumente für Cost-Center als auch für Service-Center gleichermaßen relevant.

Dabei zeigt die Ist-Situation, dass bei den Steuerungsinstrumenten wesentliche Ansätze noch keine Anwendung finden.

Steuerungsinstrumente nach Center Konzept		Realisierung bei Dataport
Steuerungsinstrumente für als Cost-Center geführte Shared Service Center	Balanced Scorecard	●
	Prozesskostenrechnung	○
	ITIL	○
	Benchmarking	●
Steuerungsinstrumente für als Service-Center geführte Shared Service Center	Deckungsbeitragsrechnung	○
	kurzfristige Erfolgsrechnung	◐
	Target Costing	○
	Interne Leistungsverrechnung	◐
	Kennzahlen	○
		● realisiertes Steuerungsinstrument ◐ teilweise realisiertes Steuerungsinstrument ○ nicht realisiertes Steuerungsinstrument

Abb. 21: Vergleich von Literatur und Dataport zur Steuerung von Shared Service Centern
(Quelle: Eigene Darstellung)

Daher wird im Soll-Konzept vorgeschlagen, die Prozesskostenrechnung und ITIL als IT-Governancemodell als grundlegende Instrumente für Cost-Center in das Steuerungskonzept aufzunehmen. Die Prozesskostenrechnung wird empfohlen, da sie sich besonders zur Verbesserung der Analysefähigkeit und Transparenz der Kosten durch eine Allokation dieser auf Prozessebene eignet. Auch die Operationalisierung und Nachverfolgung von Zielen aus der BSC wird durch die Prozesskostenrechnung erleichtert.

Der Einsatz von ITIL bringt durch die Berücksichtigung von Branchen- und Trendanalysen und einem gezielten internen Risikomanagement eine Erweiterung der Risikoorientierung gegenüber den Perspektiven der BSC mit sich. Zudem ermöglicht ITIL eine höhere Verständlichkeit durch standardisierte IT-Prozessdefinitionen. Der wesentliche Vorteil im Einsatz von ITIL besteht in der Anwendung von qualitativen Steuerungsgrößen, die Transparenz hinsichtlich der Qualität der angebotenen Leistungen ermöglichen.

Hinsichtlich der Steuerungsinstrumente für Service-Center findet sich ebenfalls eine Abweichung der Ist-Situation vom Soll-Konzept. Vorhanden sind eine kurzfristige Erfolgsrechnung als Basis für die Erstellung des Wirtschaftsplans sowie die Grundlagen der internen Leistungsverrechnung.

Das Soll-Konzept sieht hier den Ausbau der kurzfristigen Erfolgsrechnung als unterjähriges Steuerungsinstrument in Verbindung mit einer Deckungsbeitragsrechnung für die angebotenen Dienstleistungen vor. Beide Konzepte erhöhen die Kontrollmöglichkeiten beim Produktportfolio durch die gebotene Analysefähigkeit und Verständlichkeit.

Darüber hinaus ist im Soll-Konzept die Weiterentwicklung der internen Leistungsverrechnung vorgesehen. Die bisher verwendeten Verteilungsschlüssel auf Prozentbasis sind für die Kostenallokation nicht ausreichend. Daher müssen Mengentreiber in die internen Leistungsverrechnung aufgenommen und das Kostenträgerkonzept hinsichtlich des Leistungsverbrauchs an Vorprodukten überarbeitet werden.

Eine weitere Gestaltungsempfehlung im Soll-Konzept ist der Einsatz von Kennzahlen. Sie dienen der Bestimmung der Zielerreichung und bieten durch die Verknüpfung mehrere Kennzahlen zu einem Kennzahlensystem die Möglichkeit einer detaillierten Ursachen-Wirkungsanalyse.

Der noch fehlende marktorientierte Ansatz beim Target Costing muss nicht zwingend zur Vervollständigung der Steuerungsinstrumente für Service-Center realisiert werden, da eine dauerhafte Gewinnerzielung bei Dataport nicht relevant ist. Außerdem erfolgt bereits im Rahmen des Benchmarking ein Vergleich der internen Leistungen mit den am Markt verfügbaren Leistungen.














Steuerungsinstrumente nach Center Konzept		Soll-Konzept für die Steuerung
Steuerungsinstrumente für als Cost-Center geführte Shared Service Center	Balanced Scorecard	
	Prozesskostenrechnung	
	ITIL	
	Benchmarking	
Steuerungsinstrumente für als Service-Center geführte Shared Service Center	Deckungsbeitragsrechnung	
	kurzfristige Erfolgsrechnung	
	Target Costing	
	Interne Leistungsverrechnung	
	Kennzahlen	
 noch zu realisierendes Steuerungsinstrument  bereits realisiertes Steuerungsinstrument  bereits teilweise realisiertes Steuerungsinstrument  nicht realisiertes Steuerungsinstrument		

Abb. 22 Soll-Konzept für die Steuerung von Dataport

(Quelle: Eigene Darstellung)

Das Soll-Konzept wird in Abb. 22 dargestellt. Dabei werden durch die grauen Kreise die bereits vorhandenen Instrumente symbolisiert und durch die schwarzen Kreise die vorgeschlagenen zusätzlichen Steuerungsinstrumente.

2.2 Hessische Zentrale für Datenverarbeitung

Die empirische Untersuchung beim zweiten Praxisbeispiel verläuft analog zur Betrachtung von Dataport. Zunächst wird die Hessische Zentrale für Datenverarbeitung (HZD) vorgestellt. Auf Basis dieser Informationen erfolgt die Klassifizierung der HZD innerhalb der Merkmale, Ziele, Erfolgsfaktoren und Steuerungsinstrumenten von SSC. Anschließend werden im dritten Abschnitt dieses Kapitels Gestaltungsempfehlungen für den Einsatz von weiteren Steuerungsinstrumenten aufgestellt.

2.2.1 *Beschreibung des Status-Quo*

Mit Inkrafttreten des hessischen Datenverarbeitungsverbundgesetz im Jahre 1970 wurde als ein Kernbestandteil die HZD als zentraler IT-Dienstleister für die hessische Landesverwaltung gegründet. Im Jahr 1989 wurde die HZD in die Unternehmensform des Landesbetriebs nach § 26 der Hessischen Landeshaushaltsordnung überführt. Organisatorisch ist die HZD dem Hessischen Ministerium der Finanzen zugeordnet und untersteht dessen Dienst- und Fachaufsicht. Der Hauptsitz der HZD befindet sich in Wiesbaden. Daneben existiert eine Außenstelle in Hünfeld. Die HZD erwirtschaftete im Jahr 2009 einen Umsatz von 178,0 Mio. € und verfügte über 758 Mitarbeiter. Insgesamt wurden 60.000 Büroarbeitsplätze von der HZD betreut.

Zu den wesentlichen Aufgaben der HZD gehören die Durchführung von IT-Projekten und IT-Verfahren für die Landesverwaltung sowie der Betrieb eines Hochsicherheits-Rechenzentrums. Im Rahmen von Beratung, Betreuung und Schulung der Kunden liefert die HZD Antworten auf Fragen der Informations- und Kommunikationstechnologie. Als Grundlage für die Kommunikation stellt die HZD mit dem „Hessennetz“ eine Netzwerkinfrastruktur zur Verfügung, welche zudem Anwendungen wie E-Mail, Verzeichnisdienste und Verschlüsselungstechnologien bereitstellt. Eine weitere Kernaufgabe besteht in der zentralen Beschaffungen von IT-Komponenten für das Land Hessen

Grundlage für die Zusammenarbeit mit den Kunden stellen SLAs dar. Diese werden zwischen der HZD und den Ressorts der Landesverwaltung verhandelt. Für die Ressorts besteht dabei

kein Zwang zur Beauftragung der HZD. Neben den internen Kunden aus der Landesverwaltung gehören auch externe Organisationen, wie z.B. Berufsgenossenschaften, zu den Kunden der HZD. Auch eine länderübergreifende Kooperation ist durch den gemeinsamen Betrieb eines Ausweich-Rechenzentrums mit Rheinland-Pfalz etabliert.

Der wirtschaftliche Erfolg wird vom hessischen Finanzministerium kontrolliert und gesteuert. Hierfür wird von der HZD ein halbjährlicher Wirtschaftsplan aufgestellt und dem Finanzministerium vorgelegt. Neben der Steuerung über das monatliche Berichtswesen werden auch Mengen- und Qualitätskennzahlen zur Beurteilung der Unternehmenssituation eingesetzt. Die verrechneten Leistungen werden vom Rechnungshof überprüft und auf Konformität hinsichtlich der Vollkostenrechnung geprüft. Die Verrechnungspreise dürfen keinen Gewinnaufschlag beinhalten.

2.2.2 Synthese

2.1.2.1 Merkmalsausprägungen

Auf Basis der in Kapitel 2.2.1 beschriebenen Eigenschaften kann die HZD in die Merkmalsmatrix für SSC aus Kapitel 1.4 eingeordnet werden.

Die HZD stellt gemäß dem hessische Datenverarbeitungsverbundgesetz IT-Dienstleistungen zur Verfügung und bildet alle klassischen IT-Funktionen für die hessische Landesverwaltung ab.

Die beiden Standorte mit dem Hauptsitz in Wiesbaden und der als Abteilung in das Unternehmen eingegliederte Außenstelle lässt sich in das Standortkonzept des Center of Excellence mit Satelliten einordnen. Bei der Reichweite wird der Schwerpunkt auf das Bundesland Hessen gesetzt.

Als Landesbetrieb ist die HZD ein rechtlich und wirtschaftlich unselbständiges Unternehmen und an die Entscheidungen des Finanzministeriums gebunden. Der Abruf von Leistungen erfolgt über verhandelte SLAs, wobei die Ressorts des Landes einen freien Marktzugang besitzen. Bei der organisatorischen Ausgestaltung lässt sich auf Ebene der Koordinationsfunktion eine gemischte Koordinationsform feststellen. Zwar wirken aktuelle Marktentwicklungen auf die Steuerung ein, aber die Koordination zwischen Leistungserbringer und Leistungsempfänger erfolgt auf Ebene der Ressortverantwortlichen.

Die Verrechnung der Leistungen erfolgt produktbezogen und wird vom Rechnungshof überprüft. Wie für die Ressorts der Landesverwaltung der freie Marktzugang besteht, so hat

auch die HZD die Möglichkeit ihre Produkte und Dienstleistungen am Markt anzubieten. Das HZD lässt sich als Cost-Center einordnen. Dies zeigt sich vor allem in Bezug auf die Fokussierung auf Kostensenkungspotenzialen im Rahmen der landespolitischen Haushaltsziele sowie den Einsatz von Steuerungsinstrumenten. Mit der vorhandenen Kunden-orientierung sowie der Belieferung von externen Kunden bestehen zwei Ansätze, die einen Übergang zum Service Center andeuten.

Eine Zusammenfassung über die Merkmale der HZD liefert Tab. 9.

Ebene	Kriterium	Merkmalsausprägungen			
Prozessumfang	Umfang der Funktion	Eine Funktion	Mehrere Funktionen		Alle Unterstützungsfunktionen
	Funktionsbreite	Einzelne Funktionen	Partieller Funktionsbereich		Vollständiger Funktionsumfang
Standort	Standortanzahl	Ein Standort	Center of Excellence und Satelliten		Mehrere Standorte
	Reichweite	Regional	National	Kontinental	Global
	Standort	Inland	Ausland		
Juristische Ausgestaltung	Rechtliche Form	Virtuelle Organisation	Abteilung (rechtlich u. wirtschaftl. abhängig)	Rechtlich unabhängig, wirtschaftlich abhängig	Rechtlich und wirtschaftlich unabhängig
	Verträge	Keine	Service Level Agreements		Outsourcing
	Kontrahierungsform	Kontrahierungszwang	Kontrahierungsgebot		Wettbewerb
Organisatorische Ausgestaltung	Koordinationsfunktion	Primär hierarchisch	Gemischte Koordination		Marktmechanismus
	Leistungsverrechnung	Umlageverfahren	Direkt (Verteilungsschlüssel)		Produktorientiert
	Konzernexterner Absatzmarkt	Kein Zugang	Beschränkter Zugang		Freier Zugang
	Center-Konzept	Cost-Center	Service-Center	Investment-Center	Profit-Center

Tab. 9: Merkmalsausprägungen der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung
(Quelle: Eigene Darstellung)

2.2.2.2 Steuerungsinstrumente

Die Erhebung der vorhandenen Steuerungsinstrumente zeigt, dass bisher noch wenige Controlling-Ansätze im HZD angewandt werden. Als interne Konzepte zur Steuerung finden sich drei Instrumente.

Zum einen wird zur Überprüfung der wirtschaftlichen Zielstellung aus dem Wirtschaftsplan ein monatliches Reporting auf Basis von Plan-Ist-Vergleichen durchgeführt. Neben dieser klassischen Methode der kurzfristigen Erfolgsrechnung sind darüber hinaus noch Kennzahlen zur Evaluierung der Qualität der erbrachten Leistungen im Einsatz. Allerdings sind die vorhandenen Kennzahlen noch nicht ausreichend, um ein ganzheitliches Bild der Situation des Unternehmens abzubilden. Als weiteres Steuerungsinstrument findet ITIL Anwendung. Es dient zur Umsetzung von Qualitäts- und Sicherheitsstandards mittels standardisierter Prozesse im Rechenzentrum.

Abb. 23 klassifiziert die vorgefundenen Steuerungsinstrumente anhand der Systematik aus Kapitel 1.7.

Steuerungsinstrumente nach Center Konzept		Realisierung im HZD
Steuerungsinstrumente für als Cost-Center geführte Shared Service Center	Balanced Scorecard	○
	Prozesskostenrechnung	○
	ITIL	●
	Benchmarking	○
Steuerungsinstrumente für als Service-Center geführte Shared Service Center	Deckungsbeitragsrechnung	○
	kurzfristige Erfolgsrechnung	●
	Target Costing	○
	Interne Leistungsverrechnung	○
	Kennzahlen	◐

Abb. 23: Vergleich von Literatur und dem HZD zur Steuerung von Shared Service Centern
(Quelle: Eigene Darstellung)

2.2.3 Gestaltungsempfehlungen

Die Auswertung der Steuerungsinstrumente des HZD in Abb. 23 zeigt, dass die bisherigen Instrumente sich eher zur Steuerung von Service-Centern eignen. Nur ITIL als Vertreter der Steuerungsinstrumente von Cost-Centern ist bereits im Einsatz. Somit besteht noch der Bedarf an weiteren Konzepten zur Steuerung von Cost-Centern, um die Ziele des aktuellen Entwicklungsstadiums messbarer zu gestalten.

Das Soll-Konzept für die Steuerung des HZD sieht daher vor, den Ausbau der Steuerungsinstrumente für Cost-Center zu forcieren. Als erste Gestaltungsempfehlung bietet sich der Einsatz der BSC an. Das Konzept ist über die Jahre gereift und ist gekennzeichnet durch eine hohe Verbreitung in der Praxis. Auch andere Unternehmen der öffentlichen Verwaltung, wie z.B. Dataport, setzten die BSC zur mehrdimensionalen Steuerung des Unternehmens ein. Dadurch können neue Perspektiven wie z.B. eine Kunden- oder Mitarbeiterperspektive, in das Steuerungskonzept des HZD aufgenommen und miteinander verbunden werden. Ein weiteres wichtiges Instrument für die Steuerung von Cost-Center stellt die Prozesskostenrechnung dar. Sie ist die Basis für die Allokation der Ist-Kosten und stellt die

von Seiten des Rechnungshofes geforderte Transparenz bei der Ermittlung der Vollkosten sicher. Im Soll-Konzept ist auch der Einsatz des Benchmarking im HZD vorgesehen. Dadurch erfolgt die Überprüfung der Wettbewerbsfähigkeit der angebotenen Leistungen um die internen Kunden halten, bzw. neue externe Kunden hinzu gewinnen zu können.

Bei Realisierung der vorgeschlagenen Instrumente kann ein ganzheitliches Konzept zur Steuerung des HZD als Cost-Center aufgebaut werden.

Aufgrund der primären Ausrichtung des HZD als Cost-Center sind die für Service-Center geeigneten Steuerungsinstrumente von nachrangiger Bedeutung. Das Soll-Konzept sieht hierbei noch Möglichkeiten beim Ausbau der bereits im Einsatz befindlichen Kennzahlen. Diese ergänzen sich mit den oben genannten Instrumenten ITIL und BSC.

Das Soll-Konzept wird in Abb. 24 dargestellt. Dabei werden durch die grauen Kreise die bereits vorhandenen Instrumente symbolisiert und durch die schwarzen Kreise die vorgeschlagenen zusätzlichen Steuerungsinstrumente.

Steuerungsinstrumente nach Center Konzept		Soll-Konzept für die Steuerung
Steuerungsinstrumente für als Cost-Center geführte Shared Service Center	Balanced Scorecard	●
	Prozesskostenrechnung	●
	ITIL	◐
	Benchmarking	●
Steuerungsinstrumente für als Service-Center geführte Shared Service Center	Deckungsbeitragsrechnung	○
	kurzfristige Erfolgsrechnung	◐
	Target Costing	○
	Interne Leistungsverrechnung	○
	Kennzahlen	◑

Abb. 24: Soll-Konzept für die Steuerung des HZD

(Quelle: Eigene Darstellung)

2.3 Bewertung

Wie die empirische Untersuchung am Beispiel von Dataport und der Hessischen Zentrale für Datenverarbeitung verdeutlicht, werden SSC in der öffentlichen Verwaltung zur Realisierung von Synergiepotenzialen und damit verbundenen Kostensenkungseffekten genutzt. Zur Sicherung der betriebswirtschaftlichen Zielerreichung werden verschiedene Steuerungsinstrumente eingesetzt. Vor dem Hintergrund der Entwicklungsstufe des SSC könnten noch weitere Steuerungsinstrumente als hilfreiche Ergänzung angewendet werden.

Der Vergleich der beiden IT-Dienstleister zeigt, dass verschiedene Steuerungskonzepte in der öffentlichen Verwaltung vorkommen können. Obwohl die Entwicklung vom Cost-Center zum Service-Center generell möglich ist, befindet sich das HZD im Stadium des Cost-Centers. Ein Grund hierfür kann in der wirtschaftlichen und rechtlichen Abhängigkeit gegenüber den Gesellschaftern bzw. Auftraggebern bestehen. Die Eingliederung in die Verwaltungsstrukturen ist mit langen Entscheidungswegen verbunden. Durch die rechtliche Selbständigkeit ist Dataport hingegen in der Lage, sich im Rahmen des von den Gesellschaftern genehmigten Gestaltungsraums am Markt als Service-Center für IT-Dienstleistungen zu etablieren.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass hinsichtlich der Steuerung zwischen einem Unternehmen der öffentlichen Verwaltung und einem privatwirtschaftlichen Betrieb Analogien bestehen. Die vorhandenen betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzepte können in den öffentlichen Sektor übertragen werden. Allerdings lässt sich bisher eine gewisse Zurückhaltung gegenüber dem Einsatz von SSC und den damit verbundenen Steuerungsinstrumenten feststellen (Fiedler/Peters/Schuppan 2009, 17).

Die empirische Untersuchung verdeutlicht, dass der Einsatz von SSC Vorteile hinsichtlich der Transparenz der Leistungserstellung sowie einer erhöhten Kundenorientierung mit sich bringt. Diesen Mehrwert gilt es verstärkt in die hierarchisch organisierte öffentliche Verwaltung zu transportieren und, wenn gewünscht, die vorhandenen Cost-Center zu Service-Centern weiter zu entwickeln.

3 ZUSAMMENFASSUNG

Im ersten Kapitel werden grundlegende Kooperationsformen im privatwirtschaftlichen sowie öffentlichen Sektor vorgestellt und deren Besonderheiten identifiziert. Aufgrund des wachsenden Kostendrucks besteht für beide Sektoren die Notwendigkeit von effizienten Organisationsformen. Eine geeignete Kooperationsform, die sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung hierfür zum Einsatz kommen kann, ist das SSC. Ausgehend von dieser Feststellung wird der Begriff des SSC für diese Arbeit definiert. Im nächsten Schritt werden die Entwicklungsstufen von SSC dargestellt. Auch hier sind Unterschiede zwischen der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor erkennbar.

Keine Unterschiede bestehen hingegen bei den Zielen, Merkmalsausprägungen sowie Erfolgsfaktoren von SSC. Diese sind sowohl für privatwirtschaftliche wie auch öffentliche Unternehmen gültig.

Auf Basis der Erfolgsfaktoren und der grundsätzlichen Steuerungsphilosophie können den einzelnen Entwicklungsstufen des SSC verschiedene Steuerungsinstrumente zugeordnet werden, die diese hinsichtlich der Kernaufgaben im jeweiligen Stadium unterstützen. Dadurch kann ein Modell entwickelt werden, welches je nach Stadium des SSC die entsprechenden Steuerungsinstrumente analysiert und zur Ableitung von Gestaltungsempfehlungen genutzt werden kann.

Das zweite Kapitel befasst sich mit der konkreten Umsetzung von SSC in der Praxis. Als Grundlage für die empirische Untersuchung dienen Dataport und das HZD, beides IT-Dienstleister für die öffentliche Verwaltung. Anhand der Ist-Analyse zeigt sich, dass beide bereits mehrere Steuerungsinstrumente für SSC verwenden. Jedoch lassen sich aus den unterschiedlichen Center-Konzepten noch weitere Steuerungsinstrumente ableiten, unterstützend eingesetzt werden können.

Eine abschließende Bewertung verdeutlicht, dass hinsichtlich der Steuerung von SSC Konzeptes des privaten Sektors erfolgreich auf den öffentlichen Sektor übertragen werden können und die vorhandenen Instrumente unabhängig von der Eigentümerstruktur in den SSC genutzt werden können.

Die beiden empirischen Beispiele zeigen, dass die Umsetzung eines SSC auch in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich sein kann. Es bedarf allerdings der Überzeugung und Zustimmung aller Beteiligten, um diese neue Form der Organisation im öffentlichen Sektor

nachhaltig zu implementieren. Zudem darf der Erwartungsdruck am Anfang nicht zu hoch sein, denn ein SSC muss sich zunächst entwickeln können. Die hierzu benötigten Steuerungsinstrumente sind vorhanden und können aus der Privatwirtschaft in die öffentliche Verwaltung transferiert werden.

DANKSAGUNG

Die Autoren bedanken sich bei ISPRAT e.V. für die Förderung des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik der TU München (I17) bei der Arbeit zum Thema Wirtschaftlichkeit und Controlling von SSC in der öffentlichen Verwaltung.



ISPRAT steht für „Interdisziplinäre Studien zu Politik, Recht, Administration und Technologie“. In dem Förderverein für Forschung in der Verwaltung arbeiten Akteure aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft zusammen. ISPRAT entwirft für die öffentliche Hand praxistaugliche Strategien und Konzepte für die IT-gestützte Verwaltung. ISPRAT berät Politik und Verwaltung in Bund, Ländern und Kommunen und fördert den nationalen wie internationalen Erfahrungsaustausch zur Verwaltungsmodernisierung. Der als Verein organisierte Forschungsverbund hat derzeit rund 50 Mitglieder aus dem öffentlichen und privaten Sektor. ISPRAT ist unabhängig, überparteilich und arbeitet unter der Prämisse der Hersteller-Neutralität strikt im vorwettbewerblichen Bereich.

LITERATURVERZEICHNIS

- Addy, R. (2007): *ITIL – Holy Grail or Poisoned Chalice? 1. Aufl.*, Springer, Berlin 2007.
- Atteslander, P. (2008): *Methoden der empirischen Sozialforschung. 12. Aufl.*, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2008.
- Baum, H.-G.; Coenenberg, A.; Günther, T. (2007): *Strategisches Controlling. 4. Aufl.*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2007.
- Becker, J.; Niehaves, B.; Krause, A. (2009): *Shared Service Center vs. Shared Service Network: A Multiple Case Study Analysis of Factors Impacting on Shared Service Configurations. In: M.A. Wimmer et al. (Eds.): EGOV 2009, LNCS 5693, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2009, S. 115-126.*
- Behme, W.; Roth, A. (1997): *Organisation und Steuerung von dezentralen Einheiten. In: Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten. Hrsg.: Roth, A.; Behme, W. Gabler, Wiesbaden 1997, S. 17-39.*
- Bergeron, B. (2003): *Essentials of Shared Services. John Wiley & Sons, Hoboken 2003.*
- Bertleff, C. (2001): *Einführung einer IT Leistungsverrechnung zur Unterstützung des strategischen IT-Controllings. In: HDM – Praxis der Wirtschaftsinformatik, (2001) Nr. 217, S. 57–66.*
- Biethahn, J.; Mucksch, H.; Ruf, W. (2004): *Ganzheitliches Informationsmanagement – Band 1: Grundlagen. 6., vollst. überarb. u. neu gefasste Aufl.*, Oldenbourg, München 2004.
- Bortz, J.; Döring, N. (2006): *Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarb. Aufl.*, Springer, Heidelberg 2006.
- Breuer, W.; Kreuz, C. (1997): *Shared-Service-Center – Eine lohnende Investition? In: Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten. Hrsg.: Roth, A.; Behme, W. Gabler, Wiesbaden 1997, S. 145-170.*
- Brühl, R. (2009): *Controlling. 2., überarb. u. aktual. Aufl.*, Oldenbourg, München 2009.
- Buchsein, R.; Victor, F.; Günther, H.; Machmeier, V. (2007): *IT-Management mit ITIL V3. 1. Aufl.*, Vieweg & Sohn, Wiesbaden 2007.
- Buchta, D.; Eul, M.; Schulte-Croonenberg, H. (2009): *Strategisches IT-Management. 3., überarb. und erw. Aufl.*, Gabler, Wiesbaden 2009.
- Burkert, M. (2008): *Qualität von Kennzahlen und Erfolg von Managern. 1. Aufl.*, Gabler, Wiesbaden 2008.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and structure – Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT Press, Cambridge Massachusetts 1962.*

- Coenenberg, A.; Fischer, T.; Günther, T. (2009): *Kostenrechnung und Kostenanalyse*. 7., überarb. und erw. Aufl., Schäffer-Pöschl, Stuttgart 2009.
- Deimel, K. (2008): *Möglichkeiten und Grenzen des Wertemanagements durch Shared-Service-Center?* In: *Corporate Shared Services*. Hrsg.: Keuper, F.; Oecking, C. Gabler, Wiesbaden 2008 S. 191-220.
- Dillerup, R.; Stoi, R. (2006): *Unternehmensführung*, 1. Aufl., Vahlen, München 2006.
- Drukarczyk, J.; Schüler, A. (2007): *Unternehmensbewertung*. 5., überarb. u. erw. Aufl., Vahlen, München 2007.
- Ewert, R.; Wagenhofer, A. (2008): *Interne Unternehmensrechnung*. 7., überarb. Aufl., Springer, Berlin u.a. 2008.
- Faupel, C.; Röpke, H.-J.; Schümer, O. (2010): *Vorstellung und Beurteilung verschiedener wertorientierter Steuerungsgrößen*. In: *Controlling & Management*, Vol. 54 (2010) Nr. 1, S. 55-61.
- Fiedler, J.; Peters, J.; Schuppan, T. (2009): *Die Neuordnung öffentlicher Verwaltung durch eine Industrialisierung von Verwaltungsprozessen*. ISPRAT Projektbericht, Hamburg 2009.
- Fischer, T.; Sterzenbach, S. (2006): *Controlling von SSC – Ergebnisse einer empirischen Studie in deutschen Unternehmen*. In: http://www.controlling.wiso.uni-erlangen.de/06_Forschung/Auswertungsberichte/Fischer_Sterzenbach_SSC_Studie.pdf, zugegriffen am: 23.11.2009.
- Fleck, A. (1995): *Hybride Wettbewerbsstrategien*. Gabler, Wiesbaden 1995.
- Flick, U. (2009): *Qualitative Sozialforschung*. 2., vollst. überarb. u. erw. Neuaufl., Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg 2009.
- Fröhlich, M.; Glasner, K. (2007): *IT Governance – Leitfaden für eine praxisgerechte Implementierung*. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2007.
- Funke, H. (1999): *Kosten- und Leistungsrechnung in der EDV – Stand und Entwurf einer prozeßorientierten DV-Kostenverrechnung*. Kassel University Press, Kassel 1999.
- Gadatsch, A.; Meyer, E. (2006): *Masterkurs IT-Controlling*. 3., verb. und erw. Aufl., Vieweg, Wiesbaden 2006.
- Gadatsch, A. (2009): *IT-Controlling – Konzepte und aktuelle Situation in der Praxis*. In: *Wirtschaftsinformatik*, Vol. 51 (2009) Nr. 3, S. 295 – 305.
- Garcia, A.; Rennhak, C.; Seidel, G. (2006): *CRM und Kundenbindung*. In: *Herausforderung Kundenbindung*. Hrsg.: Rennhak, C. Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2006, S. 129-140.

- Gerberich, C.; Schäfer, T.; Teuber, J. (2006): *Integrierte Lean BSC – Methoden, Instrumente, Fallbeispiele*. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2006.
- Gladen, W. (2008): *Performance Measurement*. 4., überarb. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2008.
- Glaser, B.; Strauss, A. (2008): *Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung*. 1. Nachdruck der 2., korrig. Aufl., Hans Huber, Bern 2008.
- Götze, U.; Weber, T. (2008): *ZP-Stichwort: Total Cost of Ownership*. In: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, Vol. 19 (2008) Nr. 2, S. 249-257.
- Gourmelon, A.; Mroß, M.; Seidel, S. (2011): *Management im öffentlichen Sektor*. 1. Aufl., Rehm, Heidelberg 2011.
- Grant, G.; McKnight, S.; Uruthirapathy, A.; Brown, A. (2007): *Designing governance for shared services organizations in the public service*. In *Government Information Quarterly* Vol. 24 (2007) Nr. 3, S. 522-538.
- Günther, T.; Grüning, M. (2002): *Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz*. In: *Controlling*, 14. Jahrgang (2002) Heft 1, S. 5-14.
- Heiß, M. (2004): *Strategisches Kostenmanagement in der Praxis*. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2004.
- Hippner, H.; Wilde, K. (2006): *Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung*. 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2006.
- Hofmann, N.; Scheffner, J. (2007): *Die Controllingorganisation als Baustein zu Finance Excellence – Ansatzpunkte zur Steigerung der Effektivität und Effizienz*. In: *Controlling*, 19. Jahrgang (2007) Nr. 1, S. 21-29.
- Hoitsch, H.-J.; Lingnau, V. (2007): *Kosten- und Erlösrechnung*. 6., überarb. Aufl., Springer, Berlin 2007.
- Horváth, P. (2009): *Controlling*. 11., vollst. überarb. Aufl., Vahlen, München 2009.
- Hungenberg, H. (2008): *Strategisches Management in Unternehmen*. 5., überarb. und erw. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2008.
- Janssen, M.; Joha, A. (2006): *Motives for establishing SSC in public administration*. In: *International Journal of Information Management*, 26. Jahrgang (2006) Nr. 2, S. 102-115.
- Janssen, M.; Joha, A.; Zuurmond, A. (2009): *Simulation and animation for adopting shared services: Evaluating and comparing alternative arrangements*. In: *Government Information Quarterly*, Vol. 26 (2009) Nr. 1, S. 15-24.
- Johannsen, W.; Goeken, M. (2007): *Referenzmodelle für IT-Governance*. 1. Aufl, dpunkt Verlag, Heidelberg 2007.

- Kagelmann, U. (2001): *Shared Services als alternative Organisationsform*. Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2001.
- Kah, A. (1994): *Profitcenter-Steuerung*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1994.
- Kashanchi, R.; Toland, J. (2006): *Can ITIL Contribute to IT/Business Alignment?* In: *Wirtschaftsinformatik*, Vol. 48 (2006) Nr. 5, S. 340-348.
- Kaplan, R.; Norton, D. (1997): *BSC*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1997.
- Köhler, P. (2007): *ITIL – Das IT-Servicemanagement Framework*. 2., überarb. Aufl., Springer, Berlin 2007.
- Krcmar, H. (2010): *Informationsmanagement*. 5., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Springer, Berlin u.a. 2010.
- Kromrey, H.; Strübing, J. (2009): *Empirische Sozialforschung*. 12., überarb. u. erg. Aufl., Lucius & Lucius, Stuttgart 2009.
- Krump, F. (2003): *Diffusion prozessorientierter Kostenrechnungssysteme*. 1. Aufl., Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2003.
- Küpper, H.-U. (2008): *Controlling – Konzeption, Aufgaben, Instrumente*. 5., überarb. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2008.
- Lammich, H. (1997): *Leistungsabgrenzung und -verrechnung von Profit-Centern*. In: *Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten*. Hrsg.: Roth, A.; Behme, W. Gabler, Wiesbaden 1997, S. 17-39.
- Lamnek, S. (2005): *Qualitative Sozialforschung*. 4., vollst. überarb. Aufl., Beltz, Weinheim u.a. 2005.
- Lopedoto, L. (2006): *Gesetze zur Verwaltungsmodernisierung*. Speyer 2006.
- Martin-Pérez, N. (2008): *Service-Center Organisation*. 1. Aufl., Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2008.
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 5., überarb. u. neu ausgestattete Aufl., Beltz, Weinheim u.a. 2002.
- Mayring, P. (2008): *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. 10., neu ausgestattete Aufl., Beltz, Weinheim u.a. 2008.
- Niehaves, B.; Krause, A. (2010): *Shared service strategies in local government – a multiple case study exploration*. In: *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 4 (2010) Nr. 3, S. 266-279.
- o.V. (2007): *Prozesslandkarte IT Service Management*. In: *IT Service Management*. Hrsg.: IT Bereich des Praxisunternehmens, München 2007.
- o.V. (2009): *Geschäftsbericht 2008*. Hrsg.: FMG, München 2009.

- Patton, M. Q. (2002): *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. Aufl., Sage Publications, London u.a. 2002.
- Payne, S. (1951): *The art of asking questions*. Princeton University Press, Princeton New Jersey 1951.
- Pedell, B. (2007): *Kapitalmarktbasierete Ermittlung des Kapitalkostensatzes für Zwecke der Entgeltregulierung*. In: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, Vol. 18 (2007) Nr. 1, S. 35-60.
- Preißler, P. (2008): *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen*. 1. Aufl., Oldenbourg, München 2008.
- Quinn, B.; Cooke, R.; Kris, A. (2000): *Shared services – Mining for corporate gold*. Prentice Hall, London, 2000.
- Reichmann, T. (2006): *Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools*. 7., überarb. u. erw. Aufl., Vahlen, München 2006.
- Roth, A. (1997): *Controlling dezentraler Einheiten mit Hilfe eines ganzheitlichen Steuerungskonzepts*. In: *Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten*. Hrsg.: Roth, A.; Behme, W. Gabler, Wiesbaden 1997, S. 239-255.
- Roth, A.; Angele, T. (1997): *Steuerung indirekter Bereich durch Prozesskostenmanagement*. In: *Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten*. Hrsg.: Roth, A.; Behme, W. Gabler, Wiesbaden 1997, S. 299-315.
- Rudolph, S. (2009): *Servicebasierte Planung und Steuerung der IT-Infrastruktur im Mittelstand*. 1. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2009.
- Schäffer, U.; Matlachowsky, P. (2008): *Warum die BSC nur selten als strategisches Managementsystem genutzt wird*. In: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung*, Vol. 19 (2008) Nr. 2, S. 207-232.
- Schiffers, E.; Kreuz, W. (1997): *Steuerung von Cost-Centern mittels Benchmarking*. In: *Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten*. Hrsg.: Roth, A.; Behme, W. Gabler, Wiesbaden 1997, S. 317-332.
- Schimank, C.; Strobl, G. (2002): *Controlling in Shared Services*. In: *Controlling Fortschritte*. Hrsg.: Gleich, R.; Möller, K.; Seidenschwarz, W.; Stoi, R. Verlag Vahlen, München 2002, S. 281-303.
- Schnell, R.; Hill, P.; Esser, E. (2008): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 8., unveränd. Aufl., Oldenbourg, München 2008.

- Schüler, A.; Bauer, G.; Krotter, S. (2008): *Unternehmenswertorientierte Performance-Messung mit Cashflows und Residualgewinnen*. In: *Controlling & Management*, Vol. 52 (2008) Nr. 5, S. 336-345.
- Schulman, D.; Dunleavy, J.; Harmer, M.; Lusk, J. (1999): *Shared Services – Adding Value to the Business Units*. 1. Aufl., John Wiley & Sons, New York 1999.
- Schultze, W.; Hirsch, C. (2005): *Unternehmenswertsteigerung durch wertorientiertes Controlling*. Verlag Vahlen, München 2005.
- Schulz, S. (2010): *Öffentliche IT im Wandel – Rechtsfragen von IT-Kooperationen und Cloud Computing*. In: *Workshop „IT-Kooperationen“ IBM eGovernment Competence Center, Berlin 2010*.
- Schulz, V.; Resch, A.; Uebernickel, F.; Brenner, W. (2008): *Shared-Service-Organisation als Möglichkeit wertorientierter Steuerung des IT-Bereichs*. In: *Wertorientiertes IT-Servicemanagement*. Hrsg.: Fröschle, H.-P.; Zarnekow R. dpunkt-Verlag, Heidelberg 2008, S. 63-71.
- Schulz, V.; Uebernickel, F.; Brenner, W. (2008): *Erfolgsmessgrößen bei IT Shared Service Organisationen*. In: *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, München 2008*.
- Schulz, V.; Hochstein, A.; Uebernickel, F.; Brenner, W. (2009): *A classification of SSC: Insights from the IT service industry*. In: *PACIS 2009 Proceedings, Nr 99*.
- Schweitzer, M.; Küpper, H.-U. (2008): *System der Kosten- und Erlösrechnung*. 9., überarb. u. erw. Aufl., Vahlen, München 2008.
- Schwiering, K. (2007): *Performanceverbesserung durch Shared Service Center in der öffentlichen Verwaltung*. In: *Controlling und Performance Management im Öffentlichen Sektor*. Hrsg.: Brüggemeier, M.; Schauer, R.; Schedler, K. Haupt Verlag, Basel 2007, S. 419-428.
- Seibold, H. (2006): *IT-Risikomanagement*. 1. Aufl., Oldenbourg, München 2006.
- Venkatraman, N. (1997): *Beyond Outsourcing: Managing IT Resources as a Value Center*. In: *Sloan Management Review*, Vol. 38 (1997) Nr. 3, S. 51-64.
- von Glahn, C.; Keuper, F. (2008): *Shared IT-Services im Kontinuum der Eigen- und Fremderstellung*. In: *Corporate Shared Services*. Hrsg.: Keuper, F.; Oecking, C. Gabler, Wiesbaden 2008, S. 3-26.
- von Hippel, T. (2005): *Begriffsbildung und Problemkreise der Nonprofit-Organisationen aus juristischer Sicht*. In: *Nonprofit-Organisationen in Recht, Wirtschaft und Gesellschaft*. Hrsg.: Hopt, K.; von Hippel, T.; Walz, R. Mohr Siebeck, Tübingen 2005, S. 35-46.

- Weber, J.; Bramsemann, U.; Heineke, C.; Hrisch, B. (2004): *Wertorientierte Unternehmenssteuerung. 1. Aufl.*, Gabler, Wiesbaden 2004.
- Weiser, C.; Balsler, L.; Wappler, M. (2009): *Controlling von SSC. In: Controlling & Management, Vol. 53 (2009) Nr. 3, S. 187-192.*
- Welge, M.; Al-Laham, A. (2003): *Strategisches Management. 4., aktual. Aufl.*; Gabler, Wiesbaden 2003.
- Westerhoff, T. (2008): *Corporate-Shared-Services – Das Geschäftsmodell aus strategischer Unternehmenssicht. In: Corporate Shared Services. Hrsg.: Keuper, F.; Oecking, C. Gabler, Wiesbaden 2008, S. 55-74.*
- Wisskirchen, F.; Kleinertz, M. (2000): *Der SSC als Alternative zu Outsourcing. In: Outsourcing- eine strategische Allianz besonderen Typs. Hrsg.: Köhler-Forst, W. Schmidt Erich Verlag, Berlin 2000, S. 181-199.*
- Wisskirchen, F.; Mertens, H. (1999): *Der Shared Service Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen. In: Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Hrsg.: Wisskrihen, F. Schäffer-Poeschl, Stuttgart 1999, S. 77-111.*
- Wolf, K. (2003): *Risikomanagement im Kontext der wertorientierten Unternehmensführung. 1. Aufl.*, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2003.
- Young, C. (2005): *Choose the Right IT Service Management Model. Gartner Research, o.O. 2005.*