

Veit Schulz, Andreas Resch, Falk Uebernickel, Walter Brenner

Shared-Service-Organisationen als Möglichkeit wertorientierter Steuerung des IT-Bereichs

Um den IT-Bereich im Konzern wertorientiert zu steuern, scheinen Shared-Service-Organisationen (SSO) grundsätzlich gut geeignet. Eine SSO als konzerninterner Dienstleister übernimmt dabei die IT-seitige Unterstützung der Kernprozesse. Neben der Herausarbeitung des Begriffsverständnisses in der Literatur können mittels eines entwickelten Klassifizierungsrasters SSO anhand relevanter Kriterien eingeordnet werden. Dabei wird, je nach konkreter Merkmalsausprägung, auf die unterschiedlichen Anforderungen an ein Steuerungssystem für SSO eingegangen. Die Darstellung der Ausgestaltung der Geschäftsmodellmerkmale sowie der jeweiligen Auswirkungen auf das Steuerungssystem am Beispiel der Bayer Business Services (BBS) rundet den Beitrag ab. Dieses Forschungsprojekt beruht auf Erkenntnissen, gewonnen aus Literaturrecherche sowie einer Vielzahl von Experteninterviews.

Inhaltsübersicht

- 1 Ausgangslage und Problemstellung
- 2 Forschungsmethodik
- 3 State-of-the-Art SSC
- 4 Klassifizierungsraster für SSO
- 5 Praxisbeispiel Klassifizierung von SSO
- 6 Erkenntnisse
- 7 Literatur

1 Ausgangslage und Problemstellung

Das Geschäft fordert von den IT-Organisationen mehr Transparenz, Marktfähigkeit, Effizienz sowie Effektivität. Mithilfe eines wertorientierten IT-Managements können diese Anforderungen realisiert werden. Darunter versteht man, dass die IT im Unternehmen wertsteigernd einge-

setzt wird. IT sollte sich für Geschäftsprozesse verantwortlich fühlen, IT und Geschäft müssen integriert werden. Ferner muss die IT auch in den Führungs- und Steuerungsstrukturen der Unternehmen verankert werden [Buchta et al. 2005]. Nur so kann man eine optimale Unterstützung der Geschäftsprozesse durch IT gewährleisten. Es gibt dabei mehrere Möglichkeiten, IT-Services zu erbringen, z. B. durch zentrale IT-Abteilungen oder durch Fremdvergabe (Outsourcing). Eine weitere, weitverbreitete Alternative sind Shared-Service-Organisationen (SSO), die die Ziele eines wertorientierten IT-Managements gut zu erfüllen scheinen. Dabei stellt sich jedoch die Frage, wie SSO zu steuern sind, um den gestiegenen Geschäftsanforderungen gerecht zu werden.

Um ein taugliches Steuerungssystem zu entwerfen, ist es notwendig zu wissen, welche Ausprägungen des Geschäftsmodells SSO es überhaupt gibt. Dazu ist eine grundlegende Abgrenzung und Klassifizierung der Provider erst einmal nötig.

Die Forschungsfrage in diesem Artikel lautet also, was eine SSO ist, welche verschiedenen Ausprägungen existieren und welche Implikationen sich daraus für das Steuerungssystem ergeben, um die SSO wertorientiert zu steuern.

2 Forschungsmethodik

Das Forschungsvorgehen der vorliegenden Arbeit basiert auf dem konzeptionellen Forschungsrahmen von [Hevner et al. 2004]. Ein zweistufiges Vorgehen wurde dabei gewählt:

Zuerst wurden relevante Literaturquellen zum Thema Shared Service Center (SSC) und SSO analysiert. Aus den Definitionen wurden

die wichtigsten Eigenschaften herausgefiltert und konsolidiert. Diese Attribute sind Mindestanforderungen, denen eine Organisation genügen muss, um als SSO bezeichnet zu werden. Nur so ist eine eindeutige Abgrenzung zu alternativen IT-Dienstleistungsformen wie De-/Zentralisierung oder Outsourcing möglich.

Zweitens wurden 23 Tiefeninterviews anhand eines standardisierten Fragebogens mit Führungskräften sechs konzerninterner SSO namhafter internationaler Konzerne aus Deutschland (3), Schweden (1), der Schweiz (1) sowie den USA (1) durchgeführt. Das Ziel war, Begriffsverständnis und Implementierung der SSO zu analysieren, zu klassifizieren sowie die Implikationen der verschiedenartigen Ausprägungen für das Steuerungssystem zu klären. Die Befragungen fanden zwischen Februar und Oktober 2008 statt.

Durch die Einordnung von Bayer Business Services in das entwickelte Raster sowie die Darstellung der Steuerungsanforderungen werden die Ergebnisse anhand eines Praxisbeispiels illustriert und die Anwendbarkeit des Rasters kritisch reflektiert.

3 State-of-the-Art SSC

In Tabelle 1 sind zentrale Literaturquellen zum Themengebiet SSO/SSC mit den am häufigsten genannten Merkmalen abgebildet. Nennt die Definition eine Eigenschaft explizit, wird dies mit einem ausgefüllten Kreis symbolisiert. Erfolgt die Beschreibung eher implizit, so wird dies mit einem halbmarkierten Kreis dargestellt. Wird dagegen ein Charakteristikum nicht erwähnt, ist der Kreis leer.

Die Analyse hat ergeben, dass folgende Merkmale für SSO/SSC in der Literatur allgemein akzeptiert sind, da sie in den meisten Definitionen explizit oder implizit genannt werden:

Konsolidierung von Prozessen im Konzern

Die Konsolidierung von bisher dezentral durchgeführten Prozessen in der SSO zur Vermeidung

von Doppelarbeit und somit zum Erreichen von Synergien wird als Haupteigenschaft genannt. So können z. B. durch Bündelung von Entwicklung, Wartung und Servicebetrieb die entstehenden Kosten zwischen einzelnen Bereichen aufgeteilt werden [Bergeron 2003].

Fokussierung auf Konzernkunden

Mit der expliziten Nennung der Fokussierung auf den Konzernkunden soll die Abgrenzung zum Ansatz der Zentralabteilung verdeutlicht werden, die oft wie ein Monopolist gegenüber den internen Abnehmern auftritt [Bergeron 2003] und vielfach auf Technologie fokussiert. Eine SSO zielt hingegen auf die Optimierung der internen Kundenerfahrung ab. Der Schwerpunkt liegt auf dem Service-Output, also der vertraglich vereinbarten Qualität zum vereinbarten Preis [Young 2005].

Belieferung mehrerer Einheiten

SSO beliefern gewöhnlich mehrere Organisationseinheiten des eigenen Konzerns, wobei es dabei meist keine Beschränkung auf einzelne Länder oder Regionen gibt. Ferner ist auch die Lieferung der Services an externe Kunden möglich [Wisskirchen & Mertens 1999]. Dabei liegt der Fokus auf standardisierten Leistungen, die alle Einheiten ähnlich oder gleich beziehen.

Eigenständige Organisationseinheit

Die SSO sind eigenständige Einheiten, weil sie von anderen Bereichen klar getrennt sind mit eigener Verantwortung und eigenem Management. Nur dadurch ist eine Separation der Governance-Funktion von der eigentlichen Serviceerstellung möglich. Es wird dadurch im Konzern deutlich gezeigt, dass etwas Neues entstanden ist [Quinn et al. 2000] und die SSO keine neue Zentralabteilung darstellt.

Übernahme von Unterstützungsleistungen

SSO erbringen typischerweise Unterstützungsleistungen für Kernprozesse, Lohnabrechnung, Rechnungswesen und Buchhaltung oder Re-

Merkmale von SSO/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]
Konsolidierung von Prozessen im Konzern	●	●	●	◐	●	○	●	●
Fokussierung auf Konzernkunden	●	●	●	◐	●	●	○	●
Belieferung mehrerer Einheiten	●	●	◐	◐	◐	◐	●	●
Eigenständige Organisationseinheit	●	●	◐	◐	●	○	●	●
Übernahme von Unterstützungsleistungen	●	●	●	●	◐	○	●	○
Optimierung des Ressourceneinsatzes	●	●	○	○	○	●	●	●
Orientierung am externen Wettbewerb	◐	◐	●	○	●	●	○	○
Prozessorientierung	●	●	○	○	○	●	○	○
Produktportfolio/Verkauf von Produkten	●	○	◐	○	○	●	○	○
Kostenverrechnung nach Verbrauch	○	○	●	○	○	●	○	○
Vereinbarung von SLAs	○	○	○	○	○	●	○	●
Unternehmerische Führung	○	○	●	○	●	○	○	○

Tab. 1: SSO/SSC-Definitionen in der Literatur

chenzentrumsbetrieb. Weitere Leistungen im Bereich der wissensbasierten Prozesse sind u. a. Finanzanalysen, Mitarbeitertraining, Applikationsentwicklung oder Real Estate Management [Quinn et al. 2000].

Optimierung des Ressourceneinsatzes

Der SSO-Ansatz trägt gemäß Literatur zu einer Optimierung des Ressourceneinsatzes im Gesamtkonzern bei, weil die strategischen Geschäftseinheiten sich verstärkt auf ihre Kern-

prozesse konzentrieren können, da Unterstützungsprozesse durch die SSO übernommen werden. Die einzelnen Business Units können somit ihre Ressourcen auf Kernaufgaben fokussieren [Wisskirchen & Mertens 1999].

Orientierung am externen Wettbewerb

SSO haben gemäß Literatur eine marktorientierte Sichtweise einzunehmen [Young 2005]. Um das zu gewährleisten, müssen innerhalb der SSO umfassende Kenntnisse über den

Markt aufgebaut werden. Dazu gehören beispielsweise Informationen über Wettbewerber auf dem externen Markt oder Preis-Benchmarks. So kann den Kunden aus dem Konzernumfeld die Wettbewerbsfähigkeit nachgewiesen und Abweichungen erklärt werden [Quinn et al. 2000].

Diese Grundmerkmale sind Ausgangsbasis für die weitere Klassifizierung. SSO müssen diese Eigenschaften haben, damit eine Abgrenzung zu anderen IT-Organisationsformen, wie De-/Zentralisierung oder Outsourcing, überhaupt erst möglich ist. In Abbildung 1 sind die Formen schematisch dargestellt.

Begrifflich abgegrenzt werden die SSC von den SSO. Unter einer SSO wird eine Organisation verstanden, die ein oder mehrere SSC betreibt. Ein SSC hingegen ist ein konkreter Standort der SSO. Abbildung 2 stellt diese Unterschiede schematisch dar. Die bisher genannten Eigenschaften gelten für SSO und SSC.

4 Klassifizierungsraster für SSO

Um ein Steuerungssystem für eine SSO zu implementieren, sind die verschiedenen Typen dieser Delivery-Form zu klassifizieren. Denn je

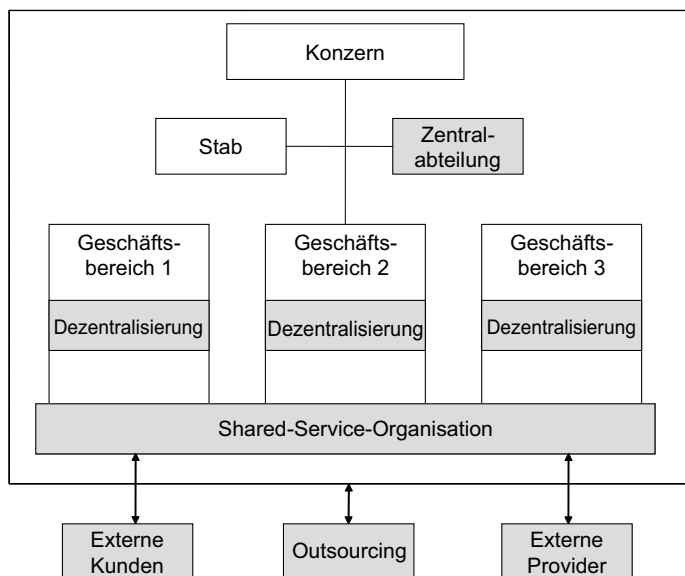


Abb. 1: IT-Organisationsformen (in Anlehnung an [Janssen & Joha 2006])

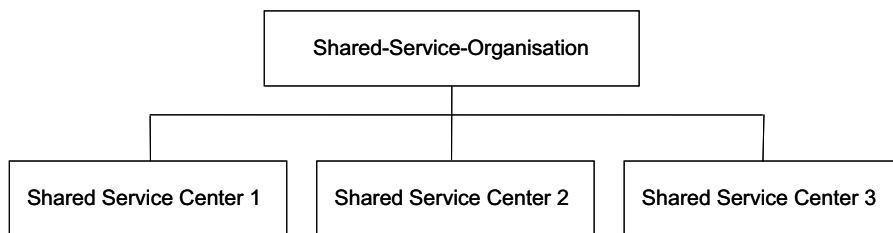


Abb. 2: SSC und SSO

nach Ausprägung der Merkmale gibt es unterschiedliche Anforderungen an das Steuerungssystem, u. a. bei den Top-Steuerungsgrößen, dem Umfang verfügbarer Informationen oder der organisatorischen Ausgestaltung.

Die in Abbildung 3 aufgeführten Kriterien haben sich als besonders relevant für Steuerungssysteme herausgestellt. Die jeweiligen Ausprägungen konnten bei SSO beobachtet werden.

Juristische Form

Die SSO können einerseits rechtlich selbstständig, d. h. eine eigene legale Entität sein, beispielsweise mit der Rechtsform »GmbH«. Andererseits können sie lediglich Bestandteil einer rechtlich eigenständigen Einheit sein, also selbst rechtlich unselbstständig sein [Kagelmann 2001].

Abhängig von der juristischen Form ergeben sich Implikationen für die Steuerung. Rechtliche Eigenständigkeit führt zur Erhöhung der Transparenz, da die SSO gezwungen ist, über alle ergebnisrelevanten Größen zu verfügen. Die Steuerbarkeit ist deshalb besser. Die größere Selbstständigkeit in Personal- und Entlohnungsfragen führt zudem zu einer tarifvertraglichen Differenzierung im Konzern, da die SSO nicht mehr die teils fachfremden Haus-/Branchentarife zahlen muss. Das resultiert in wettbewerbsfähigeren Lohnkosten und somit in einem kosteneffizienteren IT-Bereich. In der

Praxis konnte beobachtet werden, dass rechtliche Selbstständigkeit vielfach zur Anwendung eines Verrechnungssystems führt, das auf marktorientierten Preisen basiert und nicht auf einem einheitlichen Verteilungsschlüssel [Kreuter & Solbach 1997].

Koordinationsform

Es gibt zwei Basismechanismen, um Austauschbeziehungen von Leistungen zwischen Demand-Seite (Fachbereiche der Kunden) und Supply-Seite (SSO) zu koordinieren: einerseits durch Märkte und den dort wirkenden Angebots- und Nachfragekräften, andererseits durch Hierarchien, bei denen Managemententscheidungen auf höherer Ebene die Austauschbeziehung bestimmen [Malone et al. 1987].

Beim Marktmechanismus ist ein umfangreicheres Steuerungssystem zu implementieren, das beispielsweise Vertragsmanagement, Fakturierung oder auch das Management der Lieferanten beinhaltet [Malone et al. 1987]. So müssen bei der Etablierung eines internen Marktes neue Organisationsstrukturen auf beiden Seiten geschaffen werden, z. B. eine Vertriebs- und Marketingorganisation beim Provider oder Einkaufsabteilungen beim Kunden [Zarnekow 2007].

Bei der Hierarchie hingegen sind die Koordinationsaufwände eher geringer, die Anforderungen an ein Steuerungssystem sind nicht so umfassend [Malone et al. 1987].

Kriterium	Merkmalsausprägungen			
Juristische Form	Konzerninterne Business Unit		Eigenständiges Tochterunternehmen	
Koordinationsform	Primär hierarchisch	Gemischte Koordination	Marktmechanismus	
Leistungsverrechnung	Umlageverfahren	Direkt (Verteilungsschlüssel)	Produktorientiert	
Konzernexterner Absatzmarkt	Kein Zugang	Beschränkter Zugang	Freier Zugang	
Kontrahierungsform	Kontrahierungszwang	Kontrahierungsgebot	Wettbewerb	
Center-Konzept	Costcenter	Servicecenter	Investmentcenter	Profitcenter

Tab. 2: Klassifizierungsraster für SSO

Leistungsverrechnung

Drei Ansätze konnten beobachtet werden. Beim Umlageverfahren werden die entstandenen Kosten mithilfe eines vorher festgelegten Verteilungsschlüssels den Kundenbereichen zugeordnet. Mögliche Bezugsgrößen sind z. B. »Anzahl Anwender« oder »Anzahl Arbeitsplätze«. Größen zu finden, die hingegen den tatsächlichen Verbrauch der IT-Leistungen ausdrücken, ist das Hauptanliegen der direkten Leistungsverrechnung. Solche Größen sind beispielsweise »CPU-Zeiten« oder »Speicherplatz«. Bei der produktorientierten Leistungsverrechnung werden IT-Services mit einem vorher festgesetzten Preis den Kunden angeboten. Die Anzahl der abgenommenen IT-Leistungen bestimmt dann den Gesamtpreis, den die Kunden zu zahlen haben [Schröder et al. 2007].

Die Art der Leistungsverrechnung hat großen Einfluss auf die Steuerung. So kann mithilfe der produktorientierten Leistungsverrechnung das Kostenbewusstsein gesteigert und IT-Kosten auf der Empfängerseite aktiv gesteuert werden. Die Steuerungsgröße ist die Anzahl der verbrauchten Geschäftsprozessunterstützung, z. B. durchgeführte Transaktionen. Auf der Empfängerseite muss zur Steuerung nicht umfangreiches IT-Know-how aufgebaut werden. Im Gegensatz dazu ist bei der Verwendung des Umlageverfahrens eine Steuerung der IT-Kosten kaum möglich, Verursachergerechtigkeit liegt nicht vor [Schröder et al. 2007].

Konzernexterner Absatzmarkt

Zugang zum konzernexternen Absatzmarkt bedeutet, dass die SSO neben den Konzernkunden auch den Drittmarkt bedienen darf. Ist der Zugang zum externen Markt unbeschränkt, kann die SSO zusätzliche Umsätze in einem neuen Geschäftsfeld erwirtschaften [Kagelmann 2001]. Steuerungsgrößen wären in erster Linie finanzielle Kennzahlen wie Gewinn, Deckungsbeitrag, ROI oder Wachstum externer Umsätze. Hat die SSO beschränkten Zugang zum Drittmarkt, sind andere Kriterien sinnvoll. So z. B. der

Nachweis von Wettbewerbsfähigkeit am Markt oder Senkung von Stückkosten durch eine höhere Ressourcenauslastung dank weiterer Kunden. Grundsätzlich sind beim beschränkten Zugang unterschiedliche Steuerungsgrößen für Konzern- und Drittmarkt sinnvoll.

Kontrahierungsform

Sind die Konzernkunden angehalten, bei der eigenen SSO zu kaufen, spricht man vom Kontrahierungszwang. Beim Kontrahierungsgebot muss das Angebot der SSO vom Kunden berücksichtigt, aber nicht zwangsläufig angenommen werden. Bei der Wettbewerbsregelung hingegen wird auf dem unternehmensinternen Markt anhand von Reputation, Preis oder Qualität allein entschieden, ob die SSO den Auftrag bekommt oder nicht, einen Zwang, auf die SSO zurückzugreifen, gibt es nicht [Bamberger 2000].

Hier sind, je nach Kontrahierungsform, verschiedene Prozesse und Steuerungsmechanismen, vor allem auf der Demand-Seite, zu implementieren. Zudem sind die Anforderungen an Umfang sowie Bereitstellungsgeschwindigkeit der benötigten Informationen unterschiedlich.

Center-Konzept

[Venkatraman 1997] hat für das Management von IT-Ressourcen vier Organisationskonzepte identifiziert mit jeweils anderen Top-Steuerungsgrößen. Beim Costcenter steht die Lieferung von IT-Produkten zum niedrigsten Kosteniveau im Vordergrund. Dabei liegt der Fokus auf operativer Effizienz, z. B. gemessen durch die »Kosten pro MIPS«. Hauptziel des Servicecenters ist es hingegen, die Geschäftsstrategie des Unternehmens mit IT-Leistungen zu unterstützen. Das Center muss Verständnis dafür entwickeln, welche Rolle die Technologie dabei im Geschäftsprozess spielt. Mögliche Erfolgsmessgrößen sind »Kundenzufriedenheit« oder »Einhaltung von vereinbarten Service Levels«. Einen stärkeren strategischen Fokus hat das Investmentcenter. Es schafft proaktiv Fähigkeiten für das Business durch neue IT-Leistun-

gen, die alternative Geschäftsstrategien formen. Dabei sind neue Services durch die IT zu identifizieren und zu pflegen. Auf der Lieferung von IT-Services an den externen Markt liegt der Fokus des Profitcenters. Damit möchte der IT-Bereich Marktkenntnis sowie Glaubwürdigkeit gegenüber seinen Konzernkunden bekommen und zusätzliche Gewinne für den Konzern erwirtschaften. Der erzielte Gewinn ist dabei die Hauptmessgröße.

5 Praxisbeispiel Klassifizierung von SSO

Zur besseren Verdeutlichung der eben genannten Kriterien und Merkmalsausprägungen sowie deren Auswirkungen auf das Steuerungssystem eines Serviceproviders erfolgt die Beschreibung anhand einer realen SSO, der Bayer Business Services (BBS).

Beschreibung BBS

BBS ist das Kompetenzzentrum für IT-basierte Services im Bayer-Konzern. Das Produktportfolio umfasst IT-Infrastruktur und -Anwendungen, Einkauf und Logistik, Personal- und Managementdienste sowie Finanz- und Rechnungswesen. Es werden Lösungen entworfen, betrieben oder komplette Prozesse übernommen (integrierte Dienstleistungen).

In Abbildung 3 sind die Struktur der Bayer AG sowie die Einbindung von BBS in den Konzern zu sehen. Bayer Business Services ist ein eigenständiges Tochterunternehmen mit der Rechtsform »GmbH«. Neben den Konzernkunden werden Kunden auf dem konzernexternen Markt beliefert.

Die Ausprägungen des BBS-Geschäftsmodells können Tabelle 3 entnommen werden und sind grau hinterlegt.

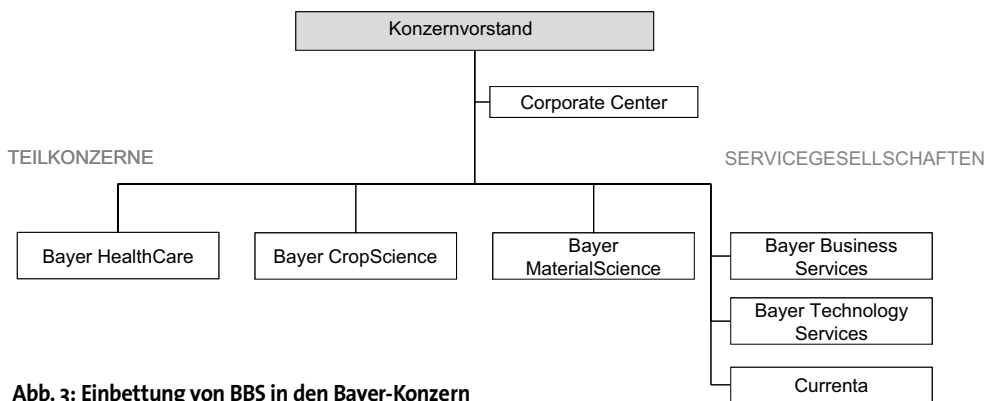


Abb. 3: Einbettung von BBS in den Bayer-Konzern

Kriterium	Merkmalsausprägungen			
Juristische Form	Konzerninterne Business Unit		Eigenständiges Tochterunternehmen	
Koordinationsform	Primär hierarchisch	Gemischte Koordination	Marktmechanismus	
Leistungsverrechnung	Umlageverfahren	Direkt (Verteilungsschlüssel)	Produktorientiert	
Konzernexterner Absatzmarkt	Kein Zugang	Beschränkter Zugang	Freier Zugang	
Kontrahierungsform	Kontrahierungszwang	Kontrahierungsgebot	Wettbewerb	
Center-Konzept	Costcenter	Servicecenter	Investmentcenter	Profitcenter

Tab. 3: Einordnung von BBS in das Klassifizierungsraster

Die Ausprägungen des Geschäftsmodells von BBS sowie die Implikationen für das Steuerungssystem werden dabei anhand der Kriterien Leistungsverrechnung und konzernexterner Absatzmarkt sowie am Center-Konzept näher erläutert.

Um grundsätzlich erst einmal ein strategisches IT-Service-Management im Konzern zu etablieren, das einen Beitrag zur Business-Orientierung liefert sowie die Geschäftsprozesse der Konzernkunden optimal unterstützt, waren strukturelle Änderungen erforderlich. So war hinsichtlich der Providersteuerung ein doppelter Paradigmenwechsel nötig. Es muss jenseits des Budgets die Orientierung auf der Performance liegen und jenseits der Transparenz der eigenen Kosten die Orientierung an Zielpreisen der relevanten Marktsegmente erfolgen.

Überwindung der Budgetorientierung

Oft werden IT-Bereiche als Budget- oder Cost-center gesteuert. Erfahrungen haben allerdings gezeigt, dass IT-Kostendiskussionen für eine optimale und zukunftsfähige Ausgestaltung der Konzern-IT wenig hilfreich sind. So ist es häufig das vorrangige Ziel des Managements, Kosten zu senken – niedrige Kosten sind besser als hohe Kosten, so das Credo. Eine intelligente Steuerung ist somit allerdings kaum möglich, andere Mechanismen müssen gefunden werden. Deshalb ist bei Bayer das Ziel, den IT-Bereich wie ein Unternehmen zu führen. »Drive IT as a business«, lautet das Stichwort. BBS muss dabei der unternehmerischen Verantwortung aktiv nachkommen. So wird BBS nicht nach Umsatz gesteuert, denn hoher Umsatz gibt keine Aussage über die Wirtschaftlichkeit des Providers. Auch Gewinn oder Marge als Bewertungsgrundlage ist ungeeignet. Denn ein Gewinn des Dienstleisters führt nur zu erhöhten Kosten bei den Geschäftsbereichen. Anhand folgender drei Performance-orientierten Größen kann BBS somit fernab von Budgetorientierung unternehmerisch gesteuert werden:

- Demand: BBS muss Services bereitstellen, die den Kundenbedarf treffen
- Qualität: Lieferung des mit dem Kunden vereinbarten Leistungsumfangs
- Kosten: Lieferung der Services zu marktgerechten Preisen (siehe Orientierung an Zielpreisen)

Providerintern ist dabei die klare Trennung von Run und Change elementare Voraussetzung. Beide Bereiche sind nach verschiedenen Kenngrößen zu steuern. Unter »Run the Business« versteht man das Tagesgeschäft des Providers. Hier stehen Effizienzüberlegungen im Vordergrund, die Kosten pro Stück sind entscheidend. Effizienzsteigerungen kann der Provider durch den Nachweis von Produktivitätsverbesserungen aufzeigen. Das Run-Budget ergibt sich somit aus Stückpreis mal Menge.

Anders hingegen verhält es sich im Change-Bereich, wo es um Veränderungen des IT-Bereiches geht, z. B. durch neue Produkte, Prozesse oder Projekte. Hier ist der erwartete Nutzen eines Projektes vorrangig, der durch die Rechnung eines Business Case bestimmt wird, d. h., nur der Business Case bestimmt die Höhe des Change-Budgets.

Orientierung an Zielpreisen/Orientierung nach außen zum Markt hin

Oft sind IT-Bereiche nach innen gerichtet, ein Blick auf Markt und Wettbewerber eher selten. Hier ist ein zweiter Paradigmenwechsel nötig. BBS muss sich aktiv nach außen orientieren, um nachzuweisen, dass die angebotenen Standard-services konkurrenzfähig sind. Eine wichtige Kennzahl dabei ist der Abgleich der Servicepreise von BBS mit Marktpreisen durch Benchmarking. Die Vergleichsgruppe (»Peer Group«) setzt sich aus Service Providern zusammen, die ähnliche Anforderungen zu erfüllen haben. Das Ziel von BBS ist, mit seinen Preisen unter den günstigsten 25 % in der Vergleichsgruppe zu sein (»Top Quartile«). Mithilfe dieser Methode ist es also möglich, die Wirtschaftlichkeit der SSO marktorientiert nachzuweisen.

Auch durch die Belieferung von Drittmarktkunden kann Orientierung nach außen erreicht werden. Ziel ist aber nicht die Umsatzmaximierung durch Kunden des externen Marktes. Vielmehr sollen Marktfähigkeit der eigenen Produkte demonstriert, Preisinformationen gewonnen oder zusätzlicher Nutzen für die Konzernkunden generiert werden, beispielsweise durch niedrigere Stückkosten infolge von erhöhter Ressourcenauslastung.

6 Erkenntnisse

Das entwickelte Raster hat sich als nützlich erwiesen, um SSO-Formen darzustellen und den Zusammenhang zwischen Geschäftsmodellausprägung und Anforderungen an das Steuerungssystem aufzuzeigen. Um zusätzlich konkrete Steuerungssysteme für die einzelnen SSO zu entwerfen, sind detailliertere Analysen nötig. Dazu sollten dedizierte Fallstudien durchgeführt werden, die sich auf das Steuerungssystem fokussieren.

7 Literatur

- [Bamberger 2000] *Bamberger, I.*: Strategische Unternehmensberatung. Gabler, Wiesbaden, 2000.
- [Bergeron 2003] *Bergeron, B.*: Essentials of Shared Services. John Wiley & Sons, Hoboken, 2003.
- [Buchta et al. 2005] *Buchta, D.; Eul, M.; Schulte-Croonenberg, H.*: Strategisches IT-Management. Gabler, Wiesbaden, 2005.
- [Glahn & Keuper 2006] *Glahn, C. v.; Keuper, F.*: Shared-IT-Services im Kontinuum der Eigen- und Fremderstellung. In: Keuper, F., Oecking, C. (Hrsg.): Corporate Shared Services. Gabler, Wiesbaden, 2006.
- [Hevner et al. 2004] *Hevner, A.; March, S.; Park, J.; Ram, S.*: Design Science in Information Systems Research. In: MIS Quarterly, 2004, Nr. 28, S. 75-105.
- [Janssen & Joha 2006] *Janssen, M.; Joha, A.*: Motives for establishing shared service centers in public administration. In: International Journal of Information Management, Jg. 26, 2006, Nr. 2, S. 102-115.
- [Kagelmann 2001] *Kagelmann, U.*: Shared Services als alternative Organisationsform. DUV Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden, 2001.
- [Kreuter & Solbach 1997] *Kreuter, A.; Solbach, B.*: Die rechtliche Verselbständigung von Profit-Centern. In: zfo, Jg. 66, 1997, Nr. 4, S. 224-230.
- [Malone et al. 1987] *Malone, T. W.; Yates, J.; Benjamin, R. I.*: Electronic Markets and Electronic Hierarchies. In: Communications of the ACM, Jg. 30, 1987, Nr. 6, S. 484-497.
- [Quinn et al. 2000] *Quinn, B.; Cooke, R.; Kris, A.*: Shared services: Mining for corporate gold. Prentice Hall, London, 2000.
- [Schröder et al. 2007] *Schröder, H.; Kesten, R.; Hartwich, T.*: Produktorientierte IT-Leistungsverrechnung bei der K+S Gruppe. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Jg. 44, 2007, Nr. 254, S. 50-60.
- [Schulman et al. 1999] *Schulman, D. S.; Dunleavy, J. R.; Harmer, M. J.; Lusk, J. S.*: Shared Services: Adding Value To The Business Unit. John Wiley & Sons, New York, 1999.
- [Venkatraman 1997] *Venkatraman, N.*: Beyond Outsourcing: Managing IT Resources as a Value Center. In: Sloan Management Review, Jg. 38, 1997, Nr. 3, S. 51-64.
- [Wisskirchen & Mertens 1999] *Wisskirchen, F.; Mertens, H.*: Der Shared Services Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisation. In: Wisskirchen, F. (Hrsg.): Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1999, S. 79-111.
- [Young 2005] *Young, C. M.*: Choose the Right IT Service Management Model. Gartner, Stamford, 2005.
- [Zarnekow 2007] *Zarnekow, R.*: Produktionsmanagement von IT-Dienstleistungen. Springer-Verlag, Berlin, 2007.

Dipl.-Ing. Veit Schulz
Dr. Falk Uebernickel
Prof. Dr. Walter Brenner
Universität St. Gallen
Institut für Wirtschaftsinformatik
Müller-Friedberg-Str. 8
CH-9000 St. Gallen
{veit.schulz, falk.uebernickel,
walter.brenner}@unisg.ch
www.unisg.ch

Dr. Andreas Resch
Bayer Business Services GmbH
Hauptverwaltung
Gebäude B151
51368 Leverkusen
andreas.resch@bayerbbs.com
www.bayerbbs.de



Wolfgang Johannsen, Matthias Goeken

Referenzmodelle für IT-Governance

Strategische Effektivität und Effizienz
mit COBIT, ITIL & Co

2007, 280 Seiten, Festeinband
€ 44,00 (D), ISBN 978-89864-397-9



dpunkt.verlag

Ringstraße 19 B · D-69115 Heidelberg
fon: 0 62 21 / 14 83 40
fax: 0 62 21 / 14 83 99
e-mail: bestellung@dpunkt.de
www.dpunkt.de