



DIPLOMARBEIT

Herr Ing.
Michael Schroll

**ITG Informationstechnik
Graz GmbH –
Von der Magistratsabteilung zum
kundenorientierten Unternehmen**

Mittweida, 2012

DIPLOMARBEIT

ITG Informationstechnik Graz GmbH – Von der Magistratsabteilung zum kundenorientierten Unternehmen

Autor:

Herr Ing. Michael Schroll

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW10sGA

Erstprüfer:

Prof. Dr. Ulla Meister

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:

Mittweida, 25.5.2012

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2012

Bibliografische Beschreibung:

Schroll, Michael

ITG Informationstechnik Graz GmbH – Von der Magistratsabteilung zum kundenorientierten Unternehmen. - 2012. - VII, 59 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Diplomarbeit, 2012

Referat:

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Strukturreformen der Stadt Graz. Das Hauptthema dabei ist aber die Gründung der ITG Informationstechnik Graz GmbH. Das Unternehmen wird durch Ausgliederung und Zusammenführung zweier IT-Abteilungen der Stadt gebildet und als Shared Service Center ausgerichtet. Die Arbeit zeigt den Weg von der Willenserklärung der Politik, über die Entscheidungsfindung bis zum Echtbetrieb.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Vorgangsweise	1
2 Die Öffentliche Betriebswirtschaftslehre im Rahmen der Verwaltungswissenschaften	3
2.1 Öffentliche Betriebswirtschaftslehre.....	4
2.2 Ausgliederung und Privatisierung	7
2.3 Rechtsformen öffentlicher Unternehmen	11
3 Shared Services	15
3.1 Merkmale von Shared Services	16
3.1.1 Merkmale von Shared IT-Services	18
3.1.2 Merkmale von Shared Services für öffentliche Institutionen.....	19
3.1.3 Zentralisation und Dezentralisation	20
3.2 Einbezogene Prozesse	23
3.2.1 Typische Merkmale von Shared Service Prozessen	23
3.2.2 Identifizierung der Prozesse.....	25
3.2.3 Aktivitäten und Prozesse.....	29
3.3 Erfolgsfaktor Projektmanagement.....	29
4 Strukturreformen der Stadt Graz	33

4.1	Das Projekt „Neuausrichtung der IT für das Haus Graz“	34
4.2	Umsetzung der Strukturreformen	35
4.3	Holding Graz.....	36
5	Die ITG – Das IT-Unternehmen der Stadt Graz.....	39
5.1	Strategische Ausrichtung.....	41
5.1.1	Unternehmenszweck	41
5.1.2	Rahmenvorgaben	43
5.2	Wahl der Rechtsform.....	44
5.2.1	Umsatzsteuer.....	44
5.2.2	Vergaberecht	46
5.3	Organisation des Verhältnisses zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer	47
5.3.1	IKT-Auftragsmanagement.....	49
5.3.2	IKT-Board.....	51
5.3.3	IKT-Beirat.....	51
5.3.4	Service Level Agreements	52
6	Zusammenfassung	53
	Literaturverzeichnis.....	55
	Selbstständigkeitserklärung.....	59

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre als Disziplin der Verwaltungswissenschaften.....	4
Abbildung 2: Relevante Wirtschaftseinheiten.....	5
Abbildung 3: Öffentliche Betriebe.....	6
Abbildung 4: Überblick Privatisierungsformen.....	8
Abbildung 5: Übergangsformen von staatlicher Aufgabenerfüllung zu privater Trägerschaft.....	10
Abbildung 6: Portfolio von Handlungsempfehlungen	10
Abbildung 7: Grundsätzliche Merkmale eines Shared Service Centers	17
Abbildung 8: Formen von Business Process Outsourcing	18
Abbildung 9: Shared IT-Services zur internen Bereitstellung von IT- Leistungen	19
Abbildung 10: „Shared“ bündelt die Vorteile zentraler und dezentraler Organisationsprinzipien	22
Abbildung 11: Typische Merkmale von Shared Service Prozessen.....	24
Abbildung 12: Modell der Wertschöpfungskette.....	26
Abbildung 13: Eignung der Prozesse für ein Shared Service Center.....	28
Abbildung 14: Phasen des Projektmanagements	30
Abbildung 15: Ablaufmodell Strukturreform.....	34
Abbildung 16: Logo der Stadt Graz und ihrer Beteiligungen	35
Abbildung 17: Logo der ITG im CD des Haus Graz	39
Abbildung 18: Eigentümerstruktur der ITG.....	40
Abbildung 19: Organigramm/Wertschöpfungskette der ITG.....	41
Abbildung 20: Beteiligung der Stadt Graz an einer IKT-GmbH	45
Abbildung 21: Steuerung der ITG im Haus Graz.....	48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung zwischen öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen.....	7
Tabelle 2: Rechtsformen öffentlicher Unternehmen	12
Tabelle 3: Shared Service Center im Vergleich mit Zentralisation und Dezentralisation	21

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AM	Auftragsmanagement
BPO	Business Process Outsourcing
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzw.	beziehungsweise
CD	Corporate Design
d.h.	das heißt
DI	Diplomingenieur
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii (lateinisch für: „und andere“)
GBG	Gebäude- und Baumanagement Graz GmbH
GB IT	Geschäftsbereich Infotechnik der Graz AG
GenmbH	Genossenschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
i.d.R.	in der Regel
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IS	Informationssicherheit
IT	Informationstechnologie
ITG	Informationstechnik Graz GmbH
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
IZ	Interkommunale Zusammenarbeit
KG	Kommanditgesellschaft
lt.	laut
Mag.	Magister
Mag.a	Magistra
NPM	New Public Management
NPO	Non-Profit-Organisation(en)
OG	Offene Gesellschaft
ÖBWL	Öffentliche Betriebswirtschaftslehre
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr

PPP	Public-Private-Partnership(s)
PUMA	Public Management
SAP	Systemanalyse & Programmentwicklung (gemeint ist die Betriebswirtschaftliche Standardsoftware)
SLA	Service Level Agreement (Dienstleistungsvertrag)
SSC	Shared Service Center
USt.	Umsatzsteuer
Vgl.	Vergleiche
VWL	Volkswirtschaftslehre
z.T.	zum Teil
z.B.	zum Beispiel

Soweit in dieser Arbeit Personen- und Funktionsbezeichnungen nicht ausdrücklich in der weiblichen und männlichen Form genannt werden, gelten die sprachlichen Bezeichnungen in der männlichen Form sinngemäß auch in der weiblichen Form.

1 Einleitung

Nachdem Lean Management mit seinem Ansatz der Kundenorientierung bei konsequenter Kostensenkung in der Privatwirtschaft weitverbreitet ist, ist der Ruf nach einer schlanken, qualitäts- und kundenorientierten Verwaltung auch bei der öffentlichen Hand („Lean Administration“) laut geworden. Die öffentlichen Verwaltungen gehen dazu über, sich auf ihre wahren Stärken zu konzentrieren und andere Leistungen „zuzukaufen“.

1.1 Problemstellung

Allgemein ist die Haushaltssituation der meisten Kommunen als „herausfordernd“ und schwierig einzustufen. Nachhaltige Erfolge – im Wesentlichen Einspareffekte – lassen sich nur durch strukturelle Verbesserungen, die auf der Ausgabenseite ansetzen, und eine Stabilisierung der Einnahmenseite erreichen.

Diese Arbeit hat das Ziel, am Beispiel der ITG Informationstechnik Graz GmbH, den Übergang zweier IT-Abteilungen der Stadt Graz und ihrer Unternehmen in ein gemeinsames neues Unternehmen zu zeigen. Der Erfolg dieser Strukturreform soll nachhaltige finanzielle Einsparungen für die Stadt bringen.

1.2 Vorgangsweise

Als spezielles Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre wird zuerst die Öffentliche Betriebswirtschaftslehre kurz vorgestellt. Im Einzelnen werden dabei die Aspekte „Ausgliederungen und Privatisierungen“ und „Rechtsformen“ genauer betrachtet.

Shared Service Center sind vereinfacht als eine interne Variante von Outsourcing zu sehen. Ihre spezifischen Merkmale, Möglichkeiten und organisatorischen Prinzipien werden in einem weiteren Kapitel erläutert.

Anschließend erfolgt ein Überblick über die Strukturreformen, die die Stadt Graz in den letzten Jahren geplant und vorgenommen hat. Das Thema „Neuausrichtung der IT im Haus Graz“ nimmt dabei einen Schwerpunkt ein.

Die Gründung der ITG, ihre Einbettung in das Haus Graz, die äußeren Rahmenbedingungen, ihre Steuerung durch Kunden und Eigentümer sowie ihr strategischer Auftrag bilden den Inhalt eines weiteren Kapitels.

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung.

2 Die Öffentliche Betriebswirtschaftslehre im Rahmen der Verwaltungswissenschaften

Eine ganze Reihe von wissenschaftlichen Disziplinen (siehe auch Abbildung 1) beschäftigt sich mit öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen als Untersuchungsgegenstand. Während die **Öffentliche Betriebswirtschaftslehre (ÖBWL)**¹ einzelwirtschaftliche Analysen betreibt, kann dem auch ein gesamtwirtschaftlicher Aspekt gegenübergestellt werden, der enge Beziehungen mit der volkswirtschaftlichen Disziplin der Finanzwissenschaft hat. Mit dem Begriff Verwaltungsökonomie können diese beiden Disziplinen zusammengefasst werden.

Daneben beschäftigen sich natürlich auch politikwissenschaftliche Forschungen, mehrere Rechtswissenschaften (Verfassungsrecht, Verwaltungsrecht und Verwaltungslehre) sowie Soziologie und Psychologie mit öffentlichen Institutionen.

Mit Public Management (PUMA) oder auch New Public Management (NPM) hat sich im deutschen Sprachraum – vor allem im Kontext mit Verwaltungsreformen – ein Begriff etabliert, der oft als Ergänzung (nachmals auch in Übereinstimmung) zur ÖBWL genannt wird. Obwohl sich die „klassischen“ Management-Aspekte mit der ÖBWL überschneiden, weist Public Management stark ausgeprägte Schnittstellen zu den Politikwissenschaften auf, und sollte als eigene Disziplin gesehen werden.

Zusammengefasst werden alle diese Disziplinen **Verwaltungswissenschaften** genannt.²

¹ Kann als Kurzform für „Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltungen und Unternehmen“ gesehen werden.

² Vgl. Schauer, 2008 S. 14 f.

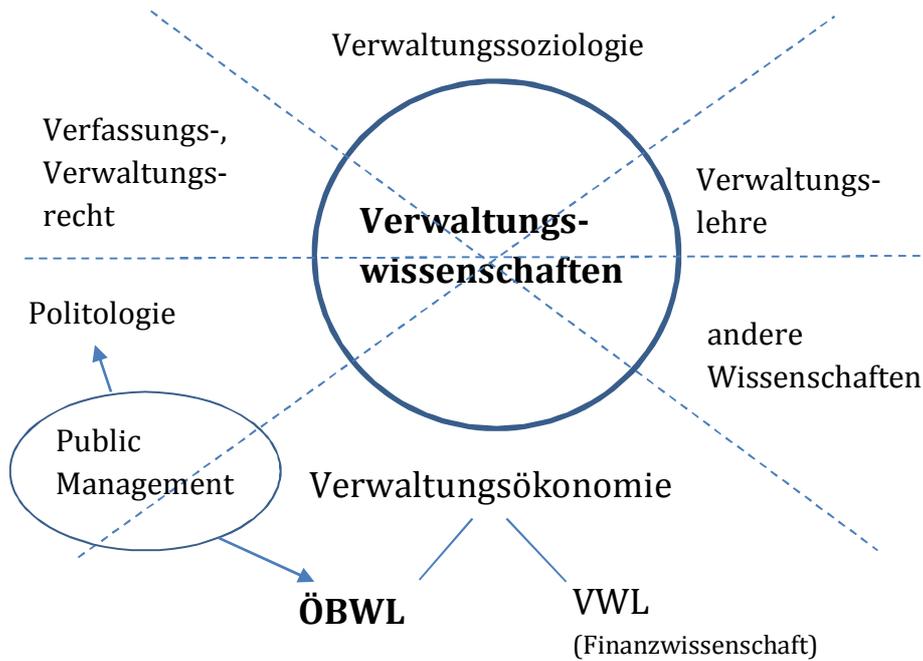


Abbildung 1: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre als Disziplin der Verwaltungswissenschaften³

2.1 Öffentliche Betriebswirtschaftslehre

„Das Erkenntnisobjekt der **Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre (ÖBWL)** als Wissenschaft sind **öffentliche Betriebe**.“⁴

Wie sieht die Einordnung öffentlicher Betriebe im Wirtschaftskreislauf aus bzw. wie lassen sie sich definieren?

In einem marktwirtschaftlichen Ordnungssystem lassen sich die relevanten Wirtschaftseinheiten aus betriebswirtschaftlicher Sicht in drei Gruppen einteilen, die sich als Marktteilnehmer am arbeitsteiligen Wirtschaftsprozess beteiligen: private Haushalte, Unternehmungen und öffentliche Betriebe und Verwaltungen – wobei die beiden letzteren auch mit dem Oberbegriff Betriebe zusammengefasst werden können.⁵

³ Modifiziert aus: Schauer, 2008 S. 15.

⁴ Schauer, 2008 S. 9.

⁵ Vgl. Schierenbeck, 2003 S. 23.

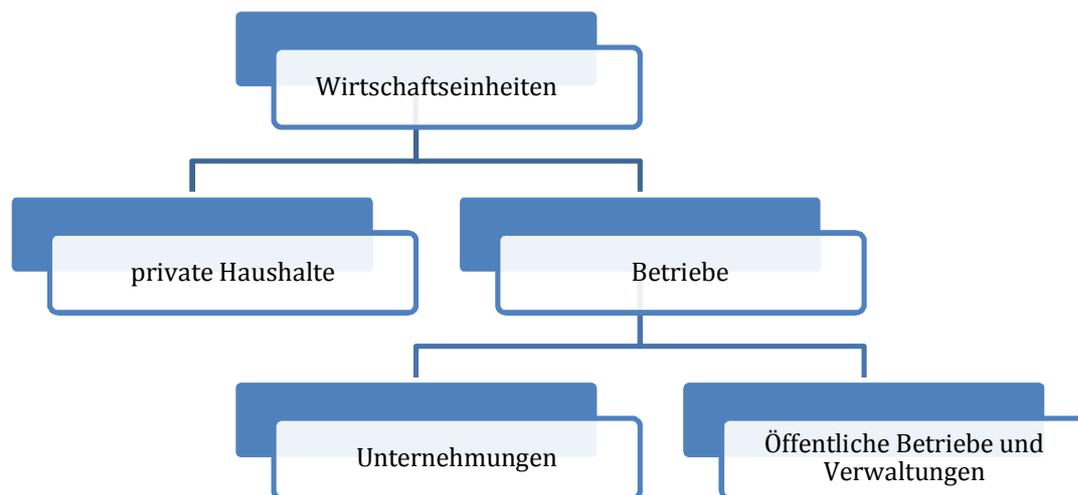


Abbildung 2: Relevante Wirtschaftseinheiten⁶

Öffentliche Betriebe und Verwaltungen bilden einen gedanklichen Gegensatz zu den (privaten) Unternehmungen und werden als Organe der Gesamtwirtschaft von der öffentlichen Hand (Staat, Gemeinden) getragen, um mit ihrem Leistungsspektrum öffentliche Aufgaben zu erfüllen. Sie sind als Wirtschaftseinheiten besonderer Prägung zu sehen und dienen der Deckung des (gesellschaftlichen) Bedarfs an Gütern und Dienstleistungen.⁷

Im heutigen Sprachgebrauch werden diejenigen Wirtschaftsunternehmen als öffentliche Betriebe verstanden, die von der öffentlichen Hand betrieben werden. Befindet sich ein Betrieb im Besitz eines Staates, spricht man von Staatsbetrieb. Das „öffentlich“ bezieht sich in erster Linie auf die Trägerschaft, also die Eigentümerverhältnisse. Daran gekoppelt ist die Instrumentalisierung im Sinn einer öffentlichen Aufgabenwahrnehmung. Öffentliche Unternehmen können als spezifische Organisationsformen der öffentlichen Hand angesehen werden. Sie sind dezentralisierte Träger öffentlicher Aufgaben, die sich im Eigentum von Gebietskörperschaften befinden.⁸

Neben dieser weitgehend klaren Definition gibt es eine weitere Möglichkeit der Unterscheidung durch die unterschiedlichen Unternehmungs-Oberziele.

⁶ Modifiziert aus: Schierenbeck, 2003 S. 23.

⁷ Vgl. Schierenbeck, 2003 S. 24.

⁸ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Öffentliche Unternehmen.

Steht normalerweise bei einem Unternehmen das Gewinnziel an oberster Stelle, dem sich alle anderen Ziele unterordnen bzw. nachfolgen (Gewinnorientierung), so ist ein öffentlicher Betrieb i.d.R. aufgabenorientiert und sieht die Erfüllung öffentlicher Aufgaben als sein wichtigstes Ziel an.⁹ Diese Sachziele dominieren die Formalziele wie Liquidität, Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität.¹⁰

Eine weitere Gliederung ergibt sich, wenn man die öffentlichen Aufgaben in sachpolitisch gewünschte Ziele (wie Sicherheit, Gesundheit, Bildung) und die Bereitstellung von Infrastruktureinrichtungen und Dienstleistungen teilt. Während die ersten Aufgaben von **öffentlichen Verwaltungen** wahrgenommen werden, liegt letzteres bei den **öffentlichen Unternehmen**.¹¹

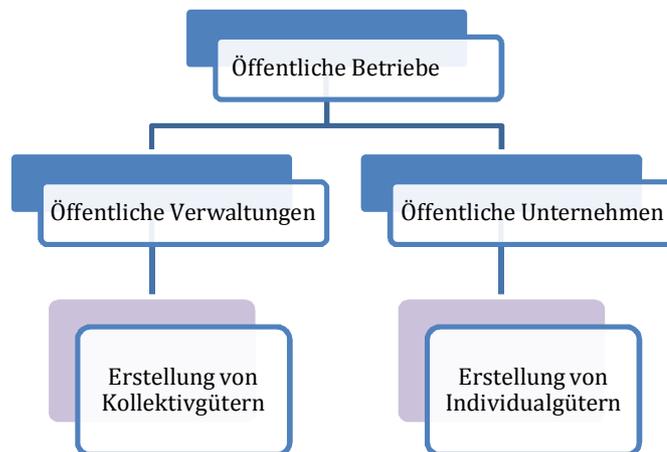


Abbildung 3: Öffentliche Betriebe¹²

Eine übliche Unterteilung in der öffentlichen Verwaltung ist die Hoheitsverwaltung und die Privatwirtschaftsverwaltung. Dabei spielt der rechtliche Status der Mittel zur Aufgabenerfüllung die entscheidende Rolle und nicht Motiv und Zweck der Tätigkeit.

Öffentliche Gebote und Verbote dienen der Hoheitsverwaltung zur Regelung des öffentlichen Lebens und es werden hoheitliche Formen der Vollziehung

⁹ Vgl. Stüber, 2003 S. 138.

¹⁰ Vgl. Schauer, 2008 S. 10.

¹¹ Vgl. Schauer, 2008 S. 9.

¹² Modifiziert aus: Schauer, 2008 S. 9.

wie Verordnungen und Bescheide verwendet. In der Privatwirtschaftsverwaltung werden die Aufgaben auf Grund privatrechtlicher Vereinbarungen (Rechtssatzformen, die auch Privaten bzw. Rechtsunterworfenen zur Verfügung stehen wie z.B. Kaufverträge) abgewickelt.¹³

Öffentliche Verwaltungen		Öffentliche Unternehmen
Hoheitsverwaltung	Privatwirtschaftsverwaltung (Regiebetriebe, öffentliche Unternehmen ohne eigene Rechtspersönlichkeit)	mit eigener Rechtspersönlichkeit <ul style="list-style-type: none"> • nach öffentlichem Recht • nach privatem Recht
Gewährleistungsbetriebe für kollektive Bedarfsdeckung (z.B. Bildung, Sicherheit)	Sach- und Dienstleistungen produzierende Betriebe für individuelle Bedarfsdeckung (z.B. Verkehrsleistungen)	
Organisationseinheiten sind Glieder von (Gebiets-)Körperschaften		Rechtlich selbstständige Unternehmen

Tabelle 1: Abgrenzung zwischen öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen¹⁴

2.2 Ausgliederung und Privatisierung

Ausgliederungen und Privatisierungen haben vielfältige Beweggründe. Als Vorteile werden oft aufgeführt:

- Geschäftsführung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten
- handlungsstarke Organisationsstruktur
- schnellere, flexiblere Entscheidungsprozesse
- flexiblere Personalpolitik
- angemessene Investitions- und Finanzpolitik

¹³ Vgl. Baumgartner, 2003 S. 6.

¹⁴ Modifiziert aus: Schauer, 2008 S. 11.

Natürlich stehen dem auch Nachteile bzw. Gefahren gegenüber, wie Verringerung der politischen Kontrolle und Verschleierung von Defiziten.

Für die verschiedenen Formen der Übertragung von Aufgaben gibt es unterschiedliche Bezeichnungen. Unter **Ausgliederung** versteht man die Übertragung auf einen (staatseigenen) Rechtsträger. Ist der Rechtsträger eine juristische Person privaten Rechts, lässt sich schon von **Privatisierung** sprechen. Gehören die Geschäftsanteile des Rechtsträger ganz oder überwiegend der auslagernden öffentlichen Hand, so liegt eine **Organisationsprivatisierung** (formelle oder unechte Privatisierung) vor. Erst wenn die Aufgabe gänzlich in einen nicht mehr beeinflussbaren privaten Bereich verlagert wurde, ist dies eine echte Privatisierung. Diese lässt sich noch in weitere Begriffe wie die funktionelle Privatisierung, die Aufgabenprivatisierung, die Vermögens- und Finanzierungsprivatisierung unterteilen.¹⁵

Diese Form der Einteilung findet aber nicht die ungeteilte Zustimmung aller Experten, wie sich in Abbildung 4 zeigt.

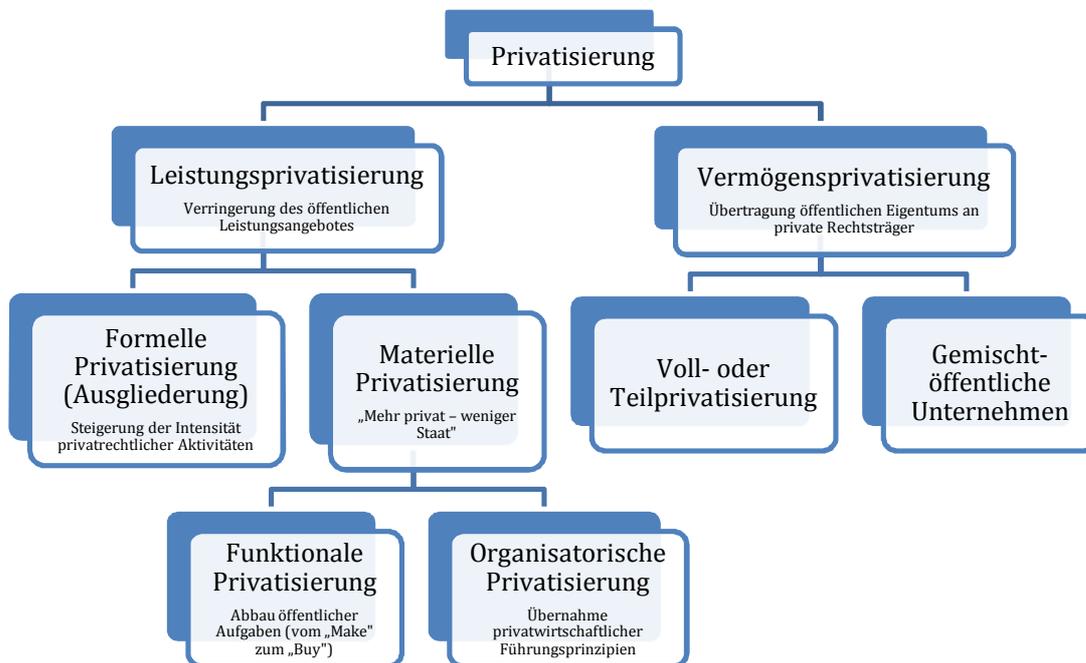


Abbildung 4: Überblick Privatisierungsformen¹⁶

¹⁵ Vgl. Adamovich, et al., 2009 S. 52 f.

¹⁶ Modifiziert aus Schauer, 2008 S. 97.

Grundsätzlich geht es aber bei allen Formen der Privatisierung um die betriebswirtschaftliche Frage der Eigenerstellung oder des Fremdbezugs der Leistungen (Make-or-Buy). Für den Übergang der Aufgabenerfüllung durch die öffentliche Hand zu privaten Trägern breitet sich ein weites Spektrum aus (siehe Abbildung 5).

Steht am Anfang (quasi in der Vergangenheit) noch die Eigenerstellung mit einem möglichen Kapazitätsauslastungsproblem, so folgt darauf der Übergang zum Fremdbezug der Leistungen. Für Unternehmen muss die Erbringung der Leistungen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten (Rentabilität) möglich sein, während Non-Profit-Organisationen (NPO) von der öffentlichen Hand subventioniert werden können. Eine mögliche starke Ausrichtung auf ehrenamtliche Mitarbeiter (z.B. Rotes Kreuz) bietet den NPO auch günstige Kostenstrukturen beim Personal und somit die Fähigkeit, Leistungen billiger als der öffentliche Auftraggeber zu erbringen.

Erfolgt eine Beleihung von privaten Unternehmen mit öffentlichen Aufgaben, sind damit die Probleme der Vertragsgestaltung und Kontrollrechte sowie der Ausstiegsrechte aus dem Vertrag verbunden. Bei Übertragung hoheitlicher Aufgaben ist zusätzlich eine gesetzliche Fundierung nötig (Legalitätsprinzip). Die letzte Stufe ist die Überlassung der Leistungserbringung an den marktwirtschaftlichen Wettbewerb, wobei ein effizienter Markt über den Wettbewerb ökonomisch sinnvollen Ressourceneinsatz bringen sollte.¹⁷

¹⁷ Vgl. Schauer, 2008 S. 92.

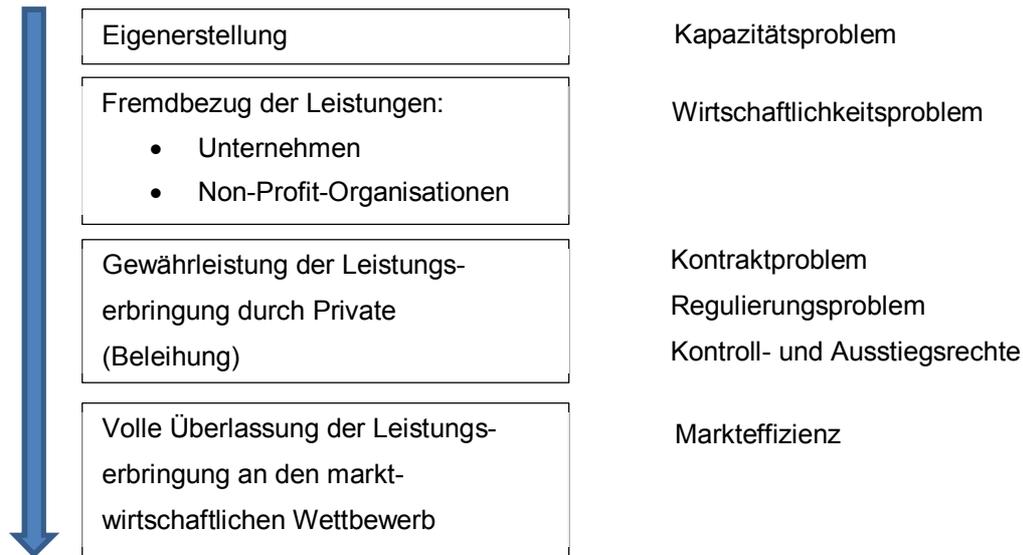


Abbildung 5: Übergangsformen von staatlicher Aufgabenerfüllung zu privater Trägerschaft¹⁸

Um die Frage zu klären, was als Kernbereich der öffentlichen Aufgabenerfüllung zu sehen ist, bietet sich die Portfolio-Technik an (siehe Abbildung 6).

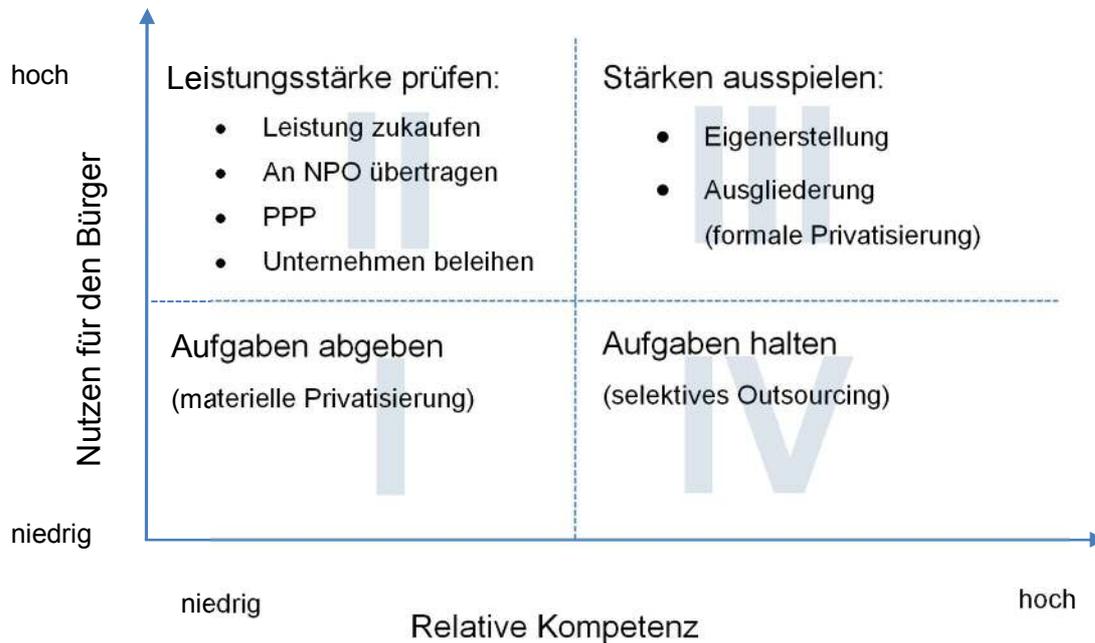


Abbildung 6: Portfolio von Handlungsempfehlungen¹⁹

¹⁸ Modifiziert aus: Schauer, 2008 S. 91.

¹⁹ Modifiziert von Schauer, 2008 S. 93.

Auf der X-Achse wird die eigene Kompetenz der Verwaltungsorganisation aufgetragen, während die Y-Achse die Wirkung der erbrachten Leistung beim Bürger darstellt. Ist die Kompetenz niedrig und der Nutzen für den Bürger gering (Quadrant I) kann dieser Bereich einer materiellen Privatisierung zugänglich gemacht werden. Im Quadrant II sollte über das eigene Leistungsverhalten nachgedacht werden: Leistung zukaufen oder die eigene Kompetenz stärken, um nach Quadrant III zu gelangen. Der geringe Nutzen und die hohe Kompetenz in Quadrant IV sollte in die Frage münden, ob die Aufgabe weiterhin von der öffentlichen Verwaltung erbracht werden sollte.²⁰

2.3 Rechtsformen öffentlicher Unternehmen

Der Begriff **Rechtsform** fasst grundsätzlich alle rechtlichen Regelungen eines Unternehmens – über seine Eigenschaften als Wirtschaftseinheit hinaus – zusammen. Die Rechtsform ist der juristische Überbau und bindet das Unternehmen an die geltenden Rechtsnormen.²¹

Die Gründe für die Wahl einer bestimmten Rechtsform lassen sich kaum aus dem Leistungsziel, das den öffentlichen Unternehmen von ihren Trägern vorgegeben wird, ableiten.

Vielmehr sind es (auch historisch bedingt) sachliche, politische und teilweise auch persönliche Erwägungen, die die Wahl beeinflussen:

- Betriebliche Elastizität zur Marktanpassung (Aufbau- und Ablauforganisation, Personalwesen)
- Weisungsrechte (sachlicher und politischer Einfluss auf das öffentliche Unternehmen) des Trägers
- Gestaltung der Geschäftsführungsrechte
- Loslösung von Verfahrensregeln im Verwaltungs- und Budgetrecht
- Möglichkeiten und Erfordernisse der Finanzierung
- Rechtsformabhängige Steuerbelastungen

Der Betrieb öffentlicher Unternehmen ist in öffentlich-rechtlicher, aber auch in privatrechtlicher Form möglich. Bei den öffentlich-rechtlichen Formen unter-

²⁰ Vgl. Schauer, 2008 S. 92 ff.

²¹ Vgl. Schierenbeck, 2003 S. 28.

scheidet man Unternehmen mit eigener Rechtspersönlichkeit und solche ohne.²²

Öffentlich-rechtliche Organisationsformen	
Rechtlich unselbstständige Formen	Rechtlich selbstständige Formen
<ul style="list-style-type: none"> • Regiebetriebe • Selbstständige Wirtschaftskörper • Betriebe mit marktbestimmter Tätigkeit • Zahlreiche Mischformen 	<ul style="list-style-type: none"> • Körperschaften • Anstalten • Öffentliche Stiftungen / Fonds • Juristische Personen eigener Art
Privatrechtliche Formen	
Kapitalgesellschaften	Personengesellschaften
<ul style="list-style-type: none"> • Aktiengesellschaft (AG) • Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) • Genossenschaft mit beschränkter Haftung (GenmbH) 	<ul style="list-style-type: none"> • Offene Gesellschaft (OG) • Kommanditgesellschaft (KG)

Tabelle 2: Rechtsformen öffentlicher Unternehmen²³

Weite Verbreitung im öffentlichen Bereich finden **Aktiengesellschaften** und **Gesellschaften mit beschränkter Haftung**. Wegen des gesellschaftsrechtlich vorgesehenen Weisungsrechts des Eigentümers an die Geschäftsführung scheint die GmbH für die Durchsetzung öffentlicher Anliegen geeigneter zu sein.²⁴

Eine gewisse Sonderstellung nimmt die Holdinggesellschaft (oder kurz **Holding**) ein. Sie wird errichtet, um eine koordinierte Verwaltung einer Vielzahl von Beteiligungen an Unternehmen zu gewährleisten. Der Holding werden die Eigentumsrechte an den Unternehmen übertragen (Eigentümerhol-

²² Vgl. Schauer, 2008 S. 211.

²³ Vgl. Schauer, 2008 S. 212 f.

²⁴ Vgl. Schauer, 2008 S. 214.

ding) oder zu treuen Händen übergeben (Treuhandholding). Dies soll eine koordinierte wirtschaftliche Führung, Unterstützung und Beratung der eingeordneten Gesellschaften ermöglichen.²⁵

²⁵ Vgl. Schauer, 2008 S. 216.

3 Shared Services

Shared Services sind „im Rahmen der Organisation die Konzentration ehemals dezentral durchgeführter, interner Dienstleistungen in einem organisatorischen Verantwortungsbereich (Shared Service Center)“²⁶.

Ähnlich wie beim Outsourcing verfolgt die Idee eines Shared Service Center (SSC) das Ziel, standardisierbare Dienstleistungen für charakteristische Funktionen eines Unternehmens oder einer Behörde kostengünstiger und in höherer Qualität bereitzustellen. Dies soll durch Standardisierung der Prozesse, Nutzung von Skaleneffekten und durch fachliche Spezialisierung erreicht werden. Im Unterschied zum Outsourcing werden die Shared Service Center jedoch von den Unternehmen bzw. öffentlichen Institutionen selbst betrieben.

Speziell auf dem IT-Sektor stellen Shared Service Center eine interessante Alternative zur klassischen Auslagerung an externe Dienstleister dar.

Laut einer INFORA-Studie (bei der 188 IT-Verantwortliche aus Großunternehmen und öffentlichen Institutionen befragt wurden) sehen 64 Prozent der Befragten den größten Nutzen in möglichen Kosteneinsparungen. Fast ebenso viele – nämlich 59 Prozent – stufen die geringere Abhängigkeit von externen Unternehmen als wichtigsten Vorteil ein.²⁷

Da im Besonderen öffentliche Institutionen verstärkte Hemmungen haben, den doch gravierenden Schnitt eines Outsourcings durchzuführen, ist hier die hohe Akzeptanz des Shared Service-Ansatzes leicht nachvollziehbar.²⁸ Dieses Zögern ist verständlich, da sich öffentliche Institutionen oft soziale Kompetenz (und somit auch gesicherte Arbeitsplätze) auf die Fahnen heften.

²⁶ Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Shared Services.

²⁷ Es waren Mehrfachnennungen möglich.

²⁸ Vgl. INFORA GmbH, Shared Service Center, 2010.

3.1 Merkmale von Shared Services

In der Literatur finden sich unterschiedliche Bezeichnungen für das Konzept des Shared Service Center, wie z.B. „Inhouse Outsourcing“ oder „internes Outsourcing“. Einigkeit besteht aber in den meisten Fällen bei den wesentlichen Merkmalen (vergleiche auch Abbildung 7).²⁹

- Das Shared Service Center ist eine wirtschaftlich eigenständige Dienstleistungseinheit. Ebenfalls ist auch eine rechtliche Eigenständigkeit als Tochterunternehmen möglich.
- Administrative (Teil-)Prozesse und standardisierbare Dienstleistungen werden in einem Shared Service Center gebündelt.
- Die Leistung des Shared Service Center wird mehreren (mindestens zwei weiteren) Unternehmenseinheiten zur Verfügung gestellt.
- Die Steuerung erfolgt durch Auftraggeber- und Auftragnehmer-Beziehung.

SSC sind durch ihre Aufstellung als interne Dienstleister wesentlich professioneller geprägt als Zentraleinheiten. Ebenfalls im Vergleich mit Zentraleinheiten ist die Ausrichtung auf den Kunden (den Leistungsempfänger) deutlich stärker. „Kundenorientierung in der Leistungserstellung“ ist als konstituierendes Merkmal zu sehen.³⁰

²⁹ Vgl. Becker, et al., 2008 S. 6 f.

³⁰ Vgl. Sterzenbach, 2010 S. 37.

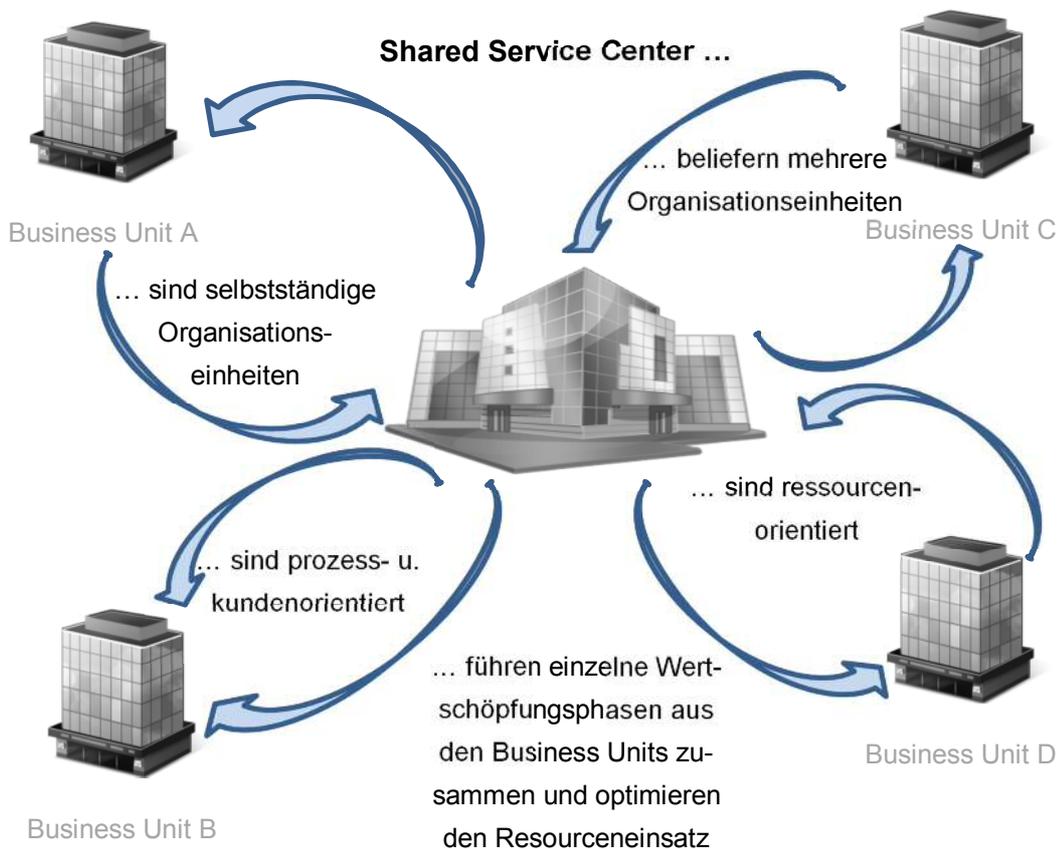


Abbildung 7: Grundsätzliche Merkmale eines Shared Service Centers³¹

Die Einordnung von Shared Service Centern in der Welt des Business Process Outsourcing (BPO) wird in Abbildung 8 gezeigt. Die Ordinate verdeutlicht den Grad der selbstständigen Leistungserstellung durch das Unternehmen, während die Abszisse die kulturelle Entfernung (beispielsweise die Auslagerung in einen benachbarten Staat) aufzeigt. Deutlich wird dabei, dass das Konzept der Shared Service Center nur ein möglicher Ansatz in einer Vielzahl organisatorischer Gestaltungsformen ist.³²

³¹ Modifiziert aus: Wißkirchen, et al., 1999 S. 8.

³² Vgl. Becker, et al., 2008 S. 4.

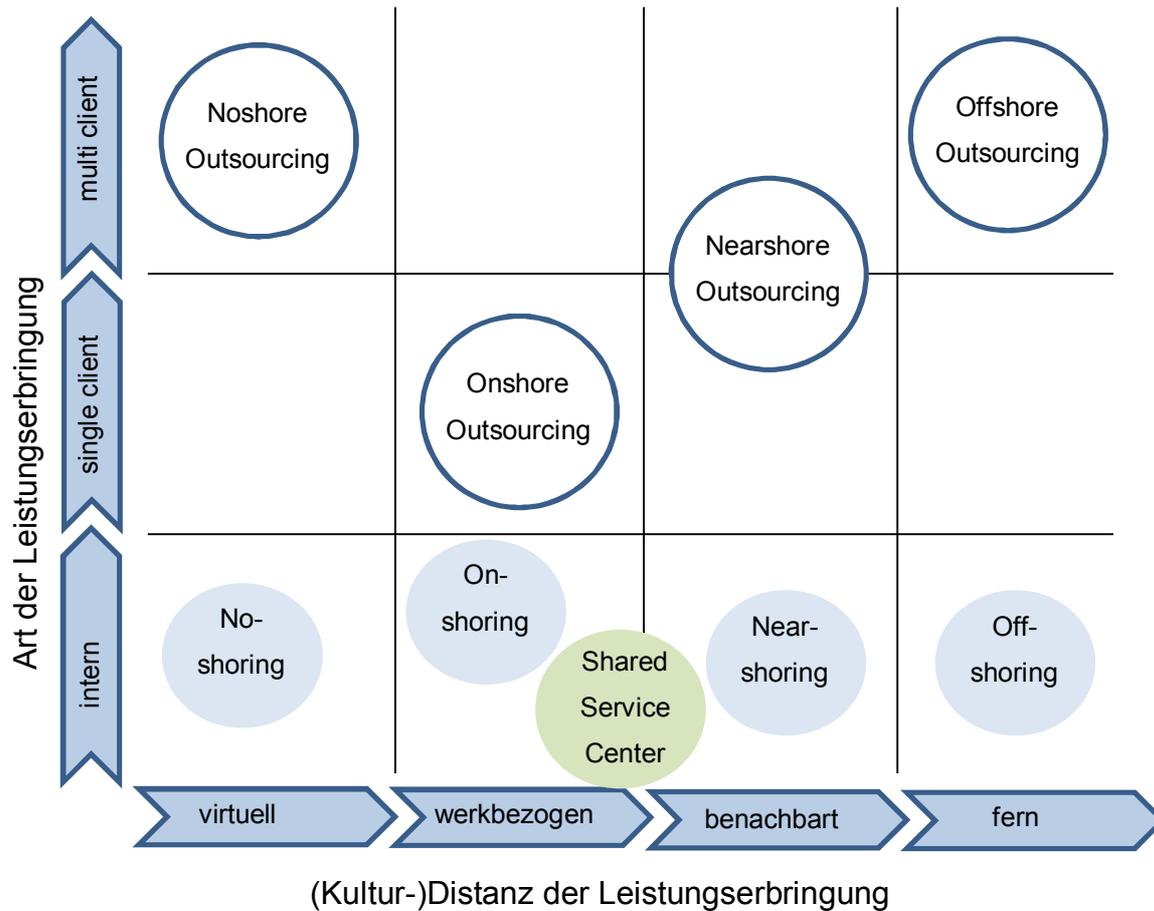


Abbildung 8: Formen von Business Process Outsourcing³³

Da Shared Services in Literatur und Praxis in den verschiedensten Bereichen beheimatet sein können, wird in den folgenden Kapiteln gesondert auf gewisse Besonderheiten eingegangen.

3.1.1 Merkmale von Shared IT-Services

Zusätzlich zu dem grundsätzlichen Ziel, durch Bündelung von Aktivitäten (aufbau- bzw. ablauforganisatorisch) und gleichzeitiger Vermeidung von Parallelstrukturen einen effektiven und effizienten Ressourceneinsatz zu erreichen, ergeben sich für Shared IT-Services einige spezielle Merkmale:³⁴

³³ Modifiziert aus: Becker, et al., 2008 S. 5.

³⁴ Vgl. von Glahn, et al., 2008 S. 18 f.

Im Vordergrund steht die interne Bündelung und Bereitstellung von, für das Unternehmen nur indirekt wertschöpfenden, IT-Leistungen. Die informationstechnologische Leistung, die im Unternehmen nur eine unterstützende Aktivität ist, wandelt sich im Shared IT-Service Center in eine Kernkompetenz (siehe Abbildung 9). Das Shared IT-Service Center ist als selbstständig operierende Organisationseinheit im Unternehmensverbund eingebettet.

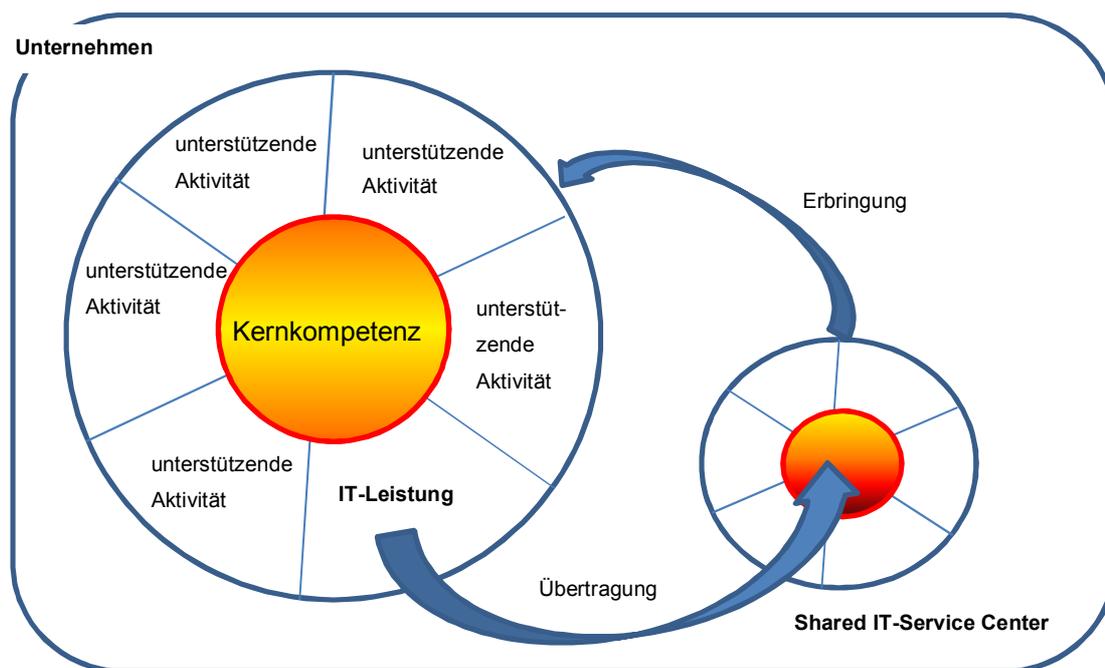


Abbildung 9: Shared IT-Services zur internen Bereitstellung von IT-Leistungen³⁵

3.1.2 Merkmale von Shared Services für öffentliche Institutionen

In der öffentlichen Verwaltung lassen sich die Prozesse und Leistungen in zwei Hauptgruppen einteilen.³⁶

Dies sind einerseits Verwaltungsleistungen für den Bürger, die individuell in bestimmten Situationen (Zeiten, Orten) erbracht werden.

³⁵ Modifiziert aus: von Glahn, et al., 2008 S. 19.

³⁶ Vgl. KGSt®-Materialien Nr. 3/2011: Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen, 2011 S. 8 f.

Und andererseits Leistungen, die von mehreren Verwaltungsbehörden (oder auch „nur“ Verwaltungsabteilungen) nach allgemeinen Regeln erbracht werden.

Und eben für diese zweite Hauptgruppe eignet sich ein Shared Service Center. Als eigenständige Organisationseinheit werden auf Basis von Service Level Agreements standardisierte und automatisierte Leistungen für mehrere andere Organisationseinheiten erbracht.

Auch hier sind diese Leistungen nicht zum Kerngeschäft der Verwaltung zu zählen. Im Shared Service Center jedoch sind die erbrachten Leistungen Kerngeschäft und können so mit erhöhter Professionalität betrieben werden.

Speziell die Informationstechnologie (IT) ermöglicht es Prozesse in Teilprozesse und einzelne Aktivitäten zu zerlegen, diese räumlich verteilt auszuführen und an anderer Stelle wieder zusammenzuführen. Während Teilprozesse, die sich nicht standardisierbar machen lassen, in der jeweiligen Verwaltungsbehörde verbleiben, werden die standardisierten Prozesse gebündelt und in ein SSC ausgelagert.³⁷

3.1.3 Zentralisation und Dezentralisation

Zur Verteilung von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen innerhalb einer Organisation besteht grundsätzlich die Möglichkeit Funktionen tendenziell zu zentralisieren oder zu dezentralisieren.

Zentralisierung bedeutet die Zusammenfassung gleichartiger Aufgaben in einer Organisationseinheit, während die Verteilung gleichartiger Aufgaben auf mehrere Organisationseinheiten Dezentralisierung entspricht.³⁸

³⁷ Vgl. KGSt®-Materialien Nr. 3/2011: Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen, 2011 S. 9.

³⁸ Vgl. Becker, et al., 2008 S. 9 f.

Dimension	Fachabteilung in Geschäftseinheit	Shared Service Center	Zentralbereich in Spitzeneinheit
Juristische Form	Rechtlich nicht selbstständig	Rechtlich überwiegend selbstständig	Rechtlich nicht selbstständig
Wirtschaftliche Form	Budgetierte Kostenstelle	Überwiegend Cost- oder Profitcenter	Budgetierte Kostenstelle
Standort	Am Standort der Geschäftseinheit	Standortbestimmung nach relevanten Standortfaktoren	Meist am Standort der Zentrale
Geographischer Fokus	Lokal	Geozentrisch multinational	Geozentrisch international
Strukturorganisiert	Funktionsorientiert	Prozessorientiert	Funktionsorientiert
Leistungsverrechnung	Lokales Umlageverfahren	Verrechnungspreise	Umlageverfahren
Koordination	Anweisungen	Interne Dienstleistungsvereinbarungen (SLA)	Richtlinien
Entscheidungskompetenz (Steuerung)	Operative Entscheidungs- und Steuerungskompetenz	Im Rahmen des vorgegebenen Standardisierungsgrads	Steuerung der Konzern-Politik und -Strategie
Realisierung von Synergiepotenzialen	Redundanzen durch mehrfache Aufgabenausführung im Konzern	Nutzung von Skalens- und Spezialisierungseffekten	Nutzung von Skalens- und Spezialisierungseffekten
Interne Kundenorientierung	Individuelle Festlegung der Leistungsqualität	Geschäftseinheiten legen Menge und Qualität der benötigten Leistung fest	Zentrale legt Leistungsangebot fest
Serviceausrichtung	Individueller Service an Bedürfnisse der jeweiligen Einheit angepasst (Service ist lokaler Supportprozess)	Standardisierter Service, der z.T. auf Anforderungen der beauftragenden Geschäftseinheiten zugeschnitten ist (Service ist Kernkompetenz)	Standardisierter Service (Service ist Supportprozess)
Flexibilität	Es besteht die Möglichkeit, Leistungen extern zu beziehen	Es besteht die Möglichkeit, Leistungen extern zu beziehen	Nutzung von internem Service ist obligatorisch
Leistungskontrolle	Leistungsvergleich mit internen Zielvorgaben der jeweiligen Geschäftseinheit	Leistungsvergleich mit Konzern-Zielvorgaben und externen best practices	Leistungsvergleich mit internen Zielvorgaben

Tabelle 3: Shared Service Center im Vergleich mit Zentralisation und Dezentralisation³⁹

³⁹ Modifiziert aus: Becker, et al., 2008 S. 10.

Gemeinsam ist der Zentralisierung und dem Shared Service Center die Zusammenlegung von Funktionen und Prozessen aus dezentralen Unternehmenseinheiten in einen Verantwortungsbereich. Bei SSC allerdings verbleiben Planungs- und Steuerungsaufgaben in der Verantwortung der dezentralen Geschäftseinheiten. Tabelle 3 zeigt Unterschiede und Abgrenzungen zwischen Shared Service Centern, Zentralbereichen in Spitzeneinheiten und Fachabteilungen in Geschäftseinheiten.⁴⁰

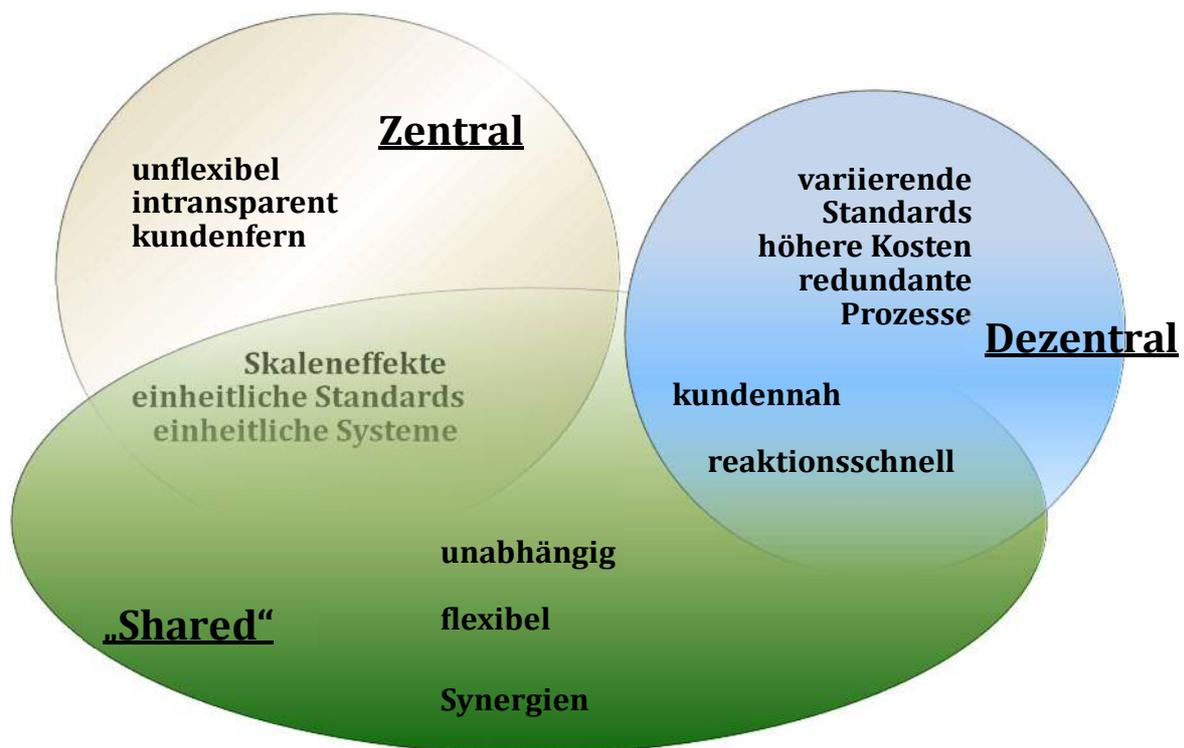


Abbildung 10: „Shared“ bündelt die Vorteile zentraler und dezentraler Organisationsprinzipien⁴¹

Die Verbindung der Stärken von Zentralisierung und Dezentralisierung gehört zum Organisationsprinzip von Shared Services. In Abbildung 10 werden die theoretischen Vor- und Nachteile von zentralen und dezentralen Organisationsprinzipien dargestellt. Die Vorteile werden durch „Shared“ gebündelt.

⁴⁰ Vgl. Becker, et al., 2008 S. 10 f.

⁴¹ Modifiziert aus: KGSt®-Materialien Nr. 3/2011: Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen, 2011 S. 10.

Das autonom organisierte Shared Service Center arbeitet als Auftragnehmer und die Verwaltungsbehörden werden zu Einkäufern von Leistungen (Auftraggeber). Während die Bestellung der Leistungen dezentral ist, erfolgt die Leistungserstellung zentral im SSC.⁴²

3.2 Einbezogene Prozesse

Zu den wichtigsten Gestaltungspunkten für ein Shared Service Center zählen die in das Konzept einbezogenen Prozesse. Eine konsequente Unterscheidung zwischen Kern- und Supportprozessen ist unerlässlich. Da sich die Leistungserstellung von Shared Service Centern nur auf Supportprozesse bezieht, ist diese Einteilung notwendig.

Ein **Kernprozess** enthält unternehmensspezifisches Wissen, welches nachhaltigen Wettbewerbsvorteil begründet, trägt direkt zur Wertschöpfung bei und erbringt Kundennutzen. Kernkompetenzen eines Unternehmens bilden die Grundlage zur Ableitung der Kernprozesse. Dadurch leisten die Kernprozesse auch einen großen Teil zur Umsetzung der Kernkompetenzen.

Dagegen enthalten **Supportprozesse** sekundäre Aufgaben, die für den Kunden direkt keinen wahrnehmbaren Nutzen bringen, sondern nur die Kernprozesse unterstützen. Das enthaltene, kaum firmenspezifische Wissen ist leicht substituierbar.⁴³ Um den Supportprozess als eigenständige Leistung abgrenzbar – etwa für eine Auslagerung – zu machen, ist eine geringe Leistungsverflechtung zwischen dem Kernprozess und dem Supportprozess in seiner Zulieferfunktion nötig.⁴⁴

3.2.1 Typische Merkmale von Shared Service Prozessen

In Abbildung 11 werden typische Merkmale von Prozessen, deren Durchführung Shared Service Centern überlassen wird, aufgezeigt. Bei den allgemei-

⁴² Vgl. KGSt®-Materialien Nr. 3/2011: Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen, 2011 S. 10.

⁴³ Vgl. Osterloh, et al., 2006 S. 225.

⁴⁴ Vgl. Osterloh, et al., 2006 S. 100.

nen Merkmalen muss es sich zuallererst – aus Sicht des Unternehmens – um einen Supportprozess handeln. Die zweite Differenzierung erfolgt nach dem Kunden, auf den der Prozess primär bezogen ist. Bei Shared Service Centern ist dies zweifellos der interne Kunde. Weiters handelt es sich hauptsächlich um Ausführungsaufgaben, d.h. keine strategisch oder operativ für das Unternehmen wichtigen Entscheidungsaufgaben. Die Bereitstellung der Dienstleistungen des Shared Service Center für mehrere Unternehmenseinheiten stellt ebenfalls ein wesentliches Merkmal dar.

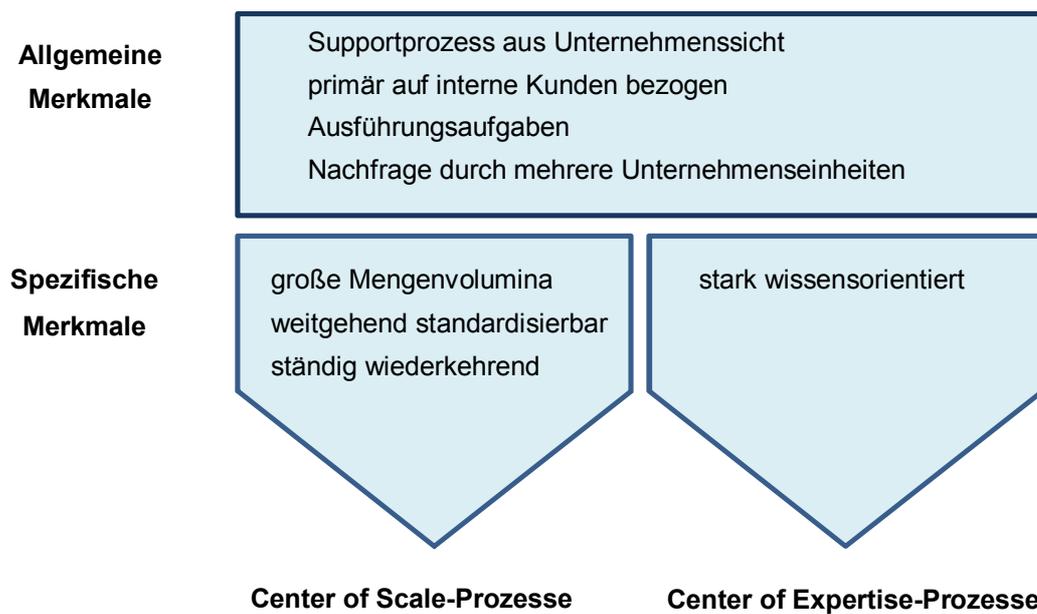


Abbildung 11: Typische Merkmale von Shared Service Prozessen⁴⁵

Die weiteren Merkmale lassen sich nicht so allgemein zusammenfassen. Es sind dies einerseits große Mengenvolumina und andererseits stark wissensorientierte, spezifische Prozesse.

Bei der ersten Gruppe handelt es sich um „Center of Scale“-Prozesse, bei denen Mengendegressionseffekte erzielt werden sollen (economies of scale). Sehr eng damit verbunden ist auch die starke Standardisierung der Prozesse über mehrere Unternehmenseinheiten hinweg, sowie die ständige Wiederkehr der Prozesse.⁴⁶

⁴⁵ Modifiziert aus: Kagelmann, 2006 S. 90.

⁴⁶ Vgl. Kagelmann, 2006 S. 88 ff.

Es handelt sich dabei um so genannte transaktionsbasierte Services, deren Entscheidungsspielraum begrenzt ist. Die Ausführung ist auch mit eher geringem finanziellen und wirtschaftlichen Risiko verbunden. Mit dem Ziel einer schnellen Bereitstellung und qualitativ hochwertigen Dienstleistung übernimmt das SSC die Rolle des Serviceexperten.⁴⁷

In der anderen Gruppe, den „Center of Expertise“-Prozessen, werden wissensorientierte (expertisebasierte) Dienstleistungen gebündelt. Das Nicht-Erreichen der kritischen Masse für ein verteiltes Dienstleistungsangebot ist oft der Grund für die Zusammenlegung dieser Prozesse. Außerdem wird durch die Konzentration der Prozesse zentrales Know-how aufgebaut, somit ist mit Spezialisierungsvorteilen zu rechnen.⁴⁸

Andere Bezeichnungen für SSC, die mit „Center of Expertise“-Prozessen betraut sind, lauten „Center of Excellence“ oder auch „Corporate Center“. Eng damit verknüpft ist die Beschäftigung von hochspezialisierten Fachkräften, deren Aufgabe die Beratung der operativen Einheiten, Bereitstellung integrierter Lösungen und die Unterstützung der Einheiten bei der Erfüllung von Unternehmenszielen ist.

In der Praxis erbringen die meisten SSC Dienstleistungen, die beiden Prozessgruppen zugeordnet werden können.⁴⁹ Allerdings überwiegen dabei die transaktionsbasierten Services mit dem Ziel, schnellere Erfolge durch pragmatische Implementierungsansätze zu erreichen.⁵⁰

3.2.2 Identifizierung der Prozesse

Porters Wertschöpfungskette („Value Chain“, siehe Abbildung 12) bildet einen der bekanntesten Ansätze zur Analyse der Tätigkeiten eines Unternehmens. Das Modell zeigt eine prozessorientierte Organisation, deren primäre Aktivitäten von der Eingangslogistik bis hin zum Service reichen. Bei optimaler Gestaltung der Prozesse stehen die sekundären (oder, viel treffender, unterstützenden) Aktivitäten (Supportprozesse) auf der gesamten Wert-

⁴⁷ Vgl. Becker, et al., 2008 S. 11 f.

⁴⁸ Vgl. Kagelmann, 2006 S. 88 ff.

⁴⁹ Vgl. Becker, et al., 2008 S. 12 f.

⁵⁰ Vgl. Wißkirchen, et al., 1999 S. 19.

schöpfungskette zur Verfügung und bieten so die Möglichkeit, Wettbewerbsvorteile zu erreichen.⁵¹



Abbildung 12: Modell der Wertschöpfungskette⁵²

Eben diese, im Gesamtunternehmen „nur“ unterstützenden Aktivitäten, wie z.B. Personalwesen und (IT-)Infrastruktur, bilden die geeigneten Aufgaben für ein Shared Service Center, in welchem die ursprünglich sekundären Aktivitäten zu primären Aktivitäten, also zu Kernprozessen, werden.

Nachdem in einer Organisation die einzelnen Steuerungs- und Supportprozesse identifiziert wurden, lässt sich mit einer Prozessanalyse die Entscheidung über eine mögliche Verlagerung aufschlussreicher darstellen (siehe Abbildung 13). Eines der wichtigsten Kriterien ist dabei, ob der Prozess an mehreren Standorten durchgeführt wird, denn nur dann ist eine Auslagerung bzw. Zusammenlegung sinnvoll.

Von hoher Relevanz ist auch die Frage nach der wettbewerbsrelevanten Kundenbeziehung, bei der eventuelle Wettbewerbsnachteile durch die Zusammenlegung überprüft werden. Speziell bei Prozessen mit ausgeprägtem Kundenservice und hoher Lieferintensität ist Nähe zum Kunden mit lokaler Prozessdurchführung dringend geboten. Die Auslagerung in ein SSC und

⁵¹ Vgl. Meister, et al., 2010 S. 28 ff.

⁵² Modifiziert aus: Porter, 1985 S. 37.

damit verbunden die größere räumliche Entfernung ist in solchen Fällen nicht angeraten.

Verschiedene Standorte haben in der Regel auch unterschiedliche, lokal geprägte Prozesse. Die Zusammenlegung dieser Prozesse in ein SSC empfiehlt sich nur, wenn, nach eingehender Überprüfung, eine weitgehende Standardisierung der Abläufe der lokalen Prozesse möglich ist.

Das Hinterfragen und Überprüfen der Notwendigkeit der Kundennähe und der Vergleichbarkeit der Prozesse verdeutlicht die Wichtigkeit der Prozessanalyse, da diese beiden Kriterien häufig die Argumente des Widerstands der einzelnen Standortverantwortlichen gegen die Errichtung eines SSC sind.

Zusätzlich bietet die Prozessanalyse auch die Gelegenheit des Aufspürens von nicht-wertschöpfenden Prozessen. Mittels Reengineering können diese anschließend eliminiert werden.⁵³

⁵³ Vgl. Wißkirchen, et al., 1999 S. 18 f.

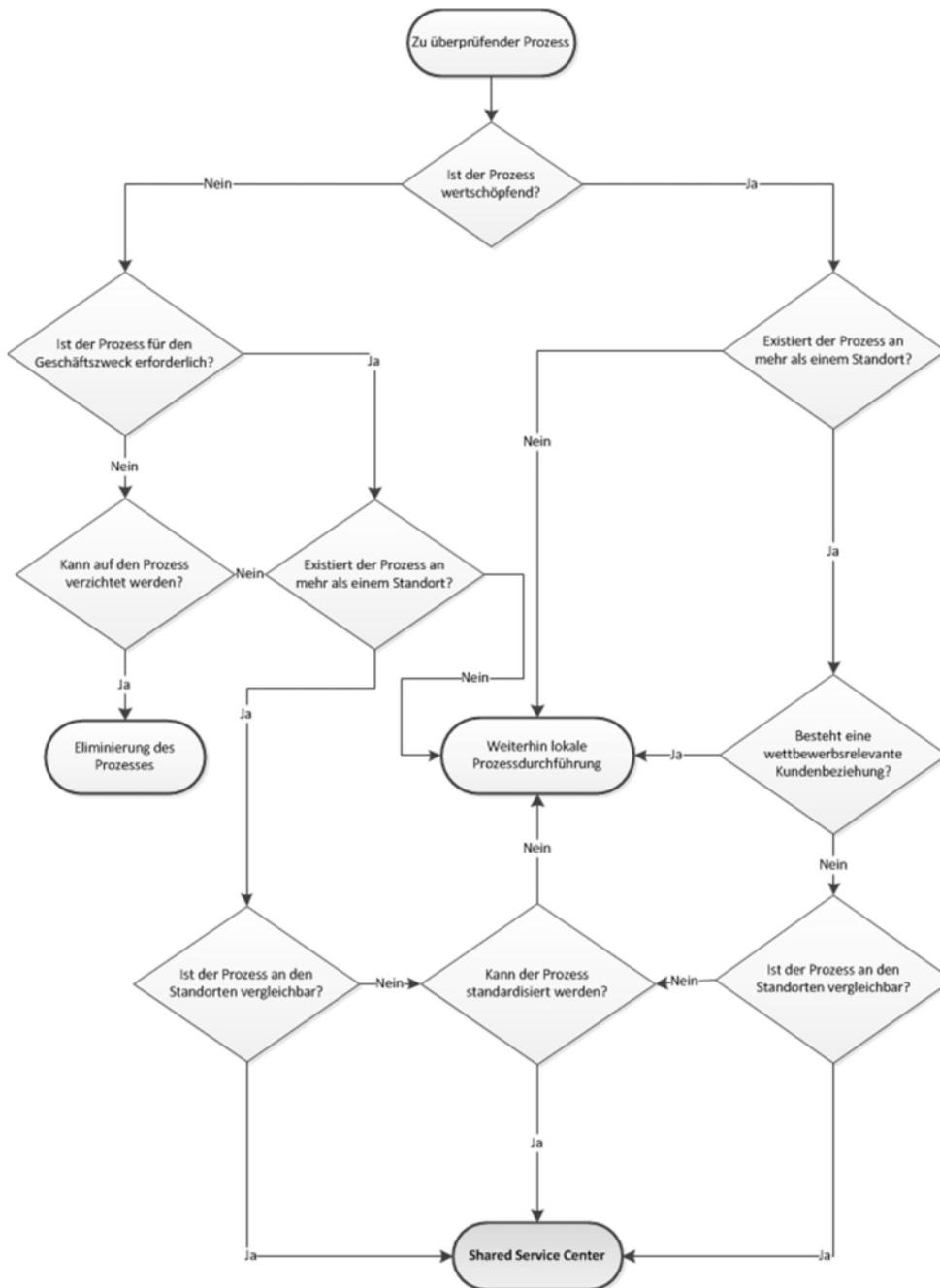


Abbildung 13: Eignung der Prozesse für ein Shared Service Center⁵⁴

⁵⁴ Modifiziert aus: Wißkirchen, et al., 1999 S. 19.

3.2.3 Aktivitäten und Prozesse

In den vorigen Abschnitten wurden die Begriffe Aktivitäten und Prozesse zu-
meist gleichbedeutend verwendet. Dies ist in der Literatur öfters der Fall.
Trotzdem erscheint eine genauere Definition der Begriffe sinnvoll zu sein.

Eine Aktivität repräsentiert eine Tätigkeit, die innerhalb eines Prozesses aus-
geführt wird. Entsprechend ist ein Prozess eine Ansammlung von Aktivitä-
ten.⁵⁵ Man kann auch sagen, dass jede Aktivität, die in einer Organisation
stattfindet, Teil eines Prozesses ist, und die Organisation durch die Summe
ihrer Prozesse repräsentiert wird.⁵⁶

Auch ITIL, ein weltweit anerkannter Standard zur Planung und Organisation
eines ganzheitlichen IT-Managements, beschreibt einen Prozess als „logisch
zusammengehörige Reihe von Aktivitäten zur Erfüllung der Detailziele einer
festgelegten Zielsetzung“⁵⁷. Die Aktivitäten dienen zur Umwandlung eines be-
stimmten Inputs in einen bestimmten Output, um letztlich ein definiertes Er-
gebnis zu erreichen, wobei das Ergebnis als längerfristig zu sehen bzw. eine
bedeutsame Auswirkung des Prozesses ist.⁵⁸

3.3 Erfolgsfaktor Projektmanagement

Folgende Fragen zur Selbstklärung sollten sich alle beteiligten Organisatio-
nen vor Projektstart stellen und beantworten:

- Welche Strategie wird mit der Bündelung verfolgt? Was ist das Ziel?
- Wie weit geht die Dienstleistung?
- Welche Ressourcen stehen für das Projekt und das spätere SSC zur
Verfügung?

Die (idealtypischen) Phasen des Projektmanagements zur Gründung eines
SSC werden in Abbildung 14 dargestellt.

⁵⁵ Vgl. ARIS Community.

⁵⁶ Vgl. Process Management Consulting.

⁵⁷ van Bon, et al., 2008 S. 184.

⁵⁸ Vgl. van Bon, et al., 2008 S. 183.



Abbildung 14: Phasen des Projektmanagements⁵⁹

Die Frage, ob und wie eine Bündelung der Verwaltungsdienstleistungen erfolgen soll, stellt sich in der **Initiierungsphase**. Wichtig sind das erkennbare Commitment der Führungsebene zum Projekt und das Vertrauen zwischen den Partnern. Schlanke Entscheidungsstrukturen tragen zur Beschleunigung des Projekts bei. Die frühe Einbeziehung der Personalvertretung dient der Berücksichtigung von Mitarbeiterbelangen.⁶⁰

Die projektbezogenen und fachlichen Ziele für mögliche Servicemodelle werden in der **Strategiephase** festgelegt. Spätestens jetzt sollten die bündelungsspezifischen Prozesse identifiziert und analysiert werden. Hinzu kommt eine grobe Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unter Berücksichtigung der notwendigen Investitionen für die Bildung eines SSC. Es ist sinnvoll, die Politik schon in dieser Phase an Grundsatzbeschlüssen zu beteiligen. Die definierten Ziele sollten verbindlich und messbar sein, um allen Partnern eine gemeinsame Ausrichtung zu geben.⁶¹

⁵⁹ Modifiziert aus: KGSt®-Materialien Nr. 3/2011: Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen, 2011 S. 22.

⁶⁰ Vgl. KGSt®-Materialien Nr. 3/2011: Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen, 2011 S. 23 f.

⁶¹ Vgl. KGSt®-Materialien Nr. 3/2011: Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen, 2011 S. 24 f.

In der **Konzeptionsphase** werden unter Berücksichtigung organisatorischer, rechtlicher, wirtschaftlicher und personalwirtschaftlicher Rahmenbedingungen Lösungsansätze für die identifizierten Prozesse entwickelt und ihre Umsetzbarkeit beleuchtet. Am Ende der Phase sollte ein detailliertes Zielmodell des SSC feststehen. Darin enthalten sind:

- Organisations- und Steuerungsmodell
- Servicekatalog
- Service Level Agreements
- Ressourcen und Personalressourcen
- Leistungsverrechnung und Finanzierung
- Leistungs- und Qualitätskennzahlen sowie Berichtswege⁶²

Letztlich wird dieses Zielmodell in der **Umsetzungsphase** schrittweise z.B. mittels Testbetrieb realisiert. Erfahrungsaustausch zwischen den Beteiligten, um die neue Kultur des Auftraggeber-/Auftragnehmer-Verhältnisses zu entwickeln, sollte ermöglicht werden.⁶³

⁶² Vgl. KGSt®-Materialien Nr. 3/2011: Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen, 2011 S. 26 f.

⁶³ Vgl. KGSt®-Materialien Nr. 3/2011: Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen, 2011 S. 27.

4 Strukturreformen der Stadt Graz

„Die Grazerinnen und Grazer haben ein Anrecht auf eine gesicherte Infrastruktur in allen Bereichen der so genannten Daseinsvorsorge, und daher müssen wir unsere Strukturen neu ordnen.“⁶⁴

Mit diesen Worten begründete Bürgermeister Mag. Siegfried Nagl am 12. März 2009 bei einer Pressekonferenz die bevorstehenden Reformen am „Haus Graz“. „Haus Graz“ ist ein von der Stadtpolitik geprägter Begriff, mit dem der Magistrat Graz und alle seine Beteiligungen – wie die Graz AG, die Gebäude- und Baumanagement Graz GmbH (GBG), die Messe Graz, die Theater Holding, um nur einige zu nennen – umfasst wird.⁶⁵ Die geplanten Strukturreformen sollen das große Nebeneinander des Magistrats Graz und seiner Beteiligungen bereinigen, Doppelgleisigkeiten abbauen und Synergien erzielen.

Ein Beispiel für die aufzuhebenden Parallelstrukturen ist die Abfallwirtschaft, die zum damaligen Zeitpunkt in die Verantwortung von drei Stellen fiel:

- die hoheitlichen Abteilung im Magistrat
- die stadteigenen Wirtschaftsbetriebe
- das stadteigene Unternehmen AEVG.

Als Maßnahmen wurden unter anderem beschlossen: Die hoheitlichen Aufgaben für die Bereiche Abfall, Kanal, Straße und Liegenschaftsverkehr verbleiben weiterhin im Magistrat; die operativen Geschäftsfelder dieser Abteilungen hingegen sollen in die **Graz AG** integriert werden. Ebenfalls zur Graz AG soll die **städtische IT-Abteilung** ausgegliedert werden.⁶⁶

⁶⁴ Stadt Graz, 2009, „Haus Graz" wird neu geordnet“.

⁶⁵ Vgl. Grazer Volkspartei, „graz neu ordnen“.

⁶⁶ Vgl. Stadt Graz, 2009, „Haus Graz" wird neu geordnet“.

4.1 Das Projekt „Neuausrichtung der IT für das Haus Graz“

Mit dem Ziel, eine Ergebnisverbesserung der laufenden Gebarung von 60 Millionen Euro nachhaltig (Perspektive 2012 bis 2015) pro Jahr (auf Basis 2009) zu erreichen, wurde im Frühjahr 2009 an sechs Projektgruppen – davon eine für die Neuausrichtung der IT – der Auftrag erteilt, das Haus Graz neu zu ordnen.

Die Strategie dahinter ist die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung sowie die Erhöhung der Einnahmen. Wenn eine wirtschaftliche Verbesserung erreichbar ist, sollen dazu Dienstleistungen mit „nicht-hoheitlichem“ Charakter in Organisationen der Stadt übertragen werden.⁶⁷

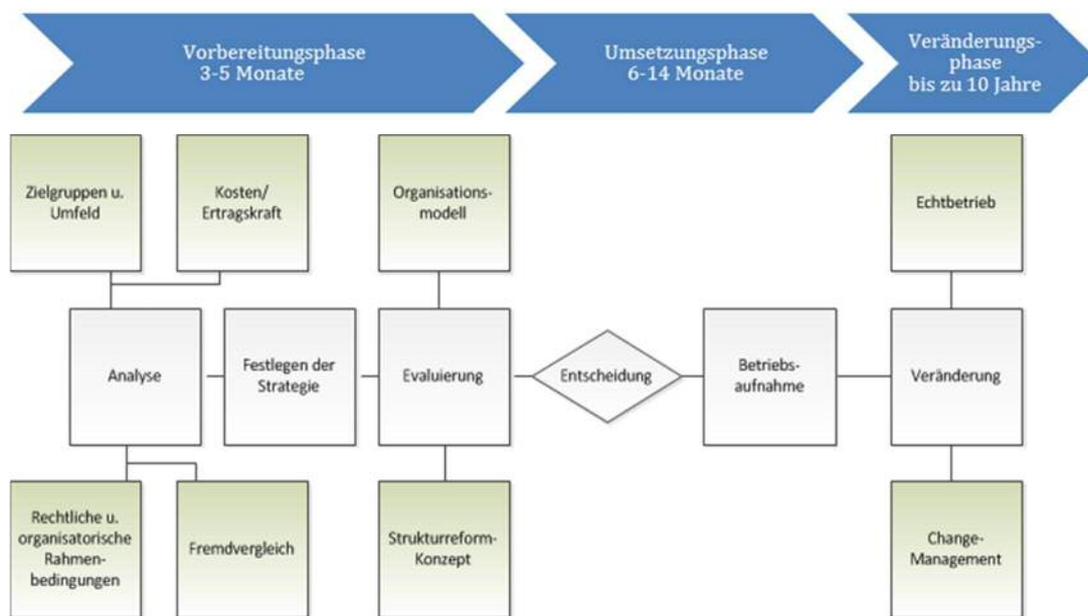


Abbildung 15: Ablaufmodell Strukturreform⁶⁸

Das Ablaufmodell (Abbildung 15) entspricht im Wesentlichen einer idealtypischen Vorgangsweise bei Strukturreformen (siehe auch Kapitel 3.3 Erfolgsfaktor Projektmanagement).

⁶⁷ Vgl. Stadt Graz, 2009 S. 35, „Projektkontrolle graz neu ordnen“.

⁶⁸ Modifiziert aus: Stadt Graz, 2009 S. 37, „Projektkontrolle graz neu ordnen“.

Am 28. Oktober 2009 legten die Projektleiter Magistratsdirektor Mag. Martin Haidvogel und Mag. Udo Gutensohn von der Graz AG als Ergebnis des Projekts einen (mit dem Projektteam abgestimmten) Potenzialbericht vor.

Darin werden die Eckpunkte und Kostenreduktionspotenziale einer Zusammenlegung der bisher getrennt arbeitenden IKT-Abteilungen der Stadt Graz und der Graz AG in ein Shared Service Center beschrieben.

Der Bericht kommt auf ein jährliches Synergiepotenzial von bis zu 1,2 Millionen Euro ab 2014 durch

- Abbau von personellen Doppelstrukturen durch natürlichen Abgang
- Sachsynergien, wie gemeinsame Nutzung von Hard- und Software (dadurch Erzielung von Skaleneffekten und Vermeidung redundanter Arbeit).

Vorgeschlagen wird für das SSC die Rechtsform einer GmbH, an der die Stadt Graz sowie die künftigen Kunden beteiligt sind.⁶⁹

Mit den Ergebnissen dieses Projekts wurde ein weiteres Projekt mit dem Ziel der Ausarbeitung einer Entscheidungsgrundlage gestartet.

4.2 Umsetzung der Strukturreformen



Abbildung 16: Logo der Stadt Graz und ihrer Beteiligungen⁷⁰

Ein Jahr nach der Ankündigung der Strukturreformen, am 19. März 2010, war es dann soweit. Es erfolgte die Unterzeichnung von drei konkreten Arbeitsaufträgen zur Umsetzung. In allen drei Bereichen (Infrastruktur, Immobilien- und Informationsmanagement) sollen Aufgaben neu gebündelt werden. Das

⁶⁹ Vgl. Stadt Graz, 2009 S. 15 ff., „Projektkontrolle graz neu ordnen“.

⁷⁰ Quelle: Stadt Graz <http://www.graz.at/cms/beitrag/10168039/3954140/>.

Ziel ist eine leistungsstarke Verwaltung zur Erbringung von Dienstleistungen im Interesse der Bürger:⁷¹

- Aufwertung der Gebäude- und Baumanagement Graz GmbH (GBG) zur zentralen Anlaufstelle für alle Immobilienfragen des „Haus Graz“
- Eingliederung der Wirtschaftsbetriebe (Abfall, Straßenerhaltung, Werkstätten) in den Geschäftsbereich „Infrastruktur“ der Graz AG zur Eliminierung von Parallelstrukturen
- Ein **gemeinsames Rechenzentrum** von Magistrat Graz und Graz AG soll künftig für den reibungslosen Ablauf der städtischen EDV sorgen. Nebeneffekt: Zahlreiche Anwendungen können gemeinsam genutzt und dadurch Synergieeffekte erzielt werden. Der weitere Ausbau aller E-Government-Anwendungen soll forciert werden.

Um die Reformen (mit dem Ziel der Kräfte-Bündelung) rund um die Stadt Graz und ihre Beteiligungen auch nach außen hin sichtbar zu machen, wurde ein gemeinsames, einheitliches Logo (siehe Abbildung 16) entwickelt. Zuvor waren rund 100 verschiedene visuelle Erscheinungsbilder in Verwendung. Durch die Vereinheitlichung soll auch auf den ersten Blick sichtbar werden, wie viele Leistungen die Stadt und ihre Beteiligungen für die Grazer erbringen.⁷²

4.3 Holding Graz

Da die Holding Graz der zweite große Kunde des neuen IKT-Unternehmens ist und auch seine IT-Abteilung „besteuert“, hier ein kurzer Blick auf dieses Unternehmen der Stadt Graz.

Die damalige⁷³ Graz AG wurde mittlerweile in die **Holding Graz**, eine GmbH, umgewandelt. Hauptgrund für diese Umwandlung ist der Aspekt des Vergaberechts, da die Rechtsform der AG nicht ohne weiteres zur so genannten

⁷¹ Vgl. Stadt Graz, 2010, „Startschuss für Neuordnung im Haus Graz“.

⁷² Stadt Graz, 2010, „Neues Logo im Haus Graz“

⁷³ Frühjahr 2009.

„Inhouse-Fähigkeit“ von Leistungsaufträgen der Stadt an die im Konzernverbund einer AG stehenden Dienstleister befähigt.⁷⁴

Der Bereich der Daseinsvorsorge unterliegt einer besonderen politischen Verantwortung – dies soll durch die Umwandlung der Graz AG in eine GmbH zum Ausdruck gebracht werden. Im Rahmen einer GmbH haben die Geschäftsführer eine starke Bindung an die politischen Ziele des Eigentümers (100 Prozent Stadt Graz), der so das Unternehmen steuern kann.⁷⁵

Neben der gewünschten Stärkung der Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftsstrategien ist natürlich auch die Gefahr einer übermäßigen Einflussnahme durch Weisungen des Gemeinderats zu bedenken.⁷⁶

Die ursprüngliche Grazer Stadtwerke AG wurde 1960 mit den Geschäftsbereichen „Verkehrsbetriebe“, „Strom“, „Gas“, „Fernwärme“ und „Wasser“ mit rund 2100 Mitarbeitern in Form einer Aktiengesellschaft (99,46 % der Aktien befanden sich im Eigentum der Landeshauptstadt Graz) gegründet. Seit dem 21. Mai 2008 firmierte die Grazer Stadtwerke AG unter dem neuen Namen „Graz AG Stadtwerke für kommunale Dienste“ mit der strategischen Ausrichtung als die Stadtholding für kommunale Dienste und privatwirtschaftliche Angelegenheiten. Am 29. Juni 2010 wurde dann in der Hauptversammlung die Umwandlung der Graz AG in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung beschlossen. Seit dem 30. Oktober 2010 firmiert das Unternehmen nun unter dem neuen Namen „Holding Graz - Kommunale Dienstleistungen GmbH“. ⁷⁷

⁷⁴ Vgl. Stadt Graz, 2009 S. 29, „Projektkontrolle graz neu ordnen“.

⁷⁵ Vgl. Stadt Graz, 2009, „Eine neue Politik der Effizienz!“.

⁷⁶ Vgl. Stadt Graz, 2009 S. 51 f., „Projektkontrolle graz neu ordnen“.

⁷⁷ Vgl. Holding Graz, „Geschichte der Holding Graz“.

Die Holding Graz ist bzgl. des Vergaberechts als **Sektorauftraggeber** zu sehen, da sie die Erfordernisse eines öffentlichen Auftraggebers erfüllt und darüber hinaus verschiedene Sektorentätigkeiten, wie

- Bereitstellung und Betreiben von Netzen zur Versorgung der Öffentlichkeit im Bereich des Verkehrs auf der Schiene
- Weiterleitung und Verteilung von Strom, Gas und Wärme
- Straßenbahn, Busdienste sowie Flughafendienste

betreibt.⁷⁸

⁷⁸ Vgl. Wirtschaftskammer Wien, 2011.

5 Die ITG – Das IT-Unternehmen der Stadt Graz



Abbildung 17: Logo der ITG im CD des Haus Graz⁷⁹

Im April 2009 wurde mit dem Projekt „Neuausrichtung der IT für das Haus Graz“ der Startschuss zur Erarbeitung der notwendigen Entscheidungsgrundlagen für das Feinkonzept der neuen IT für Graz gegeben.

Durch den Zusammenschluss der beiden „großen“ bestehenden IKT-Abteilungen im Haus Graz,⁸⁰

- der Abteilung für Informationsmanagement des Magistrats Graz (IT)
- des Geschäftsbereichs Infotechnik der Graz AG,

wurde am 9. August 2010 die neue **ITG Informationstechnik Graz GmbH** mit der in Abbildung 18 ersichtlichen Eigentümerstruktur (80 % Stadt Graz, 19 % Holding Graz, 1 % GBG) gegründet.⁸¹

⁷⁹ Quelle: ITG Informationstechnik Graz GmbH (itg.graz.at).

⁸⁰ Durch die bisherigen Rahmenbedingungen waren diese IKT-Abteilungen unterschiedlich positioniert – die Infotechnik stärker als betreibender Dienstleister und Profit-Center, das Informationsmanagement auch als Gestalter und wesentlicher Teil der Verwaltungsreform.

⁸¹ Eigentlich handelt es sich dabei um die Neufassung der bestehenden Firma Grazer Parkraummanagement GmbH, die in ITG Informationstechnik Graz GmbH umbenannt wurde.

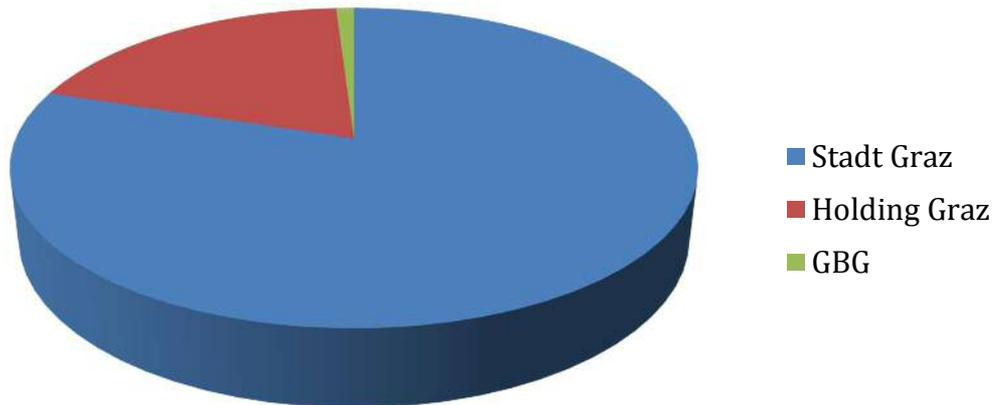


Abbildung 18: Eigentümerstruktur der ITG⁸²

Als Geschäftsführer der ITG wurde DI Friedrich Steinbrucker bestellt. Die Rechtsform einer GmbH bedingt die Errichtung eines Aufsichtsrats, der im Grazer Gemeinderat beschlossen wurde. Die Mitglieder sind Magistratsdirektor Mag. Martin Haidvogel, Holding-Chef DI Wolfgang Malik, die Gemeinderäte Mag.a (FH) Daniela Grabe und Peter Mayr sowie Mag.a Susanne Radocha.⁸³

Seit dem 1. Jänner 2011 ist die ITG die zentrale und alleinige Dienstleisterin für sämtliche EDV- und Telefonie-Belange des Magistrats Graz. Mit 85 Mitarbeitern werden von zwei Standorten aus 3.500 Anwender mit mehr als 500 IKT-Services betreut.

In Abbildung 19 ist die Organisationsstruktur der ITG ersichtlich. Die Ausrichtung orientiert sich an den Prozessgruppen der Wertschöpfungskette eines IKT-Dienstleisters.

⁸² Eigene Abbildung.

⁸³ Vgl. Stadt Graz, 2011, „Aus dem Gemeinderat vom 17.3.2011“.

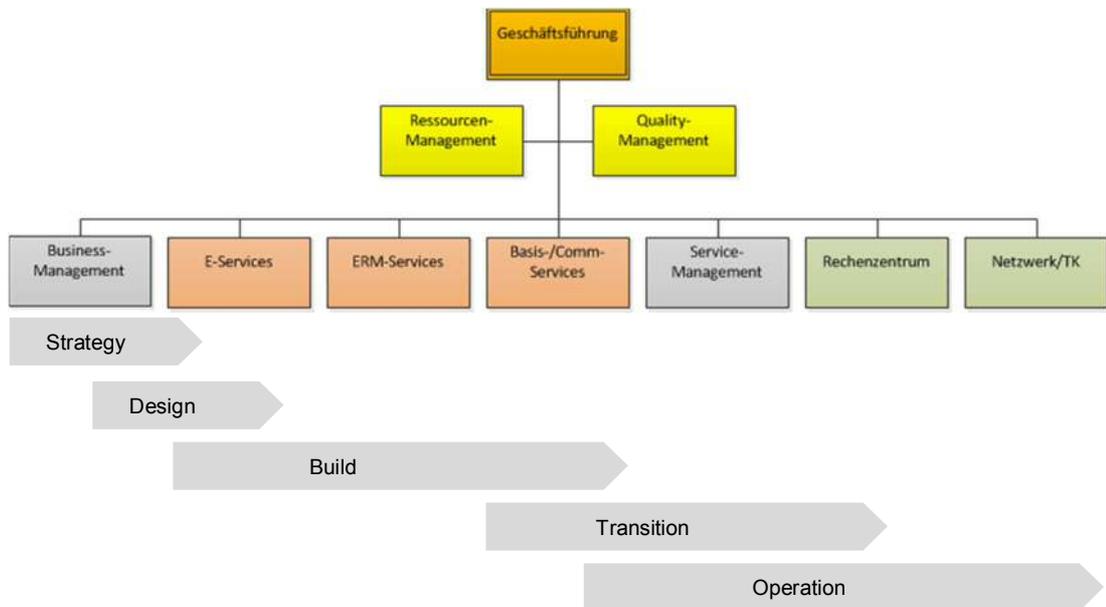


Abbildung 19: Organigramm/Wertschöpfungskette der ITG⁸⁴

5.1 Strategische Ausrichtung

5.1.1 Unternehmenszweck

Der Unternehmenszweck der ITG ist darauf ausgerichtet, den Geschäftserfolg der Stadt Graz und ihrer Beteiligungen zu erhöhen und damit einen messbaren Beitrag zur Budgetkonsolidierung der Stadt Graz zu leisten. Mit der Ausrichtung als Shared Service Center sollen Doppelgleisigkeiten in der IKT-Aufgabenerfüllung konsequent vermieden werden.

Die gebündelte Erbringung aller strategischen und operativen IKT-Aufgaben in der Wertschöpfungskette, insbesondere Design, Entwicklung und Beschaffung, Bereitstellung und Betrieb von IKT-Services und der benötigten IKT-Infrastruktur ist Gegenstand des Unternehmens.

Der Betrieb der IKT-Serviceprozesse zur kundenorientierten und effizienten Unterstützung des IKT-Einsatzes ist damit verbunden.

⁸⁴ Modifiziert aus: ITG, 2010 S. 10.

Finanzielle Einsparungen in einem Konzern im Rahmen der IKT lassen sich durch zwei verschiedene Ansätze durchführen:

- Verbilligung der Einzelleistung
- Einsparungen mittels IKT

Davon ausgehend, dass die Kosten für IKT nur rund 1 Prozent des Gesamtumsatzes des Haus Graz ausmachen, würden selbst Einsparungen von 10 Prozent bei den Einzelleistungen nur 1 Promille des Gesamtumsatzes bedeuten.

Wesentlich höher ist das Potenzial durch indirekte Einsparungen, also Einsparungen mittels IKT, zu sehen. Durch strategischen, gesteuerten Einsatz der IKT kann den einzelnen Kunden die Möglichkeit zur Konsolidierung gegeben werden.

In der Rolle als „reiner“ Dienstleister, wie die „klassische“ Aufstellung eines SSC gesehen wird, diese Aufgabe aber nicht zu bewältigen (siehe dazu auch Kapitel 3.1 Merkmale von Shared Services).

Als ein Beispiel können Systeme zur Personaldisposition im Haus Graz genannt werden:

Aktuell sind im Haus Graz zumindest fünf verschiedene Systeme in Verwendung (Feuerwehr, Geriatrisches Krankenhaus, Grazer Linien ...). Eine Homogenisierung auf beispielsweise zwei Systeme birgt eindeutig Einsparungspotenzial (Einkauf, Betrieb ...). Da aber die einzelnen Unternehmen von sich aus nicht ihr genutztes System, mit dem sie durchaus zufrieden sind, aufgeben wollen, wird auch keines dieser Unternehmen einen Konsolidierungsauftrag vergeben.

Die Unternehmen schauen nur auf sich – die ITG schaut auf den ganzen Konzern Haus Graz. Aus diesem Grund hat die ITG, zusätzlich zum Dienstleistungsauftrag, ihren strategischen, steuernden Auftrag erhalten.⁸⁵

Anforderungen werden von der ITG nicht nur entgegengenommen und abgedeckt, vielmehr werden Anforderungen aufgenommen, hinterfragt und es werden dafür Lösungsansätze angeboten. Die ITG soll dabei Konsolidie-

⁸⁵ Vgl. DI Steinbrucker, 2012.

rungspotenzial erkennen und vermitteln. Wenn nötig wird die Akzeptanz für Konsolidierungsvorhaben geschaffen.⁸⁶

5.1.2 Rahmenvorgaben

Die ITG ist als **Shared Service Center** die zentrale Dienstleisterin für IKT-Leistungen im Haus Graz. Der „Blick auf das Ganze“ soll neue Synergiepotenziale aufzeigen.

Beim **Kundenmarkt** besteht die Bindung an das Haus Graz und umfasst die Stadt Graz, die Holding Graz und alle Beteiligungen. Nicht vorgesehen ist die Bedienung eines Drittmarkts.

Für Unternehmungen des Haus Graz gilt dabei **Kontrahierungszwang** bzw. zumindest ein Kontrahierungsgebot, also die zwingende Einbeziehung der ITG in alle IKT-Leistungsanforderungen.⁸⁷

Die ITG ist als **Cost- und Investmentcenter mit Nullergebnisziel** aufgestellt. Die Verrechnung ihrer Leistungen wird die ITG gegen Kostenersatz erbringen. Diese Kostenersätze müssen sich im Rahmen von Marktpreisen, die laufend über Benchmarks mit vergleichbaren IKT-Dienstleistern evaluiert werden, bewegen.

Ebenso ist die ITG verantwortlich für die IKT-Strategie und die damit verbundenen Investitionen in neue Technologien und Services im Haus Graz. Durch das IKT-Board und den IKT-Beirat erfolgt die Erarbeitung und Entscheidung der IKT-Strategie in enger Zusammenarbeit mit allen Kunden.

Im mehrjährigen Durchschnitt ist das wirtschaftliche Ziel der ITG die Kostendeckung unter Berücksichtigung der Kosten für den Betrieb der IKT-Services und der Investitionskosten (inklusive Finanzierungskosten).

⁸⁶ Vgl. Stadt Graz, 2011, „ITG Businessmanagement“.

⁸⁷ Mit dem Fachbegriff Kontrahierungszwang werden Produkte und Leistungen beschrieben, die zwingend bei einem internen Dienstleister in Auftrag gegeben werden müssen. Beim Kontrahierungsgebot gilt die Abnahmeverpflichtung nur, wenn der interne Auftragnehmer günstiger oder gleich einem externen Auftragnehmer ist.

5.2 Wahl der Rechtsform

Zum Beginn (und während) der Erarbeitung der notwendigen Entscheidungsgrundlagen für die Neuausrichtung der IT für das Haus Graz war die Holding Graz noch die Graz AG, also eine Aktiengesellschaft (siehe Kapitel 4.3). Dies stand einer Eingliederung der gemeinsamen IT-Gesellschaft in die Graz AG im Weg.

Zwei Überlegungen spielten bei der Wahl der Rechtsform der gemeinsamen IT-Abteilung die größte Rolle, nämlich Umsatzsteuer und Vergaberecht.

5.2.1 Umsatzsteuer

Bezüglich der Umsatzsteuerbelastung liegen für die Stadt Graz durch die Ausgliederung der IKT-Abteilung erschwerte Rahmenbedingungen vor.

Zuvor fiel keine Umsatzsteuerbelastung an, da die Leistungen mit eigenen Personal- und Sachmitteln erstellt wurden – die Leistung wurde innerhalb ein- und desselben Rechtssubjektes erbracht. Wird eine Aktivität an ein Tochterunternehmen ausgegliedert, kann es zu einer zusätzlichen Belastung mit Umsatzsteuer kommen, weil das Umsatzsteuerrecht grundsätzlich für Leistungsbeziehungen zwischen Rechtsträgern (also in diesem Fall zwischen der Stadt Graz und ihrer IKT-Unternehmung) eine Steuerbarkeit des Entgelts vorsieht. Speziell die öffentliche Hand hat dieses Problem, da i.d.R. Gebietskörperschaften keine Unternehmereigenschaft haben und daher die bestehenden Instrumente der Vermeidung von Umsatzsteuerbelastungen zwischen Rechtsträgern einer Gruppe („Organschaft“) nicht unmittelbar anwendbar sind.⁸⁸

Durch die Konstruktion einer GmbH als Organtochter der Stadt Graz, bei der die Stadt mindestens 75 % über einen Eigenbetrieb hält, sollte die Stadt die Leistungsverrechnung umsatzsteuerfrei erhalten (siehe Abbildung 20).

⁸⁸ Vgl. Stadt Graz, 2009 S. 28, „Projektkontrolle graz neu ordnen“.

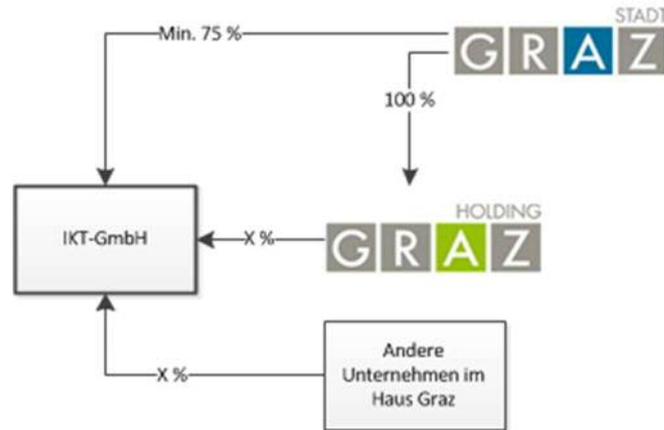


Abbildung 20: Beteiligung der Stadt Graz an einer IKT-GmbH⁸⁹

Unglücklicherweise führte diese Maßnahme aber nicht zum gewünschten Erfolg. Um zumindest teilweise die Möglichkeit des Vorsteuerabzugs nutzen zu können, wird in der Stadt Graz an neuen Amtssteuerschlüsseln gearbeitet. Anfang Mai 2011 lagen bereits rund 200 verschiedene Steuerschlüssel vor, die bei Vorleistungen (insbesondere Overheadkosten), die sich nicht direkt einer Tätigkeit zuordnen lassen, zum Tragen kommen. Bei Vorleistungen, die sich direkt einer konkreten unternehmerischen oder hoheitlichen Tätigkeit zuordnen lassen, hängt die Höhe des möglichen Vorsteuerabzugs von der steuerlichen Einordnung der Tätigkeit ab. Da hoheitliche Tätigkeiten aber nicht unternehmerisch – und somit nicht steuerbar – sind, gibt es keinen Vorsteuerabzug.

Ob die doch recht komplexe Handhabung der Amtssteuerschlüssel erfolgreich ist, wird die Zukunft zeigen. Ein Ansatz für eine langfristige Lösung wäre die Trennung des dienstleistenden Unternehmens (in diesem Fall: der ITG) in einen „unternehmerischen“ und einen „nicht-unternehmerischen“ (hoheitlichen) Teilbetrieb.⁹⁰

⁸⁹ Modifiziert aus Stadt Graz/Graz AG, 2010 S. 16, mit Logo der Stadt Graz (Quelle: Stadt Graz <http://www.graz.at/cms/beitrag/10168039/3954140/>) und Logo der Holding Graz (Quelle: Holding Graz <http://www.holding-graz.at/holding-graz/presse/preseservice.html>).

⁹⁰ Vgl. Schümann, 2011.

Ebenso laufen (bislang erfolglose) Initiativen (z.B. des Städtebundes), das Bundesfinanzministerium zu einer einheitlichen erlassmäßigen Regelung für Betriebe der öffentlichen Hand zu bewegen.⁹¹

5.2.2 Vergaberecht

Die zweite große Rolle bei der Wahl der Rechtsform spielte das Vergaberecht, da die Direktvergabe (die so genannte „Inhouse-Vergabe“) erhalten bleiben musste. Lt. Bundesvergabegesetz §10 gilt das vorgeschriebene Vergabeverfahren nicht

„für Aufträge, die ein öffentlicher Auftraggeber durch eine Einrichtung erbringen lässt,

- a) über die der öffentliche Auftraggeber eine Aufsicht wie über eine eigene Dienststelle ausübt, und
- b) die ihre Leistungen im Wesentlichen für den oder die öffentlichen Auftraggeber erbringt, die ihre Anteile innehaben oder aus denen sie sich zusammensetzt“.⁹²

Mit der Gestaltung als GmbH, an der die Stadt Graz als öffentlicher Auftraggeber selbst und die Holding Graz als Sektorenauftraggeber (siehe dazu auch Kapitel 4.3) beteiligt sind, steht einer Inhouse-Vergabe nichts im Wege.⁹³

Auch wenn weitere Großkunden innerhalb des Haus Graz an dieser GmbH mit geringen Prozentsätzen beteiligt werden, ist die Inhouse-Vergabe nicht gefährdet, wenn sie öffentliche Auftraggeber oder Sektorenauftraggeber sind.

Grundsätzlich gelten diese Einschränkungen überhaupt nur in den Fällen, wo der derzeitige Schwellenwert von 100.000 Euro überschritten wird.⁹⁴ Wenn Auftraggeber unterhalb dieses Schwellenwertes (IT-)Leistungen beziehen, ist eine Beteiligung an der GmbH nicht notwendig.

⁹¹ Vgl. Stadt Graz, 2009 S. 24 f., „Projektkontrolle graz neu ordnen“.

⁹² BVergG 2006 § 10 Z7.

⁹³ Vgl. Stadt Graz/Graz AG, 2010 S. 17 f.

⁹⁴ BVergG 2006 §§ 37, 38.

Um die „Inhouse-Fähigkeit“ nicht zu verlieren, ist dabei für die GmbH selbst aber zu beachten, dass diese direkt erhaltenen Auftrag nicht mehr als rund fünf Prozent des Umsatzes ausmachen.

Dies gilt ebenso für weitere Gesellschaften im Haus Graz, die nicht als öffentliche Auftraggeber oder Sektorenauftraggeber agieren. Da für sie das Vergaberecht nicht gilt, dürfen IT-Leistungen ohne Ausschreibung in Anspruch genommen werden. Für die GmbH gilt wieder die Fünf-Prozent-Klausel.

Ebenso gilt für die GmbH selbst das Vergaberecht.

5.3 Organisation des Verhältnisses zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer

Die Zusammenführung der bestehenden IKT-Abteilungen zu einem Shared Service Center bedingt die Entstehung neuer Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse.

Eine klare Gestaltung der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung zu einem ausgegliederten Rechtsträger ist obligatorisch. Damit verbunden sind auch eine neue Beschreibung der Auftraggeber-Rolle und eine Regelung des Verhältnisses der Auftraggeber untereinander.

Da die ITG ja nicht nur den Auftrag hat, die jeweils geforderten Dienstleistungen zu erbringen, sondern auch Konsolidierungspotenzial zu ermitteln und Konsolidierungsvorhaben umzusetzen, ist die Abstimmung mit den Auftraggebern und der Auftraggeber untereinander von großer Bedeutung.

Nur eine hohe Bereitschaft der Beteiligten zu Veränderungen (mit dem entsprechenden Abstimmungsbedarf⁹⁵ im Vorfeld) kann hier zum Erfolg führen.

Es gilt auch, die Entwicklung von Parallelverwaltungen und ausufernder Bürokratie, die bei komplexen Abstimmungs- und Entscheidungsstrukturen immer möglich ist, zu verhindern.

⁹⁵ Es gilt hier auch zu bedenken, dass durch den Kontrahierungszwang ein Ausstieg aus dem Leistungsverhältnis meistens nicht möglich ist.

Einerseits muss sich der Auftraggeber auf seine Rolle, den Auftragnehmer durch Zielvorgaben und Grundsatzfestlegungen zu steuern, beschränken. Gleichzeitig darf die notwendige Steuerung aber nicht vernachlässigt werden, um eine Verselbstständigung des SSC, die die Auftraggeber-Interessen möglicherweise gefährdet, zu verhindern.

Die Eigentümerinteressen in Bezug auf die Gesellschaft selbst werden im Rahmen der Beteiligungsverwaltung durch Gesellschafterversammlung und Aufsichtsrat wahrgenommen.⁹⁶

Unter Berücksichtigung dieser Überlegungen wurde die in Abbildung 21 ersichtliche Organisation des Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses zwischen der ITG und dem Haus Graz entwickelt.

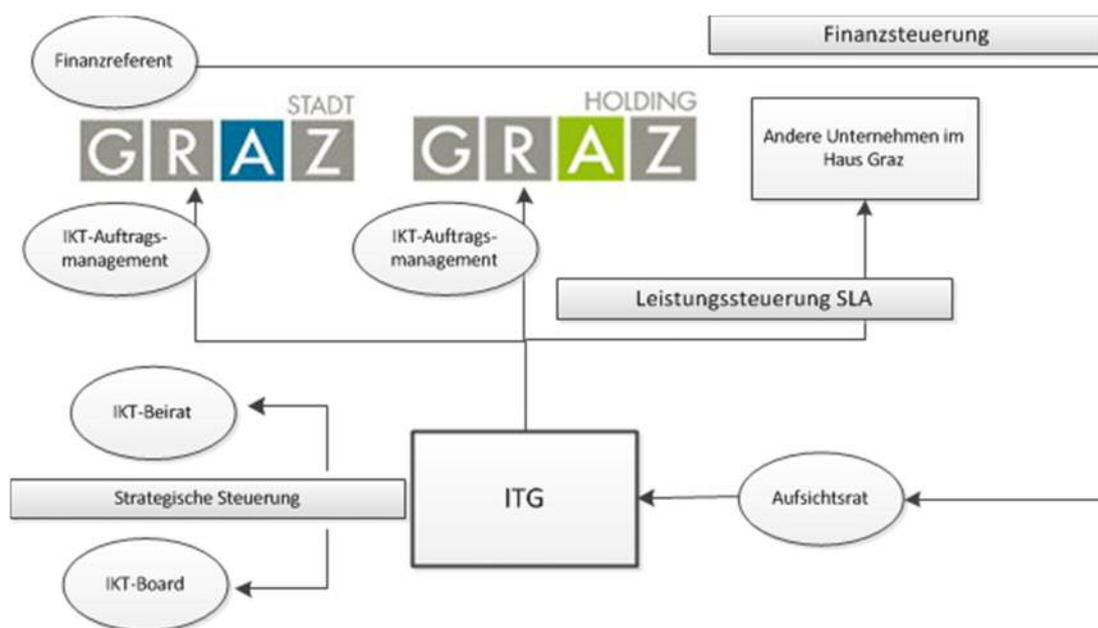


Abbildung 21: Steuerung der ITG im Haus Graz⁹⁷

⁹⁶ Vgl. Stadt Graz/Graz AG, 2010 S. 20 f.

⁹⁷ Modifiziert aus ITG, 2011 S. 6, mit Logo der Stadt Graz (Quelle: Stadt Graz <http://www.graz.at/cms/beitrag/10168039/3954140/>) und Logo der Holding Graz (Quelle: Holding Graz <http://www.holding-graz.at/holding-graz/presse/preseservice.html>).

Die hier beschriebenen Entscheidungsstrukturen gelten, mit Ausnahme des IKT-Boards, nur für die „Großkunden“ der ITG, die auch an der GmbH beteiligt sind. Bei anderen Unternehmen im Haus Graz, die nur IKT-Leistungen in geringer Höhe⁹⁸ beziehen, wird das Leistungsverhältnis nur über Service Level Agreements geregelt. Dies gilt auch für die Unternehmen, die nicht dem Vergaberecht unterliegen.⁹⁹

5.3.1 IKT-Auftragsmanagement

Die Aufgabensteuerung durch das IKT-Auftragsmanagement (IKT-AM) soll sich auf das Wesentliche beschränken, da die Verantwortung für die Funktionsfähigkeit der IKT bei der ITG liegt.

Trotz dieser Einschränkung ergibt sich eine Fülle von Aufgaben, auch innerhalb der eigenen Organisation, die sich so zusammenfassen lassen: ¹⁰⁰

- Strategie
 - Ausrichtung und laufende Anpassung der IKT-Strategie an die strategischen Vorgaben im Haus Graz
 - Vertretung von Auftraggeber-Interessen bei technologischen Entscheidungen und Sourcing-Entscheidungen der ITG (im Sinne einer Sicherstellung des Kundeninteresses und der Budgetstrategie)
 - Vertretung des Haus Graz in IKT-Angelegenheiten nach außen (eventuell auch gemeinsam mit Vertretern der ITG)
 - Controlling für die strategische Steuerung, auch durch die Beobachtung von Benchmarks
 - Laufende Koordination und Kommunikation zwischen den IKT-Rollenträgern innerhalb der eigenen Organisation

⁹⁸ Der derzeitige Schwellenwert für ein Unternehmen liegt bei einem Umsatz von 25.000 Euro pro Jahr mit einer Vertragsdauer von vier Jahren. Ob die Umsatzzahlen eine Beteiligung an der ITG erforderlich machen, ist nach Ablauf der Vertragsdauer zu prüfen.

⁹⁹ Vgl. Stadt Graz/Graz AG, 2010 S. 24.

¹⁰⁰ Vgl. Stadt Graz/Graz AG, 2010, S. 22 f. und Beilage 6.

- Koordinierung und Management der Nutzerinteressen
 - Monitoring der Benutzerzufriedenheit, zentrale IKT-Bedarfserhebungen (auch für IT-Schulungen)
 - Aufbau und Management des IKT-Projektportfolio in Abstimmung mit den Bereichsverantwortlichen
- IKT-Budgetierung und -Budgetüberwachung
 - ein- und mehrjährige Planung des zentralen Budgets (in Abstimmung mit den Bereichsverantwortlichen in den Fachabteilungen)
 - Abrechnung und Überwachung des zentralen Budgets
 - Organisation der Leistungsabrechnung aufgrund der SLAs
 - Projektkostencontrolling
- IKT-Projektportfoliomanagement
 - Controlling oder die Leitung zentraler, miteinander vernetzter oder abteilungsübergreifender Projekte, die zuvor mit den Bereichsverantwortlichen abgestimmt wurden, sowie die Evaluierung abgeschlossener Projekte
- Das Monitoring der Service Level Agreements, der Umgang mit Abweichungen von diesen sowie Neuverhandlung und Anpassung.

Soweit IKT-Projekte nur den eigenen Organisationsbereich betreffen, können diese vom Bereichsverantwortlichen direkt mit der ITG abgewickelt werden. Die Projekte müssen aber schon vor der Budgetierung gemeldet und vom IKT-AM in das Projektportfolio aufgenommen werden.

Mit 1. Jänner 2011 wurde im Magistrat Graz die Stabsstelle IKT-Auftragsmanagement als zentrale Schnittstelle zur ITG GmbH als IT-Dienstleister installiert. Werner Schümann übernahm als IKT-AM die Auftraggeber-Rolle des Magistrats Graz.¹⁰¹

Gerade jetzt im Anfangsstadium der Kundenbeziehungen ist das IKT-AM im Magistrat Graz besonders gefordert. Eigentlich wäre das IKT-AM die Schnittstelle zur ITG, die nur für Budget, Controlling und größere Projekte zuständig ist, da Anfragen, Anforderungen und Bestellungen direkt an die ITG (über IT-Shop und Service-Hotline) gehen sollen. Doch in der Realität der frühen

¹⁰¹ Vgl. Stadt Graz, 2012, „Magistratsdirektion Leistungsbericht 2011“.

Phase der Kundenbeziehung gehen einige Bestellungen noch über das IKT-AM, auch weil eine gewisse Unsicherheit (u.a. über das Budget) unter den Bestellern in den Magistratsabteilungen herrscht. Obwohl schon vieles getan wurde, sind sicherlich weitere Kommunikationsmaßnahmen (wie z.B. Frage-Antwort-Stunden) innerhalb des Magistrats Graz nötig, um IKT-Bestellungen zur routinierten Praxis werden zu lassen.

5.3.2 IKT-Board

Bereits mit der Gründung der ITG wurde auch das **IKT-Board** mit der Hauptaufgabe der IKT-Strategieerarbeitung und -Jahresplanung ins Leben gerufen. Geleitet wird das IKT-Board vom Geschäftsführer der ITG und besteht aus den Vertretern der Kunden, also dem IKT-Auftragsmanagement. Das Board wird zumindest einmal jährlich zur Erstellung der jährlichen IKT-Strategie einberufen. Weitere – anlassbezogene – Zusammenkünfte sind vorgesehen. Die Aufgabe des IKT-Boards ist in der fachlichen Vorberatung für den IKT-Beirat zu sehen. Das IKT-Board hat keine Entscheidungsfunktion.¹⁰²

5.3.3 IKT-Beirat

Nachdem im Vorfeld das IKT-AM und das IKT-Board die Vorgaben der Auftraggeber abgestimmt haben, obliegt es dem IKT-Beirat, diese verbindlich festzulegen. Der IKT-Beirat hat somit Entscheidungsfunktion. Ähnlich wie der Aufsichtsrat der ITG setzt sich der IKT-Beirat aus dem Magistratsdirektor und einem entscheidungsbefugten Organisationsverantwortlichen der Holding Graz zusammen.

Beschlossene Auftraggeber-Vorgaben gehen als Ergänzung in die Service Level Agreements ein. Umgekehrt müssen eventuelle interne Verpflichtungen der Auftraggeber organisatorisch umgesetzt werden.

Der Beirat kann von der Geschäftsführung der ITG oder einem Beiratsmitglied einberufen werden.¹⁰³

¹⁰² Vgl. Stadt Graz/Graz AG, 2010 S. 24.

¹⁰³ Vgl. Stadt Graz/Graz AG, 2010 S. 24.

5.3.4 Service Level Agreements

Die Beziehungen des Haus Graz zur ITG sollen über **Service Level Agreements** (SLAs) geregelt werden. Diese SLAs sollen das Optimum zwischen zielgerichteter Steuerung und minimalem bürokratischen Aufwand umsetzen, das heißt, es sind möglichst gut die wichtigsten kostentreibenden Leistungsparameter zu erfassen und in einem transparenten System den Bestellern zu verrechnen.

Die SLAs sollen die folgende Struktur mit den entsprechenden Inhalten haben:¹⁰⁴

- Gremien, Ansprechpartner
- Kostenmodell und Leistungsverrechnung
- Aufgabenbeschreibung, Qualitätsmerkmale
- Service-Levels und Fehlerprioritäten
- Beilagen
 - Kostenaufstellungen
 - Vereinbarung Datenschutzgesetz
- Bestandteile
 - IS-Richtlinien Haus Graz
 - Zusatzvereinbarungen
 - Organisationsrichtlinien

Mit Beginn des Echtbetriebs der ITG waren die SLAs mit der Stadt Graz weder vollständig abgestimmt noch genehmigt. Auch wenn die Arbeit der Erstellung und Ausarbeitung bei der ITG liegt, so ist das IKT-AM wieder durch seine Controlling-Funktion gefordert. Allein die verschiedensten Definitionen – Wie sieht ein Telearbeitsplatz aus? Welche Reaktionszeiten sind akzeptabel? – können zu langen Diskussionen führen. Aber die, für alle Parteien zufriedenstellende, Beschreibung aller relevanten Begriffe und Tätigkeiten ist in solch einem Vertrag von entscheidender Bedeutung. Unter diesem Gesichtspunkt ist vermutlich inhaltliche Qualität einem zu raschen Abschluss vorzuziehen, zumal die Zusammenarbeit durch Rahmenverträge weitestgehend gesichert ist.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Vgl. ITG, 2010 S. 19 f.

¹⁰⁵ Vgl. Schümann, 2011.

6 Zusammenfassung

Wie aufgezeigt, stellt die öffentliche Betriebswirtschaftslehre mit ihren speziellen Ausprägungen, insbesondere den Vorgängen rund um Privatisierungen und Ausgliederungen, einen facettenreichen Teilbereich der BWL dar. Die Wahl der Rechtsform für den auszugliedernden Bereich erscheint in Bezug auf steuerliche Belange und Vergaberecht von entscheidender Bedeutung.

Obwohl teilweise andere gesetzliche Rahmenbedingungen als in der Privatwirtschaft zum Tragen kommen, können auch in der öffentlichen Verwaltung Make-or-Buy-Entscheidungen nach sehr ähnlichen Gesichtspunkten (z.B. Kernkompetenzen) getroffen werden.

Begrüßenswert ist dabei sicherlich der Abbau von Parallelstrukturen und damit einhergehend der Aufbau von Kompetenzzentren zur effizienten Leistungserbringung.

Das Shared Service Center ist wahrscheinlich eine der besten Formen der Konzentration und Bündelung von Leistungen für eine öffentliche Einrichtung, zumindest in der Rechtsform der GmbH, die im öffentlichen Besitz bleibt und somit dem Eigentümer die Möglichkeit der Steuerung gibt.

Auch für die Mitarbeiter sind die Auswirkungen, verglichen mit klassischem Outsourcing, leichter zu bewältigen. Eigentlich ergibt sich für die Mitarbeiter ein Neuanfang, der zu mehr Eigenverantwortung, Professionalität und Anerkennung führen kann.

Die Entstehung der ITG Informationstechnik Graz GmbH, eines neuen Unternehmens der Stadt Graz mit der Ausprägung als Shared Service Center, zeigt, wie die meisten idealtypischen Stufen eines Strukturreformprojekts durchlaufen werden. Ausschlaggebend war natürlich die prekäre Finanzsituation der Stadt, die eine nachhaltige Konsolidierung erforderte. Dies gab der Politik die Courage, die Probleme beim Namen zu nennen und auch heiße Eisen anzupacken.

Zusätzlich zur Ausrichtung als dienstleistendes Shared Service Center für alle IKT-Belange im Haus Graz bekam die ITG auch einen strategischen Auf-

trag, der über das übliche Gebaren eines SSC hinausreicht. Die ITG hat die Aufgabe, ein wachsames Auge auf die gesamte IKT im Haus Graz zu haben und durch diesen Überblick Konsolidierungsbedarf und -möglichkeiten zu erkennen. In Zusammenarbeit mit dem IKT-AM der Kunden werden Lösungen entwickelt, die einen messbaren finanziellen Beitrag zur Konsolidierung der Stadt Graz liefern.

Die nächsten Jahre werden zeigen, ob die ambitionierten Reformen der Stadt Graz die gewünschten Früchte tragen werden.

Literaturverzeichnis

Adamovich, Ludwig K., et al. 2009. *Österreichisches Staatsrecht – Band 4: Allgemeine Lehren des Verwaltungsrechts.* Wien : Springer, 2009. ISBN 978-3-211-85486-0.

ARIS Community. <http://www.ariscommunity.com>. [Online] [Zitat vom: 14. April 2012.] <http://www.ariscommunity.com/help/aris-express/36722/de>.

Baumgartner, Gerhard. 2003. *Allgemeines Verwaltungsrecht.* Wien : Springer, 2003. ISBN 978-3-211-40370-9.

Becker, Wolfgang, et al. 2008. Gestaltung von Shared Service Centern in internationalen Konzernen. <http://www.uni-bamberg.de>. [Online] 2008. [Zitat vom: 16. November 2011.] http://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/sowi_lehrstuehle/unternehmensfuehrung/Download-Bereich/BBB_158_Gestaltung_von_Shared_Service_Centern_WB_KB_CK_BM.pdf. ISBN 3-931810-73-9.

BVergG 2006. Bundesvergabegesetz 2006. [Online] [Zitat vom: 16. Mai 2012.] <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20004547>.

DI Steinbrucker, Friedrich. 2012. Geschäftsführer ITG. *Interview.* Graz, 16. Jänner 2012.

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Öffentliche Unternehmen. wirtschaftslexikon.gabler.de. [Online] Gabler Verlag.[Zitat vom: 20. April 2012.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/472/oeffentliche-unternehmen-v6.html>.

Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Shared Services. wirtschaftslexikon.gabler.de. [Online] Gabler Verlag.[Zitat vom: 9. November 2011.] <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/14245/shared-services-v7.html>.

Grazer Volkspartei. www.grazervp.at. *graz neu ordnen.* [Online] [Zitat vom: 9. November 2011.] http://www.grazervp.at/upload/file/Graz_neu_ordnenFolder.pdf.

Holding Graz. www.holding-graz.at. *Geschichte der Holding Graz.* [Online] [Zitat vom: 11. März 2012.] <http://www.holding-graz.at/holding-graz/unternehmen/chronik.html>.

INFORA GmbH, Shared Service Center. 2010. <http://www.infora.de>. [Online] 02. April 2010. [Zitat vom: 14. November 2011.] http://www.infora.de/public/676669_Shared_Service_Center_stellen_klassisches_Outsourcing_in_Frage/?mx=83916fb07620fd62f8c3ef29087c0c3a.

ITG. 2010. *Präsentation vom 1. Dezember 2010.* 2010.

—. **2011.** *Wirtschaftsplan 2011.* 2011.

Kagelmann, Uwe. 2006. *Shared Services als alternative Organisationsform.* Wiesbaden : Gabler, 2006. ISBN 3-8244-7346-1.

KGSt®-Materialien Nr. 3/2011: Bündelung von Verwaltungsdienstleistungen. 2011. www.kgst.de. [Online] 15. Juli 2011. [Zitat vom: 7. November 2011.] https://www.kgst.de/servlets/plugins/kgst/post?rmtparams=cm10YWM9cHJvZHVrdGUmc10YXU9aHR0cCUzQSUyRiUyRmxvY2FsaG9zdCUzQTU3ODgwJTJGa2dz_dC13ZWJhcHAIMkZzaG9wJTJGZGlyZWN0RG93bmxvYWQIM0ZraWtvc0lkJTNEjAxMTA3MjBBMDAxMA--.

Meister, Ulla und Meister, Holger. 2010. *Prozesse kundenorientiert gestalten.* München : Hanser, 2010. ISBN 978-3-446-42188-2.

Osterloh, Margit und Frost, Jetta. 2006. *Prozessmanagement als Kernkompetenz.* Wiesbaden : Gabler, 2006. ISBN-10 3-8349-0232-2.

Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance.* New York : Free Press, 1985. ISBN 0-684-84146-0.

Process Management Consulting. www.pmc1.de. [Online] [Zitat vom: 12. April 2012.] [http://www.pmc1.de/Prozess Definition.html](http://www.pmc1.de/Prozess%20Definition.html).

Schauer, Reinbert. 2008. *Öffentliche Betriebswirtschaftslehre – Public Management.* Wien : Linde Verlag, 2008. ISBN 978-3-7073-1214-0.

Schierenbeck, Henner. 2003. *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre.* München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2003. ISBN 3-486-27322-1.

Schümann, Werner. 2011. Magistrat Graz IKT-Auftragsmanagement. *Interview.* 29. März 2011.

Stadt Graz. 2011. www.graz.at. *Aus dem Gemeinderat vom 17.03.2011.* [Online] 17. März 2011. [Zitat vom: 10. April 2012.] <http://www.graz.at/cms/beitrag/10166445/1618648/>.

- , **2011**. *www.graz.at. ITG Businessmanagement*. [Online] 2011. [Zitat vom: 14. April 2012.] <http://www.graz.at/cms/beitrag/10026141/451708>.
- , **2012**. *www.graz.at. Magistratsdirektion Leistungsbericht 2011*. [Online] 2012. [Zitat vom: 20. April 2012.] <http://www.graz.at/cms/beitrag/10189709/4526140/#20>.
- , **2009**. *www.graz.at. Eine neue Politik der Effizienz!* [Online] 10. November 2009. [Zitat vom: 22. April 2012.] <http://www.graz.at/cms/beitrag/10129038/2169906/>.
- , **2009**. *www.graz.at. Projektkontrolle graz neu ordnen*. [Online] 2009. [Zitat vom: 12. Dezember 2011.] http://www.graz.at/cms/dokumente/10029027_313875/89710500/Projektkontrolle_Graz_Neu_Ordnen_ENDFASSUNG.pdf.
- , **2009**. *www.graz.at. Haus Graz wird neu geordnet*. [Online] 12. März 2009. [Zitat vom: 9. März 2011.] <http://www.graz.at/cms/beitrag/10111949/2203650/>.
- , **2010**. *www.graz.at. Startschuss für Neuordnung im Haus Graz*. [Online] 19. März 2010. [Zitat vom: 5. November 2011.] <http://www.graz.at/cms/beitrag/10139564/2058470/>.
- , **2010**. *www.graz.at. Neues Logo im Haus Graz*. [Online] 11. November 2010. [Zitat vom: 25. März 2012.] <http://www.graz.at/cms/beitrag/10163460/2058470/>.
- Stadt Graz/Graz AG. 2010**. Entscheidungsvorschlag für die Neuausrichtung der IT-Organisation und IT-Strategie für das Haus Graz. [Online] 2010. [Zitat vom: 12. Februar 2012.] http://www.graz.at/cms/dokumente/10129127_2671884/1bcb4f15/Entscheidungsvorschlag_Neuausrichtung%20IT_gesamt.pdf.
- Sterzenbach, Sven. 2010**. *Shared Service Center-Controlling*. Frankfurt am Main : Peter Lang, 2010. ISBN 978-3-631-58666-2.
- Stüber, Eckhart. 2003**. Die ÖPNV-Unternehmen im Wandel durch Wettbewerb aufgrund der Neuorganisation des ÖPNV-Marktes. [Buchverf.] Hilmar Sturm, Burkhard von Velsen-Zerweck und Eckhart Stüber (Hrsg.). *Die Vielfalt der Dienstleistungsökonomik*. Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, 2003.
- van Bon, Jan, et al. 2008**. *Foundations in IT Service Management basierend auf ITIL V3*. Zaltbommel : Van Haren Publishing, 2008. ISBN 978-90-8753-059-4.

von Glahn, Carsten und Keuper, Frank. 2008. Shared IT-Services im Kontinuum der Eigen- und Fremderstellung. [Buchverf.] Frank Keuper und Christian Oecking (Hrsg.). *Corporate Shared Services*. Wiesbaden : Gabler, 2008.

Wirtschaftskammer Wien. 2011. Öffentliche und Sektorenauftraggeber im Vergaberecht. [Online] 10. November 2011. [Zitat vom: 10. April 2012.] http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=439955&dstid=5295&titel=%C3%96ffentliche%2Cund%2CSektorenauftraggeber%2Cim%2CVergaberecht.

Wißkirchen, Frank und Mertens, Helga. 1999. Der Shared Services Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen. [Buchverf.] Frank Wißkirchen. *Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren*. Stuttgart : Schäffer Poeschel, 1999, S. 79-111. http://www.brainguide.com/upload/publication/a3/lc10/30931776548b5c6546152f376510433f_1311535239.pdf.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Graz, den 23. Mai 2012

Michael Schroll