

Einflussgrößen und Effizienzkriterien von Service
und Corporate Centern in Industrieunternehmen –
insbesondere in Unternehmen der Elektrizitäts-
wirtschaft

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Wirtschaftswissenschaften

(Dr. rer. pol.)

durch die Fakultät der Wirtschaftswissenschaften

der Universität Duisburg-Essen,
Campus Essen.

vorgelegt von:

Martin Büttgen

aus Köln

Essen, 2011

Tag der mündlichen Prüfung: 12.01.2011

Erstgutachter: Prof. Dr. Ingolf Bamberger

Zweitgutachter: Prof. Dr. Christoph Weber

Danksagung

In verschiedenen Dissertationen wird in Vorworten gerne ein Vergleich zu einem Marathonlauf gezogen. Als Teilnehmer mehrerer Marathonläufe weiß ich nun, dass dieser Vergleich in mehrfacher Hinsicht hinkt und den Anstrengungen der Anfertigungen einer Dissertation bei weitem nicht gerecht wird.

Zwar ist ein geradezu unbändiger Durchhaltewillen bei beiden "Disziplinen" nötig und es gibt immer wieder Momente, an denen man am liebsten aufgeben möchte, aber es gibt letztendlich einige nicht unwesentliche Unterschiede: Zum einen ist die Belastung bei der Doktorarbeit nicht physisch und zum anderen ist der Zeitraum beim Marathon auf 6 Stunden begrenzt - dann kommt der „Besenwagen“, der einen freundlicher Weise noch mitnimmt. Auch feuern einen bei der Arbeit nicht Zuschauer freundlich oder gar frenetisch an, sondern Freunde, Familie, die Lebensgefährtin und nicht zuletzt der Professor geben - dankenswerter Weise - freundlich aber bestimmt einen "Anstoß"!

Daher möchte ich an dieser Stelle ohne weitere Umschweife verschiedenen Personen Dank sagen, die auf die eine oder andere Art und Weise zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

An erster Stelle gebührt dieser Dank meinem „Doktorvater“ Herrn Professor Bamberger, der mich nicht nur als externen Doktorand angenommen hat, sondern mich mit seinen vielen Hinweisen und Verbesserungsvorschlägen zwar oftmals fast zur Verzweiflung, aber immer weiter voran gebracht hat und mich letztlich dazu angetrieben hat, meine Arbeit zu einem guten Ende zu bringen.

Ebenfalls möchte ich mich herzlich beim Zweitgutachter Herrn Professor Weber für die Begutachtung der Arbeit und beim dritten Prüfer Herrn Professor Amann für die gute Diskussion im Rahmen der mündlichen Prüfung bedanken.

Des Weiteren möchte ich mich (ohne bestimmte Reihenfolge) ganz herzlich bedanken bei

- Herrn Dr. Stephan Cappallo sowie Frau Marieluise Schaper und Herrn Dr. Heiko Schell vom Lehrstuhl für Organisation und Planung für viele praktische Tipps rund um die Anfertigung und das Gerüst der Arbeit,
- Frau Sigrid Janetzki für die gute organisatorische und administrative Unterstützung am Lehrstuhl,
- Frau Farina Pago sowie den Herren Dr. Andreas Kricsfalussy, Dr. Heiko Dirlenbach, Dr. Joachim Krotz, Dr. Alexander Tarlatt, Niels Möllgaard Christof Pflumm und Dr. Andreas Gierth insbesondere für Ideen und Hinweise bei der Konzeption der Arbeit und Diskussionen zu einzelnen Themengebieten,
- Herrn Roland Berlet für gute Hinweise und Unterstützung bei Konzeption und Durchführung der empirischen Befragung,
- Herrn Peter Schlegelmilch für den Aufbau der Datenbank für die empirische Befragung,

- Herrn Jörg Hanitz für viele Diskussionen rund um Shared Services und für die Schaffung von „Freiräumen“ während der Arbeit,
- Frau Carmen Mujico für kritisches Korrekturlesen meiner Arbeit,
- Frau Annette Kaiser für Unterstützung im Rahmen der empirischen Befragung,
- den Herren Dr. Horst Günther und Emmo Kawald (beide RWE Systems), Ludger Becker (Bayer AG) sowie Herrn Dr. Clemens Grambow (ehem. Degussa AG) für die Interviews und interessanten Diskussionen zu Service und Corporate Centern,
- allen Teilnehmern der empirischen Befragung und allen, die mich sonst in irgendeiner erdenklichen Art und Weise bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben,
- Frau Svenja Holtermann für Motivation und nicht nachlassendes Antreiben

sowie schließlich und endlich meinen Eltern Rosemarie und Friedhelm Büttgen, denen ich dies alles zu verdanken habe und durch die mir alles erst möglich geworden ist.

Köln, im Februar 2011

Martin Büttgen

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	VI
TABELLENVERZEICHNIS	XI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XII
1. ÜBERBLICK UND EINFÜHRUNG IN DIE THEMENSTELLUNG	1
1.1 EINLEITUNG	1
1.2 FRAGESTELLUNG	9
1.3 ZIELSETZUNG	11
1.4 FORSCHUNGSANSATZ UND VORGEHENSWEISE	14
2. DIE ELEKTRIZITÄTSWIRTSCHAFT ALS BEZUGSRAHMEN DER UNTERSUCHUNG.....	17
2.1 DAS INDUSTRIEUNTERNEHMEN ALS ALLGEMEINER UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND	17
2.2 DAS ELEKTRIZITÄTSVERSORGUNGSUNTERNEHMEN ALS SPEZIELLER UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND	20
2.3 AUSGANGSSITUATION UND STRUKTUR DER DEUTSCHEN ELEKTRIZITÄTSWIRTSCHAFT.....	21
2.3.1 Energieangebot und Energienachfrage in Deutschland.....	21
2.3.2 Aufbau und Struktur der Elektrizitätswirtschaft.....	31
2.4 WERTSCHÖPFUNGSKETTE VON ELEKTRIZITÄTSVERSORGUNGSUNTERNEHMEN	38
2.4.1 Förderung/ Gewinnung von Energieträgern.....	40
2.4.2 Stromerzeugung	44
2.4.3 Stromhandel	49
2.4.4 Stromübertragung/ Stromverteilung/ Netze.....	52
2.4.5 Stromvertrieb (Stromeinzelhandel).....	55
2.5 GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN	58
3. DARSTELLUNG VON GRUNDLAGEN DER GESTALTUNG VON INTERNEN DIENSTLEISTUNGSBEREICHEN.....	66
3.1 GRUNDLAGEN DER ORGANISATORISCHEN GESTALTUNG	66
3.1.1 Aufgaben und Ziele.....	67
3.1.2 Elemente der Organisation	73
3.1.3 Arbeitsteilung und Spezialisierung	76
3.1.4 Zentralisation versus Dezentralisation.....	80
3.2 ORGANISATIONSFORMEN UND -EINHEITEN	82
3.3 ANSÄTZE ZUR GESTALTUNG INTERNER DIENSTLEISTUNGSBEREICHE	91
3.3.1 Charakteristika interner Dienstleistungsbereiche	91

3.3.1.1 Begriffliche Abgrenzung interner Dienstleistungserbringung	91
3.3.1.1.1 Begriffliche Abgrenzungen	91
3.3.1.1.2 Aufgabenspektrum interner Dienstleistungsbereiche	105
3.3.1.1.3 Modelle zur Erbringung interner Dienstleistungen	113
3.3.1.2 Historische Formen interner Dienstleistungsbereiche in der Literatur	118
3.3.1.2.1 Verwaltungs- und Gemeinkostenbereiche	118
3.3.1.2.2 Stabsstellen	120
3.3.1.2.3 Corporate Staff	121
3.3.1.2.4 Zentralbereiche	124
3.3.2 Kritik und Anforderungen an interne Dienstleistungsbereiche	130
3.3.3 Einordnung und Verständnis von Service und Corporate Centern	136
3.3.3.1 Der Shared Service Center Ansatz	136
3.3.3.2 Charakteristika und Prinzipien von Service und Corporate Centern	141
3.3.3.3 Ziele der Bildung von Service und Corporate Centern	149
3.3.3.4 Abgrenzungen	165
3.3.4 Risiken und Herausforderungen von Service und Corporate Centern .	170
3.3.5 Durchführung von ausgewählten Geschäftsprozessen	174
3.3.6 Gestaltungsvarianten von Service und Corporate Centern	179
3.4 AUFSTELLUNG VON HYPOTHESEN ZU EINFLUSSGRÖßEN UND EFFIZIENZKRITERIEN AUF BASIS DER AKTUELLEN LITERATUR	200
4. BEITRÄGE DER ORGANISATIONSTHEORIEN ZU EINFLUSSGRÖßEN UND EFFIZIENZKRITERIEN VON SERVICE UND CORPORATE CENTERN	201
4.1 DIE TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE	201
4.1.1 Inhalte der Transaktionskostentheorie	201
4.1.2 Bedeutung für die Schaffung von Service und Corporate Centern	210
4.2 DER RESSOURCENANSATZ	219
4.2.1 Inhalte des Ressourcenansatzes	219
4.2.2 Bedeutung des Ansatzes für die Bildung von Service und Corporate Centern	224
4.3 DAS EFFIZIENZKONZEPT NACH FRESE/ VON WERDER	230
5. ERKENNTNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG VON EINFLUSSGRÖßEN UND EFFIZIENZKRITERIEN VON SERVICE UND CORPORATE CENTERN	238
5.1 ZIELE DER STUDIE	238
5.2 AUFBAU UND DURCHFÜHRUNG DER STUDIE	240
5.3 ERGEBNISSE DER STUDIE	242
5.3.1 Allgemeine Unternehmensdaten	243
5.3.2 Untersuchung der Einflussgrößen von Service und Corporate Centern ...	251
5.3.2.1 Untersuchung der Einflussgrößen von Service Centern	252
5.3.2.1.1 Branche.....	254

5.3.2.1.2 Wertschöpfungsstufen.....	255
5.3.2.1.3 Unternehmensgröße	257
5.3.2.1.4 Organisationsform.....	263
5.3.2.1.5 Zielsetzungen	264
5.3.2.1.6 Leitsätze der Untersuchung.....	274
5.3.2.1.7 Funktionen in Service Centern.....	276
5.3.2.1.8 Branchenspezifika	281
5.3.2.1.9 Zusammenfassung.....	283
5.3.2.2 Untersuchung der Einflussgrößen von Corporate Centern.....	286
5.3.2.2.1 Branche und Organisationsform.....	287
5.3.2.2.2 Wertschöpfungsstufen.....	288
5.3.2.2.3 Unternehmensgröße	289
5.3.2.2.4 Einfluss von Zielsetzungen	294
5.3.2.2.5 Leitsätze aus der Befragung	297
5.3.2.2.6 Analyse von Funktionen in Corporate Centern.....	298
5.3.2.2.7 Zusammenfassung.....	302
5.3.3 Untersuchung der Effizienzkriterien von Service und Corporate Centern	
.....	304
5.3.3.1 Effizienzkriterien von Service Centern	304
5.3.3.2 Effizienzkriterien von Corporate Centern	309
5.3.4 Weitere Ergebnisse der Befragung.....	313
5.3.4.1 Wirtschaftliche Form der Service Center	313
5.3.4.2 Rechtliche Selbständigkeit der Service Center	316
5.3.4.3 Juristische Form von Service Centern.....	317
5.3.4.4 Höhe der realisierten Kosteneinsparungen	318
5.3.4.5 Hauptprobleme bei der Einführung und dem Betrieb von Service	
Centern	322
5.3.4.6 Zufriedenheit mit den Leistungen der Service Center.....	322
5.3.4.7 Zufriedenheit mit den Leistungen von Corporate Centern.....	324
5.4 ZUSAMMENFASSUNG DER UNTERSUCHUNG VON EINFLUSSGRÖßEN UND	
EFFIZIENZKRITERIEN	326
5.4.1 Zusammenfassung der Einflussgrößen von Service und Corporate	
Centern.....	327
5.4.2 Zusammenfassung der Effizienzkriterien von Service und Corporate	
Centern.....	336
5.5 ANFORDERUNGEN AN DIE ORGANISATORISCHE GESTALTUNG	339
6. DISKUSSION DER ERGEBNISSE ANHAND VON ERFAHRUNGEN AUS	
DER UNTERNEHMENSPRAXIS	344
6.1 ERFAHRUNGEN AUSGESUCHTER FALLSTUDIEN	345
6.1.1 Bayer AG	345
6.1.2 RWE AG	348
6.2 SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE GESTALTUNG VON SERVICE UND CORPORATE	
CENTERN.....	354
7. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK	356

8. LITERATURVERZEICHNIS.....	361
9. ANHANG.....	404
9.1 FRAGEBOGEN FÜR DIE SCHRIFTLICHE UNTERNEHMENSBEFRAGUNG.....	404
9.2 DER ENDGÜLTIGE CODEPLAN	413
9.3 ÜBERSICHT DER DURCHGEFÜHRTEN AUSWERTUNGEN	413
9.3.1 Deskriptive Statistik – Auswertung des Fragebogens	413
9.3.1.1 Fragebogen Teil A: Allgemeine Fragen zum Unternehmen	413
9.3.1.2 Fragebogen Teil B: Fragen zur Bedeutung und Beurteilung von (Shared) Service Centern im Unternehmen	425
9.3.1.3 Fragebogen Teil C: Fragen zur Bedeutung und Beurteilung von Corporate Centern (Group Centern) im Unternehmen.....	456
9.3.2 Analytische Statistik	464
9.3.2.1 Untersuchung der Einflussgrößen von Service Centern.....	464
9.3.2.1.1 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiteranzahl und Einrichtung von Service Centern	464
9.3.2.1.2 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Umsatzgröße und Einrichtung von Service Centern	469
9.3.2.1.3 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Branchenzugehörigkeit und der Einrichtung von Service Centern	472
9.3.2.1.4 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Anzahl versorgter Haushalte und der Einrichtung von Service Centern	475
9.3.2.1.5 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Marktpräsenz und der Einrichtung von Service Centern	479
9.3.2.1.6 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Organisationsform und der Einrichtung von Service Centern	482
9.3.2.1.7 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Wertschöpfungsstufen und Einrichtung von Service Centern	485
9.3.2.1.8 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den verfolgten Zielsetzungen der Service Center und der Einrichtung von Service Centern	491
9.3.2.2 Untersuchung der Einflussgrößen von Corporate Centern.....	516
9.3.2.2.1 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiteranzahl und der Einrichtung von Corporate Centern	516
9.3.2.2.2 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Umsatzgröße und der Einrichtung von Corporate Centern	520
9.3.2.2.3 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Branchenzugehörigkeit und der Einrichtung von Corporate Centern	523
9.3.2.2.4 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Anzahl versorgter Haushalte und der Einrichtung von Corporate Centern	525
9.3.2.2.5 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Marktpräsenz und der Einrichtung von Corporate Centern	528
9.3.2.2.6 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Organisationsform und der Einrichtung von Corporate Centern	531
9.3.2.2.7 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Anzahl und Art der Wertschöpfungsstufen und der Einrichtung von Corporate Centern	533
9.3.2.3 Faktoren- und Clusteranalysen.....	539
9.3.2.3.1 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Variablen der Unternehmensgröße	539

9.3.2.3.2 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den Zielsetzungen der Bildung von Service Centern	542
9.3.2.3.3 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen verschiedenen Variablen der Bildung von Service Centern	547
9.3.2.3.4 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen verschiedenen Variablen der Bildung von Corporate Centern	553
9.3.2.3.5 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen verschiedenen Variablen der Beurteilung der Leistungen von Service Centern	558
9.3.2.3.6 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen verschiedenen Variablen der Aspekte der Leistungen von Corporate Centern	565
9.3.2.3.7 Clusteranalyse der Variablen der Effizienzkriterien von Service Centern	571
9.4 SCHLIEBUNG DER DECKUNGSLÜCKE AUFGRUND VON KRAFTWERKSSTILLEGUNGEN	573
9.5 KATEGORIEN UND STROMERZEUGUNG AUS ERNEUERBAREN ENERGIEN	575
9.6 ERGÄNZENDE GESETZE UND VERORDNUNGEN ZUM ENWG.....	577
9.7 AUFBAU-, ABLAUF- UND PROZESSORGANISATION.....	579
9.8 STRUKTURIERUNGSPRINZIPIEN	582

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: AUFLISTUNG VON GRÜNDEN FÜR REORGANISATIONEN.....	1
ABBILDUNG 2: DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN STRATEGISCHEN ZIELSETZUNGEN UND ORGANISATIONSFORMEN	5
ABBILDUNG 3: ELEMENTE DER FORSCHUNGSKONZEPTION.....	15
ABBILDUNG 4: KLASSIFIZIERUNG PRIMÄRER ENERGIETRÄGER	22
ABBILDUNG 5: ÜBERSICHT ÜBER DIE ENERGIEFORMEN.....	23
ABBILDUNG 6: ENTWICKLUNG DER GLOBALEN ENERGIEMÄRKTE BIS 2030.....	24
ABBILDUNG 7: KRAFTWERKSKAPAZITÄT UND NETTO-STROMERZEUGUNG 2005	26
ABBILDUNG 8: ÜBERSICHT DER VON KRAFTWERKEN BEDIENTEN LASTBEREICHE.....	27
ABBILDUNG 9: GESAMTERZEUGUNG ERNEUERBARER ENERGIEN UND ANTEILE DER ARTEN (IN %) 2005.....	27
ABBILDUNG 10: NETTO STROM-ERZEUGUNG UND GESAMT-STROMVERBRAUCH IN DEUTSCHLAND 2002.....	29
ABBILDUNG 11: STROMFLUSS VON DER ERZEUGUNG ZUM VERBRAUCH 2005	30
ABBILDUNG 12: INVESTITIONEN DER STROMVERSORGER 1998-2007.....	31
ABBILDUNG 13: DIE WICHTIGSTEN KENNZAHLEN DER DEUTSCHEN ELEKTRIZITÄTSWIRTSCHAFT AUF EINEN BLICK.....	32
ABBILDUNG 14: UNTERNEHMEN DER STROMVERSORGUNG IN DEUTSCHLAND 2005	33
ABBILDUNG 15: VERBUNDUNTERNEHMEN 1997 UND HEUTE UND DIE VON IHNEN BETRIEBENEN REGELZONEN.....	35
ABBILDUNG 16: DIE GRÖßTEN EUROPÄISCHEN STROMPRODUZENTEN 2006	36
ABBILDUNG 17: DER WEG DES STROMS VOM KRAFTWERK BIS ZUM ENDVERBRAUCHER	39
ABBILDUNG 18: DIE WERTSCHÖPFUNGSKETTE DER STROMBRANCHE UNTER BEZUGNAHME AUF PHYSIKALISCHE PROZESSE	40
ABBILDUNG 19: BRUTTOSTROMERZEUGUNG IN DEUTSCHLAND 2006 IN MRD. KWH NACH VERWENDETEN ENERGIETRÄGERN.....	41
ABBILDUNG 20: ENTWICKLUNG DER IMPORTPREISE FÜR PRIMÄRENERGIEIN €/T SKE	43
ABBILDUNG 21: ÜBERSICHT ÜBER KRAFTWERKE IN DEUTSCHLAND AB 100 MW LEISTUNG.....	44
ABBILDUNG 22: CO ² -EMISSIONEN IN KG/ KWH BEI DER VERBRENNUNG	45
ABBILDUNG 23: RESTLAUFZEITEN DER DEUTSCHEN ATOMKRAFTWERKE BIS ZUM BESCHLOSSENEN ATOMAUSSTIEG 2024 IN MW LEISTUNG	46
ABBILDUNG 24: ENTWICKLUNG DER KRAFTWERKSSTILLEGUNGEN BIS 2030 IN MW LEISTUNG.....	46
ABBILDUNG 25: ENTWICKLUNG DER STROMERZEUGUNG AUS ERNEUERBAREN ENERGIEN 1990-2006	47
ABBILDUNG 26: PROGNOSE ZUR ENTWICKLUNG DER STROMERZEUGUNG IN DEUTSCHLAND NACH ENERGIETRÄGERN BIS 2020.....	48
ABBILDUNG 27: PROGNOSE DES BMU ZUR ENTWICKLUNG ERNEUERBARER ENERGIEN BIS 2050 IN TWH	48
ABBILDUNG 28: PREISENTWICKLUNG FÜR GRUNDLASTLIEFERUNG FÜR DAS JAHR 2007 AN DEN EUROPÄISCHEN GROßHANDELSMÄRKTEN VON 2005-2006 IN €/ MWH.....	50
ABBILDUNG 29: PREISBILDUNG DURCH ANORDNUNG DER KRAFTWERKE NACH VARIABLEN KOSTEN	51
ABBILDUNG 30: SPANNUNGSEBENEN DER NETZE UND TYPISCHE KUNDENGRUPPEN	52
ABBILDUNG 31: ÜBERTRAGUNGSNETZBETREIBER UND VERTEILNETZBETREIBER IN DEUTSCHLAND.....	53
ABBILDUNG 32: STROMAUSFALLZEITEN IN EUROPA IN MINUTEN/ JAHR	54

ABBILDUNG 33: LIEFERANTENWECHSEL NACH KUNDENSEGMENTEN SEIT 1998-2005	55
ABBILDUNG 34: BESTANDTEILE DES STROMPREISES FÜR EINEN DURCHSCHNITTLICHEN HAUSHALT	56
ABBILDUNG 35: KERNPROZESSE UND SONSTIGE PROZESSE DES STROMVERTRIEBS	57
ABBILDUNG 36: ENTWICKLUNG VON STROMPREISEN UND STAATLICHEN LASTEN AN EINER DURCHSCHNITTLICHEN HAUSHALTSRECHNUNG VON 1998 – 2006.....	57
ABBILDUNG 37: MEILENSTEINE DER LIBERALISIERUNG DES DEUTSCHEN STROMMARKTES BIS ZUM ENWG 2005	59
ABBILDUNG 38: UMSETZUNGEN DER EU-RICHTLINIEN STROM (1996) IN DEUTSCHES RECHT.....	60
ABBILDUNG 39: BESTIMMUNGEN ZUM UNBUNDLING IM NEUEN ENWG.....	61
ABBILDUNG 40: KRITERIENKATALOG DES ENWG FÜR NETZBETREIBER	62
ABBILDUNG 41: WAS WIRD REGULIERT? - REGULIERUNGSBEREICHE DURCH DAS ENWG 2005.....	64
ABBILDUNG 42: UMSTRUKTURIERUNGEN DER ENERGIEVERSORGER.....	64
ABBILDUNG 43: UNTERNEHMENSORGANISATION DER ENBW AG 2007	65
ABBILDUNG 44: EINFÜHRUNG VON SUBZIELEN BEI DER BEWERTUNG VON ORGANISATIONSSTRUKTUREN	70
ABBILDUNG 45: STELLENBILDUNG – VON DER AUFGABE ZUR ABTEILUNG.....	74
ABBILDUNG 46: MEHRSTUFIGE BETRACHTUNG DES KOORDINATIONSPROBLEMS	79
ABBILDUNG 47: BEISPIEL FÜR EINE FUNKTIONALORGANISATION.....	83
ABBILDUNG 48: BEISPIEL STABLINIENORGANISATION	84
ABBILDUNG 49: DIVISIONALORGANISATION AM BEISPIEL DES BASF-KONZERNS	86
ABBILDUNG 50: HOLDINGORGANISATION AM BEISPIEL DES BAYER-KONZERNS	89
ABBILDUNG 51: TYPISCHE MATRIXORGANISATION EINER MANAGEMENTBERATUNGSGESELLSCHAFT	90
ABBILDUNG 52: GRUNDMODELL EINER WERTKETTE.....	101
ABBILDUNG 53: SPEKTRUM TYPISCHER SERVICE-BEREICHE	108
ABBILDUNG 54: MARKTLICHE UND HOHEITLICHE SERVICES IN GROßUNTERNEHMEN ...	111
ABBILDUNG 55: ALTERNATIVE ORGANISATIONSFORMEN FÜR INTERNE DIENSTLEISTUNGEN	114
ABBILDUNG 56: GRUNDLEGENDE BEREITSTELLUNGSFORMEN FÜR SERVICE-LEISTUNGEN	116
ABBILDUNG 57: IDEALTYPISCHE ORGANISATIONSMODELLE VON ZENTRALBEREICHEN	128
ABBILDUNG 58: KRITIK UND ANFORDERUNGEN AN INTERNE DIENSTLEISTUNGSBEREICHE	135
ABBILDUNG 59: GRUNDLAGEN DES SHARED SERVICE CENTER KONZEPTS	140
ABBILDUNG 60: TRENNUNG VON SERVICE UND CORPORATE FUNKTIONEN AUFGRUND UNTERSCHIEDLICHER ANFORDERUNGEN UND AUFGABENINHALTE.....	144
ABBILDUNG 61: BEISPIELE FÜR SERVICES UND DEREN ZUORDNUNG ZU DEN CENTER- TYPEN	148
ABBILDUNG 62: ANWENDUNG DES BALANCED SCORECARD ANSATZES AUCH FÜR SERVICE CENTER	150
ABBILDUNG 63: TYPISCHE ANFORDERUNGEN OPERATIVER EINHEITEN AN SERVICEPRODUKTE VON SERVICE CENTERN	153
ABBILDUNG 64: BEITRAG DES CORPORATE CENTERS NACH DEM „PARENTING ADVANTAGE“- ANSATZ.....	161
ABBILDUNG 65: ZIELE DER BILDUNG UND AUFGABEN VON CORPORATE CENTERN	164
ABBILDUNG 66: ZUORDNUNGSKRITERIEN VON SERVICE UND CORPORATE CENTERN ...	165
ABBILDUNG 67: ERWEITERUNGEN DES SHARED SERVICE CENTER ANSATZES	168

ABBILDUNG 68: ROLLENVERSTÄNDNIS UND ABGRENZUNG VERSCHIEDENER FORMEN INTERNER DIENSTLEISTUNGSERBRINGUNG	169
ABBILDUNG 69: DIE WESENTLICHEN TEILPROZESSE DES EINKAUFES.....	176
ABBILDUNG 70: TRENNUNG VON OPERATIVEN UND STRATEGISCHEN EINKAUFSPROZESSEN	176
ABBILDUNG 71: SCHRITTWEISE WEITERENTWICKLUNG INTERNER DIENSTLEISTUNGSEINHEITEN.....	182
ABBILDUNG 72: ORGANISATIONSFORMEN ZWISCHEN MARKT UND HIERARCHIE	192
ABBILDUNG 73: GRUNDSTRUKTUR DES ENTSCHEIDUNGSPROBLEMS MAKE-OR-BUY....	199
ABBILDUNG 74: GRUNDMUSTER DER ÖKONOMISCHEN INSTITUTIONENANALYSE	202
ABBILDUNG 75: ARTEN DER ÖKONOMISCHEN ORGANISATION VON AKTIVITÄTEN	204
ABBILDUNG 76: DETERMINANTEN DER TRANSAKTIONSKOSTEN	209
ABBILDUNG 77: ORGANIZATIONAL FAILURES FRAMEWORK	209
ABBILDUNG 78: EFFIZIENZ DER KOORDINATIONSFORMEN IN ABHÄNGIGKEIT VON SPEZIFITÄT UND UNSICHERHEIT.....	212
ABBILDUNG 79: AUSWIRKUNG VON EIGENSCHAFTEN UND ARTEN DER TRANSAKTIONSKOSTEN AUF DIE BILDUNG VON SERVICE UND CORPORATE CENTERN	214
ABBILDUNG 80: AUSWIRKUNGEN DER TRANSAKTIONSKOSTEN AUF DIE ENTSCHEIDUNG ZWISCHEN ZENTRALER UND DEZENTRALER LEISTUNGSERBRINGUNG.....	217
ABBILDUNG 81: VORGEHENSWEISE DES RBA ZUR ERKLÄRUNG DAUERHAFTER GEWINNE	222
ABBILDUNG 82: KERNKOMPETENZ-PORTFOLIO METHODE.....	225
ABBILDUNG 83: VORGEHENSWEISE FÜR MAKE-OR-BUY-DECISION AUF BASIS DES RBA	226
ABBILDUNG 84: EINFLUSSGRÖßEN VON AUTONOMIEKOSTEN UND RESULTIERENDE EFFIZIENZKRITERIEN.....	234
ABBILDUNG 85: DARSTELLUNG DER STICHPROBE	243
ABBILDUNG 86: VERTEILUNG DER MITARBEITERANZAHL DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN	244
ABBILDUNG 87: EINTEILUNG DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN NACH UMSATZGRÖßE ..	245
ABBILDUNG 88: HÄUFIGKEITSVERTEILUNG DER BETRIEBENEN WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN	247
ABBILDUNG 89: VERTEILUNG ENERGIEVERSORGER NACH VERSORGTE HAUSHALTEN	248
ABBILDUNG 90: VERTEILUNG TEILNEHMENDER UNTERNEHMEN NACH MARKTPRÄSENZ	249
ABBILDUNG 91: VERTEILUNG DER ORGANISATIONSFORMEN DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN	250
ABBILDUNG 92: MARKTPRÄSENZ DER ENERGIEVERSORGUNGUNTERNEHMEN.....	251
ABBILDUNG 93: BILDUNG VON SERVICE CENTERN IN UNTERNEHMEN.....	253
ABBILDUNG 94: BILDUNG VON SERVICE CENTERN NACH BRANCHEN	254
ABBILDUNG 95: BILDUNG VON SERVICE CENTERN NACH ANZAHL VON WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN IN EVUS	256
ABBILDUNG 96: BILDUNG VON SERVICE CENTERN NACH MITARBEITERZAHL DES UNTERNEHMENS	258
ABBILDUNG 97: BILDUNG VON SERVICE CENTERN NACH UMSATZGRÖßE	259
ABBILDUNG 98: BILDUNG VON SERVICE CENTERN NACH ANZAHL VERSORGTER HAUSHALTE	260
ABBILDUNG 99: BILDUNG VON SERVICE CENTERN NACH ORGANISATIONSFORM.....	263

ABBILDUNG 100: ZIELE DER EINFÜHRUNG VON SERVICE CENTERN UND ZIELERREICHUNGSGRAD	264
ABBILDUNG 101: EINFÜHRUNG VON SERVICE CENTERN NACH DER VON UNTERNEHMEN ANGESTREBTEN ZIELSETZUNG „KOSTENREDUZIERUNG DER ERBRINGUNG DER SERVICES“	265
ABBILDUNG 102: VERFOLGUNG DES ZIELS „ERFÜLLUNG GESETZLICHER BESTIMMUNGEN“ NACH BRANCHEN	269
ABBILDUNG 103: HÄUFIGSTE FUNKTIONEN IN SERVICE CENTERN	276
ABBILDUNG 104: WIRTSCHAFTLICHE CENTER FORM BEI UNTERNEHMEN MIT SERVICE CENTERN FÜR VERTRIEB	278
ABBILDUNG 105: UNTERNEHMEN MIT CENTERN FÜR CORPORATE FUNKTIONEN	286
ABBILDUNG 106: BILDUNG VON CORPORATE CENTERN NACH BRANCHEN	287
ABBILDUNG 107: BILDUNG VON CORPORATE CENTERN NACH ANZAHL VON WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN IN EVUS	288
ABBILDUNG 108: BILDUNG VON CORPORATE CENTERN NACH MITARBEITERANZAHL VON UNTERNEHMEN	290
ABBILDUNG 109: ZUSAMMENHANG ZWISCHEN UMSATZGRÖÖE UND BILDUNG VON CORPORATE CENTERN	291
ABBILDUNG 110 : ZUSAMMENHANG ZWISCHEN MARKTPRÄSENZ UND BILDUNG VON CORPORATE CENTERN	292
ABBILDUNG 111: ZIELSETZUNGEN DER EINFÜHRUNG VON CORPORATE CENTERN UND ZIELERREICHUNGSGRAD	294
ABBILDUNG 112: HÄUFIGSTE FUNKTIONEN IN CORPORATE CENTERN	298
ABBILDUNG 113: EINRICHTUNG EINES CCs „STRATEGISCHER EINKAUF“ IN ABHÄNGIGKEIT VON DER UMSATZGRÖÖE DES UNTERNEHMENS	300
ABBILDUNG 114: EFFIZIENZKRITERIEN UND BEURTEILUNG VON SERVICE CENTERN IN UNTERNEHMEN	305
ABBILDUNG 115: EFFIZIENZKRITERIEN VON CORPORATE CENTERN UND DEREN BEURTEILUNG	309
ABBILDUNG 116: WIRTSCHAFTLICHE FORM DER SERVICE CENTER.....	314
ABBILDUNG 117: KREUZTABELLE ZWISCHEN WIRTSCHAFTLICHER CENTER-FORM UND BEURTEILUNG DES EFFIZIENZKRITERIUMS DECKUNGSBEITRAG	316
ABBILDUNG 118: RECHTLICHE SELBSTÄNDIGKEIT DER SERVICE CENTER.....	317
ABBILDUNG 119: JURISTISCHE FORM DER SERVICE CENTER.....	318
ABBILDUNG 120: REALISIERTE KOSTENEINSPARUNGEN DURCH EINFÜHRUNG VON SERVICE CENTERN	319
ABBILDUNG 121: REALISIERTE KOSTENEINSPARUNGEN BEI UNTERNEHMEN SONSTIGER BRANCHEN.....	320
ABBILDUNG 122: VERGLEICH VON HÖHE DER KOSTENEINSPARUNGEN DURCH EINFÜHRUNG VON SERVICE CENTERN NACH BRANCHEN	321
ABBILDUNG 123: ROTIERTE KOMponentENMATRIX DER EIGENSCHAFTEN DER LEISTUNGEN VON SERVICE CENTERN	324
ABBILDUNG 124: ROTIERTE KOMponentENMATRIX DER EIGENSCHAFTEN DER LEISTUNGEN VON SERVICE CENTERN	326
ABBILDUNG 125: EINFLUSSGRÖÖEN VON SERVICE CENTERN	334
ABBILDUNG 126: EINFLUSSGRÖÖEN VON CORPORATE CENTERN.....	336
ABBILDUNG 127: EFFIZIENZKRITERIEN VON SERVICE CENTERN	337
ABBILDUNG 128: EFFIZIENZKRITERIEN VON CORPORATE CENTERN.....	338
ABBILDUNG 129: ENTSCHEIDUNGSBAUMMODELL FÜR SERVICE UND CORPORATE CENTER	340

ABBILDUNG 130: VORGEHENSWEISE BEI EINEM BENCHMARKING	344
ABBILDUNG 131: BAYER AG MIT SERVICEGEBIETEN UND CORPORATE CENTERN	345
ABBILDUNG 132: DEGUSSA AG MIT SERVICEBEREICHEN UND CORPORATE CENTERN ..	348
ABBILDUNG 133: RWE AG MIT GROUP CENTER UND SHARED SERVICES IN DER RWE SYSTEMS	349
ABBILDUNG 134: TREIBER, HEBEL UND EIGNUNG VON SHARED SERVICES BEI RWE SYSTEMS	350
ABBILDUNG 135: ENTWICKLUNG BETRIEBLICHES ERGEBNIS DER RWE SYSTEMS AG..	351
ABBILDUNG 136: METHODIK ZUR ERMITTLUNG MARKTORIENTIERTER PREISE BEI RWE SYSTEMS	352
ABBILDUNG 137: VOM MARKTPREISKORRIDOR ZUM VERHANDLUNGSPREIS	353
ABBILDUNG 138: STRATEGISCHE NEUAUSRICHTUNG DER INTERNEN SERVICES BEI RWE	359
ABBILDUNG 139: KRAFTWERKSPROJEKTE IN DEUTSCHLAND AB 2004	573
ABBILDUNG 140: DURCHSCHNITTliche JAHRESVOLLASTSTUNDEN DEUTSCHER KRAFTWERKE NACH ENERGIE TRÄGERN 2005	574
ABBILDUNG 141: VEREINFACHTE ÜBERSICHT ÜBER KATEGORIEN ERNEUERBARER ENERGIEN	575
ABBILDUNG 142: LANDKARTE DER GESETZE UND VERORDNUNGEN	577
ABBILDUNG 143: MODELL ORGANISATORISCHER GESTALTUNG	581
ABBILDUNG 144: STRUKTURIERUNGSPRINZIPIEN DER ORGANISATORISCHEN GESTALTUNG	582
ABBILDUNG 145: EIN- UND MEHRLINIENSYSTEM	583
ABBILDUNG 146: GRUNDMODELLE DER STELLEN- UND ABTEILUNGSBILDUNG.....	584

Tabellenverzeichnis

TABELLE 1: GRÖßENKLASSEN FÜR KAPITALGESELLSCHAFTEN NACH § 267 HGB	18
TABELLE 2: PRIMÄRENERGIEVERBRAUCH IN DEUTSCHLAND 2005/ 2006.....	21
TABELLE 3: STROMERZEUGUNG UND VERBRAUCH NACH ENERGIETRÄGERN IN DEUTSCHLAND 2004-2006	25
TABELLE 4: STROMVERBRAUCH NACH KUNDENGRUPPEN IN MRD. KWH	28
TABELLE 5: DIE ZEHN GRÖßTEN DEUTSCHEN STROMVERSORGER 2005	34
TABELLE 6: TOP TEN DER REGIONALVERSORGER 2005 NACH STROMABGABE AN LETTVERBRAUCHER IN MIO. KWH.....	37
TABELLE 7: DIE 10 GRÖßTEN DEUTSCHEN KOMMUNALEN VERSORGER UND STADTWERKE 2005.....	38
TABELLE 8: VORTEILE UND NACHTEILE DER DELEGATION	81
TABELLE 9: DEFINITIONEN FÜR DEN BEGRIFF „INTERNE DIENSTLEISTUNG“ UND VERWANDTE BEGRIFFE IN DER LITERATUR	96
TABELLE 10: GESAMTKATALOG EMPIRISCH ERMITTELTEN INTERNER DIENSTLEISTUNGEN	107
TABELLE 11: ROLLEN DES CORPORATE STAFF	122
TABELLE 12: ROLLENINHALTE DES CORPORATE STAFF.....	123
TABELLE 13: ARGUMENTENBILANZ BEIM OUTSOURCING.....	198
TABELLE 14: AUSWIRKUNGEN ZUNEHMENDER AUSPRÄGUNGEN DER TRANSAKTIONSCHARAK-TERISTIKA AUF DIE KOSTEN.....	207
TABELLE 15: BRANCHENZUGEHÖRIGKEIT DER UNTERNEHMEN.....	246
TABELLE 16: KORRELATIONSMATRIX VERSCHIEDENER MERKMALE DER UNTERNEHMENSGRÖßE	261
TABELLE 17: KOMPONENTENMATRIX DER ZUSAMMENHANGSANALYSE DER UNTERNEHMENSGRÖßE	262
TABELLE 18: KREUZTABELLE ERFÜLLUNG GESETZLICHER BESTIMMUNGEN NACH BRANCHEN.....	268
TABELLE 19: REDUZIERTER KREUZTABELLE ERFÜLLUNG GESETZLICHER BESTIMMUNGEN NACH BRANCHEN	268
TABELLE 20: KORRELATIONSMATRIX DER ZIELSETZUNGEN DER EINFÜHRUNG VON SERVICE CENTERN	273
TABELLE 21: LEITSÄTZE DER UNTERNEHMEN FÜR IHRE SERVICE CENTER	274
TABELLE 22: HÄUFIGSTE SERVICE FUNKTIONEN IN UNTERNEHMEN DER SONSTIGEN BRANCHEN.....	281
TABELLE 23: ROTIERTE KOMPONENTENMATRIX DER EINFLUSSGRÖßEN VON SERVICE CENTERN	285
TABELLE 24: EINGERICHTETE CORPORATE CENTER NACH ANZAHL VERSORGTER HAUSHALTE	293
TABELLE 25: LEITSÄTZE DER UNTERNEHMEN FÜR IHRE CORPORATE CENTER	297
TABELLE 26: HÄUFIGSTE CORPORATE CENTER FUNKTIONEN IN UNTERNEHMEN DER SONSTIGEN BRANCHEN	301
TABELLE 27: ROTIERTE KOMPONENTENMATRIX DER EINFLUSSGRÖßEN VON CORPORATE CENTERN	303
TABELLE 28: PROBLEME BEI DER EINFÜHRUNG UND DEM BETRIEB VON SERVICE CENTERN	322
TABELLE 29: ZUFRIEDENHEIT MIT DEN LEISTUNGEN VON SERVICE CENTERN.....	323
TABELLE 30: ZUFRIEDENHEIT MIT DEN LEISTUNGEN VON CORPORATE CENTERN	325
TABELLE 31: STROMERZEUGUNG AUS ERNEUERBAREN ENERGIEN 2004-2006.....	576

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AktG	Aktiengesetz
APX	Amsterdam Power Exchange
Aufl.	Auflage
BB	Der Betriebsberater
Bd.	Band
BFUP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGBI	Bundesgesetzblatt
BilMoG	Gesetz zur Modernisierung des Bilanzrechts (Bilanzmodernisierungsgesetz)
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BNA/ BNetzA	Bundesnetzagentur
bspw.	beispielsweise
bzgl.	Bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CC	Corporate Center
CIO	Chief Information Officer
CO ²	Kohlenstoffdioxid
c.p.	ceteris paribus = unter (sonst) gleichen Umständen
DBW	Die Betriebswirtschaft
Debriv	Deutscher Braunkohlen-Industrie-Verein e.V.
ders.	derselbe
dies.	dieselbe(n)
EEG	Gesetz für den Vorrang erneuerbarer Energien (Erneuerbare Energien Gesetz)

EnWG	Gesetz über die Elektrizitäts- und Gasversorgung (Energiewirtschaftsgesetz)
Erg.	Ergänzung/ Ergänzungslieferung
ERP	Enterprise Resource Planning
et al.	et altera - und andere
e.V.	eingetragener Verein
evtl.	eventuell
EVU	Energieversorgungsunternehmen
ff.	fortfolgend
f.	folgend
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
GuD	Gas-und Dampfturbine
GWh	Gigawattstunde (= 1.000 MWh)
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
IBW	International Business Week
i.d.R.	in der Regel
IDW	Institut der deutschen Wirtschaft
IT	Informationstechnologie
i.w.S.	im weiteren Sinne
Kap.	Kapitel
KAV	Verordnung über Konzessionsabgaben für Strom und Gas
kg	Kilogramm
km	Kilometer
kWh	Kilowattstunde
KWKG	Gesetz zum Schutz der Stromerzeugung aus Kraft-Wärme-Kopplung

KWKModG	Gesetz für die Erhaltung, die Modernisierung und den Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung
LNA	Landesnetzagentur
M&A	Mergers & Acquisitions
MBU	Multi-Business-Unternehmung
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
MW	Megawatt
MWh	Megawattstunde (= 1.000 kWh)
o.O.	ohne Ort
o.V.	ohne Verfasser
RGBI	Reichsgesetzblatt
s.	siehe
s.u.	siehe unten
SLA	Service Level Agreement
(S) SC	(Shared) Service Center
StromNEV	Verordnung über die Entgelte für den Zugang zu Elektrizitätsversorgungsnetzen (Stromnetzentgeltverordnung)
StromNZV	Verordnung über den Zugang zu Elektrizitätsversorgungsnetzen (Stromnetzzugangsverordnung)
StromStG	Stromsteuergesetz
t	Tonne
TWh	Terrawattstunde (= 1.000 GWh)
TWh/a	Terrawattstunde pro Jahr
u.	und
u.a.	und andere/ unter anderem
u.v.a.m.	und viele andere mehr
UKPX	UK Power Exchange

VDEW	Verband der Elektrizitätswirtschaft e.V.
VDN	Verband der Netzbetreiber e.V.
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel
zfbf	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
zfo	Zeitschrift für Führung + Organisation
z.T.	zum Teil

1. Überblick und Einführung in die Themenstellung

1.1 Einleitung

Aufgrund zunehmenden Kosten- und Wettbewerbsdrucks, stärkerer Liberalisierung ehemals staatlicher geschützter Bereiche, fortschreitender Globalisierung und nicht zuletzt durch das Einsetzen der globalen Wirtschaftskrise 2008/ 2009 hinterfragen sowohl mittelständische Unternehmen als auch große, international agierende Konzerne, ob ihre Organisationsstrukturen noch den Markt- und Wettbewerbserfordernissen gerecht werden und ob sie effizient genug aufgestellt sind.

Alle diese Unternehmen müssen überprüfen, ob ihre Organisationsstrukturen und unternehmensinternen und -externen Prozesse noch konkurrenzfähig und am Markt und den Kunden orientiert sind und welche Rolle die operativen Geschäftseinheiten, Landesgesellschaften, Zentralbereiche und andere Unternehmenseinheiten zukünftig spielen sollen. Abbildung 1 zeigt einige wichtige Gründe für den Zwang zum Wandel von Organisationen:

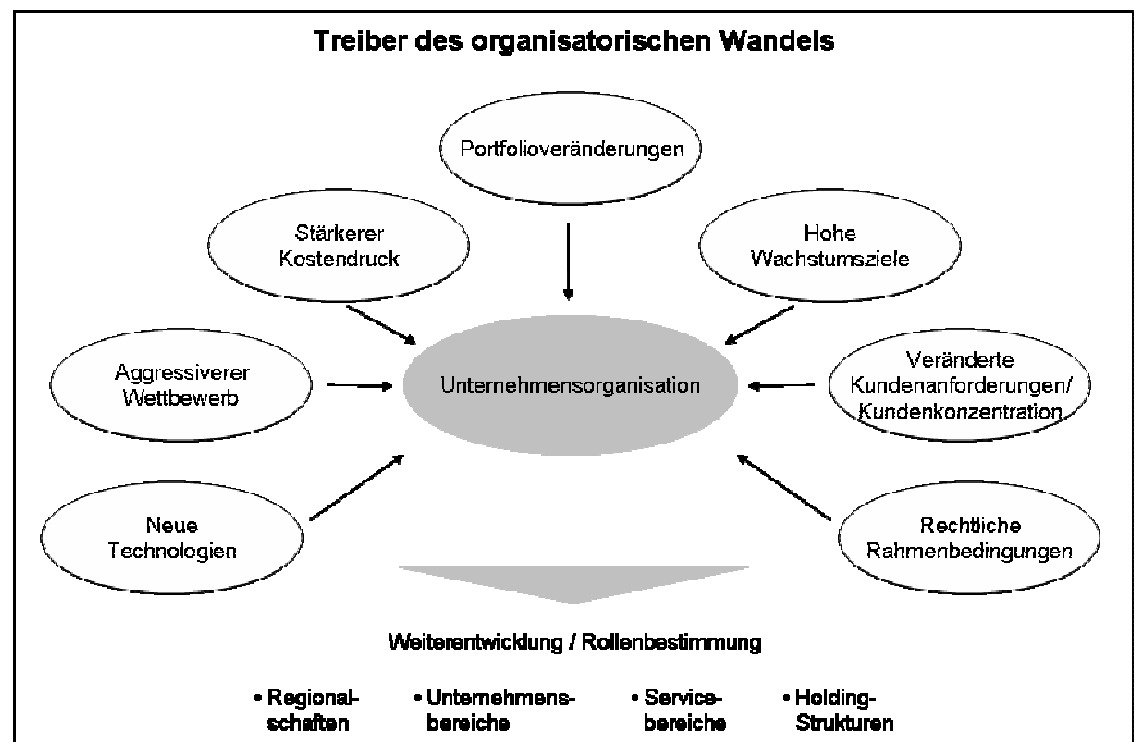


Abbildung 1: Auflistung von Gründen für Reorganisationen¹

In solchen Situationen nimmt die Funktion der Unternehmensentwicklung eine wesentliche Rolle im Unternehmen ein. Sie muss sich den Fragen stellen, wie Prozesse und Strukturen unter Wachstums- und Effizienzgesichtspunkten optimal weiterentwickelt werden können und nach welchen Entscheidungskriterien und Anforderungen eine Reorganisation zu erfolgen hat. Insbesondere in Industriezweigen mit zunehmend veränderten Umweltbedingungen bezogen auf Faktoren wie Unternehmensfusionen, Konsumentenzurückhaltung, Klimawandel, Liberalisierung, Globalisierung und Redefinition der Wertschöpfungskette, ergeben sich neue Herausforderungen für Wissenschaft und Praxis².

Dabei stellen die internen bzw. zentralen Dienstleistungsbereiche³ eine in der Literatur und in der täglichen Unternehmenspraxis viel diskutierte Organisationseinheit bezüglich der Kriterien Effizienz, Aufwand und Nutzen sowie Koordination und Integration dar.⁴

Insbesondere die Schnittstellen und Verantwortlichkeiten zwischen zentralen Bereichen und Geschäftseinheiten sind Gegenstand von Diskussionen, da „die operativen Linieneinheiten Zentralbereiche tendenziell als nutzlose Wasserköpfe verschmähen, die mit teuren, aber schlechten Dienstleistungen aufwarten und durch komplizierte Richtlinien das Kerngeschäft der Unternehmen behindern. Dagegen erheben die Zentralbereiche den Anspruch, die einzelnen Teile der Unternehmen zu integrieren, miteinander zu verbinden und ihnen einen Zugang zu den wirtschaftlichen Vorteilen eines Großunternehmens zu eröffnen“⁵. Gerade auf diesem Gebiet scheint es demnach Handlungsbedarf bezüglich der Erkenntnisse über Einflussfaktoren und Entscheidungskriterien für die Bildung oder den Abbau von zentralen Dienstleistungsbereichen zu geben.

Gerade seit Mitte der 1990'er Jahre ist die Organisationsform der Zentralbereiche insbesondere in der Praxis unter Druck geraten und es hat sich eine (zunehmend undifferenzierte) Tendenz zum Abbau oder Verkleinerung dieser Bereiche ergeben. Dabei zeigt das von Kreisel noch 1995 zitierte einstige Musterbeispiel für die Verkleinerung von Zentralen des multinationalen Anlagenbauers ABB, dass eine kleine Zentrale eben kei-

¹ Quelle: Selbsterstellt

² Vgl. Scholz (2000), S. 9 f.

³ Zunächst einmal sollen die Begriffe der internen Dienstleistungs- oder Servicebereiche bzw. -einheiten, Zentralbereiche etc. synonym verwendet werden. Eine genauere Begriffsklärung erfolgt in Kapitel 3.

⁴ Erste grundlegende Überlegungen zum Themengebiet der „zentralen Dienstleistungsbereiche“ finden sich bereits in: Altfelder (1965); Arbeitskreis Dr. Krähe (1952); Schmalenbach (1959); Staerkle (1961); neuere und umfassendere Untersuchungen finden sich u. a. in: Droege & Comp. (1995), S. 41 ff.; Eisensat (1990); Frese (2000), S. 496 ff.; Frese/ Lehmann (2000), S. 204; Frese/ v. Werder/ Maly (1993); Kreisel (1995); Reckenfelderbäumer (2001)

⁵ Droege & Comp. (1995), S. 41; vgl. auch Frese/ Lehmann (2000), S. 204

ne Garantie für Unternehmenserfolg darstellt, da das Unternehmen nur wenige Jahre später einen der bekanntesten Sanierungsfälle Europas darstellte.⁶ Zu den vielfältig geäußerten und partiell nur schwer zu widerlegenden Kritikpunkten an den internen Dienstleistungseinheiten zählen – um hier nur einige zu nennen – die hohen Kosten der Abteilungen (bei z. T. nur schwer messbaren Nutzen), der nicht direkt erkennbare Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens, mangelnde Bedarfsorientierung und mangelnde Koordination und Integration mit den operativen Unternehmenseinheiten.⁷ Bei den internen Abnehmern der Dienstleistungen gelten mangelnde Kunden- und Kostenorientierung als „Markenzeichen“ der ‘Zentrale’. So heißt es stellvertretend für einige geäußerte Meinungen:

„Der ‘Schlendrian’ und die Arroganz der Zentralbereiche werden durch die räumliche und kulturelle Distanz der internen Service-Bereiche zu den operativen Einheiten (‘Die aus der Zentrale’) verstärkt.“⁸

Zentrale Dienstleistungsbereiche werden oftmals als „Ballast“ angesehen, den man „mitschleppt“ und das Ergebnis der operativen und ergebnisverantwortlichen Bereiche schmälert und der daher primär im Fokus von Reorganisationsbemühungen liegt.⁹ Jack Welch, früherer CEO des US-Konzerns General Electric wird mit folgenden (populistischen) Worten zitiert:

„I have yet to see headquarters that makes or sells anything. [...] Headquarters are the bane of corporate America. They strangle, choke, delay, kibitz and create insecurity.“¹⁰

Weitere Kritikpunkte und Argumente, die für eine Verkleinerung von zentralen Einheiten sprechen, liegen (vermeintlich) auf der Hand¹¹, so dass in der Vergangenheit nahezu überall für einen radikalen Abbau oder Outsourcing dieser Einheiten plädiert wurde. Doch wird hierbei oft vergessen, dass diese Einheiten nicht ohne Grund geschaffen worden sind und eine Bündelung von internen Serviceleistungen und Ausübung von übergreifenden Querschnittsfunktionen in zentralen Bereichen durchaus ökonomisch Sinn machen und damit einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens

⁶ Vgl. Kreisel (1995), S. 3 mit Verweis auf Peters (1993), S. 96 und Peters/ Waterman (1984), S. 356

⁷ Kritikpunkte finden sich z. B. bei Davis (1991), S. 6 f.; Droege & Comp. (1995), S. 43 ff.; Magidson/ Polcha (1992), S. 37; McDermott/ Emerson (1991), S. 61; Ostermaier (1996), S. 133; Roever (1992), S. 128 ff.; Vandermewe/ Gilbert (1989), S. 83ff.

⁸ Reiß/ Schuster (1998), S. 1301

⁹ Vgl. hierzu Böhny (1993), S.73 und Eversmann (1994), S. 347 der vom Ruf der zentralen Einheiten als „Kostgänger“ dieser Geschäftseinheiten spricht

¹⁰ Eisenstat (1990), S. 1 f. mit Verweis auf Welch (1987)

¹¹ Vgl. hierzu auch die umfassendere Kritik zu den Zentralbereichen im Kapitel 3.3

mens leisten kann. So sei hier im Vorgriff auf spätere umfassendere Ausführungen¹² auf die Professionalisierungs- bzw. Spezialisierungsvorteile¹³ und Größenvorteile (z.B. im konzernweit gebündelten Einkauf) dieser Bereiche sowie die unter Synergie-, Führungs- und Standardisierungsgesichtspunkten zentralisierte Wahrnehmung von Querschnittsfunktionen verwiesen.

Unabhängig von der Diskussion über das „Für“ und „Wider“ von Ab- und Aufbau von Zentralbereichen hat sich in Praxis und Theorie die Meinung durchgesetzt, die bestehenden internen Dienstleistungsbereiche einem Markt- und Wettbewerbsdruck auszusetzen, um bei diesen unternehmerische und kundenorientierte Handlungsweisen anzuregen.¹⁴ So haben die Schlagworte der Einführung von „internen Märkten“¹⁵ bzw. neutraler formuliert der Einsatz „marktlicher Koordinationsmechanismen“¹⁶ innerhalb des Unternehmens und von Dienstleistungseinheiten als „Unternehmen im Unternehmen“¹⁷ zumindest weitgehende Verbreitung gefunden.

Diese und andere Begriffe sind Ausfluss der Ansätze der „Neuen Dezentralisation“¹⁸, unter denen man verschiedene dezentral orientierte organisatorische Konzeptionen zur Lösung von Problemen zwischen und innerhalb von Organisationen und eine Vielzahl ähnlicher Begriffe subsumieren kann.¹⁹ Abbildung zwei zeigt vereinfacht die Entwicklung einiger grundlegender Organisationskonzepte bis zum heutigen Tage.

¹² Vgl. hierzu ausführlichere Erörterungen zu den Zentralbereichen im Kapitel 3.3

¹³ Vgl. Bühner (1992), Sp. 2277 f.; Droege & Comp. (1995), S. 44 f.; Eisenstat (1990), S.7; Kreikebaum (1992), Sp. 2605; Probst (1993), S. 58; Zum Begriff der Spezialisierung z. B. Reiß (1992), Sp. 2287 ff.

¹⁴ Vgl. Heitger/ Schmitz/ Zucker (1994), S. 26; Reiß/ Schuster (1998), S. 1318; Eversmann (1994), S. 347

¹⁵ Hierzu ausführlicher z. B. Cowen/ Parker (1997); Halal/ Geranmayeh/ Pourdenhad (1993), Lings (2004) und Mauritz (2000); einen Überblick bietet auch Schuster (1998), S. 204 ff. mit Verweis auf Brown/ Bond (1995); Halal (1994), S. 69 ff.; Magidson/ Polcha (1992); Collins/ Payne und Wyatt (1997), S. 3;

¹⁶ Vgl. in ähnlicher Weise Picot/ Reichwald/ Wigand (2001), S. 235 sowie Frese (1997), S. 130, der von dem „breit angelegten Versuch“ schreibt „Marktelemente in vielfältiger Weise in die Unternehmungen einzuführen.“

¹⁷ Vgl. Engels (1997), S. 218 ff. sowie umfassend Neugebauer (1997) und bereits Pinchot (1986) über den Terminus des „Intrapreneuring“.

¹⁸ Vgl. die Verwendung dieses Begriffs durch Drumm (1996), S. 8, der sich kritisch mit diesem Terminus auseinandersetzt.

¹⁹ Vgl. hierzu auch den Versuch einer Einordnung in Schwarzer/ Krcmar (1994), S. 20 ff. und (1995), S. 107 ff. sowie die kritische Auseinandersetzung in Stadelmann/ Lux (1995), S. 32 ff. und die Fortsetzung in Lux/ Stadelmann (1995) S. 72 ff.



Abbildung 2: Der Zusammenhang zwischen strategischen Zielsetzungen und Organisationsformen²⁰

Innerhalb der „neuen Dezentralisation“ sind aus unternehmensinterner Sicht insbesondere die Ansätze der „Modularisierung“²¹ und „Geschäftsfeldsegmentierung“²² anzuführen, welche einige Gemeinsamkeiten besitzen und im Kern die folgenden Ziele verfolgen²³:

- Objekt-, Kunden- und Prozessorientierung der Stellen und Abteilungsbildung,
- flache Hierarchien,
- höhere Komplexität der Aufgaben dezentraler Einheiten mit Reduktion von Spezialisierungseffekten und Tendenzen zur Ganzheitlichkeit,
- zunehmende Variabilität und Wandel der Aufgaben im Zeitablauf (Dynamik), lernende Organisation,
- Kooperation in Gruppen/ Teams und zwischen Gruppen,
- Einbindung von Stellen und Abteilungen durch Kommunikationsnetzwerke,

²⁰ Quelle: in Anlehnung an Gomez (1992), S. 167 sowie an Reckenfelderbäumer (2001), S. 2

²¹ Vgl. z. B. Picot/ Reichwald/ Wigand (2001), S. 227 ff.; Wildemann (1998)

²² Vgl. z. B. Frese (1993), S. 999 ff.

²³ Auflistung ausschnittsweise zusammengestellt in Anlehnung an Drumm (1996), S. 11; s. auch Braun (1996), S. 121; Frese et al. (1995), S. 298; Frese/ von Werder (1994), S. 6 ff.; Schmitz (1994), S. 162 f.; Theuvsen (1997b), S. 105 ff.

- Selbstabstimmung und Anpassung zwischen Stellen und Abteilungen (Selbstkoordination),
- Selbstkontrolle der organisatorischen Einheiten und ihrer Mitglieder,
- Schnittstellenminimierung,
- hohe Autonomie der Abteilungen/ Gruppen und
- komplementäre zentrale Steuerung der dezentralen Einheiten zumindest auf strategischer Ebene und zentrale, erfolgsorientierte Überwachung der dezentralen Einheiten durch Controlling-Ansätze.

Sowohl die Ansätze der „Neuen Dezentralisation“ als auch schon die zuvor genannten Kritikpunkte an den zentralen Bereichen zeigen eine klare Stoßrichtung zu einer Erzeugung von Marktdruck bzw. zu einer möglichst weitgehenden Dezentralisierung bis hin zu einer vollständigen Ausgliederung von Unternehmensfunktionen auf.

Diese Entwicklung lässt sich neuerdings weiterverfolgen in Richtung der Verringerung der Fertigungs- bzw. Wertschöpfungstiefe von Unternehmen²⁴ bis hin zu „virtuellen Unternehmungen“²⁵ und „hollow corporations“ bzw. „Schaltbrettunternehmungen“²⁶. Andererseits erkennt man mittlerweile die Probleme und Gefahren eines übereilten und überzogenen Outsourcings von zentralen Dienstleistungsbereichen. So kann Outsourcing im schlimmsten Fall zum Verlust von strategisch wichtigem Know-how und Größendegressionsvorteilen, zu eingeschränkten Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten

²⁴ Vgl. z.B. Fink/ Köhler/ Scholtissek (2004), S. 8 ff.

²⁵ Nach Byrne/ Brand/ Port (1993), S. 37 versteht man darunter „a temporary network of independent companies – suppliers, customers, even erstwhile rivals – linked by information technology to share costs, skills and another’s markets. It will have neither central office nor organization chart. It will have no hierarchy, no vertical integration.“ Weitere Merkmale finden sich bei Bultje/ Wijk (1998); Wirtz (2000), S. 101 und Scholz (1996), S. 204 f.

²⁶ Der Begriff der „hollow corporation“, d.h. der „hohlen Unternehmung“ wurde geprägt von Sydow (1992), S. 3 und nimmt Bezug auf „eine Unternehmung, die Ideen aufkauft, die Produktion von Subkontrakt-Unternehmungen ausführen lässt und die Distribution mittels selbständiger, gleichwohl in das Netzwerk (z.B. mittels Franchising) eingebundener Absatzmittler organisiert.“ Mit diesem Begriff und dem vergleichbaren Begriff der „Schaltbrettunternehmung“ – vgl. Tiberius/ Reckenfelderbäumer (2004) und Weber (1996), S. 191 ff. – trägt die Literatur dem Phänomen Rechnung, dass einige Unternehmen fast *alle* primären und Unterstützungsaktivitäten externalisieren und lediglich eine koordinierende Stelle im bzw. *als* Unternehmen bestehen bleibt. Die Marktleistung wird von den Endkunden jedoch als von einem integrierten Unternehmen erbracht wahrgenommen. Als Beispiele werden die Sportprodukthersteller *Puma* und *Nike* herangezogen, die die Markenentwicklung und –steuerung sowie F & E ausführen, während die gesamte Produktion, Logistik und der Vertrieb durch international verteilte Subunternehmungen erfolgt, vgl. Tiberius/ Reckenfelderbäumer (2004), S. 41 mit Verweis auf die dort genannten Quellen.

und zu einer großen Abhängigkeit von externen Dienstleistern führen.²⁷ Genau diese Gefahren und Entwicklungen spiegeln sich auch in der folgenden Meldung²⁸ wider:

Die meisten Unternehmen planen kein Outsourcing

Die meisten deutschen Unternehmen wollen in der nächsten Zeit keine weiteren Bereiche auslagern. Das ist das Ergebnis des neuesten Handelsblatts Business Monitors, einer regelmäßigen repräsentativen Umfrage unter deutschen Top-Managern.

FRANKFURT/M. Im Auftrag des Handelsblatts und der Unternehmensberatung Droege & Comp. hat das Meinungsforschungsinstitut Psephos dafür 810 Führungskräfte befragt. Nach dem in der Montagsausgabe veröffentlichten Umfrageergebnis geben 69 % der befragten Manager an, vorerst kein weiteres Outsourcing zu planen. Nur knapp ein Drittel der Firmen wird in den nächsten Jahren weitere Bereiche und Funktionen "outsourcen".

Viele Manager sehen das Potenzial für eine Auslagerung weiterer Bereiche als erschöpft an. Immerhin 66 % der Firmen, die keine weiteren Outsourcing-Projekte planen, sind dieser Ansicht. Unternehmen, die Outsourcing generell ablehnen, fürchten vor allem, die Kontrolle über wichtige Unternehmensbereiche zu verlieren - 45 % nennen dies als Argument gegen Outsourcing. Der überwiegende Teil der Manager hat mit dem Outsourcing allerdings bereits positive Erfahrungen gemacht. Insgesamt lagerten rund 40 % der Firmen in den zurückliegenden drei bis vier Jahren Bereiche aus, darunter in erster Linie Teile der Produktion, IT-Services sowie Personaldienstleistungen. Ihre Erfahrungen bezeichnen 66 % der Manager als "sehr gut" oder "gut". Die erzielten Spareffekte beziffern sie in der Regel mit 5 bis 20 %.

Diese mit dem Outsourcing verbundenen Probleme sowie die zuvor beschriebenen Vorteile von zentralen Dienstleistungsbereichen und auf der anderen Seite die Ansätze der „Neuen Dezentralisation“ zeigen, dass die Stoßrichtung der Gestaltung von Konzepten für Zentralbereiche weg von einem undifferenzierten Abbau hin zu einem Umbau anhand innovativer, markt- und prozessorientierter Konzepte erfolgen muss.

Vor dem Hintergrund zuvor angeführter Diskussionspunkte und der vielfältigen Reorganisationsprojekte im Bereich der internen Dienstleistungseinheiten sowie der seit einigen Jahren andauernden Auseinandersetzung um schlanke und effiziente Organisationsstrukturen stellt sich die Frage, ob die bisherigen Ansätze den gegenwärtigen Markterfordernissen noch gerecht werden bzw. wie sie bei der Gestaltung von Zentralbereichen angewendet werden können. Problematisch erweist sich dabei offenbar „die weitgehende Vernachlässigung des Themas in der Organisationstheorie“, obwohl „Zentralbereiche im Zuge der organisatorischen Ausdifferenzierung der industriellen Großun-

²⁷ Vgl. z. B. Arbeitskreis Organisation (1996), S. 642; Bruch (1998), S. 35 ff.; Earl (1996), S. 26 ff.; Kang/ Siebiera (1997), S. 32 f.

²⁸ o. V. (2004), Handelsblatt Online

ternehmung seit Mitte des vorigen Jahrhunderts zunehmende praktische Bedeutung erlangt“²⁹ haben.

Zusammenfassend heißt dies, dass auf der einen Seite verschiedene theoretische Konzepte der allgemeinen Unternehmensführung und Unternehmensorganisation existieren, aber es andererseits an konkreten praxisorientierten Konzepten sowie wissenschaftlichen Erkenntnissen über Einfluss- und Effizienzgrößen für die organisatorische Neuausrichtung von internen Dienstleistungsbereichen mangelt. Hier fehlen demnach bisher Ansätze, wie Lösungsalternativen für eine organisatorische Gestaltung von Serviceeinheiten und Centern mit „Corporate-Funktionen“ entwickelt werden können und wie eine Gestaltung an den Anforderungen der internen und externen Kunden dieser internen Dienstleistungsbereiche ausgerichtet werden sollte.³⁰

Die erwähnten „Serviceeinheiten“ und „Center mit Corporate Funktionen“ stellen den Hauptuntersuchungsgegenstand dieser Arbeit dar und sollen für das unmittelbare Verständnis unter den Begriffen „Service Center“ und „Corporate Center“ vorläufig wie folgt definiert werden.³¹

Unter „Corporate Centern“ sollen interne Dienstleistungsbereiche mit Führungsfunktion und Steuerungs- und Richtlinienkompetenz innerhalb des Unternehmens verstanden werden, die in der Regel mit der Wahrnehmung strategischer und hoheitlicher Aufgaben bzw. Dienstleistungen für das Gesamtunternehmen betraut sind. Klassische „Corporate-Funktionen“ sind z.B. „Finanzen (Corporate Finance)“, „Recht und Steuern“, „Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)“ oder „Strategische (Konzern-) Planung“.

Unter „Service Centern“ sollen interne Dienstleistungsbereiche verstanden werden, die „reine bzw. originäre“ Dienstleistungen (in Form von spezifizierten Serviceprodukten) an alle andere Unternehmensteile erbringen. Dies sind in der Regel Dienstleistungen wie z.B. „EDV-Betreuung (IT-Support)“, „Technische Betreuung/ Wartung“, „Logistik“ oder „Gebäude-Management (Facility Management)“.³²

²⁹ Frese (2000), S. 490; vgl. auch Frese/ v. Werder/ Maly (1993), S. 5; dies gilt im übrigen auch für die in den letzten Jahren in der Praxis stark aufkommende Organisation von zentralen Dienstleistungen in Form von „Shared Services“; hier gibt es eher beratungs- und umsetzungsorientierte als theoretisch fundierte Literatur, s. auch Kagelmann (2001), S. 5 f. mit Verweis auf die dort genannten Quellen und wie z.B. Aguirre u.a. (1998); A.T. Kearney (2004); Ernst & Young (2000); Schulman u.a. (1999)

³⁰ Für die unten nachfolgende Fragestellung dieser Arbeit ändert sich an diesen Feststellungen auch nichts durch die Tatsache, dass in den letzten Jahre einige wissenschaftliche Arbeiten entstanden sind, die einige mehr oder weniger wichtige Teilaspekte zum Inhalt haben wie z. B. Beer (1998), Lehmann (2002), Reckenfelderbäumer (2001) und Schuster (1998)

³¹ Eine weitaus ausführlichere Darstellung und differenziertere Betrachtung erfolgt im Laufe der Arbeit selbst.

³² Zur Definition von Corporate und Service Centern vgl. auch Thomaschewski/ Krotz (2002), S. 20

Klar abzugrenzen von diesen internen Dienstleistungseinheiten sind für die Zwecke dieser Arbeit solche Center, die ihre Dienstleistungen (überwiegend oder ausschließlich) direkt an die Endkunden des Unternehmens erbringen, wie z.B. klassische „Call Center“ oder so genannte „Customer Service Center“. Diese Center-Formen sind in der Literatur bereits viel diskutiert worden und in der Unternehmenspraxis sehr weit verbreitet und es bleibt den Unternehmen ja unbenommen, diese und andere interne Dienstleistungen von Service Centern zu einem späteren Zeitpunkt auch fremden Dritten anzubieten. In der Praxis wird dies von vielen Unternehmen umgesetzt oder zumindest angestrebt.³³

Grundsätzlich wird für die Zwecke dieser Einleitung unter einem Center „eine organisatorische Einheit verstanden, die Aufgaben bereichsübergreifend wahrnimmt, so dass ein Leistungstransfer zwischen dem Center und mehreren internen Kunden stattfindet, und für eine bestimmte, ihr zugerechnete Leistung verantwortlich ist.“³⁴

Anhand der zuvor aufgeführten Probleme ergeben sich vielfältige Herausforderungen für Wissenschaft und Praxis im Themengebiet der internen Dienstleistungsbereiche.

1.2 Fragestellung

Aus dem umfangreichen Gebiet der internen Dienstleistungsbereiche soll sich diese Arbeit auf die folgende Kern-Fragestellung fokussieren:

Was sind die Einfluss- und Effizienzgrößen für eine marktorientierte Organisation und Ausgestaltung von Service und Corporate Centern und welche alternativen Gestaltungsmöglichkeiten gibt es?

Hieraus lässt sich zum einen die Fragestellung ableiten, wie sich der Begriff der Service und Corporate Center definieren und abgrenzen lässt, wie er in das weite Themengebiet der Unternehmensorganisation eingeordnet werden und welchen Beitrag er zur Lösung des Problems der Erbringung interner Dienstleistungen im Unternehmen leisten kann. Folglich sollen insbesondere die „klassischen“ Grundprobleme der Arbeitsteilung, Spezialisierung und Aufteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten und daraus resultierende Schnittstellenprobleme zwischen zentralen und dezentralen Einheiten bei der organisatorischen Gestaltung solcher Center untersucht werden.

³³So z. B. bei der Ausgliederung der „Debis“, der Dienstleistungsgesellschaft des (damaligen) Daimler Benz Konzerns oder der KarstadtQuelle IT-Abteilung in die Gesellschaft „Itellium“.

Schwerpunktmäßig stellt sich die Frage, nach welchen **Kriterien** Funktionen aus den operativen Geschäftsbereichen herausgelöst und in Service und Corporate Center eingebracht werden bzw. bestimmte in solchen Zentralbereichen angesiedelte Funktionen wieder in die Geschäftsbereiche integriert werden sollten und wie die Effizienz der jeweiligen organisatorischen Gestaltung gemessen werden kann. Hier soll folglich die Frage geklärt werden, welches die Einflussgrößen und Effizienzkriterien der Organisation dieser zentralen Einheiten sind.

Der Begriff der **Einflussgröße** im Sinne dieser Untersuchung soll dabei verstanden werden als eine Größe oder ein Faktor, der eine Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Organisationsgestaltung (eines Service und Corporate Centers) beeinflusst. Bamberger/ Wrona beschreiben Einflussgrößen (von Organisationsstrukturen) als Kräfte, die „dafür verantwortlich sind, dass Unternehmen unterschiedliche Strukturen aufweisen. Aus theoretischer Perspektive bilden solche Einflussgrößen die Grundlage zur Erklärung von Organisationsstrukturen. Aus praktischer Sicht geben sie dagegen die Gestaltungsbedingungen an, die Organisationsgestalter bei der Wahl von Strukturen zu beachten haben.“³⁵ Dabei existiert für die Unternehmen bei der Wahl der formalen Organisationsstruktur ein „mehr oder minder großer strategischer Spielraum“³⁶.

Ein Kriterium kann allgemein definiert werden als ein Merkmal, welches bei einer Auswahl zwischen Personen oder Objekten (wie z.B. Gegenstände, Eigenschaften, Themen, Gestaltungen etc.) relevant für eine Entscheidung ist.³⁷ Folglich soll bei der Untersuchung von **Effizienzkriterien** geklärt werden, anhand welcher Merkmale entschieden werden kann, ob eine effiziente³⁸ (wirtschaftliche) Gestaltung von Service und Corporate Centern gewählt wurde bzw. wird.

Ob die Gestaltung einer bestimmten Organisationsform als effizient bezeichnet werden kann, hängt dabei immer auch von den verfolgten Zielsetzungen ab. Ziele können folglich mit Effizienzkriterien gleichgesetzt werden. Anhand von Effizienzkriterien kann gemessen werden, ob die gewählte Organisationsstruktur hinsichtlich der Erfüllung der

³⁴ von Werder/ Grundei (2004), S. 13 mit Verweis auf Eversmann (1994), S. 347; Kreisel (1995), S. 118 ff.; Schuster (1998), S. 50 ff.

³⁵ Bamberger/ Wrona (2002), S. 111

³⁶ Dies. (2002), S. 111

³⁷ Zur Definition eines Kriteriums ähnlich auch <http://de.wikipedia.org/wiki/Kriterium>. Eine Entscheidung kann definiert werden als „eine bewusste Wahl zwischen Alternativen oder zwischen mehreren unterschiedlichen Varianten anhand bestimmter Präferenzen von einem oder mehreren Entscheidungsträgern. [...] Der Entscheid wird durch den oder die Entscheidungsträger nach objektiven und subjektiven Entscheidungskriterien getroffen.“ Vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Entscheidung>.

³⁸ Effizienz ist eine Maßgröße für Wirtschaftlichkeit (Output/ Input-Relation), hierzu jedoch ausführlicher in Kapitel 3.1

Zielsetzung effizient ist. Unter Umständen kann die Entscheidung für oder gegen eine bestimmte organisatorische Gestaltung auch von der verfolgten Zielsetzung – bspw. dem Ziel, die Kosten der Leistungserstellung zu reduzieren – beeinflusst werden. Einflussgrößen und Effizienzkriterien (Zielsetzungen) stehen also in einem engen Zusammenhang.

Im Zusammenhang mit der organisatorischen Gestaltung von Service und Corporate Centern ergeben sich schlussendlich die Fragestellungen, wie eine Optimierung hin zu einer am Markt und (internen) Kundenprozessen orientierten Organisation³⁹ von internen Dienstleistungsbereichen erfolgen kann, wie dabei die Prozesse dieser Center aussehen, welche alternativen organisatorischen Gestaltungsmittel und -möglichkeiten dabei für die Organisation zur Verfügung stehen und wie Schnittstellenprobleme zwischen zentralen und dezentralen Einheiten vermieden werden bzw. die Zusammenarbeit optimal gestaltet werden kann.

1.3 Zielsetzung

Entsprechend der oben aufgeworfenen Fragen und Probleme verfolgt dieses Forschungsprojekt im Einzelnen die folgenden Zielsetzungen:

- *Den Begriff der Service und Corporate Center im Kontext der Unternehmensorganisation zu erläutern und gegenüber anderen verwandten Organisationsformen abzugrenzen.*

Zunächst werden Beiträge der Forschung zum Themengebiet der Organisation von Unternehmen, von internen Dienstleistungsbereichen und im Speziellen von Service und Corporate Centern untersucht und erläutert und eigene Begriffsbestimmungen erstellt. Dabei soll auch auf für die spätere Arbeit wichtige, grundlegende Themen wie die formalen Elemente der Organisation, Aufbau- und Ablauforganisation, Strukturierungs- und Leitungsprinzipien und Organisationsformen eingegangen werden. Des Weiteren sollen die Themenbereiche „Zentralisierung versus Dezentralisierung“ und „Aufbau- versus Prozessorganisation“ thematisiert werden.

- *Die Problematik von dezentralen versus zentralen Einheiten und mögliche Lösungsansätze zu deren Überwindung zu veranschaulichen.*

Die Schnittstellen zwischen dezentralen Einheiten und zentralen Corporate und Service Centern werden beleuchtet und Ausgestaltungsmöglichkeiten vorgestellt. Es wird veranschaulicht, welche Leistungen und Aufgaben von zentralen Bereichen und welche von den operativen Einheiten erbracht werden sollten und nach welchen Entscheidungskriterien bei der Zuordnung von Verantwortlichkeiten vorgegangen werden soll.

- *Die Einfluss- und Effizienzgrößen für die Organisation von Corporate und Service Centern innerhalb des Unternehmens herauszuarbeiten.*

Der Schwerpunkt dieser Arbeit besteht darin, aus den Erkenntnissen der Literatur und mit Hilfe einer empirischen Studie die Faktoren und Kriterien zu erarbeiten, welche die Gestaltung von Service und Corporate Centern bestimmen bzw. beeinflussen und anhand derer die Effizienz dieser Gestaltung beurteilt werden kann.

Insbesondere sollen dabei mit Hilfe der empirischen Befragung die – durch persönliche Beobachtung von Service und Corporate Centern in der betrieblichen Praxis und durch Untersuchung verschiedener Organisationstheorien gewonnenen – Hypothesen überprüft werden, dass die Einführung und Gestaltung von Service und Corporate Centern unter anderem von der Größe, der Marktpräsenz oder der Wertschöpfungstiefe des Unternehmens, der Branche, von gesetzlichen Rahmenbedingungen und Neuerungen (wie z.B. das neue EnWG⁴⁰) oder von anderen organisatorischen Einflussfaktoren abhängen.

Bezogen auf die Effizienzkriterien soll u.a. die Hypothese untersucht werden, dass die Messung der Effizienz von Service Centern insbesondere anhand monetärer Erfolgsgrößen, Prozesskennzahlen und weiterer qualitativer Kriterien erfolgt, während der Erfolg von Corporate Centern in der Regel nur qualitativ bewertet werden kann.

³⁹ Zum Begriff und Inhalt der prozessorientierten Organisation s.u. und vgl. u. a. Gaitanides (1983), S. 22 ff.; Nippa/ Picot (1995), S. 14 ff.; Eversheim (1995), S. 2 ff.; Zum Prozessmanagement als Instrument zur kundenorientierten Unternehmensführung vgl. auch Gaitanides u. a. (1994), S. 13 ff. und S. 208 ff.

⁴⁰ Gesetz über die Elektrizitäts- und Gasversorgung (Energiewirtschaftsgesetz – EnWG) vom 07.07.2005, BGBl I 2005, S. 1970 ff. (in Kraft getreten am 13.07.2005).

- *Die mit der Ausgestaltung verbundenen alternativen Gestaltungsmöglichkeiten und -mittel zu erläutern.*

Die verschiedenen Möglichkeiten zur Neuordnung der Services (z.B. „Definition von Serviceprodukten“, „Service Level Agreements“ etc.) und zur organisatorischen Ausgestaltung (z.B. „Shared Services“⁴¹, „Outsourcing“ etc.) werden aufgezeigt.

- *Die marktorientierte Ausgestaltung von Service und Corporate Centern aufzuzeigen.*

Abgeleitet aus den Einfluss- und Effizienzgrößen soll ergänzend aufgezeigt werden, wie ein an den Anforderungen des Marktes und an internen und externen Geschäftsprozessen orientiertes Organisationskonzept für Service und Corporate Center in der Praxis aussehen kann und wie diese Center „maßgeschneidert“⁴² ausgerichtet und ausgestaltet werden können.

- *Die entwickelten Lösungsansätze mit Beispielen und Trends aus der Unternehmenspraxis zu vergleichen und zu diskutieren.*

Mit Fallstudien und Experteninterviews soll ergänzend illustriert werden, wie Service und Corporate Center in der Praxis organisiert wurden. Die Ergebnisse der Literaturforschung und der Unternehmensbefragung⁴³ sollen daran gespiegelt und bestätigt werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der wissenschaftliche Beitrag insbesondere darin besteht, dass mit dieser Arbeit Einfluss- und Effizienzkriterien für die Organisation von internen Dienstleistungseinheiten erarbeitet und unter der Berücksichtigung von Markt- und Wettbewerbserfordernissen anwendungsorientierte Lösungsansätze für alternative Gestaltungen von Service und Corporate Centern gegeben werden sollen. Dies ist vor dem Hintergrund des Trends zu immer schlankeren und effizienteren Organisationen, der Reduktion von Administrations-, Service- und Infrastrukturkosten und der stetig zunehmenden Globalisierung und weltweiten Unternehmensvernetzung ein The-

⁴¹ Definition und Erläuterungen vgl. z. B. Schulman u. a. (1999), S. 9 ff.

⁴² Zum Begriff und zur Bedeutung des „Maßschneiderns“ von Organisationen vgl. Picot/ Freudenberg/ Gassner (1999), S. 3 ff.

⁴³ Neben der im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Studie liegen die Ergebnisse einer Befragung von ca. 200 Unternehmen und Experten zum Thema „Was ist ‘State-of-the-Art’ der Unternehmensorganisation?“ durch die Unternehmensberatung Droege & Comp. GmbH im Jahre 2002/2003 vor, die sich zumindest ausschnittsweise mit Service und Corporate Centern beschäftigt.

ma, welches sowohl in diesen Tagen als auch in den nächsten Jahren höchste Aktualität besitzt und welchem besonderes Interesse aus Wissenschaft und Praxis zukommt. Letztlich soll das vorgeschlagene Forschungsprojekt auf dreifache Weise einen Beitrag zur Verbesserung des betriebswirtschaftlichen Kenntnisstandes erbringen: Zum einen soll generell das Wissen um Corporate und Service Center als Erscheinungsform und als Lösungsansatz zur Erbringung von internen Dienstleistungen gemehrt werden, zum anderen sollen neue Erkenntnisse über die Effizienz- und Einflusskriterien sowie die Orientierung und Gestaltung von internen Servicebereichen an Marktprinzipien und an unternehmensinternen und -externen Prozessen erarbeitet werden. Schließlich soll die Dissertation einen Beitrag zur strategischen Unternehmensführung liefern, da „die internen Service-Bereiche die ‘Heimat’ des Managements von Kernkompetenzen darstellen“⁴⁴.

1.4 Forschungsansatz und Vorgehensweise

Generell erfolgt die Untersuchung der oben vorgestellten Problemstellung aus betriebswirtschaftlicher Sicht, da die Problematik der Organisation von zentralen Bereichen primär organisatorische Aspekte der betrieblichen Praxis berührt. Im Speziellen ist das Forschungsvorhaben im Bereich der betrieblichen Organisationslehre angesiedelt. Damit ist das Themengebiet eindeutig von anderen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre abzugrenzen, da sich die Organisationslehre nicht mit der Gesamtheit betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, sondern in erster Linie mit solchen organisatorischer Natur auseinandersetzt. Nichtsdestotrotz ist aus den vorherigen Ausführungen zu entnehmen, dass dieses Projekt auch wesentliche Aspekte des strategischen Marketings und der strategischen Unternehmensführung berührt.⁴⁵

Die für diese Dissertation vorgeschlagene Forschungsmethodik soll schwerpunktmäßig zum einen auf der Analyse der Beiträge der Forschung und der Analyse der organisationstheoretischen Grundlagen (Desk Research) und zum anderen auf der Auswertung

⁴⁴ Schuster (1998), S. V im Geleitwort von Reiß

⁴⁵ Dies steht jedoch m. E. nicht im Widerspruch zu der Aussage, dass in erster Linie organisatorische Aspekte der betriebliche Praxis untersucht werden, denn Aspekte der strategischen Unternehmensführung und des Marketings beeinflussen ja gerade die Organisationsentwicklung; so ja auch die viel zitierte Aussage von Chandler (1962) „Structure follows Strategy“, der aufgrund umfangreicher Analysen der Entwicklungen amerikanischer Unternehmungen die Hypothese bestätigt findet, dass unterschiedliche Organisationsstrukturen das Ergebnis unterschiedlicher Wachstumsstrategien sind.

der durchgeführten Unternehmensbefragung sowie ergänzend auf Fallstudien inklusive durchgeführter Expertengesprächen beruhen.

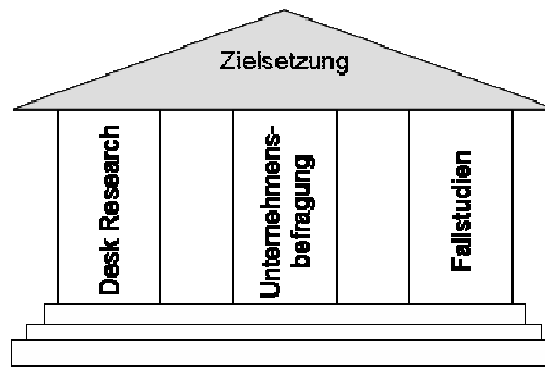


Abbildung 3: Elemente der Forschungskonzeption⁴⁶

Anhand dieser Bausteine sollen im Verlauf der Arbeit alternative Möglichkeiten für die Gestaltung von Service und Corporate Centern beschrieben und erklärt werden sowie Einfluss- und Effizienzgrößen für die Organisation dieser Center analysiert und überprüft werden.

Insbesondere dient die Analyse der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur und der organisationstheoretischen Grundlagen zur Aufstellung von Hypothesen bezüglich der Einfluss- und Effizienzgrößen und zur Erläuterung von Gestaltungsalternativen. Die empirische Untersuchung dient der Überprüfung dieser Hypothesen und der Darstellung weiterer Themen und Trends aus dem Gebiet der internen Dienstleistungsbereiche. Die Fallstudien und Expertenmeinungen dienen abschließend zur Illustration und Diskussion der Schlussfolgerungen hinsichtlich der Gestaltung von Service und Corporate Centern.

Die Dissertation gliedert sich in sieben Teile, wobei der erste Teil die Arbeit einleitet und der siebte sie zusammenfasst. In der Einleitung werden u. a. die Fragestellung aufgeworfen, der Forschungsansatz und die Zielsetzung der Arbeit erläutert und erste vorläufige Definitionen vorgenommen.

Im zweiten Teil wird eine Eingrenzung der Thematik auf die stark im Umbruch befindliche Energiebranche vorgenommen und erläutert, warum gerade dieser Wirtschaftszweig derzeit unter erheblichen Handlungs- und Veränderungsdruck steht.

⁴⁶ Quelle: Selbsterstellt

Danach wird im dritten Teil ein Überblick über den Stand der Forschung zur Organisation von Unternehmen und internen Dienstleistungsbereichen gegeben. Hierbei erfolgt zunächst ein Überblick über grundlegende Konzepte und Erscheinungsformen von Organisationen im Allgemeinen. Des Weiteren werden Organisationsformen, Charakteristika und Ausgestaltungsmöglichkeiten von zentralen Dienstleistungsbereichen tiefergehend analysiert und dargelegt, welche alternativen Gestaltungsmöglichkeiten und Gestaltungsmittel zur Verfügung stehen. Dabei erfolgt auch eine Einordnung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes der Service und Corporate Center.

Im vierten Teil folgen schließlich die Analyse der aus Sicht des Autors maßgeblichen organisationstheoretischen Ansätze und deren Beiträge in Bezug auf Einflussgrößen und Effizienzkriterien von Service und Corporate Centern. Auf Grundlage dieser Theorien werden einige der zu überprüfenden Hypothesen aufgestellt.

Im fünften Teil der Dissertation, dem Hauptteil der Arbeit, werden zunächst auf Basis der Ausführungen der vorhergehenden Kapitel weitere Hypothesen bezüglich der Einflussgrößen der organisatorischen Gestaltung von Service und Corporate Centern sowie bezüglich der Kriterien zur Beurteilung der Effizienz der Gestaltung aufgestellt und nachfolgend empirisch überprüft.

Die Forschungsmethodik basiert somit schwerpunktmäßig auf der empirischen Sozialforschung, da die zuvor genannten Faktoren und Kriterien mittels einer empirischen Unternehmensbefragung auf Basis eines detailliert ausgearbeiteten Fragebogens überprüft werden. Eine genaue Beschreibung des Forschungsdesigns sowie der Datengewinnung und der Auswertung erfolgt im fünften Kapitel.

Im sechsten Kapitel der Arbeit werden die Ergebnisse der Untersuchung anhand von ausgesuchten Fallstudien und Expertenmeinungen aus der Unternehmenspraxis diskutiert und illustriert sowie auf ihre Sinnhaftigkeit hin überprüft.

Im siebten und letzten Teil werden schließlich die Kernergebnisse zusammengetragen und eine abschließende Diskussion geführt. Ein Ausblick soll neueste Entwicklungen in der Praxis und der Literatur aufzeigen.

Nach diesen einleitenden Worten und der Beschreibung von Fragestellung, Zielsetzung und Vorgehensweise der Arbeit wird im nächsten Kapitel mit der Beschreibung der Energieversorgungsbranche bzw. der Elektrizitätswirtschaft der weitere Rahmen für diese Untersuchung abgesteckt.

2. Die Elektrizitätswirtschaft als Bezugsrahmen der Untersuchung

Vorab soll diese Arbeit auf Industrieunternehmen im Allgemeinen und auf die deutsche Elektrizitätsbranche im Speziellen eingegrenzt werden. Die Elektrizitätswirtschaft wurde ausgewählt, da sie seit ihrer Liberalisierung vielfältigen neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen unterliegt, die die Bildung von Service und Corporate Centern unter gewissen Umständen fördern können. Dies wird im weiteren Verlauf zu überprüfen sein. Weiterhin steht die gesamte Energiebranche gerade in den letzten Jahren durch Themen wie „Klimawandel“, „Erneuerbare Energien“, „Ökosteuer“ und nicht zuletzt durch enorme Preissteigerungen in einem noch Jahre zuvor nicht erwarteten Maße im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Kostendruck und verschärfter Wettbewerb aufgrund von neuen gesetzlichen Regelungen und Deregulierung haben die Energieversorgungsunternehmen zu weitgehender Anpassung ihrer Strategien und Marktbearbeitung und zum Ausschöpfen von Kostensenkungspotenzialen gezwungen.

2.1 Das Industrieunternehmen als allgemeiner Untersuchungsgegenstand

Zunächst einmal sollen für die Zwecke dieser Arbeit i.d.R. nur (große) Industrieunternehmen betrachtet werden. Diese produzieren im Gegensatz zu Dienstleistungsunternehmen i.d.R. mit Hilfe von Anlagen und Maschinen materielle (Wirtschafts-) Güter und Sachleistungen.⁴⁷ Einschränkung ist zu erwähnen, dass kleine und mittelgroße Stadtwerke meist keine eigene Produktion bzw. Energieerzeugung besitzen und daher in erster Linie als Dienstleistungsunternehmen einzuordnen sind.⁴⁸

In der Regel handelt es sich selbst bei kleineren oder mittleren Stadtwerken um große oder mittelgroße Kapitalgesellschaften. Für den Vergleich zwischen Unternehmensgrößen verschiedener Branchen gibt es kein einheitliches Kriterium. Als häufige quantitative Maßgrößen werden die Anzahl der Beschäftigten, der Umsatz und die Bilanzsumme genannt. Für diese Kriterien hat das HGB für Kapitalgesellschaften die folgenden Größenklassen definiert:⁴⁹

⁴⁷ Eine weitergehende Thematisierung und Differenzierung dieser und weiterer Begriffe ist für die Zwecke dieser Arbeit m.E. nach nicht notwendig, da sich eine Vielzahl von Beiträgen in der Literatur mit der Abgrenzung der Produktion von Sachleistungen und Dienstleistungen befasst, wie u.a. Graßy (1993), S. 15

⁴⁸ Mehr zur Wertschöpfungskette von Energieversorgungsunternehmen in Kapitel 2.4

⁴⁹ Vgl. § 267 Abs. 1-3 HGB, zuletzt geändert am 25.05.2009 durch § 267 BilMoG, vgl. BGBl I, 2009, S. 1102

Kapitalgesellschaften	Bilanzsumme in Mio. Euro	Umsatzerlöse in Mio. Euro	Arbeitnehmer
Kleine	bis 4,84	bis 9,68	bis 50
Mittelgroße	bis 19,25	bis 38,5	bis 250
Große	über 19,25	über 38,5	über 250

Tabelle 1: Größenklassen für Kapitalgesellschaften nach § 267 HGB

Zur Charakterisierung von Großunternehmen werden häufig (meist) qualitative Merkmale⁵⁰ genannt, die sich zum Teil im Umkehrschluss der Merkmale und Vorteile mittelständischer Unternehmen⁵¹ ergeben, wie z.B.

- komplexe und multinationale Strukturen,
- (im Idealfall) personenunabhängige, an den sachlichen Gegebenheiten orientierte Organisationsstruktur,
- eingeschränkte Flexibilität, d.h. Tendenz zu Bürokratie und starrer Hierarchie; hoher Formalisierungs- und Standardisierungsgrad,
- hoher Grad der Arbeitsteilung; Delegation von Entscheidungen; umfangreiche Abteilungsbildung,
- kapitalintensive Produktion und
- langfristige und systematisch angelegte Forschung und Entwicklung.

Mit Hilfe dieser meist qualitativen, zum Teil konstitutiven Merkmale und Häufigkeitsmerkmale lassen sich die typischen Charakteristika eines Großunternehmens umreißen. Dabei zeigen sich schnell einige Vorteile und Schwächen von Großunternehmen. Gegenüber mittelständischen Unternehmen werden als Schwächen insbesondere mangelnder Unternehmergeist und Flexibilität, das geringere Engagement der Mitarbeiter, fehlende Markt- und Kundennähe sowie aufgeblähte, stark formalisierte und starre Strukturen ausgemacht. Stärken werden u. a. im fachlichen Know-how der Mitarbeiter, in der

⁵⁰ Vgl. hierzu insbesondere Pfohl (1997), S. 19 ff., als weitere Merkmale werden z.B. genannt: Führung durch Manager mit (i.d.R.) fundierten Unternehmensführungs- und Betriebswirtschaftskenntnissen; gutes fachliches Wissen in Fachabteilungen und Stäben verfügbar; umfangreiche (strategische) Planung; Führungspersonal austauschbar; hohe Anzahl Beschäftigter; umfassende Personalarbeit und –entwicklung; Tendenz zu Spezialistentum; starke Position auf dem Beschaffungsmarkt; Zugang zu vielfältigen Absatzkanälen und –märkten; Unternehmen in breit gestreutem Beteiligungsbesitz (Börsennotierung); vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten

⁵¹ Vgl. u. a. Waltert (1999), S. 32 ff.

Nutzung formaler organisatorischer Konzepte zur strategiekonformen Gestaltung der Organisationsstruktur, in einer gezielten Personalentwicklung sowie in der starken, zu- meist größenbedingten, Position auf dem Finanzierungs-, Personal-, Absatz- und Beschaffungsmarkt gesehen.⁵²

Diese Arbeit beschäftigt sich in erster Linie mit deutschen Energieversorgungsunternehmen (EVUs). Jedoch wird bei der Untersuchung der Einflussgrößen von Service und Corporate Centern auch zu klären sein, ob die Eigenschaft der *Internationalität* bzw. die Präsenz des Unternehmens auf internationalen Märkten eine Rolle spielt.

Unter dem Begriff des „Internationalen Unternehmens“ werden in der Betriebswirtschaftslehre durchaus unterschiedliche Sachverhalte subsumiert.⁵³ Ähnlich lautende Begriffe wie die von der „Transnationalen“ oder „Multinationalen“ Unternehmung werden uneinheitlich und synonym verwendet.⁵⁴ Für die Zwecke dieser Dissertation soll von einem internationalen Unternehmen gesprochen werden, wenn⁵⁵

- die Unternehmung in mindestens zwei oder mehr Ländern Aktivitäten substantieller Art unterhält und
- in diesen Ländern Organisationseinheiten bestehen, die eigene Beschaffung, Fertigung, Absatz und/ oder Forschung und Entwicklung durchführen und
- Positionen – auch Management- und sonstige Führungspositionen – mit lokalen Mitarbeitern besetzt werden.

Damit sind nun die wesentlichen Eigenschaften des großen Industrieunternehmens hinreichend beschrieben. Diese Unternehmensform eignet sich für die Zwecke dieser Untersuchung insbesondere deshalb, weil bei diesem komplexen Unternehmenstypus das Phänomen der internen Dienstleistungsbereiche aufgrund der Komplexität der Strukturen, des hohen Grades der Spezialisierung und Arbeitsteilung⁵⁶ sowie der Notwendigkeit

⁵² Vgl. u. a. Waltert (1999), S. 36 ff. mit Verweis auf: Mentzel (1989), S. 20; Mugler (1995), S. 44 ff.; Pleitner (1981), S. 255 und (1995a), S. 75 ff. und (1995b), S. 216; Pfohl (1997), S. 19; Windau/ Schuhmacher (1996), S. 38

⁵³ Vgl. Müller/ Kornmeier (1997), S. 76; zur Nedden (1994), S. 8; zur Organisation der internationalen Unternehmung komprimiert auch Pausenberger (1992), Sp. 1052-1066

⁵⁴ Vgl. Wenger (1999), S.92 mit Verweis auf: Dülfer (1996), S. 6; Dunning (1992), S. 11; Kutschker (1997), S. 48; Tümpen (1987), S. 5; Zentes/ Swoboda 1997, S. 143; sowie Greb (2000), S. 6

⁵⁵ In Anlehnung an die Definition in Meckl (2000), S. 14 mit Verweis auf Drumm (1979), S. 38 und Falkenhausen (1975), S. 76; zu Strukturtypen in internationalen Unternehmen vgl. Bamberger/ Wrona (2004), S. 299 ff. und dies schon (2002), S. 127 ff.

⁵⁶ Zu Arbeitsteilung und Spezialisierung mehr weiter unten.

zur Erbringung vielfältigster interner Dienstleistungen am häufigsten zu beobachten ist.⁵⁷

2.2 Das Elektrizitätsversorgungsunternehmen als spezieller Untersuchungsgegenstand

Energieversorgungsunternehmen in Deutschland befinden sich seit Ende der 90er Jahre in einer Phase des radikalen Umbruchs. Dies ist in erster Linie eine Folge der Liberalisierung des europäischen Energiesektors durch tiefgreifende Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen⁵⁸.

Insbesondere müssen Elektrizitätsversorgungsunternehmen als Folge der EG Binnenmarktrichtlinie von 1996⁵⁹, dem Energiewirtschaftsgesetz (EnWG von 1998, Novellierung von 2005) und der damit einhergehenden Entflechtung, der Genehmigung der Netznutzungsentgelte und der bevorstehenden Anreizregulierung im Netzsektor einen höheren Wert auf Kosteneffizienz legen. Dies legt den Schluss nahe, dass solche Organisationsformen wie Service und Corporate Center gerade auch in der Elektrizitätsversorgungsindustrie stärker an Gewicht gewinnen und eben durch solche gesetzlichen Entwicklungen beeinflusst werden. Dies macht diesen Industriezweig für diese Untersuchung besonders interessant.

Für die Auseinandersetzung mit Elektrizitätsversorgungsunternehmen ist ein hinreichendes Verständnis von den Begriffen der Energienachfrage und des -angebots, der Struktur der Elektrizitätswirtschaft, deren Wertschöpfungskette und den vorherrschenden gesetzlichen Rahmenbedingungen nötig.

⁵⁷ Die Internationalisierung ist dabei nicht erforderlich. Allerdings sind deutsche Großunternehmen i.d.R. meist auch international aktiv und des Weiteren fördert die Internationalität solche Strukturen, in denen Zentralbereiche verstärkt Querschnittsfunktionen wahrnehmen. Weiterhin werden auch innerhalb von Dienstleistungsunternehmen (z. B. Banken, Versicherungen, Marketingagenturen etc.) vielerlei interne Dienstleistungen (wie z. B. Controlling, EDV, Einkauf, Personal etc.) erbracht. Bei Industrieunternehmen ist die Palette aber noch um weitere Dienstleistungen wie z. B. technische Services (Wartung/ Instandhaltung) und Infrastrukturleistungen (Werkschutz, Werksfeuerwehr, Transport etc.) zu ergänzen, die oftmals einen erheblichen Kostenanteil des Unternehmens ausmachen. Dies macht Industrieunternehmen m. E. nach für diese Forschungszwecke als Studienobjekt besonderes interessant.

⁵⁸ S.u. im Kapitel zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen.


⁵⁹ Zu dieser gesetzlichen Vorgabe und zu den weiteren im Satz genannten ausführlicher unten.

2.3 Ausgangssituation und Struktur der deutschen Elektrizitätswirtschaft

2.3.1 Energieangebot und Energienachfrage in Deutschland

Der gesamte Energieverbrauch in Deutschland betrug im Jahr 2006 14.464 Petajoule (PJ). Dies entspricht 493,6 Millionen Tonnen Steinkohleeinheiten (Mio. t. SKE). Gegenüber 2005 entspricht dies zwar einer Steigerung von ca. 6 Mio. t. SKE, aber insgesamt kann der Primärenergieverbrauch seit 1990 (508,9 Mio. t. SKE) und 2001 (500,8 Mio. t. SKE) als stagnierend bzw. rückläufig bezeichnet werden.⁶⁰ Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung des Primärenergieverbrauchs von 2005 bis 2006 nach verwendeten Energieträgern auf.

PRIMÄRENERGIEVERBRAUCH IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND									
2005/2006 (*)									
Energieträger	2005	2006	2005	2006	Veränderungen			Anteile in %	
	Mill. t SKE		Petajoule		in Mill. t SKE	Petajoule	in %	2005	2006
Mineralöle	175,8	176,2	5152	5164	0,4	12	0,2	36,1	35,7
Erdgas	110,9	112,6	3250	3300	1,7	50	1,5	22,7	22,8
Steinkohlen	62,9	64,0	1843	1876	1,1	33	1,7	12,9	13,0
Braunkohlen	54,5	53,7	1596	1573	-0,8	-23	-1,5	11,2	10,9
Kernenergie	60,7	62,3	1779	1826	1,6	47	2,7	12,4	12,6
Wasser- und Windkraft	5,9	6,4	172	188	0,6	16	9,3	1,2	1,3
Außenhandelsaldo Strom	-1,0	-2,4	-31	-72	-1,4	-41	...	-0,2	-0,5
Sonstige	17,9	20,8	525	609	2,9	84	16,0	3,7	4,2
Insgesamt	487,5	493,6	14286	14464	6,1	178	1,2	100,0	100,0
dar.: Erneuerbare Energien	22,7	26,2	665	767	3,5	102	15,3	4,7	5,3



01/2007

1 PJ (Petajoule) = 10¹⁵ Joule
 1 Mill. t SKE entsprechen 29,308 PJ
 (*) vorläufig

Tabelle 2: Primärenergieverbrauch in Deutschland 2005/ 2006⁶¹

Energieverbrauch⁶² bezeichnet Prozesse, bei denen Energie von einer Form in die andere umgewandelt wird. Bei dieser Umwandlung, die mit einem Umwandlungsverlust verbunden ist, erfolgt die Ausnutzung eines Potenzials, z.B. einer Temperaturdifferenz bei Wärmeprozessen. Verbraucht werden dabei diese Potenziale und Energieträger, aus denen sie freigesetzt werden.

⁶⁰ Werte der Arbeitsgemeinschaft Energiebilanzen vgl. auch IDW(2007), S. 91; VDEW (2007), S. 5 ff.

⁶¹ Quelle: Arbeitsgemeinschaft Energiebilanzen, Stand Januar 2007 (www.ag-energiebilanzen.de)

⁶² Die nun folgenden Ausführungen zu den unterschiedlichen Arten von Energieverbräuchen basieren weitestgehend auf Schiffer (2005), S.23 ff

Energieträger sind Stoffe oder physikalische Phänomene (Elektrizität, Solarstrahlung), deren Energie wirtschaftlich nutzbar gemacht werden kann und die Energiepotenziale mit hoher Arbeitsfähigkeit enthalten.⁶³ Um Energieträger und Energiepotenziale messen zu können, wird der Energiegehalt (Wärmeäquivalente) dieser Stoffe in Joule erfasst und mittels Faktoren in Kilowattstunden (kWh)⁶⁴ umgerechnet. Aus historischen Gründen wird oftmals auch noch der Begriff der Steinkohleeinheiten für den Heizwert verwendet.

Um die wirtschaftliche Nutzung von Energieträgern zu beschreiben, werden verschiedene ähnlich lautende Begriffe unterschiedlichen Inhalts verwendet, u.a. die Begriffe Primär- und Sekundärenergie, Endenergie, Nutzenergie und Energiedienstleistungen.⁶⁵ Primärenergie bezeichnet die gespeicherte Energie in natürlichen und noch nicht weiterverarbeiten Energieträgern. Grob gesprochen kann man zwischen fossilen, nuklearen und regenerativen (regenerierbaren) Energieträgern unterscheiden. Eine detaillierte Übersicht zeigt das folgende Schaubild:

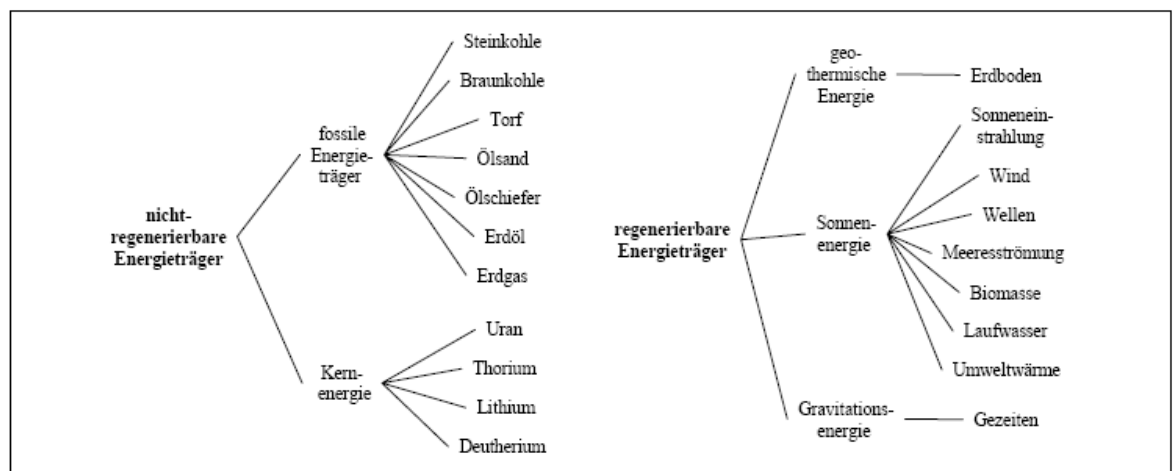


Abbildung 4: Klassifizierung primärer Energieträger⁶⁶

⁶³ Vgl. auch Bruche (1977), S. 165 ff.

⁶⁴ Ein kurzer Exkurs in die Physik: Mit der Einheit Watt, benannt nach dem Erfinder der Dampfmaschine James Watt (1736-1819), wird die Leistung des Stromflusses bezeichnet. Unter Leistung versteht man die Fähigkeit einer technischen Vorrichtung unter Beibehaltung einer konstanten Spannung eine bestimmte Strommenge zu produzieren, zu transportieren oder aufzunehmen. Die Leistung des Stroms ergibt sich aus der Multiplikation von Stromstärke (in „Ampere“) und Spannung (in „Volt“), vgl. Latkovic (1999), S. 76. Wurde eine Leistung von einem Watt über eine Stunde erbracht, ist eine Wattstunde an Arbeit erbracht worden bzw. an Energiemenge zur Verfügung gestellt worden. Die Erbringung von 1.000 Wattstunden bezeichnet man folglich als Kilowattstunde und wird mit kWh abgekürzt. Ein Joule entspricht einer Wattsekunde, d.h. 3,6 Mio. Joule entsprechen einem kWh.

⁶⁵ Definitionen und ausführliche Beschreibungen zu diesen und weiteren Begriffen finden sich u.a. bei Müller (2001)

⁶⁶ Quelle: Winje/ Witt (1991), S. 35

Sekundärenergie ist die in Energieträgern enthaltene Energie, die in einem oder mehreren Umwandlungsschritten gewonnen wurde, wie z.B. Benzin oder Elektrizität.

Endenergie ist die Energie, die der Endverbraucher bei der Deckung seines Energiebedarfs verwendet und dient letztlich der Erzeugung von Nutzenergie. Sie wird somit dem Markt endgültig als Energieträger entzogen.⁶⁷

Nutzenergie befriedigt als Produkt oder Energiedienstleistung direkt die Bedürfnisse des Endverbrauchers, also z.B. in Form von Licht, Wärme, mechanischer Energie, Schall usw.⁶⁸ Energiedienstleistungen wiederum sind die aus dem Einsatz von Nutzenergie erzeugten Güter bzw. befriedigten Bedürfnisse wie z.B. beleuchteter Wohnraum, behagliche Raumtemperierung, Transport, Erwärmen von Stoffen, Herstellen von Gütern, Informationsübertragung und -verarbeitung etc.⁶⁹

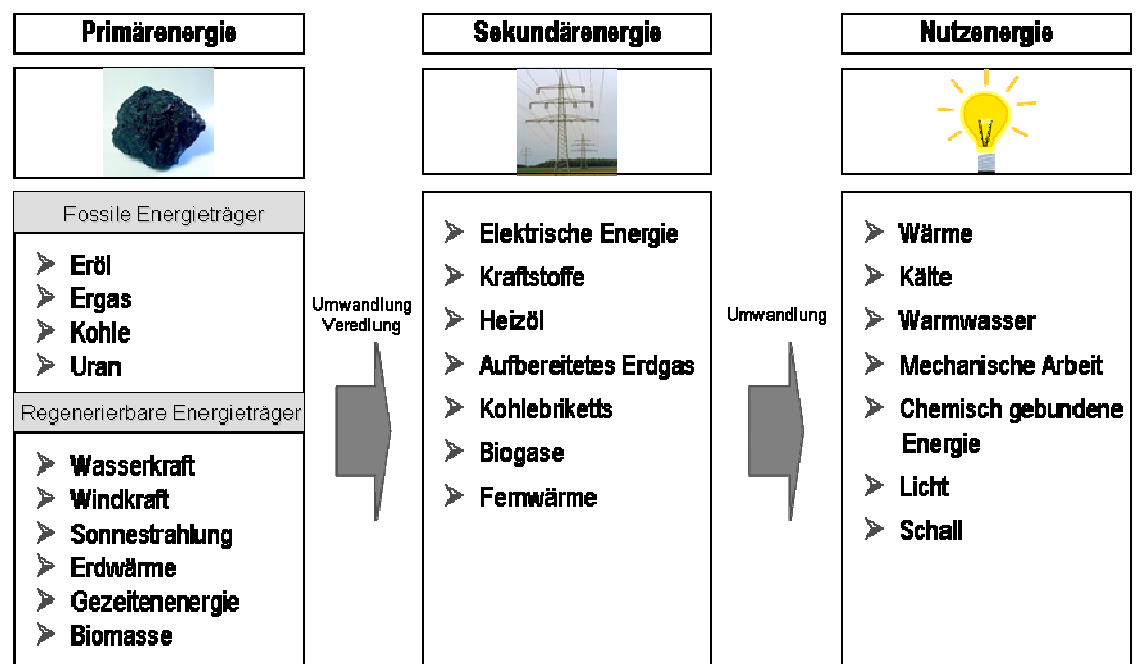


Abbildung 5: Übersicht über die Energieformen⁷⁰

In Deutschland betrug der Primärenergieverbrauch pro Kopf bei einer Einwohnerzahl von 82,37 Millionen (Stand 30.6.2006) genau 6 t SKE. Dies ist fast das Dreifache des

⁶⁷ Vgl. Bruche (1977), S. 165 ff.; Erdmann (1995), S. 205; VDI (2003), S. 5 ff.; der Endenergieverbrauch betrug im Vergleich zum Primärenergieverbrauch (487,5 Mio. t SKE) in Deutschland in 2005 312,5 Mio. t SKE. Dies zeigt den Umfang der entstandenen Umwandlungsverluste auf. Diese Umwandlungsverluste betragen bei der Umwandlung von Primär- zur Endenergie und von dieser zur Nutzenergie jeweils ca. 35%, vgl. auch Hensing/ Pfaffenberger/ Ströbele (1998), S. 24

⁶⁸ Vgl. Brunnekreeft/ Keller (2000), S. 133; Hensing/ Pfaffenberger/ Ströbele (1998), S. 14 f.; Seifert (1999), S. 7 ff.; VDI (2003), S. 5 ff.

⁶⁹ Vgl. VDI (20013), S. 5 ff.

globalen Durchschnitts, jedoch nur halb soviel wie der Durchschnitts-pro-Kopf-Verbrauch der USA.⁷¹

Weltweit gesehen hat sich der Energieverbrauch seit 1971 ungefähr verdoppelt und wird Prognosen zufolge bis zum Jahr 2030 ein Dreifaches des Ausgangswertes von 1971 erreicht haben. Dies basiert zum einen auf der Annahme einer weiter wachsenden Weltbevölkerung bis auf acht Milliarden Menschen, einem Wachstum des globalen Brutto-sozialproduktes und auf einer zunehmenden weltweiten Industrialisierung.

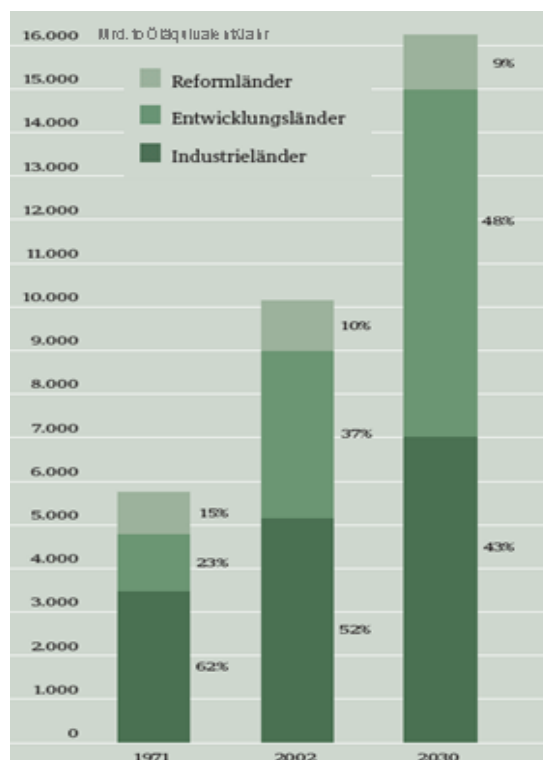


Abbildung 6: Entwicklung der globalen Energiemärkte bis 2030⁷²

Beim Sekundärenergieverbrauch in Deutschland lag der Verbrauch an Elektrizität, der hier primär betrachtet werden soll, im Jahre 2006 bei 615,8 Mrd. kWh. Die Bruttoerzeugung lag einschließlich Einspeisung bei 635,8 Mrd. kWh.

⁷⁰ Quelle: Selbsterstellt

⁷¹ Vgl. auch Schiffer (2005), S. 27

⁷² Quelle: International Energy Agency (IEA) 2007 (www.IEA.org). Erläuterung zur Grafik: Unter Reformländern sind die sog. Schwellenländer zu verstehen, also zur Zeit z.B. Südafrika, Mexiko, Vietnam etc.

Energieträger	2004 Mrd. kWh	2005* Mrd. kWh	2006* Mrd. kWh
Braunkohle	158,0	154,1	152,0
Kernenergie	167,1	163,0	167,4
Steinkohle	140,8	134,1	136,0
Erdgas	61,4	71,0	73,5
Mineralöl	10,3	11,6	10,5
Wasserkraft	27,8	27,3	27,9
Windkraft	25,5	27,2	30,5
übrige	25,3	32,0	38,0
Bruttoerzeugung einschl. Einspeisungen	616,2	620,3	635,8
Stromimport	44,2	53,4	46,0
Stromexport	51,5	61,9	66,0
Stromimportsaldo	- 7,3	- 8,5	- 20,0
Stromverbrauch einschl. Netzverluste	608,9	611,8	615,8

Tabelle 3: Stromerzeugung und Verbrauch nach Energieträgern in Deutschland 2004-2006⁷³

Dabei ist der Abbildung zum einen zu entnehmen, dass Deutschland „unter dem Strich“ Nettoexporteur von Strom ist. Weiterhin betrug der Anteil erneuerbarer Energieträger an der Gesamterzeugung 11,9 %, gegenüber noch 3,2 % im Jahre 1991 und 6,8 % in 2001.⁷⁴ Den größten Anteil der Energieträger bei der Stromerzeugung bilden immer noch Kohle und die Kernenergie.

Des Weiteren ist bei der Untersuchung des Stromangebots zu beachten, dass zwischen der installierten Kraftwerkskapazität und der tatsächlichen Stromerzeugung zu unterscheiden ist. Kraftwerke werden aus Kosten- und Effizienzgründen in unterschiedlicher Weise zur Stromerzeugung eingesetzt. Kernenergie- und Braunkohlekraftwerke sind sogenannte Grundlastkraftwerke, erzeugen also den rund um die Uhr gleichbleibenden Grund-Strombedarf. Sie machen bezogen auf die Kapazität rund ein Drittel des Kraftwerksparks aus, produzieren aber ca. die Hälfte des gesamten Stroms in Deutschland.

⁷³ Quelle: IDW (2007), S. 92; VDEW (2007), S. 17 ff.

⁷⁴ Vgl. IDW (2007), S. 92

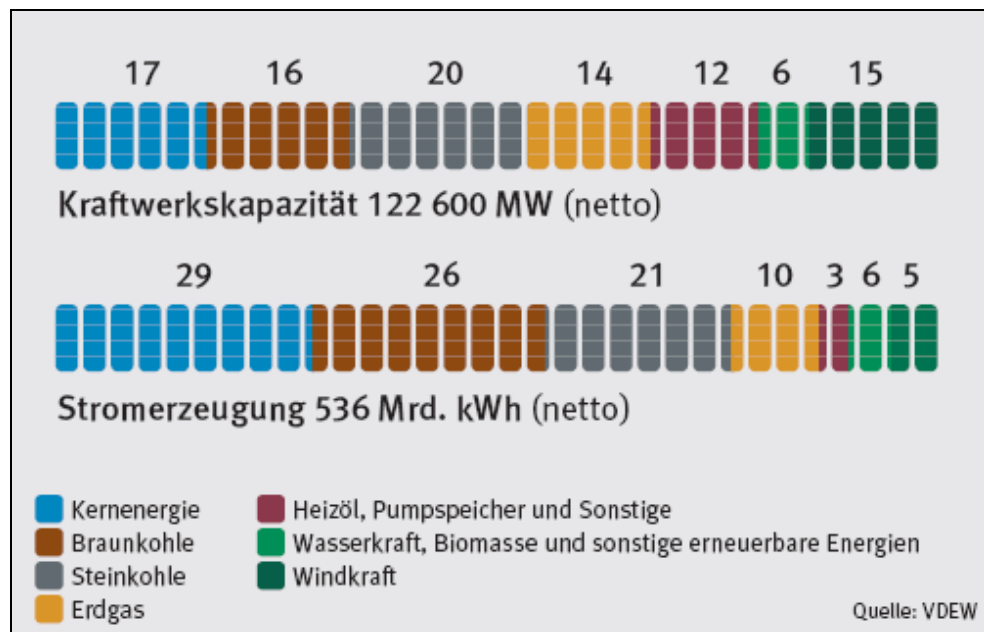


Abbildung 7: Kraftwerkskapazität und Netto-Stromerzeugung 2005⁷⁵

Steinkohlekraftwerke und Gasturbinenkraftwerke produzieren den (mittelfristig) über die Grundlast hinausgehenden Strombedarf und werden deswegen typischerweise als Mittellastkraftwerke bezeichnet. Sie sind relativ kurzfristig anfahrbereit und auch wieder abschaltbar. Heizölkraftwerke, Pumpspeicherwerke und z.T. auch Gasturbinenkraftwerke, die den kurzzeitigen Spitzenstrombedarf abdecken, kommen deutlich seltener zum Einsatz, sind jedoch nötig, um die insgesamt nachgefragte Strommenge abdecken zu können. Die Erzeugung von Strom aus Windkraft wird durch das schwankende Windangebot bestimmt. Daher trugen Windkraftanlagen 2005 in Deutschland zu ca. 5% der Stromproduktion bei, machten aber 15% der installierten Kraftwerksleistung aus.⁷⁶

⁷⁵ Quelle: VDEW (2006), S. 18

⁷⁶ Vgl.: VDEW (2006), S. 18

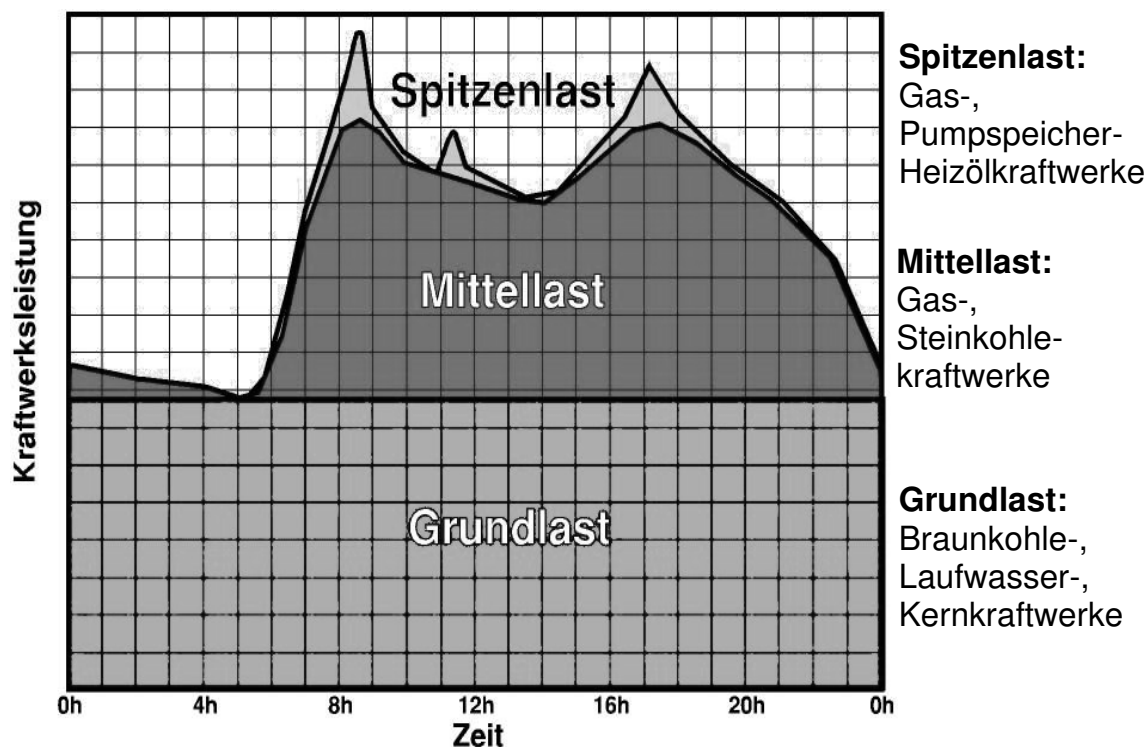


Abbildung 8: Übersicht der von Kraftwerken bedienten Lastbereiche⁷⁷

Ähnliches lässt sich für die Stromerzeugung durch Photovoltaik konstatieren, da die Stromerzeugung natürlich in entscheidendem Maße von der Sonnenscheindauer und -intensität abhängig ist. Die Photovoltaik trägt derzeit allerdings nur mit rund 1 Mrd. kWh zur deutschen Stromerzeugung bei, das entspricht ca. 0,2% der gesamten Stromproduktion oder ca. 2% der produzierten erneuerbaren Energien.

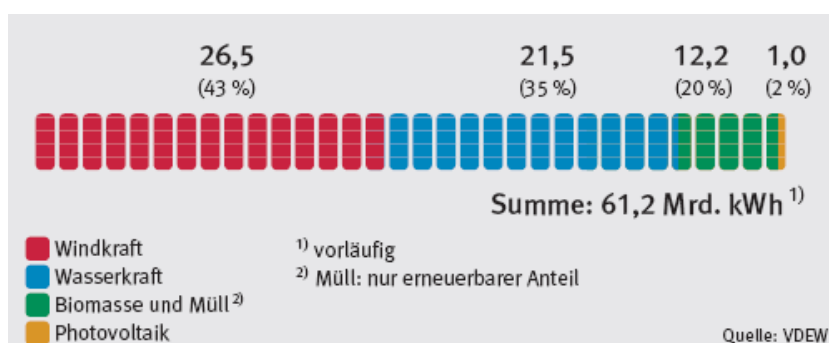


Abbildung 9: Gesamterzeugung erneuerbarer Energien und Anteile der Arten (in %) 2005⁷⁸

⁷⁷ Quelle: Selbsterstellt auf Basis einer Darstellung auf www.wikipedia.org

⁷⁸ Quelle: VDEW (2006), S. 6

Insgesamt stieg die Erzeugung von erneuerbaren Energien um fast sieben Prozent. Deutliche Steigerungsraten erzielten dabei relativ gesehen von 2004 auf 2005 die Photovoltaik (80%) und die Erzeugung aus Biomasse und dem erneuerbaren Anteil von Müll (19%).⁷⁹

Die Nachfragestruktur nach Kundengruppen in Deutschland stellt sich für 2005 und 2006 wie folgt dar:

Kundengruppen	2005* Mrd. kWh	2006* Mrd. kWh	Änderung in Prozent
Produzierendes Gewerbe	241,5	244,3	+ 1,2
Verkehr	16,2	16,3	+ 0,6
Öffentliche Einrichtungen	44,7	44,8	+ 0,2
Landwirtschaft	8,3	8,3	+ 0,0
Haushalt	141,7	142,0	+ 0,2
Handel und Gewerbe	74,3	74,8	+ 0,7
Insgesamt	526,7	530,5	+ 0,7

Tabelle 4: Stromverbrauch nach Kundengruppen in Mrd. kWh⁸⁰

Eine Übersicht nach der gesamten Stromerzeugung und Verbrauch in Deutschland nach Bundesländern zeigt folgende Abbildung:

⁷⁹ Vgl. VDEW (2006), S. 6

⁸⁰ Quelle: VDEW (2007), Daten und Fakten 02/2007 (www.vdew.de)

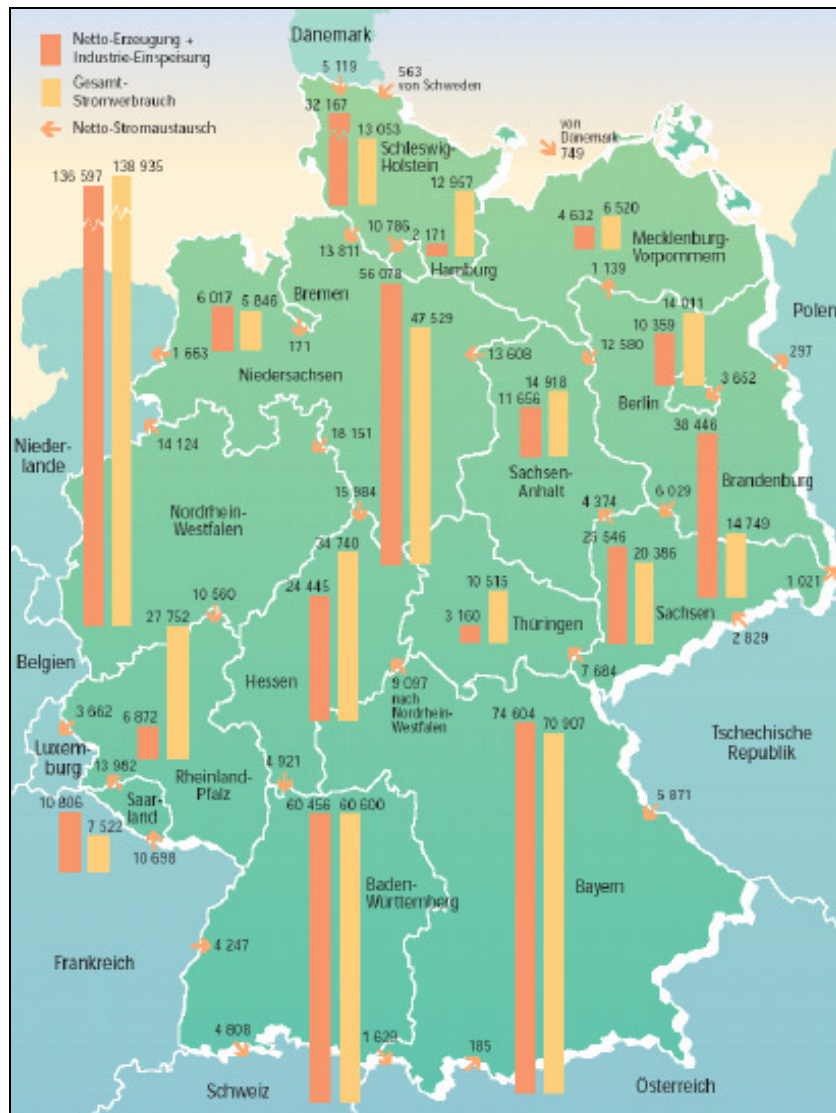


Abbildung 10: Netto Strom-Erzeugung und Gesamt-Stromverbrauch in Deutschland 2002⁸¹

Den gesamten Stromfluss von Erzeugung und Verbrauch nach den verschiedenen Endverbrauchergruppen zeigt das folgende Schaubild:

⁸¹ Quelle: Pfaffenberger/ Hille (2004), S. 3-7

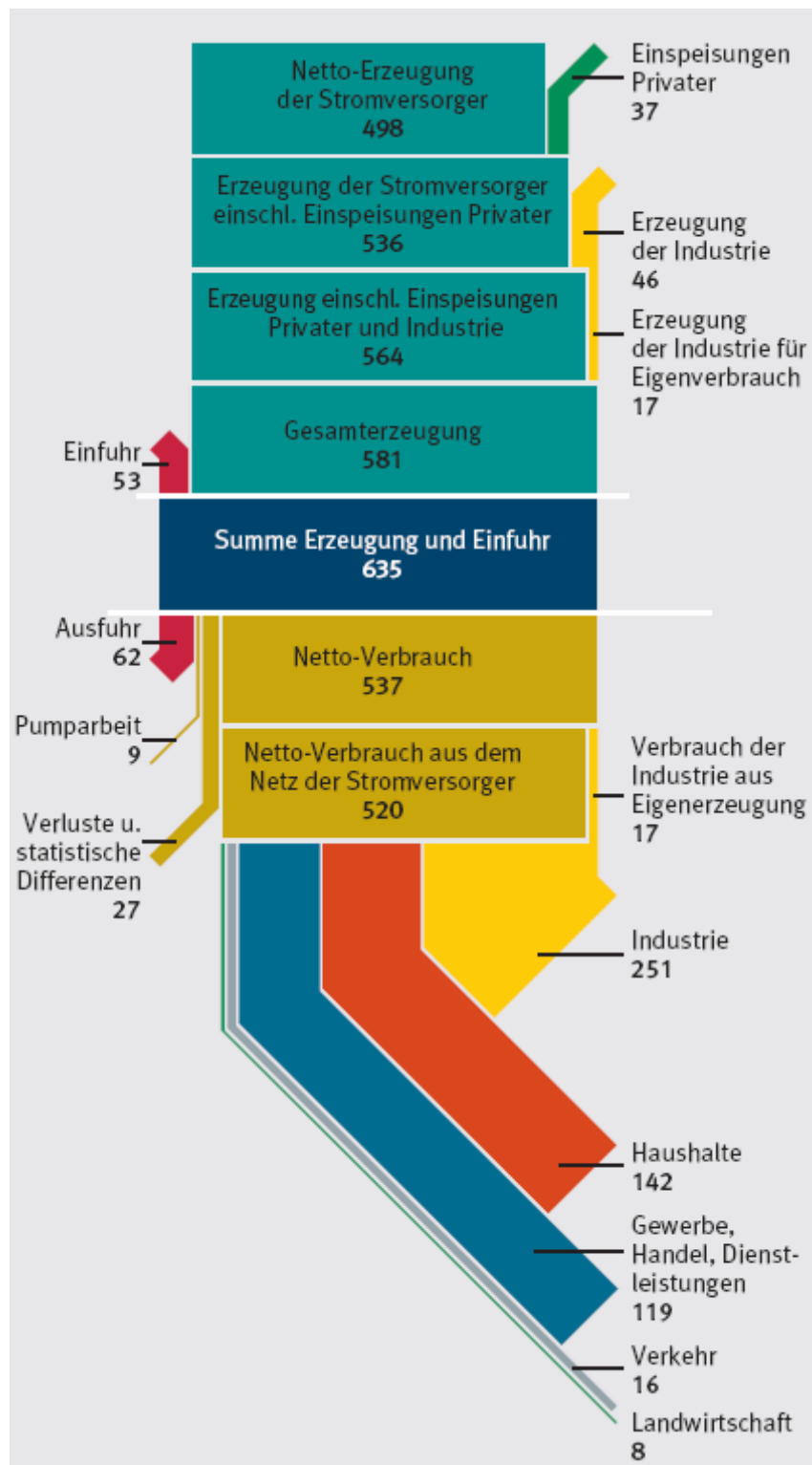


Abbildung 11: Stromfluss von der Erzeugung zum Verbrauch 2005⁸²

⁸² Quelle: VDEW (2006), S. 4

2.3.2 Aufbau und Struktur der Elektrizitätswirtschaft

Grundsätzlich lässt sich zum Stromfluss vom Erzeuger zum Verbraucher und damit zur Organisation der Energie- bzw. Stromversorgung in Deutschland sagen, dass diese nicht als staatliche Daseinsvorsorge gilt, sondern von den Unternehmen getragen wird. Der Staat - und in zunehmenden Maße auch die Europäische Union - sind verantwortlich für die Rahmenbedingungen wie die Schaffung einer Wettbewerbsordnung und die Fixierung von Umweltauflagen. Die staatlich gestalteten Rahmenbedingungen leiten sich insbesondere von den energiepolitischen Zielsetzungen in Deutschland ab. Diese lauten Wettbewerbsfähigkeit, (Versorgungs-) Sicherheit, Umweltverträglichkeit und Ressourcenschonung.⁸³

Zur Sicherstellung der energiepolitischen Ziele leisten die Unternehmen der Stromversorgung erhebliche Investitionen und zählen damit zu den bedeutenden Investoren in Deutschland. Nach Abschluss der Modernisierungsinvestitionen im Zuge der deutschen Wiedervereinigung Ende der neunziger Jahre ist seit 2002 wieder ein kontinuierlicher Anstieg der Investitionen in der Strombranche zu beobachten.

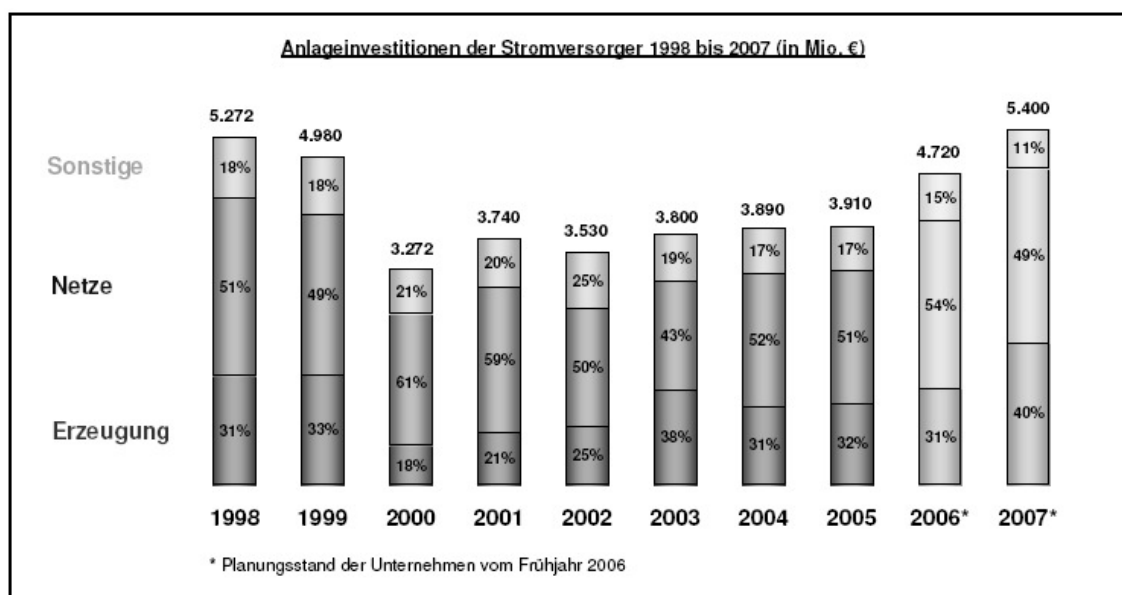


Abbildung 12: Investitionen der Stromversorger 1998-2007⁸⁴

Eine Übersicht über die wichtigsten Kennzahlen der Struktur der deutschen Stromversorger gibt die nachfolgende Tabelle.

⁸³ Vgl. Schiffer (2005), S. 33; Hensing/ Pfaffenberger/ Ströbele (1998), S. 161 ff.

⁸⁴ Quelle: VDEW (2007), Markt und Daten, S. 1

	1995	2004 ¹⁾	2005 ¹⁾	Änderung zum Vorjahr in Prozent
Beschäftigte (in Tsd.)	187,9	126,7	122,7	-3,2
Umsatz (Mrd. EUR) aus dem Stromverkauf an Verbraucher ³⁾	41,5	47,0	51,0	+8,5
Investitionen (Mrd. EUR)	7,3	3,9	4,2⁴⁾	+7,7
Netto-Kraftwerkskapazität insgesamt (GW)	115,4	129,1	132,3	+2,5
allgemeine Versorgung ²⁾ (GW)	101,5	101,1	101,7	+0,5
Netto-Stromerzeugung insgesamt (Mrd. kWh)	496,6	577,8	581,3	+0,6
allgemeine Versorgung ²⁾ (Mrd. kWh)	434,7	500,2	498,2	-0,4
Netto-Stromverbrauch insgesamt (Mrd. kWh)	472,6	532,7	536,8	+0,8
allgemeine Versorgung ²⁾ (Mrd. kWh)	441,2	516,2	519,8	+0,7
Stromeinfuhr (Mrd. kWh)	39,7	44,2	53,4	+20,8
Stromausfuhr (Mrd. kWh)	34,9	51,5	61,9	+20,2
Saldo (Mrd. kWh)	4,8	-7,3	-8,5	.
Zahl der Kunden Tarifkunden und Kunden mit Sonderabkommen (in Mio.)	41,9	44,0	44,5	+1,1
Sondervertragskunden (in Mio.)	0,28	0,32	0,32	.
Stromkreislängen (in Mio. km)	1,53	1,65	1,67	+1,3

¹⁾ vorläufige Zahlen
²⁾ einschließlich Deutsche Bahn AG
³⁾ ohne Stromsteuer
⁴⁾ Planungsstand November 2005

Quelle: VDEW, VDN

Abbildung 13: Die wichtigsten Kennzahlen der deutschen Elektrizitätswirtschaft auf einen Blick⁸⁵

Besonderes Kennzeichen der Organisation und Struktur der deutschen Elektrizitätswirtschaft ist die Vielfalt der Anbieterstruktur. In Deutschland gibt es zurzeit etwa 1100 Unternehmen im Bereich der Stromversorgung, die sich nach Größe, Struktur, Leis-

⁸⁵ Quelle: VDEW (2006), S. 2

tungsangebot, Grad der vertikalen Integration, Rechtsform, Eigentümern und Markt-reichweite stark unterscheiden.⁸⁶

Art der Stromversorger	Anzahl (gerundet)
Reine Stromerzeuger	50
Übertragungsnetzbetreiber	4
Regionale Versorger	60
Größere Stadtwerke	25
Mittlere und kleine Stadtwerke	700
Kleine private Versorger	100
Neue Marktteilnehmer	150
Gesamt	1 100

Quelle: VDEW

Abbildung 14: Unternehmen der Stromversorgung in Deutschland 2005⁸⁷

Weiter lassen sich die Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft grob in die Cluster „reine Energieversorgungsunternehmen“, „industrielle Erzeuger“ und „private Stromerzeuger“ einteilen. Von der gesamten deutschen Stromerzeugung entfallen ca. 87 % auf Kraftwerke der Stromerzeuger, 7% auf eigene Kraftwerke von Industrieunternehmen und 6% auf private Erzeuger – auf letztere beide Kategorien zusammen in 2006 also immerhin ca. 83 Mrd. kWh.⁸⁸

Besonderes Kennzeichen der Stromversorger ist, dass sie Endverbraucher (Haushalte, Gewerbe, Industrie, öffentliche Einrichtungen, Landwirtschaft und Verkehr) mit Strom beliefern.

Beim Inkrafttreten des neuen Energierechts am 29. April 1998 (Energiewirtschaftsgesetz) gab es in Deutschland rund 1000 Unternehmen der öffentlichen Stromversorgung, die jeweils genau abgegrenzte Versorgungsgebiete hatten. Je nach dem Schwerpunkt ihrer Tätigkeit unterscheidet man auch heute noch zwischen den Kategorien

- Verbundunternehmen bzw. Übertragungsnetzbetreibern,
- Regionalversorgern und
- Stadtwerken bzw. lokalen Versorgern.

⁸⁶ Vgl. Heuraux (2004), S. 40 ff. ; Schiffer (2005), S. 176 ; VDEW (2006), S. 20

⁸⁷ Quelle: VDEW (2006), S. 20

⁸⁸ Vgl. Schiffer (2005), S. 176; VDEW (2007), S. 20

Die folgende Tabelle zeigt die zehn größten deutschen Stromversorger nach Abgabe an Letztverbraucher einschließlich konsolidierter Tochterunternehmen und unabhängig von ihrer Zuordnung zu den drei oben genannten Kategorien.

Unternehmen*	Stromabgabe 2005 an Letztverbraucher in Mrd. kWh	Marktanteil in % 2005
E.ON	90,3	16,9%
RWE	89,3	16,7%
EnBW	58,4	10,9%
Vattenfall Europe	22,6	4,2%
EWE	10,5	2,0%
Stadtwerke München	9,2	1,7%
MVV Energie	8,8	1,6%
RheinEnergie	8,1	1,5%
N-ERGIE	6,0	1,1%
Stadtwerke Hannover	4,7	0,9%

Tabelle 5: Die zehn größten deutschen Stromversorger 2005⁸⁹

Verbundunternehmen sind die Energieversorgungsunternehmen, die die deutschen Hoch- und Höchstspannungsnetze (Übertragungsnetze) betreiben. Sie regeln auf der obersten Ebene die Netzstabilität. Ihre Stromkunden sind vor allem Regionalverteiler und Stadtwerke, teilweise auch Industriebetriebe sowie gewerbliche und private Endkunden.

Die ehemals 8 Verbundunternehmen haben sich nach einigen Übergangsschritten und Fusionen (RWE/VEW zu RWE, EVS und Badenwerk zu EnBW, VEBA/VIAG zu E.ON sowie HEW, VEAG, Bewag und Laubag zu Vattenfall Europe) auf vier Übertragungsnetzbetreiber reduziert.⁹⁰

⁸⁹ Quelle: VDEW, Markt und Daten, Dezember 2006 auf Basis von Unternehmensangaben (www.vdew.de)

⁹⁰ Vgl. hierzu u.a. Heuraux (2004), S. 47 f. Im Volksmund der Energiebranche werden sie deshalb auch spöttisch „die vier Besatzungszonen“ genannt.

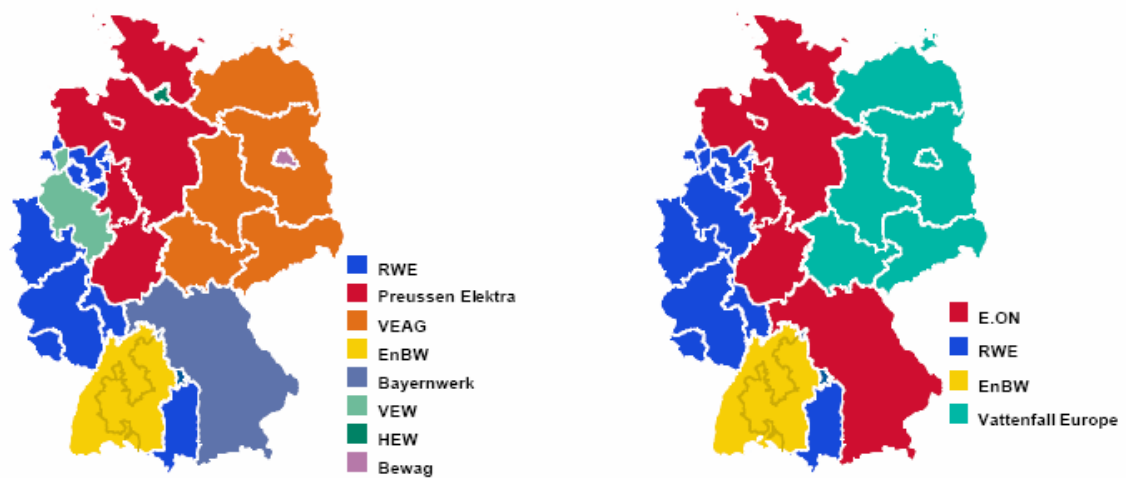


Abbildung 15: Verbundunternehmen 1997 und heute und die von ihnen betriebenen Regelzonen⁹¹

Neben den Höchstspannungsleitungen in ihrem jeweiligen Netzbereich betreiben die Schwestergesellschaften in den jeweiligen Konzernverbänden der Verbundunternehmen heute 90 Prozent der deutschen Kraftwerke, führen Stromhandel an der Strombörse durch und vertreiben Strom sowohl an Endverbraucher als auch an Regionalversorger und Stadtwerke.⁹² Bei dem Verbundunternehmen RWE AG (Holding) werden diese Funktionen z.B. von der RWE Power (Stromerzeugung), RWE Transportnetz Strom (Übertragungsnetze), RWE Supply and Trading (Stromhandel) und RWE Energy und deren Vertriebsgesellschaften (Stromvertrieb) wahrgenommen.

Im europäischen Vergleich reihen sich die deutschen Verbundunternehmen bei der Stromproduktion (inkl. ihrer ausländischen bzw. inländischen Tochtergesellschaften) ausnahmslos unter den Top Ten der europäischen Stromversorger ein.

⁹¹ Quelle: VDN (Verband der Netzbetreiber), 2007 (www.vdn-berlin.de); vgl. auch die zeitlich detailliertere Darstellung bei Heuraux (2004), S. 46 f.

⁹² Vgl. Schiffer, 2005, s. 177 ff.; mehr dazu unten zur Wertschöpfungskette von Elektrizitätsversorgungsunternehmen

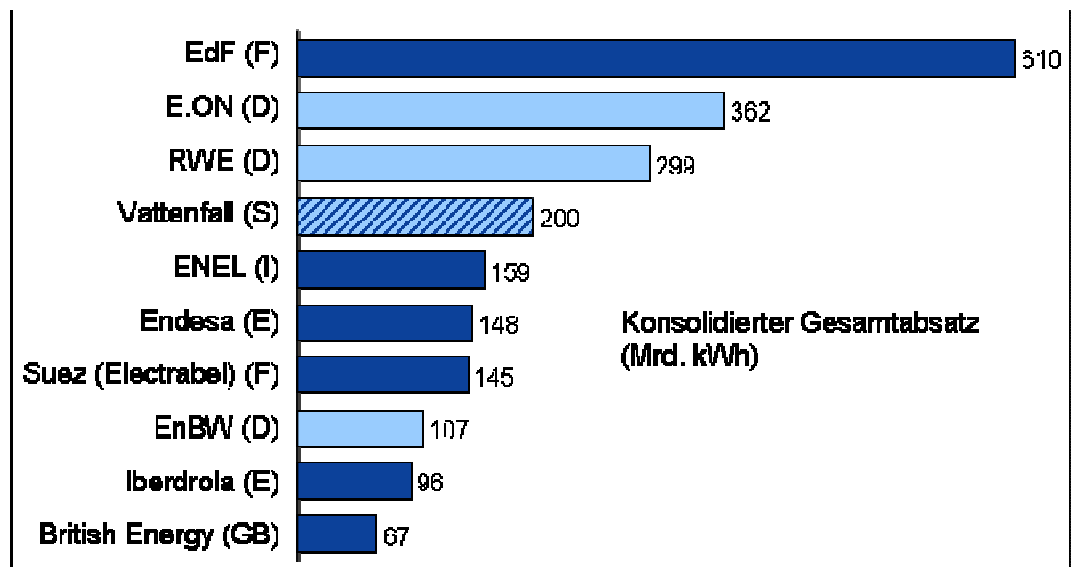


Abbildung 16: Die größten europäischen Stromproduzenten 2006⁹³

Regionalversorger sind regional tätige Energieversorgungsunternehmen, die die Mittel- und Niederspannungsnetze (Verteilnetze) innerhalb einer Region betreiben und die von den Verbundunternehmen, anderen Unternehmen und auch die in eigenen Kraftwerken erzeugte Elektrizität an lokale Versorger und auch an Endkunden liefern. Von den ehemals 80 Regionalversorgern existieren Stand heute noch etwa 60.⁹⁴

Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Rangfolge der größten zehn Regionalversorger in Deutschland. Bis auf EWE, MVV Energie und der Rheinenergie befinden sich diese mehrheitlich in Besitz der beiden größten deutschen Stromkonzerne E.ON und RWE. Aber auch an den erstgenannten drei halten diese Kapitalbeteiligungen.

⁹³ Quelle: Selbsterstellt in Anlehnung an: RWE Factbook 2006 (www.rwe.com)

⁹⁴ Vgl. Schiffer (2005), S. 179 f.

	Regionalversorger	Stromabgabe 2005 an Letztverbraucher in Mio. kWh	Marktanteil in % 2005
1.	E.ON Bayern	17.200	3,21%
2.	RWE Rhein-Ruhr	14.608	2,73%
3.	envia Mitteldeutsche Energie (enviaM)	13.514	2,52%
4.	E.ON edis	11.742	2,19%
5.	RWE Westfalen-Weser-Ems	10.919	2,04%
6.	EWE	10.531	1,97%
7.	E.ON Avacon	10.471	1,95%
8.	MVV Energie	8.810	1,64%
9.	RheinEnergie	8.095	1,51%
10.	Süwag Energie	6.820	1,27%

Tabelle 6: Top Ten der Regionalversorger 2005 nach Stromabgabe an Letztverbraucher in Mio. kWh⁹⁵

Auf der dritten Ebene folgen mehr als 800 lokale und kommunale Versorger bzw. Stadtwerke, die in der Vergangenheit im Allgemeinen auf einzelne Gemeindegebiete beschränkt waren und dabei häufig in Kombination mit Gas-, Fernwärme- und Wasserversorgung sowie z.T. Verkehrsbetrieben in erster Linie Verteilerfunktionen wahrgenommen haben. Von diesen kommunalen Versorgern hatten 22 eine Stromabgabe von jährlich mehr als einer Milliarde Kilowattstunden und brauchten von ihrer wirtschaftlichen Bedeutung her den Vergleich mit Regionalversorgern nicht zu scheuen.

⁹⁵ Quelle: VDEW, Markt und Daten, Dezember 2006 auf Basis von Unternehmensangaben (www.vdew.de)

	Stadtwerk	Stromabgabe 2005 an Letztverbraucher in Mio. kWh	Marktanteil in % 2005
1.	Stadtwerke München	9.205	1,72%
2.	Stadtwerke Hannover	4.666	0,87%
3.	Stadtwerke Düsseldorf	4.364	0,81%
4.	Braunschweiger Versorgungs-Aktiengesellschaft	3.042	0,57%
5.	DREWAG - Stadtwerke Dresden	2.937	0,55%
6.	Dortmunder Energie- und Wasserversorgung	2.396	0,45%
7.	Stadtwerke Bielefeld	2.254	0,42%
8.	Stadtwerke Duisburg	2.222	0,41%
9.	Stadtwerke Leipzig	1.998	0,37%
10.	Stadtwerke Karlsruhe	1.644	0,31%

Tabelle 7: Die 10 größten deutschen kommunalen Versorger und Stadtwerke 2005⁹⁶

Die in überwiegendem Maße im Eigentum der jeweiligen Gemeinde befindlichen Unternehmen decken den größten Teil des Strombedarfs durch Bezüge von Verbundunternehmen oder Regionalversorgern, ergänzen diese allerdings z.T. durch Stromerzeugung aus eigenen Kraftwerken. Daneben befinden sich die örtlichen Verteilnetze größtenteils im Eigentum dieser Stadtwerke und kommunalen Versorger.

2.4 Wertschöpfungskette von Elektrizitätsversorgungsunternehmen

Wie dem vorhergehenden Kapitel zu entnehmen ist, decken die unterschiedlichen Gruppen von Stromversorgungsunternehmen unterschiedliche Wertschöpfungsstufen der Versorgung ab. Um ein vollständiges Bild über die Wertschöpfungskette von EVUs und den Weg des Stroms vom Erzeuger bis zum Letztverbraucher zu erhalten, soll dies nun im Folgenden skizziert werden.

⁹⁶ Quelle: VDEW, Markt und Daten, Februar 2007 auf Basis von Unternehmensangaben (www.vdew.de)

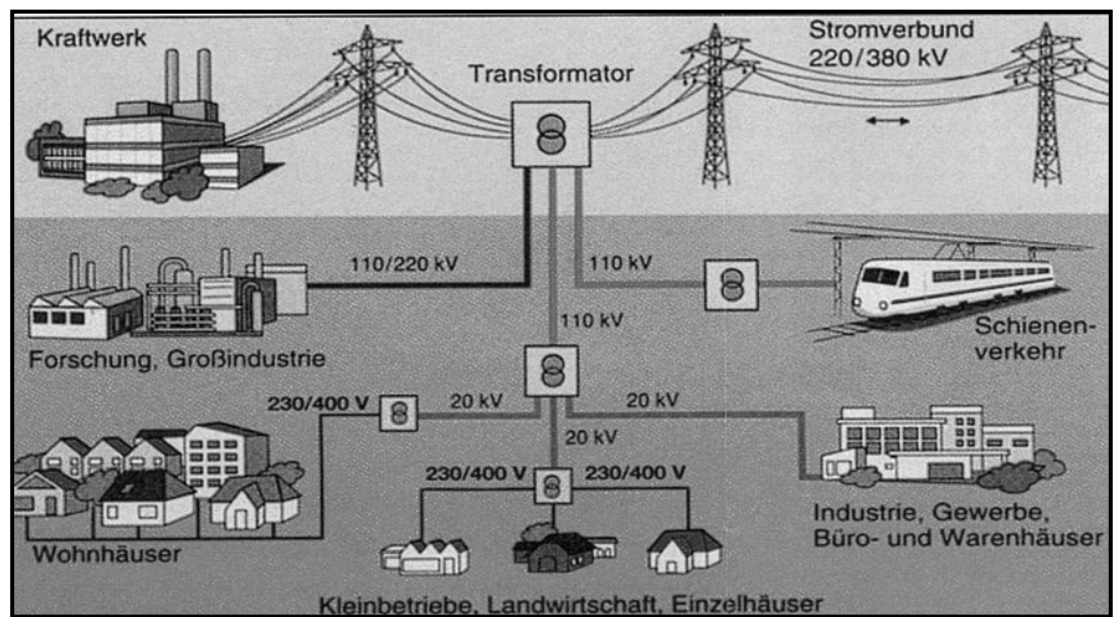


Abbildung 17: Der Weg des Stroms vom Kraftwerk bis zum Endverbraucher⁹⁷

Aus der zuvor beschriebenen Struktur und Organisation der Elektrizitätswirtschaft wurden die wesentlichen Wertschöpfungsstufen bereits kurz angerissen. Da Strom wie zuvor aufgezeigt als Sekundärenergie zu charakterisieren ist, markiert die Gewinnung von Strom für viele Autoren den Beginn der Wertschöpfungskette der Elektrizitätswirtschaft. Da in Deutschland insbesondere die großen Energiekonzerne - RWE mit der Braunkohleförderung, als Betreiber der einzigen deutschen Offshore-Erdölplattform „Mittelplate“ im Wattenmeer und mit seinen ausländischen Gasexplorationsaktivitäten über seine Tochter RWE DEA, E.ON insbesondere im Gasbereich über seine Tochter E.ON Ruhrgas und Vattenfall im Braunkohlebergbau in der Lausitz über die Vattenfall Europe Mining⁹⁸ – auch Aktivitäten zur Gewinnung von Primärenergieträgern unterhalten, sollen diese als Teil der Wertschöpfungskette der Strombranche gelten und mit einbezogen werden, dabei jedoch nur kurz analysiert werden. Ein weiterer Grund sind – ebenso wie bei den nachgelagerten Stromdienstleistungen – die Interdependenzen zu den anderen Aktivitäten der Wertschöpfungskette.

⁹⁷ Quelle: Schulungsunterlagen RWE Systems Consulting

⁹⁸ Vgl. auch Hensing/ Pfaffenberger/Ströbele (1998), S. 50 ff; Schiffer (2005), S. 41 ff

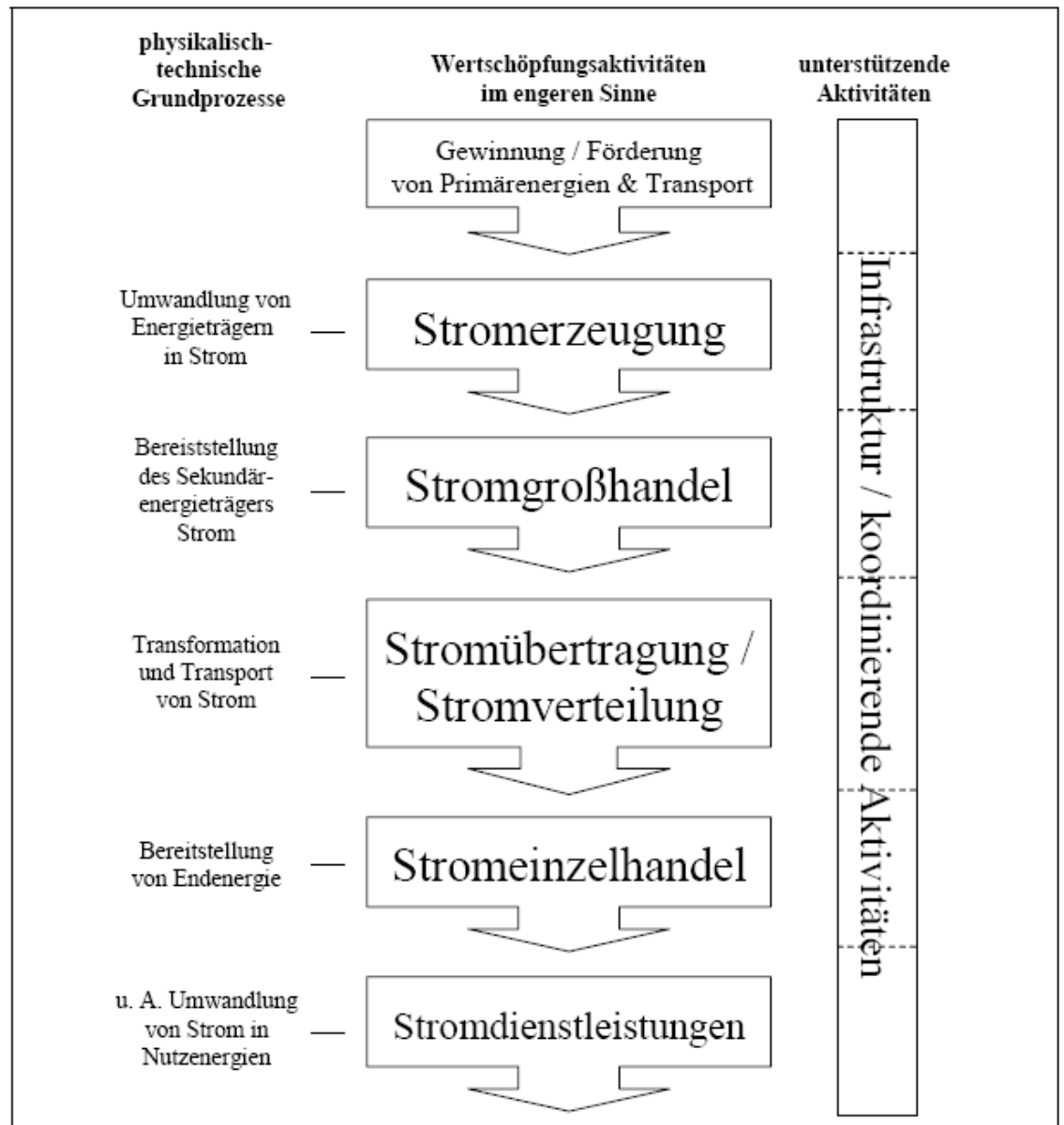


Abbildung 18: Die Wertschöpfungskette der Strombranche unter Bezugnahme auf physikalische Prozesse⁹⁹

2.4.1 Förderung/ Gewinnung von Energieträgern

Wie bereits zuvor ausgeführt, ist Strom eine Sekundärenergie, die durch Umwandlung von Primärenergieträgern gewonnen wird. Die Bruttostromerzeugung betrug in Deutschland im Jahr 2006 635,8 Mrd. kWh. Die Aufteilung nach Energieträgern stellt sich absolut und relativ wie folgt dar:

⁹⁹ Quelle: Cappallo (2005), S. 245; der Begriff des Stromeinzelhandels soll übrigens in den weiteren Ausführungen durch den in der Praxis gängigeren Begriff „Stromvertrieb“ ersetzt werden. Die Wertschöpfungsstufe der Stromdienstleistungen soll ebenso wie die Infrastruktur/ koordinierende Aktivitäten nicht weiter beschrieben und untersucht werden. Letztere sind ja Kerngegenstand dieser Untersuchung.

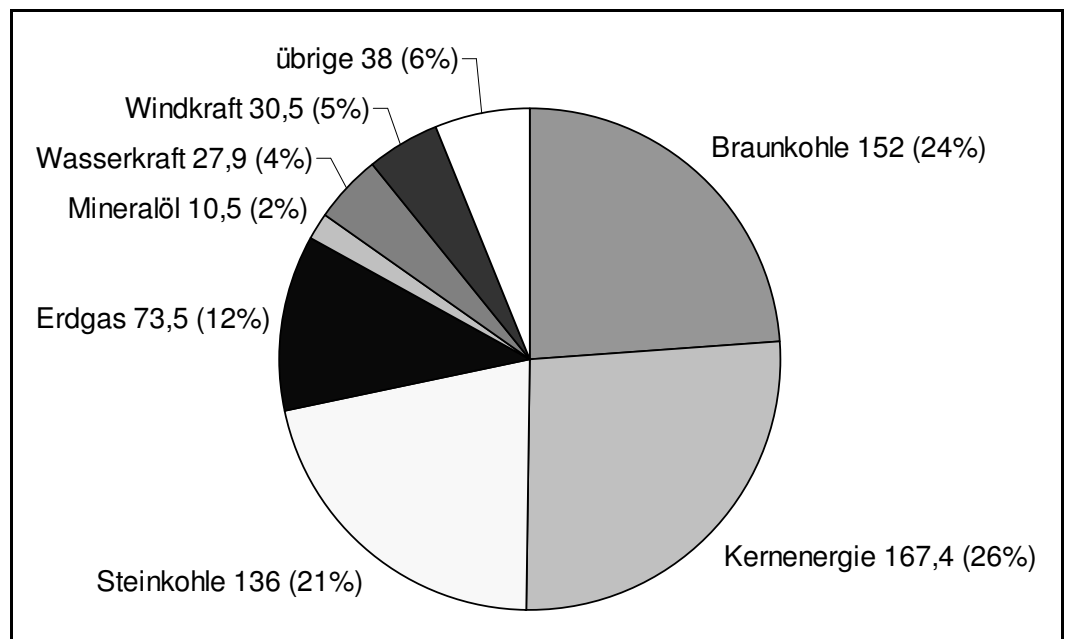


Abbildung 19: Bruttostromerzeugung in Deutschland 2006 in Mrd. kWh nach verwendeten Energieträgern¹⁰⁰

Bei der Stromerzeugung genießen insbesondere Braun- und Steinkohle mit zusammen 45 % Anteil an der Stromerzeugung eine besondere Bedeutung als Rohstoff.

Während die Steinkohlenförderung in Deutschland 1957 noch 149 Mio. t betrug, ist diese mittlerweile auf 27 Mio. t abgesunken. Das Steinkohleaufkommen in Deutschland betrug 2004 ca. 68. Mio. t, über 40 Mio. t. wurden folglich durch Importe abgedeckt. In Kraftwerken wurden insgesamt ca. 47 Mio. t zur Stromerzeugung eingesetzt.¹⁰¹

Da die Förderkosten trotz erheblicher Produktivitätsfortschritte für die einheimische unter Tage geförderte Steinkohle wesentlich höher liegen als die in Tagebauen gewonnene ausländische Steinkohle, sind zum wirtschaftlichen Überleben der Steinkohlewirtschaft umfangreiche Beihilfen nötig. Diese werden bis 2012 schrittweise nach unten angepasst, bis 2018 soll der Ausstieg aus der Steinkohleförderung endgültig erfolgen.¹⁰²

¹⁰⁰ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der Daten der AG Energiebilanzen 2007 (www.ag-energiebilanzen.de)

¹⁰¹ Vgl. Schiffer (2005), S. 117 f. mit Verweis auf die Statistik der Kohlewirtschaft e.V.

¹⁰² Vgl. Schiffer (2005), S. 139 ff.

SUBVENTIONSENDE

Kabinett beschließt Ausstieg aus der Steinkohle

Es ist ein historischer Tag für den Steinkohlebergbau - und gleichzeitig dessen Ende. Das Bundeskabinett hat sich darauf verständigt, Steinkohle nur noch bis zum Jahr 2018 zu fördern. Damit wird der Weg für den Börsengang des Essener Mischkonzerns RAG frei.¹⁰³

Die Förderung an Braunkohle im Jahr 2004 betrug demgegenüber ca. 182 Mio. t, was umgerechnet ca. 57 Mio. t SKE entspricht. Über 90% der Gewinnung wird zur Erzeugung von Strom und Fernwärme eingesetzt. Die Lagerstätten konzentrieren sich im Wesentlichen auf das rheinische, das mitteldeutsche und das Lausitzer Revier. Von den vier großen Verbundunternehmen betreibt die Vattenfall Europe Mining AG vier Tagebaue im Lausitzer Revier mit einer Förderung von ca. 59 Mio. t und die RWE Power AG drei Tagebaue mit einer Förderung von ca. 100 Mio. t Braunkohle.¹⁰⁴

Im Gegensatz zur Steinkohle ist bei der Braunkohle nicht die Wirtschaftlichkeit der Förderung in Deutschland das Problem, sondern vielmehr mit den Tagebauen einhergehende Probleme wie die Umsiedlung von Bewohnern der betroffenen Ortschaften, die als Sümpfung bezeichnete Absenkung des Grundwasserspiegels, die Rekultivierung der Landschaft bzw. die Rekultivierungslücken insbesondere in Ostdeutschland und der durch die Stromerzeugung verursachte sehr hohe CO²-Ausstoß der Braunkohlekraftwerke.¹⁰⁵

¹⁰³ Quelle: Der Spiegel, Online-Ausgabe vom 08.08.2007 (www.spiegel.de/wirtschaft/)

¹⁰⁴ Vgl. Schiffer (2005), S. 85 ff.

¹⁰⁵ Vgl. auch Schiffer (2005), S. 81 ff.

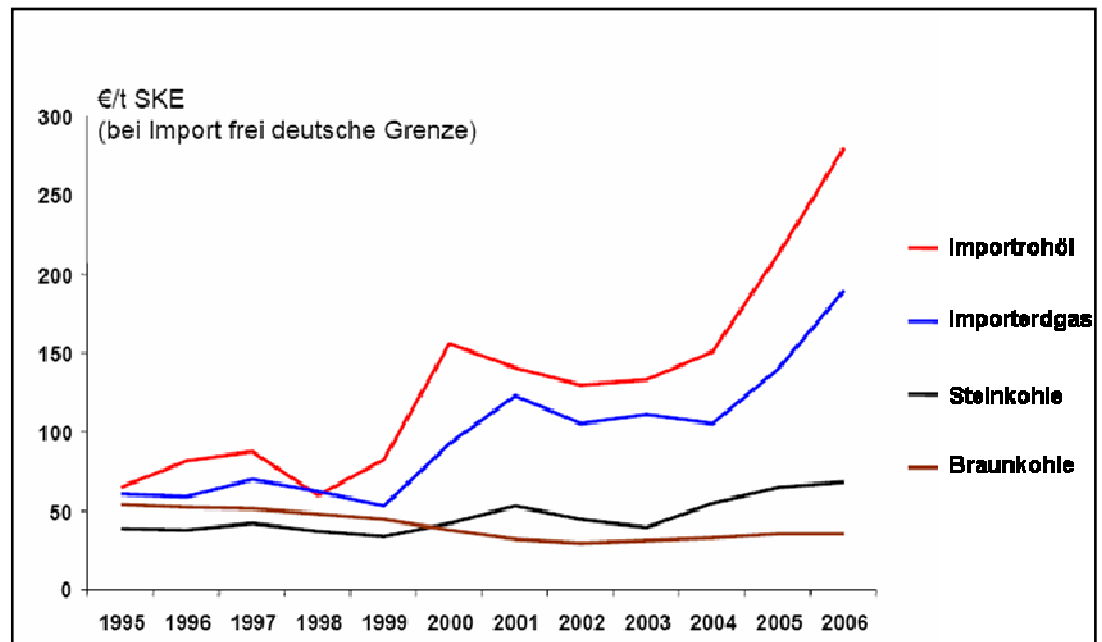


Abbildung 20: Entwicklung der Importpreise für Primärenergie in €/t SKE¹⁰⁶

Die Förderung bzw. Gewinnung von Gas und Rohöl sowie die Gewinnung von Einsatzstoffen für Atomkraftwerke – in erster Linie Uranium – soll an dieser Stelle nicht ausführlich behandelt werden, da diese Stoffe zu einem weit überwiegenden Teil aus dem Ausland importiert werden und daher in der oben dargestellten Wertschöpfungskette eine eher untergeordnete Rolle spielen.

Von dem gesamten Gasaufkommen entfallen über 90 % (1.166 Mrd. kWh) auf Erdgas, weniger als 10 % auf andere Naturgase wie Erdölgas, Grubengas, Klärgas und Biogas und synthetische, hergestellte Gase wie Raffineriegas, Kokereigas etc. Die Importquote bei Erdgas betrug im Jahre 2004 ca. 84 %, rund 191 Mrd. kWh wurden in Deutschland – vorwiegend in Niedersachsen – gefördert.¹⁰⁷

Beim Mineralöl zeigt sich eine noch höhere Importabhängigkeit Deutschlands: 2004 stammten von dem Gesamtaufkommen von 149,4 Mio. t nur 3,5 Mio. t aus inländischer Förderung, ebenfalls vorwiegend in Norddeutschland bzw. im deutschen Wattenmeer.¹⁰⁸

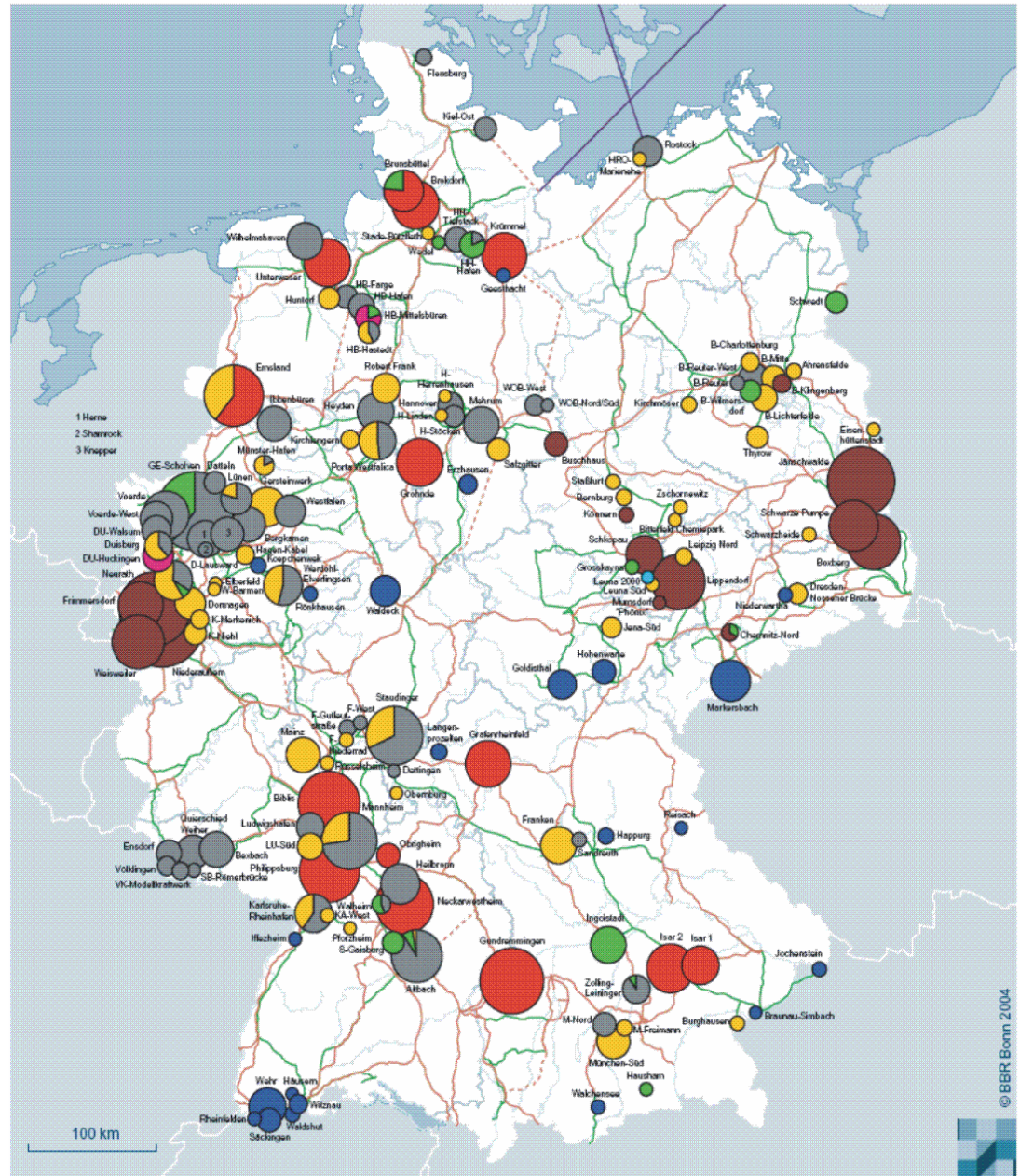
¹⁰⁶ Quelle: RWE/ Debriv, 2005 (www.rwe.com); hinzuzufügen ist der Grafik, dass es sich bei den Preisen insbes. für Steinkohle um die Weltmarktpreise handelt, der Preis für die subventionierte deutsche Steinkohle liegt um ein vielfaches höher, s. auch die Grafik bei Kumkar (2000), S. 14

¹⁰⁷ Vgl. Schiffer (2005), S. 147 ff.

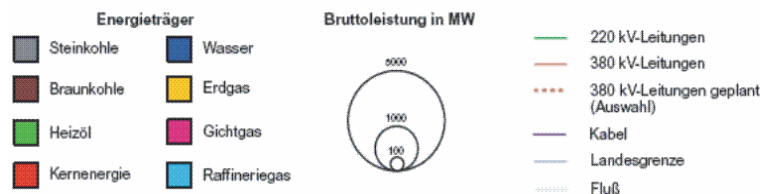
¹⁰⁸ Vgl. Schiffer (2005), S. 43 ff.

2.4.2 Stromerzeugung

Kraftwerke und Verbundnetze in Deutschland



Kraftwerke in Deutschland ab 100 MW



Kraftwerke in Betrieb,
Stand Dezember 2003
Deutsches Höchstspannungsnetz,
Stand Januar 2003
Quelle: Umweltbundesamt
Kartengrundlage: Laufende
Raumbeobachtung des BBR

Abbildung 21: Übersicht über Kraftwerke in Deutschland ab 100 MW Leistung¹⁰⁹

Die Stromerzeugung ist gerade seit Beginn des neuen Jahrtausends stark in die Diskussion geraten. Aufgrund der globalen Erderwärmung und des Beitrags der „klimaschädlichen“ Gase wie CO², die in hohem Maße bei der Verbrennung fossiler Brennstoffe zur Stromerzeugung freigesetzt werden, stehen seit einigen Jahren die Steinkohle- und Braunkohlekraftwerke besonders in der öffentlichen Kritik.

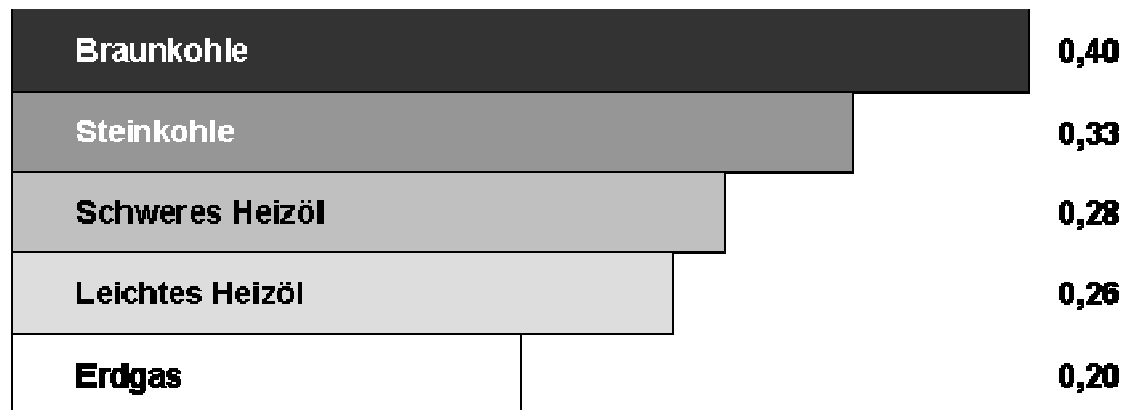


Abbildung 22: CO²-Emissionen in kg/ kWh bei der Verbrennung¹¹⁰

Auf der anderen Seite hat die Bundesregierung am 14. Juni 2000 die Vereinbarung über den Ausstieg aus der Kernenergie bis zum Jahr 2024 mit der Energiewirtschaft abgeschlossen.

Das nachfolgende Schaubild gibt einen Überblick über die Restlaufzeiten der einzelnen Atomkraftwerke.

¹⁰⁹ Quelle: Umweltbundesamt, Januar 2003

¹¹⁰ Quelle: Viavera GmbH, Vortrag „Grundlagen der Gaswirtschaft“, Oktober 2006

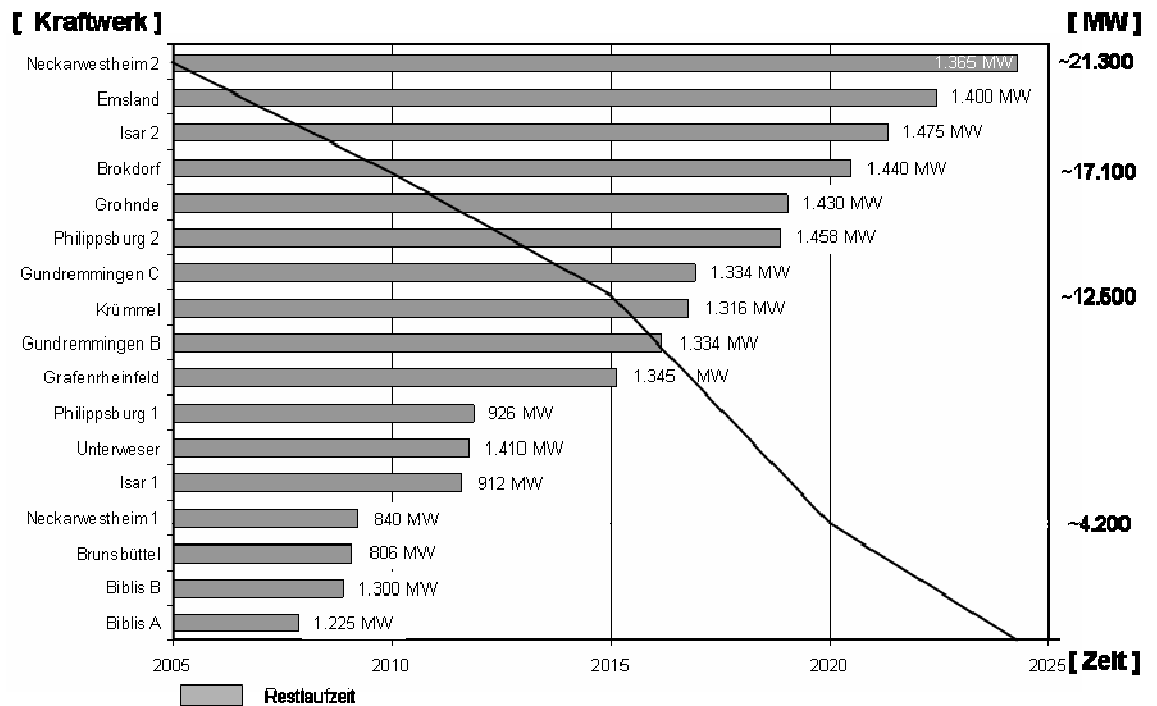


Abbildung 23: Restlaufzeiten der deutschen Atomkraftwerke bis zum beschlossenen Atomausstieg 2024 in MW Leistung¹¹¹

Damit gehen jedoch nicht nur quasi CO²-freie und in ihrer Produktion sehr günstige Kraftwerke vom Netz, sondern insgesamt müssen 21.000 Megawatt an Kraftwerksleistung ersetzt werden. Zusammen mit der Stilllegung weiterer älterer Kraftwerke ergibt sich eine nicht unbeachtliche Deckungslücke, die es in den nächsten Jahrzehnten durch Kraftwerksneubauten, Effizienzsteigerungen bestehender Kraftwerke und durch den Ausbau erneuerbarer Energien zu schließen gilt:

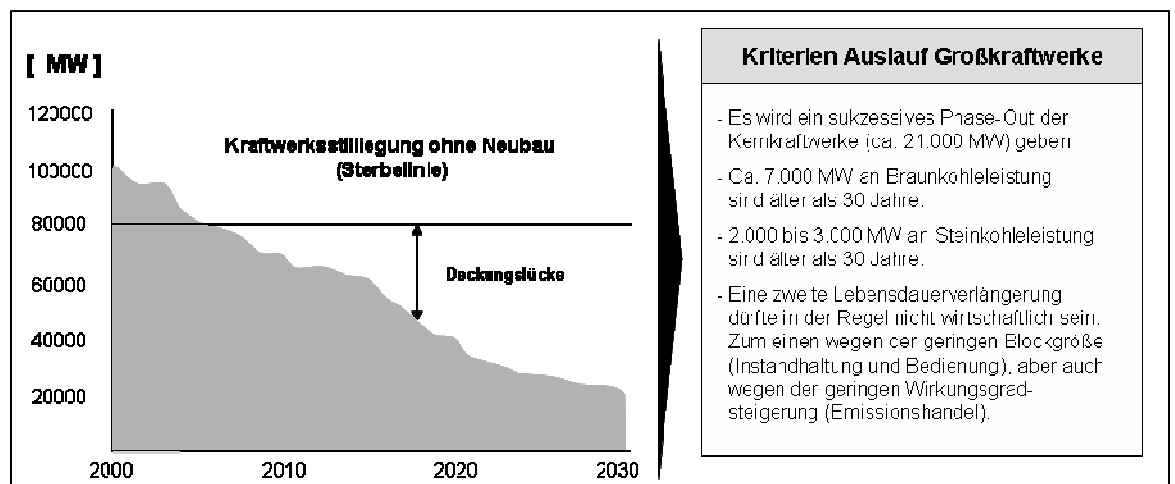


Abbildung 24: Entwicklung der Kraftwerksstilllegungen bis 2030 in MW Leistung¹¹²

Das neue EnWG, das EEG¹¹³ und das KWKG¹¹⁴ wiederum - mehr hierzu unten zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen - fördern den Ausbau der Erzeugung aus erneuerbaren Energien.

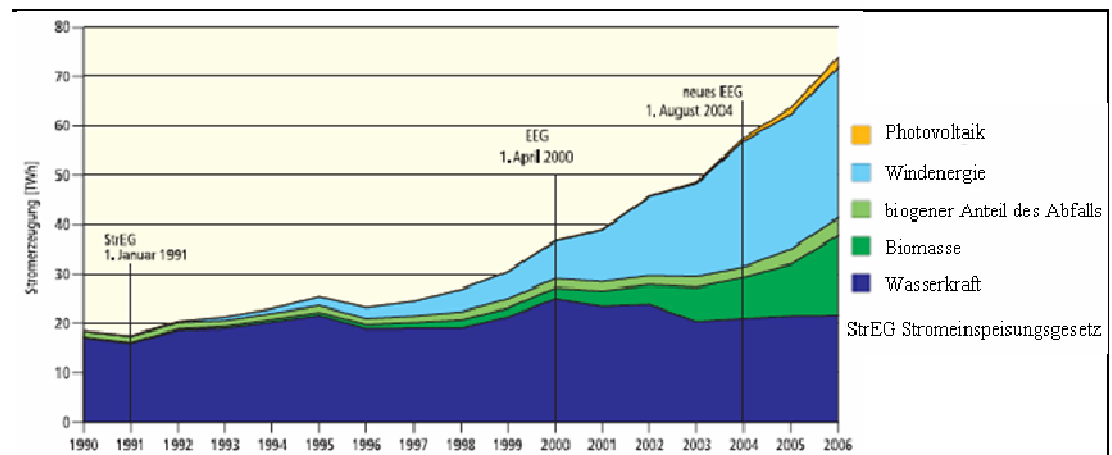


Abbildung 25: Entwicklung der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien 1990-2006¹¹⁵

Zur Entwicklung der eingesetzten Energieträger und der erneuerbaren Energien gibt es verschiedene Prognosen, die z.T. nicht unerhebliche Unterschiede aufweisen. Hierbei ist immer zu hinterfragen, welche weiterführenden Interessen durch die Herausgeber oder Auftraggeber dieser Prognosen möglicherweise verfolgt werden.

¹¹¹ Quelle: Selbsterstellt an die Darstellung der FAZ vom 8. Januar 2006, Bundesamt für Strahlenschutz; mehr zur Schließung der Deckungslücke in Anhang 9.4

¹¹² Quelle: Selbsterstellt in Anlehnung an Trianel, 2006 (www.trianel.com)

¹¹³ EEG – Gesetz für den Vorrang erneuerbarer Energien (Erneuerbare Energien Gesetz) vom 1. April 2000

¹¹⁴ KWKG – Gesetz für die Erhaltung, die Modernisierung und den Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung vom 1.4.2002

¹¹⁵ Quelle: BMU (2007), S. 14; ein detaillierteres Schaubild und zusätzliche Erläuterungen zu den Kategorien erneuerbarer Energien finden sich in Anhang 9.5

[%]	581 TWh	597 TWh	PROGNOS 608 TWh	ESSO 630 TWh
Erneuerbare Energien	11,7	12,0	17,2	13,8
Öl, Erdgas	9,3	10,0		
Braunkohle	27,4	26,0	21,0	26,8
Steinkohle	23,2	24,0	29,1	24,8
Kernenergie	28,4	28,0	30,9	28,6
			1,8	6,0
	2002	2003	2020	

Abbildung 26: Prognose zur Entwicklung der Stromerzeugung in Deutschland nach Energieträgern bis 2020¹¹⁶

Im Vergleich hierzu die Prognose des Bundesumweltministeriums bis 2050:

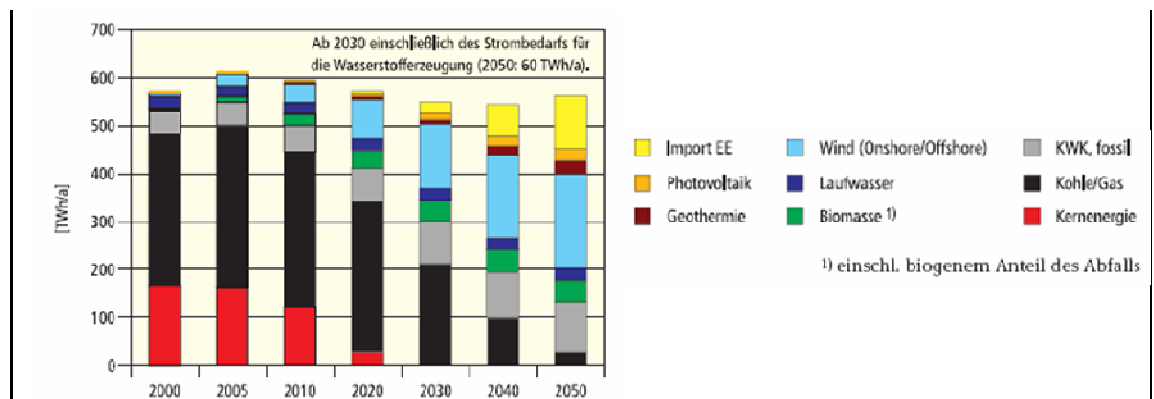


Abbildung 27: Prognose des BMU zur Entwicklung Erneuerbarer Energien bis 2050 in TWh¹¹⁷

Ein sinnvoller Energiemix für die Zukunft soll in dieser Arbeit nicht analysiert werden. Es wird jedoch anhand der Ausführungen und der gezeigten Grafiken deutlich, dass die Energiewirtschaft im Bereich der Stromerzeugung vor vielfältigen Herausforderungen

¹¹⁶ Quelle: Arbeitsgemeinschaft Energiebilanz 01/2003 Prognos 10/2002, ESSO 09/2001

¹¹⁷ Quelle: BMU (2007), S. 36; eine „gewagte“ Prognose auf den Globalen Energie Mix im Jahre 2100 mit einem Anteil der Photovoltaik von mehr als 50 % zeigt WBGU (2004), S. 3

steht, um eine nachhaltige, sichere, preisgünstige und umweltschonende Energieversorgung sicherzustellen.

2.4.3 Stromhandel

Die Bedeutung des Stromhandels hat in Folge der Liberalisierung des Stromhandels deutlich zugenommen, da die Voraussetzungen für den Handel zwischen den unterschiedlichen Marktakteuren mit dem durch die Durchleitung eröffneten Zugang zu den Netzen geschaffen worden sind.¹¹⁸

Für die Zwecke dieser energiewirtschaftlichen Einführung soll der Begriff des Stromgroßhandels mit dem des Stromhandels gleichgesetzt werden. Wie bereits oben erwähnt, soll der Begriff des Stromeinzelhandels durch den in der Praxis üblicheren Begriff des Stromvertriebs ersetzt werden.

Grundsätzlich kann weiterhin zwischen zwei Funktionen des Stromhandels unterschieden werden: Zum einen dient er der Optimierung der Beschaffung, zum anderen der Erzielung von Handelsgewinnen. Als Akteure im Stromhandel treten dabei die großen deutschen Energiekonzerne, Stadtwerke und Regionalversorger, ausländische Stromhändler, Broker, Portfoliomanager – die z.T. die Nachfrage verschiedener Stadtwerke und Kunden bündeln – und auch Banken auf.¹¹⁹

Nach der Fristigkeit kann zwischen Spotmärkten und Terminmärkten unterschieden werden. Auf dem Spotmarkt werden Energiemengen gehandelt, deren Erfüllung bzw. Lieferung in naher Zukunft liegt, in der Regel am nächsten Tag.¹²⁰ Auf Terminmärkten werden Terminkontrakte (Forwards und Futures) gehandelt, deren Erfüllungsperioden in der Zukunft liegen.¹²¹

Auf beiden Marktformen kann man nach außerbörslichen, direkten Geschäften zwischen den Marktakteuren, Over-the-Counter (OTC) genannt, und dem Börsenhandel an der Leipziger Strombörse EEX unterscheiden. An der EEX waren Stand Ende 2005 ca. 130 Unternehmen aus über 15 Ländern für den Stromhandel gelistet.¹²² Neben der EEX gibt es im Energiehandel noch weitere bedeutende Börsen, wie z.B. Nord Pool in Oslo, APX in Amsterdam, Powernext in Paris oder die UKPX in London. Die nachfolgende

¹¹⁸ Vgl. Schiffer (2005), S. 229

¹¹⁹ Vgl. Schiffer (2005), S. 230 f.

¹²⁰ Vgl. EEX (2004), S. 8

¹²¹ Vgl. Schiffer (2005), S. 232

¹²² Vgl. Schiffer (2005), S. 234 f.

Grafik zeigt die Entwicklung der Strompreise an den unterschiedlichen europäischen Strombörsen:

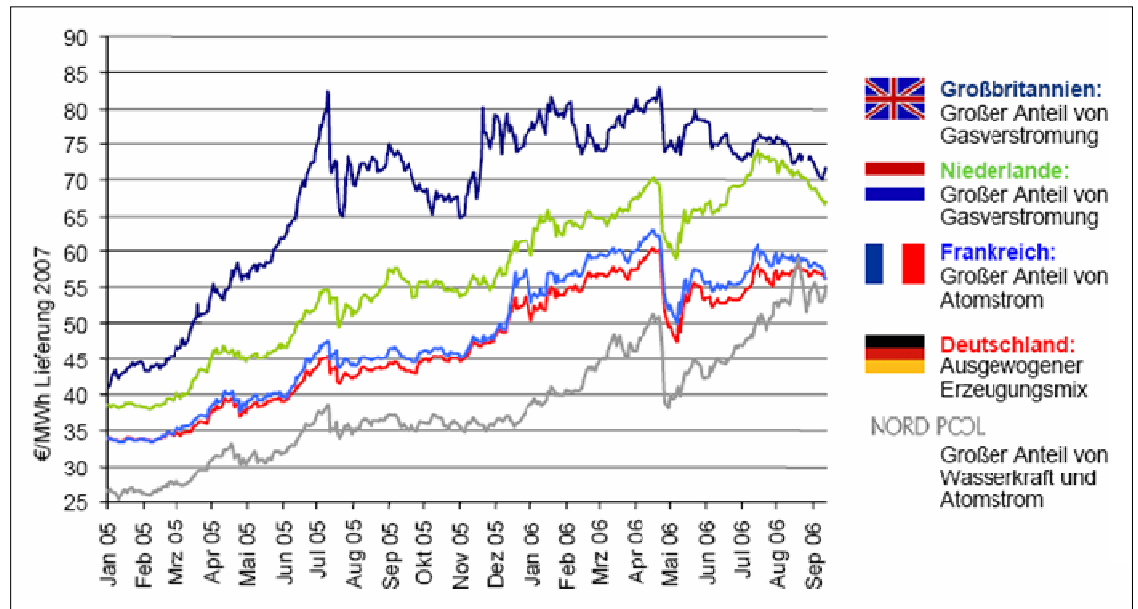


Abbildung 28: Preisentwicklung für Grundlastlieferung für das Jahr 2007 an den europäischen Großhandelsmärkten von 2005-2006 in €/ MWh¹²³

In die Diskussion geriet die Strombörse EEX Anfang 2007, weil den großen deutschen Energiekonzernen die Manipulation der Stromhandelspreise vorgeworfen wurde. Die folgende Grafik zeigt anschaulich den Prozess der Strompreisbildung am Großhandelsmarkt nach dem Prinzip der Grenzkosten der Kraftwerkstypen:

¹²³ Quelle: RWE, 2006 (www.rwe.com)

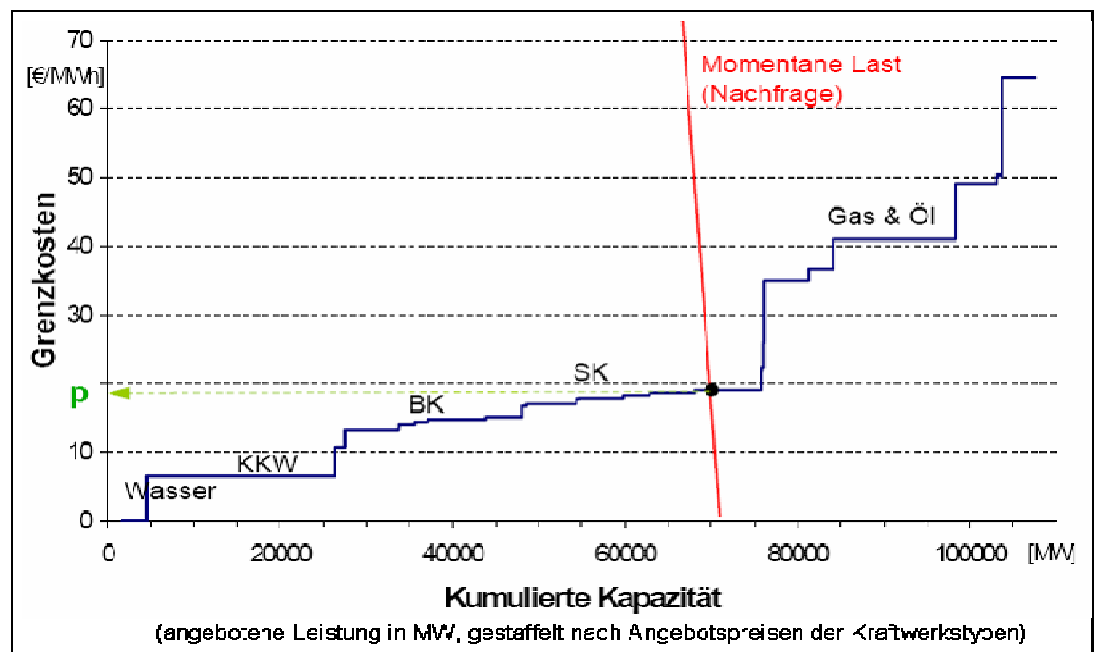


Abbildung 29: Preisbildung durch Anordnung der Kraftwerke nach variablen Kosten¹²⁴

Wie man aus der Grafik ersieht, steht der Nachfrage an der EEX täglich eine Vielzahl von Angeboten aus unterschiedlichen Erzeugungsquellen gegenüber. Jeder Kraftwerkstyp (hier dargestellt beispielsweise Wasser, Kernkraftwerk, Braunkohle, Steinkohle, Öl und Gas) hat Grenzkosten für seinen Einsatz, die sich im Wesentlichen durch die variablen Kosten für Brennstoffe und Betriebsmittel zusammensetzen.¹²⁵ Hinzu kommen seit dem 1. Januar 2005 die Kosten für die in der Europäischen Union eingeführten CO²-Zertifikate, welche dazu geführt haben, dass sich die variablen Kosten der fossil befeuerten Kraftwerke verändert haben. Dies trifft (aufgrund des höheren CO²-Ausstoßes) Kohlekraftwerke stärker als Gaskraftwerke. Die oben dargestellte Reihenfolge kann sich also je nach Höhe der CO²-Preise ändern, Erdgaskraftwerke können vor die Kohlekraftwerke rücken.¹²⁶

An der EEX werden nun die Kraftwerke beginnend mit dem günstigsten Angebot sukzessive abgerufen, bis die Nachfrage gedeckt ist. Der Angebotspreis des letzten zur Deckung dieser Nachfrage erforderlichen Kraftwerks („Grenzkraftwerk“) bestimmt

¹²⁴ Quelle: IER (Institut für Energiewirtschaft und Rationelle Energieanwendung), Vorlesungsunterlagen Energiemärkte und Energiehandel, 2003; verwendete Abkürzungen in der Abbildung: KKW - Kernkraftwerk; BK - Braunkohle; SK - Steinkohle

¹²⁵ Vgl. hierzu auch ausführlicher Kumkar (2000), S. 13 ff. sowie zum Verhältnis von fixen und variablen Kosten der Erzeugung Stoff (2002), S. 34 ff.

¹²⁶ Vgl. auch Schiffer (2005), S. 312 ff.

damit den Marktpreis für alle anderen Kraftwerke. Bei hoher Nachfrage kann daher z.B. ein Ölkraftwerk mit relativ hohen Grenzkosten marktpreisbestimmend sein.¹²⁷

2.4.4 Stromübertragung/ Stromverteilung/ Netze

Die Stromversorger in Deutschland betreiben und erhalten insgesamt 1,65 Millionen km Leitungsnetze und rund 570.000 Transformatoren für die Umspannung auf andere Spannungsebenen. Dabei investieren sie ca. zwei Mrd. Euro per annum.¹²⁸

Die Netze lassen sich hinsichtlich ihrer Spannungsebenen und ihrer Verwendung unterscheiden.

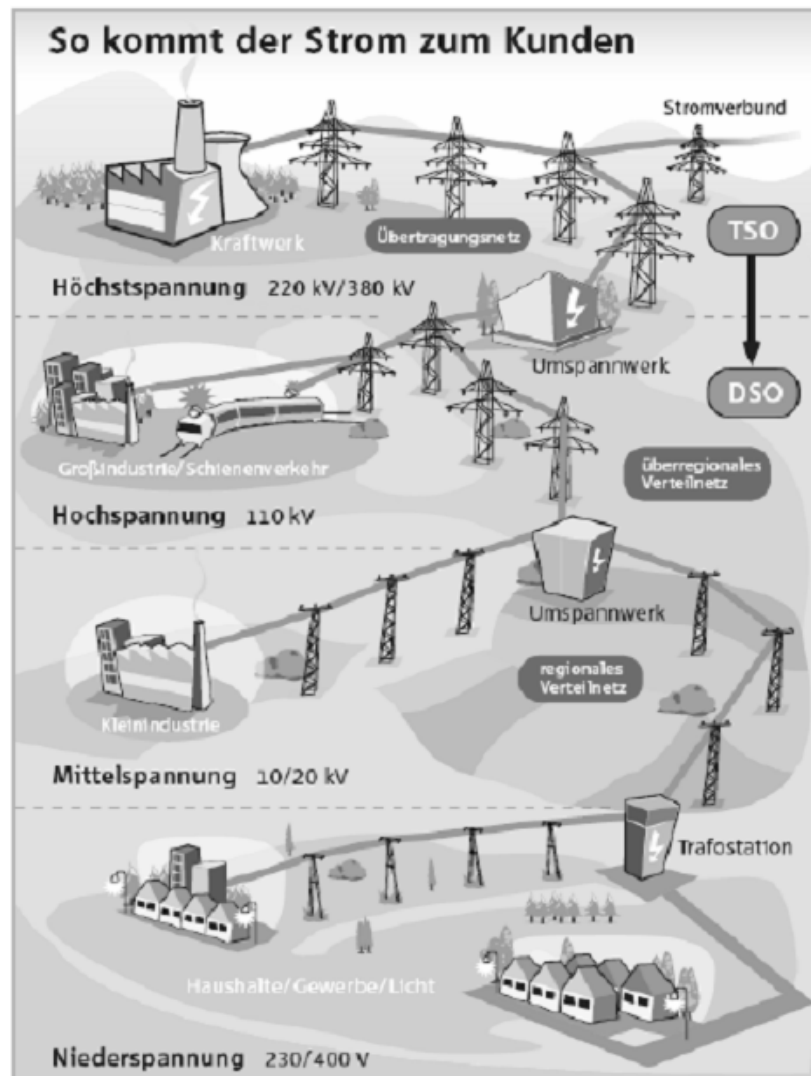


Abbildung 30: Spannungsebenen der Netze und typische Kundengruppen¹²⁹

¹²⁷ Vgl. u.a. Schiffer (2005), 314 f.

¹²⁸ Vgl. auch schon die Abbildung zu den Gesamtinvestitionen der Stromversorger weiter oben

¹²⁹ Quelle: RWE, 2006 (www.rwe.com)

Über Höchstspannungsnetze (220-380 kV) wird der Strom überregional – auch grenzüberschreitend – transportiert. Die Netze werden daher auch als Transport- oder Übertragungsnetze bezeichnet. Zu den Aufgaben von Übertragungsnetzbetreibern zählen u.a. die Übernahme der Systemverantwortung, Fahrplanmanagement (Management der Einspeisungen), Durchführung von Lastprognosen inkl. Überwachung der Kraftwerksverfügbarkeit, Ausgleich der Leistungsbilanz durch Regelernergieeinsatz, Koordination von Wartung und Instandhaltung sowie Messung und Abrechnung.

Das darunter liegende Verteilungsnetz setzt sich aus den Ebenen der Hochspannung (36-110 kV), Mittelspannung (6-36 kV) und Niederspannung (0,4-6 kV) zusammen. Niederspannungsnetze werden auch als Versorgungsnetze bezeichnet. Aus diesem Netz beziehen Haushalte, kleinere Gewerbekunden und Landwirtschaft Strom. Zu den Aufgaben von Verteilnetzbetreibern zählen u.a. der Betrieb der Netze inkl. der Netzführung, Erhaltung (wie z.B. Wartung, Instandsetzung und Bau) sowie die Abrechnung.¹³⁰

Einen Überblick über die Vielfalt der Verteilnetzbetreiber und die Gebiete der vier Übertragungsnetzbetreiber in Deutschland gibt das folgende Schaubild.

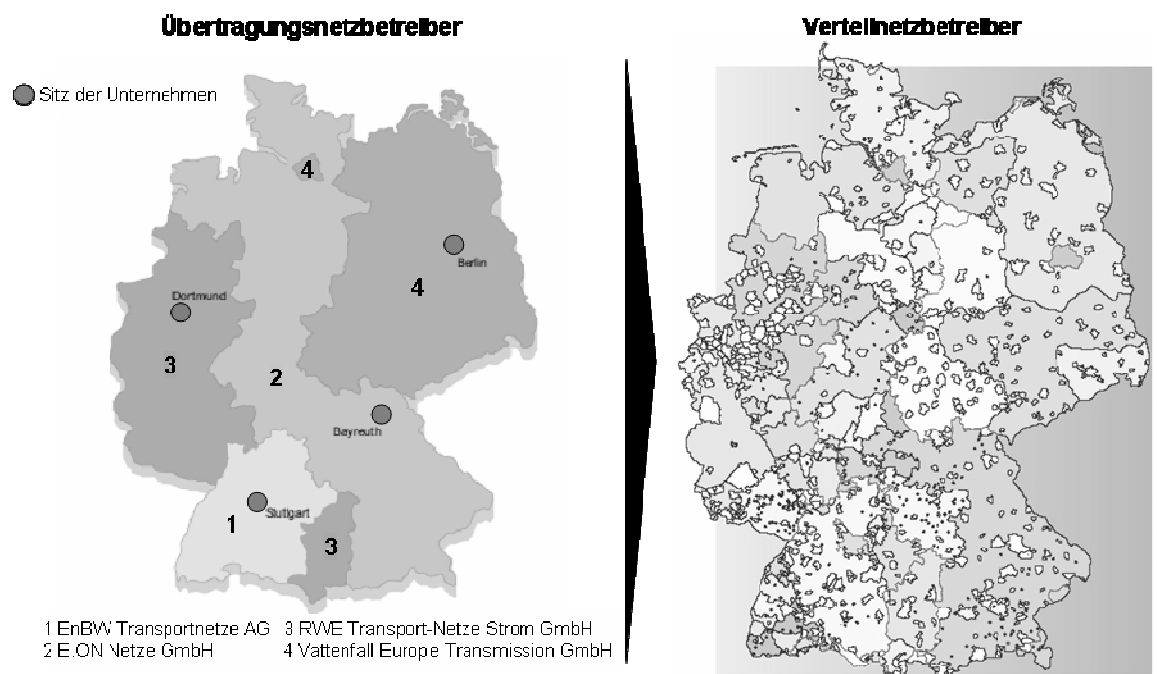


Abbildung 31: Übertragungsnetzbetreiber und Verteilnetzbetreiber in Deutschland¹³¹

¹³⁰ Vgl. zu den gesamten vorhergehenden Ausführungen Schiffer (2005), S. 225 ff.; Latkovic (1999), S. 103

¹³¹ Quelle: VDN, 2004 (www.vdn-berlin.de)

Da es sich bei den Netzen um ein so genanntes natürliches Monopol handelt, sind die Netzentgelte für den Stromtransport und -verteilung nach dem neuen Energierecht genehmigungspflichtig durch die Regulierungsbehörde (Bundesnetzagentur, Landesnetzagentur).¹³² Dadurch hat der Effizienz- und Kostendruck schon seit 2005 erheblich zugenommen. Einen zusätzlichen Schub zur Effizienzverbesserung wird sich ab 2009 voraussichtlich aus der so genannten Anreizregulierung¹³³ ergeben, welche Erlösobergrenzen für Netzbetreiber vorgeben wird. Mehr dazu unten zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Auch hier stehen die EVUs folglich vor zahlreichen Herausforderungen. So müssen sie auf der einen Seite mit sinkenden Netzentgelten rechnen und auf der anderen Seite mit hohen Investitionen in die Netze die Versorgungssicherheit weiter auf hohem Niveau halten. Dieses befindet sich gemessen an den Stromausfallzeiten weltweit auf dem allerhöchsten Level.¹³⁴

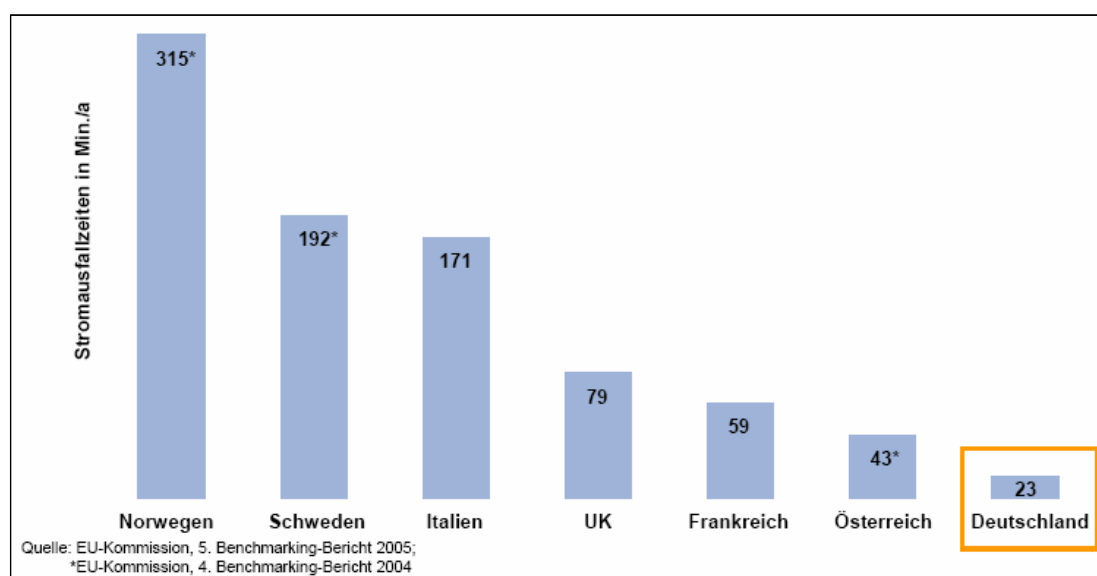


Abbildung 32: Stromausfallzeiten in Europa in Minuten/ Jahr¹³⁵

¹³² Vgl. § 29 EnWG vom 13.07.2005; StromNEV vom 29.07.2005

¹³³ Diese hat das Bundeskabinett am 13.6.2007 mit der Anreizregulierungsverordnung (AregV) beschlossen, vgl. VDEW (2007a), S.1 (www.vdew.de)

¹³⁴ Als im Zuge des sogenannten „Schneechaos im Münsterland“ im November 2005 die Stromversorgung in einigen Gemeinden des Münsterlandes bis zu einigen Tagen ausfiel, gerieten die Netzbetreiber in die öffentliche Kritik, da ihnen vorgeworfen wurde, überhöhte Netzentgelte zu verlangen und im Gegenzug die Wartung der Netze bis auf ein Minimum heruntergefahren zu haben. Wie jedoch Untersuchungen der BNA zeigten, wurden die Umstürze der Strommasten durch die extremen Schnee- und Windbelastungen verursacht und nicht durch mangelnde Wartung oder „versprödeten Thomasstahl“.

¹³⁵ Quelle; EU-Kommission, Benchmarkingberichte 2004 und 2005; die relativ geringen Ausfallzeiten liegen auch in dem hohen Verkabelungsgrad (Erdkabel) des deutschen Stromnetzes begründet. Dieser liegt bspw. in Deutschland bei 72%, in Frankreich bei 29 %.

2.4.5 Stromvertrieb (Stromeinzelhandel)

Seit der Liberalisierung des Strommarktes im Jahr 1998 haben die EVUs neue Markt- und Vertriebsstrategien entwickelt, um in der neu geschaffenen Wettbewerbssituation ohne geschlossene und vor allem geschützte Versorgungsgebiete weiterhin profitabel bestehen zu können, um neue Kunden zu gewinnen und um den Wechsel von Kunden zu Konkurrenten zu verhindern. So haben mittlerweile fast alle großen Stromversorger eigene Stromtöchter bzw. Strommarken gegründet – wie z.B. als erstes „Yello“ (EnBW), später auch „E-wie-einfach“ (E.ON) oder „Eprimo“ (RWE) – und neue, z.T. ausländische (Nischen-) Anbieter wie z.B. für Ökostrom oder Online- und Discount-Anbieter sind auf den Markt getreten.

Einen Stromlieferanten- oder Vertragswechsel haben seitdem vor allem Kunden aus der Industrie und dem Gewerbe vollzogen, im Segment der Haushaltskunden wird das Thema bis heute noch recht zurückhaltend angegangen, obwohl sich bei einem durchschnittlichen Haushalt durch einen Wechsel schon beträchtliche Einsparungen bis über 20 % realisieren lassen.¹³⁶

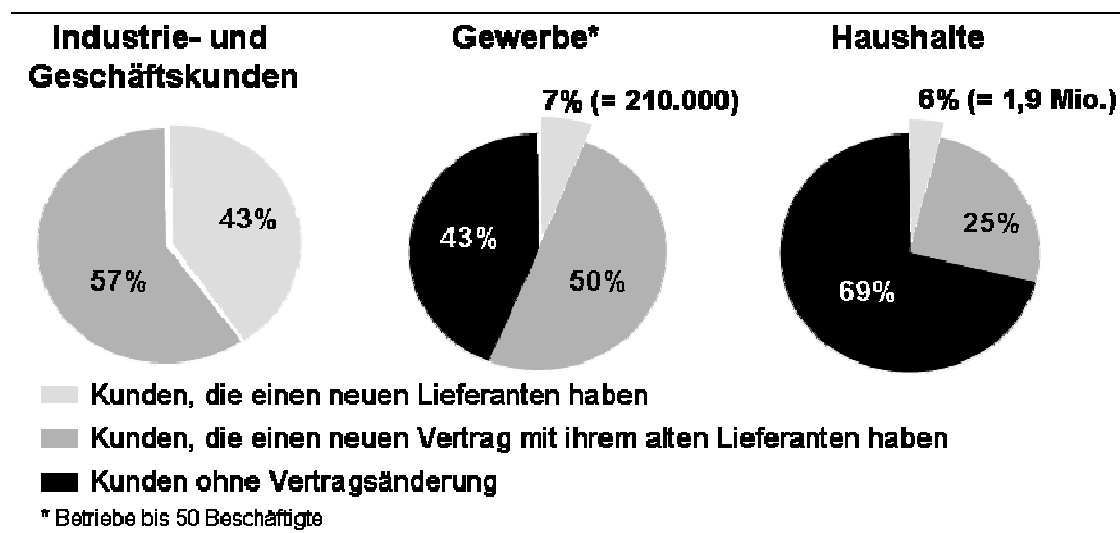


Abbildung 33: Lieferantenwechsel nach Kundensegmenten seit 1998-2005¹³⁷

Erst aufgrund der in den letzten Jahren stark ansteigenden Rohstoffpreise und damit auch von Energiepreisen und aufgrund zunehmender Sensibilisierung der Verbraucher durch Medien und Verbraucherverbände haben die Wechselquoten mittlerweile auch in

¹³⁶ Einen einfachen Tarifrechner für Haushaltskunden findet man z.B. auf der Internetseite www.verivox.de

¹³⁷ Quelle: Selbsterstellt auf Basis VDEW Kundenfokus, s. VDEW (2007), S. 44

diesem Segment eine deutliche Zunahme zu verzeichnen, mit weiter steigender Tendenz. In der Regel wird dem Wechsel in einen (günstigeren) Tarif mit demselben Stromlieferanten jedoch der Vorzug vor einem Wechsel des Lieferanten gegeben.

Anziehender Lieferantenwechsel bei Strom - VDEW-Wechsleranalyse August 2007

Der Lieferantenwechsel bei Strom hat sich in diesem Jahr spürbar belebt. 7,3 Prozent der Privathaushalte wechselten seit Beginn der Liberalisierung ihren Stromversorger. Das sind 1,3 Prozentpunkte mehr als Ende 2006, was den größten Zuwachs seit dem Jahr 2001 darstellt. Rund die Hälfte der Haushalte hat bislang den Wettbewerb aktiv genutzt, indem sie entweder den Lieferanten gewechselt haben oder ein neues Produkt bei ihrem alten Lieferanten gewählt haben.¹³⁸

Letztendlich ist der Handlungsspielraum der Vertriebsunternehmen jedoch als relativ begrenzt zu bezeichnen, da der Gesamtanteil der Vertriebskosten am Endpreis für den Kunden nur ca. 4 % beträgt.

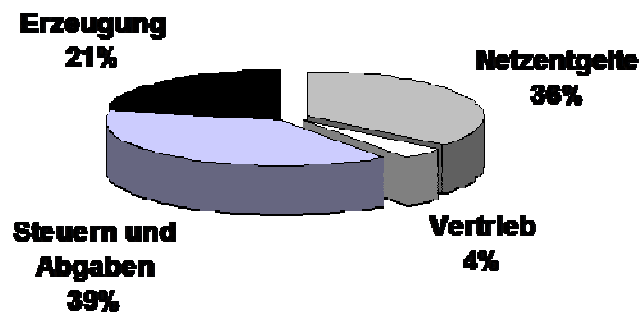


Abbildung 34: Bestandteile des Strompreises für einen durchschnittlichen Haushalt¹³⁹

einer weiteren Absenkung der Vertriebskosten bzw. des Vertriebskostenanteils bedarf es folglich weitreichender Optimierungsanstrengungen und Effizienzverbesserungen in den Vertriebsgesellschaften.¹⁴⁰ Kernprozesse des Stromvertriebs sind insbesondere die Kundenakquisition, Energiebeschaffung und -belieferung, Kundenbetreuung, -messung und -abrechnung und das Kündigungsmanagement.

¹³⁸ Quelle: VDEW (2007b), Auszug der Online-Mitteilung des VDEW

¹³⁹ Quelle: RWE AG, 2006 (www.rwe.com)

¹⁴⁰ Vgl. hierzu auch Schiffer (2005), S. 235 ff.



Abbildung 35: Kernprozesse und sonstige Prozesse des Stromvertriebs¹⁴¹

Wie man weiterhin aus der unten folgenden Grafik ersehen kann, sind die Nettostrompreise für die Haushaltskunden von 1998 - 2006 sogar um fast 10% gesunken. Der Staatsanteil hat sich dagegen um rund 80% erhöht. Von 2001 bis 2006 stieg der Nettostrompreis allerdings auch um rund 40%, was wiederum zeigt, dass die Strompreise zu Beginn der Liberalisierung deutlich sanken. Von 2006 nach 2007 haben sich die Strompreise weiter um mindestens 5% durchschnittlich erhöht.¹⁴²

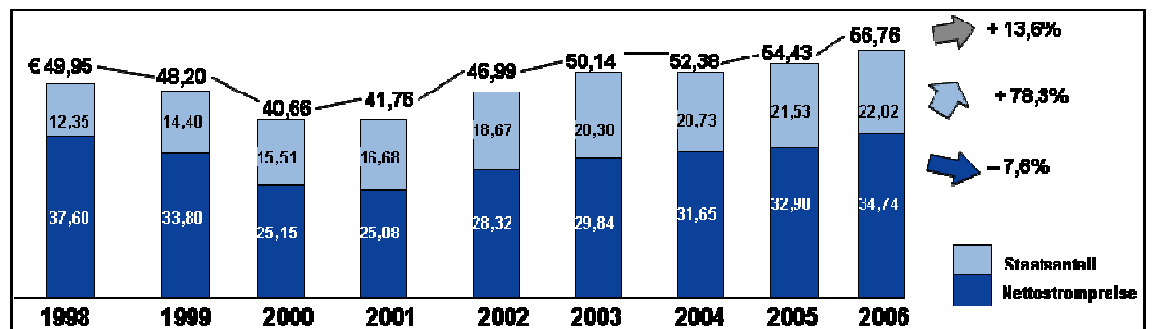


Abbildung 36: Entwicklung von Strompreisen und staatlichen Lasten an einer durchschnittlichen Haushaltsrechnung von 1998 – 2006¹⁴³

Damit sind nun auch die Herausforderungen an die EVUs hinsichtlich Preisgestaltung, Margen-, Optimierungs- und Öffentlichkeitsdruck sowie durch Kundensegmentierung und Produktgestaltung kurz skizziert worden. Weiterhin ist damit nun der Bogen zu einer Darstellung der gesetzlichen Rahmenbedingungen gespannt.

¹⁴¹ Quelle: Selbsterstellt auf Basis Projekterfahrungen bei der RWE Energy AG

¹⁴² Zu den gesamten Daten vgl. VDEW (2007), S. 30

¹⁴³ Quelle: Selbsterstellt auf Basis VDEW (2007), S. 30

2.5 Gesetzliche Rahmenbedingungen

Seit der Gründung der Bundesrepublik Deutschland hatten für die Energiewirtschaft in erster Linie zwei Gesetze Bedeutung: Zum einen das Energiewirtschaftsgesetz von 1935 und das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen von 1957, die beide in den vergangenen Jahrzehnten mehrfach novelliert worden waren. Darin wurde den Energieversorgern eine Sonderstellung mit geschlossenen Liefergebieten und wettbewerbsausschließenden Verträgen – sogenannten Demarkationsverträgen¹⁴⁴ – eingeräumt.¹⁴⁵ Die über die Wertschöpfungsstufen Erzeugung, Übertragung und Verteilung vertikal integrierten Versorgungsunternehmen hatten in ihren jeweiligen Versorgungsgebieten folglich ein gesetzlich anerkanntes Monopol inne. Neben der staatlichen Fach- und Preisaufsicht erfolgte eine kartellbehördliche Missbrauchsaufsicht.¹⁴⁶

Seit 1990 zielten verschiedene Initiativen auf die Schaffung eines EU-Binnenmarktes für Elektrizität und Gas und eine stärker wettbewerblich orientierte Neuordnung des Ordnungsrahmens ab, welche schließlich am 25. Juli 1996 in der Verabschiedung der Binnenmarkt-Richtlinie Strom¹⁴⁷ mündeten. Diese trat am 19. Februar 1997 in Kraft und musste bis zum 19. Februar 1999 in nationales Recht umgesetzt werden.¹⁴⁸

¹⁴⁴ Mehr hierzu auch bei Ludwig/Odenthal (1996), Stichwort „Demarkationsvertrag“

¹⁴⁵ In der Präambel des EnWG 1935 wurde noch ausdrücklich auf die „volkswirtschaftlich schädlichen Auswirkungen des Wettbewerbs“ in der Energieversorgung hingewiesen, vgl. Gesetz zur Förderung der Energiewirtschaft (Energiewirtschaftsgesetz) vom 12.12.1935, RGBI. I S. 1451

¹⁴⁶ Zum gesamten Abschnitt vgl. u.a. Schiffer (2005), S. 186 ff.; Spauschuss (2004), S. 55 ff. und Lukes (1998), S. 1217 ff., der von einem „monopolartig strukturierten Wirtschaftssektor“ spricht.

¹⁴⁷ Vgl. Elektrizitätsbinnenmarktrichtlinie 96/92 EG vom 19.12.1996

¹⁴⁸ Vgl. hierzu auch ausführlicher Rychwalski (2005), S. 51 f.

	Gesetz	Erläuterungen			
1945	Weitergeltung des Energiewirtschaftsgesetzes von 1935		<table border="1"> <thead> <tr> <th>EnWG</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2005 Umsetzung EU-Beschleunigungsrichtlinie durch Energierechtsnovelle 13.07.05 EnWG plus vier Verordnungen</td> </tr> </tbody> </table>	EnWG	2005 Umsetzung EU-Beschleunigungsrichtlinie durch Energierechtsnovelle 13.07.05 EnWG plus vier Verordnungen
EnWG					
2005 Umsetzung EU-Beschleunigungsrichtlinie durch Energierechtsnovelle 13.07.05 EnWG plus vier Verordnungen					
1957	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen	<ul style="list-style-type: none"> • privatwirtschaftl. Organisation des Elektrizitätsmarktes • behördliche Aufsicht 			
1996-98	1996: EU-Binnenmarktrichtlinie Elektrizität 1998: EU-Binnenmarktrichtlinie Gas	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung eines liberalisierten europ. Elektrizitätsmarktes • Schrittweise Öffnung der Märkte 			
1998	Gesetz zur Neuordnung des Energierechts	<ul style="list-style-type: none"> • Änderung EnWG und GWB • Wegfall der Demarkation • Verhandelter Netzzugang 			
2003	EU-Beschleunigungsrichtlinie Strom	<ul style="list-style-type: none"> • Vollständige Öffnung der Märkte • Regulierungsbehörde wird Pflicht • Regulierter Netzzugang 			

Abbildung 37: Meilensteine der Liberalisierung des deutschen Strommarktes bis zum EnWG 2005¹⁴⁹

Im Einzelnen enthielt die Binnenmarkt-Richtlinie Strom Vorschriften für

- die Organisation des Netzzugangs (Abschaffung geschlossener Versorgungsgebiete),
- den freien Leitungsbau,
- die Erzeugung, Übertragung und Verteilung von Strom und
- die Trennung dieser Bereiche hinsichtlich Organisation und Rechnungslegung (Unbundling)
- sowie den stufenweisen Ablauf der Marktöffnung.¹⁵⁰

Es wurde folglich berücksichtigt, dass eine Trennung der Bereiche Erzeugung, Übertragung und Verteilung auch ohne eine aufwändige Duplizierung der Leitungen technisch und wirtschaftlich möglich ist, solange die Gewährung des Zugangs zu bereits vorhandenen Netzinfrastruktureinrichtungen sichergestellt wird.¹⁵¹

Durch das Inkrafttreten des Gesetzes zur Neuordnung des Energiewirtschaftsrechts vom 29.04.1998 und die Novellierung des GWB wurde die EU-Binnenmarktrichtlinie Strom

¹⁴⁹ Quelle: Selbsterstellt auf Basis Schulungsunterlagen RWE Systems Consulting

¹⁵⁰ Vgl. Schiffer (2005), S. 190; Wirtz (2003), S. 54

¹⁵¹ Vgl. Spauschuss (2004), S. 68; Zur Durchleitung schreibt Udo Leuschner anschaulich, vgl. <http://www.udo-leuschner.de/basiswissen/> „Die Verpflichtung der Netzbetreiber zur "Durchleitung" des Stroms anderer Anbieter darf man sich dabei nicht so vorstellen, als ob tatsächlich eine bestimmte Menge Strom direkt vom Anbieter zum Kunden fließen würde. Faktisch bezieht der Kunde weiterhin den Strom seines örtlich zuständigen Energieversorgers. Zeitgleich mit der Entnahme von Strom durch den Kunden speist der Anbieter jedoch an anderer Stelle des Netzes eine entsprechende Leistung ein, so daß die erhöhte Belastung des Netzes wieder ausgeglichen wird. Zusätzlich zum Strompreis, den er mit dem fremden Anbieter vereinbart hat, muß der Kunde ein Durchleitungsentgelt zahlen, um den Netzbetreiber für die

in Deutschland fristgerecht umgesetzt und das EnWG von 1935 ersetzt. Damit endete das System der geschlossenen Monopol- bzw. Versorgungsgebiete der EVUs. Im EnWG 1998 wurde die Organisation des Marktes den Marktteilnehmern überlassen, welche sich im Rahmen der sogenannten Verbändevereinbarungen über die Abwicklung der Netznutzungen durch einen verhandelten Netzzugang einigten.¹⁵²

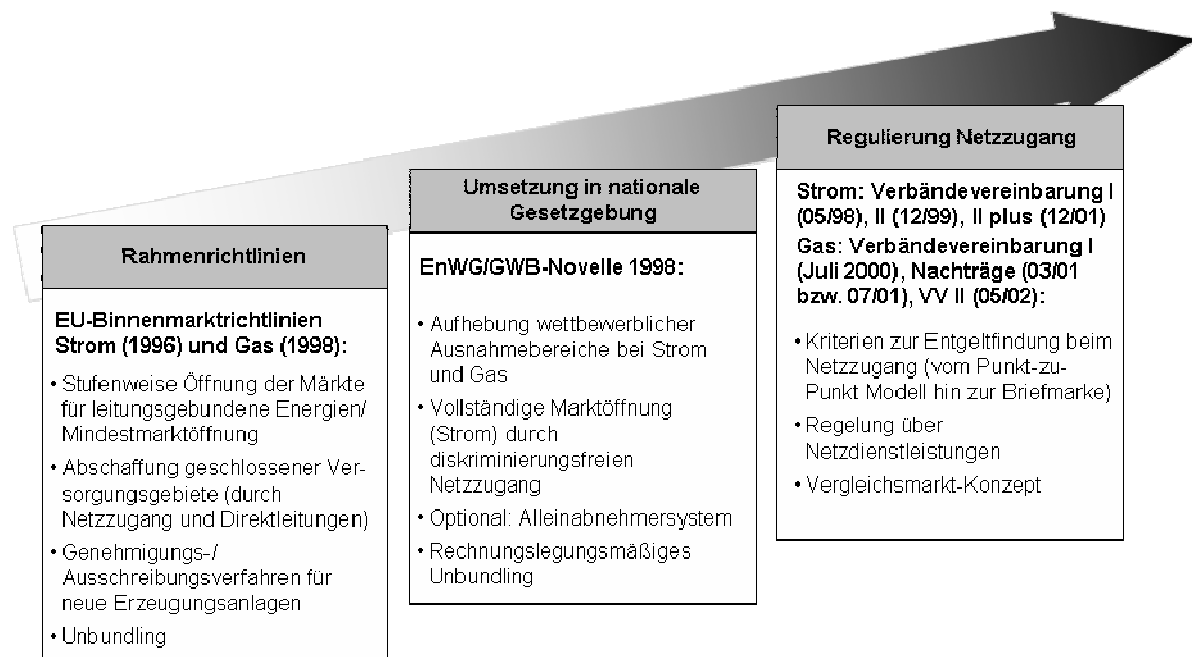


Abbildung 38: Umsetzungen der EU-Richtlinien Strom (1996) in deutsches Recht¹⁵³

Ausdrückliches Ziel der EU-Richtlinie Strom ist die Sicherstellung von Wettbewerbsfähigkeit, Versorgungssicherheit, Umweltschutz und Effizienz im einheitlichen EU-Binnenmarkt. Dies wiederum findet im EnWG ausdrücklich seinen Niederschlag, als in § 1 des Gesetzes der Zweck mit einer möglichst sicheren, preisgünstigen, verbraucherfreundlichen und umweltverträglichen Versorgung der Allgemeinheit mit Elektrizität und Gas beschrieben wird.¹⁵⁴

Die Neuregelung des EnWG 2005 ist insgesamt als durchgehender und normativer als die alten Regelungen des EnWG 1998 zu bezeichnen. Dafür sorgt vor allem die neue

anteiligen Kosten zu entschädigen, die diesem durch die Bereitstellung und den Betrieb des Netzes entstehen.“

¹⁵² Vgl. Rychwalski (2005), S. 61 f.; Schiffer (2005), S. 191 ff.

¹⁵³ Quelle: Selbsterstellt auf Basis Schulungsunterlagen RWE Systems Consulting

¹⁵⁴ Vgl. hierzu auch die Ausführungen von Schmidtchen (1998), S. 3 ff., der die Effizienz als Finalziel von Richtlinie und EnWG sieht und diese noch weiter in allokativen, technische, dynamische und qualitative Effizienz unterscheidet. Vgl. auch Allwardt (2006), S. 123 f.

Bundesnetzagentur, die als Regulierungsbehörde diesen Sektor überwacht und über eigene Handlungsspielräume zur Beeinflussung der Wettbewerbssituation verfügt.¹⁵⁵

Insgesamt ergeben sich durch das EnWG 2005 im Kern folgende Änderungen:

1. Die Vorschriften zur Entflechtung (**Unbundling**) für vertikal integrierte EVUs haben zu umfassenden Änderungen in der Struktur der Energieversorgung und insbesondere zu organisatorischen Umstrukturierungen innerhalb der Unternehmen geführt. Im Kern haben vertikal integrierte EVUs einen rechtlich selbständigen Netzbetreiber zu gründen, sofern an ihr Elektrizitäts- und Gasversorgungsnetz mehr als 100.000 Kunden angeschlossen sind (sogenannte de minimis-Klausel). Unterschieden werden kann die Entflechtung nach den §§ 7 - 10 EnWG in das sogenannte rechtliche, operationelle, informatorische und buchhalterische Unbundling.¹⁵⁶

§ 6 Anwendungsbereich	Vertikal Integrierte Energieversorger
§ 7 rechtliches Unbundling	Netze / Vertrieb > 100.000 Kunden Erzeugung
§ 8 operationelles Unbundling	Netzbetrieb } Leitung Direktive
§ 9 informatorisches Unbundling	Netzdaten } vertraulich diskriminierungsfrei
§ 10 buchhalterisches Unbundling	Netzbereiche müssen getrennte Buchführung haben nach HGB und diese offenlegen

Abbildung 39: Bestimmungen zum Unbundling im neuen EnWG¹⁵⁷

Neben der rechtlichen Entflechtung besagen diese, dass die Unabhängigkeit der Netzbetreiber „hinsichtlich der Organisation, der Entscheidungsgewalt und der Ausübung des Netzgeschäfts“¹⁵⁸ sichergestellt werden muss, dass die Vertraulichkeit von Informationen des Netzbetreibers gegenüber dem verbundenen Vertrieb gewahrt bleiben muss und dass eine eigene Rechnungslegung und interne Buchfüh-

¹⁵⁵ Ausführlicher zu den ergänzenden Gesetzen und Verordnungen des EnWG 1998 und EnWG 2005 vgl. Anhang 9.6 und zu den dortigen gesamten Ausführungen vgl. insbesondere Leuschner (Stand 2007), <http://www.udo-leuschner.de>; Schiffer (2005), S. 194 ff.; Rychwalski (2005), S. 62 ff.

¹⁵⁶ Vgl. hierzu auch die Ausführungen bei AEEC (2003), S. 75

¹⁵⁷ Quelle: Selbsterstellt auf Basis Schulungsunterlagen RWE Systems Consulting

¹⁵⁸ §8 Abs. 1 EnWG

nung nach Kapitalgesellschaftsvorschriften des HGB aufzubauen ist.¹⁵⁹ Mit diesen Vorschriften soll die Einhaltung der Kriterien der Nichtdiskriminierung, der getrennten Verwendung von Informationen, der sachlichen Unabhängigkeit des Netzbetriebs und der persönlichen Unabhängigkeit des Netzbetriebs sichergestellt werden.

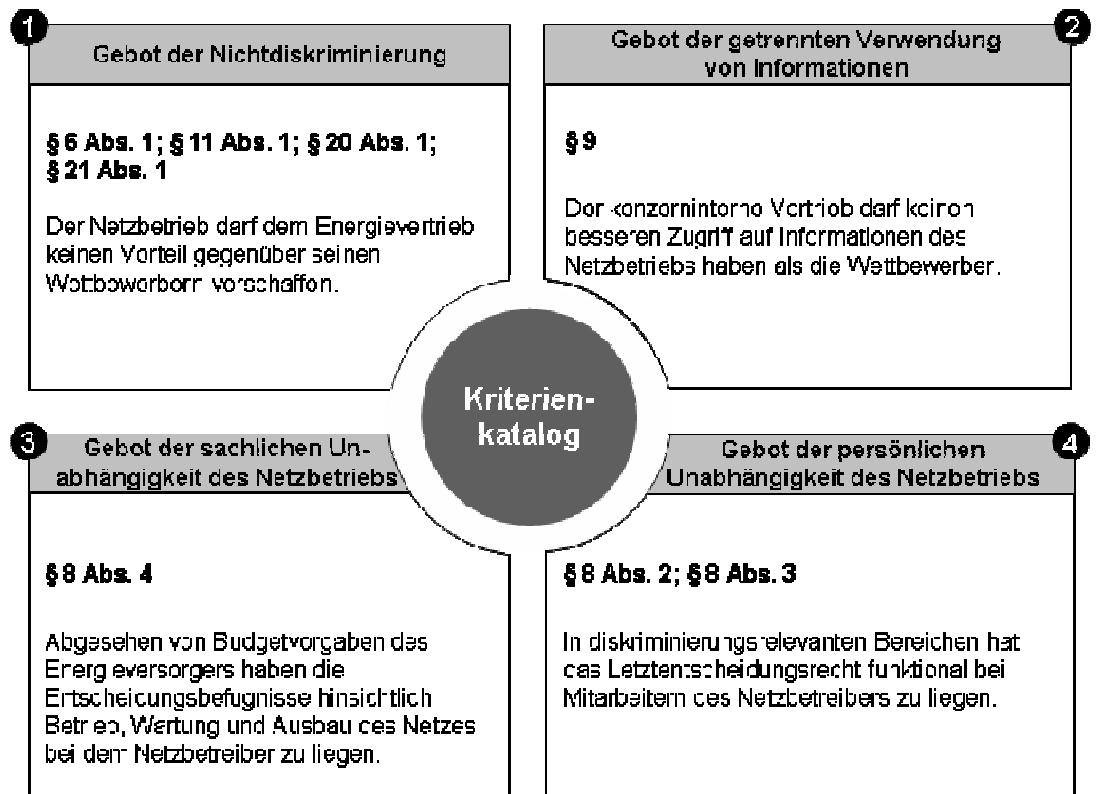


Abbildung 40: Kriterienkatalog des EnWG für Netzbetreiber¹⁶⁰

- Die Netzentgelte werden zukünftig von der Bundesnetzagentur oder der Landesnetzagentur genehmigt¹⁶¹, das Bundeskartellamt ist für die Aufsicht im nicht regulierten Wettbewerbsbereich zuständig.¹⁶² Der Netzzugang wird reguliert, so dass die

¹⁵⁹ Vgl. hierzu §§ 8 – 10 EnWG

¹⁶⁰ Quelle: Selbsterstellt auf Basis Schulungsunterlagen RWE Systems Consulting

¹⁶¹ Die Landesnetzagenturen (LNetzA) sind zuständig für die Stromversorger, an deren Verteilnetz weniger als 100.000 Kunden angeschlossen sind und deren Verteilnetz innerhalb eines Bundeslandes liegt.

¹⁶² Wörtlich heißt es im Jahresbericht 2006 der BNetzA: „Das neue Recht weist die ausschließliche Aufsicht über den Netzbetrieb nunmehr der Bundesnetzagentur bzw. den Regulierungsbehörden der Länder zu. Diese sind zuständig für die neu eingeführte Genehmigungspflicht für alle Netzentgelte (ex ante-Aufsicht) sowie die Kontrolle des gesamten Netzzugangs (ex post-Kontrolle).

Die Kartellbehörden, die bisher im Rahmen der Missbrauchsaufsicht nach dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung die maßgebliche Kontrollinstanz darstellten, sind im Energiebereich jetzt nur noch für die Wettbewerbsbereiche wie Erzeugung und Vertrieb zuständig. Sie überwachen zudem die allgemeinen Fragen des unternehmerischen Handelns wie beispielsweise die Fusionskontrolle.“

(<http://www.bundesnetzagentur.de>)

Netzbetreiber verpflichtet werden, jedermann diskriminierungsfreien Netzzugang zu gewähren.

Die Netzentgelte sind kostenorientiert anzusetzen und richten sich dabei nach dem Konzept der Nettosubstanzerhaltung, so dass die Betriebs- und Versorgungssicherheit sowie die Funktionsfähigkeit der Netze langfristig gewährleistet werden sollen. Die Preiskontrolle kann durch eine „ex-ante“-Genehmigung erfolgen oder aber „ex-post“ durch Untersagung eines Entgeltes.¹⁶³

3. Abgelöst werden die kostenorientierten Entgelte wie oben bereits angedeutet durch die sogenannte Anreizregulierung ab dem 1. Januar 2009. Die Netzbetreiber werden hierzu einem Vergleichsverfahren (Benchmarking) unterzogen, nach welchem sich die Kalkulation des Netzbetreibers an der eines „effizienten und strukturell vergleichbaren Netzbetreibers“ messen lassen muss. Hierzu werden für jeden Netzbetreiber Obergrenzen für seine zulässigen Gesamterlöse festgeschrieben. Diese Erlöse richten sich gem. § 6 AregV nach einer durch die BNetzA einheitlich für alle Netzbetreiber durchgeführten Kostenprüfung. Zusätzlich wird gem. § 12 AregV ein Effizienzvergleich der Netzbetreiber durchgeführt und die strukturell vergleichbaren Betreiber in Effizienzklassen eingeteilt. Entsprechend der gegenüber dem „Klassenbesten“ ermittelten Ineffizienzen erhalten die Netzbetreiber Effizienzvorgaben, so dass die Ineffizienzen innerhalb von zwei Regulierungsperioden – d.h. acht Jahren – abgebaut sein müssen. Durch die Effizienzvorgaben wird letztlich der zulässige Gesamterlös der Netzentgelte immer weiter nach unten abgesenkt. Dies führt in Konsequenz zu einem erheblichen Effizienzsteigerungsbedarf und damit in Konsequenz zu einem Kostendruck bei den Netzbetreibern.¹⁶⁴

¹⁶³ Vgl. zum gesamten vorhergehenden Absatz Rychwalski (2005), S. 64 ff.; Schiffer (2005), S. 200 ff.

¹⁶⁴ Vgl. zum gesamten vorhergehenden Absatz AregV (Stand 13.06.2007); VDEW (2007a), S.1 (www.vdew.de); Rychwalski (2005), S. 64 ff.; Schiffer (2005), S. 200 ff.

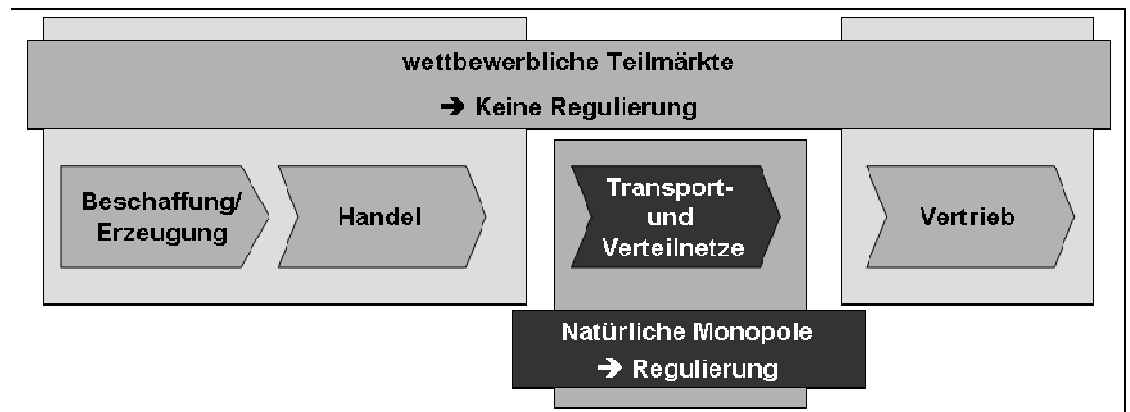


Abbildung 41: Was wird reguliert? - Regulierungsbereiche durch das EnWG 2005¹⁶⁵

Neben den zuvor beschriebenen Vorschriften zur Entflechtung und zur Regulierung des Netzzugangs und der Netzentgelte enthält das neue EnWG viele weitere Vorschriften zu Zuständigkeiten und Verfahren etc., jedoch haben insbesondere die oben beschriebenen Kernelemente zu einer tiefgreifenden Änderung des Elektrizitätsmarktes und Änderungen in den Organisationsstrukturen der Unternehmen geführt.

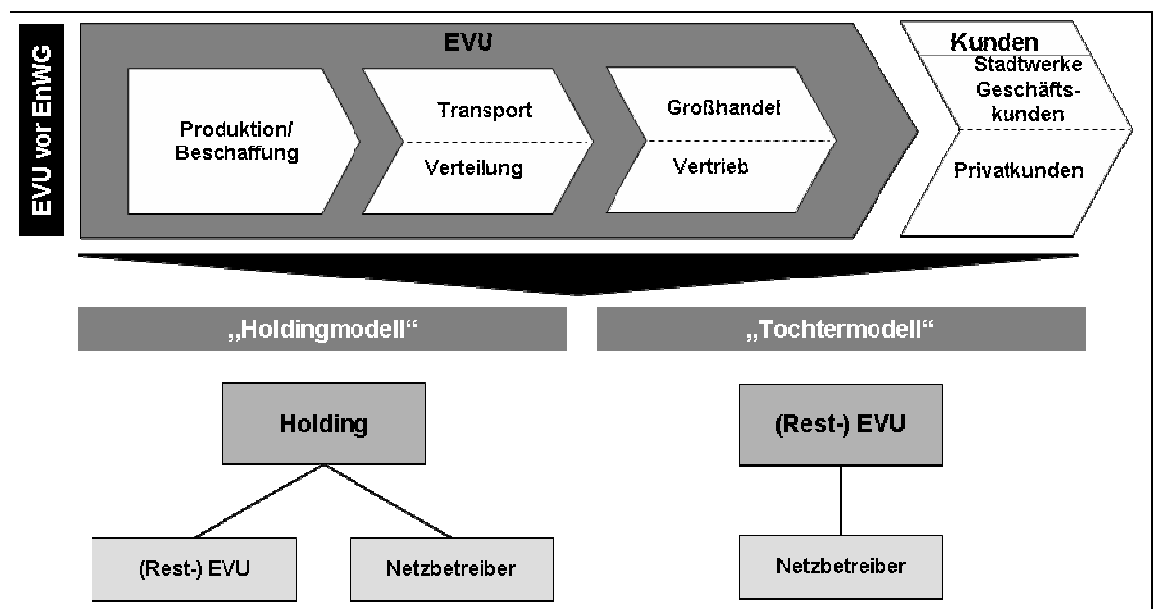


Abbildung 42: Umstrukturierungen der Energieversorger¹⁶⁶

Um den Anforderungen des EnWG gerecht zu werden, haben zumindest die größeren EVUs (mit mehr als 100.000 Kunden) inzwischen ihre Unternehmensstruktur geändert.

¹⁶⁵ Quelle: Selbsterstellt auf Basis Schulungsunterlagen RWE Systems Consulting

¹⁶⁶ Quelle: Selbsterstellt auf Basis Schulungsunterlagen RWE Systems Consulting

In der Mehrzahl sind dabei das sogenannte Holdingmodell oder das Tochtermodell mit dem Netzbetreiber als Tochtergesellschaft zu finden. Die typische integrierte Wertschöpfungskette der Unternehmen wurde aufgebrochen und die Teilbereiche sind in der Regel rechtlich verselbständigt worden.

Verbundunternehmen, aber auch Stadtwerke haben sich zusammengeschlossen¹⁶⁷ oder sind (zumindest in Teilbereichen) strategische Allianzen¹⁶⁸ eingegangen, um Synergiepotenziale auszuschöpfen und Kostenvorteile zu realisieren. Um Kostensenkungspotenziale auch im Bereich der unterstützenden (internen) Dienstleistungsaktivitäten auszuschöpfen, wurden von Regionalversorgern und Stadtwerken gemeinsame Servicegesellschaften¹⁶⁹ gegründet oder – was im Rahmen dieser Untersuchung naturgemäß von besonderem Interesse ist – rechtlich und/ oder wirtschaftlich selbständige Service Center¹⁷⁰ innerhalb des EVUs geschaffen.

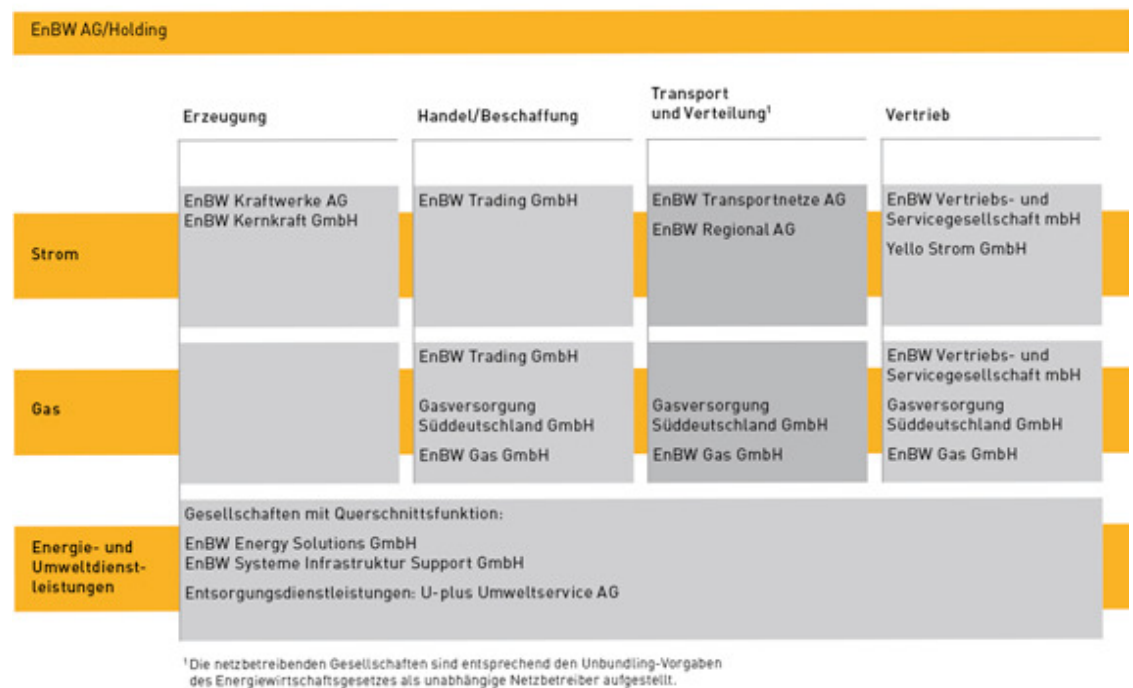


Abbildung 43: Unternehmensorganisation der EnBW AG 2007¹⁷¹

¹⁶⁷ So z.B. der 1999 gegründete Stadtwerkeverbund Trianel mit Sitz in Aachen, der mittlerweile einen gemeinsamen Stromeinkauf für die zwölf beteiligten Stadtwerke durchführt und eine gemeinsame Energieerzeugung im eigenen Kraftwerk anstrebt.

¹⁶⁸ Zu Geschäftschancen und strategischen Allianzen als Problemlösungsstrategie der EVUs vgl. ausführlicher auch Schwintowski (2002) und ders. (2003)

¹⁶⁹ So z.B. die gemeinsame IT Tochtergesellschaft „24/7 IT-Services GmbH“ der MVV Energie AG und der Stadtwerke Kiel AG, vgl. Homann (2007).

¹⁷⁰ So z.B. die RWE Systems AG als interner Dienstleister des RWE Konzerns

¹⁷¹ Quelle: EnBW AG 2007 (www.enbw.de)

Aus den gesamten Ausführungen dieses Kapitels wird deutlich, dass die Elektrizitätswirtschaft vor vielfältigen Herausforderungen steht und die Dynamik des Marktes und die gesetzlichen Rahmenbedingungen umfangreichen Handlungsbedarf für die gesamte Branche mit sich bringt. Alle diese Themen können bedeutende Einflussfaktoren für die Bildung von Service und Corporate Centern darstellen. Daher bildet die Elektrizitätsbranche ein geeignetes Feld für den weiteren Gang dieser Untersuchung.

Nach dieser kompakten Einführung in die Strukturen und die Rahmenbedingungen der Stromwirtschaft soll daher nun der Stand der Forschung im Bereich der Service und Corporate Center bzw. – allgemeiner gesprochen – der internen Dienstleistungseinheiten untersucht werden.

3. Darstellung von Grundlagen der Gestaltung von internen Dienstleistungsbereichen

Es folgt eine Einführung in verschiedene relevante Konzepte der Organisation von Unternehmen im Allgemeinen und von internen Dienstleistungsbereichen im Besonderen. Dies ist zum einen notwendig, um eine grundsätzliche Einordnung im Kontext der Organisationslehre vorzunehmen und gleichzeitig den Untersuchungsgegenstand gegenüber der Vielzahl heterogener Institutionen im Unternehmen abzugrenzen.¹⁷² Zum anderen ist es für das Verständnis des Konzeptes der Corporate und Service Center als Lösungsansatz zur Erbringung von internen Dienstleistungen notwendig, ein grundlegendes Verständnis für die „klassischen“ Probleme der Arbeitsteilung, Spezialisierung, Delegation etc. und daraus resultierender Probleme der organisatorischen Gestaltung zu erhalten.

3.1 Grundlagen der organisatorischen Gestaltung

Für die Zwecke dieser Einführung soll für eine Erläuterung des Begriffes der Organisation auf folgende (noch recht weit gefasste) Definition zurückgegriffen werden, die sich

¹⁷² Weitergehende Darstellungen zu speziellen Aspekten aus dem umfassenden Bereich der Organisationslehre finden sich in den einschlägig bekannten Standardwerken der Fachliteratur. Als Auswahl unter vielen anderen seien hier genannt: Bea/ Göbel (2002); Bleicher (1991); Frese (1992a), (1992b) und (2001); Gaitanides (1983); Grochla (1980) und (1982); Kieser/ Ebers (2006); Kieser/ Walgenbach (2007); Kirsch/ Meffert (1970); Schreyögg (1999) u.v.a.m.

als Synthese aus tätigkeitsorientierten, instrumentellen und institutionellen Organisationsbegriff¹⁷³ ergeben hat:

Unter einer Organisation verstehen wir „eine Institution, in der eine Gruppe von Personen (die Organisationsmitglieder) ein auf Dauer angelegtes Regelsystem planvoll geschaffen hat, um gemeinsame Ziele zu verfolgen und in der Ordnung auch von selbst entstehen kann.“¹⁷⁴

Ein Unternehmen weist alle Merkmale dieses Organisationsbegriffs auf und *ist* daher eine Organisation. Folglich ist der institutionelle Organisationsbegriff in dieser Definition enthalten. Zugleich *hat* (nach dem instrumentellen Organisationsverständnis) ein Unternehmen eine Organisation im Sinne eines zielorientiert geschaffenen, auf Dauer angelegten Regelsystems.¹⁷⁵

Auf diesem oben dargelegten, zusammengesetzten Organisationsbegriff aufbauend werden nun die Aufgaben und Elemente der Organisationsgestaltung untersucht.

3.1.1 Aufgaben und Ziele

Allgemein gesprochen ist es die Aufgabe der Organisation (als Institution), die Erreichung der Unternehmensziele und den Erfolg der Unternehmung nachhaltig sicherzustellen. Daher sollte ein Unternehmen seine Organisation in einer solchen Weise gestalten, dass die einzelnen Aufgaben so wirtschaftlich wie möglich erfüllt werden können. Mit Hilfe der Organisation wird die Gesamtaufgabe des Unternehmens in Teilaufgaben und Arbeitsvorgänge zerlegt (Aufgabenanalyse¹⁷⁶), die dadurch gewonnenen Elemente nach bestimmten Merkmalen zusammengefasst (Aufgabensynthese¹⁷⁷) und so Aufgabenkomplexe (Stellen) gebildet, die dann Aufgabenträgern übertragen werden (Aufgabenverteilung). Aufgabenbildung, -verteilung und -koordination sind somit die Kernor-

¹⁷³ Zur Herleitung dieses zusammengesetzten Organisationsbegriffs s. Bea/ Göbel (2002), S. 3 ff. Demnach setzt sich der Organisationsbegriff aus dem tätigkeitsorientierten/ funktionalen („Organisation ist eine Tätigkeit bzw. ein Prozess, durch welche(n) Ordnung entsteht.“), dem instrumentellen („Organisation ist das dauerhafte Regelsystem, das ein Unternehmen hat und welches zielorientiert als Führungsinstrument eingesetzt wird.“) und dem institutionellen („Eine Organisation ist eine bestimmte Art von Institution“) Begriff zusammen.

¹⁷⁴ Bea/ Göbel (2002), S. 5

¹⁷⁵ Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 5

¹⁷⁶ Vgl. die Beschreibung dieses theoretischen Konstruktes weiter unten in Kapitel 3.1.2

¹⁷⁷ Vgl. die Beschreibung auch dieses Konstruktes weiter unten in Kapitel 3.1.2

ganisationsaufgaben der Unternehmung. Das Ergebnis des Vorgangs des Organisierens ist eine planvolle (Organisations-) Struktur.¹⁷⁸

Darüber hinaus werden u. a. als spezielle Management-Aufgaben der Organisation angesehen:¹⁷⁹

- Steuerung, Disziplinierung und Motivation der Organisationsmitglieder,
- Verteilung, Legitimation und Sicherung von Macht,
- Bestimmung der Grenzen der Unternehmung und
- Sicherung der Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung.

Neben diesen Aufgaben ist das Ziel des Organisierens, eine effiziente Organisation zur Verfügung zu stellen.¹⁸⁰ Anstelle von Effizienz wird das Ziel oftmals auch in der Effektivität der Organisation gesehen. *Effizienz* ist eine Maßgröße für Wirtschaftlichkeit (Output/ Input-Relation) und wird im angloamerikanischen Sprachraum anschaulich mit der Formulierung „doing the things right“ umschrieben. Sie kennzeichnet den Einsatz der richtigen Mittel zur Erreichung eines vorgegebenen Zieles. Eine Maßnahme ist damit effizient, wenn sich mit ihr ein bestimmtes Ziel möglichst genau erreichen lässt.

Effektivität ist als Maßgröße für die Zielerreichung zu sehen und wird im englischen Sprachgebrauch als „doing the right things“ beschrieben. Eine Maßnahme ist demnach effektiv, wenn sie grundsätzlich zur Erreichung eines bestimmten Zieles geeignet ist.¹⁸¹

Nicht unumstritten ist, welcher Begriff für die Zwecke der Bewertung von Organisationen zu bevorzugen ist.¹⁸² Effizienz stellt jedoch den umfassenderen Begriff dar: Damit eine Maßnahme effizient ist, muss sie zwangsläufig auch effektiv sein.¹⁸³ Weiterhin

¹⁷⁸ Diese Zusammenfassung geht auf das Analyse-Synthese-Konzept zurück, mit welchem Kosiol (1962), S. 42 ff. in groben Zügen die Organisationsarbeit beschreibt. Vgl. auch Bea/ Göbel (2002), S. 9 ff.; Schulte-Zurhausen (1999), S. 39ff; Thommen/ Achleitner (2006), S. 768 ff. Nach Schreyögg (1999), S. 11 ist die Organisationsstruktur das Ergebnis einer durch Regeln geschaffenen Ordnung eines sozialen Systems. Demnach geht es beim Organisieren zunächst um das Schaffen von Regeln zur Festlegung von Aufgabenverteilung, Koordination, Verfahrensrichtlinien, Beschwerdewegen, Kompetenzabgrenzungen, Weisungsrechten, Unterschriftsbefugnissen usw.

¹⁷⁹ Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 9 ff.

¹⁸⁰ Bamberger/ Wrona (2004), S. 286 sehen eine Hauptfunktion einer Organisationsstruktur darin, zu einer möglichst effizienten Realisierung der Unternehmensziele beizutragen. Diese Funktion werde auch als Instrumental- oder Implementierungsfunktion bezeichnet. Dies stützen auch die nachfolgenden Ausführungen.

¹⁸¹ Vgl. Scholz (1992a), Sp. 533; Frese (2000), S. 256 f. und Schulte-Zurhausen (1999), S. 5

¹⁸² Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 14 ff.; Scholz (1992a), Sp. 533 ff.; Schulte-Zurhausen (1999), S. 5; Bünting (1995), S. 73, der anführt, dass der Begriff Effizienz in der deutschsprachigen Literatur noch weitgehend vor dem der Effektivität bevorzugt werde, mit Verweis auf Fessmann (1980); Grabatin (1981); Grochla/ Welge (1975); Kessler (1976); Staehle/ Grabatin (1979)

¹⁸³ Schulte-Zurhausen (1999), S. 5; dies soll an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden. Schließlich ist es in der Praxis m.E. auch möglich, dass ein einzelner Prozess auch sehr effizient organisiert ist, dass

steht mit dem Effizienzkonzept von Frese ein umfassendes Konzept zur Verfügung, bei dem der Begriff der Effizienz – insbesondere der Koordinations- und Motivationseffizienz – zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit alternativer organisatorischer Gestaltungen herangezogen wird.¹⁸⁴ Aufgrund dessen und aufgrund der Tatsache, dass im Rahmen dieser Arbeit Organisationsstrukturen und Prozesse eben genau auf ihre Wirtschaftlichkeit hin untersucht werden sollen, werden diese Organisationsalternativen für die Zwecke dieser Untersuchung unter dem Blickwinkel der Effizienz beurteilt werden.¹⁸⁵

Eine Organisation gilt allgemein dann als effizient (und effektiv), wenn sie die zuvor beschriebenen Aufgaben „gut“ löst. Für eine konkrete Beurteilung alternativer Organisationsgestaltungen reicht diese globale Zielbestimmung allerdings nicht aus. Es muss folglich eine Präzisierung vorgenommen werden. Effizienz eindeutig zu präzisieren, stellt keine einfache Aufgabe dar. Umstritten ist beispielsweise, auf welches Oberziel hin die Organisationsstruktur beurteilt werden soll und wer dieses Ziel festlegt.¹⁸⁶

Grundsätzlich bilden Ziele Kernelemente eines jeden organisatorischen Gestaltungskonzepts, da ohne einen Beurteilungsmaßstab keine rational begründete Auswahl zwischen verschiedenen organisatorischen Gestaltungsalternativen möglich ist.¹⁸⁷ Da sich solche Ziele wie z.B. „Gewinn“ oder „Unternehmenserfolg“ als zu global erweisen,

dieser jedoch vollkommen „an den Kundenwünschen vorbei läuft“, also quasi „nutzlos“ und damit nicht effektiv ist.

¹⁸⁴ Vgl. die umfassende Vorstellung des Effizienzkonzeptes bei Frese (2000), S. 258 ff.

¹⁸⁵ Dabei sei ausdrücklich auf die enge Beziehung zwischen Effektivität und Effizienz verwiesen. So auch Frese (2000) S. 257 mit Verweis auf Scholz (1992a), Sp. 533 ff. und Lewin/ Minton (1986), S. 514 ff. Die Diskussion, ob nun Effektivität oder Effizienz die richtige Maßgröße zur Beurteilung von Entscheidungen ist, soll daher nicht in den Mittelpunkt dieser Betrachtungen gestellt werden. Nach Scholz (1992a), Sp. 533, wird die Frage, wann eine Organisation als effektiv zu gelten hat, wegen dieser „bekannten Problematik der Effektivitäts- und Effizienzforschung“ „oft nicht mehr auf ‘Effektivität’, sondern auf ‘Nutzen’, ‘Produktivität’ oder ‘Exzellenz’ abgestellt.“ Scholz (1992a), Sp. 533 führt aus, dass Effizienz als Unterkriterium der Effektivität anzusehen sei und schreibt weiterhin mit Verweis auf Kanter/ Brinkerhoff (1981), S. 321 ff., dass Effizienz weder hinreichende noch notwendige Bedingung für Effektivität sei. Die Unterscheidung von Effektivität und Effizienz als Unterziel werde meist auch in der deutschsprachigen Literatur befürwortet (so z. B. Drumm (1980), Hill/ Fehlmann/ Ulrich (1989), Poensgen (1973), Schanz (1982)), von einigen Autoren (z. B. Grochla/ Welge (1975), Staehle/ Grabatin (1979)) aber abgelehnt.

¹⁸⁶ Bünting (1995), S. 78 ff. unterscheidet in den zielorientierten, den systemorientierten und den Stakeholder - Ansatz. Für die Zwecke dieser Untersuchung soll von dem zielorientierten Ansatz ausgegangen werden, bei der das oberste Unternehmensziel vom Eigentümer oder der „dominanten Koalition“ festgelegt wird, i.d.R. Gewinnmaximierung oder ähnliches. Allerdings liefern auch die anderen Ansätze gute Ergebnisse für eine Zielbestimmung, da die Erzielung von Gewinnen die Nachhaltigkeit der Unternehmung (Systemorientierter Ansatz) und die Befriedigung der Interessen der (meisten) zentralen Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Arbeitnehmer) erhöht. Staehle (1999), S. 444 ff. erweitert diese Auflistung mit Verweis auf Robbins (1987), S. 25 ff. noch um den „Interessen-Ansatz“ und den anwendungsorientierten Ansatz und verweist darauf, dass sich die deutschsprachigen Ansätze (z. B. Gzok (1975), Knopf u. a. (1976), Thom (1976)) vor allem auf die Bewertung von innerorganisatorisch ablaufenden Prozessen spezialisieren.

¹⁸⁷ Vgl. Hamel (1992), Sp. 2634 ff.

werden Subziele formuliert.¹⁸⁸ Hierbei kann sich die Komplikation ergeben, dass es zum einen vom jeweiligen Kontext und insbesondere von den Präferenzen der Entscheidungsträger abhängt, welche Zielsetzungen aus einer Vielzahl potenzieller Ziele tatsächlich verfolgt werden. Zum anderen richtet sich auch der Katalog der potenziellen Ziele selbst nach den Merkmalen der jeweiligen Problemsituation.¹⁸⁹

Festzuhalten bleibt zunächst jedoch, dass man grundsätzlich genauere Zielkriterien oder Zielindikatoren unterhalb solch globaler Ziele wie „Unternehmenserfolg“ benötigt.¹⁹⁰

Solche Subziele sollten sinnvollerweise in einem Zweck-Mittel-Zusammenhang zum übergeordneten Ziel stehen und in ihrer Ausprägung auch tatsächlich durch Gestaltungsmaßnahmen beeinflussbar sein.¹⁹¹

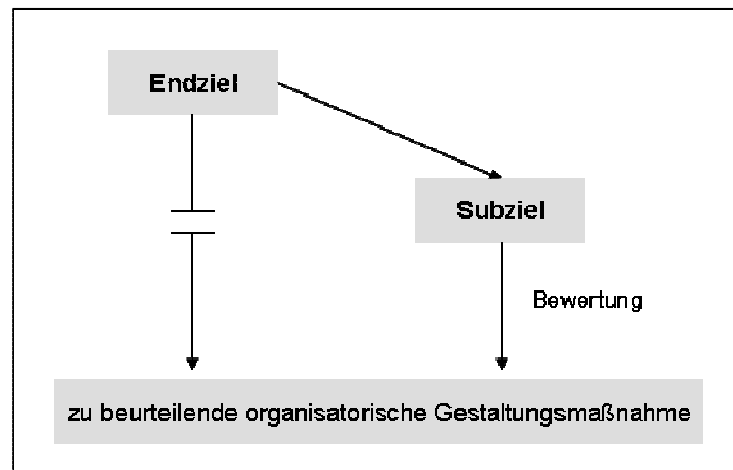


Abbildung 44: Einführung von Subzielen bei der Bewertung von Organisationsstrukturen¹⁹²

Grundsätzlich bildet die Entwicklung und Formulierung von Zielen eines der Kernthemen des strategischen Managements¹⁹³ und hat daher einen zentralen Stellenwert in der

¹⁸⁸ Zur Technik der Zielformulierung vgl. u. a. Nagel (1992), Sp. 2626 ff.

¹⁸⁹ Vgl. Frese (2000), S. 258

¹⁹⁰ Nach Frese (1993), S. 19 mit Bezug auf Simon (1954), S. VI gleicht das Unterfangen, alternative Organisationsstrukturen hinsichtlich ihrer Gewinnkonsequenzen zu bewerten, dem Versuch, die Auswirkungen eines Regenschauers in Minnesota auf die Niagarafälle zu ermitteln. Weiterhin führt Frese (2000) S. 255 aus, dass das Problem, wie eine zielorientierte Bewertung komplexer Organisationsstrukturen durchgeführt werden kann, in der Organisationstheorie – abgesehen von wenig anwendungsrelevanten Beiträgen der mathematischen Organisationstheorie – relativ wenig Beachtung gefunden hätte. Eine Ausnahme bilde Laux/ Liermann (1997), S. 255 ff.

¹⁹¹ Vgl. hierzu Frese (2000), S. 253 ff.

¹⁹² Quelle: Frese (2000), S. 255

¹⁹³ Vgl. Bamberger/ Wrona (2002 a), S. 4 bzw. dies. (2004), S. 99; Welge/ Al-Laham (2008), S. 199

betriebswirtschaftlichen Forschung, Lehre und Praxis inne.¹⁹⁴ Die besondere Bedeutung der Zielentwicklung und -entscheidung rührt daher, dass durch die Formulierung der Zielinhalte die daraus folgenden Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse weitgehend festgelegt werden. Insbesondere wird diese Bedeutung von Zielen aus einer Reihe von Funktionen abgeleitet:¹⁹⁵

1. Selektionsfunktion (Bewusste Auswahlentscheidung zwischen mehreren Strategien)
2. Orientierungsfunktion (Ausrichtung der Aktivitäten auf ein oder mehrere Ziele)
3. Steuerungsfunktion (Steuerung von Aktivitäten/ Verhaltensweisen durch Sollvorgaben)
4. Koordinationsfunktion (Anpassung und Abstimmung von Aktivitäten auf ein Ziel hin)
5. Motivations- und Anreizfunktion (Veranlassung zur Leistungssteigerung)
6. Bewertungsfunktion (Bewertung von Strategien zur Zielerreichung)
7. Kontrollfunktion (Soll-Ist-Vergleich zwischen Ziel und erreichten Ergebnissen)

Ziele sind also nicht als „gegeben“ anzusehen, sondern sind Ausfluss bzw. Ergebnis eines Zielbildungsprozesses, auf welchen sowohl Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens Einfluss haben und welcher i.d.R. durch die folgenden Phasen beschrieben werden kann:¹⁹⁶

1. Zielsuche/ Zielentwicklung
2. Operationalisierung
3. Zielanalyse und -ordnung
4. Prüfung auf Realisierbarkeit
5. Zielentscheidung (Selektion)
6. Durchsetzung der Ziele
7. Zielüberprüfung und Revision

¹⁹⁴ Vgl. zu diesen und den nachfolgenden Ausführungen daher stellvertretend für viele Verfasser z.B. Macharzina (2003), S. 187 ff.; Welge/ Al-Laham (2008), S. 191 ff.; letztere definieren Ziele als „normative Vorstellungen über einen zukünftigen Zustand der Unternehmung, der durch Handlungen hergestellt werden soll“, vgl. Welge/ Al-Laham (2008), S. 199

¹⁹⁵ Vgl. Auflistung bei Welge/ Al-Laham (2008), S. 200 mit Verweis auf weitere Autoren

¹⁹⁶ Vgl. Macharzina (2003), S. 194 ff.; Welge/ Al-Laham (2008), S. 201; Eine Diskussion, ob die Reihenfolge und Begrifflichkeiten nicht anders lauten könnten und eine Erläuterung dieser Begriffe soll an dieser Stelle nicht geführt werden und würde auch über das „Ziel“ einer kurzen Erläuterung der Bedeutung von Zielen hinausschießen.

Aus einer Fülle denkbar möglicher Ziele – und damit soll an dieser Stelle der Exkurs zur Bedeutung von Zielen enden – findet sich in der Literatur und Unternehmenspraxis sehr häufig mit an vorderster Stelle das Ziel der Steigerung der Wirtschaftlichkeit und Produktivität, sprich der Effizienz des Unternehmens.¹⁹⁷

Bezogen auf das Ziel der Effizienz gibt es eine große Anzahl von Kriterien bzw. Subzielen.¹⁹⁸ Eine effiziente Organisation lässt sich demnach u. a. durch folgende Kriterien beurteilen:¹⁹⁹

- (Wirtschaftliche) Ressourcennutzung
- Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter
- Konflikt-handhabung (durch Regeln und Kompetenzabgrenzung)
- (Gelungene) Koordination
- (Gute) Information und Kommunikation
- Komplexitätsreduktion
- Flexibilität
- (Hohe) Qualität der Entscheidungen, des Managements und der Arbeit
- Nutzung von Synergien
- Innovations- und Lernfähigkeit
- Marktnähe
- Prozesseffizienz
- Effizienz der Delegation

Trotz dieser Auswahl an Kriterien gestaltet sich die Bewertung einer bestimmten Gestaltungsalternative als schwierig, da sich die die Kriterien teilweise widersprechen²⁰⁰, Ursache-Wirkungs-Beziehungen oft unbekannt sind und sich die Wichtigkeit einzelner Subziele mit der jeweils gegebenen Unternehmenssituation ändern kann.²⁰¹ Aussagen über die Wirkungen bestimmter Organisationsstrukturen sind stets mit der Ungewissheit versehen, welche aus dem individuellen Verhalten der Entscheidungsträger und aus

¹⁹⁷ Vgl. Macharzina (2003), S. 197 ff.; Welge/ Al-Laham (2008), S. 205

¹⁹⁸ Vgl. die Auflistung bei Scholz (1992a), Sp. 539 f. mit Verweis auf Campbell (1977), Fessmann (1980), Lewin/ Minton (1986) und Steers (1975)

¹⁹⁹ Auflistung in Anlehnung an Bea/ Göbel (2002), S. 16, der allerdings Kriterien für die Effektivität aufzählt mit Verweis auf Bünting (1995), Scholz (1992a) sowie an Frese (2000), S. 258 ff.; Banner (1995), S. 102 ff. mit Verweis auf Campbell (1977), S. 13 ff und Peters/ Waterman (1984), S. 115 ff.; s. auch die umfassenden Auflistungen bei Welge (1978), S. 143 und Welge (1987), S. 616 und S. 628 mit Verweis auf Fessmann (1978), S. 10

²⁰⁰ So kann eine Komplexitätsreduktion der Organisationsstruktur dazu führen, dass die Unternehmung auf eine veränderte Umweltsituation weniger flexibel reagieren kann.

²⁰¹ Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 17 f.

zukünftigen Umweltsituationen resultiert. Aussagen über die Effizienz einer Maßnahme basieren daher stets auf Plausibilitätsüberlegungen und tragen den Charakter von Hypothesen über Wirkungszusammenhänge.²⁰²

Weiterhin ermöglichen auch Subziele nur dann die Auswahl unter bestimmten Gestaltungsalternativen, wenn sie operational sind, d. h. wenn sie grundsätzlich verfolgbar und messbar sind.²⁰³

Letztlich haben organisatorische Subziele zumindest drei Anforderungen genüge zu tragen: Sie müssen in einem Zweck-Mittel-Verhältnis zum übergeordneten Unternehmensziel stehen, sie müssen messbar (operationalisierbar) und sie müssen organisatorisch beeinflussbar sein.²⁰⁴

3.1.2 Elemente der Organisation

Ohne ausführlich auf einzelne Definitionen und mögliche Ausgestaltungen einzugehen, sollen nachfolgend einige wichtige formale Elemente des Begriffs der Organisation erläutert werden, die im Laufe dieser Arbeit grundlegende Bedeutung haben.²⁰⁵

Formale Elemente der Organisation sind u.a. Aufgaben, Stellen, Abteilungen, Kompetenzen und Verantwortung. Unter einer Aufgabe ist die (dauerhafte) Verpflichtung zur Erbringung einer bestimmten Soll-Leistung zu verstehen. Sie lässt sich u. a. durch die Merkmale Verrichtungen, Objekt, Sachmittel, Ort, Rang, Zweck, Zeit und Person abgrenzen.²⁰⁶

Eine Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit und setzt sich aus verschiedenen Teilaufgaben zusammen, die einen bestimmten Aufgabenkomplex bilden. Zu unterscheiden ist die Stelle vom Arbeitsplatz, unter dem der jeweilige konkrete Ort und Raum der Aufgabenerfüllung zu verstehen ist. Grundsätzlich können die ausführenden Stellen auf der Ausführungsebene und leitende Stellen, so genannte Instanzen, auf der

²⁰² Vgl. Kreisel (1995), S. 146 mit Verweis auf Laßmann (1992), S. 141 ff.

²⁰³ Vgl. Frese/ v. Werder/ Maly (1993), S. 18; Laßmann (1992), S. 138 mit Verweis auf Berthel (1973), S. 24, formuliert ausführlicher, dass Ziele dann operational sind, „wenn sie grundsätzlich verfolgbar und messbar sind, ein Erreichungszeitraum festliegt sowie im Fall der Zielmehrheit eine Prioritätenordnung existiert.“

²⁰⁴ Vgl. Laßmann (1992), S. 141 ff. Hierbei ergibt sich allerdings in der Praxis oftmals die Problematik, wem Erfolge oder Versäumnisse bei den Konsequenzen der organisatorischen Maßnahme zuzurechnen sind.

²⁰⁵ Zu den nachfolgenden Ausführungen vgl. u. a. Bamberger/ Wrona (2004), S. 281 ff.; Mangler (2000), S. 59 ff.; Schulte-Zurhausen (1999), S. 129 ff.; Staehle (1999), S. 671 ff.; Thommen/ Achleitner (2006), S. 767 ff.

²⁰⁶ Vgl. Schulte-Zurhausen (1999), S. 62; Thommen/ Achleitner (2006), S. 772 ff.

Führungsebene unterschieden werden. Ausführende Stellen sind einer oder mehreren Instanzen unterstellt und haben ihrerseits keine eigenen Weisungsbefugnisse gegenüber anderen Stellen. Wenn mehrere Stellen zu einer Stellengruppe zusammengefasst und einer Instanz (Leitungsstelle) unterstellt werden, so handelt es sich um eine Abteilung. Mehrere Abteilungen können wiederum unter einer Hauptabteilung zusammengefasst werden.²⁰⁷

Die Bildung der Stellen kann orientiert nach Funktionen, Prozessen (bzw. nach Objekten oder Abläufen), Sachmitteln, Personen oder aufgrund rechtlicher Normen erfolgen.²⁰⁸

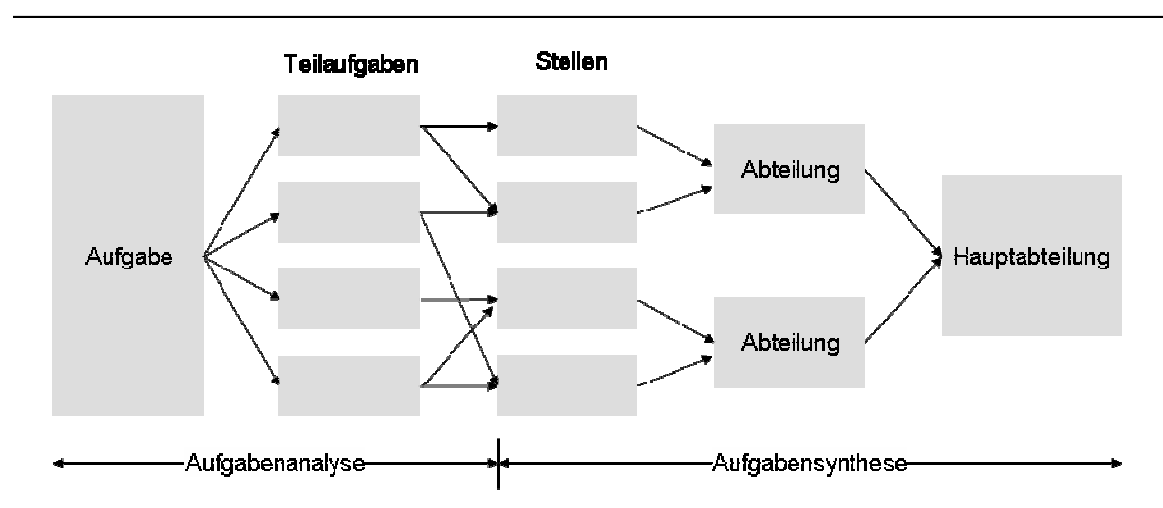


Abbildung 45: Stellenbildung – Von der Aufgabe zur Abteilung²⁰⁹

Neben Leitungs- und Ausführungsstellen treten auch Mischformen auf. Zu erwähnen sind hierbei insbesondere Stabsstellen und Zentralstellen. Vor allem in der angloamerikanischen Managementlehre²¹⁰ – aber auch in der deutschsprachigen Literatur²¹¹ – wird eine Zweiteilung von Stellen in Linienstellen („line“) und unterstützenden Stellen („staff“) vorgenommen.²¹² Linienstellen sind i.d.R. unmittelbar mit der Ausführung von Hauptaufgaben der Unternehmung betraut, während unterstützende Stellen nur sekundäre Prozesse ausführen und somit nur indirekt an der Erfüllung der Hauptaufgaben teil-

²⁰⁷ Vgl. zum gesamten Absatz Thom (1992), Sp. 2321 ff.; Thommen/ Achleitner (2006), S. 773 ff.

²⁰⁸ Vgl. dazu die umfassenderen Ausführungen bei Schulte-Zurhausen (1999), S. 144 ff. mit Verweis auf Bleicher (1991), S. 49 ff.; Bühner (1999), S. 73 ff.; Thom (1992), Sp. 2321 ff.

²⁰⁹ Quelle: in Anlehnung an Bamberger/ Wrona (2002), S. 101 mit Verweis auf Schreyögg (1998), S. 129

²¹⁰ Vgl. hierzu die Ausführungen bei Kreisel (1995), S. 36 ff. zu den zentralen Einheiten in der angloamerikanischen Literatur.

²¹¹ Vgl. auch hierzu und zur Stablinienorganisation mehr unten in Kapitel 3.2.2

²¹² Vgl. hierzu die Ausführungen bei Schulte-Zurhausen (1999), S. 150 ff.

nehmen. Nach dieser Differenzierung fallen Instanzen und Ausführungsstellen unter die Linienstellen, Stabs- und Zentralstellen gehören zu den unterstützenden Stellen.²¹³ Stäbe sind somit dadurch gekennzeichnet, dass sie Leitungsstellen (wie z.B. Vorstände und Geschäftsbereichsleiter) bei spezifischen Aufgabeninhalten unterstützen und beraten und dabei keine Entscheidungs- und Anweisungsbefugnisse gegenüber Linienstellen besitzen.²¹⁴

Ohne den spezielleren Ausführungen zu den Zentralbereichen²¹⁵ vorweg greifen zu wollen, sollen Zentralstellen allgemein dadurch gekennzeichnet sein, dass sie fachlich zentralisierbare (Unterstützungs-) Aufgaben übernehmen und fachtechnische Weisungsbefugnisse in Bezug auf die Erfüllung dieser Aufgaben haben.²¹⁶

Wie aus den Ausführungen zu bestimmten Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen zu ersehen ist, muss der Stelleninhaber die notwendigen Kompetenzen besitzen, um die ihm übertragenen Aufgaben ordnungsgemäß erfüllen zu können. Unter Kompetenzen sind die einem Stelleninhaber übertragenen formalen Rechte und Befugnisse zu verstehen, um alle zur Erfüllung seiner Aufgaben erforderlichen Maßnahmen und Handlungen vornehmen zu können oder ausführen zu lassen.²¹⁷ Dabei unterscheidet man grundsätzlich in Durchführungs- und Leitungskompetenzen. Unter den erstgenannten werden die Ausführungs-, Verfügungs-, Antrags-, Entscheidungs- und Vertretungskompetenz subsumiert, bei Leitungskompetenzen unterscheidet man weiter nach Entscheidungs-, Weisungs- und Kontrollkompetenz.²¹⁸

Neben bestimmten Rechten und Befugnissen erhält der Stelleninhaber die Verantwortung, seine Aufgaben zu erfüllen und seine Kompetenzen wahrzunehmen. Unter Verantwortung versteht man die Pflicht einer Person (Aufgabenträger), für die Erfüllung einer Aufgabe persönlich Rechenschaft abzulegen.²¹⁹

Damit sind nun die für weitere Ausführungen relevanten und wichtigen formalen Organisationselemente einführend erläutert.

²¹³ Vgl. Schulte-Zurhausen (1999), S. 150; Hierzu gibt es jedoch auch abweichende Meinungen in der Literatur; so bezeichnet Kreisel (1995), S. 31 mit Verweis auf Kosiol (1962), S. 138 Stäbe als eine besondere Form von Ausführungsstellen.

²¹⁴ Vgl. Kreisel (1995), S. 31 mit Verweis auf Staerke (1961), S. 34; Thommen/ Achleitner (2006), S. 773 f.; ausführlicher hierzu s. auch Kapitel 3.3

²¹⁵ Vgl. Kapitel 3.3

²¹⁶ Vgl. Schulte-Zurhausen (1999), S. 155; Thommen/ Achleitner (2006), S. 774

²¹⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen (1999), S. 142; Thommen/ Achleitner (2006), S. 776

²¹⁸ Unterscheidung in Anlehnung an Hill/ Fehlbaum/ Ulrich (1989), S. 125 ff.

²¹⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen (1999), S. 143, der noch weiter in Eigen- und Fremdverantwortung unterscheidet sowie Thommen/ Achleitner (2006), S. 776

3.1.3 Arbeitsteilung und Spezialisierung

Die Schaffung von Aufgabenkomplexen und Bildung von Stellen und Abteilungen geht auf das Phänomen der „Arbeitsteilung“ zurück, mit welcher die Gesamtaufgabe der Unternehmung in Teilaufgaben unterschiedlichen Inhaltes und ungleicher Komplexität zerlegt wird.²²⁰ Sie bildet gewissermaßen „die Grunddeterminante des gesamten Organisationsproblems“²²¹ und ist aufgrund der begrenzten Kapazitäten der handelnden Organisationsmitglieder erforderlich, um den Gesamtprozess der Leistungserstellung in Teil- und Elementarprozesse zu unterteilen.²²²

Arbeitsteilung besteht „im Kern in der Zuteilung (Zuordnung, Allokation [...]) von Programmen (Aufgaben, Arbeiten, Handlungs- und Produktprogramme, Funktionen, Arbeitspensen, Aufträge, Missionen, Projekte, Märkte, Geschäftsfelder, Vorgänge, 'tasks' usw.) zu Ressourcen (Aufgabenerfüllungsfaktoren bzw. Aufgabenträger in Form von menschlichen, maschinellen und informatorischen Leistungspotentialen usw.). Aus dem mehrstufig angelegten Zuteilungsvorgang gehen schließlich Aufgaben-Ressourcen-Komplexe hervor, die man gemeinhin als 'organisatorische Einheiten' (Subsysteme, Rollen, Positionen Stellen, Jobs usw.) bezeichnet.²²³ Die Notwendigkeit zur Arbeitsteilung wächst mit zunehmenden Arbeitsmengen, -komplexität und -vielfalt.²²⁴ Frese führt zur Arbeitsteilung weiterhin aus, dass diese aus Sicht des theoretischen Ideals einer simultanen Gesamtplanung als 'Notlösung' anzusehen sei, da die Einzelentscheidungen der Aufgabenträger regelmäßig vom Gesamtoptimum abweichen und daher Autonomiekosten verursachen. Diese ließen sich zwar prinzipiell dadurch abbauen, dass die in die Entscheidung eingehenden Informationen und das methodische Know-how verbessert werde, aber sämtliche Aktivitäten zur Gewinnung und Verarbeitung dieser Informationen setzten den Einsatz verschiedener Ressourcen voraus und verursachten damit Abstimmungs- bzw. Koordinationskosten.²²⁵

Eine der Folgen der Arbeitsteilung ist das Entstehen von Teil-Aufgaben unterschiedlichster Art. Diese Form der Arbeitsteilung wird auch als Spezialisierung bezeichnet.²²⁶

²²⁰ Vgl. Bamberger/ Wrona (2004), S. 281; Schulte-Zurhausen (1999), S. 129

²²¹ Frese (2000), S. 259

²²² Vgl. Schulte-Zurhausen (1999), S. 129

²²³ Reiß (1992a), Sp. 167 ff.

²²⁴ Vgl. Schulte-Zurhausen (1999), S. 130, der die Arbeitsteilung in die Grundformen der Mengen- und der Artenteilung unterteilt.

²²⁵ Vgl. Frese (2000), S. 259 f.

²²⁶ Vgl. zu diesen und folgenden Ausführungen zur Spezialisierung auch Bea/ Göbel (2002), S. 250 ff.; Reiß (1992b), Sp. 2287 ff.; Schulte-Zurhausen (1999), S. 131 ff.

„Eine organisatorische Verteilungsstruktur gilt dann als spezialisiert, wenn sie sich aus unterschiedlichen organisatorischen Einheiten (Rollen) zusammensetzt.“²²⁷ Die Spezialisierung gibt weiterhin Art und Grad der Arbeitsteilung an. Bei einer hochgradigen Spezialisierung wird die Gesamtaufgabe in sehr viele unterschiedliche, eng umrissene Teilaufgaben zerlegt.²²⁸ Geht es um die Art der Arbeitsteilung, so kann in eine Spezialisierung nach Verrichtungen, Objekten und Rang unterschieden werden.

Die Spezialisierung nach Verrichtungen und Objekten wird oftmals auch als horizontale Spezialisierung bezeichnet und gibt die Art und den Umfang der von einer Person wahrzunehmenden Aufgaben an. Die Spezialisierung nach Rang wird auch als vertikale Spezialisierung bezeichnet und führt zu einer Trennung zwischen Leitungsaufgaben (Planung, Entscheidung, Kontrolle) und Durchführungsaufgaben und manifestiert damit die Rangordnung oder Hierarchie im Unternehmen. Bei einer Spezialisierung nach Verrichtungen kommt es zur Bildung von organisatorischen Einheiten mit Zuständigkeiten für bestimmte Funktionen (z.B. Beschaffung, Produktion, Marketing), eine Spezialisierung nach Objekten führt zu Organisationseinheiten mit Zuständigkeiten für bestimmte Produkte/ Produktgruppen, Kunden oder Regionen.²²⁹

Generell gesprochen kann Spezialisierung im Sinne einer Aufgabenspezialisierung weiterhin bedeuten, dass

- eine Ressource (Aufgabenträger/ „Spezialist“) eine seltene oder einzigartige Leistung bereitstellt,
- eine marktgängige Leistung perfekter, kostengünstiger etc. als von anderen erbracht werden kann (Spezialist als „Experte“ oder „Routinier“),
- ein enges („spezialisiertes“) Leistungsspektrum abgedeckt wird.²³⁰

Damit führt die Spezialisierung zu wirtschaftlichen Vorteilen, die insbesondere aus Kostendegressionseffekten (z.B. kurze Anlern- und Einarbeitungszeit, Lerneffekte, optimale Arbeitsplatzgestaltung etc.) herrühren.²³¹ Demgegenüber können Nachteile entstehen, die aus der Koordination und Motivation dieser spezialisierten Aufgaben bzw.

²²⁷ Reiß (1992b), Sp. 2293

²²⁸ Vgl. Reiß (1992b), Sp. 2289 f.

²²⁹ Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 251 f.; Schulte-Zurhausen (1999), S. 130 ff.

²³⁰ In Anlehnung an die Auflistung bei Reiß (1992b), Sp. 2289 f.

²³¹ Vgl. u. a. Kieser/ Walgenbach (2007), S. 80 ff.; Hentze/ Brose (1985), S. 56 f. ; nach Schulte-Zurhausen (1999), S. 132 f. geht das Konzept der horizontalen Spezialisierung auf Taylor zurück und auch Adam Smith (1723-1790) beschäftigte sich bereits mit den ökonomischen Auswirkungen der Arbeitsteilung, vgl. Smith (1905), S. 8

Aufgabenträger herrühren.²³² So müssen beispielsweise die Abläufe einer hochspezialisierten Fließbandtätigkeit genau koordiniert werden, die benötigten Einsatzstoffe rechtzeitig („Just-in-Time“) bereitstehen und die demotivierenden Effekte eintöniger Arbeitsabläufe bei der Mitarbeitermotivation bedacht werden. Die Frage nach der Effizienz einer Organisation geht also praktisch immer einher mit der Frage nach einer möglichst effizienten Form der Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung.

Ein aus der Arbeitsteilung resultierendes zentrales Problem der Unternehmensorganisation stellt folglich die Koordination dar.²³³ Der Abstimmungs- bzw. Koordinationsbedarf entsteht aufgrund von Interdependenzen (Abhängigkeiten) und Schnittstellen (Berührungspunkte) zwischen verschiedenen Tätigkeits- bzw. Aufgabenbereichen. Koordination bedeutet, dass die Aktivitäten der einzelnen Aufgabenträger auf die gemeinsam zu erfüllende Gesamtaufgabe hin abgestimmt werden müssen.²³⁴ Dabei ist der Abstimmungsbedarf umso höher, je größer die Zahl der Organisationseinheiten ist und je komplexer die Abhängigkeiten zwischen diesen Einheiten sind.²³⁵

Die folgende Abbildung zeigt die verschiedenen Ebenen des Koordinationsproblems und das Verhältnis zu Arbeitsteilung und Spezialisierung auf.

²³² Dies führt letztendlich zu den oben beschriebenen Autonomie- und Koordinationskosten. Das Problem der Koordination und Motivation stehen dabei im Mittelpunkt des von Frese entworfenen Effizienzkonzeptes, vgl. Frese (2000), S. 258 ff sowie der weiter unten ebenfalls ausführlich vorgestellten Transaktionskostentheorie.

²³³ Rühli (1992), Sp. 1165 spricht von der Koordination als das neben der Arbeitsteilung „zweite Grundprinzip realer Organisationen“

²³⁴ Ausführlich zum Koordinationsbegriff auch Hoffmann (1980), S. 300 ff.

²³⁵ Vgl. Bamberger/ Wrona (2004), S. 283 ff.; Schulte-Zurhausen (1999), S. 204 mit Verweis auf Kieser/ Walgenbach (2007), S. 100 ff.; Rühli (1992), Sp. 1164 ff.; Seidel/ Redel (1987) S. 81 ff.

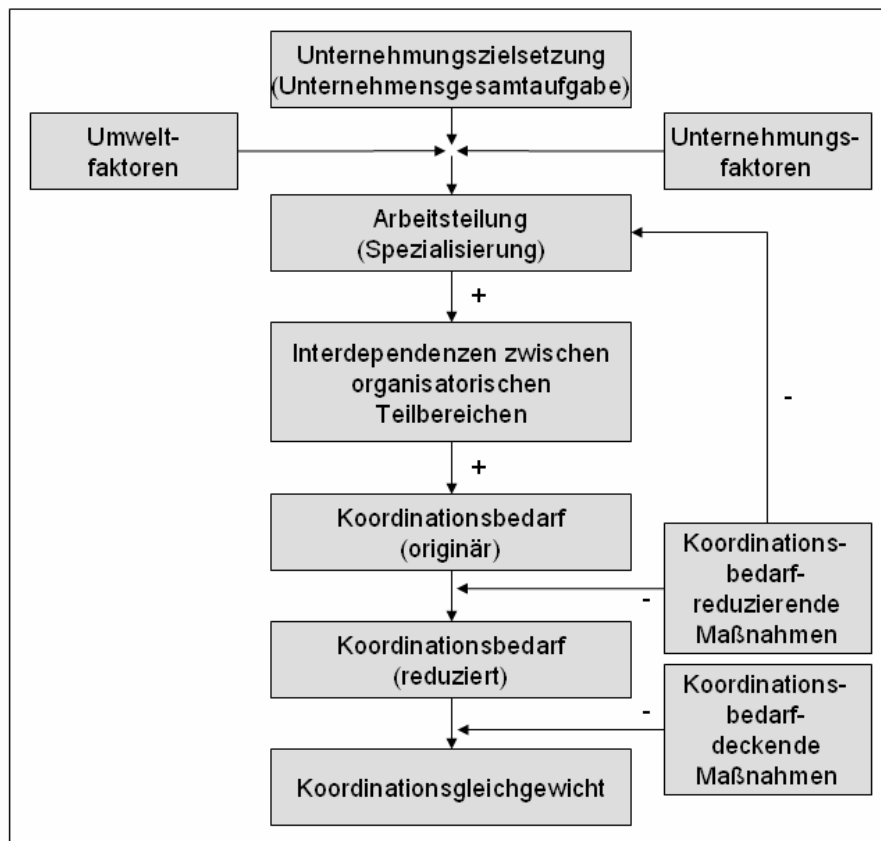


Abbildung 46: Mehrstufige Betrachtung des Koordinationsproblems²³⁶

Koordination und Spezialisierung stehen demnach in einem Spannungsverhältnis zueinander, welches aus der Absicht zur Erzielung von Spezialisierungsvorteilen gegenüber den Vorteilen der Ganzheitlichkeit resultiert.²³⁷ Um die Personen und Organisationseinheiten innerhalb der Unternehmung zu koordinieren, bedient man sich verschiedener Koordinationsinstrumente.²³⁸ Diese können nach Instrumenten der Fremdkoordination (Persönliche Weisung/ Hierarchie, Programmen/ Standardisierung und Pläne) und der Selbstkoordination (Selbstabstimmung, Märkte, Unternehmenskultur und Professionalisierung) unterteilt werden.²³⁹ Hier sei insbesondere das Instrument der Koordination durch Märkte hervorgehoben, dessen Ansatz der Entwicklung interner Kunden-

²³⁶ Quelle: In Anlehnung an Hoffmann (1980), S. 306 und Bamberger/ Wrona (2004), S. 283

²³⁷ Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 257

²³⁸ Vgl. die Auflistung der Koordinationsinstrumente bzw. -mechanismen bei Bamberger/ Wrona (2004), S. 284 f. mit Verweis auf Welge (1987), S. 413 und den dort aufgeführten diversen, unterschiedliche Ansätzen

²³⁹ Vgl. u. a. Kieser/ Walgenbach (2007), S. 108 ff; Frese (2000), S. 69 f. mit Verweis u. a. auf Laßmann (1992), S. 285 ff. und Rühli (1992), Sp. 1167 ff. der allerdings eine andere Kategorisierung vornimmt; Bamberger/ Wrona (2004), S. 283 unterteilen nach strukturellen und nichtstrukturellen Koordinationsmechanismen

Lieferanten-Beziehungen ja auch im Verlauf dieser Arbeit aufgegriffen werden soll.²⁴⁰ Auch das Instrument der Koordination durch Programme, worunter insbesondere die Aufstellung von Regeln und die Standardisierung von Arbeitsprozessen zu verstehen ist, spielt in den weiteren Ausführungen eine Rolle.²⁴¹

3.1.4 Zentralisation versus Dezentralisation

Eine der Kernfragen bei der Erbringung von internen Dienstleistungen ist die nach einer zentralen oder dezentralen Aufgabenerfüllung. Einhergehend mit der Frage nach dem richtigen Grad und Art von Arbeitsteilung und Spezialisierung stellt sich also auch die nach dem richtigen Grad von Zentralisation und Dezentralisation. Der Inhalt des Begriffspaares De-/ Zentralisation wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet.²⁴² Auf der einen Seite kann unter Zentralisation eine (Tendenz zur) Konzentration von Aufgaben verstanden werden und dementsprechend unter Dezentralisation die (Tendenz zur) Verteilung von Aufgaben. Auf der anderen kann Zentralisation auch eine Konzentration von Entscheidungskompetenzen (auf die oberen Leitungsebenen) bedeuten und eine Dezentralisation eine Verteilung von Entscheidungskompetenzen. In letzterem Falle spricht man auch von der Delegation, d.h. der Übertragung von Entscheidungskompetenzen auf andere (i.d.R. nachgeordnete) Personen bzw. Stellen.²⁴³

Im Falle von internen Dienstleistungsbereichen können sowohl Aufgaben als auch Entscheidungskompetenzen (für die Erstellung der Dienstleistung) in einer zentralen Dienstleistungseinheit gebündelt bzw. konzentriert werden, so dass der Zentralisierungsbegriff im Sinne dieser Arbeit beide Möglichkeiten umfassen kann.

Eine Zentralisation kann auch eine Zusammenfassung von Aufgaben nach räumlichen bzw. geografischen Gesichtspunkten bedeuten.²⁴⁴ Dieser Zentralisationsbegriff soll aber hier nicht im Vordergrund stehen.

Recht global kann gesagt werden, dass eine Dezentralisierung zu einer relativ flachen Entscheidungsstruktur führt, da mehr Entscheidungen auf unteren Stufen der Hierarchie getroffen werden²⁴⁵: Wenn viele Entscheidungskompetenzen auf die Mitarbeiter delegiert werden, können die Instanzen eine große Leitungsspanne bewältigen, ohne über-

²⁴⁰ vgl. auch Bea/ Göbel (2002), S. 268 mit Verweis auf Neus (1997) und Müller (1996)

²⁴¹ Vgl. weiter unten die Ausführungen zu den internen Dienstleistungsbereichen.

²⁴² Vgl. hierzu Beuermann (1992), Sp. 2611

²⁴³ Vgl. zu den gesamten Begriffen des Abschnitts u. a. Beuermann (1992), Sp. 2611 ff.; Steinle (1992a), Sp. 500 ff.; mit Bezug auf bestimmte Funktionen z. B. Rieder (1996), S. 112 ff.

²⁴⁴ Vgl. hierzu Beuermann (1992), Sp. 2615

lastet zu werden. Eine vollständige Zentralisation oder Dezentralisation ist in der Praxis nicht erreichbar. Ein Unternehmen gilt jedoch umso dezentralisierter, je mehr Entscheidungskompetenzen auf die unteren Hierarchieebenen verteilt sind. Ein Indiz für eine tendenzielle Entscheidungscentralisation können umfangreiche Zentralbereiche oder Stabsstellen darstellen, da hier die Linienstellen ihre Kompetenzen nicht an nachgeordnete Stellen delegiert, sondern ihren Stab erweitert haben.²⁴⁶ Eine Auflistung einiger Vor- und Nachteile der Delegation zeigt folgende Tabelle:²⁴⁷

Vorteile	Nachteile
Qualitative und quantitative Entlastung der Instanzen	Erhöhter Kontrollaufwand
Weniger Stabsstellen	Höherer, qualifizierter Mitarbeiterbedarf
Schnellere Entscheidungen	Inkonsistente Entscheidungen
Bessere Ausnutzung der Mitarbeiterqualifikationen	Erhöhter Koordinations- und Abstimmungsaufwand
Höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter durch breiteres Aufgabenspektrum und Kompetenzen	(Fachliche) Überforderung und dadurch Demotivierung der Mitarbeiter
Konzentration der oberen Instanzen auf strategische Aufgaben	Keine Synergien durch zentrale Bündelung
Förderung des Managementnachwuchses	

Tabelle 8: Vorteile und Nachteile der Delegation

Damit sind nun wesentliche und relevante Dimensionen der organisatorischen Gestaltung beschrieben. Diese sind grundlegend für das Verständnis der Wirkungsweise von internen Dienstleistungsbereichen. Als Ergebnis von Spezialisierung, Delegation und Koordination erhält man die Aufbauorganisation.²⁴⁸ Einen Überblick über die Begriffsinhalte der Aufbau-, Ablauf und Prozessorganisation gibt der Anhang 9.7.

²⁴⁵ Vgl. Beuermann (1992), Sp. 2616

²⁴⁶ Dies gilt natürlich erst recht für umfangreiche Zentralbereiche: Anstatt die Aufgaben oder Prozesse dezentral in den operativen Bereichen durchzuführen, werden sie zentral organisiert.

²⁴⁷ In Anlehnung an Bea/ Göbel (2002), S. 255; Hill/ Fehlbaum/ Ulrich (1989), S. 232 f.; Schmidt (1985), S. 223 f.; Wittlage (1989), S. 99

²⁴⁸ Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 248

3.2 Organisationsformen und -einheiten

Nachdem die für das weitere Verständnis relevanten Grundlagen und Elemente der organisatorischen Gestaltung vorgestellt worden sind, soll nun auf relevante Organisationsformen eingegangen werden.²⁴⁹

Die tatsächliche Organisationsform eines Unternehmens ergibt sich in der sogenannten Konfiguration des Unternehmens. Der Begriff der Konfiguration erfährt in der Organisationsliteratur unterschiedliche Bedeutungen.²⁵⁰ Für die Zwecke dieser Arbeit soll Konfiguration verstanden werden als eine „bestimmte Kombination von Organisationsmerkmalen, wie sie sich in Theorie und Praxis herausgebildet haben“²⁵¹.

Die Organisationspraxis hat drei als klassisch zu bezeichnende Konfigurationen hervorgebracht. Es sind dies die Formen der Funktionalen Organisation, der Divisionalorganisation, auch als Geschäftsbereichs- oder Spartenorganisation bezeichnet, und der Matrixorganisation.²⁵²

Die Funktionale Organisation basiert, wie ihr Name besagt, auf der verrichtungsorientierten- oder funktionalen Abteilungs- und Stellenbildung. Auf der zweiten Hierarchieebene werden gleichartige Funktionen (Verrichtungen) zusammengefasst und zu deren Wahrnehmung auf organisatorische Einheiten übertragen.²⁵³

²⁴⁹ Die den verschiedenen Organisationsformen zugrunde liegenden Strukturierungsprinzipien werden komprimiert im Anhang 9.8 zusammengefasst.

²⁵⁰ Vgl. u. a. die verschiedenen Ansätze von Grochla (1978), S. 48 ff.; Kieser/ Walgenbach (2007), S. 137 ff.; Mintzberg (1979), S. 299 ff.; Seidel/ Redel (1987), S. 51; Schulte-Zurhausen (1999), S. 28 bezeichnet Konfiguration enger gefasst als „die äußere Form des Stellengefüges“ einer Organisation.

²⁵¹ Bea/ Göbel (2002), S. 271; Mintzberg (1979), S. 299 ff., (1983), S. 151 und (1989), S. 98 f. versteht unter Konfiguration insbesondere, dass sich verschiedene Dimensionen eines Unternehmens unter bestimmten Bedingungen zusammenfügen, um ‘Zustände’, ‘Modelle’ oder ‘Idealformen’ zu bilden und diese verschiedenen Zustände im Lauf der Zeit aufeinander folgen und ‘Stufen’, ‘Phasen’ und ‘Lebenszyklen’ einer Organisation definieren. Weiterhin versteht er unter Konfiguration sehr weit gefasst eine bestimmte Kombination von definierten Organisationsmerkmalen. In seinem Ansatz kombiniert er bestimmte Ausprägungen der verschiedenen Merkmale (Bestandteile, Koordinationsmechanismen, Gestaltungsparameter, Situationsfaktoren) und sechs elementare Bausteine der Organisation, die sogenannten „basic parts“, miteinander zu verschiedenen Konfigurationstypen von Organisationssystemen.

²⁵² Auf andere Organisationsformen wie z. B. Projektorganisation, Teamorganisation oder Netzwerkorganisation soll in dieser Arbeit nicht spezieller eingegangen werden, da sie weniger Relevanz besitzen. Für einen Überblick vgl. Thommen/ Achleitner (2006), S. 829 ff.; Bleicher (1981), S. 83 ff. Innerhalb von internen Dienstleistungsbereichen können sie natürlich sehr wohl große Relevanz haben, da viele Abteilungen beispielsweise in Teams organisiert sind oder Projekte eine Projektorganisation erfordern.

²⁵³ Vgl. zu diesen und weiteren Ausführungen zur Funktionalorganisation u. a. Braun/ Beckert (1992), Sp. 640 ff.

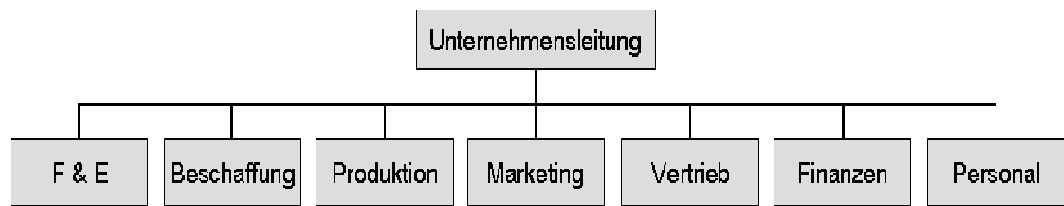


Abbildung 47: Beispiel für eine Funktionalorganisation²⁵⁴

Da durch eine funktionsorientierte Organisation eine höchstmögliche Nutzung von Größen- und Spezialisierungsvorteilen erlaubt wird, bildet dieses Modell die traditionelle Struktur einer arbeitsteiligen Wirtschaft.²⁵⁵ Charakteristisch für die Gestaltung der Leistungsbeziehungen in der Funktionalen Organisation ist das Einliniensystem. Als weiteres Strukturierungsprinzip liegt i.d.R. eine weitgehende Entscheidungscentralisation vor. Dies ist darin begründet, dass der Unternehmensleitung in dieser Organisationsform die Aufgabe zukommt, die verschiedenen Funktionsbereiche zu koordinieren, da kein Bereich die Marktleistung eigenständig erbringen kann. Da nur die Unternehmensleitung den Überblick über das Gesamtunternehmen hat, sind die Entscheidungskompetenzen weitgehend zentralisiert. Während die Unternehmensleitung die Ziele und Strategien vorgibt, bleibt den Funktionsbereichen im Wesentlichen nur der Spielraum der Auswahl zwischen alternativen Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der vorgegebenen Strategien und damit die operative Entscheidungsgewalt. Oftmals sind die Funktionsbereichsleiter aber auch gleichzeitig im Führungsorgan (z.B. Vorstand) des Unternehmens vertreten.²⁵⁶

Die Vorteile dieser Organisationsform liegen in den Spezialisierungsvorteilen der Bereiche, eindeutigen Zuständigkeiten und damit der geringen Gefahr von Doppelarbeit und in dem höheren Gewicht der strategischen Entscheidungen der Geschäftsleitung. Die Nachteile bestehen in der weitgehenden Unmöglichkeit, das Ergebnis des Unternehmens auf die einzelnen Bereiche aufzuschlüsseln. Die Subsysteme können größtenteils²⁵⁷ nur an der Einhaltung von Kostenbudgets gemessen werden. Weiterhin ergeben

²⁵⁴ Quelle: Selbsterstellt

²⁵⁵ Vgl. Manz (1994), S. 64. In der Praxis ist dagegen eher das Stab-Linien-System vorzufinden, s. die Ausführungen weiter unten.

²⁵⁶ Dies kann allerdings aufgrund vielfältiger divergierender Interessen im Vorstand wiederum zu langwierigen Diskussionen und „politischen“ und suboptimalen Entscheidungen führen. Die Gesamtunternehmenssicht wird dann dadurch gewahrt, dass ein Mitglied der Leitung ohne funktionalen Bereich zum Vorsitzenden mit besonderen Entscheidungskompetenzen ernannt wird. Vgl. zu diesen Ausführungen und zum gesamten Absatz Bea/ Göbel (2002), S. 321 ff.; Braun/ Beckert (1992), Sp. 643 ff.; Bühner (1999), S. 145 ff.

²⁵⁷ Für den Funktionsbereich „Vertrieb“ bietet sich natürlich eher eine Messung des erzielten Profits, Umsatzes o.ä. an. Die Erfolgsmessung ist also je nach Funktionsbereich auszugestalten.

sich Interessenkonflikte aus den teilweise unterschiedlichen Zielsetzungen der Bereiche und damit ein höherer Koordinationsaufwand, der darüber hinaus zu einer Überlastung der Unternehmensleitung führen kann.²⁵⁸

Ein reines Einliniensystem ist in der Praxis bei Großunternehmen nicht anzutreffen. In der Regel werden zur Entlastung der Instanzen von ihren Koordinationsaufgaben Stäbe eingerichtet, so dass eine so genannte Stablinienorganisation entsteht.

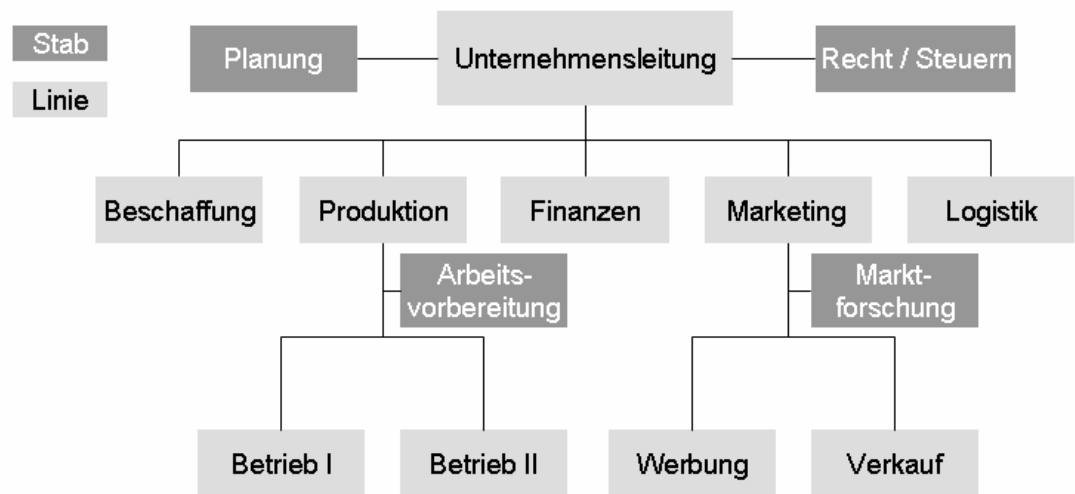


Abbildung 48: Beispiel Stablinienorganisation²⁵⁹

Den Stäben kommt i.d.R. die Aufgabe der Beratung und Unterstützung, Informationsverarbeitung und der Entscheidungsvorbereitung zu. Sie sind daher einer Instanz „seitlich“ zugeordnet und können auf verschiedenen Leitungsebenen eingesetzt werden. Stäbe sind dadurch gekennzeichnet, dass sie im Führungsprozess an der Entscheidungsvorbereitung beteiligt sind und keine oder nur begrenzte Weisungsbefugnisse gegenüber Linienstellen besitzen.²⁶⁰

Neben den Vorteilen der Einrichtung von Stäben – wie die Entlastung von Instanzen und eine sorgfältige Entscheidungsvorbereitung – ergeben sich jedoch auch Konfliktpotenziale. Diese rühren primär aus der Trennung von Entscheidungsvorbereitung, -akt und -umsetzung her und führen zu Problemen bei der Koordination, Integration und Motivation innerhalb des Unternehmens. Weiterhin wird Stabsmitarbeitern oftmals feh-

²⁵⁸ Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 323 f.; Braun/ Beckert (1992), Sp. 647 ff.; Thommen/ Achleitner (2006), S. 818 f.; Schulte-Zurhausen (1999), S. 240 ff.

²⁵⁹ Quelle: Selbsterstellt

²⁶⁰ Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 322; Steinle (1992b), Sp. 2310 ff.; Thommen/ Achleitner (2006), S. 820

lende Markt- und Praxisnähe vorgeworfen und die Tendenz zur Bildung von „wasserkopffartigen“ Strukturen, die die Prozesseffizienz behindern, Entscheidungen verlangsamten und hohe Gemeinkosten verursachen.²⁶¹

Die Divisionalorganisation kann als zweite „klassische“ Konfiguration bezeichnet werden. Die Entwicklung von der Funktionalen zur Divisionalen Organisation vollzog sich Anfang des 20. Jahrhunderts bei Unternehmen, die aufgrund der Diversifikation vom Einproduktunternehmen zum Unternehmen mit unterschiedlichsten Produkten / Produktgruppen und daraus resultierender unterschiedlicher Strategien, Märkte und Prozesse diversifizierte Programme und entsprechende neue Organisationsstrukturen benötigten.²⁶²

Bei ihr erfolgt im Gegensatz zur Funktionalen Organisation auf der zweiten Hierarchieebene keine Spezialisierung nach gleichartigen Verrichtungen, sondern eine Zusammenfassung gleicher oder gleichartiger Objekte zu organisatorischen Einheiten. Diese werden als Sparten, Geschäftsbereiche oder Divisionen bezeichnet und bilden relativ autonome Einheiten, d.h. einzelne Funktionen sind ausschließlich ihnen zugewiesen, so dass sie quasi „Unternehmen im Unternehmen“ darstellen. In der Regel erfolgt eine Objektspezialisierung nach Produkten bzw. Produktgruppen²⁶³, aber auch eine Divisionalisierung nach Regionen oder Kunden bzw. Kundengruppen ist anzutreffen. Die dritte Hierarchieebene kann dann durch Funktionen gebildet werden.²⁶⁴ Charakteristisch ist, dass die Koordination dieser Kernfunktionen wie z.B. Entwicklung, Produktion und Absatz innerhalb der Sparten stattfindet. Die einzelnen Geschäftsbereiche (Sparten) entwickeln die Strategien für ihre jeweiligen Märkte und sind mit allen Kompetenzen und Ressourcen ausgestattet, die sie zur Bearbeitung ihres Geschäftssegmentes benötigen. In Reinform liegt die Divisionalorganisation dann vor, wenn die Unternehmensleitung die langfristige Strategieentwicklung für das Gesamtunternehmen formuliert, die Steuerung, Kontrolle und Koordination der Sparten durchführt und sich ansonsten aus dem operati-

²⁶¹ Vgl. Frese (2000), S. 496 ff.; Kreisel (1995) S. 3, 62 ff.; Steinle (1992b), Sp. 2316 ff.; Thommen/Achleitner (2006), S. 820; mehr dazu auch in Kapitel 3.3 zu den Zentralbereichen.

²⁶² Vgl. zur historischen Entwicklung Bühner (1992a), Sp. 2275; Chandler (1962), S. 475 ff. und ebenfalls ausführlich Schulte-Zurhausen (1999), S. 242 f.; danach setzte die Divisionalisierung von Unternehmen ab 1920 insbesondere bei „General Motors“ und Du Pont“ als Folge der weitgehenden Diversifikation, erheblichen Wachstums und erheblichen Koordinationsproblemen ein.

²⁶³ Vorrangige Bedeutung hat in der Praxis eine produktorientierte Bildung von Geschäftsbereichen, vgl. Bühner/Walter (1977), S. 1205 ff.

²⁶⁴ Vgl. allgemein zur Spartenorganisation u. a. Bühner (1992a), Sp. 2274 ff.; Poensgen (1973); Kessler (1976)

ven Tagesgeschäft vollkommen heraushält.²⁶⁵ Ein Beispiel für eine Divisional- oder Spartenorganisation zeigt die folgende Abbildung:

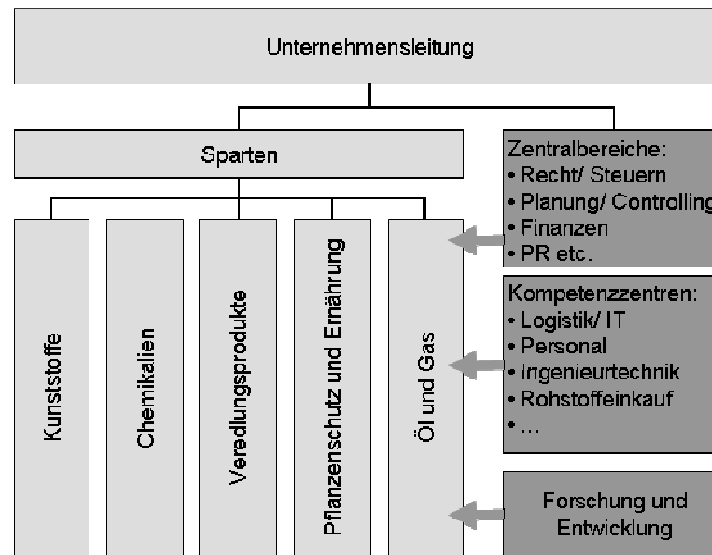


Abbildung 49: Divisionalorganisation am Beispiel des BASF-Konzerns²⁶⁶

Geschäftsbereiche können grundsätzlich als Cost, Profit oder Investment Center geführt werden.²⁶⁷

Bei Cost Centern werden die Bereiche über Kosten gesteuert. Als Zielvorgabe ist ein bestimmtes Kostenbudget einzuhalten oder eine Kostenminimierung bei einem vorgegebenen Umsatzvolumen zu erreichen.²⁶⁸

Bei einer Steuerung als Profit Center werden die verantwortlichen Geschäftsbereichsleiter an einem bestimmten vorgegebenen wirtschaftlichen Ergebnis gemessen. Sie entscheiden innerhalb gewisser Restriktionen autonom und fungieren somit quasi als Unternehmer. Sie sollten die Entscheidungskompetenz für diejenigen Funktionen besitzen, die von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Geschäftsegments sind.²⁶⁹

Steht dem Spartenleiter auch die Entscheidungskompetenz über die Gewinnverwendung in Form von Investitionen zu, so liegt ein Investment Center vor. Allerdings behält sich

²⁶⁵ Vgl. Bühner (1992a), Sp. 2278 ff.; Manz (1994), S. 65 ff.; Schulte-Zurhausen (1999), S. 245 f.

²⁶⁶ Quelle: Selbsterstellt anhand Unternehmensbericht 2003 und BASF-Homepage 2004; Zentralbereiche und Kompetenzzentren schematisch, ohne Regionen

²⁶⁷ Weitere Center-Konzeptionen sind die des Revenue-Centers oder des Expense Centers.

²⁶⁸ Vgl. u. a. Müller (1996), S. 76 f. und die Ausführungen weiter unten

²⁶⁹ Vgl. stellvertretend für eine Vielzahl von Literaturquellen Schweitzer (1992), Sp. 2078 ff. und Eisenführ (1980), Sp. 558 ff. mit den dort genannten Literaturhinweisen.

die oberste Unternehmensleitung aus Gründen der Koordination und der Gesamtunternehmensstrategie in den meisten Fällen ein Mitspracherecht vor.²⁷⁰

Festzuhalten bleibt, dass – abgestuft nach der Möglichkeit der Erfolgszurechnung – durch die Center-Konzepte Elemente des Marktes innerhalb der Unternehmung verankert werden.

Der Autonomiegrad der Sparten wird insofern eingeschränkt und die Divisionalorganisation damit modifiziert, als nicht alle Funktionen den Sparten zugewiesen werden, sondern einige Funktionen in sogenannten Zentralbereichen zusammengefasst werden.

Durch die Wahrnehmung dieser spartenübergreifenden Querschnittsfunktionen durch die Zentralbereiche werden Spezialisierungsvorteile, Größendegressionen und Synergieeffekte (z.B. bei der Beschaffung) ausgenutzt, allgemeine Aufgaben des Gesamtunternehmens (z.B. Recht, Steuern etc.) oder Dienstleistungen (z.B. IT, Personal) erbracht und eine übergreifende Koordination und Standardisierung (z.B. Unternehmensplanung, Finanzen, Controlling etc.) sichergestellt.²⁷¹

Die Zentralbereiche können nun wiederum (und sind dies auch in der Praxis) in den verschiedenen Ausprägungen der Center-Konzeptionen geführt werden. Für die meisten Zentralbereiche wird die Form des Cost Centers gewählt, da deren Beiträge zum Gesamterfolg nur schwer messbar sind. Problematisch ist bei den Center-Konzepten generell die exakte Zurechnung von Kosten und Erlösen, insbesondere beim internen Leistungsaustausch zwischen den Zentralbereichen und den Sparten (Profit Centern). Sind die Zentralbereiche stark ausgeprägt und nehmen vielfältige Funktionen wahr, so ist die autonome Gewinnverantwortung der Geschäftsbereichsleiter oftmals erheblich eingeschränkt.²⁷²

Daher lautet im Falle einer Divisionalorganisation eine der zentralen Fragen, wie bestimmte Funktionen zwischen Zentralbereichen und Sparten aufgeteilt werden, um die Effizienz der Organisation zu verbessern. Ohne die Ergebnisse des weiteren Ganges der Untersuchung vorwegnehmen zu wollen, so hat sich doch in der Literatur der weit verbreitete Grundsatz etabliert, dass keine Funktionen zentralisiert werden sollten, die we-

²⁷⁰ Vgl. Hill/ Fehlbaum/ Ulrich (1989), S. 181 f.

²⁷¹ Vgl. Bühner (1999), S. 145 ff.; Kreikebaum (1992), Sp. 2606 f.; Schweitzer (1992), Sp. 2082 f., der ausführt dass in Zentralbereichen prinzipiell diejenigen Funktionen zentralisiert werden, „die übergreifenden Charakter haben, Koordination zu einer einheitlichen Unternehmenspolitik verlangen, Richtlinienkompetenz verlangen, Kontrollrechte beinhalten, zur Erreichung der Gesamtwirtschaftlichkeit beitragen sowie allgemein der Sicherung des gesetzten Zielsystems dienen“.

²⁷² Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 328 f.

sentlich für den Erfolg der Geschäftsbereiche sind, um damit die eindeutige Gewinnverantwortlichkeit der Geschäftsbereiche sicherzustellen.²⁷³

Als Vorteile der Divisionalorganisation lassen sich in erster Linie die Schaffung von Einheiten mit relativ hoher Autonomie und eindeutiger Erfolgzurechnung und damit verbundener Transparenz, Motivation sowie verbesserter Flexibilität und Markt- und Kundennähe festhalten. Weiterhin entlastet die Spartenbildung die Unternehmensleitung von operativen Aufgaben und erleichtert die strategische Ausrichtung und mögliche Reorganisationen in Form von Ein- und Ausgliederung einzelner Teilbereiche.²⁷⁴

Die Autonomie der Sparten bringt aber nicht nur Vorteile, sondern hat in der Praxis auch oftmals den Sparten- oder Bereichsegoismus zur Folge. Dies tritt z.B. dann auf, wenn mehrere Sparten auf dieselben Ressourcen zurückgreifen oder gleichartige Produkte herstellen (wie z.B. die verschiedenen Automarken innerhalb des VW-Konzerns) und ihre eigenen Interessen vor die des Gesamtunternehmens stellen.²⁷⁵

Weiterhin werden verschiedene Funktionen parallel innerhalb der Sparten wahrgenommen, so dass die Spezialisierungsvorteile der funktionalen Organisation verloren gehen können. Dies wird zwar durch die Bildung von Zentralbereichen für einige dieser Funktionen wieder ausgeglichen, der Balanceakt zwischen dieser Dezentralisierung und Zentralisierung schafft allerdings wiederum zusätzliche Schnittstellen und ist somit nur durch Kooperationsbereitschaft zwischen den verschiedenen Bereichen zu bewältigen.²⁷⁶

Werden aus den Sparten rechtlich selbständige Einheiten unter einheitlicher Leitung gebildet, so liegt eine Weiterentwicklung zu einer Holdingstruktur vor. Die unten folgende Abbildung zeigt die drei rechtlich selbständigen Sparten (Arbeitsgebiete) unterhalb der „Management Holding“ der Bayer AG.

²⁷³ Vgl. Bühner (1999), S. 145 ff; Ostermaier (1996), S. 53, der auch auf die Aussage von Danert (1987), S. 53 verweist: „Soviel Tätigkeiten in die Geschäftsbereiche wie möglich und nur in die Zentrale was nötig“

²⁷⁴ Vgl. u. a. Bühner (1999), S. 152 f.

²⁷⁵ Diese Kosten der Dezentralisierung nennt man „influence costs“, vgl. Milgrom/ Roberts (1992), S. 192 ff. Dadurch gehen Synergieeffekte verloren.

²⁷⁶ Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 331 f.

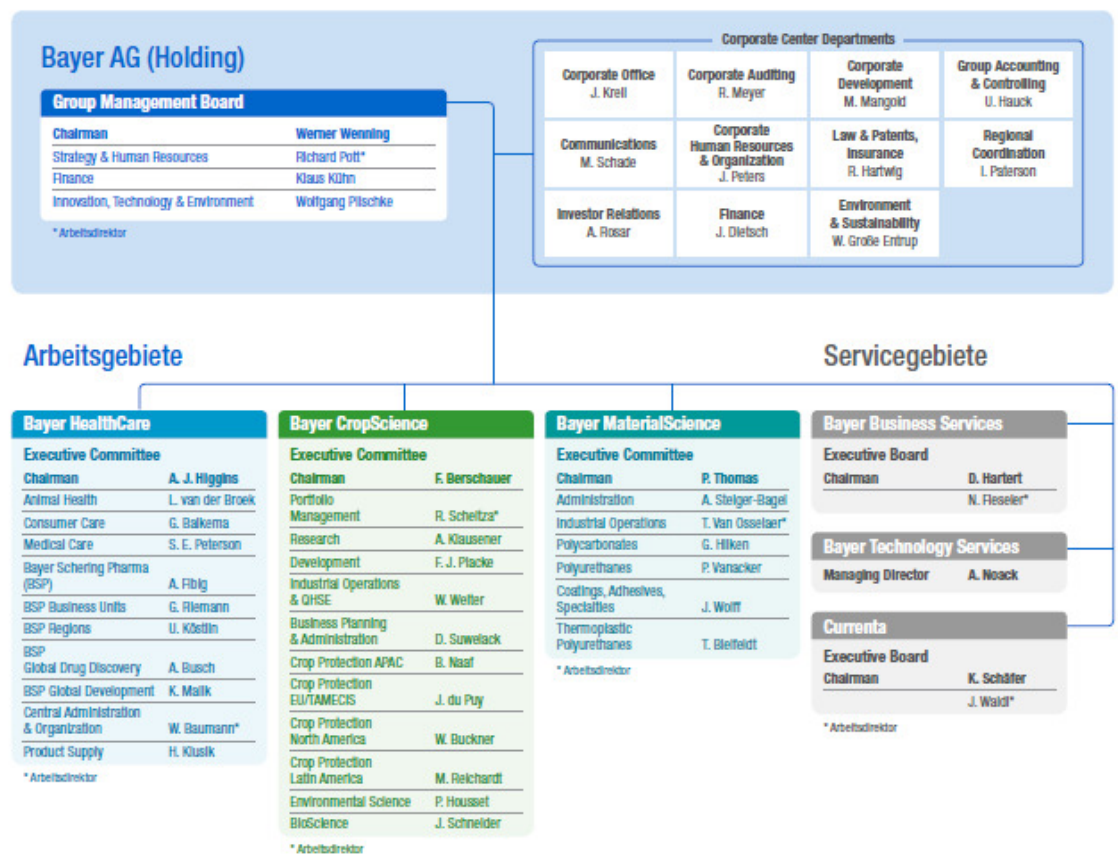


Abbildung 50: Holdingorganisation am Beispiel des Bayer-Konzerns²⁷⁷

Die Weiterentwicklung wird oftmals vor allem darin gesehen, dass die Zentralbereiche stark reduziert werden und die Autonomie der Geschäftsbereiche deutlich gestärkt wird. Man verzichtet bewusst auf Größen- und Synergievorteile und setzt stattdessen auf die Flexibilität und Innovationskraft der autonomen Einheiten.²⁷⁸

Da es sich in diesem Sinne aber „nur“ um eine Weiterentwicklung der Divisionalorganisation handelt, soll auf diese Organisationsform nicht weiter eingegangen werden sondern auf die vielfältige Literatur²⁷⁹ hierzu verwiesen werden. Die Gestaltung von Service und Corporate Centern bzw. allgemein gesprochen von internen Dienstleistungsbereichen lässt sich am Beispiel der Holding aber ebenso gut aufzeigen.

Als letzte der drei genannten klassischen Organisationsformen gilt die so genannte Matrixorganisation. Bei der Matrixorganisation werden die Organisationseinheiten unter gleichzeitiger Anwendung zweier Gliederungskriterien gebildet. Als relevante Gliede-

²⁷⁷ Quelle: Unternehmens-Homepage der Bayer AG; <http://www.bayer.de/de/Profil-und-Organisation.aspx>; Stand 01.02.2009

²⁷⁸ Vgl. Bühner (1992b), S. 27 ff.

rungskriterien kommen vor allem Funktionen und Objekte (Regionen, Produkte, Projekte, Kunden etc.) in Frage.²⁸⁰

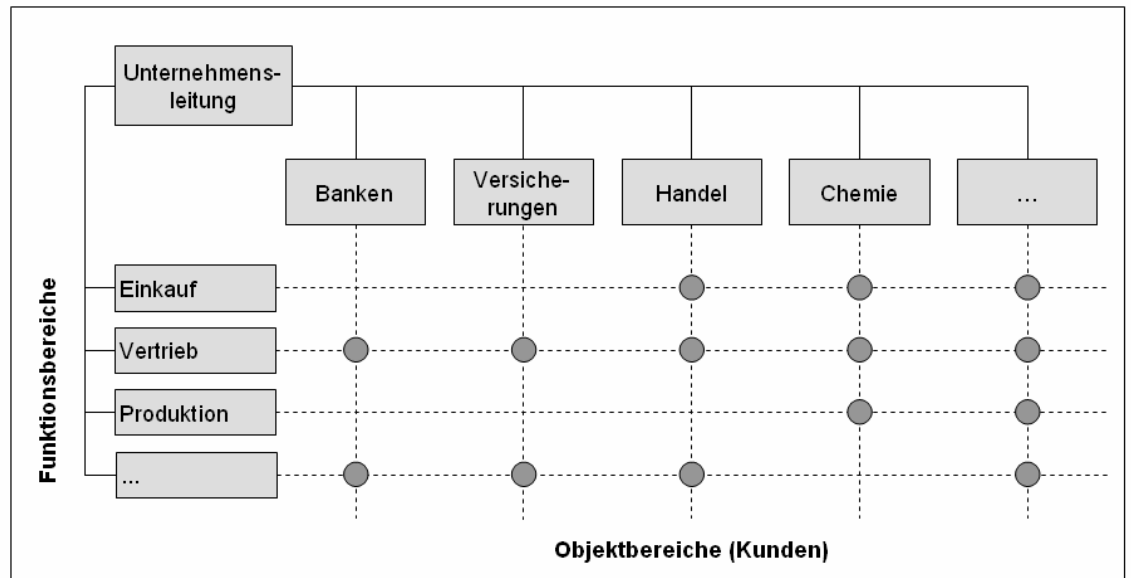


Abbildung 51: Typische Matrixorganisation einer Managementberatungsgesellschaft²⁸¹

Aufgrund der Mehrdimensionalität erhält man zwangsläufig ein Mehrliniensystem, so dass eine Aufteilung der Kompetenzen auf beide Dimensionen der Organisation erfolgen muss. Dabei unterscheidet man in Matrixorganisationen mit gleichberechtigten und ungleichberechtigten Matrixstellen.

Als Vorteile der Matrixorganisation werden im Idealfall die kreativen Problemlösungen in einem allseits getragenen Konsens, der Vorrang der Sachkompetenz vor der formalen Autorität und kürzere Kommunikationswege angesehen. Als Nachteile dieser Organisationsform gelten die Gefahr von Kompetenzkonflikten und Machtkämpfen, ein hoher Grad an Kommunikationsbedarf und Bürokratisierung, die schwerfällige Entscheidungsfindung, das Problem der Zurechnung von Erfolg und Misserfolg und die aufwändige Regelung der Kompetenzen.²⁸²

Obwohl in allen drei klassischen Organisationsformen, der Funktional-, der Divisional- und der Matrixorganisation spezifische Funktionen von internen Dienstleistungsberei-

²⁷⁹ Vgl. u.a. Bühner (1992b) und (1999), S. 147 und 186 ff. mit den dortigen Angaben

²⁸⁰ Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 338 ff.; Frese (1992c), Sp. 1676 f.; Scholz (1992b), Sp. 1302 ff.; Schulte-Zurhausen (1999), S. 251; ausführlicher zur Matrix-Organisation vgl. z.B. Davis/ Lawrence (1977), Kingdon (1973), Reber/ Strehl (1988)

²⁸¹ Quelle: Selbsterstellt

²⁸² Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 342 f.; Scholz (1992b), Sp. 1307 f.; Schulte-Zurhausen (1999), S. 252 f.

chen wahrgenommen werden (können), soll sich diese Arbeit im Folgenden auf die insbesondere bei großen Industrieunternehmen stark vertretene Form der Divisionalorganisation und auf die Holdingorganisation als Weiterentwicklung dieser Form konzentrieren.

Damit sind nun die wesentlichen Grundlagen, Voraussetzungen und Rahmenstrukturen für das Verständnis der weiteren Ausführungen zu den internen Dienstleistungsbereichen gelegt.

3.3 Ansätze zur Gestaltung interner Dienstleistungsbereiche

3.3.1 Charakteristika interner Dienstleistungsbereiche

3.3.1.1 Begriffliche Abgrenzung interner Dienstleistungserbringung

3.3.1.1.1 Begriffliche Abgrenzungen

Die Untersuchungsobjekte „Service und Corporate Center“ wurden in einer ersten Einleitung bereits grob als Bereiche beschrieben, die mit der Erbringung unternehmensinterner Dienstleistungen beschäftigt sind. Der scheinbar scharfe Eindruck dessen, was unter solchen internen Dienstleistungseinheiten zu verstehen ist, welche internen Services in Unternehmen erbracht werden und warum diese überhaupt (intern) erbracht werden verschwimmt mit der Auseinandersetzung der Anzahl von verschiedenen, z.T. ähnlich lautenden Konzepten und Definitionsversuchen der internen Dienstleistungserbringung.

Es ist daher zunächst zwingend nötig, eine begriffliche Ein- und Abgrenzung der internen Dienstleistungen vorzunehmen. Dass sich für diese internen Dienstleistungen bis zum heutigen Tage keine allgemein akzeptierte, einheitliche Terminologie durchgesetzt hat, liegt zum einen an der Tendenz, gleich(artig)e Organisationsformen mit immer wieder neuen Begriffen zu belegen, zum anderen am Blickwinkel bzw. Zielsetzung der jeweiligen Untersuchung als auch vor allem an der Vielzahl funktionaler und institutioneller Erscheinungsformen von internen Services²⁸³ bzw. Dienstleistungen und Dienst-

²⁸³ Im Rahmen der hier vorliegenden Arbeit werden die Termini „Service“ und „Dienstleistung“ im Folgenden synonym verwendet, da dies in den einschlägigen deutsch- und englischsprachigen Quellen dem Inhalt entspricht, vgl. auch hierzu einschlägige Lexika. Eine Limitierung des Begriffs „Service“ auf den im deutschen oftmals gleichgesetzten Begriff des „Kundendienst“ oder „Wartung“ erfolgt daher nicht.

leistungsbereichen. Die folgende Tabelle zeigt einen Auszug aus einer Auflistung der Definitionsversuche in der Literatur, die sich mit dem Begriff der „internen Dienstleistung“ und verwandten Terminologien befassen:²⁸⁴

Autor	Definition
Beer (1998), S. 14 f.	„Der Begriff der unternehmensinternen Dienstleistung dient somit als Klammerbegriff von Dienstleistungen, die vom Unternehmen (z.B. des verarbeitenden Gewerbes) nachgefragt werden. Auch die produktbegleitenden Dienstleistungen werden mit eingeschlossen, wenn sie mit dem Produkt eng verknüpft sind und dem Kunden nicht gesondert in Rechnung gestellt werden (z.B. Kundendienst).“
Böhny (1993), S. 73	„Innere, interne, zentrale Dienste oder auch Hilfsdienste erbringen Dienstleistungen im Innenverhältnis der Unternehmung.“
Bruhn (1995), S. 615	<p>Merkmale des Begriffs der internen Dienstleistung werden vom allgemeinen Dienstleistungsbegriff wie folgt abgeleitet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Selbständige Leistungen sind mit der Bereitstellung und/ oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten eines internen Lieferanten verbunden (Potentialorientierung). • Interne Unternehmenseinheiten (interne Lieferanten) werden mit anderen internen Unternehmenseinheiten (internen Kunden) im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozeßorientierung). • Die Faktorkombination des internen Lieferanten wird mit dem Ziel eingesetzt, an den internen Kunden nutzenstiftende Wirkung zu erzielen (Ergebnisorientierung).“
Bruhn (1999), S. 545; zitiert in Velitchkova (2003), S. 11	„Ausgehend vom Modell der Wertschöpfungskette (Porter 1989), handelt es sich bei allen Leistungen der Sekundärbereiche – sowohl für die Bereiche mit primären Aktivitäten als auch für die Bereiche mit sekundären Aktivitäten – um interne Dienstleistungen. [...] Dabei können diese Bereiche auch als sogenannte

²⁸⁴ Auflistung größtenteils entnommen (und mit weiteren Quellen ergänzt) aus der sehr ausführlichen Untersuchung von Reckenfelderbäumer (2001), S. 24 ff.

	Servicecenter betrachtet werden, wie analog primäre Bereiche der Wertschöpfungskette als Profitcenter angesehen werden.“
Bühner (1999), S. 149	Über die Aufgaben von Zentralbereichen: „ [...] Erbringung von Dienstleistungen für die Geschäftsbereiche oder Erfüllung von allgemeinen Unternehmensaufgaben, die aus wirtschaftlicher Sicht oder aus der Einheit des Unternehmensganzen heraus zentralisiert werden.“
Cramer (1987), S. 1 f.	„Unter innerbetrieblichen Leistungen sollen Dienstleistungen verstanden werden, die im Unternehmen von Dienstleistungsabteilungen angeboten werden und an Mitglieder des Unternehmens abgesetzt werden.“
Davis (1991), S. 5	„Internal Service operations are behind-the-scene routines, procedures, and activities that provide the necessary support to the company’s more visible functions.“
Engelhardt (1989), S. 273	„Interne Dienstleistungen“ werden „im Unternehmen für andere Abteilungen und Instanzen erstellt“. [...] „Sie stehen mehr oder weniger eng verbunden neben den auf die Erzeugung von Sachleistungen gerichteten Prozessen und führen dazu, dass Gegenstand der Unternehmensleistung sowohl Sach- als auch Dienstleistungen sind.“
Kagelmann (2001), S. 50	„Organisationseinheiten, die interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung innerhalb eines Konzerns bereitstellen, sollen als Shared Service Center bezeichnet werden.“
Kleinaltenkamp (1998), S. 43	Zu internen oder innerbetrieblichen Dienstleistungen: „Dabei kann grundsätzlich jede Arbeitsleistung, die in einem Unternehmen vollzogen wird, als eine solche interne Dienstleistung angesehen werden. [...] Üblicherweise versteht man darunter allerdings nur solche Leistungen, die von Abteilungen beziehungsweise von mehr oder weniger selbständigen Einheiten eines Unternehmens anderen Abteilungen oder Bereichen desselben Unternehmens beziehungsweise deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offeriert werden. Hierzu gehören typischerweise alle 'indirekten Bereiche' eines Unternehmens [...].“

Kreisel (1995), S. 48 und S. 118	<p>Zum verwandten Konzept der Zentralbereiche²⁸⁵ führt der Autor aus, dass „Zentralbereiche als sekundäre Funktionsbereiche mit bereichsübergreifenden Service- oder Steuerungsfunktionen charakterisiert“ werden können.</p> <p>„Von einer Servicefunktion wird üblicherweise dann gesprochen, wenn der Zentralbereich die operativen Einheiten unterstützt, indem er sie von der Durchführung bestimmter Sekundäraufgaben entlastet.“</p>
Neuhaus (1996), S. 9	<p>“Als interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen [...] sollen nur die Beziehungen betrachtet werden, bei denen die Mitarbeiter aufgrund von Arbeitsverträgen Mitglieder derselben Organisation sind.”</p>
Porter (1989), S. 65	<p>Porter wählt für „interne Dienstleistungen“ den Begriff der „unterstützenden Aktivitäten“ und unterscheidet weiterhin wie folgt: „Wertaktivitäten lassen sich in zwei allgemeine Typen, in primäre und unterstützende Aktivitäten, unterteilen. [...] Unterstützende Aktivitäten halten die primären Aktivitäten unter sich selbst gegenseitig dadurch aufrecht, daß sie für den Kauf von Inputs, Technologie, menschliche Ressourcen und von verschiedenen Funktionen fürs gesamte Unternehmen sorgen.“</p>
Reckenfelderbäumer (2001), S. 50	<p>Das „Vorliegen einer internen Dienstleistung“ [...] ist „an drei Voraussetzungen geknüpft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es handelt sich um eine inhaltlich abgeschlossene Aufgabe als Aggregation verschiedener sachlich zusammenhängender Tätigkeiten. • Anbieter und Nachfrager sind Angehörige derselben Unternehmung, deren Grenzen durch § 18 AktG sowie die Tatsache, dass die Austauschprozesse, der einheitlichen Willensbildung durch die Unternehmensleitung unterliegen, bestimmt werden. • Die ausgetauschten Leistungen weisen in relativ hohem Maße die Eigenschaften Integrativität und Immaterialität auf.

²⁸⁵ Vgl. hierzu auch die umfassenderen Ausführungen weiter unten.

Scherz (1988), S. 85	Eine interne Dienstleistung ist ein „interner produktiver Inputfaktor, der – ebenso wie eine Sachleistung – innerhalb eines abgeschlossenen Produktionsprozesses erstellt werden muß. Dieser Prozeß unterscheidet sich dadurch vom Produktionsprozeß für Sachleistungen, daß eine Dienstleistung grundsätzlich immaterieller natur ist und somit in der Regel keine Lagerfähigkeit besitzt. Dieser Inputfaktor Dienstleistung geht – vergleichbar mit einer Vorleistung – in das Endprodukt ein, das am externen Markt angeboten wird.“
Schuster (1998), S. 19 f. und S. 56	<p>Interne Service-Bereiche lassen sich kennzeichnen mit</p> <ul style="list-style-type: none"> • dem „derivativen bzw. sekundären Charakter der wahrgenommenen Aufgaben“, • dem „Integrationscharakter“ und • der „Immaterialität der jeweiligen Leistung“. <p>„[...] wird deutlich, dass interne Service-Leistungen nicht notgedrungen auch von intern eingerichteten Service-Einheiten erbracht werden müssen.“</p>
Stauss (1995), S. 65	„Internal Services are defined as services provided by distinctive organizational units or people working in these departments to other units or employees within the organization.“
Stauss (1996), Sp. 319	<p>Intern erstellte Input-Dienstleistungen oder interne Dienstleistungen:</p> <p>„Dienstleistungen von organisatorischen Einheiten bzw. von ihnen arbeitenden Mitarbeitern für andere innerbetriebliche Abteilungen bzw. Mitarbeiter.“</p>
Vandermeewe/ Gilbert (1991), S. 59	„Internal services are services received within the firm. Every function provides some form of internal service, e.g. sales department providing product design information to research and development.“ ²⁸⁶

²⁸⁶ M.E. nach zeigt diese Aussage neben dem eigentlichen Informationsgehalt, dass auch Unternehmensbereiche, die nach Porter sogenannte Kernprozesse durchführen – in diesem Fall Vertrieb und F&E – interne Dienstleistungen erbringen können und nicht nur die eigentlichen internen Dienstleistungsbereiche.

Witt (1985), S. 162 f.	“Im folgenden wird unter 'Marketing innerbetrieblicher Leistungen' eine marktorientierte Abteilungs-führung verstanden. Den 'Markt' bzw. die Nachfrager für die verschiedenen Arten innerbetrieblicher Leistungen bilden dabei andere innerbetriebliche Abteilungen bzw. einzelne Personen und -gruppen in solchen Abteilungen, aber in seltenen Fällen noch externe Unternehmen. Der Anbieter innerbetrieblicher Leistungen wird im Sinne der Stellenbeschreibung ausschließlich als eine im Organisationsplan der Unternehmung verankerte Stelle bzw. Abteilung gesehen, da sonst 'jeder' Unternehmensangehörige als Anbieter irgendwelcher Leistungen anzusehen wäre, die innerbetrieblichen Bezug haben könnten. ²⁸⁷ Mit der Bestimmung eines innerbetrieblichen Anbieters durch das organisatorische Element der Stellenbeschreibung wird damit auch die (innerbetriebliche) Leistung selbst umschrieben. Nur von einer mittels Stellenbeschreibung konstituierten Abteilung erbringbare Leistungen zählen im folgenden zu ihrem Sortiment. ²⁸⁸ “
Witt (1988), S. 660	„[...] als interne Leistungen nur die gemäß einer Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibung für eine spezielle Organisationseinheit (z.B. Abteilung) vorgesehenen Leistungen zu verstehen.“

Tabelle 9: Definitionen für den Begriff „interne Dienstleistung“ und verwandte Begriffe in der Literatur

Aus den oben stehenden Definitionsversuchen sind vielfältige Gemeinsamkeiten zu ersehen. Allerdings treten verschiedene Problemfelder bei der Findung einer exakten

²⁸⁷ Genau diesen Umstand, dass 'jeder' Unternehmensangehörige Träger von wichtigen Informationen und damit potentieller Anbieter interner (Know-How-) Dienstleistungen sein kann, machen sich häufig Beratungsgesellschaften, aber zunehmend auch sonstige Gesellschaften mit Hilfe von Wissensdatenbanken zu nutze.

²⁸⁸ Diese Meinung von Witt, dass eine Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibung ein konstituierendes Merkmal für eine solche Einheit für innerbetriebliche Leistungen darstellt, ist m.E. abzulehnen: Zum einen können in der Praxis innerbetriebliche Leistungen ohne eine detaillierte Stellenbeschreibung von einzelnen Personen „mit durchgeführt“ werden, wenn sich mangels Masse keine Synergieeffekte durch die Einrichtung einer eigenen Abteilung ergeben. (Bsp.: Büromaterial wird von einem Angestellten eingekauft.) Zum anderen hätte die betroffene Einheit bei dieser Auslegung keine Möglichkeit, neue Services zu entwickeln oder zu erforschen, da diese zunächst in die Stellenbeschreibung aufgenommen werden müssten. Bei einer von der Stellenbeschreibung abweichenden Leistung läge also folglich keine interne Dienstleistung vor.

Definition der internen Dienstleistungen auf, die sich insbesondere in den drei Problemkomplexen äußern,

- wie die Grenze zwischen „eigenständiger Leistung“ und „Nichtleistung“ liegt,
- wie interne und externe Leistungen getrennt werden können und
- wie Dienstleistungen von anderen Leistungen abgegrenzt werden können.

Da sich die Literatur in vielfältigen Arbeiten und unterschiedlichsten Auffassungen mit dem Gegenstand der Dienstleistung befasst, sei hier nur darauf hingewiesen, dass „die Gründe für unterschiedliche Auffassungen über das Wesen von Dienstleistungen [...] vor allem in verschiedenen Betrachtungsperspektiven und der großen Heterogenität des Dienstleistungssektors“ liegen.²⁸⁹ Im Weiteren ist es m.E. nach angemessen, für die vorliegende Arbeit ohne eine tiefgreifende Analyse auf bereits vorliegende Abgrenzungen und Definitionen zu den zentralen Problemfeldern des Begriffs der „internen Dienstleistungen“ zurückzugreifen²⁹⁰ und nur auf einige Aspekte näher einzugehen.

Um der ausgedehnten Diskussion über das Vorliegen einer Dienstleistung nicht noch eine weitere Nuance hinzuzufügen, soll daher im Folgenden die vorliegende Definition verwendet werden:

„Dienstleistungen sind angebotene Leistungsfähigkeiten, die direkt an externen Faktoren (Menschen oder deren Objekte) mit dem Ziel erbracht werden, an ihnen gewollte Wirkungen (Veränderung oder Erhaltung bestimmter Zustände) zu erreichen.“²⁹¹

Der gewählte Ansatz umfasst drei Merkmale, die eine Dienstleistung konstituieren und von anderen Wirtschaftsgütern abheben. Es sind dies das „direkte Angebot von Leistungsfähigkeiten“, die (relativ hohe) „Immaterialität“²⁹² einer Dienstleistung und die „Integration externer Faktoren“, auch als „Integrativität“²⁹³ bezeichnet.²⁹⁴

²⁸⁹ Meyer (1990), S. 176

²⁹⁰ Hierzu sei verwiesen auf die umfassende Analysen und Eingrenzungen bei Reckenfelderbäumer (2001), S. 28 ff.

²⁹¹ Meyer (1990), S. 179; vgl. etwa auch: Corsten (1988), S. 17. ff; Kleinaltenkamp (1998), S. 31ff., Maleri (1991), S. 27 ff.; Meyer (2000), S. 186; In der Literatur finden sich drei Gruppen definitorischer Abgrenzungen für den Begriff der Dienstleistung. Es sind dies die enumerativen Ansätze (Aufzählung von Beispielen), die Negativdefinitionen (Abgrenzung von Sachleistungen durch Gegenüberstellung) und Definitionen auf Basis einer Identifikation konstitutiver Merkmale, vgl. Meyer (2000) S. 185 ff.; Der gewählte definitorische Ansatz von Meyer zeichnet sich dadurch aus, dass alle Phasen einer Dienstleistung in ihm berücksichtigt werden, vgl. Graß (1993), S. 15; als weitere Abgrenzung unterscheiden andere Autoren noch in industrielle und allgemeine Dienstleistungen sowie primäre, sekundäre, tertiäre und quartäre sowie interne Dienstleistungen, vgl. Töpfer (1996), S. 24 f., Graß (1996), S. 57 f. und Reiß (1995), S. 408 ff.

²⁹² Tatsächlich wird das Merkmal der „Immaterialität“ als Abgrenzungskriterium zwischen Sach- und Dienstleistungen in der Literatur stark diskutiert, vgl. z.B. Mengen (1993), Rosada (1990). In der Praxis haben Dienstleistungen jedoch in der Regel neben immateriellen auch materielle Komponenten, wie z.B.

Neben diesen genannten Merkmalen setzt das Vorliegen einer internen (gegenüber einer von extern erbrachten) Dienstleistung voraus, dass die Dienstleistung durch eine Einheit im selben Unternehmen erbracht wird. Da aber gerade in den letzten Jahren viele interne Serviceeinheiten in rechtlich selbständige Tochtergesellschaften – insbesondere im Bereich der Informationstechnologie – ausgelagert wurden und um Spezialfälle wie eine von zwei oder mehr Unternehmen gemeinschaftlich gegründete Servicegesellschaft einzuschließen, muss dies konkretisiert werden. So soll für das Vorliegen einer internen Leistung eine wirtschaftliche Abhängigkeit zwischen Anbieter und Nachfrager bestehen, so dass beide unter der einheitlichen Leitung eines herrschenden Unternehmens gemäß § 18 AktG zusammengefasst sind.²⁹⁵ Entscheidend ist demnach folglich, dass sich der Prozess der Leistungserbringung innerhalb der Grenzen des Konzerns abspielt und die erbringende sowie die empfangende Einheit einer einheitlichen Willensbildung durch eine gemeinsame Unternehmensleitung unterliegen.

Nach diesen Ausführungen soll daher für die weiteren Überlegungen dieser Arbeit als charakteristisches Kennzeichen einer internen Dienstleistung das Vorliegen der folgenden Merkmale gelten:

- Die erbrachten Leistungen sind zu einem hohen Grad durch Immaterialität und Integrität geprägt.
- Die erbringende und die empfangende Einheit gehören derselben Unternehmung an und unterliegen daher einer einheitlichen Willensbildung durch die gemeinsame Unternehmensleitung.

bei der Instandsetzung oder Wartung einer Maschine. Daher soll hier von einem hohen Grad an Immaterialität für das Vorliegen einer Dienstleistung ausgegangen werden.

²⁹³ Unter der „Integration externer Faktoren“ ist der zeitlich begrenzte Übergang von durch den Nachfrager eingebrachten externen Faktoren – wie z.B. Personen (Nachfrager und seine Mitarbeiter), Objekte, Rechte, Nominalgüter oder Informationen – in den Verfügungsbereich des Anbieters zu verstehen, die mit den internen Produktionsfaktoren in einen Be- oder Verarbeitungsprozess integriert werden, vgl. auch Engelhardt/ Kleinaltenkamp/ Reckenfelderbäumer (1993), S. 401 und dies. (1992), S. 14 ff. Im Falle einer „internen Dienstleistung ist ein „externer Faktor“ somit ein Faktor, der durch die auftraggebende Einheit in den Prozess der Leistungserstellung eingebracht wird und mit den „internen“ Faktoren der auftragnehmenden Einheit zu einer Dienstleistung kombiniert wird. Zur Verwendung des Kriteriums der Integrativität vgl. Rosada (1990), S. 17 f.

²⁹⁴ Vgl. Graß (1993), S. 15, der darauf hinweist, dass nur alle drei Wesensmerkmale zusammen eine Dienstleistung ausmachen.

²⁹⁵ So auch Theuvsen (1994), S. 60 f., der neben § 18 AktG darauf hinweist, dass Anbieter und Nachfrager i.d.R. einer einheitlichen Willensbildung durch die Unternehmensleitung unterliegen. Abhängige und herrschende Unternehmen bilden zusammen einen Konzern, vgl. Bleicher (1992), Sp. 1151. Obwohl große Industrieunternehmen i.d.R. als Aktiengesellschaften geführt werden, so sollen diese Überlegungen auch für andere Rechtsformen Anwendung finden. Zum Begriff und Interpretation der „einheitlichen Leitung“ sei auf entsprechende Kommentierungen zum Aktiengesetz verwiesen, vgl. z.B. Koppenteiner (1988), S. 235

- Die erbrachten Leistungen haben sekundären oder unterstützenden Charakter, d.h. sie dienen nicht unmittelbar der eigentlichen Leistungserstellung.²⁹⁶

Aufgrund dieser genannten Merkmale und vorausgeschickten Untersuchungen kann man zu den internen Dienstleistungen noch weitere Aussagen treffen:²⁹⁷

- Wie aus den zuvor genannten Definitionsversuchen übereinstimmend zu ersehen ist, können interne Dienstleistungen grundsätzlich von verschiedenen Einheiten innerhalb der Organisation erbracht werden und nicht nur von spezialisierten Organisationseinheiten wie den im Mittelpunkt dieser Arbeit stehenden Service und Corporate Centern.²⁹⁸
- Interne Dienstleistungen lassen sich grundsätzlich als Produktionsfaktoren klassifizieren, obwohl ihr Bezug zur letztendlichen Marktleistung zunächst kaum wahrnehmbar ist, wie z.B. Leistungen durch den Werkschutz oder die Kantine.²⁹⁹
- Ein häufig genanntes Merkmal ist der „Unterstützungscharakter“ interner Dienstleistungen, da es sich bei diesen wie erwähnt um sekundäre Aufgaben handelt, die nicht direkt auf die Erstellung des Absatzobjektes des Unternehmens gerichtet sind. Damit wird auch die Frage nach dem „warum“ bzw. der Notwendigkeit der Erbringung von internen Leistungen zu einem Teil beantwortet: Neben der eigentlichen Erstellung der Marktleistung – durch die Ausführung der z.B. nach Porter genannten „primären Funktionen“ – müssen für die Erbringung dieser Leistungen notwendige unterstützende Leistungen erbracht werden, z.B. die Wartung und Instandsetzung von Produktionsanlagen für deren eigentlichen Betrieb. So sei neben den später noch zu bestimmenden Einflussgrößen als Vorgriff auf die viel beschworene „Konzentration auf die Kernkompetenzen“ als einen der Gründe für die Bildung von internen Dienstleistungseinheiten verwiesen. Durch die Zusammenfassung von Supportprozessen in internen Dienstleistungseinheiten soll eine Entlastung der ver-

²⁹⁶ Zu diesem sekundären oder unterstützenden Charakter vgl. auch Davis (1991), S. 5; Jacobi (2003), S. 459 f.; Kreisel (1995), S. 98 ff.; Theuvsen (1996), S. 111

²⁹⁷ In Ergänzung zu den unten folgenden Aussagen schreibt Velitchkova (2003), S. 12, dass die „Beziehung zwischen dem Leistungsanbieter und –abnehmer“ meist dauerhaft ist, „ein beiderseitiges Abhängigkeitsverhältnis“ besteht, der interne Anbieter „eine relative Monopolstellung“ innehat und eine Kapazitätsvorhaltungspflicht bei einigen Leistungen besteht. Gerade die letzten beiden Punkte sind in der Praxis sicherlich nicht unumstritten.

²⁹⁸ Aus dieser Tatsache erwachsen in der Unternehmenspraxis regelmäßig Probleme, wenn Dienstleistungen in verschiedenen Einheiten (doppelt) erbracht werden. Ein Beispiel kann der Einkauf von Hilfs- und Betriebsmitteln durch verschiedene Produktionsabteilungen anstelle einer spezialisierten Einkaufsabteilung sein.

²⁹⁹ Hiernach könnte interne Dienstleistungen im Gegensatz zu den elementaren Produktionsfaktoren auch als dispositive Produktionsfaktoren bezeichnen, vgl. Wöhe (2000), S. 102 ff.

schiedenen Einheiten von den Supportaufgaben erreicht werden.³⁰⁰ Danach entlasten die internen Dienstleistungseinheiten die Mitarbeiter von den nicht zum eigentlich Kernprozess gehörenden Teilfunktionen, so dass mehr Kapazitäten für das Kerngeschäft erübrigt werden können.³⁰¹

- Weiterhin soll aufgrund der oben gemachten Aussagen eine terminologische Abgrenzung vorgenommen werden. Im Rahmen dieser Arbeit werden die erbringenden internen Einheiten nur noch „interne“ Dienstleistungsbereiche genannt, obwohl durchaus auch das Adjektiv „zentrale“ verwendet werden kann. Dies rührt daher, dass „zentral“ hier wie bereits oben bei den Ausführungen zur De-/ Zentralisation erläutert nicht eine räumliche/ geografische „Zentralisierung“ in einer „Zentrale“ bedeutet, sondern dass es sich um eine Zentralisation von Aufgaben und/ oder Entscheidungskompetenzen handeln kann und diese Einheit zentral eine bestimmte Funktion für das gesamte Unternehmen ausübt. Aufgrund der Nähe des Begriffs zu den „Zentralbereichen“, die im Folgenden von den Service und Corporate Centern abgegrenzt werden sollen, wird jedoch im weiteren Gang der Untersuchung der Begriff der „internen“ Dienstleistungen bzw. Services verwendet.

Anhand dieser zuvor gemachten Aussagen kann nun auch die Frage nach der Notwendigkeit der Einrichtung von internen Dienstleistungsbereichen geklärt werden. Die Gründe sind zunächst einmal in dem oben ausführlich beschriebenen Phänomen der Arbeitsteilung und daraus abgeleitet in der Einrichtung von Aufgaben bzw. Funktionen³⁰² und in – noch weiter ausdifferenziert – Teilfunktionen bzw. Teilaufgaben sowie

³⁰⁰ Vgl. hierzu ähnlich auch Kagelmann (2001), S. 76 ff.

³⁰¹ An dieser Stelle sei schon einmal darauf hingewiesen, dass interne Dienstleistungseinheiten sowohl die Konzentration auf die Kernkompetenzen als auch auf das Kerngeschäft fördern sollen. Mehr dazu und zur Abgrenzung der beiden Begriffe weiter unten bei der Beschreibung der Ziele von Service und Corporate Centern.

³⁰² An dieser Stelle sollen die Begriffe „Funktion“ und „Aufgabe“ erläutert und die weitere Verwendung geklärt werden. Nach Bleicher (1991), S. 35 stellen Aufgaben „Aufforderungen zum wiederholten Handeln dar. Sie leiten sich aus den normativen generellen Zielen der Unternehmungspolitik, den strategischen und operativen Zielen einer Unternehmung ab.“ Sie geben operationale, an Personen gerichtete Handlungsanweisungen für sich wiederholende Problemlösungen an. Allgemeiner kann nach Krüger (1992), Sp. 222 von „Aktionen in einem System“ gesprochen werden. Wiederum durch die Übertragung von Aufgaben auf bestimmte Handlungsträger (Personen) im Unternehmen (Aufgabenverteilung) wird von *Funktionen* gesprochen, vgl. Kosiol (1962), S. 45. Da eine Differenzierung zwischen diesen beiden Begriffen „Aufgabe“ und „Funktion“ allerdings nur unmerklich wahrnehmbar ist und in der Praxis und auch der Literatur kaum vorgenommen wird, sollen diese beiden Begriffe im weiteren Gang dieser Arbeit synonym verwendet werden. Dies soll auch für die u.a. bei Kreisel (1995), S. 94 ff. und Frese/ v. Werder (1993), S.36 eingeführte weitere Untergliederung der „Teilfunktion“ gelten.: „Teilfunktionen – etwa Controlling, Personalwirtschaft oder Risk Management – stellen nach Art der auszuführenden Handlungen abgegrenzte Komplexe aus den gesamten Unternehmungsaktivitäten dar. Sie umfassen im Regelfall zahlreiche und sehr heterogene Einzelaufgaben, für die jeweils unterschiedliche organisatorische Lösungen in Betracht kommen können.“ Zusammenfassend ist also festzuhalten, dass sowohl die Ausdrücke

in der Unterteilung in primäre und sekundäre Aufgaben zu sehen. Als problematisch erweist sich dabei vor allem letztere Unterscheidung in primäre und sekundäre Aufgaben. In der deutschsprachigen Literatur wird die inhaltliche Trennlinie insofern gezogen, als sich die primären Aufgaben bzw. Funktionen unmittelbar aus der Erstellung der eigentlichen Marktleistung ergeben, während sich die sekundären Funktionen aus den primären mittelbar ableiten.³⁰³ Dass dieses formal eindeutig klingende Kriterium inhaltlich schnell aufgeweicht wird, zeigt sich bereits beim Blick auf die Diskussion in Literatur und Praxis, ob z.B. die Beschaffung oder die Forschung & Entwicklung eines Unternehmens als primäre oder sekundäre Funktionen einzustufen sind.

Der international wohl bekannteste Ansatz zur Unterscheidung in primäre und unterstützende Aktivitäten ist die „Wertkette“ von Porter.³⁰⁴ Die Wertkette von Porter gliedert die Tätigkeiten eines Unternehmens in die strategisch relevanten Aktivitäten, veranschaulicht die Leistungsverflechtungen zwischen diesen Aktivitäten und macht die Unterteilung in primäre und unterstützende (sekundäre) Funktionen deutlich.

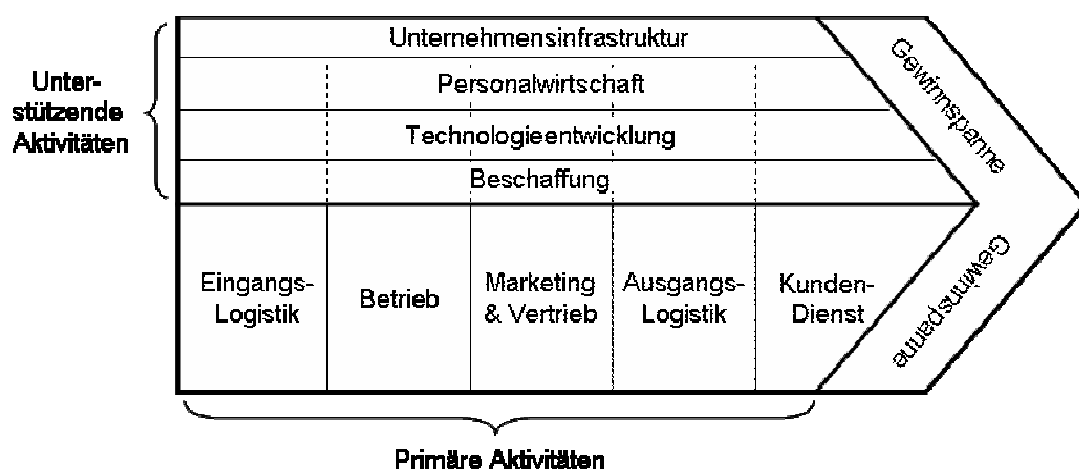


Abbildung 52: Grundmodell einer Wertkette³⁰⁵

„Aufgabe“ und „Funktion“ als auch „Teilaufgabe“ und „Teilfunktion“ im Verlauf dieser Arbeit gleichbedeutend verwendet werden sollen.

³⁰³ Vgl. hierzu u.a. auch Bleicher (1991), S. 290. Dabei rührt die Bezeichnung einer Aufgabe oder Funktion als primär unmittelbar aus der Überzeugung, dass diese Aktivitäten besonders wichtig oder zwingend notwendig sind. Die sekundären (Teil-) Funktionen dagegen werden erst durch die Existenz der primären Aufgaben bzw. die Existenz der Unternehmung und den eigentlichen Betrieb hervorgerufen, vgl. Kreisler (1995), S. 95 mit Verweis auf Kosiol (1962), S. 58 ff.

³⁰⁴ Vgl. ursprünglich Porter (1985), S. 37 bzw. Porter (1989), S. 62

³⁰⁵ Quelle: Porter (1989), S. 62; die gestrichelten Linien weisen dabei darauf hin, dass einige sekundäre Aktivitäten nur mit bestimmten primären Aktivitäten einhergehen, der größte Teil aber die gesamte Kette der Primäraufgaben unterstützt.

Das Konzept der Wertkette zielt darauf ab, die Quellen von Wettbewerbsvorteilen – die Kosten- oder Differenzierungsvorteile – in Unternehmen transparent zu machen. Dabei war Porter der Meinung, dass sich Wettbewerbsvorteile nicht analysieren lassen, wenn das Unternehmen als Ganzes betrachtet wird.

Die Wertkette setzt sich aus den Wertaktivitäten und der Gewinnspanne zusammen. „Wertaktivitäten sind die physisch und technologisch unterscheidbaren, von einem Unternehmen ausgeführten Aktivitäten.“³⁰⁶ Die Wertkette von Porter bildet grundsätzlich ein Idealraster, dessen Wertaktivitäten unternehmungsspezifisch anzupassen sind. Die Wertaktivitäten bilden dann die einzelnen Bausteine eines Wettbewerbsvorteils.³⁰⁷ Diese Aktivitäten lassen sich in *primäre und unterstützende* Aktivitäten unterscheiden. Die primären Aktivitäten sind diejenigen, die aus Sicht des Endprodukts zwingend notwendig sind und sich mit der physischen Herstellung des Produkts oder der Dienstleistung und der Versorgung des Marktes befassen.³⁰⁸

Unterstützende Aktivitäten dagegen erfüllen diese Kriterien nicht (alle) und gehen nicht unmittelbar in die Erstellung des Endproduktes ein, sondern „begleiten“ den primären Prozess der Leistungserstellung und umfassen diejenigen Tätigkeiten, die zur Ausübung der primären Aktivitäten notwendig sind. Die Kategorie der Unternehmensinfrastruktur ist dabei keineswegs als „Gemeinkostenblock“ zu sehen, sondern umfasst das Führungs- und Informationssystem des Unternehmens, und damit eine Reihe von Aktivitäten wie z.B. die Geschäftsführung, Rechnungswesen, Planung, Finanzen, Recht etc.³⁰⁹ Gerade sie kann also eine wichtige Quelle von Wettbewerbsvorteilen sein.

Ob das Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Wettbewerbern zu realisieren und langfristig eine ausreichende Gewinnspanne erzielen kann, entscheidet sich durch die Art und Weise, wie ein Unternehmen die einzelnen Wertaktivitäten ausführt und miteinander verbindet. Dabei sind die in Porters Modell vorgeschlagenen Aktivitäten und Funktionen nicht zwingend, sondern lassen in ihrer Auswahl und Reihenfolge viele Fragen offen. Daher kann das Modell der Wertschöpfungskette nicht als grundlegendes Prinzip zur Ordnung betrieblicher Abläufe gelten, sondern muss vielmehr als ein Erklärungsansatz und eine Art Checkliste angesehen werden, mit der man überprüfen

³⁰⁶ Porter (1989), S. 64

³⁰⁷ Vgl. Porter (1989), S. 65; Welge/ Al-Laham (2008), S. 365 f.

³⁰⁸ Vgl. Kreisel (1995), S. 98 f.; Porter (1989), S. 64 f.; Welge/ Al-Laham (2008), S. 362 f.

³⁰⁹ Vgl. Porter (1989), S. 70; Welge/ Al-Laham (2008), S. 363 f.

kann, ob alle wichtigen Prozesse und Funktionen sowie deren Verknüpfungen miteinander bei der Gestaltung des Unternehmens berücksichtigt worden sind.³¹⁰

Obwohl auch anhand dieses Modells von Porter und der zuvor vorgestellten Ansätze eine Abgrenzung primärer und sekundärer Aufgaben nicht immer vollkommen überschneidungsfrei möglich ist, so wird deutlich, dass aus Gründen der Transparenz und der Sichtbarmachung der Quellen von Wettbewerbsvorteilen mit dem Ziel der Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen eine Ausdifferenzierung von Supportprozessen in interne Dienstleistungsbereiche sinnvoll bzw. notwendig sein kann. Andererseits wird bereits an dieser Stelle deutlich, dass diejenigen Teilfunktionen nicht in interne Dienstleistungseinheiten zusammengefasst werden sollten, die von den Sparten als erfolgskritische Aktivitäten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen angesehen werden.³¹¹

Da die Kriterien für die Bildung von internen Dienstleistungsbereichen im Allgemeinen bzw. von Service und Corporate Centern im Besonderen einen Schwerpunkt dieser Arbeit bilden, soll im Folgenden nur noch kurz auf die Gründe bzw. die Notwendigkeit zur Erbringung interner Dienstleistungen eingegangen werden:

Im Kontext der Divisionalorganisation oder der Holdingorganisation entstehen interne Dienstleistungseinheiten insbesondere durch die bereichsübergreifende Verankerung von (unterstützenden) Teilfunktionen. Dabei werden vergleichbare Aufgaben aus den operativen Organisationseinheiten an eine gesonderte Einheit übertragen. Als gemeinsame Merkmale dieser Einheiten und damit als Begründung für deren Bildung werden u.a. im Allgemeinen Spezialisierungs- bzw. Professionalisierungseffekte und Größendegressionseffekte aufgrund von unteilbaren Ressourcen oder vergleichbaren Aufgaben in den Sparten angesehen.³¹²

Spezialisierungsvorteile durch die Einrichtung einer internen Dienstleistungseinheit entstehen aufgrund der Tatsache, dass sich dieser Bereich nur auf einen Ausschnitt der ursprünglichen Aufgaben des Geschäftsbereichs erstreckt. Da in diesen Bereichen Mitarbeiter mit einer speziellen Ausbildung und Berufserfahrung tätig sind, werden diese

³¹⁰ Vgl. zum gesamten Abschnitt Vahs (2007), S. 223 f.

³¹¹ Die von Porter aufgeführten primären Aktivitäten lassen sich die Geschäftsbereichleiter aufgrund des Gedankens des „internen Unternehmertums“ bzw. der „Spartenautonomie“ i.d.R. nicht aus der Hand nehmen. Jedoch wird in der Literatur und Praxis auch über Porters Aufteilung z. T. heftig diskutiert. So wird in vielen Unternehmen die Forschung & Entwicklung innerhalb der Sparten durchgeführt, während die (Ausgangs-) Logistik als Querschnittsfunktion von einem internen Dienstleistungsbereich erbracht wird.

³¹² Vgl. Bühner (1999), S. 149; Kreisel (1995), S. 107 ff. mit weitergehenden Erläuterungen

Vorteile auch auf die höhere Professionalisierung dieser Mitarbeiter zurückgeführt.³¹³ Entsprechende Beispiele stellen die Mitarbeiter einer Steuer- oder Rechtsabteilung eines Unternehmens dar.

Größendegressionseffekte können sich zum einen dadurch ergeben, dass eine vergleichbare Aufgabe bisher in jeder der einzelnen Sparten und damit teilweise doppelt bzw. mehrfach durchgeführt wurde und/ oder von einigen Mitarbeitern neben der eigentlichen Funktion „mit erledigt“ wurde und nun in einer Dienstleistungseinheit gebündelt wird. Diese Mitarbeiter können dann Erfahrungskurveneffekte – auch Lernkurve oder „experience curve“ genannt – aufgrund ihrer spezialisierten Tätigkeit erzielen und Verfahrensinnovationen (Technischer Fortschritt, Prozessoptimierung) schneller umsetzen.³¹⁴ Zum anderen können diese Effekte dadurch erreicht werden, dass durch die Bündelung dieser Aufgabe zusätzliche Synergievorteile auf dem Markt erzielt werden. Erläutern lässt sich dies beispielhaft anhand der Bildung einer zentralen Einheit für „Beschaffung“, mit der zum einen eine Bündelung von unteilbaren Personalressourcen und zum anderen eine Bündelung der Einkaufsmacht des Unternehmens erreicht wird. Zusätzlich können diese Mitarbeiter durch einen besseren Marktüberblick Professionalisierungsvorteile generieren.

Neben diesen Aspekten kommt internen Dienstleistungsbereichen insbesondere noch eine Koordinations-, Lenkungs- und Planungsaufgabe zu, da sie bestimmte Teilfunktionen unternehmensübergreifend ausüben bzw. koordinieren und somit die einheitliche Behandlung dieser Aufgabe im Gesamtunternehmen sicherstellen.³¹⁵

Alle diese Aspekte zeigen die Notwendigkeit bzw. Sinnhaftigkeit interner Dienstleistungseinheiten auf. Weitere Bestimmungsfaktoren werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit aufgezeigt bzw. erarbeitet werden.

³¹³ Es bedarf an dieser Stelle wohl keiner weiteren Erläuterungen, dass sich solche Spezialisten besser und effizienter mit den zu behandelnden Themen der jeweiligen Teilfunktion auskennen, als andere, die keine spezielle Ausbildung erfahren haben und zusätzlich andere Teilfunktionen ausüben. Weitergehend zu den Spezialisierungsaspekten vgl. auch Kreikebaum (1992), Sp. 2605 und Bühner (1992a), S. 2277 f.

³¹⁴ Vgl. zu Größendegressionseffekten ausführlicher auch Vahs (2007), S. 152 u. 166 und Welge/ Al-Laham (2008), S. 252 ff.

³¹⁵ Vgl. hierzu Bühner (1992a), S. 2276 f.; Bühner (1999), S. 148 f.; Kreikebaum (1992), Sp. 2603; Schweitzer (1992), Sp. 2082 f.

3.3.1.1.2 Aufgabenspektrum interner Dienstleistungsbereiche

Im Folgenden soll nun das Aufgabenspektrum der internen Dienstleistungsbereiche beschrieben werden und untersucht werden, welche (Teil-) Funktionen in solchen Einheiten ausgeübt und nach welchen Kriterien diese Services unterschieden werden können.

Bei einer genaueren Betrachtung der verschiedenen Untersuchungen zu den internen Dienstleistungen zeigt sich schnell, dass eine Vielzahl von Ansätzen zur Kategorisierung und Systematisierung für eine Vielzahl von äußerst heterogenen internen Services existiert. Von diesen sollen nun einige ausgewählte Ansätze aufgegriffen werden.

Nach dem Konzept von Davis und Stauss, welche den Ansatz von Sayles³¹⁶ der „internal services“ aufgriffen, der bereits 1964 in Services der Beratung, Überwachung, Innovation und der Stabilisierung unterschied, wird folgende Systematisierung vorgenommen:³¹⁷

- Workflow Services (Dienstleistungen des Arbeitsflusses bzw. -prozesses)
- Support und Advice Services (Unterstützungs- und Beratungsdienstleistungen)
- Evaluation und Audit Services (Prüfungs- und Überwachungsdienstleistungen)

Die Workflow Services sind standardisierte Arbeitsabläufe, die fest in Prozessketten integriert sind wie z.B. die Personalabrechnung oder die Rechnungserstellung.

Support und Advice Services sind Beratungsleistungen vielfältigster Art wie technische Betriebsunterstützung, interne Managementberatung, Steuer- oder Rechtsberatung.³¹⁸

Evaluation und Audit Services schließlich sind Leistungen, die von den abnehmenden Bereichen nicht aktiv nachgefragt bzw. freiwillig in Anspruch genommen werden, sondern denen sich diese Bereiche zwangsläufig unterziehen müssen. Services dieser Art sind z.B. die interne Revision, Controlling oder das Sicherheits- und Umweltmanagement.

Die beiden letzten Servicekategorien werden auch „sequenzenunabhängige interne Dienstleistungen“³¹⁹ genannt, da sie unabhängig von Abläufen der Geschäftsbereiche oder von bestimmten Zeitintervallen erfolgen können. So kann z.B. der Bereich Controlling unabhängig von seinen regelmäßigen, periodischen Quartals- oder Jahresberich-

³¹⁶ Vgl. Sayles (1964)

³¹⁷ Vgl. Davis (1991) und ders. (1993); Stauss (1995); Stauss/ Neuhaus (1995)

³¹⁸ Vgl. die Beispiele zur internen Beratung in Allanson (1985) und Blunck (1993)

³¹⁹ Vgl. Stauss/ Neuhaus (1995), S. 584

ten auch gesonderte Spezialauswertungen für bestimmte Bereiche oder Abteilungen vornehmen oder ein Bereich „interne Beratung“ führt eine Marktsstudie für einen bestimmten Geschäftsbereich durch.

Neben dieser Klassifizierung interner Dienstleistungen finden sich einige empirisch basierte Untersuchungen³²⁰ zur Einteilung der Arten interner Dienstleistungen sowie der Ansatz von Reiß und Schuster³²¹.

Unter den empirischen Ansätzen soll hier beispielhaft die umfassende Auflistung der Arten interner Dienstleistungen nach Witt herausgegriffen werden.

Gesamtkatalog interner Dienstleistungen nach Witt	
1. Rechtsberatung für Fälle am LG und OLG	2. Rechtsberatung für Fälle am AG
3. Rechtsstreitführung durch eine unternehmensdezentrale Organisationseinheit	4. Erstellung kaufmännisch orientierter standardisierter DV-Programme
5. Erstellung individueller DV-Programme	6. Steuerberatung bei unternehmerischen Aktivitäten
7. Ablauforganisatorische Beratung	8. Leistungen des Datenschutzbeauftragten
9. Erstellungen von Informationen	10. Dolmetschen
11. Eigenerbrachte Engineering-Leistungen	12. Kfz-Werkstatt
13. Raumpflege	14. Allgemeine technische Wartung
15. Allgemeine Reparatur	16. Werkschutz
17. Konferenzen- und Bewirtungsservice	18. Kantinenleistung
19. Photokopie	20. Innerbetriebliche Information
21. DV-Auskünfte (Benutzerprogramme)	22. Erstellung standardisierter DV-Programme
23. Rechtsberatung im vorgerichtlichen Stadium	24. Weiterbildung für allgemeine Rechtsberatung
25. Fachbücherei und sonstige soziale Leistungen	26. Hauspost/ Kommunikationsservice
27. Öffentlichkeitsarbeit	28. Informationsdienst (Zeitungsausschnitte)
29. Leistungen der Abteilung Volkswirtschaft	30. Rechtsstreitführung durch eigene Abteilung
31. Dezentraler, abteilungsinterner Schreibdienst	32. Marktforschungsaktivitäten
33. Eigeninitiierte Marktforschungsaktivitäten der jeweiligen Organisationseinheit	34. Auflistung der Budgetbeanspruchung durch eine Abteilung (DV-Ausdrucke)
35. Abteilungsinterne Projektierung	36. Technischer Zeichendienst
37. Reparatur der Hardware	38. Kfz-Fahrdienst
39. Hausdruckerei	40. Ringleitungsverlegung im DV-Bereich
41. Erstellung kaufmännisch orientierter individueller DV-Programme	42. Zentraler Schreibdienst

³²⁰ Vgl. die Auflistung bei Schuster (1998), S. 15 mit Verweis auf Stieglitz/ Janger (1965); Köhler/ Tebbe/ Uebele (1983); Droege & Comp. (1995); Bühner/ Young (1995) sowie die von Schuster selbst durchgeführte Untersuchung auf S. 43

³²¹ Vgl. Schuster (1998), S. 19 ff.

eller DV-Programme	
43. Steuerberatung von Mitarbeitern	44. Abwesenheitsvertretung
45. Spezielle Leistungen des Personalwesens	46. Spezielle Leistungen des Betriebsrates
47. Leistungen der internen Revision	48. Controlling-Leistungen
49. Dienstgang eines Mitarbeiters	50. Kurze telefonische Rechtsberatung
51. Gegenseitige Abteilungsauskünfte	52. Kurzfristiger Schreibkräfteaustausch
53. Ausbildung von „rotierenden Azubis“	

Tabelle 10: Gesamtkatalog empirisch ermittelter interner Dienstleistungen³²²

Das Ergebnis dieser empirischen Untersuchung ist ein recht detaillierter Katalog, der einen umfassenden Einblick in das Spektrum möglicher interner Dienstleistungen eröffnet. Allerdings ist dieser „Gesamtkatalog“ insoweit zu kritisieren, dass die erbrachten Dienstleistungen in sich sehr heterogen sind und eine sehr unterschiedliche Tiefe aufweisen: So erfolgt auf der einen Seite quasi die Nennung des Bereiches oder der Abteilung (z.B. sehr grobe Unterteilung im Bereich technische Dienste/ Wartung/ Ingenieurleistungen etc.), auf der anderen Seite sind die Dienstleistungen z.T. bis auf den untersten Prozessschritt ausdifferenziert (z.B. „kurze telefonische Rechtsberatung“). Auch erfolgt eine Unterscheidung nach zentraler oder dezentraler Erbringung, allerdings nicht einheitlich über alle Services. Weiterhin ist das vollständige Fehlen von möglichen internen Dienstleistungen aus den Funktionsbereichen Einkauf, Logistik, E-Commerce und Finanzdienstleistungen/ Buchhaltung usw. zu bemängeln.³²³

Auf Basis dieser empirischen Ergebnisse nimmt Witt eine Klassifizierung der internen Dienstleistungen in die Kategorien „normale Dienstleistungen“, „untechnische Dienstleistungen“, „technisch-orientierte Dienstleistungen“ sowie „hauptverwaltungszentrale Dienste“ vor.³²⁴

Da diese Untersuchung und die daraus folgende Clusterung aus den oben genannten Gründen und den hier verfolgten Untersuchungszwecken nur bedingt brauchbar ist, soll nun auf den zuvor erwähnten, letzten Ansatz zur Typologisierung von internen Dienstleistungseinheiten nach Reiß und Schuster eingegangen werden.³²⁵

³²² Vgl. Witt (1988), S. 666 f.

³²³ Allerdings sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass das Spektrum interner Dienstleistungen vermutlich nie übereinstimmend in einen einzigen Katalog erfasst werden kann, sondern dass dieses natürlich vom Zweck der Untersuchung, den ausgewählten Industrien bzw. Unternehmen und deren Geschäftsmodellen abhängt.

³²⁴ Vgl. Witt (1988), S. 672 ff.

³²⁵ Zu den nun folgenden Ausführungen vgl. Reiß (1995), S. 410 ff.; Reiß/ Schuster (1998), S. 1300 ff.; Schuster (1998), S. 20 f.

Diese Autoren unterscheiden nach den drei Aufgabenclustern der Koordination von Stakeholder-Beziehungen, der Koordination des Ressourcenmanagement und der unternehmensinternen Koordination.³²⁶

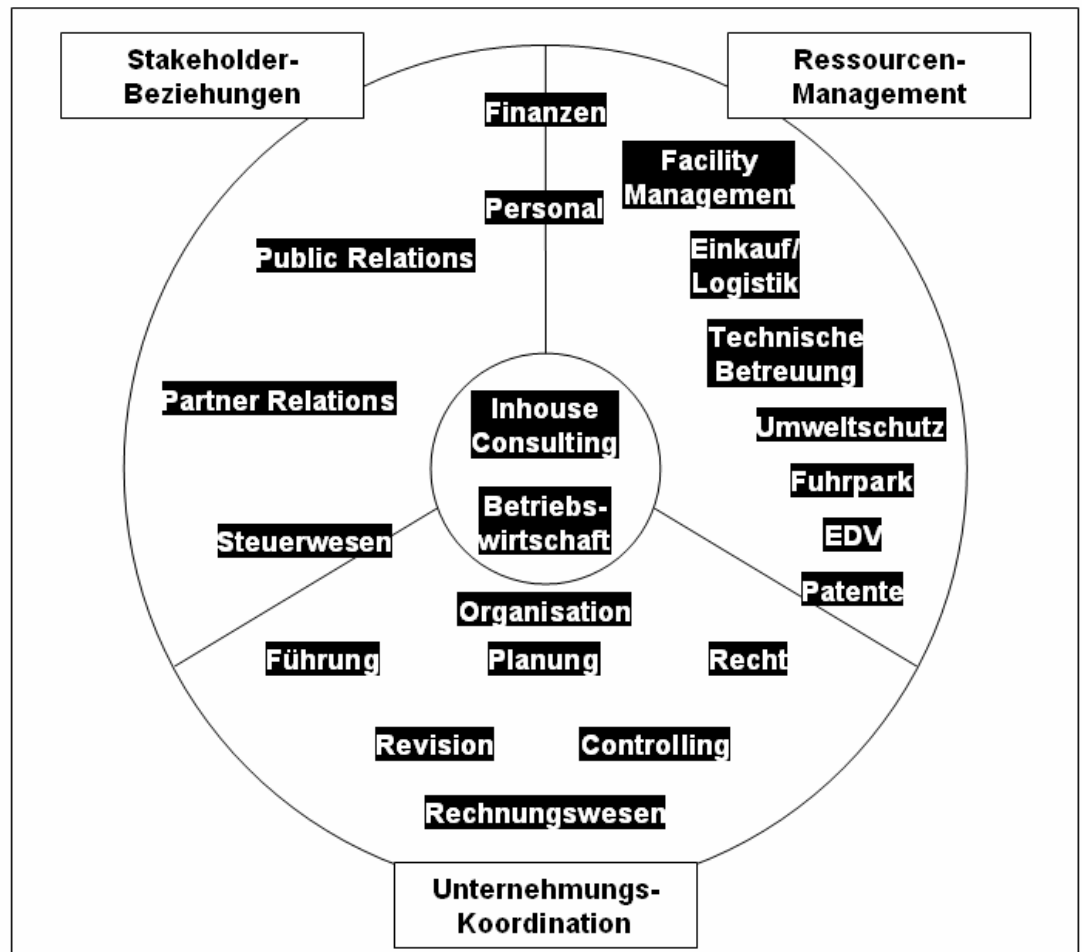


Abbildung 53: Spektrum typischer Service-Bereiche³²⁷

Wie bereits aus der Grafik zu ersehen ist, kann ein Dienstleistungsbereich unterschiedliche Arten von Services durchführen, wie z.B. der Finanzbereich, der zum einen für die Bereitstellung finanzieller Ressourcen für das Unternehmen Sorge tragen muss und zum anderen dadurch in Kontakt mit den Stakeholdern, wie z.B. Aktionären, Banken, und sonstigen Kapitalgebern, tritt.³²⁸ Weiterhin übernehmen die Bereiche „Betriebswirt-

³²⁶ Vgl. Reiß (1995), S. 410

³²⁷ Quelle: In Anlehnung an Reiß (1995), S. 410; Reiß/ Schuster (1998), S. 1302 und Schuster (1998), S. 21

³²⁸ Auch für den Bereich Einkauf/ Logistik, der der Originalabbildung von Reiß/ Schuster hinzugefügt wurde, könnte man argumentieren, dass dieser Bereich gegenüber den externen Stakeholdern wie Kunden und Lieferanten Koordinationsaufgaben wahrnimmt. Im Vordergrund steht jedoch m.E. die Beschaffung von Ressourcen für das Unternehmen.

schaft“ und „Inhouse Consulting“ derart vielfältige Aufgaben, dass sie alle der genannten Koordinationsaufgaben erbringen.

Unter der Koordination der Stakeholder-Beziehungen versteht man die Unterstützung der Unternehmenseinheiten im Verhältnis zu externen Stakeholdern, wie z.B. Verbänden, Öffentlichkeit, Staat, Arbeitgeberorganisationen, Kapitalgebern und Konkurrenten. Die durchgeführten Aufgaben haben z.T. freiwilligen als auch andererseits institutionalisierten, verpflichtenden Charakter, wie z.B. Informationspflichten gegenüber Anteilseignern oder Publizitätspflichten im Rahmen des Jahresabschlusses gegenüber der Öffentlichkeit bzw. den staatlichen Stellen.

Zu den Aufgaben der Koordination des Ressourcenmanagements gehören die Beschaffung, Bereitstellung, Entwicklung und Trennung von jeglichen betrieblichen Ressourcen – i.d.R. Personal, Finanzmittel, Patente und Lizenzen etc.

Unter die unternehmensinterne Koordination fällt die Unterstützungsfunktion für die „Synergie- und Integrationsverantwortung“ der Unternehmensführung, womit eine Vielzahl von Funktionen unterschiedlichster Art verbunden ist.

Der Nutzen dieses Ansatzes ist insbesondere darin zu sehen, dass die unterschiedlichen Aufgabenspektren interner Dienstleistungen beleuchtet werden. Weiterhin zeigt sich bereits schon durch die Grafik, dass durch einen Dienstleistungsbereich verschiedene Dienstleistungen mit unterschiedlichen Inhalten wahrgenommen werden können.

Neben der Unterteilung in die zuvor genannten drei Cluster nimmt Schuster weitere Unterteilungen bezüglich des Aufgabenspektrums interner Dienstleistungsbereiche vor, die auch für die hier vorliegende Arbeit grundlegende Bedeutung haben.

Zur weiteren Abgrenzung der Aufgaben von internen Dienstleistungsbereichen kann man diese nach den folgenden Kriterien unterscheiden:³²⁹

- Bereiche, die hoheitlich verordnete oder für das Bestehen der Gesamtunternehmung notwendige Aufgaben erbringen gegenüber solchen Bereichen, die marktliche (und von den Geschäftsbereichen aktiv nachgefragte) Leistungen erbringen.
- Einheiten mit generalistischen Aufgaben wie die Interne Beratung gegenüber Einheiten mit fachlich sehr spezialisiertem Know-How wie z.B. das Steuerwesen oder die Rechtsabteilung.
- Service-Bereiche, die ihre Leistungen bedarfsorientiert und fallweise erbringen wie die interne Revision gegenüber Einheiten, die ihre Leistungen in bestimmten Ab-

³²⁹ Für die folgende Auflistung vgl. Schuster (1998), S. 50 ff.

ständen wiederkehrend erbringen wie das Controlling beim Jahresabschluss oder die Unternehmensplanung bei der Erstellung der Jahresplanung.

Die letzte Kategorie beschreibt die Unterscheidung in die bereits oben erwähnten „sequenzenunabhängigen internen Dienstleistungen“³³⁰, die wie das Inhouse Consulting nur auf einen bestimmten Bedarf oder Auftrag hin tätig werden, z.B. im Rahmen eines Projektes zur Einführung einer bestimmten EDV-Software.

Ein weiterer Ansatz zur Klassifizierung der Aufgaben von internen Dienstleistungsbereichen ist der der Unterteilung in marktliche und hoheitliche Leistungen. Diese Unterscheidung nach marktlichen und hoheitlichen Leistungen findet sich vielfach in der Literatur und besonders in Gestaltungen der Unternehmenspraxis wieder.³³¹ Obwohl die Begrifflichkeiten für diese Trennung variieren, so findet sich doch in allen Gestaltungen ein gleichartiges Grundmuster: Auf der einen Seite finden sich die hoheitlichen Funktionen wieder, für die von Seiten der Geschäftsbereiche keine unmittelbare Nachfrage besteht, sondern die zur Führung des Unternehmens als ganzheitliche Einheit dienen und für die aus rechtlichen, politischen oder unternehmensstrategischen Gründen eine Verpflichtung zur Abnahme besteht. Diese obligatorischen Services werden auch als originäre Führungsfunktionen bezeichnet und umfassen damit in erster Linie allgemeine Steuerungs- und Verwaltungsfunktionen. Sie sollen im weiteren Verlauf als „Corporate Funktionen“ bezeichnet werden. Diese Einteilung führt in Konsequenz zu einer Zuordnung dieser Funktionen zu der Organisationsform des Corporate Centers und zu unterschiedlichen Verrechnungsmethoden.

³³⁰ Vgl. die Ausführungen zuvor im selben Kapitel

³³¹ Vgl. Schuster (1998) mit Verweis auf die dort genannten Unternehmen sowie: Hanssen/ Rimmel (1994), S. 854 ff.; Müller - Gebel (1994), S. 270

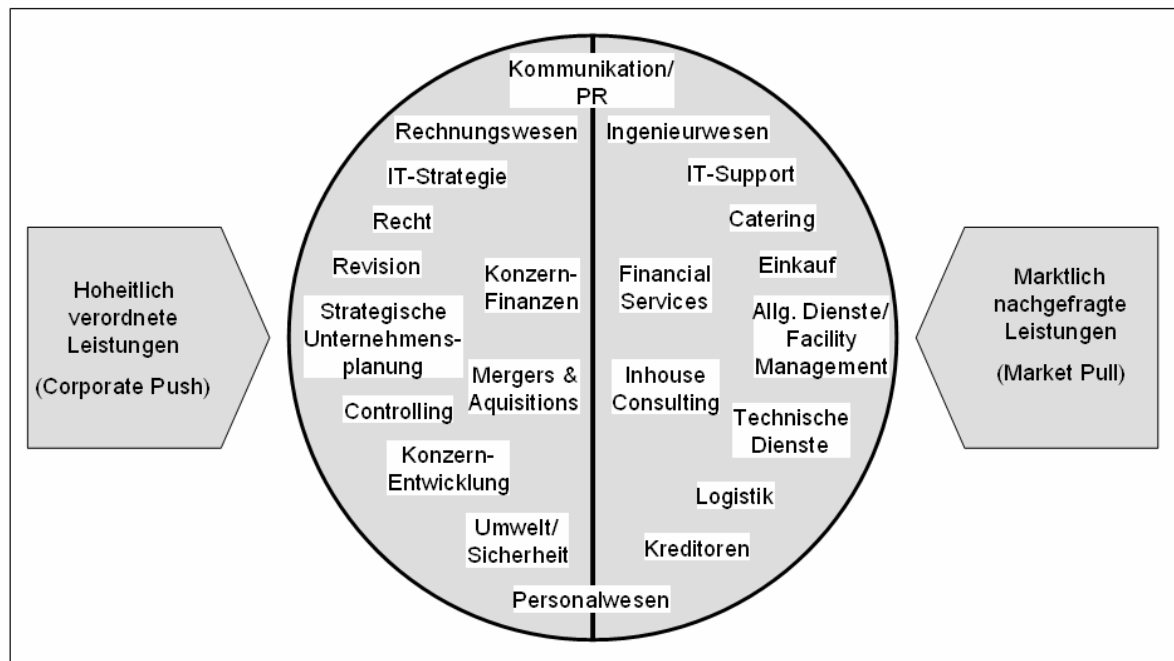


Abbildung 54: Marktliche und hoheitliche Services in Großunternehmen³³²

Demgegenüber finden sich auf der anderen Seite solche Services, für die eine interne (tatsächliche) Marktnachfrage von Seiten der Geschäftsbereiche existiert. Es handelt sich hierbei um Funktionen mit „echtem“ Dienstleistungscharakter, die in der Regel auch in dieser Form von externen Dienstleistern bezogen werden können.

Die hoheitlichen Aufgaben ergeben sich dagegen zum einen durch die Herauslösung von Funktionen der Unternehmensführung und deren Wahrnehmung durch interne Dienstleistungsbereiche zum Zwecke der Entlastung der Unternehmensführung von Steuerungs- und Koordinationsaufgaben. Eine Delegation der Aufgaben an externe Dienstleister ist aufgrund der Vertraulichkeit und der hohen strategischen Komponente dieser Teilfunktionen i.d.R. aus Sicht der Unternehmensführung nicht wünschenswert. Weiterhin ergibt sich der Bedarf nach diesen Aufgaben aufgrund von externen Anforderungen an das Unternehmen, z.B. durch gesetzliche Publizitäts- und Buchführungspflichten oder durch die Notwendigkeit einer „einheitlichen“ Kommunikation und Information gegenüber externen Stakeholdern.

Sichtbar wird bereits durch die Grafik, dass einige Dienstleistungsbereiche verschiedene Dienstleistungen mit unterschiedlichem Charakter wahrnehmen können. Dies betrifft insbesondere die Bereiche Personal, Finanzen, Kommunikation aber auch z.B. die Informationstechnologie (IT). So findet sich unter der Funktion „Finanzen“ auf der Seite

der hoheitlichen Aufgaben die Teilfunktion der unternehmensübergreifenden „Konzernfinanzen“, während der Bereich der „Financial Services“ marktlich orientierte Dienstleistungen abdeckt, die auch von externen Dienstleistern wie z.B. Investmentbanken oder Buchhaltungsunternehmen etc. erbracht werden.

Im Bereich Personal/ HR sind Funktionen wie die „Führungskräfteentwicklung“ eher als zentrale, hoheitliche Corporate-Funktionen zu verstehen, während Aufgaben wie die „Weiterbildung“, „Personalabrechnung“ oder sonstige Personaldienstleistungen typische marktlich geprägte Dienstleistungen darstellen.³³³

Bei dem Bereich der IT wird deutlich, dass der Bereich der „IT-Strategie“ eher einen übergreifenden, koordinierenden und strategischen Charakter hat, während der „IT-Support“ mit der Erbringung solcher Aufgaben wie dem „User-Support“, „Erstellung oder Einführung von Anwendungsprogrammen“ etc. operativen Tätigkeiten nachgeht, die i.d.R. auch grundsätzlich von externen IT-Beratungen bzw. Dienstleistern erbracht werden können.

Auch zeigt sich damit, dass die dem hoheitlichen Bereich zuzuordnenden Prozesse oftmals strategisch orientierte Führungsprozesse darstellen, während die marktlichen Aufgabenbereiche eher operative Leistungsprozesse abbilden.³³⁴ Die Unterschiedlichkeit dieser Dienstleistungen in Hinblick auf die wahrgenommenen Funktionen und Prozesse und deren Nachfrage seitens der Geschäftsbereiche sowie deren Bedeutung für die Steuerung und Koordination des gesamten Unternehmens und weitere daraus folgende Konsequenzen³³⁵ führen letztendlich als logische Konsequenz zum Vorschlag einer Trennung dieser Teilfunktionen voneinander und zur Bildung von hoheitlich orientierten „Corporate Centern“ auf der einen und marktlich orientierten „Service Centern“ auf der anderen Seite.

Als weiteres Merkmal kann das Aufgabenspektrum interner Dienstleistungsbereiche, wie bereits oben angedeutet, nach generalistischen gegenüber spezialisierten Aufgabeninhalten unterschieden werden. Dabei stehen stark spezialisierten Einheiten wie z.B. „Steuern“, „Recht“ oder Versicherungen“ solchen Abteilungen mit einem generalistischen Aufgabenspektrum wie „Inhouse Consulting“, „Unternehmensplanung“ oder

³³² Quelle: In Anlehnung an Müller - Gebel (1994), S. 270

³³³ Zu dieser Aufteilung und dem Dienstleistungsangebot eines Service Centers für Personalentwicklung vgl. ausführlich Becker (2004), S. 3 ff.

³³⁴ Vgl. hierzu auch Kapitel 3.3.3 zur eigentlichen Gestaltung der Service und Corporate Center; zu den Begriffen der Führungs- und Leistungsprozesse vgl. auch Gaitanides (1983) und ders. (1992)

„Konzernentwicklung“ gegenüber. Diese Unterteilung ist für das weitere Vorgehen jedoch nicht direkt von weitergehendem Interesse und soll daher hier nicht weiter verfolgt werden.

Damit sind nun interne Dienstleistungen hinsichtlich verschiedener Kriterien umfassend abgegrenzt und differenziert vorgestellt worden. Im Mittelpunkt des Interesses steht dabei die Erkenntnis, dass das Gebiet der internen Services insbesondere nach solchen Funktionen mit originärem „Corporate“ - Charakter und solchen mit (überwiegend) reinem „Service“ - Charakter unterschieden werden kann. Im weiteren Ablauf soll nun zunächst untersucht werden, welche Modelle zur Erbringung interner Dienstleistungen existieren.

3.3.1.1.3 Modelle zur Erbringung interner Dienstleistungen

Auch in diesem Bereich existieren in der Literatur zwei wesentliche Ansätze, die jedoch nicht als gegenseitig ausschließend zu betrachten sind. Auf der einen Seite findet sich der Ansatz, der zurückgeht auf Newman³³⁶. Auf der anderen Seite existiert der Ansatz nach Reiß/ Schuster³³⁷ der „Leitbilder für die Bereitstellung interner Service Leistungen“.

Der Ansatz von Newmann zeigt einfach und strukturiert verschiedene alternative Organisationsformen für interne Dienstleistungen auf:

³³⁵ Wie z.B. die Verrechnung

³³⁶ Vgl. Newman (1951), S. 149; eine ähnliche Darstellungen finden sich bei Koontz/ O'Donnell (1972), S. 326; modifiziert um eine Ausprägung durch Reckenfelderbäumer (2001), S. 67

³³⁷ Vgl. Reiß/ Schuster (1998) und Schuster (1998), S. 56 ff.

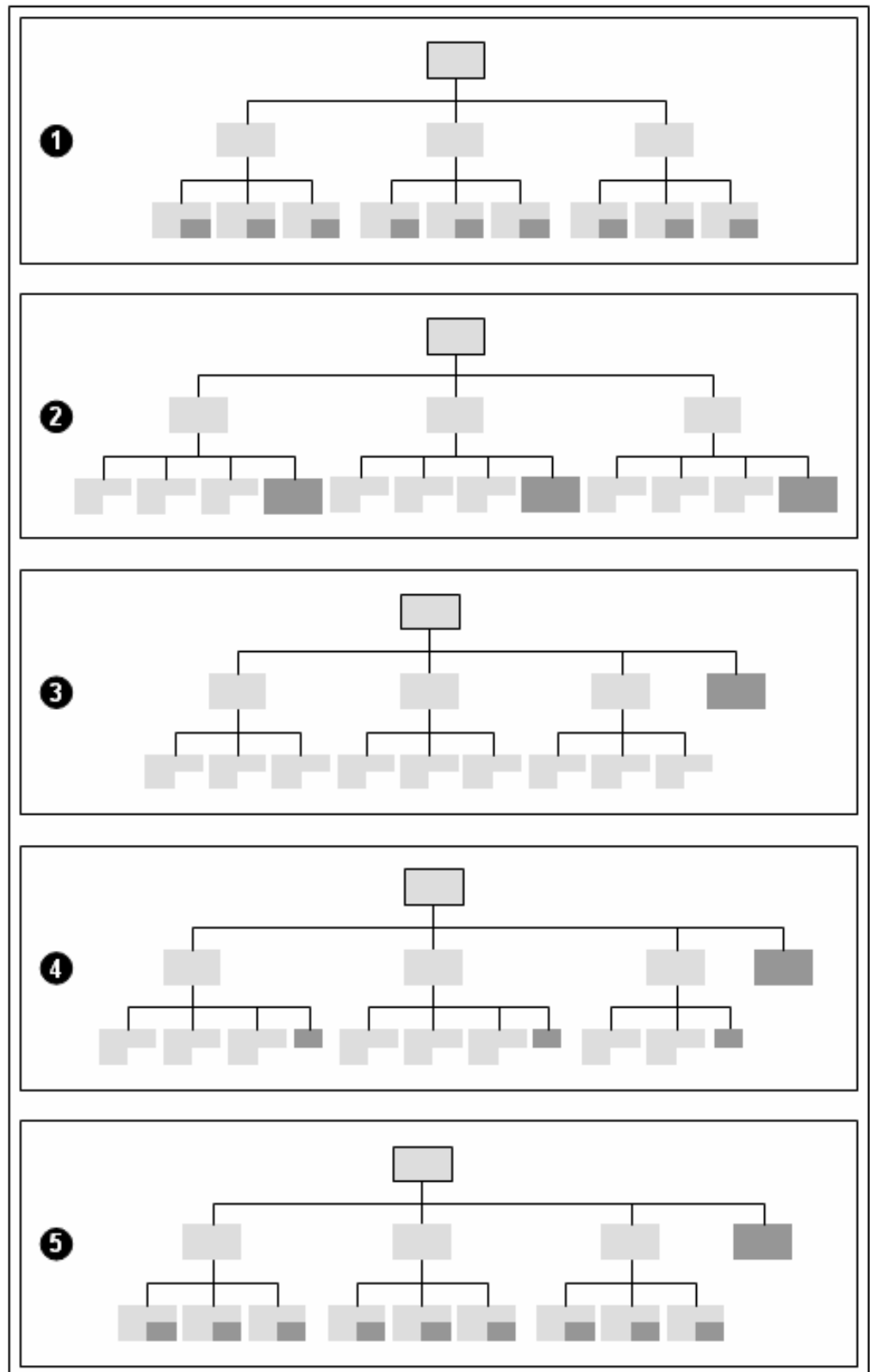


Abbildung 55: Alternative Organisationsformen für interne Dienstleistungen³³⁸

³³⁸ Quelle: In Anlehnung an Newmann (1951), S. 149 und die Modifikation durch Reckenfelderbäumer (2001), S. 67

Im Fall eins werden die betreffenden Teilfunktionen in jeder einzelnen Abteilung der Unternehmenssparten selbst erbracht. Es ergeben sich also noch keinerlei Synergieeffekte. Ein Beispiel könnte der getrennte Einkauf von Büromaterial oder von Hilfs- und Betriebsmitteln durch jede einzelne Abteilung darstellen. Bei Punkt zwei werden die Teilfunktionen jeweils in einer zentralen Einheit je Geschäftsbereich zusammengefasst. Fall drei stellt den „klassischen“ Zentralbereich dar: die Funktionen werden geschäftsbereichsübergreifend in einer zentralen Dienstleistungseinheit gebündelt.

In Modell 4 wird die Teilfunktion auch zusätzlich (oder ergänzend) in einer zentralen Einheit je Geschäftsbereich durchgeführt. Dies erscheint auf den ersten Blick nicht einleuchtend und kann in der Praxis tatsächlich auch zu einer Doppelung dieser Funktion und damit zu Abstimmungsproblemen oder schlimmstenfalls doppelter Verrichtung dieser Tätigkeit führen. Auf der anderen Seite kann dieses Phänomen durchaus Sinn machen und ist bei vielen Teilfunktionen weit verbreitet. Dies ist z.B. der Fall bei Unternehmenscontrolling und Geschäftsbereichscontrolling oder zentralen Personalwesen und dezentralen Geschäftsbereichspersonalwesen. Notwendig ist hier also eine klare und möglichst überschneidungsfreie Abgrenzung von Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Dies führt jedoch faktisch in der Praxis immer wieder zu Problemen bei der Koordination und Aufgabenabgrenzung.

Eine ähnliche Problematik kann sich im Fall 5 ergeben, bei dem die Funktion zusätzlich zur zentralen Erbringung noch in jeder einzelnen Abteilung bzw. Organisationseinheit durchgeführt wird, wie z.B. im Falle eines Abteilungscontrollings oder eines „IT-Abteilungs-Koordinators“, der die Anforderungen der Abteilung gegenüber der zentralen „IT-Abteilung“ koordinieren und kommunizieren soll. Auch hierbei kann es zu Aufgaben- und Kompetenzüberschneidungen kommen.

Entscheidend an diesem Ansatz von Newmann ist die einfache und anschaulich grafische Darstellung der grundsätzlichen, verschiedenen Möglichkeiten interner Dienstleistungserbringung. Auch zeigt sich recht schnell, welche organisatorische Gestaltung Synergievorteile erbringen kann und welche zu Überschneidungen und Doppelungen führen kann. Nicht direkt erkennbar ist jedoch, für welche Funktionen aufgrund fehlender Synergien oder aus Gründen der „Kundennähe“ eine dezentrale Erbringung der Dienstleistung sinnvoll sein könnte.

Einen zweiten Ansatz zur Erläuterung der Modelle interner Dienstleistungserbringung liefern Reiß/ Schuster, die die verschiedenen Alternativen auf 6 Grundformen reduzieren:

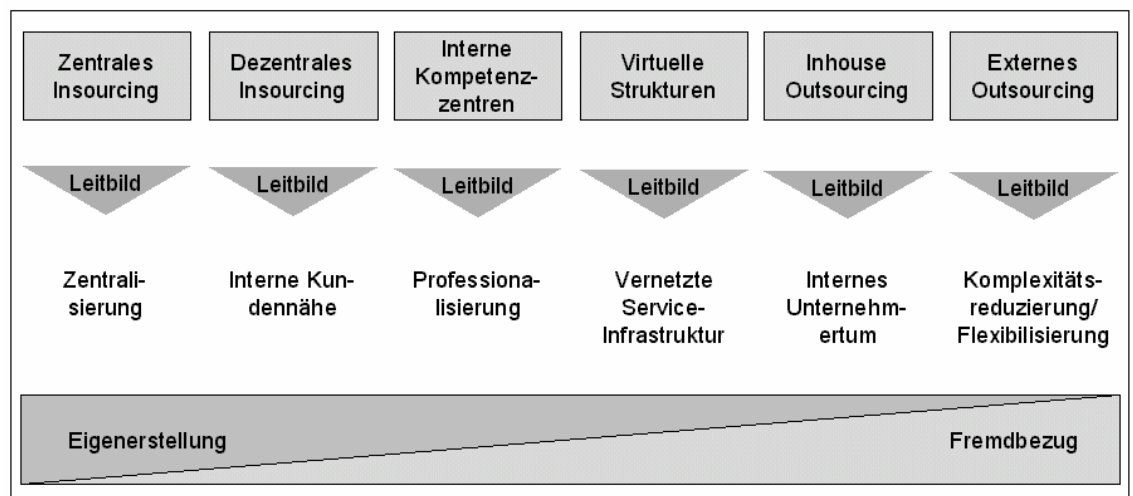


Abbildung 56: Grundlegende Bereitstellungsformen für Service-Leistungen³³⁹

Dieser Ansatz bezieht auch externe Dienstleister zur Erbringung von Service-Leistungen im Unternehmen mit ein und unterscheidet sich damit vom obigen Modell, welches nur von unternehmensinternen Dienstleistungseinheiten ausgegangen war. Je nach dem Umfang des Bezugs von Fremdleistungen kann man demnach in folgende Modelle unterscheiden:

- Zentrales Insourcing:

Wie im zuvor beschriebenen Modell 3 werden alle Serviceleistungen in einer zentralen Einheit erbracht, wodurch sich u.a. Größeneffekte, bessere Ressourcenauslastung und Lernvorteile ergeben.³⁴⁰ Nachteile ergeben sich aus der fehlenden Kundennähe dieser Einheiten und der daraus resultierenden mangelnden Einschätzung der Kundenbedürfnisse.

- Dezentrales Insourcing:

Bei diesem Modell werden die Services überwiegend dezentral von Einheiten in den Geschäftsbereichen erbracht. Die bei der zentralen Serviceerbringung auftauchenden Probleme sollen durch die Nähe zum Kunden und Kenntnis von dessen Geschäftsprozessen behoben werden. Die stärkere Kundenorientierung erfolgt jedoch auf Kosten des (teilweisen) Aufgebens der Vorteile aus der Zentralisierung.³⁴¹

- Interne Kompetenzzentren:

³³⁹ In Anlehnung an Schuster (1998), S. 56 ff.

³⁴⁰ Zentrale Modelle sind auch unter Aspekten der Risikosteuerung und Informationstransparenz attraktiv, vgl. auch McWilliams (1996), S. 31 ff.

³⁴¹ Vgl. auch Birge (1997), S. 78 ff.

Bei diesem Modell wird das Know-How des Gesamtunternehmens ähnlich wie beim zentralen Insourcing in einer Einheit gebündelt. Hier stehen jedoch weniger Wirtschaftlichkeits- oder Steuerungs- und Koordinationsüberlegungen im Vordergrund, sondern die Bündelung des vorhandenen Wissens. Auch dezentrale Einheiten können Know-How Leistungen neben ihren eigentlichen Aufgaben erbringen.

- Virtuelle Strukturen:

Bei diesem Modell virtueller Service-Strukturen³⁴² werden die jeweiligen Dienstleistungseinheiten zugunsten einer Projektorganisation mit dezentralen Service-Experten und externen Spezialisten aufgelöst. Je nach Bedarf können so Projektteams mit Experten aus den jeweiligen Geschäftsbereichen zusammengestellt werden. Höherer Flexibilität und geringeren Gemeinkosten steht als Nachteil der große Koordinationsbedarf für diese Organisationsform gegenüber.

- Inhouse Outsourcing

Dieses Modell stellt einen Mittelweg zwischen Insourcing und Outsourcing da. Dies sind ausgegliederte Service-Gesellschaften, die als Tochtergesellschaften unter dem Dach des Gesamtunternehmens verbleiben³⁴³. Typische Beispiele sind IT-Dienstleistungs- oder Rechenzentrums-GmbHs. Ausgliederungen dieser Art sind durch die Chance zur Kostensenkung (durch den bereits in Kapitel 1 erwähnten „Marktdruck“ sowie durch die Umstellung auf andere Tarifverträge³⁴⁴), Motivationsvorteile sowie die Erzielung einer höheren Dienstleistungs-Mentalität.³⁴⁵ Als mögliche Gefahren müssen jedoch der Abfluss von Know-How – diese Service-Gesellschaften können auch am externen Markt tätig werden – sowie die Probleme der Koordination zwischen den Geschäftsbereichen und einem nun quasi selbständigen Dienstleistungsunternehmen in Betracht gezogen werden.

- Externes Outsourcing

Hier erfolgt eine Konzentration und vollständige Übertragung der Service-Funktionen an externe Dienstleister. In erster Linie erwartet sich das Unternehmen hierdurch Kosteneinsparungen und Qualitätssteigerungen. Oftmals ergeben sich jedoch auch in diesen Bereichen Probleme. Neben einem verstärkten Koordinations-

³⁴² Vgl. für das Beispiel des virtuellen Personalwesens Scholz (1995), S. 398 ff.

³⁴³ Mehr zu den rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten in Kapitel 3.3.6

³⁴⁴ Waren die Mitarbeiter einer IT-Abteilung bspw. zuvor mit einem höher dotierten Tarifvertrag aus dem Bereich Chemie oder Energie ausgestattet, so fallen sie jetzt ggf. unter den niedrigeren Dienstleistungstarif.

³⁴⁵ Vgl. Schuster (1998), S. 58 mit Verweis auf Heinzl (1993), S. 48 ff.

aufwand sind mit einem Outsourcing geringere Einflussmöglichkeiten und die Gefahr des Know-How Verlustes verbunden.³⁴⁶

Gemäß der Untersuchung von Reiß/ Schuster stellen diese sechs Modelle die Grundformen für die Bereitstellung von Service-Leistungen dar, wobei es in der Praxis zu einer Kombination dieser „Leitbilder“ kommt. So werden z.B. nur einige Teilfunktionen outgesourced oder mit externen Partnern zusammen durchgeführt. In der Praxis handelt es sich daher um Hybridmodelle, bei denen man die Stärken der Modelle kombinieren kann.³⁴⁷ So verbinden viele Großunternehmen bspw. beim „Facility Management“, oder beim „Engineering“ die Vorteile eines Inhouse Outsourcing mit dem des vollständigen externen Outsourcings, indem sie hochqualifizierte „Kopfstellen“ für die Steuerung und Koordination dieser Services „Inhouse“ belassen, während die eigentliche Dienstleistung kostengünstiger und z.T. qualitativ besser extern erbracht wird.

Als Vorteil dieses Ansatzes kann man eine hohe Praxisorientierung der vorgestellten Grundmodelle konstatieren. Um nun jedoch die verschiedenen Ausprägungen und praktischen Organisationsformen der Erbringung von (internen) Dienstleistungen aufzuzeigen, sind weitere Untersuchungen notwendig.

3.3.1.2 Historische Formen interner Dienstleistungsbereiche in der Literatur

Im Folgenden werden daher nun die bisherigen Abhandlungen und verwandten Konzepte zu den Organisationsformen der Erbringung interner bzw. zentraler Dienstleistungen und die wichtigsten Erkenntnisse daraus dargestellt.

3.3.1.2.1 Verwaltungs- und Gemeinkostenbereiche

Unter dem Begriff Verwaltungs- und Bürobereiche versteht man i.d.R. die Bereiche Rechnungswesen, Finanzen, Personal, Organisation und Revision.³⁴⁸ Verwaltungsbereiche erfüllen sekundäre Aufgaben, die aus Gründen der Zweckmäßigkeit aus dem Aufgabenspektrum der Unternehmensleitung und der Unternehmensbereiche herausgelöst werden.³⁴⁹ Sie kümmern sich folglich um die Entwicklung, Führung und Steuerung des

³⁴⁶ Vgl. hierzu Lever (1997), S. 37 ff. und Saunders/ Gebelt/ Hu (1997), S. 63 ff. sowie die ausführlichen Ausführungen zum Outsourcing in weiter unten.

³⁴⁷ Vgl. Schuster (1998), S. 58 f. mit Verweis auf Lentz 1996, S. 455 ff.

³⁴⁸ Vgl. Schuster (1998), S. 7 f.

³⁴⁹ Vgl. Schramm (1936), S. 18 f.

Unternehmens.³⁵⁰ Die Bürobereiche grenzen sich insofern noch von den Verwaltungsbereichen ab, als sie zu einem „Problemlösungs- und Koordinationspotential in der Unternehmung“³⁵¹ beitragen, wodurch sich neben internen Koordinationsaufgaben auch eine extern orientierte „Trägerschaft eines zielgerichteten und effizienten Informationsaustauschs mit der Umwelt“³⁵² ergibt. Die wichtigsten Erkenntnisse aus diesem Ansatz sind die Thematisierung der immateriellen Aufgabenzielsetzungen (z.B. Unternehmenskoordination) und die Betonung der Bedeutung einer funktionierenden Informationsverarbeitung und daraus abgeleiteten Informationsinstrumenten bzw. -systemen.³⁵³ Letzteren Bereich könnte man in etwas aktuellerer Terminologie auch als „IT-Abteilung“ oder als Bereich des CIO-Office³⁵⁴ bezeichnen.

Mit dem Begriff der Gemeinkostenbereiche bezeichnet man Kostenstellen, die Dienstleistungen für andere Kostenstellen erbringen oder andererseits produktbezogene Leistungen erbringen, die sich nicht wirtschaftlich erfassen lassen oder einer Messung entziehen.³⁵⁵ Das Aufgabenspektrum der Gemeinkostenbereiche deckt sich daher nur teilweise mit dem der Verwaltungs- und Bürobereiche.³⁵⁶ So z.B. bei produktionsunterstützenden Leistungen wie Instandhaltung und Arbeitsvorbereitung³⁵⁷, die zwar Gemeinkostenbereiche aber eben nicht Verwaltungs- oder Bürobereiche sind. Während bei letzteren Bereichen wie zuvor beschrieben der Koordinations-, Steuerungs- und Problemlösungsgedanke im Vordergrund steht, folgen die Gemeinkostenbereiche in erster Linie dem Prinzip der Ressourcenbündelung und Synergieausnutzung.

Letztlich folgt die Darstellung der Verwaltungs- und Gemeinkostenbereiche nur dem Postulat der vollständigen Auflistung der Literatur zu den internen Dienstleistungsbereichen, da Konzepte und Begrifflichkeiten durchaus als „etwas veraltet“ zu bezeichnen sind. Auch ist es ja gerade Ziel der neueren Konzepte, die „weißen Flecken“ der Gemeinkostenbereiche mit intransparenter interner Kostenrechnung aufzulösen und durch klar abgrenzbare Organisationseinheiten zu ersetzen.

³⁵⁰ Vgl. Kosiol (1962), S. 60 ff. und Nordsieck (1964), S. 17

³⁵¹ Szyperski (1974), S. 458 zitiert in Schuster (1998), S. 8

³⁵² Nippa (1991), S. 419 f.

³⁵³ Vgl. u.a. Höring (1989); Nippa (1991); Peters (1988)

³⁵⁴ CIO – Chief Information Officer

³⁵⁵ Vgl. Weber (1992), S. 879 f.

³⁵⁶ Vgl. Meyer-Piening (1994), S. 61

³⁵⁷ Vgl. Beinhauer/ Schellhaus (1994), S. 98

3.3.1.2.2 Stabsstellen

Stabsabteilungen beraten und unterstützen Entscheidungsinstanzen im Unternehmen bei der Erfüllung ihrer Leitungsfunktion.³⁵⁸ Sie nehmen daher sekundäre bzw. von Führungsorganen abgeleitete Aufgaben im Unternehmen wahr, wodurch sie sich auch als „Leitungshilfsstellen“ charakterisieren lassen.³⁵⁹ Wie bereits zuvor angerissen sind Stäbe dadurch gekennzeichnet, dass sie im Führungsprozess an der Entscheidungsvorbereitung beteiligt sind und keine oder nur begrenzte Weisungsbefugnisse gegenüber Linienstellen besitzen.³⁶⁰ Allerdings erarbeiten die Stabsstellen in der Praxis Weisungen, die von der vorgesetzten Instanz nur noch formal bestätigt werden müssen und dadurch für die ausführenden Instanzen als verbindlich geltend gemacht werden.³⁶¹

Als typische Stabsaufgaben gelten u.a. die folgenden:³⁶²

- Erforschung interner/ externer (Markt-) Gegebenheiten, Trends und Entwicklungsmöglichkeiten,
- Entwicklung und Formulierung von Zielen, Strategien, Richtlinien, Programmen, Plänen, Projekten und Weisungen,
- Anregung und Gestaltung von Neuerungen und Verbesserungen,
- Koordination der Maßnahmen der Unternehmensbereiche,
- fachliche Beratung und Information,
- fachliche Überprüfung, Analyse und Begutachtung von durchgeführten Entscheidungen, Maßnahmen und Ergebnissen und
- Bearbeitung von Sonderaufträgen für die Leitung des Unternehmens bzw. des Bereichs.

Als Vorteile der Einrichtung von Stäben sieht man auf der einen Seite die Entlastung von Instanzen und eine verbesserte Entscheidungsvorbereitung und -qualität. Auf der anderen Seite ergeben sich jedoch auch Nachteile, welche primär aus der Trennung von Entscheidungsvorbereitung, -akt und -umsetzung her rühren und zu Problemen bei der Koordination, Integration und Motivation zwischen Stabs- und Linienstellen führen.

³⁵⁸ Vgl. Kieser/ Walgenbach (2007), S. 146; van Geldern (2000), S. 36

³⁵⁹ Vgl. Kreikebaum (1992), Sp. 2006 ff.; Steinle (1992b), Sp. 2311

³⁶⁰ Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 322; Steinle (1992b), Sp. 2310 ff.; Thommen/ Achleitner (2006), S. 820

³⁶¹ Vgl. Laux/ Liermann (1997), S. 182 f.; auch van Geldern (2000), S. 37 erwähnt, dass de facto die erarbeiteten Vorschläge der Stäbe verbindlichen Charakter haben, wie z.B. die Vertragsgestaltung einer Stabsstelle „Recht“, der man in der Praxis sehr wohl Folge leisten würde.

³⁶² Vgl. Staerkle (1961), S. 21 ff.

Wie bereits erwähnt, werden Stäben schließlich oftmals fehlende Markt- und Praxisnähe vorgeworfen.³⁶³

3.3.1.2.3 Corporate Staff

In der amerikanischen Organisationsliteratur hat das Konzept des Corporate Staff weite Verbreitung gefunden. Mit dem Ansatz des Corporate Staff setzen sich insbesondere die Studie des National Conference Boards durch Stieglitz/ Janger sowie die Untersuchung von Eisenstat auseinander.

Die ersteren Autoren analysierten in ihrer empirischen Untersuchung die typischerweise dem Corporate Staff zuzuordnen Aufgaben und kamen dabei zu folgenden hauptsächlichen Kategorien:³⁶⁴

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| 1. Finance | 6. Public Relations |
| 2. Legal-Secretary | 7. Research & Development |
| 3. Personnel-Administration | 8. Purchasing & Traffic |
| 4. Marketing | 9. Corporate Planning |
| 5. Manufacturing | |

Zum einen zeigt sich auch anhand dieser Untersuchung, dass Linien- und Staff-Aufgaben nicht eindeutig voneinander getrennt werden können, da die Staff-Einheiten auch liniennahe Services wie produktionstechnologische Untersuchungen oder Werbemaßnahmen erbringen. Andererseits werden durch die Untersuchung die verschiedenen Rollen des Corporate Staff aufgezeigt. Es sind dies die

- Advice (Beratungs) -
- Service- und die
- Control (Kontroll-/ Steuerungs) - Rolle.

Die Studie geht jedoch davon aus, dass der Corporate Staff vorwiegend im Bereich der Beratung und der Koordination und Steuerung der Sparten tätig wird, weniger zur Erstellung von Services. Dies wird interessanterweise mit der in Unternehmen vorherrschenden Dezentralisierungstendenz begründet, so dass die entsprechenden Services von Einheiten in den Divisionen selbst durchgeführt würden und die Bereichsleitungen selbst darüber entschieden, in welchem Umfang sie Staff benötige.³⁶⁵

³⁶³ Vgl. Frese (2000), S. 496 ff.; Kreisel (1995) S. 3, 62 ff.; Steinle (1992b), Sp. 2316 ff.; Thommen/Achleitner (2006), S. 820

³⁶⁴ Vgl. Stieglitz/ Janger (1965), S. 13

³⁶⁵ Vgl. Stieglitz/ Janger (1965), S. 45 ff.; in seiner Untersuchung von 1973 stellt McFeely für kleinere und mittlere Unternehmungen fest, dass der Staff in erster Linie Serviceaufgaben übernimmt. Dies wird

In seiner Untersuchung kommt Eisenstat³⁶⁶ zunächst zu dem Ergebnis, dass der Corporate Staff in Konzernen mit divisionaler Struktur die drei verschiedenen Rollen als

- Regulierer der Divisions-Aktivitäten in Hinblick auf die Anforderungen der Umwelt an das Unternehmen, auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie und auf die übergreifenden Interessen der anderen Divisionen (regulatory role),
- Erfasser, Aufbereiter und Übermittler von Informationen für die übrigen Einheiten (informational role) oder als
- Erbringer von Serviceleistungen (functional service role) wahrnehmen kann.

Der Autor hebt dabei insbesondere die koordinierende bzw. vermittelnde Rolle zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten hervor. Zieht man diese verschiedenen Rollen und die Beziehungen zwischen den verschiedenen organisatorischen Einheiten in Betracht, so kommt man zu dem folgenden, mit prägnanten Begriffen belegten Beziehungsgeflecht:

Beziehungen Aufgabentypen	Unternehmens- leitung ↕ Division	Division ↕ Division	Teilfunktion ↕ Division	Unternehmen ↕ Umwelt
Regulatory Role	Corporate Guardian	Referee	Input Control	Auditor
Informational Role	Translator	Learning Catalyst	Marketer	Scanner/ Spokesperson
Functional Service Role	Implementer	Systems Creation	Administrative Services	Professional Services

Tabelle 11: Rollen des Corporate Staff³⁶⁷

damit begründet, dass kleinere Betriebe weniger Staff für Steuerungszwecke benötigen und ihren Bedarf an Beratung fallweise durch externe Berater decken. Allen (1956), S. 104 f. stellt die Beratungs- und Servicefunktion in den Vordergrund.

³⁶⁶ Vgl. Eisenstat (1990), S. 6 f.

³⁶⁷ Quelle: In Anlehnung an Eisenstat (1990), S. 10, 31

Das breite Spektrum der verschiedenen Rollen und Funktionen beschreibt Eisenstat wie folgt:

Rolle	Aufgabeninhalt
Corporate Guardian	Überwachung der Einhaltung von Unternehmensrichtlinien
Translator	Interpretation der Vorstellungen und Vorgaben der Unternehmensleitung. Feedback von Seiten der Divisionen.
Implementer	Installation von Programmen und Systemen.
Referee	Sicherung abgestimmter Verhaltensweisen der verschiedenen Divisionen.
Learning Catalyst	Identifizierung und Weitergabe von Innovationen/ Erfahrungen zwischen den Geschäftsbereichen.
Systems Creation	Schaffung von Systemen, um die Integration zwischen den Geschäftsbereichen zu fördern.
Input Control	Sicherstellung der Richtigkeit und Zuverlässigkeit der Informationen aus den Geschäftsbereichen.
Marketer	Verbreitung des Serviceangebots des Corporate Staffs und Förderung von dessen Nutzung.
Administrative Services	Übernahme von Verwaltungsaufgaben für die Geschäftsbereiche.
Auditor	Überprüfung der Einhaltung gesetzlicher und ähnlich bindender Vorschriften.
Scanner/ Spokesperson	Gewinnung externer Informationen und Repräsentation der Unternehmung nach außen.
Professional Services	Dienstleistungen, die sich auf die Unternehmung als ganzes beziehen.

Tabelle 12: Rolleninhalte des Corporate Staff³⁶⁸

³⁶⁸ In Anlehnung an die Darstellung von Frese/ v. Werder (1993), S. 10

Der Ansatz von Eisenstat ist in zweierlei Hinsicht als wertvoll zu betrachten, da er die verschiedenen Aufgaben des Corporate Staff zum einen systematisiert und zum anderen die Anforderungen für eine erfolgreiche Erbringung analysiert.

Die erfolgreiche Bewältigung hängt dabei zum einem von der Voraussetzung ab, dass ein Zugang zu den Einheiten eröffnet wird - insbesondere zur Unternehmensleitung und zu den Geschäftsbereichen (Divisionen) - und zum anderen von der Gewinnung von Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei den „Kunden“ dieser Leistungen. Erschwert wird die Bewältigung der Aufgaben durch das bestehende Spannungsverhältnis zwischen Unternehmensleitung und den Sparten, durch seine (räumliche und fachliche) Distanz zu den operativen Bereichen und nicht zuletzt durch die Schwierigkeiten bei der Bewertung der Leistungen.³⁶⁹ Diese Erkenntnisse stimmen mit den zuvor schon betrachteten Ansätzen insofern überein und sind auch für die weiteren Betrachtungen wegweisend.

3.3.1.2.4 Zentralbereiche

Die aktuelle Literatur zur Organisationslehre befasst sich mit Zentralbereichen in erster Linie im Rahmen der Geschäftsbereichs- bzw. Divisionalorganisation.³⁷⁰ Unter Zentralbereichen sind Einheiten zu verstehen, die eine aus Unternehmensleitung und Geschäftsbereichen bestehende Struktur ergänzen.³⁷¹ Ausgehend von dieser (idealtypischerweise) eindimensionalen Organisationsstruktur entstehen Zentralbereiche durch eine weitere Ausdifferenzierung dieser Rahmenstruktur durch die bereichsübergreifende Verankerung von Teilfunktionen. Dabei werden vergleichbare Aufgabeninhalte aus den operativen Bereichen oder aus der Unternehmensleitung auf eine gesonderte Einheit übertragen. Diese ausgegliederten Aufgaben stellen i.d.R. also sekundäre, unterstützende Aufgaben der Unternehmensleitung oder der Geschäftsbereiche dar.³⁷² Dementsprechend können die Zentralbereiche „neben“ und „über“ den Unternehmensbereichen

³⁶⁹ Vgl. Frese/ v. Werder (1993), S. 8 f.

³⁷⁰ Zur Divisionalorganisation und zur Einbettung von Zentralbereichen in diese Organisationsform vgl. auch bereits oben Kapitel 3.2.2

³⁷¹ Vgl. Kreisel (1995), S. 11 mit Verweis auf: Arbeitskreis Krähe (1985), S. 23; Bühner (1999), S. 148 f.; Grochla (1983), S. 189; Hentze/ Brose (1985), S. 73 f.; Kieser/ Walgenbach (2007), S. 243 u. 255 f.; Krüger (1993), S. 104 ff.; Kuhn (1990), S. 182 f.; Seidel/ Jung/ Redel (1988), S. 127 ff.; Steinbuch (1987), S. 173 f.

³⁷² Zu den vorausgehenden Ausführungen vgl. Frese/ v. Werder/ Maly (1993), S. 3 f. Als sekundäre Kernaufgaben der Unternehmensleitung bezeichnen die Autoren Stabsaufgaben, extern orientierte Aufgaben, geschäftsbereichsbezogene Aufgaben mit Entscheidungskompetenz und geschäftsbereichsbezogene Aufgaben ohne Entscheidungskompetenz.

(Divisionen) verankert werden.³⁷³ Unterschiedliche Formen der Organisation von Zentralbereichen führen zu diversen Möglichkeiten der Abgrenzung von Aufgaben und Kompetenzen zwischen Zentral- und Geschäftsbereichen.³⁷⁴

Unter Rückgriff auf die zuvor gemachten Ausführungen können Zentralbereiche somit auch als „sekundäre Funktionsbereiche mit bereichsübergreifenden Service- oder Steuerungsfunktionen“³⁷⁵ bezeichnet werden. Als Aufgaben werden in der Literatur in weitgehender Übereinstimmung insbesondere die folgenden Aufgaben angesehen:³⁷⁶

- Unterstützung der Unternehmensführung bei der Wahrnehmung von Führungsfunktionen bzw. die Wahrnehmung von Steuerungs-, Koordinations- und Kontrollaufgaben im Auftrag der Unternehmensleitung (z.B. Finanzen, Konzernplanung, Controlling etc.),
- Nutzung von Spezialisierungsvorteilen und Größendegressionseffekten aufgrund von unteilbaren Ressourcen oder gleichartigen Aufgaben in mehreren Geschäftsbereichen (z.B. Beschaffung, Instandhaltung, Forschung & Entwicklung etc.) und
- Erbringung von Dienstleistungen für die Geschäftsbereiche oder Erfüllung von allgemeinen Unternehmensaufgaben, die aus wirtschaftlicher Sicht oder aus der Einheit des Unternehmensganzen heraus zentralisiert werden (z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Recht/ Steuern, IT-Support).

Als (angestrebte) Nutzen und Vorteile von Zentralbereichen lassen sich daher die folgenden Punkte anführen:³⁷⁷

- Die Professionalisierungs- und Spezialisierung der Teilfunktionen bzw. der Mitarbeiter, was zu einer Ansammlung des fachspezifischen Know-Hows, zu Lernkurveneffekten bei den Mitarbeitern und daraus resultierend zu einer höheren Qualität der Services führt,
- die Nutzung der Größenvorteile (Economies of Scale) eines Unternehmens (z.B. beim Einkauf) gegenüber Dritten sowie Kostenvorteile und Realisierung von Synergien durch die Bündelung von Funktionen und Mitarbeitern in einer zentralen Einheit,

³⁷³ Vgl. Frese (2000), S. 491

³⁷⁴ Vgl. weiter unten die Zentralbereichsmodelle nach Frese/ v. Werder/ Maly (1993), S. 36 ff.

³⁷⁵ Kreisel (1995), S.48

³⁷⁶ Vgl. u.a. Bühner (1999), S. 148 f.; Eisenführ (1980), Sp. 559; Kreikebaum (1992), Sp. 2606; Krüger (1993), S. 104 ff.; Reckenfelderbäumer (2001), S. 71 f.; Schweitzer (1992), Sp. 2082 f.

³⁷⁷ Vgl. u.a. Gälweiler (1971), S. 62; Grochla (1974), S. 309; Krüger (1993), S. 105; Schweitzer (1992), Sp. 2083; Thommen/ Achleitner (2006), S. 820 ff.

- die Unternehmensübergreifende Koordination und Steuerung und damit eine Sicherstellung der Einhaltung unternehmensweiter Standards und
- eine Entlastung der Geschäftsbereiche von Serviceaufgaben, so dass diese sich auf ihre Kernkompetenzen und damit die Erzielung eines bestmöglichen Ergebnisses konzentrieren können.

Während sich die verschiedenen Autoren im Kontext der Divisionalorganisation meist nur am Rande mit Zentralbereichen auseinandersetzen, beschäftigen sich einzelne Autoren explizit mit der konzeptionellen Erfassung und Systematisierung von Zentralbereichen, obwohl nicht alle dabei stets den Terminus „Zentralbereich“ verwenden. Ein umfassender Überblick sowie eine Aufarbeitung und Bewertung der verschiedenen Ansätze findet sich bei Kreisel³⁷⁸.

Hervorzuheben sind dabei insbesondere erste und frühe Ansätze von Nordsieck, Schramm, Schmalenbach, des Arbeitskreises Dr. Krähe sowie Altfelder und neuere Überlegungen des Arbeitskreises Organisation und auf diesen aufbauend von Kreisel.

Nordsieck empfiehlt in seinem Gestaltungsprinzip der „zentralen Verwaltungsbereiche“³⁷⁹ den „Instanzen und Beauftragten in den Ressorts der unmittelbaren Betriebsaufgaben“ alle Verwaltungsaufgaben zu entziehen und unter einer einheitlichen Leitung zusammenzufassen. Unter die Verwaltungsaufgaben subsumiert er die Organisation sowie die Überwachung und die Verwaltung der Betriebsfinanzen, des Personals und der betrieblichen Hilfsmittel. Als Verwaltungsaufgaben bezeichnet er jene Aktivitäten, die auf den Zustand des Betriebes und nicht unmittelbar auf dessen Marktleistung gerichtet sind.³⁸⁰

Schramm unterscheidet bei seinem „Zentralabteilungsprinzip“ zwischen drei Funktionskategorien innerhalb des Unternehmens: der Leitung, der Verwaltung von Sachen und Personen und den Kernfunktionen wie Produktion und Vertrieb. Während dann zunächst mit Hilfe des Abteilungsprinzips die Kernfunktionen einzelnen organisatorischen Bereichen zugeordnet werden, folgt aus dem „Zentralabteilungsprinzip“ die Zusammenfassung gleicher oder ähnlicher Funktionen aus dem gesamten Unternehmen, die primär der Erzielung von Spezialisierungsvorteilen dienen, die sich aus einer häufigen Wiederholung gleicher Arbeitsabläufe ergeben. Obwohl grundsätzlich jede Funkti-

³⁷⁸ Vgl. Kreisel (1995), S. 17 ff.

³⁷⁹ S. bereits oben im Abschnitt zu den Verwaltungs- und Gemeinkostenbereichen

³⁸⁰ Zum vorausgehenden Abschnitt vgl. Nordsieck (1932), S. 220 ff. und (1934), S. 91 ff

on zentralisiert werden könne, so eigneten sich insbesondere Verwaltungs-, Überwachungs- und Planungsfunktionen für eine Zusammenfassung in Zentralabteilungen.³⁸¹

Demgegenüber nennt Schmalenbach als typische Beispiele für „zentrale Dienststellen“ das zentrale Rechnungswesen, das zentrale Einkaufswesen, die zentrale Finanzabteilung, die Organisationsabteilung und die Revisionsabteilung. Dabei sei das Verhältnis der zentralen zu den sonstigen oberen Dienststellen durch eine Gleichordnung gekennzeichnet.³⁸²

Ein Ergebnis des Arbeitskreises Dr. Krähe ist die Erörterung der Zentralisierung von Lenkungs- und Ausführungsaufgaben in der übergeordneten Hauptverwaltung, wobei als grundlegende Voraussetzung eine gewisse Gleichartigkeit dieser Aufgaben genannt wird. Von besonderem Interesse ist an diesem frühen Ansatz, dass er verschiedene Kriterien für die Bildung von Zentralstellen (z.B. Steigerung der Produktivität, Kostensparnis, Professionalisierungs- und Spezialisierungsvorteile, Standardisierung und Economies of Scale etc.) und dagegen (z.B. „Wasserkopfbildung“, Kosten, Koordinationsprobleme und Kompetenzschnittstellen, Motivationsprobleme etc.) aufführt.³⁸³

In seiner Untersuchung kommt Altfelder zu der Erkenntnis, dass „Zentralabteilungen“ eine bestimmte „Grundaufgabe“ aus allen Divisionen für die Gesamtunternehmung koordinieren. Sie bestehen zum einen aus einer der Unternehmungsleitung zugeordneten Zentraleinheit und aus Grundeinheiten innerhalb der Divisionen. Diese divisionalen Grundeinheiten unterstehen sowohl der Zentraleinheit als auch der Divisionalleitung, so dass eine Abgrenzung der fachlichen und disziplinarischen Kompetenzen und Weisungsrechte zwischen diesen Einheiten definiert werden muss bzw. variieren kann.³⁸⁴

Neben diesen grundlegenden, frühen Untersuchungen setzte sich insbesondere der Arbeitskreis Organisation mit einer wegweisenden Studie zum Verständnis und zur Rolle von Zentralbereichen auseinander. Dieser Ansatz und der darauf aufbauende Ansatz von Kreisel sollen hier noch einer genaueren Betrachtung unterzogen werden.

Wie bereits oben beschrieben, können Zentralbereiche bezüglich ihrer Organisation und ihrer Abgrenzung der Kompetenzen und Weisungsrechte gegenüber Geschäftsbereichen

³⁸¹ Zum gesamten Abschnitt vgl. Schramm (1936) sowie weitergehende Ausführungen bei Kreisel (1995) S. 19 f.; Altfelder (1965), S. 133 kritisiert an diesem Ansatz, dass die in Zentralabteilungen zusammengefassten Funktionen sowie die Frage nach Weisungsbefugnissen gegenüber anderen Abteilungen grundsätzlich offen blieben.

³⁸² Vgl. Schmalenbach (1959), S. 24 ff.

³⁸³ Vgl. Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft (1952), S. 26 ff.

³⁸⁴ Zum gesamten Abschnitt vgl. Altfelder (1965); Die zweistufige Darstellung von Zentralbereichen kommt m.E. der Abgrenzung zwischen zentralen und dezentralen Personalwesen, mit dem stets daraus folgenden „Kompetenzgerangel“, sehr nahe.

variieren. Die aus den Untersuchungen des Arbeitskreises Organisation entstandene Arbeit von Frese/ v. Werder/ Maly unterscheidet dabei in die folgenden verschiedenen idealtypischen Modelle:

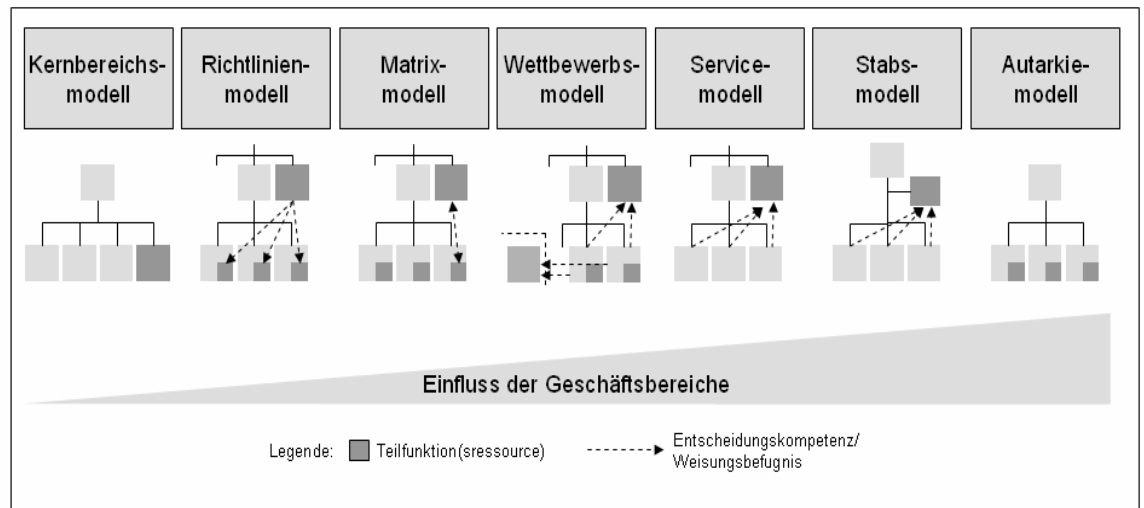


Abbildung 57: Idealtypische Organisationsmodelle von Zentralbereichen³⁸⁵

Im Einzelnen beinhalten die Modelle (mit abnehmendem Einfluss der Zentralbereiche):

- **Kernbereichsmodell:** Die betrachtete Teilfunktion wird aus den operativen Geschäftsbereichen vollständig ausgelagert und nur in einer gesonderten organisatorischen Einheit verankert. Der Zentralbereich hat die vollständige Entscheidungskompetenz.
- **Richtlinienmodell:** Verankerung von Aufgaben der Teilfunktion teils in einem Zentralbereich, teils in den Geschäftsbereichen. Der Zentralbereich ist für die Grundsatzentscheidungen der betreffenden Aufgaben allein entscheidungsbefugt und gegenüber den entsprechenden Einheiten in den Geschäftsbereichen weisungsbefugt.
- **Matrixmodell:** Verankerung von Aufgaben der Teilfunktion in einem Zentralbereich als auch in den Geschäftsbereichen; Zentralbereich und entsprechende Einheiten in den Geschäftsbereichen sind nur gemeinsam (z.B. in einem Ausschuss) entscheidungsberechtigt.

³⁸⁵ Quelle: Selbsterstellt mit Bezug auf die genannten Modelle des Arbeitskreises Organisation vgl. Frese/ v. Werder/ Maly (1993), S. 36 ff. und die Modifikation durch das „Wettbewerbsmodell“ nach Kreisel (1995), S. 125 ff.

- Wettbewerbsmodell: Dieses Modell stellt eine von Kreisel³⁸⁶ beschriebene Modifikation der Grundmodelle des Arbeitskreises Organisation dar und bietet eine weitere, praxisnahe Gestaltungsalternative. Bei diesem Modell wird dem Geschäftsbereich die Wahlmöglichkeit zur Auftragsvergabe der Dienstleistung an den Zentralbereich oder einen externen Dienstleister eingeräumt. Zusätzlich kann der Geschäftsbereich die entsprechende Teilfunktion auch mit eigenen vorgehaltenen Kapazitäten durchführen, so dass es zu einer Duplizierung der Ressourcen kommt.³⁸⁷
- Servicemodell: Geschäftsbereiche entscheiden über Art der Maßnahmen bzgl. der Teilfunktion („ob“ und „was“) und erteilen den Auftrag an den Zentralbereich. Dieser entscheidet über das „wie“ der Auftragserfüllung.
- Stabsmodell: Der Zentralbereich nimmt Aufgaben der Entscheidungsvorbereitung wahr und unterstützt die Geschäftsbereiche. Die Entscheidungskompetenz liegt alleine bei den Geschäftsbereichen.
- Autarkiemodell: Die Aufgaben der Teilfunktion werden vollständig von den Geschäftsbereichen durchgeführt. Es existieren keine Zentralbereiche.

Diese Modelle stellen auch nach Meinung der Autoren idealtypische Grundmodelle von Zentralbereichen dar, die so in der Praxis kaum vorzufinden sind. In der Praxis werden häufig unterschiedliche Modelle kombiniert oder insbesondere aufgrund unklarer Kompetenzregelungen oder interner Firmenpolitik Ausnahmeregelungen getroffen.³⁸⁸

Über die Beschreibung der verschiedenen Modelle hinaus kombinieren die Autoren die Modelle mit dem Effizienzansatz von Frese³⁸⁹. Dieser unterscheidet bezüglich der Beurteilung der Effizienz einer Gestaltungsalternative zwischen den Dimensionen der Koordinations- und Motivationseffizienz.³⁹⁰ Nachdem die Autoren damit zunächst die verschiedenen Möglichkeiten zur Verankerung von Teilfunktionen in Form der Grundmodelle der Zentralbereiche vorgestellt haben, kann mit Hilfe dieser Kriterien entschieden werden, welche der Gestaltungsalternativen die effizienteste ist.

³⁸⁶ Vgl. Kreisel (1995), S. 125 ff.

³⁸⁷ Der Zentralbereich steht somit im direkten „Wettbewerb“ zu externen Dienstleistern. Kreisel führt mit Bezug auf Büschelberger (1991) das Beispiel der Bosch GmbH auf, bei denen die Geschäftsbereiche zwischen unternehmensinternen und –externen Weiterbildungsdienstleistungen wählen können.

³⁸⁸ Vgl. auch Kreisel (1995), S. 140; Frese (2000), S. 491 ff.; Frese/ v. Werder/ Maly (1993), S. 36 ff.

³⁸⁹ Vgl. Frese (2000), S. 258 ff. und 496 ff.; Frese/ v. Werder/ Maly (1993), S. 24 ff.; Kreisel (1995), S. 145 ff.

³⁹⁰ Vgl. zu diesem Konzept ausführlicher weiter unten zu den Effizienzkriterien

Insbesondere Kreisel liefert in seiner Untersuchung eine umfassende Analyse der verschiedenen Ansätze und Gestaltungsformen sowie eine Effizienzbewertung von Zentralbereichen.

3.3.2 Kritik und Anforderungen an interne Dienstleistungsbereiche

Die verschiedenen Formen der internen Dienstleistungsbereiche – insbesondere die Zentralbereiche – sehen sich in der Literatur und in der Praxis zahlreichen Kritikpunkten ausgesetzt. Einige Aspekte sind im Rahmen dieser Arbeit bereits angesprochen worden. Daher sollen diese vielfältigen Kritikpunkte nun zusammengefasst, verdichtet und systematisch behandelt werden. Im Einzelnen zeigen sich die folgenden Felder der Kritik, welche z.T. eng miteinander verbunden sind (und die nicht pauschal auf jedes Unternehmen mit Zentralbereichen anzuwenden sind):

- Der Hauptkritikpunkt sind die durch interne Dienstleistungsbereiche verursachten hohen Kosten³⁹¹, durch die das Ergebnis der Geschäftsbereiche und damit letztendlich das des Gesamtunternehmens belastet wird.³⁹² Zum einen trifft dieses Argument in der Praxis nur allzu häufig zu, zum anderen kommt für die Geschäftsbereiche durch die Umlage dieser Kosten nach z.T. nur schwer nachvollziehbaren Schlüssen eine mangelnde Transparenz dieser Gemeinkosten aufgrund unklarer Verrechnungen bzw. Verrechnungsmethoden hinzu.
- Ein weiterer zentraler Kritikpunkt ist die mangelnde Markt- und Wettbewerbsorientierung, welche aus der vielfach vorliegenden Monopolstellung der zentralen Bereiche herrührt. Da diese Bereiche einziger Anbieter von internen Leistungen sind, müssen sie sich nicht dem Angebot der externen Konkurrenz stellen, was wiederum zu vergleichsweise hohen Kosten führt.³⁹³ Auch handelt es sich oftmals nicht um durchgehend marktübliche Dienstleistungen, sondern es werden sowohl bessere als auch z.T. schlechtere Standards als vom Markt gefordert erbracht.³⁹⁴

³⁹¹ Vgl. u.a. Böhny (1993), S. 73; Krüger (1993), S. 105 f.; Magidson/ Polcha (1992), S. 37 ff.

³⁹² Vgl. Eversmann (1994), S. 347

³⁹³ Vgl. McDermott/ Emerson (1991), S. 61

³⁹⁴ Vgl. Krüger (1993), S. 105 und Roever (1992), S. 128, die beide betonen, dass sich die Serviceleistungen am anspruchsvollsten Abnehmer orientieren und dessen Bedürfnisse zum Standard machen. In der Praxis spricht man oft auch von den sogenannten „goldenen Wasserhähnen“.

- Eng mit dem zuvor genannten Punkt verbunden ist die mangelnde Kundenorientierung.³⁹⁵ Aufgrund der oben genannten Monopolstellung und des Fakts, dass eine direkte Beauftragung durch einen Geschäftsbereich oftmals gar nicht vorliegt (fehlendes Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis), sind die Dienstleistungen meist vom Zentralbereich vorgegeben und nicht auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten. Auch findet sich oft eine mangelnde Abstimmung der Prozesse mit dem internen Kunden der Dienstleistung.
- Der zuvor genannte Punkt kann zu einem weiteren Hauptkritikpunkt führen, der (angeblich) vergleichsweise schlechten Qualität der internen Services.³⁹⁶ Mangelnde Prozess- und Kundenorientierung und fehlender Markt- und Wettbewerbsdruck führen oftmals zu einer schwach ausgeprägten Dienstleistungsmentalität und zu stark mangelhafter Ausführung der Dienstleistungen. Ähnliches gilt für die Motivation der internen Dienstleister und ihrer Mitarbeiter, da zum einen mangelnde Qualität und Mentalität nicht zu einer Sanktionierung in Form einer Abwahl der Serviceleistungen oder zu Gehaltseinbußen führen kann und andererseits keine Anreize für die Erstellung qualitativ außerordentlich guter Services existieren.
- Mangelnder Markt- und Kostendruck führt oftmals auch zu einer starken Aufblähung und zu einem starken Wachstum³⁹⁷ dieser Bereiche, so dass die schlechte Auslastung und damit auch die Produktivität der Bereiche stark kritisiert werden.³⁹⁸
- Da die Zentralbereiche durch Richtlinienvorgaben und Standardisierungen (von Prozessen, Systemen, Prozeduren etc.) regelmäßig in den Geschäftsbetrieb der operativen Bereiche eingreifen und da Kompetenzen und Weisungsbefugnisse oftmals nicht hinreichend geklärt sind, kommt es häufiger zu Problemen bei der Koordination und Steuerung zwischen diesen Bereichen. Nicht nur aufgrund dessen wird zentralen Dienstleistungsbereichen der Vorwurf der mangelnden Fähigkeit und Bereitschaft zur Kooperation mit Geschäftsbereichen gemacht.³⁹⁹ Dies rührt sicherlich auch daher, dass die Zentralbereiche mit ihren Koordinations-, Steuerungs- und Standardisierungsaufgaben für das Gesamtunternehmen eine andere Zielsetzung ha-

³⁹⁵ Vgl. u.a. Harrell/ Fors (1992), S. 299; Reiß/ Schuster (1998), S. 1301; zum Begriff und den Ausprägungen der Kundenorientierung vgl. insbesondere Künzel (1999), S. 61 ff.

³⁹⁶ Magidson/ Polcha (1992), S. 37; Reiß/ Schuster (1998), S. 1301

³⁹⁷ Vgl. Davis (1991), S. 7; Krüger (1993), S. 105

³⁹⁸ Vgl. u.a. Krüger/ v. Werder (1995), S. 6; In Bezug auf spezifische Services (z.B. Abwasserreinigung bei großen Chemiewerken) können Überkapazitäten und mangelnde Auslastung allerdings auch mit fehlerhafter Kommunikation und Planung von Seiten der Geschäftsbereiche zusammenhängen.

³⁹⁹ Vgl. Magidson/ Polcha (1992), S. 37

ben als die auf die eigene Gewinnmaximierung fokussierten Geschäftsbereiche.⁴⁰⁰ Allein schon daraus ergibt sich eine gewisse „gedankliche“ als auch kulturelle Distanz zwischen den „unternehmerischen“ Geschäftsbereichen und den „vereinheitlichenden und koordinierenden“ zentralen Dienstleistungsbereichen.⁴⁰¹ Darüber hinaus liegt auf der Hand, dass durch die Übertragung von bestimmten Funktionen auf einen Bereich Schnittstellen zwischen den Geschäftsprozessen entstehen, die aufgrund unklarer Kompetenzen, mangelnder Abstimmung oder mangelnder Prozessorientierung seitens der internen Dienstleister zu mangelnder Prozesseffizienz führen können.

Obwohl alle diese kritischen Aussagen aus der Beobachtung der unternehmerischen Praxis heraus vielfach als zutreffend zu bezeichnen sind, so muss doch vor einer Pauschalisierung gewarnt werden, da die angeführten Kritikpunkte zum Teil durch die zugrunde liegende theoretische Modellkonzeption bedingt sind. So gelten die Vorwürfe vor allem für das oben beschriebene Kernbereichsmodell, welches sich durch seine (uningeschränkte) Monopolstellung auszeichnet und das Verständnis vom „klassischen“ Zentralbereich widerspiegelt. Mit zunehmendem Einfluss der Geschäftsbereiche können jedoch viele der Probleme reduziert werden. Mit dem Service- und dem Wettbewerbsmodell liegen schließlich solche Modelle interner Dienstleistungserbringung vor, bei denen viele der oben genannten Kritikpunkte nicht greifen sollten, da einige wichtige Prinzipien der marktlichen Koordination (bei konsequenter Umsetzung) enthalten sind. In der Praxis mangelt es hier jedoch oftmals an der Umsetzung, so dass vielfältiger Anlass zur Kritik bestehen bleibt.⁴⁰²

Zusammenfassend ist daher zu sagen, dass sich die internen Dienstleister mit einer Reihe von durchaus begründeten Kritikpunkten konfrontiert sehen. Diese rühren oftmals aus der Trennung von Entscheidungsvorbereitung, -akt und -umsetzung her und führen zu Problemen der Koordination, Integration, Motivation und Prozesseffizienz innerhalb des Unternehmens.⁴⁰³

⁴⁰⁰ So sieht Gabele (1981), S. 28 die Aufgabe der Zentralbereiche insbesondere auch darin, dem Ressort-egoismus der Geschäftsbereiche im Sinne der fundamentalen Ziele und Interessen des Gesamtunternehmens zu begegnen. Ähnlich auch bereits Bleicher (1966), S. 28

⁴⁰¹ Vgl. zu diesen und vorgenannten Argumenten u.a. Frese, S. 496 ff.; Kreisel (1995) S. 3, 62 ff.; Thommen/ Achleitner (2006), S. 820 f.

⁴⁰² Zu den im vorhergehenden Absatz gemachten Äußerungen vgl. auch Reckenfelderbäumer (2001), S. 116 ff.

⁴⁰³ Ähnlich auch Krüger (1995), S. 105, der von einer „Bürokratisierung und Verlängerung der Entscheidungswege“ spricht, die die „Konkurrenzfähigkeit der Sparten“ schwäche.

Nicht zuletzt steht der Vorwurf von Seiten der Geschäftsbereiche im Raum, dass diese einen Großteil der von ihnen zu tragenden Gemeinkosten gar nicht beeinflussen können, so dass sie ihre unternehmerische Entscheidungsfreiheit und ihre Gewinnverantwortlichkeit in starkem Maße eingeschränkt sehen.⁴⁰⁴ In diesem Zusammenhang ist wohl auch die recht plakative (und undifferenzierte) Forderung einiger Autoren und aus der Praxis zu sehen: „Soviel Tätigkeiten in die Geschäftsbereiche wie möglich, und nur in die Zentrale, was nötig“⁴⁰⁵, um „die eindeutige Gewinnverantwortlichkeit der Geschäftsbereiche zu erhalten“⁴⁰⁶.

Ohne die Untersuchungen zu den Einflussgrößen⁴⁰⁷ der Organisation vorwegzunehmen, sollen nun aus den zuvor genannten Kritikpunkten und darüber hinaus gehend einige wesentliche Anforderungen an die Gestaltung von internen Dienstleistungsbereichen abgeleitet werden. Als wesentlich gelten dabei die folgenden Aspekte, welche oft einen engen Zusammenhang besitzen bzw. sich teilweise überschneiden:

- In der Literatur besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass interne Dienstleistungsbereiche einen positiven Erfolgsbeitrag zum Ergebnis des Unternehmens bzw. zu dessen Wettbewerbsfähigkeit leisten müssen.⁴⁰⁸ Weitergehend kann man fordern, dass sich durch die internen Dienstleistungsbereiche Wettbewerbsvorteile ergeben müssen oder zumindest keine Wettbewerbsnachteile ergeben dürfen. Dies kann sich z.B. in einer vorteilhaften Kostenstruktur, überlegenem Know-How, oder „Best-Practice“-Prozessen widerspiegeln.⁴⁰⁹
- Ein weiterer Aspekt ist die vielfach geforderte Einführung von marktlichen Koordinationsinstrumenten.⁴¹⁰ Wird der interne Dienstleister dem Wettbewerb ausgesetzt, so muss er sich zum einen zwangsläufig an den Wünschen des internen Kunden und an dessen Prozessen orientieren und zum anderen mit den Anforderungen des Mark-

⁴⁰⁴ Vgl. Bühner (1999), S. 149; Ostermaier (1996), S. 53; Zimmermann (1987), S. 64 f.

⁴⁰⁵ Danert 1987, S. 53

⁴⁰⁶ Ostermaier, 1996, S. 53

⁴⁰⁷ Vgl. Kap 3

⁴⁰⁸ Vgl. u.a. Bühner (1996), S. 15; Henning (1997), S. IX; Hungenberg (1992), S. 342; McDermott/ Emerson (1991), S. 61; Mirow (1994), S. 22; Reckenfelderbäumer (2001), S. 16 u. 114, der besagt, dass die Erreichung von Wettbewerbsfähigkeit Voraussetzung für die Existenzberechtigung dieser Bereiche ist. Des Weiteren vgl. auch Goold/ Campbell (1987) und Goold/ Campbell/ Alexander (1994) ausführlich zum Parenting Advantage. (Mehr dazu in den nachfolgenden Kapiteln.)

⁴⁰⁹ Demnach kann der Frage von Reckenfelderbäumer (2001), S. 114, wie der Beitrag zum Unternehmenswert operationalisiert und gemessen werden kann, nur teilweise gefolgt werden.

⁴¹⁰ So auch Picot/ Reichwald/ Wigand (2001), S. 235 und Frese (1997), S. 130

tes und des Wettbewerbs auseinandersetzen.⁴¹¹ Durch diesen Umstand soll folglich das vielfach geforderte unternehmerische Denken und Handeln gefördert, und die Motivation zur Erbringung verbesserter Qualität der Services erhöht werden.⁴¹² Wenn die Servicebereiche und die Mitarbeiter an Kostenzielen bzw. am Ergebnis gemessen und entlohnt werden, kann das Ziel der Entstehung eines Kosten- und Erfolgsbewusstseins und einer Dienstleistungsmentalität erreicht werden.⁴¹³ Wird der interne Dienstleister an der Qualität der Services bzw. der Kundenzufriedenheit mit diesen gemessen, so ergeben sich dadurch weitere Anreize zur Produktivitätssteigerung und zur Verbesserung und Innovation der Services.

- In enger Beziehung zu dem vorgenannten Punkt steht die Forderung nach der Erbringung markt- und bedarfsgerechter Services.⁴¹⁴ So soll sich zum einen die Verrechnung am Marktpreis orientieren oder diesen im besten Fall unterbieten. Zum anderen soll sich die Versorgung mit Services genau am Bedarf und dem benötigten „Servicelevel“ der Geschäftsbereiche orientieren.
- Mit dem zuvor genannten Punkt wiederum in engem Zusammenhang steht die Forderung nach der Schaffung eines klaren Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses und damit die eindeutige Orientierung an den Prozessen des Kunden, um Schnittstellenprobleme zwischen Geschäfts- und internen Dienstleistungsbereichen zu überwinden und um die Marktfähigkeit sowie bedarfsgerechte Erbringung der internen Dienstleistungen in Bezug auf Kosten, Qualität und Zeit sicherzustellen.⁴¹⁵
- Weiterhin sollen die internen Dienstleistungsbereiche einer verbesserten Integration über alle Unternehmensbereiche hinweg dienen. So sollen beispielsweise durch einheitliche und verbesserte Informationssysteme oder durch ein geschäftsbereichsübergreifendes Logistikkonzept „aus einem Guss“ die Prozesseffizienz im Unternehmen verbessert werden. Dies ist insbesondere bei Unternehmen von Vorteil, bei denen vielfältige Leistungs- und Produktverflechtungen und -flüsse zwischen den einzelnen Sparten vorliegen, wie z.B. bei Chemie-, Automobilbau- oder integrierten Energieversorgungsunternehmen.

⁴¹¹ Vgl. hierzu u.a. Heitger/ Schmitz/ Zucker (1994), S. 26; Reiß/ Schuster (1998), S. 1318; Eversmann (1994), S. 347

⁴¹² Ähnlich auch Eversmann (1994), S. 347

⁴¹³ Vgl. u.a. auch Bühner (1996), S. 15; Witt (1998), S. 210; Wunderer/ v. Arx (1998), S. 49

⁴¹⁴ Vgl. hierzu FN 272 bei Reckenfelderbäumer (2001), S. 115

⁴¹⁵ Ausnahmen davon sollten nur die zuvor und auch weiter unten aufgeführten „hoheitlichen“ Services wie etwa „Strategie“, „Revision“, „Konzernplanung“ etc. sein, die unabhängig von einem konkreten (Einzel-) Auftrag durchgeführt werden.

- Eine Kernforderung aus der Unternehmenspraxis stellt immer wieder die Forderung nach der Transparenz der erbrachten Leistungen und den damit verbundenen Kosten dar.⁴¹⁶ Die Transparenz von Kosten und Leistungen dienen dem Geschäftsbereich als Grundlage, sich über seine eigenen Bedürfnisse und das gewünschte Niveau der Leistungen bewusst zu werden und entsprechende Maßnahmen für die Festlegung des gewünschten Servicelevels und für Kosteneinsparungen zu treffen.
- Letztendlich wird an interne Dienstleister weiterhin der Anspruch gestellt, die Koordination, Steuerung, Kontrolle und Standardisierung aus dem „Unternehmensganzen heraus“ zu betreiben.⁴¹⁷ Dies wiederum betrifft Dienstleistungen wie z.B. die Unternehmensentwicklung, IT-Strategie, Recht, Steuern, Finanzen, Controlling, Revision etc. Damit ergibt sich ein vermeintlicher Widerspruch zu den o.g. Aussagen, da sich diese Services nicht immer an den Bedürfnissen der Abnehmer orientieren, sondern von der Unternehmensleitung vorgegeben werden. Um diesen Widerspruch aufzulösen, ergibt sich die Anforderung einer Differenzierung in „Governance“ bzw. „Corporate“ Services, die Steuerungs- und Verwaltungsaufgaben der Unternehmensleistung durchführen, und „originären Services“, die die Kernprozesse der Geschäftsbereiche unterstützen.

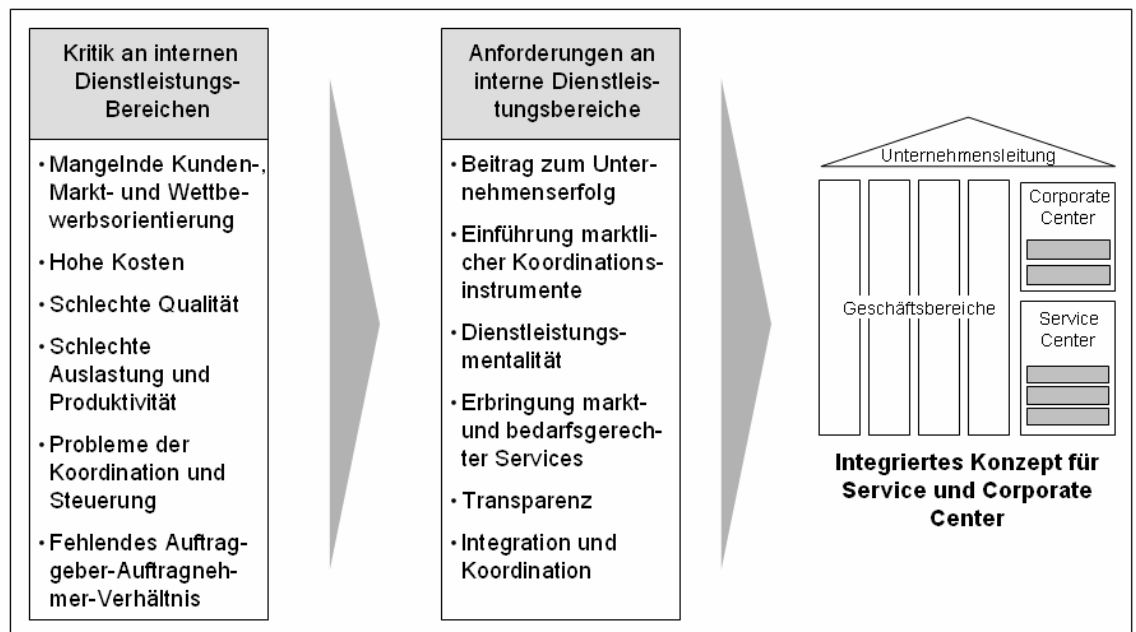


Abbildung 58: Kritik und Anforderungen an interne Dienstleistungsbereiche⁴¹⁸

⁴¹⁶ Vgl. hierzu auch die Aussagen der Interviews in Kapitel 6

⁴¹⁷ Vgl. u.a. Bühner (1999), S. 148 f.; Ostermaier (1996), S. 51 ff.

⁴¹⁸ Quelle: Selbsterstellt anhand der zuvor erarbeiteten Erkenntnisse

3.3.3 Einordnung und Verständnis von Service und Corporate Centern

Als Konsequenz der zuvor genannten Kritik und der vielfältigen Anforderungen an die Gestaltung interner Dienstleistungsbereiche war es offensichtlich notwendig, die bisherigen Konzepte zur Erbringung interner Dienstleistungen weiterzuentwickeln. Ein neues Konzept musste die Anforderungen nach der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, einer Dienstleistungsmentalität und der Transparenz von Kosten und Leistungen, nach der Einführung marktlicher Koordinationsprinzipien und nach der Erbringung markt- und bedarfsgerechter Services mit dem weitergehenden Anspruch verbinden, dass die internen Dienstleister Aufgaben der Integration, Koordination, Motivation und auch der Kontrolle und Standardisierung erfüllen können und sollen.

Einen Beitrag zur Lösung dieser Probleme bietet der „Shared Service Center“ Ansatz, der hier als Basismodell fungieren und noch um weitere Überlegungen und Neuerungen erweitert werden soll.

3.3.3.1 Der Shared Service Center Ansatz

Unter einem Shared Service Center – oder allgemeiner gesprochen unter „Shared Services“ – versteht man zunächst generell die gemeinsame Bereitstellung und gemeinsame Nutzung von internen Service-Ressourcen in einer Organisationseinheit durch mehrere Geschäftsbereiche.⁴¹⁹ Diese Aussage an sich klingt nicht wirklich neu oder revolutionär, sondern erinnert stark an das oben vorgestellte „Servicemodell“ im Rahmen der Zentralbereiche. Der Ansatz beinhaltet jedoch wesentliche und innovative Elemente, die den Großteil der zuvor geäußerten Kritik an den internen Dienstleistungsbereichen entkräften.

Das so genannte Shared Service Center (SSC)⁴²⁰ ist eine weitere Gestaltungsalternative zur Erbringung interner Dienstleistungen, die seit Anfang bis Mitte der neunziger Jahre zunächst im amerikanischen Wirtschaftsraum Einzug gehalten hat⁴²¹.

Das Studium der Literatur zeigt, dass es sich bei dem Shared Services Ansatz – insbesondere im deutschsprachigen Raum – weitestgehend um ein Phänomen der Praxis han-

⁴¹⁹ Vgl. u.a. Kagelmann (2001), S. 3, 49

⁴²⁰ Im angloamerikanischen Sprachraum auch oft mit dem synonym verwendeten Begriff „Internal Shared Services“ oder „Shared Internal Services“ bezeichnet.

⁴²¹ Vgl. Kagelmann (2001), S. 69 f.

delt, denn bis auf einige wenige Ausnahmen⁴²² fehlen umfassende wissenschaftlich basierte Untersuchungen bislang völlig. Die in einigen populärwissenschaftlichen Artikeln⁴²³ und Studien⁴²⁴ – deren Autoren meist Mitarbeiter von Beratungsfirmen sind und die daher Chancen und Risiken dieser neuen Organisationsform vorsichtig ausgedrückt „nicht immer ausgewogen und unparteiisch“ beurteilen – aufgeführten Definitionen zielen häufig auf erwünschte Vorteile des Konzeptes ab und kommen i.d.R. zu pauschalen Aussagen. Weiterhin unterscheiden sich die Autoren hinsichtlich ihrer Ansichten über die Merkmalsausprägungen von Shared Service Centern teilweise merklich voneinander.

In seiner umfassenden Untersuchung kommt Kagelmann zu dem Schluss, dass neben den zuvor genannten Aufsätzen insbesondere die Arbeiten von Schulman u.a., The Economist Intelligence Unit und von Wißkirchen/ Mertens zum Verständnis und zur Abgrenzung des Shared Service-Konzepts beitragen⁴²⁵, obwohl die empirische Aussagefähigkeit begrenzt ist und in erster Linie die Vorzüge dieser Gestaltungsalternative betrachtet werden. Nach heutigem Stand muss diese Aufzählung noch um die ebenfalls sehr praxisnahen Arbeiten von Bergeron und Quinn/ Cooke/ Kris ergänzt werden.⁴²⁶

Trotz verschiedener Ausprägungen liegt dem Shared Service Center-Konzept das gemeinsame Verständnis zu Grunde, dass Shared Service Center Organisationseinheiten sind, die interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen innerhalb eines Unternehmens bereitstellen.⁴²⁷ Dazu werden die betreffenden Servicefunktionen, die bisher in den einzelnen Geschäftsbereichen oder Teilkonzernen des Unternehmens selbst durchgeführt wurden, in einer Organisationseinheit zusammengefasst, die nun auf der Basis von Dienstleistungsvereinbarungen (auch genannt Service-Level-Agreements – SLAs) alle Dienstleistungen für die übrigen Bereiche durchführt. Aus dieser zunächst recht einfachen Aussage ergeben sich vielfältige grundlegende Konsequenzen für die Aufgaben, Inhalte und Gestaltung dieser Center:

⁴²² Als umfassende wissenschaftliche Forschungsarbeit liegt nach meiner Erkenntnis zum jetzigen Zeitpunkt nur die Untersuchung von Kagelmann (2001) und mit gewissen Abstrichen die von Bergeron (2003) sowie einige weitere Aufsätze vor.

⁴²³ Vgl. Kagelmann (2001), S. 5 f. mit Verweis auf die dort genannten Quellen

⁴²⁴ Vgl. z.B. Aguirre u.a. (1998); A.T. Kearney (2004); Ernst & Young (2000); Schulman u.a. (1999);

⁴²⁵ Vgl. The Economist Intelligence Unit (1998); Schulman u.a. (1999); Wißkirchen/ Mertens (1999)

⁴²⁶ Vgl. Bergeron (2003); Quinn/ Cooke/ Kris (2000)

⁴²⁷ Vgl. u.a. Kagelmann (2001), S. 3, 49 mit Verweis auf Kris (1998), S. 1

- Das Shared Service Center erbringt *alle*⁴²⁸ Serviceaufgaben für die betroffenen Funktionen bzw. stellt eine Beschaffung von externen Dienstleistern sicher. Im Umkehrschluss haben die Geschäftsbereiche grundsätzlich nicht die Möglichkeit, selbst externe Dienstleister mit der Erbringung dieser Services zu beauftragen.⁴²⁹
- Die Geschäftsbereiche sind vom Grundkonzept her die Teilhaber – und damit auch die (einzigen) Nachfrager der Leistungen – der Shared Service Center.⁴³⁰ De Facto erbringen die Shared Service Center aber Dienstleistungen an *alle* Organisationseinheiten des Unternehmens. Umgekehrt ist eine Erbringung von Dienstleistungen an fremde Dritte zunächst grundsätzlich nicht vorgesehen. Hierzu gibt es aber zum einen höchst unterschiedlich Meinungen und Ansichten⁴³¹, zum anderen vielfältige Gestaltungen in der Praxis, so dass ein Angebot von Dienstleistungen an Unternehmensexterne oftmals realisiert oder zumindest angestrebt wird.⁴³²
- Es werden geschäftsübliche SLAs zwischen den auftraggebenden Bereichen und den auftragnehmenden Service-Bereichen abgeschlossen, die auf Produktkatalogen mit (relativ) genauen Produktbeschreibungen und Preisen basieren.⁴³³
- Beim Shared Service Center handelt es sich tendenziell um eine dezentrale Organisationseinheit mit zentralisierter Aufgabenverteilung. Zunächst kann festgehalten werden, dass eine Zusammenfassung gleichartiger Aufgaben in einer Einheit vorgenommen wird. Die Shared Service Center stellen jedoch lediglich die Services bereit, die Nachfrager treffen im Rahmen ihrer Richtlinienkompetenz die grundsätzliche Entscheidung über die Inanspruchnahme der Leistung. Daher sind die Center hierarchisch „unter“ und nicht „neben“ den auftraggebenden Geschäftsbereichen angesiedelt⁴³⁴, da die Beauftragung bzw. Anweisung von den Geschäftsbereichen ausgeht.

⁴²⁸ D.h. alle Aufgaben, die als Unterstützungsleistungen bzw. interne Services definiert wurden und als bündelbar in einem SSC angesehen werden. Eine Ausnahme könnte bspw. die strategische Beschaffung von Rohstoffen sein, die nur von einem einzigen Geschäftsbereich benötigt werden. „Alle“ bedeutet auch, dass es keine Beauftragung mehr von Services an Externen „am SSC vorbei“ gibt, um alle möglichen Synergieeffekte durch Bündelung zu realisieren.

⁴²⁹ Dies entspricht der Grundlogik des SSC, denn sonst könnten die Geschäftsbereiche die betreffenden Funktionen im Rahmen eines Outsourcings auch direkt fremd vergeben.

⁴³⁰ Dies ist zumindest die logische Konsequenz des ursprünglichen Shared Services Gedankens. Natürlich liegt auf der Hand, dass auch die Unternehmensleitung und andere Bereiche Services, wie z.B. Personalabrechnung, benötigen, die dann vom Shared Service Center erbracht werden.

⁴³¹ Vgl. u.a. Forst (2001), S. 15; Kagelmann (2001), S. 75 f.; Williams (2001), S. 17 und Wißkirchen (2002a), S. 38 ff. und (2002d), S. 37 ff.

⁴³² So z.B. die Vermarktung von Leistungen der Bayer Industry Services an Dritte, vgl. Kapitel 6

⁴³³ Vgl. u.a. Aguirre u.a. (1998), S. 10; Bürge (1998), S. 9; Schimank/ Strobl (2002), S. 281 ff.; Schulman u.a. (1999), S. 163 ff.

⁴³⁴ Vgl. u.a. Bürge (1998), S. 6 f.; Kagelmann (2001), S. 57 ff.; Schuurmans (1997), S. 25

- Auch aufgrund dessen führen Shared Service Center Supportprozesse bzw. Ausführungsaufgaben durch, d.h. sie nehmen in der Regel eine reine Dienstleistungsfunktion, jedoch keine Steuerungs- oder Kontrollfunktion wahr. Sie erlassen in der Regel also keine Richtlinien oder treffen Entscheidungen von strategischer Relevanz.⁴³⁵ Idealerweise werden von Shared Service Centern daher zum einen ständig wiederkehrende, standardisierbare und zentralisierbare Prozesse und solche mit großen Mengenvolumina oder zum anderen stark wissensorientierte und in den einzelnen Unternehmensteilen selten anfallende Prozesse durchgeführt. Dadurch sollen sich Vorteile aufgrund von Mengendegressions- und/ oder Spezialisierungseffekten ergeben.⁴³⁶ Die weitgehende Standardisierung stellt eines der Hauptkriterien für die Zusammenlegung der Prozesse in einem Shared Service Center dar.⁴³⁷
- Als Folge des letztgenannten Kriteriums eignen sich nicht alle Support- bzw. Dienstleistungsprozesse für die Anwendung des Shared Services Ansatzes. So wird dieses Konzept vor allem stark mit der Zusammenlegung von Finanz- und Rechnungswesenprozessen assoziiert, daneben findet er in zunehmenden Maße auch in Prozessen aus den Bereichen des Personalwesens, Datenverarbeitung, Einkauf, Logistik etc. Anwendung.⁴³⁸
- Als weitere Folge der Spezialisierung auf standardisierbare, hochvolumige Prozesse ohne unmittelbaren Kontakt zu den lokalen Geschäftseinheiten handelt es sich vom Grundgedanken her um standortgebundene, real existierende „Transaktionscenter“. ⁴³⁹ Virtuelle Strukturen wie globale „Competence-Center“ oder regional agierende „Service-Plattformen“ sind durch das Konzept also grundsätzlich nicht erfasst. In der Literatur und auch insbesondere in der Praxis wird der Begriff i.d.R. jedoch nicht auf lokale Strukturen begrenzt.⁴⁴⁰

⁴³⁵ Vgl. u.a. Schuurmans/ Stoller (1998), S. 37; Bürge (1998), S. 7

⁴³⁶ Vgl. zum gesamten Abschnitt Kagelmann (2001), S. 85 ff.; Wißkirchen/ Mertens (1999), S. 94 ff.

⁴³⁷ Vgl. Wißkirchen/ Mertens (1999), S. 95

⁴³⁸ Vgl. Aguirre u.a. (1998), S. 6; A.T. Kearney (2004), S. 2; Becker (2004), S. 1 ff.; Deloitte (2004), S. 9; Ernst & Young (2000), S. 10; Gordon (2004), S. 21; Gundavelli/ Mahonty (2004), S. 52 ff.; Kagelmann (2001), S. 84 f.; McWilliams (1996), S. 31 ff.; Monasch/ Slavenburg (2004), S. 4; Wißkirchen (2002 a-e); Wißkirchen/ Kleinertz (2000), S. 195 ff.; Wißkirchen/ Mertens (1999), S. 94 ff. mit den dort genannten Prozessen bzw. Beispielen

⁴³⁹ Vgl. u.a. Aguirre (1998), S. 6 f.; Wißkirchen/ Mertens (1999), S. 95; So werden bei der Bayer AG die Service-Aktivitäten im Rechnungswesen/ Accounting zentralisiert in eigenständigen Shared Service Centern in Leverkusen und Barcelona vorgenommen. Der Name „Transaktionscenter“ stammt daher, dass in diesen Centern hochvolumige Transaktionen abgewickelt werden, wie z.B. die Bearbeitung von Debitorenrechnungen. Mehr hierzu auch in Kapitel 3.3.3.4.

⁴⁴⁰ Also z.B. technische Dienstleistungen wie Wartung und Instandsetzung, Ingenieurwesen, Facility Management etc., vgl. auch Aguirre (1998), S. 6. Manche Autoren verstehen jedoch den Shared Services

- Schon aufgrund ihrer Grundkonzeption leuchtet ein, dass sich Shared Service Einheiten in der Regel organisatorischer Bestandteil des Unternehmens- bzw. Konzernverbundes sind. Als Ausprägungen der Center finden sich sowohl rechtlich und wirtschaftlich selbständige als auch nicht selbständige Gestaltungsalternativen innerhalb des Konzernverbundes.⁴⁴¹

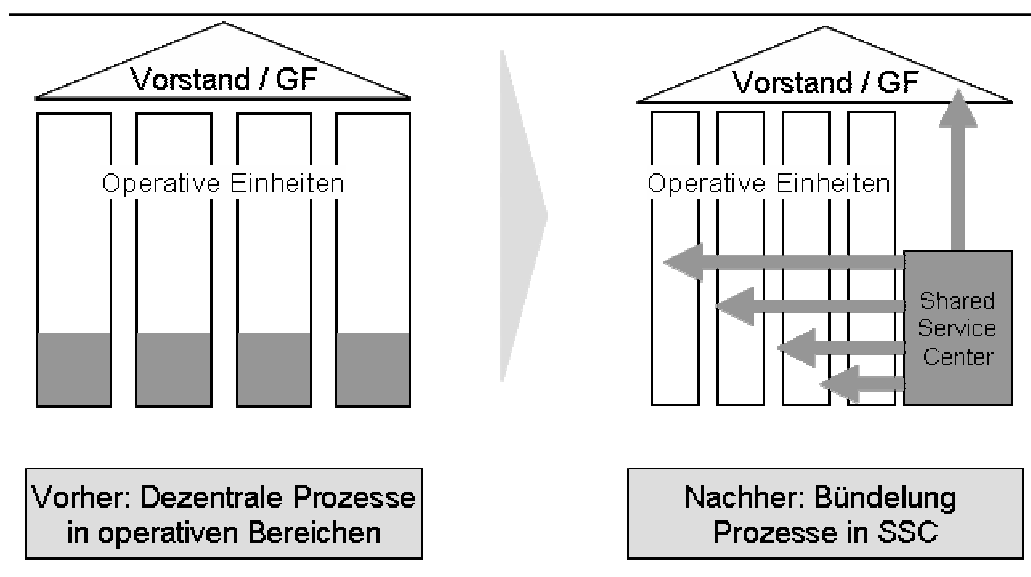


Abbildung 59: Grundlagen des Shared Service Center Konzepts⁴⁴²

Aus der grundlegenden Konzeption des Shared Services Ansatzes folgt insbesondere die Einbeziehung von Supportprozessen aus den Bereichen Finanzen/ Treasury, Rechnungswesen, Datenverarbeitung und Personal, aber auch teilweise aus den Funktionen Beschaffung, Logistik, Öffentlichkeitsarbeit, Recht, Steuern oder Gebäudemanagement.⁴⁴³ Als konkrete Beispiele in der Literatur finden sich für die Verwendung in Shared Service Centern im Bereich Rechnungswesen/ Accounting die Teilprozesse Accounts Payable/ Receivable, General Ledger, Sales Invoicing, Credit and Collection etc., für den Personalbereich z.B. Administration, Recruiting, Abrechnung, Planung und

Begriff weitergehend und verbinden ihn nicht mit an einen bestimmten Ort gebundenen Center, vgl. Kagelmann (2001), S. 92 ff.

⁴⁴¹ Vgl. u.a. Ernst & Young (2000), S. 18; Kagelmann (2001), S. 98 ff.; Wißkirchen (2002a), S. 38 ff.; Wißkirchen/ Kleinertz (2000), S. 185 ff.; Wißkirchen/ Mertens (1999), S. 86

⁴⁴² Quelle: Selbsterstellt

⁴⁴³ Für diese sicherlich nicht abschließende Aufzählung vgl. u.a. Kagelmann (2001), S. 84 ff. mit Verweis auf Köthe (1999), S. 17 ff.

Entwicklung etc. und für den Bereich Finanzen/ Treasury beispielsweise Cash Management, Financial Planning und Currency Risk Management.⁴⁴⁴

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch den Shared Services Ansatz einige wesentliche Elemente der marktlichen Koordination in das Unternehmen hinein getragen werden. Diese fließen insbesondere in das Konzept der Service Center ein bzw. haben vielmehr wegweisende Bedeutung und wichtige Gemeinsamkeiten.

3.3.3.2 Charakteristika und Prinzipien von Service und Corporate Centern

Die bisher in der Literatur behandelten Ansätze – wie z.B. Verwaltungs- und Gemeinkostenbereiche, interne Dienstleistungsbereiche, Zentralbereiche etc. – differenzieren entweder überhaupt nicht nach Corporate- und Service-Funktionen oder sie unterscheiden zwar grundsätzlich zwischen diesen Funktionen⁴⁴⁵, ziehen aber daraus nicht die entsprechenden Konsequenzen für die organisatorische Gestaltung, sondern werfen sie „in einen Topf“. Einige Ansätze, wie z.B. auch der Shared Services Ansatz, konzentrieren sich wie oben erläutert ganz bewusst auf bestimmte originäre Dienstleistungsfunktionen wie Finanzen, Personal und IT und lassen wiederum einige Service-Funktionen (wie etwa schwer standardisierbare Dienstleistungen wie „Ingenieurleistungen“ oder „Interne Beratung“) und die Corporate-Funktionen ganz außen vor.⁴⁴⁶ Der zuvor kurz beschriebene Shared Services Ansatz soll daher etwas weiter gefasst werden bzw. um Ausführungen zu den Corporate Centern ergänzt werden, so dass sich in der Konsequenz unterschiedliche Anforderungen an die organisatorische Aufhängung und Gestaltung, an die Verrechnung der Dienstleistungen, an den Aufgaben- und Kompetenzumfang und an die durchzuführenden Prozesse ergeben müssen.⁴⁴⁷ Somit soll das ganze Spektrum der internen Dienstleistungen betrachtet und grundsätzlich keine der Service-Funktionen außen vorgelassen werden.

Grundlegend für die umfassende Sicht auf Service und Corporate Center ist also zunächst einmal die Trennung des gesamten Spektrums interner Dienstleistungen in jene,

⁴⁴⁴ Vgl. für konkrete Auflistung von Teilprozessen Kagelmann (2001), S. 85 ff.; Wißkirchen (2002c), S. 26 ff. und (2002e), S. 34 ff.; Wißkirchen/ Mertens (1999), S. 94 ff.

⁴⁴⁵ Wie z.B. Schuster (1998), S. 50 ff., der in marktliche und hoheitliche Services unterscheidet; Quinn/ Cooke/ Kris (2000), S. 119 differenzieren in „Shared Services“ und „Governance Functions“; Krüger/ v. Werder (1995), S. 16 unterscheiden in Steuerungs- und Dienstleistungsfunktionen

⁴⁴⁶ Vgl. z.B. Kagelmann (2001); Schulman u.a. (1999); Wißkirchen (2002 a-e); Wißkirchen/ Kleinertz (2000); Wißkirchen/ Mertens (1999), S. 94

⁴⁴⁷ Vgl. zur Notwendigkeit der Trennung dieser Funktionen auch Aguirre (1998), S. 4; Pasternack/ Viscio (1998), S. 147 ff. und 224 ff.; Quinn/ Cooke/ Kris (2000), S. 119; Schimank/ Strobl (2002), S. 294 ff.

welche von „Service Centern“ erbracht werden und solche, welche von „Corporate Centern“ erbracht werden: Durch Service Center sind in (weitgehender) Übereinstimmung an das Shared Services Konzept solche unternehmensinternen Dienstleistungen zu erbringen,

- die Supportprozesse⁴⁴⁸ bzw. Ausführungsaufgaben darstellen (d.h. es werden in der Regel reine Dienstleistungsfunktionen und keine Steuerungs- oder Kontrollfunktionen wahrgenommen, keine Richtlinien erlassen⁴⁴⁹ oder Entscheidungen von strategischer Relevanz getroffen⁴⁵⁰),
- die idealerweise (aber eben nicht zwangsläufig) zum einen ständig wiederkehrende, standardisierbare Prozesse und solche mit großen Mengenvolumina oder zum anderen stark wissensorientierte und in den einzelnen Unternehmensteilen selten anfallende Prozesse sind, wodurch sich Vorteile aufgrund von Größendegressions- und/oder Spezialisierungseffekten ergeben⁴⁵¹,
- die von den operativen Bereichen aktiv als Dienstleistungen (am Markt) nachgefragt werden,⁴⁵²
- die sich idealerweise als abgrenzbare und aufteilbare Dienstleistungsprodukte⁴⁵³ anbieten, verpreisen und verrechnen lassen und

⁴⁴⁸ Vgl. hierzu bereits weiter oben Porter (1989), S. 59 ff.; Prahalad/ Hamel (1990), S. 79 ff.

⁴⁴⁹ Dabei ist es natürlich z.B. in den Service-Bereichen „Einkauf“ oder „IT-Anwendungsbetreuung“ notwendig, Richtlinien bspw. für einen bestimmten Warenkorb oder zulässige Software vorzugeben, um Einkaufskostennachteile durch „Sonderwünsche“ oder IT-Sicherheitsrisiken vorzubeugen. Diese Richtlinien werden dann aber i.d.R. nur durch den Dienstleistungsbereich vorgeschlagen und erst nach Abstimmung mit den Geschäftsbereichen und per Verkündung durch den Gesamtvorstand erlassen.

⁴⁵⁰ Vgl. u.a. Schuurmans/ Stoller (1998), S. 37 f.; Bürge (1998), S. 7

⁴⁵¹ Vgl. u.a. Wißkirchen/ Mertens (1999), S. 94; Kagelmann (2001), S. 85 ff.

⁴⁵² Vgl. Schuster (1998), S. 50 ff.

⁴⁵³ Der Begriff des Dienstleistungsproduktes bedarf einer kurzen Erläuterung, da „Dienstleistung“ und „Produkt“ sich auf den ersten Blick zu widersprechen scheinen. Ein Produkt ist aber nach Sabisch (1996), Sp. 1439 ff. grundsätzlich zunächst nichts anderes als das „Ergebnis der Unternehmenstätigkeit“. Daher sind Dienstleistungen die Produkte von Service-Unternehmen. Ein Produkt kann weiter definiert werden als „das Ergebnis betrieblicher Leistungsprozesse“ und „Mittel zur Befriedigung der Bedürfnisse von Kunden“; weiter gefasst „ist ein Produkt eine vom Unternehmen angebotene Leistung, die durch ihre spezifischen Funktionen und Eigenschaften geeignet ist, konkrete Bedürfnisse von Kunden nutzbringend zu befriedigen.“ Nach Produktarten kann unterschieden werden in materielle und immaterielle Produkte sowie Dienstleistungen. Produkte lassen sich durch ihre Produktmerkmale voneinander abgrenzen, d.h. durch eine Kombination verschiedener spezifischer Merkmale. Diese sind u.a. Produktfunktionen, Gebrauchseigenschaften, Wirtschaftlichkeit und Produktnutzen. Verdeutlicht am Beispiel des Dienstleistungsproduktes „Anlageninstandsetzung“ bedeutet dies z.B.: Die Produktfunktion charakterisiert die Wirkungsweise des Produktes, also z.B. den Austausch defekter Teile und die Wiederherstellung der Funktionsfähigkeit der Anlage. Die Gebrauchseigenschaften umfassen z.B. Leistungsfähigkeit, Produktivität, Werkstoffeinsatz, Zuverlässigkeit, Einsatzfähigkeit etc. Bezogen auf die „Anlageninstandsetzung“ handelt es sich bei der Gesamtheit dieser Eigenschaften um die Produktqualität und den „Servicelevel“, also z.B. um die Qualität der Ersatzteile, Liefertermin/ Schnelligkeit der Reparatur etc. Die Wirtschaftlichkeit umfasst in erster Linie den Preis (für den Service) und die Anwendungs- und Gebrauchskosten (des Ersatzteils). Aus diesen dargestellten Produktmerkmalen ergibt sich der „Produktnutzen“ für den

- und daher als Profit Center oder sogar rechtlich eigenständige Einheit und nur im Ausnahmefall als Cost Center geführt werden sollten.⁴⁵⁴

Auf der anderen Seite werden durch Corporate Center solche unternehmensinternen Dienstleistungen erbracht,

- die originäre bzw. abgeleitete Führungs- und Verwaltungsaufgaben der Unternehmensleitung darstellen und die Entscheidungen von strategischer Relevanz beinhalten können,⁴⁵⁵
- die ein hohes Spezialwissen oder eine bestimmte Qualifikation erforderlich machen,⁴⁵⁶
- bei denen Standards und Richtlinien erlassen werden, die der übergreifenden Koordination und Integration des Unternehmens dienen,⁴⁵⁷
- die Kontrollaufgaben beinhalten⁴⁵⁸,
- die sich nur im Ausnahmefall als abgrenzbares, von den Geschäftsbereichen aktiv nachgefragtes Dienstleistungsprodukt anbieten lassen und sich daher in der Regel nur in Form einer Kostenumlage verrechnen lassen⁴⁵⁹ und
- die daher im Regelfall als Cost Center geführt werden.⁴⁶⁰

Kunden, der immer im Vergleich zu Konkurrenzprodukten zu bewerten ist und daher entscheidend für die Differenzierung von Wettbewerbern und die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen ist. Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Service und (eingeschränkt) Corporate Center Dienstleistungsprodukte liefern, die sich nach Produktmerkmalen unterscheiden, welche in SLAs festgehalten werden.

⁴⁵⁴ Vgl. u.a. Schuurmans/ Stoller (1998), S. 39 f.; Schimank/ Strobl (2002), S. 297 ff.; Wißkirchen (2002e), S. 34 ff.; dies ist insgesamt jedoch eine recht pauschale Aussage, die weiter unten noch zu detaillieren ist. Die Ausgestaltung des Centers hängt letztlich nämlich von seiner Zielsetzung ab.

⁴⁵⁵ Vgl. u.a. Bühner (1999), S. 148 f.; Eisenführ (1980), Sp. 559; Kreikebaum (1992), Sp. 2606 Schweitzer (1992), Sp. 2083

⁴⁵⁶ Z.B. im Bereich der Strategischen Finanzen und Unternehmensplanung, im Controlling etc.

⁴⁵⁷ Vgl. u.a. Bühner (1999), S. 148 f.

⁴⁵⁸ Die sogenannten Evaluation- and Audit-Services, vgl. auch Davis (1991), S. 16 ff. und ders. (1993), S. 301 ff.; Stauss (1995), S. 62 ff.; Stauss/ Neuhaus (1995), S. 575 ff. bzw. dies. (1999), S. 138; auch Kreikebaum (1992), Sp. 2606; Schweitzer (1992), Sp. 2083

⁴⁵⁹ Unternehmensübergreifende Aufgaben wie die Konzernplanung, Strategieentwicklung, Konzernsteuern oder Investor Relations lassen sich in der Regel gar nicht als einzelne Produkte aufteilen, sondern können nur als Umlage nach festzulegenden Schlüsseln vom gesamten Unternehmen getragen werden.

⁴⁶⁰ Vgl. zu dieser Problematik ähnlich Bea/ Göbel (2002), S. 328 f., wonach bei solchen Bereichen die Form des Cost Centers gewählt werden sollte, da deren Beiträge zum Gesamterfolg nur schwer messbar sind. Weiterhin liegt auf der Hand, dass die Aufgaben der Corporate Center von den Geschäftsbereichen aktiv kaum nachgefragt werden und daher eine Gestaltung als Profit Center nicht tragfähig wäre.

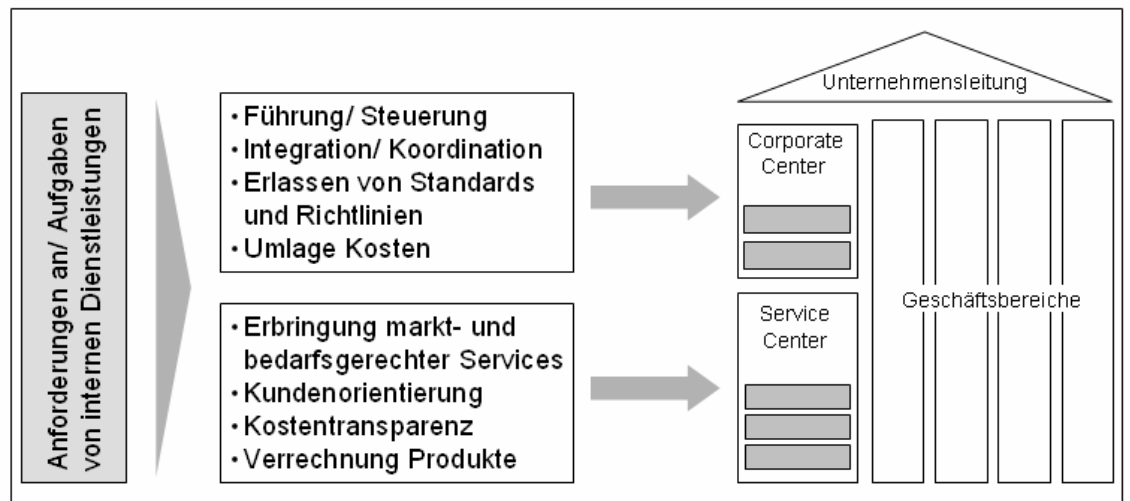


Abbildung 60: Trennung von Service und Corporate Funktionen aufgrund unterschiedlicher Anforderungen und Aufgabeninhalte⁴⁶¹

Innerhalb dieses „integrierten Konzepts“ der Service und Corporate Center nehmen die Service Center folglich sekundäre oder unterstützende Aufgaben der Geschäftsbereiche, die Corporate Center die abgeleiteten Aufgaben der Unternehmensleitung wahr – mit dem Unterschied, dass Service Center auch Serviceaufgaben für die Unternehmensleitung und für alle anderen Einheiten im Unternehmen erbringen können und dass Corporate Center letztlich nicht nur Aufgaben für die Unternehmensleitung durchführen, sondern für das Gesamtunternehmen.⁴⁶²

Folgende Anforderungen sind daher auf Basis der zuvor gemachten Ausführungen als Grundlagen an die Bildung von Service und Corporate Center zu stellen:⁴⁶³

- **Einführung marktorientierter Koordinationsmechanismen im Unternehmen:** Dieser wesentliche Punkt ist Ausfluss der vielfach geforderten Erzeugung von „Marktdruck“ auf die internen Dienstleister. Dieser Druck soll zu einer Erbringung bedarfsgerechter und wettbewerbsfähiger Services führen, was in erster Linie durch einen Vergleich mit externen Wettbewerbern (Benchmarking) und durch den Abschluss von geschäftsüblichen Dienstleistungsvereinbarungen (Service Level Agreements – SLAs) auf Basis von streng kundenorientierten Produktkatalogen er-

⁴⁶¹ Quelle: Selbsterstellt

⁴⁶² Ähnlich bereits Frese (1993), S. 3 ff. bzgl. der Aufgaben von Zentralbereichen

⁴⁶³ Die nun folgenden Anforderungen leiten sich direkt aus den obigen Ausführungen zu internen Dienstleistungsbereichen und Shared Service Centern ab und bedürfen daher m.E. größtenteils keiner weiteren Erläuterungen oder (redundanten) Hinweisen auf Literaturquellen.

folgt. Eine Verrechnung erfolgt wie gegenüber externen Dienstleistern auf Basis der im SLA festgelegten Preise.

- **Transparenz von Kosten und Leistungen:** Als „Nebenprodukt“ von Produktkatalogen und produktorientierter Verrechnung ergibt sich eine Transparenz über die erbrachten und erwünschten internen Dienstleistungen im Unternehmen und damit eine deutlich verbesserte Erfolgskontrolle und -zurechnung.
- **Trennung von Service und Corporate Funktionen:** Diese zuvor ausführlich beschriebene Trennung ist eine logische Konsequenz der unterschiedlichen Aufgaben und Kompetenzen und sich daraus ergebender unterschiedlicher Ansätze, Prozesse und Verrechnungen:
 - Auf der einen Seite die Wahrnehmung von Steuerungs-/ Koordinations-/ Integrationsfunktion durch Corporate Center und die Notwendigkeit einer Umlage der Kosten nach bestimmten Schlüsseln.
 - Auf der anderen Seite die Wahrnehmung der Servicefunktion durch Service Center, die durch das Anbieten bedarfsgerechter Services mit guter Qualität eine höhere interne Kundenzufriedenheit und eine aktive Nachfrage ihrer Dienstleistungen durch die operativen Bereiche erreichen sollen.
- **Kundenorientierung:** Prozesse und Anforderungen werden eindeutig an den internen Kunden ausgerichtet. Ziel ist die Schaffung einer Dienstleistungsmentalität und die Ausrichtung der Qualität und des Umfanges der Services nach dem Bedarf der Kunden. Dabei sind Prozessschnittstellen klar zu regeln und Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Service- und operativen Bereichen eindeutig festzulegen.
- **Verantwortlichkeit und Erfolgszurechnung:** Um eine höhere Motivation durch eigene Erfolgsverantwortung und -zurechnung zu erreichen, ist für Service Center eine organisatorische Gestaltung als Profit Center oder rechtlich und wirtschaftlich selbständige Einheit innerhalb des Konzerns anzustreben. Durch eine Gestaltung der Service Center als eigene Dienstleistungsgesellschaft ist auch die Anbietung von Services an Dritte leichter möglich. Dadurch kann sich bei besonderen Wettbewerbsvorteilen des Service Centers die Generierung zusätzlichen Umsatzes oder gar die Erschließung neuer Geschäftsfelder für das Unternehmen ergeben.⁴⁶⁴ Für Berei-

⁴⁶⁴ So z.B. bei der „Debis“, der Dienstleistungsgesellschaft des Daimler Benz Konzerns. Auf lange Sicht ist auch die „Fungibilität“ der Einheit und damit eine mögliche darüber hinausgehende Veräußerung im Ganzen oder in Teilen in Betracht zu ziehen.

che, die aus sozialen, unternehmenskulturellen/ politischen oder motivatorischen Gründen betrieben werden und für die eine Wirtschaftlichkeit kaum zu erwarten ist – z.B. Ausbildungswerkstätten, Kantinen, Sportbetriebe etc. – stellt das Profit Center dagegen eine suboptimale Lösung dar.⁴⁶⁵ Ähnliches gilt für die Corporate Center, da deren direkte Erfolgszurechnung wie bereits zuvor erwähnt nur schwer messbar ist und die daher zumindest als Cost Center geführt werden sollten, um ein verbessertes Kostenbewusstsein zu erreichen.

Service und Corporate Center lassen sich damit nun abschließend wie folgt definieren:

Service Center sind unternehmensinterne Bereiche, die von den operativen Bereichen angeforderte Dienstleistungen sowohl an alle anderen Bereiche des Unternehmens als auch an externe Unternehmen erbringen.

Corporate Center sind unternehmensinterne Bereiche mit Kompetenz zur Erlassung von Standards und Richtlinien, die unternehmensübergreifende Dienstleistungen mit Führungs-, Steuerungs- Kontroll-, Koordinations- und Integrationsfunktion erbringen.

Damit ist noch einmal deutlich hervorzuheben, dass Service Center innerhalb des Konzernverbundes verbleiben – ob als rechtlich und/ oder wirtschaftlich selbständige Einheit oder in Form eines Center Konzeptes – und die Definition und die Beauftragung der gewünschten Dienstleistungen von den operativen Bereichen ausgehen müssen. Die Leistungen werden aber auch an alle anderen Unternehmensbereiche erbracht – z.B. an die Geschäftsleitung oder andere Service-Bereiche – und können je nach der von der Unternehmensleitung und den Geschäftsbereichen vorgegebenen strategischen Ausrichtung des Centers auch zusätzliche Umsätze mit externen Dritten erzielen. Andererseits könnten diese Dienstleistungen in vergleichbarer Weise auch von externen Serviceprovidern bezogen werden. Die Basis für die Erbringung der Serviceleistungen an die Kunden stellen die auf Produktkatalogen basierenden Dienstleistungsvereinbarungen dar.

Corporate Center nehmen dagegen von der Unternehmensleitung definierte bzw. vorgegebene hoheitliche Aufgaben wahr, die sich nur im Ausnahmefall auf der Basis von einzelnen Dienstleistungsprodukten verrechnen lassen. Für diese in der Regel aufgrund

⁴⁶⁵ Hier ist zum einen grundsätzlich eine Make-or-Buy Entscheidung zu treffen, zum anderen ist bei eigener Durchführung eher die Gestaltungsform eines Cost Centers anzustreben, vgl. auch die Ausführungen hierzu weiter unten.

von Kostenumlagen verrechneten Dienstleistungen handelt es sich also um (obligatorische) Leistungen mit einer Abnahmeverpflichtung seitens der Unternehmensbereiche.

Typische Beispiele für in Service Centern abgewickelte Funktionen stellen folglich dar:⁴⁶⁶

- Kaufmännische Services wie Rechnungswesen/ Accounting (z.B. Accounts payable/receivable, Sales Invoicing, Credit and Collection etc.), Finanzen/ Treasury (Cash Management, Financial Planning, Currency Risk Management), Personal (Betreuung, Abrechnung, Entwicklung/ Training etc.)⁴⁶⁷, Inhouse Consulting, Büroservice, Catering etc.
- Operativer Einkauf (Disposition, Bestellabwicklung, Reklamationen etc.)
- Logistik (Transport, Lagerung, Abfüllung, Versand etc.)
- Facility Management/ Immobilienmanagement
- IT-Support (User-Support, Beratung, System-Entwicklung etc.) und E-Business
- Technische Services wie Wartung/ Instandsetzung, Werkstätten, Ingenieurleistungen etc.
- Infrastruktur-Services (Werkschutz, Abwasser/ Abfallentsorgung, Sicherheit/ Umwelt, Verkehrs-/ Verteilungsinfrastruktur, Energie etc.)

Typische Beispiele für Corporate-Funktionen sind:⁴⁶⁸

- Unternehmensplanung/ -entwicklung
- Konzernfinanzen/ Corporate Finance
- Konzern-Controlling/ -Rechnungswesen
- Mergers & Acquisitions
- Investor/ Public Relations bzw. Unternehmenskommunikation
- IT-Strategie/ -Governance (Chief Information Officer – CIO)
- Strategischer Einkauf (Materialgruppen- und Lieferantenmanagement, Beschaffungsstrategien, Verhandlung/ Gestaltung Rahmenverträge etc.)

⁴⁶⁶ Auflistung basiert auf eigener Aufteilung in Anlehnung u.a. an Kagelmann (2001), S. 85 ff.; Klingenberg (2005), S. 780; Petry (2005), S. 1021; Reiß (1995), S. 410 ff.; Reiß/ Schuster (1998), S. 1300 ff.; Schuster (1998), S. 47 ff.; Wißkirchen (2002c), S. 26 ff. und (2002e), S. 34 ff.; Wißkirchen/ Mertens (1999), S. 94 ff.; Witt (1988), S. 666 f.

⁴⁶⁷ Zum Dienstleistungsangebot eines Service Centers für Personalentwicklung vgl. ausführlich Creelmann (2004), S. 17 ff. und Becker (2004), S. 3 ff. Über die Weiterbildung bei Bosch als Profitcenter vgl. bereits Büschelberger (1991), S. 304 ff.

⁴⁶⁸ Auflistung basiert auf eigener Aufteilung in Anlehnung u.a. an Quinn/ Cooke/ Kris (2000), S. 121; Reiß (1995), S. 410 ff.; Reiß/ Schuster (1998), S. 1300 ff.; Schuster (1998), S. 47 ff.; Witt (1988), S. 666 f.; die beiden Auflistungen sind als nicht abschließend zu bezeichnen.

- Personal (Recruiting/ Marketing, Führungskräfteentwicklung)
- Recht, Steuern, Patente, Versicherungen etc.

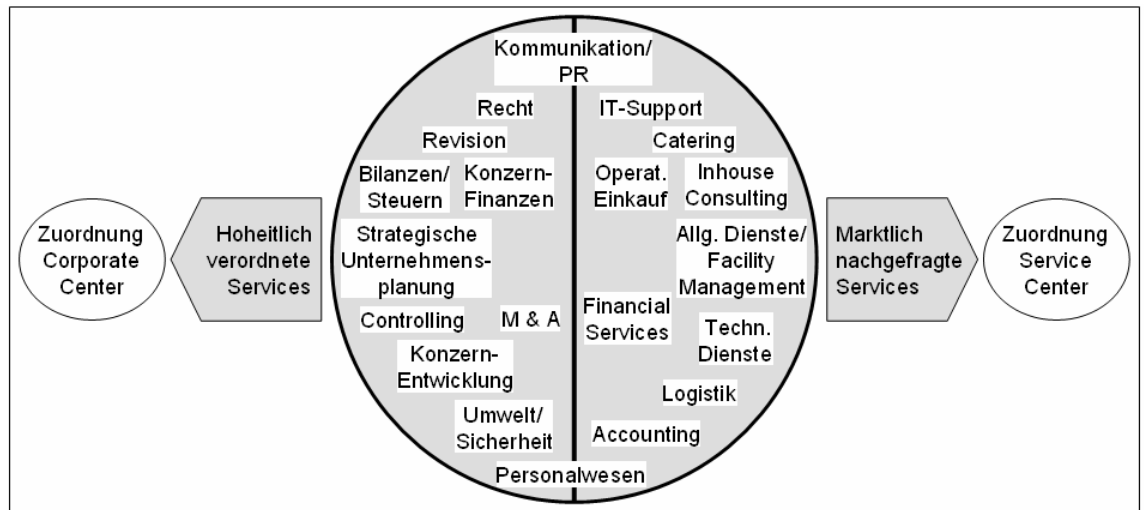


Abbildung 61: Beispiele für Services und deren Zuordnung zu den Center-Typen⁴⁶⁹

Anhand von Auflistung und Grafik zeigt sich deutlich die Trennung in originäre Services und aus Führungsaufgaben abgeleitete Services mit strategischen Aufgabeninhalten. Wie aus der Grafik zu ersehen ist, gibt es einige Services, die sowohl marktliche als auch hoheitliche Komponenten beinhalten. Neben Services im Bereich Personal betrifft dies auch Finanzen, Controlling/ Rechnungswesen, Recht/ Steuern/ Versicherungen und Kommunikation. In solchen Fällen können die Services entweder auf beiden Arten von Centern aufgeteilt werden oder vollständig durch einen Center-Typus wahrgenommen werden. Während die marktlichen Services als Serviceprodukte in der Regel nach praktikablen Einheiten verrechnet werden können, so ist dies bei den strategisch orientierten Corporate Services weitgehend nicht möglich. Verdeutlicht werden kann dies am Beispiel der Funktion „Steuern“. So kann man beispielsweise die Anfrage nach der Behandlung eines bestimmten steuerlichen Sachverhalts durch einen Geschäftsbereich recht exakt mit einem zuvor per SLA vereinbarten Stundensatz in Rechnung stellen. Die Entwicklung einer Konzern-Steuerstrategie wird dagegen kaum als ein abgrenzbares Produkt an einen einzelnen Kunden in Rechnung gestellt werden können, sondern als Umlage mit einer bestimmten Schlüsselung von allen Geschäftsbereichen des Konzerns zu tragen sein.

⁴⁶⁹ Quelle: Selbsterstellt als Erweiterung der zuvor vorgestellten Grafik von Müller-Gebel (1994), S. 270
148

3.3.3.3 Ziele der Bildung von Service und Corporate Centern

Ausgehend von der Kritik und den Anforderungen an die internen Dienstleistungsbereiche und anknüpfend an die oben vorgestellten Anforderungen an die Bildung von Service und Corporate Centern kann vorab allgemein als Zielformulierung ausgegeben werden, dass diese Center aktiv zur Wertschöpfung des Unternehmens und damit zu Erreichung von Wettbewerbsvorteilen beitragen müssen.⁴⁷⁰

Dabei liegt die zukünftige Herausforderung für diese Einheiten im Eingehen auf die Strategie und die Bedürfnisse der Geschäftseinheiten, die von ihnen unterstützt werden. Um die eigene Entwicklung an der Strategie des Gesamtunternehmens ausrichten zu können, muss diese Strategie auch die Service und Corporate Center im Blick haben. Eine Möglichkeit hierfür stellt die Implementierung der Balanced Scorecard auch für Service-Einheiten dar.⁴⁷¹ Die Ableitung von Zielen anhand dieses Ansatzes scheint aus Gründen der Orientierung an internen Kunden, Prozessen sowie Kosten insbesondere für Service Center sinnvoll. Umgekehrt macht dies bei der Ableitung von Zielen im Bereich der Corporate Center aus eben diesen Gründen weniger Sinn.⁴⁷²

⁴⁷⁰ Vgl. u.a. Bühner (1996), S. 15; Henning (1997), S. IX; Hungenberg (1992), S. 342; McDermott/ Emerson (1991), S. 61; Mirow (1994), S. 22; Pasternack/ Viscio (1998), S. 149; Reckenfelderbäumer (2001), S. 16 u. 114; Zur Schaffung von Wert und Wettbewerbsvorteilen s. auch der nun nachfolgende Teil zu den Zielen der Schaffung von Service und Corporate Centern.

⁴⁷¹ Vgl. zum gesamten Abschnitt Kaplan/ Norton (2001), S.171ff. und dies. (2004), S. 22

⁴⁷² Nicht zuletzt resultiert die vorgenommene Trennung der Service von den Corporate Centern ja aus unterschiedlichen Zielen, Aufgaben und Anforderungen.



Abbildung 62: Anwendung des Balanced Scorecard Ansatzes auch für Service Center⁴⁷³

Durch die Einführung von Service und Corporate Centern werden vorhandene Prozesse stark verändert und die Ressourcen des Unternehmens längerfristig gebunden. Die mit diesem Ansatz verfolgte Zielsetzung stellt eine Entscheidung mit strategischem Charakter dar, dient jedoch vielfach der Lösung von Problemen auf der operativen Ebene. Sollen die Servicebereiche langfristig zum Unternehmenserfolg beitragen, so reicht eine reine Kosten- oder Kundenorientierung auf der operativen Ebene jedoch nicht aus. Der Balanced Scorecard Ansatz stellt daher *ein* spezifisches Instrument dar, um die operativen und strategischen Ziele eines Service Centers festzulegen und zu implementieren. Im Allgemeinen gelten folgende als Ziele⁴⁷⁴ der Bildung von Service Centern:

1. Reduktion von Kosten

In der Regel stellen Kosteneinsparungen das Hauptziel der Bildung von Service Centern bei der Bereitstellung der internen Dienstleistungen dar. In Literatur und Praxis werden dabei Einsparungen von über 20% gegenüber anderen Organisationsformen der internen

⁴⁷³ Quelle: In Anlehnung an Kaplan/ Norton (2001), S. 171 ff. und dies. (2004), S. 22

⁴⁷⁴ Dabei kann es durchaus zu Überschneidungen zwischen Zielen und Maßnahmen zu deren Erreichung kommen. Diese mangelnde Trennschärfe soll jedoch hier in Kauf genommen werden.

Dienstleistungserstellung (z.B. den „klassischen“ Zentralbereichen) als realistisch angesehen und angestrebt.⁴⁷⁵

Die Einsparungen sollen durch die Erzielung von Synergien bzw. Größendegressionseffekten (Economies of Scale) und Spezialisierungsvorteilen⁴⁷⁶, Bündelung von Ressourcen und einer besseren Auslastung der Vermögensgegenstände, Prozessoptimierung, eine bedarfsgerechte Bereitstellung der Services und durch eine Erhöhung des Kostenbewusstseins im Unternehmen erzielt werden.

Wie bereits weiter oben erläutert kommt es durch die Bündelung von Leistungsmengen vergleichbarer Teilfunktionen der verschiedenen Sparten in einem eigenen Service Center zu Größendegressionseffekten durch Spezialisierungsvorteile, die auf die höhere Professionalisierung und damit eine höhere Produktivität dieser Mitarbeiter zurückgeführt können.⁴⁷⁷ Zum anderen sind die Economies of Scale auf Fixkosteneffekte durch die mit steigender Kapazitätsauslastung erzielbaren niedrigeren Fixkosten je Dienstleistungsprodukt zurückzuführen.⁴⁷⁸

Die bessere Auslastung der Ressourcen resultiert zum einen aus der gemeinsamen Nutzung durch die verschiedenen operativen Bereiche, zum anderen durch das flexiblere Abfangen von Nachfragespitzen mittels Auftragsvergabe an externe Serviceprovider – beispielsweise im Bereich der innerbetrieblichen Weiterbildung. Würden für diese Nachfragespitzen zuvor betriebliche Ressourcen vorgehalten, so kann das Service Center nun eine eigene Entscheidung bezüglich der benötigten Beschaffung treffen.

Weitere Synergien können dadurch erreicht werden, dass durch die Bündelung einer Teilfunktion in einem Service Center zusätzliche Vorteile auf dem Markt erzielt werden – beispielsweise bei der Bündelung von Einkaufsvolumina und damit einer Erhöhung der Einkaufsmacht des Unternehmens.

Durch die Verlagerung und Bündelung der Ressourcen in einem Service Center wird eine Verringerung der Standort- und Personalkosten – z.B. durch Personalreduzierung oder Verlagerung des Centers an einen günstigeren Standorts – angestrebt.⁴⁷⁹ Weitere Kosteneinsparungen resultieren aus dem Wegfall von Hard- und Softwarekosten, Reisekosten etc. sowie durch ein evtl. standortbedingtes niedrigeres Lohnniveau oder einen

⁴⁷⁵ Vgl. Aguirre u.a. (1998), S. 6; A.T. Kearney (2004), S. 4; Ernst & Young (2000), S. 21; Kagelmann (2001), S. 74; McWilliams (1996), S. 32; The Economist Intelligence Unit (1998), S. 11

⁴⁷⁶ Vgl. hierzu bereits schon Bühner (1999), S. 149; Kreisel (1995), S. 107 ff.

⁴⁷⁷ Vgl. auch Kreikebaum (1992), Sp. 2605 und Bühner (1992a), S. 2277 f.

⁴⁷⁸ Vgl. Kagelmann (2001), S. 74 f. mit Verweis auf die dort verwendeten Quellen und Ausführungen.

⁴⁷⁹ The Economist Intelligence Unit (1998), S. 11

Wechsel der Tarifverträge.⁴⁸⁰ Gerade durch die letzten Entwicklungen bei der Deutschen Telekom AG im Frühjahr 2007 zeigt sich die Aktualität und Brisanz dieses Themas, wie der folgende Artikel aufzeigt:⁴⁸¹

HANDELSBLATT, Mittwoch, 28. Februar 2007, 20:25 Uhr
Aufsichtsrat segnete T-Service ab

Telekom darf im großen Stil ausgliedern

Der neue Telekom-Chef René Obermann hat vom Aufsichtsrat grünes Licht für seine Strategie erhalten. Das oberste Konzerngremium stimmte obendrein der Ausgliederung von zehntausenden Mitarbeitern in eine konzerneigene neue Service-Einheit zu.

HB BONN. Der Aufsichtsrat segnete auf der Sitzung am Mittwoch die Gründung der neuen Service-Einheit T-Service ab, in die zehntausende Mitarbeiter transferiert werden sollen. Die Entscheidung für T-Service sei gegen die Stimmen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gefallen, sagte ein Telekom-Sprecher in Bonn. In die neue Einheit sollen nach Angaben aus dem Konzernumfeld rund 50 000 Mitarbeiter der Festnetzsparte T-Com eingebracht werden. Die Gewerkschaft Verdi kritisierte die Pläne erneut massiv und drohte mit Streik.

[...]

Verdi befürchtet drastische Lohnkürzungen und den Verkauf von Teilen der neuen Sparte. Verdi-Chef Frank Bsirske sprach von drohenden „Armutslöhnen“.

Mit T-Service will Obermann die Kosten senken und die Servicequalität verbessern. Er verspricht sich davon einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz, die der Telekom im vergangenen Jahr im Festnetzgeschäft über zwei Millionen Kunden abnahm.

Ziel der Einführung eines Service Centers ist auch immer die Optimierung der Prozesse und damit die Senkung der Prozesskosten. Dies ergibt sich allerdings vielfach schon durch die weitestgehende Prozessstandardisierung.

Wesentliche Kosteneinsparungen resultieren aus der Tatsache, dass die Service Center nun nicht mehr (wie im Fall klassischer Zentralbereiche) selbst Art und Umfang der zu erbringenden Services definieren, sondern dass diese von den operativen Bereichen vorgegeben und beauftragt werden.⁴⁸² Somit wird nur noch „das geliefert, was auch bestellt wurde“, was zu einer bedarfsgerechten Bereitstellung der Services und im End-

⁴⁸⁰ Gerade der letzte Punkt wird natürlich von den Unternehmen angestrebt und bildet sowohl eines der Hauptargumente für die Einführung eines (Shared) Service Centers als auch einen der Hauptstreitpunkte im Fall von Verhandlungen mit den Gewerkschaften. Ein Wechsel z.B. vom Chemie- oder Energie-Tarif in den Dienstleistungstarif ist oft mit erheblichen Einsparungen bzw. Lohnkürzungen verbunden.

⁴⁸¹ Quelle: o.V. (2007)

⁴⁸² Vgl. Graßy (1996), S. 65 f.

effekt in der Regel zu einer erheblichen Reduzierung des Serviceumfangs oder -levels führt.⁴⁸³ Schließlich orientieren sich die klassischen Zentralbereiche mit ihren für alle Sparten gleichermaßen vorgegebenen Standards üblicherweise an anspruchsvollen dezentralen Kunden, was zu beachtlichen Kosten führen kann.⁴⁸⁴

Nicht zuletzt ist der vorgenannte Punkt ein Ausfluss des angestrebten erhöhten Kostenbewusstseins, welches aus der verursachungsgerechten und transparenten Leistungsverrechnung der von den Service Centern in Rechnung gestellten Leistungen resultieren soll.

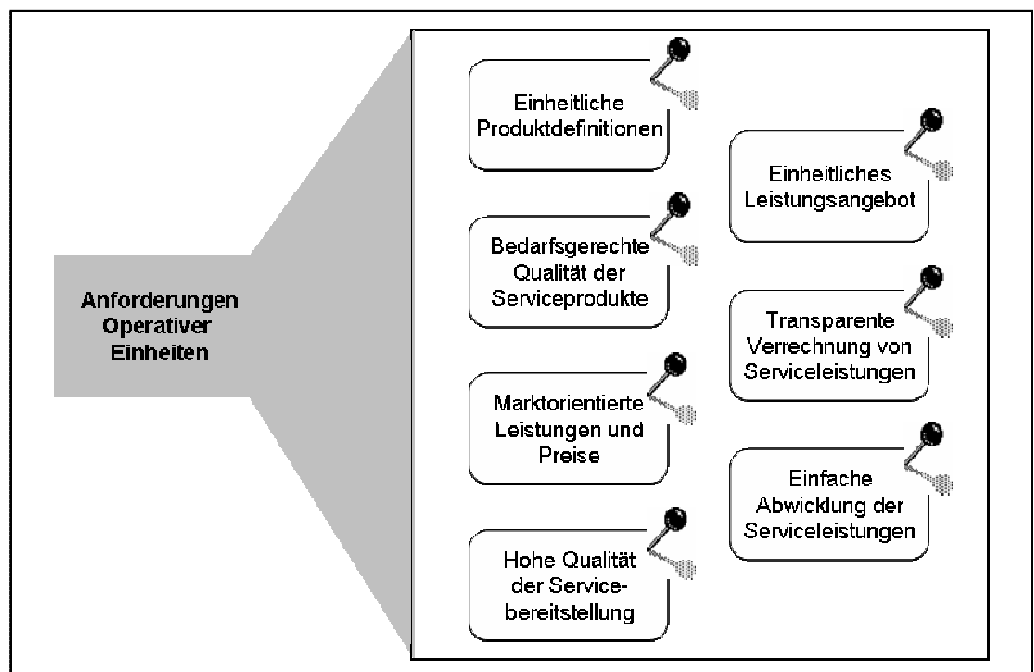


Abbildung 63: Typische Anforderungen operativer Einheiten an Serviceprodukte von Service Centern⁴⁸⁵

2. Ausweitung der Umsatzbasis

Neben der Reduktion von Kosten kann die Generierung zusätzlicher konzernexterner Umsätze ein weiteres Ziel der Bildung von Service Centern darstellen. Durch die Erbringung von bisher nur intern erbrachten Dienstleistungen an externe Dritte kann eine Verbreiterung der Umsatzbasis durch das Erschließen eines neuen Geschäftsfeldes

⁴⁸³ So zeigt sich in der Praxis, dass bei entsprechender Transparenz über die Kosten der erbrachten Leistungen die berühmten „goldenen Wasserhähne“ wegfallen.

⁴⁸⁴ Vgl. Hungenberg (1992), S. 351

⁴⁸⁵ Quelle: Selbsterstellt auf Basis von durchgeführten Beratungsprojekten

erzielt werden.⁴⁸⁶ Hierzu ist jedoch die grundlegende strategische Ausrichtung des Service Centers zu hinterfragen.⁴⁸⁷ Falls jedoch keine aktive Vermarktung der Dienstleistungen an Dritte geplant ist, werden diese Services zumindest aus Gründen der besseren Kapazitätsauslastung und somit zur Reduzierung bzw. Umlage der Fixkosten oftmals auch an Dritte erbracht.⁴⁸⁸

3. Bedarfsgerechte Bereitstellung von Serviceleistungen

Neben den zuvor genannten finanziellen Zielen⁴⁸⁹ ist dieses kundenbezogene Ziel eines der Hauptziele der Einführung von Service Centern. Durch die Beauftragung auf der Basis von Service-Level-Agreements wird eine klare Trennung zwischen Leistungseinheiten und operativen Bereichen und damit ein Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis geschaffen und eine bedarfsgerechte Bereitstellung von Services mit den oben dargestellten finanziellen Effekten erreicht. Damit erhalten die operativen Bereiche ein Instrumentarium gegenüber den vormals „ungeliebten“ internen Dienstleistungsbereichen, das eine Markt- und Wettbewerbsfähigkeit der erbrachten Services in Bezug auf Preise, Kosten, Transparenz und Zeit sicherstellen soll. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass dieses Kunden-Lieferanten Verhältnis idealerweise ein (noch) partnerschaftlicheres Verhältnis als ein solches gegenüber fremden Serviceprovidern darstellen sollte.⁴⁹⁰

4. Verbesserung der Dienstleistungsmentalität⁴⁹¹

Folge der zuvor genannten Zielsetzungen und Instrumentarien ist eine stärkere Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden, die den klassischen Zentralbereichen ja regelmäßig abgesprochen wird. Durch diese Fokussierung auf den Kunden und die zu erbringenden Serviceleistungen soll eine verbesserte Dienstleistungsmentalität erreicht werden.

⁴⁸⁶ Dies wird von vielen internen Dienstleistungsgesellschaften beabsichtigt oder bereits durchgeführt, s. das bereits zuvor beschriebene Beispiel von ITellium oder auch Debis (vgl. auch Bühner (1999), S.187 f.).

⁴⁸⁷ Vgl. die verschiedenen Alternativen der strategischen Ausrichtung weiter unten.

⁴⁸⁸ Dies geschieht oftmals in Fällen von bereits existierenden Industrieparks, bei denen Infrastrukturleistungen auch an Dritte erbracht werden. So können Kosten für bereits bestehende Rohrleitungen, Straßen, Müllverbrennungsanlagen, Werkschutz etc. an externe Unternehmen weiterbelastet werden.

⁴⁸⁹ Kagelmann (2001), S. 76 mit Verweis auf Bollag (1997), S. 53 und Schulman u.a. (1999), S. 16 führen als eine weiteres finanzielles Ziel noch die Verbesserung des working capital an.

⁴⁹⁰ So auch Schulman u.a. (1999), S. 6 f., die von einer „partnership relationship“ sprechen.

⁴⁹¹ Vgl. hierzu auch The Economist Intelligence Unit (1998), S. 11 und S. 26

5. Erhöhung der Kundenzufriedenheit⁴⁹²

Eine Folge der verbesserten Dienstleistungsmentalität und -qualität seitens der Servicebereiche und der Möglichkeit zur Beauftragung von Art und Umfang sowie Transparenz der gewünschten Leistung soll eine Erhöhung der (internen) Kundenzufriedenheit sein.⁴⁹³

6. Verbesserung von Dienstleistungsangebot und Qualität

Entscheidend für die (interne) Kundenzufriedenheit ist eine gute Qualität der erbrachten Services. So sollte „eine Support-Einheit ihre Dienstleistungen entweder zu einem günstigeren Preis als ein externer Zulieferer anbieten oder sich zumindest durch ein differenzierteres Wertangebot von diesem unterscheiden.“⁴⁹⁴ Einen Wettbewerbsvorteil kann der interne Dienstleister gegenüber externen Providern hierbei durch seine genaue Kenntnis des Unternehmens und die Orientierung an den Prozessen und Bedürfnissen der operativen Bereiche erreichen. Das Dienstleistungsangebot kann zusätzlich durch eine Ausweitung der Funktionalitäten und Auswahlmöglichkeiten, Verfügbarkeit und Flexibilität gesteigert werden. Weiterhin muss es das Ziel der Service Center sein, durch optimierte Prozesse und verbesserten Technologieeinsatz eine Steigerung der Qualität zu erzielen.⁴⁹⁵

7. Konzentration auf das Kerngeschäft und die Kernkompetenzen⁴⁹⁶

Neben diesen finanziellen und kundenbezogenen Zielen ist eines der wesentlichen prozessbezogenen Ziele die Konzentration sowohl auf die Kernkompetenzen (von Servicebereichen und operativen Geschäftsbereichen) als auch auf das Kerngeschäft des Unternehmens und damit eine Entlastung der operativen Bereiche von unterstützenden Aktivitäten. Damit sollen die freigewordenen Ressourcen stärker für die Erzielung von wertschöpfenden Aktivitäten der Leistungserstellung des Unternehmens an den (externen)

⁴⁹² Nach Forst (2001), S. 14 sollte Kundenzufriedenheit das übergeordnete Ziel von Shared Services sein.

⁴⁹³ Wie die Kundenbefragung der RWE Systems – interner Dienstleister des RWE Konzerns – ergab, stieg die Zufriedenheit der operativen Bereiche mit der internen Dienstleistungserbringung seit Einführung des Shared Services Ansatzes im Jahre 2000 signifikant an, s.u. bei den Praxisbeispielen in Kap 4.; Erklärungsansätze zur Entstehung von Kundenzufriedenheit liefert Künzel (1999), S. 74 ff. Die Wichtigkeit von Kundenzufriedenheit als Wettbewerbsfaktor und deren Messung thematisiert Rittersberger (1996), S. 48 ff.

⁴⁹⁴ Kaplan/Norton (2001), S. 172

⁴⁹⁵ Vgl. hierzu auch Wißkirchen/ Mertens (1999), S. 92

⁴⁹⁶ Ausführlicher zum Begriff der Kernkompetenzen und dem Zusammenhang zu internen Dienstleistungen im nächsten Kapitel bei der Vorstellung der organisationstheoretischen Ansätze.

Kunden zur Verfügung stehen.⁴⁹⁷ Im Gegenzug können sich somit auch die hochspezialisierten Mitarbeiter des Service Centers auf die Erstellung der internen Dienstleistungen konzentrieren und Wettbewerbsvorteile erzielen.

Da die Begriffe „Kernkompetenz“ und „Kerngeschäft“ oftmals verwechselt oder zumindest unterschiedlich verwendet werden, sei an dieser Stelle einmal ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die Einführung von Service und Corporate Centern beide Ausprägungen unterstützen kann und soll. So können sich die Mitarbeiter der operativen Geschäftsbereiche z.B. in einem Energieversorgungsunternehmen zum einen stärker auf ihre jeweiligen *Kernkompetenzen* – also z.B. die Entwicklung einer Marktbearbeitungs- oder Markteroberungsstrategie für Online Strom- und Gasprodukte – als auch auf ihr eigentliches *Kerngeschäft* – nämlich den Strom- und Gasvertrieb, die Stromerzeugung oder die Stromübertragung – konzentrieren.

Auf der anderen Seite können sich bspw. auch die Mitarbeiter der Servicebereiche auf ihr Kerngeschäft – die Erbringung von (diversen) Dienstleistungen an das EVU – und ihre Kernkompetenz – also z.B. IT-Programmierung für den Energievertrieb oder Wartung von Geräten und Maschinen in Braunkohlekraftwerken – konzentrieren.

8. Erhöhung der Prozesseffizienz⁴⁹⁸

Durch die mit der Einführung von Service Centern verbundene Konsolidierung, Standardisierung und Optimierung der Prozesse wird eine Verbesserung der Effizienz angestrebt. Dies soll sich in einer verbesserten Nutzung der eingesetzten Ressourcen, der Vergleichbarkeit und Verfügbarkeit der Leistungen und letztendlich auch in verkürzten Prozessdurchlaufzeiten niederschlagen.⁴⁹⁹

9. Verbesserung der Koordination

Durch die klare organisatorische Abgrenzung zwischen operativen Bereichen und Service Centern und die Beauftragung der Services anhand von SLAs werden Kompetenzen und Verantwortlichkeiten genauer definiert und Instrumentarien für eine verbesserte Zusammenarbeit zur Verfügung gestellt.

⁴⁹⁷ Vgl. Prahalad/ Hamel (1990), S. 79 ff.; Wißkirchen/ Mertens (1999), S. 92; The Economist Intelligence Unit (1998), S. 13

⁴⁹⁸ Auf die Ableitung von Effizienzkriterien wird im nächsten Kapitel einzugehen sein. Daher soll hier zunächst nur erwähnt werden, dass sich die Prozesseffizienz mit der Abstimmung des Leistungsprozesses beschäftigt, vgl. Kreisel (1995), S. 155

10. Förderung der Mitarbeitermotivation

Werden die Mitarbeiter in den klassischen Zentralbereichen vielfach mit dem Vorwurf konfrontiert, Gemeinkosten zu verursachen, schlechte Qualität zu erbringen und die operativen Bereiche durch praxisferne Standards und Richtlinien von der Arbeit abzuhalten, so soll durch die neue Positionierung der Service Center als wichtiger Teil der Wertschöpfung des Unternehmens und durch die steigende Akzeptanz eine steigende Motivation bei diesen Mitarbeitern erreicht werden. Zusätzliche Motivation kann aus einer Gestaltung des Service Centers als Profit Center oder sogar rechtlich selbständige Tochtergesellschaft aufgrund der damit verbundenen Ergebnisverantwortung und darauf ausgerichteten Anreizsystemen herrühren.

11. Erhaltung und Förderung des Know-Hows

Die Bündelung von Mitarbeitern und Prozessen in einem Service Center soll auch zu einer Bündelung von Wissen und Kompetenzen und damit zur Förderung des Prozess-Know-Hows und des allgemeinen Wissensaustausches führen. Durch das Weiterreichen von Wissen und „Best-Practices“ durch erfahrene Mitarbeiter als Trainer oder Mentoren soll darüber hinaus die Wissensbasis erweitert werden.⁵⁰⁰ Im Gegensatz zu einer Vergabe der Dienstleistungen an externe Unternehmen verbleibt dieses evtl. strategisch relevante Wissen im eigenen Unternehmen und kann zur Erzielung weiterer Wettbewerbsvorteile eingesetzt werden.⁵⁰¹

12. Förderung weiterer Ziele⁵⁰²

Schaffung der Basis für späteren Verkauf oder Outsourcing (Fungibilität)

Viele Unternehmen sehen in der Bildung von Service Centern lediglich eine Zwischenstation auf dem Weg zur Ausgliederung dieser Einheiten. So können die Supportprozesse zunächst gebündelt werden, um das Center letztlich als fungible, wettbewerbsfähige (und damit wertvollere) Einheit eigenständig zu veräußern. Andererseits kann durch die Bildung von Centern die organisatorische Voraussetzung für ein Outsourcing geschaffen werden, welches z.B. auf Grund von internen Barrieren oder dem Fehlen eines geeigneten Outsourcing Partners bisher nicht möglich war.

Ein Verkauf des bzw. der Service Center kann auch Teil der folgenden Zielsetzung sein.

⁴⁹⁹ Vgl. Kagelmann (2001), S. 76 f.; Wißkirchen/ Mertens (1999), S. 92

⁵⁰⁰ Vgl. Kagelmann (2001), S. 78; Schulman u.a. (1999), S. 17; Wißkirchen/ Mertens (1999), S. 92

⁵⁰¹ Hierzu auch mehr bei der Gestaltungsvariante des Outsourcing in Kapitel 2.3.6

Unterstützung der globalen Konzernstrategie

Grundsätzlich wird durch die Entlastung der primären Aktivitäten von den Supportprozessen die generelle Konzernstrategie unterstützt. Weiterhin wird durch die länder- oder kontinentübergreifende Konzentration und Standardisierung der Unterstützungsprozesse die globale Wachstumsstrategie unterstützt, da so eine Einbindung, Integration und „Aufschaltung“ akquirierter Bereiche einfacher, schneller und reibungsloser vonstatten gehen kann.⁵⁰³ Eine oftmals langwierige und teure Anpassung der Systeme und Prozesse kann so weitestgehend vermieden werden. Eine Zusammenlegung verschiedener lokaler oder regionaler Dienstleistungseinheiten zu einem Servicebereich kann (z.B. durch vielfältigen Austausch der Mitarbeiter und den damit verbundenen „multikulturellen“ Wissenstransfer) darüber hinaus die „Internationalität“ und damit ein kulturelles Zusammenwachsen und eine gemeinsame „Corporate Identity“ fördern.⁵⁰⁴

Auch stellt der Ansatz des Service Center Konzeptes meist den Beginn eines kulturellen und organisatorischen Wertewandels dar, da historisch gewachsene Strukturen und Verflechtungen aufgebrochen werden und notwendige Veränderungsprozesse angestoßen werden können.

Wie sich die Aufgaben und Inhalte der Corporate Center von denen der Service Center unterscheiden, so müssen auch die Zielsetzungen der Bildung differenziert werden. Ziele⁵⁰⁵ der Bildung von Corporate Center sind daher:

1. Steigerung der Wertschöpfung und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen

Die Corporate Center sollen einen tatsächlichen und wichtigen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens und damit zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen leisten.⁵⁰⁶ Daher ist kritisch zu hinterfragen, welche Services bzw. Prozesse der unternehmensübergreifenden Führung, Steuerung, Koordination und Kontrolle der Steigerung des Unternehmenswertes dienen.⁵⁰⁷ So ist unter anderem zu überprüfen, ob das Erlassen von Richtlinien und Standards den Unternehmenserfolg und somit das Ziel der Schaffung

⁵⁰² Zu diesen Zielen vgl. insbesondere Kagelmann (2001), S. 79 ff.

⁵⁰³ Ähnlich auch The Economist Intelligence Unit (1998), S. 11

⁵⁰⁴ Ähnlich zu diesem letzten Punkt auch Schulman u.a. (1999), S. 17

⁵⁰⁵ Wie bei den Service Centern kann es auch hier zu Überschneidungen zwischen Zielen und Maßnahmen zu deren Erreichung kommen.

⁵⁰⁶ Ähnlich auch Loebbert (2000), S. 49.

⁵⁰⁷ Vgl. auch Pasternack/ Viscio (1998), S. 149 f.

von Werten und Nutzen für den (internen und externen) Kunden fördert oder diesem gar im Wege steht. Ziel des Corporate Centers soll es also folglich sein, Services mit spartenübergreifenden Synergiepotenzialen zu erbringen, die von den einzelnen Geschäftsbereichen allein nicht ausgeschöpft werden können und die gleichzeitig der „Governance“ des Gesamtunternehmens dienen.⁵⁰⁸ Anspruch insbesondere der an der Entwicklung der Unternehmensstrategie beteiligten Einheiten eines Corporate Centers wie z.B. der Konzernentwicklung, M & A, Konzernfinanzen etc. muss es daher sein, als Gestalter der Entwicklung des Unternehmens Wettbewerbsvorteile zu erzielen, neueste Trends und Entwicklungen auf den Märkten zu erkennen bzw. selbst zu initiieren und damit als Treiber von Veränderungen zu einer Weiterentwicklung des Unternehmens zu beizutragen.

Letztere Aufgaben finden sich auch im Konzept des sogenannten „Parenting Advantage“ nach Goold/ Campbell wieder.⁵⁰⁹ Dieser Ansatz soll erläutern, welche Rolle das Corporate Center in einer „Multibusiness Corporation“⁵¹⁰ einnehmen soll, um für die Muttergesellschaft (Parent Company) den größtmöglichen Wert zu schaffen. Dabei gehen die Autoren davon aus, dass das Corporate Center folgende „generic styles“ als Führungsrolle ausüben bzw. durch folgende vier Arten „elterlicher Wertschaffung“ einen Mehrwert erbringen kann:

- **Stand-alone influence** (Alleinstehender Einfluss): Hierbei wird jede Tochtergesellschaft als eigenständiges Profitcenter angesehen. Das Corporate Center kontrolliert und überwacht die Geschäfte mit Hilfe von Zielen und schafft Wert durch das Treffen grundlegender strategischer Entscheidungen und die Genehmigung von Investitionsentscheidungen ab einer bestimmten Größe. Durch das Zusammenwirken von Corporate Center und Geschäftseinheiten sollen sich eine Verbesserung der strategischen und operativen Leistungsfähigkeit dieser Geschäfte und eine bessere Nutzung vorhandener Ressourcen ergeben.

Das Corporate Center kann hierbei insbesondere bei der Zielbildung, durch Schaffung entsprechender Anreizsysteme sowie durch eine hohe Qualität der Planung und

⁵⁰⁸ Der Punkt der Governance unterscheidet sie auch gleichzeitig von den Service Centern, vgl. auch Pasternack/ Viscio (1998), S. 154 f.; Hungenberg (1992), S. 348 sieht dabei die Aufgabe der Zentrale insbesondere in der Gestaltung des Geschäftsportfolios und der Koordination der Geschäftsfelder. Ähnlich auch Raynor/ Bower (2001), S. 97.

⁵⁰⁹ In verschiedenen Beiträgen und Aufsätze der Autoren, vgl. insbes. Goold/ Campbell (1987) und Goold/ Campbell/ Alexander (1994)

⁵¹⁰ In der deutschsprachigen Literatur wird hierfür auch oftmals der Begriff der Multi-Business-Unternehmung (MBU) verwendet, international findet sich auch der Begriff der „multibusiness company“, vgl. Goold/ Campbell/ Alexander (1994), S. 6, oder andere ähnlich lautende Begrifflichkeiten.

durch strategische und operative Controllingprozesse – wie z.B. eine Investitionsbeurteilung nach wertorientierten Kriterien – wertsteigernd eingreifen.⁵¹¹

- **Linkage Influence** (Verbindungseinfluss): Schaffung von Mehrwert durch verbesserte Koordination und Schaffung von Synergien durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen der verschiedenen Gesellschaften sowie den Transfer von Kompetenzen und Wissen. Die Aufgabe des Corporate Centers besteht dabei darin, für eine Realisierung dieser Synergien zu sorgen oder für den Aufbau und Transfer des Know-Hows und der Kompetenzen zu sorgen.

Nutzenpotenziale können sich insbesondere durch Finanzwirtschaftliche Synergien (optimierte Kapitalbeschaffung, Cash Management, Risikomanagement, Steueroptimierung etc.), Beschaffungs-, Produktions- und Infrastruktursynergien und Marktseitige Synergien (wie z.B. Cross-Marketing, Cross-Selling, gemeinsame Nutzung eines Markennamens) ergeben.⁵¹²

In Konsequenz führt dies zu einer Nutzung der Verbundenheit (Konnektivität) der einzelnen Geschäftsbereiche und der damit einhergehenden Vorteile.

- **Corporate Development** (Unternehmerische Entwicklung): Wertschaffung durch Portfolio Management, eine der originären Aufgaben des Corporate Centers: „It is for the parent to decide what business to have in its portfolio, and how they should be defined and structured.“⁵¹³ Im Vordergrund stehen dabei die Entwicklung und Beurteilung des Portfolios und eine wertorientierte Portfoliooptimierung.⁵¹⁴
- **Central Functions and Services**: Bereitstellung administrativer und hoheitlicher Funktionen und Services. Die verpflichtenden, administrativen Aufgaben machen in einer MBU die „minimum corporate parent role“⁵¹⁵ aus und stellen zunächst nur einen Kostenfaktor dar, können jedoch auch zur Wertschaffung genutzt werden. So hat ein Bereich Konzernbilanzen bspw. durch den Konzernabschluss eine wichtige, nutzenstiftende Informationsfunktion, die Steuerabteilung kann für eine Steueroptimierung und damit Steuerersparnisse sorgen, ein strategischer Einkauf kann durch

⁵¹¹ Vgl. zu letzteren Ausführungen auch Sambeth (2002), S. 178 ff. mit Verweis u.a. auf Goold/ Campbell (1987), S. 30; Goold/ Quinn (1990), S. 21 ff und 125 ff.

⁵¹² Vgl. Sambeth (2002), S. 189 ff.

⁵¹³ Goold/ Campbell/ Alexander (1994), S. 219

⁵¹⁴ Vgl. die ausführlichen Ausführungen bei Sambeth (2002), S. 162 ff.

professionelles Einkaufs- und Lieferantenmanagement zu Einsparungen beitragen und eine Abteilung Kommunikation/ Investor Relations öffentlichkeitswirksame und damit unternehmenswertsteigernde Wirkung haben.

In Konsequenz soll die Unternehmenszentrale einen „positiven Wertbeitrag leisten, der sich darin ausdrückt, dass die durch sie verursachten Kosten geringer sind als ihr (zahlungswirksamer) Nutzen.“⁵¹⁶ Dabei muss das Corporate Center als „Parent“ der einzelnen Geschäftsfelder einen größtmöglichen Beitrag zu deren Entwicklung beitragen, um die Einbindung eines Geschäfts in das Unternehmen zu begründen.⁵¹⁷ D.h. der Wertbeitrag muss auch höher sein als der eines alternativen „parents“. Den Beitrag des Corporate Centers nach dem Ansatz des „parenting advantage“ zeigt die folgende Abbildung auf:

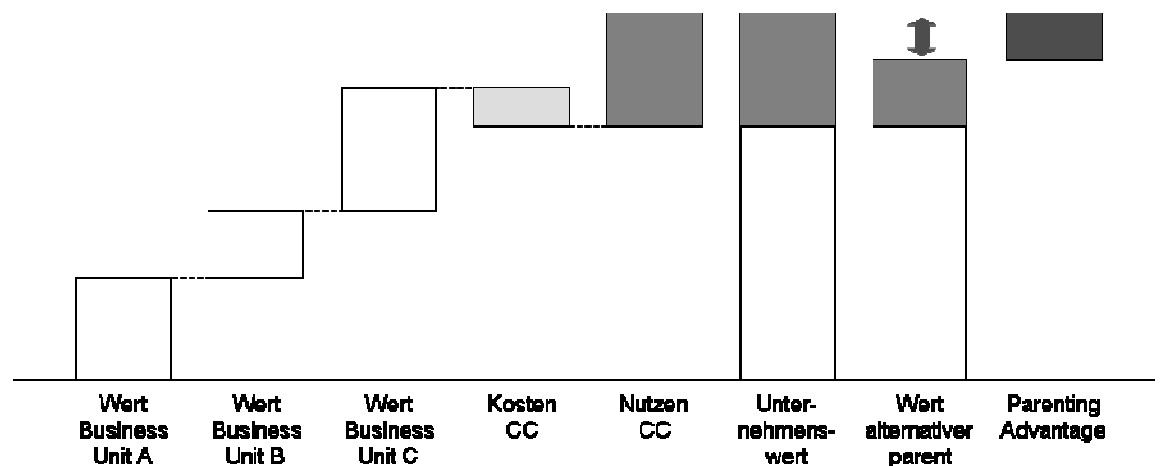


Abbildung 64: Beitrag des Corporate Centers nach dem „parenting advantage“- Ansatz⁵¹⁸

2. Reduktion von Kosten

Obwohl dieses Ziel nicht so sehr im Vordergrund steht wie beim Service Center, so muss die Reduktion der Kosten ein erklärtes Ziel der Einführung eines Corporate Centers sein. Da ein Vergleich dieser Services am Markt in der Regel nur schwer möglich

⁵¹⁵ Young et al. (2000), S. 10

⁵¹⁶ Hungenberg (2004), S. 376; vgl. auch ders. (1995), S. 102 ff.

⁵¹⁷ Vgl. Goold/ Campbell/ Alexander (1994), S. 12 ff.; Wäre dies nicht der Fall, könnte der Wert des Unternehmens auch gesteigert werden, indem die Business Unit bspw. an ein anderes Unternehmen verkauft wird, welches einen größeren Wertbeitrag erzielen kann und daher einen den gegenwärtigen Wert der Geschäftseinheit übersteigenden Kaufpreis zu zahlen bereit ist, vgl. Hungenberg (2004), S. 377

⁵¹⁸ In Anlehnung an Hungenberg (2004), S. 376; ders. (1995), S. 109; Sambeth (2003), S. 137

ist, kommt ein Benchmarking meist nur indirekt über Verhältnis-Kennzahlen⁵¹⁹ in Betracht, um die Dimensionierung eines Corporate Centers zu messen. Ziel ist es daher, eine weitestgehende Verrechnung der Corporate Services nach Produkten zu erreichen und durch das kritische Durchleuchten der Notwendigkeit und des Umfangs die Services auf ein Minimum zu reduzieren. Weitere Effekte ergeben sich wie beim Service Center aus der Bündelung der Ressourcen⁵²⁰ und einer Führung als Cost Center. Dadurch können herausfordernde Kostensenkungsziele ausgegeben werden und das Kostenbewusstsein gefördert werden.

3. Integration der verschiedenen Unternehmensteile

Corporate Center verfolgen weiterhin das Ziel der Integration der verschiedenen Unternehmensteile unter einem gemeinsamen Dach und der verbesserten Koordination der Sparten zum Wohle des Gesamtunternehmens und zur Unterbindung von „Bereichsegoismen“. Dies wird durch die Vorgabe und Kontrolle unternehmensweiter Richtlinien und Standards sichergestellt.⁵²¹ Dabei muss wiederum sichergestellt sein, dass diese Vorgaben die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen und die Weiterentwicklung des Geschäfts ermöglichen und nicht etwa verhindern.

4. Konzentration auf das Kerngeschäft und die Kernkompetenzen

Wie bereits oben bei den Service Centern beschrieben, soll die Einführung dieser Center die Konzentration auf das Kerngeschäft als auch auf die Kernkompetenzen fördern. Das Anspruchsniveau des Corporate Centers soll es sein, als „verlängerter Arm“ des Vorstands und damit als „Top-Leister“ für hoheitliche Aufgaben bzw. Aufgaben mit Führungs- und Steuerungs-Charakter im Konzern zu fungieren. Damit zielt die Einführung eines solchen Centers zum einen auf die Entlastung des Vorstands und der Sparten und damit auf die Konzentration auf deren eigentlichen Kernkompetenz ab – der strategischen Unternehmensführung. Dies gilt insbesondere für die strategische Gestaltung des Unternehmens (-portfolios) und das Erkennen von Synergiepotenzialen.⁵²² Weiterhin soll die Trennung in Service und Corporate Center auch zu einer Entlastung der (in

⁵¹⁹ So kann man das Personal oder die Aufwendungen des Corporate Centers mit denen anderer Unternehmen in derselben Branche ins Verhältnis setzen. Hungenberg (1992), S. 354 schlägt hierfür konkret die Werkzeuge des „Branchen-Benchmarks“ oder eine periodische „Zero-Base-Analyse“ vor.

⁵²⁰ Vgl. zum Service Center The Economist Intelligence Unit (1998), S. 11

⁵²¹ Vgl. u.a. Bühner (1999), S. 148 f.; unternehmensweite Standards und Richtlinien sind auch die Basis für eine Vergleichbarkeit der Performance der verschiedenen Bereiche.

⁵²² Vgl. Raynor/ Bower (2001), S. 96 ff.

der Regel hoch bezahlten) Experten des Corporate Centers von operativen und weniger wertschöpfenden Aufgaben führen.⁵²³

5. Bündelung von Expertise und Ressourcen

Wie bei den Service Centern liegt ein weiteres Ziel in der Konzentration und Bündelung von Wissen und Experten in einem Center mit der Maßgabe, dieses gesammelte und erarbeitete Wissen und „Best Practices“ in die Organisation weiterzuvermitteln.⁵²⁴

6. Professionalisierung und Verbesserung der Serviceangebots

Auch bei diesem Center-Typus steht die Verbesserung des Serviceangebots im Vordergrund, was durch eine Spezialisierung und Professionalisierung der Mitarbeiter erreicht werden soll und ebenfalls zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit mit der „Zentrale“ führen soll.

7. Steigerung der Motivation

Durch den spürbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg und zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen soll es zu einer Steigerung der Motivation der Mitarbeiter kommen. Durch die Steuerung als Cost Center kann eine zusätzlich Motivation aus der Kostenverantwortlichkeit und einer Verknüpfung mit Kostenzielen erwachsen. Dies dürfte allerdings regelmäßig nicht im Vordergrund stehen.

8. Schaffung einer Plattform für Nachwuchsführungskräfte

Junge bzw. aufstrebende Nachwuchsführungskräfte können sich in diesen strategischen Bereichen beweisen und schrittweise und behutsam auf kommende Führungsaufgaben vorbereitet werden.

9. Treiben von Veränderungen und Wertewandel

Wie bereits oben kurz angerissen, ist es schließlich ein Ziel der Bildung von Corporate Centern, notwendige Veränderungen im Unternehmen anzustoßen und zu begleiten. Insbesondere durch solche Bereiche wie der strategischen Unternehmensentwicklung und Planung soll die Richtung des Unternehmens vorgegeben und auf das weitere Wachstum ausgerichtet werden. Dazu bedarf es neben bestimmter Qualifikationen und

⁵²³ Vgl. ähnlich Pasternack/ Viscio (1998), S. 154 ff.

⁵²⁴ Vgl. Quinn/ Cooke/ Kris (2000), S. 119 f.

Kompetenzen auch des notwendigen Freiraums für die Entwicklung von Kreativität und Visionen. Weiterhin wird (sofern zutreffend) durch die Bündelung von internationalen Ressourcen auch das (Selbst-) Verständnis als internationales Unternehmen gefördert und ins Unternehmen hineintragen bzw. kommuniziert.⁵²⁵

Die folgende Abbildung zeigt zusammenfassend Ziele der Bildung von Corporate Centern und die durch diese Center durchgeführten Aufgaben.

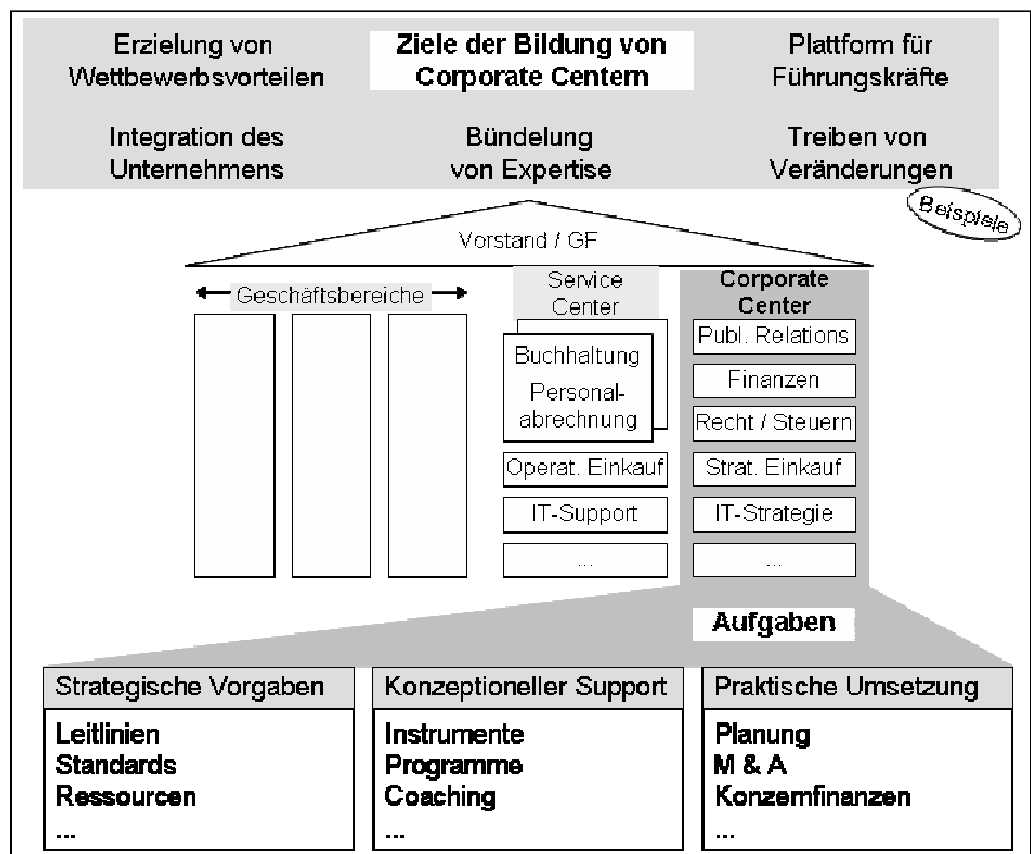


Abbildung 65: Ziele der Bildung und Aufgaben von Corporate Centern⁵²⁶

Damit zeigen sich wesentliche Unterschiede zwischen Corporate und Service Centern hinsichtlich ihrer Charakteristika, Aufgabeninhalte und Ziele. Die folgende Abbildung fasst diese unterschiedlichen konzeptionellen Eigenschaften zusammen und zeigt eindeutige Zuordnungskriterien auf:

⁵²⁵ Vgl. zu diesem gesamten Abschnitt ähnlich Kagelmann (2001), S. 80 f.; Pasternack/ Viscio (1998), S. 154 ff.; Quinn/ Cooke/ Kris (2000), S. 119 f.

⁵²⁶ Quelle: Selbsterstellt

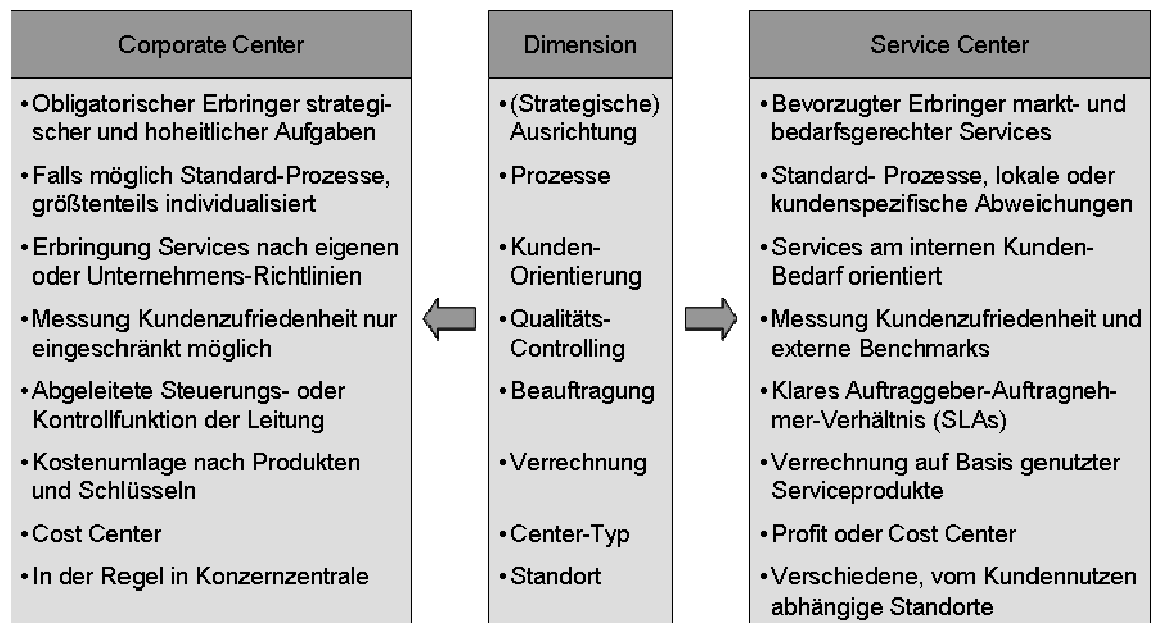


Abbildung 66: Zuordnungskriterien von Service und Corporate Centern⁵²⁷

3.3.3.4 Abgrenzungen

Neben der Abgrenzung von Corporate zu Service Centern ist auch eine Differenzierung von diesen zu anderen Formen von internen Dienstleistungsbereichen notwendig. Aufgrund der zuvor getroffenen Aussagen und Definition werden folgende Abgrenzungen zu den verschiedenen Konzepten der internen Dienstleistungserbringung - insbesondere zu Zentralbereichen - deutlich:

Zunächst einmal soll noch einmal zum Ausdruck gebracht werden, dass gegenüber allen anderen Lösungsansätzen zur Erbringung interner Dienstleistungen eine organisatorische Trennung von Service und Corporate Funktionen vorgenommen wird, wobei dennoch das gesamte Spektrum möglicher interner Dienstleistungen betrachtet wird.⁵²⁸

Wie bereits oben hervorgehoben, ist der Service Center Ansatz mit dem (klassischen) Shared Services Konzept größtenteils identisch. Hinsichtlich einiger Merkmale wird letzterer Ansatz jedoch noch um einige Nuancen erweitert.

Wie oben beschrieben, sind Shared Services Center prädestiniert für Funktionen mit ständig wiederkehrenden, standardisierbaren und zentralisierbaren Prozessen.⁵²⁹ Dies betrifft also z.B. Prozesse in den Bereichen Finanzen, Rechnungserstellung, Personal,

⁵²⁷ Quelle: Selbsterstellt

⁵²⁸ S.o. zu den Charakteristika und Prinzipien von Service und Corporate Centern

⁵²⁹ Vgl. Wisskirchen/ Mertens (1999), S. 95

Call Center Aktivitäten etc.⁵³⁰ Diese Prozesse werden dann in regional zentralisierten, „tatsächlichen“ und real existierenden „Transaktions-Centern“ zusammengefasst.⁵³¹ Der Shared Services Ansatz konzentriert sich also ganz bewusst auf bestimmte Dienstleistungsfunktionen mit ganz bestimmten Prozesseigenschaften und lässt dabei viele andere Service-Funktionen außen vor, wie z.B. technische Services wie Wartung/ Instandsetzung etc. Bei diesen sind verschiedene geschäftsspezifische und/ oder regionale Besonderheiten zu beachten. Der Service Center Ansatz soll jedoch *jegliche* Service-Aktivitäten bzw. Supportprozesse im Unternehmen umfassen - also auch solche eines Servicebereichs für die Wartung, bei dem auch weltweit in vielen verschiedenen regionalen Standorten mit unterschiedlichen Anforderungen Tätigkeiten ausgeübt werden. Es geht also hier in erster Linie *nicht* um die Standardisierbarkeit der Prozesse als Hauptaugenmerk, sondern hier stehen vielmehr die organisatorische Trennung zwischen operativen Bereichen und Servicebereichen und die Zusammenfassung dieser Services in einer Organisationseinheit im Vordergrund. Wesentliches Ziel dieser Trennung sind nämlich die Transparenz der Kosten der erbrachten Leistungen und die Schaffung eines klaren Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses mit allen daraus resultierenden Konsequenzen. Erst dann nämlich können mit Hilfe von Instrumentarien wie Produktkatalogen und SLAs eindeutige Kunden-Lieferanten Beziehungen geschaffen werden⁵³² und die Forderungen nach einer marktlichen Koordination im Unternehmen vollständig umgesetzt werden. Darauf aufbauend können aus Sicht der Unternehmensleitung bei Ausgliederung aller Dienstleistungsaktivitäten in eine eigene Tochtergesellschaft auch die Kostenvorteile anderer Tariflöhne genutzt werden.⁵³³

Eine weitere Ergänzung betrifft die Tatsache, dass beim Shared Services Ansatz grundsätzlich davon ausgegangen wird, dass die betroffenen Funktionen zuvor in den Geschäftsbereichen selbst durchgeführt wurden. Beim hier vorgestellten Konzept kann ebenso gut eine Überführung von bereits in Zentralbereichen zentralisierten Funktionen

⁵³⁰ Vgl. u.a. A.T. Kearney (2004), S. 2; Deloitte (2004), S. 9; Ernst & Young (2000), S. 1; Wißkirchen/ Kleinertz (2000), S. 195 ff.

⁵³¹ Vgl. Aguirre (1998), S. 6 f.; Wißkirchen/ Mertens (1999), S. 95; s. bereits oben zum Shared Services Ansatz. In diesen Centern werden hochvolumige Transaktionen abgewickelt, wie z.B. die Bearbeitung von Debitorenrechnungen.

⁵³² Vgl. ähnlich u.a. Aguirre u.a. (1998), S. 10; Bürge (1998), S. 9; Schimank/ Strobl (2002), S. 281 ff.; Schulman u.a. (1999), S. 163 ff.

⁵³³ Vgl. Kagelmann (2001), S. 75

vorliegen, die nun den genannten Marktkoordinationsmechanismen unterworfen werden.⁵³⁴

Ähnlich verhält es sich mit dem Umstand, dass vom Grundsatz her die verschiedenen Sparten oder Teilkonzerne die Eigner bzw. „Shareholder“ des Shared Service Centers sind, aus deren Bereichen die relevanten Prozesse extrahiert wurden.⁵³⁵ Daraus erwächst nämlich letztendlich die Konsequenz, dass ein Kontrahierungszwang zum Bezug der Leistung vom Shared Service Center für diese Bereiche besteht.⁵³⁶ Das Service Center wird hingegen als Dienstleister für das gesamte Unternehmen angesehen, mit dem grundsätzlich kein Kontrahierungszwang besteht und der sich mit seinen Produkten und Preisen gegenüber der externen Konkurrenz durchsetzen muss. Damit sollen die marktlichen Koordinationsmechanismen erst überhaupt zum Tragen kommen und verhindert werden, dass nicht doch wiederum ein Monopol des internen Dienstleisters besteht.⁵³⁷ De facto wird man dem Service Center nach seiner Einführung eine Übergangszeit einräumen müssen, um seine Prozesse und Kosten zu optimieren und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen, bevor man es dem externen Wettbewerb aussetzt. Denn letztendlich halten die Service Center ja in nicht unerheblichem Ausmaße (fixe) Ressourcen vor, deren Kosten per SLAs von den Sparten zu tragen sind und die nicht „von heute auf morgen“ abgebaut werden können.⁵³⁸ Letztlich bleiben die Sparten zumindest kurzfristig auf diesen fixen Kosten „sitzen“, wenn sie Serviceaufträge an den internen Service Centern vorbei an externe Provider vergeben.

Eine weitere Ergänzung ist insofern die organisatorische Gestaltung, als die Shared Service Center wie oben erläutert hierarchisch „unter“ und nicht „neben“ den auftraggebenden Geschäftsbereichen angesiedelt sind.⁵³⁹ Da die Service Center eben nicht im „Besitz“ der Sparten sind, unterstehen sie diesen nicht direkt, werden aber faktisch

⁵³⁴ Diesen Unterschied würdigt/ beschreibt auch Wißkirchen (2002e), S. 34 ff. und spricht hier vom „Service-Center“ und der Mischform der „serviceorientierten Zentralbereiche“.

⁵³⁵ Dies ist m.E. die Konsequenz aus der Definition der Shared Services als eine „gemeinsame Bereitstellung und gemeinsame Nutzung von internen Service-Ressourcen in einer Organisationseinheit durch mehrere Geschäftsbereiche“, vgl. u.a. Kagelmann (2001), S. 3, 49

⁵³⁶ Dies ist jedoch lediglich eine logische Konsequenz aus dem o.g. Grundprinzip der „gemeinsamen Nutzung bzw. Leistungserbringung“. In der Praxis und der Literatur gibt es jedoch die unterschiedlichsten Gestaltungsformen.

⁵³⁷ Vgl. die Kritik an und die Konsequenzen aus der Monopolstellung interner Servicebereiche bei McDermott/ Emerson (1991), S. 61; Velitchkova (2003), S. 12

⁵³⁸ Näheres hierzu jedoch auch in Kapitel 3.3.6 zu den Gestaltungsalternativen.

⁵³⁹ Vgl. u.a. Bürge (1998), S. 6 f.; Kagelmann (2001), S. 57 ff.; Schuurmans (1997), S. 25

durch die Beauftragung und das Bekenntnis zur internen Kundenorientierung von diesen kontrolliert und sind von diesen insoweit abhängig.

Die (marginalen) Unterschiede und Ergänzungen zwischen den beiden Ansätzen fasst folgende Grafik noch einmal abschließend zusammen:

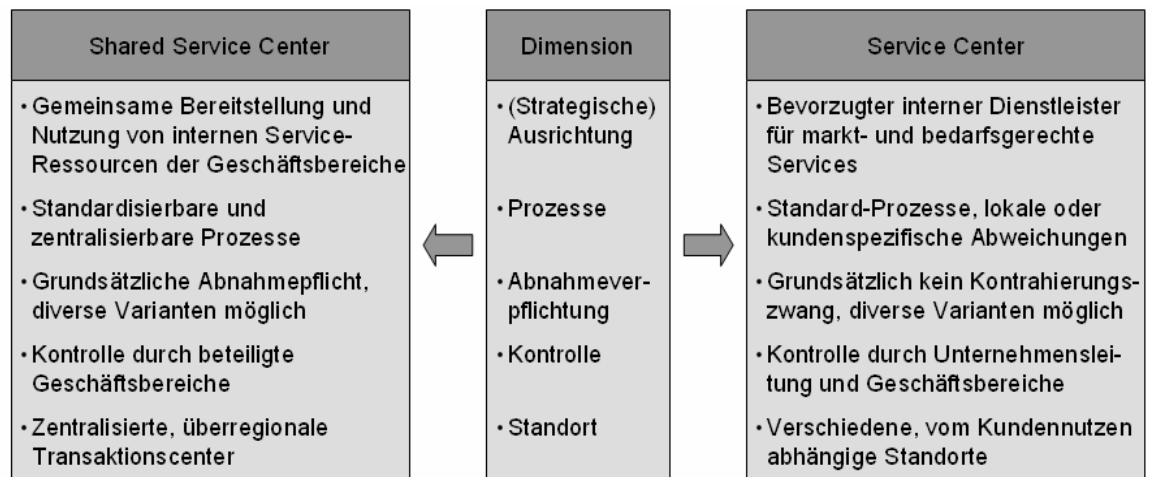


Abbildung 67: Erweiterungen des Shared Service Center Ansatzes⁵⁴⁰

Eine Abgrenzung zwischen Service und Corporate Centern auf der einen und Zentralbereichen auf der anderen Seiten fällt wesentlich leichter und ergibt sich offensichtlich aus den in Kapitel 3.3.2 genannten Kritikpunkten und Anforderungen an interne Dienstleistungsbereiche, weshalb eine ausführliche Abgrenzung an dieser Stelle unterbleiben soll. Unterstrichen werden soll daher nur, dass das Konzept der Service und Corporate Center an den wesentlichen Kritikpunkten der Zentralbereiche aus Literatur und Unternehmenspraxis – wie bereits oben beschrieben insbesondere also hohe Kosten, fehlendes Kunden-Lieferanten Verhältnis, mangelnde Kunden-, Markt- und Wettbewerbsorientierung und schlechte Qualität etc. – ansetzt und zur Etablierung marktlicher Koordinationsmechanismen, Erbringung markt- und bedarfsgerechter Services, Schaffung von Transparenz der Kosten und Leistungen und zu einer verbesserten Koordination, Steuerung und Kontrolle führen soll, die letztendlich der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dienen.

Einen Überblick über die Abgrenzung von Services Centern gegenüber verschiedenen Formen interner Dienstleistungserbringung gibt die folgende Abbildung:

⁵⁴⁰ Quelle: Selbsterstellt

	Zentralbereich	Stabseinheit	Corporate Center	Service Center
Definition/ Beschreibung	• „Sekundäre Funktionsbereiche mit bereichsübergreifenden Service- oder Steuerungsfunktionen“	• Organisationseinheit zur Beratung und Unterstützung einer Leitungsinstanz bei der Erfüllung Ihrer Leitungsfunktion	• Aus Führungsfunktion abgeleiteter Dienstleistungsbereich mit Steuerungsfunktion und Richtlinienkompetenz	• Interner, kundenorientierter Dienstleistungsbereich zur Erbringung typischer Serviceaufgaben oder Querschnittsfunktionen
Aufgabe/ Inhalte/ Merkmale	• Erbringung interner Dienstleistungen • Durchsetzung einheitlicher Regelungen und Systeme	• Marktanalyse • Entscheidungsvorbereitung • Bearbeitung von Spezialproblemen etc.	• Wahrnehmung strategischer/ hoheitlicher Aufgaben • Konzentration von Fähigkeiten/ Förderung von Synergien	• Unternehmerisch gestaltetes Dienstleistungsangebot • Streng produktbezogene Verrechnung (SLAs)
	← Hoheitlich/ Administrativ	Unterstützend/ Vorbereitend	Strategisch/ Steuernd	Markt- wirtschaftlich →

Abbildung 68: Rollenverständnis und Abgrenzung verschiedener Formen interner Dienstleistungserbringung⁵⁴¹

Neben den verschiedenen Abgrenzungen soll das Thema der Service und Corporate Center nun abschließend in den Kontext der bereits in Kapitel 1 erläuterten „Modularisierung“ eingeordnet werden.

Nach dem Ansatz von Wildemann⁵⁴² zeichnet sich eine modulare Organisation u.a. durch die Implementierung marktüblicher Koordinationsinstrumente, die Schaffung „föderalistischer Organisationsprinzipien“ bzw. weitestgehend autonomer Einheiten (wie z.B. „Leistungs-Center“ und „Service-Center“)⁵⁴³ mit umfassender Verantwortung und Entscheidungskompetenz sowie eine Zusammenarbeit dieser Einheiten mit dem Ziel einer übergreifenden Geschäftsprozessoptimierung aus.

Picot/ Reichwald/ Wigand⁵⁴⁴ definieren die Modularisierung als „Restrukturierung der Unternehmensorganisation auf Basis kundenorientierter Prozesse in relativ kleine, überschaubare Einheiten (Module). Diese zeichnen sich durch dezentrale Entscheidungs-

⁵⁴¹ Quelle: Selbsterstellt

⁵⁴² Vgl. Wildemann (1998), S. 66 ff. und ders. (1996), S. 23 ff. u. 106 ff.

⁵⁴³ Wildemann (1996), S. 100 ff. unterscheidet in seinem Center-Konzept neben den „Leistungs-Center“ zur Erstellung der eigentlichen Unternehmensleistung noch in „Service-Center“ für die Erbringung von internen Dienstleistungen, „Management-Center“ (Holding/ Strategische Führung) sowie „Kompetenz-Center“ für modulübergreifende Aufgabenstellungen wie Forschung oder Entwicklung.

⁵⁴⁴ Vgl. Picot/ Reichwald/ Wigand (2001), S. 227 ff.

kompetenz und Ergebnisverantwortung aus, wobei die Koordination zwischen den Modulen verstärkt durch nicht-hierarchische Koordinationsformen erfolgt.“⁵⁴⁵

Dieser zweite Ansatz unterscheidet sich grundsätzlich nicht wesentlich vom erstgenannten. Zunächst einmal besteht die Gemeinsamkeit in dem Ziel einer Kundenorientierung interner Dienstleistungsbeziehungen. Weiterhin bauen beide Ansätze auf die Einführung marktlicher Koordinationsinstrumente, wobei zur Erreichung dessen sowohl eine Steuerung über Profit- oder Cost-Center⁵⁴⁶ möglich ist. Schließlich propagieren beide Ansätze eine starke Autonomie und Eigenverantwortlichkeit der Module und damit das Bild vom viel zitierten „Unternehmen im Unternehmen“.

Aufgrund dieser offensichtlichen Gemeinsamkeiten lassen sich Service und Corporate Center tendenziell als modulare Organisationsstrukturen beurteilen.

3.3.4 Risiken und Herausforderungen von Service und Corporate Centern

Streben die oben genannten Ziele positive Auswirkungen für die Unternehmensorganisation und deren Wettbewerbsfähigkeit an, so gibt es dennoch nicht unbeachtliche Risiken, die mit der Implementierung von Service und Corporate Centern verbunden sind. Insbesondere zeigen sich die folgenden möglichen Risiken und Grenzen für die Einführung:

- **Erhöhung der Kosten**

Werden Funktionen und Ressourcen zentralisiert, so kann es auf lange Sicht wie im Falle vieler Zentralbereiche zu einer Aufblähung bzw. überzogenen Dimensionierung dieser Center kommen. Dies soll jedoch zum einen durch eine Gestaltung als Cost oder Profit Center und damit durch einen transparenten Ausweis von Kosten bzw. des Ergebnisses und durch die Beauftragung und Kontrolle der operativen Bereiche vermieden werden. Hierin liegt jedoch wiederum das Risiko von zusätzlichen Transaktionskosten, die aus Kontrollkosten der Überwachung der Einhaltung und aus Kosten der Verhandlung und der Beauftragung der Dienstleistungsvereinbarungen heraus entstehen können.⁵⁴⁷ Bei Misstrauen oder Unzufriedenheit mit den erbrachten Leistungen kann dies zum Aufbau von sogenannten „Schattenfunktionen“

⁵⁴⁵ Picot/ Reichwald/ Wigand (1998), S. 201

⁵⁴⁶ Vgl. unten die möglichen alternativen wirtschaftlichen Ausgestaltungen der Center in Kapitel 2.3.6

⁵⁴⁷ Neben Kontroll- und Verhandlungskosten können Transaktionskosten u.a. durch die Anbahnung, Abwicklung und Anpassung entstehen, vgl. Schuster (1998), S. 33; ausführlicher dazu jedoch in Kapitel 4 bei der Analyse der Einflussgrößen und Effizienzkriterien.

– das heißt z.B. eines separaten Service-Controllings durch die Geschäftsbereiche – oder im Extremfall zur Doppelung der Funktionen führen.⁵⁴⁸ Zumindest bedarf es oftmals auf Seiten der operativen Bereiche eines „Koordinators“, der die Anforderungen der operativen Bereiche z.B. an den internen IT-Dienstleister weitergibt und die Services beauftragt.

Weiterhin kann es zu zusätzlichen Kosten bei der Implementierung der Center kommen. Diese ergeben sich z.B. durch die unzureichende Berücksichtigung von Anforderungen anderer Unternehmensteile, falsche (und zu teure) Standortwahl, unzureichende Terminplanung sowie mangelndes Projektmanagement, was zu einer zusätzlichen Inanspruchnahme von personellen und finanziellen Ressourcen führen kann.

Weiterhin kann im Falle des Ausweitens des Serviceangebots an Dritte und damit verbundenen Kosten – z.B. des Vertriebs und des Aufbaus zusätzlicher Ressourcen – grundsätzlich die Gefahr bestehen, dass sich die Services als nicht wettbewerbsfähig erweisen und langfristig Verluste generieren.

- **Minderung der Qualität und der Kundenzufriedenheit**

Anders als beabsichtigt kann die Einführung von Centern zu einer Minderung der Qualität führen. Dies kann zum einen auf die weitgehende Standardisierung einiger Prozesse und damit aus Sicht der Kunden mit verringerten Anwendungsmöglichkeiten und Flexibilität zurückzuführen sein als auch mit dem aus Kostengründen gesenkten Serviceniveau zu tun haben. Weitere Gründe können zunehmende „Kundenferne“ und Kommunikations- und Koordinationsprobleme aufgrund der räumlichen und organisatorischen Trennung oder die mangelnde Berücksichtigung von regionalen oder geschäftsspezifischen Besonderheiten sein.⁵⁴⁹

Generell können mangelnde Kunden- und/ oder Prozessorientierung und die Zunahme von Überwachung, Regulation und Vorgaben zu einer sinkenden Kundenzufriedenheit und damit zu einer Beeinträchtigung des gewünschten Ergebnisses führen.⁵⁵⁰

Zu einer Minderung der Qualität und mangelnder Kunden- und Prozessorientierung kann es bspw. kommen, wenn die Anforderungen nicht vollständig oder korrekt

⁵⁴⁸ Vgl. Kagelmann (2001), S. 176 f.

⁵⁴⁹ Vgl. u.a. Schulman u.a (1999), S. 72 f.

⁵⁵⁰ Zum Begriff und zu Ausprägungen der Kundenzufriedenheit vgl. u.a. Künzel (1999), S. 72 ff.

aufgenommen wurden oder die internen Kunden ihre Anforderungen nicht hinreichend genau spezifiziert haben. Ein weiterer Grund können verfolgte eigene Zielsetzungen und (vermeintliche) Optimierungsmaßnahmen der Service Center bzw. deren Führungspersonal sein, die den Anforderungen der Geschäftsbereiche zuwiderlaufen.⁵⁵¹

- **Mangelnde Prozesseffizienz**

Zunehmende Regulierung und fehlerhafte Koordination können zu einer Verlangsamung der Durchlaufzeiten und damit zu einer Verschlechterung der Effizienz der Prozesse führen. Weitere Gründe können unklare Kompetenzabgrenzungen, zusätzlich entstehende Schnittstellen bzw. Prozessfragmentierung und fehlende informationstechnologische Unterstützung in Form von Datenbanken oder ERP-Systemen⁵⁵² sein. Zusätzlich kann sich teilweise erst nach beträchtlicher Dauer herausstellen, dass bestimmte Prozesse eben nicht vollständig standardisierbar sind oder dass eine Standardisierung zu mangelhaften Ergebnissen führt.

Eine abnehmende Prozesseffizienz kann auch aus der Zunahme von „Bereichegoismen“ her resultieren: Wo die verschiedenen Bereiche zuvor noch partnerschaftlich zusammengearbeitet hatten, kann sich die Beziehung durch die Beauftragung und Kontrolle von Leistungen und den Abschluss von SLAs merklich abkühlen.

- **Personelle und kulturelle Risiken**

Die Bildung von Service und Corporate Centern kann aus verschiedensten Gründen wie z.B. geringeren Tariflöhnen oder höherer Arbeitsbelastung zu einer erhöhten (gewollten oder ungewollten) Mitarbeiterfluktuation führen.⁵⁵³ Dies kann wiederum den Verlust von wichtigem Know-How nach sich ziehen, was für das gesamte Konzept erhebliche Risiken birgt, da es ja gerade einer Konzentration und Vermittlung von Expertise und Know-How dienen soll.

Weiterhin kann es zu sinkender Motivation der Mitarbeiter der Center kommen. Gründe können u.a. Personalfreisetzung, Wechsel in einen niedrigeren Lohntarif,

⁵⁵¹ Die meisten Service Center entwickeln im Laufe der Zeit aufgrund eigener Vorstellungen des Managements ein gewisses „Eigenleben“, welches nicht selten den Zielsetzungen der operativen Bereiche widerspricht. Daher ist eine Überprüfung der Kostenstruktur und des „strategischen Fit’s“ der SSC’s von Zeit zu Zeit durchaus sinnvoll.

⁵⁵² ERP-Systeme – Enterprise Resource Planning; das am häufigsten verwendete ERP-System stellt wohl derzeit SAP R/3 dar.

⁵⁵³ Vgl. The Economist Intelligence Unit (1998), S. 38

Ängste vor Arbeitsplatzverlust, Ortswechsel oder Machtverlust, fehlende Aufstiegsmöglichkeiten⁵⁵⁴, das Herausreißen aus den operativen Bereichen oder der bekannten Umgebung, fehlende Kommunikation der Gründe oder Unverständnis etc. sein. Im laufenden Betrieb kann sinkende Motivation auch auf eine stärkere Arbeitsmonotonie zurückzuführen sein, welche in der starken Spezialisierung der Arbeit begründet liegt.⁵⁵⁵ Hier bedarf es folglich einer gezielten Kommunikation und eines behutsamen Change Managements.

Weitere Risiken können in der unterschiedlichen Kultur und den daraus resultierenden Verständnisschwierigkeiten der zusammengeführten Mitarbeiter und Bereiche liegen, da sie sowohl aus unterschiedlichen Regionen oder sogar Ländern als auch Unternehmensbereichen stammen können.

Damit einhergehend kann das Risiko bestehen, dass es eben nicht zu einem Wertewandel, sondern lediglich zu einer Entfremdung der operativen Bereiche von „der Zentrale“ kommt. Auch besteht die Gefahr, dass Nachwuchsführungskräfte zu weit vom operativen Geschäft entfernt eingesetzt und ausgebildet werden und somit die Anforderungen des Marktes und des Geschäftes nicht richtig kennen lernen. Dieser letzte Punkt betrifft insbesondere Corporate Center stärker.

- **Sonstige Risiken**

Weitere Risiken können z.B. rechtlicher Natur sein. So sind mit dem Arbeitsplatz, -ort und evtl. sogar Arbeitgeberwechsel und mit Personalfreisetzung natürlich arbeitsrechtliche Risiken und Problemstellungen verbunden.⁵⁵⁶

Aus den länderübergreifenden Transaktionen resultieren naturgemäß handels- und steuerrechtliche Risiken, da durch die Verlagerung von Finanzströmen und Besteuerungsgrundlagen regelmäßig unterschiedliche gesetzliche Regelungen zur Geltung kommen und beachtet werden müssen.⁵⁵⁷

Alle diese Herausforderungen gilt es bei der Einführung von Service und Corporate Centern anzunehmen. An einigen Stellen müssen die Grenzen der Realisierbarkeit und der Sinnhaftigkeit beachtet werden.

⁵⁵⁴ Vgl. hierzu die Ausführungen von Cecil (2000), S. 32

⁵⁵⁵ Vgl. auch Kagelmann (2001), S. 180 f.

⁵⁵⁶ Diese hier einzeln zu behandeln würde vermutlich den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

3.3.5 Durchführung von ausgewählten Geschäftsprozessen

Anhand eines Beispiels sollen nun die Zweckmäßigkeit des Konzeptes der Service und Corporate Center und die Abgrenzung der Aufgaben dieser Center untereinander verdeutlicht werden.

Als Beispiel für die Vorteile der Konzentration eines Prozesses in einem internen Dienstleistungsbereich wurde in den vorhergehenden Kapiteln schon mehrfach die Einkaufsfunktion aufgeführt.⁵⁵⁸

Bei der Organisation des Einkaufs in einer Divisionalorganisation stehen die Fragen der zentralen oder dezentralen Einbindung sowie die Koordination zwischen Bedarfsträgern und Einkaufsabteilung im Mittelpunkt.⁵⁵⁹

Grundsätzlich macht die Bündelung von verteilten, dezentralen Einkaufsaktivitäten in einer internen Dienstleistungseinheit Sinn, wenn dadurch die oben bereits erwähnten Spezialisierungs- bzw. Professionalisierungseffekte und Größendegressionseffekte bzw. Synergievorteile aufgrund von unteilbaren Ressourcen oder vergleichbaren Aufgaben in den Sparten genutzt werden können.⁵⁶⁰ Ein zentrales Center für den Einkauf könnte diese Synergiepotenziale durch eine Bedarfsvereinheitlichung und eine Bedarfsbündelung sowie eine einheitliche Beschaffungspolitik bei einem geringeren Ressourceneinsatz realisieren.⁵⁶¹

Auf der anderen Seite ist zu beachten, dass die Sparten den Einkaufsprozess nicht als erfolgskritischen Kernprozess zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen ansehen dürfen und die eindeutige Gewinnverantwortlichkeit der Geschäftsbereiche dadurch nicht angetastet wird.⁵⁶² Dies könnte aus Sicht der Geschäftsbereiche der Fall sein, wenn es sich um strategisch wichtige Rohstoffe handelt, die einen Großteil der Gesamtkosten der Produktion ausmachen oder wenn die Bedarfsträger eine flexible, geschäftsspezifische und enge Abstimmung mit den Einkäufern benötigen. Dennoch dürften auch hier aus Sicht des Gesamtunternehmens die Vorteile einer Bündelung und Spezialisierung über-

⁵⁵⁷ Zu einigen Details vgl. Kagelmann (2001), S. 184 f. mit Verweis auf Wittchen (1998), S. 8 ff.

⁵⁵⁸ Der Begriff der „Beschaffung im engeren Sinne“ kann hier synonym verwendet werden. Dabei herrscht in der Literatur weitgehende Einigung darüber, dass der Einkauf auf die Erlangung von Materialien bzw. Produktionsfaktoren ausgerichtet ist, während die Beschaffung sich nicht nur auf Materialien, sondern auf den Bezug von Anlagen, Kapital, Personal und Informationen beziehen kann, vgl. u.a. Corsten (2000), S. 108 f.; Schulte (1990), S. 1 f. Ein noch umfassenderer Begriff ist derjenige der Materialwirtschaft („Materials Management“), vgl. Eschenbach (1996), Sp. 1194

⁵⁵⁹ Vgl. ähnlich Ostermaier (1996), S. 203

⁵⁶⁰ Vgl. Bühner (1999), S. 149; Kreisel (1995), S. 107 ff.

⁵⁶¹ Vgl. Fieten (1992), Sp. 348 ff.; Ostermaier (1996), S. 203

⁵⁶² Vgl. Bühner (1999), S. 145 ff.; Ostermaier (1996), S. 53

wiegen, zumal die (produktspezifischen) Anforderungen desjenigen Geschäftsbereichs bzgl. Umfang, Qualität, Liefertermin etc. genauso gut von einem zentralen wie von einem dezentralen Einkäufer umgesetzt werden müssten. Vorausgesetzt werden muss hierbei allerdings, dass sich überhaupt Bündelungseffekte durch den Einkauf gleichartiger Produkte und/ oder von gleichen Lieferanten ergeben. Sind die Einkaufsbedarfe vollkommen heterogen, so ergeben sich kaum Synergievorteile durch eine Bündelung.⁵⁶³

Hier soll jedoch von überwiegend homogenen Bedarfen und entsprechenden Synergiepotenzialen ausgegangen werden. Unter den angenommenen Voraussetzungen und den entsprechenden Prämissen wäre die Bildung einer zentralisierten Dienstleistungseinheit also zu befürworten.

Innerhalb der Einkaufsfunktion werden verschiedene Teilaktivitäten bzw. -prozesse ausgeführt. Im Allgemeinen kann man in die Teilprozesse der Beschaffungsmarktanalyse/ Lieferantenmanagement, Einkaufsplanung, Einkaufsabwicklung und des Einkaufs-Controllings unterscheiden.⁵⁶⁴ Auf eine weitergehende Detaillierung und auf eine Vollständigkeit der Subprozesse soll hier verzichtet werden.⁵⁶⁵

⁵⁶³ Vgl. Fieten (1992), Sp. 348 ff.; Ostermaier (1996), S. 204

⁵⁶⁴ Vgl. ähnlich u.a. Eschenbach (1996), Sp. 1200 ff., der beim Sourcing explizit die Make or Buy – Entscheidung aufzählt, Fieten (1992), Sp. 340 ff.; Köhler (1991), S. 132 und Koppelman (1996), Sp. 1184 ff., der als weitere Tätigkeit noch die Entsorgung aufführt.

⁵⁶⁵ Der aufgezeigte Grad der Detaillierung reicht m.E. für eine Verdeutlichung der hier untersuchten Thematik aus. Für eine weitere Detaillierung steht im Bereich der Einkaufsfunktion ja bereits vielfältigste Literatur zur Verfügung.

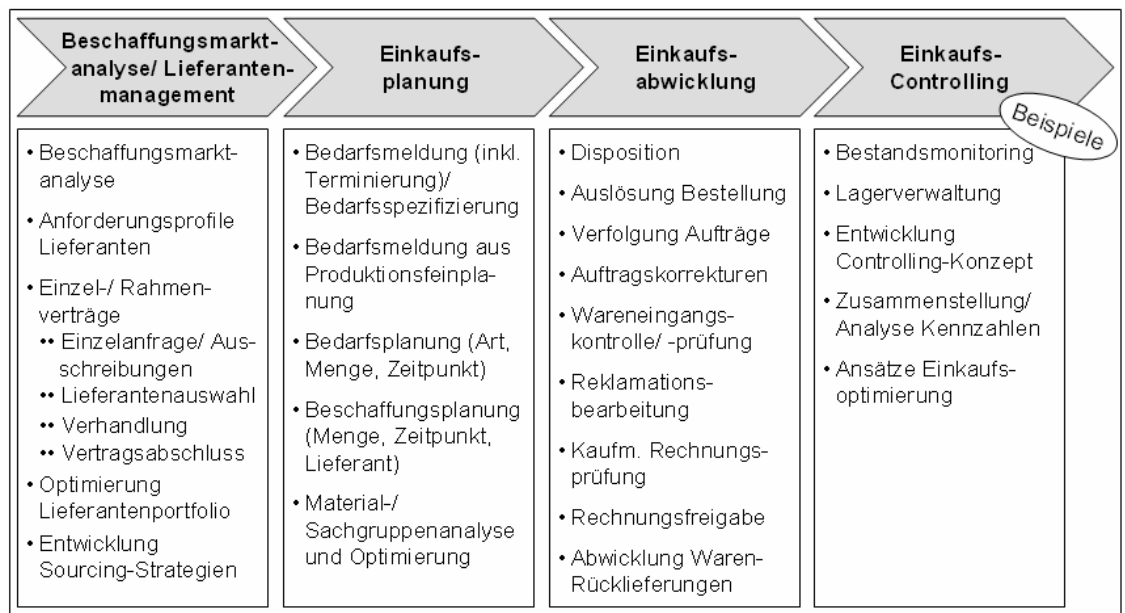


Abbildung 69: Die wesentlichen Teilprozesse des Einkaufs⁵⁶⁶

Dabei können einige wesentliche, wertschöpfende Kernaktivitäten des Einkaufs ausgemacht werden. Diese können wiederum in strategische und operative Aktivitäten unterschieden werden:⁵⁶⁷

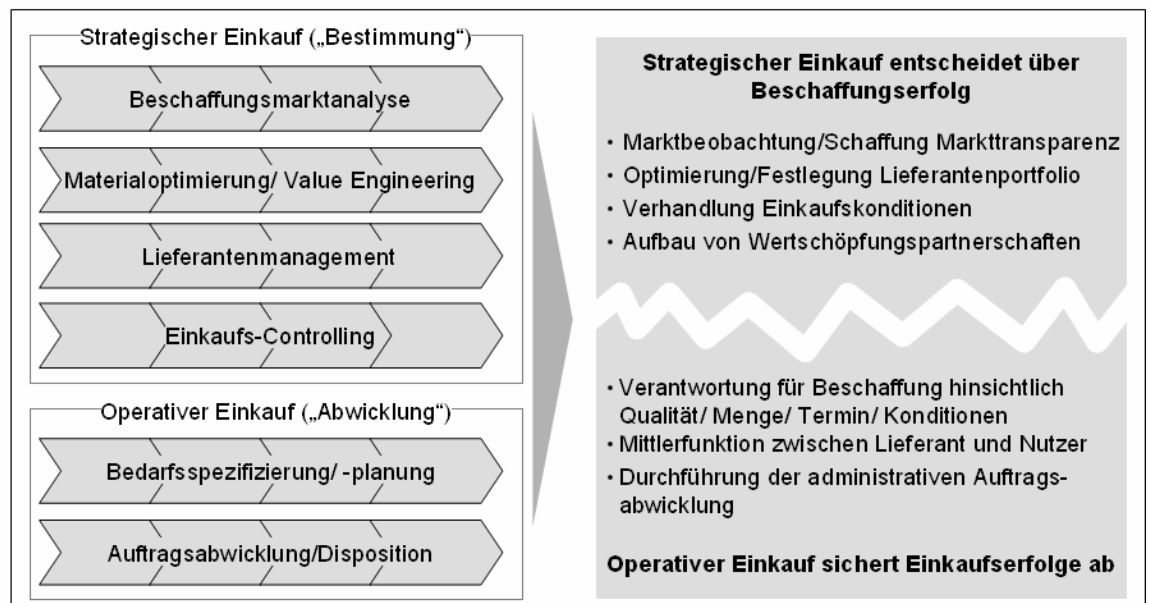


Abbildung 70: Trennung von operativen und strategischen Einkaufsprozessen⁵⁶⁸

⁵⁶⁶ Quelle: Selbsterstellt auf Basis von durchgeführten Beratungsprojekten

⁵⁶⁷ Vgl. zu den aufgeführten Tätigkeiten, Sinnhaftigkeit und Vorgehensweise auch Meyerrose/ Hupfauer (2000), S. 101 f.; ähnlich Jacobi (2003), S. 485 f.

Wie aus der Aufteilung der obenstehenden Abbildung hervorgeht, entscheidet der strategische Einkauf mit seinen Aktivitäten grundsätzlich über den Beschaffungserfolg, der sich insbesondere hinsichtlich günstiger Preise/ Konditionen und guter Qualität der Produkte niederschlagen soll. Der operative Einkauf sichert mit der reibungslosen Abwicklung von Disposition und Bestellung etc. den Einkaufserfolg ab.⁵⁶⁹

Konkret sollten zu den Aktivitäten eines strategischen Einkäufers tendenziell u.a. die Beschaffungsmarktforschung, Definition der Materialgruppen-/ Lieferantenstrategien, Beschaffungsmarketing, Lieferantenbewertung/-auswahl, Lieferantenqualifizierung, Durchführung Wertanalysen, Verhandlung von Preisen und Konditionen, Gestaltung der Rahmenverträge, Ausschreibungen/ Anfragen, Projektbetreuung und das Einkaufs-Controlling zählen.⁵⁷⁰

Auf der anderen Seite sollten vom operativen Einkäufer folglich die Prozesse der Disposition, Bedarfsplanung, Abrufe, Bestellauslösung, Bestellverfolgung, Prüfungen, Reklamationsbearbeitung, Rechnungsprüfung und -freigabe etc. durchgeführt werden.

Durch die Trennung dieser Aufgaben wird eine Spezialisierung sowie eine Fokussierung auf die besonders wertschöpfenden Aufgaben ohne die Notwendigkeiten des operativen Tagesgeschäfts auf der einen Seite und die dispositiven/ transaktionsbezogenen Aufgaben auf der der anderen Seite erreicht.⁵⁷¹

Für diese unterschiedlichen Aufgaben werden entsprechend der Anforderungen Mitarbeiter mit unterschiedlichen Qualifikationsniveaus und Ausbildungen benötigt, was sich i.d.R. auch in der Entlohnung niederschlägt.⁵⁷²

Die Tätigkeiten des strategischen Einkaufs lassen sich daher zusammenfassend als weitestgehend individualisierte, stark wissens- und kompetenzorientierte Prozesse beschreiben, während die operativen Prozesse als sehr stark transaktionsbezogen, ständig wiederkehrend, standardisierbar, zentralisierbar und in großen Mengenvolumina auftretend zu bezeichnen sind.

Alle diese Punkte sprechen zwar bereits weitestgehend für eine organisatorische Trennung dieser Aktivitäten,⁵⁷³ allerdings ließen sich die gewünschten Effekte der Fokussie-

⁵⁶⁸ Quelle: Selbsterstellt

⁵⁶⁹ Vgl. zu dieser grundsätzlichen Aufteilung in strategisches und operatives Beschaffungsmanagement und den dort genannten konkreten Prozessen bzw. Tätigkeiten auch Corsten (1995), S. 580 ff., der als Zwischenstufe allerdings noch die taktischen Prozesse einführt; Jacobi (2003), S. 485 ff.; Köhler (1991), S. 131 f.; Meyerrose/ Hupfauer (2001), S. 102

⁵⁷⁰ Vgl. ähnlich zu diesen und den unten folgenden operativen Tätigkeiten Corsten (1995), S. 582 f.; Jacobi (2003), S. 485 f.; Meyerrose/ Hupfauer (2001), S. 102

⁵⁷¹ Vgl. in erster Linie Meyerrose/ Hupfauer (2001), S. 103 sowie auch Köhler (1991), S. 131

⁵⁷² Vgl. Meyerrose/ Hupfauer (2001), S. 103

rung auch durch andere Maßnahmen erreichen.⁵⁷⁴ Eine organisatorische Trennung in strategischen und operativen Einkauf ist jedoch insbesondere deswegen notwendig bzw. sinnvoll, weil die Verrechnung der Aktivitäten des strategischen Einkaufs nicht direkt nach eindeutig abgrenzbaren Dienstleistungsprodukten erfolgen kann, sondern über Schlüssel – wie z.B. den Wert der eingekauften Rohstoffe – auf die Geschäftsbereiche umgelegt werden muss. Dagegen können die Abwicklungsaktivitäten des operativen Einkaufs relativ unproblematisch als Dienstleistungsprodukte – z.B. als einzelner Dispositions- oder Bestellvorgang – anhand entsprechender Einheiten wie z.B. Belegen, Rechnungen, Buchungen etc. verrechnet werden. Die Tätigkeiten des operativen Einkaufs lassen sich daher problemlos in Form eines überregionalen Service (Transaktions-) Centers darstellen, während die strategischen Einkaufsaktivitäten im Rahmen eines Corporate Centers gebündelt werden könnten.

Sicherzustellen ist bei dieser Gestaltung, dass die Bedarfsmeldung und -spezifizierung zwischen Bedarfsträger und dem Einkaufs-Dienstleister reibungslos funktioniert und vorhandene Schnittstellen nicht zu Koordinationsschwierigkeiten führen. Dies lässt sich in der Regel durch ein bereichsübergreifendes ERP-System lösen.⁵⁷⁵

Auch lässt sich eine konkrete Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen Centern und Geschäftsbereichen nur mit Blick auf Art, Wertigkeit, Vorhersagegenauigkeit und Volumen des zu beschaffenden Gutes und der verfolgten Beschaffungsstrategie festmachen.⁵⁷⁶

Anhand dieses kurzen Prozess-Beispiels wurde die mögliche Gestaltung und Wirkungsweise von Service und Corporate Centern verdeutlicht. Zu beachten sind aber zum einen die gewählten Prämissen und zum anderen die Tatsache, dass immer auch mehrere mögliche Gestaltungsalternativen zur Verfügung stehen können. Daher erhebt dieses Beispiel keinen Anspruch auf allgemeine Gültigkeit und Vollständigkeit in Bezug auf die abgebildeten Prozesse.

⁵⁷³ Ähnlich auch Schimank/ Strobl (2002), S. 181 ff., die als Beispiel für „Konzernführungsfunktionen“ den strategischen Einkauf aufführen.

⁵⁷⁴ Z.B. durch die Führung eines oder mehrerer operativer Einkäufer durch einen strategischen Einkäufer oder durch eine Lösung mit zentralen und dezentralen Komponenten, vgl. Fieten (1992), Sp. 348 ff.

⁵⁷⁵ Vgl. Fieten (1992), Sp. 340

⁵⁷⁶ Vgl. Ostermaier (1996), S. 204 ff. mit Verweis auf Wildemann (1988), S. 22 ff. mit Beispielen für eine produktionssynchrone Beschaffung

3.3.6 Gestaltungsvarianten von Service und Corporate Centern

Strategische Ausrichtung der Center

Wie bereits oben festgestellt, liegt die wesentliche Zielsetzung der Einführung von Service und Corporate Centern darin, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen und damit Wettbewerbsvorteile zu erreichen.⁵⁷⁷ Dabei kann der Vorteil der Dienstleistungen der internen Center grundsätzlich in einem günstigeren Preis oder in einem differenzierten Angebot liegen.⁵⁷⁸ Bei der strategischen Ausrichtung dieser internen Dienstleistungseinheiten gibt es dabei prinzipiell zwei grundlegende Gestaltungsmöglichkeiten:

1. „Konzentration auf das Kerngeschäft“⁵⁷⁹

Bei dieser Gestaltungsmöglichkeit ist es nicht das Ziel, durch die Erbringung der Services an Dritte zusätzliche Umsätze zu erzielen, sondern der Fokus der Serviceaktivitäten liegt eindeutig auf der Versorgung der Geschäftsbereiche mit möglichst günstigen und auf deren spezifische Bedürfnisse zugeschnittenen Services. Damit manifestiert das Unternehmen die Zielsetzung, sich auf seine Kerngeschäftsfelder zu konzentrieren und durch die Erbringung wettbewerbsfähiger und kostengünstiger Services Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen zu erzielen. Als Konsequenz daraus ist eine aktive Vermarktung von Services an dritte Unternehmen als Bestandteil der strategischen Ausrichtung dieses Center Ansatzes nicht vorgesehen. Hieraus können Probleme erwachsen, da die Center-Leiter aus persönlichen Interessen bzw. Macht-Interessen den Wunsch nach einer Ausweitung der Geschäftstätigkeiten mit eigener Vermarktung anstreben könnten. Da dies jedoch nicht das erklärte Ziel dieses Ansatzes ist, müssen eine eindeutige Kommunikation sowie Vorgaben für Umsetzung seitens der Unternehmensleitung erfolgen.

⁵⁷⁷ So auch Jarillo (2005), S. 174 ff., der ausführt, dass eine vertikale Integration „durchaus sinnvoll sein kann“, wenn „dies die Kosten senkt oder die Differenzierung verbessert“. Sinnvoll ist dies demnach, wenn durch die Integration die Kosten aus technologischen Gründen gesenkt werden können, wenn Transaktionskosten gesenkt werden können oder um eine solide Wettbewerbsposition zu erzielen oder zu schützen. Ausführlicher zu Wettbewerbsvorteilen und Transaktionskosten im nächsten Kapitel bei der Analyse von Ressourcentheorie und Transaktionskostentheorie.

⁵⁷⁸ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 172

⁵⁷⁹ Kaplan/Norton (2001), S. 171 ff. nennen dieses Modell „Strategischer Partner“, da die Service-Einheiten auf die Bedürfnisse der Geschäftseinheiten eingehen, welche sie unterstützen.

2. „Generierung neues Geschäftsfeld“

Die zweite Möglichkeit beinhaltet die Ausweitung der Umsatzbasis durch die aktive Vermarktung der Dienstleistungen der Service Center an externe Dritte. Damit erhalten die Center selbst umfangreichere Gestaltungsmöglichkeiten und Verantwortlichkeiten hinsichtlich der Ausweitung und Vermarktung ihres Angebotes.⁵⁸⁰

Für die Service Center besteht somit die Möglichkeit, sich organisatorisch wie ein externes Dienstleistungsunternehmen aufzustellen, um langfristig auch am Markt erfolgreich zu sein.⁵⁸¹ Damit besteht auch eine Verpflichtung bzw. eine Notwendigkeit zum Aufbau eigener Vertriebswege und zur Durchführung von Akquisitivonstätigkeiten.⁵⁸²

Für ein Service Center eines internationalen Großunternehmens, welches eine Vielzahl von verschiedenen, heterogenen Services an vielen weltweiten⁵⁸³ Standorten anbieten kann, können sich durch diese internationale Aufstellung durchaus Wettbewerbsvorteile ergeben. Denn durch das Anbieten gebündelter Dienstleistungen entsteht für den externen Kunden der Vorteil, dass „dadurch ein Generalist als Systemanbieter entsteht, dessen integriertes Dienstleistungsangebot einen umfassenden Teil seiner Wertschöpfungskette ausmacht. Aus Sicht des Kunden bedeutet dies [...], daß er 'alles aus einer Hand bekommt' und dadurch weniger Transaktionskosten und Schnittstellen auftreten. Der Kunde hat nur noch einen Vertragspartner und muss nicht mehr intern koordinieren.“⁵⁸⁴ Voraussetzung für das letztgenannte Argument ist allerdings, dass die verschiedenen Service-Abteilungen gegenüber dem Kunden als eine Service-Gesellschaft auftreten. Hierzu bedarf es also der Bündelung der Verantwortlichkeiten in einer Hand und damit der Einführung eines „Key Account Managers“ bzw. eines „Services-Repräsentanten“, der alle Anfragen des Kunden gebündelt aufnimmt und möglichst als einziges Verbindungsglied zwi-

⁵⁸⁰ Dabei soll hier an dieser Stelle nicht thematisiert werden, durch welche der generischen Strategien nach Porter (1992), S.32 – also z.B. Kostenführerschaft oder Strategie – der interne Serviceprovider einen strategischen Wettbewerbsvorteil erreichen soll, vgl. auch Meyer/ Blümelhuber (1996), S. 381 mit Verweis auf Backhaus (1995), S. 28. Das soll und kann nicht Zielsetzung dieser Arbeit sein.

⁵⁸¹ Kaplan/Norton (2001), S. 172 u. S. 182 ff. nennen diesen Ansatz daher auch „Unternehmer im Unternehmen“, da die Service-Einheit sich selbst wie ein Unternehmen betrachtet und die Geschäftsbereiche als ihre Kunden.

⁵⁸² Vgl. Kirby (2002), S. 32; die Ausweitung des externen Geschäfts kann neben zusätzlichen Vertriebskosten auch zu höheren Kosten für die Überwindung von Marktbarrieren – z.B. bei Zertifizierungskosten – führen, vgl. Reiß/ Schuster (1998), S. 1305

⁵⁸³ Dies muss nicht unbedingt eine Rolle spielen, kann sich aber als vorteilhaft herausstellen, z.B. wenn deutsche Industrieunternehmen im chinesischen Markt bereits präsent sind und damit die regionalen Gegebenheiten kennen und entsprechende Dienstleistungen schon vor Ort anbieten können.

⁵⁸⁴ Töpfer (1996), S. 35

schen Service Center und Kunde dient.⁵⁸⁵ Dazu ist eine weitestgehend reibungslose Koordination innerhalb der Service-Abteilungen nötig.

Wichtige Erfolgsfaktoren stellen die ausgeprägte Dienstleistungsmentalität⁵⁸⁶ und die verstärkte Kundennähe bzw. Kundenorientierung⁵⁸⁷ dar. Der dafür benötigte Wandel dürfte insbesondere bei bisherigen Zentralbereichen mit monopolähnlicher Stellung und weitgehenden Kompetenzen gegenüber den operativen Bereichen nicht ganz problemlos sein und nur über einen längeren Zeitraum vonstatten gehen.⁵⁸⁸

Zusätzlich bestehen auch bei dieser Gestaltungsform gewisse Restriktionen, da einer ausreichenden Versorgung der internen Kunden gegenüber dem externen Kunden eine höhere Priorität einzuräumen ist, soweit nicht anderweitige Vorgaben seitens der Unternehmensleitung existieren. Auch dürfte den Sparten des Unternehmens sicherlich das Verständnis fehlen, wenn sie beispielsweise aufgrund einer „Marktanteils - Eroberungsstrategie“ der Service-Gesellschaft einen höheren Preis für eine Dienstleistung zahlen müssten als ein externer Kunde oder wenn auch direkte Konkurrenten von dem Know-How der Service-Einheit profitieren.⁵⁸⁹ Wird die Service-Einheit also wie ein „Unternehmen im Unternehmen geführt“, so sind „Spielregeln“ und Verantwortlichkeiten genau zu definieren, die der vorgesehenen strategischen Rolle und des Geschäftsmodells des Dienstleisters innerhalb der Organisation entsprechen.⁵⁹⁰

Zu beachten ist weiterhin, dass zur Bedienung des externen Marktes sogar vermutlich eine Ausweitung des Dienstleistungsangebots nötig ist, um darüber hinausgehende spezifische Bedürfnisse der externen Kunden erfüllen zu können.⁵⁹¹

Mit der Ausweitung des Dienstleistungsangebots an Dritte zeigen sich also neben den gebotenen Möglichkeiten zur Ausweitung des Umsatzes und damit zur Diversifikation auch erhebliche Geschäftsrisiken. Daher hat sich sowohl in der Praxis als auch der Lite-

⁵⁸⁵ Vgl. Engelhardt/ Reckenfelderbäumer (1993), S. 279

⁵⁸⁶ Dies ist ja generell eines der erklärten Ziele der Einführung von Service Centern vgl. bereits oben The Economist Intelligence Unit (1998), S. 11 und S. 26

⁵⁸⁷ Vgl. Homburg (1993), S. 163 ff.; Künzel (1999), S. 61 ff.; Neuhaus (1996), S. 159 ff.

⁵⁸⁸ Vgl. Engelhardt/ Reckenfelderbäumer (1993), S. 279

⁵⁸⁹ Vgl. Kirby (2002), S. 32 f.

⁵⁹⁰ Vgl. ähnlich Kaplan/ Norton (2001), S. 187 sowie Kirby (2002), S. 38 f.; Reiß/ Schuster (1998), S. 1305

⁵⁹¹ Zur Wichtigkeit des Eingehens auf den individualisierten Bedarf und den Wettbewerbsfaktor von industriellen Dienstleistungen vgl. u.a. Simon (1993), S. 13 ff.

ratur die Erkenntnis durchgesetzt, dass eine Wandlung von internen Dienstleistungsabteilungen oder Zentralbereichen zu einem markt- und wettbewerbsfähigen Dienstleistungsunternehmen in verschiedenen Schritten erfolgen sollte, die zunächst eine Optimierung der Prozesse und Strukturen vorsieht.⁵⁹² Diese Vorgehensweise ist Ausfluss der Ansicht, dass ein Service Center erst nach einer Optimierung der Prozesse und Strukturen und einem grundlegendem Wandel der Werte der Mitarbeiter bereit für den Wettbewerb auf dem freien Markt ist.⁵⁹³ Dabei sind u.a. folgende Schritte möglich:

Basis-Modell	Marktorientierung	Erweiterte Marktorientierung	Selbständiger Dienstleister
<ul style="list-style-type: none"> • Konsolidierung/ Bündelung aller Serviceaktivitäten • Fokus auf Skaleneffekten • Verrechnung der Vollkosten (durch Umlage/ Schlüssel) • Ziel der Kostenreduzierung, Standardisierung und Optimierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Trennung von Corporate Services und originären Services • Verrechnung der Vollkosten auf Basis von SLAs und Serviceprodukten • Ziel der Kostenreduzierung und Verbesserung der Servicequalität 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermarktung der Services an Dritte • Kunden haben freie Wahl des Dienstleisters • Verrechnung der Serviceprodukte mit Marktpreisen auf Basis von SLAs • Ziel ist die bedarfsgerechte, kostengünstigste Versorgung der Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftlich und rechtlich selbständiges Service-Unternehmen • Viele unterschiedliche Kunden • Eigenständige Strategie • Gewinnerzielungsabsicht der Service-Gesellschaft

Abbildung 71: Schrittweise Weiterentwicklung interner Dienstleistungseinheiten⁵⁹⁴

Die Abbildung zeigt auf, welche Schritte bei der Gestaltung der internen Dienstleistungseinheiten in Richtung auf eine marktliche Koordination hin denkbar sind.⁵⁹⁵

Im Rahmen der strategischen Ausrichtung müssen des Weiteren verschiedene andere Überlegungen mit einbezogen werden. So ist insbesondere die Frage zu klären, ob die Geschäftsbereiche grundsätzlich auch direkt externe Dritte mit der Erbringung von Ser-

⁵⁹² Vgl. Graß (1996), S. 65 f.; Quinn/ Cooke/ Kris (2000), S. 216

⁵⁹³ Vgl. zur Schwierigkeit des Wertewandels u.a. Quinn/ Cooke/ Kris (2000), S. 157 ff.

⁵⁹⁴ Quelle: In Anlehnung an Quinn/ Cooke/ Kris (2000), S. 216 und Schimank/ Strobl (2002), S. 282 ff. Dabei bleibt es natürlich dem Unternehmen selbst überlassen, ob es einen oder mehrere Schritte überspringt. Dies ist aber wie beschrieben mit einigen Risiken verbunden.

⁵⁹⁵ Mauritz (2000), S. 189 ff. beschreibt die Prozessstufen zur Einführung einer internen Marktwirtschaft im Unternehmen und behandelt dabei - insbesondere mit Verweis auf Gomez/ Zimmermann (1993), S. 216; Kirsch (1990), S. 166 ff. und ders. (1994), S. 165 ff. - die Frage, ob eine solche Einführung evolutiv oder revolutionär umgesetzt werden sollte. Umfassender zu Theorien des geplanten organisatorischen Wandels auch u.a. Kirsch/ Esser/ Gabele (1978), S. 197 ff. und dies. (1979), S. 144 ff.

vices beauftragen dürfen.⁵⁹⁶ Ansonsten liegt nämlich für die internen Dienstleister keine echte Konkurrenzsituation, sondern weiterhin de facto eine Quasi-Monopolstellung dieser Einheiten vor.⁵⁹⁷ Es ist also grundsätzlich zu klären, ob für die Geschäftsbereiche ein Kontrahierungszwang bzw. eine Abnahmeverpflichtung für die von den internen Dienstleistern angebotenen Services besteht. Ist ein solcher Kontrahierungszwang für die Zukunft nicht vorgesehen, so ist zumindest fraglich, ob dieser den internen Serviceprovidern nicht zumindest für einen Übergangszeitraum eingeräumt wird, damit diese sich nach dem Modell der „erweiterten Marktorientierung“ auf diese neuartige Wettbewerbssituation einstellen und zuvor ihre eigenen Strukturen und Prozesse verbessern können.⁵⁹⁸

Dürfen die Geschäftsbereiche Dienstleistungen von externen Dritten beziehen, so ist zu bedenken, dass die Kosten der fixen Ressourcen der internen Service Center weiterhin bestehen, sofern sie diese nicht anderweitig verwenden oder kurzfristig abbauen können. Dies dürfte regelmäßig kaum möglich sein, womit diese Lösung aus Sicht des Gesamtunternehmens als suboptimal zu bezeichnen wäre.⁵⁹⁹ Wird also ein Modell der „erweiterten Marktorientierung“ mit echtem Wettbewerb eingeführt, so ist zu überlegen, ob es dem internen Dienstleister auf der anderen Seite gestattet werden sollte, seine Services an fremde Unternehmen anzubieten, um evtl. freie bzw. nicht abbaubare Kapazitäten auszulasten. Aufgrund dieser Konkurrenzsituation und den erweiterten Möglichkeiten sollte es damit langfristig zu einer Anpassung der vom internen Serviceprovider beschäftigten Ressourcen kommen.

Juristische Form

Service und Corporate Center sind grundsätzlich als rechtlich selbständige Gesellschaften oder auch als rechtlich unselbständige Organisationseinheiten denkbar. Dabei sollte eine Trennung nach Corporate und Service Centern erfolgen.

⁵⁹⁶ Vgl. Hungenberg (1992), S. 353; Wißkirchen/ Kleinertz (2000), S. 197 ff., die dies für Shared Services nur als Ausnahme befürworten.

⁵⁹⁷ So auch Kagelmann (2001), S. 120, der betont, dass die „Shared Service Center bewusst dem freien Wettbewerb ausgesetzt“ werden.

⁵⁹⁸ Vgl. auch Kagelmann (2001), S. 121, der in seiner empirischen Erhebung zu den Shared Service Centern befindet, dass bei 82 % der befragten Unternehmen die Abnahme der Leistungen obligatorisch ist. Quinn/ Cooke/ Kris (2000), S. 140 ff. nennen einen Übergangszeitraum von 18-24 Monaten für die Abnahmeverpflichtung. Danach soll eine „Outsourcing“ Entscheidung im „besten Interesse des Unternehmens“ gefällt werden.

⁵⁹⁹ Daher sind auch diese Kosten im Rahmen eines Business Case im Interesse des Gesamtunternehmens zu beachten, da die Kosten ja letztendlich doch vom Unternehmen bzw. von den Geschäftsbereichen zu tragen sind, vgl. Quinn/ Cooke/ Kris (2000), S. 144.

Da Corporate Center Erbringer von Dienstleistungen mit hoheitlichem Charakter sind, Entscheidungen von strategischer Relevanz treffen können und Richtlinien und sonstige Vorgaben erlassen und damit über die entsprechenden Weisungsbefugnisse und disziplinarischen und/ oder fachlichen Durchgriff auf die operativen Bereiche verfügen müssen,⁶⁰⁰ ist eine organisatorische Gestaltung in einer eigenen Rechtsform eher als hinderlich und wenig sinnvoll zu erachten.⁶⁰¹ Daher ist zu erwarten, dass die Organisation von Corporate Centern in Form einer rechtlich unselbständigen Organisationseinheit erfolgt.⁶⁰²

Anders verhält es sich bei Service Centern, zumal die zuvor angeführten Argumente hierbei nicht zutreffen. So haben Service Center i.d.R. keine Richtlinienkompetenz⁶⁰³ und das erwünschte Kunden-Lieferanten Verhältnis könnte durch eine gesellschaftsrechtliche Trennung eher gefördert werden. Als weitere Vorteile ließen sich der Übergang in einen anderen Tarifvertrag und daraus resultierende Personalkostenvorteile anführen.⁶⁰⁴

Für eine rechtliche Verselbständigung spricht weiterhin das Einhergehen motivationssteigernder Wirkungen.⁶⁰⁵ Diese gehen zum einen auf das Hervorheben der Autonomie und zum anderen auf die Ergebnisverantwortung und den daraus resultierenden Marktdruck auf diese Einheiten zurück.⁶⁰⁶ Mit der Ergebnisverantwortung einher geht die Transparenz über die Produktivität bzw. Wirtschaftlichkeit der Service Center durch den Ergebnisausweis. Darüber hinaus ergeben sich durch die Schaffung zusätzlicher eigenständiger Gesellschaften im Konzern motivations- und nachwuchsfördernde Karrieremöglichkeiten durch die Einführung von solchen Positionen wie den „Geschäftsführern“ dieser Einheiten.⁶⁰⁷

⁶⁰⁰ Vgl. Kapitel 3.3.3.2 zu den Charakteristika der Corporate Center; Becker/ Neuwirth (2004), S. 84 sprechen den Corporate Centern im Fall des Bayer Konzerns allerdings eine eigenständige Richtlinienkompetenz ab, sondern sprechen von einem hohen Grad an Involvierung.

⁶⁰¹ Hinzu kommt, dass eine Gewinnerzielungsabsicht i.d.R. zu verneinen sein dürfte. Diese steuerlichen Aspekte sollen aber hier nicht ausführlich behandelt werden.

⁶⁰² Vgl. auch Krüger (2004), S. 193

⁶⁰³ Wie bereits oben in Kapitel 3.3.3.2 erläutert ist es durchaus sinnvoll, für bestimmte Services unternehmensweite Richtlinien zu erlassen. Diese Richtlinien werden dann aber wie erwähnt nach Abstimmung mit den Geschäftsbereichen und durch den Gesamtvorstand erlassen.

⁶⁰⁴ Vgl. Eversmann (1994), S. 349; Kreuter/ Solbach (1997), S. 226 f.; als weitere Vorteile ergeben sich evtl. steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten bei der länderübergreifenden Verrechnung und Nutzung von Verlusten. Das soll und kann jedoch auch nicht Ziel dieser Arbeit sein.

⁶⁰⁵ Vgl. Bühner (1993), Sp. 1619

⁶⁰⁶ Vgl. Kreuter/ Solbach (1997), S. 227; ähnlich Wisskirchen/ Mertens (1999), S. 86

⁶⁰⁷ Vgl. ähnlich auch Engels (1997), S. 221; Kagelmann (2001), S. 77; von Werder (1989), S. 422 f.

Ein weiterer Grund kann in der Schaffung der optimalen Voraussetzungen für eine mögliche spätere Veräußerung dieser Einheit oder zumindest für eine Positionierung als unabhängiges Dienstleistungsunternehmen mit erweiterter Kundenbasis liegen.⁶⁰⁸

Grundsätzlich stehen bei einer eigenständigen rechtlichen Gesellschaft als mögliche gesellschaftsrechtliche Formen sowohl Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften als auch Genossenschaften zur Auswahl. Da Service Center in der Regel konzerninterne Unternehmen darstellen, ist zu schließen, dass in der Regel die Form der Kapitalgesellschaft zum Tragen kommt. Unter diesen ist insbesondere die Anwendung der „GmbH“ und deren Äquivalente in anderen Ländern zu vermuten. Dies liegt darin begründet, dass die Vorschriften zur Kapitalausstattung und Publizität sowie die sonstigen Formvorschriften gegenüber anderen Formen moderater ausfallen.⁶⁰⁹

Neben der Möglichkeit der Etablierung als rechtlich selbständige Gesellschaft können Service Center als rechtlich unselbständige Organisationseinheiten oder Niederlassungen geführt werden. Vorteile können sich dabei aus einem besseren Durchgriff der Geschäftsbereiche auf die Serviceeinheiten und durch den Wegfall der Kosten eigener Rechtspersonen, wie z.B. Gründungs-, Prüfungs- und Publizitätskosten ergeben.⁶¹⁰

Weitere Vorteile können sich aufgrund motivationsfördernder Wirkungen ergeben, die somit die zuvor genannten Argumente zur rechtlichen Selbständigkeit dieser Einheiten evtl. überkompensieren können. So bleiben die Motivationswirkungen auf die Führungsebene dieser Service-Gesellschaften beschränkt, während die unteren Ebenen größtenteils Gehaltseinbußen hinnehmen müssen. Somit lassen sich durch den Verbleib in der einheitlichen Unternehmung positive Aspekte für die Mitarbeitermotivation durch ein ggfs. höheres Gehaltsniveau, das Zusammengehörigkeitsgefühl und die einheitliche Unternehmenskultur generieren.⁶¹¹

In Hinblick auf die von anderen Autoren durchgeführten empirischen Untersuchungen, die sich mit der rechtlichen Gestaltung von Shared Service Centern befassen, lässt sich zwar kein eindeutiges oder signifikantes Ergebnis ablesen, aber es zeichnet sich eine Tendenz zur eigenen Rechtspersönlichkeit des internen Dienstleisters ab.⁶¹²

⁶⁰⁸ Vgl. ähnlich von Werder/ Grundei (2004), S. 26 f.

⁶⁰⁹ So auch Kagelmann (2001), S. 98 f.

⁶¹⁰ Ähnlich auch Kagelmann (2001), S. 99;

⁶¹¹ Ähnlich von Werder (1989), S. 423

⁶¹² Ähnlich auch Kagelmann (2001), S. 99, der in seiner empirischen Erhebung zu dem Ergebnis kommt, dass 58% der von ihm untersuchten Shared Service Center als eigene Rechtsform organisiert sind (davon 100% als GmbH) und 42% in Form einer Abteilung oder Niederlassung; anders Wißkirchen (2000d), S. 37 ff. und Wißkirchen/ Kleinertz (2000), S. 190 ff., die in ihrer Untersuchung rechtlich unselbständige Shared Service Center als vorherrschende Organisationsform ausmachen.

Wirtschaftliche Form/ Center Konzepte⁶¹³

Neben der rechtlichen Form ist besonders die wirtschaftliche Form des Centers entscheidend für die Koordination, Motivation, Steuerung und Erfolgsmessung.⁶¹⁴ Organisationseinheiten, die für bestimmte Ergebnisse verantwortlich sind, werden dabei grundsätzlich allgemein als Responsibility-Center bezeichnet.⁶¹⁵ In der betriebswirtschaftlichen Literatur herrscht weitestgehend Einigung darüber, dass dabei grundsätzlich in die folgenden Center-Formen unterschieden werden kann.⁶¹⁶

- Expense-Center⁶¹⁷: Hierbei liegt die Verantwortung des Centers in der Einhaltung vorher festgelegter Ausgaben (Budgets), ohne dass ein spezifischer Output erreicht werden muss. Forschungs- und Entwicklungseinheiten werden oftmals in Form dieses Center-Ansatzes geführt. Expense-Centern werden im Rahmen einer Gesamtunternehmensplanung Budgets zugeteilt, die diese dann i.d.R. nach eigener Maßgabe einsetzen und ausschöpfen können. Der Nachteil dieses Center-Konzeptes ist darin zu sehen, dass die internen Kunden dieser Center wenig Kontrolle und Einfluss über Qualität und Kosten der Leistungen haben und die Center selbst wenig Anreize zur Einsparung von Kosten oder Verbesserung der Qualität erhalten.⁶¹⁸
- Cost-Center: Bei diesem Center-Konzept ist als Zielvorgabe ein bestimmtes Kostenbudget einzuhalten oder eine Kostenminimierung bei einem bestimmten Umsatzvolumen zu erreichen.⁶¹⁹ Wichtig ist dabei, genaue qualitative und quantitative Eigenschaften der zu erbringenden Leistungen zu definieren, da die Vorgabe der Kostenminimierung ansonsten über eine Leistungsreduktion erreicht werden könnte. Die Verbindung von Kostenzielen mit Bedingungen für Qualität und Service erlaubt eine Gesamtbeurteilung des Cost-Centers.⁶²⁰ Hierbei ist jedoch zu beachten, dass Kostengrößen neben den selbst verursachten auch nicht beeinflussbare Bestandteile ent-

⁶¹³ Vgl. einführend bereits Kapitel 3.2.2 zu den alternativen Organisationsformen

⁶¹⁴ Vgl. ähnlich Ostermaier (1996), S. 53 mit Verweis auf Hill/ Fehlbaum/ Ullrich (1989), S. 180

⁶¹⁵ Vgl. u.a. Anthony/ Govindarajan (1998), S. 132 ff.; Atkinson (2002), Sp. 1381; Frese/ Lehmann (2002), Sp. 1541; Horngren/ Foster/ Datar (2000), S. 194; Bühner (1993), Sp. 1612 bezeichnet diese als Profit Center i.w.S.

⁶¹⁶ Vgl. mit im Detail abweichenden Abgrenzungen u. a. Eisenführ (1980), Sp. 558 ff.; Hill/ Fehlbaum/ Ulrich (1989), S. 181 f.; Kutschker/ Schmid (2004), S. 622 ff.; Lehmann (2002), S. 88 ff.; Müller (1996), S. 76 f.; Schweitzer (1992), Sp. 2078 ff.

⁶¹⁷ Auch genannt Budget Center oder Discretionary Expense Center, vgl. von Werder/ Grundei (2004), S. 20

⁶¹⁸ Vgl. u.a. Davis (1991), S. 13

⁶¹⁹ Vgl. u. a. Müller (1996), S. 76 f.

⁶²⁰ Vgl. Hill/ Fehlbaum/ Ulrich (1989), S. 180

halten können.⁶²¹ So sind die Service Center in ihrer eigenen Planung der Kapazitäten regelmäßig von der Qualität der Planung der Geschäftsbereiche abhängig.

- Revenue-Center: Während die zuvor beschriebenen Center-Ansätze bei der Leistungsbeurteilung am Input orientiert sind, ist beim Revenue-Center der erzielte Umsatz (Revenue) – d.h. der Output – die Grundlage für die Evaluation der Leistung.⁶²²
- Profit-Center: Bei dieser Center-Konzeption werden Input- und Output-Größen in Verbindung zueinander gesetzt. Zur Beurteilung des Erfolges wird die Differenz zwischen Umsatz und Kosten, also der Gewinn der Einheit, herangezogen.⁶²³ Innerhalb der Organisationsstruktur muss das Profit-Center eine weitestgehend selbständige und überschaubare Einheit bilden und die Verantwortung für den beeinflussbaren Gewinn besitzen. Damit bleibt der Grundsatz der Identität von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz gewahrt.⁶²⁴ Das Profit-Center ist somit als Verantwortungsbereich sowie auch als abrechnungstechnische Einheit zu verstehen. Dabei ist es aber nicht zwangsläufig an eine bestimmte Organisationsform gebunden, solange die Einheit Autonomie und Gewinnverantwortung besitzt.⁶²⁵
- Investment-Center: Kann der Leiter des Centers auch (teilweise) über die Gewinnverwendung in Form von Investitionen entscheiden, so liegt ein Investment-Center vor.⁶²⁶ Zur Erfolgsbeurteilung wird hierbei auch das investierte Kapital herangezogen, also z.B. durch die Berechnung des Return on Investment (ROI) oder Return on Capital Employed (ROCE).

Welche Center-Konzeption für die Gestaltung von Service und Corporate Centern als sinnvollste zu bewerten ist, kann pauschal nicht beantwortet werden, sondern hängt von der spezifischen Ausrichtung und der angestrebten Zielsetzung des jeweiligen Centers bzw. des Gesamtunternehmens ab. Dabei sind die Möglichkeiten und Restriktionen im Rahmen der verschiedenen Center-Ansätze zu beachten.

Bei Corporate Centern ist der konkrete Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens nur schwer messbar.⁶²⁷ Eine Beurteilung kann i.d.R. nur aufgrund von Inputgrößen oder von festzulegenden qualitativen und quantitativen Zielen für die zu erbringenden Leis-

⁶²¹ Vgl. Schultheiss (1990), S. 22 ff.

⁶²² Vgl. Bischof (1987), S. 107 ff.

⁶²³ Vgl. stellvertretend für eine Vielzahl von Literaturquellen und Ausführungen zum Profit Center Eisenführ (1980), Sp. 558 ff.; Schweitzer (1992), Sp. 2078 ff.

⁶²⁴ Vgl. Hill/ Fehlbaum/ Ulrich (1989), S. 124 u. 180 f.

⁶²⁵ Vgl. Wolf (1985), S. 2 ff.

⁶²⁶ Vgl. Hill/ Fehlbaum/ Ulrich (1989), S. 181 f.

⁶²⁷ Vgl. Bea/ Göbel (2002), S. 328 f. zu Cost-Centern.

tungen erfolgen. (Genauere Ergebnisse hierzu soll ja die später folgende empirische Erhebung aufzeigen.) Für die erbrachten Services existiert oftmals kein (vergleichbarer) Markt bzw. ihre Abnahme ist obligatorisch. Daher kommt von den genannten Center-Konzeptionen grundsätzlich nur die Steuerung als Expense- oder als Cost-Center für Corporate Center in Frage.⁶²⁸ Lässt sich der gewünschte Output vorab nicht genau spezifizieren, dann spricht dies für ein Expense-Center.

Bei Service Centern muss eine differenziertere Betrachtung vorgenommen werden. Steht die bedarfsgerechte und kostengünstige Versorgung der Sparten mit Services und somit die Reduktion von Kosten im Vordergrund und liegen abrechenbare Leistungsumfänge vor, die vorab genau spezifiziert wurden, so spricht dies für die Einrichtung von Expense- oder bevorzugt von Cost-Centern.⁶²⁹

Ist es die strategische Zielsetzung des Gesamtunternehmens, durch die eigenverantwortliche Vermarktung von Services zusätzlichen Umsatz zu generieren, so kann die Steuerung des Service Centers als Profit oder Investment Center erfolgen.⁶³⁰ In diesem Fall wird „Unternehmertum“ auch auf die internen Dienstleistungsbereiche übertragen.⁶³¹ Dabei ist zu bedenken, dass die Selbständigkeit und Unabhängigkeit der Service Center hinsichtlich der Einsatzfaktoren als auch der Entscheidungsfreiheit und Eigenverantwortlichkeit sichergestellt sein muss. Dies ist die Voraussetzung für eine verursachungsgerechte Beurteilung anhand des erzielten Gewinns.⁶³² Dies dürfte sich regelmäßig als problematisch darstellen, da die Autonomie durch die Geschäftsbereiche und die Unternehmensleitung zumindest teilweise eingeschränkt werden dürfte.

Müssen die Service Center innerhalb der Vorgaben der anderen Geschäftsbereiche handeln, so müssten sie konsequenterweise als Cost Center geführt werden. Sie sind dann angehalten, innerhalb ihres Auftragsrahmens ihre Kosten zu minimieren und ihre Prozesse zu optimieren, um den Geschäftsbereichen die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen zu ermöglichen. Eine Gestaltung als Profit Center ist folglich nur dann zu befürworten, wenn sie eigene Ziele vereinbaren können, Entscheidungsautonomie haben und ihre Leistungen tatsächlich am freien Markt erbringen können.⁶³³

⁶²⁸ Vgl. Davis (1991), S. 13. Theoretisch können die Leistungen von Corporate Centern auch an fremde Dritte angeboten werden. Da somit zusätzlich Umsätze generiert würden, käme für diesen Fall auch ein Profit-Center in Frage.

⁶²⁹ Vgl. Ostermaier (1996), S. 131

⁶³⁰ Vgl. Ostermaier (1996), S. 54; Rommel u.a. (1993), S. 174 f.

⁶³¹ Vgl. Wildemann (1993), S. 299 f.

⁶³² Vgl. Schultheiss (1990), S. 7 u. 22

⁶³³ Vgl. Frese (2000), S. 213 ff.; Wildemann (1996), S. 105 ff.

Die Vorteile der Steuerung eines Service Centers als Profit Center sind darin zu sehen, dass sie insgesamt eine marktorientierte Unternehmensführung unterstützen.⁶³⁴ Die Verantwortlichen des Profit Centers dürfen sich nicht auf spezifische Verrichtungen konzentrieren, sondern sich mit einem Problembündel auseinandersetzen, welches vom Absatzmarkt herrührend bis in alle Bereiche der Leistungserstellung reicht.⁶³⁵

Aus dieser besonderen Verantwortung folgt insbesondere bei einem ausgewogenen Verhältnis von Aufgabenzuordnung, Entscheidungskompetenz, Ergebnisverantwortlichkeit und Erfolgsbeteiligung eine Motivation für die Führungskräfte dieser Einheiten. Das unternehmerische Denken und Handeln soll sich positiv auf das Ergebnis auswirken.⁶³⁶

Darüber hinaus rücken bei solchen Einheiten, die zu Profit-Center umgewandelt werden, die Bedeutung von Service, Qualität und Kosten stärker in den Vordergrund der Betrachtung.⁶³⁷

Als weitere Vorteile werden aufgrund von Markt- und Kundennähe eine höhere Flexibilität und größere Innovationsfreudigkeit ausgemacht.⁶³⁸

Auf der anderen Seite kann die Dezentralisation durch Entscheidungsautonomie und Ergebnisverantwortung und -beteiligung bei gegenseitigem Leistungsaustausch zu Bereichsegoismen und allgemein gesprochen zu erhöhtem Abstimmungs- und Koordinationsbedarf führen.⁶³⁹ Die Vorteile von Profit-Centern werden also teilweise durch erhöhte Transaktionskosten erkaufte.

Als Koordinationsmittel werden Pläne und Budgets, Koordinationsgremien, Verrechnungspreise⁶⁴⁰ bzw. die oben eingeführten Service Level Agreements und koordinierende Programme eingesetzt.⁶⁴¹

Der Erfolg des Profit-Center Ansatzes hängt jedoch wesentlich auch vom Verhalten und der Persönlichkeit sowie der Kompetenz der Center-Leitung ab.⁶⁴²

⁶³⁴ Vgl. Mauritz (2000), S. 164 ; Schweitzer (1992), Sp. 2082 f.

⁶³⁵ Vgl. Huber (1984), S. 2 ff.; Schweitzer (1992), Sp. 2082

⁶³⁶ Vgl. Frese (2000), S. 208 ff.; Wolf (1985), S. 43 ff.; Es ist allerdings hinzuzufügen, dass auch die Vorgabe von Kostenzielen zu einem verstärkten unternehmerischen Handeln führen kann und auch eine Erfolgsbeteiligung auf dieser Basis möglich ist.

⁶³⁷ Vgl. Wunderer (1992), S. 211 f.

⁶³⁸ Vgl. Schweitzer (1992), Sp. 2082; Wolf (1985), S. 32 ff.

⁶³⁹ Vgl. Mauritz (2000), S. 165 ff. ; Schweitzer (1992), Sp. 2082 ff.

⁶⁴⁰ Das umfangreiche Thema der Verrechnungspreise soll in dieser Arbeit nicht weitergehend diskutiert werden.

⁶⁴¹ Vgl. Schweitzer (1992), Sp. 2084

⁶⁴² Vgl. Luther (1993), S. 570

Abschließend ist also zu unterstreichen, dass viele Gründe für die Steuerung von Service Centern als Profit-Center sprechen, dass dabei aber die spezifische Situation und Konfiguration sowie die Zielsetzung des Unternehmens betrachtet werden muss. Im Mittelpunkt der Überlegungen steht dabei zwangsläufig die Frage, ob das Service Center nur interne Kunden bedient oder sich auch an den freien Markt richten kann. Selbst dann ist eine Profit-Center Organisation nur zu befürworten, wenn es als quasi-selbstständiger Dienstleister über die entsprechende Entscheidungsautonomie und Kompetenzen verfügen kann. Daher ist die Form des Profit-Centers nicht unbedingt immer sinnvoll und zweckmäßig.

Denkbar ist daher auch ein stufenweiser Übergang: je nachdem, ob das Service Center sich noch in der Phase des „Basis-Modells“ befindet oder bereits als selbständiger Service-Provider agiert, könnte ein Übergang von einem Cost- zum Profit-Center erfolgen.⁶⁴³ In der Unternehmenspraxis finden sich allerdings auch vielfach Kombinationen und „realtypische Gestaltungen“ der verschiedenen Center-Ansätze.⁶⁴⁴

In der bisherigen empirischen Forschung scheint sich diese Ansicht zu bestätigen, da im Rahmen durchgeführter Untersuchungen eine Mehrheit der (Shared) Service Center und Corporate Center in Form von Cost Centern organisiert war.⁶⁴⁵

Outsourcing

Als weitere alternative Gestaltungsform steht neben der internen Dienstleistungserbringung natürlich grundsätzlich die Möglichkeit eines Outsourcings⁶⁴⁶ der entsprechenden Services. Diese Gestaltungsform soll als Alternative kurz beleuchtet werden.⁶⁴⁷

Betriebswirtschaftlich gesehen handelt es sich beim Outsourcing um den Prozess der Ausgliederung einzelner Funktionen, Aufgaben oder Aufgabenbereiche aus dem Unternehmen. Bisher von diesem selbst erbrachte Leistungen werden an externe Dritte verge-

⁶⁴³ Vgl. Krüger (2004), S. 199; Quinn/ Kris/ Cooke (2000), S. 216; Schimank/ Strobl (2002), S. 295 ff.

⁶⁴⁴ Vgl. von Werder/ Grundei (2004), S. 175 ff.

⁶⁴⁵ Vgl. Kagelmann (2001), S. 103; von Werder/ Grundei (2004), S. 159 ff.; Wißkirchen (2002d), S. 37 ff., der darauf hinweist, dass die Steuerungs-Konzeption auch entschieden von der genauen Ausgestaltung des Service Centers abhängt. Dies unterstreicht noch einmal die möglichen unterschiedlichen Ausprägungen der Ansätze „Shared Service Center“, „Service Center“ und dem von Wißkirchen eingeführten Begriff der „serviceorientierten Zentralbereiche“. Weiterhin ist darauf hinzuweisen, dass zumindest die Untersuchungen von v. Werder/ Grundei und Wißkirchen vermutlich als nicht statistisch repräsentativ zu bezeichnen sind.

⁶⁴⁶ Der Begriff des Outsourcing ist ein Kunstwort, das aus der Verkürzung des Ausdrucks „outside resource using“ entstanden ist und „Nutzung externer Ressourcen“ bedeutet, vgl. Zahn/ Bart/ Hertweck (1998), S. 7

ben. Outsourcing ist eine spezielle Form des Fremdbezugs, da von dem Begriff nur solche Fremdleistungen abgedeckt werden, die bisher im Unternehmen selbst erbracht wurden.⁶⁴⁸

Outsourcing-Entscheidungen werden in Literatur und Praxis auch unter den Begriffspaaren Eigen- oder Fremdleistung und Make-or-Buy diskutiert. Es handelt sich um Entscheidungen über die optimale Leistungstiefe bzw. die vertikale Integration eines Unternehmens.⁶⁴⁹ Die Entscheidungen haben fast immer langfristige Auswirkungen und haben meist eine große unternehmerische Tragweite, weshalb sie aus der Gesamtsicht des Unternehmens gefällt werden und originäre Aufgaben der Unternehmensleitung darstellen.⁶⁵⁰

Grundsätzlich ist zu beachten, dass eine Outsourcing-Entscheidung immer situationsbezogen und unternehmensspezifisch erfolgen muss.⁶⁵¹ Outsourcing darf nicht als „Entweder-oder-Entscheidung“ verstanden werden, sondern es sind vielerlei Möglichkeiten von Kombinationen und Abstufungen zwischen einem vollständigen Fremdbezug und Eigenerstellung möglich, so dass eine gewisse „Grauzone“ bezüglich einer zu treffenden „Make-Or-Buy“-Entscheidung besteht.⁶⁵² Die verschiedenen Outsourcing-Varianten können je nach Stärke der marktlichen und hierarchischen Koordination unterschieden werden:

⁶⁴⁷ Eine ausführliche Analyse dieser Alternative kann und soll an dieser Stelle nicht erfolgen, da es hierzu zu einen erschöpfende Literaturquellen gibt und zum anderen grundsätzlich ja von einer internen Dienstleistungserbringung ausgegangen werden soll.

⁶⁴⁸ Vgl. Zahn/ Bart/ Hertweck (1998), S. 7.

⁶⁴⁹ Vgl. Teichmann (1995), S. 18

⁶⁵⁰ Vgl. Beer (1998), S. 26; Picot (1991), S. 339

⁶⁵¹ Vgl. Bretzke (1989), S. 389

⁶⁵² Vgl. Picot (1991), S. 339; Reiß (1997), S. 26

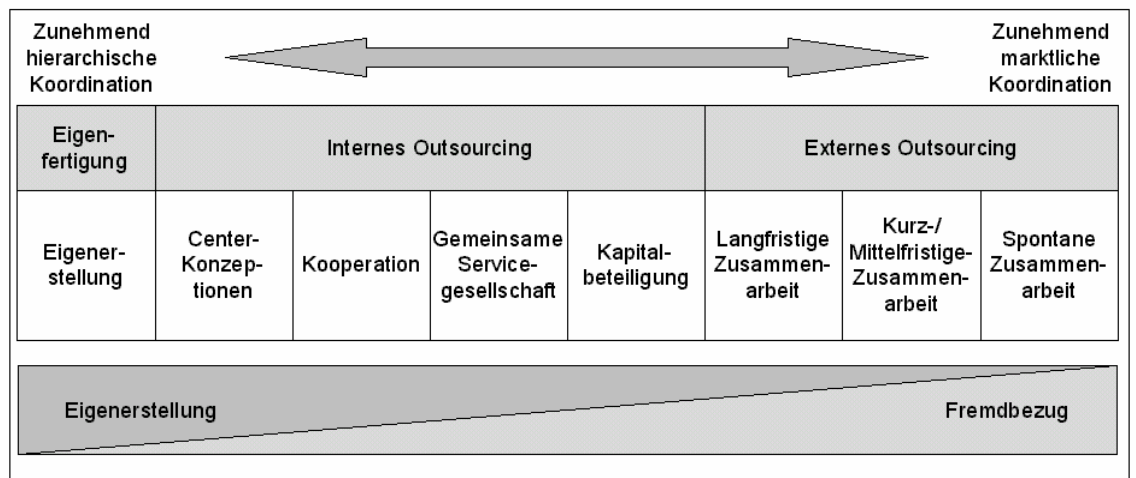


Abbildung 72: Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie⁶⁵³

Center-Konzeptionen wie Service und Corporate Center können daher allgemein gesprochen auch als „Internes Outsourcing“⁶⁵⁴ bezeichnet werden.

In der Literatur hat sich bislang „kein einheitlicher Katalog von Kriterien durchgesetzt, die einer rationalen Outsourcing-Entscheidung zugrunde zu legen sind“.⁶⁵⁵ Um eine Outsourcing-Entscheidung in der Praxis dennoch treffen zu können, müssen die spezifischen quantitativen und qualitativen Ziele bzw. Vorteile mit den Risiken des Outsourcings abgewogen werden.⁶⁵⁶

Als Ziele bzw. angestrebte Vorteile, die für ein Outsourcing von Dienstleistungen sprechen, werden in der Literatur die folgenden Argumente vorgebracht:⁶⁵⁷

- **Kosteneinsparungen**

Im Mittelpunkt der quantitativen Ziele stehen traditionellerweise Kostensenkungen, die durch die Weitergabe der Einsparpotenziale vom externen Dienstleister an das Unternehmen ausgeschöpft werden können. Diese Kostensenkungspotenziale beruhen in erster Linie auf Erfahrungskurven- und Fixkostendegressionseffekten.⁶⁵⁸ Die

⁶⁵³ Quelle: In Anlehnung an Picot/ Maier (1992), S. 16

⁶⁵⁴ Schuster (1998), S. 58 bzw. Reiß/ Schuster (1998), S. 1314 verwenden den Begriff des „Inhouse Outsourcing“

⁶⁵⁵ Frese/ Lehmann (2000), S. 204 mit Verweis auf die Kriterien von Porter (1988), S. 378 ff. – wobei dieser hier nicht explizit von Outsourcing oder Insourcing spricht, sondern die Vor- und Nachteile einer „Vertikalen Integration“ beleuchtet - und Theuvsen (1994), S. 66 ff., der pragmatisch zur Beurteilung die Kriterien „Wirtschaftlichkeit“, „Leistungsfähigkeit/ Nutzen“, „Kontrolle“ und „Motivation“ heranzieht.

⁶⁵⁶ Ähnlich Müller/ Prangenberg (1997), S. 38

⁶⁵⁷ Vgl. zu den Vorteilen/ Chancen u.a. Beer (1998), S. 120 ff; Bruch (1998), S. 31 ff.; Friedrich (1996), S. 70 ff.; Lever (1997), S. 37 ff.; Linder (2004), S. 52 ff.; Meier/ Stuker/ Trabucco (1997), S. 138 ff.; Müller (2004), S. 20 f.; Wißkirchen (1999), S. 283

⁶⁵⁸ Vgl. u.a. Beer (1998), S. 123 ff; Bruch (1998), S. 31

Dienstleistungen sind in der Regel das Kerngeschäft des Dienstleisters. Daher kann dieser Erfahrungskurveneffekte aufgrund seines Know-Hows bezüglich der Prozesse und des Personaleinsatzes gewinnen und Effizienzvorteile erzielen. Durch ein entsprechendes Auftragsvolumen kann er seine fixen Kapazitäten besser auslasten und saisonale Schwankungen ausgleichen.⁶⁵⁹ Zusätzliche Kosteneinsparungen kann der Dienstleister als spezialisierter Großabnehmer durch bessere Einkaufskonditionen realisieren.⁶⁶⁰

Ein weiterer entscheidender Faktor resultiert für das nachfragende Unternehmen aus der Variabilisierung von zuvor fixen Kostenelementen. Dies gilt insbesondere für Unternehmen mit starken saisonalen oder konjunkturellen Schwankungen, da sie die entsprechenden Kapazitäten für die Abdeckung von Bedarfsspitzen nicht mehr selbst bereitstellen müssen, sondern diese durch den Bezug von externen Dritten abdecken können. Hieraus lassen sich zur Kostendegression auch gemischte Strategien ableiten: Das Unternehmen erstellt die Grundlast der benötigten Dienstleistungen selbst und deckt die Bedarfsspitzen über externe Dienstleister ab.⁶⁶¹

Quasi als „psychologischer“ Effekt tritt hinzu, dass – wie mit internen Dienstleistern durch Abschluss eines SLAs mit entsprechender (monatlicher) produktgenauer Abrechnung – die Beauftragung von sogenannten „nice-to-have“ Leistungen aufgrund der Kostentransparenz und eindeutiger Erfolgzzurechnung oftmals unterbleibt. Auch bewirkt eine Verrechnung mit „echtem“ Geld eine Erhöhung des Kostenbewusstseins, der Anforderungen und der Kontrolle der gewünschten Leistungen.⁶⁶²

- **Konzentration auf die Kernkompetenzen und das Kerngeschäft**

Wie bei der Einführung von Service und Corporate Centern werden die Mitarbeiter der operativen Unternehmensbereiche generell von operativen Routinearbeiten befreit und die Unternehmensführung kann sich auf ihre Kernkompetenzen und das Kerngeschäft des Unternehmens konzentrieren und ihre Ressourcen auf die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen lenken. Die Komplexität des Unternehmens wird reduziert und das Personalmanagement und -risiko für die entsprechenden Bereiche auf die externen Dienstleister übertragen.⁶⁶³ Frei werdende Mittel und Kapazitäten

⁶⁵⁹ Vgl. Beer (1998), S. 124

⁶⁶⁰ Vgl. Bongard (1994), S. 126

⁶⁶¹ Vgl. zum gesamten Abschnitt u.a. Bretzke (1993), S. 9 f.

⁶⁶² Vgl. Heinzl (1993), S. 47; Rommel/ Püschel (1994), S. 126; Wurmbach (1997), S. 21

⁶⁶³ Vgl. u.a. Knolmayer (1994), S. 57; Roever (1992), S. 127 ff.; Szyperski (1993), S. 34

können zur Unterstützung von Wachstumsstrategien und Investitionsvorhaben eingesetzt werden.⁶⁶⁴

- **Nutzung externen Know-Hows**

Externe Anbieter verfügen i.d.R. über ein umfangreiches Spezialwissen und einen Know-How Vorsprung auf ihrem Gebiet. Durch die Nutzung eines Outsourcing-Partners können Unternehmen idealerweise von dessen Know-How profitieren, am technischen Fortschritt partizipieren und sich dabei gleichzeitig von dem permanenten Zwang zum Kompetenzaufbau in diesem Bereich befreien.⁶⁶⁵

- **Verbesserung von Qualität und Kundenorientierung**

Eng mit dem zuvor genannten Punkt steht das Ziel der Qualitätsverbesserung, da ein besseres Know-How und effizientere Prozesse beim Dienstleister zu qualitativ höherwertigen Leistungen, schnelleren Reaktionszeiten, höheren Innovationsraten und generell besseren Servicegraden führen sollen. Da die Erbringung von Dienstleistungen das Kerngeschäft des externen Providers bildet, erwartet man von diesem eine verbesserte Kundenorientierung bzw. Dienstleistungsmentalität.⁶⁶⁶

- **Erhöhung der Flexibilität**

Durch die Auslagerung von Prozessen an einen externen Dienstleister kann das Unternehmen in vielerlei Hinsicht zusätzliche Flexibilität gewinnen. Zunächst kann ein transparenteres und von Gemeinkostenblöcken befreites Unternehmen neue Chancen am Markt schneller und flexibler wahrnehmen (strategische Flexibilität). Das Unternehmen kann relativ flexibel auf Änderungen der Nachfragemenge oder -zusammensetzung reagieren (Mengenflexibilität). Auch bei Änderungen des geforderten Qualitätsniveaus, technologischen Weiterentwicklungen und beim Einsatz finanzieller Ressourcen können sich Vorteile durch Vergabe an einen Dritten ergeben.⁶⁶⁷ Nicht zuletzt erleichtert das Outsourcing den potentiellen Erwerb von Unter-

⁶⁶⁴ Vgl. Beer (1998), S. 121

⁶⁶⁵ Vgl. u.a. Beer (1998), S. 122; Bruch (1998), S. 34

⁶⁶⁶ Vgl. Sloper (2004), S. 35; Zahn/ Barth/ Hertweck (1998), S. 13

⁶⁶⁷ Vgl. ausführlich zu den genannten Anpassungsfähigkeiten Steinmüller (1997), S. 20 ff. und auch bspw. Jarillo (2005), S. 171 f.

nehmen, den Aufbau neuer Geschäftsbereiche und den Verkauf ganzer Unternehmensbereiche.⁶⁶⁸

- **Reduzierung des Risikos**

Neben diesen offensichtlichen Outsourcing-Motiven stellt ein weiterer Aspekt die Abwälzung des Geschäfts- und Haftungsrisikos auf den Dienstleistungspartner dar.⁶⁶⁹

Auch beim Outsourcing liegen Chancen und Risiken nahe beieinander. „Nichtbeachtung oder Falscheinschätzung kann für das auslagernde Unternehmen fatale Folgen haben.“⁶⁷⁰

Als Risiken bzw. Gefahren des Outsourcings gelten auf der anderen Seite die folgenden Punkte:⁶⁷¹

- **Risiko steigender Kosten**

Im Prozess der Outsourcing-Entscheidung werden potenzielle Kosten oft nicht genügend gewürdigt oder eigene Kosten nicht richtig erfasst. Einmalkosten entstehen für die Restrukturierung wie z.B. die Umstellung („switching and setup costs“) oder den Abbau von infrastrukturellen, technischen und personellen Kapazitäten.⁶⁷²

Ein weiteres Kostenrisiko stellen steigende Kommunikations- und Koordinationskosten (Transaktionskosten) dar, die durch die Abstimmung und Koordination mit dem Dienstleister entstehen.⁶⁷³ Auch können Folgekosten durch bisher im Vertrag nicht beachtete Folgeleistungen oder Zusatzleistungen oder prinzipiell durch unfaires Verhalten des Vertragspartners mittels massiver Preiserhöhungen auftreten.⁶⁷⁴

Auf der anderen Seite ist eine Überschätzung der eigenen Kosten oder eine Fehleinschätzung bzgl. der Reduktion von Fixkosten möglich.⁶⁷⁵ Die Eigenerstellung der

⁶⁶⁸ Vgl. u.a. Lacity/ Hirschheim/ Willcocks (1994), S. 12

⁶⁶⁹ Vgl. u.a. Lever (1997), S. 39; Szyperski (1993), S. 34; Wißkirchen (1999), S. 283 ff.

⁶⁷⁰ Zahn/ Bart/ Hertweck (1998), S. 15

⁶⁷¹ Vgl. hierzu u.a. Beer (1998), S. 126 ff.; Bruch (1998), S. 35 ff.; Earl (1996), S. 26; Friedrich (1996), S. 70 ff.; Meier/ Stuker/ Trabucco (1997), S. 138 ff.; Müller (2004), S. 20 f.; Selchert (1997), S. 47 ff.; Sloper (2004), S. 36

⁶⁷² Vgl. Beer (1998), S. 129 mit Verweis auf Streicher (1993), S. 65; Earl (1996), S. 29

⁶⁷³ Vgl. Beer (1998), S. 129; Bruch (1998), S. 35 f.

⁶⁷⁴ Vgl. u.a. Bongard (1994), S. 128

⁶⁷⁵ Fixkosten können einen sprungfixen Charakter aufweisen und sind zudem nicht immer kurzfristig abbaubar. Kosten, die trotz Fremdvergabe nicht vollständig abgebaut werden können, bezeichnet man als

Leistung kann sich trotz der oben genannten Argumente oftmals als günstiger herausstellen, da z.B. keine Kosten für den Vertrieb und Marketing, die Informationsbeschaffung und Marktforschung anfallen, langfristige Lieferbeziehungen die Planungssicherheit erhöhen und eine bestimmte Auslastung der Kapazitäten garantieren und Stillstandszeiten vermindern, Transaktions- und Abstimmungskosten weitestgehend entfallen und sonstige Vorteile aus Standort-, Spezialisierungs-, Tarif- oder Steuervorteilen resultieren.⁶⁷⁶

- **Abhängigkeit**

Das wohl meistgenannte Argument gegen eine Fremdvergabe ist die Abhängigkeit vom Outsourcing-Partner insbesondere in Hinblick auf spezifische und schwer substituierbare Individualleistungen.⁶⁷⁷ Das outsourcende Unternehmen ist bezüglich Versorgungssicherheit, Qualität, Innovationen und Kosten auf den externen Dienstleister angewiesen.⁶⁷⁸ Auch bei den sogenannten „weichen Faktoren“ wie den Fähigkeiten des Managements und der Erfahrung des Personals begibt sich das Unternehmen in ein Abhängigkeitsverhältnis.⁶⁷⁹ Aufgrund der oftmals langfristigen Vertragsbindung stellt es sich für das Unternehmen zusätzlich als schwierig dar, die einmal getroffene Entscheidung wieder rückgängig zu machen.⁶⁸⁰

- **Kompetenzverlust und Sicherheitsrisiko**

Letztgenanntes Argument trifft auch auf das Argument des Kompetenzverlustes zu, da einmal abgegebenes Know-How erst wieder mühsam aufgebaut oder erworben werden muss. Ein besonderes Risiko besteht darin, dass die im Unternehmen potenziell vorhandenen und zu fördernden Kernkompetenzen unerkannt bleiben und ausgelagert werden.⁶⁸¹ Dies kann zur Zerstörung von synergetischen Verflechtungen zu anderen Unternehmensteilen oder zu einem Verlust von Wettbewerbsvorteilen füh-

Remanenzkosten, vgl. Steinmüller (1997), S. 15. Zur Ermittlung der Prozesskosten als Grundlage für eine Outsourcing-Entscheidung vgl. Wißkirchen (1999), S. 283 ff.

⁶⁷⁶ Vgl. Beer (1998), mit Verweis u.a. auf Männel (1981), S. 41

⁶⁷⁷ Vgl. u.a. Bretzke (1993), S. 9; Bruch (1998), S. 35; Die Abhängigkeit ist nur eingeschränkt relevant in Bezug auf Standardleistungen, die am Markt auch kurzfristig von anderen Anbietern bezogen werden können.

⁶⁷⁸ Vgl. u.a. Earl (1996), S. 27 ff.; Männel (1981), S. 60

⁶⁷⁹ Vgl. Earl (1996), S. 27 f.

⁶⁸⁰ Vgl. Michels (1995), S. 93; Minoli (1995), S. 3

⁶⁸¹ Vgl. u.a. Friedrich (1996), S. 72; Mair/ Brumann (1995), S. 34 f. ; Rasche (1994), S. 297 ff.; Jarillo (2005), S. 320 f. führt hierfür das Beispiel von IBM an, das „beschloss, das Betriebssystem seines neuen

ren, die schlimmstenfalls an andere Abnehmer des externen Dienstleisters weitergegeben werden.⁶⁸² Hier zeigt sich das Problem der Geheimhaltung sensibler Daten und strategisch relevanten Wissens. Durch die Herausgabe dieses Wissens wächst die Gefahr, dass Wettbewerbsvorteile auch der Konkurrenz zuteil werden.⁶⁸³ Als letztes, schwerwiegendes Argument gegen ein Outsourcing kann der potenzielle Verlust strategischer Kompetenz bzw. Kontrolle angeführt werden.⁶⁸⁴

- **Qualitätsrisiko**

Grundsätzlich besteht bei einer Auslagerung von Funktionen ein Qualitätsrisiko. Dieses kann aus unterschiedlichen Qualitäts-Standards oder -Kontrollen seitens des Dienstleisters oder aus fehlender Nähe zum Anwender her resultieren.⁶⁸⁵ Aus der Länge der Verträge rührt ein Technologierisiko her, da die zugrunde gelegte Technologie schnell veralten kann und das Unternehmen so möglicherweise Wettbewerbsnachteile erleidet.⁶⁸⁶

Jarillo⁶⁸⁷ untersucht die Entscheidungskriterien zum Outsourcing bzw. zur vertikalen Integration von einem strategischen Standpunkt aus und fordert dafür, man müsse „jeden Prozess des Unternehmens analysieren und feststellen, welche Prozesse wirklich rentabel sind und warum sie das sind, um dann herauszufinden, was man tun kann, um diese noch zu verstärken und jene Prozesse, deren Rentabilität unter dem Durchschnitt liegt, zu verringern.“⁶⁸⁸

Produktes, des PCs, bei einem 'Subunternehmen' zu kaufen und zwar bei einem kleinen Unternehmen namens Microsoft.“

⁶⁸² Vgl. Bruch (1998), S. 35

⁶⁸³ Vgl. Steinmüller (1997), S. 24

⁶⁸⁴ Vgl. McLellan/ Marcolin (1994), S. 99; Minoli (1995), S. 3; Müller (2004), S. 21

⁶⁸⁵ Vgl. Bruch (1998), S. 36; Streicher (1993), S. 64

⁶⁸⁶ Vgl. McLellan/ Marcolin (1994), S. 99; Minoli (1995), S. 3

⁶⁸⁷ Vgl. Jarillo (2005), S. 320 ff. sowie bereits vorher zu Vor- und Nachteilen der vertikalen Integration S. 168 ff.

⁶⁸⁸ Jarillo (2005), S. 321 f.

Eine Zusammenfassung dieser und weiterer⁶⁸⁹ Chancen und Risiken des Outsourcings zeigt die folgende Tabelle:

Chancen Outsourcing	Risiken Outsourcing
Kostensenkungen	Höhere Transaktionskosten
Konzentration auf Kerngeschäft/ -kompetenzen	Einmalkosten (Reorganisation)
Erhöhung der Flexibilität	Entstehen von Abhängigkeit
Nutzung externen Know-Hows	Know-How Verlust
Risikoübertragung	Qualitäts- und Sicherheitsrisiken
...	...

Tabelle 13: Argumentenbilanz beim Outsourcing⁶⁹⁰

Wie aus der Gegenüberstellung von möglichen Vorteilen und Risiken des Outsourcing zu ersehen ist, kann ein Großteil der Vorteile des Outsourcings auch durch die Bildung von Service und Corporate Centern realisiert werden, während die erheblichen potenziellen Risiken weitestgehend vermieden werden können. Daher ist eine Outsourcing-Entscheidung immer fallweise zu treffen und sorgfältig abzuwägen. Dabei sei noch einmal ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Outsourcing als Ergänzung zum Insourcing bestimmter Leistungen möglich ist⁶⁹¹ bzw. dass ein partielles Outsourcing einzelner Teilaktivitäten in Betracht gezogen werden kann.⁶⁹² Die „Sourcing“-Entscheidung ist somit immer ganzheitlich zu treffen.⁶⁹³

Die Struktur des Entscheidungsproblems der Eigenerstellung oder/ und Fremdvergabe kann abschließend wie folgt dargestellt werden:

⁶⁸⁹ Vgl. hierzu u.a. Beer (1998), S. 120 ff.; Bruch (1998), S. 31 ff.; Earl (1996), S. 27 ff.; Fink/ Scholtissek/ Köhler (2004), S. 8 ff.; Friedrich (1996), S. 70 ff.; Meier/ Stucker/ Trabucco (1997), S. 138 ff.; Müller (2004), S. 20 f.

⁶⁹⁰ Quelle: Selbsterstellt

⁶⁹¹ Vgl. Bretzke (1993), S. 9 f.

⁶⁹² Vgl. Bühner/ Tuschke (1997), S. 21; Frese/ Lehmann (2000), S. 212, die zwischen partiellem und totalem Outsourcing unterscheiden. Bei Letzterem werden sämtliche Problemstellungen bzw. Prozesse eines entsprechenden Bereiches pauschal fremdvergeben.

Chemie- und Energieunternehmen halten z.B. für den Anlagen- oder Kraftwerksbau i.d.R. keine eigenen (kostspieligen) Ingenieurabteilungen mehr vor, sondern nur einzelne Ingenieure, die dann im (eher seltenen) Bau einer solchen Anlage die Anforderungen des Unternehmens an die ausführenden Dienstleister zur Erstellung weitergeben können.

⁶⁹³ Vgl. ähnlich Fink/ Scholtissek/ Köhler (2004), S. 9

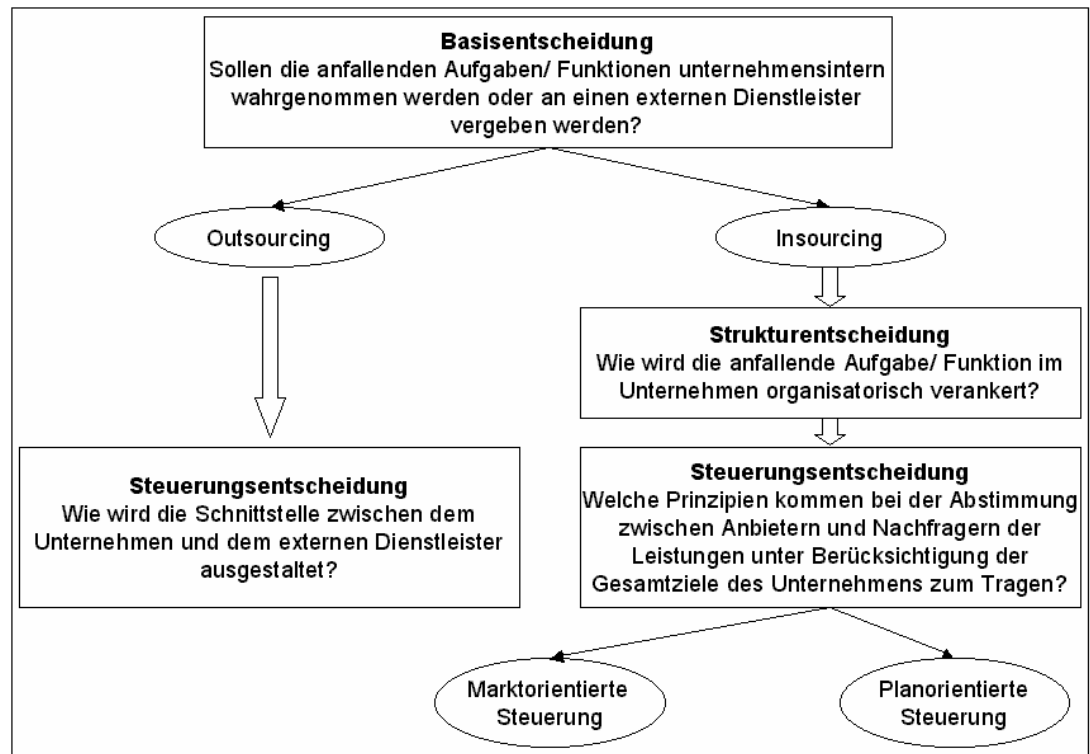


Abbildung 73: Grundstruktur des Entscheidungsproblems Make-or-Buy⁶⁹⁴

Damit soll nun die Gestaltungsalternative des „Outsourcing“ abgeschlossen werden, da die Grundsatzentscheidung über das „Make-or-Buy“ ja den beiden Basisalternativen vorgeschaltet ist. Fällt die Wahl auf einen Fremdbezug, so „reduziert“ sich die Aufgabe auf die Interaktion mit dem Markt und eine Steuerung der externen Dienstleister. Im Falle einer eigenen Durchführung der Teilfunktion tritt hingegen die Frage nach der organisatorischen Gestaltung hinzu. Daneben gilt es, die Prinzipien, „Spielregeln“ und Verantwortlichkeiten für die internen Erbringer der Teilfunktionen zu erarbeiten.⁶⁹⁵

Welche Größen diese Entscheidungen und Gestaltungen beeinflussen und anhand welcher Kriterien die Effizienz der jeweiligen Gestaltung beurteilt werden kann, soll in den folgenden Kapiteln behandelt werden.

Damit sind nun die wesentlichen Beiträge der aktuellen Literatur zur Erbringung interner Dienstleistungen im Unternehmen und alternative Gestaltungsmöglichkeiten umfassend dargestellt.

⁶⁹⁴ Quelle: In Anlehnung an Frese/ Lehmann (2000), S. 205

⁶⁹⁵ Vgl. auch Krüger/ v. Werder (1995), S. 7

3.4 Aufstellung von Hypothesen zu Einflussgrößen und Effizienzkriterien auf Basis der aktuellen Literatur

Wie in der Einleitung dieser Arbeit beschrieben, soll die Analyse der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur u.a. der Aufstellung von Hypothesen hinsichtlich Einfluss- und Effizienzgrößen von Service und Corporate Centern dienen.

Aus Basis der gesamten Ausführungen des vorhergehenden Kapitels lassen sich unter anderem folgende Hypothesen aufstellen:⁶⁹⁶

1. Wenn in einem Unternehmen Service Center gebildet werden, dann werden in diesen Centern marktlich nachgefragte Serviceleistungen mit „reinem Dienstleistungs- bzw. Supportcharakter“ organisiert. Es werden keine Funktionen in Service Centern organisiert, die das Kerngeschäft des Unternehmens darstellen.
2. Wenn dagegen in einem Unternehmen Corporate Center gebildet werden, dann werden in diesen Centern hoheitlich verordnete Services organisiert, die originäre bzw. abgeleitete Führungs- und Verwaltungsaufgaben der Unternehmensleitung darstellen und die Entscheidungen von strategischer Relevanz beinhalten.
3. Wenn in einem Unternehmen Service Center gebildet werden, dann haben diese die Zielsetzung
 - der Reduktion von Kosten,
 - der Erhöhung der Servicequalität,
 - der Erhöhung der Umsatzbasis und
 - der bedarfsgerechten Erstellung von Serviceleistungen.
4. Wenn in einem Unternehmen Corporate Center gebildet werden, dann dienen diese dagegen
 - der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen,
 - der Bündelung von Expertise und
 - der Integration der verschiedenen Unternehmensteile.
5. Wenn in einem Unternehmen Service Center gebildet werden, so werden diese mehrheitlich als Profit Center organisiert.
6. Wenn in einem Unternehmen Service Center gebildet werden, so werden diese mehrheitlich als rechtlich eigenständige Gesellschaften organisiert.

⁶⁹⁶ Weitere Hypothesen werden auf Basis der nachfolgenden Analysen der Organisationstheorien aufgestellt.

4. Beiträge der Organisationstheorien zu Einflussgrößen und Effizienzkriterien von Service und Corporate Centern

Im Folgenden sollen die aus der Sicht des Verfassers wesentlichen organisationstheoretischen Ansätze dargestellt und in Hinblick auf deren Beiträge zur Fragestellung dieser Arbeit untersucht werden.

4.1 Die Transaktionskostentheorie

4.1.1 Inhalte der Transaktionskostentheorie

Eine „hohe Relevanz für alle Fragen der optimalen Koordination von Aktivitäten“⁶⁹⁷ und für die Bestimmung der „optimalen Leistungstiefe“⁶⁹⁸ im Unternehmen hat im Rahmen der strategischen Unternehmensführung die sogenannte Transaktionskostentheorie (Transaction Cost Economics) erlangt. Sie möchte die Vorteilhaftigkeit und die Effizienz bestimmter institutioneller Arrangements auf Basis der von diesen verursachten Transaktionskosten erklären.⁶⁹⁹

Die Transaktionskostentheorie bildet neben der Theorie der Verfügungsrechte (Property Rights Theory) und der Agenturtheorie (Agency Theory) einen der drei (einander ergänzenden) Ansätze der neuen Institutionenökonomie. Das Erkenntnisinteresse der institutionenökonomischen Analyse richtet sich auf die Fragestellungen, (a) welche Institutionen bei welchen Arten von Koordinationsproblemen des ökonomischen Austauschs die relativ geringsten Kosten und die größte Effizienz zur Folge haben und (b) wie sich die Koordinationsprobleme, die Kosten und die Effizienz von Austauschbeziehungen auf die Gestaltung und den Wandel von Institutionen auswirken.⁷⁰⁰ Diesen Fragestellungen geht die Institutionenökonomie mit Hilfe eines für analytische Zwecke vereinfachten Erklärungsmusters nach, welches auf den vier Komponenten „Institutionen“⁷⁰¹,

⁶⁹⁷ Bamberger/ Wrona (2004), S. 55 und schon (2003), S. 89

⁶⁹⁸ Vgl. hierzu auch ausführlich Picot (1991), S. 336 ff.

⁶⁹⁹ Vgl. Bamberger/ Wrona (2004), S. 55; Ebers/ Gotsch (2006), S. 277

⁷⁰⁰ Vgl. Ebers/ Gotsch (2006), S. 247

⁷⁰¹ Dabei sind Institutionen nach Dieltl (1993), S. 37 sozial sanktionierbare Erwartungen, die sich auf die Handlungs- und Verhaltensweisen eines oder mehrerer Individuen beziehen. Sie erleichtern das menschliche Zusammenleben, indem sie als verhaltensstabilisierende Mechanismen fungieren, die das Individuum sowohl über seinen eigenen Verhaltensspielraum als auch über das Verhalten anderer Menschen informieren. Beispiele für Institutionen sind Gesetze, Verträge, Märkte, strategische Netzwerke, aber auch Geld und Sprache. Institutionen entstehen dann, wenn die Akteure durch die Errichtung von Institu-

„Austausch“, „Kosten“ und „Effizienz“ basiert, welche sich gegenseitig beeinflussen. Diese zuvor beschriebenen Fragestellungen und Beziehungen werden grafisch durch die nachfolgende Abbildung dargestellt.

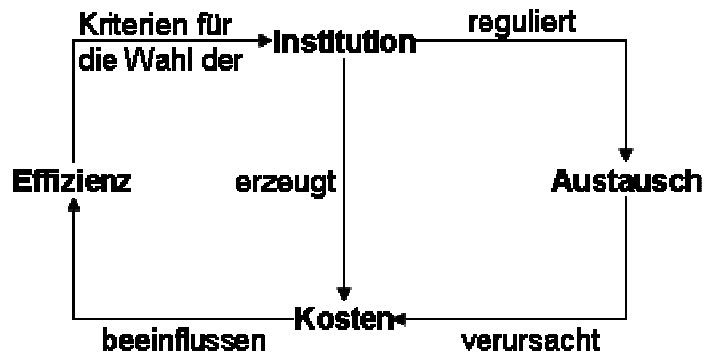


Abbildung 74: Grundmuster der ökonomischen Institutionenanalyse⁷⁰²

Der Transaktionskostenansatz geht ursprünglich auf die Arbeit „The Nature of the Firm“⁷⁰³ von Ronald Coase zurück, der mit den Worten „Why is there any Organization?“ der Frage nachging, warum Unternehmen existieren und warum sich bestimmte Organisationsformen besser entwickeln als andere. Er wies dabei darauf hin, dass der Marktkoordinationsmechanismus „Preis“ nicht kostenlos genutzt werden kann, sondern dass durch die Organisation und Abwicklung arbeitsteiliger Aufgabenerfüllung weitere Kosten, die Transaktionskosten, anfallen.⁷⁰⁴

Eine Transaktion kann dabei als eine Übertragung von Verfügungsrechten (über Güter/Leistungen) bezeichnet werden. Transaktionskosten sind demnach die mit der Übertragung zusammenhängenden spezifischen Kosten und werden auch als Kosten der Information und Kommunikation bezeichnet.⁷⁰⁵

Transaktionskosten können in verschiedenen Phasen einer Transaktion entstehen. Man kann dabei in solche Kosten unterscheiden, die vor dem Vertragsabschluss entstehen

tionen und der Beachtung ihrer Regeln ein höheres Nutzenniveau erreichen als bei nicht durch Institutionen organisiertem Verhalten. Nach Richter (1996), S. 325, sind Institutionen ein System von formalen und informellen Regeln (Normen) einschließlich ihrer Garantieinstrumente, welches den Zweck verfolgt, individuelles Verhalten auf ein bestimmtes Ziel auszurichten.

⁷⁰² Quelle: In Anlehnung an Ebers/ Gotsch (2006), S. 248 und Bea/ Göbl (2002), S. 122

⁷⁰³ Vgl. Coase (1937), S. 386 ff.

⁷⁰⁴ Vgl. u.a Bamberger/ Wrona (2004), S. 52; Bea/ Göbel (2002), S.122; Ebers/ Gotsch (2006), S. 277 ff.; Picot (1991), S. 344 ff.

⁷⁰⁵ Vgl. Ebers/ Gotsch (2006), S. 277 f.; Picot (1991), S. 344; Picot/ Dietl (1990), S. 178

(ex ante) und solche, die erst nach dem Vertragsabschluss (ex post) im Zuge des Leistungsaustauschs anfallen.⁷⁰⁶

1. **Anbahnungskosten**, auch genannt Informations- und Suchkosten (ex ante): Kosten der Suche und Information bei der Findung und Beurteilung potenzieller Partner wie z.B. Reise-, Beratungs- oder Kommunikationskosten.
2. **Vereinbarungskosten**, auch genannt Verhandlungs- und Vertragskosten (ex ante): Aufwand für die Verhandlung, Vertragsvereinbarung und Einigung.
3. **Abwicklungskosten**, auch genannt Durchsetzungskosten (ex post): Kosten der Prozesssteuerung und Managementkosten der Führung und Koordination, auch ggfs. solche für die Durchsetzung der vertraglich vereinbarten Leistungen.
4. **Kontrollkosten** (ex post): Kosten der Überwachung von Qualität, Terminen, Mengen und Preisen.
5. **Anpassungskosten** (ex post): Zusatzkosten aufgrund nachträglicher Qualitäts-, Termin-, Mengen- oder Preisänderungen.

Eine weitere Systematik zur Unterscheidung der Transaktionskosten in Koordinationskosten und Motivationskosten bieten Milgrom/ Roberts⁷⁰⁷ an:

Koordinationskosten: Hierunter fallen die Kosten für die Zusammenführung von Anbieter und Nachfrager sowie die Abstimmung derer Aktivitäten sowie Marktforschungen, Preisfestlegung, Erhebung der Nachfragerwünsche, Werbekosten sowie Suchkosten der Nachfrager nach passenden Angeboten und den besten Preisen.

Motivationskosten: Hierunter fallen die Kosten der Feststellung, ob die Transaktion unter den vereinbarten Bedingungen von den Partnern akzeptiert wird und ob der Transaktionspartner seine vertraglichen Verpflichtungen auch erfüllen wird.

Transaktionskosten entstehen sowohl beim Einkauf von Leistungen auf dem Markt als auch innerhalb des Unternehmens in Form von Koordinationskosten (auch: Bürokratiekosten). Williamson, der wohl bekannteste Vertreter des Transaktionskostenansatzes spricht in diesem Zusammenhang vom Markt-Hierarchie-Paradigma und legt als Effizienzkriterium für den Vergleich von Markt und Hierarchie (Unternehmen) als mögliche alternative institutionelle Formen der Abwicklung und Organisation einer Transak-

⁷⁰⁶ Vgl. für die folgende Aufzählung u.a. Williamson (1985), S. 20 ff. und Picot (1991), S. 344

⁷⁰⁷ Vgl. Milgrom/Roberts (1995), S. 423 ff.

tion dementsprechend die *Summe der jeweils anfallenden Produktions- und Transaktionskosten* zugrunde.⁷⁰⁸

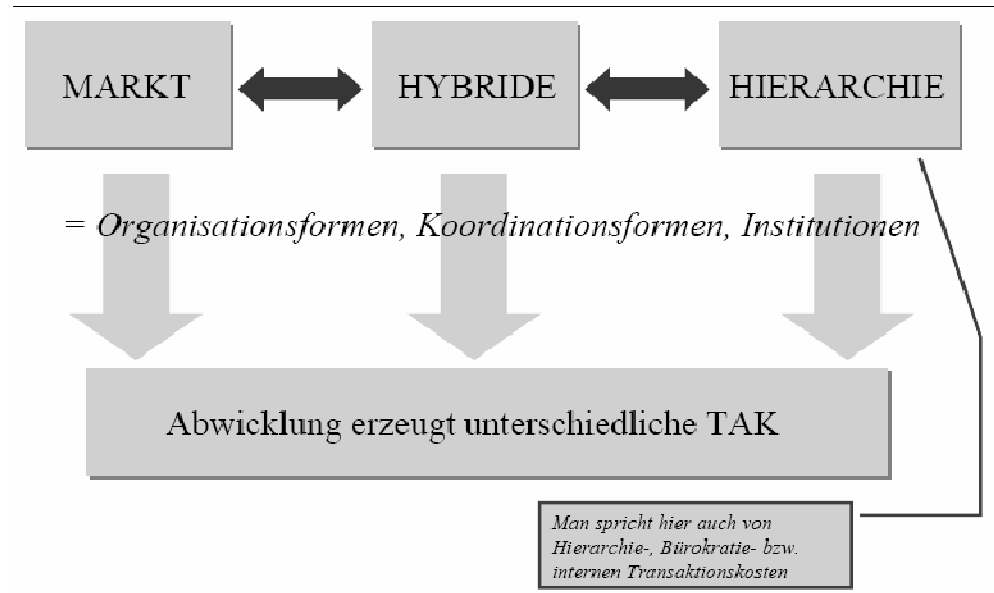


Abbildung 75: Arten der ökonomischen Organisation von Aktivitäten⁷⁰⁹

Ziel des Vergleichs zwischen Markt und Unternehmen ist es, bei gegebenen Produktionskosten die institutionelle Struktur mit den geringsten Transaktionskosten – also die effizienteste Unternehmensgrenze – zu finden.⁷¹⁰ Allgemein gesprochen gilt dann, dass Leistungen, die über den Markt günstiger zu koordinieren sind als durch das eigene Unternehmen, bei gleichen Produktionskosten folglich unternehmensextern bezogen werden sollten.

Gewählt werden sollte also diejenige alternative Gestaltungsform, welche im Vergleich die kleinere Summe aus Produktions- und Transaktionskosten aufweist. Dabei ist die Bestimmung der Kostenwirkungen – insbesondere derjenigen der Transaktionskosten – mit beachtlichen Messproblemen verbunden. Eine vollständig funktionsfähige Transaktionskostenrechnung liegt bisher nicht vor.⁷¹¹ Williamson hat auch nie versucht, dieses Messproblem zu lösen, sondern wies darauf hin, dass für die Organisationsgestaltung die Quantifizierung der Transaktionskosten nicht zwangsläufig erforderlich ist, da nicht die absolute Höhe der Transaktionskosten, sondern nur die relative Vorteilhaftigkeit der

⁷⁰⁸ Vgl. hierzu Williamson (1985), S. 20 ff. sowie Bamberger/ Wrona (2004), S. 53; Ebers/ Gotsch (2006), S. 278 ff.; Bea/ Göbel (2002), S. 129

⁷⁰⁹ Quelle: Bamberger/ Wrona (2003), S. 86

⁷¹⁰ Vgl. Rennings (1992), S. 16 f.

⁷¹¹ Vgl. Theuvsen (1997), S. 973 mit Bezug auf Albach (1988), S. 1163 ff.

Gestaltungsform entscheidend ist.⁷¹² Danach ist keine der Alternativen absolut vorteilhaft, sondern dies ist vielmehr von verschiedenen Einflussfaktoren bzw. der Art der Transaktion abhängig. Nach Williamson hängen die Höhe der Transaktionskosten und damit die Vorteilhaftigkeit der marktlichen bzw. hierarchischen Koordinationsform von einem Bündel von Einflussfaktoren ab.⁷¹³

Zum einen geht der Transaktionsansatz von zwei wesentlichen **Verhaltensannahmen** der an der Transaktion teilnehmenden Akteure aus:

1. **Begrenzte Rationalität:** Der Mensch beabsichtigt zwar rational zu handeln, aber dies gelingt aufgrund unvollständiger Informationen und der Grenzen des menschlichen Gehirns hinsichtlich Informationsverarbeitung und Komplexitätsbewältigung nur bedingt. Verträge müssen deshalb ex ante unvollständig bleiben und können insbesondere in unsicheren und komplexen Transaktionen zu hohen Überwachungs- und Anpassungskosten führen.
2. **Opportunismus:** Die Vertragspartner orientieren sich ausschließlich an der Maximierung ihres persönlichen Nutzens, auch wenn dies zu Lasten des jeweils anderen Vertragspartners geschieht. Als Konsequenz ist es ex ante notwendig, Absicherungen in den Verträgen einzubauen oder Anreize zu schaffen, den Vertrag einzuhalten.

Zum anderen werden die Transaktionskosten auch von bestimmten **Eigenschaften** (auch bezeichnet als **Merkmale** oder **Charakteristika**) der Transaktionen beeinflusst:

1. **Spezifität**⁷¹⁴: Sie gibt an, ob oder in welchem Rahmen ein Produkt speziell für die Bedürfnisse eines bestimmten Kunden entwickelt bzw. allgemeiner gesprochen wie stark eine bestimmte Ressource für eine bestimmte Transaktion zugeschnitten ist. Dabei kann die Ressource hinsichtlich Standort-, Anlage-, Kunden- oder Humankapital-spezifität etc. unterschieden werden.

Je geringer die Spezifität ist, desto einfacher kann die Leistung von einem bzw. an einen anderen Partner erbracht werden. Die gegenseitige Abhängigkeit und Sicherheitsbedürfnisse bzw. Bindungen an einen Transaktionspartner wiederum erhöhen sich mit zunehmender Spezifität der Leistungen, insbesondere in Hinblick auf die Annahme opportunistischen Verhaltens. In der Praxis bedeutet dies, dass Produkte

⁷¹² Vgl. Theuvsen (1997), S. 973 sowie ähnlich Picot/ Dietl (1990), S. 183

⁷¹³ Zu den folgenden Ausführung vgl. Williamson (1985), S. 32 ff. sowie Bamberger/ Wrona (2004), S. 53; Ebers/ Gotsch (2006), S. 278 ff.; Masten/ Crocker (1985), S. 1084

⁷¹⁴ Vgl. zu den folgenden Ausführung u.a. Bamberger/ Wrona (2004), S. 53; Bea/ Göbel (2002), S. 129 f.; Ebers/ Gotsch (2006), S. 281 f.; Picot (1991), S. 345 f.

bzw. Leistungen mit hoher Spezifität dementsprechend in die eigene Wertschöpfungskette integriert werden sollten, auch weil diese meist von anderen nicht kostengünstiger erbracht werden können. Erfordern Transaktionen spezifische Investitionen, erfolgt somit eine Anbindung an einen bestimmten Lieferanten oder Abnehmer. Im Zusammenspiel mit opportunistischem Verhalten führen daraus resultierende Wechselkosten zu einer Abhängigkeit gegenüber dem Vertragspartner, der diese ausnutzen könnte, um seinen eigenen Nutzen zu maximieren. Um eine solche Situation zu vermeiden, empfiehlt es sich bei hoher Spezifität der Investition, Koordinationsformen zu wählen, die die Transaktionspartner möglichst eng und langfristig gegenseitig binden oder die Transaktion in der eigenen Hierarchie (Organisation) abzuwickeln.

Liegen dagegen stark standardisierte Produktionsfaktoren vor, sind tendenziell eher Vertragsformen mit einem geringen Integrationsgrad zu verwenden, da der Fremdbezug von Standardleistungen oder -produkten i.d.R. mit geringeren Transaktionskosten verbunden sein kann, als die interne Organisation bei Eigenfertigung verursacht. Auch ist der Wechsel zu einem anderen Lieferanten dann meist eher unproblematisch und verursacht nur geringe Umstiegskosten.

2. **Unsicherheit**⁷¹⁵: Allgemein kann zwischen Umweltunsicherheit und Verhaltensunsicherheit unterschieden werden. Verhaltensunsicherheit ergibt sich aus der Möglichkeit opportunistischen Verhaltens der Transaktionspartner und spiegelt die Unsicherheit wieder, ob und inwieweit er seine Verpflichtungen erfüllen kann, erfüllen wird („moral hazard“) und erfüllt hat. Umweltunsicherheit wird bestimmt durch die Dynamik und Komplexität der Umwelt. Unter Umweltunsicherheit kann man die Unsicherheiten verstehen, die nicht direkt durch die Transaktionspartner beeinflusst werden können. Dazu zählen z. B. nicht voraussehbare Gesetzesänderungen, Innovationen der Konkurrenten oder Umweltkatastrophen.

Je höher das Ausmaß und die Anzahl unvorhersehbarer Aufgabenänderungen sind, desto höher fallen die Transaktionskosten aus. Umfangreiche Informationsrecherchen über den Vertragspartner oder Verhandlungen zu Inhalten möglicher Verträge, in denen viele Eventualitäten Berücksichtigung finden, führen zu steigenden ex-ante Transaktionskosten. Da häufig jedoch nicht alle Eventualitäten vorhersehbar sind,

⁷¹⁵ Vgl. zu den folgenden Ausführung u.a. Bamberger/ Wrona (2004), S. 53; Bea/ Göbel (2002), S. 130; Ebers/ Gotsch (2006), S. 282 f.; Williamson (1985), S. 57 ff.

können zudem Nachverhandlungen von Verträgen oder andere Konfliktlösungen zu ex-post Transaktionskosten führen.

3. **Häufigkeit:** Die Häufigkeit, mit der eine Leistung erstellt wird, ist das dritte relevante Merkmal, wobei die Tendenz zur vertikalen Integration umso größer wird, je häufiger diese Leistungen zu erstellen sind. Durch die Durchführung einer hohen Anzahl identischer Transaktionen in einer Organisationsform lassen sich Synergie- und Skaleneffekte realisieren. Je häufiger eine bestimmte Transaktion vollzogen wird, desto effizienter erweist sich folglich die Einbindung in ein hierarchisches und langfristiges institutionelles Arrangement. Zwar sind die Kosten für den Aufbau der Institution hoch, jedoch verkürzt sich durch die häufige Durchführung der Transaktion die Amortisationszeit. Mit steigender Häufigkeit einer Transaktion zwischen zwei Transaktionspartnern sinken c.p. die Transaktionskosten als auch die Produktionskosten pro Transaktion.

Die nachfolgende Tabelle beschreibt die Kostenwirkungszusammenhänge der drei von der Transaktionskostentheorie erfassten Eigenschaften:

	Spezifität	Unsicherheit	Häufigkeit
Produktionskosten	-	0	-
Transaktionskosten	+	+	-

Tabelle 14: Auswirkungen zunehmender Ausprägungen der Transaktionscharakteristika auf die Kosten⁷¹⁶

4. **Strategische Bedeutung:**⁷¹⁷ Die letzte Eigenschaft einer Transaktion ist deren strategische Bedeutung. Hiermit ist gemeint, dass der Lieferant einer Leistung oder eines Produktes über besonders wettbewerbsrelevantes Können oder Wissen verfügt. Strategisch bedeutsame Leistungen sind i.d.R. gleichzeitig ausgesprochen unternehmensspezifisch, da sich das Unternehmen mit diesen Leistungen einen (strategischen) Vorsprung gegenüber dem Wettbewerb erarbeiten und sich von diesem abheben will. Beim Schutz der strategisch relevanten Leistungen vor Konkurrenten entstehen Überwachungs- und Kontrollkosten, die umso höher sind, je wichtiger die

⁷¹⁶ Quelle: Ebers/Gotsch (2006), S. 284; (Erläuterung: + Zunahme; 0 kein Einfluss; - Abnahme)

⁷¹⁷ Zu den folgenden Ausführungen vgl. u.a. Picot (1991), S. 346

strategische Bedeutung ist. Für die Praxis bedeutet dies, dass die vertikale Integration mit der Höhe der strategischen Bedeutung der Leistung zunimmt. Für einige Leistungen wie z.B. die „Konzernentwicklung“ und das „Unternehmenscontrolling“ stellt diese Eigenschaft bei der „Make-or-Buy“-Entscheidung somit zumindest auf lange Sicht gesehen ein „K.O.-Kriterium“ dar, da die Überwachungs- und Kontrollkosten unverhältnismäßig hoch ausfallen dürften.

Neben diesen vier Eigenschaften ist die **Transaktionskostenatmosphäre** zu berücksichtigen, die sich als förderlich oder als Barriere für eine Leistung erweisen kann. Dabei geht es vorwiegend um soziokulturelle, rechtliche und technische Rahmenbedingungen der Transaktion und um die Verfügbarkeit von Know-how und Kapital.⁷¹⁸ So kann die limitierte Verfügbarkeit von Kapital ein Unternehmen dazu zwingen, nur strategische und sehr spezifische Leistungen zu integrieren. Auf der anderen Seite können gut funktionierende und eng verbundene Informations- und Kommunikationsnetze ebenso die Transaktionskosten senken wie gute soziale Rahmenbedingungen, die die Gefahr opportunistischen Verhaltens verringern können.

Neben der Transaktionskostenatmosphäre wird als weiterer untergeordneter Einflussfaktor noch vielfach die **Informationsverteilung**, d.h. die asymmetrische Verteilung von Informationen bei den Vertragsparteien, angeführt.

Damit sind die wesentlichen Determinanten der Transaktionskosten beschrieben und lassen sich wie folgt grafisch darstellen:

⁷¹⁸ Vgl. hierzu u.a. Picot (1991), S. 347 f.

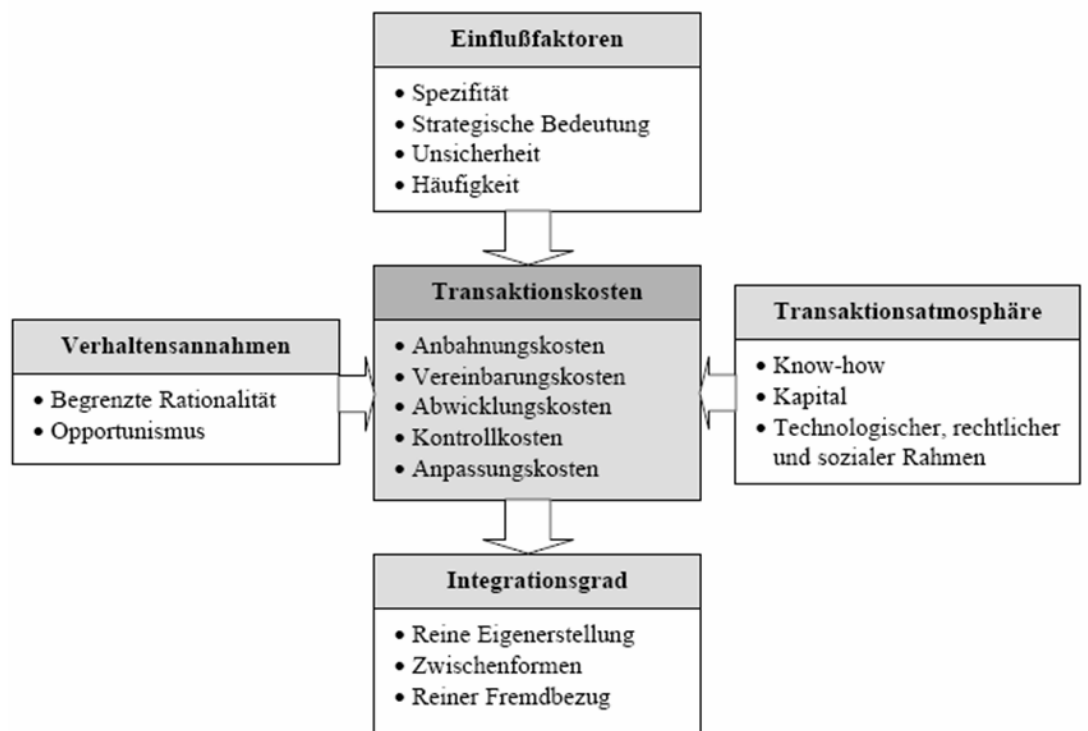


Abbildung 76: Determinanten der Transaktionskosten⁷¹⁹

Die Höhe der Transaktionskosten lässt sich gemäß dem „Organizational Failures Framework“⁷²⁰ mit Hilfe von Interdependenzen zwischen den Einflussfaktoren und den Verhaltensannahmen ableiten:

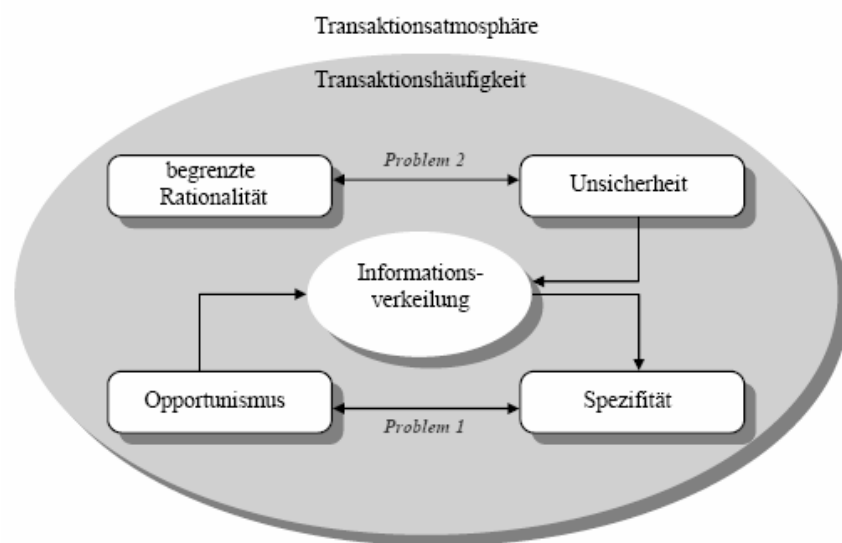


Abbildung 77: Organizational Failures Framework⁷²¹

⁷¹⁹ Quelle: in Anlehnung an Hosenfeld (1993), S. 144

⁷²⁰ Vgl. Picot/ Dietl (1990), S. 181

⁷²¹ Quelle: Picot/ Dietl (1990), S. 181

Problem 1: Ist die Spezifität der Leistungen hoch und liegt damit eine große Abhängigkeit der Partner voneinander vor, so führt dies in einer Transaktionsbeziehung im Fall von opportunistischem Verhalten zu hohen Transaktionskosten. Dies lässt sich damit begründen, dass derjenige Partner, der eine hohe spezifische Investition tätigt, versuchen wird, diese über komplexe Verträge abzusichern. Dies führt folglich zu steigenden ex ante Transaktionskosten. Wird eine Vertragspartei „unentbehrlich“, so wird sie möglicherweise versuchen, mittels Nachverhandlungen eine Preiserhöhung durchzusetzen, was zu erhöhten ex post Transaktionskosten führt.

Problem 2: In Fällen hoher Unsicherheit führt die begrenzte Rationalität der Entscheidungsträger zu steigenden Transaktionskosten, da eine höhere Anzahl verschiedener Kontingenzen bereits ex ante erfasst werden muss und es aufgrund der begrenzten Rationalität zu unvollständigen Verträgen kommt, so dass es ex post zu erhöhten Anpassungskosten kommt.

Als Fazit lässt sich folglich festhalten, dass die Transaktionskosten bei hoher Spezifität und/ oder Unsicherheit steigen.

Allgemein gesprochen führt dies nach Ebers/ Gotsch mit Bezug auf Williamson zu folgender Handlungsmaxime: „Organisiere Deine Transaktionen so, dass Dir aus Deiner begrenzten Rationalität möglichst geringe Kosten entstehen und versuche gleichzeitig, Dich vor möglichem opportunistischen Verhalten Deines Vertragspartners zu schützen!“⁷²²

Etwas einfacher ausgedrückt formuliert Jarillo⁷²³: „Wenn die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten konstante Veränderungen der einzelnen Angaben, gemeinsame Lernprozesse, Kontakte auf unterschiedlichen Niveaus etc. beinhaltet, kann ein Unternehmen zu dem Schluss gelangen, dass es einfacher ist zu integrieren und selbst der Lieferant zu sein.“

4.1.2 Bedeutung für die Schaffung von Service und Corporate Centern

Wie im vorhergehenden Kapitel beschrieben, lautet das Kriterium der Transaktionskostentheorie für eine Make-or-Buy Entscheidung, dass Leistungen bei gleichen gegebenen Produktionskosten unternehmensextern bezogen werden sollten, wenn die Kosten der Koordination und Information über den Markt geringer sind als die des eigenen Unternehmens. Gerade die (Produktions-) Kosten zur Erbringung bzw. Erstellung der Servi-

⁷²² Vgl. Ebers/ Gotsch (2006), S. 280 mit Verweis auf Williamson (1985), S. 32

⁷²³ Jarillo (2005), S. 177

celeistung stehen aber in der Regel in der Unternehmenspraxis im Fokus der Betrachtung. Genau dieser Aspekt wird von der Transaktionskostentheorie nicht oder nur begrenzt betrachtet.⁷²⁴

Geht man jedoch davon aus, dass durch ein „Benchmarking“ Marktpreise für die Erstellung einer Serviceleistung ermittelt werden können und dass das Unternehmen durch Effizienzsteigerungsmaßnahmen dieses Preisniveau ebenfalls erreichen kann, so kann die Transaktionskostentheorie einen sehr guten Beitrag dazu leisten, die effizienteste Organisationsstruktur zu ermitteln.

Somit hat die Transaktionskostentheorie grundsätzlich „eine hohe Relevanz für alle Fragen der optimalen Koordination von Aktivitäten“⁷²⁵ und findet ihre Anwendung in starkem Maße bei der Entscheidung zwischen Eigenerstellung und Fremderstellung und bei der Klärung des optimalen Grades der vertikalen Integration von Leistungen in die Wertschöpfungskette des Unternehmens. Konkret lässt sich aus der Transaktionskostentheorie für die Make-or-Buy Entscheidung folgern, dass der Markt aufgrund seiner Konkurrenzsituation und seiner hohen Anreizintensität das vorteilhafteste institutionelle Arrangement darstellt, wenn Transaktionen nicht mit einer besonderen Unsicherheit oder transaktionsspezifischen Investitionen verbunden sind. Daneben stellt der Markt auch hinsichtlich der Produktionskosten grundsätzlich die bessere Alternative dar, da der Wettbewerb eine effiziente und wirksame Form der Kostenkontrolle gegenüber internen bürokratischen Regelungen und Verrechnungssystematiken darstellt.⁷²⁶

Mit zunehmender Spezifität und Unsicherheit wird jedoch die organisationsinterne Leistungserstellung immer vorteilhafter. Denn je schwerer und teurer es wird, alle Varianten der Austauschbeziehung in Verträgen zu berücksichtigen und je höher die möglichen Gewinne sind, die die Transaktionspartner aufgrund von Unsicherheit und transaktionsspezifischen Investitionen aus opportunistischem Verhalten erzielen könnten, desto attraktiver wird es, das Produkt oder die Leistung organisationsintern zu erstellen. Damit wird das institutionelle Arrangement der Hierarchie relativ vorteilhafter, da sich ex ante Vereinbarungskosten und ex post Kontrollkosten und Anpassungskosten reduzie-

⁷²⁴ Neben der Unterbewertung der Produktionskosten, lautet ein weiterer Kritikpunkt an der Transaktionskostentheorie, dass sich diese in erster Linie auf die verursachten Kosten, nicht jedoch auf den vom Unternehmen geschaffenen Wert konzentriert, vgl. hierzu auch Bamberger/ Wrona (2004), S. 55; Ebers/ Gotsch (2006), S. 301

⁷²⁵ Bamberger/ Wrona (2004), S. 55

⁷²⁶ Vgl. hierzu auch Ebers/ Gotsch (2006), S. 292

ren lassen. Zusätzlich werden auch die Produktionskostenunterschiede bei steigender Spezifität der Transaktionen immer geringer.⁷²⁷

Die Transaktionskosten in verschiedenen institutionellen Arrangements in Abhängigkeit vom Ausmaß transaktionsspezifischer Investitionen und von Unsicherheit lassen sich damit grafisch wie folgt darstellen.

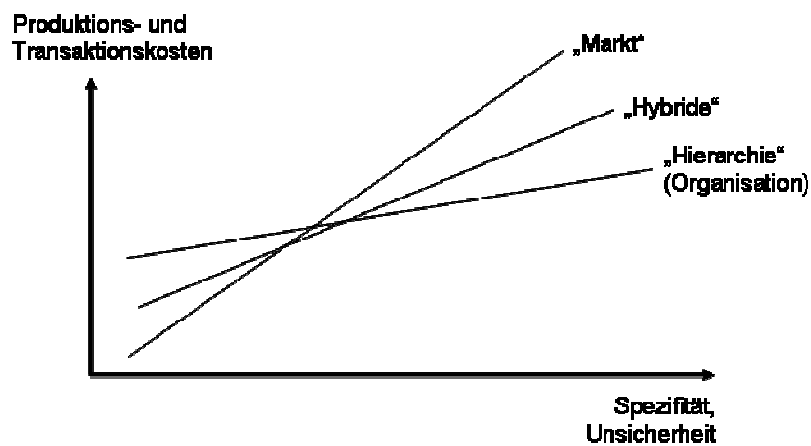


Abbildung 78: Effizienz der Koordinationsformen in Abhängigkeit von Spezifität und Unsicherheit⁷²⁸

Welche Erkenntnisse können aus der Transaktionskostentheorie nun konkret für den Aufbau bzw. die Gestaltung von Service und Corporate Centern gezogen werden? Wie oben in Kapitel drei beschrieben, werden Center-Konzeptionen auch mit dem Begriff des „Internen Outsourcings“ oder als „Inhouse Outsourcing“ beschrieben. Sie stellen demnach folglich eine Hybridform dar, da sie als dezentralisierte, teilweise rechtlich und/ oder wirtschaftlich selbständige Gesellschaften keine reine Eigenerstellung beinhalten, als Teil des Gesamtunternehmens aber auch nicht unter den Begriff des Fremdbezugs oder des (reinen) Outsourcings fallen.

Wie bereits aus der obenstehenden Grafik zur Effizienz der Koordinationsformen zu ersehen ist, gelten Hybridformen wie z.B. Service Center gegenüber reinen Marktformen bei zunehmender Spezifität und Unsicherheit als relativ vorteilhaft. Bei geringer Spezifität und Unsicherheit werden gegenüber der Eigenerstellung Vorteile realisiert.

Idealerweise sollten Service Center als Form des internen Outsourcings die Vorteile der Institutionen „Markt“ und „Hierarchie“ kombinieren. Dies lässt sich damit begründen, dass die Dienstleistungen des Service Centers zu marktorientierten Preisen erstellt wer-

⁷²⁷ Vgl. zum vorhergehenden Absatz auch Ebers/ Gotsch (2006), S. 292 f.

den sollen, so dass im Idealfall dieselben Produktionskostenvorteile wie bei der Institution Markt realisiert werden können. Auf der anderen Seite soll durch die Zugehörigkeit zu demselben Unternehmen opportunistischem Verhalten vorgebeugt und Verhaltensunsicherheit durch genaue und dauerhafte Kenntnis des internen Lieferanten auf ein Minimum reduziert werden.

Bezogen auf die verschiedenen, oben erwähnten Formen der Transaktionskosten gehen bei Service Centern die ex ante Anbahnungskosten als „präferiertem oder vorgeschriebenem Anbieter“ interner Dienstleistungen naturgemäß gegen Null. Auch Vereinbarungskosten sollten nach Abschluss erster SLAs und ggfs. in längeren Intervallen stattfindenden Vertragsverhandlungen geringer ausfallen als bei externen Anbietern. Auch die ex post Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten sollten aufgrund kurzer Informationswege und Kenntnis der Unternehmensstrukturen und Ansprechpartner insgesamt deutlich geringer ausfallen als bei fremden Dritten.

In der Unternehmenspraxis trifft dieser Idealzustand allerdings naturgemäß nicht vollständig zu: So können sich Vertragsverhandlungen z.B. aufgrund unterschiedlicher Auffassungen über den „richtigen“ Marktpreis als äußerst langwierig herausstellen. Auch führt Misstrauen der operativen Bereiche gegenüber den internen Dienstleistern hinsichtlich der Einhaltung von Preis, Qualität und Termin im Zeitverlauf oftmals zu steigenden Abwicklungs- und Kontrollkosten.

Alle diese zuvor angestellten Überlegungen kann man beispielhaft anhand einiger Dienstleistungen im Unternehmen erläutern. Liegen relativ unspezifische Dienstleistungen vor, wie z.B. Facility Management Dienstleistungen (Reinigungsdienstleistungen, Securitydienstleistungen, Handwerkstätigkeiten etc.), so stellt der Markt hinsichtlich der Produktionskosten in der Regel die bessere Alternative dar. Auch sind die Anbahnungs- und Suchkosten bei einer solchen (austauschbaren) Standardleistung mit einer Vielzahl von Anbietern sowie ebenfalls die Vereinbarungskosten aufgrund der guten Marktvergleichbarkeit als relativ gering einzustufen. Auch die Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten dürften bei eingeschwungenen Prozessen nur gering ausfallen.

Wird jedoch aus einer Standard-Handwerkerleistung eine spezialisierte technische Serviceleistung, die für das Unternehmen ggfs. noch eine strategische Bedeutung hat, so können die verschiedenen Arten der Transaktionskosten wie die Suchkosten (Anbahnungskosten), Vereinbarungskosten als auch insbesondere die Kontrollkosten sprung-

⁷²⁸ Quelle: selbsterstellt in Anlehnung an Bamberger/ Wrona (2004), S. 56; Ebers/ Gotsch (2006), S. 294

haft ansteigen und mögliche Produktionskostenvorteile überkompensieren. Dies lässt sich u.a. dadurch begründen, dass sich das Unternehmen aufgrund der hohen Spezifität bei der Vergabe der Leistung an einen externen Dienstleister in ein Abhängigkeitsverhältnis begibt und sich gegen opportunistisches Verhalten des Lieferanten vertraglich und mit hohem Kontrollaufwand absichern muss. Ähnliches gilt in Fällen hoher Umweltunsicherheit, wenn z.B. häufig auftretende gesetzliche Änderungen – wie z.B. gerade im Umfeld der erneuerbaren Energien der Fall – zu häufigen Überarbeitungen und Anpassungen führen, die vertraglich abgesichert werden müssen.

Je häufiger weiterhin eine derartige spezifische Transaktion anfällt, desto eher lassen sich Synergie- und Skaleneffekte realisieren und desto effizienter erweist sich folglich die Einbindung in ein hierarchisches Arrangement.

Grafisch lassen sich die Auswirkungen der verschiedenen Eigenschaften und Formen der Transaktionskosten auf eine Make-or-Buy-Entscheidung bzw. auf die Bildung von Service und Corporate Centern wie folgt darstellen:

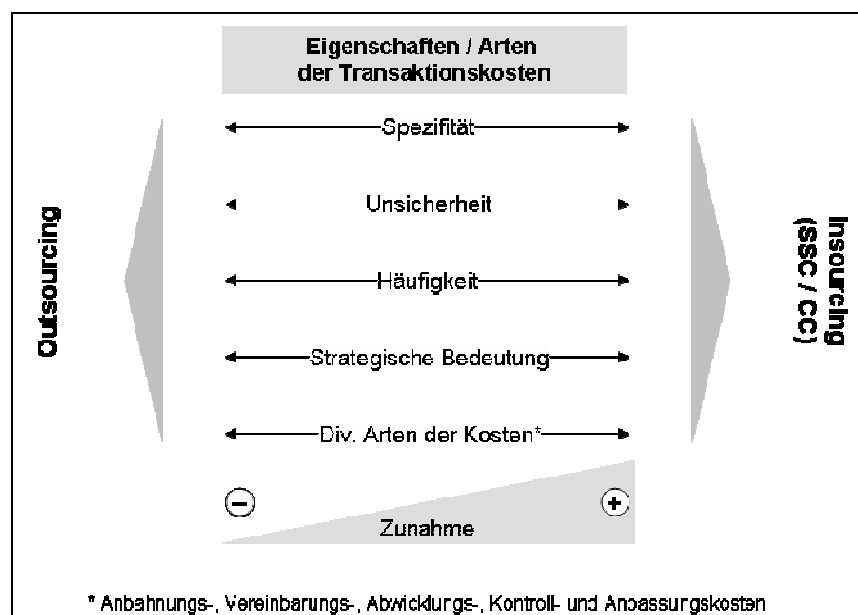


Abbildung 79: Auswirkung von Eigenschaften und Arten der Transaktionskosten auf die Bildung von Service und Corporate Centern

Die Überlegungen zu den Auswirkungen der Transaktionskostentheorie hinsichtlich der Schaffung von Service und Corporate Centern versus einer Vergabe der Dienstleistung an einen externen Lieferanten lassen sich genauso für die Entscheidung einer zentralen

versus einer dezentralen Erstellung der Leistung in den Geschäftsbereichen selbst anwenden.

Handelt es sich bei der betrachteten Dienstleistung um eine sehr spezifische Dienstleistung, die im Extremfall nur in einem Geschäftsbereich und nicht in den übrigen Geschäftsbereichen anfällt, so liegt auf der Hand, dass auch hier einem „Insourcing“ der Leistung in den Geschäftsbereich selbst den Vorzug zu geben ist. Dies findet sich beispielsweise in der Praxis vielfach, wenn nur eine Unternehmenssparte bestimmte Rohstoffe, Investitionsgüter oder Dienstleistungen einkauft. In Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft betrifft dies z.B. die Erzeugungssparten, die für die Stromerzeugung sowohl strategische Rohstoffe (Steinkohle, Öl, Gas, Brennelemente für Kernkraftwerke etc.), Bauteile für Kraftwerke (Turbinen, Antriebswellen etc.) als auch spezifische Dienstleistungen (Maschinenwartung, Bauleistungen, Ingenieurdienstleistungen) einkaufen müssen. Diese Einkaufsabteilungen sind dann aufgrund der Spezifität der Leistungen nicht in einem Shared Service Center oder Corporate Center angesiedelt, sondern in den Geschäftsbereichen selbst, da sich keine Synergien gegenüber den anderen Bereichen ergeben.

Bei anderen Einkaufsdienstleistungen wie dem Büromaterial- oder IT-Einkauf ergeben sich sehr wohl Synergien mit den anderen Sparten, so dass sich dann eine Bündelung in einem gemeinsamen Service Center lohnt.

Eine geringe Häufigkeit einer Dienstleistung in einem Geschäftsbereich spricht tendenziell für eine zentrale Bündelung in einem Center, da sich Synergiepotenziale aufgrund von unteilbaren Ressourcen ergeben können. Je höher die Häufigkeit der Transaktion im Geschäftsbereich, desto eher lohnt sich eine dezentrale Leistungserbringung.

Hinsichtlich der strategischen Bedeutung der Leistung verhält es sich ähnlich wie mit der Spezifität der Leistung: Je höher die strategische Bedeutung der Tätigkeit, desto wahrscheinlicher ist eine dezentrale Aufgabenerstellung. Auch hierfür kann der strategische Einkauf als auch die strategische (Geschäftsbereichs-) Planung oder das Geschäftsbereichscontrolling ein gutes Beispiel darstellen.

Unterstellt man zusätzlich opportunistisches Verhalten der Vertragspartner, verfolgt also etwa die Geschäftsführung des Service Centers eigene Machtinteressen oder eigene strategische Ziele, so wird es für den Geschäftsbereich attraktiver, die Leistung organisationsintern zu erstellen, denn dadurch lassen sich sowohl Vereinbarungskosten als auch Abwicklungskosten sowie ex post Kontrollkosten und Anpassungskosten reduzieren.

Überhaupt wirken sich die verschiedenen Arten der Transaktionskosten auf die Entscheidung zwischen zentraler und dezentraler Leistungserbringung so aus wie bei der Entscheidung zwischen „externem Outsourcing“ und „Inhouse Outsourcing“: Je mehr Koordinations- und Informationskosten durch die Leistungserbringung eines Service oder Corporate Centers anfallen, desto geringer die Bereitschaft zur Bildung bzw. zur Beauftragung dieser Center.

Im Speziellen heißt dies für die verschiedenen Arten der Transaktionskosten: Grundsätzlich sollten bei einem Service oder Corporate Center als „präferiertem oder vorgeschriebenem Anbieter“ interner Dienstleistungen die ex ante Anbahnungskosten gegen Null gehen. Auch Vereinbarungskosten sollten nach der erstmaligen Verhandlung und Vereinbarung von SLAs und ggfs. in längeren Intervallen stattfindenden Vertragsverhandlungen recht gering ausfallen, so dass sich kaum Unterschiede zu einer hierarchischen Lösung ergeben sollten. Gerade dieser Punkt wird in der Praxis oft bemängelt⁷²⁹, da SLAs zwischen internen Dienstleistern und den Geschäftsbereichen im Extremfall sehr detailliert wie zwischen fremden Dritten formuliert werden. Die Verhandlungen stellen sich oftmals als langwierig heraus, was enorme Personalkapazitäten bindet und zu hohen Vereinbarungskosten führt. Diese Problematik ist naturgemäß bei einer dezentralen Lösung in einem Geschäftsbereich selbst nicht gegeben.

Auch die ex post Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten sollten aufgrund klar definierter SLAs und gemeinsamer Unternehmensinteressen gering ausfallen. Doch auch hier kann oben geschildertes opportunistisches Verhalten der internen Dienstleister und Misstrauen der Geschäftsbereiche gegenüber den internen Dienstleistern hinsichtlich der Erzielung von Zwischengewinnen, der Einhaltung von Preis, Qualität und Termin im Zeitverlauf zu steigenden Abwicklungs-, Kontroll- und auch Anpassungskosten führen.

Als Schlussfolgerung und als Anforderung an die Gestaltung in der Praxis kann daher bereits an dieser Stelle formuliert werden, dass die vertraglichen Gestaltungen möglichst einfach gehalten werden sollten, dass die Center eindeutig auf die Interessen der Geschäftsbereiche ausgerichtet sein sollten und dass die Zielvereinbarungen der Center sich an diesen Interessen bzw. Zielen der Geschäftsbereichen orientieren sollten.

⁷²⁹ S. hierzu auch die Fallbeispiele in Kapitel 6.

Durch ein regelmäßiges Benchmarking der internen Servicepreise mit den Marktpreisen kann opportunistischem Verhalten vorgebeugt werden und das Vertrauen in die Center gestärkt werden.

Die Auswirkungen der verschiedenen Eigenschaften und Formen der Transaktionskosten auf eine Entscheidung zwischen zentraler und dezentraler lassen sich somit wie folgt darstellen:

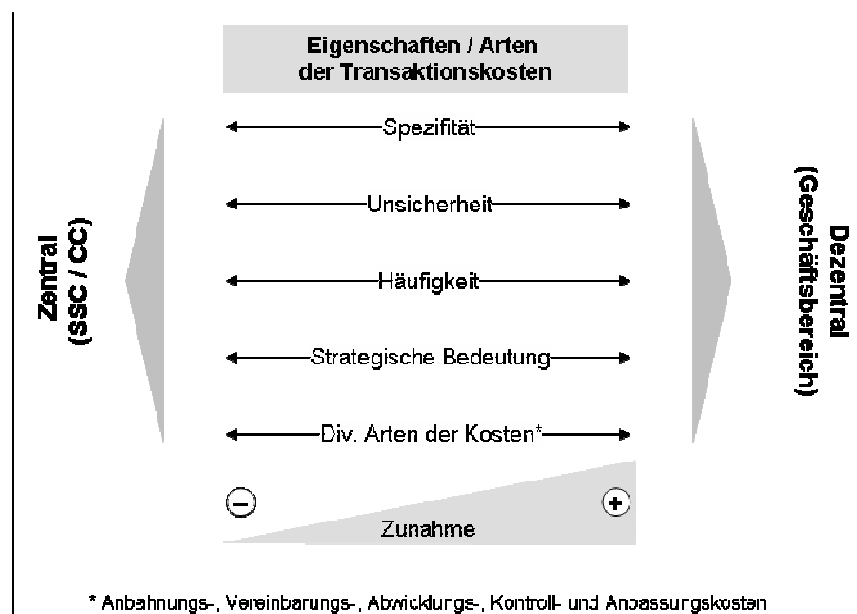


Abbildung 80: Auswirkungen der Transaktionskosten auf die Entscheidung zwischen zentraler und dezentraler Leistungserbringung

Betrachtet wird durch die Grafik nicht, dass sich bei einer zentralen Leistungserstellung in einem Service oder Corporate Center ggfs. zusätzlich einfacher Produktionskostenvorteile ergeben können. Dies liegt zum einen darin begründet, dass einhergehend mit der Einführung eines solchen (neuen) Centers in der Regel Prozessoptimierungsmaßnahmen durchgeführt werden, die die Produktionskosten reduzieren können. Zum anderen kann es durch die Schaffung eines Centers zu den im dritten Kapitel beschriebenen Größendegressionseffekten durch Professionalisierungs- und Spezialisierungsvorteile kommen. Zusätzlich kann ein Center in einer ausgegliederten Gesellschaft ggfs. ein geringes Lohnniveau realisieren.

Insgesamt lässt sich als Fazit festhalten, dass die Transaktionskostentheorie wesentliche, konkrete Hinweise für die Bestimmung von Einflussgrößen und Effizienzkriterien von

internen Dienstleistungseinheiten und bei der Entscheidung zwischen einer zentralen und dezentralen Leistungserstellung geben kann.

Präziser formuliert lässt sich auf Basis der zuvor angestellten Analysen aussagen, dass bei Zunahme der verschiedenen Arten der Transaktionskosten (Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten) oder bei zunehmender Spezifität, Unsicherheit, Häufigkeit oder strategischer Bedeutung sowie bei opportunistischem Verhalten des Vertragspartners tendenziell eine hierarchische Lösung (Insourcing)⁷³⁰ angestrebt wird. Die Transaktionskosten und die Transaktionseigenschaften können demnach also Einflussgrößen für die Art und Organisation der internen Dienstleistungserbringung darstellen. Gleichzeitig können die Arten der Transaktionskosten als Kriterium zur Messung der Effizienz einer bestimmten Gestaltung herangezogen werden.

Anhand dieser Überlegungen lassen sich somit die noch empirisch zu überprüfenden Hypothesen aufstellen, dass die Transaktionskosten

- eine Einflussgröße für die Bildung von Service und Corporate Centern darstellt und
- als Kriterium zur Messung der Effizienz dieser Center herangezogen werden.

Vor der Überprüfung der Hypothesen sei an dieser Stelle allerdings auch noch auf ein wesentliches Defizit der Transaktionskostentheorie hingewiesen. Die Messung und ex-ante Quantifizierung von Transaktionskosten oder die Prognose erwarteter Kosten (für die Bewertung unterschiedlicher organisatorischer Gestaltungsvarianten) stellt sich in der Praxis als schwierig bis nahezu unmöglich heraus. Daher stoßen diese theoretischen Vorteilhaftigkeitsüberlegungen in praxisorientierter Sicht häufig schnell an ihre Grenzen. Die Überprüfung der oben aufgestellten Hypothesen mit Hilfe der empirischen Untersuchung wird aufzeigen, ob die Transaktionskosten die Bildung von Service und Corporate Centern beeinflussen und zur Messung der Effizienz dieser Center herangezogen werden.

⁷³⁰ D.h. bei der Entscheidung zwischen externem und „Inhouse“ Outsourcing wird das Inhouse Outsourcing bevorzugt, bei einer Entscheidung zwischen zentraler und dezentraler (Geschäftsbereich) Erstellung wird die dezentrale Erstellung bevorzugt.

4.2 Der Ressourcenansatz

4.2.1 Inhalte des Ressourcenansatzes

Ursprünglich ausgehend von den Arbeiten von Penrose⁷³¹ und Selznick⁷³² findet seit Beginn der 90er Jahre der Ressourcenansatz (auch Resource-Based View oder Resource-Based Approach – kurz RBA) in zahlreichen Publikationen⁷³³ verstärkte Aufmerksamkeit. Dies auch bzw. nicht zuletzt aufgrund des ihm zuzuordnenden Kernkompetenzenansatzes (auch Competence-Based View – CBV) mit seinen bekanntesten Vertretern Prahalad/ Hamel⁷³⁴. Letzterer wird von einigen Autoren als eigenständiger Ansatz betrachtet, von anderen wiederum als „Derivat“ bezeichnet.⁷³⁵ Andere Autoren⁷³⁶ rechnen den Kernkompetenzenansatz dem wissensbasierten Ansatz („knowledge-based view“) zu, welcher auf der Vorstellung basiert, dass die spezifische Wissensausstattung von Unternehmungen sowie die Fähigkeit durch Lernprozesse Wissensbestandsänderungen herbeizuführen für deren (unterschiedlichen) Erfolg verantwortlich sind.

Der ressourcenorientierte Ansatz versteht sich als Alternative zum Ansatz der Industrieökonomik, der davon ausgeht, dass dauerhafte Wettbewerbsvorteile durch Unterschiede der Branchenstruktur und Wettbewerbsintensität sowie durch die Positionierung und die Strategiewahl von Unternehmen entstehen. Im Gegensatz dazu geht der RBA davon aus, dass die Grundlage von dauerhaften und überdurchschnittlichen Wettbewerbsvorteilen und Gewinnen die Verfügbarkeit von internen Ressourcen des Unternehmens darstellt.⁷³⁷

Während der Industrieökonomische Ansatz folglich eine „outside-in“ Perspektive verfolgt, nimmt der RBA eine „inside-out“ Perspektive ein. Man könnte sagen, beide seien „unterschiedliche Seiten derselben Medaille“.⁷³⁸

⁷³¹ Penrose (1959)

⁷³² Selznick (1957)

⁷³³ Vgl. u.a. Bamberger/ Wrona (1996), Barney (1991), Bürki (1996), Chatterjee/ Wernerfelt (1991), Collis (1991), Collis/ Montgomery (2005), Knyphausen (1993), Rasche (1994) und insbes. Wernerfelt (1984) und ders. (1995)

⁷³⁴ Prahalad/ Hamel (1990)

⁷³⁵ Vgl. hierzu insbes. Rasche (1994), S. 91 sowie u.a. Freiling (2000), S. 21; Kunze (2000), S. 169 konstatiert zudem, dass es „den“ ressourcenorientierten Ansatz nicht gibt, sondern verschiedene parallele Konzeptionen, die eine Potenzial- und Ressourcenorientierung in den Mittelpunkt von unternehmensstrategischen Handlungsempfehlungen stellen.

⁷³⁶ Vgl. Welge/ Al-Laham (2008), S. 98 ff. mit Verweis auf die dort genannten Autoren.

⁷³⁷ Vgl. Bamberger/ Wrona (1996), S. 131; Knyphausen (1993), S. 774; Kunze (2000), S. 169

⁷³⁸ Vgl. Wernerfelt (1984), S. 171; ähnlich auch Rasche (1994), S. 407; Diese beiden Seiten der Medaille kommen letztlich auch im sogenannten SWOT-Ansatz (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threads) der strategischen Unternehmensführung bzw. der strategischen Wettbewerbsanalyse zusammen: Die

Nach Wernerfelt lassen sich Ressourcen allgemein wie folgt definieren: „By a resource is meant anything which could be thought of a strength or a weakness of a given form. More formally, a firm’s resource at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm.”⁷³⁹ Unter den tangiblen (materiellen, physischen) Ressourcen werden Produktionsfaktoren wie z.B. Maschinen, Betriebsausstattung und sonstige Produktionseinrichtungen oder auch der geographische Standort verstanden.

Zu den intangiblen (immateriellen) Ressourcen zählen (gesicherte) immaterielle Vermögenswerte wie Patente, Markennamen, Lizenzen etc. aber auch (ungeschütztes) Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Unternehmenskultur, Reputation und weitere Assets.⁷⁴⁰ Bamberger/ Wrona⁷⁴¹ führen als weitere Kategorien explizit noch finanzielle Ressourcen (interne und externe Fonds) und organisationale Ressourcen wie die Managementsysteme eines Unternehmens und interorganisationale Beziehungsstrukturen (Netzwerke) an.

Der RBA beschäftigt sich maßgeblich mit der Untersuchung solcher Ressourcen, die für einen langfristigen (dauerhaften) Wettbewerbsvorteil⁷⁴² von Unternehmen verantwortlich sind. Dafür müssen die einem Wettbewerbsvorteil zugrunde liegenden Ressourcen zunächst einmal *wertvoll* und *knapp* sein. Um wertvoll zu sein, muss die Ressource einen tatsächlichen Wert haben, d.h. sie muss einen wertstiftenden Charakter haben, die dem Kunden am Markt einen merklichen Zusatznutzen erbringt. Weiterhin muss sie knapp sein, da sie sonst jeder Wettbewerber in gleichem Maße einsetzen könnte und dem Unternehmen somit keine Differenzierung vom Konkurrenten ermöglicht.⁷⁴³

Damit sich das Unternehmen *nachhaltig* Wettbewerbsvorteile sichern kann und somit dauerhaft überdurchschnittliche Renditen erzielen kann, sind nach übereinstimmender Meinung der Literatur die folgenden Eigenschaften der Ressourcen zu beachten:

externen Faktoren (Möglichkeiten und Risiken der Umgebung) können dem Ansatz der Industrieökonomik zugeordnet werden, die internen Faktoren (Stärken und Schwächen des Unternehmens) dem RBA.

⁷³⁹ Wernerfelt (1984), S. 172

⁷⁴⁰ Vgl. u.a. Bamberger/ Wrona (1996), S. 132 ff.; dies. (2003), S. 76; Barney (1991), S. 101; Rasche (1994), S. 41

⁷⁴¹ Vgl. Bamberger/ Wrona (1996), S. 133 f.

⁷⁴² Laut Ostendorf (2005), S. 2 liegt ein Wettbewerbsvorteil vor, „wenn das Produkt für den Kunden eine wichtige Leistungseigenschaft enthält, die Leistungseigenschaft des Produktes durch den Kunden auch tatsächlich wahrgenommen wird und das Produktprofil durch die Konkurrenz nicht leicht imitierbar ist.“

⁷⁴³ Vgl. u.a. Barney (1991), S. 105 ff.; Rasche (1994), S. 105 ff. und Knyphausen (1993), S. 776, der bezüglich des strategischen Werts formuliert: „[...] a firm’s resources are valuable if, and only if they reduce a firm’s cost or increase its revenues compared to what would have been in case if this firm did not possess those resources.”

- **Imitierbarkeit:** Ressourcen können (nur) dann zu Wettbewerbsvorteilen führen, wenn sie nicht oder zumindest nicht vollständig imitierbar sind.⁷⁴⁴ Imitationsbarrieren können sich durch „Learning-by-doing-Prozesse“ in der historischen Unternehmensentwicklung gebildet haben und führen dazu, dass diese Ressourcenpositionen nicht von Wettbewerbern übernommen werden können.⁷⁴⁵ Eine weitere Barriere liegt in der Unklarheit über Kausalzusammenhänge zwischen unternehmensspezifischen Ressourcen und daraus resultierenden Wettbewerbsvorteilen und Erfolg des Unternehmens (auch genannt kausale Ambiguität bzw. „causal ambiguity“). Neben diesen natürlichen Isolationsmechanismen kann der Imitationsschutz auch durch künstliche Barrieren begründet sein. Namentlich können dies Informationsbarrieren, Verfügungsrechte, Skaleneffekte (auch „mass efficiencies“), Switching Costs, Unternehmensgröße oder Kundensuchkosten sein.⁷⁴⁶
- **Substituierbarkeit:** Ein weiteres Kriterium als Quelle dauerhafter Wettbewerbsvorteile ist der Grad der Substituierbarkeit der Ressource. Die spezifische Unternehmensressource darf sich also nicht durch äquivalente Ressourcen mit annähernd gleichwertigen Leistungseigenschaften eines Konkurrenten ersetzen lassen.⁷⁴⁷
- **Transferierbarkeit:** Als weiteres Charakteristikum nachhaltiger Wettbewerbsvorteile gilt die Eigenschaft der Transferierbarkeit, auch genannt Ressourcenmobilität oder Unternehmensspezifität. Mangelnde Transferierbarkeit der Ressource auf einen Konkurrenten verhindert einen Handel auf freien Märkten und somit einen Austausch zwischen verschiedenen Gruppen und reduziert das Risiko einer Verschlechterung der Wettbewerbsposition des Unternehmens. Beispiele für eine fehlende Transferierbarkeit der Ressource können uneinheitlich geregelte Eigentumsrechte, fehlendes Vorhandensein alternativer Verwendungs- bzw. Einsatzmöglichkeiten, fehlendes Zusammenwirken mit anderen Ressourcen oder die Höhe der Transaktionskosten der Akquisition darstellen.⁷⁴⁸
- **Abnutzbarkeit:** Die Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils wird durch den Grad der Abnutzbarkeit einer Ressource charakterisiert. Je weniger sich diese abnutzen lässt bzw. obsolet wird, umso dauerhafter ist der Wettbewerbsvorteil. Dabei nutzen

⁷⁴⁴ Vgl. Barney (1991), S. 107; Bamberger/ Wrona (1996), S. 138

⁷⁴⁵ Bamberger/ Wrona (1996), S. 138 drücken dies so aus: „Stützt sich ein Wettbewerbsvorteil auf historische, idiosynkratische (Investitions-) Entscheidungen, so kann dieser Vorteil unter Umständen nicht ohne denselben (zeitlich adäquaten) Prozeß imitiert werden.“

⁷⁴⁶ Vgl. u.a. Barney (1991), S. 107 ff.; Rasche (1994), S. 80

⁷⁴⁷ Vgl. ausführlicher Bamberger/ Wrona (1996), S. 138 f.; Barney (1991), S. 111 f.; Knyphausen (1993), S. 776

materielle (physische) und finanzielle Ressourcen tendenziell schneller ab als immaterielle, deren Wert unter Umständen im Zeitverlauf sogar noch größer wird.⁷⁴⁹

Damit sind nun zum einen die wesentlichen Kriterien zur Erfüllung der Nachhaltigkeit eines Wettbewerbsvorteils definiert. Doch selbst wenn ein Unternehmen in der Lage ist, diesen Wettbewerbsvorteil nachhaltig zu sichern, so ist dadurch noch nicht sichergestellt, dass es sich die daraus ergebenden überdurchschnittlichen Gewinne auch tatsächlich *aneignen* kann.⁷⁵⁰ Die Aneignungsfähigkeit ist damit neben der Nachhaltigkeit die zweite Grundlage für die Erreichung überdurchschnittlicher Renditen.

Die Vorgehensweise des Ressourcenansatzes zur Erklärung von überdurchschnittlichen, dauerhaften Gewinnen zeigt das nachfolgende Schaubild:

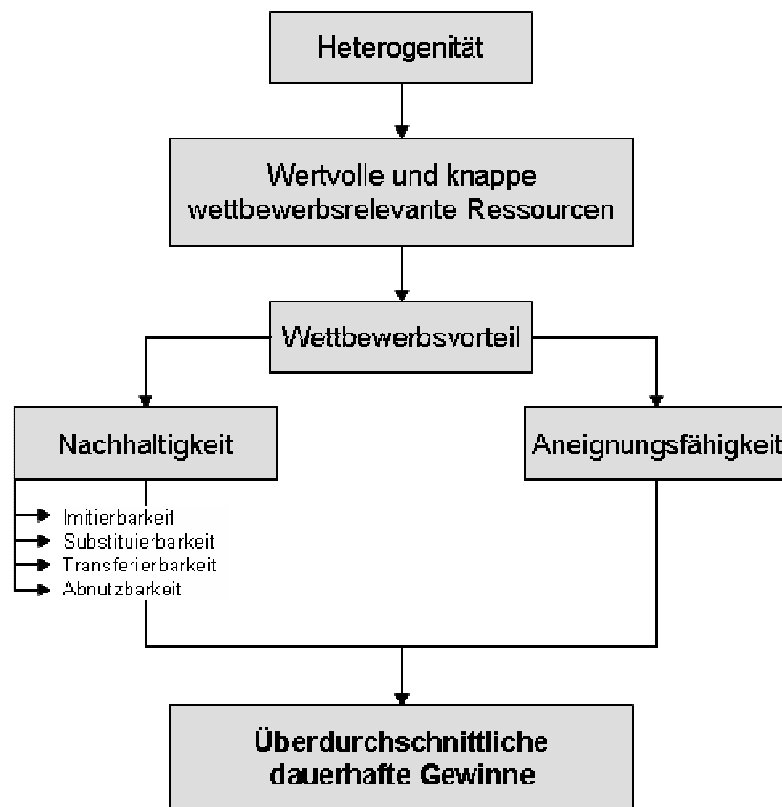


Abbildung 81: Vorgehensweise des RBA zur Erklärung dauerhafter Gewinne⁷⁵¹

Wie zuvor beschrieben, fallen unter den Begriff der Ressourcen auch besondere Fähigkeiten oder der oft synonym verwendete Begriff der **Kompetenzen**. Diesen werden die folgenden Eigenschaften zugesprochen:⁷⁵²

⁷⁴⁸ Vgl. hierzu auch Barney (1991), S. 101; Bamberger/ Wrona (1996), S. 136 f.

⁷⁴⁹ Vgl. insbes. Bamberger/ Wrona (1996), S. 135

⁷⁵⁰ Vgl. ausführlicher dies. (1996), S. 139

⁷⁵¹ Quelle: Bamberger/ Wrona (1996), S. 136

- kein Verlust im Zeitablauf
- Verlustgefahr bei Nichtnutzung
- Ermöglichung simultaner Ausübung mehrerer Aktivitäten
- ist größer als die Summe der einzelnen Komponenten
- gleichermaßen Input- als auch Output-Größe des Wertschöpfungsprozesses
- personengebunden (im Gegensatz zu Schutzrechten und Markennamen etc.)
- Resultat unternehmensspezifischer Innovations- und Lernprozesse und folglich schwer imitierbar

Gelingt es einem Unternehmen, Technologien und sonstige Ressourcen (Fertigkeiten) zu Kompetenzen zu bündeln und tragen diese dazu bei, dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu erzielen, können diese als **Kernkompetenzen** bezeichnet werden.⁷⁵³ Das Konzept der Kernkompetenzen – je nach Sichtweise Teil des RBA bzw. Weiterentwicklung des RBA hin zum wissensbasierten Ansatz – fand durch den Artikel von Prahalad/ Hamel⁷⁵⁴ weltweit Beachtung und entstand aus der Überlegung heraus, dass aus der Kombination von Ressourcen einzigartige Fähigkeiten eines Unternehmens resultieren können. Die Autoren selbst definieren Kernkompetenzen („Core competencies“) wie folgt:

*„Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies.“*⁷⁵⁵

Demnach sind Kernkompetenzen „integrierte und durch organisationale Lernprozesse koordinierte Gesamtheiten von Technologien, Know-How, Prozessen und Einstellungen,

- die für den Kunden erkennbar wertvoll sind,
- gegenüber der Konkurrenz einmalig sind,
- schwer imitierbar sind und
- potentiell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten eröffnen.“⁷⁵⁶

Letztlich können Kernkompetenzen nach Prahalad/ Hamel selbst auf die folgenden drei Eigenschaften verdichtet werden:⁷⁵⁷

⁷⁵² Vgl. zu der nun folgenden Auflistung ausführlicher Rasche (1994), S. 143 ff.

⁷⁵³ Vgl. Prahalad/ Hamel (1990), S. 79 ff.; Rasche (1994), S. 149

⁷⁵⁴ Vgl. Prahalad/ Hamel (1990)

⁷⁵⁵ Prahalad/ Hamel (1990), S. 82

⁷⁵⁶ Vgl. Hinterhuber (1996), S. 11; s. auch Hinterhuber/ Handlbauer/ Matzler (2003), S. 46 ff; Kaplan/ Murdock (1991), S. 28; Ostendorf (2005), S. 13; Prahalad/ Hamel (1990), S. 82 ff.

⁷⁵⁷ Vgl. für die folgenden Ausführungen insbes. Prahalad/ Hamel (1990), S. 82 ff.

1. Customer Value (Kundennutzen)

Die Fähigkeit („capability“) des Unternehmens stiftet seinem Kunden einen als besonders („fundamental“) wichtig empfundenen und wahrgenommenen Nutzen. Dies kann sich in der Qualität, Zuverlässigkeit, Kosten oder Funktionalität des Produktes bzw. der Leistung äußern. Dabei kann die Fähigkeit, einen Prozess effizienter und kostengünstiger als die Konkurrenz durchzuführen auch als Kernkompetenz bezeichnet werden, selbst wenn dies nicht an den Kunden weitergegeben wird.

2. Competitor Differentiation (Konkurrenzvorteil/ Einzigartigkeit)

Anhand von Kernkompetenzen lassen sich erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheiden. Folglich muss eine Kernkompetenz innerhalb der Branche einzigartig sein oder im Vergleich zu den Wettbewerbern relativ stärker ausgeprägt ist. Auch hier sind die Merkmale der Nicht-Imitierbarkeit und -Substituierbarkeit von elementarer Bedeutung. Mit Hilfe eines Benchmarkings kann man Schlüsse darüber ziehen, ob die Fähigkeiten des eigenen Unternehmens besser sind als die eines Konkurrenten.

Eine einzigartige organisationale Wissensbasis kann von Konkurrenten nur schwer kopiert werden und stellt somit ein wesentliches Potenzial zur Erringung und Verteidigung eines auf Wissen basierenden Wettbewerbsvorteils dar. Um dieses Potenzial erfolgreich zu nutzen, muss das Unternehmen jedoch nicht nur über die Ressource verfügen, sondern sie auch tatsächlich anwenden und in vom Markt gewünschte Produkte oder Dienstleistungen umwandeln.⁷⁵⁸

3. Gateways to new Markets (Zugang zu neuen Märkten/ Übertragbarkeit auf andere Geschäftsfelder)

Eine Kernkompetenz muss ein Unternehmen in die Lage versetzen, zukünftig neue Märkte und Geschäftsfelder erschließen zu können.

4.2.2 Bedeutung des Ansatzes für die Bildung von Service und Corporate Centern

In Bezug auf die Bildung von Service und Corporate Centern lässt sich aus dem Kernkompetenzansatz zunächst einmal allgemein gesprochen schließen, dass ein Unternehmen seine knappen Ressourcen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und diese

⁷⁵⁸ Vgl. zum letzten Absatz Welge/ Al-Laham (2008), S. 108. Zählt man den Kernkompetenzenansatz zum wissensbasierten Ansatz, so wird deutlich, dass dieser insofern eine Weiterentwicklung des RBA darstellt, als er die Perspektive auf Wissen als die strategisch wichtigste Ressource lenkt und somit den unspezifischen Begriff der Ressource konkretisiert.

von allen nicht-wertstiftenden Aktivitäten entlasten sollte, um nachhaltig Wettbewerbsvorteile sicherzustellen.⁷⁵⁹

Die Frage, ob Kernkompetenzen vorliegen, lässt sich mit Blick auf die drei zuvor genannten Eigenschaften beantworten: So muss die interne Dienstleistung dem (internen) Kunden einen besonderen Nutzen stiften und für ihn einzigartig sein oder gegenüber externen Anbietern vorteilhaft erscheinen. Weiterhin sollte das Unternehmen mit Hilfe des internen Dienstleisters besser dazu in der Lage sein, neue Märkte zu erschließen. Obwohl das Kriterium der Einzigartigkeit einer Leistung regelmäßig schwer nachzuweisen sein dürfte, kann sich durch die Kundennähe des internen Dienstleisters und das genaue Wissen über Prozesse und Strukturen des internen Kunden gerade hier ein Vorteil ergeben. Gleiches gilt auch bei der Erschließung neuer Märkte oder Geschäftsbereiche, da ein interner Dienstleister seine Leistungen in gewohnter, standardisierter Qualität und zu geringeren Transaktionskosten auch für andere, neue Geschäftsbereiche zur Verfügung stellen kann. Falls ein Unternehmen neue Geschäftsbereiche oder neue (geographische) Märkte erschließen will, so kann es diese mit Hilfe des internen Dienstleisters ohne größere Rüstzeiten und Such- und Informationskosten erobern und in gleicher Weise mit eingespielten Prozessen wie den bisherigen Markt bearbeiten. Grundsätzlich stellt die sogenannte Portfolio-Methode ein geeignetes Analyseinstrument dar, um zu entscheiden, ob Tätigkeiten im Unternehmen durchgeführt werden oder an Dritte vergeben werden sollten.

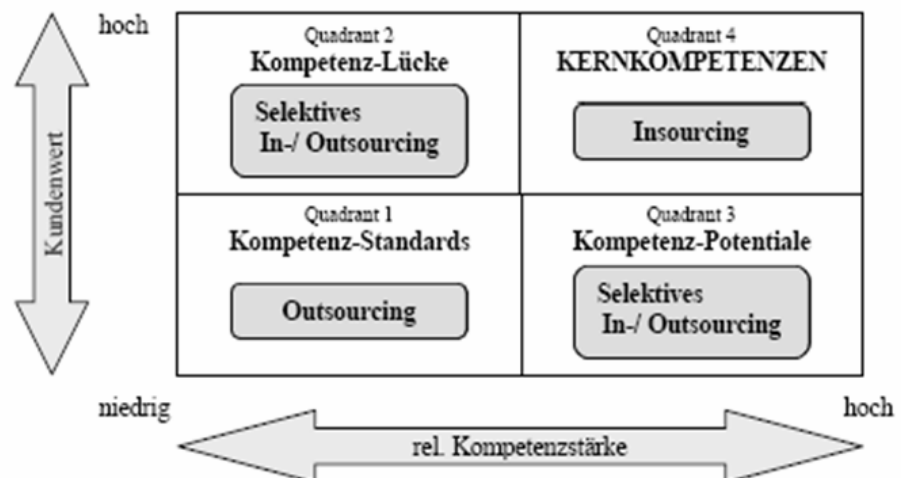


Abbildung 82: Kernkompetenz-Portfolio Methode⁷⁶⁰

⁷⁵⁹ Vgl. Prahalad/ Hamel (1990), S. 79 ff. sowie auch Amponsem u.a. (1996), S. 219 ff.; Osterloh/ Frost (2000), S. 35 f.

Es gilt grundsätzlich, dass je höher der Kundenwert einer Kompetenz und je höher die relative Höhe der Kompetenz ausgeprägt ist, desto eher zählt sie zu den Kernkompetenzen und sollte im Unternehmen verbleiben. Umgekehrt sollten die Tätigkeiten des ersten Quadranten eingekauft werden, da sie keinen spezifischen Kundenwert erbringen und lediglich Branchenstandards darstellen. Unternehmens- und situationspezifisch sollte entschieden werden, ob und in welcher Form die Lücke zu externen Konkurrenten geschlossen werden kann (2. Quadrant) und ob die vorhandenen Kompetenz-Potenziale zu Kernkompetenzen ausgebaut werden sollen bzw. können (3. Quadrant). Die Vorgehensweise wird durch die folgende Abbildung verdeutlicht:

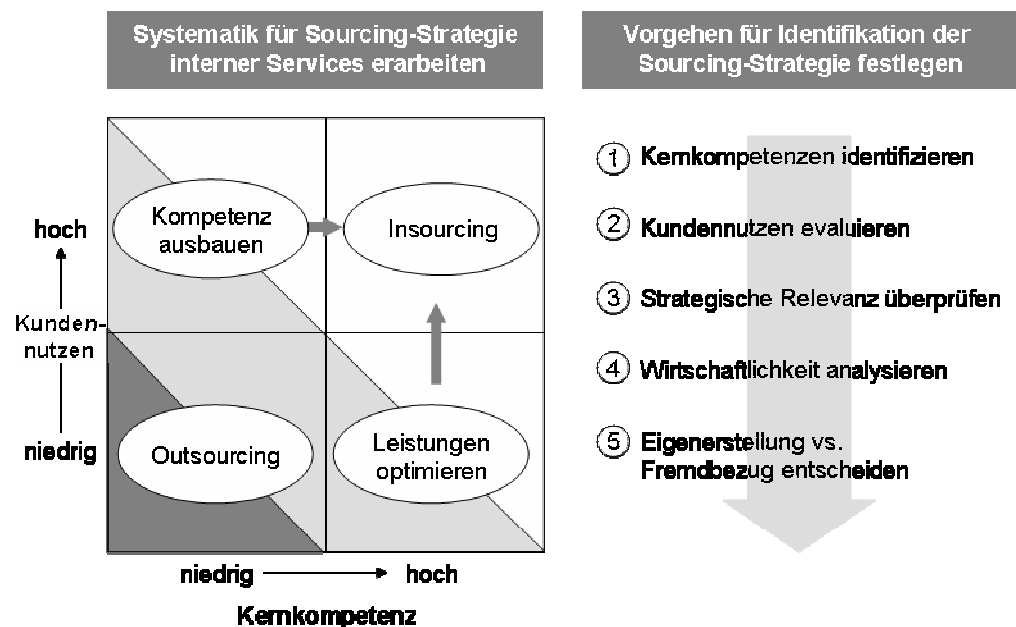


Abbildung 83: Vorgehensweise für Make-or-Buy-Decision auf Basis des RBA⁷⁶¹

Hiermit zeigt sich gleichzeitig eines der Hauptanwendungsgebiete des RBA, nämlich die Frage *welche* Ressourcen und *wie* die Ressourcen entwickelt werden sollen.⁷⁶²

Schließlich lassen sich die Überlegungen des Transaktionskostenansatzes mit denen des RBA zusammenführen. Für die strategische Unternehmensführung bzw. die Zielsetzung eines Unternehmens bedeutet dies Kosteneinsparungen durch die Optimierung von In-

⁷⁶⁰ Quelle: In Anlehnung an Hinterhuber (1996), S. 132, sowie Hinterhuber/ Handlbauer/ Matzler (2003), S. 118

⁷⁶¹ Quelle: Selbsterstellt

⁷⁶² Vgl. ausführlicher hierzu und zu anderen Anwendungsgebieten Bamberger/ Wrona (1996); S. 140 ff.

formations- und Koordinationsprozessen (Transaktionskostenansatz) bei gleichzeitiger Konzentration auf die Kernkompetenzen (RBA). Dies lässt sich plakativ auch mit folgender „Phrase“ zusammenfassen: Kernkompetenzen stärken – Transaktionskosten senken!⁷⁶³

Als weitere Schlussfolgerung sollte aus den beiden Ansätzen gezogen werden, dass bei Ressourcen mit zunehmender strategischer Relevanz der Eigenerstellung (Hierarchie) im Unternehmen der Vorzug gegeben werden sollte, um eine umfassende Kontrolle der spezifischen Erfolgspotenziale des Unternehmens sicherzustellen. Mit abnehmender strategischer Bedeutung einer Ressource ist dagegen die Institution des Marktes zu bevorzugen.

Die Entscheidung über ein Outsourcing oder die Bildung interner Dienstleistungseinheiten ist aus dem Blickwinkel des Ressourcen- und Kernkompetenzenansatzes als Teilaspekt der strategischen Unternehmensführung und strategische Grundsatzentscheidung zu verstehen, über die auf Gesamtunternehmensebene entschieden werden sollte. Neben reinen (kurz- oder mittelfristigen) Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen müssen auch die Auswirkungen geplanter Umstrukturierungsmaßnahmen auf das Kompetenzenportfolio eines Unternehmens betrachtet werden.⁷⁶⁴

Eine kernkompetenzorientierte Ausrichtung eines Unternehmens führt im Ergebnis zu einer Organisationsstruktur mit operativen Einheiten für die unmittelbare Leistungserstellung, Corporate Centern für die Steuerung des Unternehmens im weitesten Sinne und mit Service Centern für alle Aufgaben und Prozesse, die der Unterstützung der operativen Einheiten (und der Corporate Center und der Unternehmensleitung im engeren Sinne) dienen.⁷⁶⁵

Damit entstehen in Großunternehmen Kernkompetenzen also durch ein Zusammenspiel von Ressourcen und Fähigkeiten aus Steuerung, Betrieb (Operations) und Support, die so konfiguriert werden müssen, dass sich daraus nachhaltige Wettbewerbsvorteile ergeben. Dies begründet Krüger⁷⁶⁶ damit, dass Operative Einheiten und Service Center ohne übergreifende Steuerung orientierungslos und ineffizient sind, Operative Einheiten und Steuerungseinheiten (Corporate Center) ohne Support wirkungsschwach bzw. ineffektiv sind, da sie sich eben nicht auf ihre eigentlichen Fähigkeiten und Aufgaben konzentrieren können und dass Service und Corporate Center ohne dazugehörige Operative Ein-

⁷⁶³ Vgl. Hinterhuber (1996), S. 134 ff.

⁷⁶⁴ Vgl. Rasche (1994), S. 311

⁷⁶⁵ Vgl. Krüger (2006), S. 80 f.

heiten sinnlos bzw. unmöglich sind, da dem Unternehmen ja die eigentliche Marktleistung fehlt. Aus dieser Betrachtung leitet Krüger eine Begriffsfassung für die (Konzern-) Kernkompetenz ab, nach welcher es sich dabei „um einen Wirkungsverbund von Ressourcen und Fähigkeiten in Operation, Steuerung und Support“ handelt, „die so ausgestaltet und entwickelt werden, dass daraus nachhaltige und intern übertragbare Wettbewerbsvorteile entstehen“.⁷⁶⁷

Was bedeuten diese recht allgemeinen Aussagen nun weiterhin konkret für die Bildung von Service und Corporate Centern auf Basis des RBA und CBV? Wie können diese Ansätze konkret dazu beitragen, die Fragestellung zu beantworten, welche Dienstleistungen in einem internen Service oder Corporate Center gebündelt werden, welche im Unternehmensbereich selbst verbleiben und welche extern vergeben werden sollten?

Zunächst einmal kann als Fazit zum RBA an dieser Stelle allgemein festgehalten werden, dass mit Hilfe dieses Ansatzes Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können, welche Kompetenzen ein Unternehmen entwickeln bzw. sichern sollte und welche es ggfs. (intern) outsourcen sollte.⁷⁶⁸ Allein und auch in Ergänzung mit weiteren organisationstheoretischen Ansätzen wie dem Transaktionskostensatz lassen sich grundlegende Schlüsse über die Make-or-Buy-Entscheidung von internen Dienstleistungen und somit über die Bestimmung der optimalen Unternehmensgröße ziehen.

Grundsätzlich kann der Vorteil der Dienstleistungen der internen Center in einem günstigeren Preis oder in einem differenzierten Angebot bestehen. Als Kernkompetenz, die in Form eines Service oder Corporate Centers im Unternehmen verbleiben sollte, muss diese dem (internen) Kunden einen besonderen Nutzen stiften und für ihn einzigartig sein oder gegenüber externen Anbietern vorteilhaft erscheinen. Weiterhin muss das Unternehmen mit Hilfe des internen Dienstleisters besser dazu in der Lage sein, neue Märkte zu erschließen.

Handelt es sich um eine reine Dienstleistung ohne Steuerungs- oder Kontrollfunktionen und werden keine Entscheidungen von strategischer Relevanz getroffen, so ist diese

⁷⁶⁶ Vgl. Krüger (2006), S. 84 f.

⁷⁶⁷ Krüger (2006), S. 85

⁷⁶⁸ Daneben werden als weitere Anwendungsgebiete oft der hier nicht weiter diskutierte Schutz und die Verwertung wettbewerbsrelevanter Ressourcen angeführt, vgl. ausführlicher Bamberger/ Wrona (1996); S. 140 ff.

Kernkompetenz in einem Service Center zu bündeln. Handelt es sich dagegen um eine eben solche Dienstleistung mit strategischer Relevanz oder mit hoheitlicher und administrativer Funktion, die ein hohes Spezialwissen oder eine bestimmte Qualifikation erfordert und dient diese Dienstleistung der übergreifenden Koordination und Integration des Unternehmens, so ist sie in Form eines Corporate Centers zu organisieren.

Weiterhin kann der Ressourcen- bzw. Kernkompetenzansatz dazu verwendet werden, zu entscheiden, ob die Funktion zentral in einem Service oder Corporate Center oder dezentral im Unternehmensbereich erbracht werden soll.

Handelt es sich um eine unternehmensübergreifende Kernkompetenz wie die Konzernstrategie, Unternehmensfinanzen o.ä., die den operativen Unternehmensbereichen einen besonderen Nutzen stiften soll und für sie einzigartig sind, so ist diese im Corporate Center des Unternehmens zu organisieren.

Wird eine bestimmte Funktion, wie etwa die Produktion oder der strategische Rohstoffeinkauf, von einer Sparte bzw. einem Unternehmensbereich als Kernkompetenz angesehen, da sie

- für die (externen) Kunden erkennbar wertvoll sind,
- gegenüber der Konkurrenz einmalig sind,
- schwer imitierbar sind und
- potenziell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten eröffnen,

so sollte diese Kompetenz im (dezentralen) Unternehmensbereich verbleiben.

Wird die Funktion dagegen vom Unternehmensbereich nicht als Kernkompetenz angesehen, wird aber aus Sicht des Gesamtunternehmens aus den o.g. Gründen als Kernkompetenz eingeschätzt, so ist sie in einem Service Center zu organisieren, sofern es sich dabei wie oben beschrieben um eine reine Supportfunktion handelt.

Zusammenfassend lässt sich folglich festhalten, dass mit Hilfe des Kernkompetenzen- bzw. Ressourcenorientierte Ansatz entschieden werden kann, ob eine bestimmte Funktion im Unternehmen als Service und Corporate Center, dezentral im Unternehmensbereich selbst organisiert oder vollständig outgesourced werden soll.

Damit können auf Basis des RBA bzw. des Kernkompetenzenansatzes folgende Hypothesen zur Bildung von Service und Corporate Centern aufgestellt werden:

1. Wenn in einem Unternehmen „reine Dienstleistungen“ ohne Steuerungs- oder Kontrollfunktionen als Kernkompetenzen angesehen werden und im Unternehmen verbleiben sollen, dann werden sie in einem Service Center organisiert.
2. Wenn in einem Unternehmen „hoheitliche“ Dienstleistungen mit Steuerungs- oder Kontrollfunktionen als Kernkompetenzen angesehen werden und im Unternehmen verbleiben sollen, dann werden sie in einem Corporate Center organisiert.
3. Wenn eine Funktion von einem Unternehmensbereich als Kernkompetenz angesehen wird, dann wird diese nicht in einem Service oder Corporate Center organisiert, sondern verbleibt im Unternehmensbereich selbst.

Nachdem die Bedeutung des Ansatzes für die Bildung von Service und Corporate Centern damit umfassend dargelegt worden ist und Hypothesen aufgestellt wurden, soll mit dem „Effizienzkonzept nach Frese und von Werder“ ein letzter organisationstheoretischer Ansatz untersucht werden.

4.3 Das Effizienzkonzept nach Frese/ von Werder

Für die Bewertung von Alternativen der organisatorischen Gestaltung und die Ermittlung entsprechender Effizienzkriterien liegt mit dem Konzept der Koordinations- und Motivationseffizienz nach Frese/ von Werder⁷⁶⁹ bereits ein umfassendes theoretisches Konstrukt vor, welches im Folgenden kurz erläutert werden soll.

Das sogenannte Effizienzkonzept der beiden Autoren stellt ein organisationstheoretisches Konzept vor, bei dem eine ganzheitliche Betrachtung durch die Ableitung von Effizienzkriterien aus den Unternehmenszielen sichergestellt werden soll. Aus dem übergeordneten Unternehmensziel – beispielsweise Gewinnmaximierung oder Erzielung nachhaltiger Renditen – können zunächst Unterziele, die Effizienzkriterien, abgeleitet werden. Hierbei ergibt sich jedoch grundsätzlich das Problem, dass Ziele situationsspezifisch und immer abhängig vom aktuellen Kontext des Unternehmens und den Präferenzen der Entscheidungsträger sind.⁷⁷⁰

Weiterhin führt die Orientierung an einem theoretischen Konzept zwangsläufig zu einem „gewissen Grad an Abstraktion“ der gewählten Effizienzkriterien. Allerdings lässt

⁷⁶⁹ Vgl. zu den Grundlagen dieses Konzeptes Frese/ v. Werder (1993) sowie weiterhin ausführlich von Frese (2000), S. 258 ff.; Kreisel (1995), S. 145 ff.; v. Werder/ Grundei (2000), dies. (2004)

sich argumentieren, dass ein hoher Grad an Allgemeingültigkeit vorliegt, wenn die Kriterien die Problemfelder jeder Organisation betreffen. Dies trifft insbesondere auf die Oberbegriffe der Koordination und Motivation zu, mit denen sich jede Organisation befassen muss. Folglich kann in Kriterien der Koordinations- und Motivationseffizienz unterschieden werden.⁷⁷¹

Koordinationseffizienz⁷⁷²

Grundsätzlich sind Organisationsstrukturen unter dem Gesichtspunkt der Koordination danach zu beurteilen, wie gut sie die Lösung eines arbeitsteiligen Problems oder Entscheidungskomplexes bewerkstelligen können. Dabei legt das Konzept der Koordinationseffizienz zum einen die Einflussgröße der Autonomiekosten zugrunde, die entstehen, wenn im Zuge der Arbeitsteilung durch einzelne Personen Entscheidungen getroffen werden, die vom theoretischen Gesamtoptimum abweichen. Zum anderen betrachtet das Konzept die sogenannten Abstimmungskosten, die durch den Ressourceneinsatz bei der Beschaffung von Wissen als Grundlage von Entscheidungsfindungen entstehen.⁷⁷³

Diese durch Arbeitsteilung bedingten Einbußen an Entscheidungsqualität und die entsprechenden Kosten der Verbesserung der Abstimmung finden sich in den vier daraus abgeleiteten (Unter-) Kriterien der Koordinationseffizienz wieder und zwar in der Markteffizienz, der Ressourceneffizienz, der Prozess- und der Delegationseffizienz.

- **Markteffizienz:** Das Kriterium der Markteffizienz zielt auf das Ausnutzen von Potenzialen auf Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie auf die Abstimmung von Marktinterdependenzen ab. Es geht dabei um ein einheitliches, koordiniertes Auftreten und Handeln gegenüber Kunden und Lieferanten. Auf der Absatzseite kann dies durch eine verbesserte Qualität oder günstigere Preise (bzw. gegenüber internen Kunden geringere Kosten) erreicht werden. Auf der Beschaffungsseite kann dies durch eine Optimierung der Prozesse gegenüber dem Lieferanten oder durch Bündelung der Nachfrage zur Erhöhung der Einkaufsmacht angestrebt werden.⁷⁷⁴
- **Ressourceneffizienz:** Dieses Effizienzkriterium betrachtet die Nutzung von Ressourcen wie z.B. physischen Ressourcen (Anlagen, Gebäude, Maschinen) als auch Kapital und Personal. Der Begriff der Ressourceneffizienz lässt sich auch mit denen

⁷⁷⁰ Vgl. Frese (2000), S. 258; Kreisel (1995), S. 145

⁷⁷¹ Vgl. Frese (2000), S. 259; Kreisel (1995), S. 146

⁷⁷² v. Werder/ Grundei (2000), S. 16 ff. sprechen alternativ von der „Konfigurationseffizienz“

⁷⁷³ Vgl. Frese/ v. Werder (1993), S. 25 f.; Frese (2000), S. 264 ff.; Kreisel (1995), S. 147; v. Werder/ Grundei (2000), S. 116 f.; dies. (2004), S. 29 ff.

der Wirtschaftlichkeit oder Produktivität gleichsetzen. Lagerbestandsreduzierungen durch Just-in-Time-Lieferung oder Verbesserungen der Kapazitätsauslastung in der Produktion oder eine Steigerung des Outputs (bei gleicher oder geringerer benötigter Mitarbeiterzahl) führen zu einer Verbesserung der Ressourceneffizienz. Ressourcenbezogene Autonomiekosten äußern sich in Leerkapazitäten, die z.B. durch die parallele Nutzung von Potenzialfaktoren durch unterschiedliche Bereiche eines Gesamtunternehmens entstehen.⁷⁷⁵

- **Prozesseffizienz:** Mit Hilfe dieses Effizienzkriteriums beurteilt man die Fähigkeit eines Unternehmens bzw. einer Organisation, seine Geschäftsprozesse hinsichtlich der Faktoren Qualität, Kosten und Zeit zu optimieren. Gegenstand der Prozesseffizienz ist damit die Gesamtheit des Leistungsprozesses von seinem Auftragseingang bis zu seiner Erfüllung. Bei den Kernprozessen eines Industriebetriebes geht es darum, Inputgüter zu beschaffen, rechtzeitig und in der richtigen Reihenfolge zur Produktion bereitzustellen, Auftragsdurchlaufzeiten zu verbessern und Liefertermine einzuhalten. Prozessbezogene Autonomiekosten können durch innerbetriebliche Leistungs- und Produktionsverflechtungen⁷⁷⁶ oder durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen (Ressourceninterdependenzen) entstehen. Mangelnde Prozesseffizienz – und damit einhergehend prozessbezogene Autonomiekosten – können sich in Form von Zwischenlagern, langen Antwortzeiten, Terminüberschreitungen und mangelnden Durchlaufzeiten sowie in einem hohen Ausschuss äußern.⁷⁷⁷

Bei den internen Dienstleistungsbereichen als Gegenstand dieser Untersuchung erhält das Thema der Prozesseffizienz noch eine zusätzliche Brisanz, da immaterielle Leistungen ja in der Regel nicht unbegrenzt lagerfähig sind und zum Teil nur mit Beteiligung des Leistungsempfängers bedarfs- und anwendergerecht erbracht werden können.⁷⁷⁸ Dies zeigt sich z.B. im Falle einer unmittelbar notwendigen Fehlerbehebung oder durch kurzfristig notwendige Programmierarbeit durch den IT-Support oder durch die Anwendungsbetreuung eines IT Service Centers. Sind hier die Leitungen einer „Hotline“ (regelmäßig) überlastet oder sind die Antwort- und Bearbeitungszeiten zur Behebung des Fehlers unzureichend, so kann dies zu Unmut und gegenseitigen Vorbehalten in der Zusammenarbeit führen.

⁷⁷⁴ Vgl. Frese (2000), S. 270; Kreisel (1995), S. 154; Martin/ Mauterer/ Gemünden (2002), S. 111

⁷⁷⁵ Vgl. Frese (2000), S. 271; Kreisel (1995), S. 155; Martin/ Mauterer/ Gemünden (2002), S. 111

⁷⁷⁶ Wie z.B. bei der Verbundproduktion eines Chemiestandortes wie am Standort Ludwigshafen der BASF AG

⁷⁷⁷ Vgl. Frese (2000), S. 271 f.; Kreisel (1995), S. 155; Martin/ Mauterer/ Gemünden (2002), S. 111

- **Delegationseffizienz:** Dieses letzte Effizienzkriterium der Koordinationseffizienz beschäftigt sich mit der Nutzung des Problemlösungs- und Informationspotenzials von Einheiten auf unterschiedlichen Hierarchieebenen. Beurteilt wird, auf welcher Ebene Entscheidungen tatsächlich gefällt werden und wie effizient dies geschieht. Die Nutzung dieses Potenzials ist mit Kosten der Informationsgewinnung, -aufbereitung und -weitergabe von hierarchisch untergeordneten an übergeordnete Organisationseinheiten verbunden. Zusätzlich sind auch die Kosten einer möglicherweise notwendigen Informationsaufbereitung und Abstimmung mit gleichrangigen Einheiten zu betrachten.

Eine Organisation kann als delegationseffizient bezeichnet werden, wenn durch die hierarchische Aufspaltung von Entscheidungen die Vorteile einer größeren Problemübersicht hierarchisch übergeordneter Einheiten (Abbau von Autonomiekosten) die Nachteile einer Verursachung von Kommunikations- und Informationsverarbeitungskosten (Entstehung von Abstimmungskosten) überkompensieren. Mangelnde Delegationseffizienz äußert sich allgemein gesprochen in einer problematischen Zuteilung von Ressourcen im Unternehmen.⁷⁷⁹

Ein Beispiel für delegationsbezogene Autonomiekosten sind nach Frese⁷⁸⁰ risikoreiche Kreditentscheidungen in einer Bank, die „an Sachbearbeiter delegiert werden, obwohl der Abteilungsleiter über größere Erfahrungen bei der Bonitätsprüfung verfügt.“

Die vier Unterkriterien der Koordinationseffizienz zeigt zusammenfassend die nachfolgende Abbildung auf:

⁷⁷⁸ Vgl. hierzu bspw. Engelhardt (1989), S. 280 ff.

⁷⁷⁹ Zu den vorherigen Ausführungen vgl. Frese (2000), S. 272 f.; Martin/ Mauterer/ Gemünden (2002), S.

111

⁷⁸⁰ Vgl. Frese (2000), S. 273

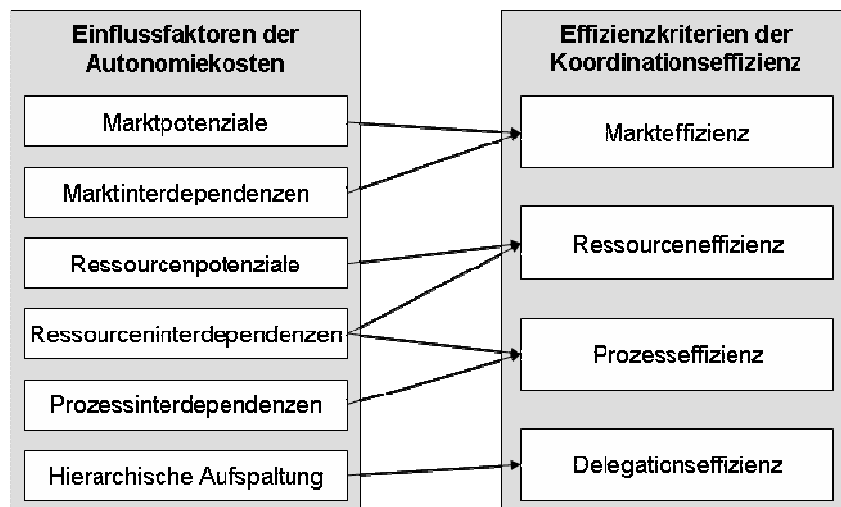


Abbildung 84: Einflussgrößen von Autonomiekosten und resultierende Effizienzkriterien⁷⁸¹

Neben der Koordinationseffizienz ist die Motivationseffizienz das zweite übergreifende Kriterium zur Messung der Effizienz einer Organisation.

Motivationseffizienz

Jedes Unternehmen steht vor dem grundsätzlichen Problem, dass seine Ziele und die seiner Mitarbeiter nicht unbedingt übereinstimmen, sondern oftmals nicht miteinander einhergehen oder zuweilen sogar konträr zueinander stehen und dieses Dilemma auch durch organisatorische Regelungen nicht vollständig ausgeräumt werden kann. Mit dem Kriterium der Motivationseffizienz wird beschrieben, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, eine solche Organisationsstruktur zu gestalten, die zu einem unternehmenszielkonformen Verhalten der Mitarbeiter führt bzw. dieses fördert.⁷⁸² Dieses Kriterium betrachtet somit explizit die Ebene des Arbeitsplatzes bzw. der Mitarbeiter.⁷⁸³

Frese führt weiterhin an, dass sich eine hohe Motivationseffizienz tendenziell durch Entbürokratisierung erzielen lässt, die der Ausbreitung bürokratischer Strukturen und Verhaltensweisen – welche z.B. „in der Verfolgung von Aufgaben und Aktivitäten, die für die Unternehmung keinen Nutzen stiften, überflüssiger Ressourcenbindung, formeller, umständlicher und zeitraubender Kommunikation, ausgeprägter Risikoscheu sowie

⁷⁸¹ In Anlehnung an Frese (2000), S. 269; Kreisel (1995), S. 154

⁷⁸² Vgl. zu diesen und den nachfolgenden Ausführungen auch Frese/ v. Werder (1993), S. 33 ff.; Frese (2000), S. 273 ff.; Kreisel (1995), S. 159 ff.; v. Werder/ Grundei (2000), 120 ff.; dies. (2004), S. 37 ff.

⁷⁸³ Vgl. Martin/ Mauterer/ Gemünden (2002), S. 111

mangelnder Innovationsbereitschaft ihren Ausdruck finden⁷⁸⁴ – entgegenwirken soll. Motivationseffizienz lässt sich damit durch folgende Kriterien untergliedern, die man auch als Prinzipien der „Entbürokratisierung“ bezeichnen kann:⁷⁸⁵

- **Das Kriterium der Eigenverantwortung:** Durch eine Erhöhung der Eigenverantwortung im Sinne einer Vergrößerung des Entscheidungsspielraums empfindet der einzelne Mitarbeiter eine höhere Sinnhaftigkeit für seine Arbeit und eine größere Verantwortung für das Arbeitergebnis, welches im Normalfall eine Steigerung der Leistungsbereitschaft und Motivation zur Folge hat. Gleichzeitig fördert das Kriterium rascheres Handeln und das „kreative Potenzial“ des Mitarbeiters.
- **Das Kriterium der Überschaubarkeit:** Kann der einzelne Mitarbeiter die Vielfalt seiner Aufgaben nicht mehr überschauen, so wirkt sich zuviel Eigenverantwortung (Autonomie) in der Praxis oftmals schnell in Form von Hilflosigkeit und schlimmstenfalls Resignation aus. Diesem Effekt kann durch die Bildung abgeschlossener Aufgabenkomplexe und Tätigkeitsfelder sowie kleiner organisatorischer Einheiten mit nur wenigen Interdependenzen zu anderen Bereichen entgegengewirkt werden. Durch diese Abgeschlossenheit werden zum einen die Identifikation mit der Aufgabe und der Gruppenzusammenhalt innerhalb der Organisationseinheit gestärkt. Zum anderen wird die Kommunikation vereinfacht und die Voraussetzung für die Zurechnung des Ergebnisses geschaffen, so dass genaue Zielvereinbarungen geschlossen und mit extrinsischen und intrinsischen Anreizen gekoppelt werden können.
- **Das Kriterium des Marktdrucks:** Durch die Einholung von Marktinformationen wie z.B. Preise, Kosten und Leistungen von Wettbewerbern als Vergleichsmaßstab (Benchmark) sollen die Mitarbeiter dazu motiviert werden, ihre eigenen Verhaltens- und Vorgehensweisen kritisch auf Effizienz hin zu überprüfen. Dem Mitarbeiter soll das Bewusstsein vermittelt werden, dass marktliche Alternativen (Wettbewerber, externe Dienstleister) existieren, die gleiche oder ähnliche Leistungen anbieten und den Fortbestand des Unternehmens oder doch zumindest den des Arbeitsplatzes gefährden können. Mit diesem Konzept, der ja auch dem Profit Center Konzept zugrunde liegt, holt man letztlich „den Markt ins Unternehmen“. Marktdruck führt jedoch nur dann zu unternehmenszielkonformen Verhaltenswirkungen, wenn ein genauer Vergleich zum Markt möglich, durch ein entsprechendes Ergebniscontrol-

⁷⁸⁴ Frese (2000), S. 274

ling nachgehalten wird und auch zu entsprechenden Anreizen oder Sanktionen beim Mitarbeiter führt.⁷⁸⁶ Damit sich das Marktergebnis auch genau einem Mitarbeiter oder einer Organisationseinheit zurechnen lässt, ist eine Voraussetzung die Überschaubarkeit oder Abgeschlossenheit der Tätigkeit bzw. der Einheit. Folglich stehen die einzelnen Kriterien der Motivationseffizienz in engem Zusammenhang miteinander und bedingen sich teilweise gegenseitig.

Auch die Kriterien von Motivations- und Koordinationseffizienz stehen in engem Zusammenhang und haben eine verstärkende Wirkung. So kann beispielsweise eine größere Eigenverantwortung von Mitarbeitern zugunsten einer stärkeren Delegation zurückgestellt werden. Um auf der anderen Seite entstehende Nachteile der Unabhängigkeit von Einheiten zu vermeiden, bleiben gegebenenfalls bewusst die wirtschaftlichen Vorteile einer gemeinsamen Ausschöpfung von Markt- und Ressourcenpotenzialen ungenutzt. Das Kriterium des Marktdrucks schließlich fördert durch den Vergleich mit externen Dritten unmittelbar z.B. die Ausnutzung von Absatzmarktpotenzialen (Markteffizienz), die Verbesserung von Geschäftsprozessen (Prozesseffizienz) und die wirtschaftliche Nutzung von Ressourcen (Ressourceneffizienz). Dabei ist hervorzuheben, dass die Koordinationseffizienz das führende Effizienzkonzept darstellt, welches von der Motivationseffizienz flankiert bzw. ergänzt wird.⁷⁸⁷

Bezogen auf interne Dienstleistungsbereiche und insbesondere Service und Corporate Center stellt sich die Frage nach der Anwendbarkeit des Effizienzkonzeptes. Dies kann an einigen Beispielen festgemacht werden:

- Corporate und Service Center sollen – z.B. in Form der Strategischen und Operativen Einkaufsabteilung eines Unternehmens – auf den Beschaffungsmärkten die Marktmacht eines Unternehmens bündeln und können folglich hinsichtlich des Kriteriums der Markteffizienz als relativ vorteilhaft gegenüber mehreren autonom handelnden Einkaufsabteilungen im Unternehmen beurteilt werden.
- Durch größtmögliche Prozessstandardisierung, Kostensenkungen, Qualitätsverbesserungen und Spezialisierung können Service und Corporate Center die Prozesseffi-

⁷⁸⁵ Zu den vorhergehenden und den nun nachfolgenden Ausführungen vgl. u.a. Frese/ v. Werder (1993), S. 33 ff.; Frese (2000), S. 274 ff.; Kreisel (1995), S. 161 ff.; v. Werder/ Grundei (2000), 120 f.; dies. (2004), S. 37 ff.

⁷⁸⁶ Kreisel (1995), S. 161 stellt daher auch innerhalb der Motivationseffizienz noch auf die beiden Kriterien der Anreizeffizienz und der Kontrolleffizienz ab.

izienz eines Unternehmens erhöhen und durch Ressourcenzentralisation, höhere Kapazitätsauslastung und Know-How Transfer für eine gesteigerte Ressourceneffizienz eines Unternehmens sorgen.

- Durch die Lösung bestimmter betriebswirtschaftlicher Probleme für die operativen Geschäftsbereiche – wie z.B. bei bestimmten strategischen, steuerlichen oder juristischen Themen durch hochspezialisierte Einheiten in einem Corporate Center oder IT-Anwendungsprobleme durch Mitarbeiter einer IT-Hotline eines Service Centers – werden Aufgaben aus den Geschäftsbereichen zu den Dienstleistungseinheiten delegiert und können damit die Delegationseffizienz erhöhen.
- Wird ein Service Center mit dem externen Markt mittels Benchmarking verglichen und werden marktorientierte SLAs mit den Geschäftsbereichen abgeschlossen, so führt dies in motivatorischer Hinsicht zu einem höheren Markt- und Ergebnisdruck und damit zu einer gesteigerten Leistungsbereitschaft. Ein höherer Markt- und Ergebnisdruck sollte unter motivatorischen Aspekten mit einer Abgeschlossenheit (Überschaubarkeit) des Tätigkeitfelds und einer größeren Spezialisierung sowie Eigen- und Ergebnisverantwortung der Mitarbeiter einhergehen. Gleiches sollte auch – versehen mit Einschränkungen bezogen auf das Kriterium des Marktdrucks – für die Mitarbeiter eines Corporate Centers gelten.⁷⁸⁸

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Effizienzkonzept mit seinen Kriterien der Koordinations- und Motivationseffizienz auch auf die Effizienzbewertung der Gestaltung von Service und Corporate Center anwendbar ist und Hinweise geben kann, welche alternative Gestaltungsoption unter dem Gesichtspunkt der Effizienz als relativ vorteilhaft bezeichnet werden kann. Das Effizienzkonzept liefert folglich eine Reihe von organisatorischen Effizienzkriterien und somit einen Leitfaden für die Konzeption der nachfolgenden Unternehmensbefragung.

Diese nun folgende empirische Untersuchung soll Aufschluss darüber geben, ob diese Kriterien auch in der Praxis Anwendung finden bzw. ob diese für die Bewertung der Effizienz von Service und Corporate Centern von praktischer Bedeutung sind.

⁷⁸⁷ Vgl. vor allem Frese (2000), S. 275 f.

⁷⁸⁸ Eine ausführliche Bewertung der einzelnen Modelle zentraler Dienstleistungserbringung führt Kreisel (1995), S. 168 ff. durch. Eine konkrete Effizienzbewertung von Service und Corporate Centern mit Hilfe des Effizienzkonzeptes soll aber hier ja gerade nicht erfolgen. Vielmehr sollen nur mögliche Effizienzkriterien vorgestellt werden und dann anhand der empirischen Untersuchung verifiziert werden.

5. Erkenntnisse der empirischen Untersuchung von Einflussgrößen und Effizienzkriterien von Service und Corporate Centern

Das nachfolgende Kapitel bildet das Kernstück dieser Arbeit und soll dazu dienen, Hypothesen zu den Einfluss- und Effizienzgrößen von Service und Corporate Centern mit Hilfe einer empirischen Studie zu überprüfen.

Nach der Untersuchung von Literatur und Praxis zur Organisation von internen Dienstleistungsbereichen und dem Aufspannen eines organisationstheoretischen Rahmens in Kapitel drei erfolgt nun die empirische Untersuchung und dabei zunächst die Beschreibung von deren Zielen, Design und Ergebnissen.

5.1 Ziele der Studie

Wie bereits in der Einleitung in Kapitel eins beschrieben, sollen nun zunächst einige (über die aus den vorhergehenden Kapiteln hinausgehende) Hypothesen⁷⁸⁹ zu den Einflussgrößen und Effizienzkriterien von Service und Corporate Centern aufgestellt werden.

Es ist dann die Zielsetzung der empirischen Untersuchung diese – durch Beobachtung dieser Center in der betrieblichen Praxis und durch die Untersuchung der aktuellen Literatur sowie der oben vorgestellten Organisationstheorien gewonnenen – Hypothesen zu überprüfen.

Schließlich sollen durch die Untersuchung noch zusätzliche Erkenntnisse für die Gestaltung von Service und Corporate Centern in der Unternehmenspraxis gewonnen werden, z.B. zum Umsetzungsstand dieser Center-Konzepte in der Praxis, zu Erfolgsaussichten und Problemfeldern.

Auf Basis eigener Beobachtungen sowie aufgrund der Analysen im dritten Kapitel dieser Arbeit lauten die Hypothesen zu den Einflussgrößen von Service und Corporate Centern:

⁷⁸⁹ Zur Bildung und Überprüfung von Hypothesen (aus dem Griechischen: „Unterstellung, Vermutung“) vgl. u.a. Atteslander (2006), S. S. 38 ff.; Bortz/ Döring (2006), S. 4 ff.; Diekmann (2005), S. 107 ff. Nach Bortz/ Döring (2006), S. 4 sind wissenschaftliche Hypothesen „Annahmen über reale Sachverhalte (empirischer Gehalt, empirische Untersuchbarkeit) [...]“. Sie weisen über den Einzelfall hinaus (Generalisierbarkeit, Allgemeinheitsgrad) und sind durch Erfahrungsdaten widerlegbar (Falsifizierbarkeit).“

1. Die Schaffung/ Bildung von Service und Corporate Centern wird beeinflusst von
 - a) der Größe (Mitarbeiterzahl, Umsatz, Anzahl Kunden/ versorgte Haushalte) und
 - b) der Marktpräsenz (lokal, regional, landesweit, weltweit) des Unternehmens.

2. Die Schaffung/ Bildung von Service und Corporate Centern wird dagegen nicht beeinflusst von
 - a) der Branchenzugehörigkeit,
 - b) der Organisationsform des Unternehmens (Divisional, Matrix etc.) und
 - c) den von einem Unternehmen durchgeführten Wertschöpfungsstufen (Netz, Vertrieb, Produktion etc.).

3. Gesetzliche Rahmenbedingungen und Neuerungen (wie z.B. das neue EnWG) haben einen Einfluss auf die Bildung von Service und Corporate Centern.

4. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den betriebswirtschaftlichen Zielen „Reduktion der Produktionskosten und Transaktionskosten der Services“, „Konzentration auf die Kernkompetenzen“, „bedarfsgerechte Versorgung der Unternehmensbereiche mit Serviceleistungen“ und der Bildung von Service Centern.

5. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Zielsetzungen „Verbesserung der Unternehmenskoordination“, „Bündelung von Expertisen und Ressourcen“ sowie „Erzielung von Wettbewerbsvorteilen“ und der Bildung von Corporate Centern.

In Hinblick auf die Effizienzkriterien lauten einige zentrale Hypothesen für die Untersuchung:

1. Für die Messung der Effizienz von Service Centern werden die Kriterien der „Wirtschaftlichkeit“ – insbesondere die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen Kosten und Gewinn – und die „Qualität der Services“ am häufigsten verwendet.

2. Bei der Messung der Effizienz von Corporate Centern werden die Kriterien „Beitrag zum Unternehmensgewinn“ und die „Qualität der Services“ am häufigsten verwendet.

Weitere Hypothesen, die nicht direkt auf die Einflussgrößen und Effizienzkriterien abzielen, lauten:

1. Die realisierten Kosteneinsparungen bewegen sich bei Unternehmen der Energiebranche signifikant unter denen der Unternehmen anderer Branchen.
2. Als Hauptschwierigkeiten bei Einführung und dem Betrieb von Service und Corporate Centern werden die Qualität der Services und die Mitarbeiterzufriedenheit/-motivation angesehen.

Diese Hypothesen sollen mittels der empirischen Studie überprüft werden. Die vorhergehende Liste ist jedoch nicht als abschließend anzusehen, da eine Vielzahl von Informationen und Werten abgefragt wurden.

5.2 Aufbau und Durchführung der Studie

Wie bereits in Kapitel eins erläutert, basiert die Forschungsmethodik der Studie im Schwerpunkt auf der empirischen Sozialforschung⁷⁹⁰: Die Einflussgrößen und Effizienzkriterien von Service und Corporate Centern werden mittels einer empirischen Unternehmensbefragung auf Basis einer quantitativen⁷⁹¹, schriftlichen Untersuchung ermittelt. Die schriftliche Befragung wurde mit einem detaillierten Fragebogen durchgeführt. Die Erhebung der Daten mit Hilfe eines Fragebogens gilt dann als besonders sinnvoll, wenn eine hohe Anzahl an Studienteilnehmern in dem Prozess der wissenschaftlichen Untersuchung beteiligt werden soll.⁷⁹²

Der Aufbau des Fragebogens wurde hinsichtlich der Fokussierung auf die Einflussgrößen und die Effizienzkriterien von Service und Corporate Centern ausgearbeitet und strukturiert. Die zu diesem Zweck formulierten Fragen umfassen nominale, ordinale

⁷⁹⁰ Aufgrund vielfältiger Literatur zu Inhalten, Zielen, historischer Entwicklung und Methodologien und Strategien der empirischen Sozialforschung soll diese hier nicht weiter beleuchtet werden. Einige grundlegende Erläuterungen bieten bspw. Denzin/ Lincoln (1994); Lamnek (2005); Schanz (1988); Schnell/ Hill/ Esser (2005); Ulrich/Hill (1979)

⁷⁹¹ Zur Abgrenzung von quantitativer und qualitativer Sozialforschung vgl. bspw. Lamnek (1995), S. 116 f., S. 193 u. S. 242 ff. So umfassen qualitative Untersuchungen i.d.R. nicht mehr als 50 bis 100 Probanden bzw. Untersuchungseinheiten, vgl. Lamnek (2005), S. 3. Dabei ist festzuhalten, dass auch diese Untersuchung durchaus qualitative Merkmale beinhaltet. So geht es nicht unbedingt um eine möglichst große Zahl von Fällen, sondern u.a. auch um für die Fragestellung typische Fälle. Weiterhin wurden einige Teilnehmer im Nachgang der Online-Befragung gezielt auf bestimmte Themenbereiche angesprochen und schließlich wurden auch qualitative Befragungen in Form von Experteninterviews mit Organisationsleitern und Vorständen einiger Unternehmen geführt.

und metrische Merkmale. Bei ausgewählten Fragen wurde für einzelne Antwortmöglichkeiten eine Rating-Skala vorgegeben. Diese bestand aus fünf abgestuften Antwortmöglichkeiten, wobei nur die erste und fünfte Antwortmöglichkeit explizit bezeichnet waren.

Teil A des Fragebogens umfasst allgemeine Fragen zum Unternehmen. Aus einigen der Fragen – z.B. zur Größe und Struktur der Unternehmen – sollen sich Erkenntnisse über die Hypothesen zu den Einflussgrößen der Bildung von Service und Corporate Centern ergeben.

Teil B enthält Fragen zur Bedeutung und Beurteilung von Service Centern oder vergleichbaren internen Dienstleistungseinheiten im teilnehmenden Unternehmen und Teil C entsprechend Fragen zur Bedeutung und Beurteilung von Corporate Centern im Unternehmen. Der Fragebogen ist als Anhang dieser Arbeit beigelegt.⁷⁹³

Die Konzeption des Fragebogens erfolgte von August 2007 bis Januar 2008. Die Konzeption basiert auf den bereits vorliegenden Erkenntnissen aus den vorhergehenden Kapiteln dieser Arbeit und auf Interviews mit Experten aus dem Bereich der Forschung & Lehre und der Praxis der Unternehmensorganisation im Allgemeinen und der Führung und Steuerung von Service und Corporate Centern im Besonderen. Die Ergebnisse dieser Interviews, die sich z.T. auch in Kapitel sechs dieser Arbeit wiederfinden, wurden im Aufbau des Fragebogens berücksichtigt.

Die Datenerhebungstechnik ist grundsätzlich als „internetgestützte Befragung“ zu bezeichnen.⁷⁹⁴ Dazu wurde je Teilnehmer eine E-Mail mit der Einladung und dem Link auf die auf einem Web-Server befindliche Online-Befragung versendet. Zusätzlich enthielt die E-Mail als weitere Antwort-Option den Fragebogen im elektronischen Format als Anhang, so dass dem Teilnehmer auch die Möglichkeit der Rücksendung per E-Mail, Post oder Fax eingeräumt wurde. Man kann also auch von der Form des „Mixed-Mode-Surveys“ sprechen.⁷⁹⁵

Auf diese Weise wurden insgesamt 945 Unternehmen aus dem Bereich der Energieversorgung kontaktiert. Um eine branchenübergreifende Befragung sicherzustellen und um Zusammenhänge zwischen bestimmten Einfluss- und Effizienzgrößen und der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen untersuchen zu können, wurden weiterhin alle Unternehmen aus den Börsenindices DAX, MDAX und TECDEX sowie weitere Un-

⁷⁹² Vgl. Krug et al. (1994), S. 26 ff.

⁷⁹³ Vgl. Kap 9.1 zum Fragebogen für die schriftliche Unternehmensbefragung.

⁷⁹⁴ Vgl. Schnell et al. (2005), S. 377 zu den möglichen Formen sowie Vor- und Nachteilen.

ternehmen aus verschiedensten Branchen und mit unterschiedlichster Größen- und Unternehmensstruktur⁷⁹⁶ angeschrieben. Insgesamt wurden somit 1.176 Unternehmen kontaktiert. Angeschrieben wurden dabei in der Regel die Organisationsabteilung oder vergleichbare Abteilungen oder die Geschäftsführung bzw. der Vorstand der Unternehmen. Aufgrund unterschiedlichster organisatorischer Gestaltung und Unternehmensgrößen und durch die Delegation von Fragebögen wurde die Befragung oftmals auch von Leitern oder auch Sachbearbeitern oder Referenten des Controllings, Rechnungswesens und der Unternehmenskommunikation oder auch durch (interne) Berater, Vertriebsleiter, Vorstandsstäbe, Marketingleiter, Werksleiter, Serviceleiter, Kundenbetreuer, Leiter Strategie, Leiter Revision o.ä. ausgefüllt.

Die Durchführung der Befragung erfolgte von Februar bis Mai 2008. Dabei wurde nach ca. einem Monat eine Erinnerungsmail versendet, sofern noch keine Antwort seitens des Unternehmens erfolgt war.

Die Auswertung der Fragebögen erfolgte von Mai bis Juli 2008 und wurde mit dem Statistik-Programm SPSS⁷⁹⁷ (Version 16.0) durchgeführt.

5.3 Ergebnisse der Studie

Insgesamt lagen 202 beantwortete Fragebögen vor. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 17,2%, was für eine internetgestützte Unternehmensbefragung dieser Breite als sehr gut zu bezeichnen ist. Von den 202 Fragebögen wurden vier aufgrund fehlender Angaben zu Unternehmensdaten oder zu wesentlichen Fragekomplexen der Service und Corporate Centern von der Stichprobe ausgeschlossen. Die gültige Stichprobe beträgt demnach 198 analysierbare Fragebögen.

⁷⁹⁵ Vgl. ders. (2005), S. 381

⁷⁹⁶ Zu der Einteilung der Größenklassen von Unternehmen nach dem HGB vgl. bereits Kapitel 2.1.

⁷⁹⁷ Das Programm „Superior Performing Software Systems“ bzw. früher etwas aussagekräftiger „Statistical Package for Social Sciences“ ist ein umfassendes Programmpaket zum Analysieren und Visualisieren von Daten.

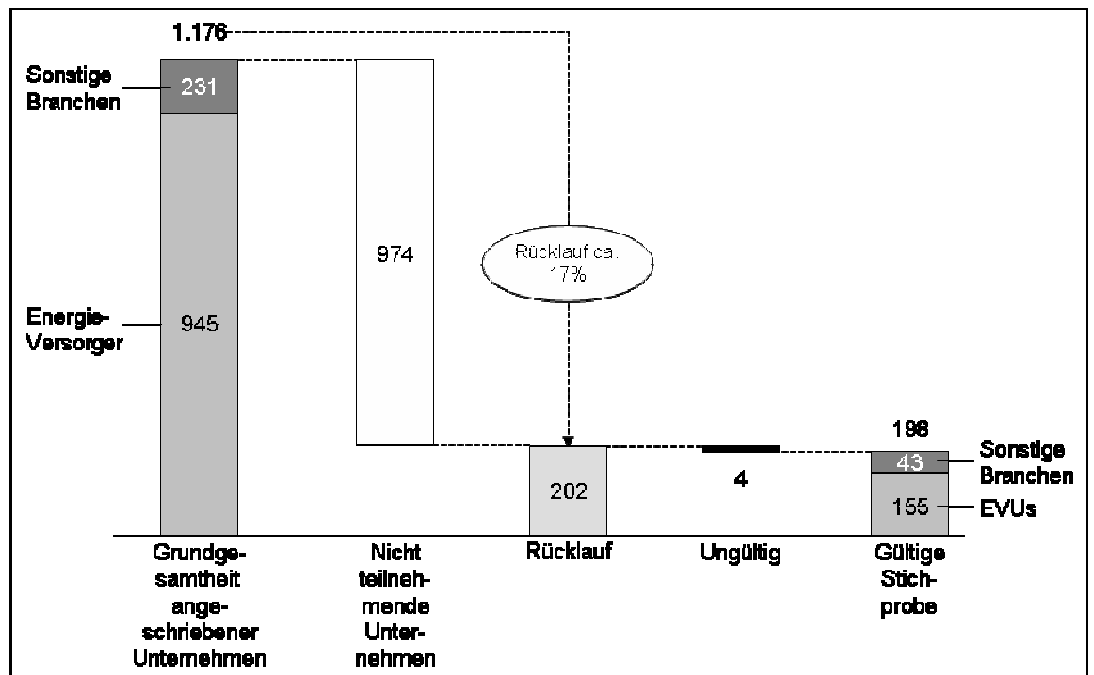


Abbildung 85: Darstellung der Stichprobe⁷⁹⁸

Dieser Stichprobenumfang reicht aus, um den in der Literatur oftmals genannten Mindeststichprobenumfang von $n = 100$ Fällen zu überschreiten.⁷⁹⁹

Im Folgenden werden nun die wesentlichen und für diese Arbeit relevanten Ergebnisse⁸⁰⁰ der Befragung dargestellt und hinsichtlich signifikanter Zusammenhänge untersucht.

5.3.1 Allgemeine Unternehmensdaten

Teil A des Fragebogens fragt allgemeine Daten der Unternehmen ab. Diese werden hier zunächst dargestellt und bilden nachfolgend die Grundlage für die Untersuchung von Einflussgrößen für Service und Corporate Center.

Die Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen weist eine breite Streuung auf, welche von einem einzigen Mitarbeiter bis zu einem Konzern von 520.000 Mitarbeitern ran-

⁷⁹⁸ Quelle: Selbsterstellt

⁷⁹⁹ Diese Untergrenze ist in der Literatur allerdings stark schwankend. Backhaus et. al (2005), S. 370 nennen als Untergrenze einen Wert von $n \geq 100$, manchmal aber auch $n \geq 200$ oder aber eine Berechnung in Abhängigkeit der zu schätzenden Parameter. Diekmann (2005), S. 189 f. schreibt etwas vage von „100 bis 300 Personen“, Atteslander (2006), S. 264 f. führt aus, dass die erforderliche Stichprobengröße von der Grundgesamtheit, von der Irrtumswahrscheinlichkeit, der Breite des Vertrauensintervalls und der normalerweise unbekanntem Varianz der Grundgesamtheit abhängt. Als Fazit lässt sich also an dieser Stelle festhalten, dass das Thema in der Literatur vielschichtig betrachtet wird, eine Stichprobengröße von $n \geq 100$ aber im Regelfall als ausreichend anzusehen ist.

giert. Das arithmetische Mittel beträgt dabei 11.129 Mitarbeiter. Allerdings haben 60% der Unternehmen weniger als ca. 750 Mitarbeiter, ca. 20% haben weniger als 50 Mitarbeiter.

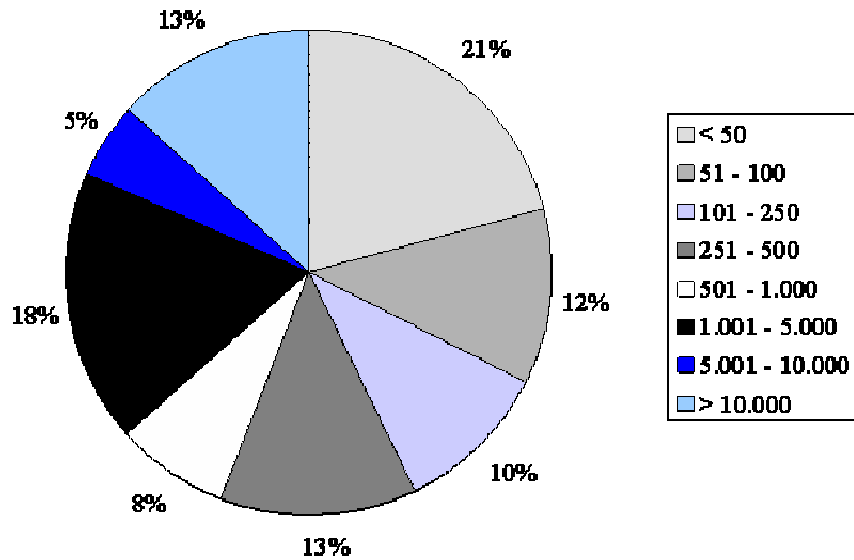


Abbildung 86: Verteilung der Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen⁸⁰¹
(n = 197; Antwort auf die Frage: A.3: Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen Ende 2007 ca. beschäftigt?)

Auch die Umsatzgröße der befragten Unternehmen ist stark unterschiedlich. Eingeteilt in fünf Umsatzkategorien ergibt sich die folgende Verteilung:

⁸⁰⁰ Weitere ausführliche Daten und Tests auf Unabhängigkeit und Zusammenhänge der Variablen finden sich im Anhang unter Gliederungspunkt 9.3

⁸⁰¹ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen

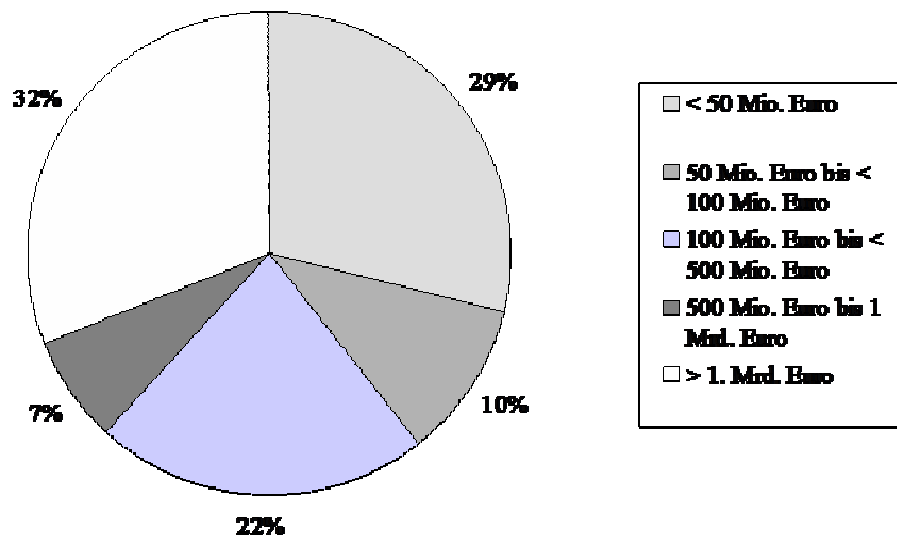


Abbildung 87: Einteilung der befragten Unternehmen nach Umsatzgröße⁸⁰²
 (n = 193; Antwort auf die Frage: A.4: Welchen Umsatz hat Ihr Unternehmen in 2007 (falls bekannt, sonst 2006) gemacht?)

Bezüglich der Branchenzugehörigkeit der teilnehmenden Unternehmen kann man in insgesamt acht verschiedene Kategorien unterscheiden. Aufgrund der vorliegenden Stichprobe nimmt die Energieversorgungs-Branche mit 155 teilnehmenden Unternehmen (= 78%) mit weitem Abstand den ersten Rang ein. Damit stammen die übrigen 43 Unternehmen (= 22%) zusammengefasst aus den „sonstigen Branchen“, darunter als größte Gruppen die Finanzdienstleister/ Banken/ Versicherungen mit 12 antwortenden Unternehmen und die Chemie-/ Pharma-Branche mit 11 Unternehmen. Tabellarisch ergibt sich das folgende Bild:

⁸⁰² Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen
245

Branche	Häufigkeit	Prozent	Kumulierte Prozente
Energieversorgung	155	78,3	78,3
Maschinen-/ Fahrzeugbau	6	3,0	81,3
Chemie, Pharma	11	5,6	86,9
Handel/ Dienstleistungen	4	2,0	88,9
Öffentliche Einrichtungen	4	2,0	90,9
Financial Services/ Banken/ Versicherungen	12	6,1	97,0
Transport/ Logistik/ Reisen/ Information	2	1,0	98,0
Sonst. verarbeitendes/ produzierendes Gewerbe	4	2,0	100,0
Gesamt	198	100,0	

Tabelle 15: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen⁸⁰³

(n = 198; Antwort auf die Frage: A.5: Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?)

Die 155 Unternehmen aus dem Bereich der Energieversorgung lassen sich hinsichtlich der von ihnen ausgeübten Wertschöpfungsstufen des Energieversorgungsgeschäfts wie folgt unterscheiden: 7% von ihnen betreiben selbständige Exploration von Primärenergien wie Öl, Gas und Kohle. 47% haben eigene Energieerzeugungskapazitäten, 53% betreiben Energiehandel, jeweils 92% umfassen die Wertschöpfungsstufe Stromvertrieb und betreiben ein eigenes Stromverteilungs- oder Übertragungsnetz und 71% Prozent bieten sonstige Dienstleistungen aus dem Energieversorgungsumfeld an. Die folgende Abbildung zeigt eine Übersicht der Häufigkeitsverteilung der von den Unternehmen betriebenen Wertschöpfungsstufen:

⁸⁰³ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen
246

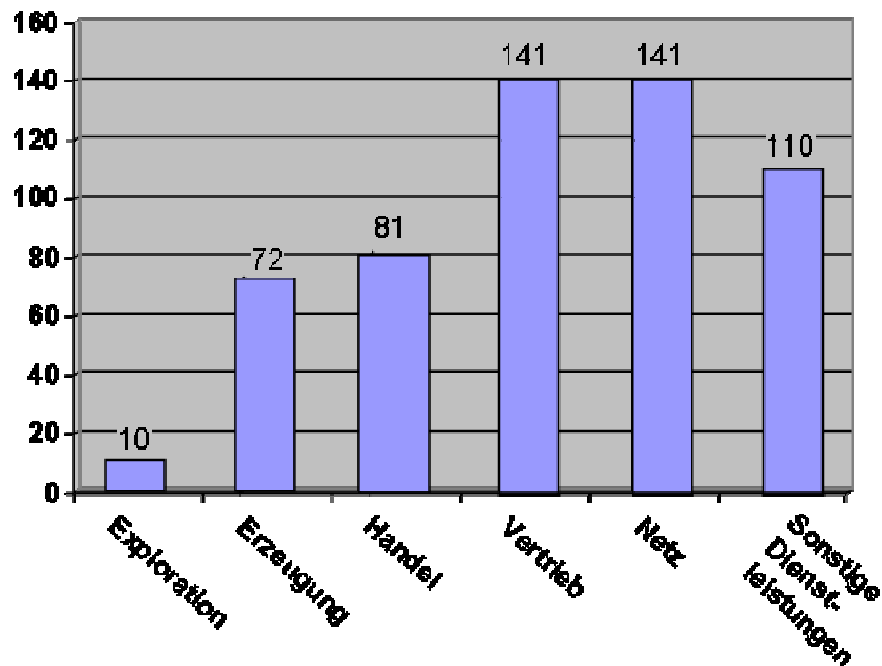


Abbildung 88: Häufigkeitsverteilung der betriebenen Wertschöpfungsstufen⁸⁰⁴
 (n = 154; Antwort auf die Frage: A.6: Falls Energieversorgung, welche Wertschöpfungsstufe(n) umfasst Ihr Unternehmen?)

Weiterhin lassen sich die Energieversorger hinsichtlich der von ihnen versorgten Haushalte unterscheiden. Fast 60% der Unternehmen versorgen weniger als 100.000 Haushalte, fallen also nicht unter die sogenannte de-minimis Klausel des EnWG⁸⁰⁵, so dass ein rechtliches, operationelles, informatorisches und buchhalterisches Unbundling von Vertriebs- und Netzaktivitäten gesetzlich nicht erforderlich ist. 24 % der Energieversorger beliefern 100.000 – 500.000 Unternehmen, weitere 8 % versorgen bis zu 1.000.000 Haushalte und weitere 11% versorgen über 1.000.000 Haushalte. Die nachfolgende Abbildung zeigt absolute und prozentuale Häufigkeiten:

⁸⁰⁴ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen

⁸⁰⁵ Vgl. hierzu die Ausführungen zu den gesetzlichen Rahmenbedingungen in Kapitel 2.5

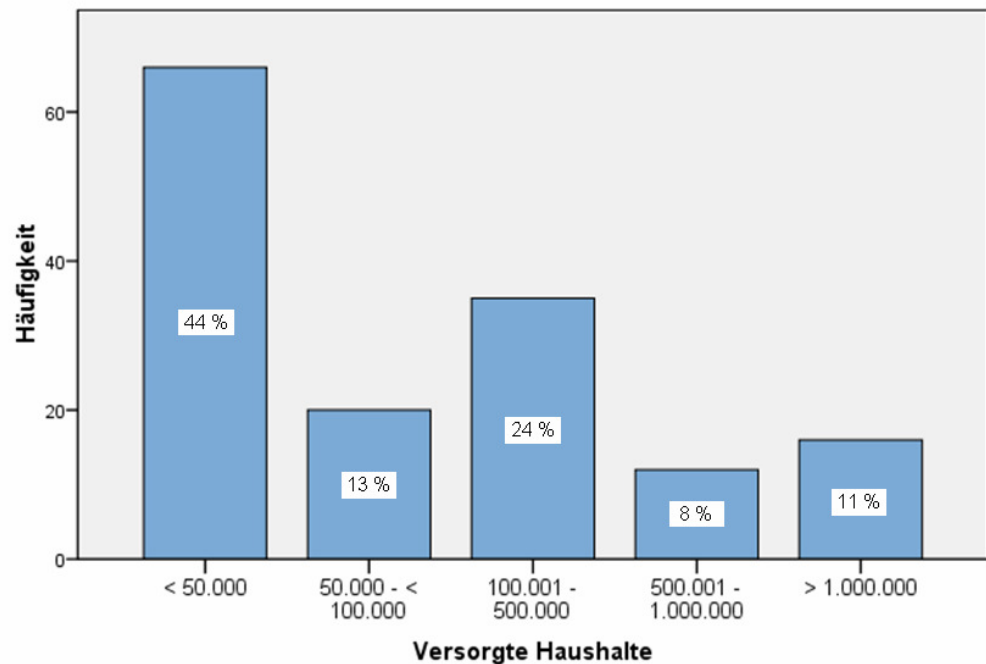


Abbildung 89: Verteilung Energieversorger nach versorgten Haushalten⁸⁰⁶

(n = 149; Antwort auf die Frage: A.7: Falls Energieversorgung, wie viele Haushalte versorgt Ihr Unternehmen?)

Des Weiteren wurden alle teilnehmenden Unternehmen auf das Merkmal der Marktpräsenz hin untersucht. Hierbei zeigte sich, ähnlich wie beim Merkmal der versorgten Haushalte, dass ca. 43 % der Unternehmen hinsichtlich des von ihnen fokussierten Marktes eine eher begrenzte Präsenz zeigen und nur lokal/ städtisch engagiert sind. Weitere 24 % haben einen regionalen Fokus und 12 % zeigen eine bundes- bzw. landesweite Präsenz. Nur 5 % der Unternehmen agieren europaweit, dafür aber ca. 16 % weltweit, so dass insgesamt über 20% eine über Deutschland hinaus gehende Marktpräsenz zeigen.

Die folgende Abbildung zeigt die entsprechende Häufigkeitsverteilung zum Merkmal der Marktpräsenz.

⁸⁰⁶ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen
248

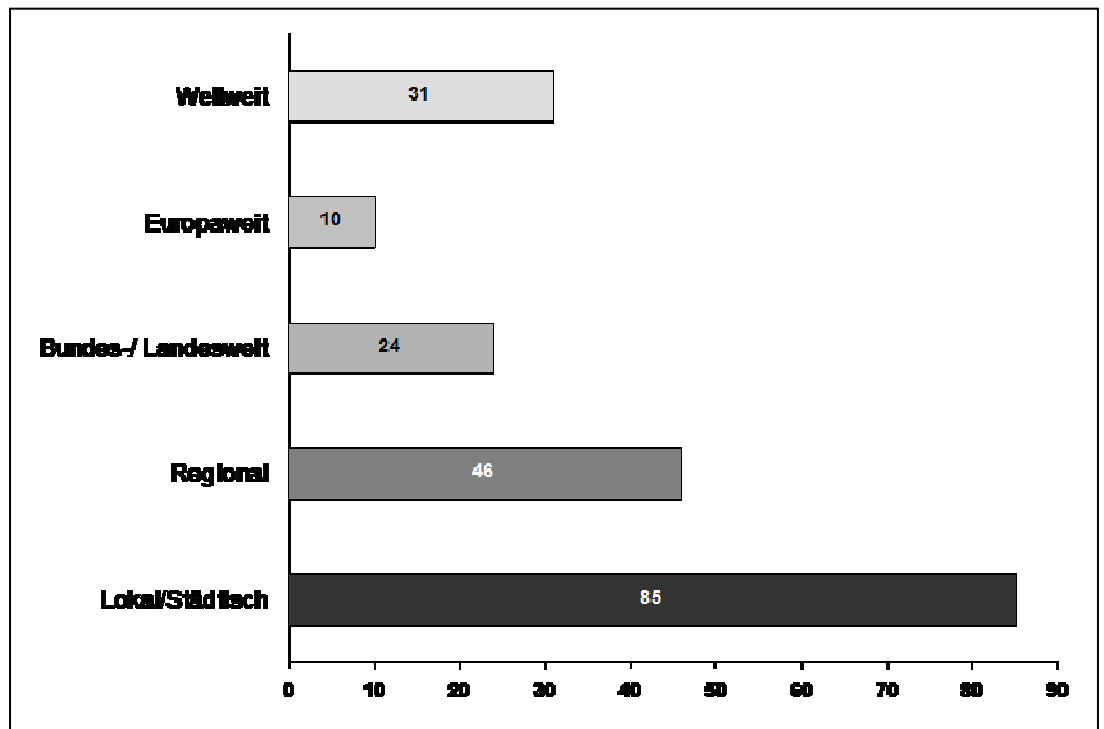


Abbildung 90: Verteilung teilnehmender Unternehmen nach Marktpräsenz⁸⁰⁷

(n = 196; Antwort auf die Frage A.8: Wie beurteilen Sie die Marktpräsenz Ihres Unternehmens?)

Als letztes Thema wurde die Organisationsform der Unternehmen untersucht, um wie bei den vorhergehenden auch aus dieser Variable ggfs. Schlüsse auf Einflussgrößen von Service und Corporate Centern zu ziehen. Die Verteilung der teilnehmenden Unternehmen nach den drei gängigen Organisationsformen Funktional-, Sparten und Matrix-Organisation stellt sich wie in der nachfolgenden Abbildung dar.

⁸⁰⁷ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen
249

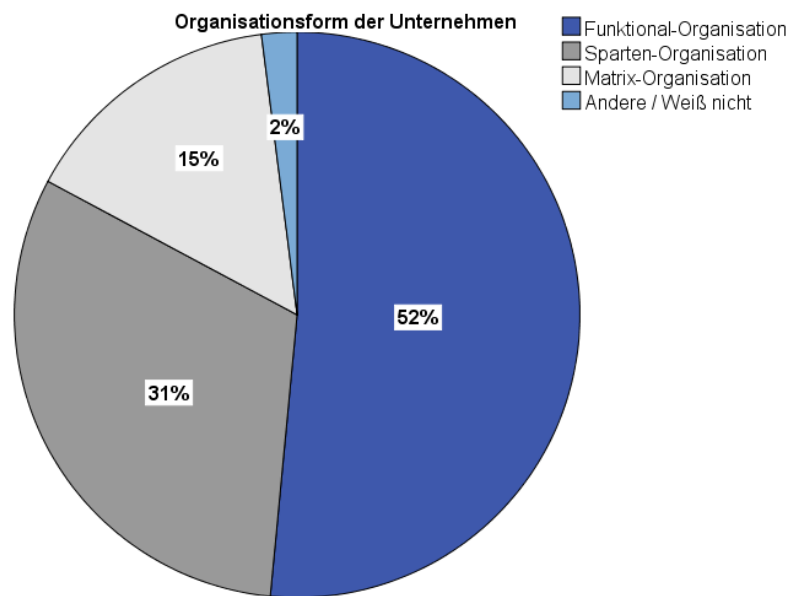


Abbildung 91: Verteilung der Organisationsformen der teilnehmenden Unternehmen⁸⁰⁸
(n = 198; Antwort auf die Frage A.9: Welche Organisationsform hat Ihr Unternehmen (auf der 2. Ebene)?)

Demnach haben von den 198 teilnehmenden Unternehmen 102 eine funktionale Organisation, 62 eine Spartenorganisation und 30 eine Matrix-Organisation. Dieses Ergebnis ist in Zusammenhang mit der Größenstruktur der teilnehmenden Unternehmen zu interpretieren. Während Großunternehmen ihre Struktur häufiger nach Sparten aufstellen, bevorzugen kleinere und mittlere Unternehmen oftmals eine funktionale Organisationsform. Da ein Drittel der Unternehmen weniger als 100 Mitarbeiter hat und insgesamt mehr als die Hälfte der Unternehmen weniger als 500 Mitarbeiter hat, scheint es daher wenig verwunderlich, dass die funktionale Organisationsform bei dieser Untersuchung so sehr überwiegt.

Zusammenfassend lässt sich zu diesen beschreibenden Unternehmensmerkmalen aus dem Teil A der Befragung festhalten, dass sich grundsätzlich eine große Bandbreite an vertretenen Unternehmenstypen ausmachen lässt. Hinsichtlich Mitarbeiterzahl, Umsatz und Marktpräsenz zeigt sich ein sehr heterogenes Bild der teilnehmenden Unternehmen. Aufgrund der Auswahl der Stichprobe überwiegt die Anzahl der Energieversorger in der Befragung, aber die „Sonstigen Branchenvertreter“ stellen fast ein Viertel der teilnehmenden Unternehmen. Innerhalb der Branche der Energieversorger spiegelt sich anhand

⁸⁰⁸ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen
250

der Merkmale der versorgten Haushalte und der Marktpräsenz das Bild der deutschen Energieversorgungsindustrie wider: Die Anzahl der Stadtwerke und Regionalversorger überwiegt deutlich, gefolgt von einigen bundesweit aktiven Versorgern und nur einer „Handvoll“ europa- oder weltweit tätiger Unternehmen, wie auch die folgende Abbildung aufzeigt.

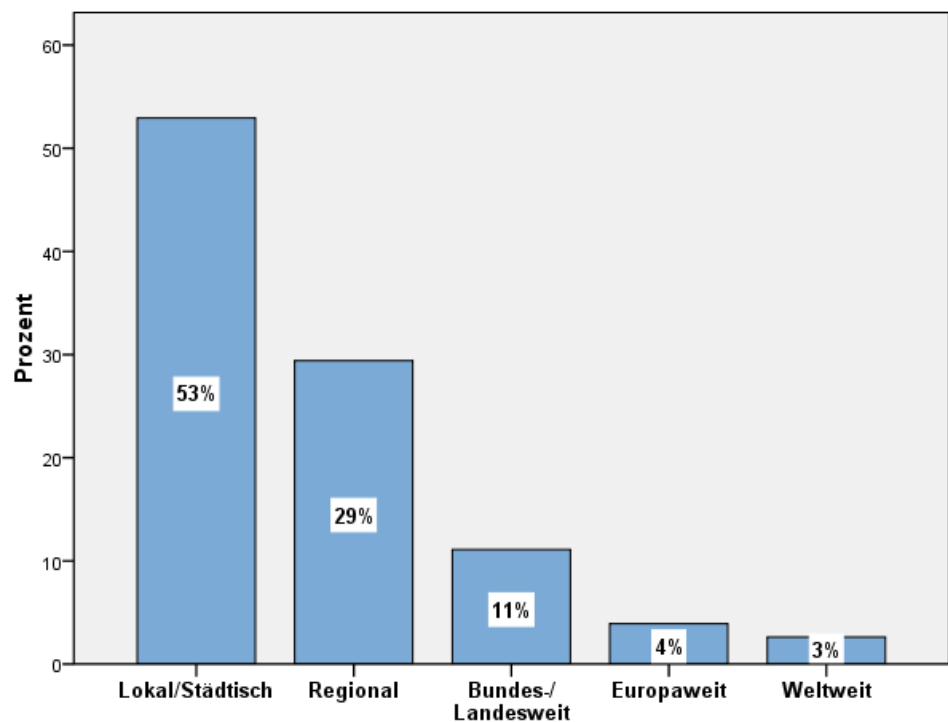


Abbildung 92: Marktpräsenz der Energieversorgungsunternehmen⁸⁰⁹

(n = 153; Antwort auf die Frage A.8: Wie beurteilen Sie die Marktpräsenz Ihres Unternehmens? Hier ausgewertet nur für EVUs.)

Ob unter anderem diese „allgemeinen Unternehmensmerkmale“ die Bildung von Service und Corporate Centern beeinflussen, untersucht das folgende Kapitel.

5.3.2 Untersuchung der Einflussgrößen von Service und Corporate Centern

Wie in der Einleitung dieser Arbeit beschrieben, soll der Begriff der „Einflussgröße“ im Sinne dieser Untersuchung als eine Größe oder ein Faktor verstanden werden, der eine Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Organisationsgestaltung (eines Service und

⁸⁰⁹ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen
251

Corporate Centers) beeinflusst. Im Folgenden sollen Einflussgrößen nun zunächst für Service Center und im nachfolgenden Kapitel für Corporate Center mit Hilfe der durchgeführten empirischen Untersuchung herausgearbeitet werden.

5.3.2.1 Untersuchung der Einflussgrößen von Service Centern

Die Teile B und C der Befragung beschäftigen sich mit der Bedeutung und Beurteilung von (Shared) Service Centern oder vergleichbaren internen Dienstleistungseinheiten und Corporate Centern in den Unternehmen. Sie untersuchen u.a. solche Eigenschaften, aus denen sich Hinweise auf die Einfluss- und Effizienzgrößen von Service Centern ableiten lassen können.

Wie die Verteilung auf die Frage B.1 nach der Existenz von internen Dienstleistungseinheiten zeigt, haben insgesamt 126 Unternehmen (64 %) bereits selbständig ein oder mehrere Service Center eingerichtet und weitere 36 betreiben Service Center in einer Kooperation mit anderen Unternehmen. Weitere neun Unternehmen beabsichtigen den Aufbau eines Service Centers und nur 27 Unternehmen verfügen nicht über interne Dienstleistungseinheiten.

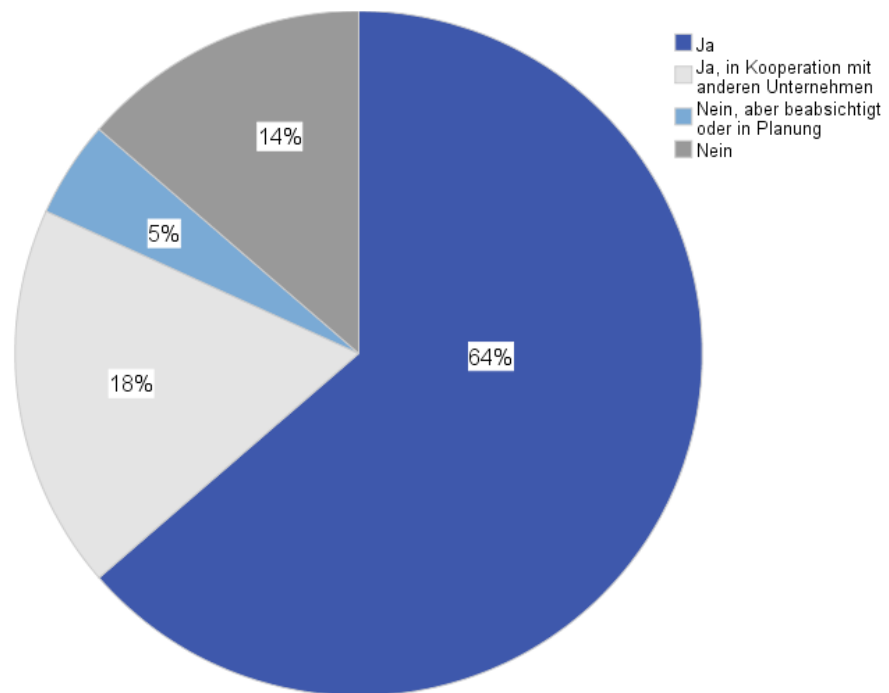


Abbildung 93: Bildung von Service Centern in Unternehmen⁸¹⁰

(n = 198; Antwort auf die Frage B.1: Werden in Ihrem Unternehmen unterstützende Aktivitäten als Service Center organisiert?)

Auf den ersten Blick scheinen diese Werte erstaunlich hoch, da 86% der Unternehmen in (irgendeiner) Form ein Service Center betreiben oder dies zumindest in der Zukunft beabsichtigen. Auf der anderen Seite ist zu untersuchen, ob die in der Stichprobe der Untersuchung enthaltenen Unternehmensgrößen eine Rolle spielen, da wie bereits in Kapitel zwei erwähnt selbst kleinere Stadtwerke im Terminus des HGB zu den Unternehmen mittlerer oder größerer Größe zählen. Die weitere Untersuchung wird unmittelbar zeigen, inwieweit die „Größe“ des Unternehmens die Bildung von Service Centern beeinflusst.

In Verbindung mit den Antworten zum ersten Teil des Fragebogens kann nun untersucht werden, inwieweit diese allgemeinen Unternehmensmerkmale mit der Bildung von Service Centern in Verbindung stehen und diese beeinflussen.

⁸¹⁰ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen
253

5.3.2.1.1 Branche

Aus Sicht des Autors erscheint es vorrangig interessant, ob die Branchenverteilung einen (entscheidenden) Einfluss auf die Bildung von Service Centern hat. Die grafische Darstellung der Kreuztabelle „Bildung von Service Centern nach Branchen“ stellt sich wie folgt dar:

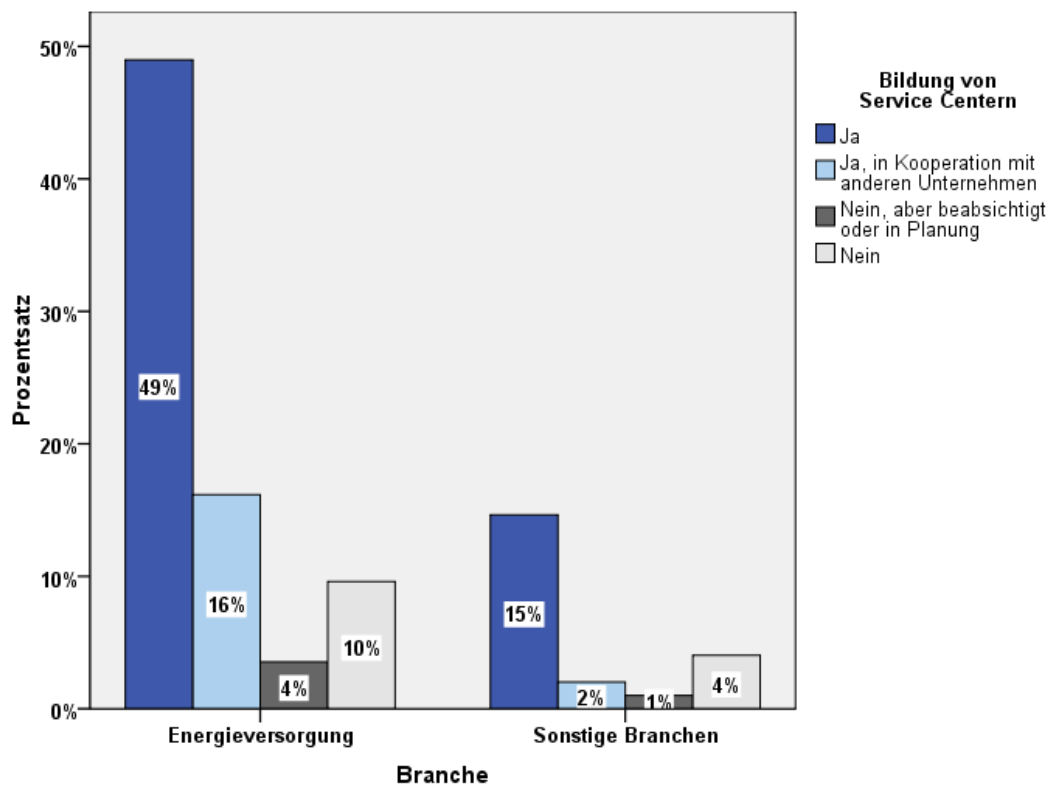


Abbildung 94: Bildung von Service Centern nach Branchen⁸¹¹

(n = 198; Kreuztabelle der Fragen „B.1: Werden in Ihrem Unternehmen unterstützende Aktivitäten als Service Center organisiert?“ und „A.5: Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?“.)

Liegt bereits anhand der grafischen Darstellung die Vermutung nahe, dass die Branche keinen signifikanten Einfluss auf die Bildung von Service Centern hat, so zeigt sich durch die Durchführung der entsprechenden statistischen Tests (Chi-Quadrat (χ^2) = 3,503; Phi (ϕ) = 0,133; Cramer's V = 0,133 bei einer asymptotischen Signifikanz (2-seitig) von 0,32; Korrelation nach Pearson (r) von 0,031 bei einer 2-seitigen Signifikanz

⁸¹¹ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen
254

von 0,665)⁸¹², dass die Variablen zwar nicht unabhängig voneinander sind, dass diese Abhängigkeit aber nicht besonders ausgeprägt ist und dass keine signifikante Korrelation zwischen den beiden Variablen besteht. Diese Erkenntnis ist insbesondere deshalb wichtig, da für die weiteren Untersuchungen i.d.R. nicht mehr nach der Energieversorgungsbranche und sonstigen Branchen differenziert werden muss. Für einige weitere Merkmale der Untersuchung wird allerdings zu untersuchen sein, ob sie sich hinsichtlich ihrer Branchenzugehörigkeit unterscheiden.

5.3.2.1.2 Wertschöpfungsstufen

Als nächstes soll untersucht werden, ob die Bildung von Service Centern durch den Umfang der vom Unternehmen durchgeführten Wertschöpfungsstufen beeinflusst wird. Die grafische Darstellung der Kreuztabellierung „Bildung von Service Centern nach Anzahl von Wertschöpfungsstufen“ stellt sich wie folgt dar:

⁸¹² Details hierzu können dem Anhang 9.3.2.1.3 entnommen werden. Die hier verwendeten Begriffe und Maßzahlen sollen an dieser Stelle einmalig kurz erläutert werden. Der geneigte Leser kann sich hierzu tiefergehend in den entsprechenden Literaturquellen informieren, vgl. z.B. Atteslander (2006), S. 247 ff.; Backhaus u.a. (2008), S. 230 ff.; Diaz - Bone (2006), S. 78 ff.; Diekmann (2005), S. 572 ff., u.v.a.m. Die nun nachfolgenden Ausführungen stammen alle aus diesen zuvor genannten Quellen.

Chi-Quadrat (χ^2) ist eine statistische Maßzahl, die auch für größere als 2x2-Kreuztabellen die Stärke des Zusammenhangs zwischen zwei kategorialen Variablen erfasst. Sie erfasst die Stärke eines ungerichteten Zusammenhangs, kann aber auch eingesetzt werden, um die Stärke eines gerichteten Zusammenhangs zu berechnen, wenn man in der Interpretation die Richtung des Zusammenhangs berücksichtigt. Der daraus resultierende χ^2 -Test ist ein Test zur Überprüfung der Unabhängigkeit zweier Merkmale bzw. der Homogenität eines Merkmals in zwei Stichproben.

Der Phi-Koeffizient ist eine weitere Maßzahl zur Messung der Stärke von Zusammenhängen. Je größer der Wert ist, desto stärker ist der Zusammenhang. Als Faustformel lässt sich sagen, dass ein Wert größer als 0,3 eine starke Abhängigkeit anzeigt, die mehr als trivial ist. Es ist allerdings zu beachten, dass die ϕ -Koeffizienten aus verschiedenen Untersuchungen sich nicht vergleichen lassen.

Eine weitere Maßzahl, die einen χ^2 -Wert auf ein Spektrum von 0 bis 1 normiert und zugleich unempfindlich gegen die unterschiedlichen Tabellenformate und Fallzahlen ist, ist Cramer's V. Statistische Unabhängigkeit liegt vor, wenn $V = 0$ ist, ein perfekter statistischer Zusammenhang liegt vor bei $V = 1$. Mit dem Korrelationskoeffizienten r nach Pearson lässt sich die Stärke einer Beziehung zwischen zwei Variablen berechnen. Er variiert im Bereich von -1 (starke negative Korrelation) bis +1 (starke positive Korrelation) und nimmt den Wert 0 an, wenn kein Zusammenhang zwischen X und Y vorliegt. Ab einem Wert von $R = (-) 0,2$ liegt bereits eine mittlere Korrelation vor, ab einem Wert von 0,5 eine starke Korrelation und von 0,7 bis 1 eine sehr starke Korrelation.

Im Folgenden werden die berechneten Werte nicht mehr alle einzeln im Hauptteil dargestellt, sondern können vom geneigten Leser im Anhang 9.3 ff. eingesehen werden.

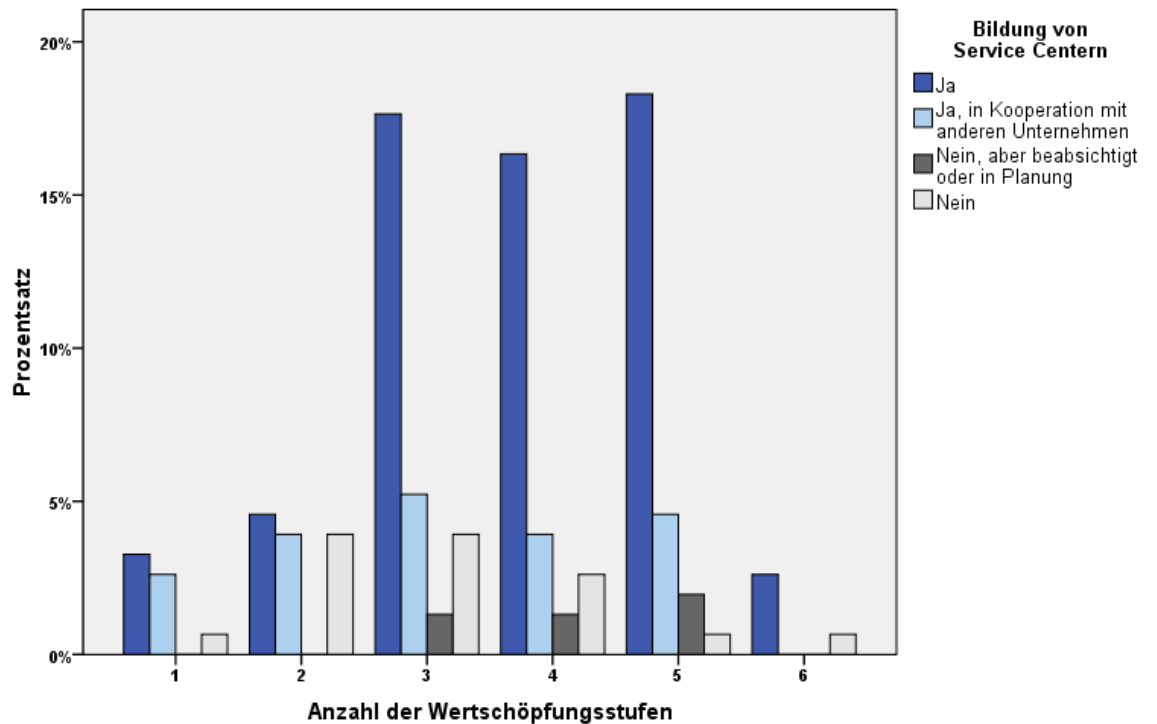


Abbildung 95: Bildung von Service Centern nach Anzahl von Wertschöpfungsstufen in EVUs⁸¹³

(Kreuztabelle der Fragen „B.1: Werden in Ihrem Unternehmen unterstützende Aktivitäten als Service Center organisiert?“ und „A.6: Falls Energieversorgung, welche Wertschöpfungsstufe(n) umfasst Ihr Unternehmen?“. $n = 153$; $\chi^2 = 19,315$; $\varphi = 0,355$; Signifikanz (2-seitig) von 0,2)

Wie sich anhand der statistischen Maßzahlen ablesen lässt, sind die Variablen nicht unabhängig voneinander, sondern zeigen eine mehr als triviale Abhängigkeit ($\varphi = 0,355$) auf, die allerdings nicht als signifikant zu bezeichnen ist. In Konsequenz lässt sich feststellen, dass die Bildung von Service Centern nicht unabhängig von der Anzahl der Wertschöpfungsstufen in einem EVU ist, aber sie nicht signifikant davon beeinflusst wird.

Eine signifikante Abhängigkeit oder Korrelation zeigt sich im Übrigen auch nicht zwischen den einzelnen Arten der Wertschöpfungsstufen (Exploration, Erzeugung, Vertrieb etc.) und der Bildung von Corporate Centern, vgl. hierzu die Details und Grafiken in Anhang 9.3.2.1.7.⁸¹⁴

⁸¹³ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Details zur Auswertung vgl. Anhang 9.3.2.1.7

⁸¹⁴ Eine Ausnahme zeigt lediglich die Wertschöpfungsstufe Handel, wo sich zumindest eine „mehr als triviale Abhängigkeit“ aufzeigen lässt, vgl. Anhang 9.3.2.1.7.

Zusammenfassend lässt sich also der Schluss gezogen werden, dass die Anzahl und die Art der Wertschöpfungsstufen keinen signifikanten Einfluss auf die Bildung von Corporate Centern hat.

5.3.2.1.3 Unternehmensgröße

Wie bereits zuvor bei der Häufigkeitsverteilung der Bildung von Service Centern erwähnt und bei den Zielen dieser Untersuchung entwickelt, lautet eine Hypothese, dass es einen Zusammenhang zwischen der Größe eines Unternehmens und der Bildung von Service Centern gibt. Betrachtet man die Fragen aus dem Teil A des Fragebogens, so zielen einige von diesen auf typische Größenmerkmale eines Unternehmens ab, wie z.B. die Fragen nach der Mitarbeiteranzahl, der Umsatzhöhe und der Marktpräsenz des Unternehmens.

Aus der nachfolgenden grafischen Darstellung der Kreuztabelle⁸¹⁵ von Mitarbeiterzahl und Einrichtung von Service Centern lässt sich ersehen, dass Unternehmen mit größerer Mitarbeiterzahl tendenziell häufiger Service Center einführen. Dagegen ist bei geringerer Mitarbeiterzahl die Tendenz zu ersehen, dass die Unternehmen häufiger auf die Einführung von Service Centern verzichten.

⁸¹⁵ Vgl. Anhang 9.3.2.1.1

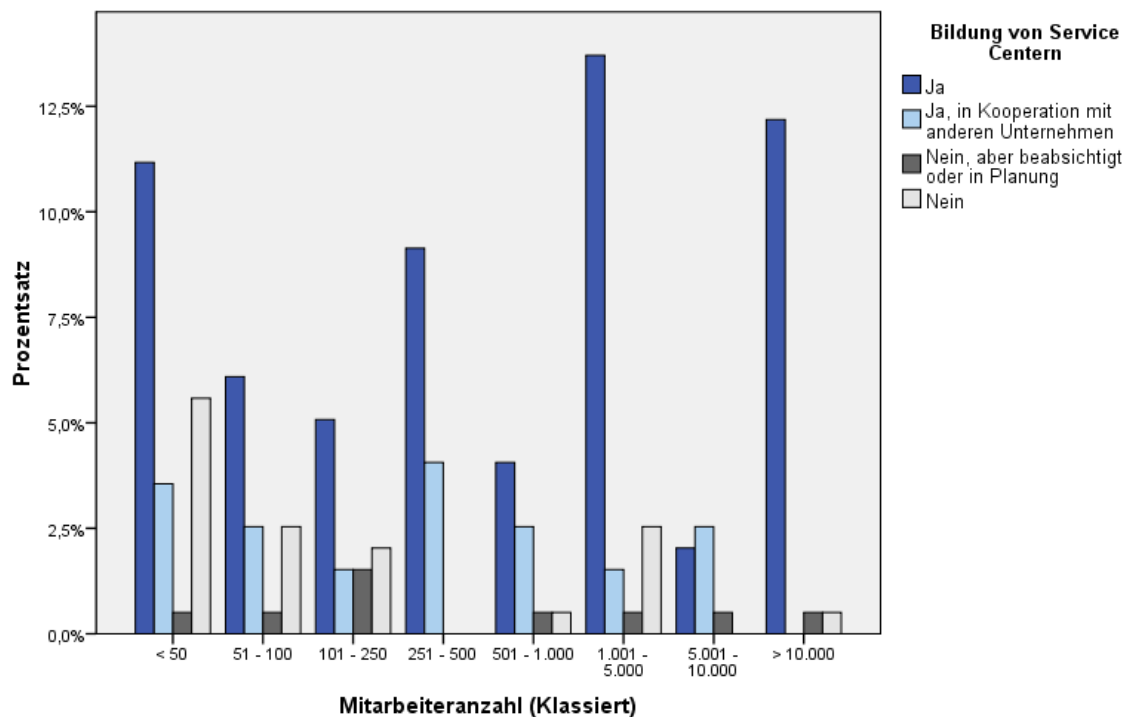


Abbildung 96: Bildung von Service Centern nach Mitarbeiterzahl des Unternehmens⁸¹⁶ (n = 197; Kreuztabelle der Fragen „B.1: Werden in Ihrem Unternehmen unterstützende Aktivitäten als Service Center organisiert?“ und „A.3: Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen Ende 2007 ca. beschäftigt?“; $\chi^2 = 45,223$; $\phi = 0,479$ bei einer asymptotischen Signifikanz (2-seitig) von 0,02; $r = 0,242$; Signifikanz von 0,001)

Dies lässt sich so interpretieren, dass interne Servicefunktionen in kleineren Unternehmen⁸¹⁷ häufiger direkt von einzelnen Mitarbeitern mit erledigt werden. Größendegressionseffekte und Synergievorteile aufgrund von unteilbaren Ressourcen oder vergleichbaren Aufgaben in den verschiedenen Unternehmenssparten können sich i.d.R. aufgrund der Größe des Unternehmens noch nicht einstellen. Eine Bündelung in einem eigens dafür eingerichteten Center macht daher regelmäßig wirtschaftlich keinen Sinn, weil die dortigen Mitarbeiter allein mit diesen Tätigkeiten kaum ausgelastet werden könnten. Der Geschäftsführer eines kleinen mittelständischen Geräteherstellers mit weniger als 20 Angestellten schrieb hierzu wörtlich (etwas flapsig): „Wir sind Mittelstand und Sha-

⁸¹⁶ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen

⁸¹⁷ Wie oben in Kap. 5.3.1 beschrieben sind diese Ergebnisse in Zusammenhang mit der Größe der Unternehmen in dieser Befragung zu sehen. Die Anzahl der kleinen und mittleren Unternehmen überwiegt und somit z.B. auch die Form der Funktionalorganisation.

red Services kenne ich nur, wenn meine Frau mittags mal wieder was von meinem Teiler essen will!“

Diese Überlegungen und die Vermutungen lassen sich auch durch die statistischen Maßzahlen belegen. Sie zeigen zum einen, dass die Variablen nicht unabhängig voneinander sind ($\chi^2 = 45,223$), und zum anderen eine starke Abhängigkeit der Variablen voneinander ($\phi = 0,479$) sowie eine signifikante Korrelation ($r = 0,242$) zwischen Mitarbeiteranzahl und Bildung von Service Centern.⁸¹⁸

Diese Abhängigkeit zeigt sich ebenso bei der Kreuztabellierung für die Bildung von Service Centern nach Umsatzgröße.

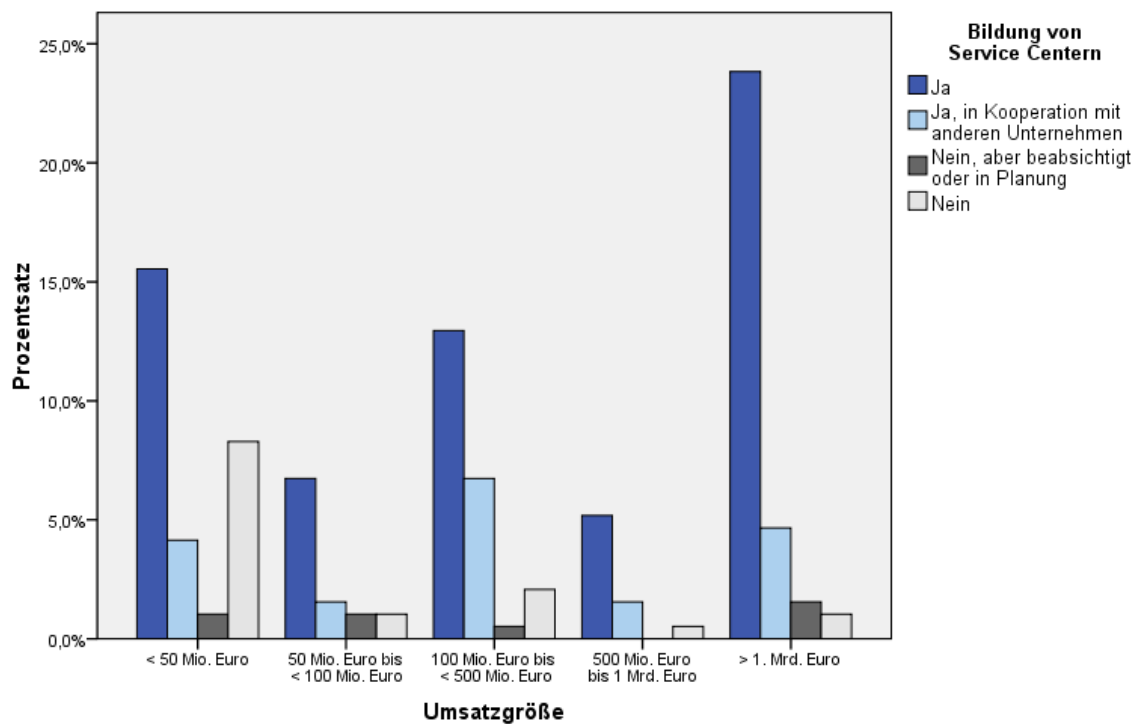


Abbildung 97: Bildung von Service Centern nach Umsatzgröße⁸¹⁹

($n = 193$; Kreuztabelle der Fragen „B.1: Werden in Ihrem Unternehmen unterstützende Aktivitäten als Service Center organisiert?“ und „A.4: Welchen Umsatz hat Ihr Unternehmen in 2007 gemacht?“; $\chi^2 = 25,594$; $\phi = 0,364$ bei einer asymptotische Signifikanz (2-seitig) = 0,12; $r = 0,267$; Signifikanz von 0,000)

Auch bei der Anzahl der versorgten Haushalte zeigt sich eine Korrelation zur Einrichtung von Service Centern, wie sich der nachfolgenden Grafik entnehmen lässt:

⁸¹⁸ Vgl. die obigen Maßzahlen und weitere detaillierte Werte in Anhang 9.3.2.1.1

⁸¹⁹ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Details vgl. Anhang 9.3.2.1.2

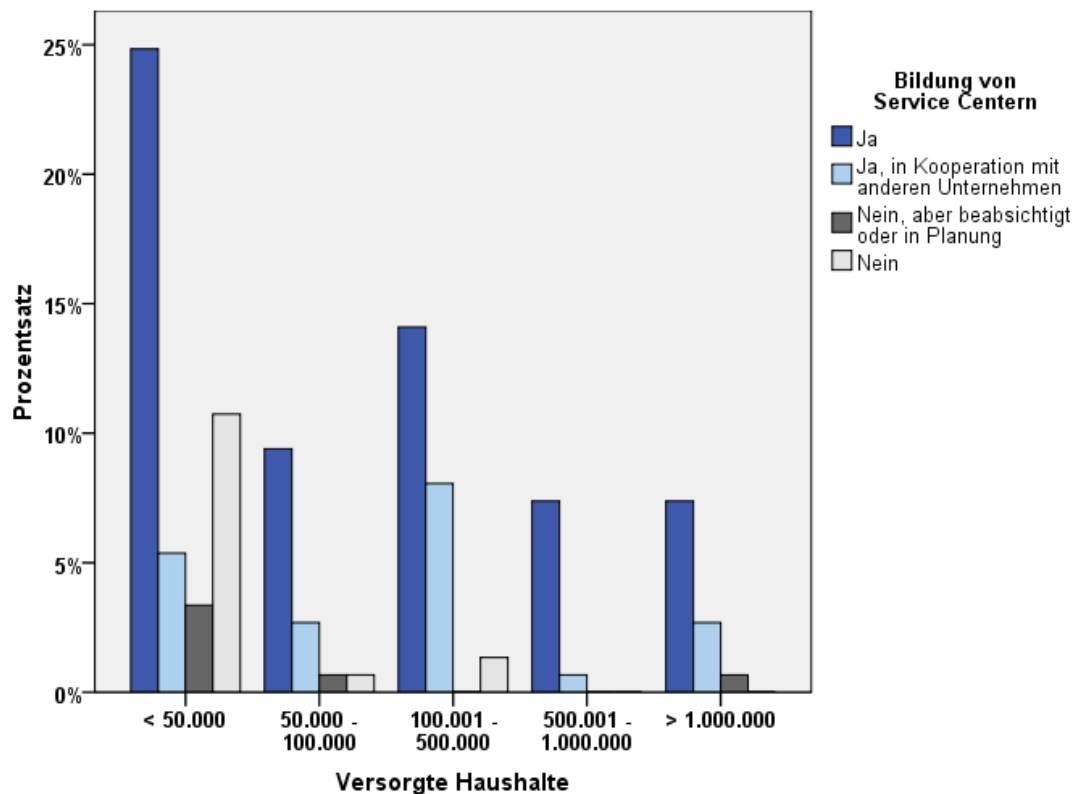


Abbildung 98: Bildung von Service Centern nach Anzahl versorgter Haushalte⁸²⁰

(n = 148; Kreuztabelle der Fragen „B.1: Werden in Ihrem Unternehmen unterstützende Aktivitäten als Service Center organisiert?“ und „A.7: Falls Energieversorgung, wie viele Haushalte versorgt Ihr Unternehmen?“; $\chi^2 = 25,561$; $\varphi = 0,416$ bei einer asymptotischen Signifikanz (2-seitig) = 0,12; $r = -0,266$; Signifikanzniveau 0,001)

Einzig bei dem Größenmerkmal der „Marktpräsenz“ eines Unternehmens zeigt sich zwar, dass die Variablen nicht unabhängig voneinander sind, aber es lässt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Marktfokus eines Unternehmens und der Bildung von Service Centern nachweisen.⁸²¹

Damit lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass die Größe eines Unternehmens – hier aufgezeigt anhand der Merkmale Umsatzgröße, Mitarbeiteranzahl und versorgte Haushalte – einen Einfluss auf die Bildung von Service Centern hat.

⁸²⁰ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Details vgl. Anhang 9.3.2.1.4

⁸²¹ Kreuztabelle der Fragen „B.1: Werden in Ihrem Unternehmen unterstützende Aktivitäten als Service Center organisiert?“ und „A.8: Wie beurteilen Sie die Marktpräsenz Ihres Unternehmens?“; n = 196; $\chi^2 = 11,089$; $\varphi = 0,238$; $r = -0,113$; Signifikanz von 0,113; Details vgl. Anhang 9.3.2.1.5

Dass diese drei Merkmale und das Merkmal „Marktpräsenz“ statistisch zusammenhängen, kann mit einer Zusammenhangsanalyse bzw. einer sogenannten Faktorenanalyse⁸²² überprüft werden. Mit dieser Methodik erhält man zunächst eine Korrelationsmatrix, die die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Variablen aufzeigt. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Korrelationsmatrix der vier Variablen:

Korrelationsmatrix

Korrelation	Mitarbeiteranzahl	Umsatzgröße	Versorgte Haushalte	Marktpräsenz
Mitarbeiteranzahl	1,000	,278	,086	,415
Umsatzgröße	,278	1,000	,673	,655
Versorgte Haushalte	,086	,673	1,000	,358
Marktpräsenz	,415	,655	,358	1,000

Tabelle 16: Korrelationsmatrix verschiedener Merkmale der Unternehmensgröße⁸²³

Wie man aus der Matrix ersehen kann, besteht eine hohe positive Korrelation zwischen den meisten Werten, insbesondere z.B. zwischen der Umsatzgröße, den versorgten Haushalten und der Marktpräsenz.

Über weitere Zwischenschritte und statistische Methoden können die vier Variablen auf *eine* zugrunde liegende Komponente zurückgeführt bzw. zusammengefasst werden.⁸²⁴

Man erhält schließlich eine sogenannte Faktoren- bzw. Komponentenmatrix, die die Korrelation zwischen den Variablen und der extrahierten Komponente darstellt:

⁸²² Vgl. zur Faktorenanalyse und für einen Leitfaden zu deren Durchführung auch Litfin/ Teichmann/ Clement (2000), S. 283. Nach diesen ist die „explorative Faktorenanalyse [...] eine multivariate statistische Methode zur Identifikation einer Struktur in einer beobachteten Variablenmenge.“

⁸²³ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; n = 198; Details vgl. Anhang 9.3.2.3.2

⁸²⁴ Details zu den Zwischenschritten und verwendeten Methoden vgl. Anhang 9.3.2.3.2

	Komponente
	1
Mitarbeiteranzahl	,508
Umsatzgröße	,906
Versorgte Haushalte	,732
Marktpräsenz	,824

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Tabelle 17: Komponentenmatrix der Zusammenhangsanalyse der Unternehmensgröße⁸²⁵

An dieser Stelle ist nun ein subjektiver Eingriff nötig, da der Forscher die Variablen auf eine (selbst gewählte) „Beurteilungsdimension“ bzw. auf einen Faktor zurückführen muss. Da die vier Variablen bereits im Vorhinein unter dem Begriff der „Unternehmensgröße“ subsumiert wurden, kann dieser Schritt nun entfallen. Die Ergebnisse können folglich so interpretiert werden, dass die vier Variablen auf eben diesen Faktor „Unternehmensgröße“ zurückführt werden können. Letztendlich soll an dieser Stelle jedoch nur beispielhaft erläutert werden, dass Mittels einer Faktorenanalyse Zusammenhänge zwischen einzelnen Variablen geprüft werden können und diese auf einige wenige hypothetische Variablen, die „zentrale Faktoren“, zurückgeführt werden können. Da die Faktorenanalyse jedoch insbesondere bei einer großen Anzahl von Variablen und daraus resultierender Komponenten erhebliche Interpretationsschwierigkeiten mit sich bringt sowie Manipulationsspielräume eröffnet und die Ergebnisse unterschiedlich gedeutet werden können, soll diese Analyseform in den weiteren Betrachtungen nur punktuell zur Unterstützung der Untersuchung von Zusammenhängen eingesetzt werden.⁸²⁶

⁸²⁵ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Für die Zuordnung einer Variable zu einem Faktor muss eine bestimmte „Ladungshöhe“ erreicht werden. In der praktischen Anwendung werden hohe Ladungen ab einem Wert von 0,5 angenommen, vgl. Backhaus et al. (2008), S. 356

⁸²⁶ Zu Schwierigkeiten bei der Faktorinterpretation und Manipulationsspielräumen vgl. Backhaus et al. (2008), S. 374; Litfin/ Teichmann/ Clement (2000), S. 283

5.3.2.1.4 Organisationsform

Wie bei der Marktpräsenz ist ebenfalls kein Zusammenhang zwischen der Organisationsform eines Unternehmens und der Bildung von Service Centern nachweisbar.⁸²⁷ Die entsprechende Kreuztabellierung lässt sich grafisch wie folgt darstellen:

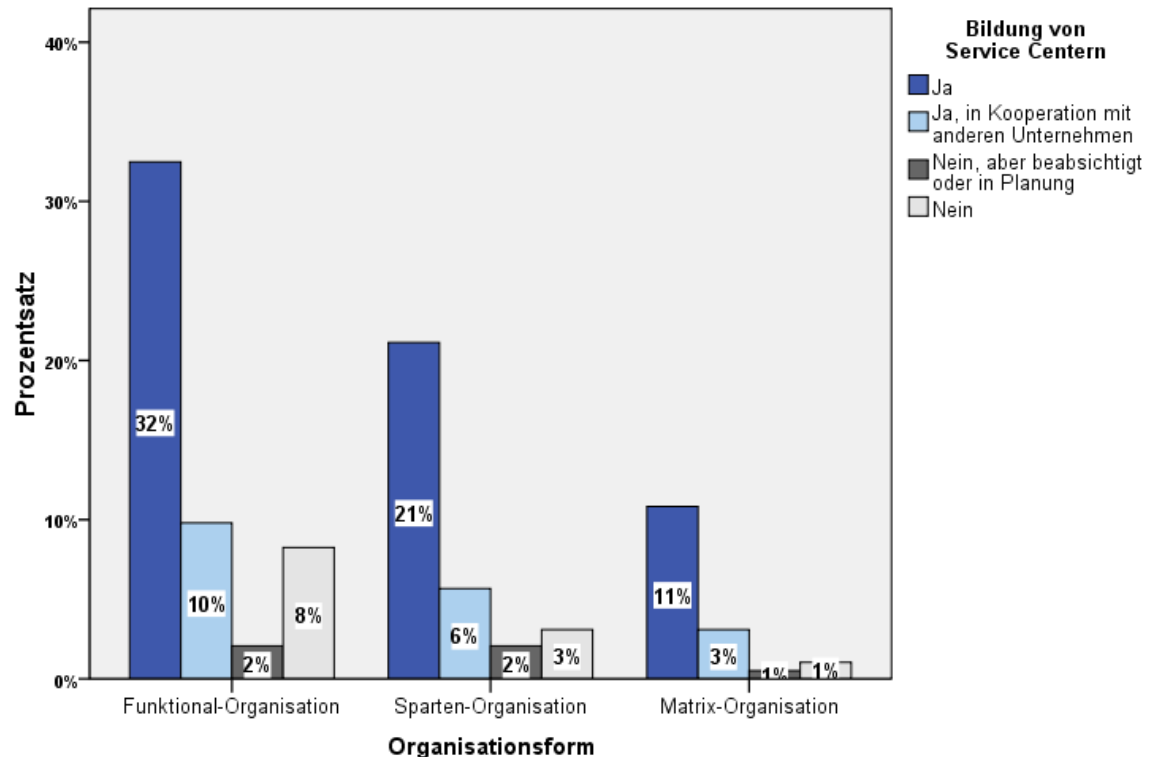


Abbildung 99: Bildung von Service Centern nach Organisationsform⁸²⁸

(n = 194; Kreuztabelle der Fragen „B.1: Werden in Ihrem Unternehmen unterstützende Aktivitäten als Service Center organisiert?“ und „A.9: Welche Organisationsform hat Ihr Unternehmen (auf der 2. Ebene)?“; $\chi^2 = 3,062$; $\varphi = 0,126$ bei einer asymptotischen Signifikanz (2-seitig) = 0,801; $r = -0,097$; Signifikanzniveau 0,180)

Als Zwischenfazit lässt sich damit bereits an dieser Stelle festhalten, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen den wichtigsten Merkmalen für Unternehmensgröße, – der Umsatzgröße, der Anzahl der versorgten Haushalte und der Mitarbeiterzahl – und der Einrichtung von Service Centern gibt. Die Organisationsform und die Marktpräsenz haben keinen signifikanten Einfluss auf die Bildung von Service Centern.

⁸²⁷ Der χ^2 -Test zur Überprüfung der Unabhängigkeit der Variablen ergibt einen Wert von $\chi^2 = 3,062$ bei 6 Freiheitsgraden und einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,801 bei einer Stichprobe von n = 194.

⁸²⁸ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Details vgl. Anhang 9.3.2.1.6

5.3.2.1.5 Zielsetzungen

Im Folgenden soll nun untersucht werden, inwieweit die mit der Einführung von Service Centern verbundenen Zielsetzungen deren Bildung beeinflussen.

Die Frage B.6 des Fragebogens untersucht die mit Einführung von Service Centern verfolgten Ziele. Das Untersuchungsergebnis stellt sich wie folgt dar:

Zielsetzung der Einführung	0% Zustimmung 100%	Ziel erreicht?
Reduktion Produktionskosten	85,3%	75,0%
Ausschöpfung Synergien	77,6%	80,7%
Verbesserung Dienstleistungsorientierung	77,1%	75,0%
Verbesserung Servicequalität	76,5%	73,6%
Transparenz von Kosten und Leistungen	69,4%	79,4%
Konzentration auf Kernkompetenzen	63,5%	85,4%
Reduktion Transaktionskosten	60,0%	68,4%
Erfüllung gesetzlicher Vorgaben	59,4%	93,0%
Bedarfsgerechte Versorgung	56,5%	77,5%
Erhöhung Markt-/Wettbewerbsorientierung	51,8%	60,2%
Schaffung Auftraggeber/-nehmer-Verhältnis	50,0%	71,6%
Verbesserung der Koordination	47,6%	60,0%
Erhalt/Förderung des Know-How's	41,8%	78,8%
Förderung Mitarbeitermotivation	22,9%	53,8%
Ausweitung der Umsatzbasis	18,2%	52,2%

Abbildung 100: Ziele der Einführung von Service Centern und Zielerreichungsgrad⁸²⁹

(n = 170; Antwort auf die Frage „B.6: Welche Ziele verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen mit der Einführung von Service Centern?“ Die Basis für diese Auswertung ist die Anzahl der Unternehmen, die Service Center allein oder in Kooperation mit Anderen eingeführt haben oder planen, dies zu tun und eine oder mehrere der hier aufgeführten Zielsetzungen angekreuzt haben.)

Nach den Ausführungen der vorhergehenden Kapitel überrascht es kaum, dass die ersten Plätze der Befragung nach den Zielen der Einführung von Service Centern angeführt

⁸²⁹ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Details zu den Zusammenhängen zwischen den verfolgten Zielsetzungen der Service Center und der Einrichtung von Service Centern können in Anhang 9.3.2.1.7 eingesehen werden. Details zur Faktorenanalyse zur Untersuchung von Zusammenhängen zwischen den einzelnen Zielen der Bildung von Service Centern vgl. 9.3.2.3.2.

werden von den Zielsetzungen „Kostenreduzierung der Erbringung der Services“ (Reduktion Produktionskosten), „Synergieausschöpfung“, dem bei internen Dienstleistern oft bemängelten Thema der „Verbesserung der Dienstleistungsorientierung“ sowie der „Verbesserung der Servicequalität“.

Die stärkste Abhängigkeit zwischen den verschiedenen Variablen der Zielsetzungen und der Variable „Einführung von Service Centern“ zeigt sich bei einer Kreuztabellierung dann entsprechend bei der Variable „Reduktion der Produktionskosten der Leistung“, wie sich der nachfolgenden Grafik entnehmen lässt⁸³⁰:

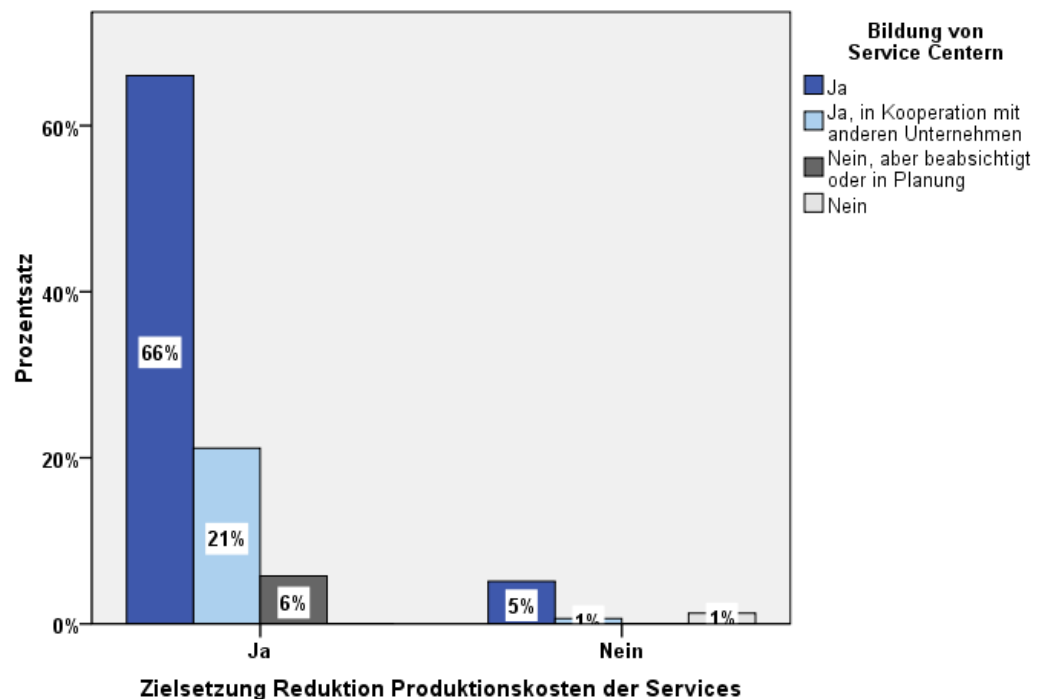


Abbildung 101: Einführung von Service Centern nach der von Unternehmen angestrebten Zielsetzung „Kostenreduzierung der Erbringung der Services“⁸³¹

(n = 156; Kreuztabelle der Frage „B.1: Werden in Ihrem Unternehmen unterstützende Aktivitäten als Service Center organisiert?“ und dem Ziel „Reduzierung von Kosten der Erstellung der Services“ der Frage B.6; $\chi^2 = 27,927$; $\phi = 0,423$ bei einer asymptotischen Signifikanz (2-seitig) = 0,000; r = 0,112; Signifikanzniveau 0,165)

⁸³⁰ Dabei dürfen die Kreuztabellierung und die daraus resultierenden Darstellungen zur Abhängigkeit der Variablen aber nicht überinterpretiert werden. Denn zum einen liegt aufgrund der Fragstellung naturgemäß immer eine Abhängigkeit der Variablen vor. Zum anderen darf nach Ansicht des Autors daraus nicht zwangsläufig geschlossen werden, dass die Einführung von Service Centern quasi das einzige Mittel zur Reduzierung der Servicekosten darstellt. Diese Aussage kann so auch in ähnlicher Form für die meisten anderen Variablen getroffen werden.

⁸³¹ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Details vgl. Anhang 9.3.2.1.8

Auswertungen zu Abhängigkeiten und signifikanten Korrelationen zwischen allen einzelnen Zielsetzungen und der Bildung von Service Centern finden sich auch aufgrund des Umfangs der Auswertungen im Anhang 9.3.2.1.8 A) - O) und können dort eingesehen werden.

Als bemerkenswert ist bei den am häufigsten genannten Zielsetzungen zu beurteilen, wie oft diese Ziele *nicht* erreicht werden können: Immerhin bei mindestens einem Viertel der Fälle konnten die „Kosten der Serviceerbringung“ nicht reduziert werden sowie die „Dienstleistungsorientierung“ und die „Servicequalität“ nicht verbessert werden. In ca. 20% der Fälle konnten keine Synergien gehoben werden.

Die „Transparenz von Kosten und Leistungen“ wird mit immerhin noch ca. 70% als eigenständiges und wichtiges Ziel angesehen und nimmt mit ca. 80% Zielerreichungsgrad einen recht hohen Rang in dieser Hinsicht ein. Dieses wird im Übrigen auch in Interviews mit Vertretern aus der Unternehmenspraxis⁸³² als eines der (zeitlich gesehen) ersten Ziele bei der Einführung des Shared Services Gedankens genannt und in der Regel mit der Einführung von Service Centern als erfüllt angesehen.

Immerhin noch ca. 2/3 der Unternehmen wollen sich mit der Einführung von Service Centern auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und die operativen Unternehmensbereiche von den unterstützenden Aktivitäten befreien. Im Gegenzug sollen sich die Mitarbeiter des Service Centers auf die Erstellung der internen Dienstleistungen konzentrieren. Mit dem zweithöchsten Zielerreichungsgrad von ca. 85% gelingt dies auch offensichtlich dem Großteil der Unternehmen.

Der „Reduzierung von Koordinationskosten (Transaktionskosten)“ im Unternehmen wird mit 60% ein Platz im „vorderen Mittelfeld“ der Zielhierarchie eingeräumt. Dass das Ziel der Reduktion von Koordinationskosten immerhin bei einem Drittel der Unternehmen verfehlt wird, dürfte als Hinweis darauf zu werten sein, dass die Wichtigkeit und die Auswirkungen der Koordination zwischen den Unternehmensbereichen und den Service Centern bei der Einführung von Service Centern immer noch unterschätzt wird. Dies zeigt auch das verwandte Thema der „Verbesserung der Koordination zwischen Service Centern und Unternehmensbereichen“, welcher in der Rangfolge der Ziele mit 48% nur einen der hinteren Plätze einnimmt. So verwundert es auch nicht, dass dieses Ziel in 40% der Fälle verfehlt wird. Dabei ist dieses Ziel der mangelnden Koordination und Prozessintegration und -synchronisation gerade in der Unternehmenspraxis immer

⁸³² Vgl. hierzu die Ergebnisse der Experteninterviews in Kapitel 6

wieder ein Thema, welches zu emotionalen Diskussionen und „Bluthochdruck“ zwischen den Bereichen führt und über die Bewertung von Erfolg oder Misserfolg einer Service Center Einführung entscheiden kann. Diesem „Change Management Thema“ sollte also in einem jeden Projektplan ausreichend viel Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Die „Erfüllung gesetzlicher Vorgaben“ wird immerhin noch von ca. 60% der Unternehmen als Ziel betrachtet. Erstaunlich hoch ist hierbei der Zielerreichungsgrad von 93%, mit Abstand der höchste Wert in diesem Variablen-Set. Hierbei ist allerdings genauer zu betrachten, was der Hintergrund aus der Unternehmenspraxis für dieses Ziel ist, wie sich diese Ergebnisse zusammensetzen und ob die Branche des jeweiligen Unternehmens einen Einfluss auf dieses Ziel der Einführung von Service Centern hat.

Die Frage nach dem Ziel der Erfüllung gesetzlicher Vorgaben bei der Einführung von Service Centern resultiert aus der Überlegung, dass das EnWG für Unternehmen mit über 100.000 versorgten Haushalten die gesellschaftsrechtliche Entflechtung von Netzbetrieb und Vertrieb vorschreibt – das sogenannte Unbundling. Dem wird bei EVUs in der entsprechenden Größenordnung in der Regel durch Gründung jeweils eigener Gesellschaften für diese Bereiche unter einem Konzerndach Rechnung getragen. Um nicht für jede dieser Gesellschaften einen eigenen Servicebereich aufzustellen, ist es eine durchaus sinnvolle Überlegung, die internen Serviceleistungen für diese einzelnen, gesellschaftsrechtlich getrennten Sparten durch ein (Shared) Service Center erbringen zu lassen. Daher fand dieses Ziel vor dem Hintergrund der Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen Eingang in diese Befragung.

Bei Betrachtung der Kreuztabelle⁸³³ für die beiden Variablen „Branchenzugehörigkeit“ und „Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen“ zeigt sich die folgende Verteilung der Häufigkeiten:

⁸³³ Auch häufig „Vier-Felder Tafel“ oder „Zwei-mal-Zwei-Felder Matrix“ genannt.

Kreuztabelle „Branche“ / „Gesetzliche Bestimmungen“

Branche	Ziel: Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen			
	Ja	Nein	Weiß nicht	Gesamt
Energieversorgung	99	24	1	124
Maschinen-/ Fahrzeugbau	0	2	1	3
Chemie, Pharma	0	7	3	10
Handel/Dienstleistungen	0	2	1	3
Öffentliche Einrichtungen	1	2	0	3
Financial Services / Banken / Versicherungen	1	6	2	9
Transport / Logistik / Reisen / Information	0	2	0	2
Sonst. Verarbeitendes / produzierendes Gewerbe	0	3	1	4
Gesamt	101	48	9	158

Tabelle 18: Kreuztabelle Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen nach Branchen⁸³⁴

Fasst man wie oben alle anderen Branchen außer der Energieversorgung zu „Sonstige Branchen“ zusammen und schließt man die Kategorie „Weiß nicht“ von der Analyse aus so ergibt sich folgende Tabelle:

Kreuztabelle Branche und Ziel "Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen"

Branche		Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen		
		Ja	Nein	Gesamt
Energiever- sorgung	Anzahl	99	24	123
	Erwartete Anzahl	83	39	123
Sonstige Branchen	Anzahl	2	24	26
	Erwartete Anzahl	18	8	26
Gesamt	Anzahl	101	48	149
	Erwartete Anzahl	101	48	149

Tabelle 19: Reduzierte Kreuztabelle Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen nach Branchen⁸³⁵

Grafisch ausgedrückt ergibt dies folgendes Bild:

⁸³⁴ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; n = 158;

⁸³⁵ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; n = 149; Details s. Anhang Kapitel 9.3.1.2 in der Zusatzauswertung „Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen nach Branchen“

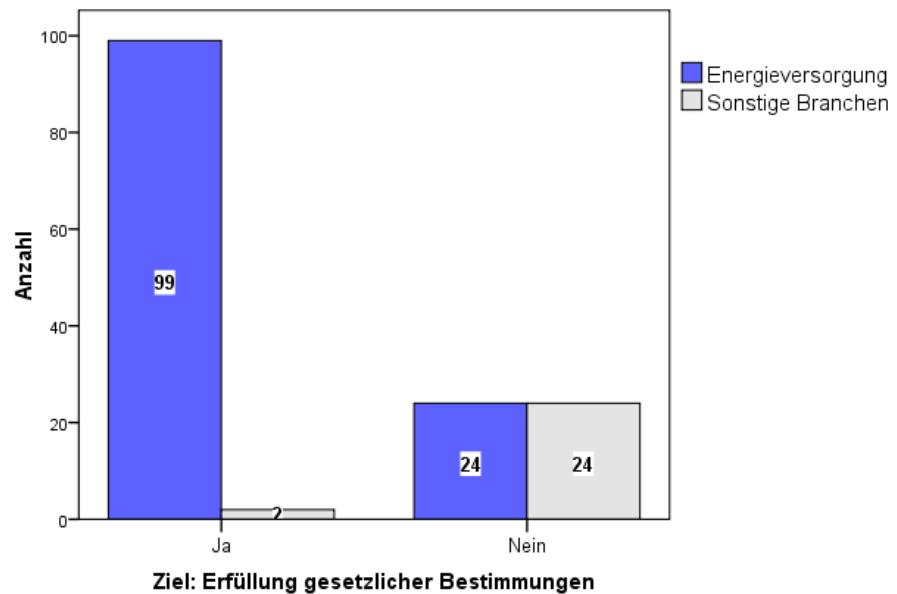


Abbildung 102: Verfolgung des Ziels „Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen“⁸³⁶ nach Branchen⁸³⁷

Während 99 Unternehmen (80 %) aus dem Bereich der Energieversorgung die Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen als Ziel einer Service Center Einführung angeben und nur 24 (20%) dies verneinen, sieht dieses Verhältnis bei den Unternehmen der sonstigen Branchen anders aus: Hier sehen dies nur zwei Unternehmen (8%) als Ziel einer Einführung an, während 24 (92%) die Frage mit Nein beantworten.

Folglich liegt die Vermutung nahe, dass ein Zusammenhang zwischen der Branchenzugehörigkeit und der Ausprägung der Variable „Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen“ besteht. Diese Vermutung lässt sich mittels der oben verwendeten Analyseverfahren (Chi-Quadrat-Test; Korrelationsanalyse) als signifikanter Zusammenhang bestätigen. ($\chi^2 = 52,085$; $r = 0,591$; Signifikanzniveau 0,01.)⁸³⁸

Die „bedarfsgerechte Versorgung“ nimmt mit 56,5% einen „hinteren Mittelfeldplatz“ der Befragungsergebnisse ein. Die Vermutung liegt nahe, dass dieses Ziel von den Befragten in den zuvor genannten Zielsetzungen der „Kostenreduktion“, der „Verbesserung der Servicequalität“ und der „Dienstleistungsorientierung“ als implizit enthalten angesehen wird, da sich einige inhaltliche Überschneidungen ergeben.

⁸³⁶ Die Zielsetzung „Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen“ wird in Frage B. 6 Nr. 15 abgefragt.

⁸³⁷ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; n = 149

⁸³⁸ Details vgl. auch Anhang 9.3.1.2 in der Zusatzauswertung „Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen nach Branchen“ zu Frage B.6

Ein wenig überraschend erscheint, dass das Ziel der „Erhöhung der Markt- und Wettbewerbsorientierung“ nur mit ca. 52% genannt wird. Dies mag nach Ansicht des Autors so zu interpretieren sein, dass die Unternehmen ihre jeweiligen Wettbewerber nicht als außergewöhnlich führend oder zukunftsweisend in dem Bereich ansehen oder aber dass das Ziel mit den zuvor genannten Zielen der „Kostenreduktion“ und der gleichzeitigen „Qualitätsverbesserung“ als abgehandelt bzw. als Maßnahme zur Erreichung dieser Ziele angesehen wird. Auf der anderen Seite wird aber evtl. die Wichtigkeit des Punktes in den Unternehmen oftmals nicht erkannt, was auch einen Hinweis darauf liefern würde, warum ca. 40% der Befragten dieses Ziel nicht als erreicht ansehen. Denn das Ziel – welches man auch mit der Einführung von „Best Practices“ oder dem „Benchmarking“ mit den Besten einer Branche übersetzen oder gleichsetzen könnte – gilt in der Unternehmenspraxis oftmals als unangenehmes Thema und „heißes Eisen“, da mit dem Instrument des Benchmarkings auch oftmals Verbesserungspotenziale bzw. Missstände in einem Unternehmen aufgezeigt werden und man sich damit oftmals „keine Freunde im Unternehmen macht“. Daher sollte in einem Projekt zur Einführung von Service Centern immer auch die Wichtigkeit dieses Themas betont werden und es im Rahmen eines behutsamen Change Management Prozesses aufgenommen werden.

Ähnliches gilt in der Praxis für den nachfolgenden Punkt der „Schaffung eines Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses“. Auch bei diesem Ziel kann es zu Reibungspunkten in Unternehmen kommen, da einstmals Hand in Hand und „auf gleicher Augenhöhe“ miteinander arbeitende Abteilungen sich nunmehr gegenseitig beauftragen und die eine Abteilung dienstleistend für die andere tätig wird.

Die Umsetzung eines Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses zwischen operativen Bereichen und Service Bereichen kann durch z.T. aufwändige interne Beauftragungsverfahren auch zu einer Erhöhung der Koordinationskosten im Unternehmen führen, was zunehmend in vielen Unternehmen kritisch betrachtet wird und was teilweise die Kosteneinsparungen der Erbringung der Services überlagern kann. Dies liefert eine Erklärung, weshalb die Zustimmung für dieses Ziel mit 50% relativ gering ausfällt. Die hauptsächliche Erklärung dürfte aber darin liegen, dass dieser Punkt von den Befragten nicht als eigenständiges Ziel, sondern lediglich als Maßnahme zur Erreichung anderer Ziele wie der Kostenreduzierung und der Erhöhung der Servicequalität angesehen wird. Die zuvor beschriebenen Probleme der Einführung eines solchen Verhältnisses liefern gleichzeitig auch eine Erklärung, warum bei fast 30% der Unternehmen dieses Ziel auch nicht erreicht wird.

Die zuvor genannten Erläuterungen liefern zusätzlich auch eine Erklärung, warum die „Verbesserung der Koordination“ (zwischen Service Centern und Unternehmensbereichen) – gegenüber der Koordination der vormals in den Bereichen selbst durchgeführten oder in den Zentralbereichen erbrachten Dienstleistungsfunktionen – nur zu 47,6% als Ziel einer Service Center Einführung angesehen wird. Im Allgemeinen wird in der Unternehmenspraxis davon ausgegangen, dass sich durch die Einführung eines Auftraggeber-Auftragnehmerverhältnisses und durch die damit verbundene Schaffung zusätzlicher Schnittstellen keine verbesserte Koordination im Unternehmen ergibt. Die Beachtung und Umsetzung dieser Thematik stellt folglich eine eindeutige Anforderung an Projekte zur Einführung von Service Centern dar. Dies verdeutlicht auch die relativ geringe Zielerreichung von 60%.⁸³⁹

Eine vergleichsweise geringe Zustimmung erhält das Ziel „Erhalt/Förderung des Know-How“. Dies erstaunt umso mehr, da es in der Literatur oftmals als einer der großen Vorteile eines Shared Service Centers ggü. einem Outsourcing genannt wird. Die Erklärung hierfür könnte darin liegen, dass das in internen Dienstleistungen enthaltene Know-How oftmals nicht als Kernkompetenz und damit als Wettbewerbsvorteil, sondern oftmals als „Commodity“ mit geringer Spezifität bzw. als leicht und günstig zu beschaffendes Gut eingestuft wird. Nichtsdestotrotz wird diese Zielsetzung aber noch von 42% der Unternehmen als wichtig eingeschätzt.

Mit weitem Abstand auf dem vorletzten Rang mit einer Zustimmung von nur 23% der Unternehmen folgt das Ziel der „Förderung der Mitarbeitermotivation“ (der Service Center Mitarbeiter). Offensichtlich wird diese Thematik im Zuge der Einführung eines Service Centers mehrheitlich als kontraproduktiv für die Mitarbeitermotivation angesehen. Die befragten Unternehmen sehen also eindeutig die Nachteile für die Motivation ihrer Mitarbeiter im Vordergrund. Wie in Kapitel drei beschrieben, kann eine Demotivierung der Mitarbeiter aus dem „Abschieben“ von Mitarbeitern in „geringerwertige“ Servicegesellschaften und in einem angestrebten geringeren Gehaltsniveau herrühren.

Der Argumentation, dass durch die neue Positionierung der Service Center als wichtiger Teil der Wertschöpfung des Unternehmens und durch die steigende Akzeptanz eine steigende Motivation bei diesen Mitarbeitern erreicht werden kann, wird offensichtlich nicht gefolgt. Umso wichtiger scheint es, diese Bedenken im Rahmen des Change Managements aufzugreifen und zusätzliche Motivation z.B. aus einer Gestaltung des Servi-

⁸³⁹ Eine weitere Erklärung könnte auch darin liegen, dass Unternehmen ja gerade erst Service Center eingeführt haben bzw. dies planen. Man strebt also in der Regel zunächst eine Verbesserung der Qualität und der Kostensituation und auch der Koordination gegenüber Zentralbereichen oder anderen Lösungen an, nicht eine Verbesserung der Koordination gegenüber den gerade eingeführten Service Centern.

ce Centers als Profit Center oder rechtlich selbständige Tochtergesellschaft und auf die damit verbundene Ergebnisverantwortung und darauf ausgerichteten Anreizsystemen und Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter zu schöpfen. Wie am Zielerreichungsgrad von nur knapp über 50% abgelesen werden kann, stellt sich diese Thematik in der Umsetzung in der Tat als problematisch dar.

Die geringste Zustimmung (18%) in dieser Auflistung erhält das Ziel der „Ausweitung der Umsatzbasis“. Diese Zielsetzung, die bei ersten Überlegungen zur Einführung von Service Centern und vom Führungspersonal dieser Center gerne als eines der ersten Argumente herangeführt wird, stellt sich bei genauerer Untersuchung der Markt- und Kostensituation oftmals als unrealistisch heraus. Die internen Dienstleister sind in der Regel ausreichend damit beschäftigt, selbst ein wettbewerbsfähiges Kostenniveau zu erreichen. Sie sind aber meist weit davon entfernt, neues Geschäft zu generieren. Diese Meinung hat sich offensichtlich derweil in der Unternehmenspraxis übergreifend durchgesetzt. Nichtsdestotrotz erscheint es durchaus nicht unmöglich, dass Unternehmen bei einzelnen ihrer internen Dienstleistungen „Best in Class“ sind und mit diesen dann zusätzliche Umsätze generieren können.

Damit sind nun die wesentlichen Zielsetzungen der Einführung von Service Center dargestellt und analysiert worden.

Um zu überprüfen, ob die Variablen dieser Frage zusammenhängen und sich auf einige wesentliche Komponenten zurückführen lassen, kann wiederum eine Faktorenanalyse durchgeführt werden. Hier zeigt jedoch bereits die nachfolgende Korrelationsmatrix, dass keine ausgeprägten Korrelationen zwischen den meisten Variablen bestehen.

Korrelationsmatrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Reduktion Produktionskosten	1,000	,188	,134	,116	,051	-,020	,040	,110	,127	,196	,166	,088	,053	,026	,011
2. Reduktion Transaktionskosten	,188	1,000	,403	,146	,038	-,002	,047	,223	,066	,209	,203	,053	,196	,373	,110
3. Synergien	,134	,403	1,000	,219	,105	,009	,110	,152	,142	,350	,235	,001	,047	,186	,047
4. Transparenz	,116	,146	,219	1,000	,328	,080	,256	,147	,100	,254	,291	,083	,182	,317	,154
5. Marktnähe	,051	,038	,105	,328	1,000	,316	,390	,369	,193	,298	,275	,239	,194	,154	,222
6. Umsatzbasis	-,020	-,002	,009	,080	,316	1,000	,310	,188	,106	,085	,276	,150	,134	-,008	,244
7. Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis	,040	,047	,110	,256	,390	,310	1,000	,379	,146	,243	,174	,062	,021	,173	,102
8. Verbesserung Dienstleistungsorientierung	,110	,223	,152	,147	,369	,188	,379	1,000	,210	,356	,343	,144	,319	,266	,113
9. Konzentration auf Kerngeschäft	,127	,066	,142	,100	,193	,106	,146	,210	1,000	,276	,280	,165	,222	,262	,112
10. Verbesserung der Servicequalität	,196	,209	,350	,254	,298	,085	,243	,356	,276	1,000	,329	,111	,239	,243	,165
11. Bedarfsgerechte Versorgung	,166	,203	,235	,291	,275	,276	,174	,343	,280	,329	1,000	,238	,279	,343	,212
12. Mitarbeiter-motivation	,088	,053	,001	,083	,239	,150	,062	,144	,165	,111	,238	1,000	,353	,375	,269
13. Förderung des Know-How's	,053	,196	,047	,182	,194	,134	,021	,319	,222	,239	,279	,353	1,000	,420	,315
14. Verbesserung der Koordination	,026	,373	,186	,317	,154	-,008	,173	,266	,262	,243	,343	,375	,420	1,000	,328
15. Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen	,011	,110	,047	,154	,222	,244	,102	,113	,112	,165	,212	,269	,315	,328	1,000

Tabelle 20: Korrelationsmatrix der Zielsetzungen der Einführung von Service Centern⁸⁴⁰

⁸⁴⁰ Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen mit der Methodik „Faktorenanalyse“ in SPSS; n = 171

Da keiner der Korrelationswerte das sogenannte „Kaiser-Meyer-Olkin“ Gütekriterium von $\geq 0,5$ erfüllt, ist die Faktorenanalyse zu verwerfen, da sie zu keinen sinnvollen Ergebnissen führen würde.⁸⁴¹ Weitere Ergebnisse und Erläuterungen zu dieser Zusammenhangsanalyse können im Anhang eingesehen werden.⁸⁴²

5.3.2.1.6 Leitsätze der Untersuchung

Weitere Hinweise auf mögliche Einflussgrößen für die Bildung von Service Centern finden sich in der Auswertung zur Frage B.11, welche der nachfolgend aufgelisteten Leitsätze am besten auf die Service Center der Unternehmen zutreffen:

Leitsätze	Fälle (N)	Prozent der Fälle
1. „Bedarfsgerechte Versorgung der Bereiche mit Services“	83	49,4%
2. „Zentralisierung von Kompetenzen und Leistungen“	71	42,3%
3. „Kostengünstigste Versorgung der Bereiche mit Services“	66	39,3%
4. „Den Markt ins Unternehmen holen“	41	24,4%
5. „So dezentral wie möglich, so zentral wie nötig“	27	16,1%
6. „Größtmögliches Outsourcing“	6	3,6%

Tabelle 21: Leitsätze der Unternehmen für ihre Service Center⁸⁴³

(Antworten auf die Frage „B.11: Welche beiden Leitsätze würden abschließend am besten auf Ihre Service Center zutreffen?“; n = 168)

Wie aus der Tabelle zu ersehen ist, steht bei der Einführung und dem Betrieb von Service Centern die am „Bedarf der Unternehmensbereiche orientierte Versorgung mit Services“ im Vordergrund. Dies ist insofern wichtig, als die Struktur und Strategie der Center nicht alleine oder zuvorderst durch Kosteneinsparungen beeinflusst wird, sondern auch die gewünschte Qualität der Leistungen berücksichtigt wird. Nichtsdestotrotz folgen auf den Rängen 3 und 4 Leitsätze, die sich eher in das Umfeld der Einflussgröße Kosten/Finanzen einordnen lassen.

⁸⁴¹ Vgl. Litfin/ Teichmann/ Clement (2000), S. 284

⁸⁴² Details der Zusammenhangsanalyse vgl. Anhang 9.3.2.3.2

⁸⁴³ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Details s. Anhang 9.3.1.2

Der Leitsatz „Zentralisierung von Kompetenzen und Leistungen“ zeigt im Gegenteil zu der mit geringerer Zustimmung versehenen Maxime „So dezentral wie möglich, so zentral wie nötig“ auf, dass die Optimierung interner Strukturen und Prozesse durch eine zentrale Bündelung und Professionalisierung von Services als wichtiges Ziel angesehen wird und damit einen Einfluss auf die Bildung von Service Centern hat. Offensichtlich wird eine Bündelung von Leistungen und Kompetenzen in einer zentralen Einheit dann als richtig angesehen, wenn sie zu einer Verbesserung der Leistungen und zu Kosteneinsparungen führen kann.

Die Leitsätze 3 („Kostengünstigste Versorgung der Bereiche mit Services“) und 4 („Den Markt ins Unternehmen holen“) zielen wie oben angedeutet auf die Dimension Kosten/ Wirtschaftlichkeit ab. Während die kostengünstige Versorgung mit 39% Nennungen noch recht eng an die beiden ersten Aussagen anknüpft, fällt der Leitsatz 4 mit nur ca. 24% Zustimmung recht weit ab. Dies zeigt auf der einen Seite, dass Kosteneinsparungen auf der Agenda der Unternehmen einen hohen Stellenwert einnehmen, auf der anderen Seite zeigt sich aus dem Abstand zum Leitsatz der „bedarfsgerechten Versorgung“, dass man Einsparungen eben nicht auf „Kosten“ eines Qualitätsverlustes hinnehmen will.

Die recht geringen Nennungen des Leitsatzes „Den Markt ins Unternehmen holen“ sind auf den ersten Blick überraschend. Dies lässt sich jedoch so interpretieren, dass die zuvor ausführlich beschriebenen „marktlichen Koordinationsmechanismen“ ggfs. nicht als eigenständige Zielsetzung, sondern als Maßnahmen zur Reduktion von Kosten und zur Verbesserung der Qualität angesehen werden. Evtl. wollen die Unternehmen auch keinen Markt im Unternehmen schaffen, sondern Verbesserungen auf möglichst einfache und unkomplizierte Weise erreichen.

Die letzten beiden Leitsätze, die sich eher gegen die zentrale Einrichtung von internen Dienstleistungsbereichen richten, erhalten nur eine geringe Zustimmung. Dies verwundert natürlich vor dem Hintergrund des hohen Anteils eingeführter Serviceeinheiten nur wenig, zeigt aber noch einmal deutlich auf, dass eine zentrale Bündelung von Dienstleistungseinheiten von den teilnehmenden Unternehmen grundsätzlich als sinnvoll angesehen wird und ein Outsourcing „um jeden Preis“ eindeutig abgelehnt wird.

Zusammenfassend kann also auf Basis dieser Leitsätze für Service Centern festgehalten werden, dass die Größen „Qualität“ „Kompetenzen“ und „Kosten“ offensichtlich den größten Einfluss auf die Einrichtung dieser Center haben.

5.3.2.1.7 Funktionen in Service Centern

Nach den Leitsätzen soll nun untersucht werden, welche internen Dienstleistungen in der Praxis bevorzugt in Service Centern gebündelt werden, um daraus Schlüsse über die Einflussgrößen ziehen zu können. Die Verteilung der von Unternehmen am häufigsten eingerichteten Service Center stellt sich wie folgt dar:

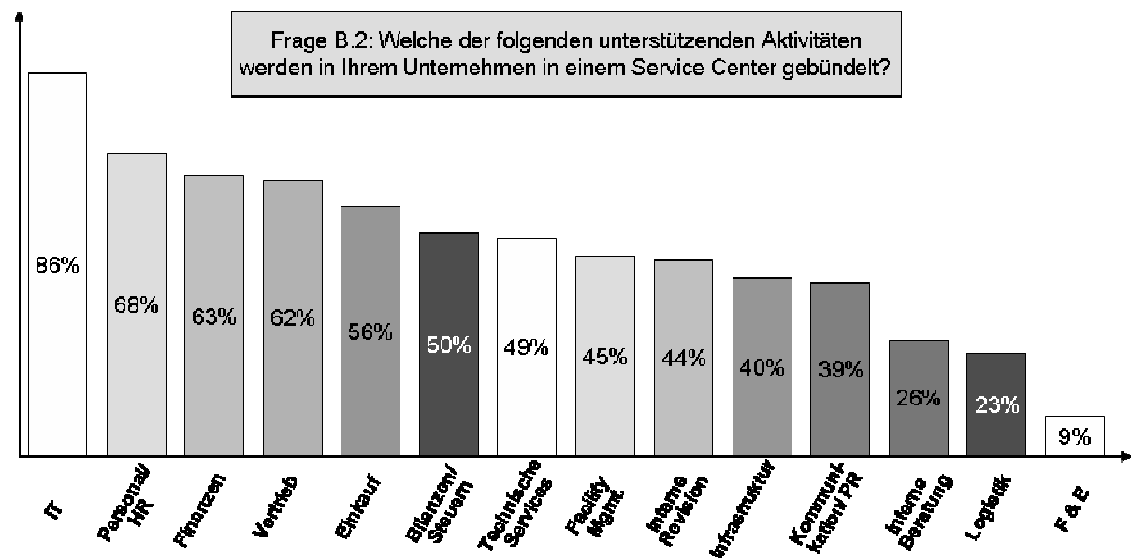


Abbildung 103: Häufigste Funktionen in Service Centern⁸⁴⁴

(Antworten auf die Frage B.2: „Welche der folgenden unterstützenden Aktivitäten werden in Ihrem Unternehmen in einem solchen Service Center gebündelt?“; n = 169)

Auf den ersten drei Plätzen finden sich mit der „Informationstechnologie“ (IT; 86%), „Personal“ (68%) und „Finanzen/ Financial Services“ (63%) diejenigen Servicefunktionen, die auch in der einschlägigen Literatur bevorzugt genannt werden. Wie bereits in Kapitel drei⁸⁴⁵ ausführlich diskutiert, zeichnen sich diese insbesondere dadurch aus, dass

- sich durch sie über einfache Marktvergleiche (Benchmarking), Produktkataloge, SLAs, Effizienzsteigerung etc. hohe Kosteneinsparungen erzielen lassen,
- sie sich aufgrund ihrer starken Marktorientierung und der starken Nachfrage ihrer Produkte durch die Geschäftsbereiche für eine Gestaltung als eigenständige Gesellschaft oder zumindest als Profit Center eignen,

⁸⁴⁴ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Details vgl. Anhang 9.3.1.2

⁸⁴⁵ Vgl. hierzu insbes. Kapitel 3.3.3.1 und 3.3.3.2

- sie ständig wiederkehrende, unternehmensweit standardisierbare Prozesse umfassen,
- sie zentral gebündelt werden können (z.T. mit vor-Ort-Betreuung),
- sie überwiegend transaktionsbezogene Tätigkeiten mit großen Mengenvolumina beinhalten und
- ein stark spezialisiertes Fachwissen benötigen.

Größtenteils trifft dies auch für die mit ebenfalls hoher Nennung (62%) versehene Funktion „Vertrieb“ zu. Diese wurde bisher in der Literatur allerdings bislang nicht als typische „Shared Services Funktion“ gesehen. Dies allerdings vermutlich in erster Linie aufgrund der Tatsache, dass der Vertrieb als strategischer Kernprozess angesehen wird, den sich eine Sparte nicht gerne durch eine zentrale Einheit aus der Hand nehmen lässt und zum anderen, dass diese Dienstleistung nicht an andere Unternehmensteile erbracht wird, sondern direkt an die Kunden des Unternehmens. Vertriebs-Service Center tauchen in der Praxis in erster Linie in Form von Call Centern, Customer Service Centern, Billing Centern oder ähnlichen Gestaltungsformen auf, die hochvolumige Transaktionen wie z.B. die Rechnungserstellung und -versendung abwickeln. Sie sollen aufgrund ihrer Endkunden-Orientierung hier jedoch nicht ausführlicher behandelt, aber der Vollständigkeit halber aufgeführt werden.

Eine detaillierte Aufnahme der verschiedenen Formen von Vertriebs-Service-Centern wurde durch diese Untersuchung nicht geleistet. Allerdings ist aus den Nennungen⁸⁴⁶ der Befragten zu „sonstigen Aktivitäten in Service Centern“ zu entnehmen, dass diese Call-/ Billing-Center gerade in der Energieversorgungswirtschaft als „branchenüblicher Standard“ zu bezeichnen sind.

Gerade diese eignen sich – wie auch anhand der hohen Anzahl von Nennungen in der Befragung zu ersehen ist – aufgrund ihrer ausgeprägten Marktorientierung und -vergleichbarkeit und der Nachfrage durch die Unternehmensbereiche (Market Pull) grundsätzlich für eine Gestaltung als Service Center und im Speziellen für eine Gestaltung als eigenständige Gesellschaft oder zumindest als Profit Center. In der Regel werden diese Center in der Praxis als eigenständige GmbH geführt, oftmals wird der Prozess auch an spezialisierte Fremdleistungsunternehmen (z.B. Call Center Agenturen) outgesourced oder man findet eine Mischung davon vor.

⁸⁴⁶ Vgl. hierzu Anhang 9.3.1.2 zur Frage B.2. ; neben diesen Nennungen ist auf das sogenannte „Vertriebs-Back Office“ zu verweisen. In einem solchen Back Office werden alle Vertriebsaktivitäten gebündelt, die keinen direkten Kundenkontakt beinhalten, wie z.B. die Angebotskalkulation und -erstellung, Datenpflege, Liefermanagement etc. Diese Einheiten kommen für eine Service Center Gestaltung in Frage.

Empirisch lässt sich diese Beobachtung aus der Praxis hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung durch die Untersuchung allerdings nicht untermauern. Sowohl die Kreuztabelle zwischen der Einrichtung von „Service Centern für Vertrieb“ und der Frage B.3 nach der „wirtschaftlichen Center Form“ als auch die Kreuztabelle zwischen der Einrichtung von „Service Centern für Vertrieb“ und der Frage B.4 nach der „rechtlichen Selbständigkeit der Center“ zeigen auf, dass die Variablen zwar nicht unabhängig voneinander sind, dass aber kein starker Zusammenhang nachgewiesen werden kann. Umgekehrt kann aus der Auswertung allerdings auch nicht zwingend geschlossen werden, dass die oben gemachten Aussagen nicht zutreffen, denn die Fragen B.3 und B.4 waren auf die Gesamtheit aller Service Center der Unternehmen ausgerichtet und eben nicht nur auf das *eine* Service Center für Vertrieb.⁸⁴⁷

Nachfolgend beispielhaft die Grafik für die Auswertung nach „Service Center für Vertrieb“ und „wirtschaftlicher Center Form“:

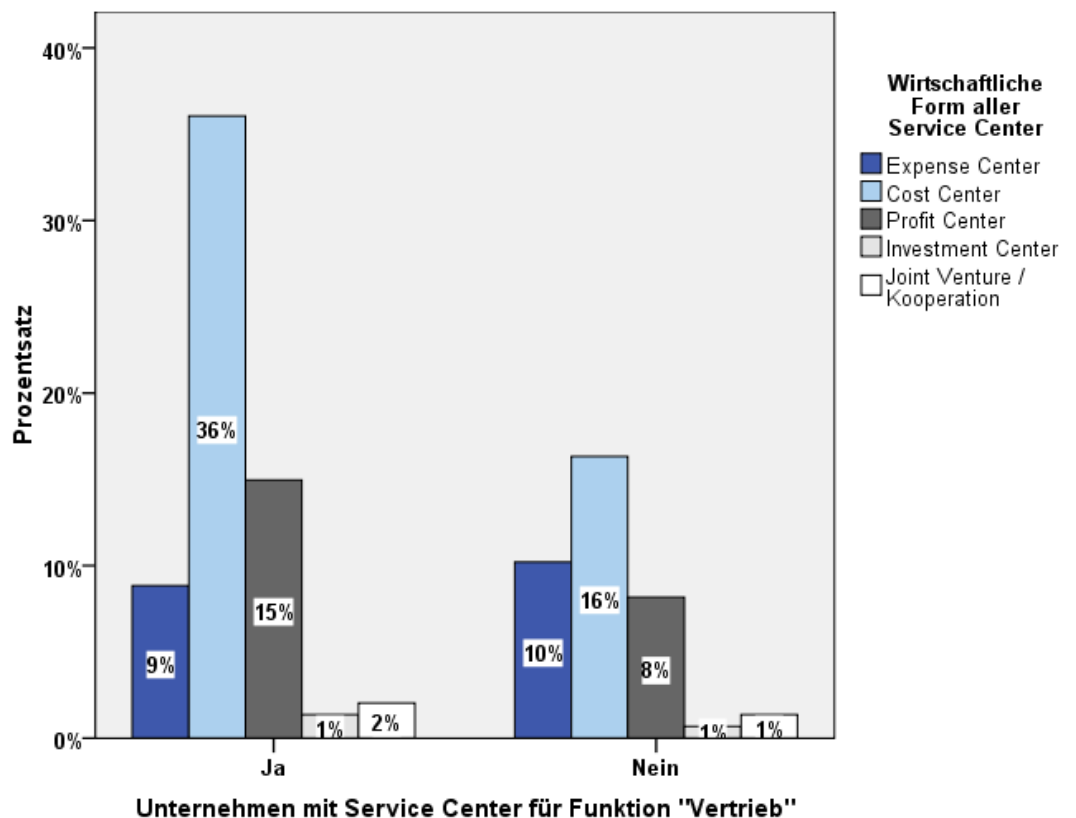


Abbildung 104: Wirtschaftliche Center Form bei Unternehmen mit Service Centern für Vertrieb⁸⁴⁸

⁸⁴⁷ Wie sich aus dieser Diskussion zeigt, wäre das weite Feld der verschiedenen Vertriebs Service Center ein geeignetes Feld für zusätzliche weitergehende Untersuchungen.

⁸⁴⁸ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen

(n = 147; Kreuztabelle der Frage „B.3: Sind diese Service Center überwiegend organisiert als [...]?“ und der Funktion „6. Vertrieb“ der Frage B.2. „Welche der folgenden unterstützenden Aktivitäten werden in Ihrem Unternehmen in einem solchen Service Center gebündelt?“; $\chi^2 = 4,51$; Signifikanzniveau (2-seitig) = 0,341; $\phi = 0,175$)

Nach der Funktion Vertrieb folgt mit einem Abstand von ca. 5% der Nennungen die Funktion „Einkauf“ mit einer Nennung von 56%. Aufgrund ihrer Bündelungsfähigkeit und der Standardisierung der operativen Einkaufsprozesse eignet sich die Beschaffung als typische Querschnittsfunktion eines Unternehmens aus Sicht von Literatur und Praxis ebenfalls gut für eine Zentralisierung in einem Service Center.⁸⁴⁹

Die nun nachfolgenden Funktionen werden nur noch bei weniger als der Hälfte der teilnehmenden Unternehmen als Service Center geführt. Mit knapp unter 50% rangiert die Funktion „Bilanzen/ Steuern“. Unter Vorgriff auf die nachfolgenden Ausführungen zu den Funktionen des Corporate Centers kann geschlossen werden, dass diese Funktion tendenziell als „hoheitlich/ administrativ“ zu bezeichnen ist und daher eher in einem Corporate Center organisiert wird.⁸⁵⁰ Gleiches lässt sich für die Bereiche „Interne Revision“ (44%) und „Kommunikation/ PR“ (39%) sagen, die insgesamt als spartenübergreifend und strategisch zu bezeichnen bzw. insbesondere bei der „Internen Revision“ nicht als eigenständige Dienstleistung von den Unternehmensbereichen nachgefragt werden, sondern oftmals als „notwendiges Übel“ empfunden werden.

Während sich die relativ geringe Zustimmung für die Funktion „Technische Services“ (49%) noch dadurch erklären lässt, dass diese Services ggfs. nicht vom gesamten Unternehmen, sondern eben nur von einzelnen Sparten benötigt werden, so wirft der relativ geringe Wert von 45% für die Funktion „Facility Management“ Fragen nach der Interpretation auf, da diese Funktion aufgrund ihrer hohen Marktvergleichbarkeit für die Erreichung von Kosteneinsparungen im Rahmen eines Service Centers als besonders interessant erscheint. Dies lässt sich aber evtl. dadurch erklären, dass diese Funktion in Unternehmen zunehmend direkt vollständig ausgegliedert wird oder dass die Funktion aufgrund unterschiedlichster Prozesse und vielfacher „vor-Ort-Betreuung“ wie Hausmeister Tätigkeiten teilweise nicht als bündelungsfähig und standardisierbar angesehen wird.

⁸⁴⁹ Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 3.3.5

⁸⁵⁰ Vorausgesetzt ist hierbei, dass die Befragten den Fragebogen aufmerksam gelesen haben und aufgrund der Erläuterungen hinreichend zwischen Service und Corporate Centers zu unterscheiden wissen. Diese Unsicherheit bzgl. des Verständnisses besteht aber bei solchen Befragungen grundsätzlich immer.

Ähnliches gilt auch für die „Infrastruktur Services“ (40%) wie z.B. Werksschutz, Sicherheit, Entsorgung, Verkehrsinfrastruktur, Netzplanung Kantine etc., die aber zusätzlich noch einen hohen unternehmensübergreifenden und administrativen Anteil enthalten, so dass viele dieser Tätigkeiten tendenziell als Corporate Funktionen einzustufen sind.

In der Liste der als Service Center geführten Funktionen folgen nun mit weitem Abstand die Funktionen „Interne Beratung“ (26%), „Logistik“ (23%) und „Forschung & Entwicklung“ (9%).

Die interne Beratung ist i.d.R. nur in sehr großen Konzernen zu finden. In kleinen und mittelständischen Unternehmen wird diese Tätigkeit durch Stabsabteilungen aus dem Organisationsbereich „mit abgewickelt“. Die eigentliche Begründung dürfte darin liegen, dass in den meisten Unternehmen für einen abgegrenzten Zeitraum externe Berater beauftragt und nicht ständig hoch spezialisierte und damit i.d.R. gut bezahlte Mitarbeiter vorgehalten werden müssen.

Die „Logistik“ ist zwar als typische Querschnittsfunktion zu sehen. Vielfach wird diese von den Unternehmensbereichen ebenso wie der Prozess „Vertrieb“ jedoch als strategischer Kernprozess angesehen und gilt somit nicht oder nur schlecht als zentralisierbar. Auch betrifft die Logistik die Unternehmensbereiche nicht alle gleichermaßen, bei der Energieversorgung wenn überhaupt z.B. nur die Wertschöpfungsstufen „Energieerzeugung“ und z.T. „Energiehandel“.

Der Bereich „F&E“ schließlich wird von fast allen Unternehmen nicht als mögliches Service Center angesehen. Diese wird meist als strategische Funktion für das gesamte Unternehmen bzw. für bestimmte Sparten angesehen und ist i.d.R. ohne direkte Vergleichbarkeit mit dem Markt und verfügt nur über eine eingeschränkte Prozess-Standardisierbarkeit und eignet sich daher nicht als Service Center.

Abschließend lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass eine Bündelung in einem Service Center für solche Funktionen Sinn macht, die von den Unternehmensbereichen nicht als strategische Kernprozesse angesehen werden und die ständig wiederkehrende, transaktionsbezogene, bündelungsfähige und standardisierbare Prozesse umfassen, durch die sich gleichzeitig hohe Kosteneinsparungen erzielen lassen und die von den Unternehmen als selbständige Marktleistungen nachgefragt werden.

5.3.2.1.8 Branchenspezifika

Interessant erscheint abschließend die Frage, ob sich hinsichtlich der Nennung von Service Center Aktivitäten signifikante Unterschiede zwischen der Gesamtnennung über alle Unternehmen und der Nennung für die „sonstigen Branchen“ ergeben. Wird die Frage B. 2 nur nach diesen sonstigen Branchen ohne die Energieversorgung ausgewertet, so ergibt sich das folgende Bild:

Häufigkeiten von Service Centern in sonstigen Branchen

Service Center Nennungen sonstige Branchen	Antworten	
	N	Prozent der Fälle
IT	30	88,2%
Finanzen	27	79,4%
Personal/HR	27	79,4%
Einkauf	16	47,1%
Bilanzen/Steuern	16	47,1%
Facility Management	15	44,1%
Infrastruktur Services	15	44,1%
Interne Revision	15	44,1%
Technische Services	14	41,2%
Vertrieb	12	35,3%
Kommunikation/PR	12	35,3%
Interne Beratung	11	32,4%
Logistik	10	29,4%
F & E	5	14,7%

Tabelle 22: Häufigste Service Funktionen in Unternehmen der sonstigen Branchen⁸⁵¹

(Zusätzliche Auswertung Frage B.2 „Welche der folgenden unterstützenden Aktivitäten werden in Ihrem Unternehmen in einem solchen Service Center gebündelt?“ bezogen nur auf die „sonstigen Branchen“; n = 34)

Zunächst ist festzustellen, dass sich insgesamt ein sehr ähnliches Bild ergibt. Wie bereits oben bei der statistischen Analyse festgestellt, zeigt sich, dass das Merkmal „Branche“ grundsätzlich *keinen* signifikanten Einfluss auf die Bildung von Service Centern hat. Allerdings lassen sich einige kleinere Unterschiede und Branchenspezifika feststel-

⁸⁵¹ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Details vgl. Anhang 9.3.1.2

len: So fällt auf, dass bei dieser Auswertung die Funktion „Vertrieb“ nicht auf dem vierten Rang auftaucht, sondern mit nur 35% einen der hinteren Ränge einnimmt. Dies lässt sich so interpretieren, dass gerade bei Energieversorgungsunternehmen ebenso wie beispielsweise bei Telekommunikationsunternehmen der Kontakt insbesondere zu Privatkunden über Call Center abgewickelt wird. Daher treten bei EVUs solche Vertriebs-Service-Center Aktivitäten offensichtlich häufiger (mit 68% Nennung bei den teilnehmenden EVUs⁸⁵²) auf als bei Unternehmen der sonstigen Branchen.

Bei letzteren Branchen fällt wiederum auf, dass die drei erstgenannten Center-Funktionen IT, Finanzen und Personal noch häufiger auftreten als in der Gesamtübersicht. Dies lässt sich so erklären, dass die sonstigen Branchen bei der Umsetzung dieser „klassischen“ Shared Services Funktionen zeitlich gesehen einen „Schritt voraus“ sind, da man sich in der Energieversorgungsbranche mit diesem Organisationstypus erst mit dem anziehenden Wettbewerb im Zuge der Liberalisierung ab 1998 beschäftigt hat. Daher ist in anderen Branchen mit höherer Wettbewerbsintensität die Umsetzung schon weiter voran geschritten.

Ansonsten ist beim Vergleich beider Auswertungen festzuhalten, dass die weiteren Service Center Funktionen auf einem ähnlichen (relativ niedrigen) Niveau angesiedelt sind.

Eine Auswertung der Frage B. 2. 15 nach „sonstigen Service Centern“ fördert ein weiteres Branchenspezifikum zu Tage: Bei Energieversorgern wird einige Male die Funktion „Metering“, also das Messen und Ablesen der Strom- und Gas-Verbrauche, genannt. Dieser Prozess, der stark standardisiert abläuft und auch von Fremddienstleistern durchgeführt werden kann, wird daher oftmals als (selbständiges) Profit Center geführt und tritt naturgemäß in anderen Branchen nicht auf.

Abschließend lässt sich also festhalten, dass das Merkmal „Branchenzugehörigkeit“ zwar grundsätzlich *keinen signifikanten Einfluss* auf die Bildung von Service Centern hat und sich die von Unternehmen bevorzugt in Service Centern gebündelten Funktionen *nicht deutlich unterscheiden*, aber aufgrund von „branchenspezifischen Geschäftsprozessen“ und der von den Unternehmen angebotenen Leistungen und Produkten können sich Unterschiede in Hinblick auf die Bildung von Service Centern für bestimmte Funktionen ergeben.

⁸⁵² Vgl. hierzu die ergänzende Untersuchung im Anhang 9.3.1.2 zu Frage B.2 zu den häufigsten Service Center Funktion bei EVUs.

5.3.2.1.9 Zusammenfassung

Damit soll an dieser Stelle ein Zwischenfazit in Bezug auf die Einflussgrößen von Service Centern gezogen werden. Wie aus der Betrachtung der allgemeinen Unternehmensdaten und der Zielsetzungen von Service Centern zu sehen ist, wird die Bildung dieser Center zum einen durch die Struktur des Unternehmens selbst (Unternehmensgröße) und andererseits durch die mit der Einführung der Center verbundenen Zielsetzungen⁸⁵³ beeinflusst.

So hat die Untersuchung einen signifikanten Einfluss der Umsatzgröße, der versorgten Haushalte und der Mitarbeiterzahl auf die Bildung von Service Centern aufgezeigt. Diese Merkmale können unter dem Oberbegriff der „Unternehmensgröße“ subsumiert werden. Ein signifikanter Zusammenhang zwischen Marktpräsenz, Branche, Organisationsform und auch Wertschöpfungsstufe eines Unternehmens und der Bildung von Service Centern ließ sich nicht nachweisen.

Anhand der Anzahl der Nennungen der Leitsätze sowie der verschiedenen verfolgten Zielsetzungen der Einführung von Service Centern ließ sich ablesen, dass insbesondere die Ziele der Kostenreduzierung und der Ausschöpfung von Synergiepotenzialen sowie qualitätsorientierte Aspekte die Einrichtung von Service Centern fördern.

Schließlich zeigte die Analyse der in diesen Centern bevorzugt gebündelten Funktionen auf, dass die Art der Prozesse sowie bestimmte Branchenspezifika eine Rolle für die Bildung der Center haben.

Die direkt aus der empirischen Untersuchung und indirekt aus darüber hinausgehenden Überlegungen⁸⁵⁴ ermittelten *signifikanten* Einflussgrößen der Bildung von Service Centern lassen sich nun nach sachlogischen Überlegungen grob in die folgenden Kategorien zusammenfassen:

- **Finanzen/ Kosten** („Reduktion Produktionskosten“, „Ausschöpfung Synergien“, „Transparenz von Kosten“, „Reduktion Transaktionskosten“, „Marktorientierung“),
- **Kunde/ Qualität** („Bedarfsgerechte Versorgung“, „Dienstleistungsorientierung“, „Verbesserung Servicequalität“),
- **Prozesse und Strukturen** („Konzentration auf die Kernkompetenzen“, „Reduktion Transaktionskosten“, „Zentralisierung von Kompetenzen und Leistungen“, „Erfül-

⁸⁵³ Welche sich auch in den Leitsätzen widerspiegeln.

⁸⁵⁴ Wie z.B. die weiter unten aufgezählten Einflussgrößen „Branchenspezifische Geschäftsprozesse“, „Prozessart“ oder „Mitarbeiterängste“.

lung gesetzlicher Vorgaben“, „Branchenspezifische Geschäftsprozesse“, „Unternehmensgröße“, „Prozessart“) und

- **Personal/ Unternehmenskultur/ Wissen** (Motivationsaspekte und Umgehen mit Mitarbeiterängsten, „Erhalt Know-How“, Umgang mit „politischen Themen“ wie „Schaffung Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis“ und damit einhergehenden Themen wie „Benchmarking“ etc.).

Mit Hilfe der bereits zuvor eingesetzten Zusammenhangsanalyse kann auch überprüft werden, ob sich auch empirisch vier verschiedene Kategorien ergeben bzw. ob sich die oben genannten Variablen auf vier wesentliche Komponenten zurückführen lassen. Wie die durchgeführte Faktorenanalyse zeigt⁸⁵⁵, lassen sich die Variablen auf insgesamt 5 Faktoren zurückführen. Interpretiert man die Ergebnisse so, dass einer der Faktoren die „Unternehmensgröße“ darstellt – siehe auch die hohe Korrelation der untersten vier Variablen der Unternehmensgröße zur ersten Komponente⁸⁵⁶ – so ergeben sich zusätzlich weitere vier Komponenten, wie auch die nachfolgende Komponentenmatrix aufzeigt:

⁸⁵⁵ Details zur Zusammenhangsanalyse vgl. Anhang 9.3.2.3.3

⁸⁵⁶ Hierbei ist allerdings anzumerken, dass auch die Variable „Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen“ eine hohe Faktorladung in Bezug auf diese Komponente aufweist, so dass diese nicht nur als „Unternehmensgröße“, sondern bspw. als „Unternehmensumfeld“ interpretiert werden müsste.

Rotierte Komponentenmatrix					
	Komponente				
	1	2	3	4	5
Reduktion Produktionskosten	-,091	,129	,086	-,003	,838
Reduktion Transaktionskosten	,023	,266	-,099	,573	,512
Synergien	-,161	,641	,291	,170	,137
Transparenz	-,128	,295	,539	,085	,119
Konzentration auf Kernkompetenzen	,237	,660	,230	,002	-,075
Marktnähe	-,031	,164	,754	,064	-,107
Verbesserung Dienstleistungsorientierung	-,104	-,106	,409	,700	,215
Verbesserung der Servicequalität	-,099	,743	,070	,092	,196
Bedarfsgerechte Versorgung	,194	,245	,500	,328	,170
Förderung des Know-How's	,215	,239	,081	,737	-,283
Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen	,561	,296	,167	,163	-,080
Mitarbeiteranzahl	,758	-,234	,227	-,198	,092
Marktpräsenz	,920	-,017	-,043	-,044	,080
Versorgte Haushalte	,699	,051	-,399	,224	-,261
Umsatzgröße	,782	-,060	-,310	,180	-,231

Tabelle 23: Rotierte Komponentenmatrix der Einflussgrößen von Service Centern⁸⁵⁷

Wie sich der Komponentenmatrix allerdings weiterhin entnehmen lässt, können die weiteren Variablen nicht eindeutig den nach sachlichen Überlegungen gebildeten Clustern zugeordnet werden. Stattdessen ergibt sich eine Zuordnung der Variablen zu vier weiteren Komponenten, die nach Ansicht des Autors keine eindeutige Faktorinterpretation und Zuordnung zu übergeordneten Kriterien ermöglicht. So laden z.B. die Variablen „Ausschöpfung von Synergien“, „Konzentration auf die Kernkompetenzen“ und „Verbesserung der Servicequalität“ alle auf die Komponente 2 hoch. Es ergibt sich also eine „Durchmischung“ von Variablen mit unterschiedlichsten Zielsetzungen. Zwar lassen sich die beiden kostenorientierten Variablen „Reduktion Produktionskosten“ und „Reduktion Transaktionskosten“ auf die Komponente fünf zurückführen, allerdings weist die Variable „Reduktion Transaktionskosten“ auch eine ähnlich hohe Fak-

⁸⁵⁷ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; n = 70

torladung auf die Komponente vier auf, so dass eine sinnvolle Interpretation erschwert bzw. unmöglich gemacht wird.⁸⁵⁸

Die Ergebnisse lassen sich folglich aus Sicht des Autors so interpretieren, dass einige Variablen offensichtlich miteinander zusammenhängen und sich empirisch auf verschiedenen wesentliche Faktoren zurückführen lassen, dass sich aber die zuvor nach sachlichen Argumenten erarbeitete Unterteilung in die 4 Kategorien zumindest nicht *empirisch* nachweisen lässt. Für die weitere Untersuchung soll jedoch den sachlogischen Überlegungen gefolgt werden.

Nach diesem Zwischenfazit, welches weiter unten zu einem Gesamtbild zusammengefügt werden soll, werden im Folgenden nun Corporate Center auf ihre Einflussgrößen hin untersucht.

5.3.2.2 Untersuchung der Einflussgrößen von Corporate Centern

Wie zuvor bei der Analyse der Service Center ist zunächst festzustellen, wie viele der Unternehmen überhaupt Center für alle oder zumindest einzelne Corporate Funktionen eingeführt haben. Abgeleitet aus den Antworten zu Frage C.1 ergibt sich dabei folgendes Bild:

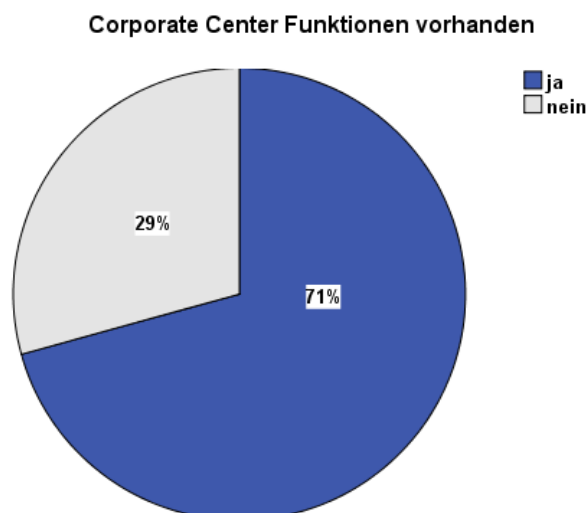


Abbildung 105: Unternehmen mit Centern für Corporate Funktionen⁸⁵⁹

⁸⁵⁸ Zur Faktorinterpretation bei der (gleich hohen) Ladung von einer Variable auf mehrere Faktoren vgl. auch Backhaus et al. (2008), S. 356

⁸⁵⁹ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen

(n = 198; Auswertung der Frage „C.1: Welche Funktionen und unterstützende Aktivitäten mit Kompetenz- und Richtliniencharakter sind bei Ihnen in Form eines Corporate Centers (CCs) organisiert?“ danach, ob Unternehmen (einzelne) Corporate Center Funktionen eingerichtet haben.)

Wie bei der Analyse der Einflussgrößen von Service Centern, soll nun zunächst mittels einer Kreuztabellierung untersucht werden, ob die Branche und die Organisationsform die Bildung von Corporate Centern beeinflussen.

5.3.2.2.1 Branche und Organisationsform

Wie bei den Service Centern zeigt sich mit Hilfe der entsprechenden statistischen Tests⁸⁶⁰, dass die Branche und die Organisationsform des Unternehmens grundsätzlich keinen signifikanten Einfluss auf die Bildung von Corporate Centern haben.

Exemplarisch stellt die nachfolgende Abbildung dies für die Variable „Branche“ dar:

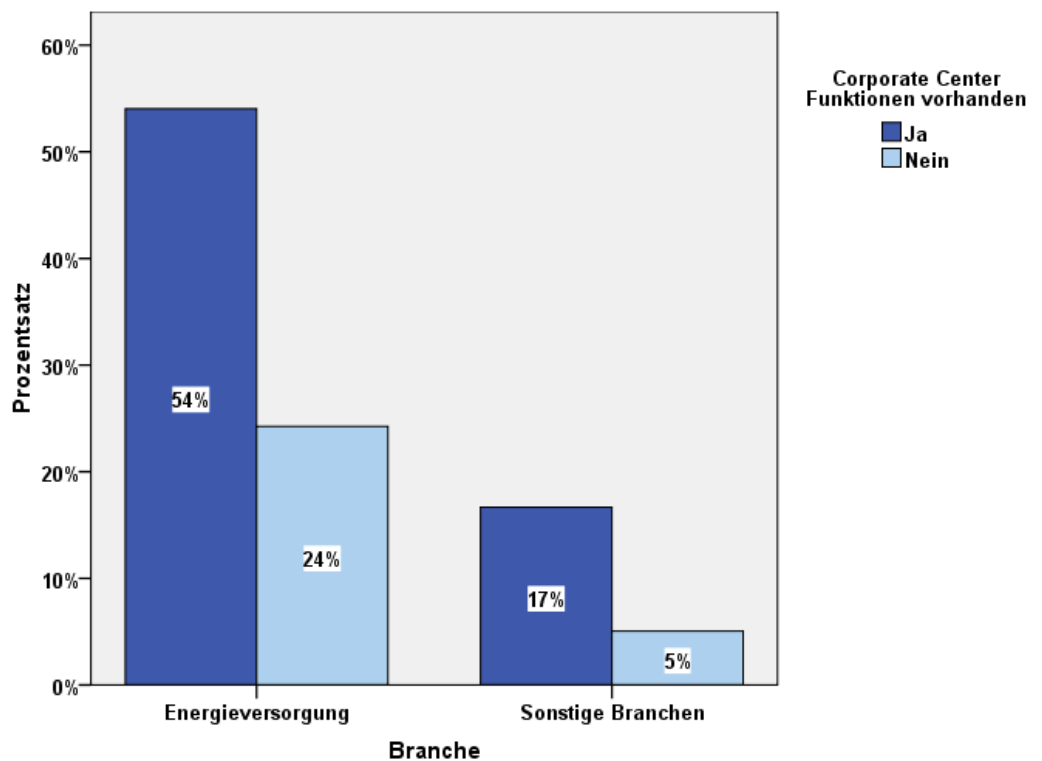


Abbildung 106: Bildung von Corporate Centern nach Branchen⁸⁶¹

⁸⁶⁰ Für die Auswertung nach Bildung von Corporate Centern und Organisationsform lauten diese: $\chi^2 = 0,417$; Signifikanzniveau (2-seitig) = 0,812; $\phi = 0,46$; Details und Grafik dazu vgl. Anhang 9.3.2.2.6

⁸⁶¹ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Details vgl. Anhang 9.3.2.2.3

(n = 198; Kreuztabelle der Frage C.1 (danach, wie viele Unternehmen Corporate Center Funktionen eingerichtet haben) und „A.5: Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?“; $\chi^2 = 0,967$; $\phi = -0,7$; Signifikanzniveau (2-seitig) = 0,326)

5.3.2.2.2 Wertschöpfungsstufen

Als nächstes soll untersucht werden, ob die Bildung von Corporate Centern durch den Umfang der von den Unternehmen durchgeführten Wertschöpfungsstufen beeinflusst wird. Die grafische Darstellung der Kreuztabellierung „Bildung von Corporate Centern nach Anzahl von Wertschöpfungsstufen“ stellt sich wie folgt dar:

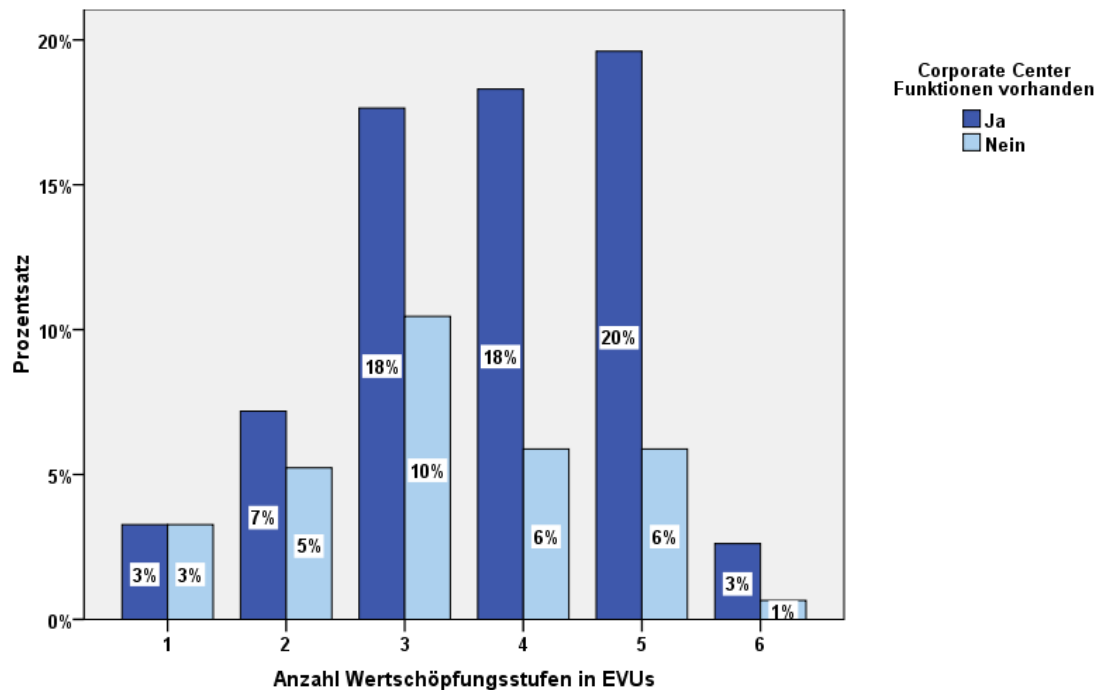


Abbildung 107: Bildung von Corporate Centern nach Anzahl von Wertschöpfungsstufen in EVUs⁸⁶²

(Kreuztabelle der Frage C.1 (danach, wie viele Unternehmen Corporate Center Funktionen eingerichtet haben) und „A.6: Falls Energieversorgung, welche Wertschöpfungsstufe(n) umfasst Ihr Unternehmen?“; n = 153; $\chi^2 = 5,709$; $\phi = 0,193$; Signifikanz (2-seitig) von 0,336)

⁸⁶² Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Details zur Auswertung vgl. Anhang 9.3.2.1.7

Wie sich anhand der statistischen Maßzahlen ablesen lässt, sind die Variablen wie bei der Untersuchung für die Service Center nicht unabhängig voneinander, allerdings zeigt der Phi-Wert von 0,193, dass nur eine als schwach zu bezeichnende Abhängigkeit zwischen den Variablen feststellbar ist. Eine signifikante Abhängigkeit oder Korrelation zeigt sich auch nicht zwischen den einzelnen Arten der Wertschöpfungsstufen (Exploration, Erzeugung, Vertrieb etc.) und der Bildung von Corporate Centern, vgl. hierzu die Details und Grafiken in Anhang 9.3.2.2.7.

Zusammenfassend kommt man zu dem Schluss, dass die Anzahl und die Art der Wertschöpfungsstufen keinen signifikanten Einfluss auf die Bildung von Corporate Centern haben.

Wie bei der Untersuchung der Service Center soll nun weiterhin analysiert werden, ob die Unternehmensgröße einen Einfluss auf die Bildung von Corporate Centern hat.

5.3.2.2.3 Unternehmensgröße

Bei der Analyse von Mitarbeiterzahl und Anzahl der Corporate Center zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei der Bildung von Service Centern. Mit steigender Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen steigt tendenziell das Verhältnis von Unternehmen mit Corporate Centern zu solchen ohne diese. Auch zeigen die relevanten statistischen Tests eine starke Abhängigkeit und eine signifikante Korrelation.

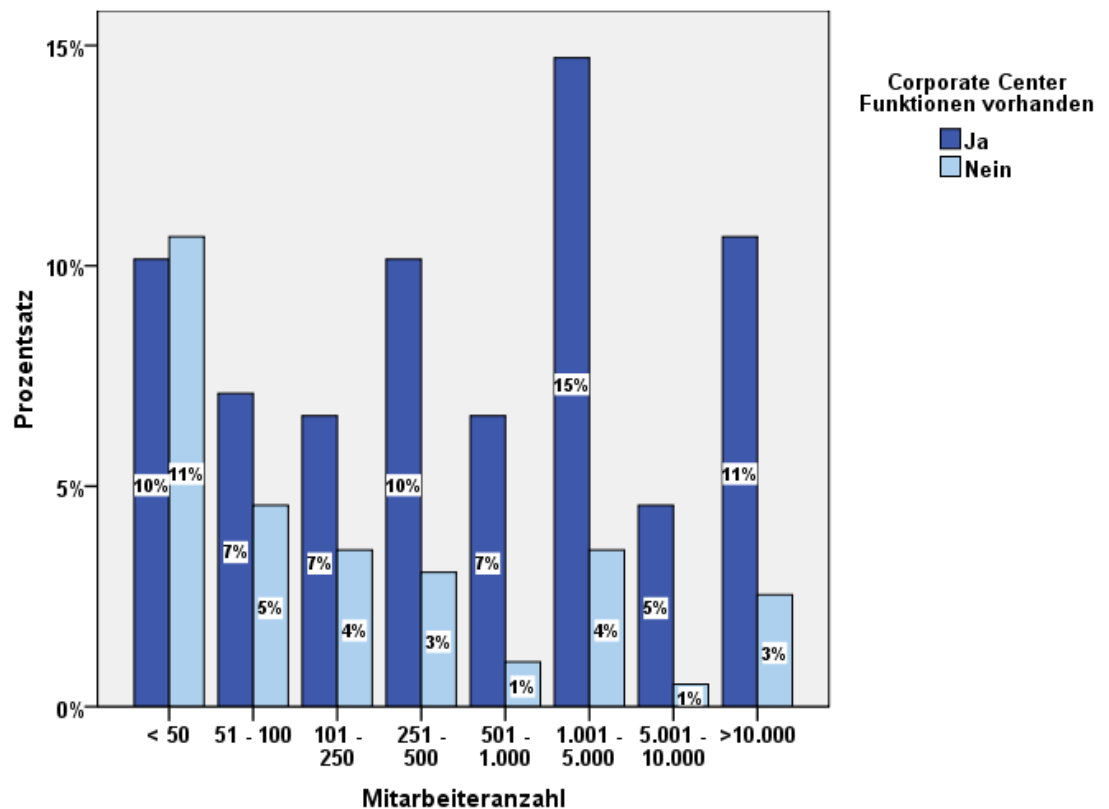


Abbildung 108: Bildung von Corporate Centern nach Mitarbeiteranzahl von Unternehmen⁸⁶³

(n = 197; Kreuztabelle der Fragen C.1 (danach, wie viele Unternehmen Corporate Center Funktionen eingerichtet haben) und „A.3: Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen Ende 2007 ca. beschäftigt?“; $\chi^2 = 17,934$; $\phi = 0,302$ bei einer asymptotischen Signifikanz (2-seitig) von 0,12; $r = -0,270$; Signifikanzniveau 0,000)

Diese Ergebnisse machen wie auch bei den Service Centern aus der folgenden Überlegung heraus Sinn: Hoheitliche, strategische Tätigkeiten werden ebenso wie sonstige interne Funktionen mit Dienstleistungscharakter in kleineren Unternehmen eben direkt von der Geschäftsführung oder von einzelnen anderen Mitarbeitern „nebenbei erledigt“, Größendegressionseffekte können bei diesen noch nicht realisiert werden.

Gleiches zeigt sich für die Bildung von Corporate Centern in der Abhängigkeit vom Umsatz des Unternehmens. Mit steigendem Umsatz vergrößert sich die Wahrscheinlichkeit, dass Unternehmen Corporate Center einführen:

⁸⁶³ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Details zur Auswertung vgl. Anhang 9.3.2.2.1

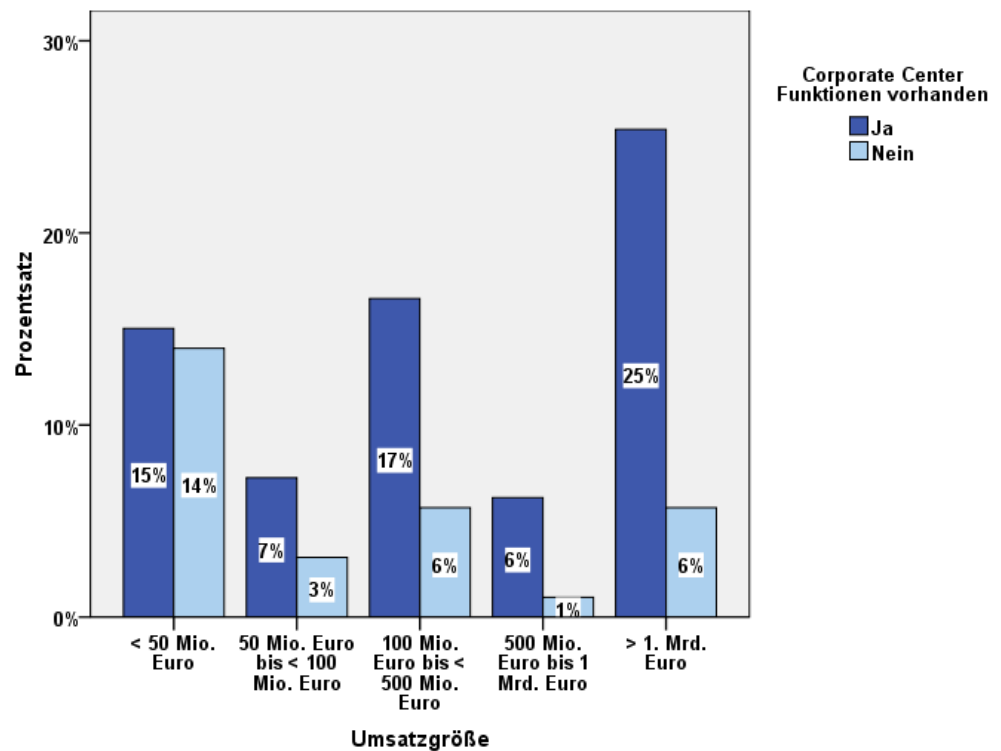


Abbildung 109: Zusammenhang zwischen Umsatzgröße und Bildung von Corporate Centern⁸⁶⁴

(n = 193; Kreuztabelle der Fragen C.1 (danach, wie viele Unternehmen Corporate Center Funktionen eingerichtet haben) und „A.4: Welchen Umsatz hat Ihr Unternehmen in 2007 gemacht?“; $\chi^2 = 14,896$; $\phi = 0,278$; $r = -0,259$); Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,005;

Auch bei der Betrachtung von Marktpräsenz und der Bildung von Corporate Centern zeigt sich ein zwar nicht sehr starker, aber dennoch signifikanter Zusammenhang zwischen den Variablen:

⁸⁶⁴ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Details zur Auswertung vgl. Anhang 9.3.2.2.2

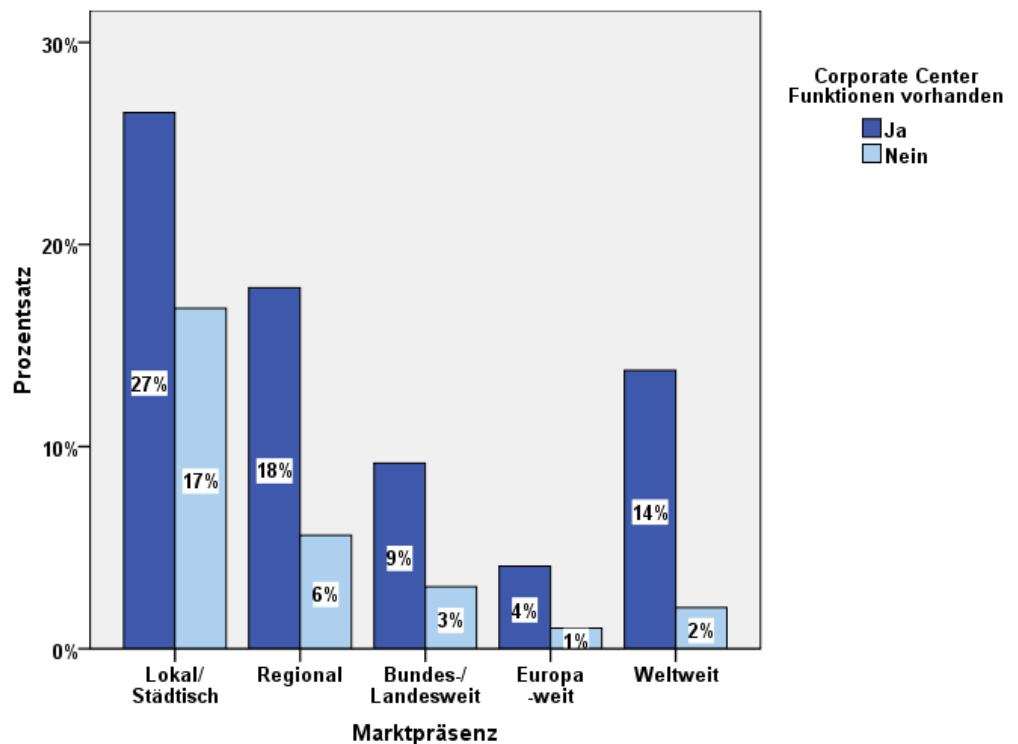


Abbildung 110 : Zusammenhang zwischen Marktpräsenz und Bildung von Corporate Centern⁸⁶⁵

(n = 193; Kreuztabelle der Fragen C.1 (danach, wie viele Unternehmen Corporate Center Funktionen eingerichtet haben) und „A.8: Wie beurteilen Sie die Marktpräsenz Ihres Unternehmens?“: $\chi^2 = 9,106$; $\phi = 0,216$ bei einer asymptotischen Signifikanz (2-seitig) von 0,059; $r = -0,201$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,01)

Wie man der Grafik entnehmen kann, ist die Tendenz der Unternehmen mit eingeführten Corporate Centern nach zunehmender Marktpräsenz abnehmend, so dass sich eine negative Korrelation ergibt. Diese lässt sich jedoch – wie bereits oben in Kapitel 5.3.1 bei der Struktur der teilnehmenden Unternehmen erläutert – plausibel durch die hohe Anzahl der Unternehmen mit lokaler und regionaler Marktpräsenz erklären. Entscheidend ist jedoch das *Verhältnis* der Ja- und Nein-Nennungen zueinander. Während das Verhältnis von Unternehmen mit Corporate Centern zu solchen Unternehmen ohne diese Center bei den lokalen Unternehmen nur (27% zu 17% =) 1,6 : 1 beträgt, so steigt dieses Verhältnis bei regionalen und bundesweiten Unternehmen auf 3 : 1, bei europaweit tätigen auf 4 : 1 und bei Unternehmen mit weltweiter Marktpräsenz auf ein Ver-

⁸⁶⁵ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; ; Details zur Auswertung vgl. Anhang 9.3.2.2.5

hältnis von 7 : 1. Die Unternehmensgröße im Sinne der Marktpräsenz hat also auch hier einen Einfluss auf die Bildung von Corporate Centern.

Neben diesen für alle Unternehmen durchgeführten Auswertungen zu Größenmerkmalen zeigt sich bei der nur für EVUs durchgeführten Analyse nach der Anzahl der versorgten Haushalte ein vergleichbares Bild, wie der nachfolgenden (Mehrfelder-) Kreuztabelle zu entnehmen ist:⁸⁶⁶

Versorgte Haushalte * Corporate Center Funktionen vorhanden Kreuztabelle

Anzahl versorgte Haushalte		Corporate Center Funktionen vorhanden?		
		Ja	Nein	Gesamt
< 50.000	Anzahl	39	26	65
	Erwartete Anzahl	45,7	19,3	65,0
50.000 - 100.000	Anzahl	14	6	20
	Erwartete Anzahl	14,1	5,9	20,0
100.001 - 500.000	Anzahl	27	8	35
	Erwartete Anzahl	24,6	10,4	35,0
500.001 - 1.000.000	Anzahl	10	2	12
	Erwartete Anzahl	8,4	3,6	12,0
> 1.000.000	Anzahl	14	2	16
	Erwartete Anzahl	11,2	4,8	16,0
Gesamt	Anzahl	104	44	148
	Erwartete Anzahl	104,0	44,0	148,0

Tabelle 24: Eingerichtete Corporate Center nach Anzahl versorgter Haushalte⁸⁶⁷

(n = 148; Kreuztabelle der Fragen C.1 (danach, wie viele Unternehmen Corporate Center Funktionen eingerichtet haben) und „A.7: Falls Energieversorgung, wie viele Haushalte versorgt Ihr Unternehmen“; $\chi^2 = 7,328$; $\phi = 0,223$ bei einer asymptotischen Signifikanz (2-seitig) von 0,120; $r = -0,220$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,01)

⁸⁶⁶ Wie sich der Tabelle entnehmen lässt, steigt mit zunehmender Anzahl der versorgten Haushalte die Wahrscheinlichkeit, dass Corporate Center Funktion im Unternehmen vorhanden sind. Während in der Kategorie „< 50.000 versorgte Haushalte“ die Anzahl der Unternehmen mit solchen Centern hinter der erwarteten Anzahl zurückliegt und die Anzahl der Unternehmen, die keine Center eingerichtet haben die erwartete Anzahl deutlich übersteigt, dreht sich dieses Verhältnis bis zur Kategorie „> 1.000.000“ zunehmend ins Gegenteil um.

⁸⁶⁷ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; Details und Grafik zur Auswertung vgl. Anhang 9.3.2.2.4

Zusammenfassend lässt sich also an dieser Stelle festhalten, dass die Unternehmensgröße auch einen Einfluss auf die Einrichtung von Corporate Centern im Unternehmen hat.

5.3.2.2.4 Einfluss von Zielsetzungen

Des Weiteren soll nun wie zuvor bei den Service Centern analysiert werden, welche Zielsetzungen mit der Bildung von Corporate Centern verfolgt werden. Die nachfolgende Grafik gibt eine Übersicht über die absteigend nach Zustimmung sortierten Zielsetzungen und ihren jeweiligen Zielerreichungsgrad:

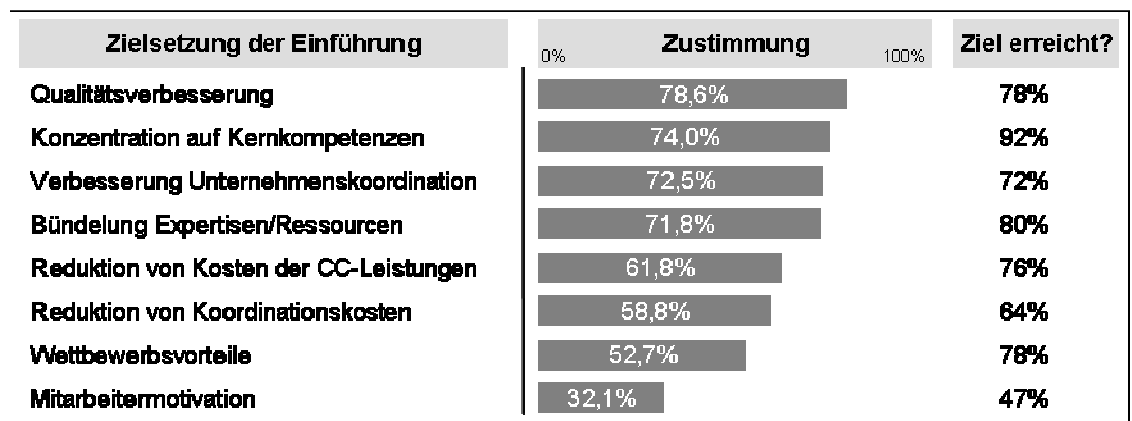


Abbildung 111: Zielsetzungen der Einführung von Corporate Centern und Zielerreichungsgrad⁸⁶⁸

(n = 131; Auswertung der Frage „C.2: Welche Ziele verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen mit der Einführung von Corporate Centern? Haben Sie diese erreicht?“⁸⁶⁹ Die Basis für diese Auswertung ist die Anzahl der Unternehmen, bei denen Corporate Center Funktionen vorhanden sind und die eine oder mehrere der hier aufgeführten Zielsetzungen angekreuzt haben.)⁸⁷⁰

Wie aus der Darstellung zu ersehen ist, steht das Ziel der Verbesserung der Qualität der erbrachten Corporate Services an oberster Stelle der Zielsetzungen der Einführung von

⁸⁶⁸ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen

⁸⁶⁹ Details zur Auswertung und Antworten zum Punkt 12. Sonstiges vgl. auch Anhang 9.3.1.3 Fragebogen Teil C: Fragen zur Bedeutung und Beurteilung von Corporate Centern (Group Centern) im Unternehmen

⁸⁷⁰ Vor einer Interpretation der Ergebnisse sei wie bei den Service Centern darauf hingewiesen, dass vorausgesetzt werden muss, dass die Teilnehmer der Befragung hinreichend zwischen Service und Corporate Centern zu unterscheiden wussten – was aufgrund der Erläuterungen im Fragebogen gegeben sein sollte – dass einige der hier genannten Zielsetzungen ggfs. nur Maßnahmen zur Erreichung anderer Ziele darstellen können und dass die Teilnehmer (neben der Kategorie „Sonstiges“) ein vorgegebenes Antwortset vorfinden, aus dem sie auswählen können. Diese Einschränkungen treffen aber grds. auf die meisten Befragungen zu.

Corporate Centern. Die Bildung von spezialisierten Centern mit hoheitlichen Aufgaben soll zu einer Spezialisierung und Professionalisierung der Mitarbeiter führen und damit zu einer Verbesserung des Angebots der von diesen Centern erbrachten Services, was letztlich zu einer höheren Zufriedenheit mit der „Zentrale“ führen soll. Die Zielerreichung wird hierbei aber immerhin zu 22% negativ beurteilt. Eine ähnliche Zielerreichung hat das damit einhergehende und mit 72% Zustimmung auf Platz vier eingestufte Ziel der „Bündelung von Expertisen und Ressourcen“. Letztlich dient die Bündelung von Wissen und Experten der Weitergabe von gesammelten und erarbeiteten Wissen und „Best Practices“ in die Organisation und damit der Schaffung eines Mehrwerts durch das Corporate Center. Beide Zielsetzungen lassen sich auch unter der Einflussgröße „Qualität/ Kunde“ subsumieren.

Rang zwei mit 74% Zustimmung erreicht das Ziel der „Konzentration auf die Kernkompetenzen“. Auch hier steht bei den Unternehmen das Argument im Vordergrund, den Vorstand und die Sparten übergreifend von hoheitlichen Aufgaben zu entlasten, so dass diese sich auf ihre eigentlichen Kernkompetenzen⁸⁷¹ konzentrieren können. Auch die Experten des Corporate Centers können sich so auf ihre eigentlichen Kernkompetenzen als verlängerter Arm des Vorstands konzentrieren und sich den wertschöpfenden Aufgaben für das Unternehmen widmen.

Mit 92% Zielerreichung gelingt es fast allen Unternehmen offensichtlich auch, dieses Ziel umzusetzen.

Zusätzlich sehen es die Unternehmen mit ca. 73% Zustimmung als Ziel der Einführung an, dass die „Unternehmenskoordination“ durch Schaffung einer übergreifenden, koordinierenden Stelle für hoheitliche Aufgaben verbessert wird. Dabei sehen viele Unternehmen die Notwendigkeit, z.B. für die Bilanzierung, das Controlling oder das Risikomanagement unternehmensweite Richtlinien und Standards aufzustellen und zu kontrollieren, um das Unternehmen einem Gesamtoptimum zuzuführen.

Bei der nächsten Zielsetzung erfolgt insoweit ein Bruch, als die Bewertung für das Ziel „Reduktion von Kosten der erbrachten Corporate Center-Leistungen“ mit 62% deutlich geringer ausfällt. Immerhin stimmen aber noch fast 2/3 der Unternehmen diesem Ziel zu. Das Ergebnis lässt sich aber so interpretieren, dass die Kosten dieser mit spezialisierten Mitarbeitern ausgestatteten Einheiten zum einen zwar als hoch angesehen werden und grundsätzlich insgesamt reduziert werden sollten, aber andererseits eben nicht

⁸⁷¹ Auch an dieser Stelle sei noch einmal explizit darauf hingewiesen, dass die Schaffung von CCs sowohl eine Konzentration auf das Kerngeschäft als auch auf die Kernkompetenzen bewirken kann. Hier steht nach Meinung des Autors auch tatsächlich letzterer Punkt im Vordergrund.

als „existenzbedrohend“ bzw. sogar als gerechtfertigt oder zumindest „notwendiges Übel“ anzusehen sind.

Auf einem der „hinteren Plätze“ mit nur noch 59% Zustimmung landet das Ziel der „Reduktion von Kosten der Koordination“. Offensichtlich wird dieses Thema ebenso wie das zuvor genannte nicht als so gravierend empfunden und das Ziel der Optimierung der Unternehmenskoordination steht für die meisten Unternehmen stärker im Vordergrund.

Mit weiterem deutlichen Abstand und einer Zustimmung von immerhin noch mehr als der Hälfte der Stimmen (53%) folgt das Ziel der „Erzielung von Wettbewerbsvorteilen“. Dies klingt zunächst erstaunlich, wird es in der Literatur doch oftmals gleich an erster Stelle genannt. Mit Blick auf die Ziele mit einer höheren Zustimmung lässt sich dieses Ergebnis aber so interpretieren, dass viele Unternehmen die Themen „Lieferung von hochwertigem Expertenwissen“ und „übergreifende Unternehmenskoordination“ als Kernaufgaben des Corporate Centers ansehen und die „Erzielung von Wettbewerbsvorteilen“ in den Vorständen und in der Leitung der operativen Unternehmensbereiche selbst aufgehoben sehen. Hier ist aber sicherlich kritisch zu hinterfragen, welche Aufgaben das Corporate Center übernehmen sollte und welchen Stellenwert es damit einnimmt. Auch lassen sich hierbei die unterschiedlichsten Ausgestaltungen in der Praxis auffinden.

Mit nur 32% Zustimmung und auch nur 47% Zielerreichungsgrad auf dem letzten Platz landet das Ziel der „Motivationssteigerung der Mitarbeiter (der CCs)“. Hierfür eröffnen sich zwei Interpretationsmöglichkeiten. Zum einen könnten die teilnehmenden Unternehmen der Meinung sein, dass diese auf höherem Gehaltsniveau angesiedelten Funktionen keiner zusätzlichen Motivation bedürfen und dies daher kein vordringliches Ziel darstellt. Oder die starke Spezialisierung wird ähnlich wie bei den Service Centern eher als hinderlich für die Motivation der Mitarbeiter angesehen. Der schwache Umsetzungsgrad lässt hier allerdings eher auf die letztere Möglichkeit schließen. Daher lässt sich die Handlungsempfehlung aussprechen, dass die „Anreizsysteme“ und „Personalentwicklungsmöglichkeiten“ zentrale Themen des Change Managements im Rahmen der Einführung eines Corporate Centers sein sollten.

Damit soll an dieser Stelle vorerst die Analyse der mit der Einrichtung von Corporate Centern verfolgten Zielsetzungen abgeschlossen werden.

5.3.2.2.5 Leitsätze aus der Befragung

Wie bei der Analyse der Einflussgrößen für Service Center soll des Weiteren ein Blick auf die Antworten zur Frage C.6 und die „Leitsätze für Corporate Center“ geworfen werden.

Leitsätze von Corporate Centern		
	Antworten	
	Fälle (N)	Prozent der Fälle
1. Competence Center / Center of Excellence	81	62,3%
2. Verlängerter Arm des Vorstands	66	50,8%
3. So zentral wie nötig, so dezentral wie möglich	38	29,2%
4. Erlasser und Überwacher von Richtlinien	32	24,6%
5. Verursacher von unnötigen Kosten und Arbeitsaufwand	8	6,2%
6. Größtmögliches Outsourcing	2	1,5%

Tabelle 25: Leitsätze der Unternehmen für ihre Corporate Center⁸⁷²

(Antworten auf die Frage C.6: Welche beiden Leitsätze würden abschließend am besten auf Ihre Corporate Center zutreffen?; n = 130)

Durch die Ergebnisse zu dieser Frage werden die zuvor durchgeführten Analysen bestätigt⁸⁷³: Zum einen erhalten nur die ersten beiden Leitsätze weitgehende Zustimmung. Diese stellen die Zielsetzungen in den Vordergrund, dass das Corporate Center zentrales „Competence Center“ für hochwertige Expertise im Unternehmen sein und als „verlängerter Arm des Vorstands“ hoheitliche Aufgaben erledigen soll. Insbesondere der erste Leitsatz zielt auf die Qualitätskomponente ab und zeigt durch seine hohen Zustimmungswerte, dass eine Bündelung von Spezialwissen in einem Center zur Unterstützung/ Entlastung des Vorstandes, zur Steuerung und Koordination des Gesamtunternehmens und zur Erfüllung von Funktionen mit strategischer Relevanz von den Befragten als sinnvoll eingestuft wird.

⁸⁷² Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen

⁸⁷³ Dabei ist jedoch auch kritisch zu hinterfragen, wer die Fragen beantwortet hat und was dies für Auswirkungen haben könnte: Da die befragten Personen i.d.R. dem CC nahestehende Personen wie Geschäftsführer, Vorstände etc. oder auch eben Mitglieder eines CCs selbst wie ein Organisationsleiter, Leiter Unternehmensentwicklung etc. waren, muss durchaus gefragt werden, ob diese die Leistung der Center kritisch beurteilen würden oder ein „größtmögliches Outsourcing“ fordern würden.

Die explizite Ablehnung der letzten beiden Leitsätze „5. Verursacher von unnötigen Kosten und Arbeitsaufwand“ und „6. Größtmögliches Outsourcing“ zeigt, dass die Leistungen des Corporate Centers grundsätzlich als wichtig und hochwertig eingestuft werden und die Kosten des Centers nicht als schwerwiegendes Problem eingestuft werden.

Auch die relativ geringen Nennungen für die Leitsätze „3. So zentral wie nötig, so dezentral wie möglich“ und „4. Erlasser und Überwacher von Richtlinien“ zeigen, dass im Umkehrschluss bei Corporate Centern die Notwendigkeit einer zentralen, unternehmensübergreifenden Stelle für hoheitliche Tätigkeiten eingesehen wird. Weiterhin wird das Corporate Center dabei nicht oder nicht nur als Überwacher von Richtlinien angesehen, sondern in erster Linie als Zentrum von Kompetenzen und Unternehmenswissen.

5.3.2.2.6 Analyse von Funktionen in Corporate Centern

Wie bei der Analyse der Einflussgrößen von Service Centern soll nun untersucht werden, ob aus den in Corporate Centern organisierten Funktionen Schlüsse über weitere Einflussgrößen gezogen werden können.

Die Häufigkeitsverteilung der Unternehmensnennungen auf die Frage C.1 nach den Corporate Center Funktionen stellt sich wie folgt dar:

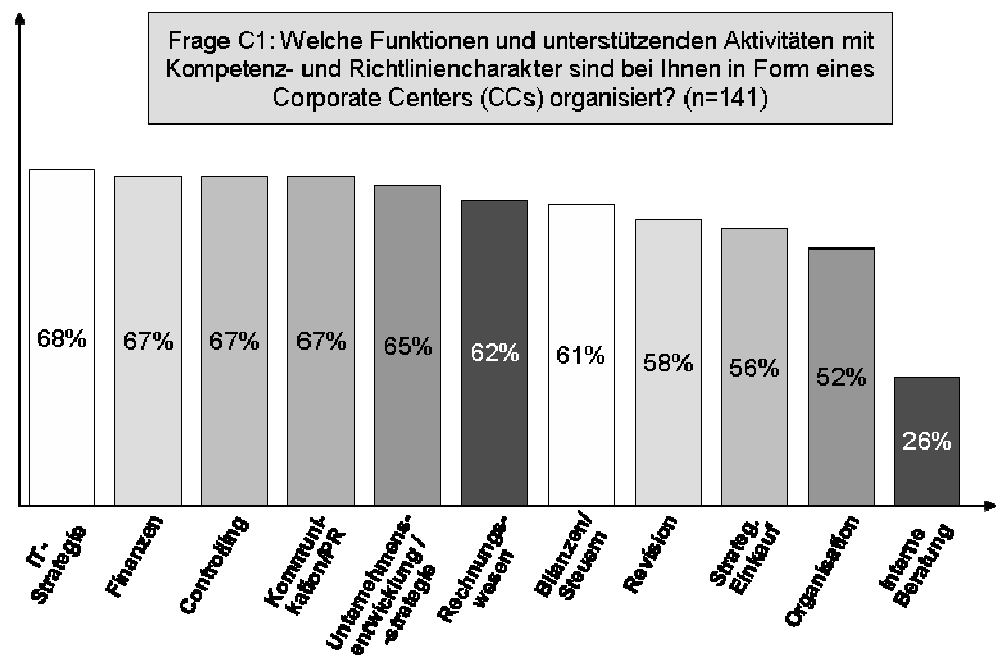


Abbildung 112: Häufigste Funktionen in Corporate Centern⁸⁷⁴

⁸⁷⁴ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; n = 141

Wie aus der Abbildung zu ersehen ist, haben abgesehen von der „Internen Beratung“ alle Funktionen relativ hohe Nennungen erhalten, wobei allerdings auch „Ausreißer“ nach oben fehlen.

Die „IT-Strategie (CIO)“ stellt das strategische Pendant zu dem in Service Centern organisierten operativen IT-Support und der IT-Anwendungsbetreuung dar. Dieser Bereich wird zu 68% als Funktion im Corporate Center verankert, da es sich um eine strategische und hoheitliche Funktion handelt, die nicht unbedingt von den Unternehmensbereichen nachgefragt wird, sondern im Gegenteil sogar teilweise den Spartenwünschen widersprechen muss, um eine unternehmensweite IT-Strategie sicherzustellen und einen „IT-Flickenteppich“ mit Einzellösungen der Sparten zu verhindern.

Eine durchgehend hohe Nennung erhalten die Funktionen „Finanzen“ (67%), „Rechnungswesen“ (62%), „Controlling“ (67%) und „Bilanzen/ Steuern“ (61%), die hier aufgrund ihrer inhaltlichen Nähe unter der Funktion „Finanzen/ Rechnungswesen“ zusammengefasst werden sollen. Bei ihnen steht ein hoheitlicher und administrativer Nutzen für das gesamte Unternehmen im Vordergrund.

Auch bei der Funktion „Kommunikation/ PR“ (67%) steht der unternehmensübergreifende Nutzen im Vordergrund. Wie bereits oben bei der Analyse der Service Center Funktionen erläutert, bietet sich daher für diese Funktion eher eine Organisation in Form eines Corporate Centers an.

Einen ebenfalls strategischen Nutzen für das Gesamtunternehmen hat die Funktion „Unternehmensentwicklung/ Strategie“ (65%), die damit auch nicht als Service Center in Betracht kommt, sondern auch in einem Corporate Center organisiert wird. Diese relativ hohe Nennung umfasst vermutlich viele Teilprozesse des gesamten organisatorischen Bereichs, so dass sich diese etwas geringere Anzahl an Nennungen für die Funktion „Organisation“ (53%) erklären lässt.

Wie bereits weiter oben beschrieben, wird die „Interne Revision“ (58% Nennungen) marktlich bzw. durch die einzelnen Unternehmensbereiche nicht nachgefragt, sondern ist als „Kontrollfunktion“ in einem Corporate Center am besten aufgehoben.

Wie diese Befragung zeigt, folgen die meisten Unternehmen (56%) der in Kapitel drei dargestellten Argumentation⁸⁷⁵ und trennen den „strategischen Einkauf“ von der operativen Einkaufsabwicklung ab, um so den strategischen Einkäufer von den operativen

⁸⁷⁵ Vgl. hierzu Kapitel 2.3.5

Tätigkeiten zu entlasten und die strategischen Tätigkeiten wie die Marktanalyse, das Lieferantenmanagement und die Materialgruppenoptimierung zu stärken.

Wie die nachfolgende Grafik zeigt und sich den entsprechenden statistischen Tests entnehmen lässt, ist die Einführung eines strategischen Einkaufs aber auch wiederum signifikant von der Größe des Unternehmens abhängig. Für kleinere Unternehmen wird diese Trennung i.d.R. nicht durchgeführt. Bei der Einrichtung von Service Centern für den Einkauf ist im Übrigen keine starke Abhängigkeit von der Unternehmensgröße nachweisbar.

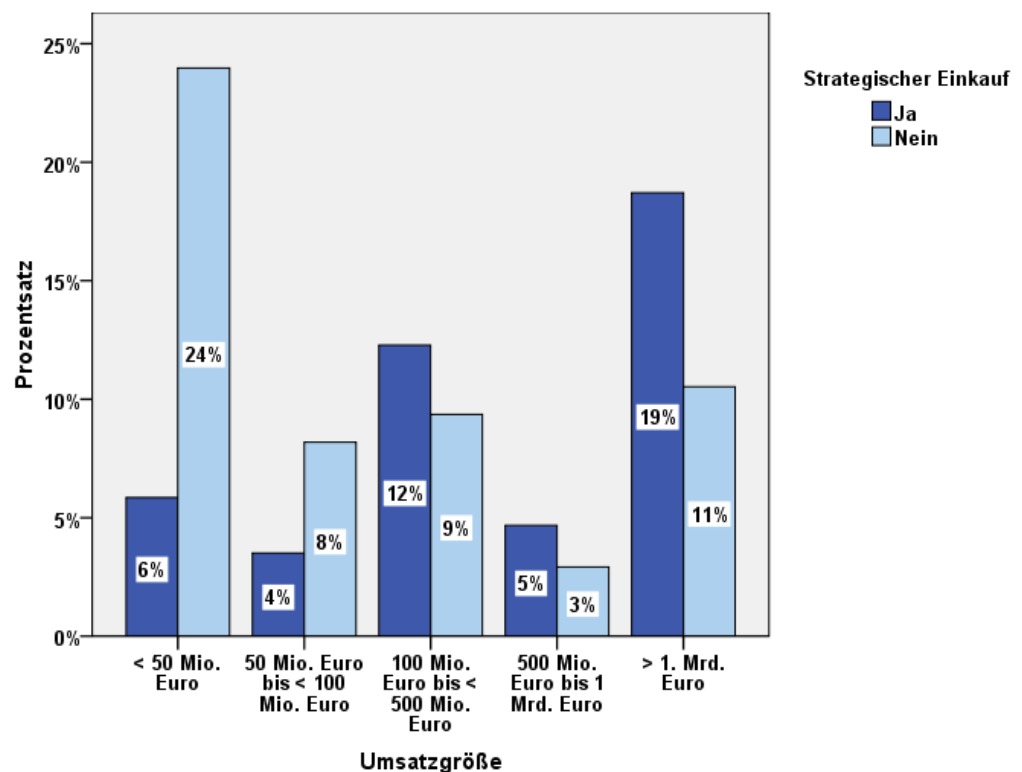


Abbildung 113: Einrichtung eines CCs „Strategischer Einkauf“ in Abhängigkeit von der Umsatzgröße des Unternehmens⁸⁷⁶

(n = 171; Kreuztabelle der Variable „Strategischer Einkauf“ der Frage C.1 und Frage „A.4: Welchen Umsatz hat Ihr Unternehmen in 2007 (falls bekannt, sonst 2006) gemacht?“ $\chi^2 = 25,897$; $\phi = 0,389$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,000)

Somit lässt sich zusammenfassen, dass die Bildung von Corporate Centern ebenso wie die von Service Center von den abgebildeten „Prozesstypen“ abhängig ist. Während es sich bei den in Service Centern gebündelten Funktionen um standardisierbare Prozesse mit reiner Unterstützungsfunktion handelt, sind die Funktionen in Corporate Centern

⁸⁷⁶ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen
300

- sehr heterogene,
- mit einem Spezialwissen oder einer bestimmte Qualifikation versehene,
- marktlich nicht (eigenständig) nachgefragte und
- unternehmensbereichsübergreifende Prozesse mit einer Steuerungs- Kontroll-, Koordinations- und Integrationsfunktion sowie von hoher strategischer Relevanz.⁸⁷⁷

Interessant ist weiterhin, ob sich signifikante Unterschiede bei den Nennungen hinsichtlich der Branchenherkunft ergeben. Wird die Frage C. 1 nach den in Corporate Centern organisierten Funktionen nur für die „sonstigen Branchen“ ohne die Energieversorgung ausgewertet, so zeigt sich tendenziell fast dasselbe Bild – auf einem insgesamt höheren Niveau an Nennungen:

		Antworten	
		N	Prozent der Fälle
Corporate Center Funktionen sonstige Branchen	Bilanzen/Steuern	26	78,8%
	IT-Strategie (CIO)	25	75,8%
	Finanzen	24	72,7%
	Controlling	24	72,7%
	Revision	24	72,7%
	Rechnungswesen	23	69,7%
	Unternehmensentwicklung/-strategie	23	69,7%
	Kommunikation/PR	22	66,7%
	Strategischer Einkauf	17	51,5%
	Organisation	14	42,4%
	Interne Beratung	7	21,2%

Tabelle 26: Häufigste Corporate Center Funktionen in Unternehmen der sonstigen Branchen⁸⁷⁸

Auffällig ist bei dieser Auflistung allerdings, dass die Funktion Bilanzen/ Steuern mit 79% die höchste Zustimmung erhält. Dies lässt sich ggfs. dadurch erklären, dass bei Energieversorgungsunternehmen für die unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen unter-

⁸⁷⁷ Diese Aussage ist natürlich insofern kritisch zu betrachten, als nur bestimmte Antwortkategorien vorgegeben waren. Diese wurden allerdings auf Basis der aktuellen Forschung und persönlicher Beobachtung der gängigen Praxis aufgestellt. Zusätzlich konnten die Befragten unter „Sonstiges“ ja noch zusätzliche Funktionen in Corporate Centern nennen.

⁸⁷⁸ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; n = 33; Details vgl. auch Anhang 9.3.1.3 zur Frage C.1

schiedliche Anforderungen in Hinblick auf die Bilanzierung und Besteuerung gelten und diese Funktion in EVUs zumindest teilweise eher in den Sparten selbst durchgeführt werden. Grundsätzlich lässt sich aber wie weiter oben beschrieben festhalten, dass die Nennung für die Corporate Center Funktionen Finanzen/ Rechnungswesen auch bei EVUs auf einem hohen Niveau liegen.⁸⁷⁹

5.3.2.2.7 Zusammenfassung

Damit kann man abschließend die Analyse der Einflussgrößen von Corporate Centern wie folgt zusammenfassen:

Die Bildung von Corporate Centern wird zum einen durch „strukturelle Merkmale“ wie die Mitarbeiterzahl und den Umsatz des Unternehmens und zum anderen durch die mit der Einführung der Center verbundenen Zielsetzungen bestimmt. Weiterhin kommen für die Organisation in Corporate Centern wie auch in Service Centern nur bestimmte Funktionen⁸⁸⁰ und „Prozesstypen“ in Frage. Während es sich bei Service Centern um reine Supportprozesse ohne Steuerungs- oder Kontrollfunktionen und ohne strategische Relevanz handelt, werden in Corporate Centern originäre bzw. abgeleitete Führungs- und Verwaltungsaufgaben der Unternehmensleitung mit Führungs-, Steuerungs- Kontroll-, Koordinations- und Integrationsfunktion gebündelt.⁸⁸¹

Die direkt aus der empirischen Untersuchung und indirekt aus darüber hinausgehenden Überlegungen⁸⁸² ermittelten *signifikanten* Einflussgrößen lassen sich daher parallel zur Analyse der Service Centern wiederum nach sachlogischen Überlegungen in dieselben Kategorien – wenn auch mit deutlich anderen Schwerpunkten – einteilen:

- **Kunde/ Qualität** („Competence Center/ Center of Excellence“, „Verbesserung der Qualität der Leistungen“, Bündelung von Expertisen und Ressourcen“),
- **Kosten/ Finanzen** („Reduktion von Kosten der erbrachten Services“, „Reduktion von Kosten der Koordination“, „Erzielung von Wettbewerbsvorteilen“),

⁸⁷⁹ Aufgrund des geringen Stichprobenumfangs von 33 Unternehmen aus sonstigen Branchen können diese Abweichungen aber auch einfach in der mangelnden Repräsentativität der Stichprobe liegen.

⁸⁸⁰ Auch hier sei darauf hingewiesen, dass aufgrund der Erkenntnisse der Analyse der aktuellen Literatur zu dem Thema und aufgrund persönlicher Beobachtung des Autors nur bestimmte Funktionen vorgegeben waren. Allerdings hatten die Befragten auch die Möglichkeit, unter der Kategorie „Sonstiges“ weitere Funktionen für Corporate Center zu benennen.

⁸⁸¹ Vgl. hierzu auch bereits Kapitel 3.3.3.2

⁸⁸² Wie z.B. die weiter unten aufgezählten Überlegungen hinsichtlich der Prozessarten in Corporate Centern.

- **Prozesse und Strukturen** („Konzentration auf Kernkompetenzen“, „Verbesserung der Unternehmenskoordination“, „Prozesse mit Steuerungs- Kontroll-, Koordinations- und Integrationsfunktion“) und zumindest eingeschränkt
- **Personal/ Wissen/ Unternehmenskultur** („Bündelung von Expertise und Vermittlung von Wissen“, Treiber von Veränderungen als „Verlängerter Arm des Vorstands“).

Auch können die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Variablen wieder mittels einer Faktorenanalyse untersucht werden. Hier zeigt die Korrelationsmatrix⁸⁸³ – bis auf die Merkmale der Unternehmensgröße und vereinzelt auch bei anderen Variablen⁸⁸⁴ – keine deutlichen Zusammenhänge zwischen den Variablen auf.

Wie die nachfolgende Tabelle aufzeigt, lassen sich die Variablen im Gegensatz zur Untersuchung der Service Center hier nur auf insgesamt vier Komponenten⁸⁸⁵ zurückführen.

Rotierte Komponentenmatrix^a

	Komponente			
	1	2	3	4
Mitarbeiteranzahl	,629	,126	,227	-,601
Marktpräsenz	,910	,010	,047	-,132
Versorgte Haushalte	,802	-,166	-,243	,214
Umsatzgröße	,867	-,186	-,229	,072
Erzielung Wettbewerbsvorteile	,091	,067	,280	,684
Reduktion von CC-Kosten	,303	,436	,464	,071
Reduktion von Koordinationskosten CC	-,064	,813	,085	-,068
Verbesserung Unternehmenskoordination	-,416	,751	-,044	,077
Konzentration auf Kernkompetenzen	-,085	-,056	,743	,373
Qualitätsverbesserung	,073	,587	,163	,522
Bündelung von Expertisen/ Ressourcen	-,256	,132	,739	-,003

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 15 Iterationen konvergiert.

Tabelle 27: Rotierte Komponentenmatrix der Einflussgrößen von Corporate Centern

⁸⁸³ Vgl. die Korrelationsmatrix und Details der Faktorenanalyse im Anhang 9.3.2.3.4.

⁸⁸⁴ Wie z.B. zwischen den Variablen „Bündelung von Expertisen“ und „Konzentration auf die Kernkompetenzen“ sowie zwischen „Reduktion von Koordinationskosten der CC“ und „Verbesserung der Unternehmenskoordination“.

Interpretiert man die erste dieser Komponenten als die „Unternehmensgröße“, so bleiben hier nur insgesamt 3 übergeordnete Kategorien übrig. Diese Interpretation würde wiederum übereinstimmen mit den zuvor dargestellten Überlegungen, dass die Kategorie „Personal/ Wissen/ Unternehmenskultur“ und deren zugrunde liegenden Variablen nur eingeschränkt die Bildung von Corporate Centern beeinflusst.

Allerdings lässt sich durch die Faktorenanalyse auch hier die zuvor durchgeführte Clusterung der Variablen nach den sachlogische Überlegungen *empirisch* nicht nachweisen.

Nach der Untersuchung von Einflussgrößen von Service und Corporate Centern sollen im Folgenden nun die Effizienzkriterien dieser Center analysiert werden.

5.3.3 Untersuchung der Effizienzkriterien von Service und Corporate Centern

Bei der Untersuchung der Effizienzkriterien soll geklärt werden, anhand welcher Merkmale entschieden werden kann, ob eine effiziente (wirtschaftliche) Gestaltung von Service und Corporate Centern gewählt wurde bzw. wird und ob die gewählte Organisationsstruktur hinsichtlich der Erfüllung der Zielsetzung effizient ist.

5.3.3.1 Effizienzkriterien von Service Centern

Lassen sich die Einflussgrößen von Service und Corporate Centern nur indirekt durch die Untersuchung von Zielsetzungen und die Interpretation von Zusammenhängen verbunden mit Hintergrundwissen und Branchenspezifika ableiten, so verhält es sich bei der Untersuchung von Effizienzkriterien insofern leichter, als die Unternehmen direkt zu diesen befragt werden konnten. Durch Auswertung von Frage B. 7 des Fragebogens nach den von den Unternehmen angewendeten Effizienzkriterien und nach der Beurteilung ihrer eigenen Center nach diesen Kriterien ergibt sich folgendes Bild:

⁸⁸⁵ Vgl. die zugehörige Komponentenmatrix in Anhang 9.3.2.3.4.

Effizienzkriterien	Anwendung		Beurteilung
	0%	100%	
Kosten	86,5%		2,67
Kundenzufriedenheit	71,2%		2,69
Personalbestand	65,0%		2,64
Durchlaufzeiten	47,2%		2,59
Marktnähe	46,0%		2,50
Antwortzeiten	45,4 %		2,60
Ressourcenauslastung	43,6%		2,59
Flexibilität	41,1%		2,53
Mitarbeitermotivation	39,3%		2,57
Information/ Kommunikation	36,8%		2,69
Deckungsbeitrag	31,3%		2,81
Innovationsfähigkeit	30,7%		2,53
Koordination	30,1%		2,43
Gewinn	29,4%		2,47
EBIT	29,4%		2,61

Abbildung 114: Effizienzkriterien und Beurteilung von Service Centern in Unternehmen⁸⁸⁶

(Antwort auf die Frage: B.7: Welche der folgenden Kriterien werden zur Messung der Effizienz (Effizienz = Performance, Erfolg) der Service Center in Ihrer Firma angewendet? Falls Sie diese Kriterien anwenden, beurteilen Sie danach bitte die Effizienz Ihrer Service Center insgesamt. (Mehrfachnennungen sind möglich!)⁸⁸⁷ n = 163; Basis sind die Unternehmen, die Service Center eingeführt haben oder dies planen.)

Beim Blick auf die Auswertung ist festzustellen, dass grundsätzlich alle Kriterien in mindestens ca. einem Drittel der Unternehmen Verwendung finden. Alle verwendeten Kriterien haben also ihre „Berechtigung“. Dabei zeigt sich, dass das Kriterium der „Kosten“ mit weitem Abstand am häufigsten genannt wird. Dies verwundert allerdings wenig, da es auch bei der Analyse der Zielsetzungen den ersten Platz eingenommen hatte. Das Urteil der Unternehmen über die Kostenstruktur der eigenen Service Center ist dabei mit dem Mittelwert von 2,67 nicht als schlecht einzustufen, im Vergleich zu den anderen Kriterien nimmt es allerdings nur einen Platz im hinteren Drittel der Be-

⁸⁸⁶ Quelle: Selbsterstellt; Beurteilung der Effizienzkriterien nach Schulnoten von 1 bis 5. Die dargestellte Beurteilung ist der Mittelwert.

⁸⁸⁷ Dabei ist hervorzuheben, dass die (globaleren) Oberbegriffe der Frage B.7 „Wirtschaftlichkeit“, Ressourceneffizienz“, „Qualität der Services“ und „Nutzung von Prozesssynergien“ ja im Fragebogen anhand einzelner Variablen abgefragt wurden, die hier nun dargestellt sind. Anstelle z.B. der Oberkategorie „Wirtschaftlichkeit“ finden sich folglich in dieser Auswertung nur deren konkretisierende Unterkategorien „Kosten“, „Deckungsbeitrag“, „Gewinn“ und „EBIT“.

wertungen ein. Gleiches trifft auch für das nachfolgende Kriterium der „Kundenzufriedenheit“ zu, welches mit 71% Anwendung den zweiten Rang einnimmt. Hier zeigt sich die enge Verbindung zwischen Effizienzkriterien und Einflussgrößen, da mit diesem Kriterium letztlich (hauptsächlich) die Zufriedenheit der empfangenden Unternehmensbereiche mit der „Qualität“ der Leistung gemessen wird.

Dahinter folgt das Kriterium des Personalbestands mit immerhin noch 65% Anwendung. Dieses Kriterium, welches ebenfalls mit der Durchschnittsnote von 2,64 im Vergleich relativ schlecht bewertet wird, zeigt gleich in dreierlei Hinsicht eine Verbindung zu den oben diskutierten Einflussgrößen auf: Zum einen zur Thematik „Mitarbeiter/ Personal“ selbst, zum anderen zur Einflussgröße „Prozesse“, da das Kriterium auf die Prozesseffizienz im Service Center abzielt und schließlich zum Thema „Kosten“, da der Personalbestand auch Schlüsse auf die damit verbundenen Kosten zulässt.

Nach diesen drei ersten Kriterien erfolgt mit 18% weniger Nennungen das Kriterium der Durchlaufzeit (47%). Auch dieses Kriterium eignet sich gut, die Prozesseffizienz der Center aufzuzeigen und ist ebenso wie die drei ersten Kriterien hinsichtlich eines Controllings noch als relativ einfach operationalisierbar einzustufen, da die Durchlaufzeiten von der Bestellung der Leistung bis zu ihrer Erbringung mit den entsprechenden IT-Systemen gut nachgehalten werden können.

Gleiches gilt im Übrigen für das etwas weniger häufig genannte Kriterium der „Antwortzeiten“. Auch dieses gibt Aufschluss über die Prozesse im Service Center und wird mit der Note 2,6 quasi genauso beurteilt wie die Durchlaufzeit (Note 2,59). Die beiden Kriterien stellen neben den Kosten in der Praxis häufig das „Blutdruckthema“ schlechthin statt, da die Kunden oftmals lange „gefühlte“ Wartezeiten für ihre Anfragen in Kauf nehmen müssen.

Dazwischen befindet sich mit einer Anwendung von 46% das Kriterium der „Marktnähe“ (hinsichtlich Preisen und Qualität der Services etc.) mit einer relativ guten Bewertung von 2,5.

Mit der „Ressourcenauslastung“ folgt mit ca. 44% das zweite Kriterium neben dem Personalbestand aus dem Bereich der Ressourceneffizienz. Auch dieses ist bei entsprechenden IT-Systemen gut für eine Operationalisierung geeignet.

Auch das Kriterium der „Mitarbeitermotivation/ -zufriedenheit“ (39%) lässt sich über Mitarbeiterbefragungen in regelmäßigen Abständen gut und zuverlässig erheben, wobei allerdings strenge Anforderungen an den Datenschutz solche Erhebungen erschweren können. Die Beurteilung der Mitarbeitermotivation (Note 2,57) erhält hier einen „obe-

ren Mittelfeldplatz“. Da allerdings nur wenige Mitarbeiter von Service Centern selbst befragt wurden, ist dieses Ergebnis zumindest kritisch zu hinterfragen.

Die Operationalisierung des Kriteriums der „Flexibilität/ Anpassungsfähigkeit auf veränderte Rahmenbedingungen“ (41% Anwendung) dagegen dürfte regelmäßig schwerer fallen. Dennoch könnte auch dies mittels Kundenbefragungen abgefragt werden, da dieses Kriterium u.a. auf den Kundennutzen abzielt.

Relativ schwach wird das Kriterium „Information/ Kommunikation“ (37% Anwendung) mit einer Durchschnittsnote von 2,69 bewertet. Dies deckt sich vielfach mit Erfahrungen aus der Praxis, da Kunden sich oftmals schlecht über den Stand der Leistungserbringung (z.B. Status und verbleibende Dauer der Behebung eines Netzwerkproblems) informiert fühlen.

Mit einem Abstand von 5% folgt der „Deckungsbeitrag“ als nächstes Kriterium mit 31% Anwendung nach. Die vergleichsweise geringe Anwendung lässt sich allerdings ggfs. durch die Tatsache erklären, dass die Services sich ja zum einen nach den Bedürfnissen der Unternehmensbereiche richten, so dass z.T. (vorübergehend) auch negative Deckungsbeiträge für einige Leistungen in Kauf genommen werden müssen. Zum anderen verrechnen viele Service Center ihre Leistungen eben *nicht* zu Marktpreisen, sondern zu höheren, kostendeckenden Preisen, so dass die Ermittlung eines Deckungsbeitrages in diesen Fällen wenig aussagekräftig ist.

Die vergleichsweise geringe Anwendung (31%) des Kriteriums „Innovations- und Lernfähigkeit“ lässt sich dagegen zum einen durch die Schwierigkeiten bei der Operationalisierung erklären und zum anderen dadurch, dass die Leistungen der internen Serviceeinheiten aus Sicht des Unternehmens oftmals nicht besonders innovativ, sondern eben „nur“ kostengünstig und bedarfsgerecht sein müssen.

Das Problem der fehlenden oder schwierigen Operationalisierung dürfte auch das Hauptproblem der geringen Anwendung (30%) beim Kriterium „Koordination und Kompatibilität mit operativen Unternehmensteilen“ sein. Auch könnte eine Rolle spielen, dass die Verbesserung der Unternehmenskoordination – wie im vorhergehenden Kapitel analysiert – nicht eines der Top-Ziele der Einführung von Service Centern darstellt.

Die nachfolgenden Ziele „Gewinn und „EBIT“ sind zwar beide einfach controllingfähig, hier ist die geringe Anwendung jedoch darin zu suchen, dass sie sinnvollerweise nur in Profit oder Investment Centern oder in Joint Ventures einsetzbar sind. Von diesen 35 Unternehmen mit einer Profit-Center-Gestaltung für ihre Service Center wenden 20

den „Gewinn“ als Effizienzkriterium an, d.h. 57% dieser Unternehmen. Beim EBIT ist die Anwendung mit 18 Fällen fast genau so hoch. Damit würden sie „bereinigt“⁸⁸⁸ unter den Effizienzkriterien einen vorderen Rang einnehmen. Weiterhin zeigt sich auch bei diesen Effizienzkriterien eine naheliegende Verbindung zu den Einflussgrößen der Service Center.

Im Übrigen ergeben sich keine signifikanten und schwerwiegenden Unterschiede, wenn die Auswertung nach den Effizienzkriterien nur für die sonstigen Branchen durchgeführt wird.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Befragung eine gute Übersicht über die von den Unternehmen verwendeten Effizienzkriterien aufzeigt und sich ein enges Verhältnis zu den Einflussgrößen der Service Center ablesen lässt. Demzufolge lassen sich ähnlich wie bei den Einflussgrößen auch die wichtigsten Effizienzkriterien nach sachlichen Überlegungen⁸⁸⁹ grob in die folgenden Kategorien einordnen:

- **Finanzen/ Wirtschaftlichkeit:** Kosten, Deckungsbeitrag, Gewinn, EBIT, Marktnähe (hinsichtlich Preise)
- **Prozesse/ Ressourcen:** Durchlaufzeiten, Antwortzeiten, Ressourcenauslastung, Personalbestand und (mit Einschränkungen) Information/ Kommunikation sowie Koordination
- **Qualität/ Kunden (-zufriedenheit):** Qualität der Services/ Kundenzufriedenheit; Flexibilität, Marktnähe (hinsichtlich der Qualität) und mit Einschränkungen in die Kategorie
- **Mitarbeiter/ Wissen/ Innovation:** Mitarbeitermotivation, Innovations- und Lernfähigkeit, Personalbestand.

Abschließend lässt sich betonen, dass die Effizienz von Service Centern in der Unternehmenspraxis zuvorderst in wirtschaftlichen Kennzahlen ausgedrückt wird, gefolgt von Kennzahlen der Qualität und der Ressourcen- oder Prozesseffizienz.⁸⁹⁰ Den am

⁸⁸⁸ D.h. bezogen nur auf Profit Center.

⁸⁸⁹ Eine Zusammenhangsanalyse ist aufgrund der Struktur des Fragebogens hier nicht möglich, da die Befragten hier nur ankreuzen konnten, ob das Kriterium in ihrem Unternehmen angewendet wird. Die Möglichkeit der Antwort „nein“ oder „Weiß nicht“ bestand nicht. Damit sind die Voraussetzungen zur Durchführung einer Faktorenanalyse nicht gegeben.

Daher wurde eine sogenannte „Hierarchische Clusteranalyse“ durchgeführt. Diese zeigt aber keine sinnvoll interpretierbare Clusterung der Variablen auf, vgl. Anhang 9.3.2.3.7. Aus Sicht des Autors ist es allerdings auch nicht vorrangig wichtig für die Untersuchung, wie die einzelnen Variablen zusammenhängen, sondern ob sie von den teilnehmenden Unternehmen überhaupt dazu verwendet wurden, die Effizienz der Service Center zu messen.

⁸⁹⁰ Wie der Auflistung im Anhang 9.3 von einigen wenigen weiteren von den Unternehmen genannten Effizienzkriterien zu entnehmen ist, sind mit dieser Auflistung offensichtlich die wesentlichen Effizienz-

häufigsten angewendeten Kriterien ist dabei gemein, dass ihre Messbarkeit vergleichsweise einfach umsetzbar ist.

Damit sollen nun abschließend noch die Effizienzkriterien von Corporate Centern untersucht werden.

5.3.3.2 Effizienzkriterien von Corporate Centern

Die Auswertung zeigt für diese Center-Form das folgende Bild:

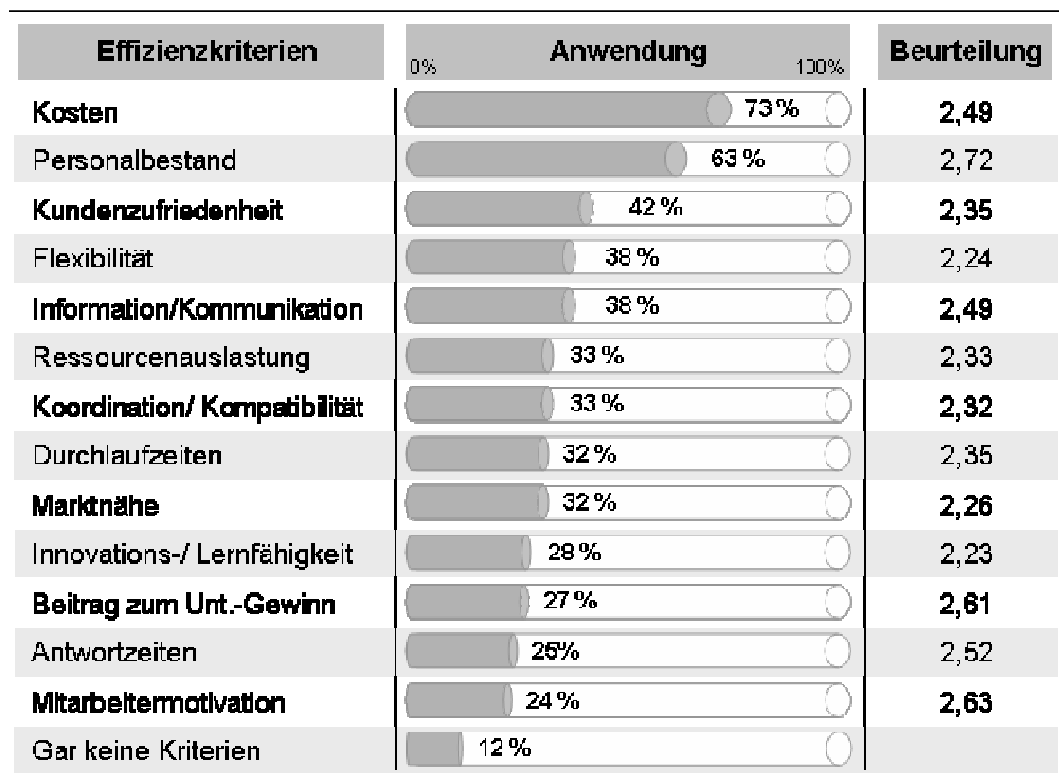


Abbildung 115: Effizienzkriterien von Corporate Centern und deren Beurteilung⁸⁹¹

(n = 124; Antwort auf die Frage „C.3: Welche der folgenden Kriterien werden zur Messung der Effizienz (Effizienz = Performance, Erfolg) der Corporate Center in Ihrer Firma angewendet? Falls Sie diese Kriterien anwenden, beurteilen Sie danach bitte die Effizienz Ihrer Corporate Center insgesamt (über alle Aktivitäten).“ Basis der Auswer-

kriterien abgedeckt. Sonstige spezifische Kriterien sind beispielweise „Ausfallzeiten“, „Prozesskostenrechnung“, „Forderungsbestand“, „Transaktionen“, „Buchungen“ etc.

⁸⁹¹ Quelle: Selbsterstellt; Beurteilung der Effizienzkriterien nach Schulnoten von 1 bis 5. Die dargestellte Beurteilung ist der Mittelwert der Antworten. Auswertungsdetails vgl. Anhang 9.3.1.3.

tung sind die Unternehmen, die angegeben haben, CC Funktionen in ihrem Unternehmen durchzuführen.)

Grundsätzlich ist zunächst festzuhalten, dass die Effizienzkriterien in Corporate Centern auf einem insgesamt ca. 10% niedrigeren Niveau als bei den Service Centern angewendet werden. Auf der anderen Seite fällt die durchschnittliche Beurteilung der Effizienz der Corporate Center insgesamt besser aus als die bei den Service Centern.⁸⁹² Weiterhin ist zu konstatieren, dass in immerhin 12% der Unternehmen *gar keine Kriterien* zur Messung der Effizienz herangezogen werden. Hierfür gibt es verschiedene Interpretationsmöglichkeiten. Zum einen lässt sich argumentieren, dass diese Funktionen mit strategischer Relevanz und hoheitlichen Aufgaben in Hinblick auf Kosten oder Qualität nur schwer konkret zu messen und zu bewerten sind und man daher aus Vereinfachungsgründen direkt darauf verzichtet. Evtl. können sich diese Einheiten, die meist der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand (organisatorisch, fachlich als auch z.T. persönlich) nahestehen, einer Effizienzmessung auch besser „entziehen“ als die Service Center Einheiten, deren Leistungserbringung aufgrund besserer Marktvergleichbarkeit tendenziell eher im Fokus von Effizienzbetrachtungen steht.

Die drei ersten Ränge werden wie bei den Service Centern durch die Effizienzkriterien „Kosten“ (73%), „Personalbestand“ (63%) und „Kundenzufriedenheit“ (42%) eingenommen, wobei hier die Plätze zwei und drei in umgekehrter Reihenfolge erscheinen. Die relativ gute Beurteilung der Kostensituation (Note 2,49) bestätigt den Eindruck der Analyse der Einflussgrößen, dass die Kostenbelastung durch die Corporate Center nicht als ernsthaftes Problem angesehen wird. Dagegen zeigt die schlechteste Bewertung in diesem Set von Kriterien für den „Personalbestand“ (2,72), dass dieser von den Unternehmen teilweise als immer noch „aufgebläht“ bewertet wird. Die recht gute durchschnittliche Bewertung für das Kriterium Kundenzufriedenheit dagegen bestätigt wiederum den Eindruck aus der Analyse der Zielsetzungen und Leitsätze, welcher besagt, dass das Corporate Center i.d.R. als „Competence Center“ angelegt ist und als solches hohe Wertschätzung genießt.

Ähnlich wie bei den Service Centern folgen nun die Kriterien der „Prozess- und Ressourceneffizienz“ mit relativ guten Benotungen.

⁸⁹² Ein Grund dafür könnte allerdings sein, dass die Bewertung oftmals von Mitgliedern eines Corporate Centers selbst durchgeführt wurde, wie z.B. Organisationsleitern o.ä. oder von der Geschäftsführung nahestehenden Personen.

Einen insgesamt höheren Stellenwert haben allerdings die beiden Kriterien „Information/ Kommunikation“ und „Koordination und Kompatibilität (mit operativen Unternehmensteilen“ mit vergleichsweise guten Beurteilungen. Dies lässt sich logisch nachvollziehen: Im Gegensatz zu den Service Centern sollen Corporate Center insbesondere die Integration und Koordination des Gesamtunternehmens fördern und auch entsprechend viel „in die Unternehmensbereiche hinein“ kommunizieren. Zudem wird die Funktion „Kommunikation/ PR“ von den meisten Unternehmen in einem Corporate Center organisiert, weniger in Service Centern. Daher erscheint es durchaus sinnvoll, dass die Effizienz dieser Funktion in den Unternehmen auch häufiger untersucht wird und somit auch eine höhere Anwendung erreicht.

Einer genaueren Betrachtung bedürfen die hinteren Plätze dieser Auswertung. Die „Mitarbeitermotivation“ wird nur in rund einem Viertel der Unternehmen als Effizienzkriterium benutzt und wird auch vergleichsweise schlecht eingeschätzt. Dies korrespondiert ganz offensichtlich mit der Tatsache, dass die Erhöhung der Mitarbeitermotivation in der Praxis augenscheinlich keine ausgewiesene Zielsetzung bei der Einführung von Corporate Centern darstellt. Auf der einen Seite lässt sich nun anführen, dass die Motivation für die Effizienz der Corporate Center keine *direkte* Rolle spielt. Wie aber bereits oben beschrieben, wird das Thema der Mitarbeitermotivation und deren *indirekte* Auswirkungen auf die Effizienz der Corporate Center anscheinend unterschätzt. Als Handlungsempfehlung lässt sich daher aussprechen, dass dieses Thema in der Unternehmensentwicklung ein höheres Gewicht erhalten sollte, denn nur gut motivierte Mitarbeiter sind nachhaltig dazu in der Lage, gute Leistungen zu erbringen und effizient zu arbeiten. Für eine Beurteilung muss diese Motivation jedoch zunächst gemessen werden. Die geringe Anwendung des Kriteriums „Antwortzeiten“ lässt sich so interpretieren, dass dieses Thema im Gegensatz zu Service Centern, bei denen eine unmittelbare „Response“ oder Aufnahme eines Problems von hoher Bedeutung ist, faktisch keine hohe Relevanz hat. Zwar gibt es auch hier Ad-hoc-Anfragen z.B. an Steuer-, Rechnungswesen- oder Rechtsexperten, aber im Regelfall wird z.B. die Güte eines strategischen Konzepts der Unternehmensentwicklung oder eines Quartalsberichts des Rechnungswesens nicht an seiner Antwortzeit gemessen.

Bemerkenswert ist die nur geringe Anwendung des Kriteriums „Beitrag zum Unternehmensgewinn“ und dessen vergleichsweise schlechte Durchschnittsnote von 2,61. Dies lässt sich so interpretieren, dass zum einen ein direkter Beitrag der Corporate Center Funktionen zum Gewinn nur schwer einschätzbar und vor allem messbar ist. Zum

anderen könnte dem die Einschätzung zugrunde liegen, dass der Unternehmensgewinn eben zum größten Teil immer noch in den operativen Unternehmensbereichen erzielt wird.

Die Güte der Arbeit einer Strategie- oder M&A-Abteilung lässt sich in der Tat nur über einen längeren Zeitraum umfassend beurteilen und lässt sich selbst dann nur unzureichend in „konkreten Zahlen“ messen, da ja auch andere Faktoren über das Gelingen einer Firmenakquisition oder einer Konzernstrategie entscheiden können.

Das Kriterium der „Innovations- und Lernfähigkeit“ wird zwar nur zu 28% angewendet, erhält aber in diesen Fällen die überhaupt beste Bewertung (2,23). Dies zeigt wiederum, dass das Corporate Center als Center für exzellente und innovative Lösungen geschätzt und gewünscht wird. Allerdings lässt sich auch dieses Kriterium nur schwerlich oder unzureichend messen.

Damit sollen an dieser Stelle abschließend die aus der Befragung der Unternehmen gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der Effizienzkriterien von Corporate Centern zusammengefasst werden.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Effizienz dieser Center Form schwerer zu operationalisieren und messen ist als bei den Service Centern. Oftmals fehlen Vergleichsmaßstäbe (Marktvergleich, Benchmarking) und die Qualität dieser Aufgaben mit strategischer Relevanz lässt sich im Gegensatz zu den standardisierten, in SLAs und Produktkatalogen spezifizierten Prozessen der Service Center nur schwerlich in konkreten „Key Performance Indicators“ darstellen. Daher können die hier vorrangig angewendeten Effizienzkriterien „Kosten“ und „Personalbestand“ auch nur Hilfsgrößen für die Messung der Effizienz darstellen, denn sie geben relativ wenig Aufschluss über die Wirkung der Arbeit der Corporate Center und deren „Beitrag zum Unternehmensgewinn“. Dieser ist aber nur schwerlich bzw. gar nicht oder nur über einen längeren Zeitraum messbar und auch dann kann er durch viele andere Faktoren beeinflusst werden. Die in der Praxis angewendeten Effizienzkriterien lassen sich wie bei den Service Centern (nur) nach sachlogischen Gründen⁸⁹³ in die folgenden Kategorien einordnen:

⁸⁹³ Wie auch bei der Clusterung der Effizienzkriterien von Service Centern kann aufgrund der Struktur der Befragung keine Zusammenhangsanalyse durchgeführt werden. Eine Clusteranalyse wurde zwar angestoßen, allerdings waren nicht genügend Fälle vorhanden, um auswertbare Ergebnisse zu erhalten. Wie bei der Analyse der Effizienzkriterien von Service Centern ist allerdings anzumerken, dass es aus Sicht des Autors nicht vorrangig wichtig für die Untersuchung ist, wie die einzelnen Variablen zusammenhängen, sondern *ob* sie von den teilnehmenden Unternehmen dazu verwendet wurden, die Effizienz der Center zu messen.

- **Finanzen/ Wirtschaftlichkeit:** Kosten, Personalbestand (hinsichtlich Kosten) und (mit Einschränkungen) Beitrag zum Unternehmensgewinn
- **Prozesse/ Ressourcen:** Durchlaufzeiten, Ressourcenauslastung, Personalbestand, Information/ Kommunikation und Koordination/ Kompatibilität
- **Qualität/ Kunden (-zufriedenheit):** Qualität der Corporate Services/ Kundenzufriedenheit; Flexibilität, Marktnähe (hinsichtlich Qualität und Vorgaben)
- **Mitarbeiter/ Wissen/ Innovation:** Kundenzufriedenheit (in Hinsicht auf das vermittelte Wissen), Innovations- und Lernfähigkeit, Personalbestand und (mit Einschränkungen) Mitarbeitermotivation

Nach diesem Hauptteil der Untersuchung, der in Kapitel 5.4 noch mit den oben dargestellten Erkenntnissen der Literatur zu einer Gesamtübersicht vervollständigt werden soll, folgen nun noch einige weitere interessante Erkenntnisse der Befragung zu der Struktur und weiteren praxisrelevanten Themen der Service und Corporate Center, die dem geneigten Leser nicht vorenthalten werden sollen.

5.3.4 Weitere Ergebnisse der Befragung

Auf den folgenden Seiten sollen nun die wichtigsten allgemeinen Analysen aus der Unternehmensbefragung zu Service und Corporate Centern dargestellt werden. Da diese nicht den Schwerpunkt dieser Arbeit darstellen, werden sie *nicht tiefergehend analysiert* und *interpretiert*. Sofern sich jedoch Verbindungen zu den Themengebieten der Einflussgrößen und Effizienzkriterien ergeben, werden diese erläutert und untersucht.

5.3.4.1 Wirtschaftliche Form der Service Center

Frage B. 3 beschäftigt sich mit der Frage nach der Wirtschaftlichen Form der Service Center. Die Verteilung sieht wie folgt aus:

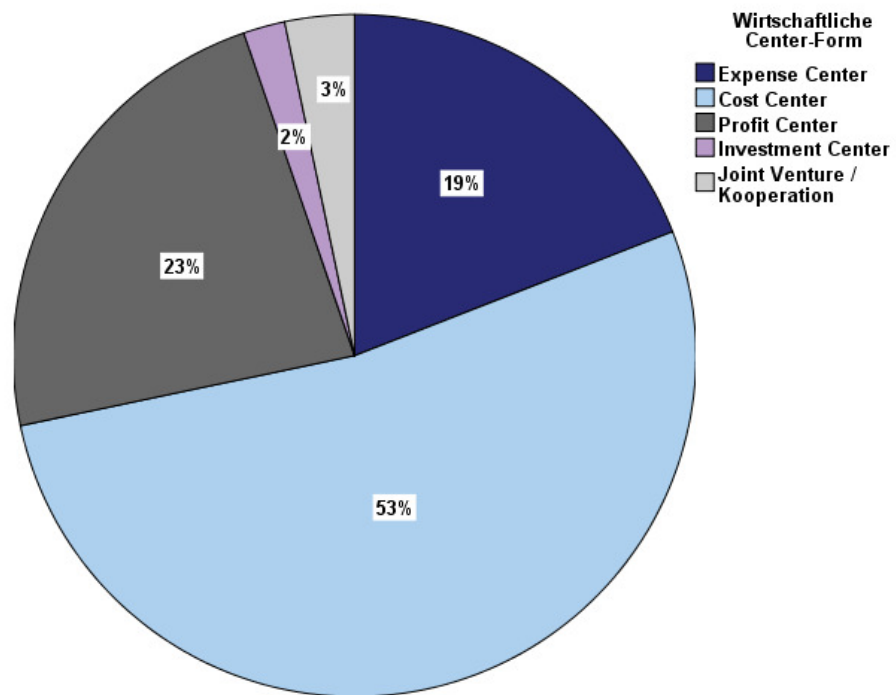


Abbildung 116: Wirtschaftliche Form der Service Center⁸⁹⁴

(Antwort auf die Frage: „B.3: Sind diese Service Center (Überwiegend) organisiert als: Expense, Cost, Profit, Investment Center oder Joint Venture/ Kooperation?“; n = 152)

Wie aus der Abbildung zu ersehen ist, werden insgesamt rund 70% der Service Center als Expense oder Cost Center gestaltet. Eine solche Gestaltung macht vor allem dann Sinn, wenn Prozessoptimierungs- und Kostensenkungsziele sowie die bedarfsgerechte und kostengünstige Versorgung der Sparten mit Services im Vordergrund stehen und wenn die Center in ihrer eigenen Planung der Kapazitäten von der Planung der Geschäftsbereiche abhängig sind. Interessant dabei ist weiterhin, dass immerhin 19% als Expense Center gestaltet werden, da die Verantwortung des Centers nur in der Einhaltung vorher festgelegter Budgets liegt, ohne dass ein spezifischer Output erreicht werden muss. Dies macht dann Sinn, wenn dieser Output nur schwerlich genau zu spezifizieren ist. Dies sollte bei Service Centern i.d.R. jedoch durch SLAs gegeben sein.

Nur 25% der Unternehmen betreiben ihr Service Center als Profit oder Investment Center, weitere 3% in Form eines Joint Ventures.

Wie bereits weiter oben beschrieben, liegen die Vorteile der Steuerung als Profit Center darin, dass sie eine marktorientierte Unternehmensführung unterstützen und dass sich die höhere Ergebnisverantwortlichkeit positiv auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken kann bzw. soll. Kann die Selbständigkeit und Unabhängigkeit der Service Cen-

⁸⁹⁴ Quelle: Selbsterstellt; N = 152; Zur wirtschaftlichen Form von Centern vgl. auch Kap. 2.3.6

ter hinsichtlich der Einsatzfaktoren als auch der Entscheidungsfreiheit und Eigenverantwortlichkeit nicht sichergestellt werden und wird somit die Autonomie durch die Geschäftsbereiche und die Unternehmensleitung eingeschränkt, so sollten sie konsequenterweise als Cost Center geführt werden. Dies dürfte in den meisten hier befragten Unternehmen regelmäßig so der Fall sein, was sich allerdings auf Basis der Befragung empirisch nicht eindeutig klären lässt.⁸⁹⁵

Die wirtschaftliche Form der Service Center spiegelt damit auch die Ergebnisse zu den Einfluss- und Effizienzgrößen wider, da hierbei die Reduzierung der Kosten und die bedarfsgerechte Versorgung sowie deren Messung im Vordergrund stehen.

Untersucht man die wirtschaftliche Center Form auf Zusammenhänge zu den Zielsetzungen von Service Centern, so lassen sich allerdings keine signifikanten Korrelationen feststellen.

Dagegen zeigen die Kreuztabellierungen zwischen der wirtschaftlichen Center Form und der Beurteilung aller Effizienzkriterien auf, dass eine mehr als triviale Abhängigkeit zwischen diesen besteht. Allerdings zeigt sich in keinem Fall eine signifikante Korrelation.

Beispielhaft ist in der nachfolgenden Grafik der Zusammenhang zwischen der wirtschaftlichen Center Form und der Beurteilung des Effizienzkriteriums „Deckungsbeitrag“ aufgezeigt:

⁸⁹⁵ Vgl. zu den gesamten Ausführungen auch bereits Kap. 2.3.6

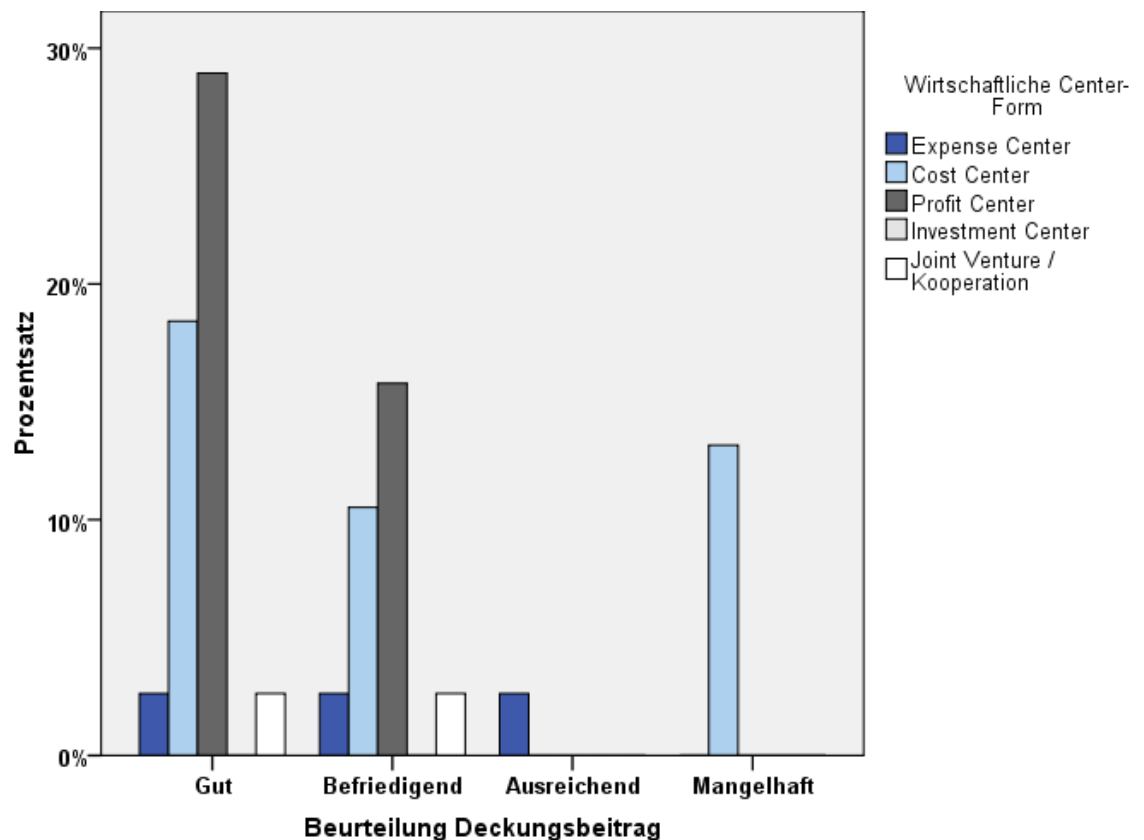


Abbildung 117: Kreuztabelle zwischen wirtschaftlicher Center-Form und Beurteilung des Effizienzkriteriums Deckungsbeitrag⁸⁹⁶

Wie sich aus der Grafik ersehen lässt, bewerten alle Befragten, deren Service Center als Profit Center geführt werden (45%), die Performance der Center anhand des Effizienzkriteriums „Deckungsbeitrag“ mit gut (29%) oder befriedigend (16%). Dagegen bewerten von den Befragten, deren Service Center als Cost Center geführt werden (42%), nur 19% die Performance der Center anhand des Effizienzkriteriums „Deckungsbeitrag“ mit gut, 11% mit befriedigend und 13% mit mangelhaft. Es zeigt sich also, dass die Variablen nicht unabhängig voneinander sind. Allerdings lässt sich keine signifikante Korrelation nachweisen.

5.3.4.2 Rechtliche Selbständigkeit der Service Center

Die Frage B. 4 fragt nach der rechtlichen Selbständigkeit der Service Center und ist letztlich nur als logische Konsequenz der zuvor gemachten Ausführungen zu verstehen: Die prozentuale Anzahl der Expense und Cost Center korrespondiert mehr oder weniger

⁸⁹⁶ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; n = 38; $\chi^2 = 19,979$; $\phi = 0,725$; $r = -0,291$; Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,018;

genau mit dem prozentualen Anteil (71%) rechtlich unselbständiger Center, wie die folgende Abbildung zeigt:

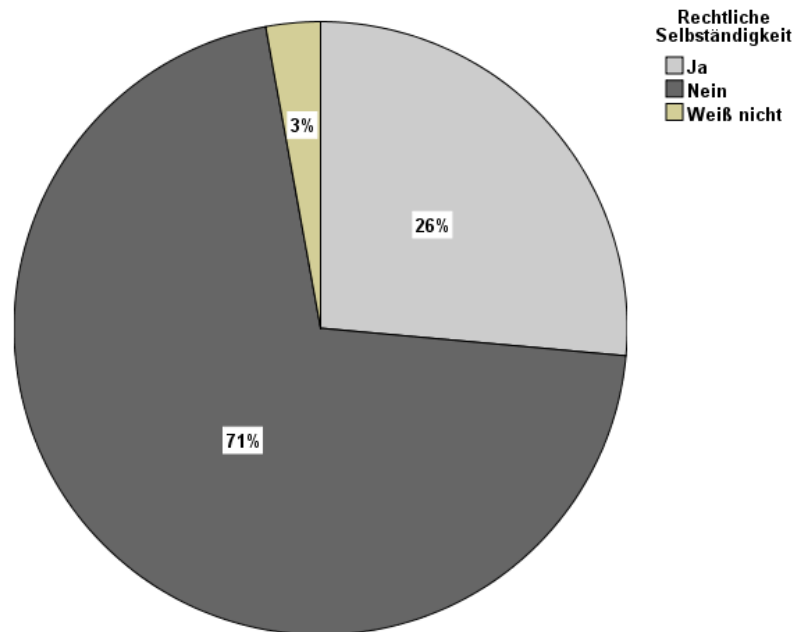


Abbildung 118: Rechtliche Selbständigkeit der Service Center⁸⁹⁷

(Antwort auf die Frage „B.4: Sind diese Center rechtlich selbständig organisiert?“; n = 174)

Wie bei der Auswertung der wirtschaftlichen Form der Center ergibt sich keine signifikante Korrelation zwischen der Frage nach der rechtlichen Selbständigkeit und den Zielsetzungen von Service Centern.

Auch zwischen der Frage nach der rechtlichen Selbständigkeit der Center und den verschiedenen Effizienzkriterien (sowie deren Beurteilung) ergeben sich keine signifikanten Korrelationen, nur bei einigen wenigen Variablen zeigt sich, dass diese zumindest nicht unabhängig voneinander sind.⁸⁹⁸

5.3.4.3 Juristische Form von Service Centern

Sofern die Service Center rechtlich selbständig sind, so treten sie im Großteil der Fälle als GmbH auf, wie die nachfolgende Abbildung zeigt. Diese gesellschaftsrechtliche Form wird in der Literatur zu Shared Service Centern mehrheitlich als die bevorzugte

⁸⁹⁷ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; N = 174; Zur rechtlichen Selbständigkeit von Service Centern vgl. auch Kap. 2.3.6

⁸⁹⁸ Dies ist der Fall für die Effizienzkriterien „Deckungsbeitrag“, „Durchlaufzeit“ und „Information/Kommunikation“.

genannt.⁸⁹⁹ Immerhin 12% der Unternehmen mit rechtlich selbständigen Service Centern wählen die juristische Form der AG.

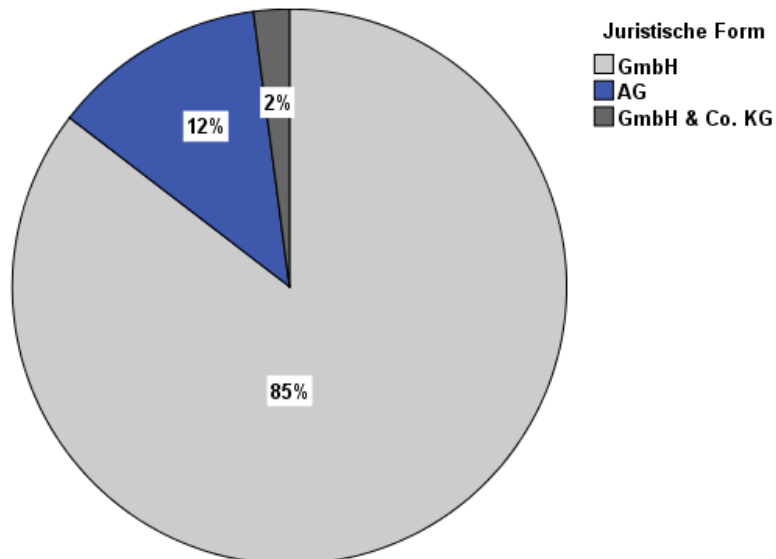


Abbildung 119: Juristische Form der Service Center⁹⁰⁰

(Antwort auf die Frage „B.5: Falls ja, in Form einer GmbH, AG, GmbH & Co. KG, Weiß nicht oder Sonstiges?“ Basis ist die Anzahl der Unternehmen, die die Frage B.4 nach der rechtlichen Selbständigkeit mit „Ja“ beantwortet haben.)

Wie auch bei der Auswertung der wirtschaftlichen Form und der rechtlichen Selbständigkeit der Center ergibt sich keine signifikante Korrelation zwischen der Frage nach der juristischen Form und den Zielsetzungen von Service Centern.

5.3.4.4 Höhe der realisierten Kosteneinsparungen

Frage B. 8 beschäftigt sich mit den tatsächlich realisierten Kosteneinsparungen durch die Einführung von Service Centern im Unternehmen. Diese Auswertung zeigt in der nachfolgenden Grafik gegenüber den bisweilen geradezu enthusiastischen Ausführungen in der (beratungsnahen) Literatur ein eher ernüchterndes, aber eben auch realistischeres Bild von den (bisher) realisierten jährlichen Kosteneinsparungen:

⁸⁹⁹ Vgl. hierzu bereits die Ausführungen in Kap. 2.3.6 mit Bezug auf Kagelmann (2001), S. 98 f.

⁹⁰⁰ Quelle: Selbsterstellt; N = 56; Zur juristischen Form von Centern vgl. auch Kap. 2.3.6

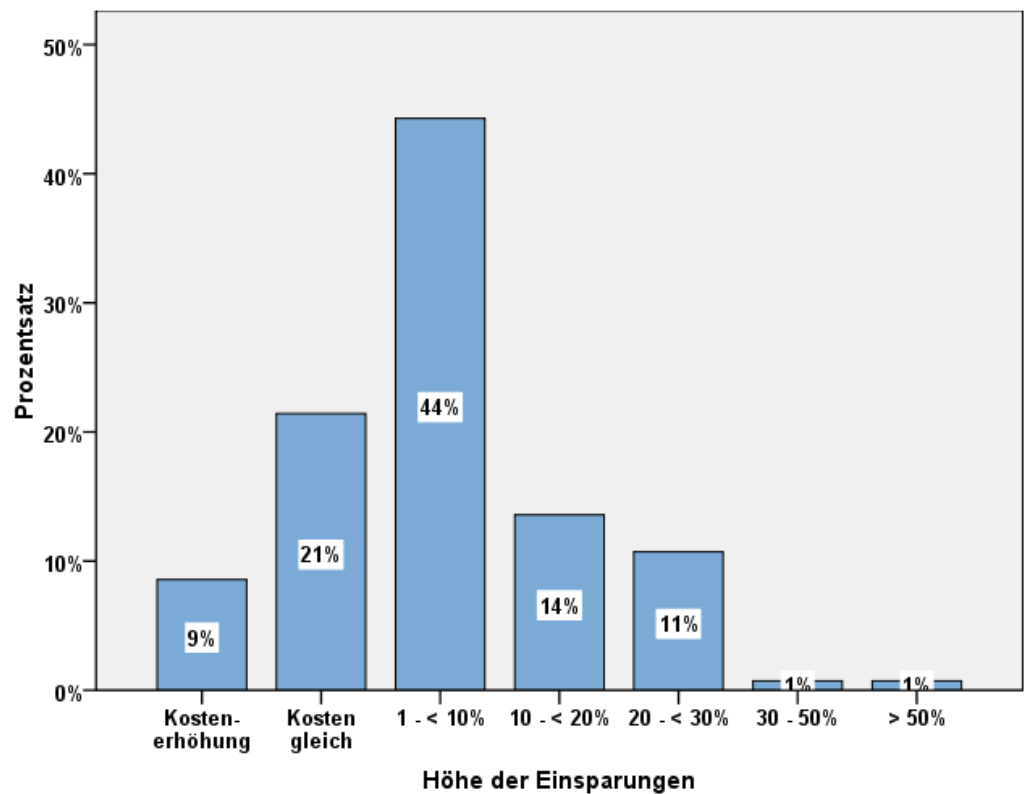


Abbildung 120: Realisierte Kosteneinsparungen durch Einführung von Service Centern⁹⁰¹

(Antwort auf die Frage „B.8: Wie würden Sie die durch die Einführung der Service Center realisierten jährlichen Kosteneinsparungen seit der Einführung einschätzen?“
n = 140)

Von den 140 Unternehmen (mit gültiger Aussage) zu dieser Frage gaben immerhin 12 Unternehmen (= 9%) an, dass die Einführung von Service Centern zu einer Erhöhung der Kosten geführt hat. Bei 30 Unternehmen ergaben sich keine Kosteneinsparungen, sondern die Kostenhöhe ist in etwa gleich geblieben. 62 Unternehmen schließlich erzielten 1 - 10% Kostenersparnisse, 19 erzielten 10 - < 20% und immerhin noch 15 erzielten 20 - 30% Einsparungen oder mehr. Sowohl der Median als auch in etwa der Mittelwert der Höhe der Einsparungen befindet sich in der Kategorie der Einsparung zwischen 10-20%. Dies klingt zunächst etwas überraschend, da sich aus der aktuellen Literatur in der Regel ein Wert für die Höhe der Einsparungen zwischen 20-30% ergibt.

Ein etwas anderes Bild ergibt sich, wenn man nur die sonstigen Branchen hinsichtlich der Kosteneinsparungen auswertet. Wie der nachfolgenden Grafik zu entnehmen ist,

⁹⁰¹ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; N = 140;

erzielen hier prozentual gesehen deutlich mehr Unternehmen höhere Kostenersparnisse und nur bei weniger Unternehmen erhöhen sich die Kosten oder bleiben gleich.⁹⁰²

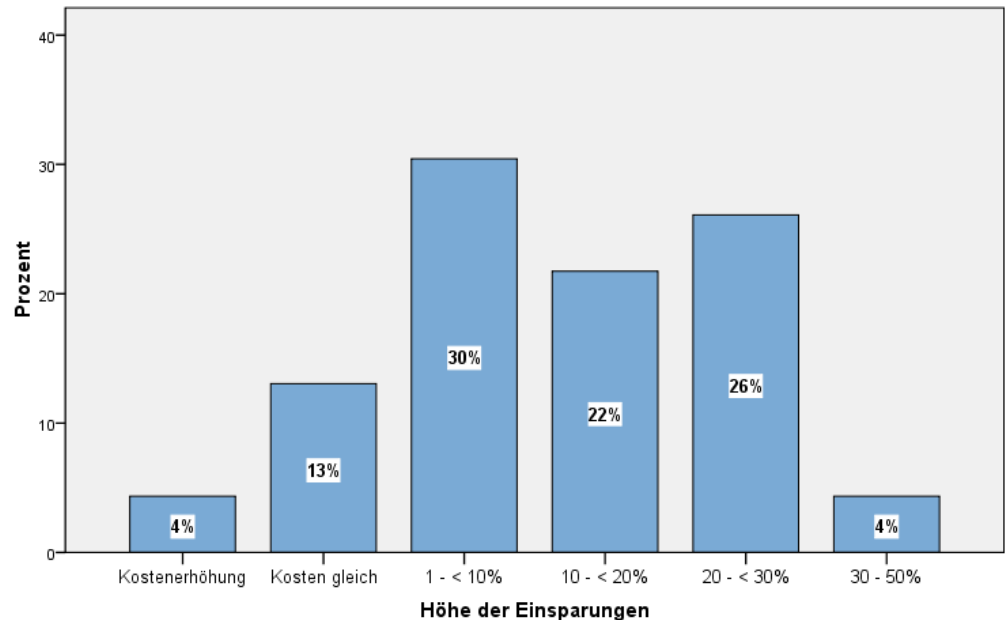


Abbildung 121: Realisierte Kosteneinsparungen bei Unternehmen sonstiger Branchen⁹⁰³

(Antwort auf die Frage „B.8: Wie würden Sie die durch die Einführung der Service Center realisierten jährlichen Kosteneinsparungen seit der Einführung einschätzen?“ Basis sind im Gegensatz zur vorangegangenen Abbildung nur die Unternehmen aus den „sonstigen Branchen“, nicht die aus der Energieversorgungswirtschaft. n = 23)

Deutlich wird dies aus der nachfolgenden Grafik, welche die Höhe der Einsparungen in der Energieversorgung und bei Unternehmen der sonstigen Branchen vergleicht:

⁹⁰² Der Median dieser Auswertung ist die Kategorie der Einsparung zwischen 20-30% (Kategorie 4), der Mittelwert der Kategorien beträgt 3,65, d.h. er befindet sich zwischen den Einsparungen in Höhe von 10-20% und 20-30%.

⁹⁰³ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; N = 23;

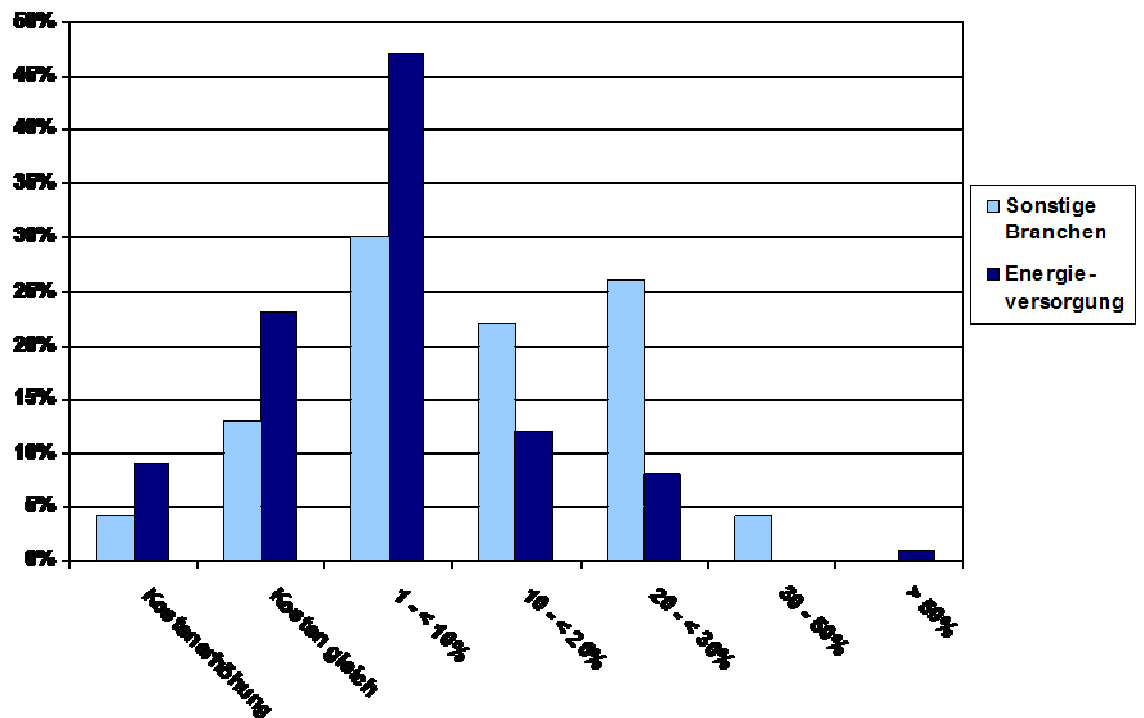


Abbildung 122: Vergleich von Höhe der Kosteneinsparungen durch Einführung von Service Centern nach Branchen⁹⁰⁴

Auch die Kreuztabellierung von „Branche“ und „Höhe der realisierten Einsparungen“ sowie die Analyse der entsprechenden statistischen Maßzahlen⁹⁰⁵ zeigt eine starke Abhängigkeit und einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Höhe der Einsparungen und der Zugehörigkeit zu einer Branche auf. Aufgrund der nur relativ kleinen Stichprobe der sonstigen Branchen von 23 Unternehmen lässt sich dieses Ergebnis allerdings nicht als repräsentativ bezeichnen, da von diesen 23 Unternehmen, die verschiedenste Größe aufweisen und aus verschiedenen Branchen stammen, eben nicht auf die Gesamtheit aller Unternehmen in Deutschland geschlossen werden kann.

Das Ergebnis der Auswertung lässt sich wie bereits oben beschrieben allerdings so interpretieren, dass die Umsetzung und damit die Realisierung von Kosteneinsparungen aufgrund des stärkeren Wettbewerbs in anderen Branchen schon weiter voran geschritten ist. Eine tiefer gehende Analyse kann aber hier nicht geleistet werden, könnte jedoch Gegenstand einer weiterführenden Untersuchung sein.

⁹⁰⁴ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; N = 140

⁹⁰⁵ Vgl. Anhang 9.3 zur Auswertung der Frage B. 8: n = 140; $\chi^2 = 15,375$; $\phi = 0,331$; Signifikanzniveau = 0,018

5.3.4.5 Hauptprobleme bei der Einführung und dem Betrieb von Service Centern

Frage B. 9 fragt nach den Hauptschwierigkeiten und Problemen bei der Einführung und dem Betrieb von Service Centern.

Auch bei den Ergebnissen zu dieser Frage spiegeln sich die Analysen zu den Einflussgrößen von Service Centern wider. Während die Verbesserung von Servicekosten und Qualität die Hauptzielsetzungen der Einführung darstellen und diesem Aspekt offensichtlich große Aufmerksamkeit gewidmet wird, werden die Mitarbeitermotivation und der entstehende Koordinationsbedarf „stiefmütterlich“ behandelt und stellen Hauptproblemfelder bei Einführung und Betrieb dar. Als problematisch wird auch die Prozesseffizienz bewertet. Dies dürfte aber – zumindest in der Einführungsphase – für die meisten Prozesse gelten, bei denen sich organisatorische Veränderungen einstellen. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine entsprechende Gesamtübersicht:

Hauptschwierigkeiten bei Service Centern		
	Antworten	
	N	Prozent der Fälle
Koordinationsbedarf	100	68,0%
Mitarbeitermotivation	70	47,6%
Prozesseffizienz	70	47,6%
Qualität	53	36,1%
Servicekosten	25	17,0%

Tabelle 28: Probleme bei der Einführung und dem Betrieb von Service Centern⁹⁰⁶

(Antwort auf die Frage „B.9: Was waren bzw. sind die Hauptschwierigkeiten und Probleme bei der Einführung und dem Betrieb der Service Center?“ n = 147)

5.3.4.6 Zufriedenheit mit den Leistungen der Service Center

Abschließend wurde mit Frage B. 10 die Zufriedenheit mit einigen speziellen Aspekten von Service Centern und die Gesamtzufriedenheit abgefragt. Insgesamt lassen sich die Bewertungen ähnlich wie bei den verschiedenen Kriterien der Effizienz in einem relativ engen Band zwischen den Schulnoten „Zwei Minus“ bis „Drei Plus“ einordnen. Dabei erhalten tendenziell die Aspekte aus dem Bereich „Qualität/ Expertise/ Zuverlässigkeit“

⁹⁰⁶ Quelle: Selbsterstellt; N = 147

eine höhere Bewertung als die aus dem Bereich „Kosten“. Zusätzlich zeigt sich, dass die internen Serviceprovider offensichtlich immer noch als relativ unflexibel angesehen werden. Der Aspekt der Flexibilität sowie die Kostentransparenz weisen dabei auch die größte Streuung bei den Bewertungen auf. Die nachfolgende Tabelle zeigt einen Überblick über die absteigenden Bewertungen:

"Zufriedenheit mit den Leistungen von Service Centern"		
	Mittelwert	Standardabweichung
Lieferzuverlässigkeit	2,39	0,777
Palette der Services	2,43	0,753
Servicequalität	2,44	0,772
Antwortzeit/ Reaktionszeit	2,47	0,797
Service-Orientierung	2,55	0,851
Service-Expertise	2,60	0,794
Problemverständnis	2,65	0,781
Kostentransparenz	2,66	1,035
Flexibilität	2,76	1,045
Kostenhöhe	2,78	0,910
Gesamtzufriedenheit	2,77	0,898

Tabelle 29: Zufriedenheit mit den Leistungen von Service Centern⁹⁰⁷

Wie sich der Zusammenhangsanalyse⁹⁰⁸ entnehmen lässt, weisen die meisten der Variablen eine hohe Korrelation zueinander auf und lassen sich auf zwei wesentliche Komponenten zurückführen. Wie die nachfolgende Komponentenmatrix zeigt, laden die Variablen der „Kostentransparenz“ und „Kostenhöhe“ besonders auf die zweite Komponente, während die meisten⁹⁰⁹ anderen Variablen besonders hoch auf den ersten Faktor laden. Dies lässt sich aus Sicht des Autors so interpretieren, dass die erste Komponente mit „Qualität“ bezeichnet werden kann, da alle diese Eigenschaften die Qualität einer Leistung beschreiben, während die anderen beiden Variablen mit dem Faktor „Kosten“ zusammenhängen.

⁹⁰⁷ Quelle: Selbsterstellt; N = 158; Zusammenhangsanalyse zu den Variablen vgl. Anhang 9.3.2.3.5

⁹⁰⁸ Vgl. Anhang 9.3.2.3.5

⁹⁰⁹ Abgesehen von der Variablen „Palette der Services“, s. Tabelle unten.

Rotierte Komponentenmatrix^a

	Komponente	
	1	2
Service-Orientierung	,712	,185
Servicequalität	,733	,299
Flexibilität	,732	-,065
Kostentransparenz	,092	,778
Kostenhöhe	,191	,799
Palette der Services	,447	,368
Service-Expertise	,564	,304
Problemverständnis	,777	,091
Lieferzuverlässigkeit	,662	,316
Antwortzeit/Reaktionszeit	,642	,375

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

Abbildung 123: Rotierte Komponentenmatrix der Eigenschaften
der Leistungen von Service Centern⁹¹⁰

5.3.4.7 Zufriedenheit mit den Leistungen von Corporate Centern

Da bei den Corporate Centern die wesentlichen Analysen aus der Befragung bereits in den vorhergehenden Kapiteln abgehandelt wurden, verbleibt an dieser Stelle nur noch eine Übersicht zur Frage C. 5, welche die Zufriedenheit mit speziellen Aspekten von Corporate Centern und die Gesamtzufriedenheit abfragt. Die nachfolgende Grafik gibt eine Übersicht:

⁹¹⁰ Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen, ursprüngliche Komponentenmatrix und weitere Details vgl. Anhang 9.3.2.3.5

"Zufriedenheit mit den Leistungen von Corporate Centern"		
	Mittelwert	Standardabweichung
Nutzen für das Unternehmen	2,18	0,733
Praxisnähe	2,40	0,885
Expertise	2,41	0,805
Problemverständnis	2,46	0,859
Antwortzeit/ Reaktionszeit	2,62	0,807
Produktpalette	2,62	0,871
Kostentransparenz	2,86	1,020
Kostenhöhe	2,94	0,851
Gesamtzufriedenheit	2,64	0,813

Tabelle 30: Zufriedenheit mit den Leistungen von Corporate Centern⁹¹¹

Wie auch schon bei der Beurteilung der Effizienzkriterien zeigt sich, dass die Corporate Center insgesamt etwas besser bewertet werden als die Service Center. Dabei sticht der Aspekt des „Nutzens für das Unternehmen“ mit einer Durchschnittsbewertung von 2,18 hervor. Insgesamt werden auch hier wie bei den Service Centern die Aspekte „Qualität/ Expertise“ deutlich besser bewertet als die Kostenaspekte. Hier schlägt wohl zum einen zu Buche, dass die Kosten für die hoch spezialisierten Mitarbeiter des Centers auf einem sehr hohen Niveau liegen und dass diese Kosten in der Regel nicht transparent und verursachungsgerecht zugeordnet werden, sondern dass diese in der Regel „per Gießkannenprinzip“ über die operativen Bereiche mit häufig nicht direkt nachvollziehbaren Schlüsseln verteilt werden.

Wie bei der Analyse der Eigenschaften von Service Centern kann man auch die Ergebnisse der Zusammenhangsanalyse der verschiedenen Aspekte der Leistungen von Corporate Centern so interpretieren, dass diese sich auf die beiden Komponenten „Kosten“ und „Qualität“ zurückführen lassen können, wie sich der nachfolgenden Komponentenmatrix entnehmen lässt:

⁹¹¹ Quelle: Selbsterstellt; N = 158

Rotierte Komponentenmatrix^a

	Komponente	
	1	2
Praxisnähe	,867	,075
Nutzen für das Unternehmen	,740	,255
Kostentransparenz	,149	,865
Kostenhöhe	,224	,856
Produktpalette	,492	,490
Expertise	,692	,188
Problemverständnis	,748	,202
Antwortzeit/Reaktionszeit	,647	,303

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

Abbildung 124: Rotierte Komponentenmatrix der Eigenschaften der Leistungen von Service Centern⁹¹²

Mit dieser Auswertung sollen damit nun die Darstellungen zu den weiteren wichtigen Ergebnissen der Befragung beendet werden. Wie sich gezeigt hat, verbleiben auf dem Gebiet der Service und Corporate Center auch weiterhin interessante Fragestellungen mit weitergehendem Forschungsbedarf.

5.4 Zusammenfassung der Untersuchung von Einflussgrößen und Effizienzkriterien

Im Folgenden sollen nun die Erkenntnisse aus der Untersuchung der Organisationstheorie und der Unternehmensbefragung zu einem übergreifenden Bild zusammengefügt und die wichtigsten Einflussgrößen und Effizienzkriterien von Service und Corporate Centern dargestellt werden.

⁹¹² Quelle: Selbsterstellt auf Basis der erhobenen Fragebögen; ursprüngliche Komponentenmatrix und weitere Details vgl. Anhang 9.3.2.3.6

5.4.1 Zusammenfassung der Einflussgrößen von Service und Corporate Centern

In einem ersten Schritt konnten in Kapitel drei aus verschiedenen organisationstheoretischen Ansätzen wichtige Erkenntnisse über Einflussgrößen der organisatorischen Gestaltung und über Kriterien zur Messung von deren Effizienz gewonnen werden.

Die Transaktionskostentheorie beschreibt unter bestimmten Verhaltensannahmen und unter Berücksichtigung von Transaktionsmerkmalen und Transaktionsatmosphäre anschaulich die Vorteilhaftigkeit und die Effizienz bestimmter institutioneller Arrangements auf Basis der von diesen verursachten Transaktionskosten.

Insbesondere zeigt sie die Entwicklung der verschiedenen „Formen“ der Transaktionskosten – Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten – in Abhängigkeit von der gewählten Organisationsform („Markt = Outsourcing“, „Hybride = Internes Outsourcing = Service Center“, „Hierarchie = Erbringung durch operative Bereiche“) für die Erbringung einer Dienstleistung auf.

Die Transaktionskostentheorie zeigt weiterhin, dass bei zunehmenden Transaktionskosten (Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten) oder bei zunehmender Spezifität, Unsicherheit, Häufigkeit oder strategischer Bedeutung sowie bei opportunistischem Verhalten des Vertragspartners tendenziell eine hierarchische Lösung (Insourcing)⁹¹³ angestrebt wird.

Aus den Ausführungen zur Transaktionskostentheorie sowie aus den Auswertungen der empirischen Untersuchung lässt sich schlussfolgern, dass die **Transaktionseigenschaften** (Spezifität, Unsicherheit, Häufigkeit, Opportunität und strategische Bedeutung) **Einflussgrößen** für die Art und Organisation der internen Dienstleistungserbringung darstellen. Gleichzeitig können die Arten der Transaktionskosten als Kriterium zur **Messung der Effizienz** einer bestimmten Gestaltung herangezogen werden.

Der **Resource-Based Approach** sowie der **Competence-Based View** bzw. der **Knowledge Based View** und der daraus abgeleitete Kernkompetenzansatz vertreten die An-

⁹¹³ D.h. bei der Entscheidung zwischen externem und „Inhouse“ Outsourcing wird das Inhouse Outsourcing bevorzugt, bei einer Entscheidung zwischen zentraler und dezentraler (Geschäftsbereich) Erstellung wird die dezentrale Erstellung bevorzugt.

sicht, dass die Verfügbarkeit von internen Ressourcen des Unternehmens die Grundlage für dauerhafte und überdurchschnittliche Wettbewerbsvorteile und Gewinne darstellt.⁹¹⁴

Bezogen auf die Einrichtung von Service und Corporate Centern lässt sich zunächst einmal sehr allgemein gesprochen aus dem Kernkompetenzansatz schließen, dass ein Unternehmen seine knappen Ressourcen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren und diese von allen nicht-wertstiftenden Aktivitäten entlasten sollte, um nachhaltig Wettbewerbsvorteile sicherzustellen.

In Bezug auf die Problemstellung dieser Arbeit kann mit Hilfe des Ansatzes gefolgert werden, welche Kompetenzen ein Unternehmen entwickeln bzw. sichern sollte, welche es ggfs. outsourcen sollte und ob diese Kompetenzen zentral in Service oder Corporate Centern oder dezentral in den Unternehmensbereichen erbracht werden sollten:

Wie aus den Ausführungen in Kapitel drei zu entnehmen ist und sich auch aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung ablesen lässt, sollten Kernkompetenzen in einem Service Center gebündelt werden, wenn es sich dabei um eine reine, unternehmensweite **Dienstleistungen ohne Steuerungs- oder Kontrollfunktionen** handelt und keine Entscheidungen von strategischer Relevanz⁹¹⁵ für das Gesamtunternehmen getroffen werden. Handelt es sich dagegen um eine **unternehmensübergreifende Dienstleistung mit strategischer Relevanz** oder mit **hoheitlicher und administrativer Funktion**, die ein hohes Spezialwissen oder eine bestimmte Qualifikation erfordert und dient diese Dienstleistung der übergreifenden Koordination und Integration des Unternehmens, so ist sie in Form eines Corporate Centers zu organisieren.

Wenn eine (Dienstleistungs-) Funktion von einem Unternehmensbereich als Kernkompetenz angesehen wird, dann wird diese nicht in einem Service oder Corporate Center organisiert, sondern verbleibt im Unternehmensbereich selbst.

Schließlich wurde das **Effizienzkonzept** nach Frese/ von Werder betrachtet, welches mit seinen Kriterien der Koordinations- und Motivationseffizienz Hinweise geben kann, welche alternative Gestaltungsoption unter dem Gesichtspunkt der Effizienz als relativ vorteilhaft bezeichnet werden kann. Dabei unterscheiden die Autoren die Koordinationseffizienz in die vier Unterkriterien der Markteffizienz, der Ressourceneffizienz, der

⁹¹⁴ Vgl. Bamberger/ Wrona (1996), S. 131; Knyphausen (1993), S. 774; Kunze (2000), S. 169; dazu ausführlicher bereits in Kap. 4.2

⁹¹⁵ Dabei ist wie bereits zuvor erwähnt festzuhalten, dass Service Center natürlich die strategisch wichtige Aufgabe haben, die Kosten der internen Dienstleistungserbringung zu senken und die Qualität dieser Services zu steigern.

Prozess- und der Delegationseffizienz, welche sich grundsätzlich auch auf Service und Corporate Center anwenden lassen. Mit dem Kriterium der Motivationseffizienz wird beschrieben, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, eine solche Organisationsstruktur zu gestalten, die zu einem unternehmenszielkonformen Verhalten der Mitarbeiter führt bzw. dieses fördert.⁹¹⁶

Diese Kriterien der Koordinations- und Motivationseffizienz bilden den grundlegenden Rahmen für die Auswahl der verschiedenen Effizienzkriterien der empirischen Untersuchung.

Mit Hilfe dieser organisationstheoretischen Ansätze und den Ausführungen aus dem Kapitel drei wurde damit der Rahmen für die **empirische Unternehmensbefragung** aufgespannt und erste Hypothesen bzgl. der Einflussgrößen und Effizienzkriterien von Service und Corporate Centern aufgestellt.

Die 198 beantworteten und gültigen Fragebögen wurden zunächst einmal daraufhin untersucht, ob sich aus der Struktur der Unternehmen selbst Einflüsse auf die Bildung von Service und Corporate Centern ergeben. Dabei ließ sich feststellen, dass die **Größe des Unternehmens** die Bildung beider Center Typen signifikant beeinflusst.

Die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens hat auf die Bildung und die in Service und Corporate Centern am häufigsten vertretenen Funktionen keinen entscheidenden Einfluss. Allerdings konnten durch die Untersuchung gewisse **Branchenspezifika** herausgearbeitet werden, die die Bildung von Service und Corporate Centern im Allgemeinen und von verschiedenen Funktionen (Bsp. „Metering“) im Besonderen unterstützen. So gibt es z.B. bei der Energieversorgungsbranche einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Zielsetzung „**Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen**“ und der Bildung von Service Centern im Unternehmen, da das neue EnWG und das damit verbundene Unbundling die Einrichtung dieser Center fördert.

Die Einflussgrößen von Service und Corporate Centern konnten weiterhin insbesondere aus der Analyse der mit der Einführung verbundenen Zielsetzungen und einer genaueren Untersuchung der in diesen Centern angesiedelten Funktionen und **Prozesstypen** erarbeitet werden.

⁹¹⁶ Vgl. dazu auch die Ausführungen bereits in Kap. 4.3

In Bezug auf *Service Center* lässt sich konstatieren, dass eine Bündelung für solche Funktionen sinnvoll ist, bei denen keine Entscheidungen von strategischer Relevanz⁹¹⁷ für das Gesamtunternehmen und die Unternehmensbereiche getroffen werden und die ständig wiederkehrende, transaktionsbezogene, bündelungsfähige und standardisierbare Prozesse umfassen, durch die sich gleichzeitig hohe Kosteneinsparungen erzielen lassen und die von den Unternehmensbereichen als selbständige Marktleistungen nachgefragt werden.

Dagegen werden in *Corporate Centern* originäre bzw. abgeleitete Führungs- und Verwaltungsaufgaben der Unternehmensleitung mit Führungs-, Steuerungs- Kontroll-, Koordinations- und Integrationsfunktion gebündelt.

Nach der Untersuchung der in den Centern gebündelten **Prozesstypen** kommt der Untersuchung der von den Unternehmen verfolgten **Zielsetzungen** beim Aufbau dieser Center das größte Gewicht zu. Dabei lassen sich diese bei beiden Center-Formen in vier verschiedene Cluster unterteilen, die als übergeordnete Kategorien für die Einflussgrößen von Service und Corporate Centern dienen sollen.

Für *Service Center* ergeben sich die folgenden Kategorien von Einflussgrößen:

- **Finanzen/ Kosten:**

- **Kosten (Reduktion von Produktions- und Transaktionskosten; Markt-orientierung; Kostentransparenz):** Den wichtigsten Einfluss auf die Bildung von Service Centern hat der Faktor Kosten. Durch die Einführung von Leistungskatalogen und SLAs auf der Basis von Marktvergleichen (Benchmarkings) sollen die Kosten der Erzeugung von internen Services gesenkt werden. Gleichzeitig steigt dadurch die Transparenz der Kosten, was wiederum das Kostenbewusstsein der operativen Bereiche schärft und einen Kostendruck auf den internen Dienstleister erzeugt.

Durch die Ausführung dieser ständig wiederkehrenden Prozesse mit hohen Mengenvolumina und geringer Spezifität in einem Service Center sollen sich dabei in Vergleich zu einem Outsourcing geringere Transaktionskosten ergeben.

Zusätzlich wurde aufgezeigt, dass bei zunehmenden Transaktionskosten (An-

⁹¹⁷ Dabei sei wie zuvor erwähnt darauf verwiesen, dass Service Center grds. z.B. die strategisch wichtige Aufgabe wahrnehmen, Kosten für das Gesamtunternehmen zu senken. Diese Entscheidung wird jedoch i.d.R. vom Grunde her nicht im Service Center selbst getroffen.

bahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten) oder bei zunehmender Spezifität, Unsicherheit, Häufigkeit, bei hoher strategischer Bedeutung und bei opportunistischem Verhalten tendenziell eine hierarchische Lösung (Insourcing)⁹¹⁸ angestrebt wird.

➤ **(Ausschöpfung von) Synergien:** Durch die Bündelung von Funktionen in einem Center sollen Redundanzen im Unternehmen beseitigt werden und damit Synergieeffekte bzw. Größendegressionseffekte ausgeschöpft werden. Gleichzeitig sollen auf der anderen Seite die Größenvorteile eines Unternehmens – bspw. bei einem gemeinsamen Einkauf und damit verbundenen besseren Konditionen – ausgespielt werden.

➤ **Erweiterung der Umsatzbasis:** Wie bereits in der Analyse beschrieben, hat die Erzielung zusätzlicher Umsätze nur bei einem kleinen Teil der Unternehmen einen Einfluss auf die Einrichtung von Service Centern. Ganz klar steht die bedarfsgerechte und kostengünstige Versorgung der Unternehmensbereiche im Vordergrund. Wird ein Service aber besonders gut und günstig angeboten oder kann beispielsweise die Auslastung firmeneigener Grundstücke oder Immobilien oder etwa des Werkschutzes durch eine Nutzung durch fremde Unternehmen verbessert werden, so können diese Kosten auf diese Dritten umgelegt werden bzw. zusätzlich Umsätze „mitgenommen“ werden.⁹¹⁹ Dies steht aber bei der Einrichtung von Service Centern nicht im Vordergrund

▪ **Qualität/ Kunde:**

➤ **Servicequalität/ Bedarfsgerechte Versorgung:** Wie bereits gerade zuvor erwähnt, steht die Verbesserung der Servicequalität mit einer auf die Bedürfnisse der Unternehmensbereiche zugeschnittenen Versorgung im Vordergrund einer Einführung von Service Centern. Dies wird durch das gemeinsame Festlegen eines Serviceangebots in einem Produktkatalog und durch das Festschreiben eines bestimmten Servicelevels in einem SLA erreicht.

➤ **Kunden-/ Dienstleistungsorientierung:** Das zuvor genannte Ziel steht in einem engen Zusammenhang mit einer Verbesserung der Kunden- und Dienstleistungsorientierung der internen Serviceprovider. Nicht diese sollen Vorgaben im Stile eines Zentralbereichs machen, sondern wie ein „echter“

⁹¹⁸ D.h. wie bereits oben hergeleitet wird bei der Entscheidung zwischen externem und „Inhouse“ Outsourcing das Inhouse Outsourcing bevorzugt, bei einer Entscheidung zwischen zentraler und dezentraler (Geschäftsbereich) Erstellung wird die dezentrale Erstellung bevorzugt.

⁹¹⁹ Vgl. hierzu auch das Beispiel der Bayer AG in Kap. 6.

Dienstleister das Bedürfnis des Kunden ins Zentrum des Handelns stellen. Damit lässt sich unter diese Einflussgröße auch das Thema der „Schaffung eines Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses“ subsumieren. Schließlich und endlich soll damit eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit mit den internen Dienstleistern erreicht werden.

➤ **Markt-/ Wettbewerbsorientierung:** Wiederum eng mit den beiden vorhergehenden Zielen in Verbindung steht das der Verbesserung Markt- und Wettbewerbsorientierung, welche letztlich zu einem Angebot marktüblicher Dienstleistungen mit einer von den operativen Bereichen gewünschten Qualität führen soll.

▪ **Prozesse/ Strukturen:**

➤ **Konzentration auf die Kernkompetenzen:** Mit der Einführung von Service Centern können sich die Mitarbeiter der operativen Geschäftsbereiche stärker auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen konzentrieren. Auf der anderen Seite können sich auch die Mitarbeiter der Servicebereiche auf ihre Kernkompetenzen – die Erstellung der internen Dienstleistungen – konzentrieren.

➤ **Strategische Bedeutung:** In einem Service Center werden nur sogenannte Unterstützungsprozesse gebündelt. Damit hat also die strategische Relevanz einer Funktion Einfluss darauf, ob diese in einem Service Center organisiert wird oder im operativen Bereich selbst verbleibt.

➤ **Prozesstyp:** Allgemein gesprochen werden in Service Centern i.d.R. nur homogene, ständig wiederkehrende, transaktionsbezogene, bündelungsfähige und standardisierbare Prozesse organisiert.

➤ **Spezialisierung/ Professionalisierung:** Mit der Bündelung von Know-How und Leistungen in einem Service Center geht eine Spezialisierung und Professionalisierung der Mitarbeiter einher.

➤ **Unternehmenskoordination:** Die Verbesserung der Unternehmenskoordination und die Senkung der Koordinationskosten werden maßgeblich durch die Einführung von Service Center beeinflusst und stellen eine der wichtigsten Zielsetzungen dar. Allerdings führen die Beauftragung von einzelnen Leistungen (z.B. sogenannte „Interne Service Aufträge“ für bestimmte IT-Leistungen) und die Abwicklung über SLAs auch zu einem höheren administrativen Aufwand, so dass dem Thema im Rahmen eines Projektes zur Einführung verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte.

- **Unternehmensgröße:** Die Einführung von Service Centern wird strukturell durch die Größe eines Unternehmens bestimmt. Bei kleinen Unternehmen können sich Größendegressionseffekte und Bündelungseffekte einfach noch nicht einstellen.
- **Branchenspezifika:** Die Zugehörigkeit zu einer Branche hat zwar auf die Bildung und die in Service und Corporate Centern am häufigsten vertretenen Funktionen grundsätzlich keinen entscheidenden Einfluss, allerdings können Branchenspezifika zu bestimmten (einzigartigen) Ausprägungen führen.
- **Personal/ Unternehmenskultur/ Wissen/ Umwelt:**
 - **Unternehmenskultur:** Ganz allgemein gesprochen hat die Unternehmenskultur einen Einfluss darauf, ob Funktionen eher in marktorientierten Service Centern gebündelt werden, ob sie weiter „Hand-in-Hand“ dezentral in den Unternehmensbereichen verbleiben oder ob sie ganz ausgegliedert werden.
 - **(Förderung/ Erhalt des) Know-How:** Im Vergleich zu einem Outsourcing verbleibt das Know-How bei einem Service Center im Unternehmen und wird dort zentral gebündelt. In der Praxis wird diese Gefahr des Know-How-Verlusts im Zuge einer Ausgliederung von Unterstützungsprozessen nach den Ergebnissen der Befragung aber nicht als besonders groß angesehen.
 - **Mitarbeitermotivation:** Nach den Ergebnissen der Befragung hat die Bildung von Service Centern eher negative Folgen für die Mitarbeitermotivation. Daher muss diese als wichtiges Entscheidungskriterium bei der Bildung solcher Center berücksichtigt werden.
 - **Umwelt/ Rahmenbedingungen:** Die Unternehmensumwelt hat oftmals einen großen Einfluss auf die Bildung dieser Center. Wie die Untersuchung zeigt, können gesetzliche Rahmenbedingungen für ein „günstiges Klima“ sorgen, bei Unternehmen mit starker Gewerkschaftsmacht ist ein eher „negatives Klima“ zu erwarten bzw. in der Praxis festzustellen. Weitere Umweltfaktoren wie Sicherheitsaspekte etc. sind denkbar.

Damit liegen nun die wichtigsten Einflussgrößen für die Einrichtung von Service Centern vor. Die vier Entscheidungskategorien lassen sich abschließend grafisch wie folgt zusammenfassen.

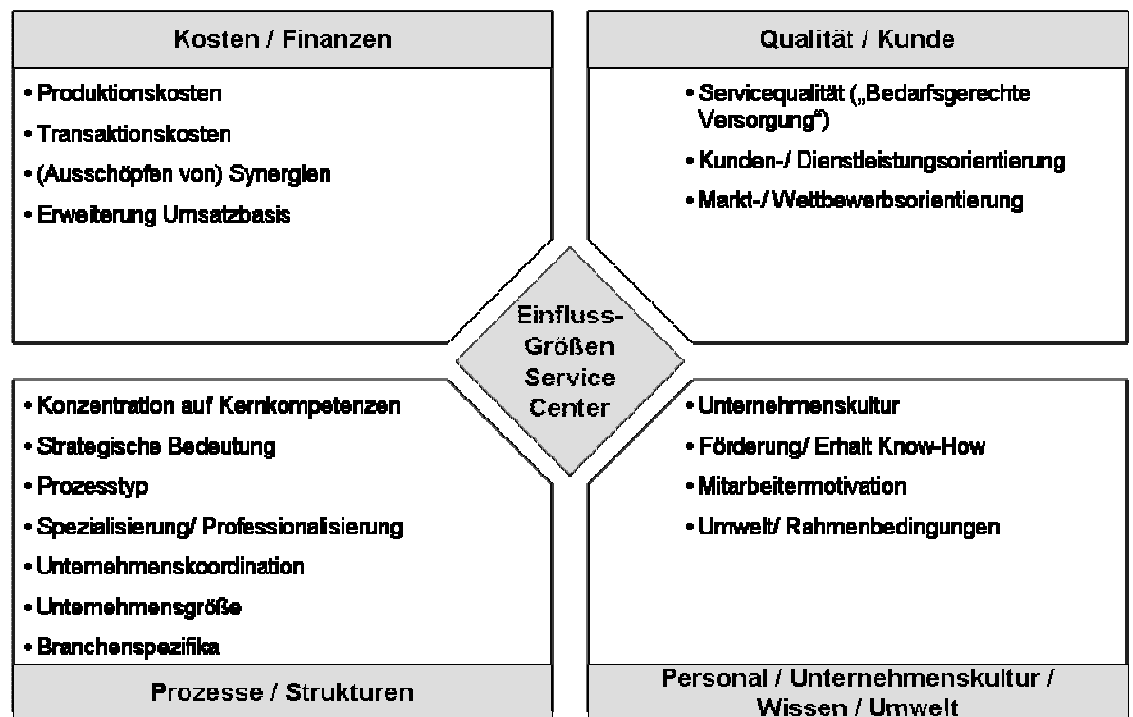


Abbildung 125: Einflussgrößen von Service Centern⁹²⁰

Bei der Bestimmung von Einflussgrößen für *Corporate Center* können grundsätzlich dieselben Kategorien und auch größtenteils dieselben Einflussgrößen verwendet werden, allerdings natürlich mit z.T. anderen Schwerpunkten und unterschiedlicher Interpretation. So wird z.B. auch das Entscheidungskriterium „Prozesstyp“ verwendet. In *Corporate Centern* werden aber wie oben ausführlich diskutiert Prozesse mit originären bzw. abgeleiteten Führungs- und Verwaltungsaufgaben der Unternehmensleitung mit Führungs-, Steuerungs- Kontroll-, Koordinations- und Integrationsfunktion gebündelt. Die Anwendung des selben Entscheidungskriteriums „Prozesstyp“ führt also zur „Einteilung“ der verschiedenen Prozesse und Funktionen auf der einen Seite in *Service Centern* mit bündelungsfähigen und standardisierbaren originären Dienstleistungsprozessen und auf der anderen Seite in *Corporate Center* mit hoheitlichen bzw. steuernden und administrativen Prozessen.

Daher sollen nachfolgend nur noch die wesentlichen Unterschiede zu den Einflussgrößen der *Service Center* dargestellt werden:

Grundsätzlich wird die Bildung von *Corporate Centern* nach den Ergebnissen der Unternehmensbefragung vor allem durch die Kategorie **Qualität / Kunden** beeinflusst. Das *Corporate Center* wird als „Competence Center“ angesehen und geschätzt. Die

⁹²⁰ Quelle: Selbsterstellt

„**Bündelung von Expertisen und Ressourcen**“ in einer zentralen Stelle wird als eine der Hauptzielsetzungen eingestuft, die zu einer „**Verbesserung der Servicequalität**“ führen soll.

Im Bereich der **Kosten/ Finanzen** spielt die „**Reduktion von Kosten der erbrachten Services**“ zwar eine Rolle, wird jedoch nicht als Haupteinflussgröße für die Bildung wie etwa bei den Service Centern angesehen. Auch die Rolle der Corporate Center bei der „**Erzielung von Wettbewerbsvorteilen**“ wird zwar von den Befragten insgesamt positiv gesehen, allerdings zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang zur Einrichtung von Corporate Centern. Die Generierung zusätzlicher Umsätze an Dritte spielt im Gegensatz zu Service Centern gar keine Rolle. Schließlich hat die Bildung von Corporate Centern auch einen Einfluss auf die „**Reduktion von Kosten der Koordination**“.

Wiederum einen starken Einfluss auf die Bildung von Corporate Centern hat die Kategorie **Prozesse und Strukturen**, wobei dieselben Einflussgrößen wie bei den Service Centern verwendet werden können. Wie oben beschrieben aber eben mit der Konsequenz, dass diese administrativen und hoheitlichen Prozesse in Corporate Center eingeordnet werden. Die Einflussgröße **Unternehmenskoordination** hat ein höheres Gewicht als bei den Service Centern. Laut den Ergebnissen der Befragung wird den Corporate Centern eine stärkere integrative Rolle zugetraut. **Branchenspezifika** können auch hier einen Einfluss haben. So finden sich in EVUs z.B. spezifische Center wie „Energiepolitik“, in Chemieunternehmen z.B. Corporate Center wie „Umwelt“.

Auch die Kategorie **Personal/ Unternehmenskultur/ Wissen/ Umwelt** kann so übernommen werden, wobei Corporate Center noch stärker als Träger strategisch wichtigen Know-Hows und als „**Center of Excellence**“ gewürdigt werden. In Hinblick auf die Unternehmenskultur werden sie als Treiber von Veränderungen und als „**verlängerter Arm des Vorstands**“ angesehen.

Obwohl diese Zielsetzung in der Unternehmensbefragung nicht abgefragt wurde, können auch hier gesetzliche **Rahmenbedingungen** eine Rolle spielen. So sind die Bestimmungen des Unbundlings auch für die Bildung spartenübergreifender Corporate Center bei EVUs förderlich.

Die Einflussgröße „(Verbesserung der) **Mitarbeitermotivation**“ spielt nach den Ergebnissen der Befragung nur bei einer kleinen Anzahl von Unternehmen eine Rolle, soll aber zunächst als Einflussgröße beibehalten werden.

Damit ergibt sich für die Einflussgrößen von Corporate Centern das folgende Bild:

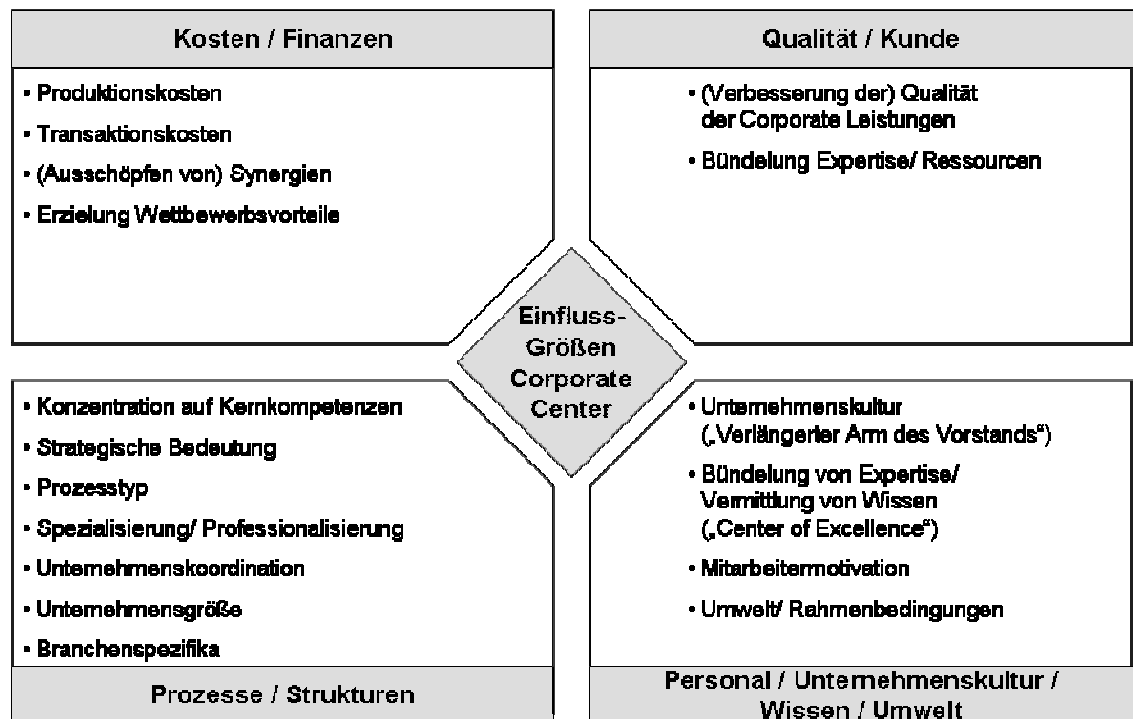


Abbildung 126: Einflussgrößen von Corporate Centern⁹²¹

Nach der Zusammenfassung der Einflussgrößen sollen nun abschließend noch die Effizienzkriterien von Service und Corporate Centern dargestellt werden.

5.4.2 Zusammenfassung der Effizienzkriterien von Service und Corporate Centern

Wie wir bei der Ableitung der Kriterien in Kapitel 5.3 sehen konnten, lassen auch diese sich gut in die gleichen bzw. ähnlichen Kategorien wie bei den Einflussgrößen einordnen. Mit Verweis auf die dort gemachten ausführlichen Erläuterungen soll hier auf weitere Ausführungen zu den Kriterien verzichtet werden. Für Service Center stellen sich diese wie folgt dar:

⁹²¹ Quelle: Selbsterstellt

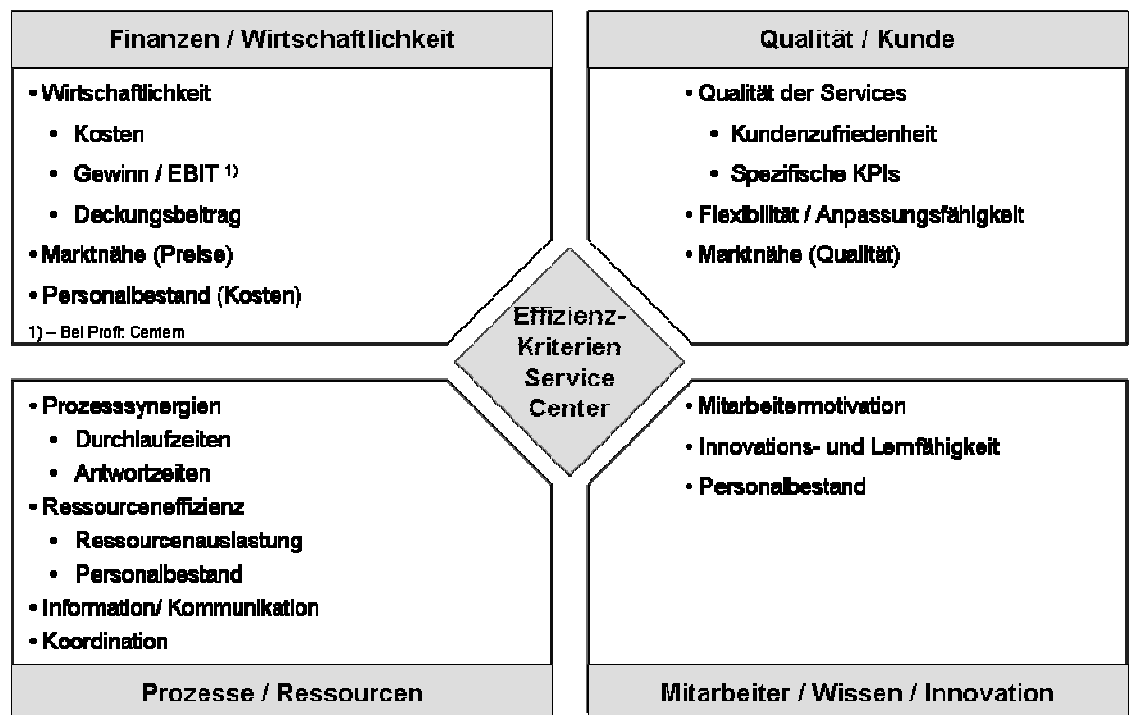


Abbildung 127: Effizienzkriterien von Service Centern⁹²²

Bei Corporate Centern ist – wie oben ausführlich erläutert – die Effizienz schwerer zu operationalisieren und messen ist als bei den Service Centern. Dies lässt sich auch daran ablesen, dass immerhin 12% der Unternehmen gar keine Kriterien verwenden. Die Effizienzgrößen stellen damit oft nur Hilfsgrößen dar, da sich viele der eigentlich wichtigeren Effizienzkriterien wie der „Beitrag zum Unternehmensgewinn“ eben kaum operationalisieren lassen.⁹²³

Eine Übersicht über die erarbeiteten Effizienzkriterien von Corporate Centern stellt sich folgendermaßen dar:

⁹²² Quelle: Selbsterstellt

⁹²³ Fiole (2003), S. 163 f. hat für eine Annäherung an den Beitrag zum Unternehmensgewinn die „Residual Value method“ entwickelt, bei der sich der Wertbeitrag des Corporate Centers von Konzernen durch die Subtraktion des Shareholder Values der einzelnen Geschäftsbereichen vom Marktwert der gesamten Gruppe ergibt ($\text{Value Creation}_{CC} = \text{Value Creation}_{\text{Group}} - \sum \text{Value Creation}_{\text{Division } i}$). Dies dürfte aber regelmäßig schwer fallen bzw. sehr aufwändig sein.

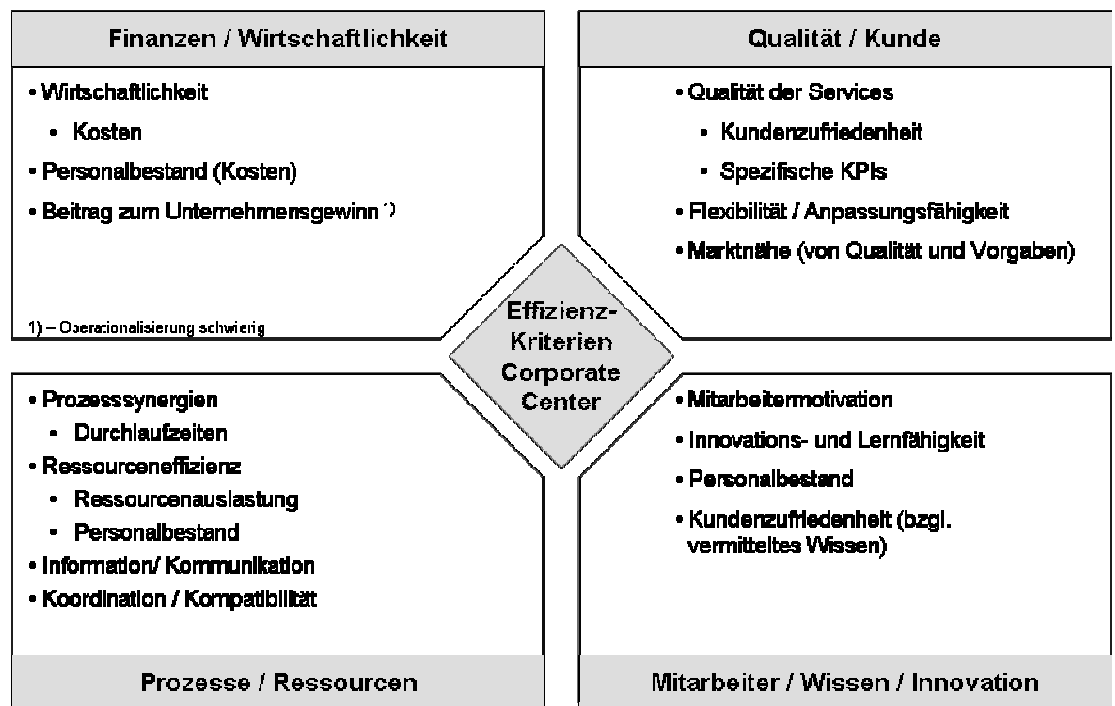


Abbildung 128: Effizienzkriterien von Corporate Centern⁹²⁴

Vergleicht man die hier auf Basis der Befragung abgeleiteten Effizienzkriterien für Service und Corporate Center mit der Auflistung von Kriterien für eine effiziente Organisation von verschiedenen Autoren⁹²⁵ aus Kapitel 3.1.1, so wird diese Liste letztlich bestätigt bzw. noch um einige nicht unwesentliche Aspekte (z.B. vermitteltes Wissen) erweitert. Dabei ist einschränkend festzuhalten, dass die Auswahl der möglichen Einflusskriterien neben der persönlichen Beobachtung der Unternehmenspraxis natürlich in erster Linie auf Basis der Fachliteratur erstellt wurde. Die Bewertungen der befragten Unternehmen stützen jedoch letztlich die Beobachtungen und die Literaturmeinung weitestgehend.

Als weiteres Fazit soll an dieser Stelle noch einmal betont werden, dass die Bildung derselben bzw. ähnlicher Kategorien für Einflussgrößen und Effizienzkriterien natürlich kein Zufallsergebnis darstellt. Die wichtigsten Einflussgrößen (und Zielsetzungen) einer

⁹²⁴ Quelle: Selbsterstellt

⁹²⁵ Vgl. Auflistung in Anlehnung an Bea/ Göbel (2002), S. 16, der allerdings Kriterien für die Effektivität aufzählt mit Verweis auf Bünting (1995), Scholz (1992a) sowie an Frese (2000), S. 258 ff.; Banner (1995), S. 102 ff. mit Verweis auf Campbell (1977), S. 13 ff und Peters/ Waterman (1984), S. 115 ff.; s. auch die umfassenden Auflistungen bei Welge (1978), S. 143 und Welge (1987), S. 616 und S. 628 mit Verweis auf Fessmann (1978), S. 10

Einführung wie Kosten, Qualität und Prozesse sollen natürlich auch auf ihre Zielerreichung und auf ihre Effizienz hin bewertet werden.⁹²⁶

Beispielweise ist deutlich geworden, dass die Reduktion von Produktions- und Transaktionskosten der Serviceerbringung eine der Hauptzielsetzungen von Unternehmen bei der Einführung von Service Centern ist. Die Größe Kosten stellt somit folglich ein Entscheidungskriterium bzgl. der Einrichtung von Service Centern dar. Um nun zu überprüfen, ob die Bildung von Service Centern auch zu der beabsichtigten Effizienzsteigerung in dieser Hinsicht geführt hat, müssen die „Kosten“ konsequenterweise als Effizienzkriterium eingeführt werden und hinsichtlich Ihrer Erreichung gemessen werden. Dies zeigt wiederum abschließend deutlich das enge Verhältnis von Einflussgrößen zu Zielsetzungen und Effizienzkriterien auf.

Last but not least kann dieser Gedanke konsequent durch die Einführung einer „**Service Score Card**“⁹²⁷ fortgeführt werden, so dass die Effizienzkriterien auch Eingang in die operativen und strategischen Zielsetzungen der Service Center und in deren Implementierung haben.

5.5 Anforderungen an die organisatorische Gestaltung

Aus der Untersuchung der Einflussgrößen und Effizienzkriterien können nun einige wichtige Anforderungen an die organisatorische Gestaltung abgeleitet werden:

➤ **Zweckmäßigkeit von Service und Corporate Centern für ein Unternehmen:**

Grundsätzlich kann kein pauschales Urteil gefällt werden, ob ein Unternehmen Service und Corporate Center einrichten sollte. Vielmehr müssen die organisatorische Gestaltung genau auf die spezifische Situation des Unternehmens angepasst und die oben erarbeiteten Einflussgrößen beachtet werden.

So stellen Service und Corporate Center eine sinnvolle Lösung für ein Unternehmen dar,

- wenn ein Unternehmen eine bestimmte Größe aufweist,
- wenn eine der in der Unternehmensbefragung bevorzugt genannte Funktion vorliegt und

⁹²⁶ Dies widerspricht jedoch nach Ermessen des Autors nicht den Ergebnissen der Untersuchung sondern unterstreicht diese vielmehr.

⁹²⁷ Vgl. die Anwendung des Balanced Scorecard Ansatzes auch für Service Center in Kap. 3.3.3.3 in Anlehnung an Kaplan/ Norton (2001), S. 171 ff. und dies. (2004), S. 22

- wenn diese eine Kernkompetenz des Unternehmens darstellt,
- wenn diese Prozesse standardisiert werden können und durch einen Marktvergleich Verrechnungspreise für ein SLA ermittelt werden können,
- wenn sich durch eine Bündelung dieser Querschnittsfunktionen Synergien ausschöpfen lassen und
- wenn sich dadurch die operativen Bereiche auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können..

Diese „Wenn-dann-Entscheidungen“ lassen sich stark vereinfacht und auf einige wesentliche Aspekte verkürzt in dem folgenden Entscheidungsbaum für Service und Corporate Center darstellen:

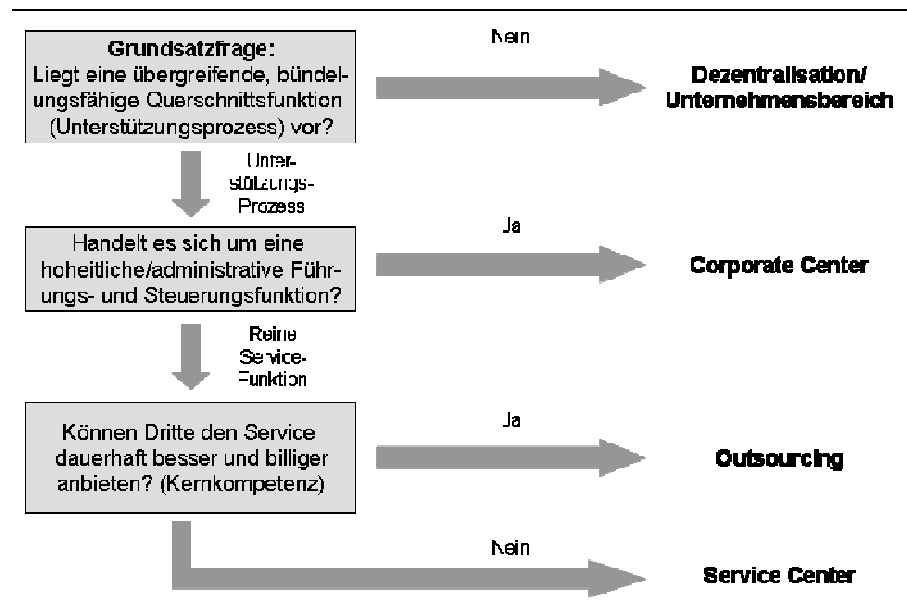


Abbildung 129: Entscheidungsbaummodell für Service und Corporate Center⁹²⁸

➤ Messung der Effizienz von Service und Corporate Centern

Um die Effizienz von Service und Corporate Centern zu messen, müssen Kriterien definiert werden, die die Zielsetzung der Center abbilden und sich **operationalisieren** und **messen** lassen. Nur in Ausnahmefällen sollten indirekte Messgrößen erlaubt sein, wenn sich das eigentliche Effizienzkriterium nicht oder nur schwierig operationalisieren und messen lässt.

⁹²⁸ Quelle: Selbsterstellt

Grundsätzlich sollten die Effizienzkriterien über die vier (umfassenden) Kategorien **Wirtschaftlichkeit, Qualität, Prozesse/ Ressourcen** und **Mitarbeiter/ Wissen/ Innovation** Auskunft geben können.

Die Kriterien können oder sollten Eingang in die mit den Unternehmensbereichen vereinbarten Service Level Agreements finden. Dabei eignen sich naturgemäß Kriterien der Wirtschaftlichkeit (Kosten, Preise) der Qualität (Kundenzufriedenheit) und bestimmte Prozesskennzahlen/ Key Performance Indicators wie Reaktionszeiten auf eine Kundenanfrage (z.B. bei der IT-Hotline) oder Durchlaufzeiten bis zur vollständigen Erbringung einer Leistung (z.B. Beschaffung eines Büromaterialartikels).

Die Kriterien können dann auch (z.B. über eine **Balanced Score Card**) Eingang in die Leistungsbewertung des Bereichs und der Mitarbeiter finden, sofern dem Mitarbeiter auch die entsprechenden Arbeitsmittel sowie Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zur Verfügung gestellt werden. Sie können somit die Basis für ein **Vergütungs-** und **Anreizsystem** darstellen.

Konkret soll noch einmal auf das Kriterium der Mitarbeitermotivation/ -zufriedenheit eingegangen werden. Dieses findet insbesondere bei Corporate Centern kaum Anwendung, wird aber auch für Service Center bei nicht einmal 40% der Unternehmen verwendet. Gerade in Zeiten organisatorischen Wandels und bei der Einführung neuer organisatorischer Strukturen sollte die **Mitarbeitermotivation** genau und nachhaltig kontrolliert werden, um einen Überblick über die „Stimmung im Unternehmen“ zu haben und ggfs. kommunikativ eingreifen zu können. Wie bereits oben beschrieben, kann das Thema der Mitarbeitermotivation nicht hoch genug eingeschätzt werden, denn nur gut motivierte Mitarbeiter sind nachhaltig dazu in der Lage, überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen und effizient zu arbeiten.

➤ **Change Management Implikationen**

Der zuvor genannte letzte Punkt der Mitarbeitermotivation bildet eine gute Überleitung zum Thema Change Management, welches eng mit der Mitarbeitermotivation verbunden ist.

Wie bereits in Kapitel drei erläutert, kann die Einführung von Service Centern zu **Ängsten bei den Mitarbeitern** hinsichtlich Arbeitsplatzverlust, Gehaltseinbußen oder neuen Arbeitsinhalten und -abläufen führen. In diesen Phasen des organisatorischen Wandels kann es schnell zu **Unzufriedenheit** und **Demotivierung** kommen, was sich wiederum schnell in schlechten Arbeitsleistungen niederschlagen kann.

Daher ist es in diesen Phasen besonders wichtig, die Mitarbeiter einzubinden und „mit an Bord zu holen“ und den Prozess der Einführung von Shared Service Centern mit einer umfassenden und offenen **„Change Management“ Kommunikation** zu begleiten. Ziel dieser Kommunikation sollte es sein, die Mitarbeiter nicht im Unklaren über die Ziele der organisatorischen Veränderungen zu lassen, sondern sie von deren Notwendigkeit für das Gesamtunternehmen und damit auch für die nachhaltige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und ihrer Arbeitsplätze zu überzeugen. Dabei sollte im Vordergrund stehen, dass der Mitarbeiter als Bestandteil des Service oder Corporate Centers einen wichtigen Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens leistet. Ziel der Einführung eines Service oder Corporate Centers sollte es damit eben auch bzw. gerade sein, die **Mitarbeitermotivation zu erhöhen**. Dies wird von vielen Unternehmen offensichtlich noch nicht so realisiert und umgesetzt, wie sich aus der vergleichsweise schwachen Ausprägung der Zielsetzung „Erhöhung der Mitarbeitermotivation“ aus der Befragung entnehmen lässt.

Neben der Mitarbeitermotivation taucht das Thema der Koordination zwischen Centern und operativen Bereichen an verschiedensten Stellen der Befragung auf.

Es sollte daher kommuniziertes (und tatsächlich verfolgtes) Ziel des Unternehmens sein, die **Koordination zwischen internen Dienstleistern und den Unternehmensbereichen zu verbessern**, denn die vergleichsweise geringeren Transaktionskosten sollen ja letztendlich einen Vorteil gegenüber externen Dienstleistern darstellen. Die Prozesse sollten daher klar an denen der internen Kunden orientiert sein und dürfen keinen bürokratischen Zusatzaufwand verursachen. Wie die Praxis zeigt⁹²⁹, stellt sich dabei insbesondere die interne Beauftragung als übertrieben aufwändig dar. Denn während die Dienstleistungsfunktionen früher in den Unternehmensbereichen selbst durchgeführt wurden, ist nun eine gesonderte Beauftragung des Service oder Corporate Centers notwendig. Dies erhöht zwar die Transparenz und das Kostenbewusstsein, führt aber zu einem erhöhten administrativen Aufwand. Das Thema der Koordination bedarf daher in der Einführung und auch im laufenden Betrieb höchster Aufmerksamkeit des Managements („Management Attention“) und sollte in einem Projektplan in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht eine hohe Priorität einnehmen.

⁹²⁹ Vgl. hierzu auch die Experteninterviews im nachfolgenden Kap. 6; dies entspricht auch den eigenen Praxiserfahrungen des Autors.

In Zusammenhang mit dem Thema Koordination ist auch das Thema der **Flexibilität/ Anpassungsfähigkeit** zu nennen, welches von den Befragten als eines der Hauptprobleme im Betrieb angeführt wird. Hier ist in der Regel ein (langjähriger) Lernprozess nötig, um eine Verhaltensänderung vom „bürokratischen Zentralbereich“ zum flexiblen, kundenorientierten Dienstleister zu erreichen.

➤ **Regelmäßiges Benchmarking zur Sicherung der Marktorientierung**

Die letzte Anforderung an die Unternehmenspraxis betrifft die von der Mehrheit der Unternehmen als Problem angesehene verbleibende **Kostenhöhe** bzw. die geringen realisierten Kosteneinsparungen durch die Einführung von Service und Corporate Centern.

Einen ersten Hinweis auf Mängel in der Umsetzung der Center gibt die (allerdings statistisch nicht repräsentative) Auswertung, dass die Unternehmen sonstiger Branchen im Durchschnitt Kosteneinsparungen zwischen 10 - 20% realisieren können, während der Durchschnitt über alle EVUs und über alle Unternehmen lediglich Kosteneinsparungen zwischen 1 – 10% aufzeigt.

Dies führt auf der einen Seite zu dem Schluss, dass Unternehmen, die stärker im Wettbewerb stehen, diesen **Marktdruck** auch besser an ihre internen Dienstleister weitergeben. Die meisten Unternehmen der Energieversorgungsbranche stehen aufgrund ihrer noch vergleichsweise „entspannten“ Markt- und Kostensituation noch nicht unter dem immensen Druck, Kosten – und damit vor allem Personal – einzusparen. Des Weiteren kann geschlossen werden, dass sich durch die fortlaufende Optimierung und das „Einspielen“ von Prozessen einige Einsparpotenziale erst nach einigen Jahren realisieren lassen.

Wichtigstes Instrument zur Ermittlung von Einsparpotenzialen und zur Erreichung einer **Vergleichbarkeit** mit **Marktpreisen** ist das **Benchmarking** von internen Services mit marktgängigen Leistungen externer Dienstleister.

Da sich für viele Services die Marktpreise ständig ändern – z.B. im Bereich IT für Hardware und Software innerhalb von Monaten rapide sinken – ist es notwendig, ein regelmäßiges Benchmarking der Services durchzuführen, um eine Anpassung der Verrechnungspreise in den Service Level Agreements zu erreichen. Das Instrumentarium des Benchmarkings sollte also im Unternehmen als regelmäßiges Controlling-Mittel institutionalisiert werden, um eine **Markt- und Wettbewerbsorientierung** interner Dienstleister sicherzustellen und Kosteneinsparungen durch die Einführung

von Service und Corporate Centern zu realisieren. Die nachfolgende Abbildung zeigt abschließend vereinfacht die Vorgehensweise bei einem Benchmarking auf.

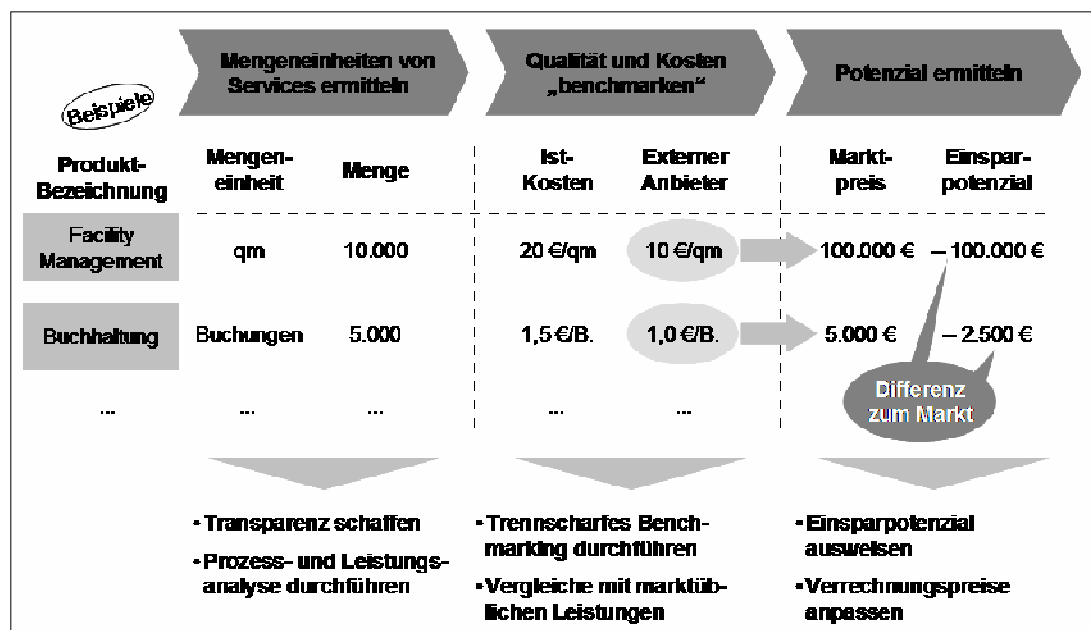


Abbildung 130: Vorgehensweise bei einem Benchmarking⁹³⁰

Damit konnten die aus Sicht des Autors wichtigsten Anforderungen an die organisatorische Gestaltung von Service und Corporate Center erarbeitet werden.

6. Diskussion der Ergebnisse anhand von Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis

Nach der Erarbeitung von Einflussgrößen und Effizienzkriterien aus der Unternehmensbefragung sollen diese Ergebnisse nun an den Erfahrungen zweier ausgesuchter Unternehmen gespiegelt werden. Die Fallstudien sollen dabei allerdings nur exemplarisch der Illustration der Ergebnisse und der dargestellten Gestaltungsmöglichkeiten dienen und haben keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Dies lässt sich sowohl an der Unternehmensgröße festmachen als auch an der Tatsache, dass beide Unternehmen gerade in den letzten Jahren dem ständigen Wandel der Organisationsstruktur und dem Ein- und Ausgliedern verschiedener Unternehmensbereiche unterlagen.

⁹³⁰ Quelle: Selbsterstellt

6.1 Erfahrungen ausgesuchter Fallstudien

6.1.1 Bayer AG⁹³¹

Seit dem Jahr 2002 arbeitet der in Leverkusen bei Köln ansässige Bayer Konzern in einer neuen Struktur. Die Bayer AG übernimmt darin als strategische Holding die Rolle der Konzernführungsgesellschaft. Die Arbeitsgebiete (Teilkonzerne) und Servicegesellschaften werden als rechtlich selbständige Einheiten unter dem Dach des Bayer Konzerns geführt.

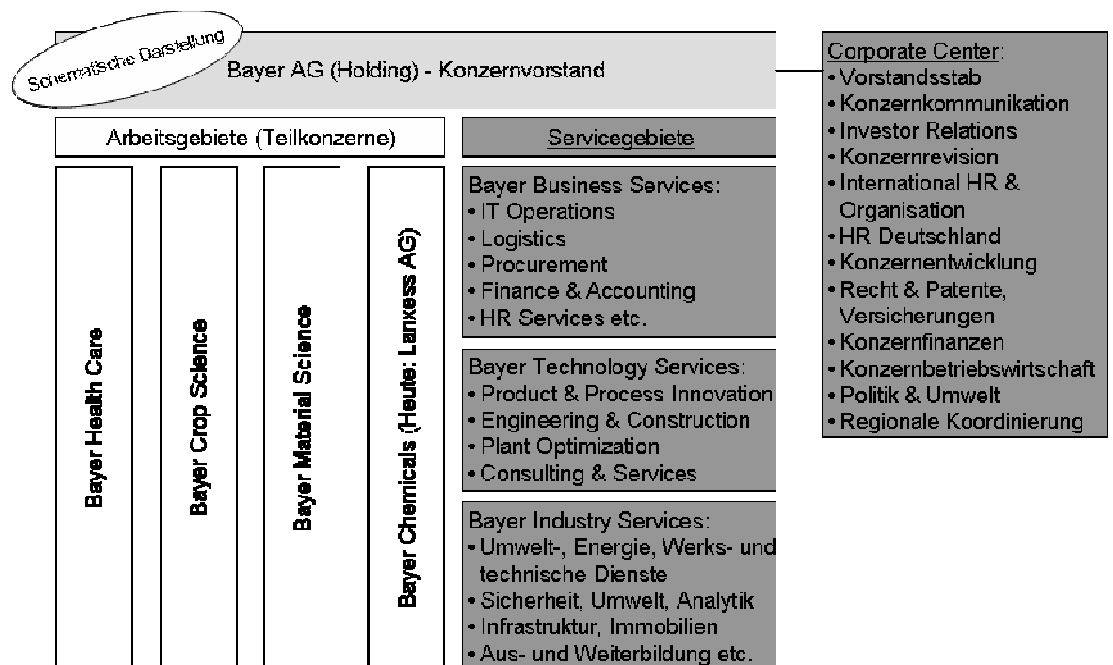


Abbildung 131: Bayer AG mit Servicegebieten und Corporate Centern⁹³²

Geleitet wird der Bayer Konzern von einem vierköpfigen Holding-Vorstand. Er bestimmt u.a. die Konzern-Strategie, legt das Portfolio fest, betreibt das Führungskräfte-Management, verteilt die Ressourcen und ist verantwortlich für das Finanz-Management.

⁹³¹ Die nun nachfolgenden Informationen entstammen alle einem am 30.08.2004 geführten Experteninterview mit dem Leiter Aufbau- und Führungsorganisation Bayer AG, Herrn Becker, und aus von diesem zur Verfügung gestellten so wie frei verfügbaren Informationsmaterialien der Bayer AG auf deren Unternehmens-Homepage, Stand 01.02.2009.

⁹³² Quelle: Selbsterstellt auf Basis Bayer Geschäftsbericht 2003, der Unternehmens-Homepage der Bayer AG; <http://www.bayer.de/de/Profil-und-Organisation.aspx>; Stand 01.02.2009 und dem Interview mit Hr. Becker; Die Hauptversammlung der Bayer AG hat im April 2004 zugestimmt, die Chemieaktivitäten

Die Teilkonzerne sind im Rahmen der vom Konzernvorstand festgelegten Strategien, Ziele und Richtlinien selbständige Operationsbereiche mit weltweiter Geschäftsverantwortung und jeweils eigener Führung.

Bestimmte Governance-, Support- und Servicefunktionen für die Konzernführung werden in einem Corporate Center mit 12 Bereichen und 50 Abteilungen durchgeführt. Das Corporate Center nimmt in erster Linie Aufgaben wahr, die auf die Unterstützung der Konzernleitung ausgerichtet sind. Hier werden folglich unternehmensübergreifende Funktionen gebündelt wie die Konzernkommunikation, -finanzen, -organisation, -entwicklung und -betriebswirtschaft etc. sowie Spezifika der Chemiebranche wie der Bereich „Umwelt“.

In den drei Servicegebieten Bayer Business Services (betriebswirtschaftliche und administrative Dienstleistungen), Bayer Technology Services (ingenieurtechnische und technologische Dienstleistungen) und Bayer Industry Services (standortbezogene Dienstleistungen) sind die zentralen Shared Services Funktionen des Konzerns zusammengefasst. Ihr Angebot richtet sich schwerpunktmäßig an die Bayer Konzerneinheiten, die die Marktleistungen erbringen.

Die kommunizierte Strategie der Servicegebiete ist es, eine „**preiswerte Versorgung der Teilkonzerne mit Services**“ sicherzustellen. Dem liegt zum einen die Überlegung zugrunde, dass eine zentrale, gebündelte Erbringung dieser Dienstleistungen grundsätzlich günstiger als eine verteilte, dezentrale Erbringung ist. Zum anderen lautet das Entscheidungskriterium, dass die Erbringung durch die Servicegebiete „günstiger als ein externer Bezug sein muss oder eine Kernkompetenz des Unternehmens darstellt“. Folglich ist es nicht das Ziel der Servicegebiete, eine Gewinnmaximierung durch die Erbringung der Serviceleistungen zu erzielen, sondern der Fokus liegt eindeutig auf der Versorgung der Teilkonzerne. Dementsprechend werden die Servicegebiete als **Cost Center** geführt und diesen Kosten- und Produktivitätsziele vorgegeben.⁹³³ Nichtsdestotrotz werden Services auch an dritte Unternehmen erbracht – z.B. standortbezogene Services (Werkschutz, Immobilien, Sicherheit, Entsorgung etc.) durch die Bayer Industry Services – wenn diese sich in den „Industrieparks“ der Bayer AG ansiedeln, wodurch dann eine „Kostenverdünnung“ erzielt werden kann.

(Bayer Chemicals) sowie einem Teil des Polymergeschäfts (Teilbereich von Bayer Material Science) unter dem Namen LANXESS bis Anfang 2005 an die Börse zu bringen. Dies ist mittlerweile umgesetzt.
⁹³³ Ein Problem stellt dabei dar, dass die Geschäftsführer der Servicegebiete die Umsätze mit Dritten ausbauen wollen und daher eigene Vertriebsaktivitäten aufbauen wollen, was jedoch faktisch im Widerspruch zum Cost Center Ansatz steht.

Als Einflussgrößen für die Subsumption einer Funktion unter die Service und Corporate Center werden die Kriterien **Kosten, Kern-Kompetenzen** und **Produktivität** angeführt.

Als Effizienzkriterien zur Steuerung der Center fungieren die Größen **Kosten, Produktivität** und **Kundenzufriedenheit** (durch Befragung im Nachlauf von erbrachten Servicetätigkeiten).

Die Teilkonzerne können für die Beauftragung von Services grundsätzlich nicht selbständig an den Markt gehen, sondern unterliegen einem **Kontrahierungszwang** mit den Servicegebieten, haben also eine Abnahmeverpflichtung hinsichtlich dieser Leistungen. Dem liegt die Überlegung zugrunde, dass die Shared Service Center bei langfristigen Investitionen Planungssicherheit benötigen.

Ziel der Shared Service Strategie soll es also weiterhin nicht sein, vollständig den „Markt im Unternehmen“ abzubilden. Bestimmte Sachverhalte wie das Zusammenspiel von Servicegebieten und Teilkonzernen könnten „besser im Unternehmen abgebildet und geregelt bzw. vorgegeben werden“ als etwa ein „Marktversagen“ im Unternehmen zu riskieren.

Eine Aufteilung zwischen IT-Governance (CIO) und IT-Support wird bei Bayer nicht durchgeführt, da sich die IT-Governance sonst „zu weit vom Markt und den Kundenbedürfnissen“ entferne.

Eine Aufteilung findet sich dagegen z.B. im Bereich Betriebswirtschaft/ Finanzen: Während die strategischen und übergreifenden Themen als Konzernbetriebswirtschaft/ -finanzen im Corporate Center angesiedelt sind, sind die operativen Finance & Accounting Services und zentralisierte Transaktionscenter für die Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung (in Leverkusen und Barcelona) in den Bayer Business Services aufgehängt. Die Verrechnung der Services zwischen Servicegebieten und Teilkonzernen erfolgt anhand von **Produktkatalogen**. Wo möglich erfolgt eine Abrechnung nach einem durch **Benchmarking** ermittelten **Marktpreis**, teilweise bzw. überwiegend aber noch nach **Cost Plus Methode**.

Von ihrer Aufbaustruktur und der inhaltlichen Ausgestaltung der Corporate und Service Center ähnelt die Bayer AG der ehemaligen Struktur der Degussa AG, die aber mittlerweile in der Evonik AG aufgegangen ist und daher hier nicht mehr ausführlich diskutiert werden soll. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Bildung von Corporate Centern und „Servicebereichen“ bei der Degussa AG Mitte 2004.

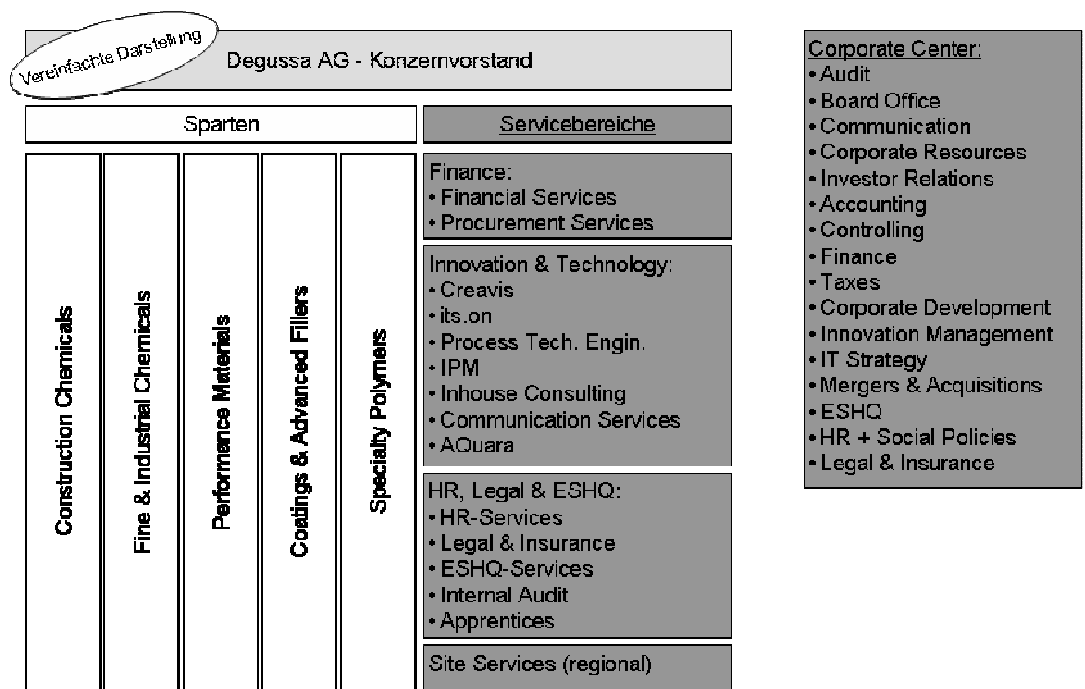


Abbildung 132: Degussa AG mit Servicebereichen und Corporate Centern⁹³⁴

6.1.2 RWE AG⁹³⁵

Die Rheinisch Westfälische Elektrizitätswerke AG (RWE AG) ist neben der E.ON AG der größte Energieversorger Deutschlands und zählt zu den größten Industrieunternehmen Europas. Nach der Verschmelzung der großen Energieversorger RWE und VEW zur neuen RWE im Jahr 2000 und der Akquisition des führenden britischen Strom- und Gasversorgers Innogy Holdings sowie der großen Wasserversorger Thames Water in Großbritannien und American Water Works in den USA wurden wichtige Dienstleistungsfunktionen in dem Unternehmensbereich Corporate Services zusammengeführt, welcher in Form der RWE Systems AG rechtlich verselbständigt wurde.

⁹³⁴ Quelle: Selbsterstellt auf Basis des mit Hrn. Dr. Grambow (Leiter Corporate Development bei Degussa) am 22.07.2004 durchgeführten Interviews und von diesem zur Verfügung gestellten Informationsmaterialien; Die Servicebereiche sind grds. als Profit Center ausgestaltet, aber müssen dabei „mit den Händen auf dem Rücken gebunden“ agieren, d.h. ihr Ziel ist eine angemessene Kapitalrendite, d.h. i.d.R. eine „schwarze Null“. Die Verrechnung der Services ist durch den Marktpreis „gedeckelt“ und die Leistungsvereinbarungen werden im Rahmen der Budgetverhandlungen mit Abnahmevereinbarungen festgelegt. Eindeutiges Hauptkriterium für die Effizienz stellen die Kosten dar.

⁹³⁵ Der nun nachfolgende Abschnitt basiert auf einem mit Dr. Günther (Vorstandsmitglied RWE Systems AG) am 28.05.2004 durchgeführten Interviews, auf dem Artikel von Hermes/ Brümmer/ Talaulicar (2004), S. 133 ff. sowie auf eigenen Erfahrungen als Mitarbeiter der RWE Systems Consulting GmbH.

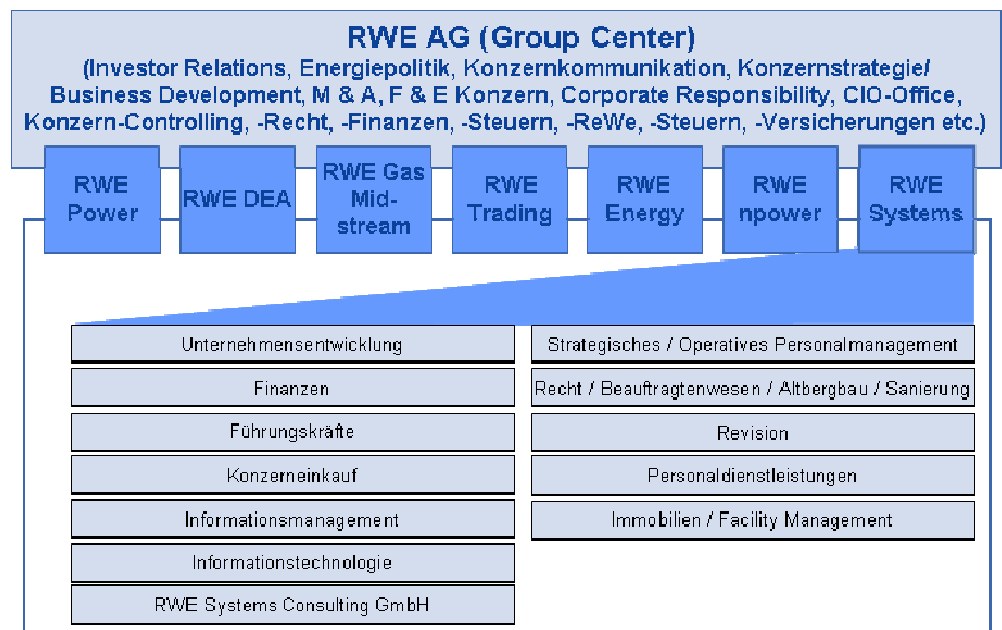


Abbildung 133: RWE AG mit Group Center und Shared Services in der RWE Systems⁹³⁶

Die RWE Systems AG versteht sich als Shared Service Center, welches die „erste Wahl für professionelle Corporate Services im RWE-Konzern und darüber hinaus“ sein will. Sie erbringt daher konzernübergreifend die wesentlichen internen Dienstleistungen in den Bereichen Konzerneinkauf, Informationstechnologie (inkl. IT-Beratung und Management-Beratung), Immobilienmanagement, Infrastrukturdienstleistungen, Personaldienstleistungen und Revision an die anderen operativen Führungsgesellschaften des Konzerns.

Sie soll die Vorhaltung mehrfacher Ressourcen im Konzern und redundante Prozesse verhindern und zur **optimierten Nutzung von Ressourcen und Transparenz** interner Dienstleistungsprozesse beitragen und damit ermöglichen, dass sich die übrigen Führungsgesellschaften auf ihr jeweiliges Kerngeschäft konzentrieren können.

Als Einflussgrößen für die Bildung von Shared Services werden insbesondere die Größen **Kosten, Qualität, Bündlungsfähigkeit** (hinsichtlich „kritischer Masse“/ Skaleneffekte), **Know-How Bündelung, Synergieeffekte, und Transparenz** (als Voraussetzung für Kostensenkungen) genannt. Als Problem der Bildung von Shared Services zeigte sich in der Einführungsphase, dass die Abgabe von Funktionen aus den operativen Bereichen an ein Shared Service Center oft mit Aufgabe von persönlicher „Macht,

Einfluss und Status“ verbunden ist und daher von den handelnden Personen oftmals blockiert wird. Einen Überblick über die Einflussgrößen von Shared Services aus Sicht der RWE Systems gibt das folgende Schaubild:

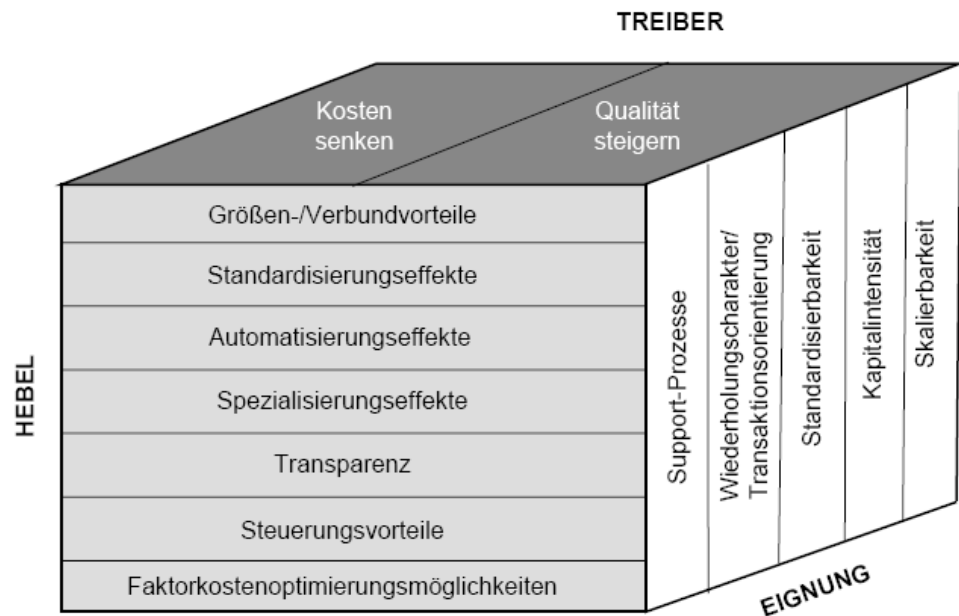


Abbildung 134: Treiber, Hebel und Eignung von Shared Services bei RWE Systems⁹³⁷

Die RWE Systems AG ist als **Profit Center** eine wirtschaftlich selbständige Einheit im RWE Konzern und hat die Entscheidungskompetenz über das „Wie“ der Dienstleistungserstellung. Die operativen Bereiche unterliegen für die meisten Bereiche einem **Kontrahierungszwang**.

Die Messung der Effizienz erfolgt maßgeblich über das **betriebliche Ergebnis** der RWE Systems AG und über einen aus der **Balanced Score Card** für den Unternehmensbereich Corporate Services abgeleiteten **Qualitätsreport**. Dieser misst auf jährlicher Basis die folgenden definierten Kennzahlen und deren Abweichung zum Zielwert:

- Realisiertes Einkaufsergebnis (Einkauf)
- Rahmenvertragsabrufquote (Einkauf)
- Leerstandsquote Gewerbeimmobilien in Deutschland (Immobilien)
- Konzernwirksame Einsparungen von Immobilienkosten im RWE Systems-Bestand (Immobilien)

⁹³⁶ Quelle: Selbsterstellt auf Basis Informationsmaterial der RWE AG; Stand 02/2008; Die RWE Trading und die RWE Gas Midstream firmieren seit Anfang 2008 zusammen unter dem Namen RWE Supply and Trading und fassen somit alle Beschaffungs- und Handelsaktivitäten des RWE Konzerns zusammen.

⁹³⁷ Quelle: RWE Systems AG; September 2007

- Kundenzufriedenheit mit IT-Projekten/Wartungsaufträgen (IT)
- Auslastungsgrad (IT)
- Systemverfügbarkeit für bestimmte Systeme (IT)
- Kundendurchdringung (IT)
- Kundenzufriedenheit mit IT-Services (Hotline, Vor-Ort, Beschaffung) (IT)
- Anteil Bereitstellung Standardkonfigurationen innerhalb SLA Zeit (IT)
- Betreuungsquote Fuhrparkmanagement (Infrastrukturdienstleistungen)
- Gastzufriedenheit Gastronomie (Infrastrukturdienstleistungen)
- Anzahl der Beschwerden (Infrastrukturdienstleistungen)
- Nutzungsquote Employee Self Service (Personaldienstleistungen)

Die Ziele der einzelnen Service Bereiche fließen dann jeweils in die persönliche **Balanced Score Card** der Führungskraft ein, so dass eine direkte Verbindung zwischen dem von ihm verantworteten Bereich und seiner **Vergütung** hergestellt wird.

Das betriebliche Ergebnis der RWE Systems AG wurde von ihrer Gründung in 2000 bis 2007 um mehr als 170 Mio. Euro per annum gesteigert, wie sich der auch der folgenden Grafik entnehmen lässt:

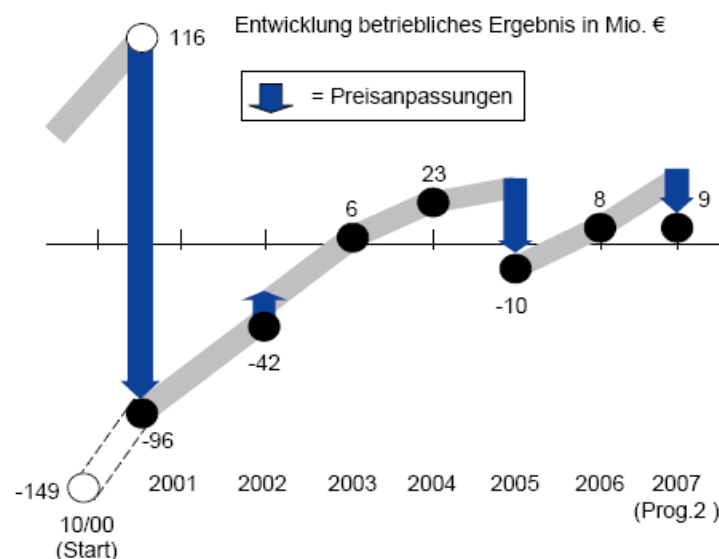


Abbildung 135: Entwicklung betriebliches Ergebnis der RWE Systems AG⁹³⁸

⁹³⁸ Quelle: RWE Systems AG; Strategiepräsentation September 2007
351

Wie die Grafik zeigt, wurden im Laufe der Zeit mehrfach Anpassungen der Verrechnungspreise an das Marktniveau vorgenommen. Während der Bereich in seiner Startphase als Cost Center geführt wurde, dessen Leistungen anhand von nicht-marktfähigen Kostenpreisen vergütet wurden, werden seit 2001 sämtliche Leistungen zu **marktähnlichen Preisen** berechnet, die in unterschiedlichen Varianten auftreten können. Sofern verfügbar, werden die Leistungen mit **echten Marktpreisen** verrechnet. Wenn am Markt keine identischen Leistungen identifiziert werden können, werden über andere Verfahren Vergleichsmaßstäbe gesucht, die den Ansatz marktähnlicher Preise erlauben. Die nachfolgende Grafik zeigt die Vorgehensweise zur Ermittlung.

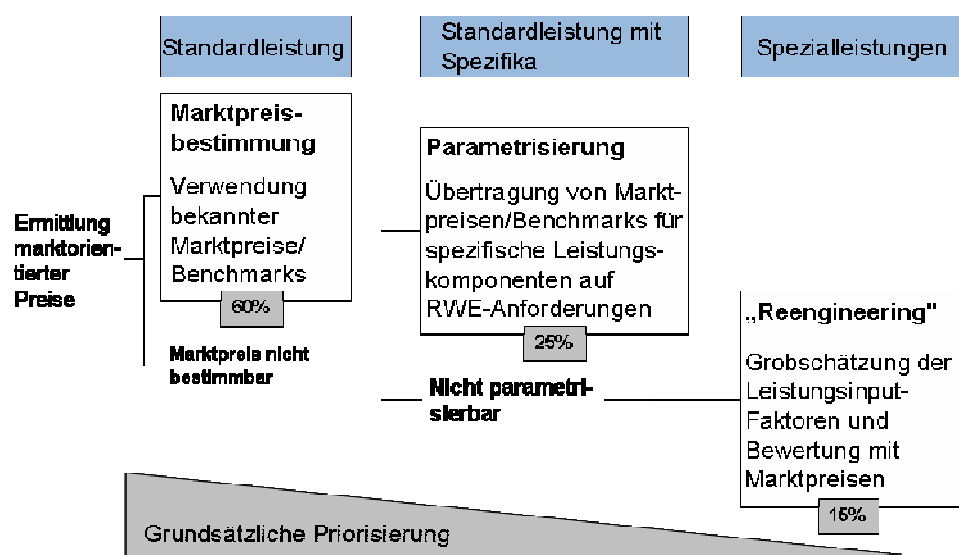


Abbildung 136: Methodik zur Ermittlung marktorientierter Preise bei RWE Systems⁹³⁹

Schließlich kommt es dann generell zu **verhandelten Marktpreisen** zwischen den Führungsgesellschaften und dem Shared Service Center. Für die Bildung des turnusmäßig alle zwei Jahre neu verhandelten Verrechnungspreises wird ein Marktpreiskorridor gebildet, so dass sich am Ende de facto ein Verhandlungspreis ergibt, der dann in den Service Level Agreements festgeschrieben wird. Diese enthalten z.T. Ausnahmeklauseln, um eine Anpassung der Preise an unvorhergesehene Marktpreisentwicklungen zuzulassen.

Einen schematischen Überblick über einzelne Leistungen und einen Marktpreiskorridor ergibt das folgende Schaubild:

⁹³⁹ Quelle: RWE Systems AG; Shared Services Unterlage 2004

	Einkauf/ Kreditoren- rechnung		Informations- technologie		Immobilien		Infrastruk- tur-Dienst- leistungen		Personal- dienst- leistungen		Revi- sion
Pro- dukt	Strate- gischer Einkauf	Stan- dard- leis- tung	IT-Bera- tung/ Entwick- lung	Desktop Support	Beschaf- fungszu- schläge	Miete*	Post- service	Fuhr- park- mgmt	Entgelt- abrech- nung	Betriebl. Alters- versor- gung	Einzel- beauf- tragung
Preis- basis	Beschaf- fungsvol- umen	Rech- nung	Std.- satz	User/ Monat	Beschaf- te Lei- stungen	m²	Stun- den- satz	Stun- den- satz	Abrech- nung/ Monat	Abrech- nung/ Monat	Tages- satz
Oberer Wert	5%	47 €	146 €	230 €	12,5%	13 €	25 €	80 €	50 €	26 €	1.382 €
↑ Bench- mark- korridor ↓			XXX € ●		X % ●		XX € ●				
	X, X%	XX € ●		XXX € ●		XX € ●		XX € ●	XX € ●	XX € ●	X.XXX € ●
Unterer Wert	X%	XX €	XX €	XX €	X%	X €	XX €	XX €	XX €	XX €	XXX €

○ Preis RWE Systems

Abbildung 137: Vom Marktpreiskorridor zum Verhandlungspreis⁹⁴⁰

Die Service Level Agreements sind vergleichsweise „tief“ ausgestaltet und enthalten zu jedem Produkt ein „Termsheet“ mit Anreizen, Poenalen, Haftung, Rechten und Pflichten etc.

Grundsätzlich wird das Verhältnis zwischen RWE Systems und den anderen RWE Führungsgesellschaften aber als „konsensorientiert“ bezeichnet, Preis-Verhandlungen und „Claim-Management“ laufen weniger „verbissen“ ab als bspw. bei externen Dienstleistern.

Die RWE Systems AG ist an den Prozessen der internen Kunden ausgerichtet. **Koordinationsprobleme** an den Schnittstellen zu den operativen Gesellschaften sollen durch „Kopfstellen“ gelöst werden, d.h. Koordinatoren, die die Anforderungen der jeweiligen operativen Einheiten formulieren können.

Die RWE Systems AG ist in der Regel rein dienstleistend tätig und hat **keine Steuerungsfunktion** oder **Richtlinienkompetenz**. Dies wird insofern durchbrochen, als sie für die Bereiche Einkauf und Immobilien auch strategisch steuernde Aufgaben wahrnimmt und verbindliche Richtlinien (z.B. für den Büromaterial-Warenkorb) für den gesamten Konzern vorgeben kann.

⁹⁴⁰ Quelle: RWE Systems AG; Shared Services Unterlage 2004

Grundsätzlich sind die Querschnittsfunktionen mit strategisch steuernder und administrativer Funktion direkt am Vorstand im Group Center der RWE AG aufgehängt. Hier findet sich bspw. das Konzernrechnungswesen, -controlling, -entwicklung, Steuern, Recht, CIO etc.

6.2 Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Service und Corporate Centern

Wie die zwei Fallstudien von Bayer und RWE bestätigen, ist die Herauslösung von internen Dienstleistungsfunktionen aus operativen Geschäftsbereichen und die Bündelung dieser Funktionen in Service und Corporate Centern grundsätzlich als sinnvoll zu betrachten: Die Bildung der Center dient auch in diesen Fällen der **Reduzierung der Kosten** und der **Erhöhung der Produktivität** der Leistungserstellung, der Verbesserung der **Servicequalität** und dem Erhalt und der Bündelung von **Know-How** und erhöht damit die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen und sorgt dafür, dass sich die operativen Bereiche auf ihr Kerngeschäft und ihre Kernkompetenzen konzentrieren können.

Damit zeigen sich auch bei diesen beiden kurzen Case Studies im Kern die durch die empirische Befragung erarbeiteten Einflussgrößen von Service Centern: Auch bei diesen stehen als Hauptkriterien für die Bildung die **Wirtschaftlichkeit (Kosten)** und **Qualität** sowie die Erhöhung der **Prozesseffizienz** durch Ausschöpfen von **Synergien** im Vordergrund. Daneben spielen noch (in geringerem Umfang) Mitarbeiter- und Wissensbezogene Gründe eine Rolle.

Im Speziellen sollen durch die Einführung von Service Centern

- **Produktions- und Transaktionskosten reduziert** werden, **Synergien** durch Bündelung ausgeschöpft werden und wenn möglich zusätzliche **Umsätze mit Dritten** erzielt werden oder zumindest Fixkosten (z.B. für Immobilien, Infrastruktur, Industrieparks etc.) reduziert werden,
- die Unternehmensbereiche mit der **gewünschten Servicequalität** versorgt werden, und die **Dienstleistungsorientierung** der internen Services erhöht werden,
- die **Konzentration auf die Kernkompetenzen** (der Service- als auch der Geschäftsbereiche) gefördert werden, standardisierbare Prozesse gebündelt werden, eine **Professionalisierung** der Services erreicht werden und
- **Know-How** erhalten werden.

Weiterhin wird die Bildung von Service Centern durch die **Größe** und die **Unternehmenskultur** und zumindest z.T. durch das Kriterium der **Mitarbeitermotivation** (s. Profit Center Struktur bei RWE) und die **gesetzlichen Rahmenbedingungen** der beiden Unternehmen bestimmt.

Auch hinsichtlich der Einflussgrößen für Corporate Center konnten die Ergebnisse der Untersuchung bestätigt werden. Zusätzlich zu den zuvor genannten Kriterien spielen **Branchenspezifika** eine Rolle bei der Einrichtung z.B. bei Corporate Centern für „Energiepolitik“ bei RWE oder „Umwelt“ bei Bayer.

Auch bei den Effizienzkriterien für Service und Corporate Center lassen sich die Ergebnisse der Untersuchung insgesamt bestätigen. So wird die Effizienz dieser Center schwerpunktmäßig mit den Kriterien der **Wirtschaftlichkeit (Kosten, Gewinn), Qualität / Kundenzufriedenheit, der Prozess- und Ressourceneffizienz, Mitarbeitermotivation** und weiterer spezifischer **Key Performance Indicators** gemessen.

Diese Kriterien fließen wiederum in die Balanced Score Card der Service Center und der Führungskräfte ein, so dass eine Kette zwischen Einflussgrößen, Effizienzkriterien und Anreizsystemen hergestellt wird.

Allerdings zeigen sich auch bei diesen Unternehmen die Probleme, die bereits durch die Unternehmensbefragung ausgemacht werden konnten. Zum einen stellt auch hier die **Kostenhöhe der Services** ein Problem dar, zum anderen werden die **Koordination** und die Zusammenarbeit zwischen den internen Dienstleistern und den operativen Bereichen immer wieder bemängelt, so dass auch Transaktionskostenvorteile nicht im gewünschten Maße realisiert werden können.

Damit lässt sich abschließend die Schlussfolgerung ziehen, dass die Ergebnisse der Unternehmensbefragung sehr anschaulich an diesen ausgewählten Industrieunternehmen illustriert und insofern (für diese beiden Unternehmen) bestätigt werden können. Schwerpunktmäßig finden sich sowohl die **wesentlichen Elemente der Einfluss- und Effizienzkriterien** als auch die in der Untersuchung identifizierten **Schwierigkeiten** der Einführung von Service und Corporate Centern wieder.

Letztere sollten als abschließende Handlungsempfehlung grundsätzlich stärker in den Fokus von Projekten zur Einrichtung oder Optimierung von Service und Corporate Centern gerückt werden und mit einem sensiblen Change Management begleitet werden, um die Motivation der Mitarbeiter und deren Engagement für die zu erreichenden Unternehmensziele zu erhalten.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Im letzten Kapitel werden die wesentlichen Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst und anschließend ein Ausblick auf die Zukunft der Gestaltung und Entwicklung von Service und Corporate Centern gewagt.

Mit Blick auf die in Kapitel eins aufgeworfene Fragestellung und die Zielsetzung dieser Arbeit soll abschließend beantwortet werden, ob alle Ziele der Untersuchung erreicht werden konnten und welche Themenbereiche weiterer Forschung bedürfen.

Zunächst einmal wurde der *Begriff der Service und Corporate Center erläutert und gegenüber anderen verwandten Organisationsformen abgegrenzt*. Dazu wurden Beiträge der Forschung zum Themengebiet der Organisation von Unternehmen, von internen Dienstleistungsbereichen und im Speziellen von Service und Corporate Centern untersucht und erläutert und eigene Begriffsdefinitionen erstellt. Dabei wurde auch auf grundlegende Themen wie die formalen Elemente der Organisation, Aufbau- und Ablauforganisation, Strukturierungs- und Leitungsprinzipien und Organisationsformen eingegangen und insbesondere der Themenbereich „Zentralisation versus Dezentralisation“ untersucht. Unter anderem wurde dabei veranschaulicht, welche Leistungen und Aufgaben von zentralen Dienstleistungsbereichen und welche von den operativen Einheiten erbracht werden sollten und nach welchen Entscheidungskriterien bei der Zuordnung vorgegangen werden soll.

Letzterer Punkt leitet zum Schwerpunkt dieser Arbeit über, *der Erarbeitung von Einflussgrößen und Effizienzkriterien von Corporate und Service Centern innerhalb des Unternehmens*. Aus den Erkenntnissen der Literatur und der betrieblichen Praxis sowie schwerpunktmäßig aus den Ergebnissen der für diese Arbeit durchgeführten empirischen Studie konnten Kriterien erarbeitet werden, welche die Gestaltung von Service und Corporate Centern bestimmen und anhand derer die Effizienz dieser Gestaltung beurteilt werden kann. Dabei zeigte sich, dass sowohl Einflussgrößen als auch Effizienzkriterien letztlich in die auch für die Balanced Scorecard maßgeblichen **vier Quadranten Finanzen/ Wirtschaftlichkeit, Qualität/ Kunden, Prozesse/ Ressourcen und Personal/ Wissen/ Innovation/ Unternehmenskultur** eingeordnet werden können.

Insbesondere konnte aufgezeigt werden, dass die Kriterien zur Effizienzmessung in Service Centern grundsätzlich häufiger angewendet werden als in Corporate Centern und dass bei letzteren die Messung der Qualität ein noch höheres Gewicht hat als bei Service Centern, bei der die Messung der Kosten/ Wirtschaftlichkeit stärker im Vordergrund steht.

Als weiteres Ergebnis ist festzuhalten, dass die **verbleibende Kostenhöhe**, die **Mitarbeitermotivation** als auch die **Koordination** zwischen den Centern und den Unternehmensbereichen zu Anfang der Umsetzung und im laufenden Betrieb als **Problembereiche** verbleiben. Diese Erkenntnisse haben Implikationen für das Change Management von Shared Services Projekten.

Weiterhin ergab sich aus der Untersuchung, dass der Großteil der Unternehmen seine Service Center als **Cost Center** führt. Wenn es sich jedoch um Profit Center handelt, so haben diese überwiegend die rechtliche Form der GmbH.

Die durch die Einführung von Service Centern erzielten **Kosteneinsparungen** betragen im Durchschnitt über alle Branchen als auch über alle EVUs lediglich **ein bis 10%**. Die Analyse zeigte jedoch, dass die Unternehmen der „**sonstigen Branchen**“ – d.h. keine Unternehmen der Energieversorgung – durchschnittlich Kostenersparnisse von **10 – 20%** erzielen konnten, was zu dem Schluss führt, dass die Wettbewerbsintensität in der Energieversorgungsbranche noch nicht so hoch ist wie in anderen Branchen.

Im Übrigen stellt die Branche – im Gegensatz zur Unternehmensgröße – grundsätzlich keine Einflussgröße für die Bildung von Service und Corporate Centern dar. Allerdings können bestimmte branchenspezifischen Prozesse und Ergebnisse – wie z.B. Center für Messung und Abrechnung und einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Bildung von Service Centern und der Zielsetzung „Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen“ bei EVUs – ausgemacht werden.

Schließlich wurde mit dieser Arbeit auch erreicht aufzuzeigen, wie ein an den *Anforderungen des Marktes und an den Geschäftsprozessen der operativen Bereiche orientiertes Organisationskonzept für Service und Corporate Center* in der Praxis⁹⁴¹ aussehen kann. Da dieses Thema der „*marktorientierten Ausgestaltung*“ allerdings nicht den Schwerpunkt der Arbeit bildet, besteht hier insofern noch weitergehender Forschungsbedarf, der durch zukünftige Untersuchungen abgedeckt werden kann.

⁹⁴¹ Vgl. die Einkaufsfunktion in Kapitel 3.3.5

Gleiches gilt für die Zielsetzung, *die mit der Ausgestaltung verbundenen alternativen Gestaltungsmöglichkeiten und –mittel zu erläutern*. Die verschiedenen Möglichkeiten zur Neuordnung der Services (z.B. „**Produktkataloge**“, „**Service Level Agreements**“ etc.) und zur organisatorischen Ausgestaltung (z.B. verschiedene **Center Formen**) wurden im Rahmen dieser Arbeit z.T. ausführlich aufgezeigt, stellen aber nicht den eigentlichen Schwerpunkt dieser Arbeit dar.

Abschließend konnten *die entwickelten Lösungsansätze mit Beispielen und Trends aus der Unternehmenspraxis verglichen und diskutiert werden*. Anhand der **Fallstudien** von Bayer und RWE wurde illustriert, wie Service und Corporate Center in der Praxis organisiert wurden. Die Ergebnisse der Literaturforschung und der empirischen Unternehmensbefragung wurden daran gespiegelt und weitestgehend bestätigt.

Damit lässt sich zusammenfassend feststellen, dass mit dieser Untersuchung erstmals **umfassend Einfluss- und Effizienzkriterien** für die Organisation von **internen Dienstleistungseinheiten** untersucht und **Handlungsempfehlungen** für die **Gestaltung von Service und Corporate Centern** gegeben werden konnten.

So soll dann nun abschließend ein Ausblick auf die Gestaltung von Service und Corporate Centern gewagt werden, wobei wiederum ein Praxisbeispiel gute Hilfestellung leisten kann.

Zum einen kann die These aufgestellt werden, dass **Corporate Center** als „**verlängerter Arm des Vorstands**“ und „**Center of Excellence**“ in dieser oder ähnlicher Form auch **zukünftig** in Unternehmen anzutreffen sein werden. Dabei wird die Messung der **Qualität** der Center auch zukünftig eine der wesentlichen Herausforderungen darstellen.

Auf der anderen Seite stellt sich die Frage, wie die **Service Center** insbesondere bei EVUs in dem immer stärker werdenden **Marktdruck** bestehen können und sich den Anforderungen des Marktes stellen können. In der Literatur⁹⁴² wird die nächste „Evolu-

⁹⁴² Vgl. Keuper/ Oecking (2006), 401 ff.

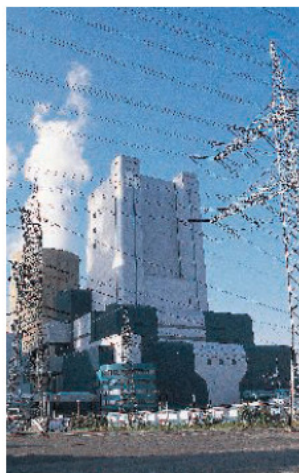
tionsstufe“ von Service Centern in der verstärkten Bildung von wirtschaftlich eigenständigen Profit Centern gesehen, um so die Marktorientierung und die Mitarbeitermotivation in diesen Einheiten zu erhöhen. Dabei soll weniger die Effizienz als die Effektivität der Center im Vordergrund stehen.

Bei der RWE AG ist durch den anhaltenden **Kostendruck** und die **Probleme der Koordination** zwischen Service Centern und operativen Bereichen jedoch derzeit ein Schwenk in die Richtung einer **verstärkten Kosten- und Effizienzorientierung** auszumachen, wie die folgende interne Nachrichtenmeldung zeigt:

Strategischer Schwenk

Kostendruck bei RWE = Systems will Beitrag zur Stärkung der Kunden leisten

Die Grundsätze der Neuausrichtung



Zusammenarbeit im Konzern: Das BoA-Kraftwerk von RWE Power in Neurath.

Performance Center = Den Kunden stärken = Partnerschaft = Einfachheit

Fortsetzung von Seite 1

Die neue Ausrichtung der RWE Systems lässt sich mit den folgenden Grundsätzen recht gut beschreiben: **Vom Profit Center zum Performance Center** Für das betriebliche Ergebnis von Shared Services steht nicht die Profitmaximierung im Vordergrund. Wir wollen qualitativ hochwertige Leistungen, die auf den Bedarf der Kunden zugeschnitten sind, kostenoptimal erbringen. Dabei wollen wir wirtschaftlich arbeiten, das heißt ohne Verluste bei uns.

Weitergabe von Kostenvorteilen Wir geben die Kostenvorteile aus der Bündelung von Services direkt an unsere Kunden weiter, lassen sie unmittelbar an den erzielten Synergien teilhaben – sowohl im Bestands-, als auch im Neugeschäft. Wir unterstützen sie so gegen den Marktdruck. Wir überzeugen durch Ergebnisse.

Entlastung im Geschäft

Wir machen dem Kunden das Leben leichter. Wir unterstützen ihn mit unseren Services so, dass er sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren kann. Wir wollen nicht unsere eigene Leistung, unseren eigenen Erfolg in den Vordergrund stellen, sondern dem Kunden in seinem Geschäft helfen und ihn stärken.

Partnerschaftliche Zusammenarbeit Wir stellen die Zusammenarbeit mit den Kunden auf eine neue, partnerschaftliche Basis. Wir sind nah am Kunden, wir verstehen sein Geschäft und seine Bedürfnisse.

Fokussierte Bündelung

Wir bündeln nur dort, wo es wirklich Sinn macht und es für den Kunden zu sichtbaren Vorteilen führt. Bündelung muss für alle Seiten wertstiftend sein, sie darf auf der Systems-Seite

nicht zu Verlusten führen. Eine Ausnahme ist die Übernahme von Verlustgeschäft zum Zwecke der weiteren Bündelung, wo es ausdrücklich vom Konzern gewollt und anderweitig ausgeglichen wird. Sinnvolle Felder der Zusammenarbeit und potenzielle Synergien ermitteln wir in einem gemeinsamen Prozess.

Einfachheit im Umgang

Die Zusammenarbeit mit der Systems soll für den Kunden möglichst einfach und bequem sein. Der Kunde soll sich nicht mit der internen Organisation der Systems auseinandersetzen müssen. Dazu wollen wir uns intern stärker vernetzen und unsere Kundenschnittstellen vereinheitlichen und optimieren. Es ist unsere eigene Aufgabe, Wünsche des Kunden intern an die jeweils richtigen Stellen zu verteilen.

Quintessenz: Alle sollen profitieren!

Abbildung 138: Strategische Neuausrichtung der internen Services bei RWE⁹⁴³

Wie sich aus dieser Mitteilung ersehen lässt, wird das Prinzip der „Shared Services“ zwar **grundsätzlich bestätigt** und als richtig erachtet, aber die internen Dienstleistungsbereiche sollen sich darauf konzentrieren, die **Services qualitativ hochwertig**, aber vor allem „kostenoptimal“ zu erbringen. Bis auf einige wenige Services – deren Geschäftsmodell ohne eine eindeutige Gewinn- und Marktorientierung nicht funktioniert und die im Konzern zumindest größtenteils im freien Wettbewerb stehen wie die interne Managementberatung oder die „RWE IT GmbH“ – werden die meisten Service-

bereiche zukünftig als sogenannte „Performance Center“, d.h. de facto als **Cost Center** geführt.

Um die **Koordinationsprobleme** zwischen Centern und operativen Geschäftsbereichen (z.B. durch die interne Beauftragung) zu lösen, sollen u.a. die „**Kundenschnittstellen vereinheitlicht und optimiert**“ werden. Dies stellt letztlich eine Abkehr vom System des Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnisses dar und soll dazu dienen, den administrativen Aufwand durch die Beauftragung der internen Dienstleister zu reduzieren.

Letztendlich lässt sich jedoch auch durch diesen Trend aus der Praxis exemplarisch erkennen, dass die Bildung von Service und Corporate Centern zum einen weiterhin grundsätzlich als vorteilhaft beurteilt wird und dass sie zum anderen entscheidend durch die Kriterien **Kosten** und **Qualität** und durch deren Messung bestimmt wird. Nach Ansicht des Autors werden diese Kriterien auch zukünftig im Mittelpunkt der meisten organisatorischen Gestaltungsüberlegungen und Untersuchungen von Praxis und Literatur stehen.

⁹⁴³ Quelle: RWE Systems AG (2007), S. 1 f.

8. Literaturverzeichnis

A.T. Kearney (Hrsg.) (2004): Success through Shared Services. From Back-Office Functions to Strategic Drivers, Studie, Chicago 2004

AEEC (Associated European Energy Consultants EWIV) (Hrsg.) (2003): Der Energiebinnenmarkt in Europa: Ein Rechts- und Strukturvergleich, Frankfurt a. M., Heidelberg, Berlin 2003

Aguirre, D. u.a. (1998): Shared Services: Management Fad or Real Value?, in: Booz, Allen & Hamilton (Hrsg.) (1998): Viewpoint, www.bah.com, New York, Chicago 1998

Albach, H. (1988): Kosten, Transaktionen und externe Effekte im betrieblichen Rechnungswesen, in: ZfB, 58. Jg. (1988), S. 1143-1170

Allanson, S. P. (1985): Interne Beratung – Strukturen, Formen, Arbeitsweisen, Diss., Univ., St. Gallen 1985

Allen, L. A. (1956): Identifying Line and Staff, in: Litterer, J. A. (Hrsg.): Organizations – Structure and Behaviour, New York 1956, S. 94-104

Allwardt, C. (2006): Europäisiertes Energierecht in Deutschland, Bd. 37 der Beiträge zum Europäischen Wirtschaftsrecht des Instituts für Europäisches Wirtschaftsrecht der Universität Erlangen-Nürnberg, Berlin 2006, Zugl.: Univ., Diss., Erlangen-Nürnberg 2004

Altfelder, K. (1965): Stabsstellen und Zentralabteilungen als Formen der Organisation der Führung, Berlin 1965

Amponsem, H. u.a. (1996): Konzernorganisation nach Kernkompetenzen, in: zfo, Nr. 4/ 1996, 65. Jg., S. 219-225

Anthony, R. N./ Govindarajan, V. (1998): Management Control Systems, 9. Aufl., Chicago u.a. 1998

Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft/ Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (1996): Organisation im Umbruch - (Was) Kann

man aus den bisherigen Erfahrungen lernen?, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 48. Jg. (1996), S. 621-665

Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft (Hrsg.) (1952): Konzern-Organisation. Aufgaben und Abteilungsgliederung im industriellen Unternehmensverbund, Köln, Opladen 1952

Atkinson, A. (2002): Performance Evaluation, in: Küpper, H.-U./ Wagenhofer, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Aufl., Stuttgart 2002, Sp. 1375-1384

Atteslander, P. (2006): Methoden der empirischen Sozialforschung, 11. Aufl., Berlin 2006

Backhaus, K. (1995): Investitionsgütermarketing, 4. Aufl., München

Backhaus, K./ Erichson, B./ Plinke, W./ Weiber, R. (2008): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 12. Aufl., Berlin, Heidelberg 2008

Bamberger, I./ Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in ZfbF, 48. Jg (1996), S. 130-153

Bamberger, I./ Wrona, T. (2002): Systeme der Unternehmensführung: Managementsysteme, Organisationsstrukturen, Unternehmenskultur, Band 2 der Schriften zur Strategischen Unternehmensführung, Essen 2002

Bamberger, I./ Wrona, T. (2002a): Gegenstandsbereiche der strategischen Unternehmensführung: Die Inhaltsperspektive, Band 1 der Schriften zur Strategischen Unternehmensführung, Essen 2002

Bamberger, I./ Wrona, T. (2003): Grundkonzeptionen der Strategischen Unternehmensführung, Band 4 der Schriften zur Strategischen Unternehmensführung, Essen 2003

Bamberger, I./ Wrona, T. (2004): Strategische Unternehmensführung – Strategien, Systeme, Prozesse, München 2004

- Banner, D. K./ Gagne, E. T. (1995): Designing Effective Organizations, Traditional and Transformational Views, London, New Delhi 1995
- Barney, J.B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, 17. Jg. (1991), S. 99-120
- Bea, F.X./ Göbel, E. (2002): Organisation, 2. Aufl., München 2002
- Becker, L./ Neuwirth, S.: Internationales Human Resources Management bei Bayer, in: von Werder, A./ Stöber, H. (Hrsg.) (2004): Center-Organisation. Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2004, S. 77-88
- Becker, M. (2004): Die Organisation der Personalentwicklung als Shared Service Center, Betriebswirtschaftliche Diskussionsbeiträge, Beitrag Nr. 56/2004, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Halle (Saale) 2004
- Beer, M. (1998): Outsourcing unternehmensinterner Dienstleistungen: Optimierung des Entscheidungsprozesses, Wiesbaden 1998; Zugl.: Oestrich-Winkel, Europ. Business School, Diss., 1998
- Beinhauer, M./ Schellhaas, K.-U. (1994): Gemeinkosten- und Ressourcenmanagement im administrativen Bereich, in: Zeitschrift für Planung, 5. Jg., Heft 2/ 1994, S.97-116
- Bergeron, B. (2003): Essentials of Shared Services, Hoboken 2003
- Berthel, J. (1973): Zielorientierte Unternehmenssteuerung. Die Formulierung operationaler Zielsysteme, Stuttgart 1973
- Birge, E. M. (1997): Managing the decentralized IT organization, in: Information Systems Management, 14. Jg., Heft Sommer 1997, S. 77-82
- Bischof, P. (1987): Die Erlösrechnung – Entscheidungsinstrument im führungsorientierten Rechnungswesen, St. Gallen 1987
- Bleicher, K. (1966): Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmung, Berlin 1966

- Bleicher, K. (1991): Organisation: Strategien – Strukturen - Kulturen, Wiesbaden 1991
- Bleicher, K. (1992): Konzernorganisation, in Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 1151-1164
- Blunck, T. (1993): Funktionen und Gestaltung institutionalisierter interner Beratungsleistungen, Bern u. a. 1993
- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) (2007): Erneuerbare Energien in Zahlen – nationale und internationale Entwicklung – Stand: Juni 2007, Berlin 2007
- Böhny, R. (1993): Innere Dienste – ein notwendiges Übel?, in: io Management Zeitschrift, 62 Jg. (1993), Heft 10, S. 73-75
- Bollag, B. (1997): Centralisation for success, in: Treasury Management International, Heft 10/ 1997, S. 50-53
- Bongard, S. (1994): Outsourcing-Entscheidungen in der Informationsverarbeitung: Entwicklung eines computergestützten Portfolio-Instrumentariums, Wiesbaden 1994
- Bortz, J./ Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg 2006
- Braun, G. E./ Beckert, J. (1992): Funktionalorganisation, in Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 640-655
- Braun, J. (1996): Leitsätze moderner Organisationsgestaltung, in: Bullinger, H.-J./ Warnecke, H. J. (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen: ein Handbuch für das moderne Management, Berlin u.a. 1996, S. 119-145
- Breisig, T./ Kubicek, H. (1987): Hierarchie und Führung, in: Kieser, A. u. a. HWFü, Stuttgart 1987, Sp. 1064-1077
- Bretzke, W.-R. (1989): To buy or not to buy – Kriterien für die richtige Entscheidung zwischen Selbsterstellung und Fremdbezug logistischer Leistungen, in: Internationales Verkehrswesen, 41. Jg. (1989), Heft 6, S. 389-395

- Bretzke, W.-R. (1993): Outcontracting logistischer Leistungen, in: Zeitschrift für Logistik, Heft Nr. 1, 1993, S. 8-12
- Brown, S.W./ Bond, E.U. (1995): The internal market/ external Market framework and service quality: toward theory in services marketing, in: Journal of Marketing Management, Heft 1/ 1995, S. 25-40
- Bruch, H. (1998): Outsourcing: Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken, Wiesbaden 1998
- Bruche, G. (1977): Elektrizitätsversorgung und Staatsfunktion, Frankfurt a.M., New York 1977
- Bruhn, M. (1995): Verfahren zur Messung der Qualität interner Dienstleistungen, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing, Wiesbaden 1995, S. 611-649
- Bühner, R. (1992a): Spartenorganisation, in Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 2274-2287
- Bühner, R. (1992b): Management-Holding, Unternehmensstruktur der Zukunft, Landsberg/ Lech 1992
- Bühner, R. (1993): Profit Center, in: Chmielewicz, K./ Schweitzer, M. (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1612-1621
- Bühner, R. (1996): Die Größe von Konzernzentralen, Wiesbaden 1996
- Bühner, R. (1999): Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 9. Aufl., München, Wien 1999
- Bühner, R./ Tuschke, A. (1999): Outsourcing, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., 1999, S. 20-30
- Bühner, R./ Walter, H. (1977): Divisionalisierung in der Bundesrepublik Deutschland – eine empirische Analyse der Geschäftsbereiche von 1965-1975 der 50 größten deutschen Industrie-Aktiengesellschaften, in: DB, 30. Jg., 1977, S. 1205-1207

Bühner, R./ Young, D. (1995): Größe allein kein Kriterium der Schlagkraft, in: Blick durch die Wirtschaft, 15.08.1995, S. 7

Bünting, H. F. (1995): Organisatorische Effektivität von Unternehmen, Ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995, Zugl.: Bochum, Univ., Diss., 1994

Bürge, A. (1998): Shared Services im Finanzbereich, in: Manager Bilanz II, Ausgabe II 4/ 1998, S. 6-10

Bürki, D. M. (1996): Der "resource-based view" Ansatz als neues Denkmodell des strategischen Managements, Bamberg 1996, Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 1996

Bultje, R./ van Wijk, J. (1998): Taxonomy of Virtual Organizations, based on definitions, characteristics and typology, VoNet Newsletter, 2. Jg., Nr. 3, S. 7-21

Büschelberger, D. (1991): Das Konzept von Bosch. Bildung in Bosch-Qualität, in: Personalführung 5/ 1991, S. 304-312

Byrne, J. A./ Brand, R./ Port, O. (1993): The virtual corporation: the company of the future will be ultimate in adaptability, in: IBW, 08.02.1993, S. 36-40

Campbell, J. P. (1977): On the Nature of Organizational Effectiveness, in: Goodman, P. S./ Pennings, J. M. (Hrsg.): Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco 1977, S. 13-55

Cappallo, S. (2005): Die strukturationstheoretische Analyse von Branchen – Möglichkeiten und Grenzen dargestellt am Beispiel der deutschen Strombranche, Wiesbaden 2005; Zugl.: Duisburg-Essen, Univ., Diss., 2005

Cecil, R. (2000): At your service, in: Management Accounting, July/ August 2000, S. 32-33

Chandler, A. D. (1962): Strategy and structure, Cambridge u. a. 1962

Chatterjee, S./ Wernerfelt, B. (1991): The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence, in: Strategic Management Journal, 12. Jg. (1991), S. 33-48

- Coase, R. (1937): The Nature of the Firm, in: *Economica*, Vol. 4 (1937), S. 386-405
- Collins, B./ Payne, A. (1991): Internal marketing: a new perspective for HRM, in: *European Management Journal*, 9. Jg., Heft 9/ 1991, S. 261-271
- Collis, D.J. (1991): A Resource-based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry, in: *Strategic Management Journal*, 12. Jg. (1991), Special Issue, S. 49-68
- Collis, D.J./ Montgomery, C.A. (2005): *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, 2. Aufl., New York 2005
- Corsten, H. (1995): Beschaffungsmanagement – Konzeption und Aufgabenbereiche, in: Corsten, H./ Reiß, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Schnittstellen*, Wiesbaden 1995, S.573-586
- Corsten, H. (2000): Beschaffung, in: Corsten, H. (Hrsg.): *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, 4. Aufl., München, Wien 2000, S. 108-112
- Cowen, T./ Parker, D. (1997): *Markets in the Firm*, London 1997
- Cramer, B. (1987): *Marketing für innerbetriebliche Weiterbildungsleistungen*, Frankfurt a. M. u.a. 1987
- Creelman, J. (2004): *HR Shared Services – achieving the business benefits*, London 2004
- Danert, G. (1987): *Unternehmensführung und Organisation. Erfahrungen und Beispiele aus der Praxis*, Stuttgart 1987
- Davis, S. M./ Lawrence, P. R. (1977): *Matrix*, Reading u.a. 1977
- Davis, T.R.V. (1991): Internal Service Operations: Strategies for increasing their effectiveness and controlling their cost, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 20 (1991), Issue 2, Fall, S. 5-22

- Davis, T.R.V. (1993): Managing internal service delivery in organizations, in: Swartz, T.A./ Bowen, D.E./ Brown, S.W. (Hrsg): Advances in Services marketing and Management: research and practice, Vol. 2, Greenwich, 1993, S. 301-321
- Deloitte & Touche (Hrsg.) (2004): Shared Services: Eine Alternative zum Outsourcing. Ergebnisse einer Praxis-Studie 2003/2004, www.deloitte.com/de, o.O. 2004
- Denzin, N. K./ Lincoln, Y. S. (1994): Handbook of qualitative research, Thousand Oaks, London, New Delhi 1994
- Diaz-Bone, R. (2006): Statistik für Soziologen, Konstanz 2006
- Diekmann, A. (2005): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 13. Aufl., Reinbek bei Hamburg 2005
- Dietl, H. (1993): Institutionen und Zeit, Tübingen 1993, Zugl.: München, Univ., Diss., 1991
- Droege & Comp. (Hrsg.) (1995): Unternehmensorganisation im internationalen Vergleich. Struktur, Prozesse und Führungssysteme in Deutschland, Japan und den USA. Frankfurt/ M., New York 1995
- Drumm, H.J. (1979): Zum Aufbau internationaler Unternehmungen mit Geschäftsbereichsorganisation, in: ZfbF, Heft 1, 1979, S. 38-56
- Drumm, H. J. (1980): Grundlagen und theoretische Konzepte der Organisationsplanung, in: WiSt, 9. Jg., 1980, S. 311-316
- Drumm, H.J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation, in: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg. (1996), S. 7-20
- Dülfer, E (1996): Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen, 4. Aufl., München, Wien 1996
- Dunning, J.H. (1992): Multinational Enterprises and the Global Economy, Wokingham u.a. 1992 (unveränderter Nachdruck 1994)

Earl, M.J. (1996): The Risks of Outsourcing IT, in Sloan Management Review, Vol. 37 (1996), Heft 3, S. 26-32

Ebers, M./ Gotsch, W. (2001): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A./ Ebers, M. (Hrsg.): Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart, 2002, S. 247-308

EEX (2004): EEX Spotmarktkonzept, Informationsbroschüre European Energy Exchange AG, Leipzig 2004

Eisenführ, F. (1980): Divisionale Organisation, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 558-568

Eisenstat, R.A. (1990): Corporate Staff Work In Divisonalized Corporations. Working Paper 90-056, Harvard Business School, Boston 1990

Engelhardt, W. H. (1989): Dienstleistungsorientiertes Marketing – Antwort auf die Herausforderung durch neue Technologien, in: Adam, D. u.a. (Hrsg.): Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1989, S. 269-288

Engelhardt, W. H./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1992): Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitsbericht Nr. 52 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung, Ruhr-Universität Bochum 1992

Engelhardt, W. H./ Kleinaltenkamp, M./ Reckenfelderbäumer, M. (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg. (1993), S. 395-426

Engelhardt, W.H./ Reckenfelderbäumer, M. (1993): Trägerschaft und organisatorische Gestaltung industrieller Dienstleistungen, in: Simon, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart 1993, S. 263-293

Engels, M. (1997): Unternehmen im Unternehmen. Ein organisatorisches Konzept im Vergleich, in: zfo, Nr. 4/ 1997, 66. Jg., S. 218-223

Erdmann, G. (1995): Energieökonomik: Theorie und Anwendungen, 2. Aufl., Zürich 1995

Ernst & Young (Hrsg.) (2000): Shared Services für die Automobilzulieferindustrie. Optimierungspotenziale für das Back Office, Studie, Stuttgart 2000

Eschenbach, R. (1996): Materialwirtschaft, in: Kern, W./ Schröder, H.-H./ Weber, J. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 1193-1204

Europäische Kommission (Hrsg.) (2003): Empfehlung 2003/361/EG der Kommission vom 06.05.2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, Amtsblatt der Europäischen Union, L 124 S. 36-41

Eversheim, W.(1995): Prozessorientierte Unternehmensorganisation. Konzepte und Methoden zur Gestaltung „schlanker“ Organisationen, Berlin u.a. 1995

Eversmann, M. (1994): Service-Center, in: Controller Magazin, 19. Jg. (1994), Heft 6, S. 347-350

Falkenhausen, H. Fr. v. (1975) Organisation und Kontrolle in multinationalen Unternehmen, in: Bayer, W.F. u.a. (Hrsg.): Aktuelle Fragen multinationaler Unternehmen, ZfbF, Sonderheft 4/ 1975, S. 75-89

Fayol, H. (1929): Allgemeine und industrielle Verwaltung, München, Berlin 1929

Fessmann, K.-D. (1978): Effizienz der Organisation, in: Potthoff, E. (Hrsg.): RKW-Handbuch, Führungstechnik und Organisation, Berlin 1978, 2. Lfg. I, 79, 1482, S. 1-50

Fessmann, K.-D. (1980): Organisatorische Effizienz von Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980

Fieten, R. (1992): Beschaffung, Organisation der, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 340-353

Fink, D./ Köhler, T./ Scholtissek, S. (2004): Geteilt zu neuer Größe, in: Harvard Business Manager 26. Jg., Heft Februar 2004, S. 8-11

Fiore, E. R. W. (2003): The Corporate Centre in a Financial Conglomerate, Governance und Fundamental Industry Changes, Bern, Stuttgart, Wien 2003

Forst, L. I. (2001): Shared Services grows up, in: Journal of Business Strategy; July/ August 2001, Vol. 22, Issue 4, S. 13-15

Freiling, J. (2000): Entwicklungslinien und Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements, in: Hamman, P./ Freiling, J. (Hrsg.): Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Wiesbaden, 2000, S. 13-45

Frese, E. (Hrsg.), (1992a) : Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992

Frese, E. (1992b): Organisationstheorie. Historische Entwicklung – Ansätze – Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 1992

Frese, E. (1992c) : Organisationsstrukturen, mehrdimensionale, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1670-1688

Frese, E. (1993): Geschäftssegmentierung als organisatorisches Konzept: Zur Leitbildfunktion mittelständischer Strukturen für Großunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), Nr. 12, 1993, S. 999-1024

Frese, E. (1997): Unternehmungsinterne Märkte, in: Küpper, H.U./ Troßmann, E. (Hrsg.): Das Rechnungswesen im Spannungsfeld zwischen strategischem und operativem Management: Festschrift für Marcell Schweitzer zum 65. Geburtstag, Berlin 1997, S. 129-146

Frese, E. (Hrsg.) (2000): Organisationsmanagement: Neuorientierung der Organisationsarbeit, Stuttgart 2000

Frese, E. (2000): Grundlagen der Organisation, 8. Aufl., Wiesbaden 2000

Frese, E./ Lehmann, P. (2000): Outsourcing und Insourcing: Organisationsmanagement zwischen Markt und Hierarchie, in: Frese, E. (Hrsg. im Auftrag des Arbeitskreises „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft

- e.V.) (2000): Organisationsmanagement: Neuorientierung der Organisationsarbeit, Stuttgart 2000, S. 199-238
- Frese, E./ Lehmann, P. (2002): Profit Center, in: Küpper, H.-U./ Wagenhofer, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4. Aufl., Stuttgart 2002, Sp. 1540-1551
- Frese, E. u.a. (1995): Nach der ersten Restrukturierungswelle, in: Die Unternehmung, 49. Jg. (1995), S. 293-319
- Frese, E./ v. Werder, A./ Maly, W. (Hrsg.) (1993): Zentralbereiche. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Stuttgart 1993
- Frese, E./ v. Werder, A. (1993): Zentralbereiche – Organisatorische Formen und Effizienzbewertung, in: Frese, E./ v. Werder, A./ Maly, W. (Hrsg.): Zentralbereiche. Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Stuttgart 1993, S. 1-50
- Frese, E./ v. Werder, A. (1994): Organisation als strategischer Wettbewerbsfaktor - Organisationstheoretische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen, in: Frese, E./ Maly, W. (Hrsg.): Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit - Lösungen deutscher Unternehmungen, Sonderheft 33/ 1994 der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), S. 1-27
- Friedrich, S.A. (1996): Outsourcing: Wie strategische Fehler vermieden werden können, in: io Management Zeitschrift 65. Jg. (1996), Heft 9, S. 70-74
- Gabele, E. (1981): Die Einführung von Geschäftsbereichsorganisationen, Tübingen 1981
- Gälweiler, A. (1971): Grundlagen der Divisionalisierung, in zfo, Nr.2/ 1971, 40 Jg., S. 55-66
- Gaitanides, M. (1983): Prozessorganisation – Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung, München 1983
- Gaitanides, M. (1992): Ablauforganisation, in Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 1-18

Gaitanides, M./ Scholz, R./ Vrohlings, A./ Raster, M. (Hrsg.) (1994): Prozessmanagement - Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München, Wien 1994

Gaitanides, M./ Raster, M./ Rießelmann, D. (1994): Die Synthese von Prozessmanagement und Kundenmanagement, in: Gaitanides, M./ Scholz, R./ Vrohlings, A./ Raster, M. (Hrsg.) (1994): Prozessmanagement - Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München, Wien 1994

Gaitanides, M./ Scholz, R./ Vrohlings, A. (1994): Prozessmanagement – Grundlagen und Zielsetzungen, in: Gaitanides, M./ Scholz, R./ Vrohlings, A./ Raster, M. (Hrsg.) (1994): Prozessmanagement - Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München, Wien 1994

Gomez, P. (1992): Neue Trends in der Konzernorganisation, in: zfo, 61. Jg. (1992), S. 166-172

Gomez, P./ Zimmermann, T. (1993): Unternehmensorganisation – Profile, Dynamik, Methodik, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1993

Goold, M./ Campbell, A. (1987): Strategies and Styles – The role of the centre in managing diversified corporations, Oxford 1987

Goold, M./ Campbell, A./ Alexander, M. (1994): Corporate-level strategy: creating value in the multibusiness company, New York 1994

Goold, M./ Quinn, J. J. (1990): Strategic Control: Milestones for long-term performance, London 1990

Gordon, M. (2004): Hey, big spender, in: European Chemical News; 9.8.2004, S. 21-22

Grabatin, G. (1981): Effizienz von Organisationen, Berlin

Graß, O. (1993): Industrielle Dienstleistungen: Diversifikationspotentiale für Industrieunternehmen, München 1993; Zugl.: Augsburg, Univ., Diss., 1993

- Graß, O. (1996): Von der Zusatzleistung zur eigenen Vermarktung: Probleme und Lösungsansätze, in: Töpfer, A./ Mehdorn, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen: Servicestrategie oder Outsourcing?, Neuwied u.a. 1996, S. 57-69
- Greb, R. (2000): Zentralisierung in der globalen Unternehmung: die Organisation unternehmensinterner FuE in der chemischen Industrie, Wiesbaden 2000; Zugl.: Berlin, Humboldt-Univ., Diss., 2000
- Grochla, E. (1974): Neue Konzepte der Unternehmensorganisation, in: Wild, J. (Hrsg.): Unternehmensführung, Festschrift für Erich Kosiol zu seinem 75. Geburtstag, Berlin 1974, S. 297-322
- Grochla, E. (Hrsg.) (1980): Handwörterbuch der Organisation (HdO), 2. Aufl., Stuttgart 1980
- Grochla, E. (1982): Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982
- Grochla, E. (1983): Unternehmungsorganisation. Neue Ansätze und Konzeptionen, 9. Aufl., Opladen 1983
- Grochla, E./ Welge M. K. (1975): Zur Problematik der Effizienzbestimmung von Organisationsstrukturen, in: ZfbF, 27. Jg., 1975, S. 273-289
- Gundavelli, V./ Mohanty, L. (2004): A Whole New World: Shared Services for Receivables Management, in: Business Credit, September 2004, S. 52-55
- Gzuk, R. (1975); Messung der Effizienz von Entscheidungen, Tübingen 1975
- Halal, W.E. (1994): From hierarchy to enterprise: internal markets are the new foundation of management, in: The Academy of Management Executive, 7. Jg., Heft 11/ 1994, S. 69-84
- Halal, W.E./ Geranmayeh, A./ Pourdenhad, J. (1993): Internal Markets, New York 1993
- Hamel, W. (1992): Zielsysteme, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2634-2652

- Hanssen, R. A./ Rimmel, M. (1994): Strategische und operative Führung im Daimler-Benz-Konzern. Philosophie und Instrumentarien, in: Hahn, D. (Hrsg.): Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung, Controllingkonzepte, Wiesbaden 1994, S. 849-957
- Harrell, G. D./ Fors, M. F. (1992): Internal Marketing of a Service, in: Industrial Marketing Management, Vol. 21 (1992), S. 299-306
- Heinzl, A. (1993): Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung, 2. Aufl., Stuttgart 1993
- Heitger, B./ Schmitz, C./ Zucker, B. (Hrsg.) (1994): Agil macht stabil. Die Zukunft der internen Dienstleister, Wiesbaden 1994
- Heitger, B./ Schmitz, C./ Zucker, B. (1994): Tohuwabohu für interne Dienstleister?, in: Heitger, B./ Schmitz, C./ Zucker, B. (Hrsg.): Agil macht stabil. Die Zukunft der internen Dienstleister, Wiesbaden 1994, S. 15-33
- Hennig, K. W. (1934): Einführung in die betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Berlin 1934
- Henning, J. P. (1997): The Future of Staff Groups: Daring to Distribute Power and Capacity, San Francisco 1997
- Hentze, J./ Brose, P. (1985): Studienbibliothek Organisation, Landsberg am Lech 1985
- Hermes, M./ Brümmer, H./ Talaulicar, T. (2004): Center Organisation bei RWE: Die RWE Systems AG, in: von Werder, A./ Stöber, H. (Hrsg.): Center-Organisation. Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2004, S. 133-146
- Heuraux, C. (2004): Die deutsche Energiewirtschaft, Chronik einer angekündigten Liberalisierung, Essen 2004
- Hill, W./ Fehlbaum, R./ Ulrich, P. (1989): Organisationslehre: Band 2: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 4. Aufl., Bern, Stuttgart 1989

- Hinterhuber, H. H. (1996): Strategische Unternehmensführung, 1. Strategisches Denken: Vision, Unternehmenspolitik, Strategie, 6. Aufl., Berlin 1996
- Hinterhuber, H. H./ Handlbauer, G./ Matzler, K. (2003): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen: Eigene Potenziale erkennen, entwickeln, umsetzen, 2. Aufl., Wiesbaden 2003
- Höring, K. (1989): Theoretische und konzeptionelle Grundlagen der Bürosystem-Planung, Bergisch-Gladbach 1989
- Hoffmann, F. (1980): Führungsorganisation. Band 1: Stand der Forschung und Konzeption, Tübingen 1980
- Hoffmann, F. (1992): Aufbauorganisation, in Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 208-221
- Homann, M. (2007): Operationalisierung der IT-Governance – IT-Services als Shared Services im MVV-Konzern, Vortrag im Rahmen der E-World of Energy & Water zum Programmpunkt: EnWG, Regulierung: EVU-Offensivkonzepte und der Wertbeitrag der Informationstechnologie am 06.02.2007
- Homburg, C. (1993): Industrielle Dienstleistungen und Kundennähe, in: Simon, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart 1993, S. 161-186
- Horngrén, C. T./ Foster, G./ Datar, S. M. (2000): Cost Accounting, A Managerial Emphasis, 10. Aufl., Upper Saddle River 2000
- Hosenfeld, W.-A. (1993): Gestaltung der Wertschöpfungs-, Innovations- und Logistiktiefe von Zulieferant und Abnehmer, Diss., München 1993
- Huber, M. (1984): Markt-Konkurrenz-Angebots-Kombinationen: ihre Abgrenzung und deren Beurteilung als Voraussetzung zur erfolgreichen Führung relativ selbständiger Geschäftseinheiten, St. Gallen 1984
- Hungenberg, H. (1992): Die Aufgaben der Zentrale, in: zfo, 61. Jg. (1992), S. 341-354

Hungenberg, H. (1995): Zentralisation und Dezentralisation. Strategische Entscheidungsverteilung in Konzernen, Wiesbaden 1995, Zugl.: Gießen, Univ., Habil.-Schr., 1995

Hungenberg, H. (2004): Strategisches Management in Unternehmen: Ziele - Prozesse - Verfahren, 3. Aufl., Wiesbaden 2004

IDW(2007): Deutschland in Zahlen 2007, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 2007

Jacobi, H.-F. (2003): Neuorientierung indirekter Funktionen, in: Bullinger, H.-J./ Warnecke, H. J./ Westkämper, E. (Hrsg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen: ein Handbuch für das moderne Management, 2. Aufl., Berlin u.a. 2003, S. 459-503

Jarillo, J.-C. (2005): Strategische Logik – Die Quellen der langfristigen Unternehmensrentabilität, 2. Aufl., Wiesbaden 2005

Kagelmann, U. (2001): Shared Services als alternative Organisationsform: am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, Wiesbaden 2001; Zugl.: Rostock, Univ., Diss., 2000

Kang, A./ Siebiera, G. (1997): Diese Fehlerquellen lauern beim Outsourcing, in: Gablers Magazin, 11. Jg. (1997), Heft 5, S. 32-33

Kanter, R. M./ Brinkerhoff, D. (1981): Organizational Performance: Recent Developments in Measurement, in: Annual Review of Sociology, 7. Jg., 1981, S. 321-349

Kaplan, R. S./ Murdock, L. (1991): Core Process Redesign, in: The McKinsey Quarterly, 4/1991 S. 27-43

Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation, Stuttgart 2001

Kaplan, R. S./ Norton, D. P. (2004): Grünes Licht für Ihre Strategie, in: Harvard Business Manager, Heft Mai 2004, S. 19-33

- Kessler, A. (1976): Die Entscheidung zwischen Funktional- und Divisionalorganisation: Darstellung und Bewertung betrieblicher Gesamtstrukturen, Berlin 1976
- Keuper, F./ Oecking, C. (2006): Shared-Service-Center – The First and the Next Generation, in: Keuper, F./ Oecking, C. (Hrsg.) (2006): Corporate Shared Services: Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Wiesbaden 2006, S. -389-416
- Kieser, A./ Ebers, M. (Hrsg.) (2001): Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart 2006
- Kieser, A./ Walgenbach, P. (2007): Organisation, 5.Aufl., Stuttgart 2007
- Kingdon, D. R. (1973): Matrix Organization: Managing Information Technologies, London 1973
- Kirby, J. (2002): The Cost Center that paid its way, in: Harvard Business Review, April 2002, Vol. 80, Issue 4, S. 31-40
- Kirsch, W. (1990): Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung, Band 60 der Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, München 1990
- Kirsch, W. (1994): Betriebswirtschaftslehre, eine Annäherung aus der Perspektive der Unternehmensführung, 3. Aufl., München 1994
- Kirsch, W./ Esser, W.-M./ Gabele, E. (1978): Reorganisation. Theoretische Perspektiven des geplanten organisatorischen Wandels, München 1978
- Kirsch, W./ Esser, W.-M./ Gabele, E. (1979): Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979
- Kirsch, W./ Meffert, H. (1970): Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre, Band 1 der Schriftenreihe der Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden 1970
- Kleinaltenkamp, M. (1998): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen, in: Bruhn, M./ Meffert, H. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-

management. Von der strategischen Konzeption bis zur praktischen Umsetzung, Wiesbaden 1998, S. 29-52

Klingenbiel, N. (2005): Shared Service Center, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, 2005, S. 777-782

Knolmayer, G. (1994): Die Berücksichtigung der Transaktions- und Koordinationskosten in Entscheidungsmodellen für Make-or-Buy-Probleme, in: BfuP, 16. Jg., 1994, Heft 4, S. 316-332

Knopf, R./ Börsig, C./ Esser, W. M./ Kirsch, W. (1976): Die Effizienz von Reorganisationsprozessen aus der Sicht der Praxis, München 1976

Knyphausen, D. zu (1993): "Why are Firms different?" – Der "Ressourcenorientierte Ansatz" im Mittelpunkt einer aktuellen Kontroverse im Strategischen Management, in: DBW, 53. Jg. (1993), S. 771-792

Köhler, B. (1991): Organisatorische Gestaltung des Einkaufs in industriellen Großunternehmen mit divisionaler Struktur, Frankfurt am Main u.a. 1991, Zugl.: Heidelberg, Univ., Diss., 1990

Köhler, R./ Tebbe, K./ Uebele, H. (1983): Objektorientierte Organisationsformen im Absatzbereich von Industrieunternehmen, Köln 1983

Köthe, M (1999): Shared Services: Die nächsten Schritte – Von der Potentialanalyse zur Entscheidung, Unterlagen zum Workshop B an der IQPC Konferenz „Shared Services“ vom 07.-09-06.1999 in Frankfurt am Main

Koontz, H./ O'Donnell, C. (1972): Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, Tokyo u.a. 1972

Koppelman, U. (1996): Materialbeschaffung, in: Kern, W./ Schröder, H.-H./ Weber, J. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 1183-1192

Koppensteiner, H.-G. (1988): §§ 15 – 22, in: Zöllner, W. (Hrsg.): Kölner Kommentar zum Aktiengesetz. Band 1. §§ 1 – 75 AktG, 2. Aufl., Köln u.a. 1998, S. 141-285

- Kosiol, E. (1962): Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962
- Kreikebaum, H. (1992): Zentralbereiche, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 2603-2610
- Kreikebaum, H. (1995): Strategische Führung, in: Kieser, A./ Reber, G./ Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 2006-2014
- Kreisel, H. (1995): Zentralbereiche: Formen, Effizienz und Integration, Wiesbaden 1995
- Kreuter, A./ Solbach, B. (1997): Die rechtliche Verselbständigung von Profit-Centern. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: zfo, 1997, 66. Jg., S. 224-230
- Kris, A. (1998): Let's talk shared services – the shared services forum, in: www.akris.com/shared.htm
- Krug, W./ Nourney, M./ Schmidt, J. (1994): Wirtschafts- und Sozialstatistik, Gewinnung von Daten, 3. Auflage, München u. a.
- Krüger, W. (1992): Aufgabenanalyse und –synthese, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 221-236
- Krüger, W. (1993): Organisation der Unternehmung, 2. Aufl, Stuttgart, Berlin, Köln 1993
- Krüger, W. (2004): Center-Konzepte in der Konzernentwicklung, in: von Werder, A./ Stöber, H. (Hrsg.): Center-Organisation. Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2004, S. 181-205
- Krüger, W. (2006): Kernkompetenzbeiträge und Rollen von Shared-Service-Centern im strategiefokussierten Konzern, in: Keuper, F./ Oecking, C. (Hrsg.) (2006): Corporate Shared Services: Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Wiesbaden 2006, S. 75-96

- Krüger, W./ v. Werder, A. (1995): Zentralbereiche als Auslaufmodell? Gestaltungsmuster und Entwicklungstrends der Organisation von Teilfunktionen in der Unternehmenspraxis, in: zfo, Nr. 1/ 1995, 64 Jg., S. 6-17
- Künzel, H.(1999): Management interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Wiesbaden 1999; Zugl.: München, Univ., Diss., 1998
- Kuhn, A. (1990): Unternehmensführung, 2. Aufl., München 1990
- Kumkar, L. (2000): Wettbewerbsorientierte Reformen der Stromwirtschaft: eine institutionenökonomische Analyse, 1. Aufl., Tübingen 2000
- Kunze, C. W. (2000): Competitive Intelligence: Ein ressourcenorientierter Ansatz strategischer Frühaufklärung, Aachen 2000, Zugl.: Wuppertal, Univ.-GH, Diss., 2000
- Kutschker, M. (1997): Internationalisierung der Unternehmensentwicklung, in: : Macharzina, K.v./ Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente - Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 45-67
- Kutschker, M./ Schmid, S. (2004): Internationales Management, 3. Aufl., München, Wien 2004
- Lacity, M. C./ Hirschheim, R./ Willcocks, L. (1994): Realizing Outsourcing Expectations: Incredible Expectations, Credible Outcomes, in: Information Systems Management, 11. Jg. (1994), Heft 4, S. 7-18
- Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung, 4. Aufl., Weinheim, Basel 1995
- Laske, S./ Weiskopf, R. (1992): Hierarchie, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 791-807
- Laßmann, A. (1992): Organisatorische Koordination: Konzepte und Prinzipien zur Einordnung von Teilaufgaben, Wiesbaden 1992, Zugl.: Köln, Univ., Diss., 1992
- Latkovic, K. (1999): Elektrizitätsversorgungsunternehmen im Wandel, Essen 1999

Laux, H./ Liermann, F. (1997): Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 4. Aufl., Berlin u.a. 1997

Lehmann, P. (2002): Interne Märkte: Unternehmenssteuerung zwischen Abwanderung und Widerspruch, Wiesbaden 2002; Zugl.: Köln, Univ., Diss., 2000

Lentz, S. S. (1996): Hybrid organization structures: a path to cost savings and customer responsiveness, in: Human Resource Management, 35. Jg., Heft Winter 1996, S. 453-470

Leuschner, U. (Stand 2007): Basiswissen, <http://www.udo-leuschner.de>, 2007

Lever, S. (1997): An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources, in: Human Resource Planning, 20. Jg., Heft 2/ 1997, S. 37-48

Lewin, A. Y./ Minton, J. W. (1986): Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and an Agenda for Research, in: Management Science, 32. Jg., 1986, S. 514-538

Liebelt, W./ Sulzberger, M. (1989): Grundlagen der Ablauforganisation, Gießen 1989

Linder, J.C. (2004): Transformational Outsourcing, in: MIT Sloan Management Review, Winter 2004, Vol. 45, Issue 2, S. 52-58

Lings, I. N. (2004): Internal market orientation, Construct and consequences, in: Journal of Business Research, 57. Jg. (2004), S. 405-413

Litfin, T./ Teichmann, M.-H./ Clement, M. (2000): Beurteilung der Güte von explorativen Faktoranalysen im Marketing, in: WiSt, Heft 5, Mai 2000, S. 283-286

Loebbert, M. (2000): Interne Dienstleister: Was sie alles können müssen, in: Harvard Business Manager, 22. Jg., Heft März 2000, S. 49-57

- Ludwig, W./ Odenthal, H. (1996): Lexikon des Rechts der Energie- und Wasserversorgung, 5. Erg., Neuwied/ Kriftel Dezember 1996
- Lukes, R. (1998): Die Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts, BB 1998, S. 1217-1223
- Lux, W./ Stadelmann, M. (1995): Aktuelle Management-Konzepte: Merkmale, Vorteile, Nachteile, in: io Management Zeitschrift 64. Jg. (1995), Heft 4, S. 72-74
- Macharzina, K. (2003): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis, 4. Aufl., Wiesbaden 2003
- Männel, W. (1981): Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug. Theoretische Grundlagen – Praktische Fälle, 2. Aufl., Stuttgart 1981
- Magidson, J./ Polcha, A.A. (1992): Creating Market Economies within Organizations: A Conference on “Internal Markets”, in: Planning Review, Vol. 20 (1992), Heft 1, S. 37-40
- Mangler, W.-D. (2000): Grundlagen und Probleme der Organisation: Arbeitsbuch für Studium und Praxis, Köln 2000
- Manz, K. (1994): Organisationstheorie, München 1994
- Martin, R./ Mauterer, H./ Gemünden, H.-G. (2002): Systematisierung des Nutzens von ERP-Systemen in der Fertigungsindustrie, in: Wirtschaftsinformatik, Nr. 44, S. 109-116
- Masten, S. E./ Crocker, K.J. (1985): Efficient Adaptation in Long-Term Contracts: Take-or-Pay Provisions for Natural Gas, in: The American Economic Review, Vol. 75, No. 5 (Dec., 1985), S. 1083-1093
- Mauritz, C. (2000): Marktwirtschaft im Unternehmen. Ein Prinzip zur Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit, Wiesbaden 2000; Zugl.: München, Univ. d. Bundeswehr, Diss., 1999
- McDermott, L.C./ Emerson, M. (1991): Quality and Service for Internal Customers, in: Training & Development Journal, Vol. 45 (1991), Heft 1, S. 61-64

- McFeely, W. M. (1973): *Staff Services in Smaller Companies: The View from the Top*, New York 1973
- McLellan, K./ Marcolin, B. (1994): *Information Technology Outsourcing*, in: *Business Quarterly Autumn*, 59. Jg. (1994), H. 1, S. 95-104
- McWilliams, B. S. (1996): *Have you considered Insourcing?*, in: *Across the Board*, 33. Jg., Heft November/ Dezember 1996, S. 31-35
- Meckl, R. (2000): *Controlling im Internationalen Unternehmen. Erfolgsorientiertes Management internationaler Organisationsstrukturen*, München 2000
- Meier, A./ Stucker, C./ Trabucco, A. (1997): *Auslagerung der Personaldienstfunktion – Machbarkeit und Grenzen*, in: *zfo*, Nr. 3/ 1997, 66. Jg., S. 138-145
- Mengen, A. (1993): *Konzeptionsgestaltung von Dienstleistungsprodukten*, Stuttgart 1993
- Mentzel, W. (1989): *Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung. Mitarbeiter motivieren, fördern und weiterbilden*, 4. Aufl., Freiburg/ Breisgau 1989
- Meyer, A. (1990): *Dienstleistungs-Marketing*, in: Meyer, P.W./ Meyer, A. (Hrsg.): *Marketing-Systeme. Grundlagen des internationalen Marketing*, Stuttgart u.a. 1990
- Meyer, A. (2000): *Dienstleistungen*, in: Corsten, H. (Hrsg.): *Lexikon der Betriebswirtschaftslehre*, München, Wien 2000, S. 185-189
- Meyer, A./ Blümelhuber, C. (2001): *Wettbewerbsorientierte Strategien im Dienstleistungsbereich*, in: Bruhn, M./ Meffert, H. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption bis zur praktischen Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 369-398
- Meyer-Piening, A. (1994): *Zero Base Planning als analytische Personalplanungsmethode im Gemeinkostenbereich*, Stuttgart 1994
- Meyerrose, C./ Hupfauer, M. (2001): *Eine Fallstudie über die Anwendung des internationalen Beschaffungsinstrumentariums bei Lufthansa Technik (LHT)*, in:

- Arthur D. Little (Hrsg.) (2001): Einkauf – Produktion – Logistik. Wie erfolgreiche Unternehmen ihre Wertschöpfung internationalisieren, Wiesbaden 2001
- Michels, M. (1995): Outsourcing: Gestaltungsalternative zur Optimierung der Informationsversorgung, in: Nachrichten für Dokumentation, 46. Jg., Heft 2, 1995, S. 91-94
- Milgrom, P./ Roberts, J. (1992): Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs 1992
- Minoli, D. (1995): Analyzing Outsourcing: Reengineering Information and Communication Systems, New York u.a. 1995
- Mintzberg, H. (1979): The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research, Englewood Cliffs 1979
- Mintzberg, H. (1983): Structure in Fives. Designing effective Organizations, Englewood Cliffs 1983
- Mintzberg, H. (1989): Mintzberg on Management. Inside our strange World of Organizations, New York, London 1989
- Mirow, M. (1994): Wie können Konzerne wettbewerbsfähig bleiben?, in: Albach, H. (Schriftleitung): Neue Konzernstrukturen bei Großunternehmen und im Mittelstand, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1/ 94, Wiesbaden 1994, S. 9-25
- Monasch, T./ Slavenburg, P. (2004): Shared Service Centres present a World of Options, in: Expansion Management, August 2004, Vol. 19, Issue 8, S. 4
- Müller, A. (2004): Offen für kreative Wege. Outsourcing in Strategie-Bereichen, in: Organisator, Nr. 7-8/ 2004, S. 20-21
- Müller, L. (2001): Handbuch der Elektrizitätswirtschaft: technische, wirtschaftliche und rechtliche Grundlagen, 2. Aufl., Berlin u.a. 2001
- Müller, U. R. (1996): Schlanke Führungsorganisation, 2. Aufl., Planegg 1996

- Müller – Gebel, K. (1994): Das Management der Personalkosten, in: Die Bank 5/ 1994, S. 269-274
- Müller, S./ Kornmeier, M. (1997): Motive und Unternehmensziele als Einflußfaktoren der einzelwirtschaftlichen Internationalisierung, in: Macharzina, K.v./ Oesterle, M.-J. (Hrsg.): Handbuch Internationales Management. Grundlagen – Instrumente - Perspektiven, Wiesbaden 1997, S. 71-101
- Müller, H.-E./ Prangenberg, A. (1997): Outsourcing-Management: Handlungsspielräume bei Ausgliederung und Fremdvergabe, Köln 1997
- Mugler, J. (1995): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2. Aufl., Wien, New York, 1995
- Nagel, P. (1992): Zielformulierung, Techniken der, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 2626-2634
- Neugebauer, L. (1997): Unternehmertum in der Unternehmung, Göttingen 1997
- Neus, W. (1997): Verrechnungspreise – Rekonstruktion des Marktes innerhalb der Unternehmung?, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg. (1997), S. 38-47
- Newman, W. H. (1951): Administrative Action. The Techniques of Organization and Management, New York 1951
- Nippa, M. (1991): Die Gestaltungsrelevanz der Aufgabe für die Büroorganisation – Theorie, Merkmale, Anwendungen, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Handbuch des Informationsmanagements im Unternehmen, München 1991, S. 415-451
- Nippa, M./ Picot, A. (1995): Prozeßmanagement und Reengineering. Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt/ M., New York 1995
- Nordsieck, F. (1931a): Grundprobleme und Grundprinzipien der Organisation des Betriebsaufbaus, in: DBW, 24, Heft 6, 1931, S. 158-162
- Nordsieck, F. (1931b): Aufgabenverteilung und Instanzenbau im Betrieb, in: DBW, 24, Heft 7, 1931, S. 204-210

Nordsieck, F. (1932): Die Arbeitsorganisation des Einzelhandelsbetriebes, in: Seyffert, R. (Hrsg.): Handbuch des Einzelhandels, Stuttgart 1932, S. 220-237

Nordsieck, F. (1934): Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934

Nordsieck, F. (1964): Betriebsorganisation: Betriebsaufbau und Betriebsablauf, 2. Aufl., Stuttgart 1964

o.V. (2004): Die meisten Unternehmen planen kein Outsourcing, in: Handelsblatt Online vom 21.03.2004

o.V. (2007): Telekom darf im großen Stil ausgliedern, in: Handelsblatt Online vom 28.02.2007

Ostendorf, R. J. (2005): Kernkompetenzen und ihre Bedeutung für die Unternehmensstrategie, Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Betriebswirtschaft der Universität Duisburg-Essen, Nr. 315, Duisburg 2005

Osterloh, M./ Frost, J. (2000): Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. 3. Aufl., Wiesbaden 2000

Ostermaier, Herbert (1996): Reorganisation von Geschäftsbereichsunternehmen: Konzeption zur Steigerung der Prozess-, Ressourcen- und Markteffizienz, Berlin 1996

Pasternack, B./ Viscio, A. J. (1998): The centerless corporation: a new model for transforming your organization for growth and prosperity, New York 1998

Pausenberger, E. (1992): Internationale(n) Unternehmung, Organisation der, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1052-1066

Penrose, E. (1959): The Theory of the Growth of the Firm, Oxford 1959

Peters, G. (1988): Ablauforganisation und Informationstechnologie im Büro, Köln 1988

Peters, T. (1993): Big is out. Wie groß darf ein marktnahes Unternehmen sein?, in: Harvard Business Manager 3/1993, S. 93-104

- Peters, T.J./ Waterman, R.H. Jr. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 6. Aufl., Landsberg/ Lech 1984
- Petry, T. (2005): Shared Service Center, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, 2005, S. 1021
- Pfaffenberger, W./ Hille, M. (2004): Investitionen im liberalisierten Energiemarkt: Optionen, Marktmechanismen, Rahmenbedingungen, Abschlussbericht, Januar 2004, Bremen 2004
- Pfohl, H.C. (1997): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von den Großbetrieben, in: Pfohl, H.C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 3. Aufl., Berlin 1999, S. 1-25
- Picot, A. (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: ZfbF, 43. Jg. (1991), Heft Nr. 4, S. 336-357
- Picot, A./ Dietl, H. (1990): Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19. Jg. (1990), S. 178-184
- Picot, A./ Franck, E. (1995): Prozeßorganisation. Eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre, in: Nippa, M./ Picot, A. (Hrsg.): Prozeßmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt a. M., New York 1995, S. 13-38
- Picot, A./ Freudenberg, H./ Gassner, W. (1999): Management von Reorganisationsen. Maßschneidern als Konzept für den Wandel, Wiesbaden 1999
- Picot, A./ Maier, M. (1992): Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing, in: Information Management, 7. Jg. (1992), Heft Nr. 4, S. 14-27
- Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R.T. (2001): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management, 4. Aufl., Wiesbaden 2001
- Pinchot, G. (1986): Intrapreneuring. Why you don't have to leave the Company to become an Entrepreneur, New York u.a. 1986

- Pleitner, H.J. (1981): Die Arbeitszufriedenheit von Unternehmern und Mitarbeitern in gewerblichen Betrieben, Berlin, München, St. Gallen 1981
- Pleitner, H.J. (1995a): Der gewerbliche Unternehmer zwischen Tradition und Moderne, in: Mugler, J./ Schmidt, K.H.: Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft, Berlin, München, St. Gallen 1995, S. 75-89
- Pleitner, H.J. (1995b): Möglichkeiten und Grenzen des Marketing in Klein- und Mittelbetrieben, in: Mugler, J./ Schmidt, K.H.: Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft, Berlin, München, St. Gallen 1995, S. 213-231
- Poensgen, O. (1973): Geschäftsbereichsorganisation, Opladen 1973
- Porter, M.E. (1985): Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York 1985
- Porter, M.E. (1988): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive Strategy), 5. Aufl., Frankfurt/ M., New York 1988
- Porter, M.E. (1989): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten (Competitive advantage), Frankfurt/ M., New York 1989
- Pralahad, C.K./ Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, May/ June 1990, S. 79-91
- Probst, G.J.B. (1993): Organisation. Strukturen, Lenkungsinstrumente, Perspektiven, Landsberg/ Lech 1993
- Quinn, B./ Cooke, R./ Kris, A. (2000): Shared Services. Mining for Corporate Gold, Harlow u.a. 2000
- Rasche, C. (1994): Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen – Ein ressourcenorientierter Ansatz, Wiesbaden 1994, Zugl.: Bayreuth, Univ., Diss., 1994
- Raynor, M./ Bower, J. (2001): Lead from the Center, in: Harvard Business Review, May 2001, S. 93 – 100

- Reber, G./ Strehl, F. (Hrsg.) (1988): Matrix-Organisation. Klassische Beispiele zu mehrdimensionalen Organisationsstrukturen, Stuttgart 1988
- Reckenfelderbäumer, M. (2001): Zentrale Dienstleistungsbereiche und Wettbewerbsfähigkeit. Analyse auf der Basis der Lehre von den Unternehmerfunktionen, Wiesbaden 2001, Zugl.: Bochum, Univ., Habil.-Schr., 2000
- Reiß, M. (1992a): Arbeitsteilung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 167-178
- Reiß, M. (1992b): Spezialisierung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 2287-2297
- Reiß, M. (1995): Dienstleistungen als Infrastrukturen für dezentrale Organisationsformen, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistung der Zukunft, Wiesbaden 1995, S. 408-427
- Reiß, M. (1997): Outsourcing jenseits von „Make or Buy“, in: Beschaffung Aktuell (1997), Heft Nr. 7, S. 26-28
- Reiß, M./ Schuster, H. (1998): Kunden- und Kostenorientierung interner Service-Bereiche – Aus Zentralbereichen werden Dienstleister, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 2, Stuttgart 1998, S. 1300-1320
- Rennings, K. (1992): Zur Relevanz der Transaktionskostentheorie für die Verkehrswirtschaft, in: Make or Buy: Transaktionskostentheorie als Entscheidungshilfe für die Verkehrswissenschaft, Veröffentlicht durch das Institut für verkehrswissenschaftliche Forschung an der Universität Münster, 1992, S. 7-49
- Richter, R. (1996): Neue Institutionenökonomik, Ideen und Möglichkeiten, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Jahrestagung 1996, Berlin 1996, S. 323-355
- Rieder, H.P. (1996): Organisation des Zentralbereichs „Finanz & Controlling“ in einem Industrie-Konzern, Bern, Stuttgart, Wien 1996, Zugl.: Zürich, Univ., Diss., 1995

- Rittersberger, P. (1996): Service- und Dienstleistungsqualität bei Federal Express, in: Töpfer, A./ Mehdorn, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen: Servicestrategie oder Outsourcing?, Neuwied u.a. 1996, S. 47-55
- Robbins, S. P. (1987): Organization theory, 2. Aufl., Englewood Cliffs 1987
- Roever, M. (1992): Weg mit dem Wasserkopf, in: Manager Magazin, 22. Jg., 1992, Heft 1, S. 126-135
- Rommel, G. u.a. (1993): Einfach überlegen: Das Unternehmenskonzept, das die Schlanken schlank und die Schnellen schnell macht, Stuttgart 1993
- Rommel, K./ Püschel, M. (1994): Outsourcing: Quantitative und qualitative Aspekte, in: Wagner, H. (Hrsg.) Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung, Wiesbaden 1994, S. 119-134
- Rosada, M. (1990): Kundendienststrategien im Automobilssektor, Berlin 1990
- Rühli, E. (1992): Koordination, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 1164-1175
- RWE Systems AG (Hrsg.) (2007): Strategischer Schwenk, team:systems, Online-Mitarbeiterzeitung der RWE Systems AG, Dortmund, November 2007
- Rychwalski, P. (2005): Die Zukunft der Energiemärkte in Deutschland: Auswirkungen und Perspektiven wettbewerbspolitischer Deregulierung am Beispiel des deutschen Strommarktes, Diss., Univ., Münster 2005
- Sabisch, H. (1996), Produkte und Produktgestaltung, in: Kern, W./ Schröder, H.-H./ Weber, J. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 1439-1451
- Sambeth, F. (2003): Die Rolle des wertorientierten Corporate Center in der digitalen Medien- und Kommunikationsindustrie, Scheßlitz 2003, Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 2002

Saunders, C./ Gebelt, M./ Hu, Q. (1997): Achieving success in information systems outsourcing, in: California Management Review, 39, Jg., Heft 2/ 1997, S. 63-80

Sayles, L. R. (1964): Managerial Behaviour, New York u. a. 1964

Schanz, G. (1982): Organisationsgestaltung, München 1982

Schanz, G. (1988): Methodologie für Betriebswirte, 2. Aufl., Stuttgart 1988

Schiffer, H.-W. (2005): Energiemarkt Deutschland, 9. völlig neu bearbeitete Aufl., Köln 2005

Schimank, C. (2004): Shared Service Center, in: Controlling, Heft 3, März 2004, S. 171-172

Schimank, C./ Strobl, G. (2002): Controlling in Shared Services, in: Gleich, R./ Möller, K./ Seidenschwarz, W./ Stoi, R. (Hrsg.): Controlling Fortschritte, München 2002, S. 281-301

Schmalenbach, E. (1959): Über Dienststellengliederung im Großbetriebe, Köln Opladen 1959

Schmidt, G. (1985): Grundlagen der Aufbauorganisation, Gießen 1985

Schmidtchen, D. (1998): Die Energierechts-Reform aus ökonomischer Sicht, in: Schmidtchen, D./ Spreer, F./ Ertmer, M. (Hrsg.) (1998): Mehr Wettbewerb im Elektrizitätssektor? Nr. 51 der Vorträge, Reden und Berichte; Universität des Saarlandes, Saarbrücken 1998, S. 1-27

Schmitz, C. (1994): Interne Dienstleistungen neu organisieren, in: Heitger, B./ Schmitz, C./ Zucker, B. (Hrsg.): Agil macht stabil. Die Zukunft der internen Dienstleister, Wiesbaden 1994, S. 161-174

Schnell, R./ Hill, P. B./ Esser, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Aufl., München, Wien 2005

Scholz, C. (1992a): Effektivität und Effizienz, organisatorische, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 533-552

- Scholz, C. (1992b): Matrix-Organisation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1302-1315
- Scholz, C. (1995): Die virtuelle Personalabteilung – Ein Denkmodell für das Jahr 2000, in: Personalführung, 22. Jg., Heft 5/ 1995, S. 398-403
- Scholz, C. (1996): Virtuelle Organisation: Konzeption und Realisation, in: zfo, 65. Jg., 1996, S. 204-210
- Scholz, C. (2000): Strategische Organisation. Multiperspektivität und Virtualität, Wiesbaden 2000
- Schramm, W. (1936): Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation, Berlin, Leipzig 1936
- Schreyögg, G. (1999): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien, 3. Aufl., Wiesbaden 1999
- Schulman, D.S./ Dunleavy, J.R./ Harmer, M.J./ Lusk, J.S. (1999): Shared Services: Adding value to the Business Units, New York 1999
- Schulte, C. (1991): Logistik. Wege zur Optimierung des Material- und Informationsflusses, München 1991
- Schulte-Zurhausen, M. (1999): Organisation, 2. Aufl., München 1999
- Schultheiss, L. (1990): Auswirkungen der Profit-Center-Organisation auf die Ausgestaltung des Controlling, St. Gallen 1990; Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 1990
- Schuster, H. (1998): Kooperation zwischen internen Service-Bereichen, Wiesbaden 1998, Zugl.: Stuttgart, Univ., Diss., 1998
- Schuermans, L. (1997): Überregionale Zentren als Organisationsform. Effizienzsteigerungen durch die Shared Service Centers, in: Neue Zürcher Zeitung, 11.02.1997, S. 25
- Schuermans, L./ Stoller, C. (1998): Der Shared Service Center Trend. Konzeptuelle Grundlagen im Finanzbereich, in: io Management Zeitschrift, 67. Jg. (1998), Heft 6, S. 37-41

Schwarzer, B./ Krcmar, H. (1994): Neue Organisationsformen, in: Information Management, 9. Jg. (1994), Heft 4, S. 20-27

Schwarzer, B./ Krcmar, H. (1995): Neue Organisationsformen - Modewellen oder Rückkehr zu den Wurzeln?, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): 16. Saarbrücker Arbeitstagung 1995 Rechnungswesen und EDV, Heidelberg 1995, S. 107-122

Schweitzer, M. (1992): Profit-Center, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 2078-2089

Schwintowski, H.-P. (Hrsg.) (2002): Die Zukunft der kommunalen EVU im liberalisierten Energiemarkt, Geschäftschancen und Geschäftsfelder, Bd. 3 der Schriftenreihe des Instituts für Energie- und Wettbewerbsrecht in der Kommunalen Wirtschaft e.V. an der Humboldt-Universität zu Berlin, Baden-Baden 2002

Schwintowski, H.-P. (Hrsg.) (2003): Strategische Allianzen – Netznutzung - Vergaberecht auf Energiemärkten, Bd. 8 der Schriftenreihe des Instituts für Energie- und Wettbewerbsrecht in der Kommunalen Wirtschaft e.V. an der Humboldt-Universität zu Berlin, Baden-Baden 2003

Seidel, E./ Jung, W./ Redel, W. (1988): Führungsstil und Führungsorganisation. Band 2: Führungsorganisation und Führungsmodelle, Darmstadt 1988

Seidel, E./Redel, W. (1987): Führungsorganisation, München, Wien 1987

Selchert, M. (1997): Organisationsstrukturen und Professionalität: Formen und Funktionen professioneller In-house-Dienstleistungen, Schriftenreihe betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse, Bd. 62, Hamburg 1997, Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 1996

Selznick, P. (1957): Leadership in Administration, A sociological interpretation, Berkeley 1957

Simon, H. u. a. (1954): Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department, New York 1954

Simon, H. (1993): Industrielle Dienstleistungen und Wettbewerbsstrategie, in: Simon, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen, Stuttgart 1993, S. 3-22

- Sloper, A. (2004): Meeting the challenge of Outsourcing, in: Engineering Management; June/ July 2004, Vol. 14, Issue 3, S. 34-37
- Smith, A. (1905): Untersuchung über das Wesen und die Ursachen des Volkswohlstandes, Berlin 1905
- Spauschus, P. (2004): Die wettbewerbliche Öffnung von Märkten mit Netzstrukturen am Beispiel von Telekommunikation und Elektrizitätswirtschaft; Netzzugangsregelungen im Spannungsfeld zwischen staatlicher Regulierung und Privatautonomie, Frankfurt a. M. 2004, Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 2003
- Stadelmann, M./ Lux, W. (1995): Hot Topics oder kalter Kaffee? Aktuelle Management-Philosophien kritisch betrachtet, in: io Management Zeitschrift 64. Jg. (1995), Heft 3, S. 32-35
- Stahle, W.H. (1999): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München 1999
- Stahle, W. H. / Grabatin, G. (1979): Effizienz von Organisationen, in: DBW, 39. Jg., 1979, S. 89-102
- Staerke, R. (1961): Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bern 1961
- Staerke, R. (1992): Leitungssystem, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 1229-1239
- Stauss, B. (1995): Internal Services: Classification and Quality Management, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 6 (1995), Heft 2, S. 62-78
- Stauss, B. (1996): Dienstleistungen als Faktoren, in: Kern, W./ Schröder, H.-H./ Weber, J. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1996, Sp. 318-327
- Stauss, B./ Neuhaus, P. (1995): Interne Kundenzufriedenheit als Zielgröße des Total Quality Management. Dargestellt am Beispiel einer Abteilung Personalmanagement, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing, Wiesbaden 1995, S. 575-610

- Stauss, B./ Neuhaus, P. (1999): Interne Kundenzufriedenheit als Zielgröße einer Personalmanagement-Abteilung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Internes Marketing, 2. Aufl., Wiesbaden 1999, S. 133-154
- Steers, R. M. (1975): Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness, in: ASQ, 20. Jg., 1975, S. 546-558
- Steinbuch, P.A. (1987): Organisation, 6. Aufl, Ludwigshafen 1987
- Steinle, C. (1992a): Delegation, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 500-513
- Steinle, C. (1992b): Stabsstelle, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 2310-2321
- Steinmüller, T. (1997): Beitrag zur strategiedeterminierten “Outsourcing“-Entscheidung fokussiert auf logistische Leistungen, Berlin 1997, Zugl.: Berlin, Techn. Univ., Diss., 1996
- Stieglitz, H./ Janger, A. R. (1965): Top Management Organization in Divisionalized Companies. National Industrial Conference Board, New York 1965
- Stoft, S. (2002): Power System Economics: Designing Markets for Electricity, New York 2002
- Streicher, H. (1993): Outsourcing in der Datenverarbeitung, München 1993
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992
- Szyperski, N. (1974): Bürosysteme der Zukunft, in: IBM – Nachrichten Heft 253/ 1974, S. 7-13
- Szyperski, N. (1993): Outsourcing als strategische Entscheidung, in: Online, 16. Jg. (1993), Heft 2, S. 32-41
- Taylor, F. W. (1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München, Berlin 1913

- Teichmann, S. (1995): Logistiktiefe als strategisches Entscheidungsproblem, Berlin 1995
- The Economist Intelligence Unit (Hrsg.) (1998): Shared Services: A new business architecture for Europe, London/ New York 1998
- Theuvsen, L. (1994): Interne Beratung, Wiesbaden 1994
- Theuvsen, L. (1996): Entscheidungsvorbereitung und Organisationstheorie, in: zfo, 65. Jg. (1996), S. 110-114
- Theuvsen, L. (1997a): Interne Organisation und Transaktionskostenansatz, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 67. Jg. (1997), Heft 9, S. 971-996
- Theuvsen, L. (1997b): Merkmale und Problemfelder aktueller Organisationskonzepte, in: Nippa, M./ Scharfenberg, H. (Hrsg.): Implementierungsmanagement. Über die Kunst, Reengineeringkonzepte erfolgreich umzusetzen, Wiesbaden 1997, S. 103-131
- Thom, N. (1976): Zur Effizienz betrieblicher Innovationsprozesse, Köln 1976
- Thom, N. (1992): Stelle, Stellenbildung und -besetzung, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Wiesbaden 1992, Sp. 2321-2333
- Thomaschewski, D./ Krotz, J. (2002): Organisationsentwicklung: Bestimmungsfaktoren, Modellierung und Prozessanpassung, in: Information Management & Consulting, Sonderausgabe 17, 2002, S. 16-26
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 5. Auflage, Wiesbaden 2006
- Tiberius, V. A./ Reckenfelderbäumer, M. (2004): Die Schaltbrettunternehmung, Chancen und Risiken, Zürich 2004
- Töpfer, A. (1996): Grundsätze industrieller Dienstleistungen, in: Töpfer, A./ Mehdorn, H. (Hrsg.): Industrielle Dienstleistungen: Servicestrategie oder Outsourcing?, Neuwied u.a. 1996

- Tümpen, M.M. (1987): Strategische Frühwarnsysteme für politische Auslandsrisiken, Wiesbaden 1987
- Ulrich, P./ Hill, W. (1979): Wissenschaftstheoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, in: Raffée, H.; Abel, B. (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften, München 1979, S. 161-190
- Vahs, D. (2007): Organisation, Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 6. Aufl., Stuttgart 2007
- van Geldern, M. (2000): Organisation. Ein anwendungsorientiertes Lehrbuch mit Fallbeispielen, 2. Aufl., Frankfurt/ M., New York 2000
- Vandermeewe, S./ Gilbert, D.J. (1989): Making Internal Services Market driven, in: Business Horizons, Vol. 31 (1989), Heft 6, S. 83-89
- Vandermeewe, S./ Gilbert, D.J. (1991): Internal Services: Gaps in Needs/ Performance and Prescriptions for Effectiveness, in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 2 (1991), Heft 1, S. 50-60
- VDEW (2006): Strommarkt Deutschland, Zahlen und Fakten zur Stromversorgung, Frühjahr 2006, Berlin 2006
- VDEW (2007): Stromdaten, Faktendienst für die Energiewirtschaft 4/2007, Berlin 2007
- VDEW (2007a): Anreizregulierung - Vereinfachtes Verfahren, Kontakt spezial 59/07, Nachrichten des VDEW und seiner Fachverbände, Berlin 2007
- VDEW (2007b): Anziehender Lieferantenwechsel bei Strom - VDEW-Wechsleranalyse August 2007, Kontakt spezial 64/07, Nachrichten des VDEW und seiner Fachverbände, Berlin 2007
- VDI (2003): VDI-Richtlinie 4661, Energiekenngrößen: Definitionen-Begriffe-Methodik, Düsseldorf 2003
- Velitchkova, Tzviata Antonova (2003): Interne Dienstleistungsqualität – Messung und Management von internen Dienstleistungen, Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing Band 136, München 2003

von Werder, A. (1989): Delegation im Konzern – Rechtlicher Gestaltungsspielraum und organisatorische Konsequenzen im Vergleich zur Einheitsunternehmung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 41. Jg., 1989, S. 410-426

von Werder, A./ Grundei, J. (2000): Organisation des Organisationsmanagements: Gestaltungsalternativen und Effizienzbewertung, in: Frese, E. (Hrsg. Im Auftrag des Arbeitskreises „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.) (2000): Organisationsmanagement: Neuorientierung der Organisationsarbeit, Stuttgart 2000, S.97-141

von Werder, A./ Grundei, J. (2004): Konzeptionelle Grundlagen der Center-Organisation: Gestaltungsmöglichkeiten und Effizienzbewertung, in: von Werder, A./ Stöber, H. (Hrsg.): Center-Organisation. Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele, Stuttgart 2004, S. 11-54

Waltert, M. J. (1999): Markt- und Prozessorientierung im industriellen Mittelstand, Wiesbaden 1999, Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss.,1999

Weber, B. (1996): Die fluide Organisation. Konzeptionelle Überlegungen für die Gestaltung und das Management von Unternehmen in hochdynamischen Umfeldern, Bern 1996

Weber, J. (1992): Logistikkostenrechnung, in: Männel, W. (Hrsg.): Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, S. 878-897

Welch, J. F. (1987): Speech to the Society of Automotive Engineers, White Sulphur Springs, West Virginia, October 9, 1987

Welge, M. K. (1978): Einflußgrößen der organisatorischen Effizienz von Tochtergesellschaften deutscher Multinationaler Chemieunternehmungen. Ergebnisse einer explorativen empirischen Untersuchung von Tochtergesellschaften in Frankreich, Indien und USA, Habilitationsschrift, Köln 1978

Welge, M. K. (1987): Unternehmensführung, Band 2: Organisation, Stuttgart 1987

- Welge, M. K./ Al-Laham, A. (2008): Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung, 5. Aufl., Wiesbaden 2008
- Wenger, A.P. (1999): Organisation multinationaler Konzerne. Grundlagen, Konzeption und Evaluation, Bern, Stuttgart, Wien 1999
- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, 5. Jg. (1984), S. 171-180
- Wernerfelt, B. (1995): A Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, in: Strategic Management Journal, 16. Jg. (1995), S. 171-174
- WBGU (German Advisory Council on Global Change) (2004): World in Transition: Towards sustainable Energy Systems, London, Sterling 2004
- Wild, J. (1973): Organisation und Hierarchie, in: zfo, Nr. 1/ 1973, 42. Jg., S. 45-54
- Wildemann, H. (1988): Produktionssynchrone Beschaffung, München 1988
- Wildemann, H. (1993): Fertigungsstrategien Reorganisationskonzepte für eine schlanke Produktion und Zulieferung, München 1993
- Wildemann, H. (1996): Die Modulare Organisation, Leitfaden zur Einführung föderalistischer Organisationsprinzipien in Unternehmungen, 4. Aufl., München 1996
- Wildemann, H. (1998): Die modulare Fabrik, 5. Aufl., Zürich, München 1998
- Williams, K. (2001): Commercializing Shared Services, in: Strategic Finance, Oct 2001, Vol. 83, Issue 4, S. 17
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism, New York 1985
- Windau, P. von/ Schuhmacher, M. (1996): Strategien für Sieger. Erfolgsgeheimnisse mittelständischer Unternehmen, Frankfurt a.M., New York 1996
- Winje, D./ Witt, D. (1991): Energiewirtschaft, Heidelberg u.a. 1991

- Wirtz, B. W. (2000): Wissensmanagement und kooperativer Transfer immaterieller Ressourcen, in: ZfB-Ergänzungsheft 2/ 2000
- Wirtz, C. (2003): Wertorientierte Unternehmenssteuerung in netzbasierten Industrien: Die Perspektive der ehemaligen Monopolisten, Bd. 2 der Schriften zu Organisation und Information (Hrsg.: Lindstädt, H.), München und Mering 2003
- Wißkirchen, F. (1999): Beurteilung der Vorteilhaftigkeit von Outsourcing unter Berücksichtigung von Prozesskosten und Transaktionskosten, in: Wißkirchen, F. (Hrsg.): Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren, Stuttgart 1999, S. 283-313
- Wißkirchen, F. (2002a): Shared Services Organisation (Teil 1), Kosten senken durch Bündeln von Prozessen, in HR Services 2/ 2002, S. 38-40
- Wißkirchen, F. (2002b): Shared Services Organisation (Teil 2), Qualität der Personalleistungen steigern, in HR Services 3/ 2002, S. 24-28
- Wißkirchen, F. (2002c): Unternehmensbefragung (Teil 1) – Shared Service Center im Personalbereich, in: HR Services 4-5/ 2002, S. 26-28
- Wißkirchen, F. (2002d): Shared Service Center (Teil 2) – Guten Service auch anderen Firmen anbieten, in: HR Services 6/ 2002, S. 37-40
- Wißkirchen, F. (2002e): Dezentrale Abläufe in einen Topf werfen, in: Personalwirtschaft 9/ 2002, S. 34-39
- Wißkirchen, F./ Kleinertz, M. (2000): Shared Service Center als Alternative zu Outsourcing, in: Köhler-Frost, W. (Hrsg.) (2000): Outsourcing – Eine strategische Allianz besonderen Typs, S. 181-199, Berlin 2000
- Wißkirchen, F./ Mertens, H. (1999): Der Shared Services Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen, in: Wißkirchen, F. (Hrsg.) (1999): Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren. Strategie, Konzept, Partnerauswahl, Stuttgart 1999, S. 79-111
- Wißkirchen, F. (2002): Shared Service Center im Personalbereich, Ergebnisse einer BearingPoint Unternehmensbefragung, München 2002

- Witt, F.-J. (1985): Marketing für innerbetriebliche Dienstleistungen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 35. Jg. (1985), S. 162-175
- Witt, F.-J. (1988): Die Typologisierung unternehmensinterner Dienstleistungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 58. Jg. (1988), S. 660-682
- Witt, F.-J. (1998): Der unternehmensinterne Absatz, in: Pepels, W. (Hrsg.): Absatzpolitik, München 1998, S. 207-240
- Wittchen, F. (1998): Steuerliche Aspekte bei Tätigkeit des SSC im Ausland, in: Unterlagen zur Management Circle Konferenz „Shared Service Center für Finanzprozesse: Alternative zu Outsourcing und Zentralisierung Ihrer Finanzabteilung“ vom 12.-13.10.1998 in Bad Homburg
- Wittlage, H. (1989): Unternehmensorganisation. Einführung und Grundlegung mit Fallstudien, 4. Aufl. Herne, Berlin 1989
- Wöhe, G. (2000): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl., München 2000
- Wolf, M. (1985): Erfahrungen mit der Profit-Center-Organisation, Europäische Hochschulschriften Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Band 665, Frankfurt am Main 1985
- Wunderer, R. (1992): Von der Personaladministration zum Wertschöpfungs-Center. Vision, Konzeption und Realisation unternehmerischer Personalarbeit, in: DBW, 52. Jg., 1992, S. 201-215
- Wunderer, R./ von Arx, S. (1998): Personalmanagement als Wertschöpfungscenter, Wiesbaden 1998
- Wurmbach, J. (1997): Outsourcing – attraktive Alternative mit vielen Facetten, in: Online, Heft 8, 1997, S. 20-23
- Wyatt, J.B. (1997): Customer driven HR, in HR Focus, Heft 2/ 1997, S. 3
- Young, D. et al (2000): Corporate Headquarters – an international analysis of their roles and staffing, London 2000

Zahn, E./ Barth, T./ Hertweck, A. (1998): Leitfaden zum Outsourcing von unternehmensnahen Dienstleistungen, Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (Hrsg.), Stuttgart 1998

Zentes, J./ Swoboda, B. (1997): Grundbegriffe des Internationalen Managements, Stuttgart 1997

Zimmermann, W. (1987): Unternehmensentwicklung und Matrixorganisation, Frankfurt a.M. u.a. 1987

zur Nedden, C. (1994): Internationalisierung und Organisation, Konzepte für die international tätige Unternehmung mit Differenzierungsstrategie, Wiesbaden 1994

9. Anhang

9.1 Fragebogen für die schriftliche Unternehmensbefragung

Studie Service und Corporate Center

Prof. Dr. Ingolf Bamberger
Dipl.-Kfm. Martin Büttgen
Universität Duisburg-Essen
Lehrstuhl für Organisation und Planung
45141 Essen

E-Mail: Martin.Buettgen@stud.uni-due.de
Tel.: +49-201-8133-397
Fax.: +49-201-8133-394
Mobil: +49-162-2843570

Wichtige Informationen zum Fragebogen vorab:

- Alle Informationen von Ihnen werden **vertraulich** behandelt und gehen **ausschließlich anonymisiert** in die Untersuchung ein!
- Für die Auswertung ist es wichtig, dass Sie **alle Fragen** beantworten. Eine ungefähre Angabe ist **wertvoller** als keine Angabe. Können oder wollen Sie eine der Fragen nicht beantworten, können Sie **selbstverständlich** zur nächsten Frage übergehen.
- Wir bitten Sie, den Fragebogen (sofern Sie ihn nicht auf unserer Internetseite ausfüllen wollen) **bis zum 15.04.2008** per E-Mail, Post oder per Fax zurückzusenden.
- Falls Sie die Datei direkt aus der E-Mail geöffnet haben, empfehlen wir, diese **lokal in einem anderen Verzeichnis abzuspeichern**, da sonst Ihre Angaben nur temporär gespeichert werden und beim Schließen der Datei **verloren gehen** können.
- Das Ausfüllen des Fragebogens benötigt ca. **15-20 Minuten** Ihrer Zeit. Im Gegenzug stellen wir Ihnen die zusammengefassten **Ergebnisse dieser Studie** auf Wunsch gerne zur Verfügung.

A. Allgemeine Fragen zum Unternehmen

A.1: Wie heißt Ihr Unternehmen?

A.2: Was ist Ihre Funktion im Unternehmen?

A.3: Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen Ende 2007 ca. beschäftigt?

A.4: Welchen Umsatz hat Ihr Unternehmen in 2007 (falls bekannt, sonst 2006) gemacht? Bitte ordnen Sie den Umsatz in eine der Größenklassen ein:

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| 1. < 50 Mio. Euro | <input type="checkbox"/> |
| 2. 50 Mio. Euro bis < 100 Mio. Euro | <input type="checkbox"/> |
| 3. 100 Mio. Euro bis < 500 Mio. Euro | <input type="checkbox"/> |
| 4. 500 Mio. Euro bis 1 Mrd. Euro | <input type="checkbox"/> |
| 5. > 1. Mrd. Euro | <input type="checkbox"/> |
| 6. Weiß nicht | <input type="checkbox"/> |

A.5: Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Energieversorgung | <input type="checkbox"/> |
| 2. Maschinen-/Fahrzeugbau | <input type="checkbox"/> |
| 3. Chemie, Bergbau | <input type="checkbox"/> |
| 4. Handel/Dienstleistungen | <input type="checkbox"/> |
| 5. Öffentliche Einrichtungen | <input type="checkbox"/> |
| 6. Financial Services/Banken/Versicherungen | <input type="checkbox"/> |
| 7. Transport/Logistik/Reisen/Information | <input type="checkbox"/> |
| 8. Baugewerbe | <input type="checkbox"/> |
| 9. Sonstiges verarbeitendes Gewerbe | <input type="checkbox"/> |
| 10. Sonstige (Bitte spezifizieren Sie!): | <input type="checkbox"/> |

Hinweis: Falls nicht Energieversorgung, fahren Sie fort bei Nr. A. 8!

A.6: Falls Energieversorgung, welche Wertschöpfungsstufe(n) umfasst Ihr Unternehmen?

1. Exploration	<input type="checkbox"/>
2. Erzeugung	<input type="checkbox"/>
3. Handel	<input type="checkbox"/>
4. Vertrieb	<input type="checkbox"/>
5. Netz (Transport/Verteilung)	<input type="checkbox"/>
6. Sonstige Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>

A.7: Falls Energieversorgung, wie viele Haushalte versorgt Ihr Unternehmen?

1. < 50.000	<input type="checkbox"/>
2. 50.000 - < 100.000	<input type="checkbox"/>
3. 100.001 - 500.000	<input type="checkbox"/>
4. 500.001 - 1.000.000	<input type="checkbox"/>
5. > 1.000.000	<input type="checkbox"/>
6. Weiß nicht / Trifft nicht zu	<input type="checkbox"/>

A.8: Wie beurteilen Sie die Marktpräsenz Ihres Unternehmens?

1. Lokal/Städtisch	<input type="checkbox"/>
2. Regional	<input type="checkbox"/>
3. Bundes-/ Landesweit	<input type="checkbox"/>
4. Europaweit*	<input type="checkbox"/>
5. Weltweit*	<input type="checkbox"/>

* z.B. durch Auslandsniederlassungen oder ausländische Tochtergesellschaften.

A.9: Welche Organisationsform hat Ihr Unternehmen (auf der 2. Ebene)?

1. Funktional-Organisation*	<input type="checkbox"/>
2. Sparten-/Geschäftsbereichs-Organisation**	<input type="checkbox"/>
3. Matrix-Organisation***	<input type="checkbox"/>
4. Andere / Weiß nicht	<input type="checkbox"/>

* Nach Funktionen gegliedert ** Nach Objekten (Produkten, Kunden oder Regionen) gegliedert *** Nach Funktionen und Objekten gegliedert.

B. Fragen zur Bedeutung und Beurteilung von (Shared) Service Centern oder vergleichbaren internen Dienstleistungseinheiten in Ihrem Unternehmen

Zur Erläuterung: Mit dem Kapitel B wird untersucht, ob Sie in Ihrem Unternehmen unterstützende Tätigkeiten – also Aufgaben, die nicht zu den eigentlichen Kernaktivitäten gehören wie z.B. IT, Personal, Einkauf, Haustechnik, Infrastruktur etc. – in besonderen zentralen Organisationseinheiten zusammenfassen und wie Sie die Effizienz dieser Einheiten messen und beurteilen. Diese zentralen Dienstleistungseinheiten sollen im Folgenden zusammenfassend als „**Service Center**“ bezeichnet werden. **(Hinweis: Im Kapitel C der Befragung werden zusätzliche Tätigkeiten untersucht, die in sog. Corporate Centern oder Group Centern organisiert sind.)**

B.1: Werden in Ihrem Unternehmen unterstützende Aktivitäten als Service Center (Def. s.o.) organisiert?

1. Ja	<input type="checkbox"/>
2. Ja, in Kooperation* mit anderen Unternehmen	<input type="checkbox"/>
3. Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	<input type="checkbox"/>
4. Nein	<input type="checkbox"/>
5. Weiß nicht	<input type="checkbox"/>

* Z. B. gemeinsame IT-Gesellschaft mit drittem Unternehmen o.ä.

B.2: Welche der folgenden unterstützenden Aktivitäten werden in Ihrem Unternehmen in einem solchen Service Center gebündelt?

Aktivität / Funktion	Ja	Nein	Weiß nicht
1. Finanzen (z.B. Treasury, Controlling, Rechnungswesen, Sonstiges)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. IT (z.B. Support, Implementierung / Beratung, Hardware)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. (Operativer) Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Personalwesen / HR (z.B. Verwaltung, Entwicklung, Abrechnung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Immobilien- / Facility Management (z.B. Gebäude-/Büroservice)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Vertrieb (z.B. Call Center, Customer Service, Billing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Technische Services (z.B. Wartung, Ingenieurleistungen, Netzservices)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Infrastruktur Services (z.B. Werksschutz, Sicherheit, Entsorgung, Verkehrsinfrastruktur, Netzplanung, Kantine)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Logistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Kommunikation / PR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Steuern / Recht / Versicherungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Revision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Forschung und Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Interne Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Sonstiges (Bitte spezifizieren Sie!):			

B.3: Sind diese Service Center (überwiegend) organisiert als:

1. Expense Center*	<input type="checkbox"/>
2. Cost Center**	<input type="checkbox"/>
3. Profit Center***	<input type="checkbox"/>
4. Investment Center****	<input type="checkbox"/>
5. Joint Venture / Kooperation	<input type="checkbox"/>
6. Weiß nicht	<input type="checkbox"/>
7. Sonstiges (Bitte spezifizieren Sie):	

* Reine Budgetverantwortung ** Einhaltung Kostenbudget bei Qualitätsvorgaben
 *** Selbständige Gewinnverantwortlichkeit **** Auch Verantwortung über Gewinnverwendung

B.4: Sind diese Center rechtlich selbständig organisiert?

1. Ja	<input type="checkbox"/>
2. Nein (unselbständige Organisationseinheit)	<input type="checkbox"/>
3. Weiß nicht	<input type="checkbox"/>

B.5: Falls ja, in Form einer

1. GmbH	<input type="checkbox"/>
2. AG	<input type="checkbox"/>
3. GmbH & Co. KG	<input type="checkbox"/>
4. Weiß nicht	<input type="checkbox"/>
5. Sonstiges (Bitte spezifizieren Sie):	

B.6: Welche Ziele verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen mit der Einführung von Service Centern? Haben Sie diese Ziele erreicht? (Es können mehrere Ziele benannt werden!)

Bezeichnung Ziel	Ziel der Einführung?			Ziel erreicht?	
	Ja	Nein	Weiß nicht	Ja	Nein
1. Reduktion von Kosten der erbrachten Services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Reduktion von Kosten der Koordination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Economies of Scale/Skaleneffekte/Synergieeffekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Transparenz von Kosten und Leistungen/Erfolgszurechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Stärkere Markt-/Wettbewerbsorientierung (der Service Center)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ausweitung der Umsatzbasis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Schaffung Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Verbesserung Dienstleistungsorientierung (der Service Center)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Konzentration auf die Kernkompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Professionalisierung/Verbesserung der Servicequalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Bedarfsgerechte Versorgung der Unternehmensbereiche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Förderung Mitarbeitermotivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Erhalt/Förderung des Know-How's im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Verbesserung der Koordination (zwischen Service Center und Unternehmensbereichen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen (z.B. EnWG)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Sonstiges (Bitte spezifizieren Sie!):					

B.7: Welche der folgenden Kriterien werden zur Messung der Effizienz (Effizienz = Performance, Erfolg) der Service Center in Ihrer Firma angewendet? Falls Sie diese Kriterien anwenden, beurteilen Sie danach bitte die Effizienz Ihrer Service Center insgesamt. (Mehrfachnennungen sind möglich!)

		Beurteilung Ihrer eigenen Service Center					
		Wird angewendet	Sehr gut				Sehr schlecht
1. Wirtschaftlichkeit, Messung anhand finanzwirtschaftlicher Kennzahlen, z.B.							
a. Kosten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Deckungsbeitrag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Gewinn/Verlust	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. EBIT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Sonstige (Bitte spezifizieren Sie!):							
2. Ressourceneffizienz, Messung z.B. anhand von							
a. Ressourcenauslastung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Personalbestand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Sonstige (Bitte spezifizieren Sie!):							
3. Qualität der Services, Messung z.B. anhand von							
a. Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Sonstige (Bitte spezifizieren Sie!):							
4. Nutzung von Prozesssynergien, Messung z.B. anhand von							
a. Durchlaufzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Antwortzeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Sonstige (Bitte spezifizieren Sie!):							
5. Flexibilität/Anpassungsfähigkeit (auf veränderte Rahmenbedingungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Koordination und Kompatibilität (mit operativen Unternehmensteilen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mitarbeitermotivation/-zufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Marktnähe (z.B. hinsichtlich Preise und Qualität der Services etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Innovations- und Lernfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Information/Kommunikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Sonstiges (Bitte spezifizieren Sie!):							

B.8: Wie würden Sie die durch die Einführung der Service Center insgesamt realisierten jährlichen Kosteneinsparungen seit der Einführung einschätzen?


1. Keine Einsparung, sondern Kostenerhöhung	<input type="checkbox"/>
2. Kosten gleich geblieben (0%)	<input type="checkbox"/>
3. 1 - < 10 %	<input type="checkbox"/>
4. 10 - < 20%	<input type="checkbox"/>
5. 20 - < 30%	<input type="checkbox"/>
6. 30-50%	<input type="checkbox"/>
7. > 50%	<input type="checkbox"/>
8. Weiß nicht	<input type="checkbox"/>

B.9: Was waren bzw. sind die Hauptschwierigkeiten und Probleme bei der Einführung und dem Betrieb der Service Center? (Mehrfachnennungen sind möglich!)

1. (Erhöhung / Höhe der) Servicekosten	<input type="checkbox"/>
2. Erhöhter Koordinationsbedarf/Steigerung Koordinationskosten	<input type="checkbox"/>
3. Qualität der Services	<input type="checkbox"/>
4. Mangelnde Prozesseffizienz	<input type="checkbox"/>
5. Mitarbeiterzufriedenheit/-motivation	<input type="checkbox"/>
6. Sonstiges (bitte spezifizieren Sie):	<input type="checkbox"/>

Bitte kommentieren Sie hier falls gewünscht sonstiges zu den Problemen der Service Center:

B.10: Wie zufrieden sind sie insgesamt mit den von Ihren Service Centern erbrachten Leistungen (Skala 1-5 von „Sehr zufrieden“ bis „Gar nicht zufrieden“), in Bezug auf:

	Sehr zufrieden				Gar nicht zufrieden
1. Service-Orientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Servicequalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Flexibilität (z.B. bei speziellen Problemen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kostentransparenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kostenhöhe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Palette der Services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Service-Expertise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Problemverständnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Lieferzuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Antwortzeit/Reaktionszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.11: Welche **beiden** Leitsätze würden abschließend am besten auf Ihre Service Center zutreffen?

1. „Den Markt ins Unternehmen holen“	<input type="checkbox"/>
2. „Bedarfsgerechte Versorgung der Bereiche mit Services“	<input type="checkbox"/>
3. „Kostengünstigste Versorgung der Bereiche mit Services“	<input type="checkbox"/>
4. „Zentralisierung von Kompetenzen und Leistungen“	<input type="checkbox"/>
5. „So dezentral wie möglich, so zentral wie nötig“	<input type="checkbox"/>
6. „Größtmögliches Outsourcing“	<input type="checkbox"/>

C. Fragen zur Bedeutung und Beurteilung von Corporate Centern (Group Centern) in Ihrem Unternehmen

Zur Erläuterung: Mit dem Kapitel C wird untersucht, ob Sie in Ihrem Unternehmen Dienstleistungseinheiten mit strategischen und hoheitlichen Aufgaben – also Aufgaben wie z.B. Unternehmensstrategie, Steuern, PR etc. – in besonderen zentralen Organisationseinheiten zusammenfassen und wie Sie die Effizienz dieser Einheiten messen und beurteilen. Diese zentralen Dienstleistungseinheiten sollen im Folgenden als „**Corporate Center**“ bezeichnet werden.

C.1: Welche Funktionen und unterstützende Aktivitäten mit Kompetenz- und Richtliniencharakter sind bei Ihnen in Form eines Corporate Centers (CCs) organisiert?

Aktivität / Funktion	Ja	Nein	Weiß nicht
1. Unternehmensentwicklung/-strategie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Interne Beratung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. IT-Strategie (CIO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Finanzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. (Strategischer) Einkauf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Revision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bilanzen/Steuern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Rechnungswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kommunikation/PR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Sonstiges (bitte spezifizieren Sie):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. 2: Welche Ziele verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen mit der Einführung von Corporate Centern? Haben Sie diese erreicht? (Es können mehrere Ziele benannt werden!)

Bezeichnung Ziel	Ziel der Einführung?			Ziel erreicht?	
	Ja	Nein	Weiß nicht	Ja	Nein
1. Erzielung von Wettbewerbsvorteilen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Reduktion von Kosten der erbrachten Services	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Reduktion von Kosten der Koordination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Verbesserung der Unternehmenskoordination	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Konzentration auf die Kernkompetenzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Verbesserung der Qualität der Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bündelung von Expertise und Ressourcen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Motivationssteigerung der Mitarbeiter (der CCs)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Sonstiges (bitte spezifizieren Sie):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C.3: Welche der folgenden Kriterien werden zur Messung der Effizienz (Effizienz = Performance, Erfolg) der Corporate Center in Ihrer Firma angewendet? Falls Sie diese Kriterien anwenden, beurteilen Sie danach bitte die Effizienz Ihrer Corporate Center insgesamt (über alle Aktivitäten).

	Wird angewendet	Beurteilung Ihrer eigenen Corporate Center Sehr gut ←————→ Sehr schlecht												
1. Wirtschaftlichkeit, Messung anhand finanzwirtschaftlicher Kennzahlen z.B.	<input type="checkbox"/>	<table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>												
a. Kosten	<input type="checkbox"/>													
b. Beitrag zum Unternehmensgewinn	<input type="checkbox"/>													

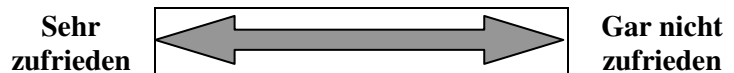
c. Sonstige (Bitte spezifizieren):							
2. Ressourceneffizienz, Messung z.B. anhand von							
a. Ressourcenauslastung	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Personalbestand	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Sonstige (Bitte spezifizieren):							
3. Qualität der Services, Messung z.B. anhand von							
a. Kundenzufriedenheit	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Sonstige (Bitte spezifizieren Sie!):							
4. Nutzung von Prozesssynergien, Messung anhand von							
a. Durchlaufzeiten	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Antwortzeiten	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Sonstige (Bitte spezifizieren):							
5. Flexibilität/Anpassungsfähigkeit (auf veränderte Rahmenbedingungen)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Koordination und Kompatibilität (mit operativen Unternehmensteilen)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mitarbeitermotivation/-zufriedenheit	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Marktnähe (z.B. hinsichtlich Vorgaben, Preise, Qualität etc.)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Innovations- und Lernfähigkeit	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Information/Kommunikation	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Zielvorgaben (Bitte spezifizieren Sie):							
12. Gar keine Kriterien	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Sonstige (Bitte spezifizieren Sie):							

C. 4: Was waren bzw. sind die Hauptschwierigkeiten und Probleme bei der Einführung und dem Betrieb der Corporate Center?

1. (Erhöhung/Höhe der) Kosten	<input type="checkbox"/>
2. Erhöhter Koordinationsbedarf/Steigerung Koordinationskosten	<input type="checkbox"/>
3. Qualität der erbrachten Leistungen	<input type="checkbox"/>
4. Mangelnde Prozesseffizienz	<input type="checkbox"/>
5. Mitarbeiterzufriedenheit/-motivation	<input type="checkbox"/>
6. Sonstiges (Bitte spezifizieren Sie):	

Bitte kommentieren Sie hier falls gewünscht sonstiges zu den Problemen der Service Center:

C. 5: Wie zufrieden sind sie insgesamt mit den von Ihren Corporate Centern erbrachten Leistungen (Skala 1-5 von „Sehr zufrieden“ bis „Gar nicht zufrieden“), in Bezug auf:



1. Praxisnähe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nutzen für das Unternehmen/Geschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kostentransparenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kostenhöhe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Produktpalette	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Expertise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Problemverständnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Antwortzeit/Reaktionszeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. 6: Welche **beiden** Leitsätze würden abschließend am besten auf Ihre Corporate Center zutreffen?

1. „Verlängerter Arm des Vorstands“	<input type="checkbox"/>
2. „Competence Center“/“Center of Excellence“	<input type="checkbox"/>
3. „Erlasser und Überwacher von Richtlinien“	<input type="checkbox"/>
4. „So zentral wie nötig, so dezentral wie möglich“	<input type="checkbox"/>
5. „Verursacher von unnötigen Kosten und Arbeitsaufwand“	<input type="checkbox"/>
6. „Größtmögliches Outsourcing“	<input type="checkbox"/>

Senden Sie mir eine Zusammenfassung der Ergebnisse der Studie an meine E-Mail Adresse:
E-Mail:

Ich bin an einem Ergebnisworkshop mit anderen Studien-Teilnehmern interessiert:

Dürfen wir Sie für Rückfragen ggfs. kontaktieren? Dann hinterlassen Sie an dieser Stelle bitte Ihre E-Mail Adresse und/oder Telefonnummer:

E-Mail: **Tel. Nr.:**

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

9.2 Der endgültige Codeplan

Der endgültige Codeplan/ Datenmatrix wird für die Veröffentlichung entnommen, da den teilnehmenden Unternehmen Anonymität zugesichert wurde. (Für die Begutachtung dieser Dissertation durch den Prüfungsausschuss wird die Datenmatrix als Daten-CD beigelegt.) Die Datenmatrix kann beim Autor auf Anfrage eingesehen werden.

9.3 Übersicht der durchgeführten Auswertungen

Anbei findet sich eine Gesamtübersicht der durchgeführten Auswertungen der Unternehmensbefragung:

9.3.1 Deskriptive Statistik – Auswertung des Fragebogens

9.3.1.1 Fragebogen Teil A: Allgemeine Fragen zum Unternehmen

A.1: Wie heißt Ihr Unternehmen?

Die Liste der teilnehmenden Unternehmen wird aus Gründen der zugesagten Anonymisierung für die Veröffentlichung entnommen.

A. 2: Was ist Ihre Funktion im Unternehmen?

Die Befragung war gerichtet an Geschäftsführer, Vorstände, Organisationsleiter, Kaufmännische Leiter oder vergleichbare Funktionsträger. Aufgrund unterschiedlichster organisatorischer Gestaltung und Unternehmensgrößen und durch die Delegation von Fragebögen wurde die Befragung oftmals auch von Leitern oder auch Sachbearbeitern oder Referenten des Controllings, Rechnungswesens und der Unternehmenskommunikation oder auch durch (interne) Berater, Vertriebsleiter, Vorstandsstäbe, Marketingleiter, Werksleiter, Serviceleiter, Kundenbetreuer, Leiter Strategie, Leiter Revision o.ä. ausgefüllt.

A.3: Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen Ende 2007 ca. beschäftigt?

Deskriptive Statistik

	N	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standard- abweichung
Mitarbeiterzahl	197	1	520000	11128,56	44821,670
Gültige Werte (Listenweise)	197				

Statistiken

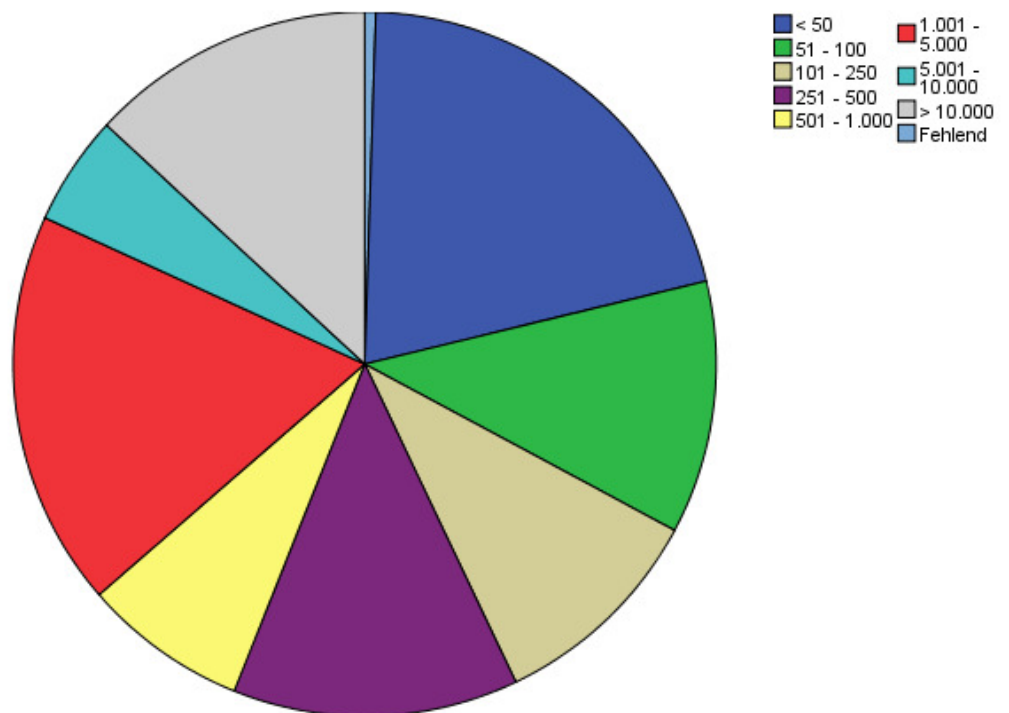
Mitarbeiterzahl

N	Gültig	197
	Fehlend	1
Mittelwert		11128,56
Median		400,00
Standardabweichung		44821,670
Varianz		2,009E9
Minimum		1
Maximum		520000
Perzentile	10	34,60
	20	50,00
	30	95,40
	40	192,00
	50	400,00
	60	746,00
	70	2000,00
	80	3500,00
	90	22200,00

Mitarbeiteranzahl (Klassiert)

	Mitarbeiter-Klassen	Häufigkeit	Prozent	Gültige Pro-zente	Kumulierte Prozen-te
Gültig	< 50	41	20,7	20,8	20,8
	51 - 100	23	11,6	11,7	32,5
	101 - 250	20	10,1	10,2	42,6
	251 - 500	26	13,1	13,2	55,8
	501 - 1.000	15	7,6	7,6	63,5
	1.001 - 5.000	36	18,2	18,3	81,7
	5.001 - 10.000	10	5,1	5,1	86,8
	> 10.000	26	13,1	13,2	100,0
	Gesamt	197	99,5	100,0	
Fehlend	System	1	,5		
Gesamt		198	100,0		

Mitarbeiteranzahl(Klassiert)



A.4: Welchen Umsatz hat Ihr Unternehmen in 2007 (falls bekannt, sonst 2006) gemacht? Bitte ordnen Sie den Umsatz in eine der Größenklassen ein:

Häufigkeiten Umsatzgröße:

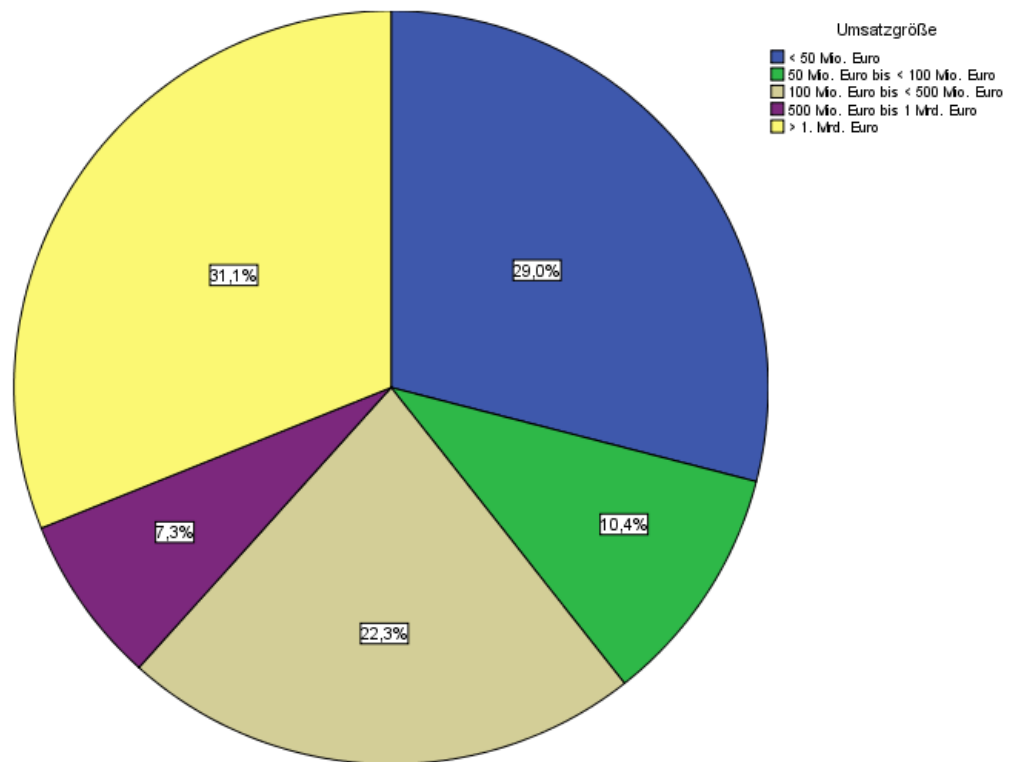
Statistiken

Umsatzgröße

N	Gültig	193
	Fehlend	5

Umsatzgröße

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	< 50 Mio. Euro	56	28,3	29,0	29,0
	50 Mio. Euro bis < 100 Mio. Euro	20	10,1	10,4	39,4
	100 Mio. Euro bis < 500 Mio. Euro	43	21,7	22,3	61,7
	500 Mio. Euro bis 1 Mrd. Euro	14	7,1	7,3	68,9
	> 1. Mrd. Euro	60	30,3	31,1	100,0
	Gesamt	193	97,5	100,0	
Fehlend	Keine Angabe	2	1,0		
	Weiß nicht	3	1,5		
	Gesamt	5	2,5		
Gesamt		198	100,0		



A.5: Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

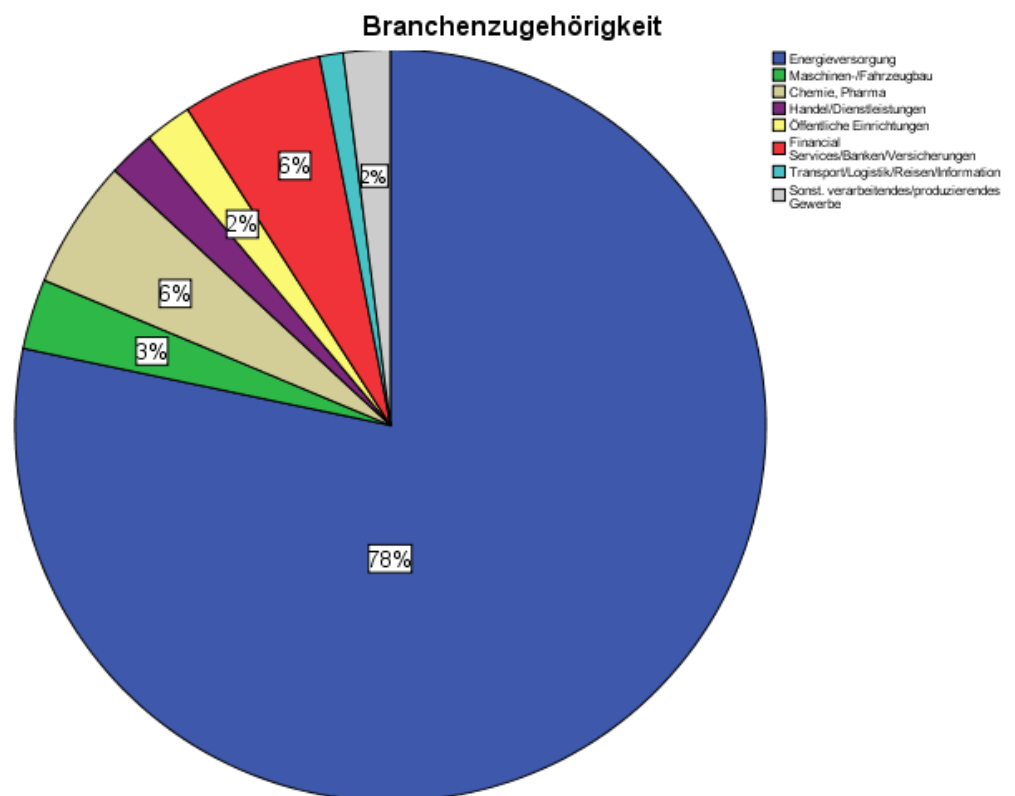
Statistiken

Branchenzugehörigkeit

N	Gültig	198
	Fehlend	0

Branchenzugehörigkeit

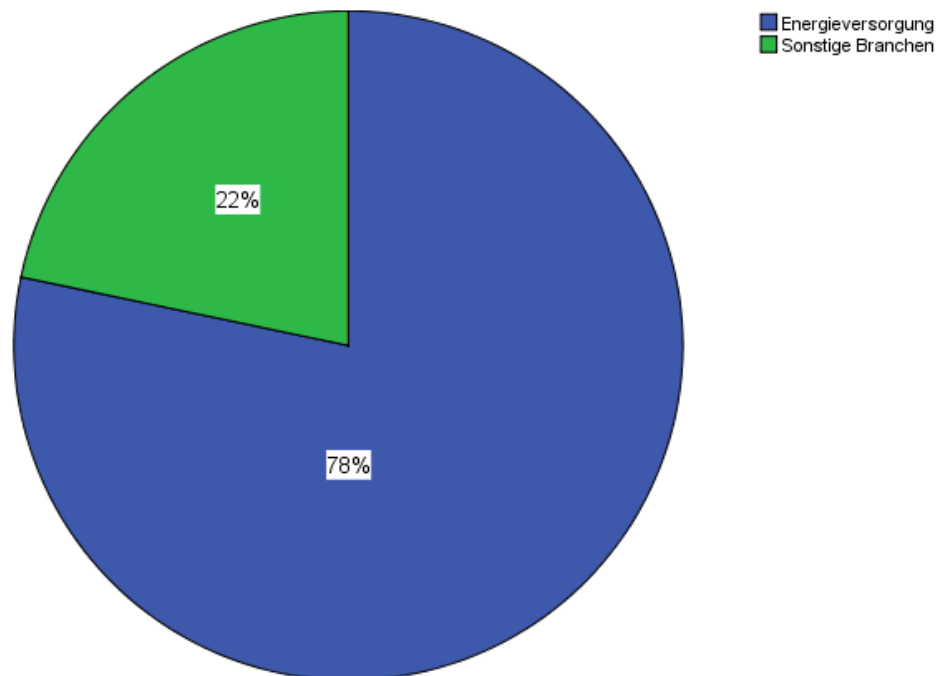
	Branche	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozen-te	Kumulierte Pro-zente
Gültig	Energieversorgung	155	78,3	78,3	78,3
	Maschinen-/Fahrzeugbau	6	3,0	3,0	81,3
	Chemie, Pharma	11	5,6	5,6	86,9
	Handel/Dienstleistungen	4	2,0	2,0	88,9
	Öffentliche Einrichtungen	4	2,0	2,0	90,9
	Financial Services/ Banken/ Versicherungen	12	6,1	6,1	97,0
	Transport/Logistik/Reisen/ Information	2	1,0	1,0	98,0
	Sonst. verarbeitendes/ pro- duzierendes Gewerbe	4	2,0	2,0	100,0
	Gesamt	198	100,0	100,0	



Branchenverteilung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Energieversorgung	155	78,3	78,3	78,3
	Sonstige Branchen	43	21,7	21,7	100,0
	Gesamt	198	100,0	100,0	

Branchenverteilung



A.6: Falls Energieversorgung, welche Wertschöpfungsstufe(n) umfasst Ihr Unternehmen?

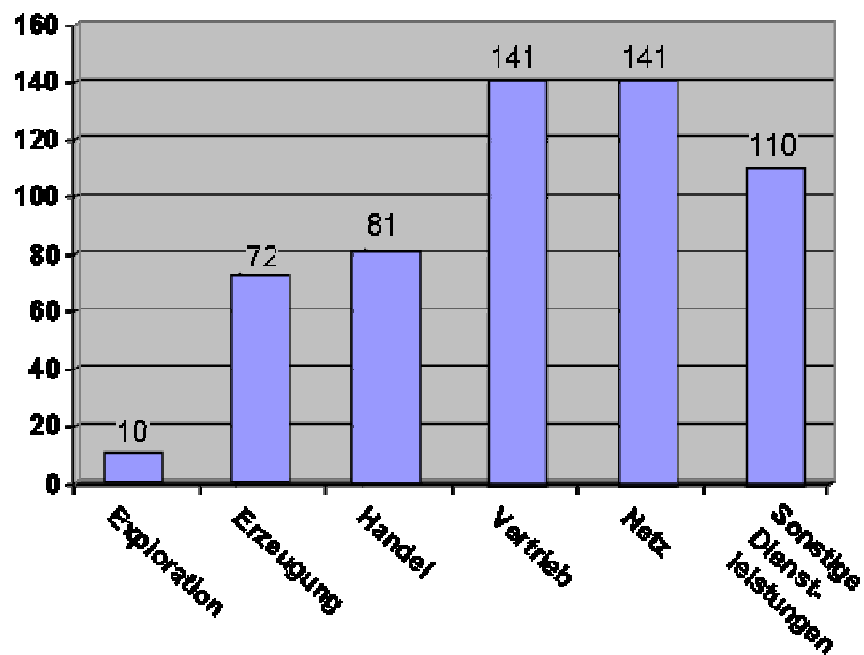
Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Wertschöpfungsstufen ^a	154	77,8%	44	22,2%	198	100,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Häufigkeiten Wertschöpfungsstufen

		Antworten		
		N	Prozent	Prozent der Fälle
Wertschöpfungsstufen	Exploration	10	1,8%	6,5%
	Erzeugung	72	13,0%	46,8%
	Handel	81	14,6%	52,6%
	Vertrieb	141	25,4%	91,6%
	Netz	141	25,4%	91,6%
	Sonstige DL	110	19,8%	71,4%
	Gesamt	555	100,0%	360,4%



A.7: Falls Energieversorgung, wie viele Haushalte versorgt Ihr Unternehmen?

Häufigkeitsverteilung versorgte Haushalte:

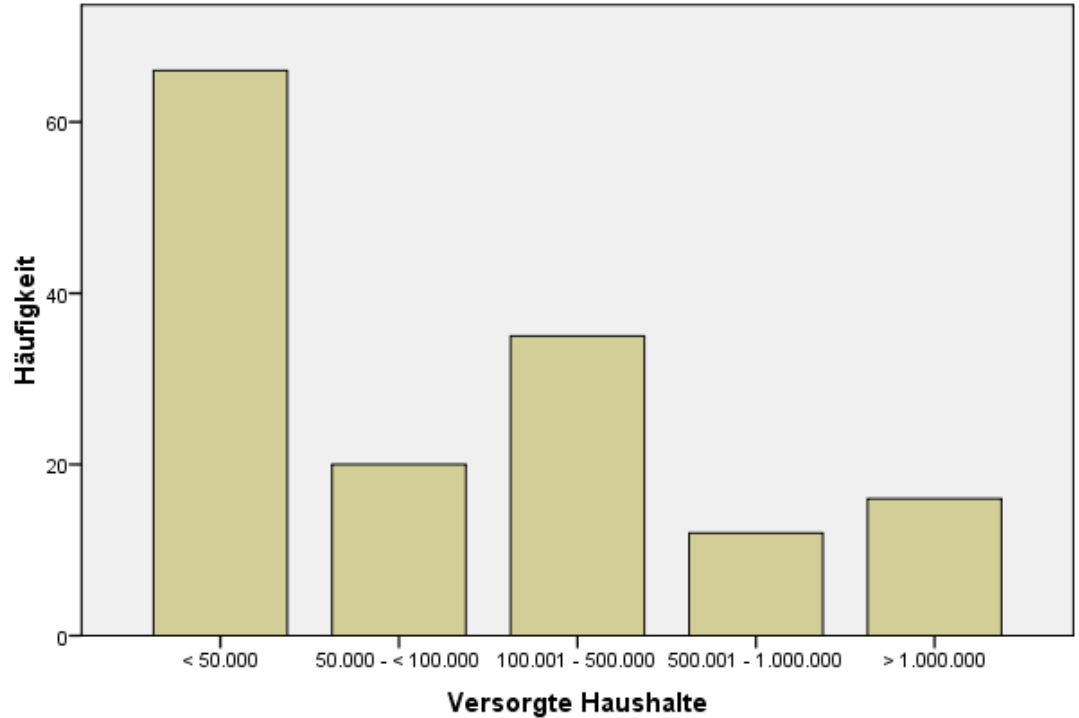
Statistiken

Versorgte Haushalte

N	Gültig	149
	Fehlend	49

Versorgte Haushalte

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	< 50.000	66	33,3	44,3	44,3
	50.000 - < 100.000	20	10,1	13,4	57,7
	100.001 - 500.000	35	17,7	23,5	81,2
	500.001 - 1.000.000	12	6,1	8,1	89,3
	> 1.000.000	16	8,1	10,7	100,0
	Gesamt	149	75,3	100,0	
Fehlend	Weiß nicht / Trifft nicht zu	5	2,5		
	Kein EVU	44	22,2		
	Gesamt	49	24,7		
Gesamt		198	100,0		



A.8: Wie beurteilen Sie die Marktpräsenz Ihres Unternehmens?

Häufigkeitsverteilung Marktpräsenz

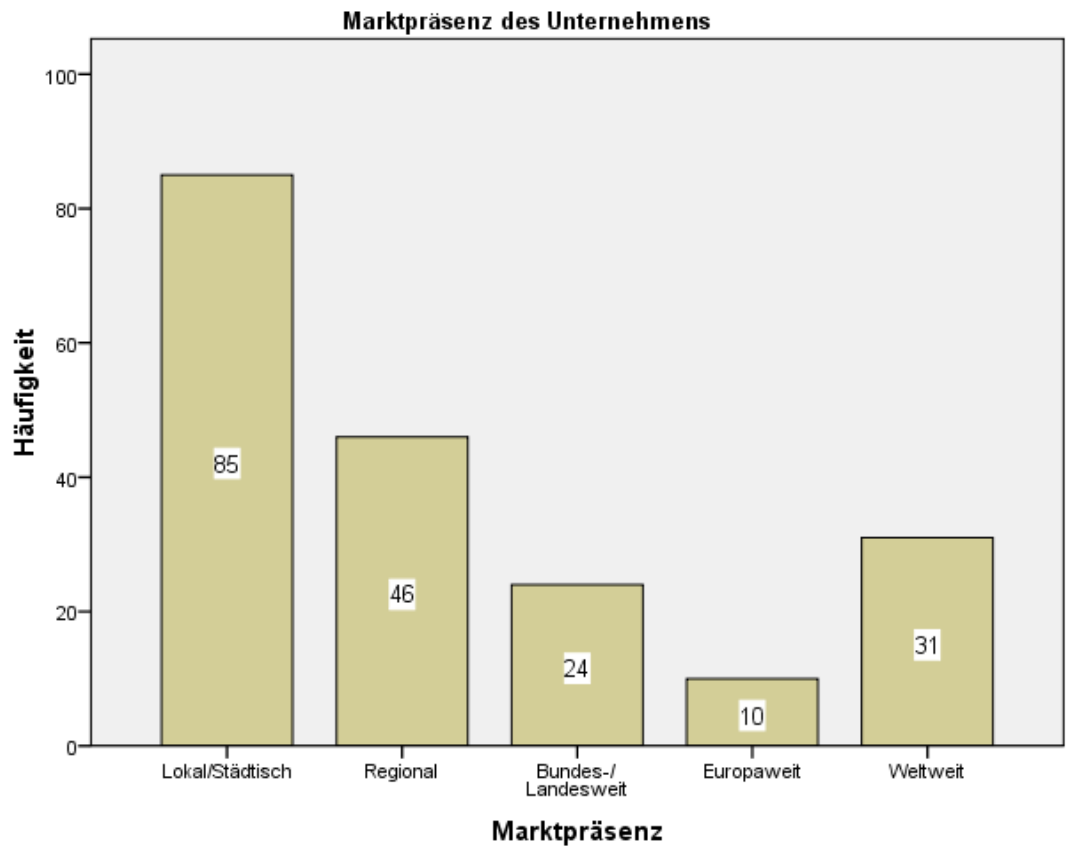
Statistiken

Marktpräsenz

N	Gültig	198
	Fehlend	0

Marktpräsenz

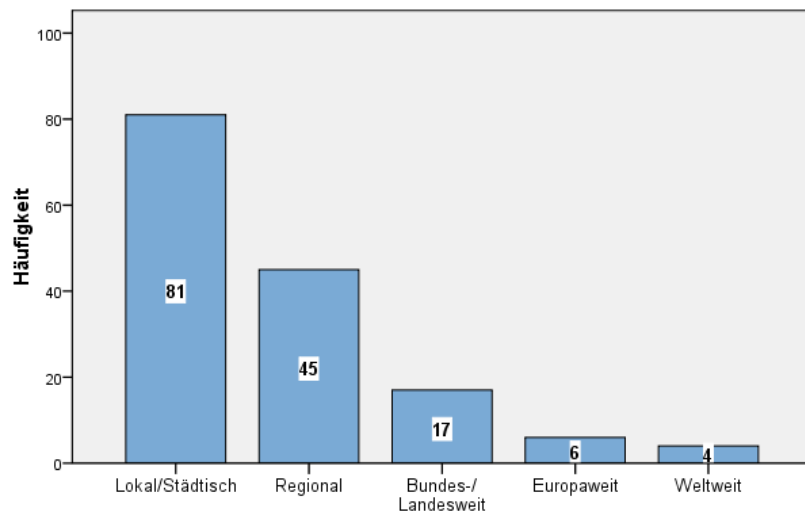
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Lokal/ Städtisch	85	42,9	43,4	43,4
	Regional	46	23,2	23,5	66,8
	Bundes-/ Landesweit	24	12,1	12,2	79,1
	Europaweit	10	5,1	5,1	84,2
	Weltweit	31	15,7	15,8	100,0
	Gesamt		196	99,0	100,0
Fehlend	System	2	1,0		
Gesamt		198	100,0		



Marktpräsenz von EVUs:

Marktpräsenz Branche Energieversorgung

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Lokal/ Städtisch	81	52,3	52,9	52,9
	Regional	45	29,0	29,4	82,4
	Bundes-/ Landesweit	17	11,0	11,1	93,5
	Europaweit	6	3,9	3,9	97,4
	Weltweit	4	2,6	2,6	100,0
	Gesamt	153	98,7	100,0	
Fehlend	System	2	1,3		
Gesamt		155	100,0		



A.9: Welche Organisationsform hat Ihr Unternehmen (auf der 2. Ebene)?

Häufigkeitsverteilung Organisationsform

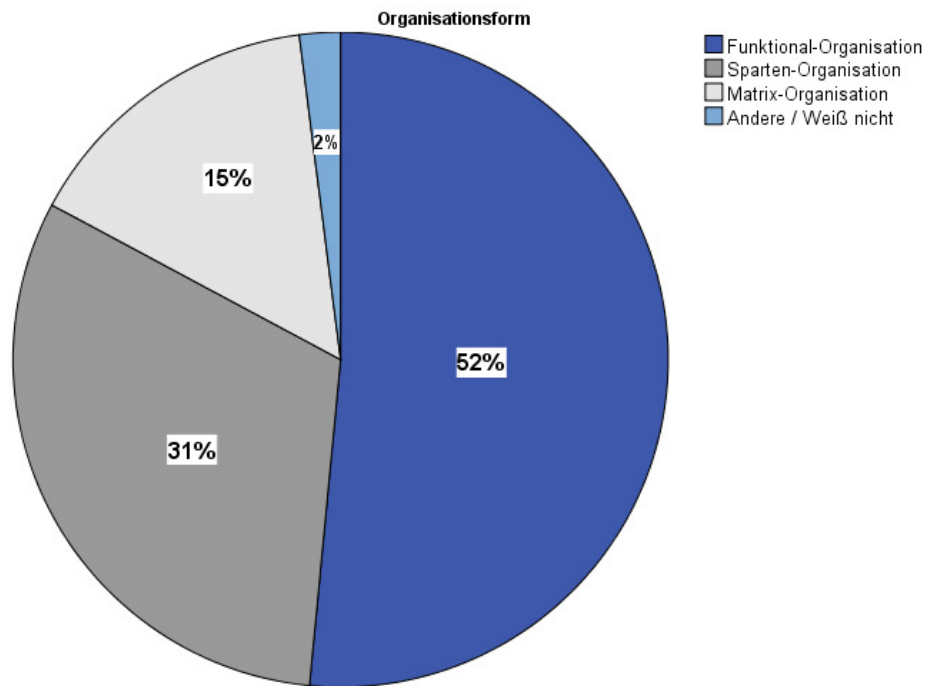
Statistiken

Organisationsform

N	Gültig	198
	Fehlend	0

Organisationsform der Unternehmen auf der 2. Ebene

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Funktional-Organisation	102	51,5	51,5	51,5
	Sparten-Organisation	62	31,3	31,3	82,8
	Matrix-Organisation	30	15,2	15,2	98,0
	Andere / Weiß nicht	4	2,0	2,0	100,0
	Gesamt	198	100,0	100,0	



9.3.1.2 Fragebogen Teil B: Fragen zur Bedeutung und Beurteilung von (Shared) Service Centern im Unternehmen

B.1: Werden in Ihrem Unternehmen unterstützende Aktivitäten als Service Center (Def. s.o.) organisiert?

Häufigkeitsverteilung Bildung von Service Centern

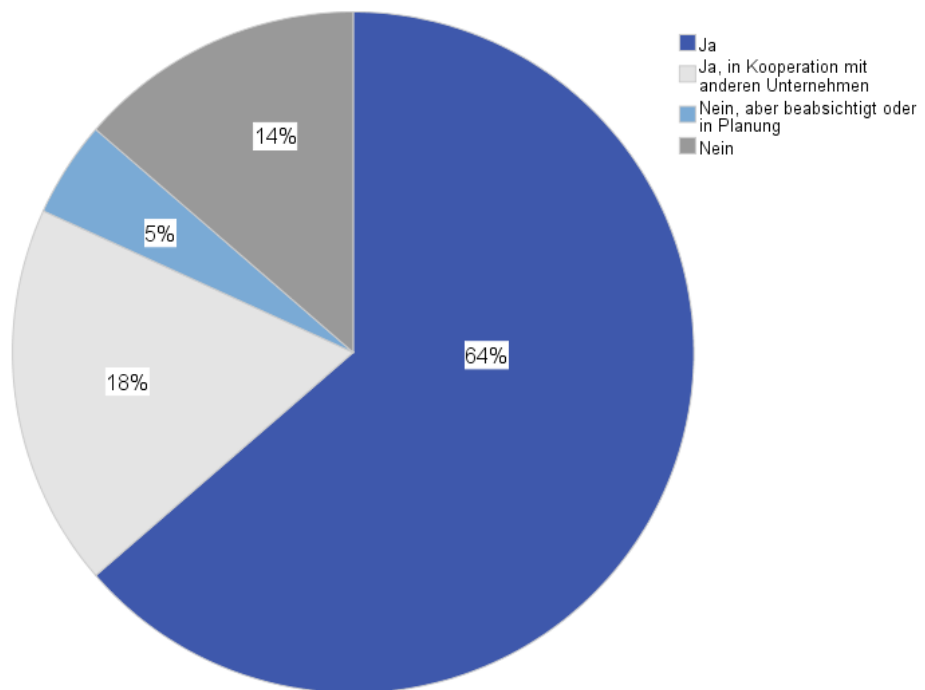
Statistiken

Bildung SCs

N	Gültig	198
	Fehlend	0

Bildung von Service Centern im Unternehmen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Ja	126	63,6	63,6	63,6
	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	36	18,2	18,2	81,8
	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	9	4,5	4,5	86,4
	Nein	27	13,6	13,6	100,0
	Gesamt	198	100,0	100,0	



B.2: Welche der folgenden unterstützenden Aktivitäten werden in Ihrem Unternehmen in einem solchen Service Center gebündelt?

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Service Center Funktionen ^a	169	85,4%	29	14,6%	198	100,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Häufigkeitsverteilungen Service Center Funktionen

		Antworten		
		Anzahl	Prozent	Prozent der Fälle
Service Center Funktionen	IT	145	13,1%	85,8%
	Personal/ HR	114	10,3%	67,5%
	Finanzen	106	9,5%	62,7%
	Vertrieb	104	9,4%	61,5%
	Einkauf	95	8,6%	56,2%
	Bilanzen/ Steuern	84	7,6%	49,7%
	Technische Services	83	7,5%	49,1%
	Facility Management	76	6,8%	45,0%
	Interne Revision	74	6,7%	43,8%
	Infrastruktur Services	67	6,0%	39,6%
	Kommunikation/PR	66	5,9%	39,1%
	Interne Beratung	44	4,0%	26,0%
	Logistik	38	3,4%	22,5%
	F & E	15	1,4%	8,9%
	Gesamt	1111	100,0%	657,4%

Sonstige Nennungen der Befragten zu den Service Centern:

„Verbrauchsabrechnung“

„Die Aktivitäten sind teil in eigene operative Tochtergesellschaften ausgegliedert, die klassischen Shared-Services sind in der Holding und werden überwiegend konzernweit genutzt“

„Die Konzernholding führt die Aufgaben für die Konzerngesellschaften durch, gleichzeitig sind letter of intends unterschrieben worden; das Billing“

„Billing und IT“

„SSC IT und HR gehören zur XY AG (siehe oben)“

„i.d.R. werden die oben mit ja angegebenen Funktionen nicht vollständig in einem Service Center gebündelt sondern in Abhängigkeit der Region/ Unternehmensbereichs im Unternehmen oder durch ein Service Center erbracht“

„Kundenanfragen“

„Teilweise sind Shared Service Center eigene Tochtergesellschaften (GmbH) mit Gewinnverantwortlichkeit, deren Leistungen für konzerninterne Kunden wettbewerbsfähig eingekauft werden. Das betrifft von den o.g. SSC: Technische Services und Call Center, Customer Services und Billing. (2) Darüber hinaus werden die unter 8 genannten Leistungen auf dem freien Markt als Dienstleistungen eingekauft.“

„Metering, Trading, Netze.“

„eigene Netzgesellschaft“

„Energielogistik“

„Abrechnung“

„Kundenhotline“

„Metering, Trading“

„alle Nachfolgenden Antworten beziehen sich auf den Dienstleister im Vertrieb (Call Center, da sonst die Beantwortung nicht möglich ist).“

„Branchenspezifische Funktionen: Abrechnung, Metering, Trading, Netze“

Häufigkeitsverteilung für die „sonstigen Branchen“:

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
SC sonstige Branchen ^a	34	79,1%	9	20,9%	43	100,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

➔ Von 43 Unternehmen aus sonstigen Branchen hatten 34 Service Center Funktionen eingerichtet. Die Verteilung ist wie folgt:

Häufigkeiten von Service Center sonstige Branchen

		Antworten		
		N	Prozent	Prozent der Fälle
Service Center sonstige Branchen	IT	30	13,3%	88,2%
	Finanzen	27	12,0%	79,4%
	Personal/ HR	27	12,0%	79,4%
	Einkauf	16	7,1%	47,1%
	Bilanzen/ Steuern	16	7,1%	47,1%
	Facility Management	15	6,7%	44,1%
	Infrastruktur Services	15	6,7%	44,1%
	Interne Revision	15	6,7%	44,1%
	Technische Services	14	6,2%	41,2%
	Vertrieb	12	5,3%	35,3%
	Kommunikation/ PR	12	5,3%	35,3%
	Interne Beratung	11	4,9%	32,4%
	Logistik	10	4,4%	29,4%
	F & E	5	2,2%	14,7%
	Gesamt	225	100,0%	661,8%

Häufigkeitsverteilung für EVUs:

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Service Center EVUs ^a	135	87,1%	20	12,9%	155	100,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Häufigkeiten von Service Center EVUs

		Antworten		
		N	Prozent	Prozent der Fälle
Service Center EVUs	IT	115	13,0%	85,2%
	Vertrieb	92	10,4%	68,1%
	Personal/ HR	87	9,8%	64,4%
	Finanzen	79	8,9%	58,5%
	Einkauf	79	8,9%	58,5%
	Technische Services	69	7,8%	51,1%
	Bilanzen/ Steuern	68	7,7%	50,4%
	Facility Mgmt.	61	6,9%	45,2%
	Interne Revision	59	6,7%	43,7%
	Kommunikation/ PR	54	6,1%	40,0%
	Infrastruktur Services	52	5,9%	38,5%
	Interne Beratung	33	3,7%	24,4%
	Logistik	28	3,2%	20,7%
	F & E	10	1,1%	7,4%
	Gesamt	886	100,0%	656,3%

B.3: Sind diese Service Center (überwiegend) organisiert als Expense Center, Cost Center, Profit Center, Investment Center, Joint Venture/ Kooperation, Weiß nicht oder Sonstiges?:

Häufigkeiten Wirtschaftliche Form Service Center

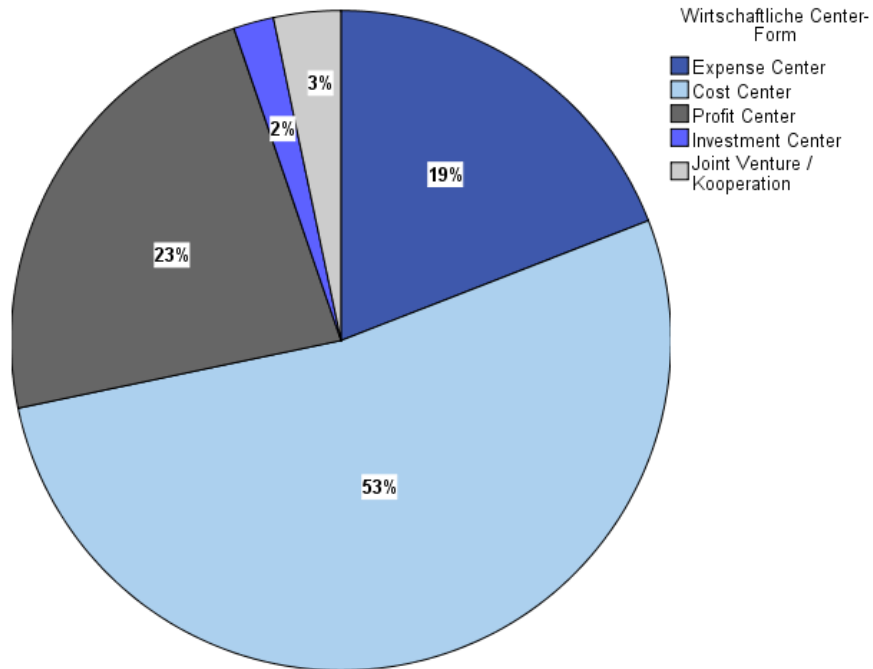
Statistiken

Wirtschaftliche Center-Form

N	Gültig	164
	Fehlend	34

Wirtschaftliche Center-Form

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Expense Center	29	14,6	17,7	17,7
	Cost Center	80	40,4	48,8	66,5
	Profit Center	35	17,7	21,3	87,8
	Investment Center	3	1,5	1,8	89,6
	Joint Venture / Kooperation	5	2,5	3,0	92,7
	Weiß nicht	12	6,1	7,3	100,0
	Gesamt	164	82,8	100,0	
Fehlend	System	34	17,2		
Gesamt		198	100,0		



B.4: Sind diese Center rechtlich selbständig organisiert?

Häufigkeitsverteilung Rechtliche Selbständigkeit der Service Center

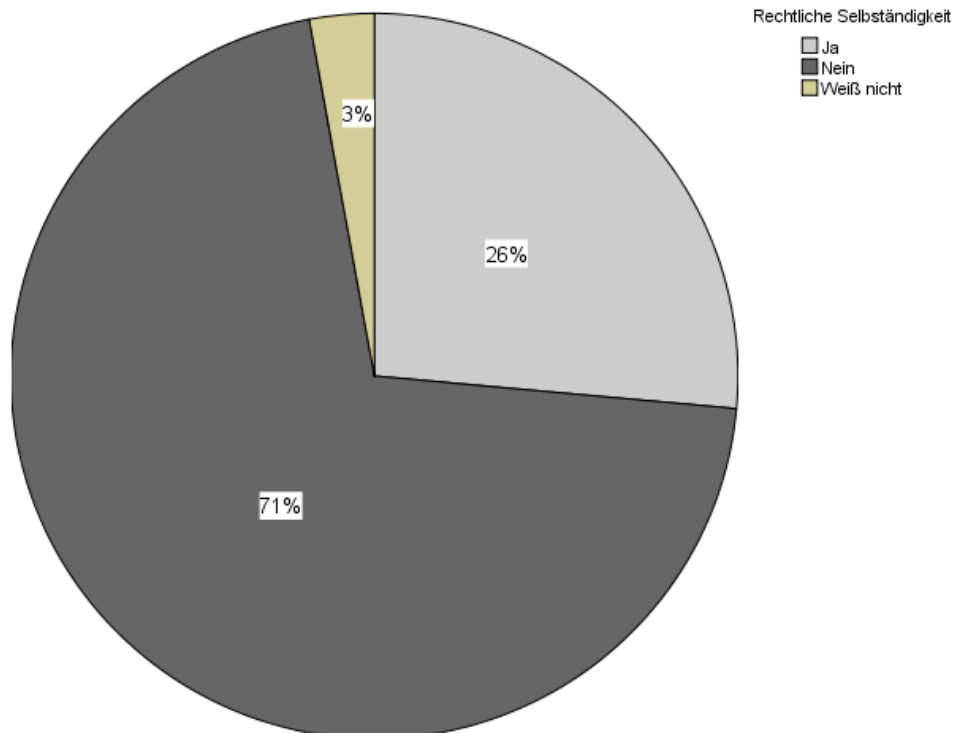
Statistiken

Rechtliche Selbständigkeit

N	Gültig	174
	Fehlend	24

Rechtliche Selbständigkeit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Ja	46	23,2	26,4	26,4
	Nein	123	62,1	70,7	97,1
	Weiß nicht	5	2,5	2,9	100,0
	Gesamt	174	87,9	100,0	
Fehlend	System	24	12,1		
Gesamt		198	100,0		



B.5: Falls ja, in Form einer GmbH, AG, GmbH & Co. KG, Weiß nicht oder Sonstiges?

Häufigkeitsverteilung Juristische Form Service Center

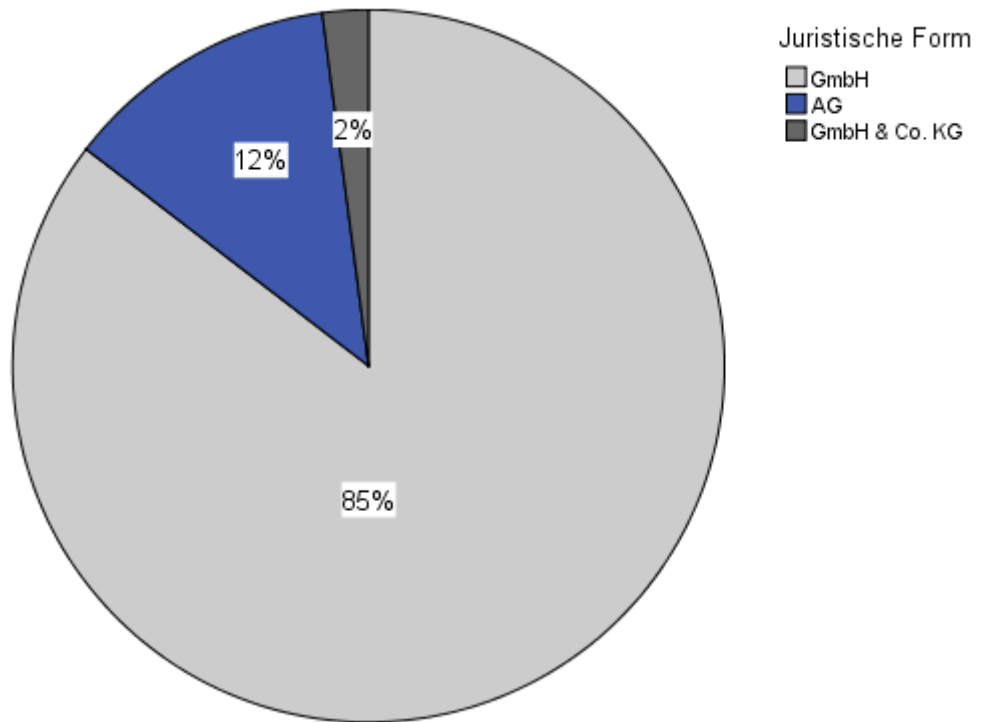
Statistiken

Juristische Form

N	Gültig	56
	Fehlend	142

Juristische Form

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	GmbH	41	20,7	73,2	73,2
	AG	6	3,0	10,7	83,9
	GmbH & Co. KG	1	,5	1,8	85,7
	Weiß nicht	8	4,0	14,3	100,0
	Gesamt	56	28,3	100,0	
Fehlend	System	142	71,7		
Gesamt		198	100,0		



B.6: Welche Ziele verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen mit der Einführung von Service Centern? Haben Sie diese Ziele erreicht? (Es können mehrere Ziele benannt werden!)

Bezeichnung Ziel	Ziel der Einführung bei:		Ziel erreicht?	
	Fälle (N)	Prozent der Fälle	Ja	Nein
Reduktion Produktionskosten der Services	145	85,3%	75,0%	25,0%
Ausschöpfung Synergien	132	77,6%	80,7%	19,3%
Verbesserung Dienstleistungsorientierung	131	77,1%	75,0%	25,0%
Verbesserung Servicequalität	130	76,5%	73,6%	26,4%
Transparenz von Kosten und Leistungen	118	69,4%	79,4%	20,6%
Konzentration auf Kernkompetenzen	108	63,5%	85,4%	14,6%
Reduktion Transaktionskosten	102	60,0%	68,4%	31,6%
Erfüllung gesetzlicher Vorgaben	101	59,4%	93,0%	7,0%
Bedarfsgerechte Versorgung	96	56,5%	77,5%	22,5%
Erhöhung Markt-/ Wettbewerbsorientierung	88	51,8%	60,2%	39,8%
Schaffung Auftraggeber-/ -nehmer-Verhältnis	85	50,0%	71,6%	28,4%
Verbesserung der Koordination zwischen Service Centern und UBs	81	47,6%	60,0%	40,0%
Erhalt/Förderung des Know-How's	71	41,8%	78,8%	21,2%
Förderung Mitarbeitermotivation	39	22,9%	53,8%	46,2%
Ausweitung der Umsatzbasis	31	18,2%	52,2%	47,8%

Weitere sonstige genannte Ziele oder Kommentare der Befragten zu den Zielen oder zur Zielerreichung:

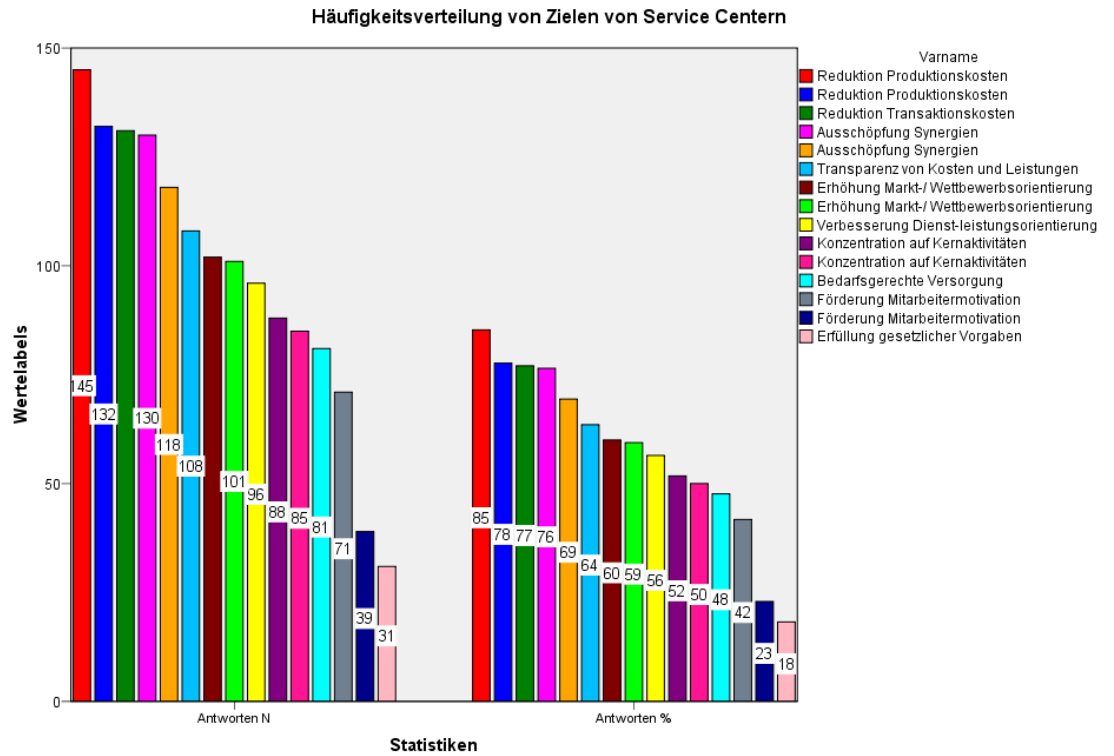
„Wir sind in der Umorganisationsphase, so dass viele Ziele noch nicht erreicht sind!“

„Unbundling“

„Maßnahmen stehen in der Einführung. Über Zielerreichung kann z.Z. noch keine Aussage getroffen werden.“

„Ausgründung Billing bzgl. Unbundling in IT-Tochterunternehmen“

„Zielerreichung bei den Services sehr unterschiedlich und nicht immer zu quantifizieren, eher subjektive Einschätzung über Gesamtwirkung, grdsl. ist mit einem Ja keine 100 %ige Zielerreichung gemeint sondern eine erkennbare Entwicklung“
 „Erfüllung der Prozess- und Strukturanforderungen der Geschäftsbereiche (die sich regionalisieren)“



Zusatzauswertung: Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen nach Branchen:

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen * Branche	149	75,3%	49	24,7%	198	100,0%

Kreuztabelle Branche und Ziel "Erfüllung gesetzl. Bestimmungen"

		Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen		
		Ja	Nein	Gesamt
Energie- versorgung	Anzahl	99	24	123
	Erwartete Anzahl	83,4	39,6	123,0
Sonstige Bran- chen	Anzahl	2	24	26
	Erwartete Anzahl	17,6	8,4	26,0
Gesamt	Anzahl	101	48	149
	Erwartete Anzahl	101,0	48,0	149,0

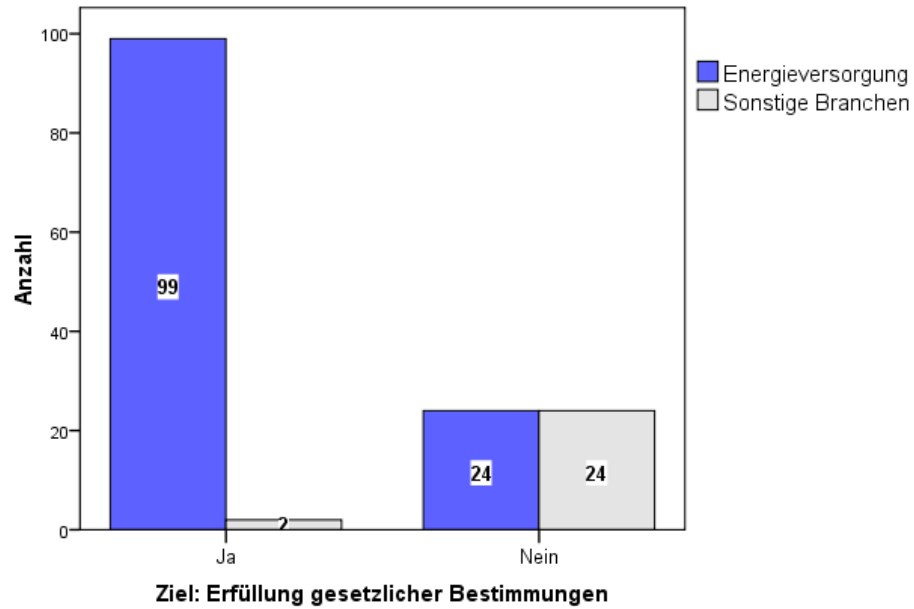
Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	52,085 ^a	1	,000
Kontinuitätskorrektur ^b	48,805	1	,000
Likelihood-Quotient	51,767	1	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	51,735	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	149		

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 8,38.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet

Verfolgung des Ziels "Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen" nach Branchen



Korrelationen

		Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen	Branche
Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen	Korrelation nach Pearson	1	,591**
	Signifikanz (2-seitig)		,000
	N	149	149
Branche	Korrelation nach Pearson	,591**	1
	Signifikanz (2-seitig)	,000	
	N	149	198

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

B.7: Welche der folgenden Kriterien werden zur Messung der Effizienz (Effizienz = Performance, Erfolg) der Service Center in Ihrer Firma angewendet? Falls Sie diese Kriterien anwenden, beurteilen Sie danach bitte die Effizienz Ihrer Service Center insgesamt. (Mehrfachnennungen sind möglich!)

Häufigkeitsverteilung Effizienzkriterien von Service Centern

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Effizienzkriterien	163	82,3%	35	17,7%	198	100,0%

Häufigkeiten von Effizienzkriterien

		Wird angewendet	
		N	Prozent der Fälle
Effizienzkriterien	Kosten	141	86,5%
	Kundenzufriedenheit	116	71,2%
	Personalbestand	106	65,0%
	Durchlaufzeiten	77	47,2%
	Marktnähe	75	46,0%
	Antwortzeiten	74	45,4%
	Ressourcenauslastung	71	43,6%
	Flexibilität	67	41,1%
	Mitarbeitermotivation	64	39,3%
	Information/Kommunikation	60	36,8%
	Deckungsbeitrag	51	31,3%
	Innovationsfähigkeit	50	30,7%
	Koordination	49	30,1%
	Gewinn	48	29,4%
	EBIT	48	29,4%

Häufigkeiten von Effizienzkriterien Service Centern sonstige Branchen

		Antworten	
		N	Prozent der Fälle
Effizienz- kriterien	Kosten	30	90,9%
	Kundenzufriedenheit	23	69,7%
	Personalbestand	21	63,6%
	Antwortzeiten	18	54,5%
	Ressourcenauslastung	17	51,5%
	Durchlaufzeiten	17	51,5%
	Mitarbeitermotivation	13	39,4%
	Information/Kommunikation	12	36,4%
	EBIT	8	24,2%
	Flexibilität	8	24,2%
	Marktnähe	8	24,2%
	Innovation	8	24,2%
	Deckungsbeitrag	7	21,2%
	Gewinn	7	21,2%
	Koordination	7	21,2%

Sonstige Nennungen der Befragten für die Effizienzkriterien:

- Wirtschaftlichkeit:
 - Benchmark Prozesskosten
 - für einige Center auch EBIT
 - Beurteilung hängt von der jew. Firma ab bzw. Service-Center
 - Forderungsbestand
 - Ressourceneffizienz
 - Accounting SSC: Anzahl Transaktionen pro Periode
 - Kennzahlen auf Basis einer Prozesskostenrechnung
 - Qualität der Services:
 - Ausfallzeiten
 - eigene KPI entwickelt je Dienstleistung
 - Interne Kundenzufriedenheit

- Service Level Agreements (Pflichtenheft)
- Nutzung von Prozesssynergien:
- Service Center adäquate SLA
- im Bereich IT durch SLA
- Key Performance Indicator im Sinne von Rechnungseingänge, Buchungen etc.
- KPIs je Einzelprozess
- Kennzahlen auf Basis einer Prozesskostenrechnung
- Sonstige Kriterien:
 - Service Center adäquate SLA
 - Qualitätsaspekte
 - Service-Level-Agreements

**Deskriptive Statistik: Mittelwerte Effizienzgrößen
(Sortierung nach Durchschnittswerten)**

Beurteilung Effizienzgrößen		
	N	Mittelwert
Beurteilung Koordination	42	2,43
Beurteilung Gewinn	38	2,47
Beurteilung Marktnähe	62	2,50
Beurteilung Flexibilität	59	2,53
Beurteilung Innovation	45	2,53
Beurteilung Motivation	56	2,57
Beurteilung Durchlaufzeiten	66	2,59
Beurteilung Ressourcen	64	2,59
Beurteilung Antwortzeiten	63	2,60
Beurteilung EBIT	41	2,61
Beurteilung Personalbestand	90	2,64
Beurteilung Kosten	121	2,67
Beurteilung Kommunikation	51	2,69
Beurteilung KZI	96	2,69
Beurteilung DB	42	2,81

B.8: Wie würden Sie die durch die Einführung der Service Center insgesamt realisierten jährlichen Kosteneinsparungen seit der Einführung einschätzen?

Häufigkeitsverteilung Höhe der Kosteneinsparungen

Statistiken

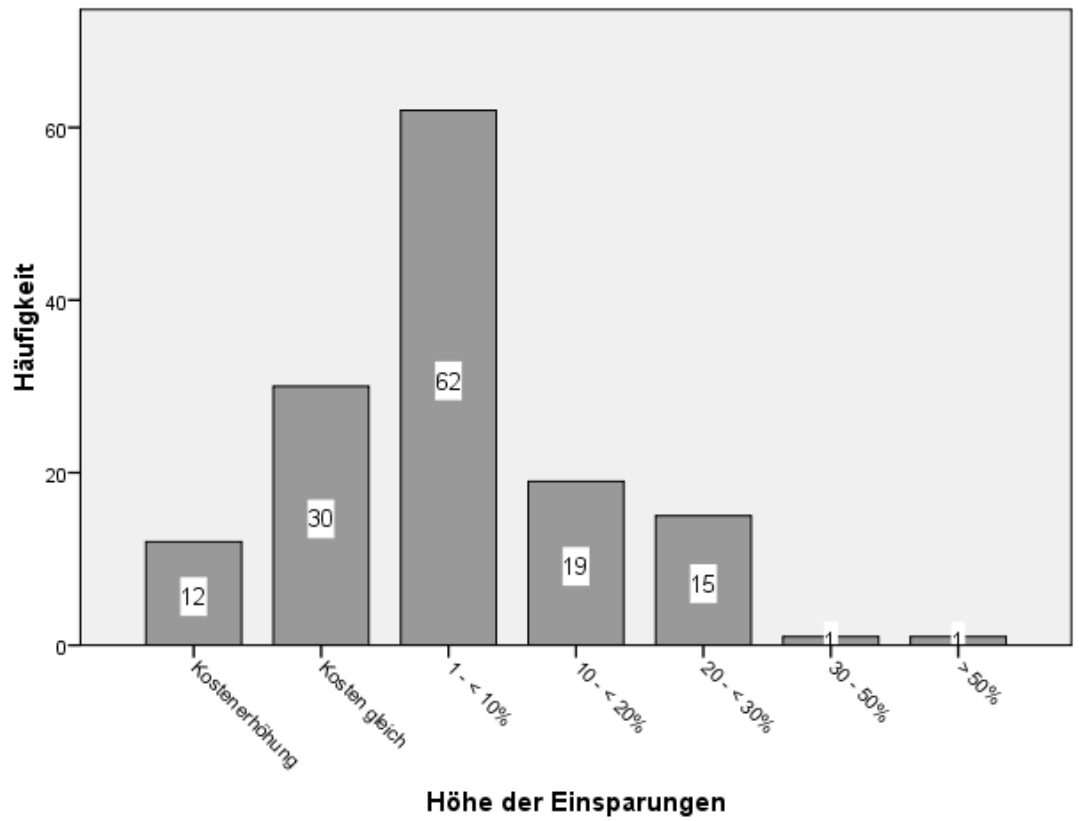
Höhe der Einsparungen

N	Gültig	140
	Fehlend	58
	Mittelwert	3,01 ⁹⁴⁴
	Median	3,00

Höhe der Einsparungen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Kostenerhöhung	12	6,1	8,6	8,6
	Kosten gleich	30	15,2	21,4	30,0
	1 - < 10%	62	31,3	44,3	74,3
	10 - < 20%	19	9,6	13,6	87,9
	20 - < 30%	15	7,6	10,7	98,6
	30 - 50%	1	,5	,7	99,3
	> 50%	1	,5	,7	100,0
	Gesamt	140	70,7	100,0	
Fehlend	Weiß nicht	29	14,6		
	System	29	14,6		
	Gesamt	58	29,3		
Gesamt		198	100,0		

⁹⁴⁴ Die Antwort „3“ ist gleichbedeutend mit der Kategorie „Kosteneinsparung 1 - < 10%“. Dies ist ein erheblicher Unterschied zu den in der Regel in der Literatur genannten 20-30%.



Höhe der Einsparungen bei den sonstigen Branchen:

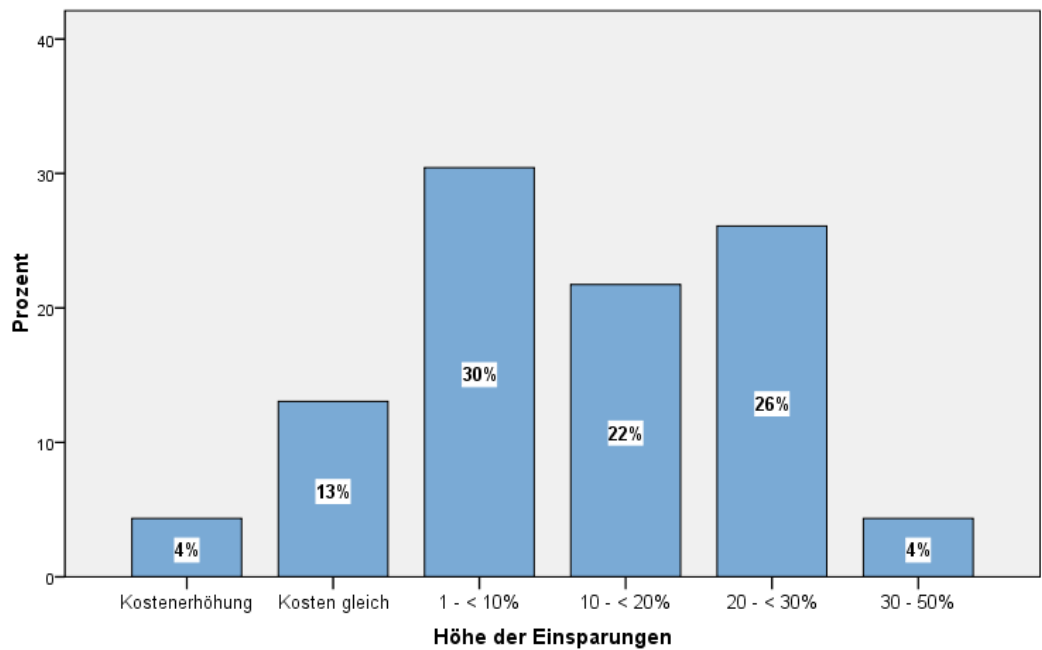
Statistiken

Höhe der Einsparungen

N	Gültig	23
	Fehlend	20
	Mittelwert	3,65
	Median	4,00
	Minimum	1
	Maximum	6

Höhe der Einsparungen

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	Kostenerhöhung	1	2,3	4,3	4,3
	Kosten gleich	3	7,0	13,0	17,4
	1 - < 10%	7	16,3	30,4	47,8
	10 - < 20%	5	11,6	21,7	69,6
	20 - < 30%	6	14,0	26,1	95,7
	30 - 50%	1	2,3	4,3	100,0
	Gesamt		23	53,5	100,0
Fehlend	Weiß nicht	12	27,9		
	System	8	18,6		
	Gesamt	20	46,5		
Gesamt		43	100,0		



Kreuztabellierung von Branchen und Höhe der Einsparungen:**Verarbeitete Fälle**

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Höhe der Einsparungen * Branche	140	70,7%	58	29,3%	198	100,0%

Höhe der Einsparungen * Branche Kreuztabelle

		Branche		
		Energieversorgung	Sonstige Branchen	Gesamt
Kostenerhöhung	Anzahl	11	1	12
	Erwartete Anzahl	10,0	2,0	12,0
	% von Höhe der Einsparungen	91,7%	8,3%	100,0%
	% von Branche	9,4%	4,3%	8,6%
	% der Gesamtzahl	7,9%	,7%	8,6%
Kosten gleich	Anzahl	27	3	30
	Erwartete Anzahl	25,1	4,9	30,0
	% von Höhe der Einsparungen	90,0%	10,0%	100,0%
	% von Branche	23,1%	13,0%	21,4%
	% der Gesamtzahl	19,3%	2,1%	21,4%
1 - < 10%	Anzahl	55	7	62
	Erwartete Anzahl	51,8	10,2	62,0
	% von Höhe der Einsparungen	88,7%	11,3%	100,0%
	% von Branche	47,0%	30,4%	44,3%
	% der Gesamtzahl	39,3%	5,0%	44,3%
10 - < 20%	Anzahl	14	5	19
	Erwartete Anzahl	15,9	3,1	19,0
	% von Höhe der Einsparungen	73,7%	26,3%	100,0%
	% von Branche	12,0%	21,7%	13,6%
	% der Gesamtzahl	10,0%	3,6%	13,6%
20 - < 30%	Anzahl	9	6	15
	Erwartete Anzahl	12,5	2,5	15,0
	% von Höhe der Einsparungen	60,0%	40,0%	100,0%
	% von Branche	7,7%	26,1%	10,7%
	% der Gesamtzahl	6,4%	4,3%	10,7%
30 - 50%	Anzahl	0	1	1
	Erwartete Anzahl	,8	,2	1,0
	% von Höhe der Einsparungen	,0%	100,0%	100,0%
	% von Branche	,0%	4,3%	,7%
	% der Gesamtzahl	,0%	,7%	,7%
> 50%	Anzahl	1	0	1
	Erwartete Anzahl	,8	,2	1,0
	% von Höhe der Einsparungen	100,0%	,0%	100,0%
	% von Branche	,9%	,0%	,7%
	% der Gesamtzahl	,7%	,0%	,7%
Gesamt	Anzahl	117	23	140
	Erwartete Anzahl	117,0	23,0	140,0
	% von Höhe der Einsparungen	83,6%	16,4%	100,0%
	% von Branche	100,0%	100,0%	100,0%
	% der Gesamtzahl	83,6%	16,4%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	15,375 ^a	6	,018
Likelihood-Quotient	12,883	6	,045
Zusammenhang linear-mit-linear	8,554	1	,003
Anzahl der gültigen Fälle	140		

a. 8 Zellen (57,1%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,16.

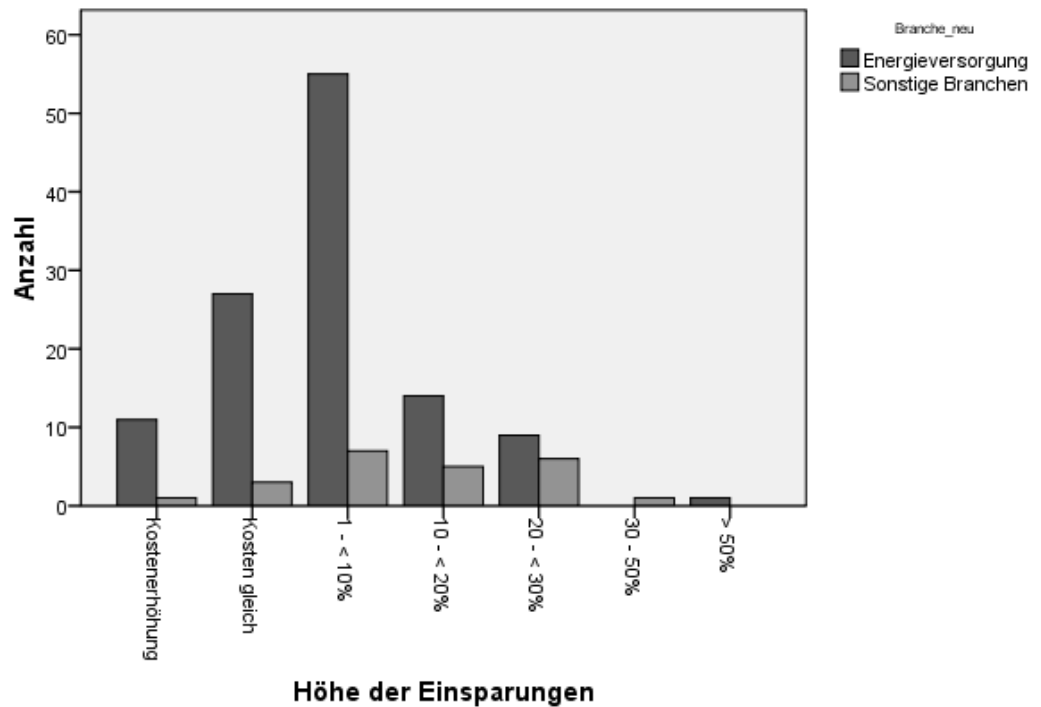
Symmetrische Maße

	Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Phi	,331			,018
Nominalmaß Cramer-V	,331			,018
Kontingenzkoeffizient	,315			,018
Intervall- bzgl. Pearson-R	,248	,090	3,008	,003 ^c
Intervallmaß				
Ordinal- bzgl. Korrelation				
Ordinalmaß nach Spearman	,240	,087	2,904	,004 ^c
Anzahl der gültigen Fälle	140			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung



Korrelationen

		Höhe der Einsparungen	Branche
Höhe der Einsparungen	Korrelation nach Pearson	1,000	,248**
	Signifikanz (2-seitig)		,003
	N	140	140
Branche	Korrelation nach Pearson	,248**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,003	
	N	140	198

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

➔ Die Analyse zeigt eine starke Abhängigkeit und einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Höhe der Einsparungen und der Branche.

B.9: Was waren bzw. sind die Hauptschwierigkeiten und Probleme bei der Einführung und dem Betrieb der Service Center? (Mehrfachnennungen sind möglich!)

Mehrfachantworten: Hauptprobleme bei der Einführung und dem Betrieb von Service Centern

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Hauptprobleme ^a	147	74,2%	51	25,8%	198	100,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Hauptschwierigkeiten bei Service Centern

		Antworten		
		N	Prozent	Prozent der Fälle
Hauptprobleme	Koordinationsbedarf	100	31,4%	68,0%
	Mitarbeitermotivation	70	22,0%	47,6%
	Prozesseffizienz	70	22,0%	47,6%
	Qualität	53	16,7%	36,1%
	Servicekosten	25	7,9%	17,0%
	Gesamt	318	100,0%	216,3%

B.10: Wie zufrieden sind sie insgesamt mit den von Ihren Service Centern erbrachten Leistungen (Skala 1-5 von „Sehr zufrieden“ bis „Gar nicht zufrieden“), in Bezug auf:

Mehrfachantworten: Zufriedenheit mit Service Center

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Zufriedenheit ^a	158	79,8%	40	20,2%	198	100,0%

a. Gruppe

Häufigkeitsverteilung Zufriedenheit

	Antworten		
	N	Prozent	Prozent der Fälle
Sehr gut	106	6,5%	67,1%
Gut	724	44,2%	458,2%
Befriedigend	591	36,1%	374,1%
Ausreichend	167	10,2%	105,7%
Mangelhaft	50	3,1%	31,6%
Gesamt	1638	100,0%	1036,7%

Mittelwerte von "Zufriedenheit mit Service Centern"

Deskriptive Statistik "Zufriedenheit mit Service Centern"

	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
Lieferzuverlässigkeit	144	2,39	,777	,603
Palette der Services	145	2,43	,753	,567
Servicequalität	156	2,44	,772	,597
Antwortzeit/ Reaktionszeit	152	2,47	,797	,635
Service-Orientierung	157	2,55	,851	,724
Service-Expertise	135	2,60	,794	,630
Problemverständnis	148	2,65	,781	,610
Kostentransparenz	150	2,66	1,035	1,072
Flexibilität	153	2,76	1,045	1,092
Kostenhöhe	147	2,78	,910	,829
Gesamtzufriedenheit	151	2,77	,898	,806

Häufigkeitsverteilung Gesamtzufriedenheit

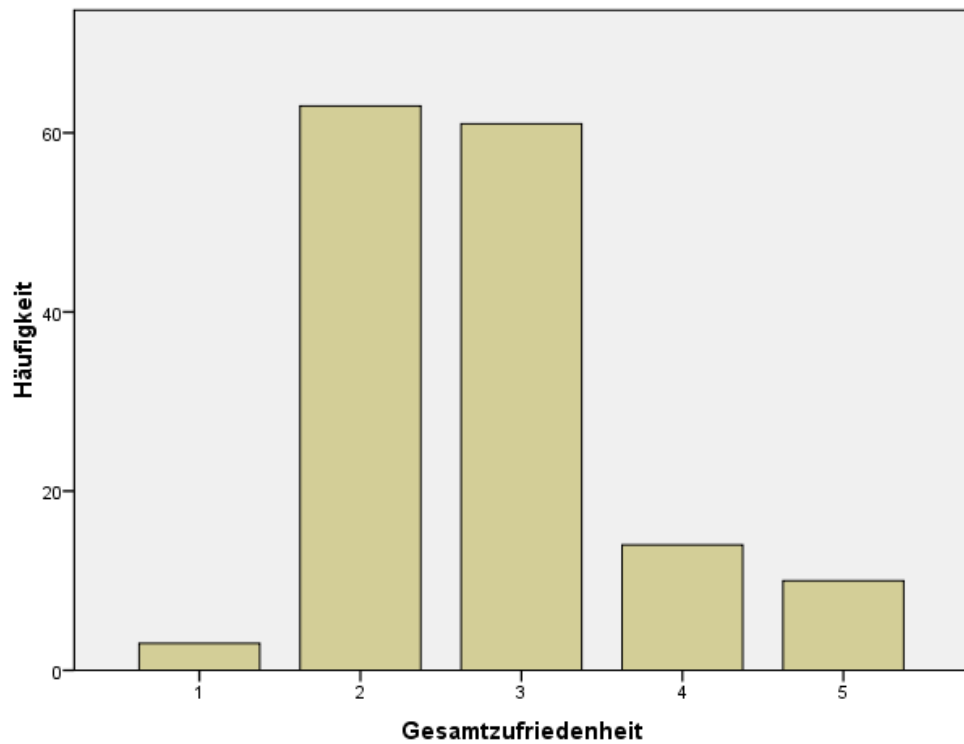
Statistiken

Gesamtzufriedenheit

N	Gültig	151
	Fehlend	47
	Mittelwert	2,77
	Median	3,00
	Minimum	1
	Maximum	5

Gesamtzufriedenheit

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	1	3	1,5	2,0	2,0
	2	63	31,8	41,7	43,7
	3	61	30,8	40,4	84,1
	4	14	7,1	9,3	93,4
	5	10	5,1	6,6	100,0
	Gesamt	151	76,3	100,0	
Fehlend	System	47	23,7		
Gesamt		198	100,0		



Häufigkeitsverteilung „Kostentransparenz“

Statistiken

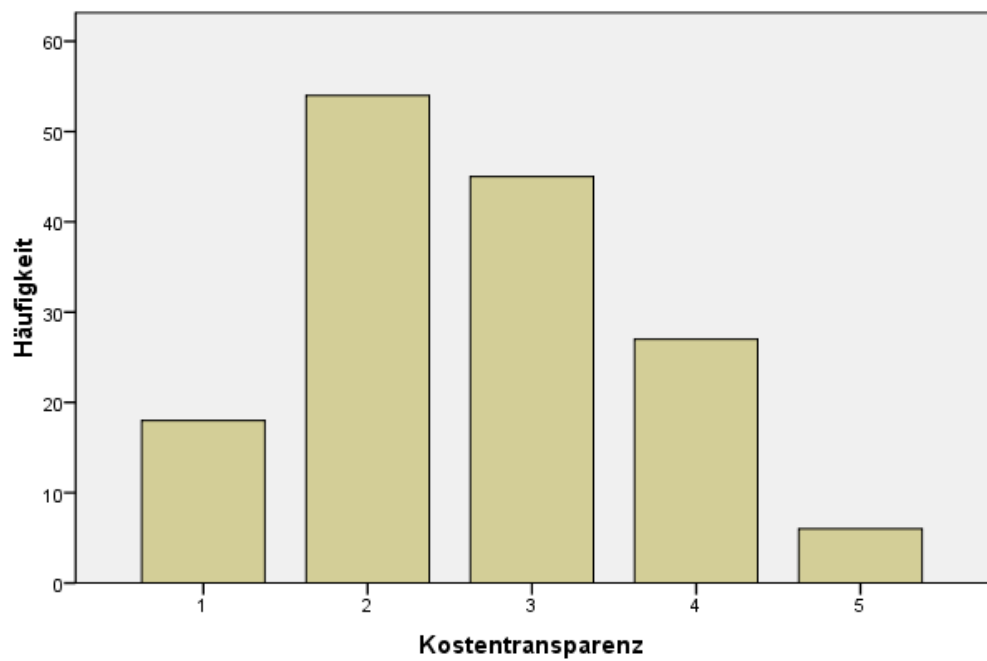
Kostentransparenz

N	Gültig	150
	Fehlend	48
	Mittelwert	2,66
	Median	3,00
	Minimum	1
	Maximum	5

Kostentransparenz

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	1	18	9,1	12,0	12,0
	2	54	27,3	36,0	48,0
	3	45	22,7	30,0	78,0
	4	27	13,6	18,0	96,0
	5	6	3,0	4,0	100,0
Gesamt		150	75,8	100,0	
Fehlend	System	48	24,2		
Gesamt		198	100,0		

Kostentransparenz



Häufigkeitsverteilung

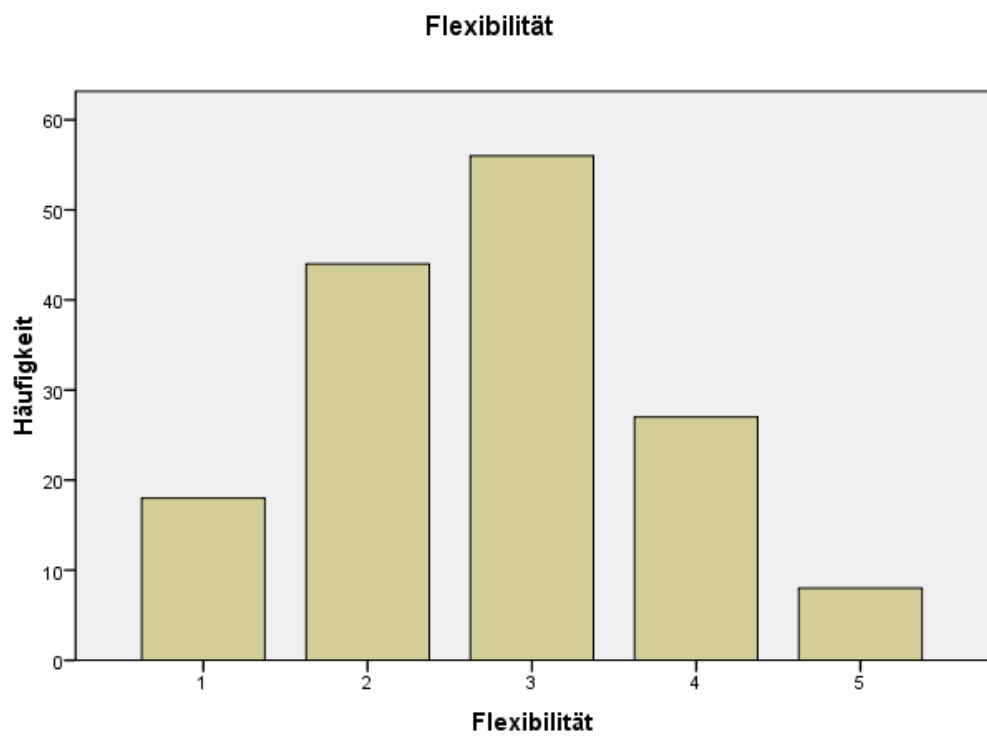
Statistiken

Flexibilität

N	Gültig	153
	Fehlend	45
	Mittelwert	2,76
	Median	3,00
	Standardabweichung	1,045
	Varianz	1,092
	Minimum	1
	Maximum	5

Flexibilität

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	1	18	9,1	11,8	11,8
	2	44	22,2	28,8	40,5
	3	56	28,3	36,6	77,1
	4	27	13,6	17,6	94,8
	5	8	4,0	5,2	100,0
	Gesamt	153	77,3	100,0	
Fehlend	System	45	22,7		
Gesamt		198	100,0		



B.11: Welche beiden Leitsätze würden abschließend am besten auf Ihre Service Center zutreffen?

Mehrfachantworten: Leitsätze für Service Center

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Leitsätze ^a	168	84,8%	30	15,2%	198	100,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Leitsätze für Service Center

	Antworten	
	N	Prozent der Fälle
Bedarfsgerechte Versorgung	83	49,4%
Zentralisierung von Kompetenzen/ Leistungen	71	42,3%
Kostengünstigste Versorgung	66	39,3%
Markt ins Unternehmen holen	41	24,4%
So dezentral wie möglich, so zentral wie nötig	27	16,1%
Größtmögliches Outsourcing	6	3,6%
Gesamtanzahl Nennungen	294	

9.3.1.3 Fragebogen Teil C: Fragen zur Bedeutung und Beurteilung von Corporate Centern (Group Centern) im Unternehmen

C.1: Welche Funktionen und unterstützende Aktivitäten mit Kompetenz- und Richtliniencharakter sind bei Ihnen in Form eines Corporate Centers (CCs) organisiert?

Funktionen in Corporate Centern:

Häufigkeiten Funktionen in Corporate Centern

	Antworten	
	N	Prozent der Fälle
IT-Strategie (CIO)	96	68,1%
Finanzen	95	67,4%
Controlling	95	67,4%
Kommunikation/PR	95	67,4%
Unternehmensentwicklung / -strategie	92	65,2%
Rechnungswesen	87	61,7%
Bilanzen/ Steuern	86	61,0%
Revision	82	58,2%
Strategischer Einkauf	79	56,0%
Organisation	73	51,8%
Interne Beratung	37	26,2%

Zusätzliche Analyse: Corporate Center bei Unternehmen sonstiger Branchen:

Fallzusammenfassung

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
CC Funktionen ^a sonstige Branchen	33	76,7%	10	23,3%	43	100,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Häufigkeiten von Corporate Center Funktionen sonstige Branchen

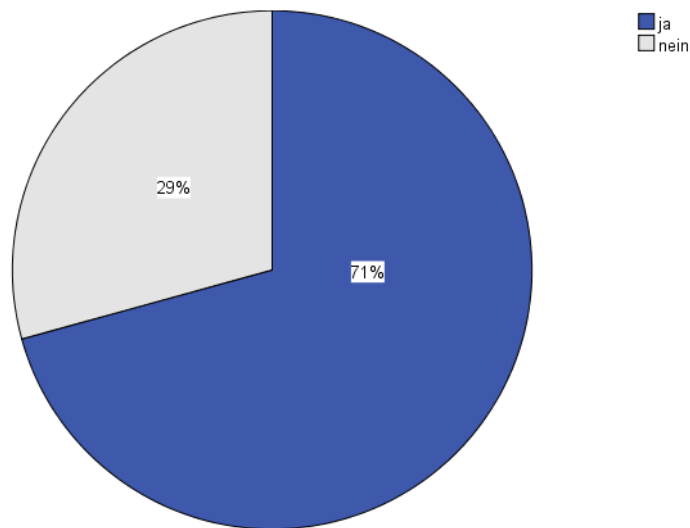
	Antworten	
	N	Prozent der Fälle
Corporate Center Funktionen sonstige Branchen		
Bilanzen/ Steuern	26	78,8%
IT-Strategie (CIO)	25	75,8%
Finanzen	24	72,7%
Controlling	24	72,7%
Revision	24	72,7%
Rechnungswesen	23	69,7%
Unternehmensentwicklung/ -strategie	23	69,7%
Kommunikation/ PR	22	66,7%
Strategischer Einkauf	17	51,5%
Organisation	14	42,4%
Interne Beratung	7	21,2%

Zusätzliche Analyse: In wie viel Prozent der Fälle sind (einzelne) Corporate Center Funktionen vorhanden?

Corporate Center Funktionen vorhanden

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	ja	140	70,7	70,7	70,7
	nein	58	29,3	29,3	100,0
	Gesamt	198	100,0	100,0	

Corporate Center Funktionen vorhanden



C. 2: Welche Ziele verfolgen Sie in Ihrem Unternehmen mit der Einführung von Corporate Centern? Haben Sie diese erreicht? (Es können mehrere Ziele benannt werden!)

Mehrfachantworten Ziele der Einführung von Corporate Centern:

Fallzusammenfassung

Fälle					
Gültig		Fehlend		Gesamt	
N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
131	66,2%	67	33,8%	198	100,0%

Bezeichnung Ziel	Ziel der Einführung bei:		Ziel erreicht?	
	Fälle (N)	Prozent der Fälle	Ja	Nein
Qualitätsverbesserung	103	78,6%	78%	22%
Konzentration auf Kernkompetenzen	97	74,0%	92%	8%
Verbesserung Unternehmenskoordination	95	72,5%	72%	28%
Bündelung Expertisen/ Ressourcen	94	71,8%	80%	20%
Reduktion von Kosten der CC-Leistungen	81	61,8%	76%	24%
Reduktion von Koordinationskosten der CCs	77	58,8%	64%	36%
Wettbewerbsvorteile	69	52,7%	78%	22%
Mitarbeitermotivation	42	32,1%	47%	53%

Sonstige Antworten zu den Zielen der Einführung von Corporate Centern:

„Bündelung Aufgaben zur strategischen Ausrichtung“

„Government“

„Die Vorgaben gehen von der Zentrale aus“

„Erhöhte "compliance" der Business Units mit zentralen Vorgaben“

C.3: Welche der folgenden Kriterien werden zur Messung der Effizienz (Effizienz = Performance, Erfolg) der Corporate Center in Ihrer Firma angewendet? Falls Sie diese Kriterien anwenden, beurteilen Sie danach bitte die Effizienz Ihrer Corporate Center insgesamt (über alle Aktivitäten).

Mehrfachantworten: Effizienzgrößen von Corporate Centern

	Fallzusammenfassung					
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Effizienzgrößen von CCs ^a	124	62,6%	74	37,4%	198	100,0%

a. Dichotomie-Gruppe tabellarisch dargestellt bei Wert 1.

Effizienzgrößen von Corporate Centern

	Antworten	
	N	Prozent der Fälle
Kosten	91	73,4%
Personalbestand	78	62,9%
Kundenzufriedenheit	52	41,9%
Flexibilität	47	37,9%
Information/ Kommunikation	47	37,9%
Ressourcenauslastung	41	33,1%
Koordination/ Kompatibilität	41	33,1%
Durchlaufzeiten	39	31,5%
Marktnähe	39	31,5%
Innovations-/ Lernfähigkeit	35	28,2%
Beitrag zum Unternehmensgewinn	34	27,4%
Antwortzeiten	31	25,0%
Mitarbeitermotivation/ -zufriedenheit	30	24,2%
Keine Kriterien	15	12,1%

Beurteilung der Effizienz der Corporate Center:

Beurteilung der Effizienz der CCs

	N	Mittelwert	Standard- abweichung	Varianz
Beurteilung Innovations-/ Lernfähigkeit	31	2,23	,717	,514
Beurteilung Flexibilität	45	2,24	,857	,734
Beurteilung Marktnähe	35	2,26	,611	,373
Beurteilung Koordination/ Kompatibilität	38	2,32	,702	,492
Beurteilung Ressourcenauslastung	39	2,33	,662	,439
Beurteilung Durchlaufzeiten	37	2,35	,588	,345
Beurteilung Kundenzufriedenheit	48	2,35	,863	,744
Beurteilung Kosten	82	2,49	,707	,500
Beurteilung Information/ Kommunikation	43	2,49	1,077	1,161
Beurteilung Antwortzeiten	31	2,52	1,122	1,258
Beurteilung Beitrag zum Gewinn	31	2,61	,882	,778
Beurteilung Mitarbeitermotivation/ -zufriedenheit	30	2,63	,765	,585
Beurteilung Personalbestand	71	2,72	,913	,834

C. 4: Was waren bzw. sind die Hauptschwierigkeiten und Probleme bei der Einführung und dem Betrieb der Corporate Center?

Mehrfachantworten Hauptschwierigkeiten

Fallzusammenfassung

Fälle					
Gültig		Fehlend		Gesamt	
N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
96	48,5%	102	51,5%	198	100,0%

Häufigkeiten: Hauptschwierigkeiten von CCs

	Antworten	
	N	Prozent der Fälle
Koordinationsbedarf	55	57,3%
Prozesseffizienz	39	40,6%
Qualität der Leistungen	35	36,5%
Mitarbeitermotivation	32	33,3%
Höhe/Erhöhung Kosten	24	25,0%

C. 5: Wie zufrieden sind sie insgesamt mit den von Ihren Corporate Centern erbrachten Leistungen (Skala 1-5 von „Sehr zufrieden“ bis „Gar nicht zufrieden“), in Bezug auf:

Deskriptive Statistik

	N	Mittelwert	Standardabweichung	Varianz
Nutzen für das Unternehmen	124	2,18	,733	,537
Praxisnähe	123	2,40	,885	,783
Expertise	105	2,41	,805	,648
Problemverständnis	116	2,46	,859	,737
Antwortzeit/ Reaktionszeit	117	2,62	,807	,650
Produktpalette	112	2,62	,871	,759
Kostentransparenz	118	2,86	1,020	1,041
Kostenhöhe	115	2,94	,851	,724
Gesamtzufriedenheit	118	2,64	,813	,661

Häufigkeitsverteilung Kostentransparenz

Statistiken

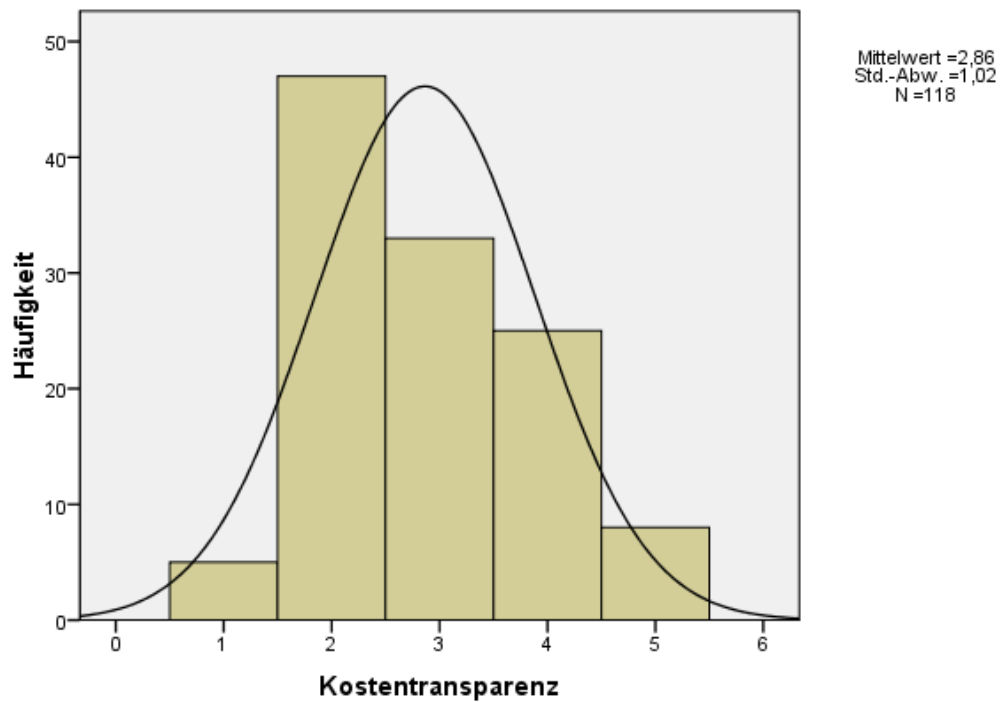
Kostentransparenz

N	Gültig	118
	Fehlend	80
	Mittelwert	2,86
	Median	3,00
	Standardabweichung	1,020
	Varianz	1,041

Kostentransparenz

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Pro- zente
Gültig	1	5	2,5	4,2	4,2
	2	47	23,7	39,8	44,1
	3	33	16,7	28,0	72,0
	4	25	12,6	21,2	93,2
	5	8	4,0	6,8	100,0
Gesamt		118	59,6	100,0	
Fehlend	System	80	40,4		
Gesamt		198	100,0		

Histogramm



C. 6: Welche **beiden** Leitsätze würden abschließend am besten auf Ihre Corporate Center zutreffen?

Häufigkeitsverteilung Leitsätze Corporate Center

Fallzusammenfassung					
Fälle					
Gültig		Fehlend		Gesamt	
N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
130	65,7%	68	34,3%	198	100,0%

Leitsätze von Corporate Centern		
	Antworten	
	N	Prozent der Fälle
Competence Center / Center of Excellence	81	62,3%
Verlängerter Arm des Vorstands	66	50,8%
So zentral wie nötig, so dezentral wie möglich	38	29,2%
Erlasser und Überwacher von Richtlinien	32	24,6%
Verursacher von unnötigen Kosten und Arbeitsaufwand	8	6,2%
Größtmögliches Outsourcing	2	1,5%

9.3.2 Analytische Statistik

Erforschung von Zusammenhängen und Bestimmung der Einfluss- und Effizienzgrößen

9.3.2.1 Untersuchung der Einflussgrößen von Service Centern

9.3.2.1.1 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiteranzahl und Einrichtung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Mitarbeiteranzahl (Klassiert) * Einrichtung SC	197	99,5%	1	,5%	198	100,0%

Mitarbeiteranzahl (Klassiert) * Einrichtung Service Center

Anzahl						
		Einrichtung von Service Centern				
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	Gesamt
Mitarbeiteranzahl (Klassiert)	< 50	22	7	1	11	41
	51 - 100	12	5	1	5	23
	101 - 250	10	3	3	4	20
	251 - 500	18	8	0	0	26
	501 - 1.000	8	5	1	1	15
	1.001 - 5.000	27	3	1	5	36
	5.001 - 10.000	4	5	1	0	10
	> 10.000	24	0	1	1	26
	Gesamt	125	36	9	27	197

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	45,223 ^a	21	,002
Likelihood-Quotient	51,478	21	,000
Zusammenhang linear-mit-linear	11,480	1	,001
Anzahl der gültigen Fälle	197		

a. 21 Zellen (65,6%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,46.

Richtungsmaße

			Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise - Signifikanz
Nominal- bzgl. Lambda Nominalmaß	Symmetrisch		,039	,038	1,028	,304
	Mitarbeiteranzahl (Klassiert) abhängig		,051	,051	,972	,331
	B1_SSC abhängig		,014	,041	,333	,739
Goodman- und- Kruskal-Tau	Mitarbeiteranzahl (Klassiert) abhängig		,033	,009		,002 ^c
	B1_SSC abhängig		,092	,025		,000 ^c
Unsicher- heitskoef- fizient	Symmetrisch		,087	,018	4,760	,000 ^d
	Mitarbeiteranzahl (Klassiert) abhängig		,065	,014	4,760	,000 ^d
	B1_SSC abhängig		,129	,026	4,760	,000 ^d

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.
- b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.
- c. Basierend auf Chi-Quadrat-Näherung
- d. Chi-Quadrat-Wahrscheinlichkeit für Likelihood-Quotienten.

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise -Signifikanz
Nominal- bzgl. Phi		,479			,002
Nominalmaß	Cramer-V	,277			,002
	Kontingenz- koeffizient	,432			,002
Intervall- bzgl. Pearson-R		-,242	,066	-3,483	,001 ^c
Ordinal- bzgl. Korrelation					
Ordinalmaß nach Spear- man		-,233	,068	-3,343	,001 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		197			

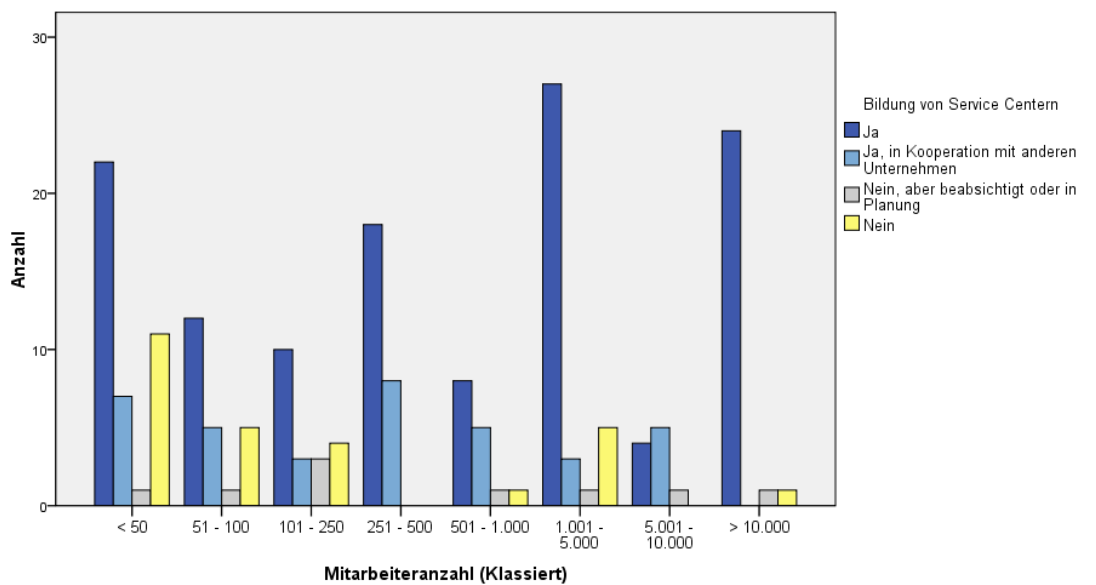
- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.
- b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

Symmetrische Maße

	Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise -Signifikanz
Nominal- bzgl. Phi	,479			,002
Nominalmaß Cramer-V	,277			,002
Kontingenzkoeffizient	,432			,002
Intervall- bzgl. Pearson-R	-,242	,066	-3,483	,001 ^c
Intervallmaß				
Ordinal- bzgl. Korrelation				
Ordinalmaß nach Spearman	-,233	,068	-3,343	,001 ^c
Anzahl der gültigen Fälle	197			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

c. Basierend auf normaler Näherung



Korrelation Mitarbeiteranzahl und Bildung von Service Centern

		Mitarbeiteranzahl (Klassiert)	Bildung von Service Centern
Mitarbeiteranzahl(Klassiert)	Korrelation nach Pearson	1,000	-,242**
	Signifikanz (2-seitig)		,001
	N	197	197
Bildung Service Center	Korrelation nach Pearson	-,242**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,001	
	N	197	198

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Korrelationen

			Mitarbeiteranzahl(Klassiert)	Bildung Service Center
Kendall-Tau-b	Mitarbeiteranzahl (Klassiert)	Korrelationskoeffizient	1,000	-,197**
		Sig. (2-seitig)	.	,001
		N	197	197
Bildung Service Center	Bildung Service Center	Korrelationskoeffizient	-,197**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,001	.
		N	197	198
Spearman-Rho	Mitarbeiteranzahl (Klassiert)	Korrelationskoeffizient	1,000	-,233**
		Sig. (2-seitig)	.	,001
		N	197	197
Bildung Service Center	Bildung Service Center	Korrelationskoeffizient	-,233**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,001	.
		N	197	198

** . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

9.3.2.1.2 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Umsatzgröße und Einrichtung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Umsatzgröße * Einrichtung Service Center	193	97,5%	5	2,5%	198	100,0%

Umsatzgröße		Einrichtung Service Center				
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	Gesamt
< 50 Mio. Euro	Anzahl	30	8	2	16	56
	Erwartete Anzahl	36,0	10,4	2,3	7,3	56,0
	% der Gesamtzahl	15,5%	4,1%	1,0%	8,3%	29,0%
50 Mio. Euro bis < 100 Mio. Euro	Anzahl	13	3	2	2	20
	Erwartete Anzahl	12,8	3,7	,8	2,6	20,0
	% der Gesamtzahl	6,7%	1,6%	1,0%	1,0%	10,4%
100 Mio. Euro bis < 500 Mio. Euro	Anzahl	25	13	1	4	43
	Erwartete Anzahl	27,6	8,0	1,8	5,6	43,0
	% der Gesamtzahl	13,0%	6,7%	,5%	2,1%	22,3%
500 Mio. Euro bis 1 Mrd. Euro	Anzahl	10	3	0	1	14
	Erwartete Anzahl	9,0	2,6	,6	1,8	14,0
	% der Gesamtzahl	5,2%	1,6%	,0%	,5%	7,3%
> 1. Mrd. Euro	Anzahl	46	9	3	2	60
	Erwartete Anzahl	38,5	11,2	2,5	7,8	60,0
	% der Gesamtzahl	23,8%	4,7%	1,6%	1,0%	31,1%
Gesamt	Anzahl	124	36	8	25	193
	Erwartete Anzahl	124,0	36,0	8,0	25,0	193,0
	% der Gesamtzahl	64,2%	18,7%	4,1%	13,0%	100,0%

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	25,594 ^a	12	,012
Likelihood-Quotient	24,573	12	,017
Zusammenhang linear mit-linear	13,716	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	193		

a. 9 Zellen (45,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,58.

Richtungsmaße

			Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominal- maß	Lambda	Symmetrisch	,089	,029	2,908	,004
		Umsatzgröße abhängig	,135	,044	2,908	,004
		Einrichtung SC abhängig	,000	,000	. ^c	. ^c
	Goodman- und-Kruskal- Tau	Umsatzgröße abhängig	,046	,018		,000 ^d
		Einrichtung SC abhängig	,046	,022		,009 ^d
		Unsicherheitskoeffizient				
	Symmetrisch	,051	,020	2,568	,017 ^e	
	Umsatzgröße abhängig	,043	,017	2,568	,017 ^e	
	Einrichtung SC abhängig	,064	,024	2,568	,017 ^e	
Ordinal- bzgl. Ordinal- maß	Somers-d	Symmetrisch	-,197	,061	-3,192	,001
		Umsatzgröße abhängig	-,238	,072	-3,192	,001
		Einrichtung SC abhängig	-,169	,053	-3,192	,001

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Kann nicht berechnet werden, weil der asymptotische Standardfehler gleich Null ist.

d. Basierend auf Chi-Quadrat-Näherung

e. Chi-Quadrat-Wahrscheinlichkeit für Likelihood-Quotienten.

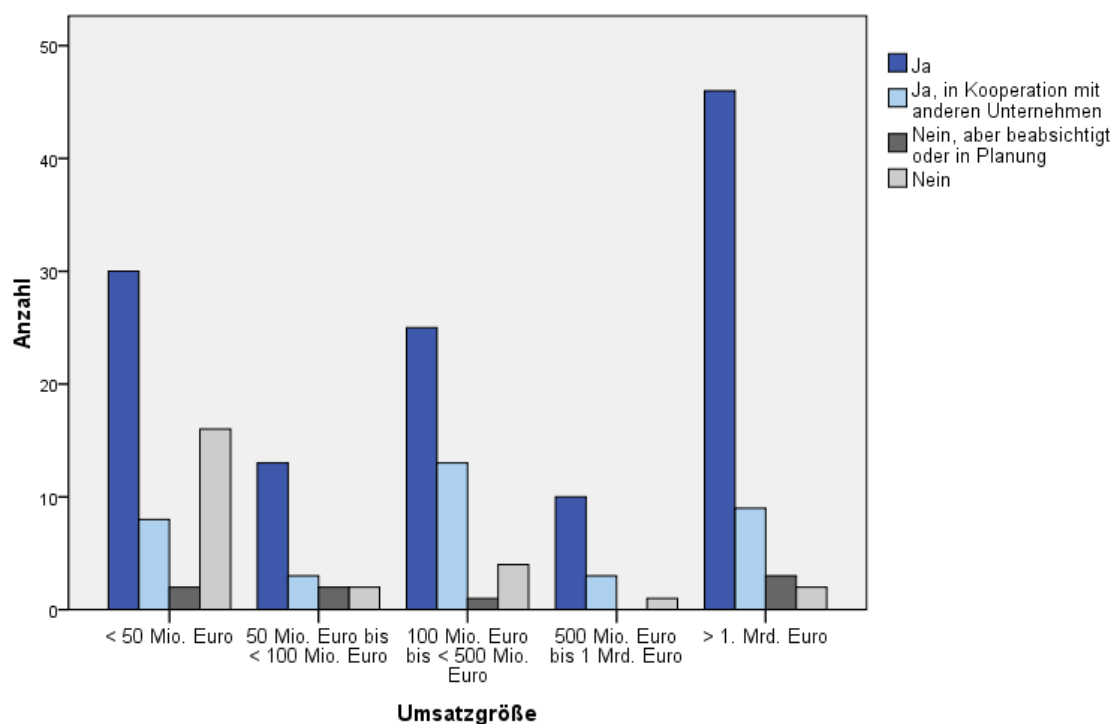
Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominal- maß	Phi	,364			,012
	Cramer-V	,210			,012
	Kontingenz- koeffizient	,342			,012
Ordinal- bzgl. Ordinal- maß	Kendall-Tau-b	-,200	,062	-3,192	,001
	Kendall-Tau-c	-,169	,053	-3,192	,001
	Gamma	-,310	,092	-3,192	,001
	Korrelation nach Spearman	-,228	,070	-3,232	,001 ^c
Intervall- bzgl. Intervall- maß	Pearson-R	-,267	,066	-3,833	,000 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		193			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung



Korrelationen

		Umsatzgröße	Einrichtung von Service Centern
Umsatzgröße	Korrelation nach Pearson	1,000	-,267**
	Signifikanz (2-seitig)		,000
	N	193	193
Einrichtung von Service Centern	Korrelation nach Pearson	-,267**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	
	N	193	198

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

9.3.2.1.3 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Branchenzugehörigkeit und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Branche und Einrichtung Service Center

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Branche * Einrichtung Service Center	198	100,0%	0	,0%	198	100,0%

			SSC				
			Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	Gesamt
Branche Energieversorgung	Anzahl		97	32	7	19	155
	Erwartete Anzahl		98,6	28,2	7,0	21,1	155,0
Sonstige Branchen	Anzahl		29	4	2	8	43
	Erwartete Anzahl		27,4	7,8	2,0	5,9	43,0
Gesamt	Anzahl		126	36	9	27	198
	Erwartete Anzahl		126,0	36,0	9,0	27,0	198,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,503 ^a	3	,320
Likelihood-Quotient	3,817	3	,282
Zusammenhang linear-mit-linear	,189	1	,664
Anzahl der gültigen Fälle	198		

a. 1 Zellen (12,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,95.

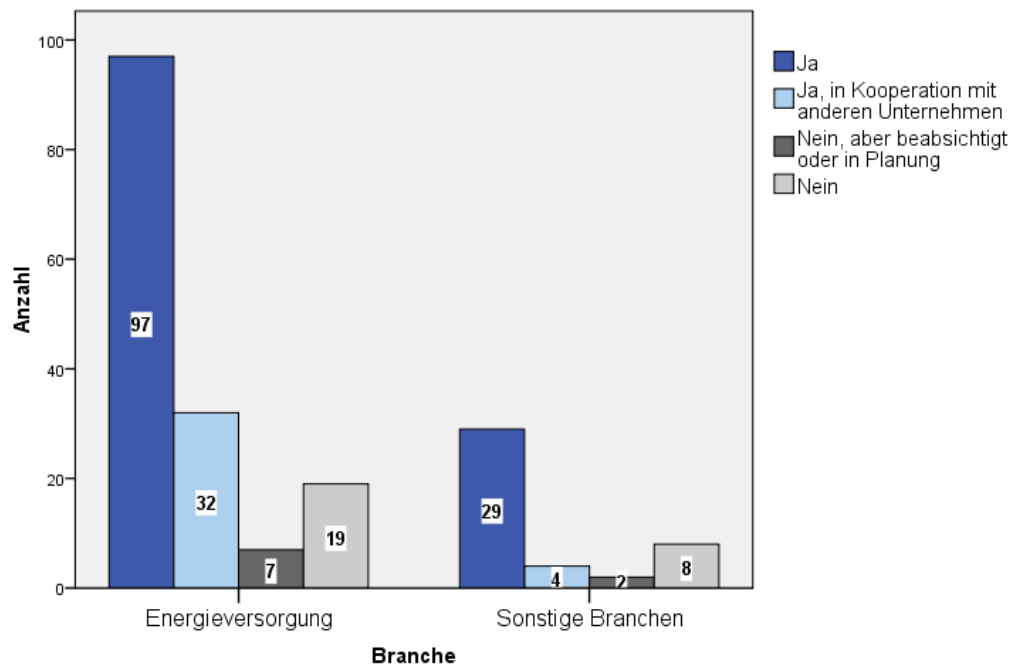
Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,133			,320
	Cramer-V	,133			,320
	Kontingenzkoeffizient	,132			,320
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	,031	,077	,434	,665 ^c
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Korrelation nach Spearman	-,011	,074	-,158	,875 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		198			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung



Korrelationen

		Branche	SSC
Branche	Korrelation nach Pearson	1,000	,031
	Signifikanz (2-seitig)		,665
	N	198	198
Bildung SC	Korrelation nach Pearson	,031	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,665	
	N	198	198

➔ Es besteht keine Korrelation zwischen der „Branche“ und der Einrichtung von Service Centern.

9.3.2.1.4 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Anzahl versorgter Haushalte und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Versorgte Haushalte und Bildung Service Center

	Verarbeitete Fälle					
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Versorgte Haushalte * Bildung Service Center	148	95,5%	7	4,5%	155	100,0%

Kreuztabelle Versorgte Haushalte und Bildung Service Center

Versorgte Haushalte		Bildung Service Center				Gesamt
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	
< 50.000	Anzahl	36	8	5	16	65
	Erwartete Anzahl	40,8	12,7	3,1	8,3	65,0
50.000 - < 100.000	Anzahl	14	4	1	1	20
	Erwartete Anzahl	12,6	3,9	,9	2,6	20,0
100.001 - 500.000	Anzahl	21	12	0	2	35
	Erwartete Anzahl	22,0	6,9	1,7	4,5	35,0
500.001 - 1.000.000	Anzahl	11	1	0	0	12
	Erwartete Anzahl	7,5	2,4	,6	1,5	12,0
> 1.000.000	Anzahl	11	4	1	0	16
	Erwartete Anzahl	10,1	3,1	,8	2,1	16,0
Gesamt	Anzahl	93	29	7	19	148
	Erwartete Anzahl	93,0	29,0	7,0	19,0	148,0

Chi-Quadrat-Tests

Branche		Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Energieversorgung	Chi-Quadrat nach Pearson	25,561 ^a	12	,012
	Likelihood-Quotient	29,906	12	,003
	Zusammenhang linear-mit-linear	10,398	1	,001
	Anzahl der gültigen Fälle	148		

a. 12 Zellen (60,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,57.

Richtungsmaße

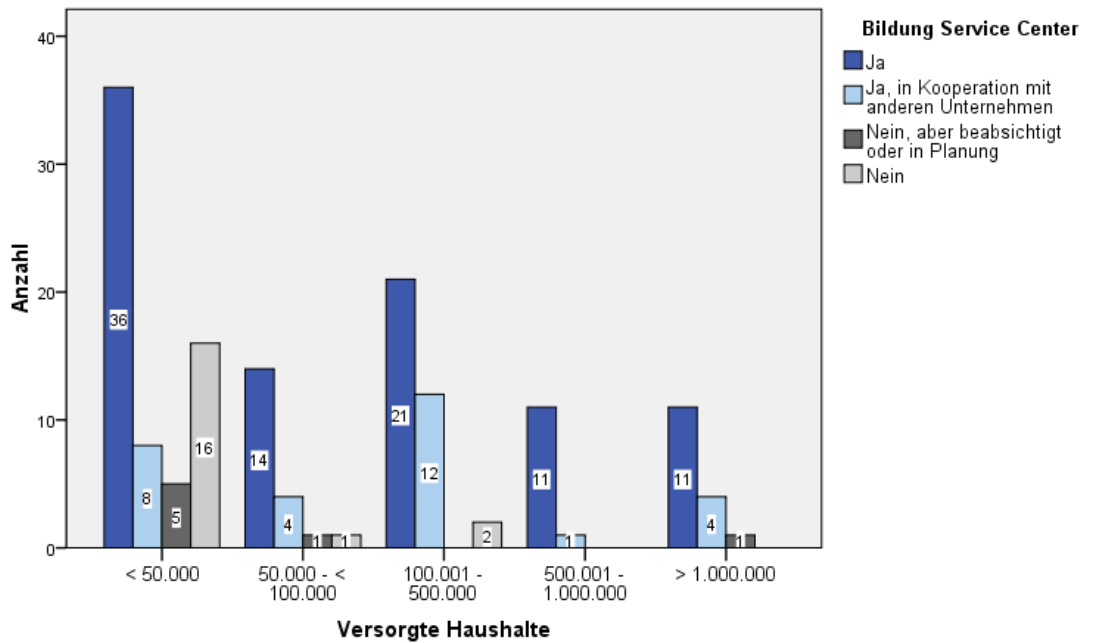
Branche: Energieversorgung			Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Lambda	Symmetrisch	,029	,032	,897	,370
		Versorgte Haushalte	,048	,053	,897	,370
		SC abhängig	,000	,000	. ^c	. ^c
	Goodman- und- Kruskal-Tau	Versorgte Haushalte	,067	,022		,000 ^d
		SC abhängig	,058	,022		,013 ^d
Unsicherheitskoeffizient		Symmetrisch	,083	,022	3,561	,003 ^e
		Versorgte Haushalte	,071	,020	3,561	,003 ^e
		SC abhängig	,099	,026	3,561	,003 ^e

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.
- b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.
- c. Kann nicht berechnet werden, weil der asymptotische Standardfehler gleich Null ist.
- d. Basierend auf Chi-Quadrat-Näherung
- e. Chi-Quadrat-Wahrscheinlichkeit für Likelihood-Quotienten.

Symmetrische Maße

Branche: Energieversorgung		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,416			,012
	Cramer-V	,240			,012
	Kontingenzkoeffizient	,384			,012
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,266	,063	-3,334	,001 ^c
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Korrelation nach Spearman	-,212	,077	-2,620	,010 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		148			

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.
- b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.
- c. Basierend auf normaler Näherung



Berechnung der Korrelation zwischen der Anzahl versorgter Haushalte und der Einrichtung Service Center:

		Bildung SC	Versorgte Haushalte
Bildung Service Center	Korrelation nach Pearson	1,000	-,266**
	Signifikanz (2-seitig)		,001
	N	155	148
Versorgte Haushalte	Korrelation nach Pearson	-,266**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,001	
	N	148	148

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

Korrelationen

			Bildung Service Center	Versorgte Haushalte
Kendall-Tau-b	Bildung Service Center	Korrelationskoeffizient	1,000	-,185**
		Sig. (2-seitig)	.	,010
		N	155	148
	Versorgte Haushalte	Korrelationskoeffizient	-,185**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,010	.
		N	148	148
Spearman-Rho	Bildung Service Center	Korrelationskoeffizient	1,000	-,212**
		Sig. (2-seitig)	.	,010
		N	155	148
	Versorgte Haushalte	Korrelationskoeffizient	-,212**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,010	.
		N	148	148

** . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

9.3.2.1.5 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Marktpräsenz und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Marktpräsenz und Bildung von Service Centern

	Verarbeitete Fälle					
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Marktpräsenz * Service Center	196	99,0%	2	1,0%	198	100,0%

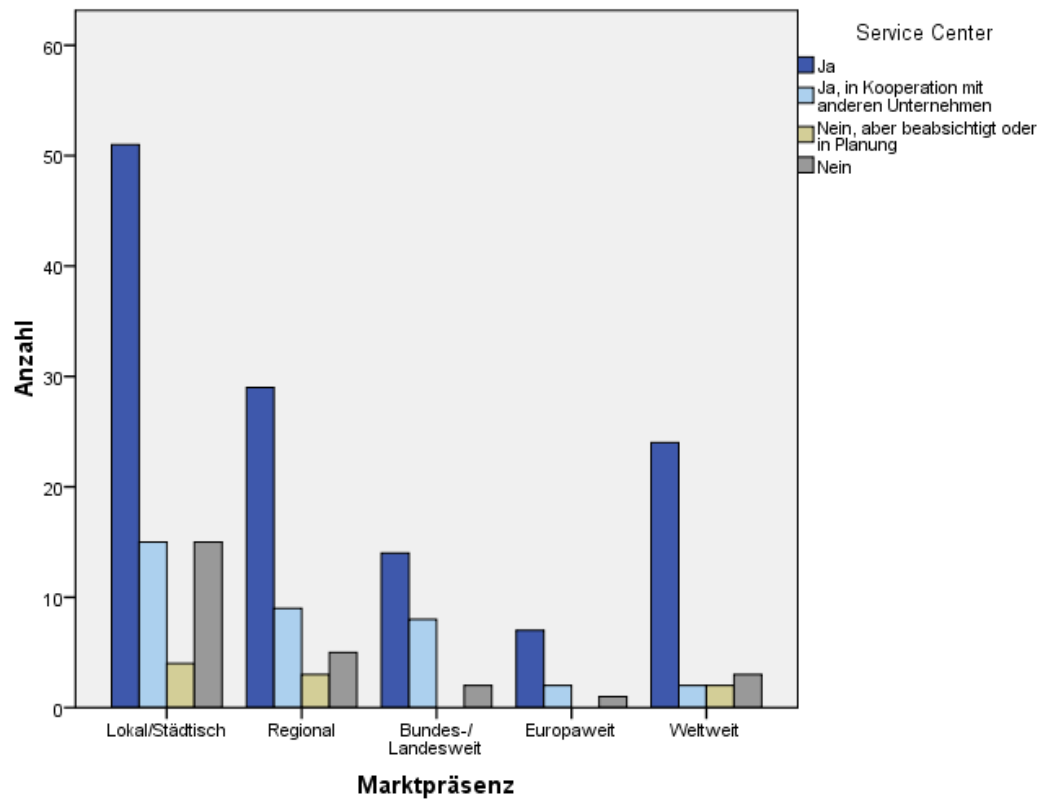
Marktpräsenz * SSC Kreuztabelle

Marktpräsenz		B1_SSC				
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	Gesamt
Lokal/ Städtisch	Anzahl	51	15	4	15	85
	Erwartete Anzahl	54,2	15,6	3,9	11,3	85,0
Regional	Anzahl	29	9	3	5	46
	Erwartete Anzahl	29,3	8,4	2,1	6,1	46,0
Bundes-/ Landesweit	Anzahl	14	8	0	2	24
	Erwartete Anzahl	15,3	4,4	1,1	3,2	24,0
Europaweit	Anzahl	7	2	0	1	10
	Erwartete Anzahl	6,4	1,8	,5	1,3	10,0
Weltweit	Anzahl	24	2	2	3	31
	Erwartete Anzahl	19,8	5,7	1,4	4,1	31,0
Gesamt	Anzahl	125	36	9	26	196
	Erwartete Anzahl	125,0	36,0	9,0	26,0	196,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	11,089 ^a	12	,521
Likelihood-Quotient	12,762	12	,387
Zusammenhang linear-linear	2,510	1	,113
Anzahl der gültigen Fälle	196		

a. 10 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,46.



Korrelationen

		Service Center	Marktpräsenz
Service Center	Korrelation nach Pearson	1,000	-,113
	Signifikanz (2-seitig)		,113
	N	198	196
Marktpräsenz	Korrelation nach Pearson	-,113	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,113	
	N	196	196

→ Die Variablen sind nicht voneinander unabhängig, aber es besteht keine signifikante Korrelation.

9.3.2.1.6 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Organisationsform und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Organisationsform und Bildung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Organisationsform * Service Center	194	98,0%	4	2,0%	198	100,0%

Organisationsform * Service Center Kreuztabelle

		Service Center				
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	Gesamt
Funktional-Organisation	Anzahl	63	19	4	16	102
	Erwartete Anzahl	65,7	18,9	4,7	12,6	102,0
Sparten-Organisation	Anzahl	41	11	4	6	62
	Erwartete Anzahl	39,9	11,5	2,9	7,7	62,0
Matrix-Organisation	Anzahl	21	6	1	2	30
	Erwartete Anzahl	19,3	5,6	1,4	3,7	30,0
Gesamt	Anzahl	125	36	9	24	194
	Erwartete Anzahl	125,0	36,0	9,0	24,0	194,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,062 ^a	6	,801
Likelihood-Quotient	3,148	6	,790
Zusammenhang linear-linear	1,802	1	,179
Anzahl der gültigen Fälle	194		

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,062 ^a	6	,801
Likelihood-Quotient	3,148	6	,790
Zusammenhang linear-mit-linear	1,802	1	,179

a. 4 Zellen (33,3%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,39.

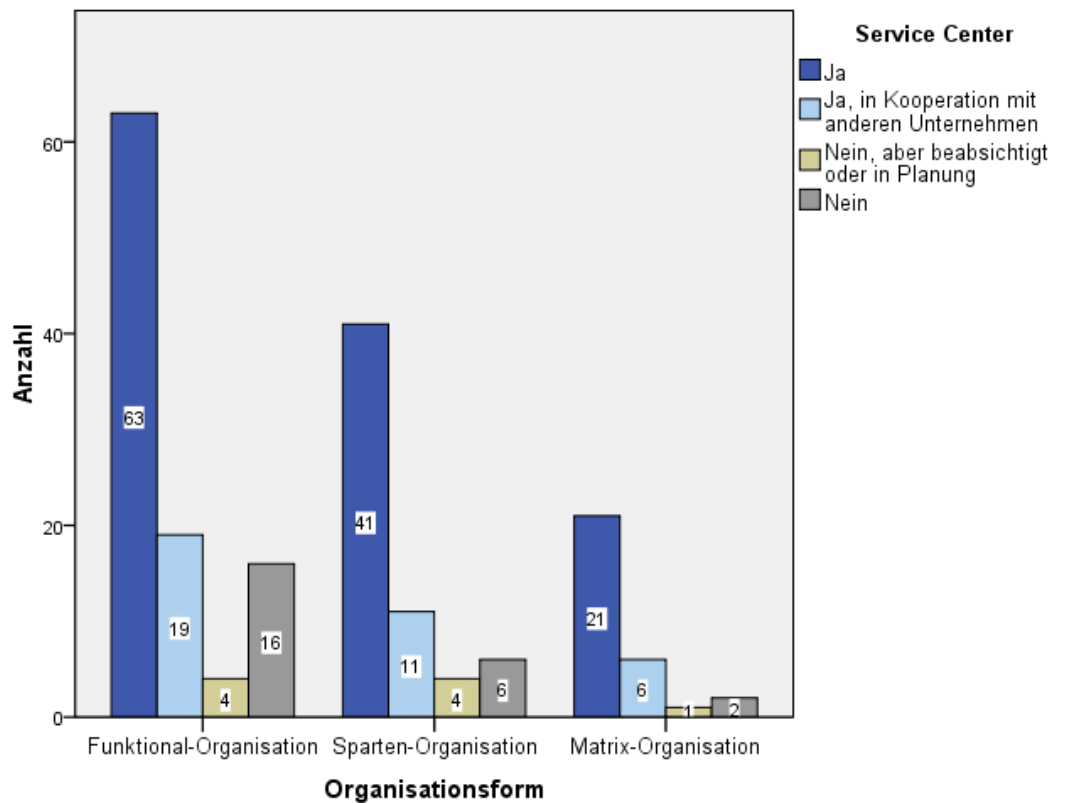
Symmetrische Maße

	Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Phi	,126			,801
Nominalmaß Cramer-V	,089			,801
Kontingenzkoeffizient	,125			,801
Intervall- bzgl. Pearson-R	-,097	,066	-1,345	,180 ^c
Intervallmaß				
Ordinal- bzgl. Korrelation				
Ordinalmaß nach Spearman	-,079	,070	-1,101	,272 ^c
Anzahl der gültigen Fälle	194			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung



Korrelationen

		Service Center	Organisationsform
Service Center	Korrelation nach Pearson	1,000	-,097
	Signifikanz (2-seitig)		,180
	N	198	194
Organisationsform	Korrelation nach Pearson	-,097	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,180	
	N	194	194

➔ Die Variablen sind nicht unabhängig voneinander, aber es besteht keine signifikante Korrelation.

9.3.2.1.7 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Wertschöpfungsstufen und Einrichtung von Service Centern

A: Anzahl der Wertschöpfungsstufen

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Wertschöpfungsstufen	153	98,7%	2	1,3%	155	100,0%

Häufigkeiten von Wertschöpfungsstufen

		Antworten		
		N	Prozent	Prozent der Fälle
Wertschöpfungsstufen	Exploration	10	1,8%	6,5%
	Erzeugung	71	12,9%	46,4%
	Handel	80	14,5%	52,3%
	Vertrieb	140	25,5%	91,5%
	Netz	140	25,5%	91,5%
	Sonstige DL	109	19,8%	71,2%
	Gesamt	550	100,0%	359,5%

Chi-Quadrat-Tests

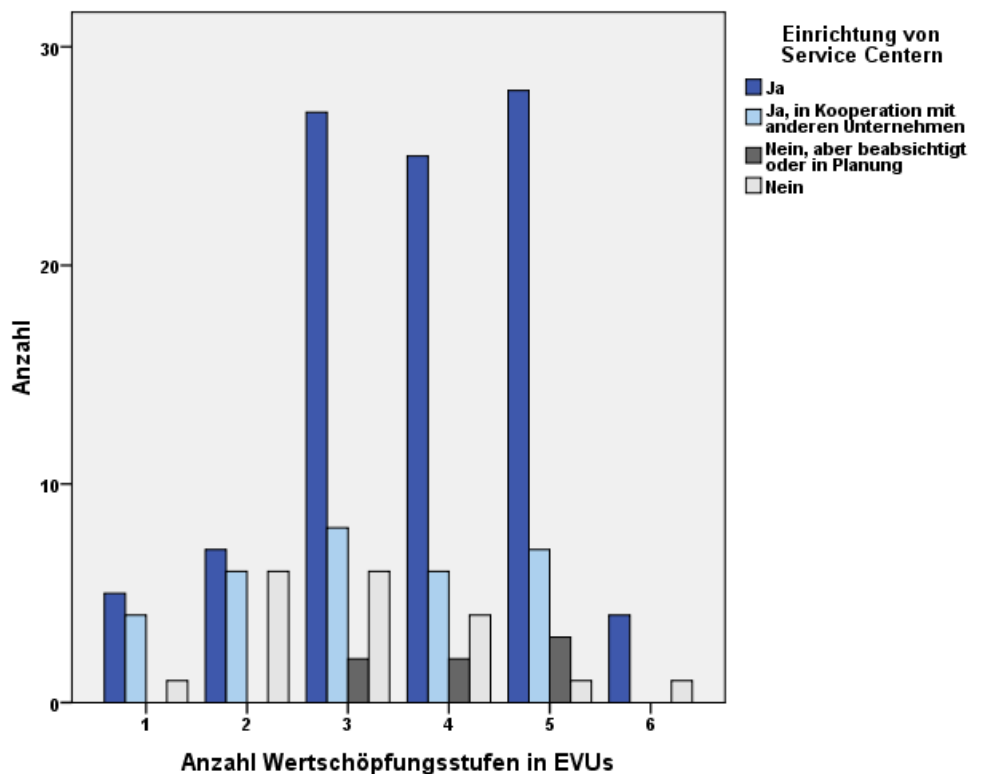
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	19,315 ^a	15	,200
Likelihood-Quotient	21,243	15	,129
Zusammenhang linear-mit-linear	4,914	1	,027
Anzahl der gültigen Fälle	153		

a. 15 Zellen (62,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,23.

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,355			,200
	Cramer-V	,205			,200
	Kontingenzkoeffizient	,335			,200
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,180	,077	-2,246	,026 ^c
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Korrelation nach Spearman	-,203	,078	-2,548	,012 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		153			

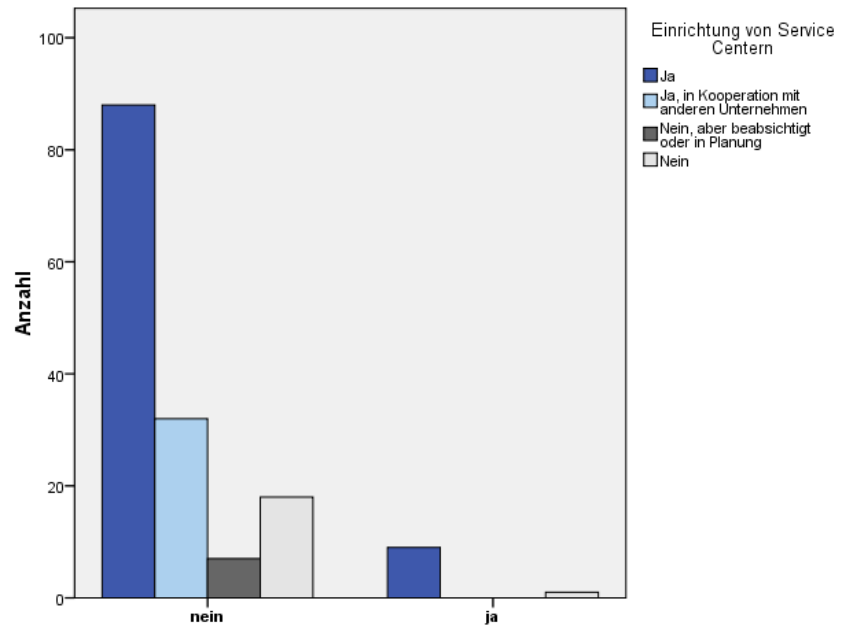
- Die Null-Hyphothese wird nicht angenommen.
- Unter Annahme der Null-Hyphothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.
- Basierend auf normaler Näherung.



B: Auswertung nach Art der Wertschöpfungsstufen:

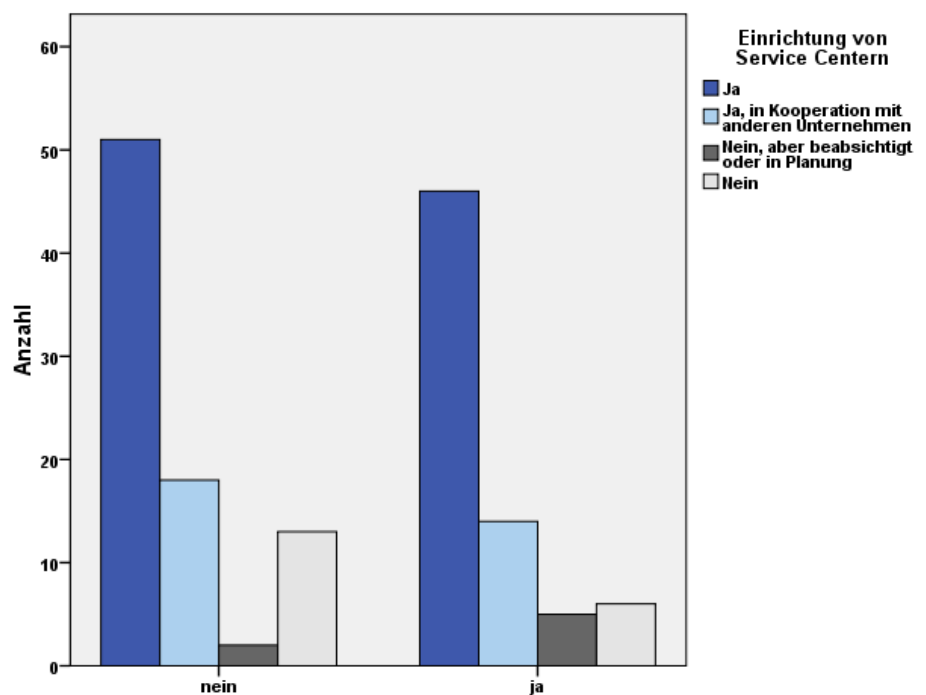
Wertschöpfungsstufe Exploration:

n = 155; $\chi^2 = 4,018$; $\phi = 0,161$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,259



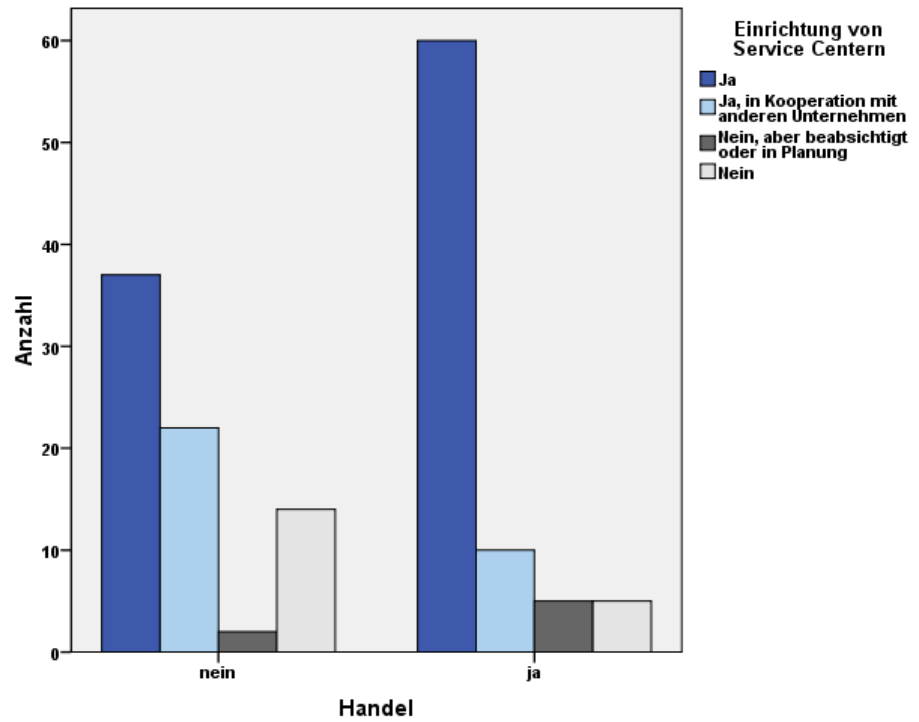
Wertschöpfungsstufe Erzeugung:

n = 155; $\chi^2 = 3,557$; $\phi = 0,151$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,313



Wertschöpfungsstufe Handel:

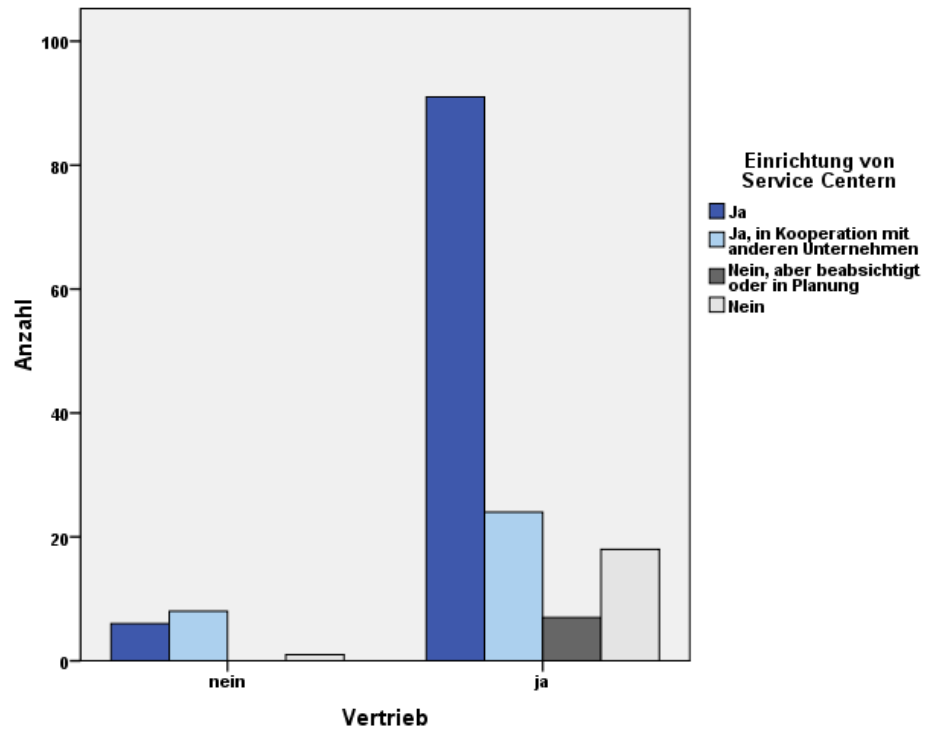
$n = 155$; $\chi^2 = 15,357$; $\varphi = 0,315$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,002



→ Die Bildung von Service Centern zeigt eine starke Abhängigkeit zur Wertschöpfungsstufe Handel auf.

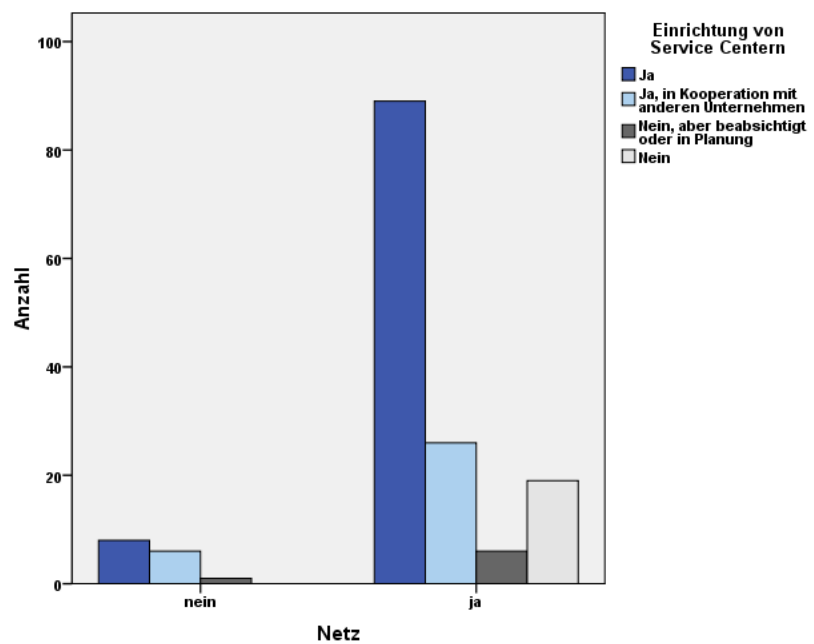
Wertschöpfungsstufe Vertrieb:

n = 155; $\chi^2 = 11,122$; $\phi = 0,268$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,011



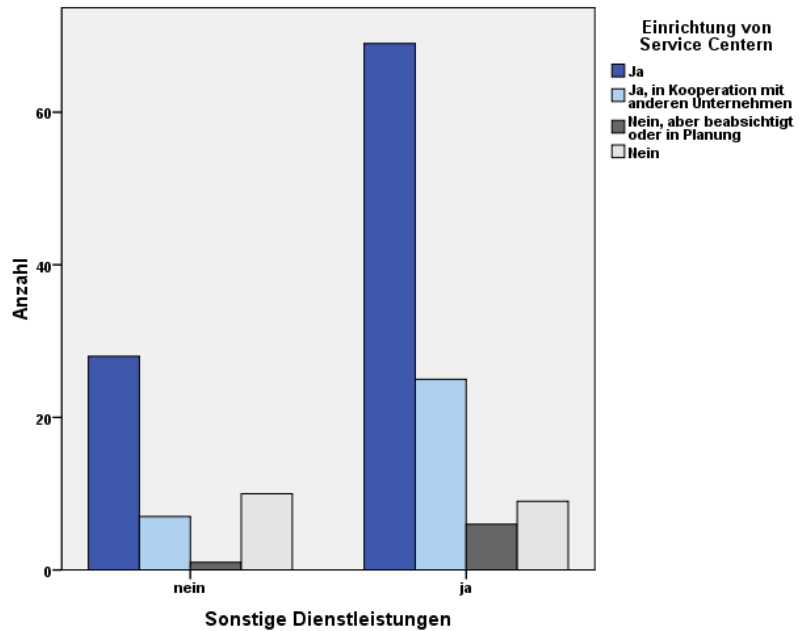
Wertschöpfungsstufe Netz:

n = 155; $\chi^2 = 5,446$; $\phi = 0,187$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,142



Wertschöpfungsstufe Sonstige Dienstleistungen:

n = 155; $\chi^2 = 6,555$; $\varphi = 0,206$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,087



Fazit: Weder nach Anzahl noch nach Art der Wertschöpfungsstufen zeigt sich eine signifikante Abhängigkeit oder Korrelation zur Bildung von Service Centern in EVUs, lediglich bei der Wertschöpfungsstufe Handel ist eine starke Abhängigkeit auszumachen.

9.3.2.1.8 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den verfolgten Zielsetzungen der Service Center und der Einrichtung von Service Centern

A.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Reduzierung von Kosten der Erstellung der Services“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabellen Bildung von Service Centern und Ziel Reduzierung von Kosten der Erstellung der Services

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Reduktion Produktionskosten * Service Center	156	78,8%	42	21,2%	198	100,0%

Reduktion Produktionskosten		Bildung Service Center				
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	Gesamt
Ja	Anzahl	103	33	9	0	145
	Erwartete Anzahl	103,2	31,6	8,4	1,9	145,0
Nein	Anzahl	8	1	0	2	11
	Erwartete Anzahl	7,8	2,4	,6	,1	11,0
Gesamt	Anzahl	111	34	9	2	156
	Erwartete Anzahl	111,0	34,0	9,0	2,0	156,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	27,927 ^a	3	,000
Likelihood-Quotient	13,035	3	,005
Zusammenhang linear-mit-linear	1,933	1	,164
Anzahl der gültigen Fälle	156		

a. 4 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,14.

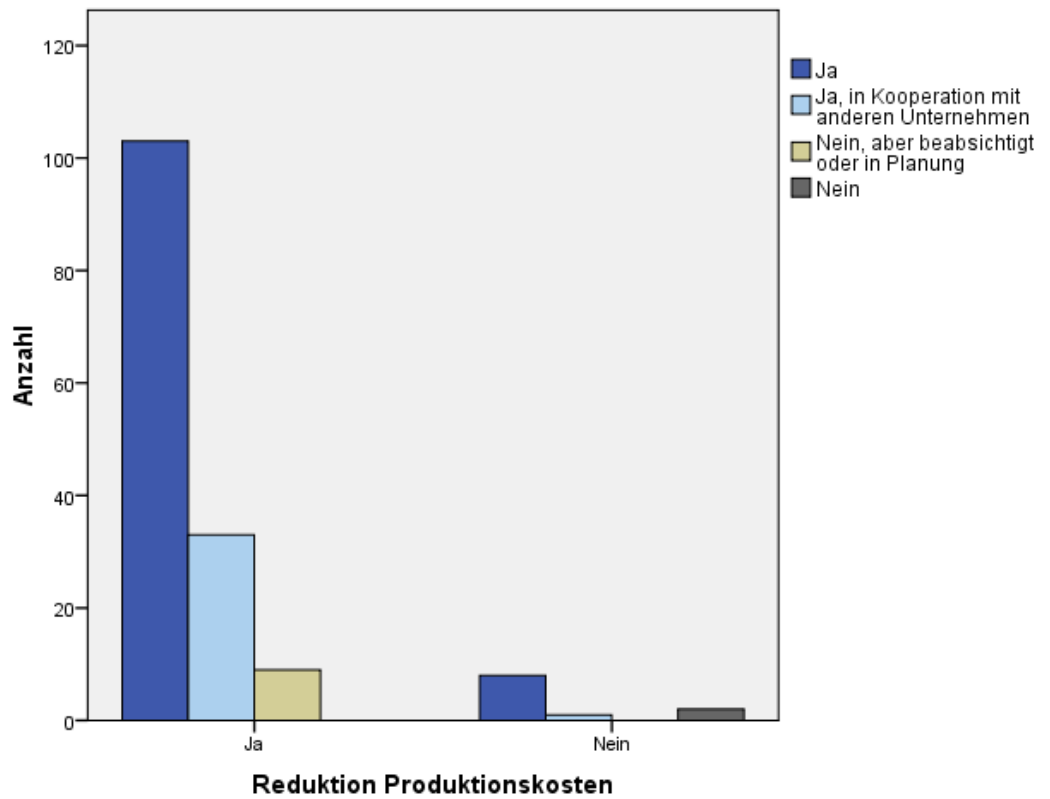
Symmetrische Maße

	Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Phi	,423			,000
Nominalmaß Cramer-V	,423			,000
Kontingenzkoeffizient	,390			,000
Intervall- bzgl. Pearson-R	,112	,132	1,394	,165 ^c
Intervallmaß				
Ordinal- bzgl. Korrelation				
Ordinalmaß nach Spearman	,017	,091	,209	,835 ^c
Anzahl der gültigen Fälle	156			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung



Korrelationen

		Bildung Service Center	Reduktion Produktionskosten
Bildung Service Center	Korrelation nach Pearson	1,000	,112
	Signifikanz (2-seitig)		,165
	N	198	156
Reduktion Produktionskosten	Korrelation nach Pearson	,112	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,165	
	N	156	156

→ Da Phi größer 0,3, zeigt sich eine starke Abhängigkeit zwischen der Einrichtung von Service Centern und dem Ziel der Reduktion von Produktionskosten der Services.

B.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Reduzierung von Transaktionskosten der Services“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle „Reduktion Transaktionskosten“ und Einrichtung von Service Centern

	Verarbeitete Fälle					
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Reduktion Transaktionskosten * Einrichtung von Service Centern	138	69,7%	60	30,3%	198	100,0%

Reduktion Transaktionskosten * Einrichtung von Service Centern Kreuztabelle

Einrichtung von Service Centern		Einrichtung von Service Centern				
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	Gesamt
Ja	Anzahl	74	20	7	1	102
	Erwartete Anzahl	71,7	23,7	5,2	1,5	102,0
Nein	Anzahl	23	12	0	1	36
	Erwartete Anzahl	25,3	8,3	1,8	,5	36,0
Gesamt	Anzahl	97	32	7	2	138
	Erwartete Anzahl	97,0	32,0	7,0	2,0	138,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	5,509 ^a	3	,138
Likelihood-Quotient	7,042	3	,071
Zusammenhang linear-mit-linear	,181	1	,670
Anzahl der gültigen Fälle	138		

a. 3 Zellen (37,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,52.

Symmetrische Maße

	Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Phi	,200			,138
Nominalmaß Cramer-V	,200			,138
Intervall- bzgl. Pearson-R	,036	,084	,425	,672 ^c
Intervallmaß				
Ordinal- bzgl. Korrelation nach	,064	,086	,753	,453 ^c
Ordinalmaß Spearman				
Anzahl der gültigen Fälle	138			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung

Korrelationen

		Einrichtung von Service Centern	Reduktion Transaktionskosten
Einrichtung von Service Centern	Korrelation nach Pearson	1,000	,036
	Signifikanz (2-seitig)		,672
	N	198	138
Reduktion Transaktionskosten	Korrelation nach Pearson	,036	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,672	
	N	138	138

→ Keine starke Abhängigkeit, keine signifikante Korrelation.

C.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Synergieeffekte“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabellen Synergien * Einrichtung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Synergien * Einrichtung von Service Centern	150	75,8%	48	24,2%	198	100,0%

Synergien * Einrichtung von Service Centern Kreuztabelle

		Einrichtung von Service Centern				Gesamt
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	
Ja	Anzahl	92	31	8	1	132
	Erwartete Anzahl	91,5	30,8	7,9	1,8	132,0
Nein	Anzahl	12	4	1	1	18
	Erwartete Anzahl	12,5	4,2	1,1	,2	18,0
Gesamt	Anzahl	104	35	9	2	150
	Erwartete Anzahl	104,0	35,0	9,0	2,0	150,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	2,773 ^a	3	,428
Likelihood-Quotient	1,763	3	,623
Zusammenhang linear-linear	,527	1	,468
Anzahl der gültigen Fälle	150		

a. 4 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,24.

Korrelationen

		Einrichtung von Service Centern	Synergien
Einrichtung von Service Centern	Korrelation nach Pearson	1,000	,059
	Signifikanz (2-seitig)		,470
	N	198	150
Synergien	Korrelation nach Pearson	,059	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,470	
	N	150	150

Das Ziel der Hebung von Synergieeffekten und die Einrichtung von Service Centern sind nicht voneinander unabhängig, es besteht allerdings kein signifikanter Zusammenhang.

D.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Transparenz von Kosten und Leistungen“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabellen „Transparenz von Kosten und Leistungen“ und Einrichtung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Transparenz * Einrichtung von Service Centern	137	69,2%	61	30,8%	198	100,0%

Transparenz * Einrichtung von Service Centern Kreuztabelle

Transparenz		Einrichtung von Service Centern				Gesamt
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	
Ja	Anzahl	86	25	7	0	118
	Erwartete Anzahl	82,7	27,6	6,0	1,7	118,0
Nein	Anzahl	10	7	0	2	19
	Erwartete Anzahl	13,3	4,4	1,0	,3	19,0
Gesamt	Anzahl	96	32	7	2	137
	Erwartete Anzahl	96,0	32,0	7,0	2,0	137,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	16,223 ^a	3	,001
Likelihood-Quotient	12,529	3	,006
Zusammenhang linear-linear	4,779	1	,029
Anzahl der gültigen Fälle	137		

a. 4 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,28.

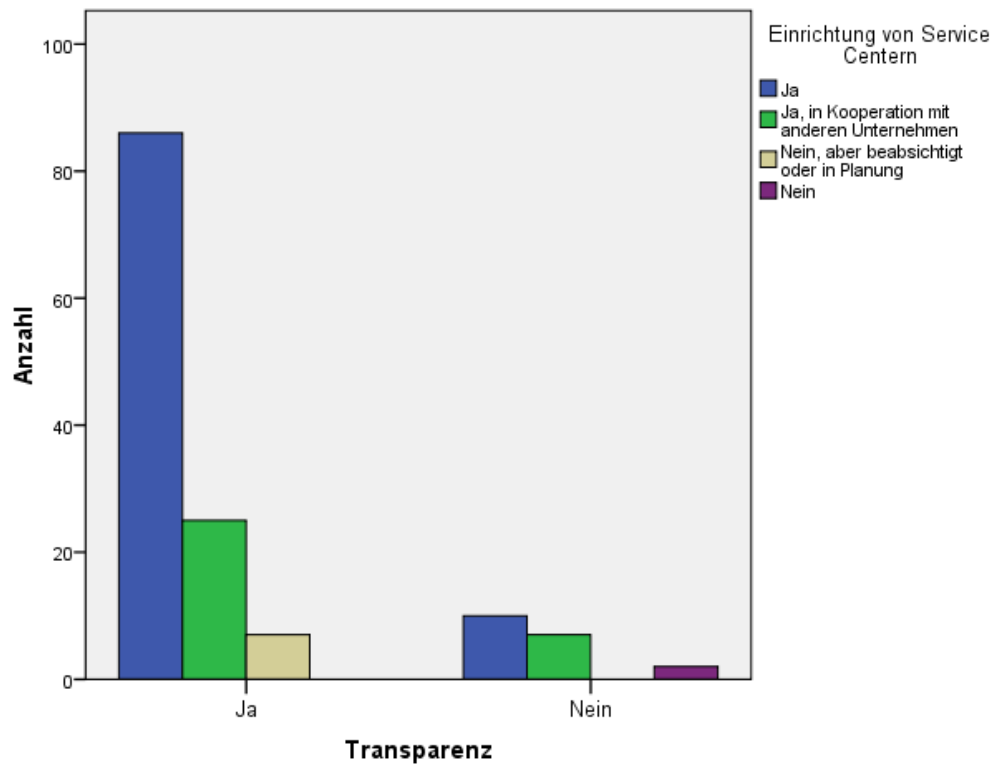
Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,344			,001
	Cramer-V	,344			,001
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	,187	,107	2,217	,028 ^c
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Korrelation nach Spearman	,156	,094	1,837	,068 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		137			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung



Korrelationen

		Einrichtung von Service Centern	Transparenz
Einrichtung von Service Centern	Korrelation nach Pearson	1,000	,187*
	Signifikanz (2-seitig)		,028
	N	198	137
Transparenz	Korrelation nach Pearson	,187*	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,028	
	N	137	137

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

➔ Zwischen dem Ziel der Erhöhung der Transparenz und der Einführung von Service Centern herrscht eine signifikante Abhängigkeit und es besteht ein signifikanter Zusammenhang.

E.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Stärkere Markt-/ Wettbewerbsorientierung“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Marktorientierung und Einführung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Marktnähe * Einrichtung von Service Centern	141	71,2%	57	28,8%	198	100,0%

Marktnähe * Einrichtung von Service Centern Kreuztabelle

Stärkere Marktorientierung		Einrichtung von Service Centern				Gesamt
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	
Ja	Anzahl	64	20	4	0	88
	Erwartete Anzahl	63,7	18,7	4,4	1,2	88,0
Nein	Anzahl	38	10	3	2	53
	Erwartete Anzahl	38,3	11,3	2,6	,8	53,0
Gesamt	Anzahl	102	30	7	2	141
	Erwartete Anzahl	102,0	30,0	7,0	2,0	141,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,640 ^a	3	,303
Likelihood-Quotient	4,236	3	,237
Zusammenhang linear-mit-linear	,746	1	,388
Anzahl der gültigen Fälle	141		

a. 4 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,75.

➔ Keine signifikante Abhängigkeit und Korrelation.

F.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Ausweitung der Umsatzbasis“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Ausweitung der Umsatzbasis und Einführung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Umsatzbasis * Einrichtung von Service Centern	127	64,1%	71	35,9%	198	100,0%

Umsatzbasis * Einrichtung von Service Centern Kreuztabelle

		Einrichtung von Service Centern				
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	Gesamt
Ja	Anzahl	18	11	2	0	31
	Erwartete Anzahl	21,7	7,1	1,7	,5	31,0
Nein	Anzahl	71	18	5	2	96
	Erwartete Anzahl	67,3	21,9	5,3	1,5	96,0
Gesamt	Anzahl	89	29	7	2	127
	Erwartete Anzahl	89,0	29,0	7,0	2,0	127,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	4,430 ^a	3	,219
Likelihood-Quotient	4,666	3	,198
Zusammenhang linear-mit-linear	,885	1	,347
Anzahl der gültigen Fälle	127		

a. 3 Zellen (37,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,49.

➔ Keine signifikante Abhängigkeit und Korrelation.

G.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Schaffung Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Schaffung Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis und Einführung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis * Einrichtung von Service Centern	138	69,7%	60	30,3%	198	100,0%

Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis * Einrichtung von Service Centern Kreuztabelle

Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis		Einrichtung von Service Centern				
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	Gesamt
Ja	Anzahl	62	19	4	0	85
	Erwartete Anzahl	60,4	19,7	3,7	1,2	85,0
Nein	Anzahl	36	13	2	2	53
	Erwartete Anzahl	37,6	12,3	2,3	,8	53,0
Gesamt	Anzahl	98	32	6	2	138
	Erwartete Anzahl	98,0	32,0	6,0	2,0	138,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,455 ^a	3	,327
Likelihood-Quotient	4,077	3	,253
Zusammenhang linear-mit-linear	1,083	1	,298
Anzahl der gültigen Fälle	138		

a. 4 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,77.

Korrelationen

		Einrichtung von Service Centern	Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis
Einrichtung von Service Centern	Korrelation nach Pearson	1,000	,089
	Signifikanz (2-seitig)		,300
	N	198	138
Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis	Korrelation nach Pearson	,089	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,300	
	N	138	138

➔ Keine signifikante Abhängigkeit und Korrelation.

H.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Verbesserung Dienstleistungsorientierung“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Verbesserung Dienstleistungsorientierung und Einführung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Verbesserung Dienstleistungsorientierung * Einrichtung von Service Centern	152	76,8%	46	23,2%	198	100,0%

Verbesserung Dienstleistungsorientierung * Einrichtung von Service Centern Kreuztabelle

Verbesserung Dienstleistungsorientierung		Einrichtung von Service Centern				
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	Gesamt
Ja	Anzahl	97	28	5	1	131
	Erwartete Anzahl	94,8	29,3	5,2	1,7	131,0
Nein	Anzahl	13	6	1	1	21
	Erwartete Anzahl	15,2	4,7	,8	,3	21,0
Gesamt	Anzahl	110	34	6	2	152
	Erwartete Anzahl	110,0	34,0	6,0	2,0	152,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,028 ^a	3	,387
Likelihood-Quotient	2,298	3	,513
Zusammenhang linear-mit-linear	2,087	1	,149
Anzahl der gültigen Fälle	152		

a. 4 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,28.

Korrelationen

		Einrichtung von Service Centern	Verbesserung Dienstleistungsorientierung
Einrichtung von Service Centern	Korrelation nach Pearson	1,000	,118
	Signifikanz (2-seitig)		,149
	N	198	152
Verbesserung Dienstleistungsorientierung	Korrelation nach Pearson	,118	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,149	
	N	152	152

➔ Keine signifikante Abhängigkeit und Korrelation.

I.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Konzentration auf Kernkompetenzen“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Konzentration auf Kernkompetenzen und Einführung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Konzentration auf Kernkompetenz * Einrichtung von Service Centern	149	75,3%	49	24,7%	198	100,0%

Konzentration auf Kernkompetenzen * Einrichtung von Service Centern Kreuztabelle

		Einrichtung von Service Centern				Gesamt
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	
Ja	Anzahl	79	24	5	0	108
	Erwartete Anzahl	78,3	23,2	5,1	1,4	108,0
Nein	Anzahl	29	8	2	2	41
	Erwartete Anzahl	29,7	8,8	1,9	,6	41,0
Gesamt	Anzahl	108	32	7	2	149
	Erwartete Anzahl	108,0	32,0	7,0	2,0	149,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	5,398 ^a	3	,145
Likelihood-Quotient	5,293	3	,152
Zusammenhang linear-mit-linear	1,134	1	,287
Anzahl der gültigen Fälle	149		

a. 3 Zellen (37,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,55.

Korrelationen

		Einrichtung von Service Centern	Konzentration auf Kernkompetenz
Einrichtung von Service Centern	Korrelation nach Pearson	1,000	,088
	Signifikanz (2-seitig)		,289
	N	198	149
Konzentration auf Kernkompetenz	Korrelation nach Pearson	,088	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,289	
	N	149	149

→ Keine signifikante Abhängigkeit und Korrelation.

J.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Verbesserung der Servicequalität“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Verbesserung der Servicequalität und Einführung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Verbesserung der Servicequalität * Einrichtung von Service Centern	150	75,8%	48	24,2%	198	100,0%

Verbesserung der Servicequalität * Einrichtung von Service Centern Kreuztabelle

Verbesserung der Servicequalität		Einrichtung von Service Centern				Gesamt
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	
Ja	Anzahl	96	28	5	1	130
	Erwartete Anzahl	92,7	29,5	6,1	1,7	130,0
Nein	Anzahl	11	6	2	1	20
	Erwartete Anzahl	14,3	4,5	,9	,3	20,0
Gesamt	Anzahl	107	34	7	2	150
	Erwartete Anzahl	107,0	34,0	7,0	2,0	150,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	5,144 ^a	3	,162
Likelihood-Quotient	4,089	3	,252
Zusammenhang linear-mit-linear	4,775	1	,029
Anzahl der gültigen Fälle	150		

a. 4 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,27.

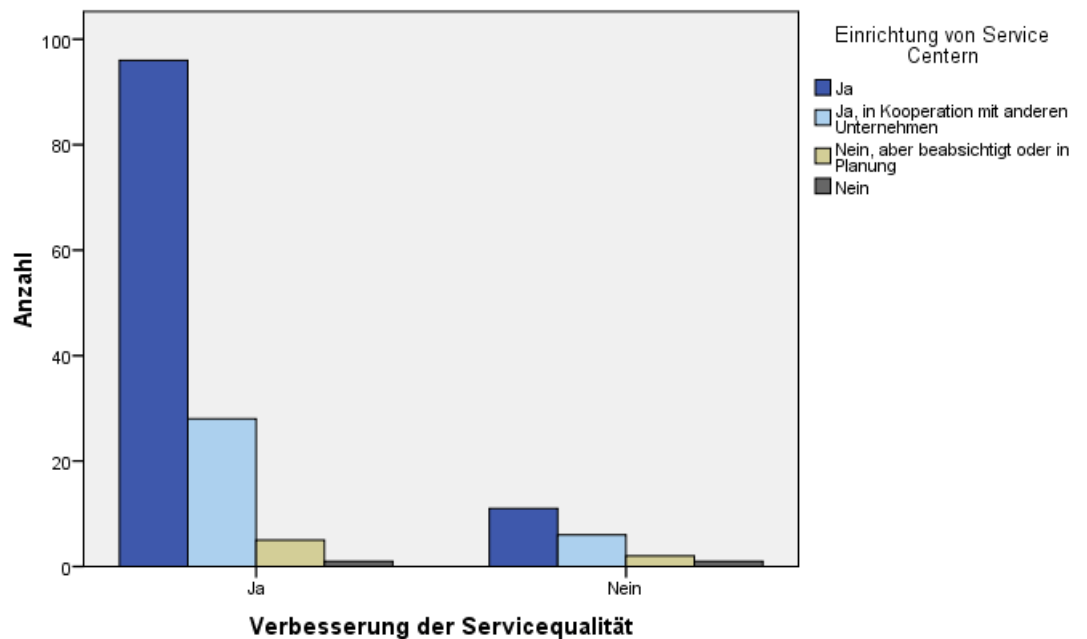
Symmetrische Maße

	Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Phi	,185			,162
Nominalmaß Cramer-V	,185			,162
Intervall- bzgl. Pearson-R	,179	,101	2,214	,028 ^c
Intervallmaß				
Ordinal- bzgl. Korrelation				
Ordinalmaß nach Spearman	,155	,092	1,908	,058 ^c
Anzahl der gültigen Fälle	150			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung



Korrelationen

		Einrichtung von Service Centern	Verbesserung der Servicequalität
Einrichtung von Service Centern	Korrelation nach Pearson	1,000	,179*
	Signifikanz (2-seitig)		,028
	N	198	150
Verbesserung der Servicequalität	Korrelation nach Pearson	,179*	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,028	
	N	150	150

*. Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (2-seitig) signifikant.

➔ Zwischen dem Ziel der Verbesserung der Servicequalität und der Einführung von Service Centern gibt keine starke Abhängigkeit, aber einen direkten, auf dem Niveau von 5% (2-seitig) signifikanten Zusammenhang.

K.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Bedarfsgerechte Versorgung“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Bedarfsgerechte Versorgung und Einführung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Bedarfsgerechte Versorgung * Einrichtung von Service Centern	134	67,7%	64	32,3%	198	100,0%

Bedarfsgerechte Versorgung * Einrichtung von Service Centern Kreuztabelle

		Einrichtung von Service Centern				Gesamt
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	
Ja	Anzahl	71	19	6	0	96
	Erwartete Anzahl	68,1	22,2	4,3	1,4	96,0
Nein	Anzahl	24	12	0	2	38
	Erwartete Anzahl	26,9	8,8	1,7	,6	38,0
Gesamt	Anzahl	95	31	6	2	134
	Erwartete Anzahl	95,0	31,0	6,0	2,0	134,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	9,511 ^a	3	,023
Likelihood-Quotient	11,039	3	,012
Zusammenhang linear-mit-linear	1,494	1	,222
Anzahl der gültigen Fälle	134		

a. 4 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,57.

Korrelationen

		Einrichtung von Service Centern	Bedarfsgerechte Versorgung
Einrichtung von Service Centern	Korrelation nach Pearson	1,000	,106
	Signifikanz (2-seitig)		,223
	N	198	134
Bedarfsgerechte Versorgung	Korrelation nach Pearson	,106	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,223	
	N	134	134

➔ Keine signifikante Abhängigkeit und Korrelation.

L.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Förderung Mitarbeitermotivation“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Förderung Mitarbeitermotivation und Einführung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Mitarbeitermotivation * Einrichtung von Service Centern	122	61,6%	76	38,4%	198	100,0%

Mitarbeitermotivation * Einrichtung von Service Centern Kreuztabelle

Mitarbeitermotivation		Einrichtung von Service Centern				Gesamt
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	
Ja	Anzahl	27	7	4	1	39
	Erwartete Anzahl	27,5	8,6	2,2	,6	39,0
Nein	Anzahl	59	20	3	1	83
	Erwartete Anzahl	58,5	18,4	4,8	1,4	83,0
Gesamt	Anzahl	86	27	7	2	122
	Erwartete Anzahl	86,0	27,0	7,0	2,0	122,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	2,805 ^a	3	,423
Likelihood-Quotient	2,636	3	,451
Zusammenhang linear-mit-linear	,735	1	,391
Anzahl der gültigen Fälle	122		

a. 4 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,64.

Korrelationen

		Einrichtung von Service Centern	Mitarbeitermotivation
Einrichtung von Service Centern	Korrelation nach Pearson	1,000	-,078
	Signifikanz (2-seitig)		,393
	N	198	122
Mitarbeitermotivation	Korrelation nach Pearson	-,078	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,393	
	N	122	122

→ Keine signifikante Abhängigkeit, starke negative Korrelation.

M.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Förderung des Know-How’s“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Förderung des Know-How’s und Einführung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Förderung des Know-How’s * Einrichtung von Service Centern	131	66,2%	67	33,8%	198	100,0%

Förderung des Know-How’s * Einrichtung von Service Centern Kreuztabelle

Förderung des Know-How’s		Einrichtung von Service Centern				
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	Gesamt
Ja	Anzahl	51	15	4	1	71
	Erwartete Anzahl	50,4	16,3	3,3	1,1	71,0
Nein	Anzahl	42	15	2	1	60
	Erwartete Anzahl	42,6	13,7	2,7	,9	60,0
Gesamt	Anzahl	93	30	6	2	131
	Erwartete Anzahl	93,0	30,0	6,0	2,0	131,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,618 ^a	3	,892
Likelihood-Quotient	,627	3	,890
Zusammenhang linear-mit-linear	,000	1	,997
Anzahl der gültigen Fälle	131		

a. 4 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,92.

Korrelationen

		Einrichtung von Service Centern	Förderung des Know-How's
Einrichtung von Service Centern	Korrelation nach Pearson	1,000	,000
	Signifikanz (2-seitig)		,997
	N	198	131
Förderung des Know-How's	Korrelation nach Pearson	,000	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,997	
	N	131	131

➔ Keine signifikante Abhängigkeit und Korrelation.

N.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Verbesserung der Koordination“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Verbesserung der Koordination und Einführung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Verbesserung der Koordination * Einrichtung von Service Centern	135	68,2%	63	31,8%	198	100,0%

Verbesserung der Koordination * Einrichtung von Service Centern Kreuztabelle

		Einrichtung von Service Centern				Gesamt
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	
Ja	Anzahl	60	13	7	1	81
	Erwartete Anzahl	57,0	18,0	4,8	1,2	81,0
Nein	Anzahl	35	17	1	1	54
	Erwartete Anzahl	38,0	12,0	3,2	,8	54,0
Gesamt	Anzahl	95	30	8	2	135
	Erwartete Anzahl	95,0	30,0	8,0	2,0	135,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	6,471 ^a	3	,091
Likelihood-Quotient	6,817	3	,078
Zusammenhang linear-mit-linear	,099	1	,753
Anzahl der gültigen Fälle	135		

a. 4 Zellen (50,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,80.

Korrelationen

		Einrichtung von Service Centern	Verbesserung der Koordination
Einrichtung von Service Centern	Korrelation nach Pearson	1,000	,027
	Signifikanz (2-seitig)		,754
	N	198	135
Verbesserung der Koordination	Korrelation nach Pearson	,027	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,754	
	N	135	135

➔ Keine signifikante Abhängigkeit und Korrelation.

O.: Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Ziel „Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen“ und der Einrichtung von Service Centern

Kreuztabelle Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen und Einrichtung von Service Centern

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen * Einrichtung von Service Centern	149	75,3%	49	24,7%	198	100,0%

Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen * Einrichtung von Service Centern Kreuztabelle

Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen		Einrichtung von Service Centern				Gesamt
		Ja	Ja, in Kooperation mit anderen Unternehmen	Nein, aber beabsichtigt oder in Planung	Nein	
Ja	Anzahl	72	22	6	1	101
	Erwartete Anzahl	71,2	22,4	6,1	1,4	101,0
Nein	Anzahl	33	11	3	1	48
	Erwartete Anzahl	33,8	10,6	2,9	,6	48,0
Gesamt	Anzahl	105	33	9	2	149
	Erwartete Anzahl	105,0	33,0	9,0	2,0	149,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,343 ^a	3	,952
Likelihood-Quotient	,324	3	,955
Zusammenhang linear-mit-linear	,187	1	,665
Anzahl der gültigen Fälle	149		

a. 3 Zellen (37,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist ,64.

Korrelationen

		Einrichtung von Service Centern	Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen
Einrichtung von Service Centern	Korrelation nach Pearson	1,000	,036
	Signifikanz (2-seitig)		,667
	N	198	149
Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen	Korrelation nach Pearson	,036	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,667	
	N	149	149

→ Keine signifikante Abhängigkeit und Korrelation.

9.3.2.2 Untersuchung der Einflussgrößen von Corporate Centern

9.3.2.2.1 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiteranzahl und der Einrichtung von Corporate Centern

Kreuztabelle Mitarbeiteranzahl und Einführung von Corporate Center Funktionen

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Mitarbeiteranzahl (Klassiert) * Corporate Center Funktionen vorhanden	197	99,5%	1	,5%	198	100,0%

Mitarbeiteranzahl * Corporate Center Kreuztabelle

Mitarbeiteranzahl		Corporate Center Funktionen vorhanden		
		Ja	Nein	Gesamt
< 50	Anzahl	20	21	41
	Erwartete Anzahl	28,9	12,1	41,0
51 - 100	Anzahl	14	9	23
	Erwartete Anzahl	16,2	6,8	23,0
101 - 250	Anzahl	13	7	20
	Erwartete Anzahl	14,1	5,9	20,0
251 - 500	Anzahl	20	6	26
	Erwartete Anzahl	18,3	7,7	26,0
501 - 1.000	Anzahl	13	2	15
	Erwartete Anzahl	10,6	4,4	15,0
1.001 - 5.000	Anzahl	29	7	36
	Erwartete Anzahl	25,4	10,6	36,0
5.001 - 10.000	Anzahl	9	1	10
	Erwartete Anzahl	7,1	2,9	10,0
> 10.000	Anzahl	21	5	26
	Erwartete Anzahl	18,3	7,7	26,0
Gesamt	Anzahl	139	58	197
	Erwartete Anzahl	139,0	58,0	197,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	17,934 ^a	7	,012
Likelihood-Quotient	17,990	7	,012
Zusammenhang linear-mit-linear	14,329	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	197		

a. 2 Zellen (12,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,94.

Richtungsmaße

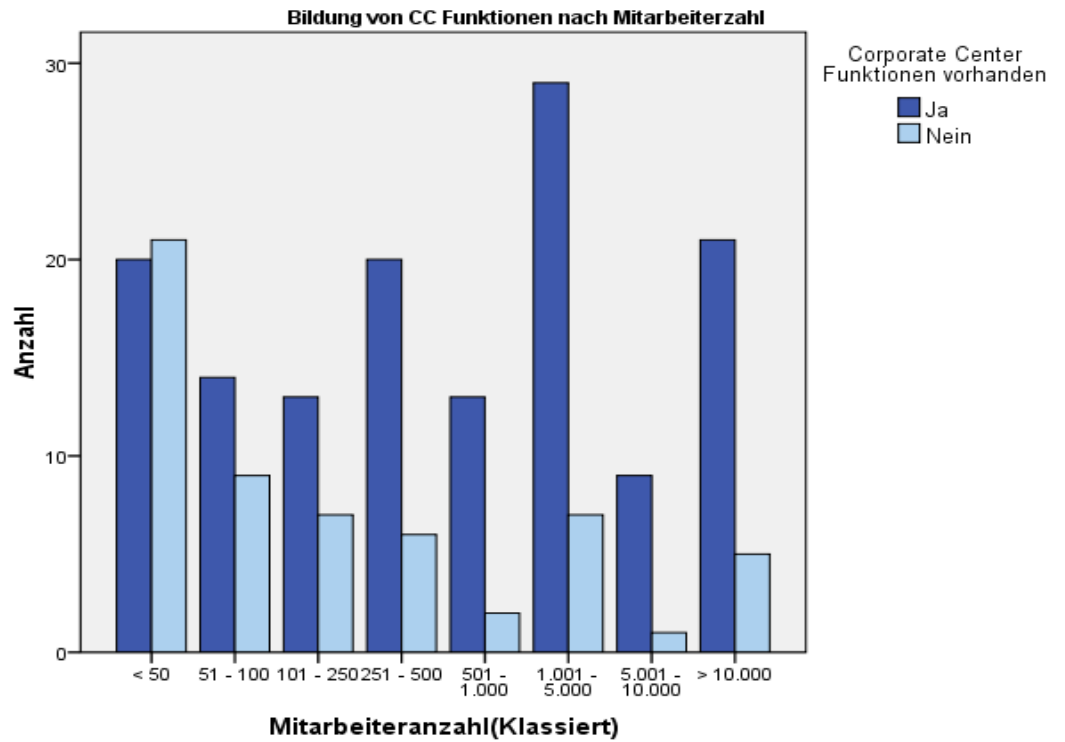
		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Lambda	Symmetrisch	,047	,052	,879	,380
	Mitarbeiteranzahl (Klassiert) abhängig	,058	,044	1,291	,197
	Corporate Center Funktionen vorhanden abhängig	,017	,109	,156	,876
Goodman- und-Kruskal-Tau	Mitarbeiteranzahl(Klassiert) abhängig	,017	,009		,001 ^c
	Corporate Center Funktionen vorhanden abhängig	,091	,041		,013 ^c

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.
- b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.
- c. Basierend auf Chi-Quadrat-Näherung

Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Phi		,302			,012
Nominalmaß	Cramer-V	,302			,012
Intervall- bzgl. Pearson-R		-,270	,068	-3,922	,000 ^c
Intervallmaß					
Ordinal- bzgl. Korrelation nach Spearman		-,275	,069	-3,994	,000 ^c
Ordinalmaß					
Anzahl der gültigen Fälle		197			

- a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.
- b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.
- c. Basierend auf normaler Näherung



Korrelationen

		Corporate Center Funktionen vorhanden	Mitarbeiteranzahl(Klassiert)
Corporate Center Funktionen vorhanden	Korrelation nach Pearson	1,000	-,270**
	Signifikanz (2-seitig)		,000
	N	198	197
Mitarbeiteranzahl (Klassiert)	Korrelation nach Pearson	-,270**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	
	N	197	197

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

➔ Es liegt eine starke Abhängigkeit ($\Phi > 0,3$) der Variablen vor und ein signifikanter Zusammenhang auf dem Niveau von 0,01 (zweiseitig).

9.3.2.2.2 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Umsatzgröße und der Einrichtung von Corporate Centern

Kreuztabelle Umsatzgröße und Einführung von Corporate Center Funktionen

Verarbeitete Fälle						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Umsatzgröße * Corporate Center Funktionen	193	97,5%	5	2,5%	198	100,0%

Umsatzgröße * Corporate Center Funktionen vorhanden Kreuztabelle				
Mitarbeiteranzahl		Corporate Center Funktionen vorhanden		
		Ja	Nein	Gesamt
< 50 Mio. Euro	Anzahl	29	27	56
	Erwartete Anzahl	39,5	16,5	56,0
50 Mio. Euro bis < 100 Mio. Euro	Anzahl	14	6	20
	Erwartete Anzahl	14,1	5,9	20,0
100 Mio. Euro bis < 500 Mio. Euro	Anzahl	32	11	43
	Erwartete Anzahl	30,3	12,7	43,0
500 Mio. Euro bis 1 Mrd. Euro	Anzahl	12	2	14
	Erwartete Anzahl	9,9	4,1	14,0
> 1. Mrd. Euro	Anzahl	49	11	60
	Erwartete Anzahl	42,3	17,7	60,0
Gesamt	Anzahl	136	57	193
	Erwartete Anzahl	136,0	57,0	193,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	14,896 ^a	4	,005
Likelihood-Quotient	14,698	4	,005
Zusammenhang linear-mit-linear	12,852	1	,000
Anzahl der gültigen Fälle	193		

a. 1 Zellen (10,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 4,13.

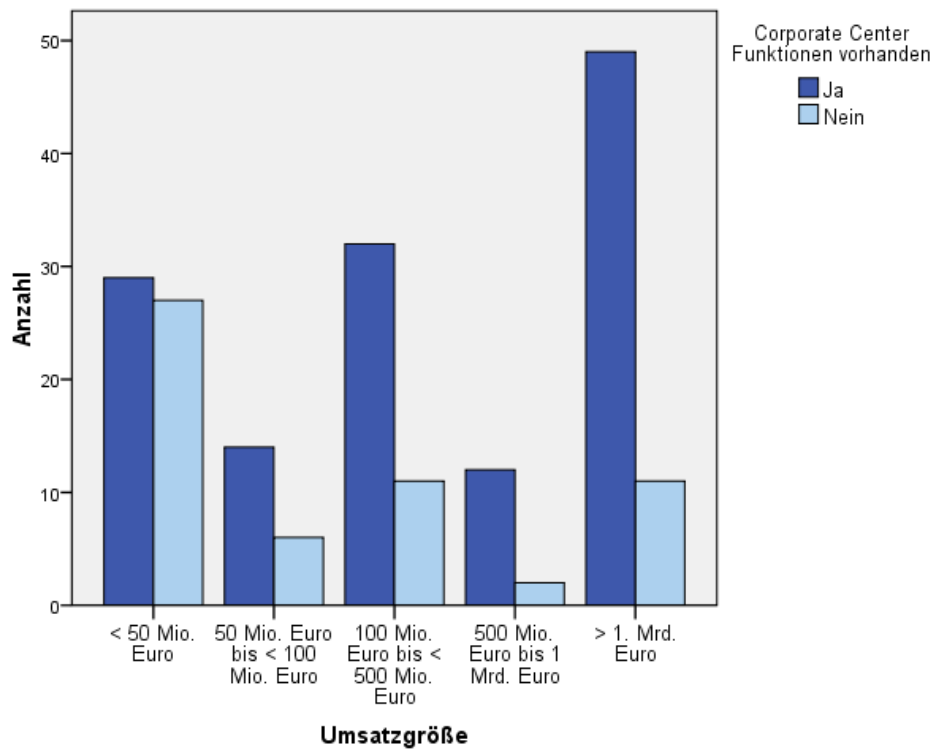
Symmetrische Maße

		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl.	Phi	,278			,005
Nominalmaß	Cramer-V	,278			,005
Intervall- bzgl.	Pearson-R	-,259	,069	-3,702	,000 ^c
Intervallmaß					
Ordinal- bzgl.	Korrelation nach	-,260	,069	-3,718	,000 ^c
Ordinalmaß	Spearman				
Anzahl der gültigen Fälle		193			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung



Korrelationen

		Corporate Center Funktionen vorhanden	Umsatzgröße
Corporate Center Funktionen vorhanden	Korrelation nach Pearson	1,000	-,259**
	Signifikanz (2-seitig)		,000
	N	198	193
Umsatzgröße	Korrelation nach Pearson	-,259**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,000	
	N	193	193

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

→ Es liegt eine Abhängigkeit der Variablen vor und ein signifikanter Zusammenhang auf dem Niveau von 0,01 (zweiseitig).

9.3.2.2.3 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Branchenzugehörigkeit und der Einrichtung von Corporate Centern

Kreuztabelle Branche und Einführung von Corporate Center Funktionen

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Branche * Corporate Center Funktionen	198	100,0%	0	,0%	198	100,0%

Branche * Corporate Center Funktionen vorhanden Kreuztabelle

		Corporate Center Funktionen vorhanden		
		Ja	Nein	Gesamt
Energieversorgung	Anzahl	107	48	155
	Erwartete Anzahl	109,6	45,4	155,0
Sonstige Branchen	Anzahl	33	10	43
	Erwartete Anzahl	30,4	12,6	43,0
Gesamt	Anzahl	140	58	198
	Erwartete Anzahl	140,0	58,0	198,0

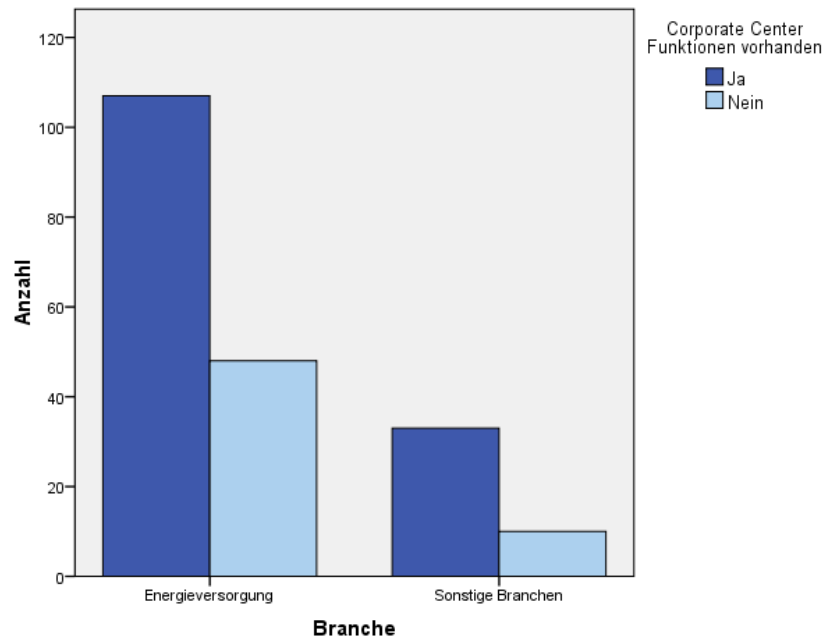
Symmetrische Maße

	Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Phi	-,070			,326
Cramer-V	,070			,326
Pearson-R	-,070	,067	-,981	,328 ^c
Korrelation nach Spearman	-,070	,067	-,981	,328 ^c

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung



Korrelationen

	Corporate Center Funktionen vorhanden	Branche
Corporate Center Funktionen vorhanden	1,000	-,070
Korrelation nach Pearson		
Signifikanz (2-seitig)		,328
N	198	198
Branche	-,070	1,000
Korrelation nach Pearson		
Signifikanz (2-seitig)	,328	
N	198	198

→ Keine starke Abhängigkeit oder signifikante Korrelation vorhanden.

9.3.2.2.4 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Anzahl versorgter Haushalte und der Einrichtung von Corporate Centern

Kreuztabelle Versorgte Haushalte und Einführung von Corporate Center Funktionen

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Versorgte Haushalte * Corporate Center Funktionen	148	95,5%	7	4,5%	155	100,0%

Versorgte Haushalte * Corporate Center Funktionen vorhanden Kreuztabelle

Anzahl Versorgte Haushalte		Corporate Center Funktionen vorhanden		
		Ja	Nein	Gesamt
< 50.000	Anzahl	39	26	65
	Erwartete Anzahl	45,7	19,3	65,0
50.000 - 100.000	Anzahl	14	6	20
	Erwartete Anzahl	14,1	5,9	20,0
100.001 - 500.000	Anzahl	27	8	35
	Erwartete Anzahl	24,6	10,4	35,0
500.001 - 1.000.000	Anzahl	10	2	12
	Erwartete Anzahl	8,4	3,6	12,0
> 1.000.000	Anzahl	14	2	16
	Erwartete Anzahl	11,2	4,8	16,0
Gesamt	Anzahl	104	44	148
	Erwartete Anzahl	104,0	44,0	148,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	7,328 ^a	4	,120
Likelihood-Quotient	7,709	4	,103
Zusammenhang linear-linear	7,124	1	,008
Anzahl der gültigen Fälle	148		

a. 2 Zellen (20,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 3,57.

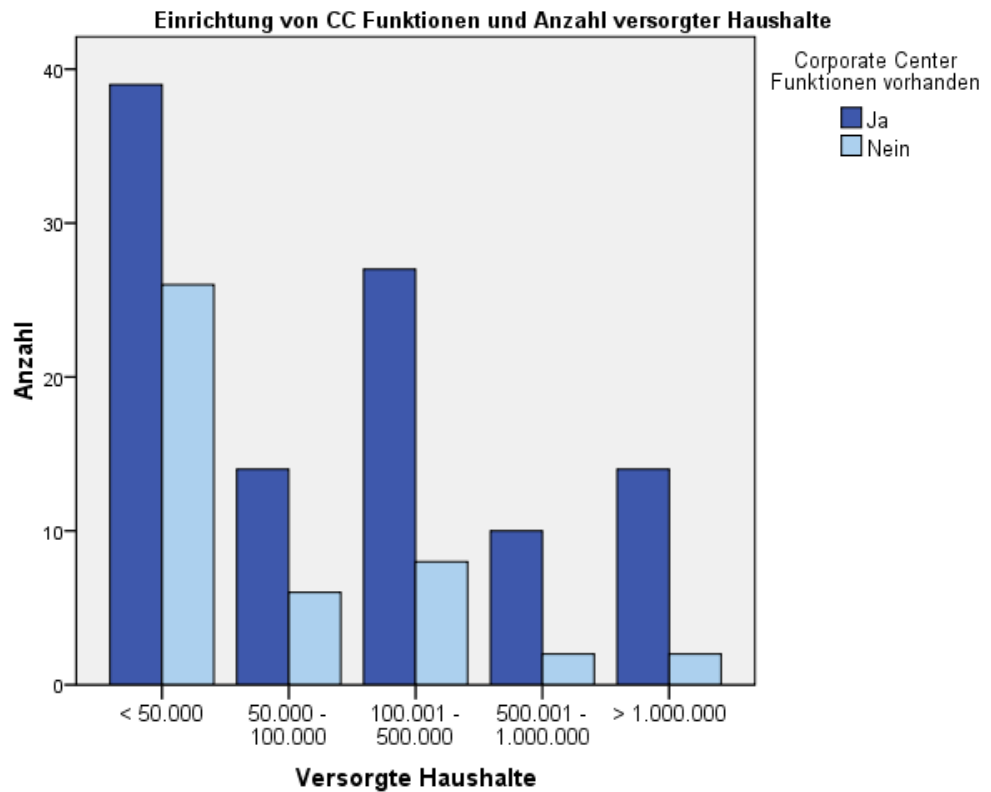
Symmetrische Maße

	Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Phi	,223			,120
Nominalmaß Cramer-V	,223			,120
Intervall- bzgl. Pearson-R	-,220	,073	-2,727	,007 ^c
Intervallmaß				
Ordinal- bzgl. Korrelation nach	-,222	,076	-2,756	,007 ^c
Ordinalmaß Spearman				
Anzahl der gültigen Fälle	148			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung



Korrelationen

		Corporate Center Funktionen vorhanden	Versorgte Haushalte
Corporate Center Funktionen vorhanden	Korrelation nach Pearson	1,000	-,220**
	Signifikanz (2-seitig)		,007
	N	155	148
Versorgte Haushalte	Korrelation nach Pearson	-,220**	1,000
	Signifikanz (2-seitig)	,007	
	N	148	148

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

➔ Es liegt eine Abhängigkeit der Variablen vor und ein signifikanter Zusammenhang auf dem Niveau von 0,01 (zweiseitig).

9.3.2.2.5 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Marktpräsenz und der Einrichtung von Corporate Centern

Kreuztabelle Marktpräsenz und Einführung von Corporate Center Funktionen

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Marktpräsenz * Corporate Center Funktionen	196	99,0%	2	1,0%	198	100,0%

Marktpräsenz * Corporate Center Funktionen vorhanden Kreuztabelle

Marktpräsenz		Corporate Center Funktionen vorhanden		
		Ja	Nein	Gesamt
Lokal/Städtisch	Anzahl	52	33	85
	Erwartete Anzahl	60,7	24,3	85,0
Regional	Anzahl	35	11	46
	Erwartete Anzahl	32,9	13,1	46,0
Bundes-/ Landesweit	Anzahl	18	6	24
	Erwartete Anzahl	17,1	6,9	24,0
Europaweit	Anzahl	8	2	10
	Erwartete Anzahl	7,1	2,9	10,0
Weltweit	Anzahl	27	4	31
	Erwartete Anzahl	22,1	8,9	31,0
Gesamt	Anzahl	140	56	196
	Erwartete Anzahl	140,0	56,0	196,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	9,106 ^a	4	,059
Likelihood-Quotient	9,521	4	,049
Zusammenhang linear-mit-linear	7,869	1	,005
Anzahl der gültigen Fälle	196		

a. 1 Zellen (10,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 2,86.

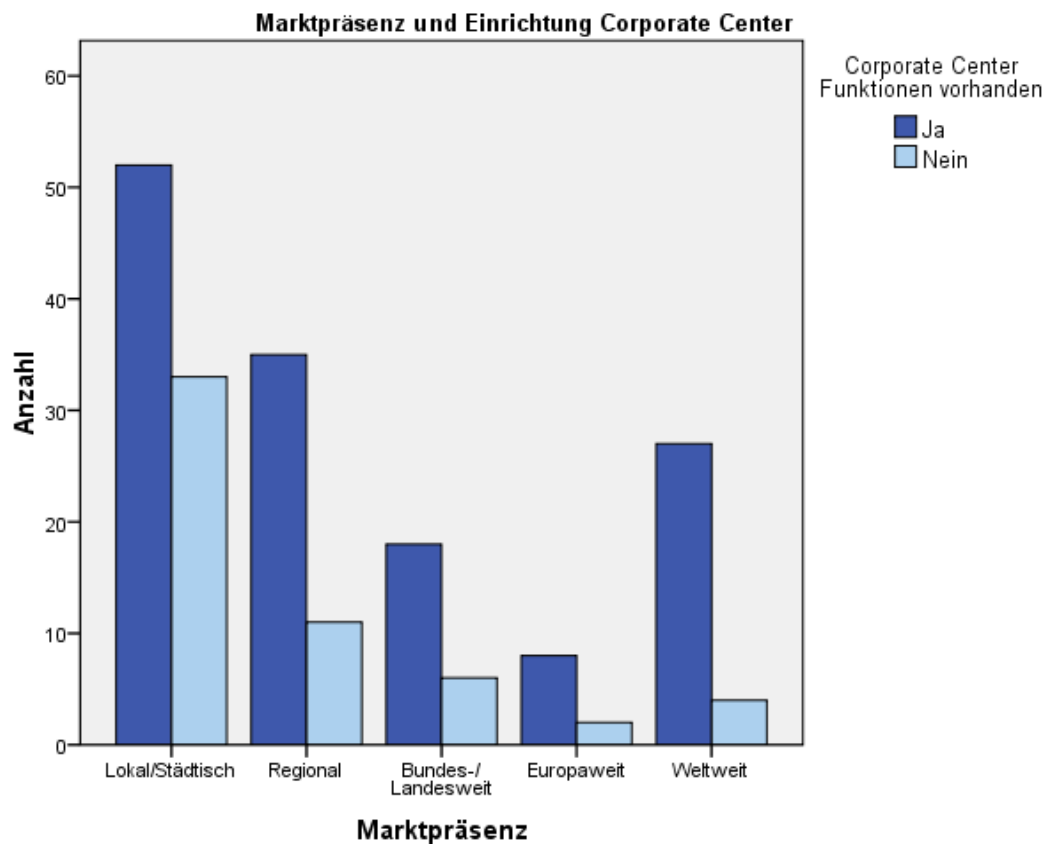
Symmetrische Maße

	Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise T ^b	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Phi	,216			,059
Nominalmaß Cramer-V	,216			,059
Intervall- bzgl. Pearson-R	-,201	,062	-2,856	,005 ^c
Intervallmaß				
Ordinal- bzgl. Korrelation nach	-,210	,066	-2,991	,003 ^c
Ordinalmaß Spearman				
Anzahl der gültigen Fälle	196			

a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.

b. Unter Annahme der Null-Hypothese wird der asymptotische Standardfehler verwendet.

c. Basierend auf normaler Näherung



Korrelationen

	Corporate Center Funktionen vorhanden	Marktpräsenz
Corporate Center Funktionen vorhanden	1,000	-,201**
Korrelation nach Pearson		
Signifikanz (2-seitig)		,005
N	198	196
Marktpräsenz	-,201**	1,000
Korrelation nach Pearson		
Signifikanz (2-seitig)	,005	
N	196	196

** . Die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (2-seitig) signifikant.

➔ Es liegt eine Abhängigkeit der Variablen vor und eine signifikante Korrelation auf dem Niveau von 0,01 (zweiseitig).

9.3.2.2.6 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Organisationsform und der Einrichtung von Corporate Centern

Kreuztabelle Organisationsform und Einführung von Corporate Center Funktionen

Verarbeitete Fälle

	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Orga * Corporate Center Funktionen vorhanden	194	98,0%	4	2,0%	198	100,0%

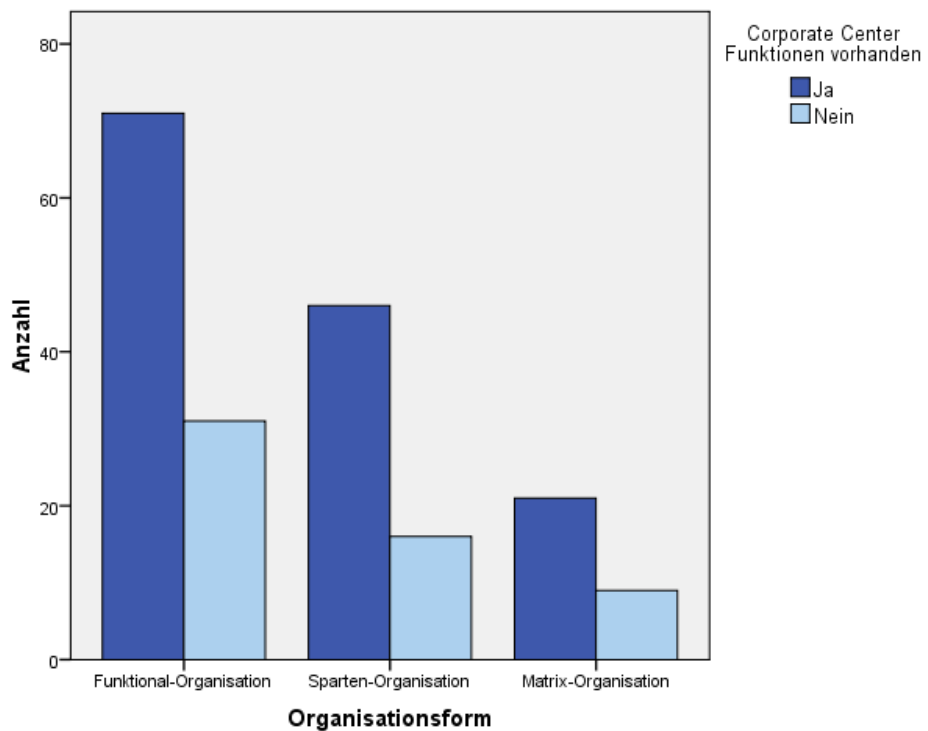
Organisationsform * Corporate Center Funktionen vorhanden Kreuztabelle

Organisationsform		Corporate Center Funktionen vorhanden		
		Ja	Nein	Gesamt
Funktional-Organisation	Anzahl	71	31	102
	Erwartete Anzahl	72,6	29,4	102,0
Sparten-Organisation	Anzahl	46	16	62
	Erwartete Anzahl	44,1	17,9	62,0
Matrix-Organisation	Anzahl	21	9	30
	Erwartete Anzahl	21,3	8,7	30,0
Gesamt	Anzahl	138	56	194
	Erwartete Anzahl	138,0	56,0	194,0

Chi-Quadrat-Tests

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,417 ^a	2	,812
Likelihood-Quotient	,422	2	,810
Zusammenhang linear-mit-linear	,068	1	,794
Anzahl der gültigen Fälle	194		

a. 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 8,66.



→ Es liegt keine starke Abhängigkeit der Variablen und kein starker Zusammenhang vor.

9.3.2.2.7 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Anzahl und Art der Wertschöpfungsstufen und der Einrichtung von Corporate Centern

A: Untersuchung nach Anzahl der Wertschöpfungsstufen:

Verarbeitete Fälle						
	Fälle					
	Gültig		Fehlend		Gesamt	
	N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
Wertschöpfungsstufen	153	98,7%	2	1,3%	155	100,0%

Chi-Quadrat-Tests			
	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	5,709 ^a	5	,336
Likelihood-Quotient	5,661	5	,341
Zusammenhang linear-linear	5,203	1	,023
Anzahl der gültigen Fälle	153		

a. 3 Zellen (25,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,57.

Symmetrische Maße				
		Wert	Asymptotischer Standardfehler ^a	Näherungsweise Signifikanz
Nominal- bzgl. Nominalmaß	Phi	,193		,336
	Cramer-V	,193		,336
	Kontingenzkoeffizient	,190		,336
Intervall- bzgl. Intervallmaß	Pearson-R	-,185	,080	,022 ^c
Ordinal- bzgl. Ordinalmaß	Korrelation nach Spearman	-,184	,079	,023 ^c
Anzahl der gültigen Fälle		153		
a. Die Null-Hypothese wird nicht angenommen.				

c. Basierend auf normaler Näherung

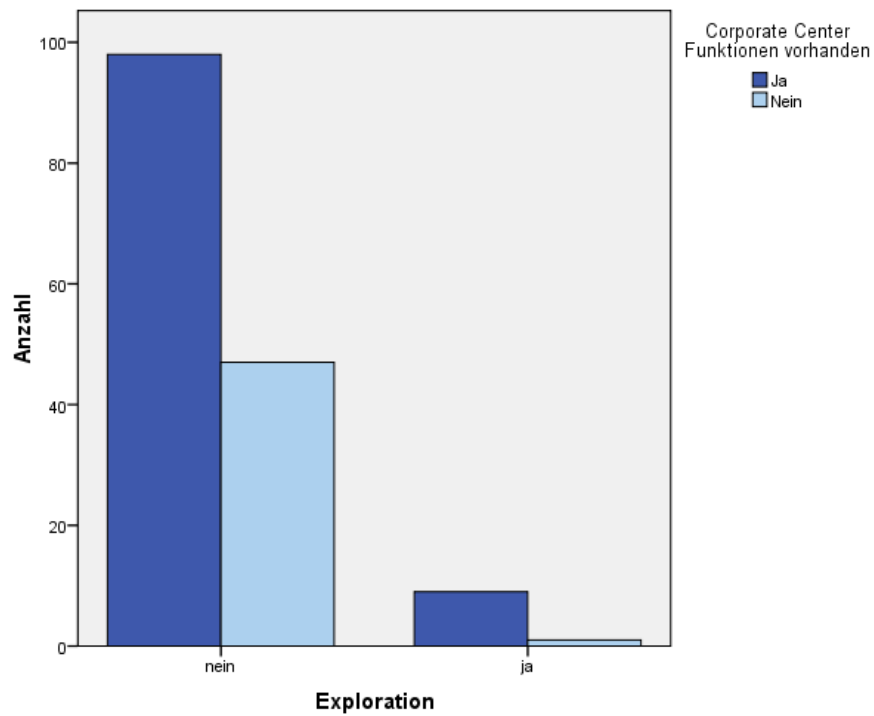
B: Auswertung nach Art der Wertschöpfungsstufen:

Wertschöpfungsstufe Exploration:

Kreuztabelle

		Corporate Center Funktionen vorhanden		
		Ja	Nein	Gesamt
Exploration	nein	98	47	145
	ja	9	1	10
	Gesamt	107	48	155

($\chi^2 = 2,198$; $\phi = -0,119$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,138)

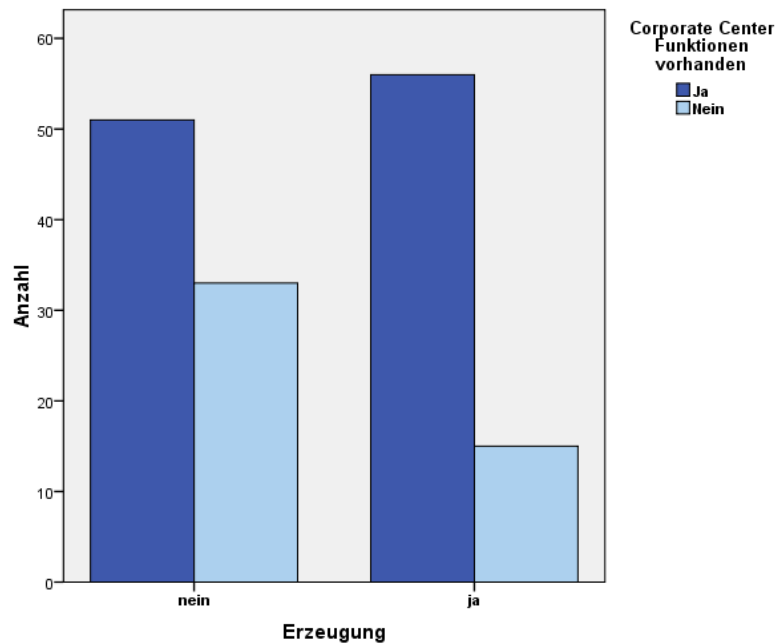


Wertschöpfungsstufe Erzeugung:

Kreuztabelle

Anzahl		Corporate Center Funktionen vorhanden		
		Ja	Nein	Gesamt
Erzeugung	nein	51	33	84
	ja	56	15	71
	Gesamt	107	48	155

($\chi^2 = 5,935$; $\phi = -0,196$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,015)

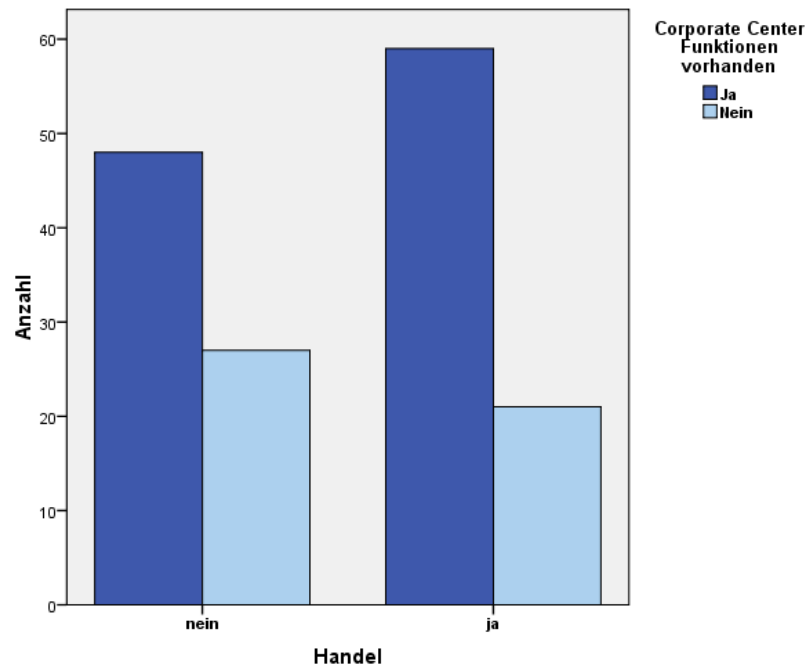


Wertschöpfungsstufe Handel:

Kreuztabelle

Anzahl		Corporate Center Funktionen vorhanden		
		Ja	Nein	Gesamt
Handel	nein	48	27	75
	ja	59	21	80
	Gesamt	107	48	155

$\chi^2 = 1,721$; $\phi = -0,105$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,190

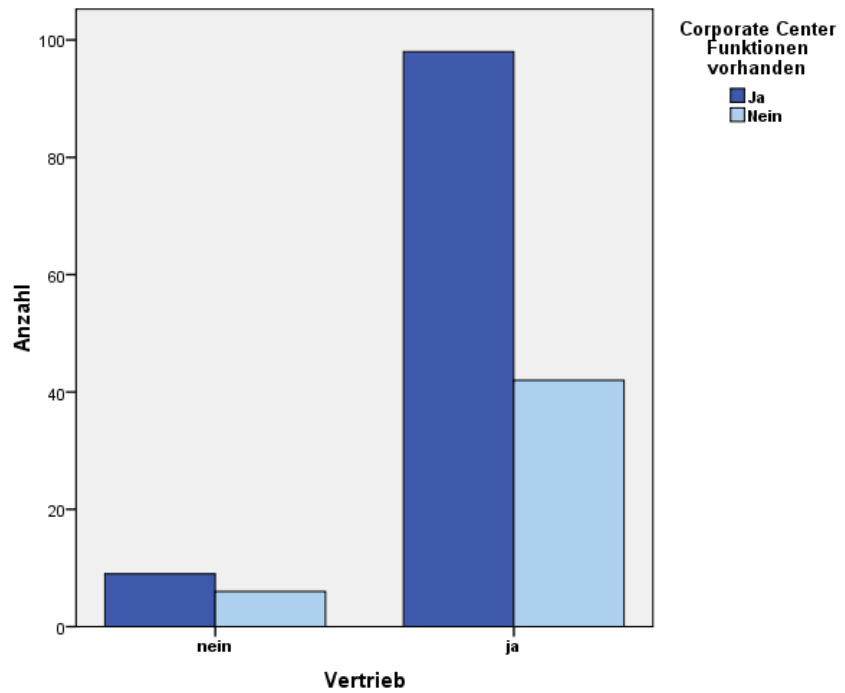


Wertschöpfungsstufe Vertrieb:

Kreuztabelle

Anzahl		Corporate Center Funktionen vorhanden		
		Ja	Nein	Gesamt
Vertrieb	nein	9	6	15
	ja	98	42	140
Gesamt		107	48	155

$\chi^2 = 0,634$; $\phi = -0,064$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,426

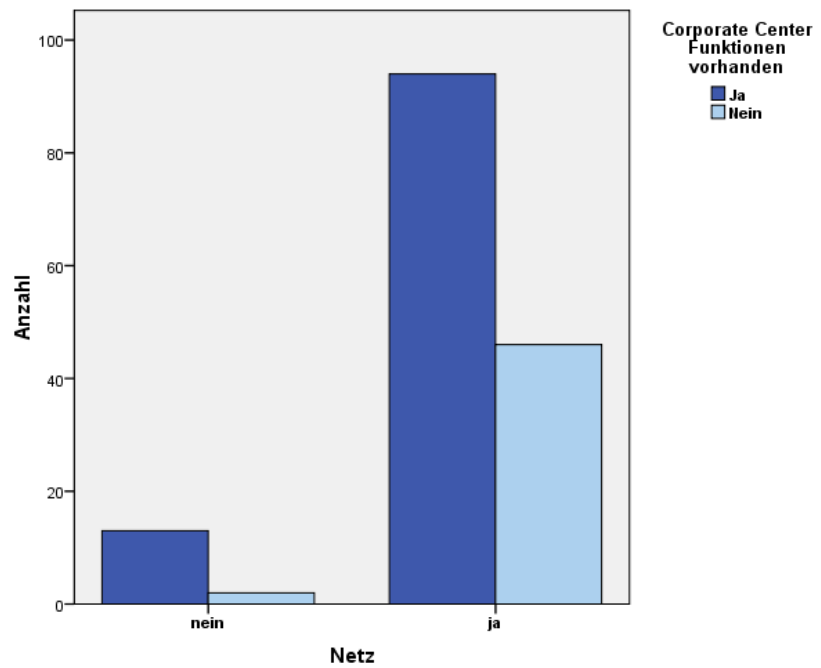


Wertschöpfungsstufe Netz:

Kreuztabelle

Anzahl		Corporate Center Funktionen vorhanden		
		Ja	Nein	Gesamt
Netz	nein	13	2	15
	ja	94	46	140
	Gesamt	107	48	155

$\chi^2 = 2,416$; $\varphi = 0,125$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,120

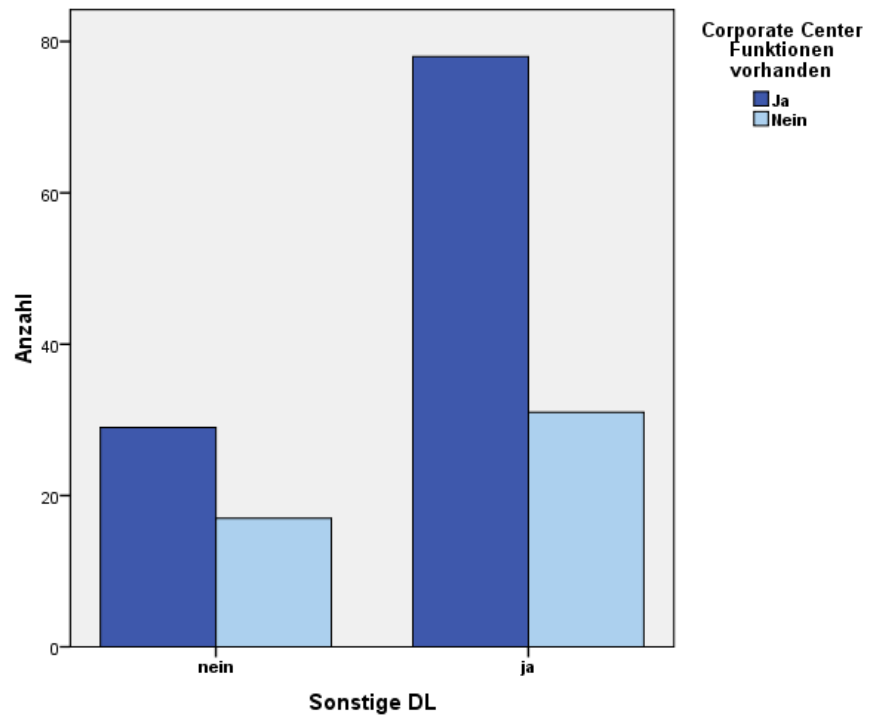


Wertschöpfungsstufe Sonstige Dienstleistungen:

Kreuztabelle

Anzahl		Corporate Center Funktionen vorhanden		
		Ja	Nein	Gesamt
Sonstige DL	nein	29	17	46
	ja	78	31	109
Gesamt		107	48	155

$\chi^2 = 1,097$; $\phi = -0,084$ bei einem Signifikanzniveau (2-seitig) von 0,295



Fazit: Weder nach Anzahl noch nach Art der Wertschöpfungsstufen zeigt sich eine signifikante Abhängigkeit oder Korrelation zur Bildung von Corporate Centern in EVUs.

9.3.2.3 Faktoren- und Clusteranalysen

9.3.2.3.1 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Variablen der Unternehmensgröße

Untersuchung der Variablen Mitarbeiteranzahl, Umsatzgröße, versorgte Haushalte und Marktpräsenz auf einen Zusammenhang:

Deskriptive Statistiken				
	Mittelwert	Standardabweichung ^a	Analyse N ^a	Fehlendes N
Mitarbeiteranzahl	11183,01	44701,266	198	2
Umsatzgröße	3,01	1,590	198	5
Versorgte Haushalte	2,28	1,196	198	49
Marktpräsenz	2,27	1,450	198	2

a. Bei jeder Variablen werden fehlende Werte durch den Mittelwert der Variablen ersetzt.

Korrelationsmatrix

	Mitarbeiteranzahl	Umsatzgröße	Versorgte Haushalte	Marktpräsenz
Mitarbeiteranzahl	1,000	,278	,086	,415
Umsatzgröße	,278	1,000	,673	,655
Versorgte Haushalte	,086	,673	1,000	,358
Marktpräsenz	,415	,655	,358	1,000

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,610
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefährtes Chi-Quadrat	196,320
	df	6
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Anti-Image-Matrizen

	Mitarbeiteranzahl	Umsatzgröße	Versorgte Haushalte	Marktpräsenz
Anti-Image- Kovarianz				
Mitarbeiteranzahl	,819	-,037	,066	-,198
Umsatzgröße	-,037	,349	-,268	-,230
Versorgte Haushalte	,066	-,268	,530	,056
A8_Marktpräsenz	-,198	-,230	,056	,506
Anti-Image- Korrelation				
Mitarbeiteranzahl	,702 ^a	-,070	,101	-,307
Umsatzgröße	-,070	,580 ^a	-,623	-,548
Versorgte Haushalte	,101	-,623	,589 ^a	,109
Marktpräsenz	-,307	-,548	,109	,642 ^a

a. Maß der Stichprobeneignung

Kommunalitäten

	Anfänglich	Extraktion
Mitarbeiteranzahl	1,000	,258
Umsatzgröße	1,000	,822
Versorgte Haushalte	1,000	,536
Marktpräsenz	1,000	,679

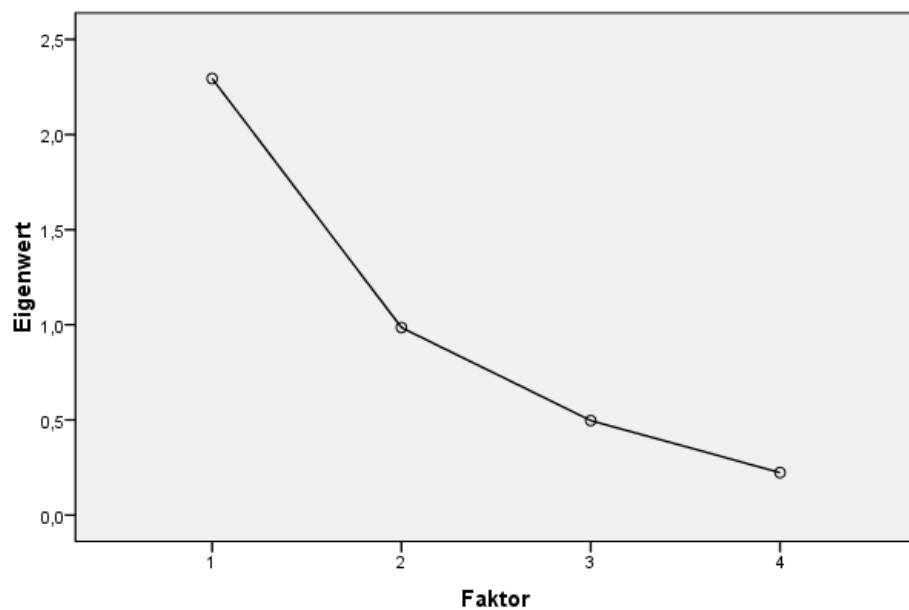
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
2	,986	24,644	82,009			
3	,497	12,415	94,424			
4	,223	5,576	100,000			

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Screplot



Komponentenmatrix^a

	Komponente
	1
Mitarbeiteranzahl	,508
Umsatzgröße	,906
Versorgte Haushalte	,732
A8_Marktpräsenz	,824

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. 1 Komponenten extrahiert

Koeffizientenmatrix der Komponentenwerte

	Komponente
	1
Mitarbeiteranzahl	,221
Umsatzgröße	,395
Versorgte Haushalte	,319
Marktpräsenz	,359

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

9.3.2.3.2 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den Zielsetzungen der Bildung von Service Centern

Deskriptive Statistiken

	Mittelwert	Standard- abweichung ^a	Analyse N ^a	Fehlendes N
Reduktion Produktionskosten	1,07	,245	171	15
Reduktion Transaktionskosten	1,26	,396	171	33
Synergien	1,12	,305	171	21
Transparenz	1,14	,310	171	34
Marktnähe	1,38	,441	171	30
Umsatzbasis	1,76	,371	171	44
Auftraggeber-Auftragnehmer- Verhältnis	1,38	,438	171	33
Verbesserung Dienstleistungsori- entierung	1,14	,326	171	19
Konzentration auf Kerngeschäft	1,28	,418	171	22
Verbesserung der Servicequalität	1,13	,319	171	21
Bedarfsgerechte Versorgung	1,28	,400	171	37
Mitarbeitermotivation	1,68	,395	171	49
Förderung des Know-How's	1,46	,437	171	40
Verbesserung der Koordination	1,40	,437	171	36
Erfüllung gesetzlicher Bestimmun- gen	1,32	,437	171	22

a. Bei jeder Variablen werden fehlende Werte durch den Mittelwert der Variablen ersetzt.

Korrelationsmatrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Reduktion Produktionskosten	1,000	,188	,134	,116	,051	-,020	,040	,110	,127	,196	,166	,088	,053	,026	,011
2. Reduktion Transaktionskosten	,188	1,000	,403	,146	,038	-,002	,047	,223	,066	,209	,203	,053	,196	,373	,110
3. Synergien	,134	,403	1,000	,219	,105	,009	,110	,152	,142	,350	,235	,001	,047	,186	,047
4. Transparenz	,116	,146	,219	1,000	,328	,080	,256	,147	,100	,254	,291	,083	,182	,317	,154
5. Marktnähe	,051	,038	,105	,328	1,000	,316	,390	,369	,193	,298	,275	,239	,194	,154	,222
6. Umsatzbasis	-,020	-,002	,009	,080	,316	1,000	,310	,188	,106	,085	,276	,150	,134	-,008	,244
7. Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis	,040	,047	,110	,256	,390	,310	1,000	,379	,146	,243	,174	,062	,021	,173	,102
8. Verbesserung Dienstleistungsorientierung	,110	,223	,152	,147	,369	,188	,379	1,000	,210	,356	,343	,144	,319	,266	,113
9. Konzentration auf Kerngeschäft	,127	,066	,142	,100	,193	,106	,146	,210	1,000	,276	,280	,165	,222	,262	,112
10. Verbesserung der Servicequalität	,196	,209	,350	,254	,298	,085	,243	,356	,276	1,000	,329	,111	,239	,243	,165
11. Bedarfsgerechte Versorgung	,166	,203	,235	,291	,275	,276	,174	,343	,280	,329	1,000	,238	,279	,343	,212
12. Mitarbeiter-motivation	,088	,053	,001	,083	,239	,150	,062	,144	,165	,111	,238	1,000	,353	,375	,269
13. Förderung des Know-How's	,053	,196	,047	,182	,194	,134	,021	,319	,222	,239	,279	,353	1,000	,420	,315
14. Verbesserung der Koordination	,026	,373	,186	,317	,154	-,008	,173	,266	,262	,243	,343	,375	,420	1,000	,328
15. Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen	,011	,110	,047	,154	,222	,244	,102	,113	,112	,165	,212	,269	,315	,328	1,000

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,757
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	318,967
	df	105
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Kommunalitäten

	Anfänglich	Extraktion
Reduktion Produktionskosten	1,000	,500
Reduktion Transaktionskosten	1,000	,591
Synergien	1,000	,588
Transparenz	1,000	,418
Marktnähe	1,000	,570
Umsatzbasis	1,000	,475
Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis	1,000	,599
Verbesserung Dienstleistungsorientierung	1,000	,441
Konzentration auf Kerngeschäft	1,000	,474
Verbesserung der Servicequalität	1,000	,496
Bedarfsgerechte Versorgung	1,000	,439
Mitarbeitermotivation	1,000	,538
Förderung des Know-How's	1,000	,565
Verbesserung der Koordination	1,000	,665
Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen	1,000	,468

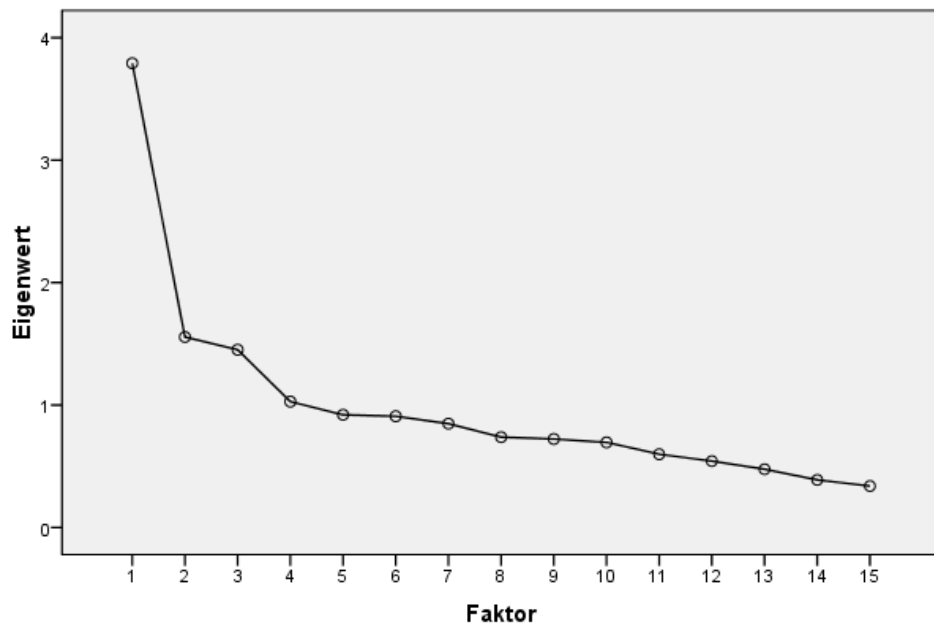
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte		Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		Rotierte Summe der quadrierten Ladungen	
	Gesamt	% der Varianz	Gesamt	% der Varianz	Gesamt	% der Varianz
1	3,792	25,277	3,792	25,277	2,216	14,776
2	1,556	10,370	1,556	10,370	2,198	14,655
3	1,451	9,676	1,451	9,676	1,896	12,643
4	1,028	6,852	1,028	6,852	1,515	10,101
5	,920	6,133				
6	,908	6,056				
7	,848	5,653				
8	,738	4,917				
9	,722	4,815				
10	,695	4,632				
11	,598	3,987				
12	,542	3,614				
13	,476	3,172				
14	,389	2,591				
15	,338	2,255				
		100,000				

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Screplot



Komponentenmatrix^a

	Komponente			
	1	2	3	4
Reduktion Produktionskosten	,241	,337	,166	,548
Reduktion Transaktionskosten	,416	,593	-,011	-,257
Synergien	,398	,540	,314	-,198
Transparenz	,500	,061	,172	-,367
Marktnähe	,577	-,413	,253	-,051
Umsatzbasis	,359	-,569	,148	-,030
Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis	,462	-,356	,484	-,157
Verbesserung Dienstleistungsorientierung	,610	-,092	,215	,119
Konzentration auf Kerngeschäft	,455	,022	-,025	,515
Verbesserung der Servicequalität	,602	,196	,264	,159
Bedarfsgerechte Versorgung	,648	,016	,013	,133
Mitarbeitermotivation	,446	-,185	-,528	,163
Förderung des Know-How's	,558	-,012	-,498	,067
Verbesserung der Koordination	,631	,216	-,411	-,227
Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen	,453	-,212	-,404	-,233

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. 4 Komponenten extrahiert

Rotierte Komponentenmatrix^a

	Komponente			
	1	2	3	4
Reduktion Produktionskosten	-,083	-,078	,127	,686
Reduktion Transaktionskosten	-,108	,179	,733	,101
Synergien	,070	-,091	,735	,186
Transparenz	,388	,157	,488	-,071
Marktnähe	,722	,179	,054	,118
Umsatzbasis	,642	,161	-,191	-,011
Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis	,756	-,075	,147	,034
Verbesserung Dienstleistungsorientierung	,490	,175	,207	,357
Konzentration auf Kerngeschäft	,146	,244	-,029	,626
Verbesserung der Servicequalität	,321	,090	,401	,474
Bedarfsgerechte Versorgung	,338	,346	,247	,379
Mitarbeitermotivation	,074	,696	-,129	,179
Förderung des Know-How's	,057	,717	,098	,193
Verbesserung der Koordination	,043	,674	,454	,044
Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen	,221	,626	,074	-,145

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert.

9.3.2.3.3 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen verschiedenen Variablen der Bildung von Service Centern

Korrelationsmatrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Korrelation	1,000	,286	,153	,215	,003	,096	,130	,238	,185	-,080	-,017	-,111	-,086	-,224	-,252
Reduktion Produktionskosten	,286	1,000	,286	,178	,196	,063	,341	,210	,205	,242	,133	-,134	,064	-,011	,023
Reduktion Transaktionskosten	,153	,286	1,000	,338	,281	,281	,264	,495	,286	,190	,084	-,105	-,127	-,192	-,223
Synergien	,215	,178	,338	1,000	,237	,318	,186	,160	,266	,130	,090	-,125	-,135	-,182	-,242
Transparenz von Kosten	,003	,196	,281	,237	1,000	,205	,058	,278	,395	,199	,196	,038	,189	,105	,068
Konzentration auf Kerngeschäft	,096	,063	,281	,318	,205	1,000	,235	,193	,262	,140	,196	-,027	-,082	-,232	-,107
Marktnähe	,130	,341	,264	,186	,058	,235	1,000	,209	,341	,310	,053	-,001	-,116	-,137	-,126
Verbesserung Dienstleistungsorientierung	,238	,210	,495	,160	,278	,193	,209	1,000	,210	,175	,210	-,113	-,107	-,117	-,173
Verbesserung der Servicequalität	,165	,205	,286	,266	,395	,262	,341	,210	1,000	,307	,133	,066	,152	,034	-,040
Bedarfsgerechte Versorgung	-,060	,242	,190	,130	,199	,140	,310	,175	,307	1,000	,371	,011	,128	,306	,262
Förderung des Know-How's	-,017	,133	,084	,090	,196	,196	,053	,210	,133	,371	1,000	,306	,418	,309	,319
Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen	-,111	-,134	-,105	-,125	,038	-,027	-,001	-,113	,066	,011	,306	1,000	,658	,289	,409
Mitarbeiteranzahl	-,086	,064	-,127	-,135	,189	-,082	-,116	-,107	,152	,128	,418	,658	1,000	,580	,686
Markpräsenz	-,224	-,011	-,192	-,182	,105	-,232	-,137	-,117	,034	,306	,309	,289	,580	1,000	,791
Versorgte Haushalte	-,252	,023	-,223	-,242	,068	-,107	-,126	-,173	-,040	,262	,319	,409	,686	,791	1,000
Umsatzgröße															

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,703
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	325,345
	df	105
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Kommunalitäten

	Anfänglich	Extraktion
Reduktion Produktionskosten	1,000	,735
Reduktion Transaktionskosten	1,000	,671
Synergien	1,000	,569
Transparenz	1,000	,415
Konzentration auf Kernkompetenzen	1,000	,551
Marktnähe	1,000	,613
Verbesserung Dienstleistungsorientierung	1,000	,726
Verbesserung der Servicequalität	1,000	,613
Bedarfsgerechte Versorgung	1,000	,484
Förderung des Know-How's	1,000	,734
Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen	1,000	,463
Mitarbeiteranzahl	1,000	,729
Marktpräsenz	1,000	,857
Versorgte Haushalte	1,000	,769
Umsatzgröße	1,000	,796

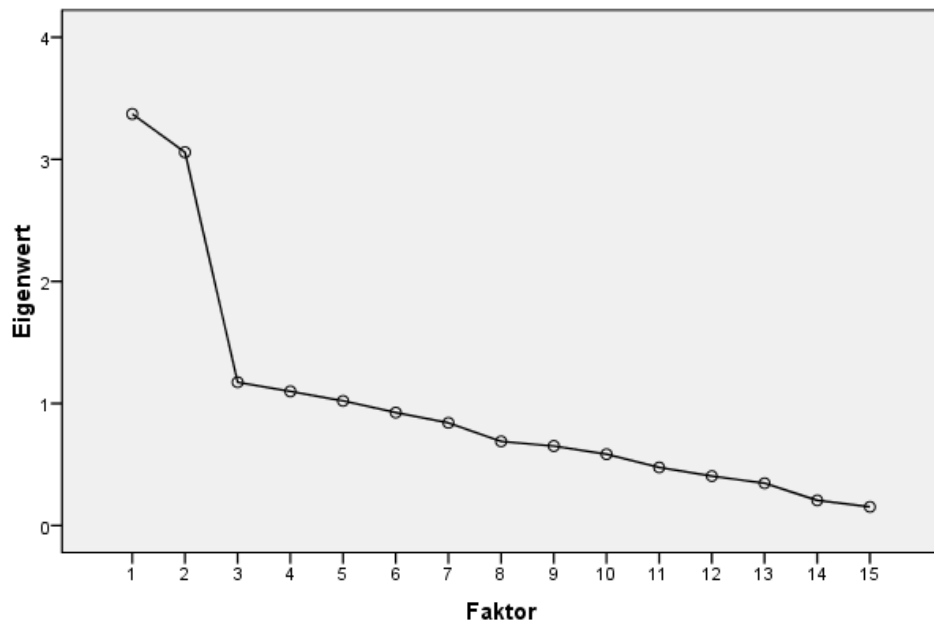
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte		Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		Rotierte Summe der quadrierten Ladungen	
	Gesamt	% der Varianz	Gesamt	% der Varianz	Gesamt	% der Varianz
1	3,372	22,482	3,372	22,482	3,048	20,319
2	3,058	20,388	3,058	20,388	1,877	12,514
3	1,174	7,825	1,174	7,825	1,780	11,863
4	1,099	7,326	1,099	7,326	1,669	11,126
5	1,021	6,807	1,021	6,807	1,351	9,006
6	,926	6,171				
7	,841	5,606				
8	,689	4,593				
9	,651	4,340				
10	,584	3,895				
11	,476	3,171				
12	,405	2,697				
13	,347	2,311				
14	,206	1,373				
15	,152	1,016				
		100,000				

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Screplot



Komponentenmatrix^a

	Komponente				
	1	2	3	4	5
Reduktion Produktionskosten	,423	,109	-,050	,736	-,011
Reduktion Transaktionskosten	,289	,443	-,521	,345	-,032
Synergien	,549	,432	,065	-,057	-,270
Transparenz von Kosten	,490	,315	,252	-,044	,101
Konzentration auf Kernkompetenzen	,140	,559	,262	-,123	-,367
Marktnähe	,389	,352	,432	-,243	,303
Verbesserung Dienstleistungsorientierung	,395	,391	-,338	-,016	,550
Verbesserung der Servicequalität	,450	,411	,006	,047	-,489
Bedarfsgerechte Versorgung	,270	,594	,099	,036	,218
Förderung des Know-How's	-,016	,623	-,405	-,411	,109
Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen	-,235	,621	,131	-,038	-,055
Mitarbeiteranzahl	-,546	,320	,405	,295	,277
Marktpräsenz	-,687	,511	,181	,301	,023
Versorgte Haushalte	-,725	,395	-,233	-,083	-,162
Umsatzgröße	-,784	,399	-,144	-,027	-,037

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. 5 Komponenten extrahiert

Rotierte Komponentenmatrix^a

	Komponente				
	1	2	3	4	5
Reduktion Produktionskosten	-,091	,129	,086	-,003	,838
Reduktion Transaktionskosten	,023	,266	-,099	,573	,512
Synergien	-,161	,641	,291	,170	,137
Transparenz	-,128	,295	,539	,085	,119
Konzentration auf Kerngeschäft	,237	,660	,230	,002	-,075
Marktnähe	-,031	,164	,754	,064	-,107
Verbesserung Dienstleistungsorientierung	-,104	-,106	,409	,700	,215
Verbesserung der Servicequalität	-,099	,743	,070	,092	,196
Bedarfsgerechte Versorgung	,194	,245	,500	,328	,170
Förderung des Know-How's	,215	,239	,081	,737	-,283
Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen	,561	,296	,167	,163	-,080
Mitarbeiteranzahl	,758	-,234	,227	-,198	,092
Marktpräsenz	,920	-,017	-,043	-,044	,080
Versorgte Haushalte	,699	,051	-,399	,224	-,261
Umsatzgröße	,782	-,060	-,310	,180	-,231

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 9 Iterationen konvergiert.

Komponententransformationsmatrix

Komponente	1	2	3	4	5
1	-,740	,362	,440	,153	,324
2	,598	,518	,348	,497	,082
3	,202	,103	,605	-,754	-,119
4	,227	-,113	-,138	-,213	,933
5	,049	-,760	,549	,340	,054

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

9.3.2.3.4 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen verschiedenen Variablen der Bildung von Corporate Centern

Deskriptive Statistiken

	Mittelwert	Standardabweichung	Analyse N
Mitarbeiteranzahl	5384,64	17972,928	64
Marktpräsenz	1,91	1,123	64
Versorgte Haushalte	2,41	1,530	64
Umsatzgröße	2,83	1,559	64
Wettbewerbsvorteile	1,39	,492	64
Reduktion von CC-Kosten	1,38	,488	64
Reduktion von Koordinationskosten CC	1,34	,479	64
Verbesserung Unternehmenskoordination	1,28	,453	64
Konzentration auf Kernkompetenzen	1,20	,406	64
Qualitätsverbesserung	1,20	,406	64
Bündelung Expertisen/Ressourcen	1,27	,445	64

Korrelationsmatrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Mitarbeiteranzahl	1,000	,632	,254	,405	-,168	,187	,046	-,177	-,126	-,085	-,011
2. Marktpräsenz	,632	1,000	,623	,716	,039	,239	-,057	-,353	-,097	,008	-,203
3. Versorgte Haushalte	,254	,623	1,000	,808	,018	,027	-,194	-,351	-,110	-,007	-,278
4. Umsatzgröße	,405	,716	,808	1,000	,048	-,018	-,154	-,447	-,195	-,095	-,299
5. Wettbewerbsvorteile	-,168	,039	,018	,048	1,000	,174	,095	,069	,233	,233	,244
6. Reduktion von CC-Kosten	,187	,239	,027	-,018	,174	1,000	,255	,090	,251	,331	,119
7. Reduktion von Koordinationskosten CC	,046	-,057	-,194	-,154	,095	,255	1,000	,498	,043	,289	,235
8. Verbesserung Unternehmenskoordination	-,177	-,353	-,351	-,447	,069	,090	,498	1,000	,030	,375	,253
9. Konzentration auf Kernkompetenzen	-,126	-,097	-,110	-,195	,233	,251	,043	,030	1,000	,324	,400
10. Qualitätsverbesserung	-,085	,008	-,007	-,095	,233	,331	,289	,375	,324	1,000	,136
11. Bündelung Expertisen/Ressourcen	-,011	-,203	-,278	-,299	,244	,119	,235	,253	,400	,136	1,000

KMO- und Bartlett-Test

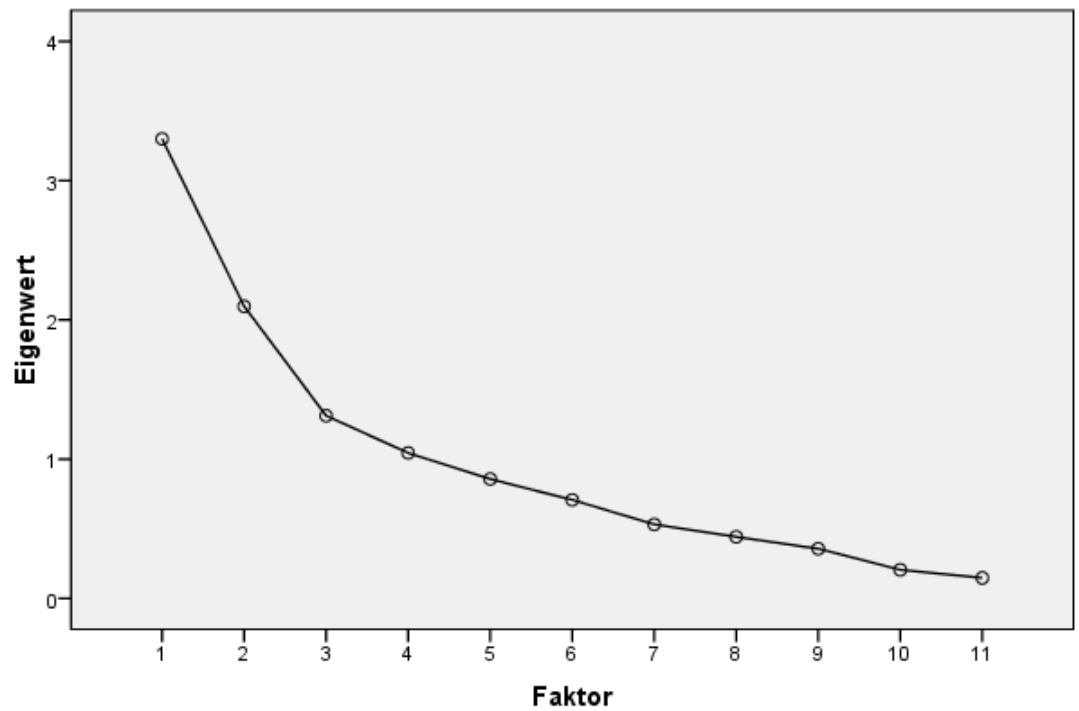
Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,674
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	247,678
	df	55
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Kommunalitäten

	Anfänglich	Extraktion
Mitarbeiteranzahl	1,000	,825
Marktpräsenz	1,000	,848
Versorgte Haushalte	1,000	,776
Umsatzgröße	1,000	,843
Wettbewerbsvorteile	1,000	,559
Reduktion von CC-Kosten	1,000	,501
Reduktion von Koordinationskosten CC	1,000	,677
Verbesserung Unternehmenskoordination	1,000	,745
Konzentration auf Kernkompetenzen	1,000	,702
Qualitätsverbesserung	1,000	,649
Bündelung Expertisen/Ressourcen	1,000	,629

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Screepplot



Komponentenmatrix^a

	Komponente			
	1	2	3	4
Mitarbeiteranzahl	,536	,341	,389	-,520
Marktpräsenz	,784	,463	,096	-,093
Versorgte Haushalte	,780	,250	-,127	,297
Umsatzgröße	,866	,237	-,054	,186
Wettbewerbsvorteile	-,159	,445	-,494	,303
Reduktion von CC-Kosten	-,059	,686	,070	-,149
Reduktion von Koordinationskosten CC	-,381	,469	,551	,093
Verbesserung Unternehmenskoordination	-,647	,224	,460	,255
Konzentration auf Kernkompetenzen	-,339	,440	-,569	-,262
Qualitätsverbesserung	-,310	,629	,001	,397
Bündelung Expertisen/Ressourcen	-,486	,346	-,211	-,478

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. 4 Komponenten extrahiert

Rotierte Komponentenmatrix^a

	Komponente			
	1	2	3	4
Mitarbeiteranzahl	,629	,126	,227	-,601
Marktpräsenz	,910	,010	,047	-,132
Versorgte Haushalte	,802	-,166	-,243	,214
Umsatzgröße	,867	-,186	-,229	,072
Wettbewerbsvorteile	,091	,067	,280	,684
Reduktion von CC-Kosten	,303	,436	,464	,071
Reduktion von Koordinationskosten CC	-,064	,813	,085	-,068
Verbesserung Unternehmenskoordination	-,416	,751	-,044	,077
Konzentration auf Kernkompetenzen	-,085	-,056	,743	,373
Qualitätsverbesserung	,073	,587	,163	,522
Bündelung Expertisen/Ressourcen	-,256	,132	,739	-,003

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 15 Iterationen konvergiert.

9.3.2.3.5 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen verschiedenen Variablen der Beurteilung der Leistungen von Service Centern

Korrelationsmatrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Service-Orientierung	1,000	,627	,421	,252	,267	,282	,334	,431	,442	,503
2. Servicequalität	,627	1,000	,435	,286	,365	,392	,387	,499	,505	,534
3. Flexibilität	,421	,435	1,000	,156	,204	,206	,277	,523	,361	,387
4. Kostentransparenz	,252	,286	,156	1,000	,411	,213	,204	,257	,232	,267
5. Kostenhöhe	,267	,365	,204	,411	1,000	,257	,300	,212	,351	,430
6. Palette der Services	,282	,392	,206	,213	,257	1,000	,447	,328	,395	,306
7. Service-Expertise	,334	,387	,277	,204	,300	,447	1,000	,469	,437	,362
8. Problemverständnis	,431	,499	,523	,257	,212	,328	,469	1,000	,471	,472
9. Liefertreue	,442	,505	,361	,232	,351	,395	,437	,471	1,000	,514
10. Antwortzeit/Reaktionszeit	,503	,534	,387	,267	,430	,306	,362	,472	,514	1,000

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,877
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	421,602
	df	45
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Anti-Image-Matrizen

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Anti-Image-Kovarianz										
Service-Orientierung	,542	-,197	-,083	-,046	,035	,012	-,026	-,009	-,045	-,097
Servicequalität	-,197	,466	-,055	-,023	-,062	-,087	-,006	-,065	-,061	-,066
Flexibilität	-,083	-,055	,662	,032	-,020	,023	,016	-,196	-,028	-,035
Kostentransparenz	-,046	-,023	,032	,788	-,236	-,042	,014	-,078	,009	,003
Kostenhöhe	,035	-,062	-,020	-,236	,678	-,020	-,077	,085	-,062	-,147
Palette der Services	,012	-,087	,023	-,042	-,020	,719	-,184	-,017	-,092	-,002
Service-Expertise	-,026	-,006	,016	,014	-,077	-,184	,643	-,146	-,083	-,008
Problemverständnis	-,009	-,065	-,196	-,078	,085	-,017	-,146	,527	-,071	-,082
Lieferzuverlässigkeit	-,045	-,061	-,028	,009	-,062	-,092	-,083	-,071	,579	-,110
Antwortzeit/Reaktionszeit	-,097	-,066	-,035	,003	-,147	-,002	-,008	-,082	-,110	,546
Anti-Image-Korrelation										
Service-Orientierung	,873 ^a	-,392	-,138	-,071	,058	,019	-,044	-,016	-,080	-,179
Servicequalität	-,392	,884 ^a	-,099	-,038	-,110	-,150	-,010	-,131	-,117	-,130
Flexibilität	-,138	-,099	,881 ^a	,044	-,030	,033	,025	-,332	-,046	-,058
Kostentransparenz	-,071	-,038	,044	,825 ^a	-,323	-,056	,019	-,121	,014	,004
Kostenhöhe	,058	-,110	-,030	-,323	,805 ^a	-,029	-,117	,143	-,099	-,242
Palette der Services	,019	-,150	,033	-,056	-,029	,885 ^a	-,271	-,027	-,142	-,003
Service-Expertise	-,044	-,010	,025	,019	-,117	-,271	,876 ^a	-,251	-,136	-,013
Problemverständnis	-,016	-,131	-,332	-,121	,143	-,027	-,251	,857 ^a	-,129	-,153
Lieferzuverlässigkeit	-,080	-,117	-,046	,014	-,099	-,142	-,136	-,129	,927 ^a	-,195
Antwortzeit/Reaktionszeit	-,179	-,130	-,058	,004	-,242	-,003	-,013	-,153	-,195	,906 ^a

a. Maß der Stichprobeneignung

Kommunalitäten

	Anfänglich	Extraktion
Service-Orientierung	1,000	,542
Servicequalität	1,000	,627
Flexibilität	1,000	,541
Kostentransparenz	1,000	,614
Kostenhöhe	1,000	,675
Palette der Services	1,000	,336
Service-Expertise	1,000	,411
Problemverständnis	1,000	,613
Lieferzuverlässigkeit	1,000	,538
Antwortzeit/Reaktionszeit	1,000	,553

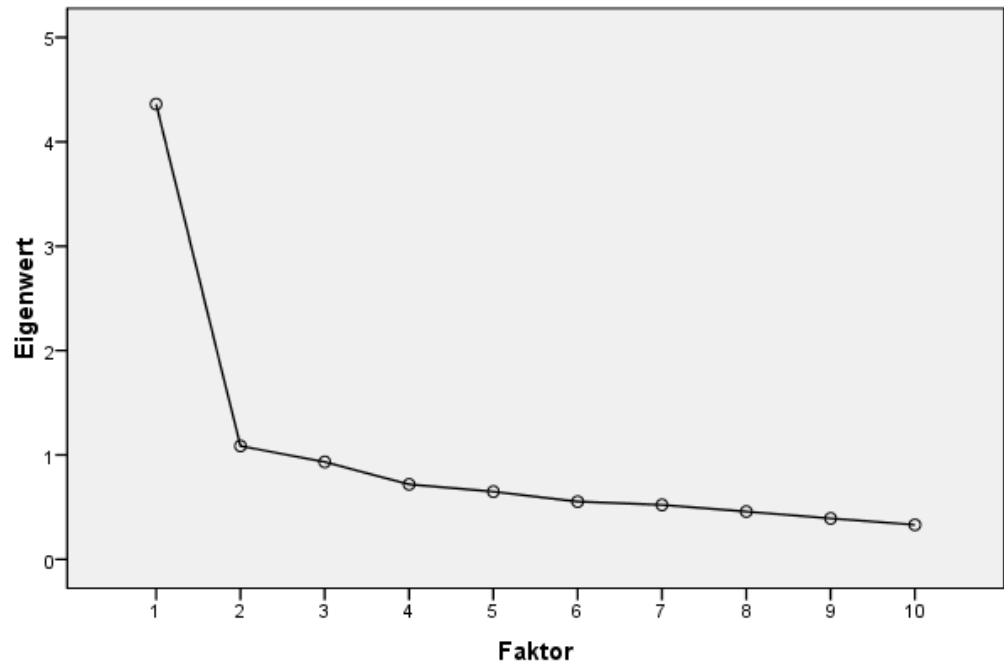
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte		Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		Rotierte Summe der quadrierten Ladungen	
	Gesamt	% der Varianz	Gesamt	% der Varianz	Gesamt	% der Varianz
1	4,362	43,615	4,362	43,615	3,599	35,985
2	1,086	10,858	1,086	10,858	1,849	18,488
3	,933	9,331				
4	,718	7,179				
5	,649	6,486				
6	,553	5,528				
7	,521	5,210				
8	,457	4,571				
9	,392	3,917				
10	,330	3,305				
		100,000				

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Screplot



Komponentenmatrix^a

	Komponente	
	1	2
Service-Orientierung	,713	-,182
Servicequalität	,787	-,092
Flexibilität	,610	-,410
Kostentransparenz	,456	,637
Kostenhöhe	,553	,608
Palette der Services	,569	,107
Service-Expertise	,641	-,005
Problemverständnis	,725	-,295
Lieferzuverlässigkeit	,732	-,042
Antwortzeit/Reaktionszeit	,743	,018

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. 2 Komponenten extrahiert

Rotierte Komponentenmatrix^a

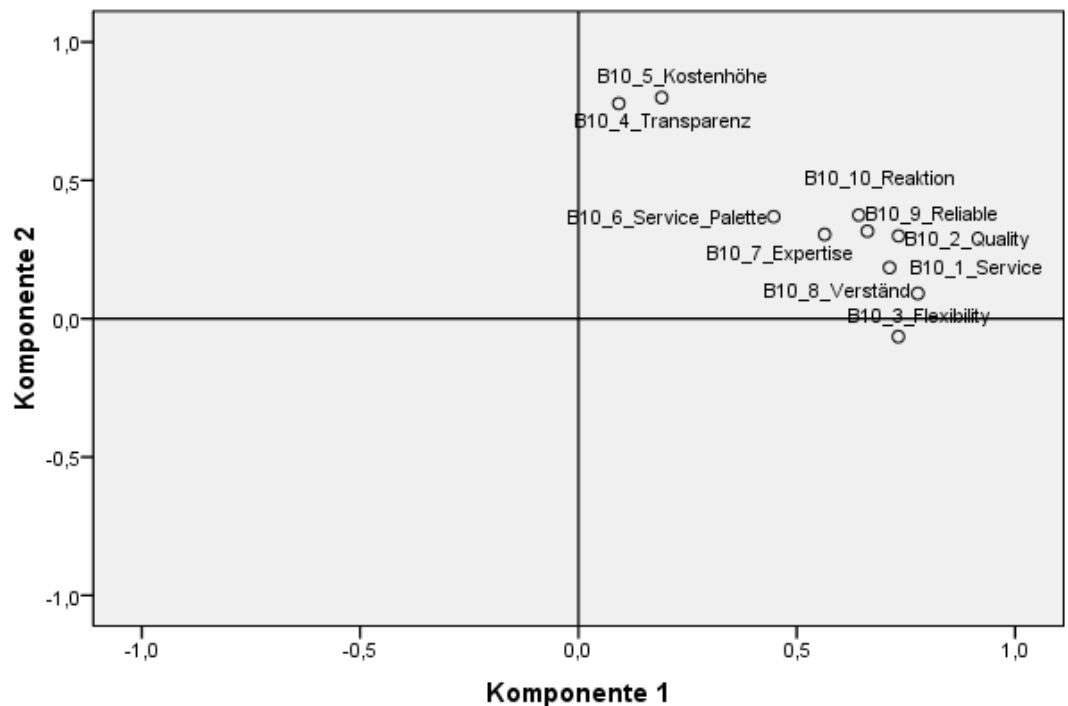
	Komponente	
	1	2
Service-Orientierung	,712	,185
Servicequalität	,733	,299
Flexibilität	,732	-,065
Kostentransparenz	,092	,778
Kostenhöhe	,191	,799
Palette der Services	,447	,368
Service-Expertise	,564	,304
Problemverständnis	,777	,091
Lieferzuverlässigkeit	,662	,316
Antwortzeit/Reaktionszeit	,642	,375

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

Komponentendiagramm im rotierten Raum



9.3.2.3.6 Untersuchung des Zusammenhangs zwischen verschiedenen Variablen der Aspekte der Leistungen von Corporate Centern

Korrelationsmatrix

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Praxisnähe	1,000	,632	,237	,299	,387	,443	,601	,578
2. Nutzen für das Unternehmen	,632	1,000	,299	,435	,410	,530	,406	,461
3. Kostentransparenz	,237	,299	1,000	,607	,370	,287	,349	,346
4. Kostenhöhe	,299	,435	,607	1,000	,444	,285	,292	,410
5. Produktpalette	,387	,410	,370	,444	1,000	,444	,459	,322
6. Expertise	,443	,530	,287	,285	,444	1,000	,483	,330
7. Problemverständnis	,601	,406	,349	,292	,459	,483	1,000	,481
8. Antwortzeit/Reaktionszeit	,578	,461	,346	,410	,322	,330	,481	1,000

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.	,817
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat
	299,117
	df
	28
	Signifikanz nach Bartlett
	,000

Anti-Image-Matrizen

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Anti-Image-Kovarianz	Praxisnähe	,409	-,190	,042	,028	-,020	,000	-,171	-,155
	Nutzen für das Unternehmen	-,190	,468	,013	-,112	-,033	-,172	,060	-,033
	Kostentransparenz	,042	,013	,588	-,269	-,035	-,038	-,089	-,048
	Kostenhöhe	,028	-,112	-,269	,515	-,131	,033	,037	-,097
	Produktpalette	-,020	-,033	-,035	-,131	,637	-,119	-,117	,023
	Expertise	,000	-,172	-,038	,033	-,119	,605	-,129	,010
	Problemverständnis	-,171	,060	-,089	,037	-,117	-,129	,512	-,084
	Antwortzeit/Reaktionszeit	-,155	-,033	-,048	-,097	,023	,010	-,084	,581
Anti-Image-Korrelation	Praxisnähe	,782 ^a	-,434	,086	,062	-,040	-,001	-,373	-,319
	Nutzen für das Unternehmen	-,434	,804 ^a	,025	-,227	-,061	-,323	,122	-,063
	Kostentransparenz	,086	,025	,772 ^a	-,489	-,057	-,064	-,162	-,081
	Kostenhöhe	,062	-,227	-,489	,752 ^a	-,229	,059	,072	-,178
	Produktpalette	-,040	-,061	-,057	-,229	,892 ^a	-,192	-,206	,038
	Expertise	-,001	-,323	-,064	,059	-,192	,854 ^a	-,231	,016
	Problemverständnis	-,373	,122	-,162	,072	-,206	-,231	,822 ^a	-,155
	Antwortzeit/Reaktionszeit	-,319	-,063	-,081	-,178	,038	,016	-,155	,883 ^a

a. Maß der Stichprobeneignung

Kommunalitäten

	Anfänglich	Extraktion
Praxisnähe	1,000	,757
Nutzen für das Unternehmen	1,000	,612
Kostentransparenz	1,000	,770
Kostenhöhe	1,000	,784
Produktpalette	1,000	,483
Expertise	1,000	,515
Problemverständnis	1,000	,600
Antwortzeit/Reaktionszeit	1,000	,511

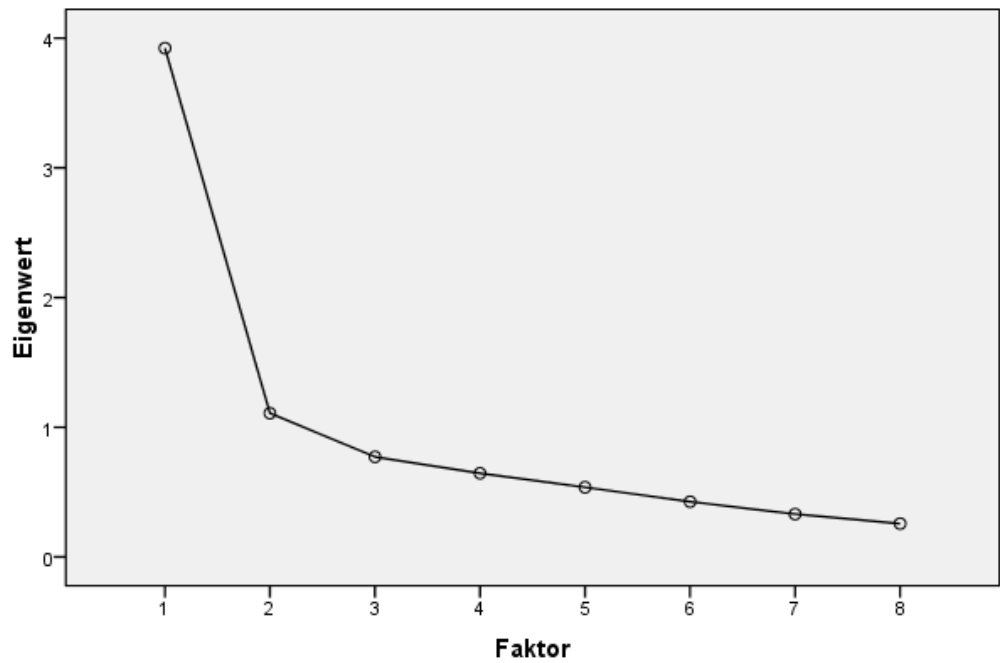
Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte		Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion		Rotierte Summe der quadrierten Ladungen	
	Gesamt	% der Varianz	Gesamt	% der Varianz	Gesamt	% der Varianz
1	3,923	49,037	3,923	49,037	3,071	38,383
2	1,108	13,856	1,108	13,856	1,961	24,510
3	,772	9,649				
4	,645	8,065				
5	,537	6,715				
6	,426	5,328				
7	,331	4,132				
8	,257	3,218				
		100,000				

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Screplot



Komponentenmatrix^a

	Komponente	
	1	2
Praxisnähe	,765	-,415
Nutzen für das Unternehmen	,758	-,194
Kostentransparenz	,601	,640
Kostenhöhe	,658	,592
Produktpalette	,681	,139
Expertise	,682	-,224
Problemverständnis	,736	-,243
Antwortzeit/Reaktionszeit	,707	-,103

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. 2 Komponenten extrahiert

Rotierte Komponentenmatrix^a

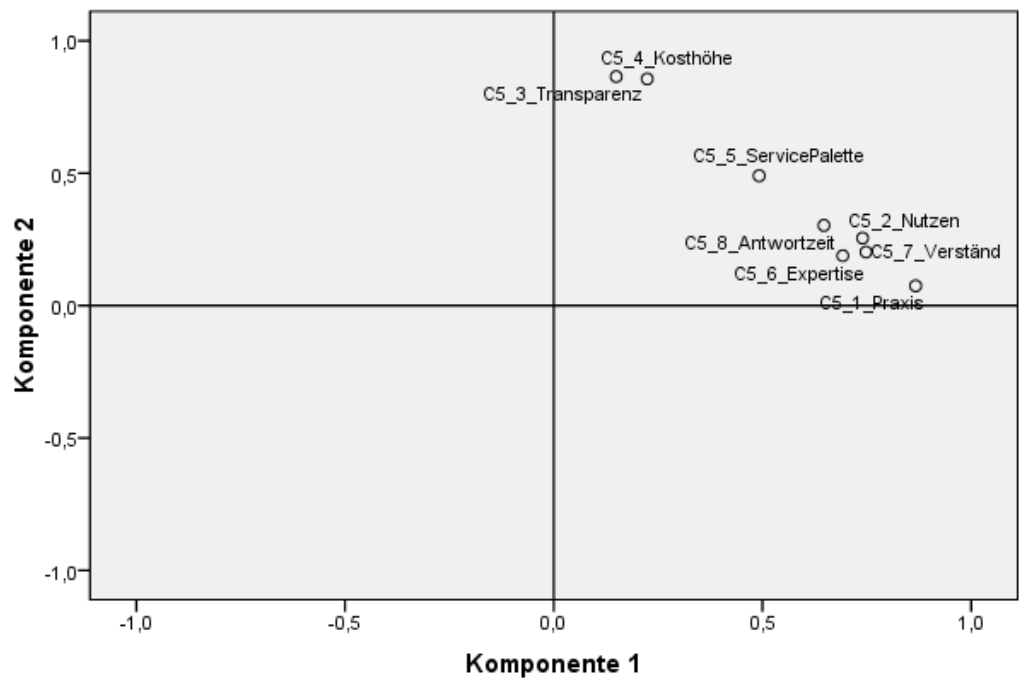
	Komponente	
	1	2
Praxisnähe	,867	,075
Nutzen für das Unternehmen	,740	,255
Kostentransparenz	,149	,865
Kostenhöhe	,224	,856
Produktpalette	,492	,490
Expertise	,692	,188
Problemverständnis	,748	,202
Antwortzeit/Reaktionszeit	,647	,303

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 3 Iterationen konvergiert.

Komponentendiagramm im rotierten Raum



9.3.2.3.7 Clusteranalyse der Variablen der Effizienzkriterien von Service Centern

Verarbeitete Fälle^a

Fälle					
Gültig		Fehlenden Werten		Insgesamt	
N	Prozent	N	Prozent	N	Prozent
7	3,5%	191	96,5%	198	100,0%

a. Quadrierte Euklidische Distanz wurde verwendet

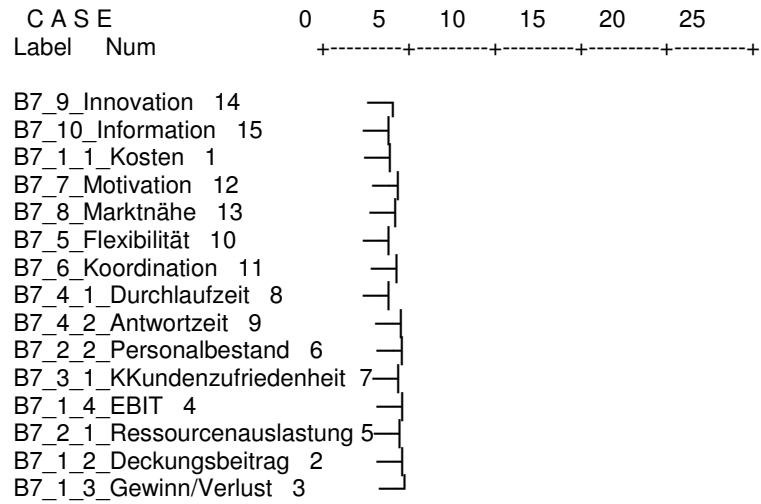
Zuordnungsübersicht

Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizienten	Erstes Vorkommen des Clusters		Nächster Schritt
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	14	15	,000	0	0	2
2	1	14	,000	0	1	4
3	12	13	,000	0	0	4
4	1	12	,000	2	3	6
5	10	11	,000	0	0	6
6	1	10	,000	4	5	8
7	8	9	,000	0	0	8
8	1	8	,000	6	7	10
9	6	7	,000	0	0	10
10	1	6	,000	8	9	12
11	4	5	,000	0	0	12
12	1	4	,000	10	11	14
13	2	3	,000	0	0	14
14	1	2	,000	12	13	0

***** HIERARCHICAL CLUSTER ANALYSIS *****

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)

Rescaled Distance Cluster Combine



9.4 Schließung der Deckungslücke aufgrund von Kraftwerksstilllegungen

Das nachfolgende Schaubild erläutert, wie die Deckungslücke insbesondere durch bereits im Betrieb, im Bau oder im Planungsstadium befindliche Kraftwerke neuerer und effizienterer sowie konventioneller Betriebsart geschlossen werden soll.

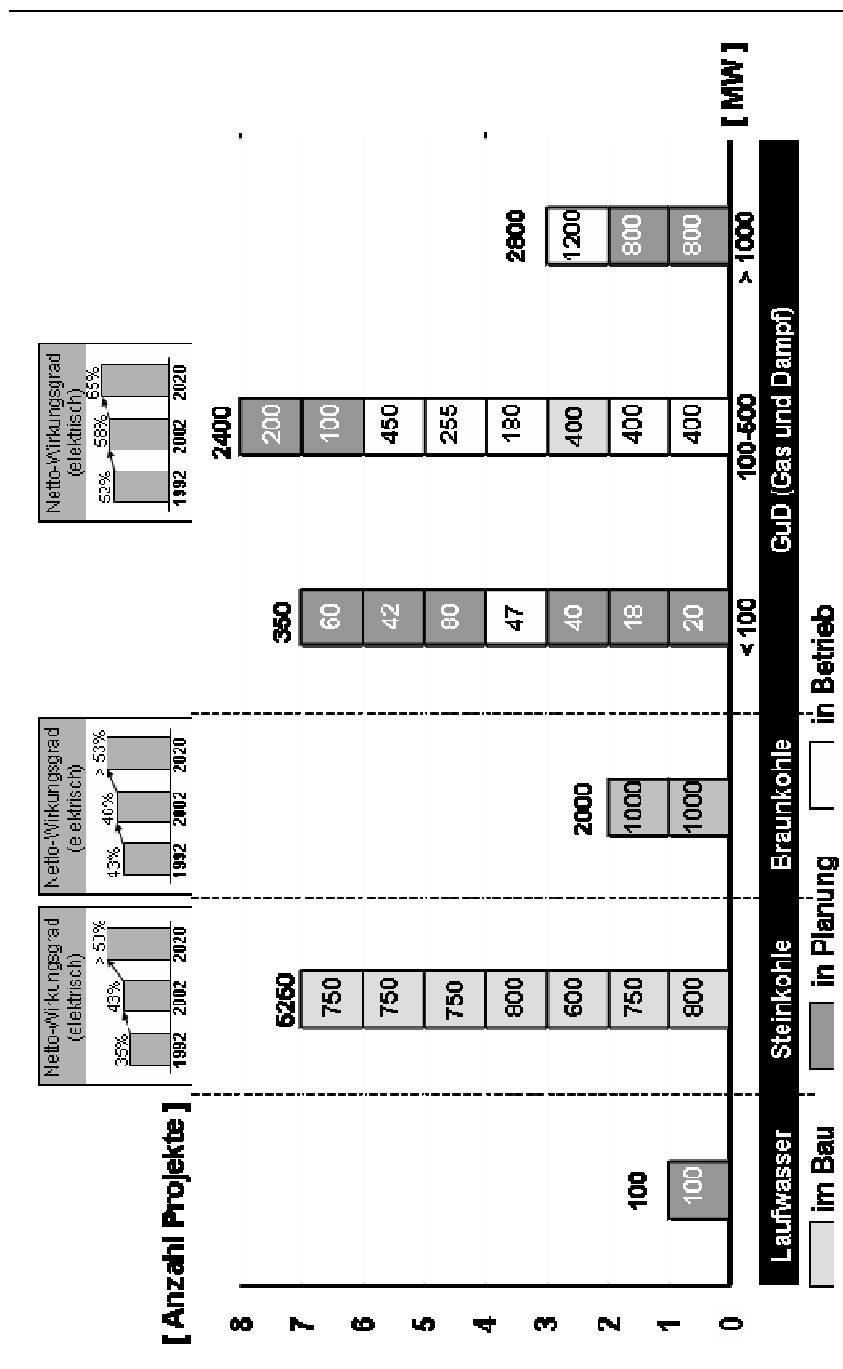


Abbildung 139: Kraftwerksprojekte in Deutschland ab 2004⁹⁴⁵

⁹⁴⁵ Quelle: Seminarunterlagen RWE Systems Consulting 2005 mit Verweis auf Studie Sal. Oppenheim/Siemens 2005

Nichtsdestotrotz stieg die Bruttostromerzeugung der Kraftwerke in Deutschland im Jahr 2006 um 2,5 % auf rund 636 Mrd. kWh. Die Beiträge der Braunkohle und des Mineralöls sanken, während die Stromerzeugung aus Kernenergie, Steinkohle, Gas und erneuerbaren Energien zunahm.

Einen Rückgang verzeichnete die Verstromung von Braunkohle: In den Braunkohlekraftwerken wurde 1,3 Prozent weniger Strom erzeugt als 2005. Der Einsatz von Steinkohle in der Stromerzeugung stieg um 1,4 Prozent. Insgesamt lieferte die Kohle 288 Mrd. kWh Strom. Rund 45 Prozent des Stroms in Deutschland stammte damit aus Kohle.

Die Stromerzeugung aus Kernenergie nahm im Jahr 2006 mit 167,4 Mrd. kWh im Vergleich zum Vorjahr um knapp drei % zu. Ende des Jahres 2006 waren 17 Kernkraftwerke mit einer Gesamtleistung von 20.415 MW (netto) in Betrieb. Diese Anlagen erzeugten 26,3 Prozent des Stroms in Deutschland. Die Kernenergie war damit 2006 der wichtigste Energieträger für die deutsche Stromerzeugung.⁹⁴⁶

Dies wird auch beim Blick auf die sogenannten Jahresvolllaststunden deutlich. Wie bereits oben erläutert, werden ja insbesondere Atomkraftwerke und Braunkohlekraftwerke zur Erzeugung der Grundlast eingesetzt.

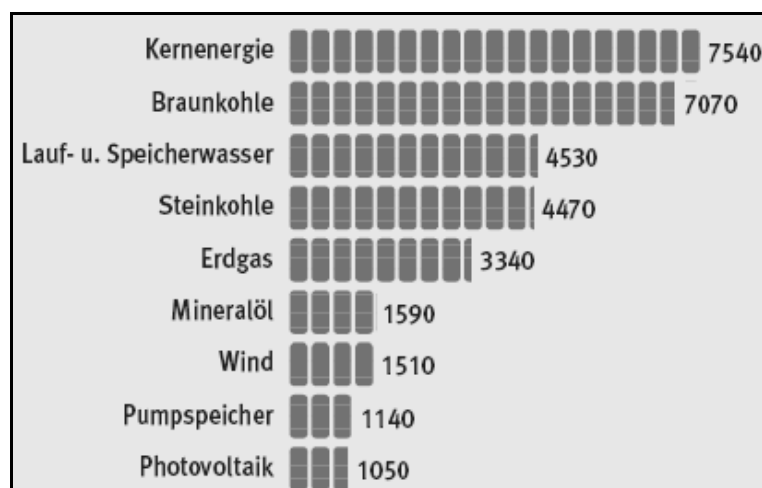


Abbildung 140: Durchschnittliche Jahresvolllaststunden deutscher Kraftwerke nach Energieträgern 2005⁹⁴⁷

⁹⁴⁶ Vgl. zu allen vorgenannten Ausführungen und Kennzahlen VDEW (2007), S. 5 ff.

⁹⁴⁷ Quelle: VDEW (2006), S. 19

9.5 Kategorien und Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien

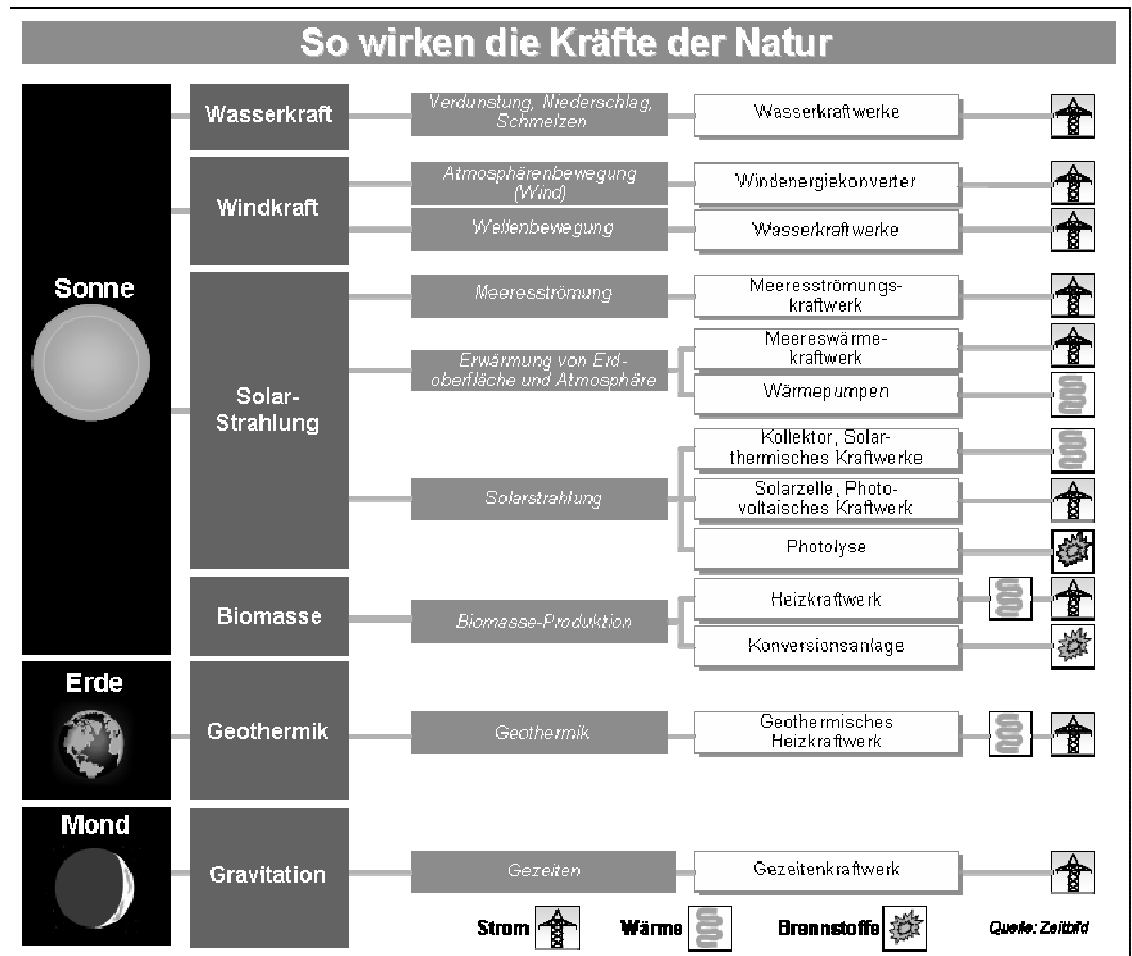


Abbildung 141: Vereinfachte Übersicht über Kategorien erneuerbarer Energien⁹⁴⁸

Die installierte Leistung der Windkraftwerke stieg im Jahr 2006 um etwa 2.200 MW auf rund 20.600 MW. Insgesamt waren zum Jahresende rund 18.700 Windenergieanlagen in Betrieb. Die Stromerzeugung aus Windenergie wuchs in etwa gleichermaßen um 12% auf 30,5 Mrd. kWh. Das sehr schwache Windangebot im 1. Quartal und in den Sommermonaten Juni/ Juli wurde dabei durch überdurchschnittliche Windmonate zum Jahresende kompensiert.

Die Stromerzeugung in Wasserkraftwerken nahm 2006 um zwei Prozent zu. Einschließlich der Pumpspeicherwerke wurden 27,9 Mrd. kWh erzeugt. Davon waren rund 21,6 Mrd. kWh erneuerbare Erzeugung aus Laufwasserkraftwerken, Speicherkraftwerken und natürlichem Zulauf in Pumpspeicherwerken.⁹⁴⁹

⁹⁴⁸ Quelle: Selbsterstellt in Anlehnung an Zeitbild, 2007 (www.zeitbild.de)

⁹⁴⁹ Vgl. zu den vorgenannten Ausführungen und Kennzahlen VDEW (2007), S. 5 ff.

Auch die Stromerzeugung aus Biomasse und Photovoltaik nahm kräftig zu. Einschließlich der anteiligen Erzeugung in Müllkraftwerken (aus biogenen Abfällen) wurden im Jahr 2006 in Deutschland 73,2 Mrd. kWh Strom aus erneuerbaren Energien produziert. Dies entsprach einem Anteil von 11,9 Prozent an der gesamten Bruttostromerzeugung.

Erzeugungsart	2004 Mrd. kWh	2005 Mrd. kWh	2006 Mrd. kWh
Wasserkraft	21,7	20,8	21,6
Windkraft	25,5	27,2	30,5
Biomasse	8,4	11,2	15,5
Müll	2,1	3,0	3,6
Photovoltaik	0,6	1,3	2,0
Gesamt	58,3	63,5	73,2

Tabelle 31: Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien 2004-2006⁹⁵⁰

Im ersten Halbjahr 2007 haben die erneuerbaren Energien stark zugelegt, so dass am Jahresende ein Anteil am Bruttostromverbrauch von 14% zu erwarten ist.⁹⁵¹

⁹⁵⁰ VDEW(2007), S. 19 ff.

⁹⁵¹ Vgl. BMU (2007), Online Pressemitteilung vom 03.08.2007 (www.erneuerbare-energien.de)

9.6 Ergänzende Gesetze und Verordnungen zum EnWG

Das EnWG wurde bzw. wird zusätzlich von weiteren Gesetzen und Vorgaben flankiert, die ebenfalls dem deutschen Energierecht zugeordnet werden können und somit die rechtlichen Rahmenbedingungen für den deutschen Energiemarkt abstecken:⁹⁵²

- das Gesetz zum Schutz der Stromerzeugung aus Kraft-Wärme-Kopplung (KWKG) vom 12.05.2000 bzw. das Gesetz für die Erhaltung, die Modernisierung und den Ausbau der Kraft-Wärme-Kopplung (KWKModG) vom 01.04.2002
- das Stromsteuergesetz (StromStG) vom 16.08.2001
- die Verordnung über Konzessionsabgaben für Strom und Gas (KAV) vom 09.01.2002
- das Gesetz für den Vorrang erneuerbarer Energien (EEG) vom 01.08.2004
- in Folge des novellierten EnWG vom 13.07.2005 die Netzzugangs- und Netzentgeltverordnung (StromNZV; StromNEV) vom 29.07.2005

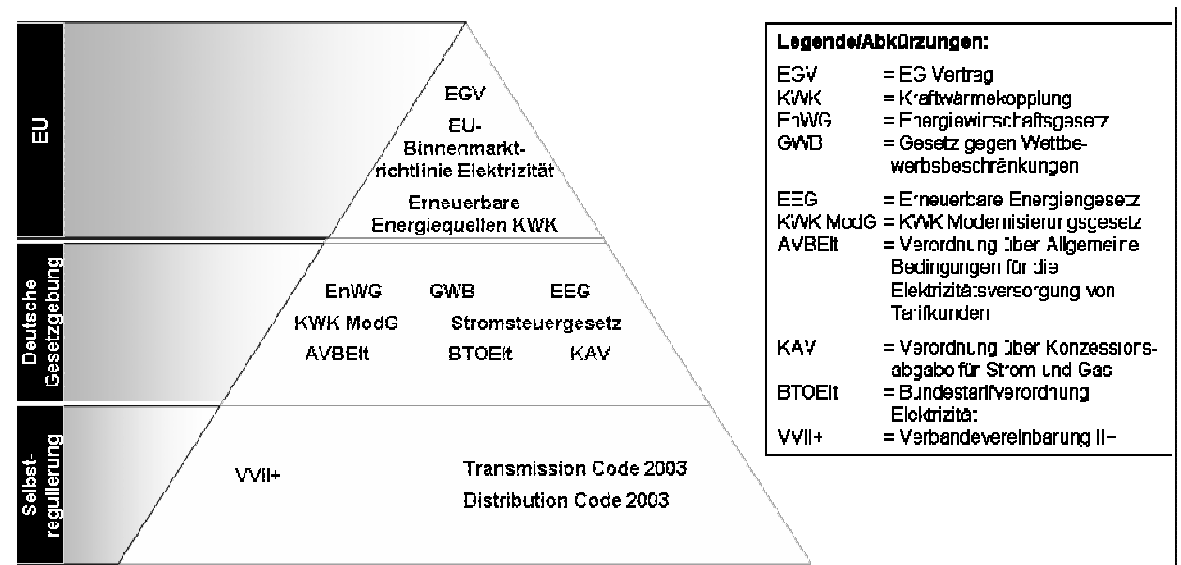


Abbildung 142: Landkarte der Gesetze und Verordnungen⁹⁵³

Erste Änderungen am EnWG 1998 ergaben sich durch das Erste Gesetz zur Neuregelung des Energiewirtschaftsrechts vom 20.05.2003, welches u.a. eine Verrechtlichung der o.g. Verbandvereinbarung zur Durchleitung und Netznutzung beinhaltete.

⁹⁵² Aufzählung in Auszügen von Rychwalski (2005), S. 61 und ergänzt ohne Anspruch auf vollständige Darstellung des deutschen Energierechts. Zu nennen wären z.B. noch die Bundestarifordnung Elektrizität (BTOEit) und die Verordnung über allgemeine Bedingungen für die Elektrizitätswirtschaft (AVBEit).

Ein weiterer umfangreicher Novellierungsbedarf ergab sich aus der am 26. Juni 2003 erlassenen EU-Stromrichtlinie (200/54/EG) sowie der Stromhandelsverordnung (EG Nr. 1228/2003), im Allgemeinen Beschleunigungsrichtlinie genannt. Deren Schwerpunkte liegen in den Regelungen zur gesellschaftsrechtlichen Entflechtung der Stromversorger bezogen auf die Bereiche Erzeugung, Netze und Vertrieb sowie in der Einrichtung einer nationalen Regulierungsstelle. Die Richtlinien wurden mit dem am 13. Juli 2005 in Kraft getretenen Zweiten Gesetz zur Neuordnung des Energiewirtschaftsrechts (Neu-RegG) in deutsches Recht umgesetzt.⁹⁵⁴

Es enthält in Artikel 1 das neue Gesetz über die Elektrizitäts- und Gasversorgung (EnWG 2005) und in Artikel 2 das Gesetz über die Bundesnetzagentur für Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Post und Eisenbahnen (**BNetzA** oder auch **BNA**).

Zwei Verordnungen (StromNEV und StromNZV), die ergänzend zum neuen Energiewirtschaftsgesetz den Netzzugang und die Netzentgelte für Strom regeln, wurden am 13. Juli vom Bundeskabinett verabschiedet und traten am 28. Juli ebenfalls in Kraft. Zwei weitere Verordnungen regeln den Anschluss an das Niederspannungsnetz und die Grund- und Ersatzversorgung und traten am 8. November in Kraft.

Während das bis 1998 geltende erste Energiewirtschaftsgesetz 19 und auch sein Nachfolger nur 24 Paragraphen umfasste, besteht das seit Juli 2005 geltende Gesetz aus nicht weniger als 129 Paragraphen. Dabei handelt es sich um ein Rahmengesetz, dessen Details durch die Verordnungen geregelt werden, die insgesamt noch wesentlich umfangreicher sind.

⁹⁵³ Quelle: Selbsterstellt auf Basis Schulungsunterlagen RWE Systems Consulting; vgl. auch die umfangreichen Ausführungen von Allwardt (2006), S. 50 ff.

⁹⁵⁴ Vgl. Rychwalski (2005), S. 62 ff.; Schiffer (2005), S. 192 f.

9.7 Aufbau-, Ablauf- und Prozessorganisation

Bei der Gestaltung bzw. Strukturierung einer Unternehmensorganisation unterscheidet man in Organisationstheorie und -praxis traditionell in Aufbauorganisation (Gebildestruktur) und Ablauforganisation (Prozessstruktur).⁹⁵⁵

Die Aufbauorganisation gliedert ein Unternehmen in einzelne Organisationseinheiten und befasst sich mit der Zerlegung und Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie der Koordination von Aufgaben und Aufgabenträger. Das Ergebnis ist die formale Organisationsstruktur der Unternehmung.⁹⁵⁶

Gegenstand der Ablauforganisation ist die Festlegung der Arbeitsprozesse unter Berücksichtigung von Raum, Zeit, Sachmitteln und Personen.⁹⁵⁷ Spätestens seit Gaitanides⁹⁵⁸ wird die Ablauforganisation auch als Prozessorganisation aufgefasst.⁹⁵⁹ Hierunter versteht man eine prozessorientierte Organisationsgestaltung, „in der die Stellen- und Abteilungsbildung unter Berücksichtigung spezifischer Erfordernisse des Ablaufs betrieblicher Prozesse im Rahmen der Leistungserstellung und -verwertung konzipiert werden“⁹⁶⁰. Dieser Ansatz soll der Tatsache Rechnung tragen, dass stellenübergreifende Prozessabläufe in Organisationen existieren, die bei der Aufbauorganisation nicht betrachtet werden (können).⁹⁶¹

Da Aufbau- und Ablauforganisation das gleiche Objekt unter verschiedenen Aspekten betrachten, hängen beide sehr eng miteinander zusammen. Sie bilden die bewusst geplante, formale und aus Regelungen bestehende Organisationsstruktur der Unternehmung.⁹⁶² Anders ausgedrückt beschäftigt sich die Aufbauorganisation mit der Bildung

⁹⁵⁵ Vgl. Mangler (2000), S. 22; Gaitanides (1983), S. 3 ff. zeigt die Entwicklungsstufen der Organisationslehre auf und weist auf die Beiträge von Nordsieck (1931a, 1931b, 1934) und Hennig (1934) hin, bei denen erstmals die Trennung von Aufbau und Ablauf und die Betrachtungsweise der Organisation unter diesem dualistischen Aspekt sichtbar wird.

⁹⁵⁶ Vgl. u.a. Bea/ Göbel (2002), S. 248; Bleicher (1991), S. 42; Mangler (2000), S. 34; Thommen/ Achleitner (2006), S. 778 f.

⁹⁵⁷ Vgl. u.a. Bea/ Göbel (2002), S. 248; Bleicher (1991), S. 42; Mangler (2000), S. 34; Bamberger/ Wrona (2004), S. 280; umfassend zur Ablauforganisation und deren Gestaltung z. B. auch Liebelt/ Sulzberger (1989)

⁹⁵⁸ Vgl. grundsätzlich Gaitanides (1983)

⁹⁵⁹ Zum Vergleich des Begriffs der traditionellen Ablauforganisation mit dem der Prozessorganisation s. Picot/ Franck (1995), S. 21 ff. Als neue Elemente der Prozessorganisation bzw. der neueren „beratungsorientierten Konzeptionen“ sehen diese insbesondere die Elemente der Informations- und Kommunikationstechnologie, den Kundenfokus und die unternehmensübergreifende Betrachtung. Mehr hierzu auch in weiter unten zur prozessorientierten Unternehmensgestaltung.

⁹⁶⁰ Gaitanides (1983), S. 62

⁹⁶¹ Vgl. Gaitanides (1992), Sp. 10 und (1983), S. 62

⁹⁶² Vgl. Hoffmann (1992), Sp. 208

von organisatorischen Potenzialen, während bei der Ablauforganisation der Prozess ihrer Nutzung im Vordergrund steht.⁹⁶³

Wichtig ist in diesem Zusammenhang die unterschiedliche Vorgehensweise bei der Strukturierung. Grundlegend für die organisatorische Gestaltung ist das „Analyse-Synthese-Konzept“, welches von Kosiol umfassend dargestellt wurde.⁹⁶⁴

Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation werden die Gesamtaufgaben der Unternehmung zunächst mittels einer Aufgabenanalyse in Elementaraufgaben zerlegt und in der daran anschließenden Aufgabensynthese wieder zu Stellen (Aufgabenkomplexen) zusammengesetzt. Mit Hilfe der Stellenzusammenfassung erfolgt dann die Abteilungsbildung und durch eine Abteilungszusammenfassung wiederum die Bildung der Gesamtstruktur des Unternehmens.⁹⁶⁵

Während die Gestaltung der Aufbauorganisation nach dem klassischen Analyse-Synthese Konzept als „Top-Down“ Ansatz anzusehen ist, gestaltet sich die Bildung der Ablauf- bzw. Prozessorganisation eher „Bottom-Up“.⁹⁶⁶ Ausgangspunkt für die Ablauforganisation stellen ebenfalls die durch die Aufgabenanalyse gewonnenen Elementaraufgaben dar. Anschließend werden diese in der Arbeitsanalyse weiter in Arbeitsteile, d.h. Tätigkeiten zur Erfüllung einer Aufgabe zerlegt. In der Arbeitssynthese werden die in der Arbeitsanalyse gewonnenen Arbeitsteile unter Berücksichtigung der Arbeitsträger (Person oder Sachmittel), des Raumes und der Zeit wieder zu sogenannten Arbeitsgängen zusammengesetzt. Dies bezeichnet man auch als Arbeitsverteilung (personale Synthese), Arbeitsvereinigung (temporale Synthese) und Raumgestaltung (lokale Arbeitssynthese). In diesem Sinne wird die Ablauforganisation auch als Arbeitsorganisation verstanden.⁹⁶⁷ Die Ablauforganisation ist dabei i.d.R. stärker detailliert als die Aufbauorganisation.⁹⁶⁸

⁹⁶³ Vgl. Gaitanides (1992), Sp. 2

⁹⁶⁴ Vgl. Kosiol (1962)

⁹⁶⁵ Vgl. z.B. Schulte-Zurhausen (1999), S. 39 ff.

⁹⁶⁶ Vgl. Gaitanides (1983), S. 61; Gaitanides/ Scholz/ Vrohling (1994), S. 4 f.

⁹⁶⁷ Nach Gaitanides (1992), Sp. 10 setzt demgegenüber „Ablauforganisation als Prozessorganisation“ bei „einer eher induktiven Generierung von Ablaufstrukturen an“. Begreife „man Organisation als integrative Struktur von Arbeitsprozessen im Sinne des Prozessgliederungsprinzips“, dann könnten „einzelne Wertschöpfungs- oder Vorgangsketten [...] als solche identifiziert und als ablauforganisatorische Entscheidungsstatbestände strukturiert werden.“

⁹⁶⁸ Vgl. z.B. Thommen/ Achleitner (2006), S. 781 f.

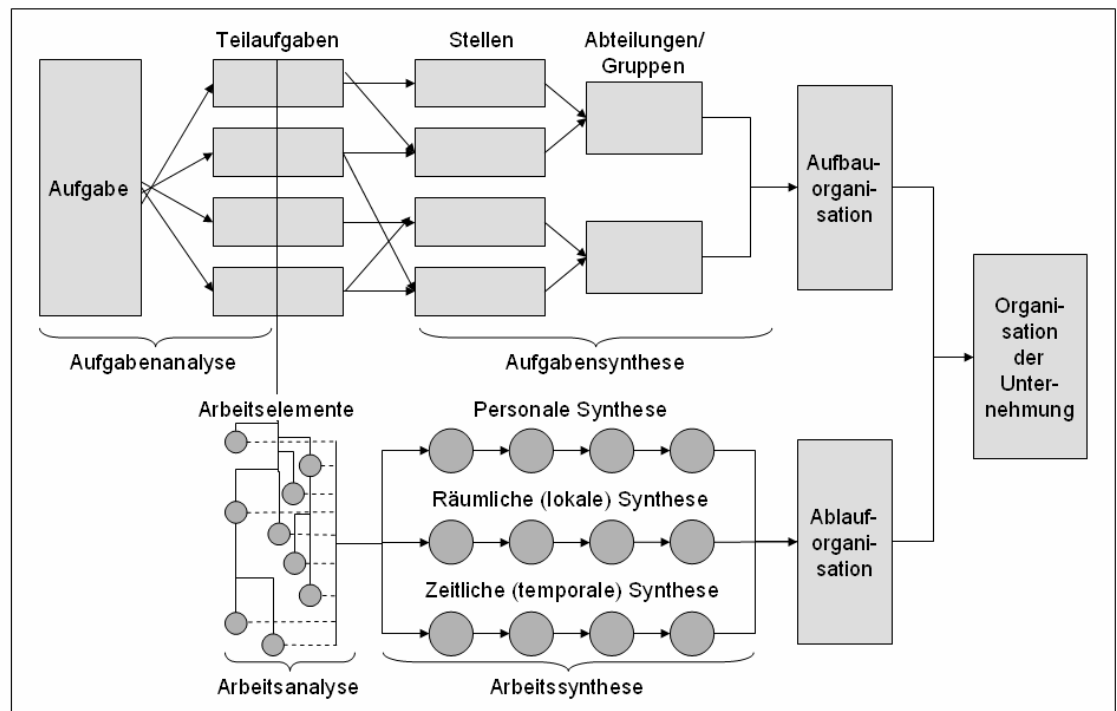


Abbildung 143: Modell organisatorischer Gestaltung⁹⁶⁹

Dass sich die beiden Begriffe nicht gegenseitig ausschließen, zeigt der Begriff der „ablauforientierten Aufbauorganisation“. Dieser besagt, dass die Strukturierung der organisatorischen Einheiten auch nach betrieblichen Abläufen erfolgen kann.⁹⁷⁰

Diese Erkenntnisse sind wichtig vor dem Hintergrund, dass sich dieses Forschungsprojekt implizit mit einer (kunden-) prozessorientierten Gestaltung von Corporate und Service Centern beschäftigt. Durch eine am Prozessfortschritt orientierte Gestaltung der Organisation wird die konsequente Umsetzung des Material- bzw. Informationsflusses in eine Aufbaustruktur ermöglicht und somit Schnittstellenprobleme größtenteils vermieden. Prozessorientierte Organisationsgestaltung „bedeutet somit in letzter Konsequenz, einen Prozess als eigenen Unternehmensbereich (Profit- oder Cost-Center) zu organisieren oder ihn zumindest als eigene Abteilung“⁹⁷¹ bzw. allgemeiner gesprochen als Organisationseinheit zu führen. Daraus wird auch ersichtlich, dass sich die klassische Aufbauorganisation nicht direkt an Prozessen orientiert und somit für die Gestaltung der Ablauforganisation z.T. nur noch wenige Freiheitsgrade bestehen. Daher wird in diesem Forschungsprojekt grundsätzlich von der Notwendigkeit und Vorteilhaftigkeit einer prozessorientierten Gestaltung ausgegangen, die sich aufgrund von Kunden- und

⁹⁶⁹ Quelle: In Anlehnung an Bleicher (1991), S. 49

⁹⁷⁰ Praktisch haben Organisationsstrukturen immer aufbau- und ablauforientierte Komponenten, vgl. Frese, 2001, S. 7 ff.

Marktorientierung, Kostendruck und verschärften globalen Wettbewerb zunehmend durchsetzt.⁹⁷²

9.8 Strukturierungsprinzipien

Organisationsformen in der Praxis werden zwar durch eine Vielzahl von situativen und individuellen Faktoren bestimmt, jedoch lassen sich fast alle Gestaltungen auf einige wesentliche Strukturierungsprinzipien zurückführen. Die verschiedenen Organisationsformen ergeben sich letztendlich aus einer Kombination von Leitungsprinzipien, der Bildung von Stellen und der Aufteilung von Entscheidungskompetenz, wie sie durch die nachfolgende Abbildung dargestellt wird.

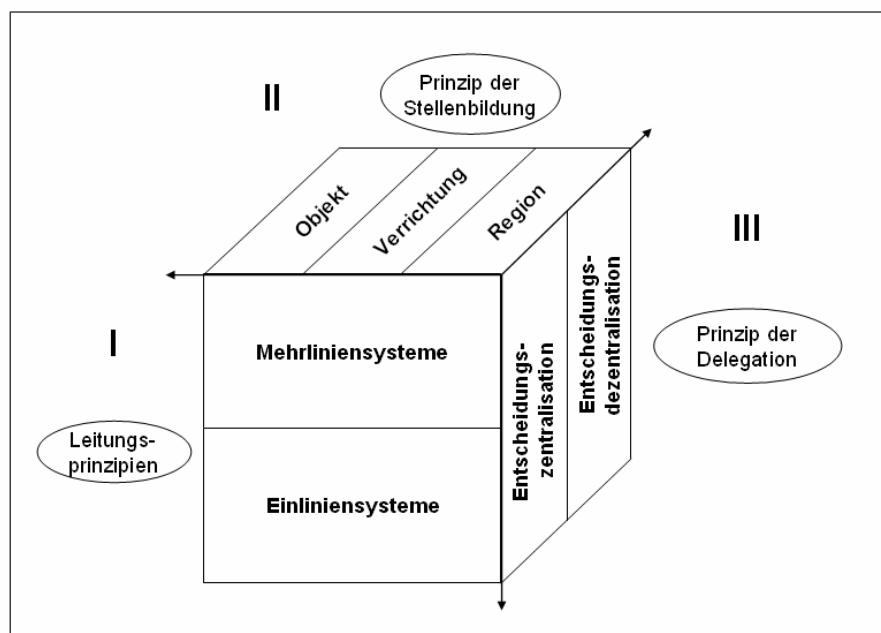


Abbildung 144: Strukturierungsprinzipien der organisatorischen Gestaltung⁹⁷³

Um in einem Unternehmen Weisungsbeziehungen zwischen den Stellen und Abteilungen herzustellen, bedarf es eines Leitungssystems, welches die Anordnungs- und Kom-

⁹⁷¹ Gaitanides/ Scholz/ Vrohlings (1994), S. 5

⁹⁷² Vgl. Nippa/ Picot (1995), S. 16 ff.; Gaitanides (1983), S. 19, 61 f.; umfassendere Ausführungen hierzu in Kapitel 3.3.2; Hammer/ Champy (1983), S. 43 formulieren dies in ihrem grundlegenden Werk „Business Reengineering“ etwas drastischer: „Es ist nicht mehr sinnvoll oder wünschenswert, dass Unternehmen ihre Tätigkeit nach Adam Smith’s Grundsätzen der Arbeitsteilung organisieren. Einzelaufgabenorientierte Arbeitsplätze sind in der heutigen Welt der Kunden, des Wettbewerbs und des Wandels nicht mehr zeitgemäß. Statt dessen müssen die Firmen die Arbeit prozeßorientiert gestalten.“

munikationsbeziehungen zwischen über- und untergeordneten Stellen beinhaltet. Grundsätzlich unterscheidet man hierbei in der Organisationslehre zwischen Einlinien- und Mehrliniensystemen. Während in Einliniensystemen jede untergeordnete Stelle nur von einer übergeordneten Stelle Anweisungen erhält, ist sie in Mehrliniensystemen unmittelbar verschiedenen Instanzen unterstellt.⁹⁷⁴

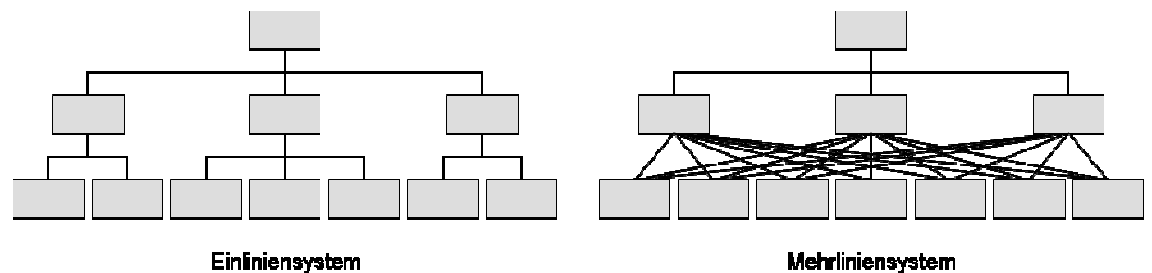


Abbildung 145: Ein- und Mehrliniensystem⁹⁷⁵

Durch die konsequente Anwendung des Einliniensystems erhält man ein hierarchisches System mit klaren und eindeutigen Regelungen von Weisungsbeziehungen, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. In Mehrliniensystemen kommt es dagegen zu Mehrfachunterstellungen untergeordneter Stellen und damit zu Problemen der Abgrenzung von Zuständigkeiten, Weisungen und Verantwortlichkeiten.⁹⁷⁶

Durch die (dauerhafte) Festlegung des Leitungssystems erfolgt die Bildung einer hierarchischen Grundstruktur der Organisation und die Kanalisierung der notwendigen Informationsgewinnungs- und -verarbeitungsprozesse.⁹⁷⁷

Neben den Leitungsprinzipien nimmt das Prinzip der Stellenbildung (und damit einhergehend das der Abteilungsbildung) eine grundlegende Rolle bei der Organisationsgestaltung ein. Um die Unternehmensziele so effizient wie möglich zu erreichen, werden wie bereits oben beschrieben die in der Aufgabenanalyse gewonnenen Aufgaben auf Stellen verteilt und diese zu Abteilungen zusammengefasst. Das Hauptproblem resul-

⁹⁷³ Quelle: In Anlehnung an Thommen/ Achleitner (2006), S. 811

⁹⁷⁴ Die Organisationslehre hat sich sehr umfassend mit diesen Grundformen auseinandergesetzt, vgl. Bleicher (1991), S. 388 ff.; Kieser/ Walgenbach (2007), S. 137 ff.; Kosiol (1962), S. 110 ff.; Schanz (1982), S. 30 ff.; Staerke, (1992), Sp. 1229 ff.; Einliniensysteme gehen auf das von Fayol (1929), S. 21 ff. beschriebene Gestaltungsprinzip der Einheit der Auftragserteilung zurück. Dadurch wird bezweckt, eine klare Verantwortung zu ermöglichen und Mehrfachunterstellungen zu vermeiden. Das idealtypische Mehrliniensystem nach Taylor (1913), S. 130 ff. beruht auf dem Prinzip der Mehrfachunterstellung.

⁹⁷⁵ Quelle: Selbsterstellt

⁹⁷⁶ Vgl. u.a. Schulte-Zurhausen (1999), S. 229 ff.; Kreisel (1995), S. 86 führt hierzu aus, dass Mehrliniensysteme die auf einer Hierarchieebene vorgenommene Segmentierung von Entscheidungen auf der nachfolgenden Ebene partiell wieder aufheben.

tiert dabei aus der Frage, nach welchen Kriterien die Stellenbildung erfolgen soll. In der Organisationslehre haben sich die Grundmodelle der Stellenbildung nach dem Objekt, der Verrichtung und Regionen herausgebildet.⁹⁷⁸

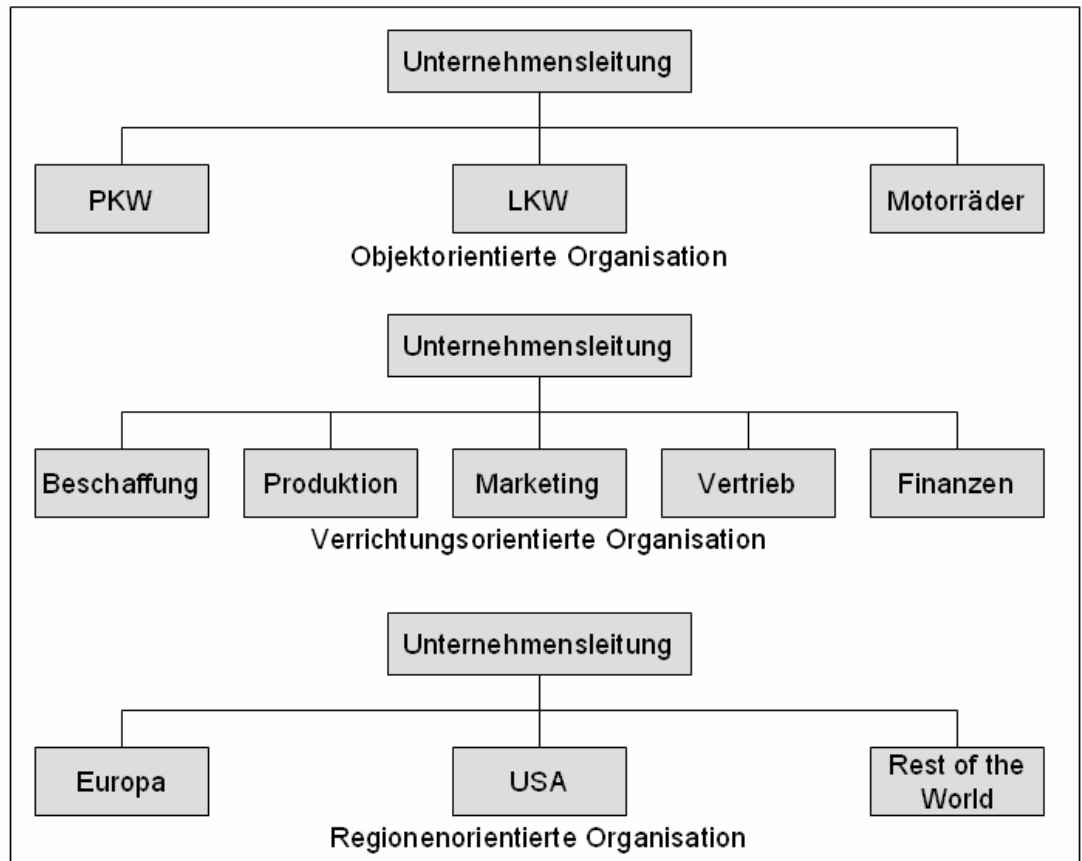


Abbildung 146: Grundmodelle der Stellen- und Abteilungsbildung⁹⁷⁹

Bei der objektorientierten Organisationsstruktur erfolgt eine Stellen- und Abteilungsbildung durch Zusammenfassung unterschiedlicher Verrichtungen, die bei der Bearbeitung eines Produktes oder einer Produktgruppe anfallen. Objekte können u.a. Produkte/ Produktgruppen, Kunden/ Kundengruppen und Regionen sein. Diese Art der Stellen- und Abteilungsbildung stellt die Basis für die Bildung von Geschäftsbereichs-, Sparten- oder Divisionalorganisationen dar. Als Vorteile der objektorientierten Organisationsstruktur werden die einfachere Koordination durch die Ressourcentrennung, die Möglichkeit zur Erfolgszurechnung zu einzelnen Objekten (Produkten) und die Entlastung der Unternehmensleitung vom operativen Geschäft gesehen. Weiterhin können im

⁹⁷⁷ Vgl. Kreisel (1995), S. 87 mit Verweis auf Breisig/ Kubicek (1987), Sp. 1071 ff.; Laske/ Weiskopf (1992), Sp. 800; Laßmann (1992), S. 25 und Wild (1973), S. 45 ff.

⁹⁷⁸ Vgl. z. B. Mangler (2000), S. 102 ff.

Zuge von Reorganisationen ganze Unternehmensbereiche (Geschäftsbereiche) einfacher an- oder ausgegliedert, verkauft oder zusammengefasst werden.⁹⁸⁰

Bei der verrichtungsorientierten oder auch funktionalen Stellenbildung erfolgt die Zusammenfassung gleichartiger Verrichtungen zu Aufgabenkomplexen. Durch diese Organisationsform ergeben sich in der Regel Vorteile durch Vermeidung von Doppelarbeit und Kostenvorteile durch den Einsatz spezialisierter Maschinen, Menschen und Methoden. Auf der anderen Seite sind die einzelnen Funktionsbereiche aufgrund der vielfältigen Schnittstellen und Interdependenzen in ihrer Leistungserstellung stark abhängig von den Leistungen der anderen Bereiche.⁹⁸¹

Eine regionenorientierte Stellen- und Abteilungsbildung liegt vor, wenn die Aufgaben, Bereiche oder Tätigkeiten eines Unternehmens nach unterschiedlichen räumlichen Gebieten ausgerichtet sind. Zugrunde liegende Gliederungskriterien für eine solche Organisationsstruktur sind in erster Linie Absatzmärkte oder auch Standorte. Die meist eindimensionale, regionen- oder auch feldorientierte Organisation ist demnach dadurch gekennzeichnet, dass auf der zweiten Hierarchieebene einer Unternehmung eine Segmentierung der Geschäftstätigkeiten und damit der Organisationseinheiten nach Märkten erfolgt. Eine regionenorientierte Organisationsstruktur bietet sich immer dann an, wenn sehr unterschiedliche Märkte bedient werden sollen, die aufgrund ihrer Ausprägung auch eine spezielle Ausrichtung der Geschäftstätigkeit erfordern.⁹⁸² Der Nachteil dieser Organisationsstruktur kann wie bei der objektorientierten Organisationsstruktur im Anfallen von Doppelarbeit für identische Tätigkeiten in jedem Segment liegen.

Neben den Leitungsprinzipien und dem Prinzip der Stellenbildung stellt das Prinzip der Delegation bzw. der Aufteilung von Entscheidungskompetenzen die dritte Dimension der Strukturierung von Organisationen dar. Wie bereits in Kapitel 3.1.4 beschrieben, ergibt sich durch eine Zentralisation tendenziell eine hierarchische Entscheidungsstruktur, durch eine Dezentralisation eher eine flache Entscheidungsstruktur, bei der die Entscheidungskompetenzen in die nachfolgenden Hierarchieebenen delegiert werden. Dies kann jedoch nicht pauschalisiert werden.

⁹⁷⁹ Quelle: Selbsterstellt

⁹⁸⁰ Vgl. u. a. Bea/ Göbel (2002), S. 325 ff.; Mangler (2000), S. 104 f.; Schulte-Zurhausen (1999), S. 144 f.

⁹⁸¹ Vgl. u. a. Bea/ Göbel (2002), S. 321 ff.; Mangler (2000), S. 103; Thommen/ Achleitner (2006), S. 812

⁹⁸² Vgl. u. a. Frese (2000), S. 77; Thommen/ Achleitner (2006), S. 812 f.