

**Management und Organisation von IT-Shared Service Centern -  
Herausforderungen und Strategien**

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Veit Schulz**

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof. Dr. Walter Brenner**  
und  
**Prof. Dr. Roman Boutellier**

Dissertation Nr. 3794

D-Druck Spescha, St. Gallen 2010

Die Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St. Gallen, den 17. Mai 2010

Der Rektor:

Prof. Dr. Ernst Mohr, PhD

## Vorwort

Diese Arbeit entstand im Rahmen meiner dreijährigen Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Prof. Dr. Brenner am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (IWI-HSG). Ich war in ein Projekt eingebunden, in dem Geschäftsmodelle und Industrialisierung konzerninterner IT-Dienstleister analysiert wurden. Bayer Business Services GmbH hat diese Forschungsarbeit finanziert. Dafür bin ich dem Unternehmen und Dr. Andreas Resch zu Dank verpflichtet.

Mein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Walter Brenner für die wissenschaftliche Betreuung der Arbeit, die Schaffung der ausgezeichneten Arbeitsbedingungen und des praxisorientierten Forschungsumfelds. Prof. Dr. Roman Boutellier von der ETH Zürich danke ich herzlich für die Übernahme des Korreferats.

Für die gute Arbeitsatmosphäre sowie die vielen tollen Erlebnisse innerhalb und ausserhalb des Institutes möchte ich mich bei meinen Arbeitskollegen Andreas Györy, Andreas Sidler, Dr. Alexander Ritschel, Alexander Vogedes, Dr. Axel Hochstein, Bernhard Schindlholzer, Dr. Carlos Bravo, Christian Fischer, Dr. Falk Uebernicket, Florian Hamel, Friedrich Köster, Hanh Quyen Nguyen, Dr. Harald Salomann, Henrik Brocke, Prof. Dr. Lutz Kolbe, Dr. Malte Dous, Dr. Michael Klaas, Dr. Nico Ebert, Dr. Reto Hofstetter, Sebastian Dudek, Dr. Susanne Glissmann, Thomas Herz, Dr. Thorsten Hau und Tobias Heinisch danken. Barbara Rohner möchte ich für die Unterstützung in organisatorischen Belangen danken. Dem Geschäftsführer des Institutes, Dr. Ernst Ensslin, sei für die grosse Hilfsbereitschaft in allen geschäftlichen Belangen gedankt.

Zu Dank verpflichtet bin ich auch den Co-Autoren, die gemeinsam mit mir an den Publikationen gearbeitet haben, namentlich Dr. Andreas Resch, Dr. Axel Hochstein, Dr. Beatrix Schröttner, Thomas Herz, Till Moewes, Dr. Frank Ulbrich, Dr. Marcus Rothenberger, Dr. Falk Uebernicket sowie Prof. Dr. Walter Brenner.

Christian Fischer möchte ich für die vielen guten Hinweise während der Erstellung dieser Dissertation sowie für die Korrektur dieser Arbeit danken.

Die praxisorientierte Forschung am Institut sowie der erfolgreiche Abschluss des Projektes wären ohne die Mitwirkung von Praxispartnern nicht denkbar gewesen. Ich möchte deshalb den Gesprächspartnern der acht Fallstudienunternehmen Alcoa GBS, Arvato Systems GmbH, AXA Technology Services S.A.S., Bayer Business Services GmbH, Credit Suisse Private Banking IT, Lufthansa Systems AG, Canadian Food Company Corp. und Volvo Information Technology AB für die vielen Interviews und die tiefen Einblicke in die Unternehmen danken.

Ganz besonderer Dank gilt meiner Familie, meinen Eltern Carola und Volker, meinem Bruder Matthias und meinen Grosseltern Brigitte und Werner, die mich immer grossartig unterstützt haben und meinen Werdegang erst ermöglicht haben. Ihnen widme ich diese Arbeit.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>iv</b>
<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vi</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Thematische Einordnung und Abgrenzung .....	1
1.2 Hintergrund.....	4
1.3 Relevanz der Forschungsfrage.....	5
1.4 Forschungsfragen.....	5
1.5 Aufbau der Arbeit.....	6
<b>2 Vorgehensweise.....</b>	<b>8</b>
2.1 Rahmenbedingungen .....	8
2.2 Forschungsmethodik.....	8
<b>3 Forschungsergebnisse .....</b>	<b>15</b>
3.1 IT-Organisationsform „IT-Shared Service Center“ .....	15
3.2 Besondere Herausforderungen für IT-Shared Service Center .....	20
<b>4 Zusammenfassung der Publikationen .....</b>	<b>27</b>
4.1 Characteristics of Shared Service Centers.....	28
4.2 Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center .....	29
4.3 Die Zukunft der IT in Unternehmen.....	30
4.4 Shared Service Organisationen als Möglichkeit wertorientierter Steuerung des IT-Bereichs .....	31
4.5 Steuerungsdimensionen für IT Shared Service Organisationen .....	32
4.6 Drittmarktaktivitäten von IT-Shared Service Centern.....	33
4.7 Generic Management Challenges of Adopting IT-Shared Services.....	34
<b>5 Diskussion .....</b>	<b>35</b>
5.1 Stärken .....	35
5.2 Schwächen .....	35
5.3 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf .....	36
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>37</b>
<b>Anhang A. Durchgeführte Interviews.....</b>	<b>41</b>
<b>Anhang B. Fragebogen (Auszug).....</b>	<b>44</b>
<b>Anhang C. Komplette Publikationsliste des Autors .....</b>	<b>51</b>
<b>Anhang D. Abdruck der Publikationen .....</b>	<b>53</b>

## Zusammenfassung

In den letzten Jahren haben viele Unternehmen ihre IT-Organisationen umgestaltet. Aus zentralen und dezentralen IT-Abteilungen wurden oft IT-Shared Service Center (IT-SSC). Trotz der hohen Relevanz ist dieses Themengebiet bisher wenig untersucht worden. Um mehr über IT-SSC zu erfahren, wurden eine umfangreiche Literaturanalyse sowie explorative Experteninterviews über IT-SSC durchgeführt. Es wurden Fallstudien bei acht IT-SSC aufgenommen. Mit Hilfe von Experten-Workshops konnten die Forschungsergebnisse validiert werden.

IT-SSC sind ein Organisationskonzept, das Unterstützungsprozesse im Konzern konsolidiert und bereitstellt, am externen Wettbewerb ausgerichtet ist, eine halbautonome, eigenständige Organisationseinheit ist, Kosteneinsparungen als Ziel hat, wie ein normales Unternehmen wirtschaftet sowie den Fokus auf Konzernkunden hat. Alle IT-SSC haben diese Eigenschaften, dennoch gibt es relevante Charakteristika, in denen sich IT-SSC voneinander unterscheiden: in der juristischen Form, der Koordinationsform, der Leistungsverrechnung, den Drittmarktaktivitäten, der Kontrahierungsform, dem Center-Konzept sowie dem Serviceportfolio. Als Zukunftsszenarien für IT-SSC werden häufig das Komplett-Outsourcing, die Steigerung der Wertschöpfung, die Übertragung weiterer Unterstützungsprozesse, die Gründung gemeinsamer IT-SSC mit anderen Konzernen und die Organisation des IT-SSC als Broker, welcher externe IT-Dienstleister koordiniert, genannt.

Als besonders relevante Herausforderungen für IT-SSC haben sich das Steuerungssystem, die Drittmarktaktivitäten und die Einführung von IT-SSC herausgestellt. Steuerungsdimensionen für IT-SSC sollten auf die Unterstützung der Konzernstrategie sowie die Stakeholder im Konzern fokussieren und nicht nur finanzielle Kennzahlen. Es sind konkrete Steuerungsdimensionen vorzugeben und die Kunden- sowie die IT-SSC-Perspektive zu beachten. Ausgehend von diesen Anforderungen konnten folgende Steuerungsdimensionen identifiziert werden: Strategic Fit, Nutzen, Anwenderzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Nachweis der Wirtschaftlichkeit, Qualitätserreichung sowie finanzielle Kennzahlen. Eine weitere Herausforderung für IT-SSC ist die Belieferung konzernexterner Kunden, an der viele IT-SSC gescheitert sind. Eine Ursache des Scheiterns ist der Versuch, einen Mittelweg zwischen optimaler Belieferung von Konzernkunden und einer Profitmaximierung durch Belieferung externer Kunden zu gehen, was zu einem inkonsistenten Geschäftsmodell von IT-SSC führt. Die Einführung von IT-SSC bringt weitere Herausforderungen in den Bereichen „Fähigkeit zur Lieferung von IT-Services“, „Kommunikation“, „IT-Service-Portfolio“, „Eigenschaften von IT-Services“, „Macht und Kontrolle“, „Bepreisung“ und „Service Level Agreements“ mit sich. Das Management sollte bereits vor der Implementierung von IT-SSC diese Herausforderungen kennen und Strategien im Umgang damit erstellen.

Die Forschungsergebnisse dieser kumulativen Dissertation wurden in 13 Publikationen veröffentlicht, darunter ein Buch und eine Studie.

## Abstract

During the last years many companies have reorganized their IT-organization. IT-Shared Service Center (IT-SSC) emerged from centralized and decentralized IT departments. Nevertheless, researchers hitherto have not investigated SSC sufficiently. To fill this gap an extensive literature review and exploratory expert interviews have been conducted. Furthermore, case studies with eight IT-SSC have been conducted. By help of expert workshops the research results could be validated.

IT-SSC is an organizational concept with following attributes: consolidation of processes within the group; delivery of support processes; separated organizational unit; alignment with external competitors; cost cutting as a major driver; focus on internal customers; and operating like a business. All IT-SSC have these attributes. Nevertheless we identified the following parameters in which existing SSC differ from each other: legal form; main form of co-ordination; service charges; external market; contractual form; center concept and service portfolio. There are several possibilities for the future business model of IT-SSC. Often mentioned are the full-outsourcing, the increasing of value creation, the enlargement of the service portfolio, the establishment of IT-SSC in cooperation with other companies, the IT-SSC as broker that coordinates different external IT service provider.

Particular challenges for IT-SSC are the steering and management system, external market activities and the introduction of IT-SSC. Requirements on steering dimensions are the support of corporate strategy, focus on stakeholders and not only on financial figures. Furthermore precise steering dimension have to be allowed. These dimensions should consider the perspective of the IT-SSC as well as customers' perspective. Derived from these requirements following steering dimensions could be identified: strategic fit, benefits, user satisfaction, customer satisfaction, employee satisfaction, proof of profitability, quality and financial figures. An additional challenge for IT-SSC is the IT service provision to external customers. These external market activities failed in most cases. One important reason is the inconsistent business model. IT SSC are attempting to optimally support internal customers with IT services while also generating profits by supplying services to external market customers. The implementation of IT-SSC leads to further challenges. The challenges are as follows: ability to deliver IT services, communication, IT service portfolios, nature of IT services, power and control, pricing, and service level agreements. The management has to consider these challenges and develop adequate strategies.

The research results of this cumulative dissertation have been released in 13 publications, among one book and one study.

# 1 Einführung

Gegenstand dieser Dissertation sind IT-Shared Service Center (IT-SSC). Unter einem IT-SSC wird in dieser Arbeit eine IT-Organisation verstanden, die schwerpunktmässig ihren eigenen Mutterkonzern beziehungsweise dessen Geschäftsbereiche durch Bereitstellung von IT-Services unterstützt. In dieser Arbeit werden IT-SSC analysiert sowie besondere Herausforderungen für diese IT-Organisationsform beschrieben.

In diesem Kapitel wird das Thema der Dissertation eingeordnet und abgegrenzt. Terminologische Grundlagen, die zum weiteren Verständnis der Dissertation wichtig sind, werden kurz dargestellt. Das Forschungsvorhaben wird motiviert, und Forschungslücken werden aufgezeigt. Daraus werden die Forschungsfragen abgeleitet. Ein Überblick über den Aufbau der Dissertation schliesst dieses Kapitel ab.

## 1.1 Thematische Einordnung und Abgrenzung

Zum grundlegenden Verständnis des Themengebietes IT-Shared Service Center ist eine Einordnung des Themas in den Gesamtkontext, eine Definition grundlegender Begriffe sowie eine Abgrenzung zu anderen Forschungsgebieten nötig.

IT-SSC unterstützen ihren Mutterkonzern mit IT-Services und gegebenenfalls weiteren Unterstützungsprozessen. Unter einem IT-Service wird ein Service verstanden, der von einer IT-Organisation bereitgestellt wird, die Geschäftsprozesse des Kunden unterstützt und auf Informationstechnologie basiert. Folgende Services sind Beispiele für IT-Services [OECD 2006]:

- Physische Installation;
- Instandsetzung oder Optimierung von Hardware;
- Fernwartung von Software;
- Hilfe bei Neuinstallation;
- Installation von Software-Updates;
- Problemunterstützung via Telefon oder Internet;
- IT-nahe Beratungsleistungen;
- Entwicklung, Anpassung oder Integration von IT-Lösungen, Anlagen und Prozessen;
- Management und Betrieb von IT-Anlagen und Prozessen sowie
- Transaktionsverarbeitung.

Neben IT-Services können Shared Service Center (SSC) ihren Kunden noch weitere Unterstützungsprozesse bereitstellen, wie beispielsweise Prozesse des Personalwesens, der Lohnabrechnung oder der Pensionskassenverwaltung. In dieser Dissertation liegt der Fokus jedoch auf IT-SSC und IT-Services.



Grundsätzlich gibt es innerhalb eines Unternehmens Organisationseinheiten, welche IT-Services erbringen (IT-Supply-Organisationen), und Einheiten, die IT-Services nachfragen (IT-Demand-Organisationen). Diese beiden Aufgaben können entweder organisatorisch zusammengefasst oder getrennt sein. Gibt es keine organisatorische Trennung, wird den Organisationseinheiten, die für die IT-Leistungserbringung zuständig sind, zusätzlich die IT-Steuerung im Konzern übertragen. Daraus kann ein Interessenkonflikt entstehen, da die IT-Organisation nach ihren eigenen Bedürfnissen steuern kann und nicht zwingend im Sinne der Geschäftsbereiche [Buchta et al. 2005]. Um diese Problematik zu umgehen, gibt es oftmals eine klare organisatorische Trennung zwischen IT-Supply- und IT-Demand-Organisationen. Die Steuerung und der Einkauf der IT-Services erfolgt durch die IT-Demand-Organisation. Dadurch kann ein geschäftsorientierterer Einsatz der IT-Services erfolgen.

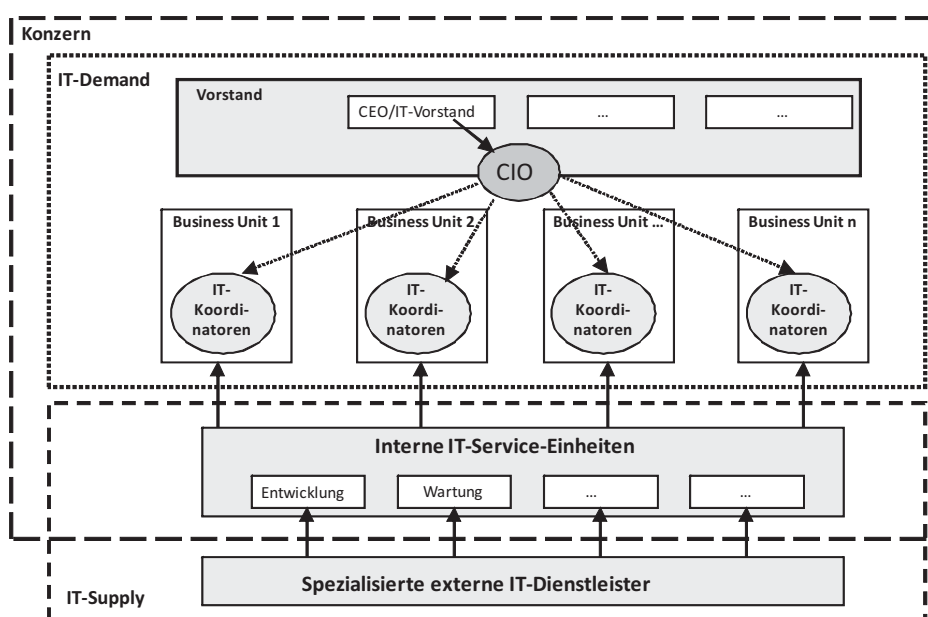


Abbildung 1: Trennung von IT-Supply- und IT-Demand-Organisationen [Buchta et al. 2005]

In Abbildung 1 ist exemplarisch diese organisatorische Trennung dargestellt. An der Spitze der IT-Demand-Organisation steht der Chief Information Officer, kurz CIO. Er ist für Steuerung und Kontrolle der gesamten IT-Organisation verantwortlich [Buchta et al. 2005]. Wie in der Abbildung 1 mit Hilfe der unteren gestrichelten Linie (IT-Supply) dargestellt, umfasst die IT-Supply-Organisation sowohl konzerninterne als auch konzernexterne IT-Organisationen. In dieser Dissertation liegt der Fokus auf IT-Supply-Organisationen, die IT-Demand-Organisation wird nur betrachtet, wenn es zum Verständnis notwendig ist.

In Abbildung 2 sind verschiedene IT-Supply-Organisationen schematisch dargestellt. Erstens gibt es *zentrale IT-Abteilungen*, die als Stabsfunktion sämtliche im Konzern benötigten IT-Services erstellen. Zweitens kann die IT-Leistungserbringung durch *dezentrale IT-Abteilungen* erfolgen, welche jeweils einen Geschäftsbereich des Konzerns mit massgeschneiderten IT-Services unterstützen. Drittens gibt es *IT-Shared Service*



*Center*, die im Fokus dieser Forschungsarbeit stehen. Neben diesen drei konzerninternen Formen der IT-Leistungserbringung gibt es auch *externe IT-Dienstleister*, welche nicht dem Konzern angehören, der beliefert wird. Zu dieser Gruppe gehören beispielsweise globale IT-Dienstleister wie IBM Corp. oder Accenture Ltd., Offshore IT-Dienstleister wie Infosys Technologies Ltd. oder Wipro Technologies Ltd., regionale IT-Dienstleister wie Capgemini S.A. oder Computacenter PLC sowie beispielsweise ADP Inc. für den Nischenmarkt der Lohnabrechnung. Neben diesen etablierten externen IT-Dienstleistern drängen auch New Economy Unternehmen wie Google Inc. oder Amazon Corp. sowie Telekommunikationsunternehmen wie AT&T Inc. oder British Telecom AG auf den Markt.

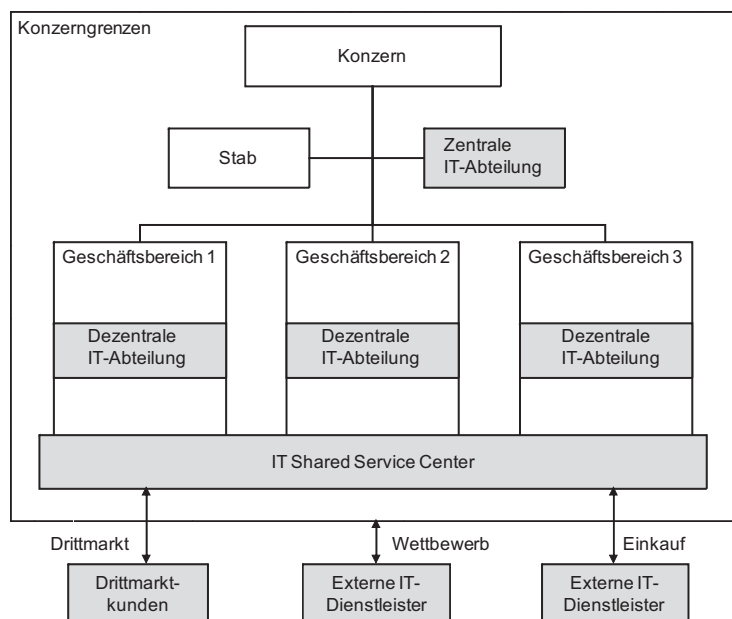


Abbildung 2: IT-Organisationsformen (in Anlehnung an [Janssen/Joha 2006])

Wie bereits beschrieben, liegt der Fokus dieser Dissertation auf IT-Supply-Organisationen, also auf Einheiten der IT-Leistungserbringung. Konkret wird die IT-Organisationsform IT-Shared Service Center<sup>1</sup> analysiert. In der Literatur werden IT-SSC als Organisationskonzept verstanden,

- das Unterstützungsprozesse für die Kernprozesse bereitstellt,
- diese Unterstützungsprozesse im Konzern konsolidiert,
- am externen Wettbewerb ausgerichtet ist,
- eine halbautonome, eigenständige Organisationseinheit ist,
- Kosteneinsparungen als Ziel hat,
- wie ein normales Unternehmen wirtschaftet,
- sowie den Fokus auf Konzernkunden hat.

<sup>1</sup> In der gesamten Dissertation sowie den Publikationen werden die Begriffe „IT-Shared Service Center“, „IT-Shared Service Organisation“, „Konzerninterner IT-Dienstleister“ sowie „Konzerngebundener IT-Dienstleister“ synonym verwendet.

IT-SSC sind detaillierter im Abschnitt 3.1 sowie in der Publikation 4.1 beschrieben.

IT-SSC stehen primär zwei Anspruchsgruppen gegenüber, die differenziert betrachtet werden müssen. IT-Services werden an Kunden verkauft, also an die Geschäfts- und Fachbereiche des Mutterkonzerns oder externer Unternehmen. Der Kunde definiert zusammen mit dem IT-SSC die benötigten IT-Services und kauft die IT-Services ein. Die zweite Anspruchsgruppe sind die Anwender, also die Nutzer des IT-Services, den sie in ihrer täglichen Arbeit einsetzen. Durch den Einsatz der vom IT-SSC gelieferten IT-Services im Geschäftsprozess entsteht Nutzen in den Fach- beziehungsweise Geschäftsbereichen.

Gemäss der Definition beliefern IT-SSC primär die Geschäftsbereiche ihrer eigenen Mutterkonzerne. Darüber hinaus kann auch eine Lieferung von IT-Services an konzernexterne Kunden erfolgen, welche als Drittmarktkunden bezeichnet werden. Diese Art der IT-Leistungserbringung wird Drittmarktaktivität genannt.

Diese Forschungsarbeit behandelt die IT-Organisationsform IT-Shared Service Center (IT-SSC). Andere Organisationsformen der IT-Supply-Organisation werden nicht weiter betrachtet. Die IT-Demand-Organisation findet nur Betrachtung, wenn es um das Zusammenspiel mit dem IT-SSC geht.

Diese Dissertation basiert auf Forschungsergebnissen verschiedener Gebiete der Betriebswirtschaftslehre. Viele Fragestellungen sind der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre zuzuordnen. IT-SSC können im Kontext des betriebswirtschaftlichen Entscheidungsproblems der Zentralisierung und Dezentralisierung gesehen werden [Kagelmann 2001] oder vor dem Hintergrund der Modularisierung von Unternehmen [Picot et al. 2003]. Aus der Produktionswirtschaft fliessen Überlegungen zur Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug mit ein [Männel 1981]. Daneben wird eine Vielzahl an weiteren Bereichen der Betriebswirtschaftslehre tangiert, schwerpunktmässig das Informationsmanagement und das Controlling. Aus der Volkswirtschaftslehre wird die Transaktionskostentheorie genutzt [Williamson 1979].

## 1.2 Hintergrund

In den letzten Jahren haben viele Konzerne ihre IT-Organisationen umgestaltet. Aus zentralen und dezentralen IT-Abteilungen wurden IT-Shared Service Center (IT-SSC). Die Verbreitung dieser Form der IT-Leistungserbringung hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Laut einer Studie von Accenture [2004] setzten im Jahr 2004 über 50 Prozent der Fortune-500-Unternehmen dieses Geschäftsmodell ein. In Deutschland sieht die Situation ähnlich aus. Von den 30 Konzernen, die im Dax vertreten sind, verfügen 18 über IT-SSC [Herz 2009]. Laut einer Untersuchung von Roland Berger [2008] ist der Anteil der analysierten Unternehmen, die Shared Service Center betreiben, von 38% im Jahr 2005 auf 46% im Jahr 2008 gestiegen. Parallel dazu ist die Auslagerung von Konzernfunktionen rückläufig. Besonders in grossen, international tätigen Konzernen wird die IT-Organisation als IT-SSC ausgerichtet. Die mit der Etablie-

zung von IT-SSC verbundenen Ziele sind unter anderem eine Verbesserung der Servicequalität, wettbewerbsfähigere Preise, bessere Vergleichbarkeit der IT-Services oder die Nutzung von Synergien und Skaleneffekten [Westerhoff 2006].

### 1.3 Relevanz der Forschungsfrage

Wie im vorherigen Abschnitt angedeutet, sind IT-SSC von hoher praktischer Relevanz. Auch aus der Perspektive der Forschung besteht Bedarf, die IT-SSC genauer zu untersuchen. Nachfolgend werden die Forschungslücke und die Lücke in der Praxis dargestellt.

*Lücke in der Wissenschaft:* IT-Shared Service Center wurden in der Wissenschaft bisher kaum erforscht [Becker et al. 2009]. Es gibt bis dato kein klares Verständnis des Begriffs „IT-Shared Service Center“. Stattdessen existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen [Schulz et al. 2009]. Ein einheitliches Verständnis ist jedoch notwendig, um eine Wissensbasis zu schaffen und Forschungsergebnisse zu vergleichen. Für weitere Forschungsaktivitäten ist ebenfalls Klarheit in Definitionen und Grundbegriffen nötig [Singh/Craike 2008].

*Lücke in der Praxis:* In der Praxis herrscht Unsicherheit darüber, wie die konzerninterne IT-Organisation geführt werden sollte. Zweckmäßige Steuerungsdimensionen sind wenig bekannt. Es hat zudem kaum eine fundierte Auseinandersetzung mit besonderen Herausforderungen von IT-SSC stattgefunden, beispielsweise hinsichtlich Drittmarktaktivitäten oder der Einführung von IT-SSC. Für das Management von IT-SSC ist eine Untersuchung über mögliche Zukunftsoptionen der IT-Organisationsform IT-SSC wichtig.

### 1.4 Forschungsfragen

Aus dem in Kapitel 1.3 dargestellten Forschungsbedarf leiten sich die Forschungsfragen dieser Dissertation ab. Das Forschungsvorhaben lässt sich in zwei Teile gliedern. Jeder der beiden Themenbereiche umfasst mehrere Forschungsfragen, welche das Gebiet konkretisieren.

#### I. IT-Organisationsform „IT-Shared Service Center“

- I.1 Wie können IT-Shared Service Center definiert werden?
- I.2 Anhand welcher Kriterien lassen sich IT-SSC klassifizieren?
- I.3 Welche Zukunftsoptionen gibt es für IT-Shared Service Center?

#### II. Besondere Herausforderungen für IT-Shared Service Center

- II.1a Welche Anforderungen an ein Steuerungssystem für IT-Shared Service Center gibt es?
- II.1b Welche Dimensionen tragen zu einer unternehmerischen Steuerung von IT-Shared Service Centern bei?

- II.2 Warum scheitern IT-Shared Service Center mit Drittmarktaktivitäten?
- II.3 Welche Herausforderungen treten bei der Einführung von IT-Shared Service Centern auf?

In dem ersten Themengebiet wird die IT-Organisationsform „IT-Shared Service Center“ detaillierter beschrieben. Den Ausgangspunkt bildet die Definition des Begriffs IT-SSC als Antwort auf die Forschungsfrage I.1. Trotz dieser einheitlichen Definition von IT-SSC gibt es verschiedene Ausprägungen dieser IT-Organisationsform. Kriterien zu identifizieren, anhand derer sich IT-SSC unterscheiden, wird in der Forschungsfrage I.2 thematisiert. Die Ergebnisse dieser beiden Forschungsfragen bilden die Grundlage für die weiteren Publikationen dieser Dissertation. In der Forschungsfrage I.3 werden mögliche Zukunftsoptionen für IT-SSC untersucht. Für das Management von IT-SSC sowie IT-Verantwortliche in Konzernen ist diese Fragestellung daher elementar.

Im zweiten Themengebiet werden besondere Herausforderungen für IT-SSC dargestellt. Dabei wurden drei Herausforderungen ausgewählt, die einerseits in besonderem Mass für IT-SSC gelten und sich andererseits in Experteninterviews und Fallstudien als äusserst relevant herausgestellt haben. In den Forschungsfragen II.1a und II.1b wird die Fragestellung adressiert, anhand welcher Dimensionen IT-SSC gesteuert werden können, um den Konzernanforderungen nach optimaler IT-Unterstützung am besten gerecht zu werden. Eine weitere zentrale Herausforderung für IT-SSC ist die Belieferung konzernexterner Kunden. Viele IT-SSC sind mit diesen Drittmarktaktivitäten in den letzten Jahren gescheitert. Woran das liegt, wird anhand der Forschungsfrage II.2 untersucht. Bei der Einführung von IT-SSC tritt eine Reihe von Herausforderungen auf, die beachtet werden sollten, um die IT-Organisationsform IT-SSC erfolgreich anzuwenden. Diese Herausforderungen werden im Rahmen der Beantwortung von Forschungsfrage II.3 dargestellt.

## **1.5 Aufbau der Arbeit**

Diese Arbeit ist als kumulative Dissertation geschrieben. Die Dissertation besteht aus wissenschaftlichen Publikationen, die zwischen 2008 und 2010 angefertigt wurden. Insgesamt war der Autor der Dissertation an 13 Veröffentlichungen beteiligt. Auf Grund thematischer Überlappungen einzelner Veröffentlichungen sind nicht sämtliche Publikationen Bestandteil der Dissertation, sondern lediglich sieben Publikationen. Drei Veröffentlichungen sind dem Themenkomplex „IT-Organisationsform IT-Shared Service Center“ und vier Publikationen dem Themengebiet „Besondere Herausforderungen für IT-Shared Service Center“ zugeordnet. Eine Übersicht über die sieben Publikationen der Dissertation befindet sich in Kapitel 4, eine vollständige Liste mit allen Publikationen des Autors in Anhang C.

In Kapitel 2 wird die der Dissertation zugrunde liegende Forschungsmethodik sowie die Vorgehensweise dargestellt. In Kapitel 3 werden die Forschungsfragen beantwortet

---

und somit die Ergebnisse dieser Arbeit präsentiert. Überblick und Zusammenfassung der einzelnen Publikationen dieser Dissertation befinden sich in Kapitel 4. Stärken und Schwächen dieser Forschungsarbeit sowie daraus abgeleiteter weiterer Forschungsbedarf werden in Kapitel 5 diskutiert. Im Anhang D befindet sich der Abdruck der Publikationen, welche Bestandteil der Dissertation sind. Das Buch „Die Zukunft der IT in Unternehmen“ [Brenner et al. 2010] gehört ebenfalls zu dieser Arbeit, ist jedoch auf Grund des Umfangs von circa 270 Seiten nicht mit abgedruckt.

## 2 Vorgehensweise

### 2.1 Rahmenbedingungen

Diese Arbeit entstand im Rahmen eines praxisorientierten Projektes am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen in Zusammenarbeit mit Partnern aus der Privatwirtschaft. Finanziert wurde die dreijährige Forschungsarbeit von Bayer Business Services GmbH, das IT-SSC der Bayer AG. Inhaltliche Hauptziele dieses Forschungsprojektes waren die Analyse der IT-Organisationsform „IT-Shared Service Center“, die Identifikation des aktuellen und geplanten organisatorischen Reifegrades von IT-SSC sowie das Ableiten von Strategien erfolgreicher IT-SSC.

Aus diesem Projekt sind verschiedene Ergebnisdokumente entstanden: Erstens ein Buch<sup>2</sup>, in dem die wichtigsten Erkenntnisse des Forschungsprojektes ausführlich für Praktiker beschrieben sind. Zweitens wurden die Ergebnisse in der Studie „Konzerninterne IT-Dienstleister“ veröffentlicht. Drittens waren wichtige Teilerkenntnisse dieser Forschungstätigkeit Basis für wissenschaftliche Publikationen.

Im Rahmen dieser Forschungstätigkeit konnte ebenfalls ein internationales Forschungsnetzwerk mit führenden Wissenschaftlern des Themenbereichs IT-SSC aufgebaut werden. Es wurden gemeinsame Publikationsprojekte mit Forschungspartnern aus den Niederlanden, Schweden, den USA sowie Grossbritannien durchgeführt oder gestartet.

### 2.2 Forschungsmethodik

In Abbildung 3 ist der Forschungsprozess dargestellt. Es wurden folgende fünf Schritte durchlaufen: Aufarbeitung des Status Quo in Wissenschaft und Praxis, Fragebogenentwicklung, Datensammlung, Ergebnisauswertung sowie Ergebnisvalidierung. Dieser Prozess verlief nicht linear, vielmehr gab es Iterationen zwischen einzelnen Phasen, in denen Zwischenergebnisse regelmässig evaluiert und verbessert wurden. Daneben sind in Abbildung 3 die jeweils verwendeten Forschungsmethoden aufgeführt. Zur Anwendung kamen Literaturanalyse, explorative Experteninterviews, Fallstudienforschung sowie Experten-Workshops. In den folgenden Unterabschnitten sind die angewandten Forschungsmethoden detailliert beschrieben und in den Forschungsprozess eingeordnet.

---

<sup>2</sup> Brenner, Walter; Resch, Andreas; Schulz, Veit (2010). Die Zukunft der IT in Unternehmen: Managing IT as a Business. Frankfurt, Frankfurter Allgemeine Buch.

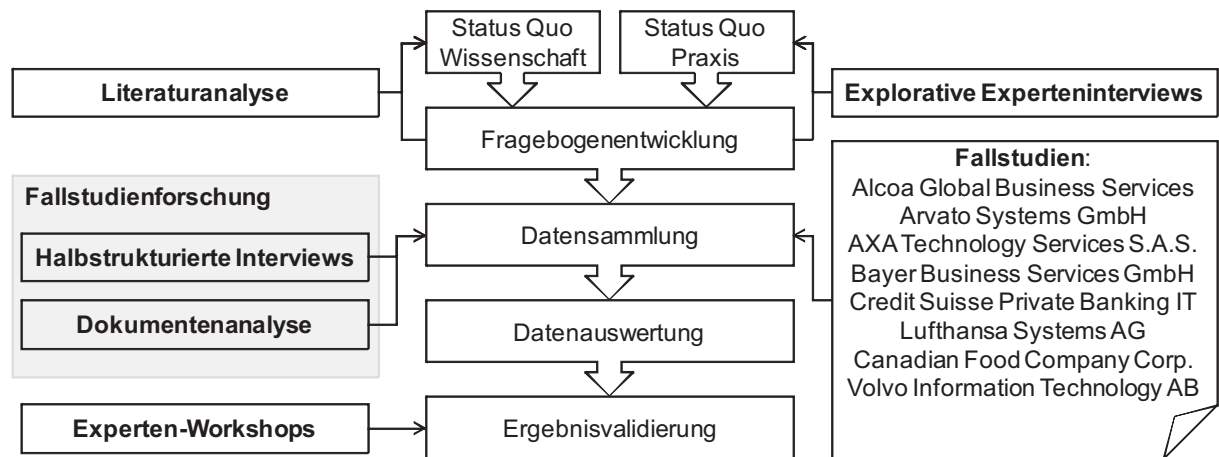


Abbildung 3: Forschungsprozess und angewandte Forschungsmethoden

### 2.2.1 Literaturanalyse

Die Literaturanalyse ist ein essenzielles Merkmal eines akademischen Forschungsprojekts [Webster/Watson 2002]. Anhand der Literaturanalyse werden Quellen ausfindig gemacht, die für das Forschungsprojekt relevant sind. Sie leistet damit einen wichtigen Beitrag zu Relevanz und Rigorosität der Forschungsarbeit. Einerseits wird die Relevanz dadurch erhöht, dass bereits untersuchte Sachverhalte identifiziert werden, sodass darauf aufgebaut werden kann. Andererseits ist durch die Nutzung der vorhandenen Wissensbasis Rigorosität gegeben [vom Brocke et al. 2009].

Die Literaturanalyse erfolgte nach dem strukturierten Vorgehen von Webster und Watson [2002]. In einem ersten Schritt wurden führende Journals und Bücher mithilfe von elektronischen Datenbanken ausfindig gemacht. Dabei kam in erster Linie die Datenbank Proquest ABI/Inform zum Einsatz. Im zweiten Schritt wurden Quellen berücksichtigt, die in den im ersten Schritt identifizierten Publikationen zitiert worden sind (Rückwärtssuche). Im dritten Schritt wurden Quellen hinzugefügt, die die Schlüsselwörter, welche in den vorherigen Schritten entdeckt wurden, zitieren (Vorwärtssuche). Mittels dieser dreistufigen Vorgehensweise konnte ein guter Überblick über die für das Forschungsprojekt relevante Literatur gewonnen werden.

In Tabelle 1 sind relevante Literaturquellen aus den Forschungsgebieten Shared Service Center sowie Unternehmenssteuerung aufgeführt.



<b>Forschungsgebiet</b>	<b>Wichtige Literaturquellen</b>
Shared Service Center	[Ulrich 1995], [Schmidt 1997], [Forst 1999], [Schulman et al. 1999], [Quinn et al. 2000], [Goold et al. 2001], [Kagelmann 2001], [Bergeron 2003], [Davis 2005], [Janssen/Joha 2006], [Ulbrich 2006], [Goh et al. 2007], [Wang/Wang 2007], [Aksin/Masini 2008]
Steuerung von Unternehmen / Shared Service Centern	[Rappaport 1986], [Kaplan/Norton 1992], [Tewald 2000], [Gleich 2001], [Grüning 2002], [Gladen 2003], [Fischer/Sterzenbach 2006]

*Tabelle 1: Überblick wichtiger Literaturquellen*

### **2.2.2 Explorative Experteninterviews**

Um das Gebiet dieser Forschungsarbeit einzugrenzen, zu strukturieren, den aktuellen Stand in der Praxis zu erkennen sowie Input und Feedback für den Fragebogen zu bekommen, wurden explorative Experteninterviews durchgeführt. Bei den Experten handelte es sich um Geschäftsführungsmitglieder von IT-SSC, Kenner des IT-Servicemarkts, Berater mit langjähriger Erfahrung im Bereich IT-SSC oder Linienverantwortliche von IT-SSC.

Experteninterviews eignen sich gut für eine erste Orientierung des Forschers in einem thematisch neuen oder einem unübersichtlichen Forschungsgebiet sowie als Vorlauf zur Erstellung des Fragebogens. Experteninterviews helfen dabei, das Forschungsgebiet thematisch zu strukturieren [Bogner/Menz 2005].

Die durchgeführten Experteninterviews waren der Ausgangspunkt für die Entwicklung des Fragebogens, der später in der Fallstudienforschung zum Einsatz kam. Durch die Experteninterviews konnte das gesamte Themengebiet der IT-Shared Service Center definiert, abgegrenzt und strukturiert werden. Das Vorgehen war dabei iterativ. Der Fragebogen wurde entwickelt, den Experten vorgelegt und diskutiert. Die Änderungsvorschläge aus den Diskussionen wurden wiederum in den Fragebogen eingearbeitet. Insgesamt wurden neun halbstrukturierte, circa einstündige Experteninterviews anhand eines Interviewleitfadens geführt.

### **2.2.3 Fallstudienforschung**

Um ein besseres Verständnis von IT-Shared Service Centern zu bekommen, wurden Fallstudien durchgeführt. Verschiedene Gründe sprechen für die Anwendung der explorativen Fallstudienforschung nach Yin [2002]. Erstens hat die Fallstudienforschung einen deutlichen Vorteil gegenüber anderen Strategien, wenn es darum geht, nach dem „Wie“ oder „Warum“ einer aktuellen Erscheinung zu fragen, auf die der Wissenschaftler keinen oder wenig Einfluss hat [Yin 2002]. In den Forschungsfragen in Kapitel 1.4 wird nach dem „Wie“ gefragt. Es ist das Ziel, ein komplexes Phänomen

ganzheitlich in seinem realen Kontext zu verstehen. Fallstudienforschung ist besonders dann geeignet, wenn die Grenzen zwischen dem Phänomen und seinem Kontext nicht offenkundig sind. Die schmale Wissensbasis in diesem Forschungsbereich spricht ebenfalls für explorative Fallstudienforschung. Typischerweise kombiniert die Fallstudienforschung eine Vielzahl an Methoden der Datensammlung, unter anderem die Analyse von Archiven, Interviews, Fragebögen oder Beobachtungen [Eisenhardt 1989].

Die Fallstudienforschung ist die zentrale Methodik dieser Forschungsarbeit. Daten und Ergebnisse, welche aus den acht Fallstudien gewonnen wurden, sind die Grundlage dieser Dissertation.

Bei der Erhebung der Fallstudien wurde nach Yin [2002] vorgegangen. Es wurden die Phasen der Fallstudienauswahl, Datensammlung und Datenauswertung durchlaufen, welche in den folgenden Unterabschnitten erläutert werden.

### **Fallstudienauswahl**

Jedes analysierte IT-Shared Service Center stellt eine Fallstudie dar. Potenzielle Fallstudienunternehmen mussten bestimmten Kriterien genügen, um in die engere Auswahl zu kommen. Diese Kriterien wurden gewählt, um IT-Shared Service Center grosser, internationaler Konzerne zu vergleichen, die ähnlichen Rahmenbedingungen und Anforderung unterliegen sowie ähnliche Grössenverhältnisse haben. Die nachfolgend dargestellten Anforderungen wurden gemeinsam mit Verantwortlichen von Bayer Business Services GmbH definiert.

- *Eigentumsverhältnisse:* Das IT-Shared Service Center muss dem Konzern gehören, den es schwerpunktmässig beliefert.
- *Unternehmensgrösse:* Das IT-SSC sollte zwischen 500 und 5.000 Mitarbeitern und maximal 1 Mrd. EUR Umsatz beziehungsweise Budget haben.
- *Kundenstruktur und Kundenportfolio:* Mehr als 50% des Umsatzes des IT-SSCs sollte mit Kunden aus dem Konzernumfeld generiert werden.
- *IT-Serviceportfolio:* Das IT-SSC sollte ein breites Portfolio an IT-Services anbieten.
- *Internationalität:* Das IT-SSC sollte in mehreren Ländern beziehungsweise auf verschiedenen Kontinenten aktiv sein.

An die Gesamtheit der Fallstudiengruppe gab es weitere Anforderungen:

- *Kein Branchenfokus:* Die Mutterkonzerne der jeweiligen IT-SSC sollten in verschiedenen Branchen aktiv sein.
- *Kein Länderfokus:* Die Hauptquartiere der verschiedenen IT-SSC sollten nicht ein Land fokussieren.

Anhand dieser Kriterien wurden IT-Organisationen grosser, internationaler Konzerne analysiert. Die Konzerne wurden anhand von Listen und Aktienindizes, unter anderem DAX30, Fortune Global 500 und Dow Jones Index ausgewählt. Nach einem Selektionsprozess gemäss den oben dargestellten Anforderungen blieben 126 IT-SSC, die genauer untersucht wurden und als Fallstudienunternehmen in Frage kamen. Neben der grundsätzlichen Bereitschaft der IT-SSC, an einer Fallstudie teilzunehmen, musste Zugang zum Topmanagement bestehen. Diese Anforderung hat die Liste mit potenziellen Teilnehmern auf 26 schrumpfen lassen. Mit diesen 26 IT-SSC wurde Kontakt aufgenommen. Letztendlich haben sich acht IT-SSC bereit erklärt, an Fallstudien teilzunehmen.

Dieser Selektionsprozess macht deutlich, dass die acht Fallstudien nicht zufällig ausgewählt wurden und daher nicht repräsentativ sind. Vielmehr wurde darauf geachtet, dass die Fallstudien geeignet sind, das Phänomen IT-SSC zu beschreiben [Eisenhardt/Graebner 2007]. Da in dieser Arbeit explorative Fragestellungen beantwortet werden, ist Repräsentativität nicht zwingend erforderlich.

### **Datensammlung**

Zur Datensammlung wurden zwei Methoden genutzt: Interviews und Auswertung von Unternehmensdokumenten.

Insgesamt wurden 34 Interviews geführt, wobei Anzahl und Dauer der Interviews pro Fallstudie sehr unterschiedlich waren. Bei einem IT-SSC hat ein einzelner Interviewpartner sämtliche Fragen beantwortet, während bei anderen IT-SSC bis zu acht Interviews geführt wurden. Die Interviews dauerten zwischen einer und sechs Stunden. Die halbstrukturierten Interviews erfolgten anhand eines Fragebogens, der über 100 Fragen umfasste. In Anhang B befindet sich ein Auszug des Fragebogens. Es sind beispielhaft Fragen aus verschiedenen Untersuchungsbereichen dargestellt. Die Interviewpartner konnten aus vorgegebenen Antworten wählen oder eigene Antworten formulieren. Die Mehrzahl dieser Interviews erfolgte persönlich vor Ort bei den IT-SSC. In Ausnahmefällen wurden die Interviews telefonisch durchgeführt. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die befragten IT-SSC, detaillierte Informationen zu den Interviews können dem Anhang A entnommen werden.

Unternehmen	Anzahl der Interviews	Erhebungszeitraum
Alcoa Global Business Services	1	September 2008
Arvato Systems GmbH	6	November 2008
AXA Technology Services S.A.S.	8	Dezember 2008 – Juni 2009
Bayer Business Services GmbH	6	März 2009 – April 2009
Credit Suisse IT	4	September 2008
Lufthansa Systems AG	5	April 2008 – Mai 2009
Canadian Food Company Corp.	1	Dezember 2008
Volvo Information Technology AB	3	März 2008

*Tabelle 2: Übersicht Fallstudieninterviews*

Neben den Interviews erfolgte die Analyse von Dokumenten der IT-SSC, vor allem Unternehmenspräsentationen, interne Unternehmensrichtlinien oder Projektberichte. Damit wurden die Aussagen der Interviews belegt und um weitere Informationen ergänzt.

Die Aufnahme der Fallstudien geschah iterativ. Wurden während der Ergebnisauswertung Lücken oder Widersprüche entdeckt, erfolgten weitere telefonische Interviews oder es wurden weitere Dokumente von den Unternehmen angefordert.

### **Datenauswertung**

In einem ersten Schritt wurden die Ergebnisse der acht Fallstudien dokumentiert. Sämtliche Aussagen der einzelnen Fallstudien wurden in ein Bewertungsraster, das an den Fragebogen angelehnt ist, übertragen. Im Rahmen der Datenauswertung wurde die von Yin [2002] beschriebene fallübergreifende Synthese (engl.: cross-case synthesis) genutzt. Durch Gegenüberstellung und Vergleich von Charakteristika der einzelnen Fallstudienunternehmen konnten Gemeinsamkeiten und Unterschiede und somit bestimmte Muster identifiziert werden.

#### **2.2.4 Experten-Workshops**

Zur Validierung der im Forschungsprozess gewonnenen Ergebnisse wurden Workshops mit Experten aus der Praxis durchgeführt. Dazu wurden die Erkenntnisse aus den Fallstudien konsolidiert, aufbereitet sowie vor Experten präsentiert und diskutiert. Das Feedback wiederum fand Eingang in den Forschungsprozess. Diese Workshops zur Validierung fanden in allen Phasen des Forschungsprozesses statt. Detaillierte Informationen zu den Experten-Workshops können Tabelle 3 entnommen werden.

<b>Workshop</b>	<b>Monat/Jahr</b>	<b>Präsentationsthema</b>
21. Workshop des Competence Center Integrated Information Management (CC IIM), Eschborn	08/2007	Fragebogen und potenzielle Ergebnistypen der Forschungsarbeit
23. CC IIM Workshop, Berlin	04/2008	IT-Organisationsform, Klassifizierung und Drittmarktaktivitäten
26. CC IIM Workshop, Salzgitter	03/2009	IT-Organisationsform und Industrialisierung
Workshop mit Alcoa Global Business Services, Genf	05/2009	IT-Organisationsform und Industrialisierung
Workshop mit Credit Suisse Private Banking IT, Zürich	08/2009	Präsentation sämtlicher Forschungsergebnisse
Abschlussworkshop Forschungsprojekt, Zürich	11/2009	Präsentation sämtlicher Forschungsergebnisse
Akquise-Workshop, Frankfurt	01/2010	Präsentation sämtlicher Forschungsergebnisse

*Tabelle 3: Validierung der Forschungsergebnisse durch Experten-Workshops*

Tabelle 4 gibt einen zusammenfassenden Überblick über Forschungsmethoden, die der Dissertation und den Publikationen zugrunde liegen. Es ist dargestellt, welche Forschungsmethoden zur Beantwortung der einzelnen Forschungsfragen verwendet wurden.

<b>Forschungsmethode</b>	<b>Anwendung bei Forschungsfrage</b>
Literaturanalyse	I.1, I.3, II.1b, II.2
Explorative Experteninterviews	II.1a, II.1b, II.2
Fallstudienforschung	I.2, I.3, II.1a, II.1b, II.2, II.3
Experten-Workshops	I.2, Gesamtergebnis

*Tabelle 4: Forschungsmethoden der Dissertation*

## 3 Forschungsergebnisse

### 3.1 IT-Organisationsform „IT-Shared Service Center“

<b>Forschungsfrage I.1:</b> <i>Wie können IT-Shared Service Center definiert werden?</i>
--

Die Etablierung eines einheitlichen Begriffsverständnisses bildet den Ausgangspunkt dieser Dissertation und ist die Basis für die weitere Forschungsarbeit. In der Publikation „Characteristics of Shared Service Centers“, die in Kapitel 4.1 zusammengefasst ist, wird eine Definition vorgeschlagen. Die wichtigsten Forschungsergebnisse, die Antworten auf die Forschungsfrage I.1 geben, sind in den folgenden Abschnitten dargestellt.

Durch eine Literaturanalyse konnten relevante Publikationen im Bereich der IT-Shared Service Center identifiziert werden. In diesen Quellen enthaltene Definitionen des IT-SSC Begriffs wurden analysiert.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass das Konzept „IT-Shared Service Center“ nicht eindeutig definiert ist. Es gibt keine einheitliche Begriffsdefinition, stattdessen existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen. Jedoch sind folgende sieben Merkmale allgemein akzeptiert, da sie in der Mehrheit der Definitionen implizit oder explizit erwähnt werden. Die sieben Merkmale sind nach Häufigkeit der Nennung absteigend sortiert.

*Konsolidierung von Unterstützungsprozessen im Konzern:* Bei der dezentralen IT-Leistungserbringung im Konzern hat jeder Geschäftsbereich eine eigene IT-Abteilung, die IT-Services nach den individuellen Anforderungen der Geschäftsbereiche erbringt. Bei der Etablierung von IT-SSC werden diese individuellen und verteilt erbrachten IT-Services konsolidiert. Ziel ist die Vermeidung von Redundanzen, die Steigerung von Synergien und die Schaffung von konzernweit gültigen Standards [Martín-Pérez/Berger 2004].

*Bereitstellung von Unterstützungsprozessen für die Kernprozesse:* Unterstützungsprozesse sind keine Kernprozesse des Konzerns, sondern unterstützen diese. Typische Unterstützungsprozesse in einem Konzern sind das Personalwesen, die Gehaltsabrechnung, die Pensionskassenverwaltung, die Buchhaltung, die Finanzanalyse oder auch die Informationstechnologie. SSC stellen dem Konzern diese Unterstützungsprozesse zur Verfügung.

*Ausrichtung am externen Wettbewerb:* IT-Shared Service Center orientieren sich am externen Wettbewerb und nehmen eine marktorientierte Sichtweise ein [Young 2005]. Um das sicherzustellen, müssen innerhalb des IT-SSCs umfassende Kenntnisse über den Markt aufgebaut werden. Dazu gehören beispielsweise Informationen über Wettbewerber auf dem externen Markt oder Preis-Benchmarks. So kann den Konzernkun-



den die Wettbewerbsfähigkeit des IT-SSCs nachgewiesen und Abweichungen erklärt werden [Quinn et al. 2000].

*Halbautonome, eigenständige Organisationseinheit:* IT-SSC sind eine von anderen Bereichen klar getrennte Organisationseinheit mit eigener Verantwortung und eigenem Management. Nur dadurch ist eine Trennung der Governance-Funktion von der eigentlichen IT-Leistungserstellung möglich. Oft wird der Begriff „halbautonom“ verwendet [Bergeron 2003]. Er soll signalisieren, dass IT-SSC zwar wie ein separates Unternehmen geführt werden, aber stark vom Mutterkonzern abhängig sind. So gehören IT-SSC 100-prozentig dem Konzern, welcher gleichzeitig der Hauptkunde ist.

*Wirtschaften wie ein normales Unternehmen:* Hinsichtlich der Kundenorientierung sollten IT-SSC wie ein normales Unternehmen aufgestellt sein und ihre IT-Services an den Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden ausrichten. IT-Services müssen zu Preisen geliefert werden, die die Kunden auch bereit sind zu zahlen [Schmidt 1997].

*Kosteneinsparungen als Ziel:* Eine Kostenreduktion als Hauptziel ist Bestandteil vieler IT-SSC Definitionen. Umfragen zeigen, dass geplante Kosteneinsparungen der Hauptgrund für die Etablierung von IT-SSC sind [Ulbrich 2006]. Durchschnittliche Einsparungen von 25% bis 30% sind durchaus möglich [Quinn et al. 2000], erreicht durch die Nutzung von Skaleneffekten oder durch Spezialisierung.

*Fokus auf Konzernkunden:* IT-SSC liefern den Konzernkunden IT-Services mit einer definierten Funktionalität sowie mit vertraglich vereinbarten Qualitätsleveln und Preisen inklusive Vertragsstrafen [Young 2005]. Dieser Ansatz führt zu einer optimalen Unterstützung der Kunden mit IT-Services [Bergeron 2003].

Anhand der eben dargestellten sieben Merkmale von IT-SSC können diese gut beschrieben und von anderen Formen der IT-Leistungserbringung abgegrenzt werden.

### **Forschungsfrage I.2:** *Anhand welcher Kriterien lassen sich IT-SSC klassifizieren?*

Die Forschungsfrage I.2 wird in der Publikation „Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center“ adressiert, die Zusammenfassung befindet sich in Kapitel 4.2. In dieser Publikation wird dargestellt, dass es trotz der oben beschriebenen Merkmale, die die IT-Organisationsform „IT-Shared Service Center“ beschreiben, signifikante Unterschiede zwischen IT-SSC gibt.

Um Kriterien zu identifizieren, in denen sich IT-SSC unterscheiden, wurden Experten-Workshops durchgeführt. Unter Einsatz der Fallstudienforschung wurden die identifizierten Merkmale überprüft und die jeweiligen Merkmalsausprägungen in der Praxis ermittelt.

Aus dem beschriebenen Prozess haben sich folgende Klassifizierungskriterien ergeben:



*Juristische Form:* IT-SSC können einerseits rechtlich selbständig sein. Andererseits können sie lediglich Bestandteil einer rechtlich eigenständigen Einheit sein, also selbst rechtlich unselbständig [Kagelmann 2001].

*Koordinationsform:* Es gibt zwei Mechanismen, um die Austauschbeziehungen von IT-Services zwischen der IT-Demand-Organisation, also den Fachbereichen der Kunden, und der IT-Supply-Organisation, also dem IT-SSC, zu koordinieren. Auf der einen Seite ist dies durch die auf Märkten wirkenden Angebots- und Nachfragekräfte möglich. Auf der anderen Seite kann die Koordination durch Hierarchien, bei denen Managemententscheidungen auf höherer Ebene die Austauschbeziehung bestimmen, erfolgen. Zwischen diesen beiden Extremausprägungen existiert eine Vielzahl von Zwischenstufen, reine Ausprägungen sind kaum zu beobachten [Malone et al. 1987].

*Leistungsverrechnung:* Es lassen sich vier unterschiedliche Verfahren und Strategien der Preisgestaltung unterscheiden, um die bei IT-SSC entstandenen Kosten zu verrechnen: die Behandlung der IT-Kosten als Overhead, die Allokation, die Verwendung von Transferpreisen sowie marktbasierende Preise.

*Drittmarkt:* Zugang zum Drittmarkt bedeutet, dass das IT-SSC neben den Konzernkunden auch konzernexterne Kunden beliefern kann. Dabei gibt es IT-SSC mit keinem, beschränktem oder freiem Zugang zum Drittmarkt.

*Kontrahierungsform:* Hinsichtlich der Kontrahierungsform treten in der Praxis drei Ausprägungen auf: Kontrahierungszwang, Kontrahierungsgebot und Wettbewerbsregelung. Beim Kontrahierungszwang müssen die Kunden ihre IT-Services von dem IT-SSC beziehen. Herrscht Kontrahierungsgebot, kann das IT-SSC eigene Angebote nach Kenntnis externer Angebote stets nachbessern und wird so bevorzugt. Bei der Wettbewerbsregelung ist das IT-SSC aus Kundensicht ein gleichberechtigter Anbieter neben externen IT-Dienstleistern.

*Center-Konzept:* Unter dem Begriff „Center“ werden organisatorische Einheiten gefasst, die für die Erbringung bestimmter Services verantwortlich sind. Für das Management von IT-Ressourcen wird zwischen Cost Center, Service Center, Investment Center sowie Profit Center unterschieden [Venkatraman 1997]. Beim *Cost Center* steht die Lieferung von IT-Services zum niedrigsten Kostenniveau im Vordergrund, Kosten sind die Hauptsteuerungsgrösse. Hauptziel des *Service Centers* ist es, die Geschäftsstrategie des Konzerns mit IT-Services optimal zu unterstützen. Erfolgsmessgrössen sind beispielsweise Kundenzufriedenheit oder SLA-Einhaltung. Einen stärkeren strategischen Fokus hat das *Investment Center*. Es schafft durch neue IT-Services aktiv Fähigkeiten für den Mutterkonzern. Die Amortisation der Investitionen für den Konzern ist eine mögliche Steuerungsgrösse. Auf der Lieferung von IT-Services für den Drittmarkt liegt der Fokus des *Profit Centers*. Der erzielte Gewinn ist die wichtigste Erfolgsmessgrösse.

*Serviceportfolio:* Hinsichtlich der Breite des Serviceportfolios lassen sich zwei verschiedene Typen von IT-SSC unterscheiden: Bei dem funktionalen SSC wird jeweils eine Funktion wie beispielsweise Finanzen, Personalwesen oder IT abgedeckt. Multifunktions-IT-SSC bieten neben IT-Services weitere Funktionsbereiche an, beispielsweise Personalwesen oder Lohnabrechnung [Dressler 2007].

In Abbildung 4 ist ein Klassifizierungsraster für IT-SSC mit den beschriebenen Kriterien und jeweiligen Merkmalsausprägungen dargestellt.

Kriterium	Merkmalsausprägungen			
Juristische Form	Konzerninterne Geschäftseinheit		Eigenständiges Tochterunternehmen	
Koordinationsform	Primär hierarchisch	Gemischte Koordination		Reiner Marktmechanismus
Leistungsverrechnung	Overhead	Allokation	Transferpreise	Marktpreise
Drittmarkt	Kein Zugang		Beschränkter Zugang	Freier Zugang
Kontrahierungsform	Kontrahierungszwang		Kontrahierungsgebot	Wettbewerb
Center-Konzept	Cost Center	Service Center	Investment Center	Profit Center
Serviceportfolio	Funktional, nur IT-Prozesse		Multifunktional	

Abbildung 4: Klassifizierungsraster für IT-Shared Service Center

**Forschungsfrage I.3:** *Welche Zukunftsoptionen gibt es für IT-Shared Service Center?*

Um mehr über zukünftige Weiterentwicklungsmöglichkeiten von IT-SSC zu erfahren, wurden mithilfe einer Literaturanalyse häufig genannte Zukunftsszenarien identifiziert. Im Rahmen der Fallstudieninterviews wurden IT-SSC-Verantwortliche nach ihrer Sichtweise zu diesen Szenarien befragt. In der Publikation „Die Zukunft der IT in Unternehmen“ werden diese Weiterentwicklungsmöglichkeiten für IT-SSC untersucht. Die Zusammenfassung dieser Publikation befindet sich in Kapitel 4.3. Wichtige Ergebnisse dieser Publikation sind folgende, häufig genannte Zukunftsszenarien für IT-SSC:

*Komplett-Outsourcing:* Beim Komplett-Outsourcing werden alle oder die Mehrzahl der im Konzern benötigten IT-Services nicht mehr vom IT-SSC erbracht, sondern von externen IT-Dienstleistern geliefert. In diesem Fall werden die IT-SSC gewöhnlich

von externen IT-Dienstleistern übernommen. Experten und Berater des IT-Servicemarktes vertreten häufig die Meinung, dass Komplett-Outsourcing eine wahrscheinliche Zukunftsoption für IT-SSC ist [Young 2005]. Die in den Fallstudieninterviews befragten Verantwortlichen von IT-SSC halten diese Möglichkeit jedoch für unwahrscheinlich, da IT-SSC viele Vorteile gegenüber externen IT-Dienstleistern haben, darunter die Detailkenntnis von Konzern- und Branchenprozessen, die gleiche Unternehmenskultur, die Belieferung des Konzerns mit sämtlichen benötigten IT-Services oder die bessere Kontrolle durch den Konzern und damit die verringerte Abhängigkeit von externen IT-Dienstleistern.

*Steigerung der Wertschöpfung:* Die Aufgaben vieler IT-SSC sind heutzutage auf Transaktionen ausgerichtet. Es werden standardisierte Prozesse und Transaktionen in grosser Anzahl durchgeführt. Zukünftig könnten wissensbasierte Services an Bedeutung gewinnen. Die IT-SSC entwickeln sich zu „Centers of Excellence“ weiter. Dem IT-SSC werden zusätzlich komplexere Prozesse wie beispielsweise Rechtsberatung oder Unternehmensberatung übertragen. Teilweise ist dieser Trend bereits heute sichtbar. Ein Fallstudienteilnehmer bietet seinem Mutterkonzern auch Rechts- und Managementberatung an. Für diese beiden Services gilt, dass sie sehr individuell sind und umfangreiches Spezialwissen erfordern. Andere Interviewpartner planen ebenfalls die Ausweitung des Angebots ihrer IT-SSC um wissensbasierte, komplexere Services.

*Übertragung weiterer Unterstützungsprozesse:* Es gibt bei einigen IT-SSC die Überlegung, das Serviceportfolio um Unterstützungsprozesse zu erweitern. Der Grossteil der analysierten IT-SSC unterstützt den Konzern ausschliesslich mit IT-Services. Dabei könnten auch andere Unterstützungsprozesse standardisiert und konzernweit durch IT-SSC erbracht werden. Typische Bereiche dafür wären Personalwesen, Lohnabrechnung oder Rechnungs- und Finanzwesen.

*Gründung gemeinsamer IT-SSC mit anderen Konzernen:* In manchen Konzernen wurde nach Aussagen der Interviewpartner die gemeinsame Gründung von IT-SSC mit anderen Unternehmen in Erwägung gezogen. Verschiedene Punkte sprechen für diese Überlegung. So ist davon auszugehen, dass einzelne IT-SSC in vielen Bereichen nicht die zur effizienten IT-Leistungserstellung nötigen Skaleneffekte erreichen. Die Tatsache, dass der Tätigkeitsschwerpunkt von IT-SSC bei Unterstützungsprozessen für das Kerngeschäft liegt und somit nicht wettbewerbskritisch ist, spricht ebenfalls für eine Kooperation mit anderen Konzernen. Zudem sind viele Geschäftsprozesse unternehmensübergreifend standardisiert oder ohne grossen Aufwand standardisierbar, da oft einheitliche ERP-Systeme wie beispielsweise SAP/R3 zum Einsatz kommen. Eine Kooperation könnte zwischen Unternehmen verschiedener Industrien erfolgen, ist aber auch denkbar zwischen konkurrierenden Konzernen. Die Mehrheit der Interviewpartner sehen aber die grossen, operativen Probleme einer konzernübergreifenden Zusammenarbeit. Insbesondere ist die Steuerung eines solchen gemeinsamen IT-SSC nicht trivial, sondern bringt eine Vielzahl von Fragestellungen mit sich. So ist unter anderem

zu klären, wie und wann investiert wird, welche Standards zum Einsatz kommen und wie das Risiko zu verteilen ist.

*IT-SSC als Broker:* Die Fallstudien haben gezeigt, dass IT-SSC zurzeit einen hohen Anteil ihrer IT-Services selbst erstellen. Es werden eigene Rechenzentren betrieben oder PCs und Laptops selbst gewartet. Nach Angaben der Interviewpartner wird sich das zukünftig ändern. Je mehr diese IT-Services zu Standardservices werden, desto zuverlässiger können sie von externen IT-Dienstleistern auf dem Markt hinzugekauft werden. IT-SSC würden weniger selber herstellen und benötigte IT-Services extern zukaufen. Die Hauptaufgabe der IT-SSC wird das Management der externen Sublieferanten sowie gegebenenfalls die Integration der von ihnen gelieferten IT-Services in die bestehende Konzern-IT-Landschaft sein. Die Fallstudienteilnehmer gehen davon aus, dass der Trend in diese Richtung geht.

### 3.2 Besondere Herausforderungen für IT-Shared Service Center

IT-SSC sehen sich verschiedenen Herausforderungen gegenüber, die spezifisch für diese IT-Organisationsform sind und sich aus der besonderen Stellung innerhalb des Konzerns ergeben. Durch die Experteninterviews sowie die Fallstudien haben sich drei Herausforderungen als besonders relevant herausgestellt: die Steuerung von IT-SSC, Drittmarktaktivitäten sowie Herausforderungen, die mit der Einführung von IT-SSC verbunden sind. In den nächsten Abschnitten werden diese Herausforderungen kurz dargestellt.

**Forschungsfrage II.1a:** *Welche Anforderungen an ein Steuerungssystem für IT-Shared Service Center gibt es?*

Die Forschungsfrage II.1a wird in den Publikationen „Shared Service Organisationen als Möglichkeit wertorientierter Steuerung des IT-Bereichs“ sowie „Steuerungsdimensionen für IT Shared Service Organisationen“ adressiert. Diese Veröffentlichungen sind in Kapitel 4.4 und Kapitel 4.5 zusammengefasst. Wichtige Erkenntnisse dieser Publikation zur Beantwortung der Forschungsfrage II.1a sind nachfolgend dargestellt.

Auf Grund der Einbindung in den Konzern gibt es für IT-SSC besondere Anforderungen an das Steuerungssystem, um die vom Mutterkonzern gesetzten Ziele messbar abzubilden. Zu den Zielen von IT-SSC gehören unter anderem eine optimale Belieferung des Konzerns mit IT-Services, die Unterstützung der Konzernstrategie, Verbesserung der Servicequalität oder wettbewerbsfähigere Preise. Um die daraus abgeleiteten speziellen Anforderungen an Steuerungsdimensionen für IT-SSC besser zu verstehen, werden diese Erfordernisse anhand einer Single Case Study mit Bayer Business Services GmbH (BBS), dem IT-SSC der Bayer AG, dargestellt.

Eine essenzielle Erkenntnis dieser Untersuchung ist, dass kein Steuerungssystem existiert, welches für alle Arten von IT-SSC gleichermassen zweckmässig ist. Ursache

hierfür ist, dass sich IT-SSC in vielen Merkmalen voneinander unterscheiden (vergleiche Forschungsfrage I.2 in Kapitel 3.1). Je nach Ausprägung der Merkmale gibt es unterschiedliche Anforderungen an das Steuerungssystem, unter anderem bei den Top-Steuerungsgrößen, dem Umfang verfügbarer Informationen oder der organisatorischen Ausgestaltung.

Eine erste Anforderung der Bayer AG an ein Steuerungssystem war die Überwindung der weitverbreiteten Budget- und Kostenorientierung bei der Steuerung von IT-SSC. Oft werden IT-Organisationen als Cost Center gesteuert. Erfahrungen haben allerdings gezeigt, dass IT-Kostendiskussionen für eine optimale und zukunftsfähige Ausgestaltung der konzerninternen IT-Organisation wenig hilfreich sind. Stattdessen sollte die Steuerung leistungsorientiert sein und die gelieferten IT-Services mit einbeziehen, um den Forderungen nach optimaler Unterstützung des Konzerns mit IT-Services nachzukommen.

Die zweite Anforderung ist der Nachweis von Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit der IT-SSC. Oft sind IT-Organisationen nach innen gerichtet, ein Blick auf Markt und Wettbewerber eher selten. Ein Steuerungssystem muss Dimensionen enthalten, mithilfe derer ein IT-SSC nachweisen kann, dass die gelieferten IT-Services hinsichtlich Preisen und Qualität wettbewerbsfähig sind.

Anhand weiterer Fallstudien sowie Expertengesprächen wurden die verschiedenen Erfordernisse der einzelnen IT-SSC konsolidiert und daraus folgende fünf allgemeine Anforderungen an Steuerungsdimensionen von IT-SSC abgeleitet:

- Kein Fokus auf Finanzkennzahlen;
- Fokus auf Unterstützung der Konzernstrategie;
- Fokus auf die Stakeholder im Konzern;
- Steuerdimensionen aus Kunden- und IT-SSC-Perspektive;
- Vorgabe konkreter Steuerungsdimensionen.

**Forschungsfrage II.1b:** *Welche Dimensionen tragen zu einer unternehmerischen Steuerung von IT-Shared Service Centern bei?*

Bestehende Ansätze zur Unternehmenssteuerung wie „Return on Investment (ROI)“, „Tableau de Bord“, „Shareholder Value“ oder „Balanced Scorecard“ werden diesen oben dargestellten Anforderungen nur teils gerecht, liefern aber nützliche Hinweise zum Aufbau eines Steuerungssystems. In der Publikation „Steuerungsdimensionen für IT Shared Service Organisationen“, die in Kapitel 4.5 zusammengefasst ist, konnten folgende Steuerungsdimensionen aus den oben beschriebenen Anforderungen, der Literaturanalyse, sowie Experteninterviews abgeleitet werden:



*Strategic Fit:* Eine Steuerungsdimension muss darstellen, dass IT-SSC ihr eigenes Zielsystem aus dem der strategischen Geschäftseinheiten ableiten [Kaplan/Norton 2001].

*Nutzen:* Das wichtigste Ziel des Einsatzes von IT-Services ist es, einen möglichst hohen Unternehmensbeitrag für den Kunden zu leisten. Das IT-SSC sollte seinen Kunden und Anwendern darlegen können, in welchem Umfang durch den Einsatz von IT-Services im Geschäftsprozess der Anwender und Kunden Nutzen generiert worden ist.

*Anwenderzufriedenheit:* Da die Anwender die Nutzer der IT-Services sind, ist deren Zufriedenheit ein wichtiger Indikator für die Messung des Erfolgs von IT-SSC.

*Kundenzufriedenheit:* Neben der Anwenderzufriedenheit ist auch die Zufriedenheit der Kunden, das heisst, der Einkaufsorganisation des Kundenunternehmens, zu messen.

*Mitarbeiterzufriedenheit:* Die Mitarbeiterzufriedenheit ist wichtig für die Qualität der IT-Services und hat somit direkten Einfluss auf Anwender- und Kundenzufriedenheit.

*Nachweis der Wirtschaftlichkeit:* Das IT-SSC muss nachweisen, dass es gut wirtschaftet, seiner unternehmerischen Verantwortung aktiv nachkommt und die angebotenen IT-Services wettbewerbsfähig und effizient bereitstellt. Der Nachweis kann durch Preis-Benchmarks und dem Ausweis von Effizienzsteigerungen erfolgen.

*Qualitätserreichung:* Das IT-SSC muss die IT-Services in dem Umfang liefern, der vorher mit dem Kunden vereinbart worden ist. Diese Qualitätseinhaltung ist mithilfe von Service Level Agreements (SLAs) zu dokumentieren.

*Finanzielle Kennzahlen:* Wie bereits erwähnt, ist es bei der beschriebenen Konstellation nicht sinnvoll, dass die Steuerung von IT-SSC ausschliesslich auf Finanzkennzahlen beruht. Dennoch dürfen finanzielle Kennzahlen nicht ausser Acht gelassen werden, sondern müssen Bestandteil eines Steuerungssystems sein.

Diese acht Steuerungsdimensionen wurden im Rahmen der Fallstudieninterviews den Verantwortlichen der acht analysierten IT-SSC vorgeschlagen. Diese beurteilten die genannten Dimensionen als relevant und sinnvoll zur Steuerung von IT-SSC.

**Forschungsfrage II.2:** *Warum scheitern IT-Shared Service Center mit Drittmarktaktivitäten?*

Neben der Auswahl passender Steuerungsdimensionen ist die Belieferung konzernexterner Kunden, die sogenannten Drittmarktaktivitäten, eine besondere Herausforderung für IT-SSC. Die Mehrzahl der Versuche von IT-SSC, in Drittmärkten aktiv zu sein, kann als gescheitert angesehen werden. Um mehr über die Gründe dieses Scheiterns zu erfahren, wurden eine Literaturanalyse durchgeführt, Experten befragt und Fallstudien bei IT-SSC aufgenommen. In der Publikation „Drittmarktaktivitäten von

IT-Shared Service Centern“, deren Zusammenfassung sich in Kapitel 4.6 befindet, werden Antworten auf die Forschungsfrage II.2 gegeben.

In den letzten Jahren konnte verstärkt festgestellt werden, dass eine Vielzahl an IT-SSC aus dem Drittmarkt ausgeschieden ist und somit keine konzernexternen Kunden mehr beliefert. Für das Scheitern auf dem Drittmarkt, das bedeutet den Ausstieg aus der Belieferung externer Kunden, gibt es zwei unterschiedliche Szenarien: einerseits der Verkauf der IT-SSC an einen externen IT-Dienstleister und andererseits die Reintegration in den Konzern [König et al. 2009]. Die Gründe für das Scheitern sind vielfältig und nicht isoliert zu betrachten. Ursachen sind beispielsweise fehlende Akquisierfahrung, nicht vorhandene professionelle Vertriebs- und Marketingorganisationen, fehlende Investitionsmittel für den Aufbau dieser Vertriebs- und Marketingorganisationen, schwache Alleinstellungsmerkmale der angebotenen IT-Services, Verkauf des IT-SSCs aufgrund der Bereinigung des strategischen Konzernportfolios durch den Mutterkonzern, aus Sicht von Drittmarktkunden nicht wettbewerbsfähige Gesamtkosten für Beschaffung der IT-Services oder ein inkonsistentes Geschäftsmodell im Spannungsfeld zwischen Konzern- und Drittmarktgeschäft. Dabei sind die letzten beiden genannten Gründe als besonders relevant einzustufen, sie wurden in unseren Analysen am häufigsten genannt. Im Folgenden werden diese zwei Gründe deshalb kurz dargestellt:

*Nicht wettbewerbsfähige Gesamtkosten aus Drittmarktkundensicht:* Im eigenen Konzern genießen IT-SSC gegenüber externen IT-Dienstleistern einen gewissen Vorteil. Da die Transaktionen innerhalb eines Konzerns über interne Märkte oder hierarchische Strukturen ablaufen, sind die Transaktionskosten niedriger als auf externen Märkten. Bei der Belieferung von Drittmarktkunden gibt es diesen Vorteil nicht mehr. Auf Grund der höheren Produktionskosten sind IT-SSC somit auf dem Drittmarkt selten wettbewerbsfähig.

*Inkonsistentes Geschäftsmodell:* Schwierig gestalten sich die Drittmarktaktivitäten auch aus Sicht der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells. Ein IT-SSC, das vollständig an den Bedürfnissen seiner Konzernkunden ausgerichtet ist, hat andere Modelleigenschaften als ein IT-SSC, dessen Ziel die Profitmaximierung ist. Aus den Interviewergebnissen lässt sich schliessen, dass eine Mischung aus beiden Geschäftsmodellen nicht funktioniert, da sich die Kombination einzelner Eigenschaften ausschliesst. So darf beispielsweise ein IT-SSC, welches nach dem Profit Center Ansatz gesteuert wird und seinen eigenen Gewinn maximieren möchte, nicht verpflichtet werden, die eigene Konzernmutter zu beliefern. Stattdessen muss das IT-SSC nach ökonomischen Kriterien selbst entscheiden dürfen, ob eine Unterstützung bestimmter Standorte des Kunden sinnvoll ist oder nicht. Bei einer Lieferpflicht könnte dem IT-SSC ein Wettbewerbsnachteil gegenüber externen IT-Dienstleistern entstehen. Das bedeutet, dass ein IT-SSC entweder vollständig auf die Konzernkunden ausgerichtet sein sollte oder wie ein normaler externer IT-Dienstleister agiert sollte. Die Fallstu-



dienaufnahme lässt den Schluss zu, dass ein Mittelweg nicht funktioniert und zum Scheitern verurteilt ist.

**Forschungsfrage II.3:** *Welche Herausforderungen treten bei der Einführung von IT-Shared Service Centern auf?*

Die organisatorische Umgestaltung der IT-Supply-Organisation von de-/zentralen IT-Abteilungen hin zu IT-Shared Service Centern bringt eine Reihe von Schwierigkeiten mit sich. Die IT-Organisationsform IT-SSC erscheint simpel in der Theorie, ist aber in der Praxis schwierig umzusetzen [Jackson 1997, Ulbrich 2008]. Diese Herausforderungen für das Management sind in der Publikation „Generic Management Challenges of Adopting IT-Shared Services“ adressiert, die in Kapitel 4.7 zusammengefasst ist. Die Forschungsfrage II.3 zielt auf die Herausforderungen ab, die während der Einführung beziehungsweise der frühen Betriebsphase von IT-SSC auftreten. Das Management, bestehend aus Verantwortlichen des IT-SSC, aber auch der Geschäftsbereiche und der Konzernmutter, müssen sich dieser Herausforderungen bereits vor der Einführung von IT-SSC bewusst sein und entsprechende Strategien entwickeln. Um mehr über diese Herausforderungen zu erfahren, wurden im Rahmen einer Forschungskoperation mit der Stockholm School of Economics zwanzig bereits existierende Fallstudien neu ausgewertet. Im Zuge dieser Forschungsarbeiten konnten sieben generische Herausforderungen identifiziert werden, die von der Mehrzahl der Interviewpartner genannt wurden. Die Herausforderungen treten in folgenden Bereichen auf:

*Fähigkeit der Lieferung von IT-Services:* Die Fähigkeit des IT-SSC, die vom Kunden nachgefragten IT-Services zu liefern, ist elementar für das Vertrauen von Kunden und Anwendern in das IT-SSC. Das IT-SSC sollte darstellen können, dass es IT-Services zur Zufriedenheit der Kunden liefern kann, beispielsweise durch Aufzeigen von Erfolgsgeschichten. Bei der Einführung von IT-SSC ist ein solcher Leistungsnachweis jedoch noch nicht vorhanden. Die Kunden müssen um einen Vertrauensvorschuss für das IT-SSC gebeten werden. Die Herausforderung für das Management ist es, schnell dafür zu sorgen, dass Vertrauen zwischen Kunden und IT-SSC entsteht und dass das IT-SSC zügig seine Fähigkeiten unter Beweis stellen kann.

*Kommunikation:* Es gibt Probleme bei der Kommunikation zwischen den Geschäftsbereichen und der IT-Organisation. Einerseits sind die Geschäftsbereiche nicht an IT interessiert, und Verantwortliche von IT-Organisationen sind oft nicht in der Lage, sich in einer allgemein verständlichen Sprache ohne unnötiges Fachvokabular auszudrücken. Dieses Kommunikationsproblem ist eine generelle Herausforderung für IT-Organisationen und erschwert somit auch Verständnis sowie Akzeptanz von IT-SSC. Verantwortliche der Geschäftsbereiche werden die Einführung von IT-SSC nur unterstützen, wenn sie diese IT-Organisationsform sowie deren Vorteile verstehen. Die

Herausforderung des Managements ist es, alle involvierten Personen in verständlicher Sprache zu informieren und zu überzeugen.

*Serviceportfolio:* Ein Hauptziel der Etablierung von IT-SSC ist die Konsolidierung von Prozessen und die Etablierung neuer Standards, welche für das gesamte Unternehmen gelten. Vor der Einführung von IT-SSC hatte jeder Geschäftsbereich eigene IT-Prozesse, was zu einer hochgradig fragmentierten IT-Landschaft führte. Mit der Einführung von IT-SSC müssen diese unterschiedlichen Prozesse harmonisiert werden. Das führt gewöhnlich zu Widerständen, da jeder Geschäftsbereich auf seinen IT-Prozessen beharrt, indem er auf spezielle Anforderungen verweist. Das Management muss versuchen, die Gemeinsamkeiten und die wirklichen Bedürfnisse der verschiedenen Geschäftsbereiche zu identifizieren und daraus einen gemeinsamen Standard abzuleiten.

*Eigenschaften von IT-Services:* IT-Services sind gewöhnlich nicht greifbar (Intangibilität) und somit schwer zu beschreiben und zu verstehen. Der Anwender sieht oft nur den Desktop oder das IT-Budget. Das bringt Probleme mit sich, da Anwender und Kunden oft nicht Komplexität und Nutzen der IT-Services verstehen. Sie sind nicht bereit, dafür zu zahlen und können nicht zwischen verschiedenen IT-Services unterscheiden. Aus diesen Problemen resultiert die Schwäche von IT-Organisationen, den Mehrwert ihrer IT-Services nur unzureichend aufzeigen und somit Investitionen rechtfertigen zu können. Das ist zwar ein generelles Problem von IT-Organisationen, jedoch muss sich das Management dieser Probleme bewusst sein und versuchen, die IT-Services, welche durch das IT-SSC geliefert werden, für Kunden und Anwender greifbarer und verständlicher zu machen.

*Macht und Kontrolle:* Vor der Einführung von IT-SSC lag die Verantwortung für die IT-Leistungserstellung oft bei dezentralen IT-Abteilungen. Macht und Kontrolle über die IT-Services lag bei den einzelnen Geschäftsbereichen. Mit der Einführung von IT-SSC wurden IT-Services zentral durch die IT-SSC erbracht und somit den Geschäftsbereichen entzogen. Dabei gab es teils heftige Widerstände der Geschäftsbereiche, da diese weder Macht noch Kontrolle verlieren wollten. Resultat war oft eine redundante Erbringung von IT-Services, in den Geschäftsbereichen und in dem IT-SSC. Die Herausforderung des Managements besteht darin, die Geschäftsbereiche von den Vorteilen der IT-Leistungserbringung durch das IT-SSC zu überzeugen und redundante Erbringung von IT-Services zu unterbinden.

*Bepreisung:* In de-/zentralen IT-Organisationen wurden gewöhnlich sämtliche IT-Kosten als Gemeinkosten angesehen. Den einzelnen Kunden wurde die Nutzung von IT-Services nicht in Rechnung gestellt. Mit der Einführung von IT-SSC erfolgte in den meisten Fällen die Etablierung von Verrechnungsmechanismen, um die Transparenz zu erhöhen. Die Kunden sollen für die verwendeten IT-Services zahlen und auch die IT-Services wählen können, die ihren Anforderungen am besten gerecht werden. In vielen Fällen waren die Kunden allerdings nur bereit, einen bestimmten Teil der Kos-

ten zu tragen, jedoch nicht alle Kosten. Die Kunden sahen beispielsweise oft nicht ein, warum sie auch Infrastrukturkosten mittragen müssen. Die Herausforderung des Managements liegt darin, Kostenbewusstsein beim Kunden sowie Transparenz zu schaffen.

*Service Level Agreements:* Bei Service Level Agreements (SLAs) handelt es sich um schriftliche Dokumente, welche zum Beispiel die Art der gelieferten IT-Services, die Bezahlung oder die Zuständigkeiten regeln. SLAs sind die Basis für die Beziehung zwischen Kunden und IT-SSC. In de-/zentralen IT-Abteilungen existierten oftmals keine SLAs. Mit der Etablierung von IT-SSC wurden SLAs eingeführt, um die Transparenz zu erhöhen. Es hat sich jedoch herausgestellt, dass die vereinbarten SLAs meist nicht detailliert genug waren und zu Missverständnissen und Problemen zwischen Kunden und IT-SSC führten. Es war oftmals nicht klar geregelt, welchen Umfang ein IT-Service hat oder welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten die Kunden und das IT-SSC haben. Die Herausforderung für das Management besteht darin, konkrete SLAs zwischen Kunden und IT-SSC zu vereinbaren und Details im Voraus abzustimmen.

## 4 Zusammenfassung der Publikationen

Nr.	Titel	Autoren	Publikationsorgan	Status	Forschungsfrage
4.1	Characteristics of Shared Service Centers	Schulz, Veit; Brenner, Walter	Transforming Government: People, Process and Policy, 2010	Ange-nommen	I.1
4.2	Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center	Schulz, Veit; Hochstein, Axel; Uebernicket, Falk; Brenner, Walter	AMCIS, 2009	Publi-ziert	I.2
4.3	Die Zukunft der IT in Unternehmen	Brenner, Walter; Resch, Andreas; Schulz, Veit	Monographie Frankfurter Allgemeine Buch, 2010	Publi-ziert	I.3
4.4	Shared-Service-Organisationen als Möglichkeit wertorientierter Steuerung des IT-Bereichs	Schulz, Veit; Resch, Andreas; Uebernicket, Falk; Brenner, Walter	HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 2008	Publi-ziert	II.1a
4.5	Steuerungsdimensionen für IT Shared Service-Organisationen	Schulz, Veit; Resch, Andreas; Uebernicket, Falk; Brenner, Walter	Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 2008	Publi-ziert	II.1a, II.1b
4.6	Drittmarktaktivitäten von IT-Shared Service Centern	Schulz, Veit	Arbeitsbericht, 2010	Publi-ziert	II.2
4.7	Generic Management Challenges of Adopting IT-Shared Services	Ulbrich, Frank; Schulz, Veit; Brenner, Walter	AMCIS, 2010	Einge-reicht	II.3

## **4.1 Characteristics of Shared Service Centers**

### **4.1.1 Publikationsüberblick**

Autoren: Schulz, Veit; Brenner, Walter

Angenommen: *Transforming Government: People, Process and Policy, 2010*

Ranking nach WI-Liste: keine Angabe (k.A.)

### **4.1.2 Einordnung in die Dissertation**

Dieser Artikel ist die Grundlage der Dissertation. Er bietet einen Überblick über bestehende Definitionen des Begriffs „IT-Shared Service Center“ und leitet aus dem allgemein akzeptierten Verständnis einen Definitionsvorschlag ab.

Diese Publikation ist dem Themenbereich „IT-Organisationsform IT-Shared Service Center“ zugeordnet und gibt Antwort auf die Forschungsfrage I.1.

### **4.1.3 Zusammenfassung der Publikation**

Die Verbreitung von IT-Shared Service Centern hat in den letzten Jahren in Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung zugenommen. Dennoch wurde das Thema in der Forschung bisher vernachlässigt. Für weitere Forschungstätigkeiten ist ein einheitliches Verständnis des Begriffs IT-SSC jedoch fundamental. Deshalb werden zwei Punkte in dieser Publikation adressiert. Erstens existiert kein Überblick über Definitionen sowie das allgemeine Verständnis des Begriffs „IT-Shared Service Center“. Zweitens wurden die Unterschiede zwischen den verschiedenen Definitionen bisher nicht untersucht. Mithilfe einer Analyse relevanter Publikationen wurden sieben Eigenschaften von IT-Shared Service Centern identifiziert. Diese Eigenschaften werden in der Mehrheit der Definitionen genannt und können deshalb als allgemein akzeptiert gelten. Demnach sind IT-SSC ein Organisationskonzept, das Unterstützungsprozesse im Konzern konsolidiert; Unterstützungsprozesse für die Kernprozesse bereitstellt; am externen Wettbewerb ausgerichtet ist; eine halbautonome, eigenständige Organisationseinheit ist; Kosteneinsparungen als Ziel hat; wie ein normales Unternehmen wirtschaftet sowie den Fokus auf Konzernkunden hat.

Obwohl aus der Literatur ein allgemeines Verständnis des Begriffs IT-Shared Service Center abgeleitet werden kann, gibt es dennoch Unterschiede zwischen den Definitionen. Besonders gross sind die Gegensätze zwischen den Definitionen von IT-SSC für den öffentlichen Sektor und den privaten Sektor. Diese Differenzen haben essenzielle Auswirkungen auf Anwendung und Verständnis des IT-SSC-Konzepts. Eine Übertragung des IT-SSC-Konzepts vom privaten auf den öffentlichen Sektor ist wahrscheinlich nur mit grundlegenden Anpassungen möglich.

## **4.2 Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center**

### **4.2.1 Publikationsüberblick**

Autoren: Schulz, Veit; Hochstein, Axel; Uebernicketel, Falk; Brenner, Walter

Veröffentlicht: *Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems (AMCIS), San Francisco, 2009*

Ranking nach WI-Liste: B

### **4.2.2 Einordnung in die Dissertation**

In diesem Artikel werden verschiedene Typen von IT-SSC klassifiziert. Die Klassifizierung bildet die Grundlage für das Verständnis der Steuerungssysteme sowie für Drittmarktaktivitäten von IT-SSC, die im Themenbereich „Besondere Herausforderungen für IT-Shared Service Center“ behandelt werden.

Diese Publikation ist dem Themenbereich „IT-Organisationsform IT-Shared Service Center“ zugeordnet und gibt Antwort auf die Forschungsfrage I.2.

### **4.2.3 Zusammenfassung der Publikation**

Die Organisationsform IT-SSC ist ein immer wichtiger werdender Ansatz der IT-Leistungserbringung in Unternehmen. Trotzdem wurden IT-SSC bisher nicht umfassend analysiert. Es treten zwei Hauptprobleme auf: Erstens existiert keine standardisierte Definition des Begriffs „IT-Shared Service Center“. Zweitens wurde nicht untersucht, in welchen Charakteristika die IT-SSC untereinander differieren. Durch eine umfangreiche Literaturanalyse konnten sieben Eigenschaften des Geschäftsmodells IT-SSC identifiziert werden, die als allgemein akzeptiert gelten, da sie in der Mehrheit der Definitionen auftreten.

Mithilfe eines Experten-Workshops wurden sieben Charakteristika des Geschäftsmodells IT-SSC identifiziert, in denen sich IT-SSC voneinander unterscheiden. Es sind die juristische Form, die Koordinationsform, die Leistungsverrechnung, der Drittmarkt, die Kontrahierungsform, das Center-Konzept sowie das Serviceportfolio.

Diese identifizierten Klassifizierungsmerkmale von IT-SSC wurden anhand von Fallstudien bei IT-SSC aus Europa und Nordamerika validiert.



## **4.3 Die Zukunft der IT in Unternehmen**

### **4.3.1 Publikationsüberblick**

Autoren: Brenner, Walter; Resch, Andreas; Schulz, Veit

Veröffentlicht: *Frankfurter Allgemeine Buch, 2010*

Ranking nach WI-Liste: keine Angabe (k.A.)

### **4.3.2 Einordnung in die Dissertation**

Diese Publikation gibt einen Gesamtüberblick über die Forschungsarbeiten, welche dieser Dissertation zugrunde liegen. Für die Beantwortung der Forschungsfrage I.3 wurden einzelne Abschnitte des Buches berücksichtigt.

Die Veröffentlichung gehört zu dem Themenbereich „IT-Organisationsform IT-Shared Service Center“ und beantwortet die Forschungsfrage I.3.

### **4.3.3 Zusammenfassung der Publikation**

Der Einsatz von Informationstechnologie ist für Unternehmen aller Branchen ein relevantes Thema, da ohne IT viele Geschäftsprozesse oder Produkte nicht denkbar wären. Dennoch meidet das Management grosser Konzerne oft dieses Thema. IT wird als intransparenter Bereich und als Kostenfaktor mit unklarem Leistungsbeitrag wahrgenommen. Komplett-Outsourcing wird oftmals als beste Wahl angesehen. Die IT ist jedoch erfolgsentscheidend und daher sollte sich das Topmanagement ernsthaft mit den verschiedenen Alternativen von IT-Organisationen auseinandersetzen. Dabei scheinen IT-Shared Service Center eine vielversprechende Möglichkeit der IT-Leistungserbringung zu sein. Um mehr Transparenz und Wissen über diese IT-Organisationsform zu bekommen, wurden acht Fallstudien bei Alcoa GBS, Arvato Systems GmbH, AXA Technology Services S.A.S., Bayer Business Services GmbH, Credit Suisse Private Banking IT, Lufthansa Systems AG, Canadian Food Company Corp. und Volvo Information Technology AB aufgenommen. Es hat sich gezeigt, dass IT-SSC gegenüber externen IT-Dienstleistern wettbewerbsfähig sind, wenn sie differenziert anhand der sechs Handlungsfelder Geschäftsmodell, Kundenorientierung, Industrialisierung, Wertschöpfungstiefe, Internationalisierung sowie Innovation optimiert werden. Die Wettbewerbsfähigkeit hängt in erster Linie von der jeweiligen Ausprägung und Qualität der Handlungsfelder ab. Die Analysen haben ergeben, dass in den vergangenen Jahren bei den untersuchten IT-SSC viel geschehen ist. Umfangreiche Umstrukturierungen wurden durchgeführt. Trotz dieser geleisteten Aufgaben wurde noch nicht einmal die Hälfte der Wegstrecke zurückgelegt. Die IT-SSC sind sich der aktuellen Probleme bewusst und wissen, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Sie bewegen sich in die richtige Richtung.



## **4.4 Shared Service Organisationen als Möglichkeit wertorientierter Steuerung des IT-Bereichs**

### **4.4.1 Publikationsüberblick**

Autoren: Schulz, Veit; Resch, Andreas; Uebernicket, Falk; Brenner, Walter

Veröffentlicht: *HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 264, 2008*

Ranking nach WI-Liste: B

### **4.4.2 Einordnung in die Dissertation**

In diesem Artikel werden anhand des Praxisbeispiels Bayer Business Services GmbH die Anforderungen an ein Steuerungssystem für IT-SSC dargestellt.

Die Veröffentlichung ist als Bindeglied zwischen der Beschreibung von IT-SSC beziehungsweise deren verschiedenartigen Ausprägungen und den jeweiligen Anforderungen an ein Steuerungssystem für IT-SSC zu betrachten.

Diese Publikation ist dem Themenbereich „Besondere Herausforderungen für IT-Shared Service Center“ zugeordnet und beantwortet die Forschungsfrage II.1a.

### **4.4.3 Zusammenfassung der Publikation**

Um die IT-Organisation im Konzern wertorientiert zu steuern, scheinen IT-Shared Service Center prinzipiell gut geeignet. Ein IT-SSC übernimmt dabei die IT-seitige Unterstützung der Kernprozesse des Konzerns. Neben der Herausarbeitung des Begriffsverständnisses in der Literatur können mittels eines entwickelten Klassifizierungsrasters IT-SSC anhand relevanter Kriterien eingeordnet werden. Dabei wird, je nach konkreter Merkmalsausprägung, auf die unterschiedlichen Anforderungen an ein Steuerungssystem für IT-SSC eingegangen. Die Darstellung der Ausgestaltung der Organisation sowie der jeweiligen Anforderungen an das Steuerungssystem am Beispiel von Bayer Business Services GmbH rundet den Beitrag ab. Dieses Forschungsprojekt beruht auf Erkenntnissen, gewonnen aus Literaturrecherche sowie einer Vielzahl von Experteninterviews.

## **4.5 Steuerungsdimensionen für IT Shared Service Organisationen**

### **4.5.1 Publikationsüberblick**

Autoren: Schulz, Veit; Resch, Andreas; Uebernickel, Falk; Brenner, Walter

Veröffentlicht: *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, Heft 10, 2008*

Ranking nach WI-Liste: keine Angabe (k.A.), nach HSG-Ranking: C

### **4.5.2 Einordnung in die Dissertation**

In dieser Publikation werden Anforderungen, die an Steuerungssysteme und -dimensionen gestellt werden, dargestellt und Steuerungsdimensionen vorgeschlagen, die für eine unternehmerische Führung und Steuerung von IT-SSC notwendig sind.

Dieser Artikel ist dem Themenbereich „Besondere Herausforderungen für IT-Shared Service Center“ zugeordnet und gibt Antworten auf die Forschungsfragen II.1a und II.1b.

### **4.5.3 Zusammenfassung der Publikation**

Durch den globalen Wettbewerb setzen Unternehmen immer stärker auf die Optimierung ihrer Kernprozesse, aber auch auf die Verbesserung der dafür notwendigen Unterstützungsprozesse. Diese können durch IT-SSC erbracht werden. Um eine optimale Bereitstellung dieser Unterstützungsprozesse zu gewährleisten, ist eine zielgerichtete Steuerung dieser IT-SSC unerlässlich. Für IT-SSC gelten spezielle Anforderungen, die sich aus ihrer besonderen Stellung zum Mutterkonzern ergeben, dazu zählen: Kein Fokus auf Finanzkennzahlen, Fokus auf Unterstützung der Konzernstrategie, Fokus auf die Stakeholder im Konzern, Steuerungsdimensionen aus Kunden- und Providerperspektive, Vorgabe konkreter Steuerungsdimensionen. Ausgehend von diesen Anforderungen wird ein Kennzahlen-Cockpit mit den folgenden acht relevanten Steuerungsdimensionen vorgeschlagen: Strategic Fit, Nutzen, Anwenderzufriedenheit, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, Nachweis der Wirtschaftlichkeit, Qualitätserreichung und finanzielle Kennzahlen.

## **4.6 Drittmarktaktivitäten von IT-Shared Service Centern**

### **4.6.1 Publikationsüberblick**

Autoren: Schulz, Veit

Veröffentlicht: *Arbeitsbericht*

Ranking nach WI-Liste: keine Angabe (k.A.)

### **4.6.2 Einordnung in die Dissertation**

Die Drittmarktaktivitäten von IT-SSC sind eine besondere Herausforderung für die Unternehmenssteuerung, das Management und Geschäftsmodell des IT-SSCs. Es wird gezeigt, welche Herausforderungen bei Drittmarktaktivitäten auftreten und wie Aktivitäten von IT-SSC auf dem Drittmarkt zu bewerten sind.

Diese Publikation gehört zu dem Themenbereich „Besondere Herausforderungen für IT-Shared Service Center“ und beantwortet die Forschungsfrage II.2.

### **4.6.3 Zusammenfassung der Publikation**

Ein Ziel vieler IT-SSC in den letzten Jahren war neben der Belieferung der Konzernkunden auch der Verkauf von IT-Services an externe Kunden. Die Mehrzahl dieser Drittmarktaktivitäten kann jedoch als gescheitert angesehen werden.

Antworten auf die Frage nach den Gründen des Scheiterns konnten mithilfe einer umfangreichen Literaturanalyse, der Aufnahme von acht Fallstudien und Experteninterviews gefunden werden. So konnten als Hauptursachen für das Scheitern von IT-SSC auf dem Drittmarkt unter anderem die mangelnde Akquiseerfahrung, das Fehlen einer professionellen Vertriebs- und Marketingorganisation, fehlende Investitionsmittel, zu schwache Alleinstellungsmerkmale der IT-Services, Portfoliobereinigungen durch den Mutterkonzern, nicht wettbewerbsfähige Kosten oder auch das inkonsistente Geschäftsmodell identifiziert werden. Anhand der Transaktionskostentheorie kann dargestellt werden, dass im eigenen Konzern IT-SSC gegenüber externen IT-Dienstleistern einen gewissen Vorteil genießen: Da die Transaktionen innerhalb eines Konzerns über interne Märkte oder hierarchische Strukturen ablaufen, sind die Transaktionskosten niedriger als auf externen Märkten. Bei der Belieferung von Drittmarktkunden trifft dieser Vorteil nicht mehr zu. Auf Grund der höheren Produktionskosten sind IT-SSC auf dem Drittmarkt deshalb selten wettbewerbsfähig. Schwierig gestalten sich die Drittmarktaktivitäten auch aus Sicht der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells. Ein IT-SSC, welches vollständig an den Bedürfnissen seiner Konzernkunden ausgerichtet ist, hat andere Modelleigenschaften als ein IT-SSC, dessen Ziel die Profitmaximierung ist. Eine Mischung aus beiden Geschäftsmodellen funktioniert nicht, da sich einzelne Eigenschaften ausschließen.

## **4.7 Generic Management Challenges of Adopting IT-Shared Services**

### **4.7.1 Publikationsüberblick**

Autoren: Ulbrich, Frank; Schulz, Veit; Brenner, Walter

Eingereicht: *16th Americas Conference on Information Systems (AMCIS), Lima, 2010*

Ranking nach WI-Liste: B

### **4.7.2 Einordnung in die Dissertation**

Diese Publikation zeigt, welche generischen Herausforderungen bei der Implementierung der IT-Organisationsform IT-Shared Service Center auftreten. Sie fokussiert auf die frühe Betriebsphase eines IT-SSC nach dessen Einführung.

Dieser Artikel ist dem Themenbereich „Besondere Herausforderungen für IT-Shared Service Center“ zugeordnet und gibt Antworten auf die Forschungsfrage II.3.

### **4.7.3 Zusammenfassung der Publikation**

Die Organisationsform IT-Shared Service Center wird in immer mehr öffentlichen Verwaltungen und privaten Unternehmen implementiert. Die Einführung von IT-SSC scheint theoretisch einfach umsetzbar zu sein, bringt in der Praxis aber eine Vielzahl an unternehmensübergreifenden, generischen Herausforderungen mit sich.

Um mehr über Herausforderungen zu erfahren, welche unternehmensübergreifend sind und immer wieder auftreten, wurde eine Forschungskoooperation mit der Stockholm School of Economics etabliert. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit wurden zwischen 2002 und 2010 bestehende Fallstudien von IT-SSC aus Deutschland, Frankreich, Kanada, Schweden, der Schweiz und den USA neu ausgewertet. Es wurden IT-SSC aus dem privaten sowie dem öffentlichen Sektor analysiert. Aus den Fallstudien konnten sieben generische Herausforderungen für das Management bei der Implementierung von IT-SSC identifiziert werden. Diese Herausforderungen treten in folgenden Bereichen auf: Fähigkeit zur Lieferung von IT-Services, Kommunikation, IT-Service-Portfolio, Eigenschaften von IT-Services, Macht und Kontrolle, Bepreisung und Service Level Agreements. Das Management sollte bereits vor der Implementierung von IT-SSC diese Herausforderungen kennen und Strategien im Umgang mit ihnen erstellen.

Es handelt sich um generische Herausforderungen, da diese bei der Mehrheit der Einführungen von IT-SSC auftraten, unabhängig davon, in welchem Jahr die Implementierung des IT-SSC stattfand und aus welcher Branche oder welchem Land das IT-SSC war. Eine Erklärung für das wiederholte Auftreten dieser Herausforderungen bei der Einführung von IT-SSC ist, dass Menschen, Prozesse und Organisationen betroffen sind. Auf Grund der Komplexität dieser soziotechnischen Systeme treten diese Herausforderungen wiederkehrend auf. Ein besseres Verständnis dieser Herausforderungen ist elementar für weitere Forschungstätigkeiten, welche die Transitionsphase hin zu einem IT-SSC untersuchen.

## 5 Diskussion

### 5.1 Stärken

Der wichtigste Beitrag dieser Arbeit ist die Schaffung von Basiswissen in einem neuen, intransparenten Gebiet. Durch die Beschreibung der Charakteristika des Geschäftsmodells IT-Shared Service Center wurde eine Grundlage gelegt, auf der weitere Forschungsarbeit aufbauen kann. Neben Basiswissen, das besonders für die Forschung relevant ist, wurde auch praxisrelevantes Wissen geschaffen, welches für das Management von IT-SSC von wesentlicher Bedeutung ist. So können die vorgeschlagenen Steuerungsdimensionen als Ausgangspunkt für die Entwicklung eines IT-SSC Steuerungssystems fungieren. Zudem kann diese Forschungsarbeit bei Entscheidungen zu Drittmarktaktivitäten von IT-SSC herangezogen werden. Da „Best Practices“ und „Good Practices“ von IT-SSC in der Dissertation dargestellt werden, kann das Management von IT-SSC diese Informationen für einen Vergleich mit der eigenen IT-Organisation nutzen, diese positionieren und gegebenenfalls Handlungsfelder identifizieren.

Insgesamt lässt sich konstatieren, dass die Forschungsfragen beantwortet worden sind.

### 5.2 Schwächen

Trotz des eben dargestellten Beitrags für mehr Transparenz gibt es bei dieser Forschungsarbeit eine Vielzahl an Restriktionen, die bei der Wertung der Ergebnisse zu beachten sind.

Erstens ist diese Arbeit nur als ein erster Schritt für ein besseres Verständnis und mehr Transparenz im Bereich der IT-SSC zu verstehen. Es konnten im Rahmen dieses Forschungsprojektes wichtige Themen adressiert werden, die für eine unternehmerische Führung und Ausrichtung von IT-SSC relevant sind. Der Fokus dieser Dissertation lag auf IT-Supply-Organisationen, die IT-Demand-Organisationen fanden nur begrenzt Beachtung. Zudem ist diese Arbeit nur eine Bestandsaufnahme, eine zeitliche Entwicklung lässt sich nicht ablesen.

Zweitens basieren die in dieser Forschungsarbeit getätigten Ausführungen in erster Linie auf den Aussagen von acht IT-SSC sowie Experteninterviews. Es ist schwierig, allgemeingültige Aussagen daraus abzuleiten, welche für alle IT-SSC gelten.

Drittens kann den Interviewpartnern der IT-SSC eine gewisse Subjektivität unterstellt werden, da sie selbst in den IT-SSC arbeiten und Verantwortung tragen.

Viertens ist eine Schwäche in der verwendeten Methodik zu suchen. Der Fallstudienforschung wird oft mangelnde Rigorosität attestiert. Im Vergleich zu anderen Forschungsmethodiken fehlt es in vielen Fällen an standardisierten Prozeduren, die abzuarbeiten sind [Yin 2002].

### 5.3 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf

Ausgehend von den im vorherigen Abschnitt beschriebenen Schwächen leitet sich weiterer Forschungsbedarf ab, um die Defizite zu beheben.

In weiteren Forschungsprojekten lassen sich zusätzliche Themenfelder adressieren, die für das Management sowie die Führung von IT-SSC relevant sind. Auf Grund der Tatsache, dass IT-SSC eng in den Konzern eingebunden sind und die übergeordneten Konzernziele beachten müssen, ist das Zusammenspiel zwischen den IT-Supply- und IT-Demand-Organisationen relevant. Um ein ganzheitliches Bild zu bekommen, sollten deshalb diejenigen Unternehmensbereiche, die IT-Services nachfragen (beispielsweise die CIO-Organisationen) analysiert werden. Besonders interessant wäre eine weitere Untersuchung über das Zusammenspiel zwischen IT-SSC und IT-Demand-Organisationen sowie über die Konzern-IT-Governance. Eine Neuauflage der Befragungen bei den gleichen IT-SSC könnte wichtige Aufschlüsse über Trends und Veränderungen in der Branche ergeben.

Die Forschung sollte auf weitere IT-SSC ausgedehnt werden. Mithilfe zusätzlich durchgeführter empirischer Umfragen durch standardisierte Fragebögen, bei denen eine grosse Grundgesamtheit Beachtung findet, könnten die in dieser Dissertation dargestellten Aussagen validiert werden. Eine Generalisierung wäre damit besser möglich.

Durch die Verwendung und Dokumentation weiterer Forschungsmethoden, wie der eben beschrieben empirischen Umfrage, können die methodischen Nachteile der Fallstudienforschung gemindert werden.



## Literaturverzeichnis

- [Accenture 2004]  
Accenture, Shared Services Report, Hamilton 2004
- [Aksin/Masini 2008]  
Aksin, Z., Masini, A., Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation, in: Journal of Operations Management, 26, 2008, Nr. 2, S. 239 - 256
- [Becker et al. 2009]  
Becker, J., Niehaves, B., Krause, A., Shared Service Center vs. Shared Service Network: A Multiple Case Study Analysis of Factors Impacting on Shared Service Configurations, Springer, 2009, S. 126
- [Bergeron 2003]  
Bergeron, B., Essentials of Shared Services, 1. Aufl., John Wiley & Sons, Hoboken 2003
- [Bogner/Menz 2005]  
Bogner, A., Menz, W., Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2, 2005, S. 33–70
- [Brenner et al. 2010]  
Brenner, W., Resch, A., Schulz, V., Die Zukunft der IT in Unternehmen: Managing IT as a Business, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt 2010
- [Buchta et al. 2005]  
Buchta, D., Eul, M., Schulte-Croonenberg, H., Strategisches IT-Management. Wert steigern, Leistung steuern, Kosten senken, Gabler, Wiesbaden 2005
- [Davis 2005]  
Davis, T. R. V., Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs, in: Journal of General Management, 31, 2005, Nr. 2, S. 1
- [Dressler 2007]  
Dressler, S., Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring, 1. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden 2007
- [Eisenhardt 1989]  
Eisenhardt, K. M., Building Theories from Case Study Research, in: The Academy of Management Review, 14, 1989, Nr. 4, S. 532-550
- [Eisenhardt/Graebner 2007]  
Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, in: Academy of Management Journal, 50, 2007, Nr. 1, S. 25 - 32
- [Fischer/Sterzenbach 2006]  
Fischer, T., Sterzenbach, S., Controlling von Shared Service Centers - Ergebnisse einer empirischen Studie in deutschen Unternehmen, Erlangen 2006
- [Forst 1999]  
Forst, L. I., Outstanding service is an inside job, in: The Journal for Quality and Participation, 22, 1999, Nr. 2, S. 58
- [Gladen 2003]  
Gladen, W., Kennzahlen- und Berichtssysteme. Grundlagen zum Performance Measurement, Gabler, Wiesbaden 2003

- [Gleich 2001]  
Gleich, R., Das System des Performance Measurement. Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, Verlag Vahlen, München 2001
- [Goh et al. 2007]  
Goh, M., Prakash, S., Yeo, R., Resource-based approach to IT shared services in a manufacturing firm, in: Industrial Management + Data Systems, 107, 2007, Nr. 2, S. 251
- [Goold et al. 2001]  
Goold, M., Pettifer, D., Young, D., Redesigning the corporate centre, in: European Management Journal, 19, 2001, Nr. 1, S. 83
- [Grüning 2002]  
Grüning, M., Performance-Measurement-Systeme. Messung und Steuerung von Unternehmensleistung, Gabler, Wiesbaden 2002
- [Herz 2009]  
Herz, T., Besondere strategische Herausforderungen für Captives im deutschen IT-Dienstleistungsmarkt, Universität St. Gallen, St. Gallen 2009
- [Jackson 1997]  
Jackson, T., Shared services: Simple idea can be tricky to execute, in: Financial Times, 4, 1997, S. 5
- [Janssen/Joha 2006]  
Janssen, M., Joha, A., Motives for establishing shared service centers in public administration, in: International Journal of Information Management, 26, 2006, S. 102 - 115
- [Kagelmann 2001]  
Kagelmann, U., Shared Services als alternative Organisationsform. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, 1. Aufl., DUV Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2001
- [Kaplan/Norton 1992]  
Kaplan, R. S., Norton, D. P., The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, 1992, S. 71 - 79
- [Kaplan/Norton 2001]  
Kaplan, R. S., Norton, D. P., Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2001
- [König et al. 2009]  
König, W., Meyer, T., Cornelius, P., Partners, A. I., Dutta, S., Frenkel, M., Reisen, H., Walter, N., The Captives' End, in: Deutsche Bank Research Working Paper Series, 2009,
- [Malone et al. 1987]  
Malone, T. W., Yates, J., Benjamin, R. I., Electronic Markets and Electronic Hierarchies, in: Communications of the ACM, 30, 1987, Nr. 6, S. 484 - 497
- [Männel 1981]  
Männel, W., Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug: Theoretische Grundlagen-praktische Fälle, Poeschel, 1981
- [Martín-Pérez/Berger 2004]  
Martín-Pérez, N.-J., Berger, M., Organisation und Steuerung von internen Dienstleistungseinheiten in multinationalen Unternehmen

- [OECD 2006]  
OECD, OECD Information Technology Outlook, 2006
- [Picot et al. 2003]  
Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T., Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management: Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, Gabler, 2003
- [Quinn et al. 2000]  
Quinn, B., Cooke, R., Kris, A., Shared services: mining for corporate gold Prentice Hall, London 2000
- [Rappaport 1986]  
Rappaport, A., Creating shareholder value: the new standard for business performance, Free Press, New York 1986
- [Roland Berger 2008]  
Roland Berger, Corporate Headquarters 2008. Struktur, Größe und Rolle der Unternehmenszentrale, München 2008
- [Schmidt 1997]  
Schmidt, J., Breaking down fiefdoms, in: Management Review, 86, 1997, Nr. 1, S. 45
- [Schulman et al. 1999]  
Schulman, D. S., Dunleavy, J. R., Harmer, M. J., Lusk, J. S., Shared Services. Adding Value To The Business Unit, Wiley & Sons, New York 1999
- [Schulz et al. 2009]  
Schulz, V., Hochstein, A., Uebernickel, F., Brenner, W., Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center, San Francisco, 2009, 2009,
- [Singh/Craike 2008]  
Singh, P. J., Craike, A., Shared services: towards a more holistic conceptual definition, in: International Journal of Business Information Systems, 3, 2008, Nr. 3, S. 217-230
- [Tewald 2000]  
Tewald, C., Die Balanced Scorecard für die IV, in: Dobschütz, L.v., Barth, M., Jäger-Goy, H., Kütz, M., Möller, H.-P. (Hrsg.), IV-Controlling. Konzepte - Umsetzungen - Erfahrungen, Gabler, Wiesbaden 2000,
- [Ulbrich 2006]  
Ulbrich, F., Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement, in: Business Process Management Journal, 12, 2006, Nr. 2, S. 191
- [Ulbrich 2008]  
Ulbrich, F., The adoption of IT-enabled management ideas: insights from shared services in government agencies, Economic Research Institute, Stockholm School of Economics (EFI), 2008
- [Ulrich 1995]  
Ulrich, D., Shared services: From vogue to value, in: HR. Human Resource Planning, 18, 1995, Nr. 3, S. 12 - 24
- [Venkatraman 1997]  
Venkatraman, N., Beyond Outsourcing: Managing IT Resources as a Value Center, in: Sloan Management Review, 38, 1997, Nr. 3, S. 51 - 64

[vom Brocke et al. 2009]

vom Brocke, J., Simons, A., Niehaves, B., Riemer, K., Plattfaut, R., Cleven, A.,  
Reconstructing the giant: on the importance of rigour in documenting the litera-  
ture search process, Verona 2009,

[Wang/Wang 2007]

Wang, S., Wang, H., Shared services beyond sourcing the back offices: Organi-  
zational design, in: Human Systems Management, 26, 2007, Nr. 4, S. 281-290

[Webster/Watson 2002]

Webster, J., Watson, R. T., Analyzing the past to prepare for the future: Writing  
a literature review, Citeseer, 2002, S. 13-23

[Westerhoff 2006]

Westerhoff, T., Corporate-Shared-Services - Das Geschäftsmodell aus strategi-  
scher Unternehmenssicht, Corporate Shared Services. Bereitstellung von  
Dienstleistungen im Konzern, Verlag Gabler, Wiesbaden 2006, S. 53 - 74

[Williamson 1979]

Williamson, O. E., Transaction-cost economics: the governance of contractual  
relations, in: The journal of Law and Economics, 22, 1979, Nr. 2, S. 233

[Yin 2002]

Yin, R. K., Case study research: design and methods, 3. Aufl., Sage Publica-  
tions, Thousand Oaks 2002

[Young 2005]

Young, C. M., Shared Services Differ From Centralization, Stamford 2005

## Anhang A. Durchgeführte Interviews

Datum	IT SSC	Funktion	Thema
02.09.2008	Alcoa Global Business Services	Chief Information Officer	Geschäftsmodell, Steuerungsdimensionen, Kundenorientierung, Industrialisierung, Wertschöpfungstiefe, Internationalisierung, Innovation
05.11.2008	Arvato Systems GmbH	Director Managed Services International	Kundenorientierung
05.11.2008	Arvato Systems GmbH	Director Infrastructure Services	Industrialisierung
05.11.2008	Arvato Systems GmbH	Director SAP Consulting	Wertschöpfungstiefe
06.11.2008	Arvato Systems GmbH	Director Project Management	Industrialisierung
06.11.2008	Arvato Systems GmbH	Chief Financial Officer	Geschäftsmodell, Internationalisierung, Steuerungsdimensionen
06.11.2008	Arvato Systems GmbH	Director Media Solutions	Innovation
12.12.2008	AXA Technology Services S.A.S.	Chief Executive Officer	Geschäftsmodell, Internationalisierung
15.04.2009	AXA Technology Services S.A.S.	Quality and Operational Excellence Director	Industrialisierung
16.04.2009	AXA Technology Services S.A.S.	Client Office Chief Officer	Innovation
17.04.2009	AXA Technology Services S.A.S.	Marketing Responsible	Kundenorientierung
20.04.2009	AXA Technology Services S.A.S.	Head of Information Systems	Industrialisierung

22.04.2009	AXA Technology Services S.A.S.	Head of MESD Organization	Industrialisierung
22.06.2009	AXA Technology Services S.A.S.	Head of Finance	Steuerungsdimensionen
09.06.2009	AXA Technology Services S.A.S.	Sourcing Vendors & Production Management	Wertschöpfungstiefe
03.03.2009	Bayer Business Services GmbH	Director Application Platform Services	Industrialisierung
04.03.2009	Bayer Business Services GmbH	Director Application Development	Industrialisierung
04.03.2009	Bayer Business Services GmbH	Head of Logistic Solutions	Innovation
07.04.2009	Bayer Business Services GmbH	Global Key Account Manager BHC	Kundenorientierung
23.03.2009	Bayer Business Services GmbH	Head of Procurement & Transport	Wertschöpfungstiefe
03.04.2009	Bayer Business Services GmbH	Head of Business Excellence & Risk Management	Industrialisierung, Internationalisierung
01.09.2008	Credit Suisse Private Banking IT	Director IT Strategy & Governance	Geschäftsmodell, Steuerungsdimensionen, Internationalisierung
01.09.2008	Credit Suisse Private Banking IT	Head Competence Center Quality Management	Industrialisierung
01.09.2008	Credit Suisse Private Banking IT	Head of Service Management	Kundenorientierung
01.09.2008	Credit Suisse Private Banking IT	Head of IT Business Support	Wertschöpfungstiefe, Innovation
14.04.2008	Lufthansa Systems AG	Chief Executive Officer	Geschäftsmodell, Steuerungsdimensionen



25.06.2008	Lufthansa Systems AG	Vice President Corporate Strategy	Internationalisierung, Innovation
25.06.2008	Lufthansa Systems AG	Leiter Corporate Marketing und Vertriebssteuerung	Kundenorientierung
08.07.2008	Lufthansa Systems AG	Leiterin Einkauf	Wertschöpfungstiefe
06.05.2009	Lufthansa Systems AG	Head of Communication & Data Center	Industrialisierung
04.12.2008	Canadian Food Company Corp.	Head of Shared Services Development	Geschäftsmodell, Steuerungsdimensionen, Kundenorientierung, Industrialisierung, Wertschöpfungstiefe, Internationalisierung, Innovation
07.03.2008	Volvo Information Technology AB	Director Global Infrastructure & Operation	Geschäftsmodell, Steuerungsdimensionen, Internationalisierung
07.03.2008	Volvo Information Technology AB	Director Infrastructure Business Development	Kundenorientierung, Innovation
07.03.2008	Volvo Information Technology AB	Director Global Infrastructure & Operations	Wertschöpfungstiefe, Industrialisierung

## Anhang B. Fragebogen (Auszug)

### Beispiel aus dem Handlungsfeld „Geschäftsmodell“

How are the activities on the external market?		
	Does not apply (1) applies (7)	Divisions / processes
Customers from external market have strong connections with mother company of the service provider (suppliers, former subsidiaries, ...)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 1-----7	
Customers have no connections; Service Provider is successful in cold calling; strong USP of sold services	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 1-----7	
Miscellaneous: •	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> 1-----7	
Additions / comments: •		

### Beispiel aus dem Handlungsfeld „Geschäftsmodell (Steuerungsdimensionen)“

What is the main center concept of the SSO?		
	Does not apply (1) applies (7)	Divisions
Cost Center	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
Profit Center	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
Miscellaneous: •	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
Additions / comments: •		

## Beispiel aus dem Handlungsfeld „Kundenorientierung“

<b>Which roles exist in the area of market relationships and customer relationships?</b>		
	<b>Does not apply (1) Applies (7)</b>	<b>Responsibilities</b>
Central accounts management of the service providers (management of customer relationships or marketing and sales)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	Who else is responsible for customer relationships (development / production)?
Central product management (overall responsibility for product portfolio)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	E.g. division into global and regional PM
No organisational separation of these two areas and no division of responsibility	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
Other: •	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
<b>Additions:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• How does the interaction of marketing, product management and production work?</li> <li>• Are these fields treated equally or is there a focus on specific fields?</li> </ul>		

## Beispiel aus dem Handlungsfeld „Industrialisierung“

Which reference models for quality management are being implemented in the run area (esp. IT operations)?		
	Does not apply (1) Applies (7)	Areas
ITIL v2	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
ITIL v3	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
BS 15000 / ISO 20000	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
IT Service CMM	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
MITO (CMM for Operations)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
eTOM	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
Six Sigma	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
Other:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
Additions: <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>		

**Beispiel aus dem Handlungsfeld „Wertschöpfungstiefe“**

How high is the value added in different areas?			
low value added (1) – high value added (7)			
Discrete IT services (projects, SW development ...)		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
IT Outsourcing	Desktop	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	Computer centre	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	Enterprise Application	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	Network	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	Other ITO: •	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
BPO	Enterprise Services	Administration	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Finance and bookkeeping	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		HR	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		pay roll accounting	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Other outsourced BPO processes		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Additions: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Is further concrete outsourcing being planned?</li> <li>•</li> </ul>			



### Beispiel aus dem Handlungsfeld „Internationalisierung“

Are production processes internationally uniform?		
	Does not apply (1) Applies (7)	Areas
Production processes are standardised worldwide	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	To which processes / regions does this apply?
Production processes are harmonized in all sites world wide i.e. broadly uniform with country-specific adjustments	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
Other: •	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
Additions: •		

## Beispiel aus dem Handlungsfeld „Innovation“

<b>Which steps are taken to create a company culture promoting innovation?</b>		
	<b>Does not apply (1) Applies (7)</b>	<b>Examples</b>
Company present at trade fairs, seminars; promotion of publications by employees, frequent contact with opinion leaders	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
Relaxed rules for innovations (keeping to regulations, rules about use of resources, duties relating to communication ...)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
Few information constraints, e.g. regulations with regard to innovations can be bypassed	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
Other: <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1-----7	
<b>Additions:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Which further measures were taken (conflict awareness in company, recruiting mode and personal development)</li> <li>• What are these measures specifically? Could you please give an example?</li> </ul>		

**Anhang C. Komplette Publikationsliste des Autors**

Nr.	Titel	Autoren	Publikationsorgan	Status	Ranking
1	Characteristics of Shared Service Centers	Schulz, Veit; Brenner, Walter	Transforming Government: People, Process and Policy, 2010	Angenommen	k.A.
2	Generic Management Challenges of Adopting IT-Shared Services	Ulbrich, Frank; Schulz, Veit; Brenner, Walter	AMCIS, 2010	Eingereicht	B
3	IT-Shared Service Center and External Market Activities	Schulz, Veit; Herz, Thomas; Rothenberger, Marcus; Brenner, Walter	AMCIS, 2010	Angenommen	B
4	Motives and Status Quo of the Internationalization of IT-Shared Service Centers – Global Sourcing, Global Delivery, Global Efficiency	Moewes, Till; Schulz, Veit; Schröttner, Beatrix; Brenner, Walter	Fourth Global Sourcing Workshop, 2010	Publiziert	k.A.
5	Die Zukunft der IT in Unternehmen	Brenner, Walter; Resch, Andreas; Schulz, Veit	Monographie Frankfurter Allgemeine Buch, 2010	Publiziert	k.A.
6	Konzerninterne IT-Dienstleister	Schulz, Veit; Brenner, Walter; Lünen-donk, Thomas	Studie, 2010	Publiziert	k.A.
7	Drittmarktaktivitäten von IT-Shared Service Centern	Schulz, Veit	Arbeitsbericht, 2010	Publiziert	k.A.
8	Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center	Schulz, Veit; Hochstein, Axel; Uebernickel, Falk; Brenner, Walter	AMCIS, 2009	Publiziert	B

9	A Classification of Shared Service Centers: Insights from the IT Service Industry	Schulz, Veit; Hochstein, Axel; Uebernicketel, Falk; Brenner, Walter	PACIS, 2009	Publiziert	B
10	Shared-Service-Organisationen als Möglichkeit wertorientierter Steuerung des IT-Bereichs	Schulz, Veit; Resch, Andreas; Uebernicketel, Falk; Brenner, Walter	HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 2008	Publiziert	B
11	Steuerungsdimensionen für IT Shared Service-Organisationen	Schulz, Veit; Resch, Andreas; Uebernicketel, Falk; Brenner, Walter	Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 2008	Publiziert	C
12	Erfolgsmessgrößen bei IT Shared Service Organisationen	Schulz, Veit; Uebernicketel, Falk; Brenner, Walter	MKWI, 2008	Publiziert	C
13	Excellence Modell der Industrialisierung des Informationsmanagements	Uebernicketel, Falk; Hochstein, Axel; Schulz, Veit; Brenner, Walter	HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 2007	Publiziert	B

## Anhang D. Abdruck der Publikationen

Nr.	Titel	Autoren	Publikationsorgan	Kommentar
1	Characteristics of Shared Service Centers	Schulz, Veit; Brenner, Walter	Transforming Government: People, Process and Policy, 2010	
2	Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center	Schulz, Veit; Hochstein, Axel; Uebernicketel, Falk; Brenner, Walter	AMCIS, 2009	
-	Die Zukunft der IT in Unternehmen	Brenner, Walter; Resch, Andreas; Schulz, Veit	Monographie Frankfurter Allgemeine Buch, 2010	Auf Grund des Seitenumfangs nicht Bestandteil dieses Abdrucks
3	Shared-Service-Organisationen als Möglichkeit wertorientierter Steuerung des IT-Bereichs	Schulz, Veit; Resch, Andreas; Uebernicketel, Falk; Brenner, Walter	HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, 2008	
4	Steuerungsdimensionen für IT Shared Service-Organisationen	Schulz, Veit; Resch, Andreas; Uebernicketel, Falk; Brenner, Walter	Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 2008	
5	Drittmarktaktivitäten von IT-Shared Service Centern	Schulz, Veit	Arbeitsbericht, 2010	
6	Generic Management Challenges of Adopting IT-Shared Services	Ulbrich, Frank; Schulz, Veit; Brenner, Walter	AMCIS, 2010	





# Characteristics of Shared Service Centers

Veit Schulz  
Institute of Information Management  
University of St. Gallen  
Mueller-Friedbergstrasse 8  
CH 9000 St. Gallen  
Switzerland  
[veit.schulz@unisg.ch](mailto:veit.schulz@unisg.ch)  
+41-71-224-3807

Walter Brenner  
Institute of Information Management  
University of St. Gallen  
Mueller-Friedbergstrasse 8  
CH 9000 St. Gallen  
Switzerland  
[walter.brenner@unisg.ch](mailto:walter.brenner@unisg.ch)  
+41-71-224-2409

## ABSTRACT

**Purpose** – Even though a lot of publications focusing on Shared Service Center (SSC) exist, there is no unique understanding of the term “Shared Service Center”. The aim of this research is to get an overview of definitions of the term “SSC” and an overview of relevant literature. A common understanding is derived with the help of SSC characteristics frequently mentioned. Furthermore, important differences in the definitions are identified and their implications for the SSC concept shown.

**Design/methodology/approach** – An extensive literature review is the basis for this research. An online database containing the most important journals has been scanned for SSC definitions. Furthermore, the most cited books have been analysed.

**Findings** – There is no unique understanding of SSCs in science and practice. A standardized definition of SSCs is not established. The different definitions vary in many ways. Nevertheless, some characteristics that define the term SSC are mentioned in most publications, including: consolidation of processes within the group; delivery of support processes; cost cutting as a major driver; focus on internal customers; alignment with external customers; separated organizational unit; and operation like a business. Although there is a common understanding about SSC in parts we identified fundamental differences, especially between SSC definitions for public and private sector. These differences have several impacts on the understanding and application of the SSC concept.

**Research limitations/implications** – The most relevant publications have been considered, but probably not all publications with definitions of the term “Shared Service Center”. Future research must include more publications as well as the perceptions of practitioners. Furthermore, the perception of SSC management and staff has not been analyzed.

**Practical implications** – Due to the fact that many different definitions for SSC exist, people dealing with a SSC are confused about the meaning of the term - confusion which is likely to result in ambiguity concerning research interpretations. The differences in definitions should be known to understand practical implications like different requirements in governance or regulation.

**Originality/value** – Some research in the area of SSCs has already been conducted. Nevertheless, neither extensive literature overviews of existing definitions nor comparisons of these definitions for the term SSC exist. The discrepancies in definitions and their implications have not yet been considered.

**Keywords** - Shared Service Center, Definition, Literature Review

**Paper Type** – Literature Review

## 1 INTRODUCTION

### 1.1 *Relevance of Shared Service Center*

Shared Service Centers (SSC) have risen greatly in relevance and importance over the past few years in the private sectors as well as in the public sector. Public agencies make use of the concept SSC in order to reduce costs, improve the value of the service they provide and achieve greater administrative efficiencies (Walsh et al., 2008). In many countries, a lot of SSCs have already been established in public administration (Accenture, 2005). Public agencies request services and operate Shared Service Centers together with other agencies (Janssen et al., 2007). The establishing of SSCs has long-term and strategic impact. A multitude of motives for implementing SSCs in the public sector exists; e.g. focus on core competencies, elimination of local control of functions, standardization or reduction of overcapacity. Janssen and Joha (2006) have analyzed the motives for SSCs in public administration in detail.

The increasing importance of SSCs has also been felt outside public sector. The majority of Fortune 500 companies are running SSCs in order to make back-office services available to different business units in their organization (Ulbrich, 2006). Several studies from both industry and academia have assessed the distribution of SSCs in large corporations (A. T. Kearney, 2004, Accenture, 2004, Fischer and Sterzenbach, 2006, Frost & Sullivan, 2007, Redman et al., 2007). According to Bain & Company (2008) 55% of the global companies studied use SSCs.

### 1.2 *Relevance of Homogeneity*

As mentioned before, Shared Service Centers are an often utilized approach to organizing back office services in the public and private sector. Nevertheless, researchers hitherto have not investigated SSCs sufficiently; Shared Service Centers have only been of minor importance to researchers (Becker et al., 2009). Furthermore, a lot of definitions of the term exist in literature. These definitions differ in relevant characteristics (Singh and Craike, 2008, Schulz et al., 2009).

A first research project on SSC definitions has been done by Singh and Craike (2008). Their paper reflects the perception of the term Shared Service Center by practitioners. A conceptual definition is proposed by help of extensive case study research. Whilst existing SSC definitions from literature are considered, they are neither analysed nor compared in detail.

For a field of research it is important to have a common understanding of basic terms. Therefore it is crucial to have an overview of relevant definitions and the differences between them. Otherwise, it is difficult to compare research outcomes and to generate a scientific body of knowledge. Without clarity in definitions it is difficult to do theory-based research or to establish a theory (Singh and Craike, 2008).

### 1.3 *Research questions*

Our research attempts to fill this gap by addressing the following basic problem: No identification, analysis and comparison of existing SSC definitions have been done. With this research we address following key problem area:

- In both literature and practice, the term SSC does not hold a standardized meaning. It is therefore important to identify common accepted characteristics that describe the concept “Shared Service Center”.
- There are differences in this definition that need to be identified. The impact of these differences on research outcomes is not analyzed.

In order to address these problems mentioned above we pose the following two research questions for this paper:

- (1) What characteristics of the concept “Shared Service Center” are accepted by most authors? What is the common understanding in literature?
- (2) Are there meaningful differences between the different definitions? What could be implications of these differences?

## 1.4 Paper Structure

The structure of the paper is as follows. In section 2 we describe our research approach. In section 3 we present the findings of the literature review. In section 3.1 the focus is on common characteristics that describe the term “Shared Service Center”. The research question (1) is addressed in this part. Turning attention to research question (2), section 3.2 exposes important differences in the definitions and their implications”

Summary and Outlook complete our paper in section 4.

## 2 RESEARCH APPROACH

The recent literature is comprised of a wide variety of definitions and characteristics of SSCs. What is identical in most sources, however, is a shared delineation of the concept of simple centralization while distinguishing SSCs from traditional outsourcing concepts. Furthermore, almost all definitions address advantages and desired improvements of the SSC approach. Our literature review aims at identifying common definitional characteristics of SSCs.

In our basic methodology, we scanned ProQuest ABI/INFORM ([http://www.proquest.com/en-US/catalogs/databases/detail/abi\\_inform.shtml](http://www.proquest.com/en-US/catalogs/databases/detail/abi_inform.shtml)), a database containing leading journals and periodicals, for the terms “Shared Service Center(re)”, “Shared Service Organiz(s)ation”, and “Shared Services” in citations and abstracts. We focused on papers published in scientific journals or at scientific conferences, yielding 185 results.

We omitted papers with the following characteristics:

- Articles NOT dealing with the organizational form of back-office functionalities. There exists a term “shared services” with another meaning in computer science.
- Articles that do not contain a definition of the term “Shared Service Centers”.
- Doubles, e.g. authors that had the definition in two or more of their papers.

After filtering, we were left with 10 results (Ulrich, 1995, Schmidt, 1997, Forst, 1999, Goold et al., 2001, Davis, 2005, Janssen and Joha, 2006, Goh et al., 2007, Wang and Wang, 2007, Aksin and Masini, 2008, Becker et al., 2009).

We analyzed definitions from the books with the most frequent citations. We used the citation functionality by Google Scholar (<http://scholar.google.com>) to find out the quantity of citations and identify the most cited books literature (Schulman et al., 1999, Quinn et al., 2000, Kagelmann, 2001, Bergeron, 2003). We have scanned these books in the same way as we proceeded with the papers.

For the analysis of the definitions a 3-step approach was used. In a first step, all selected definitions were divided into single fragments - each fragment describing one characteristic of Shared Service Centers. Next, the wording of these fragments was consolidated and standardized. Related fragments were combined and rephrased. In table 1 these fragments are presented in column 1. In a last step, all definitions were analyzed, regardless of whether or not a fragment was part of the definition. Finally the frequency of appearance of each fragment has been summed-up.

### **3 LITERATURE REVIEW**

#### **3.1 Characteristics of Shared Service Center**

Through the analysis of the definitions it became evident that there is no unique perception of the term “Shared Service Center”. A lot of definitions exist that differ in important characteristics of the SSC concept. Despite there being no unique definition, many characteristics of the concept are mentioned often. Table 1 shows those features and characteristics of SSCs mentioned most frequently. For notation purposes, if a definition or description mentions a particular feature, it is shown by “+” in the table. If a particular feature is not mentioned in the definition, the cell is marked with “—”.

SSC ...	(Ulrich, 1995)	(Schmidt, 1997)	(Forst, 1999)	(Schulman et al., 1999)	(Quinn et al., 2000)	(Goold et al., 2001)	(Kagelmann, 2001)	(Bergeron, 2003)	(Davis, 2005)	(Janssen and Joha, 2006)	(Goh et al., 2007)	(Wang and Wang, 2007)	(Aksin and Masini, 2008)	(Becker et al., 2009)	Total
... is the result of the consolidation / concentration process within an organization	+	-	-	+	+	-	-	+	-	+	+	+	+	+	9
... is engaged in support services / staff functions / internal services	-	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+	9
... reduces costs / competitive costs	-	-	+	+	+	-	-	+	-	-	+	+	+	+	8
... has a focus on internal clients / delivery to internal customers	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	-	+	8
... is aligned with external competitors	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-	+	-	-	-	7
... is a separate organization within the group	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	-	-	7
... is operated like a "normal business unit"	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	-	7
... improves service quality / competitive quality	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	+	-	5
... makes use of "Best Practices"	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	-	5
... uses resources company / agency-wide	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-	4
... has established a supplier-customer relationship	-	-	+	-	+	-	-	-	+	+	-	-	-	-	4
... is controlled by business units	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	+	-	-	4
... provides services that are tailored to customers' needs	-	+	+	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	4
... supports several units	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-	+	4
... charges back to business units / agencies	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	3
... focus on continuous improvement	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	2

Table 1: Analyzed definitions of the term "Shared Service Center"

This analysis demonstrates that the following features are generally accepted in literature on SSC, named by at least 50 percent of the relevant literature:

- Result of consolidation of processes within an organization: In de-centralized organizations, each unit has its own support service tailored exactly to individual requirements. These previously distributed support services are consolidated while forming SSCs. The aim is to avoid duplication of work and to achieve synergies (Martín-Pérez and Berger, 2004, Wang and Wang, 2007).
- Exclusively engaged in support services: Support services are processes that facilitate core processes of the company/agencies, but are not core processes themselves. The authors differentiate between services for transaction-oriented processes and complex, knowledge-based processes (Goold et al., 2001). Transaction-oriented processes are mainly processes that share a high degree of standardization, feature few interfaces with other processes and technologies, entail low financial/business risk and show a high potential for automation. Typical processes are accountancy and bookkeeping or operating a computer center. Characteristic processes in the area of knowledge- or expertise-based processes are, inter alia, financial analysis or development of applications (Quinn et al., 2000).
- Reduction of costs as a main goal: The majority of authors include the goal “cost reduction” explicitly in their definition. Several surveys revealed that cost-cutting is a primary motivation for implementing Shared Services Center. Average savings of 25% – 30% are not unusual (Quinn et al., 2000), achieving lower costs by making use of economies of scale.
- Service-oriented focus on internal clients: An SSC aims at optimizing the internal client experience, focusing on service output - a defined functionality with contracted quality levels and an agreed price, including penalties. This approach enables the central department to act clearly on behalf of internal clients, a relationship which exhibits monopoly-like behavior (Bergeron, 2003). These traditional departments typically focused more on improving technologies used for producing services rather than on improving the actual service output.
- Alignment with external competitors: According to literature, SSCs align themselves with external competitors. To enhance competitiveness, SSCs build up strategic knowledge such as information about competitors in the external market, analyzing their own strengths and weaknesses, and pricing benchmarks. Through these processes, SSCs can illustrate their competitiveness to internal clients and explain deviations (Quinn et al., 2000). Therefore, SSCs should ideally be aligned with the external environment.
- Independent organization: Most definitions explicitly emphasize the independent organizational form of a SSC as a unit clearly separate from other areas, with its own responsibilities and its own management. Frequently, the term “partly autonomous” is used (Bergeron, 2003), which is meant to signal that SSCs are managed like separate businesses but still highly dependent on the parent company/organization. Thus, the SSC typically belongs 100% to the organization which at the same time is its main client. This setup results in a very specific governance model and restricts the entrepreneurial freedom of the SSC. For instance, many SSC-internal decisions have to be agreed upon by the corporate group or superordinated organizational unit.
- Operated like a normal business: SSCs should be managed like third-party vendors, tailoring their services to the requirements of their customers. They deliver value at a cost that the customers are willing to pay (Schmidt, 1997).

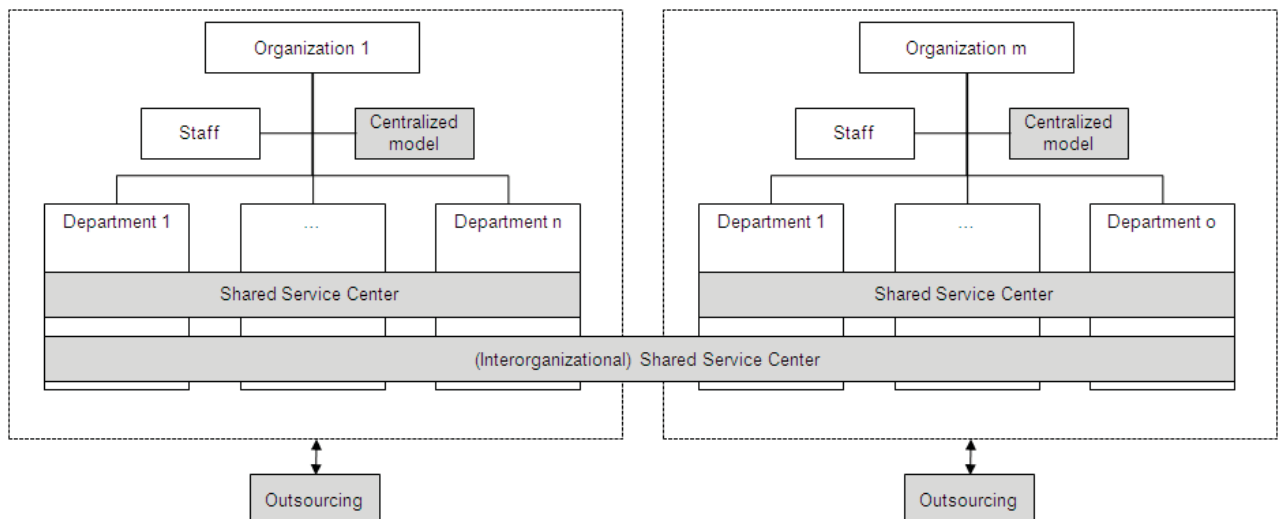
Based on the literature review we derived characteristics that reflect an understanding common to SSC analysts and scholars. Cited by at least 50 % of the relevant literature, an SSC is an organizational concept with the following characteristics:

- consolidates processes within the group in order to reduce redundancies,

- delivers support processes as its core competency,
- has cost-cutting as a major driver for implementation,
- has a clear focus on internal customers,
- is aligned with external competitors,
- is a separate organizational unit within the group,
- is operated like a business.

These characteristics are useful for delineating SSC from alternative back office delivery forms like outsourcing or internal staff division. However, there is a strong linkage to outsourcing. In many cases, the implementation of SSC is a preliminary stage of outsourcing. Processes and resources are organization-wide consolidated in a SSC to be potentially outsourced to an external provider at a later stage. Nevertheless, it is important to note that SSCs are not centralized staff functions due to the fact that they are separate organizational units aligned to external competitors.

In Figure 1 a Shared Service Center is depicted in a schematic manner. The organizational and service providing relations between the SSC and its customers are shown. The SSC is the internal service provider of back-office services for the other organizational units.



**Figure 1: Positioning of the Shared Service Center model; according to (Janssen and Joha, 2006)**

### 3.2 Differences in the definitions

The more detailed analysis of the different definitions from section 3.1 yields further interesting insights. Three important findings are explained exemplarily in this section, namely differences in the sector described, professional background of the authors and characteristics that are used to specify the term “Shared Service Center”.

- Sector: We analyzed whether the papers or books that contain the definitions are focused on SSCs in the private or public sector. The majority of the definitions are from articles about Shared Service Center in the private sector and only a minority from SSCs in the public sector. With the exception of the articles written by Janssen and Joha (2006), Wang and Wang (2007), Becker et al. (2009), the considered definitions are from articles focusing explicitly on the private sector. One important reason is that the organizational concept of Shared Service Center emerged in the private sector



during the 1980s (Kagelmann, 2001, Ulbrich, 2008). Despite the dominance of papers about Shared Service Center in the private sector we observed a change. The newer definitions analyzed (Janssen and Joha, 2006, Becker et al., 2009) are from papers about SSCs in the public sector. One reason could be that the SSC concept is applied in the public sector as well.

- Professional background of the authors: We observed not only a shift in the sector analyzed during time; the professional background of authors changed as well. The first publications were written by practitioners, e.g. Schmidt (1997), Forst (1999), Schulman et al. (1999), Quinn et al. (2000), Goold et al. (2001). By contrast more and more papers with SSC definitions were written by scientists during the last years, e.g. Kagelmann (2001), Bergeron (2003), Davis (2005), Janssen and Joha (2006), Goh et al. (2007), Wang and Wang (2007), Aksin and Masini (2008). The reason is similar like in the previous chapter. SSC is a concept from practice that gets more attention by scientists during the last years.
- Characteristics contained in definition: Not all characteristics seem to be equally relevant for the public and private sector. For example the characteristic that SSCs are aligned with external competitors. Whilst approximately two-thirds of SSC definitions for the private sector include this characteristic, none of the SCC definitions for the public sector incorporate it. In addition the majority of definitions for the private sector emphasize that Shared Service Center should be operated like a normal business unit. In definitions for SSCs from the public sector this characteristic is not included.

These differences have implications for the understanding and application of the concept Shared Service Center. This leads to several conclusions that should be investigated. These conclusions have to be verified during further research:

- The topic Shared Service Center becomes more and more relevant for scientists. The concept is analyzed in a structured way by help of scientific methods. Theory building and the linkage to other theories is gaining relevance.
- These distinctions in the definitions could be an indication that the concept “Shared Service Center” in the private sector is different from that in public. Therefore it could be difficult to transfer the concept of SSCs from the private to public sector and vice versa. Adaptations have to be made. Shared Service Centers in the public sector need a different governance or organizational setup than SSCs in the private sector.
- Due to the fact that public and private sector SSCs differ, it could make sense to establish different definitions for these two sectors. A unique definition that reflects the common understanding is challenging.
- These mentioned discrepancies between public and private sector SSCs could be one reason for the wide variety of definitions for Shared Service Center.

## 4 SUMMARY AND OUTLOOK

### 4.1 *Summary*

Shared Services have risen in both importance and visibility over the last decade and have become ubiquitous among public agencies and large international companies. Constituting a major driver of organizations' performance, it is incumbent on researchers to further analyze SSC organizational types in detail. Nevertheless, extensive research is rare in this field: No clear and common understanding of the term “Shared Service Center” is available.

For the purpose of closing this gap in academic research we analyzed and compared existing definitions. We identified characteristics of the SSC concept that are included in the majority of definitions. According to this

understanding a SSC is an organizational concept that consolidates processes within the group in order to reduce redundancies; delivers support processes; has cost-cutting as a major driver; that has a clear focus on internal customers; is a separate organizational unit that is aligned with external competitors; and is operated like a business. Although there is a common understanding about SSC in parts, we identified fundamental differences - especially between SSC definitions for public and private sector. These differences have several impacts on the understanding and application of the SSC concept. We propose that different definitions for SSCs in the public and private sector are helpful. Due to the differences it seems to be difficult to transfer the concept of SSC from the public to private sector and vice versa. In addition, we found out that the concept of Shared Service Center is gaining more attention by scientists. During the last years more definitions from papers about SSCs in the public sector have been formulated.

In sum, we achieved the research goals initially defined in this paper. We have analyzed SSC definitions from relevant literature and identify a common understanding regarding SSC characteristics. Furthermore, we have described differences between the definitions and demonstrated important implications.

## 4.2 Outlook and restrictions

Despite continuing progress, SSC research remains beset by limitations. We have considered all journals and conference publications that have been listed in the ProQuest ABI/INFORM database. Further databases exist, comprising other journals that could have been scanned as well. The most relevant publications have been considered, but probably not all publications with definitions of the term "Shared Service Center". In this paper the focus was on publications that contain definitions of the term "Shared Service Center". Papers that describe case studies from the private or public sector without providing a definition have not been considered. Furthermore, the perception of the concept Shared Service Center we have analyzed is restricted to literature. However Shared Service Centers are a wide spread approach in practice. The perception of management and staff of the SSC term has not been analyzed.

These restrictions highlight that further research is required. First of all, more academic journals and practice oriented publications could be included in the analysis for establishing a broader knowledge base. Secondly, the perception of practitioners could be analyzed with the help of a questionnaire.

## 4.3 Classification of paper according to this journal

In this paper, important definitions of the term "Shared Service Center" have been analyzed and compared. Common accepted characteristics of the term "Shared Service Center" have been identified and relevant differences between the definitions presented. The following papers in this issue give more insights into Shared Services Center in the public sector.

## 5 REFERENCES

- A. T. KEARNEY (2004) Success through Shared Services. From Back-Office Functions to Strategic Drivers. Chicago. ACCENTURE (2004) Shared Services Report. Hamilton.
- ACCENTURE (2005) Driving High Performance in Government: Maximizing the Value of Public-Sector Shared Services. Hamilton.
- AKSIN, Z. & MASINI, A. (2008) Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 26, 239 - 256.
- BAIN & COMPANY (2008) Making the most of your back office. Boston.

- BECKER, J., NIEHAVES, B. & KRAUSE, A. (2009) Shared Services Strategies and Their Determinants: A Multiple Case Study Analysis in the Public Sector. *AMCIS*. San Francisco.
- BERGERON, B. (2003) *Essentials of Shared Services*, Hoboken, John Wiley & Sons.
- DAVIS, T. R. V. (2005) Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs. *Journal of General Management*, 31, 1.
- FISCHER, T. & STERZENBACH, S. (2006) Controlling von Shared Service Centers - Ergebnisse einer empirischen Studie in deutschen Unternehmen. Erlangen.
- FORST, L. I. (1999) Outstanding service is an inside job. *The Journal for Quality and Participation*, 22, 58.
- FROST & SULLIVAN (2007) Hub Potential Analysis Report 2007. Frost & Sullivan's 2007 Global Shared Services and Outsourcing (SSO) Study. San Antonio.
- GOH, M., PRAKASH, S. & YEO, R. (2007) Resource-based approach to IT shared services in a manufacturing firm. *Industrial Management + Data Systems*, 107, 251.
- GOOLD, M., PETTIFER, D. & YOUNG, D. (2001) Redesigning the corporate centre. *European Management Journal*, 19, 83.
- JANSSEN, M. & JOHA, A. (2006) Motives for establishing shared service centers in public administration. *International Journal of Information Management*, 26, 102 - 115.
- JANSSEN, M., JOHA, A. & WEERAKKODY, V. (2007) Exploring relationships of shared service arrangements in local government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 1, 271-284.
- KAGELMANN, U. (2001) *Shared Services als alternative Organisationsform. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern*, Wiesbaden, DUV Gabler Edition Wissenschaft.
- MARTÍN-PÉREZ, N.-J. & BERGER, M. (2004) Organisation und Steuerung von internen Dienstleistungseinheiten in multinationalen Unternehmen. *Discussion-Paper*. Stuttgart.
- QUINN, B., COOKE, R. & KRIS, A. (2000) *Shared services: mining for corporate gold* London, Prentice Hall.
- REDMAN, T., SNAPE, E., WASS, J. & HAMILTON, P. (2007) Evaluating the human resource shared service model: evidence from the NHS. *International Journal of Human Resource Management*, 1486 - 1506.
- SCHMIDT, J. (1997) Breaking down fiefdoms. *Management Review*, 86, 45.
- SCHULMAN, D. S., DUNLEAVY, J. R., HARMER, M. J. & LUSK, J. S. (1999) *Shared Services. Adding Value To The Business Unit*, New York, Wiley & Sons.
- SCHULZ, V., HOCHSTEIN, A., UEBERNICKEL, F. & BRENNER, W. (2009) Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center. *AMCIS*. San Francisco.
- SINGH, P. J. & CRAIKE, A. (2008) Shared services: towards a more holistic conceptual definition. *International Journal of Business Information Systems*, 3, 217-230.
- ULBRICH, F. (2006) Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. *Business Process Management Journal*, 12, 191.
- ULBRICH, F. (2008) The Adoption of IT-Enabled Management Ideas. *Insights from Shared Services in Government Agencies*. *EFI, Stockholm*.
- ULRICH, D. (1995) Shared services: From vogue to value. *HR. Human Resource Planning*, 18, 12 - 24.
- WALSH, P., MCGREGOR-LOWNDES, M. & NEWTON, C. J. (2008) Shared Services: Lessons from the public and private sectors for the nonprofit sector. *Australian Journal of Public Administration*, 67, 200.
- WANG, S. & WANG, H. (2007) Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design. *Human Systems Management*, 26, 281.

Veit Schulz is a research associate and PhD student at the Institute of Information Management at the University of St. Gallen.

Professor Walter Brenner is Professor of Information Management at the University of St. Gallen and acting director at the Institute of Information Management at the University of St. Gallen.

# Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center

## **Veit Schulz**

Institute of Information Management  
University of St. Gallen  
Mueller-Friedbergstrasse 8  
CH 9000 St. Gallen  
Switzerland  
veit.schulz@unisg.ch

## **Axel Hochstein**

Computer Science Department  
Stanford University  
Gates 250, Serra Mall  
94305 CA, Stanford  
U.S.A.  
axel.hochstein@cs.stanford.edu

## **Falk Uebernickel**

Institute of Information Management  
University of St. Gallen  
Mueller-Friedbergstrasse 8  
CH 9000 St. Gallen  
Switzerland  
falk.uebernickel@unisg.ch

## **Walter Brenner**

Institute of Information Management  
University of St. Gallen  
Mueller-Friedbergstrasse 8  
CH 9000 St. Gallen  
Switzerland  
walter.brenner@unisg.ch

## **ABSTRACT**

Shared service centers (SSCs) are an increasingly important and oft-utilized approach to organizing Information Technology services. Nevertheless, researchers hitherto have not investigated SSCs sufficiently. Our research attempts to fill this gap by addressing the following basic problems: Firstly, no standardized definition of SSCs has established; and, secondly, different features of SSCs in practice have not been analysed. In an extensive literature review, we identified the following characteristics of SSCs to be commonly mentioned by researchers: consolidation of processes within the group; delivery of support processes; separated organizational unit; alignment with external customers; cost cutting as a major driver; focus on internal customers; and operation like a business. In a focus group, we identified the following parameters in which existing SSCs differ from each other: legal form; main form of co-ordination; service charges; external market; contractual form; center concept and product portfolio. These criteria were validated empirically by extensive case study research with seven IT-organizations from North America and Europe.

## **Keywords**

Business Models of IT Organizations, Strategic IT Management, Shared Services, Shared Service Center, Shared Service Organizations

## **INTRODUCTION**

### **Motivation**

Shared Service Centers (SSC) have risen greatly in relevance and importance over the past few years, with a majority of Fortune 500 companies running SSCs in order to make back-office services available to different business units in their company (Ulbrich, 2006). Several studies from both industry and academia have assessed the distribution of SSCs in large corporations (A. T. Kearney, 2004; Accenture, 2004; Fischer and Sterzenbach, 2006; Frost & Sullivan, 2007; Redman Snape Wass and Hamilton, 2007). According to (Bain & Company, 2008) 55% of global companies studied use SSCs.

Despite these efforts, we have ascertained a dearth in SSC research in two key problem areas:

(1) In both literature and practice, the term SSC does not hold a standardized meaning, without which it has been difficult to generate a scientific body of knowledge.

(2) SSCs exhibit wide variation in features, structure, and service offerings. However, few empirical studies delve into these features with scientific approaches.

### Research questions

In order to address these two problems mentioned above we pose the two following research questions:

- (1) How is a Shared Service Center defined?
- (2) What relevant criteria describe different facets of SSCs?

### Research Approach

For this research a three-step approach is used, which is described as follows:

In the first step we analyze relevant SSC literature. From the literature we can arrive at a definition of SSC that is widely accepted and reflects common usage and understanding. This definition is the foundation for the further research and reflects a consolidation of the characteristics mentioned by the majority of academic papers.

In the second step, we identified criteria in which existing SSCs differ. For that, we discussed different candidates of criteria in a focus group. We base our discussion on the definition of SSC elaborated in step one.

In the third step we evaluated the criteria identified in the focus group and described their coherences with real SSCs. To that end we conducted extensive case studies with SSCs based in Canada (1), Germany (3), Sweden (1), Switzerland (1), and the USA (1).

### LITERATURE REVIEW

The current literature is comprised of wide variety of definitions and characteristics of SSCs. What is identical in most sources, however, is a shared delineation of the concept of simple centralization while distinguishing SSCs from traditional outsourcing concepts. Furthermore, almost all definitions address advantages and desired improvements of the SSC approach. Our literature review aims at identifying common definitional characteristics of SSCs.

### Approach

In our basic methodology, we scanned ABI/INFORM, a database containing leading journals and periodicals, for the terms “Shared Service Center(re)”, “Shared Service Organiz(s)ation”, and “Shared Services” in citation and abstracts. We focused on papers that have been published in scientific journals or on scientific conferences, yielding 185 results.

We omitted papers with the following characteristics:

- Articles dealing with the organizational form for back-office functionalities
- Articles focusing on highly particular aspects and functions of SSCs like HR or Payroll.
- Articles that do not contain a definition of “Shared Service Centers”.
- Doubles, e.g. authors that had the definition in two or more of their papers.

After filtering, we were left with 9 results (Aksin and Masini, 2008; Davis, 2005; Forst, 1999; Goh Prakash and Yeo, 2007; Goold Pettifer and Young, 2001; Janssen and Joha, 2006; Schmidt, 1997; Ulrich, 1995; Wang and Wang, 2007). At the end we analyzed definitions from the books with the most frequent citations. We used the citation functionality by Google Scholar to find out the quantity of citations and identify the most cited books literature (Bergeron, 2003; Kagelmann, 2001; Quinn Cooke and Kris, 2000; Schulman Dunleavy Harmer and Lusk, 1999).

## Results

Table 2 shows those features and characteristics of SSCs mentioned most frequently. For notation purposes, if a definition or description mentions a particular feature, it is shown by “+” in the table. If a particular feature is not mentioned in the definition, the cell is marked with “—”.

SSC ...	(Ulrich, 1995)	(Schmidt, 1997)	(Forst, 1999)	(Schulman et al., 1999)	(Quinn et al., 2000)	(Goold et al., 2001)	(Kagelmann, 2001)	(Bergeron, 2003)	(Davis, 2005)	(Janssen et al., 2006)	(Goh et al., 2007)	(Wang et al., 2007)	(Aksin et al., 2008)	Total
... is the result of the consolidation / concentration process within the company	+	-	-	+	+	-	-	+	-	+	+	+	+	8
... is engaged in support services / staff functions / internal services	-	+	-	+	+	+	+	-	+	+	+	-	-	8
... is aligned with external competitors	-	+	+	+	+	-	-	+	+	-	+	-	-	7
... is a separate organization within the group	-	+	-	+	-	+	-	+	+	+	+	-	-	7
... reduces costs / competitive costs	-	-	+	+	+	-	-	+	-	-	+	+	+	7
... is operated like a “normal business unit”	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-	+	-	-	7
... has a focus on internal clients / delivery to internal customers	-	-	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-	-	7
... improves service quality / competitive quality	-	-	-	+	+	-	-	+	-	-	+	-	+	5
... makes use of “Best Practices”	-	+	+	-	-	-	-	-	+	+	+	-	-	5
... uses resources company-wide	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	4
... has established a supplier-customer relationship	-	-	+	-	+	-	-	-	+	+	-	-	-	4
... is controlled by business units	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+	-	+	-	4
... provides services that are tailored to customers’ needs	-	+	+	-	+	-	-	-	-	+	-	-	-	4
... supports several units	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-	-	-	3
... charges back to business units	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-	-	-	3
... focus on continuous improvement	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	2

**Table 1: Important definitions of the term "SSC"**



This analysis demonstrated that the following features are generally accepted in literature on SSC, named by at least 50 percent of relevant literature:

- Result of consolidation of processes within the company: In de-centralized corporations, each unit has its own support service tailored exactly to individual requirements. These previously distributed support services are consolidated while forming SSCs. The aim is to avoid duplication of work and to achieve synergies (Martín-Pérez and Berger, 2004).
- Exclusively engaged in support services: Support services are processes that support core processes of the company, but are not core processes itself. The authors differentiate between services for transaction-oriented and complex, knowledge-based processes (Goold et al., 2001). Transaction-oriented processes are mainly processes that share a high degree of standardization, feature few interfaces with other processes and technologies, entail low financial/business risk and show a high potential for automation (Shah, 1998). Typical processes are accountancy and bookkeeping or operating a computer centre. Characteristic processes in the area of knowledge-or expertise-based processes are, inter alia, financial analysis or development of applications (Quinn et al., 2000).
- Alignment with external competitors: According to literature, SSCs align themselves with external competitors (Young, 2005). To enhance competitiveness, SSCs build strategic knowledge such as information about competitors in the external market, analyzing its own strengths and weaknesses, and pricing benchmarks. Through these processes SSCs can confirm their competitiveness to internal clients and explain deviations (Quinn et al., 2000). Therefore, SSCs should ideally be aligned with the external environment.
- Independent organization: Most definitions explicitly emphasize the independent organizational form of an SSC as a unit clearly separate from other areas, with its own responsibilities and its own management. Frequently the term “partly autonomous” is used (Bergeron, 2003), which is meant to signal that the SSCs are managed like separate businesses but still highly dependent on the parent company. Thus the SSC typically belongs 100% to the corporation which at the same time is its main client. This setup results in a very specific governance model and restricts the entrepreneurial freedom of the SSC. For instance, many SSC-internal decisions have to be agreed by the corporate group.
- Reduction of costs as a main goal: The majority of authors include the goal “cost reduction” explicitly in their definition. Several surveys revealed that cost-cutting is a primary motivator for implementing shared services (Ulbrich, 2006). Average savings by 25% – 30% are not unusual (Quinn et al., 2000), achieving lower costs by making use of economies of scale.
- Operated like a normal business: SSCs should be managed like third-party vendors, tailoring their IT-services to the requirements of their customers. They deliver value at a cost that the customers are willing to pay (Schmidt, 1997).
- Service-oriented focus on internal clients: An SSC aims at optimizing the internal client experience, focusing on service output—a defined functionality with contracted quality levels and an agreed price including penalties (Young, 2005). This approach enables the central department to act clearly on behalf of internal clients, a relationship which exhibits monopoly-like behavior (Bergeron, 2003). These traditional departments were typically focused on improving technologies used for producing the services and less on improving the actual service output.

Based on the literature review we derive a definition that reflects an understanding common to SSC analysts and scholars. Cited by over 50 percent of the relevant literature, an SSC is an organizational concept with the following attributes:

- consolidation of processes within the group in order to reduce redundancies
- delivers support processes as its core competency
- is a separate organizational unit within the group
- is aligned with external customers
- cost cutting is a major driver for implementation
- has a clear focus on internal customers
- is operated like a business

This definition is useful for delineating SSC from alternative IT delivery forms like outsourcing or internal IT staff division. This institutional separation is shown in Figure 1. Compared to Outsourcing (external provider) an SSC is part of the corporate group, with processes consolidated into one unit. However, there is a strong linkage to outsourcing. In many cases,

the implementation of SSC is a preliminary stage of outsourcing. Processes and resources are consolidated company-wide in a SSC to be potentially outsourced to an external provider afterwards. Nevertheless, it is important to note that SSC are not a centralized staff function due to the fact that it is a separate organizational unit aligned to external competitors.

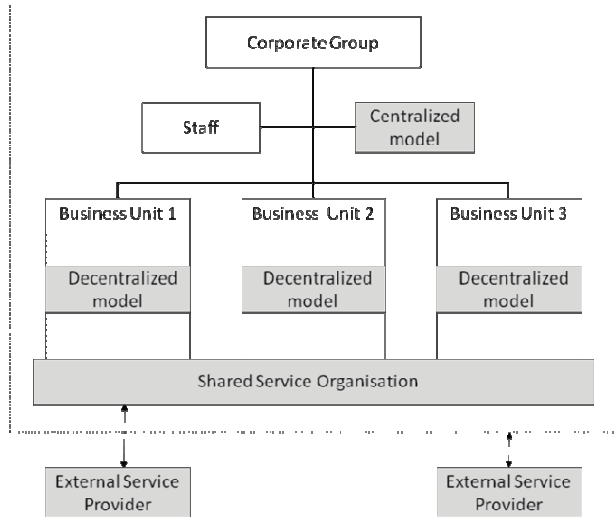


Figure 1: Shared Service Organizations and alternative IT Delivery Forms; according to (Janssen et al., 2006)

## IDENTIFICATION OF CRITERIA FOR DESCRIBING VARIETIES AMONG SHARED SERVICE CENTERS

### Approach

In the second step we investigated—through a focus group—how SSCs operate in practice. This group consisted of CIOs, head of IT service providers, further managerial staff from service providers, and other IT-experts like consultants and scientists. These experts are from IT departments or internal Service Provider of big international companies based in Germany and Switzerland. A workshop that includes a detailed discussion of these topics was organized and conducted in January 2008.

### Results

Through the focus group, we identified seven criteria in which SSCs in reality differ from each other: legal form, form of coordination, service charges, external market, contract forms, center concept, and product portfolio. The different values of these criteria represent the variety of existing forms of SSCs. In the following paragraphs, the seven criteria and their values are described and explained in detail.

#### Legal form:

On one hand SSCs can be legally-independent, which means they can be incorporated independent of their parent firm. On the other hand, they can also simply be part of an independent legal entity, thus legally dependent themselves (Kagelmann, 2001). SSCs in the USA may have the legal form “C-Corporation” (Bergeron, 2003), whereas in Germany the “GmbH” is a typical form. In most cases a legally-independent subsidiary is preferred because it confers several advantages: increased in transparency as the company commands all profit-related factors, leading to more accurate controlling. With subsidiary status the SSC no longer has to pay company or branch tariffs leading to more competitive wage costs and improves overall efficiency of the IT-section. In practice, it is evident that increased autonomy resulting from legal independence often leads to the use of a clearing system based on market-related prices, rather than a standardized allocation formula. Furthermore, cases show that legal independence generates positive motivational effects, a subject which has already been investigated (Kreuter and Solbach, 1997). The cumbersome effects of additional bureaucracy—for instance in legal matters—have also been observed in previous studies (Schulman et al., 1999).

#### Form of coordination:

There are two methods of coordinating service transactions between the demand-side (business units that are supported with IT services) and the supply side (SSC): (1) through markets; (2) through hierarchies, in which high-level management

decisions regulate service transactions. However, pure forms are rare, and a multitude of intermediate solutions can be observed. For instance, in market-related coordination, typically an extensive management system is implemented, including contract management, invoicing or management of suppliers (Malone Yates and Benjamin, 1987). In the event that a new internal market is established, new organizational structures are created on both sides: a sales and marketing organization for the provider and procurement departments on the demand side. In fact, this separation accelerates the evolvement of internal markets (Zarnekow, 2007). However, in these markets regulations can be observed.

#### *Service charges:*

Several billing methods are employed. In a first approach, the SSC has an annual budget, similar to other central divisions within the company. There is no pricing system and costs incurred are overhead. In a second case—that of allocation—costs incurred are charged to the different business units, where calculations are based on number of users, posts, or transactions. Thirdly, transfer pricing can be used, where SSC's services are sold to the various business units. Here prices are commensurate to the sum of costs-per-service plus profit. This approach, however, provides no incentives to the SSC to lower its costs. If prices are market based, the picture is very different. In this case the SSC sells its services to business units at previously fixed prices equal to those paid in the marketplace (Bergeron, 2003; Quinn et al., 2000; Schröder Kesten and Hartwich, 2007; Schulman et al., 1999).

#### *External market:*

With access to external markets an SSC may also serve third parties for profit. Access can apply to the entire portfolio or particular services only, and confers the benefit of additional sales and the opportunity to use spare capacities. Through limited access to the external market, different objectives are pursued. Here the expected benefits to the parent company include exclusiveness and flexibility. If the SSC has no access to external market, the business units receive greater service attention.

#### *Contract forms:*

Three varieties of contract form occur in practice. Firstly, under term contractual obligation, intra-company clients may obtain IT services only from the internal SSC. This can either be all-inclusive or relate only to particular services. Secondly, in the case of contractual exchange, the internal customer must consider the offer made by the SSC, where the SSC bids a “first offer”. If not acceptable, the client may also consider external providers. However, the “last call” form allows the SSC to submit its own offer based on the knowledge of external tenders already in hand. In competition, the client decides on whether the internal provider wins the contract according to conventional bidding criteria such as reputation, price and quality. Company clients are not compelled to fall back on the SSC (Bamberger, 2000).

#### *Center concept:*

A *center* is an organizational unit responsible for specific services. Venkatraman (1997) identified 4 different organizational concepts for managing information technology resources within a company: cost center, service center, investment center, and profit center. The *cost center* aims at supplying IT services at lowest cost level, focusing on operational efficiency, measured, for example, by cost per MIPS. To further improve cost levels, relationships are established with best-in-class outsourcers. By comparison, the main aim of a *service center* is to support the company's business strategy with IT services by delivering client satisfaction and adherence to agreed service levels. An *investment center* has a much stronger strategic focus by pro-actively creating capabilities for business and using new IT services which shape alternative business strategies. The supply of IT services to the external market is the focus of *profit centers*, where the IT section seeks to obtain knowledge of the external market as well as gain credibility for its internal clients and attain additional revenue for the corporation.

#### *Product portfolio:*

A functional SSC covers processes of one function, (e.g. finance, HR, IT) (Dressler, 2007), and in our present study, this refers to organizations specializing in information technology. By contrast, a multi-functional SSC offers various functional fields, e.g., IT and HR.

## **EVALUATION OF THE CRITERIA REPRESENTING THE VARIETY OF EXISTING SHARED SERVICE CENTERS**

### **Approach**

In the third step we evaluated the criteria identified in the focus group and described their coherences with real SSCs. We conducted extensive case studies with SSCs, scanning potential peer group partners regarding our SSC definition. All IT organizations analyzed fit these requirements.

Along with focus group criteria organizations must fulfill further requirements:

- Focus on IT service delivery
- Percentage of external sales lower than 50%
- International Organization: SSC should have sites in at least 2 countries / continents
- SSC of large, international corporations

Further requirements to the total entity of the peer group:

- Parent groups of the SSC should be from different industries as statements should apply to multiple sectors
- SSC should be headquartered in different countries/regions
- We should be able to get contact and interview top-level management (CIOs of the group, CEOs of the provider) of the respective SSCs

At the end we identified and conducted seven case studies with SSCs based in Canada (1), Germany (3), Sweden (1), Switzerland (1) and the USA (1). Table 2 gives a short overview of the characteristics of the case study companies. All names have been made anonymously. The interviews took 6 - 10 hours per company.

Case	Companies	Country of headquarter	Employees SSC (FTE)	Industry	Number of Interviews	Time of Interviews
1	Alpha Services	US	> 1.000	Steel	1	Sept. 2008
2	Beta Services	Germany	> 1.000	Media	6	Oct. – Nov. 2008
3	Gamma Services	Germany	> 4.000	Pharmacy	6	Oct. – Dec. 2007
4	Delta Services	Switzerland	> 4.000	Bank	4	Sept. 2008
5	Epsilon Services	Germany	> 3.000	Aviation	5	April – June 2008
6	Zeta Services	Canada	< 1.000	Food	1	Nov. 2008
7	Eta Services	Sweden	> 4.000	Automotive	3	March 2008

Table 2: Case studies overview

### Classification of the SSCs investigated

Table 3 provides an overview of the criteria formulated during the focus group discussions. For each criterion we got various typical features we found in literature. The respective references have been included in this overview. For every specification we list the number of the company (case) with corresponding characteristics.

Criterion	Typical features				Literature
Legal form	intra-company business unit (1, 4, 6)		independent subsidiary (2, 3, 5, 7)		(Kreuter et al., 1997)
Main form of co-ordination	mainly hierarchical (1, 4, 6)	mixed co-ordination (3, 7)	primarily market-orientated (2, 5)		(Malone et al., 1987; Powell, 1990)
Service charges	overhead (-)	allocation (1, 4, 6)	transfer prices (7)	market prices (2, 3, 5)	(Schulman et al., 1999)
External market	no access (1, 4, 6)		limited access (3, 7)	free access (2, 5)	(Kagelmann, 2001)
Contractual form	contractual obligation (1, 4, 6)		contractual exchange (3, 7)	competition (2, 5)	(Bamberger, 2000)
Centre concept	cost centre (1, 4, 6)	service centre (3)	investment centre (7)	profit centre (2, 5)	(Venkatraman, 1997)
Product portfolio	functional SSC (2, 4, 5, 6, 7)		multi-function SSC (1, 3)		(Dressler, 2007)

**Table 3: Criteria and characteristics of analyzed SSCs**

To better understand SSCs we have selected the following three case studies exemplary. The three SSCs described below show the strongest diversity in the analyzed criteria. The overview of these differences enables a more varied understanding of SSC characteristics.

#### *Type 1: Delta Services*

Delta Services is the internal business unit of a financial services company in Switzerland. The SSC's aim is the IT support of core processes. 4.000 employees work in this legally subordinate organization, where coordination is purely hierarchical and market-related elements are at minimum impact.

The organization does not clearly separate supply and demand. Costs incurred are allocated to the various business units, and few service characteristics are contractually-agreed on beforehand. In order to ensure that clients are not paying inflated prices, however, the competitiveness of the service is benchmarked. Theoretically the SSC has access to the external market but in practice there are no third-party activities and none are planned. The corporate clients are prohibited from buying services on the external market. The SSC manages sourcing, although clients are able to influence the process. The SSC acts as a pure cost centre, where cost efficiency is the main aim. Delta Services offers its clients only IT services.

#### *Type 2: Eta Services*

Eta Services is a legally-independent provider within the Swedish industry. Service transactions involve the influence of intra-firm hierarchy as well as market-related elements. For instance, Eta services implements market-oriented functions such as demand management on the client side as well as product management on the provider side. However, the roles "CIO of the company" and "CEO of the provider" are fused by personal union, leading to mainly hierarchical decision making.

Price structure is determined by interaction in a semi-closed market. Clients are charged transfer prices, meaning that they have to pay costs plus a mark-up. Similarly, the provider must prove through benchmarking that its prices are competitive. The provider offers only a portion of the portfolio to the external market. While the choice of supply to external clients is made by the service provider, obligations must be met to clients within the company. Here, Eta Services has the duty to supply all IT services needed. Clients within the company are advised to buy their needed support services from the internal provider. There is also a last call option, i.e., in knowledge of an external offer, where the provider can improve his own offer based on existing information. If the provider is in no position to supply what is needed, specialist departments may buy directly from external service providers.

IT is important to the concern as a whole and facilitates competitive advantages in some areas of the core business. IT is not a core competence itself, and therefore remains focused on delivering cost advantage rather than raw revenue streams. The optimum support of the business units is the main objective; success is measured in the quality of the supply or customer satisfaction. The product portfolio includes all IT services.

#### *Type 3: Epsilon Services*

Epsilon Services is a legally-independent service provider of an aviation company with headquarters in Germany. The exchange of services follows a market model.

Epsilon Services has free access to the external market. The provider decides whom it supplies. According to statements by the CEO of the SSC, decisions closely follow economic or strategic considerations. The free-market logic applies not only to the commodity business but also to strategic IT services that can help the parent company to generate competitive advantages in its core business. Epsilon Services acts like an external service provider that must sustain its position in the market. The open system works both ways: the business units of the company are not legally-bound to the internal service provider. They only buy from the internal provider if it can make the best offer. In this environment, the SSC has the primary goal of generating long term profits for the corporation and is thus managed as profit centre.

#### **Evaluation of the Criteria**

We found that the seven criteria are well-suited to describing the different facets of SSCs. Interview partners during the case studies confirmed that these criteria are relevant to describe main characteristics of the SSC business model. Secondly, we could classify all analyzed SSC in this grid and found those different characteristics operational at real-world SSCs, with the exception that none of the analyzed SSCs used overhead service charging.

#### **SUMMARY AND OUTLOOK**

##### **Summary**

Shared Services have risen in both importance and visibility over the last decade and have become ubiquitous among large international companies. As a major driver of firm performance, it is incumbent on researchers to further analyze SSC organizational types in detail. Nevertheless, extensive research is rare in this field. No clear and common understanding of the term "Shared Service Center" is available. Furthermore, in practice a wide variety of the SSCs exists and many facets of SSCs differ significantly. Therefore, we address two research questions with this article: "(1) How is a SSC defined?" and "(2) What relevant criteria describe different facets of SSCs?" By analyzing the most relevant literature sources we derive a common definition as follows: An SSC consolidates processes within a concern in order to reduce redundancies; it delivers support processes; it is a separate organizational unit within the group; it is aligned with external customers; cost-cutting is a major driver for implementation; it is focused on internal customers; and it is operated like a business. In order to represent the different facets of IT-SSC we identified seven criteria with help of a focus group: legal form; main form of co-ordination; service charges; external market; contractual form; center concept and product portfolio. Finally, we validated these criteria by an extensive case study research.

In sum, we achieved the research goals initially defined in this paper. We suggest a definition, thus foster a common understanding of the term SSC and established descriptive criteria. Whereas the scientific discussion on outsourcing has progressed rapidly and provided important insights, there is rather little discourse and thus little common understanding about SSCs. Thus this paper provides an important contribution to the field by providing a first formalization of an issue that has only been discussed by practitioners so far. Further research could build on the established definition and the criteria set forth here.

##### **Outlook**

Despite continuing progress, SSC research remains beset by limitations. The main focus of this research thus far has been to describe existing SSCs, however, motives for establishing the SSCs and the respective influences on the business model characteristics have not yet been considered. Further research could provide a better understanding of major factors influencing the SSC strategy, form, and function.

Finally, the SSC criteria put forward here need to be validated. For this, a follow-on broad-based study is planned with a large number of participants. Aided by an online questionnaire, the diversity of SSCs in service areas other than IT services is



being analyzed and correspondingly, to check the validity of the SSC classification grid. This research in turn may enable a generalization of this classification.

## REFERENCES

1. A. T. Kearney (2004) *Success through Shared Services*, Chicago.
2. Accenture (2004) *Shared Services Report*, Hamilton.
3. Aksin, Z., and Masini, A. (2008) Effective strategies for internal outsourcing and offshoring of business services: An empirical investigation, *Journal of Operations Management* (26:2), pp 239 - 256.
4. Bain & Company (2008) *Making the most of your back office*, Boston.
5. Bamberger, I. (2000) *Strategische Unternehmensberatung. Konzeption - Prozesse - Methoden*, (2 ed.) Gabler, Wiesbaden.
6. Bergeron, B. (2003) *Essentials of Shared Services*, (1 ed.) John Wiley & Sons, Hoboken.
7. Davis, T.R.V. (2005) Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs, *Journal of General Management* (31:2), p 1.
8. Dressler, S. (2007) *Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring*, (1 ed.) Gabler Verlag, Wiesbaden.
9. Fischer, T., and Sterzenbach, S. (2006) *Controlling von Shared Service Centers*, Erlangen.
10. Forst, L.I. (1999) Outstanding service is an inside job, *The Journal for Quality and Participation* (22:2), p 58.
11. Frost & Sullivan (2007) *Hub Potential Analysis Report 2007. Frost & Sullivan's 2007 Global Shared Services and Outsourcing (SSO) Study*, San Antonio.
12. Goh, M., Prakash, S., and Yeo, R. (2007) Resource-based approach to IT shared services in a manufacturing firm, *Industrial Management + Data Systems* (107:2), p 251.
13. Goold, M., Pettifer, D., and Young, D. (2001) Redesigning the corporate centre, *European Management Journal* (19:1), p 83.
14. Janssen, M., and Joha, A. (2006) Motives for establishing shared service centers in public administration, *International Journal of Information Management* (26), pp 102 - 115.
15. Kagelmann, U. (2001) *Shared Services als alternative Organisationsform*, (1 ed.) DUV Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.
16. Kreuter, A., and Solbach, B. (1997) Die rechtliche Verselbständigung von Profit-Centern, *zfo* (66:4), pp 224 - 230.
17. Malone, T.W., Yates, J., and Benjamin, R.I. (1987) Electronic Markets and Electronic Hierarchies, *Communications of the ACM* (30:6), pp 484 - 497.
18. Martín-Pérez, N.-J., and Berger, M. (2004) *Organisation und Steuerung von internen Dienstleistungseinheiten in multinationalen Unternehmen*, Stuttgart.
19. Powell, W.W. (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, *Research in Organizational Behavior* (12), pp S. 295 - 336.
20. Quinn, B., Cooke, R., and Kris, A. (2000) *Shared services: mining for corporate gold*, Prentice Hall, London.



21. Redman, T., Snape, E., Wass, J., and Hamilton, P. (2007) Evaluating the human resource shared service model: evidence from the NHS, *International Journal of Human Resource Management*, pp 1486 - 1506.
22. Schmidt, J. (1997) Breaking down fiefdoms, *Management Review* (86:1), p 45.
23. Schröder, H., Kesten, R., and Hartwich, T. (2007) Produktorientierte IT-Leistungsverrechnung bei der K+S Gruppe, *HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik* (44:254), pp 50 - 60.
24. Schulman, D.S., Dunleavy, J.R., Harmer, M.J., and Lusk, J.S. (1999) *Shared Services. Adding Value To The Business Unit* Wiley & Sons, New York.
25. Shah, B. (1998) Shared Services. Is it for you?, *Industrial Management* (40:5), pp 4 - 8.
26. Ulbrich, F. (2006) Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement, *Business Process Management Journal* (12:2), p 191.
27. Ulrich, D. (1995) Shared services: From vogue to value, *HR. Human Resource Planning* (18:3), pp 12 - 24.
28. Venkatraman, N. (1997) Beyond Outsourcing: Managing IT Resources as a Value Center, *Sloan Management Review* (38:3), pp 51 - 64.
29. Wang, S., and Wang, H. (2007) Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design, *Human Systems Management* (26:4), p 281.
30. Young, C.M. (2005) *Choose the Right IT Service Management Model*, Stamford.
31. Zarnekow, R. (2007) *Produktionsmanagement von IT-Dienstleistungen*. Springer, Berlin.

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

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

### Inhaltsübersicht

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

### 1 Ausgangslage und Problemstellung

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

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

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

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

### 2 Forschungsmethodik

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

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

## Shared-Service-Organisationen

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

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

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

### 3 State-of-the-Art SSC

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

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

#### **Konsolidierung von Prozessen im Konzern**

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

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

#### **Fokussierung auf Konzernkunden**

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

#### **Belieferung mehrerer Einheiten**

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

#### **Eigenständige Organisationseinheit**

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

#### **Übernahme von Unterstützungsleistungen**

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

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

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

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

**Optimierung des Ressourceneinsatzes**

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

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

**Orientierung am externen Wettbewerb**

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

## Shared-Service-Organisationen

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

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

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

## 4 Klassifizierungsraster für SSO

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

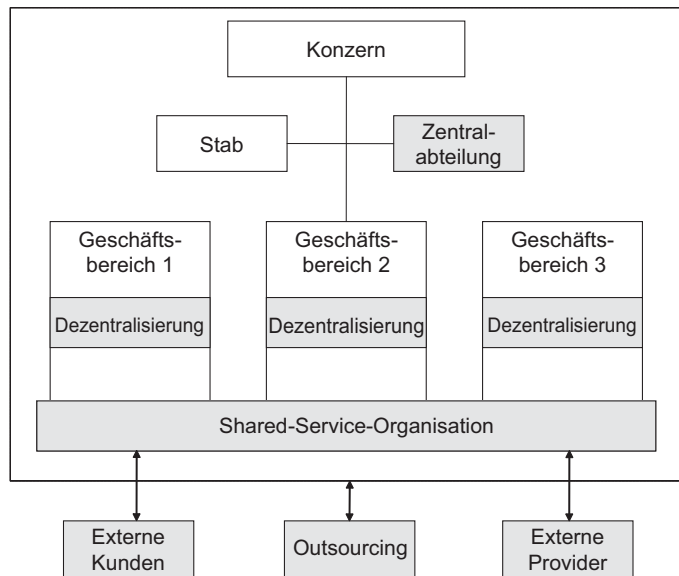


Abb. 1: IT-Organisationsformen (in Anlehnung an [Janssen & Joha 2006])

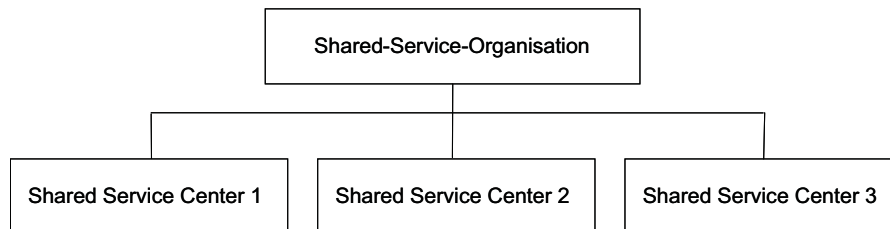


Abb. 2: SSC und SSO

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

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

**Juristische Form**

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

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

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

**Koordinationsform**

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

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

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

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

Tab. 2: Klassifizierungsraster für SSO

### Leistungsverrechnung

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

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

### Konzernexterner Absatzmarkt

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

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

### Kontrahierungsform

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

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

### Center-Konzept

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



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

### 5 Praxisbeispiel Klassifizierung von SSO

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

### Beschreibung BBS

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

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

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

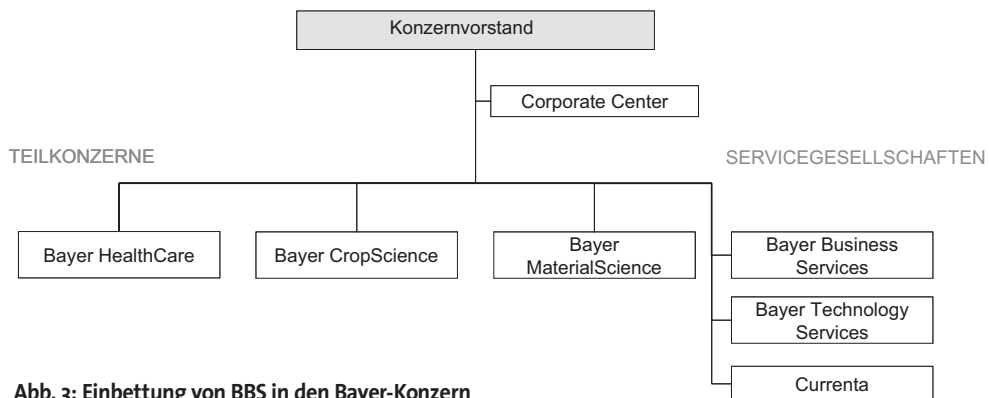


Abb. 3: Einbettung von BBS in den Bayer-Konzern

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

Tab. 3: Einordnung von BBS in das Klassifizierungsraster

## Shared-Service-Organisationen

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

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

### Überwindung der Budgetorientierung

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

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

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

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

### Orientierung an Zielpreisen/Orientierung nach außen zum Markt hin

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

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

## 6 Erkenntnisse

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

## 7 Literatur

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

## Shared-Service-Organisationen

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

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

# Steuerungsdimensionen für IT Shared Service-Organisationen

Veit Schulz, Andreas Resch, Falk Uebernickel und Walter Brenner



Dipl.-Ing. Veit Schulz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen.



Dr. Andreas Resch ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Bayer Business Services GmbH und CIO der Bayer AG, Leverkusen.



Dr. Falk Uebernickel ist Projektleiter am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen.



Prof. Dr. Walter Brenner ist Professor für Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen und geschäftsführender Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik.

Durch den globalen Wettbewerb fokussieren sich Unternehmen immer stärker auf die Optimierung ihrer Kernprozesse, aber auch auf die Verbesserung der dafür notwendigen Unterstützungsleistungen. Diese können durch konzerninterne Shared Service-Organisationen (SSO) erbracht werden. Um eine optimale Bereitstellung dieser Unterstützungsleistungen zu gewährleisten, ist eine zielgerichtete Steuerung dieser SSO unerlässlich. Ausgehend von den speziellen Anforderungen, die sich aus der besonderen Stellung konzerninterner Dienstleister zum Mutterkonzern ergeben, wird ein Kennzahlen-Cockpit mit acht relevanten Steuerungsdimensionen entwickelt.

## 1. Problemstellung

Innerhalb der letzten Jahre hat der Wettbewerb zwischen internationalen Konzernen immer stärker zugenommen. Durch die Globalisierung, getrieben durch den verstärkten Einsatz von Kommunikations- und Informationstechnologie, erscheint die Welt immer mehr als „ein Markt“. Das wirtschaftliche Umfeld ist geprägt durch Personalabbau, Fusionen, Übernahmen, wodurch sich der Marktdruck auf die Unternehmen enorm erhöht hat (*Schulman/Dunleavy et al.*, 1999, S. IX). Um auch in dynamischen, globalen Märkten bestehen zu können, ist eine Fokussierung auf die Kernkompetenzen notwendig. Das bedeutet aber auch, dass die kernkompetenzunterstützenden Leistungen optimal bezogen werden sollten. Auf Grund der Kernkompetenznähe sind für die Erbringung der Unterstützungsleistungen nicht nur operative Aspekte zu beachten, sondern auch strategische Gesichtspunkte, welche sich an unternehmensübergreifenden Zielen orientieren. Erst durch eine effektive und effiziente Erbringung der Unterstützungsleistungen wird der Bezieher kernkompetenzunterstützender Leistungen in die Lage versetzt, strategische Wettbewerbsvorteile marktseitig zu generie-

ren (*Keuper/Oecking*, 2006, S. VIII). Shared Service-Organisationen (SSO) sind ein Ansatz, der diesen Anforderungen gerecht werden kann. Es handelt sich dabei um konzerninterne Dienstleister, die in erster Linie verschiedenen Business Units Back-Office-Funktionalitäten effizient zur Verfügung stellen.

Um allerdings sicherzustellen, dass die strategischen Geschäftseinheiten auch bestmöglich mit Unterstützungsleistungen versorgt werden, sind die permanente Messung und Bewertung von Leistung und Erfolg unerlässlich. Deshalb werden in dem Artikel relevante Größen für ein Kennzahlen-Cockpit identifiziert, mit denen die SSO einerseits umfassend darlegen kann, dass sie ihrer Verantwortung nachkommt. Andererseits kann mit Hilfe dieser Dimensionen die konzernseitige Steuerung der SSO erfolgen. Mit den vorgeschlagenen Größen kann zudem die sonst übliche Budgetorientierung überwunden und durch eine an der Leistung ausgerichtete Steuerung ersetzt werden. Der IT-Bereich kann mit Hilfe dieser Dimensionen unternehmerisch geführt, die Anforderung „Drive IT as a Business“ umgesetzt werden. Nur durch diesen Paradigmenwechsel ist eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit der SSO möglich.

Neben diesen Veränderungen, die den gesamten IT-Bereich betreffen, gibt es aber auch eine Neuorientierung des Controllings, weg von rein quantitativen Betrachtungen hin zu qualitativen Analysen. Der finanzorientierte Fokus des Controllings wird ergänzt durch weitere Perspektiven wie bspw. Kunden, Anwender oder Qualität. Der Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Controllings vergrößert sich somit.

## 2. Definition Shared Service-Organisation

Es gibt in Wissenschaft und Praxis keine allgemein akzeptierte Definition für Shared Service-Organisationen, dafür aber eine Vielzahl von unterschiedlichen Begriffsbestimmungen, die sich teilweise sogar widersprechen.

Basierend auf Definitionen in der Literatur, unter anderem (*Keuper/Oecking*, 2006, S. 18 ff.; *Schulman/Dunleavy et al.*, 1999, S. 10; *Kagelmann*, 2001, S. 49 ff.) und vielen Interviews mit IT-Verantwortlichen werden Shared Service-Organisationen mit Hilfe von typischen Eigenschaften definiert, wobei idealerweise alle Kriterien erfüllt sein sollten:

- Halbautonome Geschäftseinheiten, d. h. ökonomisch abhängig vom Mutterkonzern, rechtlich teilweise selbstständig
- Standardisierte Leistungen werden an mehrere Kunden geliefert
- Realisierung von Synergien durch gemeinsame Ressourcennutzung
- Fokussierung auf konzerninterne Kunden
- Orientierung am externen Wettbewerb bzw. am Markt
- Kostenverrechnung auf Basis der Menge der gelieferten Leistung
- Ende-zu-Ende Orientierung der Prozesse
- Orientierung an Industrialisierungsmethoden für die IT

Diese Definition ist absichtlich recht strikt gehalten, denn nur durch eine

klare Abgrenzung von anderen Organisationsansätzen, wie beispielsweise der Zentralisierung, kann der Mehrwert von SSO aufgezeigt werden. Neben den hier genannten Eigenschaften gibt es eine weitere Restriktion. So werden in diesem Beitrag SSO betrachtet, die nur einen geringen Drittmarktanteil am Umsatz haben, d. h. die den Großteil des Umsatzes mit ihrem Mutterunternehmen generieren.

Typischerweise werden sog. kernprozessunterstützende Leistungen auf SSO übertragen, meist sind das Prozesse aus den Bereichen Personal, Rechnungs- und Finanzwesen, Einkauf oder auch IT. Dieses Paper fokussiert auf SSO, die IT-basierte Dienstleistungen anbieten, deswegen werden teilweise die Begriffe „interner IT Service Provider“, „Service Provider“, „Provider“, „konzerninterner Dienstleister“ synonym verwendet.

## 3. Besondere Anforderungen an Steuerungsdimensionen für SSO

Die besonderen Anforderungen an ein Kennzahlen-System für SSO wurden mit Hilfe von Expertengesprächen im Zeitraum Mai bis August 2007 erhoben. Dafür wurden IT Entscheidungsträger auf Vorstandsebene international tätiger Konzerne befragt. Ausgehend von den speziellen Bedürfnissen wurden dann Steuerungsdimensionen identifiziert und mit Experten über die Relevanz der ausgewählten Steuerungsdimensionen diskutiert.

Ein Kennzahlen-Cockpit für SSO-Steuerungsdimensionen sollte den speziellen Anforderungen gerecht werden, die sich vor allem aus den Charakteristika einer SSO sowie der Einbindung in den Gesamtkonzern ableiten. Diese Erfordernisse wurden gemeinsam mit IT-Verantwortlichen definiert.

**1. Kein Fokus auf Finanzkennzahlen:** Da ein Shared Service Provider dem eigenen Mutterkonzern Unterstützungsleistungen liefert, ist eine reine Steuerung nach Finanzkennzahlen wie bspw. „Gewinn vor Zinsen und Steuern“ nicht geeignet.

Dadurch würde ein falsches Anreizsystem für den Service Provider geschaffen. Denn hoher Umsatz und eine große Marge tauchen einzig und allein auf der Kostenseite der wertschöpfenden Geschäftsbereiche auf (*Resch/Neumann*, 2006, S. 279). Gewinnmaximierendes Verhalten des internen Dienstleisters führt zudem meist auch nicht zu einer optimalen Ressourcenallokation im Gesamtkonzern, da die IT-Kosten tendenziell höher sein werden als im Idealfall. Auch ist der bisher oft vorherrschende einseitige Fokus auf IT-Kosten nicht zielführend, denn dabei wird die Leistung des Service Providers nicht gebührend beachtet. Trotz der genannten Einschränkungen müssen Finanzgrößen dennoch Beachtung finden. Denn beim Erreichen von Zielen (bspw. Qualität) ist immer auch auf Wirtschaftlichkeit zu achten.

**2. Fokus auf Unterstützung der Konzernstrategie:** Ein konzerninterner IT-Dienstleister sollte immer die Ziele des Gesamtunternehmens beachten und als integraler Bestandteil der Gesamtkonzernstrategie betrachtet werden (*Zarnekow*, 2007, S. 36). Ein Hauptgrund dafür ist, dass die gelieferten Unterstützungsleistungen kernprozessnah sind, d. h., die IT-Leistungen haben direkten Einfluss auf das Kerngeschäft des Konzerns und werden deswegen vielfach als erfolgskritisch und strategisch angesehen. Daraus leitet sich auch oft die Existenzberechtigung von SSO ab.

**3. Fokus auf die Stakeholder im Konzern:** Da es das Hauptziel einer SSO ist, den Konzern bestmöglich mit Unterstützungsleistungen zu versorgen, sollte der Schwerpunkt auf der Befriedigung von Anforderungen der Geschäftsprozesse liegen. Dabei sind vor allem die Bedürfnisse der Nutzer der IT-Services innerhalb des Konzerns zu beachten. Dass gerade an dieser Stelle die Schwäche vieler SSO liegt, zeigen die vielen gescheiterten Drittmarktaktivitäten konzerninterner IT-Dienstleister. Es wurde vielfach



nur auf Drittmarktkunden und Marktwachstum fokussiert, die User aus dem eigenen Konzern aber vernachlässigt. Das führte, neben anderen Faktoren, zur starken Einschränkung des externen Geschäfts bei vielen SSO.

#### 4. Steuerungsdimensionen aus Kunden- und Provider-Perspektive:

Ein System für Erfolgsmessgrößen bei SSOs sollte KPIs enthalten, die die Sichtweise der Nachfrager der IT-Services sowie die des Anbieters widerspiegeln. So wird Ausgewogenheit zwischen den beiden Anspruchsgruppen hergestellt. Dadurch wird die Akzeptanz der ausgewählten Steuerungsdimensionen erhöht, da beide Seiten die jeweiligen Größen als relevant ansehen und mit ihren internen Steuersystemen verbinden können. Zudem ist der Mutterkonzern nicht nur Abnehmer der IT-Leistungen sondern auch Eigentümer der SSO.

**5. Vorgabe konkreter Steuerungsdimensionen:** Wo immer es möglich ist, sollten Steuergrößen vorgegeben werden. Es ist allerdings zu beachten, dass die meisten Kennzahlen immer noch an unternehmens-

spezifische Gegebenheiten angepasst werden müssen. Durch die Definition von Kenngrößen kann sichergestellt werden, dass die gewählten Steuerungsdimensionen auch wirklich den formulierten Anforderungen gerecht werden.

## 4. Ansätze der Erfolgsmessung

### Überblick bestehender Konzepte

Die Basis für die Entwicklung des Kennzahlen-Cockpits mit Steuerungsdimensionen für SSO sind bereits vorhandene Leistungs-Messsysteme. Bestehende Ansätze wurden dazu hinsichtlich wichtiger Kriterien untersucht und charakterisiert.

In *Tab. 1* sind die Ergebnisse der Analyse der wichtigsten Frameworks kurz dargestellt. Bei der Auswahl erfolgte einerseits eine Beschränkung auf Kennzahlensysteme, die konzeptionell einen außerordentlichen Einfluss auf die Leistungsmessung bei Unternehmen entwickeln konnten. Andererseits dokumentieren die ausgewählten Methoden die chronologische Abfolge der Entwicklung von Systemen der

Leistungsmessung (*Schedler, 2005, S. 83*).

Der ROI Ansatz verkörpert zeitige standardisierte Kennzahlensysteme, die rein auf historischen Finanzkennzahlen beruhen. Das Shareholder Value-Konzept ergänzt die finanzielle Retrospektive durch einen auf die Zukunft gerichteten Blick auf die Wertentwicklung. Der französische Ansatz Tableau de Bord sowie das in den USA entwickelte Konzept der Balanced Scorecard repräsentieren mehrdimensionale Ansätze, welche finanzielle Komponenten um nicht-finanzielle Perspektiven und Größen erweitern (*Schedler, 2005, S. 83*).

### Bewertung der Ansätze

Die Begutachtung der 4 Ansätze erfolgt anhand der in Kapitel 3 beschriebenen speziellen Anforderungen an Steuerungsdimensionen für SSO. Die wichtigsten Ergebnisse der Analyse der bestehenden Ansätze sind in *Tab. 2* dargestellt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass keiner der hier untersuchten Ansätze den gestellten Anforderungen gänzlich gerecht wird. Allerdings sind einzelne Elemente der Kennzahlensys-

Kriterien	Return on Investment (ROI)	Tableau de Bord (TdB)	Shareholder Value	Balanced Scorecard (BSC)
Entstehungszeit	1919	1940	1986	1992
Herkunft	Dupont	Französische Unternehmen	Alfred Rappaport	Robert Kaplan, David Norton
Hauptziel	Messung der Rendite des eingesetzten Kapitals	Operationalisierung der Unternehmensstrategie durch Indikatoren	Bewertung des Unternehmenswerts anhand freier Cash Flows	Übersetzung der Unternehmensstrategie in konkrete Ziele und KPIs
Zielgruppenfokus	Shareholder	Shareholder und Stakeholder	Shareholder	Shareholder und Stakeholder
Verknüpfung der Indikatoren	Rechnerisch	Rechnerisch und logisch	Rechnerisch	Logisch über Ursache-Wirkungs-Ketten
Haupt-Kennzahlenbereiche	Finanzen	Keine konkreten Vorgaben	Finanzen	Finanzen, Kunden, Potenziale, Prozesse
Verbreitungsgrad	Starke Praxisverbreitung	Starke Verbreitung in Frankreich, sonst kaum	Starke Praxisverbreitung	Starke Praxisverbreitung
Vorgaben	Konkrete Vorgabe von Kennzahlen und Berechnungsvorschriften	Loses Framework, keine konkreten Vorgaben für die Implementierung	Verschiedene Berechnungsansätze, bspw. "Discounted CashFlow" (DCF) oder "Economic Value Added" (EVA®), dies ist ein eingetragene Marke von Stern Stewart & Co.)	Framework mit vorgeschlagenen Bereichen, unternehmensindividuelle Anpassungen notwendig

Tab. 1: Ansätze der Erfolgsmessung (*Gleich, 2001, S. 59 ff.; Rappaport, 1986, S. 171 ff.; Kaplan/Norton, 1997, S. 23 ff.*)



Anforderungen	Return on Investment	Tableau de Bord	Shareholder Value	Balanced Scorecard
<b>1. Kein Fokus auf Finanzkennzahlen</b>	○ Finanzkennzahl "Return on Investment" wichtigste Größe bzw. Spitze der Kennzahlenpyramide	● TbB enthalten finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen	○ Fokus liegt auf dem Unternehmenswert und somit auf Finanzkennzahlen	● Ausgewogenes Verhältnis zwischen finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen
<b>2. Fokus auf Unterstützung der Konzernstrategie</b>	○ Kann nicht explizit abgebildet werden	● Durch Aufbau verschiedener konsolidierbarer TdBs möglich	○ Kann nicht explizit abgebildet werden	● Durch Verbindung von Konzern-BSC und SSO-BSC gut möglich
<b>3. Fokus auf die Stakeholder im Konzern</b>	○ Nicht explizit möglich	● Möglich durch die Auswahl entsprechender Kenngrößen in den einzelnen Boards	○ Beachtung der Interessen von Kunden sind Nebenbedingung (profitorientiertes Unternehmen)	● Durch Aufnahme der Kundenperspektive in der SSO-BSC gut möglich
<b>4. Steuerdimensionen aus Kunden- und Provider-Perspektive</b>	○ Nicht möglich, da Fokus nur auf Finanzkennzahlen des Gesamtunternehmens liegt	● Abhängig von der Definition der entsprechenden Kenngrößen in den Boards	○ Nicht möglich, da Fokus nur auf Finanzkennzahlen des Gesamtunternehmens liegt	● Gut möglich durch Implementierung und Verbindung von Konzern-BSC und SSO-BSC
<b>5. Vorgabe konkreter Steuerdimensionen</b>	○ Genaue Definition der Kennzahlen sowie Berechnungsvorschriften sind vorgegeben	● Grundsätzliches Rahmenwerk ist vorgegeben. Kenngrößen müssen aber unternehmensindividuell definiert werden	○ Berechnungen des Shareholder Values nach verschiedenen Varianten (EVA®, DCF) definiert	● BSC stellt ein Framework dar, Kennzahlenbereiche werden vorgeschlagen, aber keine konkreten Messgrößen. Individuelle Anpassung an jeweilige Unternehmen sind notwendig

Tab. 2: Bewertung der Ansätze zur Erfolgsmessung

teme durchaus für das Kennzahlen-Cockpit zur Steuerung von SSO zweckmäßig. So sind bspw. das ROI-Schema wie auch der Shareholder Value-Ansatz grundsätzlich geeignet, die finanzielle Sichtweise abzubilden.

Die Balanced Scorecard ist grundsätzlich gut geeignet, denn durch die Beachtung mehrerer Perspektiven und die Einführung von verschiedenen BSCs auf Unternehmens- und SSO-Ebene sowie der Verknüpfung dieser kann die Beziehung zwischen strategischen Geschäftsfeldern und Supporteinheiten gut abgebildet werden (Kaplan/Norton, 2001, S. 172). Die BSC stellt allerdings in erster Linie ein Framework dar, welches jeweils auf den konkreten Anwendungs-

fall angepasst wird; allgemeingültige Steuerdimensionen für Shared Service-Organisationen lassen sich daraus deshalb nur schwer ableiten.

### 5. Vorschlag für Steuergrößen für SSO

Aus den im vorherigen Kapitel beschriebenen Anforderungen werden Größen zur Erfolgsmessung bei SSO hergeleitet. Dabei handelt es sich nicht um eine erschöpfende Aufzählung von Kennzahlendimensionen, da es, je nach Anforderungen des Mutterunternehmens, sinnvoll sein kann, weitere Größen mit aufzunehmen. Allerdings sollte eine SSO mindestens die hier

aufgeführten Kategorien erheben, um den Erfolg darzustellen. Im vorliegenden Artikel werden schwerpunktmäßig die Kategorien des Cockpits entwickelt, konkrete Kennzahlen werden teils nur zur Verdeutlichung genutzt.

In Abb. 1 sind Steuerungsdimensionen dargestellt, die in den darauffolgenden Abschnitten näher erläutert werden.

#### Strategic Fit: Unterstützung der Konzernstrategie

Wie bereits in den Anforderungen erwähnt, sollten SSO ihre Strategie an die übergeordneten Unternehmensziele anpassen und diese somit unterstützen. Es ist deshalb empfehlenswert, dass die SSO ihr eigenes Zielsystem aus dem der strategischen Geschäftseinheiten ableitet (Kaplan/Norton, 2001, S. 172). Je nach Reife einer SSO kann diese allerdings auch Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Mutterunternehmens haben und als „Enabler“ neue Kerngeschäftsfelder erschließen. Grundsätzlich lässt sich konstatieren, dass die Strategien vom Gesamtkonzern und vom Service Provider aufeinander abgestimmt sein müssen. Dieser Sachverhalt kann schwer in einer einzigen Kenngröße wiedergegeben werden, da viele verschiedene Aspekte wie Kommunikation, Wertmessung, Governance, Partnerschaft usw. zu beachten sind. Jerry N. Luftman hat ein Reifegradmodell entwickelt, welches die Ausrichtung von IT- und Geschäftsstrategie beschreibt (Luftman, 2003, S. 15 ff.).

Alternativ könnte durch das Aufzählen von Beispielen, wie der Service Provider die Strategie des Mutterkonzerns unterstützt, dieser Bereich einfacher operationalisiert werden. Konkret kann

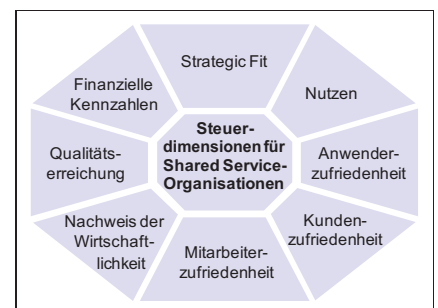


Abb. 1: Steuerungsdimensionen für SSO

die Unterstützung der Konzernstrategie durch den Provider beispielsweise folgendermaßen aussehen. Gibt es im Konzernumfeld häufig Mergers & Acquisitions, d. h., verkauft das Mutterunternehmen mehrfach Unternehmensteile oder werden andere Firmen gekauft und integriert, dann sollte der IT-Dienstleister zum Carve-in / Carve-out Spezialisten werden und in der Lage sein, IT-Infrastruktur, Geschäftsprozesse sowie Personal schnell und effizient ein- oder auszugliedern. Hier muss eine Kernkompetenz der SSO liegen, um die Konzernstrategie optimal zu unterstützen (*Computerwoche*, 2007, S. 1 ff.).

### Nutzen

Das wichtigste Ziel des Einsatzes von IT ist es, einen möglichst hohen Unternehmensbeitrag für den Kunden zu leisten. Die SSO sollte ihren Kunden und Anwendern klar darlegen können, wo und in welchem Umfang durch den Einsatz von Unterstützungsleistungen im Geschäftsprozess der Anwender Nutzen generiert worden ist. Dieser Wertbeitrag der Shared Service-Organisation wird durch verschiedene Faktoren bzw. Treiber beeinflusst. Einerseits können durch den Einsatz der Leistungen strategische Wettbewerbsvorteile für die Geschäftseinheiten des Mutterunternehmens entstehen. Die Steigerung von Erträgen oder von Qualität sind zusätzliche potenzielle Auswirkungen des Einsatzes von IT-basierten Dienstleistungen des Service Providers ebenso wie realisierte Kostensenkungen (*Schmid-Kleemann*, 2004, S. 169 ff.).

Problematisch ist allerdings die Bestimmung des Nutzens, vor allem, weil er teilweise schwierig nachzuweisen und zu quantifizieren ist. Mögliche Nutzenbewertungsverfahren sind beispielsweise Investitionsrechnung, Nutzwertanalyse oder auch beschreibende Verfahren (*Schmid-Kleemann*, 2004, S. 170 ff.).

### Anwenderzufriedenheit

Ein wichtiger Indikator für die Messung des Erfolgs von SSO ist die Zufriedenheit der Anwender. Damit eine effiziente und auch effektive Bereitstellung der Unterstützungsleistungen

gewährleistet wird, ist die Beziehung der SSO und der Fachbereiche als interner Markt zu organisieren. Wie auch auf externen Märkten üblich sind permanente Erhebungen von Anwender- und Kundenzufriedenheit zwingend erforderlich.

Die Anwender sind dabei die Nutzer der Leistung, die sie in ihrer täglichen Arbeit einsetzen. Durch den Einsatz der von der SSO gelieferten Dienstleistungen im Geschäftsprozess entsteht der eigentliche Nutzen bei den Fach- bzw. Geschäftsbereichen (*Zarnekow*, 2007, S. 29).

Die Zufriedenheit der Anwender lässt sich beispielsweise mit Hilfe des Anwenderzufriedenheitsindex abbilden, dessen Erhebung kurz geschildert wird. Die benötigten Daten werden durch eine standardisierte Online-Umfrage gewonnen. Neben allgemeinen Fragen wie Teilkonzernzugehörigkeit, Standort oder Tätigkeiten gibt es umfangreiche IT-spezifische Fragestellungen. Das zentrale Thema nimmt dabei der Service Desk ein, da hier die direkte Interaktion zwischen Anwender und SSO stattfindet. Freundlichkeit und Professionalität der Mitarbeiter sowie Qualität und Zeitdauer der Problemlösung sind dabei zentrale Bewertungskriterien. Des Weiteren wird in der Befragung u. a. auf PC-Arbeitsplätze und Applikationen eingegangen.

Neben diesem standardisierten Teil enthält der Fragenkatalog Raum für individuelle, offene Kommentare. Hier haben die User die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge, Beschwerden oder Lob einzubringen.

Analysen der Befragung haben letztendlich ergeben, dass Kompetenz, Freundlichkeit und Problemlösungszeit der Service Desk-Agenten den größten Einfluss auf die Anwenderzufriedenheit haben.

Die Erhebung der Anwenderzufriedenheit sollte dabei kontinuierlich erfolgen, um Veränderungen schnell zu registrieren und gegebenenfalls Gegenmaßnahmen einzuleiten.

### Kundenzufriedenheit

Neben der Anwenderzufriedenheit ist auch die Zufriedenheit der Kunden, d. h. der Einkaufsorganisation des Kundenunternehmens, zu messen. Eine SSO verkauft ihre Dienstleistungen an Kunden, also an die Geschäfts- und Fachbereiche des Mutterunternehmens. Der Kunde definiert zusammen mit der SSO die erforderlichen Dienstleistungen, es werden Menge, Qualität und Preis verhandelt. Der Kunde kauft die Leistungen ein und überwacht deren Qualität, für den wirtschaftlichen Erfolg der SSO sind somit die Kundenbedürfnisse ausschlaggebend (*Zarnekow*, 2007, S. 28). Um zu überprüfen, ob diese Kundenanforderungen wirklich befriedigt werden, ist die Erhebung der Kundenzufriedenheit ein probates Mittel. Nur so kann der Leistungsaustausch über einen konzerninternen Markt effizient geschehen.

Die konkrete Messgröße ist der Kundenzufriedenheitsindex. Diese subjektive Größe sollte durch (persönliche) Interviews mit den Einkäufern von IT-Dienstleistungen auf der Fachseite halbjährlich oder jährlich erhoben werden (*Kütz*, 2007, S. 240 f.).

### Mitarbeiterzufriedenheit

Die Mitarbeiterzufriedenheit spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Sie ist nämlich eine wichtige Voraussetzung für die Qualität der Services und hat somit direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Andersherum haben Untersuchungen gezeigt, dass eine große Mitarbeiterunzufriedenheit beim Service Provider zu großen Problemen bei der Zufriedenheit der Kunden führt (*Fecikova*, 2004, S. 57 ff.).

Des Weiteren kann durch eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit die Fluktuation wichtiger Know-How-Träger im Unternehmen verringert werden, was in einer erhöhten Stabilität der SSO und somit des Gesamtkonzerns resultiert.

Die Messung der Zufriedenheit kann mit Hilfe des Mitarbeiterzufriedenheitsindex erfolgen. Die Erhebung der Daten erfolgt über standardisierte Fra-

gebögen, die an alle oder einen Teil der Belegschaft der Shared Service-Organisation versandt werden. Die Konsolidierung der Ergebnisse führt letztendlich zum Mitarbeiterzufriedenheitsindex.

### Nachweis der Wirtschaftlichkeit

Die Shared Service-Organisation muss nachweisen, dass sie gut wirtschaftet und somit ihrer unternehmerischen Verantwortung aktiv nachkommt und die angebotenen Leistungen wettbewerbsfähig und effizient bereitstellt. So kann sichergestellt werden, dass die strategischen Geschäftsbereiche die Unterstützungsleistungen optimal beziehen.

Um dem Mutterkonzern Wirtschaftlichkeit nachzuweisen, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, von denen zwei hier näher vorgestellt werden, wobei die erste Variante preisorientiert und die zweite eher kostenorientiert ist.

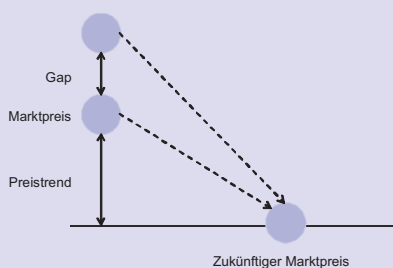


Abb. 2: Preiselemente der Gap-Analyse

Die erste wichtige Kennzahl ist die Lücke zwischen den Servicepreisen des Dienstleisters und den aktuellen Marktpreisen. Die Berechnung dieser Größen kann durch Benchmarking erfolgen. Ausgangspunkt ist die Definition einer Produktstruktur der SSO, die sich an Best-Practice-Lösungen des Marktes anlehnt. Für diese Produkte wird folgend ein Zielpreis festgesetzt. Zur Bestimmung dieses Preises werden Daten von anderen Service Providern herangezogen, welche ähnliche Anforderungen zu erfüllen haben. Die Daten dieser Vergleichsgruppe („Peer Group“) sind die Basis für das Benchmarking. Es folgt die Analyse

der Produkte der SSO, wobei vom Marktstandard abweichende Add-ons in der Preisberechnung neutralisiert werden. Am Ende dieser Berechnung steht der aktuelle Preis für die jeweiligen Produkte der SSO. Die oben angesprochene Lücke berechnet sich aus der Differenz des aktuellen Produktpreises der SSO und dem Durchschnittspreis der Vergleichspartner (vgl. Abb. 2), wobei auch der Preistrend Berücksichtigung findet. Das Ziel einer SSO könnte sein, selbst zur Gruppe der Unternehmen mit den günstigsten Preisen zu gehören, also die Lücke zu schließen und „Best in Class“ zu werden. Da die Preise sehr dynamisch sind, ist ein kontinuierliches Benchmarking unerlässlich. Mit Hilfe dieser Methode ist es also möglich, die Wirtschaftlichkeit der SSO marktorientiert nachzuweisen.

Die zweite Möglichkeit zum Nachweis der Wirtschaftlichkeit ist das Aufzeigen von Produktivitäts- und Effizienzsteigerungen („Continuous Improvement“). Die Produktivitätsveränderungen pro Produkt können während der Nachkalkulation bestimmt werden, indem die angefallenen Kosten um Mengeneffekte, Faktorpreise, Effekte durch veränderte Auslastung und Personalkosten bereinigt werden (Resch/Neumann, 2006, S. 281 ff.).

### Qualitätserreichung

Die SSO muss dokumentieren, ob die Leistung in dem Umfang geliefert wurde, die vorher mit dem Kunden vereinbart worden ist. Es ist zu verhindern, dass weniger geliefert wird, da sonst eventuell der erwartete Nutzen nicht in vollem Umfang eintritt oder die Anwender nicht vollständig zufrieden sind. Es sollte aber auch nicht mehr geliefert werden als vereinbart, da dies zu erhöhten Kosten führen kann, die der SSO nicht bezahlt werden. Es sind deshalb mit dem Kunden Service Level Agreements für jede gelieferte Leistung abzuschließen sowie die Einhaltung dieser zu überwachen. Nichtein-

haltung sollte mit Sanktionen verbunden sein. Die Relevanz dieses Ziels wird zudem noch dadurch unterstrichen, dass die Lieferung der vereinbarten Qualität eines der Hauptziele bei der Gründung vieler SSO ist (Kagelmann, 2001, S. 82).

Durch den Service-Level-Index kann die Realisierung der vereinbarten Service Levels nach einem vorgegebenen Punktesystem überprüft werden (Kütz, 2007, S. 272). So können aggregiert in einer Größe Aussagen über die gelieferte Qualität sowie über die Einhaltung der vereinbarten SLAs gewonnen werden.

### Finanzielle Kennzahlen

Wie bereits erwähnt, ist es bei der hier beschriebenen Konstellation nicht zweckmäßig, dass eine SSO ihren Gewinn maximiert. Finanzielle Kennzahlen dürfen dennoch nicht außer Acht gelassen werden. So wäre es beispielsweise möglich, die Qualität über das wirtschaftlich vernünftige Maß hinaus zu erhöhen. Resultat könnte ein großer Verlust des konzerninternen Dienstleisters sein, den letztendlich das Mutterunternehmen tragen müsste. Das zeigt, dass eine Zielerreichung unter Ausblendung finanzieller Kennzahlen nicht zielführend ist (Kaplan/Norton, 1997, S. 22).

Es eignen sich grundsätzlich verschiedene finanzielle Größen, wie Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT) oder Kosten. In der in diesem Artikel beschriebenen Konstellation scheint EBIT am besten geeignet. Die SSO sollte einen (geringen) Überschuss erwirtschaften, wie bereits erwähnt den EBIT aber nicht maximieren. Der Umsatz ist das Produkt aus den tatsächlich gelieferten Leistungen an den Kunden (in Stück) multipliziert mit den Preisen pro Service. Davon sind dann die entstandenen Kosten zu subtrahieren.

## 6. Zusammenfassung

Durch die vorgestellten acht Steuerungsdimensionen kann der Erfolg einer SSO dargelegt werden, sowie eine Steuerung des Service Providers



erfolgen. Je nach Strategie und Rahmenbedingungen des Providers macht die Aufnahme weiterer Dimensionen Sinn. Die grundsätzliche Zielsetzung sollte sein, dass die SSO ihre Werte über den Zeitverlauf verbessert sowie das Erreichen der gesetzten Zielwerte dokumentiert. Nur so kann nachgewiesen werden, dass die SSO dem Mutterkonzern optimal IT-basierte Unterstützungsleistungen zur Verfügung stellt und der eigenen unternehmerischen Aufgabe nach permanenter Verbesserung aktiv nachkommt.

### Stichwörter

- Leistungsmessung
- Nicht-finanzielle Kennzahlen
- Shared Service-Organisationen
- Unternehmenssteuerung

### Summary

Due to increased competition on global markets more and more companies focus on optimization of their core competencies and on improvement of support processes. Shared Service Organization (SSO) is one possible delivery model for the required services. In order to ensure an optimal service delivery a goal oriented steering of these SSO is essential. Based on specific requirements a dashboard with eight relevant steering dimensions has been developed.

### Keywords

- Corporate Management
- Non-financial Metrics
- Performance Measurement
- Shared Service Organization

### Literatur

Computerwoche, Andreas Resch, Bayer Business Services: Manager zwischen Welten, <http://www.computerwoche.de/cio-des-jahres/2007/1847680/>,

*Fecikova, I.*, An index method for measurement of customer satisfaction, in: The TQM Magazine, 16 (2004), 57–66.

*Gleich, R.*, Das System des Performance Measurement. Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand, München 2001.

*Kagelmann, U.*, Shared Services als alternative Organisationsform. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, Wiesbaden 2001.

*Kaplan, R.S. und D.P. Norton*, Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart 1997.

*Kaplan, R.S. und D.P. Norton*, Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart 2001.

*Keuper, F. und C. Oecking*, Corporate Shared Services. Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Wiesbaden 2006.

*Kütz, M.*, Kennzahlen in der IT: Werkzeuge für Controlling und Management, 2. Auflage, Heidelberg 2007.

*Luftman, J.N.*, Competing in the Information Age, New York 2003.

*Rappaport, A.*, Creating shareholder value: the new standard for business performance, New York 1986.

*Resch, A. und M. Neumann*, Serviceorientierte Gestaltung des IT-Managements, in: *C. Mauch und H. Wildemann (Hrsg.)*, Handbuch IT-Management, München 2006.

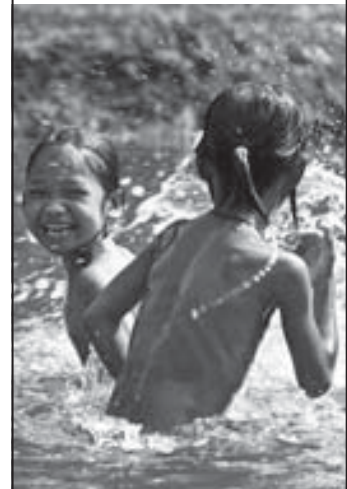
*Schedler, B. H.* (2005). Leistungsmessung in multinationalen Unternehmen. St. Gallen, University of St. Gallen.

*Schmid-Kleemann, M.*, Balanced Scorecard im IT-Controlling. Ein Konzept zur Operationalisierung der IT-Strategie bei Banken, Zürich 2004.

*Schulman, D.S., J.R. Dunleavy, et al.*, Shared Services. Adding Value To The Business Unit, New York 1999.

*Zarnekow, R.*, Produktionsmanagement von IT-Dienstleistungen. Grundlagen, Aufgaben und Prozesse, Berlin 2007.

 terre des  
hommes  
Hilfe für Kinder in Not



## Badezeit ...

... wie lange noch?

Gewässer weltweit sind bedroht durch ungehemmte Ausbeutung und Verschmutzung. Vergiftete Flüsse gefährden die Existenzgrundlage von Bauern und Fischern, Kinder verlieren ihre Lebensperspektiven.

terre des hommes setzt sich gemeinsam mit Kindern und Jugendlichen für den Erhalt dieser Natur-Ressource ein. Denn Wasser ist Leben. Und der Schutz der Umwelt bedeutet, die Armut zu bekämpfen.

Helfen Sie uns dabei – mit Ihrer Spende!

Weitere Informationen unter  
Telefon 0541/7101-128

terre des hommes  
Hilfe für Kinder in Not  
Ruppenkampstraße 11a  
49084 Osnabrück

Spendenkonto 700 800 700  
Volksbank Osnabrück eG  
BLZ 265 900 25  
[www.tdh.de](http://www.tdh.de)

# Drittmarktaktivitäten von IT-Shared Service Centern

## Autor

Veit Schulz

## Abstract

Ein Ziel vieler IT-SSC in den letzten Jahren war neben der Belieferung der Konzernkunden auch der Verkauf von IT-Services an externe Kunden. Die Mehrzahl dieser Drittmarktaktivitäten kann jedoch als gescheitert angesehen werden. Antworten auf die Frage nach dem Scheitern konnten mit Hilfe einer umfangreichen Literaturanalyse, der Aufnahme von acht Fallstudien und Experteninterviews gefunden werden. So konnten als Hauptursachen für das Scheitern von IT-SSCs auf dem Drittmarkt u.a. die mangelnde Akquiseerfahrung, das Fehlen einer professionellen Vertriebs- und Marketingorganisation, fehlende Investitionsmittel, zu schwache Alleinstellungsmerkmale, Portfoliobereinigungen durch den Mutterkonzern, nicht wettbewerbsfähige Kosten oder auch das inkonsistente Geschäftsmodell identifiziert werden. Mit Hilfe der Transaktionskostentheorie kann dargestellt werden, dass im eigenen Konzern IT-SSC gegenüber externen IT-Dienstleistern einen gewissen Vorteil genießen: Da die Transaktionen innerhalb eines Konzerns über interne Märkte oder hierarchische Strukturen ablaufen, sind die Transaktionskosten niedriger als bei externen Märkten. Bei der Belieferung von Drittmarktkunden trifft dieser Vorteil nicht mehr zu. Auf Grund der höheren Produktionskosten sind IT-SSC auf dem Drittmarkt selten wettbewerbsfähig. Schwierig gestalten sich die Drittmarktaktivitäten auch aus Sicht der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells. Ein IT-SSC, das vollständig an den Bedürfnissen seiner Konzernkunden ausgerichtet ist, hat andere Modelleigenschaften als ein IT-SSC, dessen Ziel die Profitmaximierung ist. Eine Mischung aus beiden Geschäftsmodellen funktioniert nicht, da sich die Kombination einzelner Eigenschaften ausschließt.

## Schlagwörter

IT-Shared Service Center, Captives, Drittmarktaktivitäten, Transaktionskosten

## 1 EINLEITUNG

### 1.1 Motivation

In den letzten Jahren haben viele Konzerne ihre IT-Bereiche umgestaltet. Aus zentralen und dezentralen IT-Abteilungen wurden IT-Shared Service Center (IT-SSC). Die Verbreitung dieser IT-Shared Service Center hat in den letzten Jahren massiv zugenommen [A. T. Kearney 2004, Accenture 2004, Fischer/Sterzenbach 2006, Frost & Sullivan 2007, Redman et al. 2007, Bain & Company 2008]. Die mit der Etablierung verbundenen Ziele sind u.a. Verbesserung der Servicequalität, wettbewerbsfähigere Preise, bessere Vergleichbarkeit oder Nutzung von Synergien und Skaleneffekten [Westerhoff 2006]. Eine weitere Absicht, die oft mit der Etablierung dieser IT-SSC

verbunden war, ist die Generierung zusätzlicher Umsätze durch die Belieferung externer Kunden. Das IT-SSC tritt als Outsourcing-Anbieter auf, was als Drittmarktaktivität bezeichnet wird. Besonders in Deutschland kann und konnte diese Entwicklung beobachtet werden. So hatte der deutsche IT-Dienstleistungsmarkt im Jahr 2006 ein Volumen von etwa 31,9 Mrd. \$ (IDC, 2007). Einen erheblichen Anteil des Umsatzes konnten zwar große internationale IT-Dienstleister wie Accenture, Atos Origin, HP Services oder IBM Global Business Services für sich verbuchen (Gartner, 2007). Doch auch IT-SSC, die sog. Captives, sind sehr präsent. Neben den Umsätzen mit ihrem Mutterkonzern erzielen beispielsweise die Captives der DAX-30 Unternehmen zwischen 0,3 und 77 Prozent ihres Umsatzes mit Kunden außerhalb des Konzerns. 18 der 30 DAX-Konzerne<sup>1</sup> besitzen IT-SSC, die auf dem Drittmarkt aktiv sind [Herz 2009]. IT-SSC, die auch externe Kunden beliefern, sind somit weit verbreitet. Trotz dieser Verbreitung ist die Mehrzahl der Drittmarktaktivitäten skeptisch zu betrachten. So sind in den letzten Jahren viele IT-SSC entweder an ihren Drittmarktaktivitäten gescheitert oder haben die gesteckten Ziele nicht erreicht. Es gab eine Vielzahl von Managemententscheidungen, die sich im Nachhinein als nachteilig herausgestellt haben. Drittmarktaktivitäten von IT-SSC sind deshalb ein relevantes Thema, mit dem sich u.a. das Management grosser Konzerne aktiv beschäftigen muss und sollte. In diesem Arbeitsbericht werden Drittmarktaktivitäten von IT-SSC, die nur einen sehr geringen Umsatzanteil ausmachen und die Auslastung freier Kapazitäten zum Ziel haben, nicht weiter betrachtet. Es geht vielmehr um die Drittmarktaktivitäten, die das Ziel haben, aktiv externe Kunden zu gewinnen, um einen bestimmten Umsatzanteil mit diesen Drittmarktkunden zu erreichen. Das verlangt meist den Aufbau zusätzlicher Ressourcen.

Trotz der hohen Verbreitung von Captives und der Relevanz des Themas Drittmarktaktivitäten lassen sich folgende Punkte feststellen:

- (1) Die Ursachen für das Scheitern von IT-SSC auf dem Drittmarkt wurden bisher kaum untersucht.
- (2) Es wurde nicht analysiert, warum es aus Sicht von Drittmarktkunden nicht förderlich ist, IT-Services vom Captive zu beziehen, für Konzernkunden aber schon.
- (3) Es ist unklar, warum ein Geschäftsmodell, das einerseits die Lieferung von IT-Services für den Konzern und andererseits gewinngetriebenes Drittmarktgeschäft zum Ziel hat, inkonsistent und somit nicht nachhaltig erfolgreich ist.

## 1.2 Forschungsfragen

Aus der bisherigen Vernachlässigung dieses Themenkomplexes leiten sich folgende drei Forschungsfragen für dieses Paper ab:

- (1) Welche Ursachen gibt es für das Scheitern von IT-SSC auf dem Drittmarkt?

---

<sup>1</sup> Laut einer Pressemeldung plant die Lufthansa Systems AG den Ausstieg aus dem Drittmarkt. Es gibt aber bis dato (Stand März 2010) keine detaillierteren Informationen.

- (2) Warum lohnt sich der Bezug von IT-Services beim Captive für Konzernkunden, nicht aber für Drittmarktkunden?
- (3) Warum ist ein Mittelweg zwischen IT als Kerngeschäft (Belieferung von Drittmarktkunden) und IT als reiner Unterstützungsfunktion für Konzernkunden nicht nachhaltig erfolgreich?

Die Forschungsfrage (1) stellt eine generelle Frage dar. Die Forschungsfragen (2) und (3) gehen detaillierter auf einzelne Ursachen ein und können auch als Unterfragestellungen von Forschungsfrage (1) angesehen werden.

### **1.3 Vorgehensweise**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden drei Methoden genutzt. In den folgenden Abschnitten wird die Vorgehensweise bei der Literaturanalyse, der Fallstudienenerhebung bei acht IT-SSC und den Experteninterviews zum Thema Drittmarktaktivitäten näher dargestellt.

#### **1.3.1 Literaturrecherche**

Die Literaturanalyse bildet die Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfragen. Ziel ist es, den aktuellen Stand der Forschung aufzuarbeiten, darauf aufzubauen sowie die vorliegende Publikation in dem Forschungsgebiet zu verorten.

Während der Literaturanalyse fanden drei Quellenkategorien Beachtung. Die Shared Service-Literatur bildet die Grundlage für diese Forschungsarbeit. In der SSC-Literatur werden an vielen Stellen Querverbindungen zur Transaktionskostentheorie gezogen, um vor allem die Einführungsentscheidungen von SSCs zu erklären. Nach der Analyse relevanter Quellen zur Transaktionskostentheorie wurden mit Hilfe von Fachzeitschriften Drittmarktaktivitäten von IT-SSC näher beleuchtet.

Die Literaturanalyse hat ergeben, dass diese Forschungsfragen wissenschaftlich noch nicht adressiert worden sind. Jedoch gibt es zu bestimmten Aspekten umfangreiche Publikationen. Erstens konnten aus der Literatur über Shared Service Center wichtige Erkenntnisse über Ziele, Organisationsformen und Steuerung gewonnen werden. Relevante und häufig zitierte Quellen zu diesem Themengebiet sind [Schulman et al. 1999, Quinn et al. 2000, Kagelmann 2001, Bergeron 2003, Glahn/Keuper 2006, Janssen/Joha 2006]. Zweitens gab die Literatur zur Transaktionskostentheorie Hinweise auf einen Erklärungsansatz, warum es für Konzerne, aber nicht für Drittmarktkunden Sinn macht, IT-Services vom Captive zu beziehen. Wichtige Quellen sind beispielsweise [Williamson 1979, Picot et al. 2003]. Drittens sind die Fachzeitschriften gute Wissensquellen. Mit Hilfe dieser Medien können aktuelle Entwicklungen auf dem IT-Servicemarkt verfolgt werden. Wichtige Quellen dieser Kategorie sind die Computerwoche ([www.computerwoche.de](http://www.computerwoche.de)) oder das CIO-Magazin ([www.cio.de](http://www.cio.de)).



### 1.3.2 Fallstudienenerhebung

Um detaillierten Einblick in den Aufbau des Geschäftsmodells und die Steuerung von IT-SSC zu bekommen, haben wir Fallstudien durchgeführt.

Da wir Antworten auf komplexe Fragen in einem bisher noch nicht sehr strukturierten Gebiet suchten, haben wir uns für die Fallstudienforschung nach Yin [2002] entschieden. Es wurden acht Fallstudien erhoben und insgesamt 34 Interviews geführt, hauptsächlich mit den Top-Entscheidern von IT-SSC oder des Mutterkonzerns. So sprachen wir mit zwei Konzern-CIOs und vier Geschäftsführern von IT-SSC. Im Durchschnitt dauerte die Befragung pro Unternehmen sechs bis zehn Stunden. Die Interviews erfolgten im Zeitraum zwischen März 2008 und April 2009. Es wurden IT-SSC aus Deutschland, der Schweiz, Frankreich, Schweden, Kanada und den USA analysiert. In diesen Interviews wurden neben anderen Themen auch verschiedene Punkte zum Drittmarktgeschäft abgefragt. Von den analysierten acht IT-SSC haben vier überhaupt keine Drittmarktaktivitäten, zwei beschränkte und zwei umfangreiche Aktivitäten auf dem Drittmarkt. Die meisten Interviews erfolgten persönlich, in Ausnahmefällen telefonisch. Sämtliche Interviews haben wir anhand eines halb-strukturierten Fragebogens geführt. Dieser Fragebogen hat zusätzlich Raum für individuelle Antworten gelassen. Dadurch konnten wir mehr über spezielle Lösungen oder Vorgehen einzelner IT-SSC erfahren.

Durch die Fallstudienenerhebung war es möglich, die Drittmarktaktivitäten in den Gesamtkontext des Geschäftsmodells „IT-Shared Service Center“ sowie der Einbindung in den Konzern zu analysieren. IT-SSC, die sich hinsichtlich der Drittmarktaktivitäten unterscheiden, konnten gegenübergestellt und verglichen werden. Daraus ließen sich wichtige Erkenntnisse gewinnen, welche Elemente für erfolgreiche Aktivitäten auf dem Drittmarkt relevant sind.

### 1.3.3 Experteninterviews zum Thema Drittmarktaktivitäten

Um die in den Fallstudien gewonnenen Kenntnisse zu vertiefen und zu validieren, haben wir vier weitere Experteninterviews durchgeführt.

In den Gesprächen ging es ausschließlich um Drittmarktaktivitäten. Die Interviews erfolgten anhand standardisierter, halb-strukturierter Fragebögen. Drei Erhebungen erfolgten telefonisch und eine persönlich, wobei jedes Gespräch ungefähr eine Stunde in Anspruch nahm. Die Interviewpartner sind ausgewiesene Experten des deutschen IT-Servicemarktes und haben teilweise IT-SSC geführt oder beraten.

In den Interviews wurden wir auf weitere Ursachen des Scheiterns von IT-SSC auf dem Drittmarkt aufmerksam gemacht. Die Mechanismen, die im Spannungsfeld zwischen Konzernkunden und Drittmarktkunden wirken, sind mit Hilfe der Interviews deutlicher geworden.

## 2 THEORIE

### 2.1 Begriffliche Grundlagen

Zum besseren Verständnis werden wichtige Begriffe kurz definiert und Zusammenhänge zwischen diesen Begriffen hergestellt.

#### **IT Shared Service Center**

Das Konzept „Shared Service Center“ wird als relativ elastisch und dynamisch angesehen. Es gibt eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen. Jedoch sind bestimmte Merkmale in Praxis und Literatur allgemein akzeptiert [Schulz et al. 2009], wie nachfolgend dargestellt ist.

IT Shared Service Center

- ... haben das Ziel, die Unterstützungsprozesse innerhalb eines Konzerns zu konsolidieren
- ... fokussieren sich auf Konzernkunden
- ... sind eine halbautonome, eigenständige Organisationseinheit
- ... stellen Unterstützungsprozesse für die Kernprozesse des Geschäfts bereit
- ... beliefern mehrere Geschäftsbereiche bzw. Kunden
- ... zielen auf eine Optimierung des Ressourceneinsatzes innerhalb eines Konzerns ab
- ... orientieren sich am externen Wettbewerb

#### **Captives**

Unter Captives verstehen wir IT-SSC, die einen bestimmten Anteil ihres Umsatzes mit Kunden außerhalb ihres Konzerns, den Drittmarktkunden, generieren. Der Umsatzschwerpunkt der IT-SSC liegt allerdings bei der Belieferung der Konzernkunden.

#### **Externe und interne Märkte**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen und für das Gesamtverständnis ist eine Unterscheidung zwischen dem externen Markt, aus Sicht der IT-SSC der Drittmarkt, und dem internen Markt, dem Konzernmarkt, zu treffen.

Externe Märkte sind charakterisiert durch [Glahn 2007]:

- Existenz mindestens zweier Wirtschaftssubjekte mit Entscheidungsautonomie
- Abweichende Ressourcenausstattung
- Kein hierarchisches Abhängigkeitsverhältnis
- Entscheidung auf Basis eigener Präferenzstruktur
- Existenz von Preisen
- Transaktionen
- Gewinnzurechnung

Interne Märkte oder auch Konzernmärkte genannt haben nicht vollständig die oben genannten Charakteristika, jedoch sind einzelne Elemente in abgeschwächter Form vorhanden. Ziel dieser internen Märkte ist es, die

Mechanismen externer Märkte zu simulieren, um somit Markttransaktionen nachzubilden. Die Lenkung verfügbarer Ressourcen wird durch das Führungsorgan an den übergeordneten Konzernzielen ausgerichtet [Glahn 2007].

### **Drittmarktaktivitäten**

Unter Drittmarktaktivitäten wird die Belieferung von Kunden außerhalb des Konzerns durch das IT-SSC verstanden.

## **2.2 Transaktionskostentheorie**

Die Transaktionskostentheorie beschäftigt sich mit den Kosten, die bei der Koordination wirtschaftlicher Leistungsbeziehungen entstehen. Sie versucht zu erklären, warum bestimmte Transaktionen in gewissen Koordinationsstrukturen unterschiedlich abgewickelt und abgestimmt werden [Williamson 1979, Glahn 2007]. Im Mittelpunkt der Theorie stehen die Transaktionen. Eine Transaktion liegt vor, wenn die sogenannten Verfügungsrechte von einem Transaktionspartner auf einen anderen übertragen werden. Dieser Transfer ist dem materiellen Gütertausch meist zeitlich vorgelagert [Picot/Dietl 1990]. Transaktionen sind also im Prinzip die expliziten und impliziten (Vertrags-) Verhandlungen über Güter und Dienstleistungen zwischen mindestens zwei Akteuren [Nienhüser/Jans 2004].

Der Transfer erfolgt dabei über eine trennbare Schnittstelle [Glahn 2007]. Es werden somit die Verfügungsrechte für das Objekt übertragen. Hierbei entstehen Kosten, die sogenannten Transaktionskosten. Es wird dabei zwischen ex-ante- und ex-post-Transaktionskosten unterschieden [Williamson 1979]. Zu den Transaktionskosten gehören:

- Anbahnungskosten
- Vereinbarungskosten
- Abwicklungskosten
- Anpassungskosten
- Kontrollkosten

Diese Transaktionskosten entstehen bei der unternehmerischen Eigenerstellung einer Leistung als auch bei dem Bezug dieser Leistung über den externen Markt. Jedoch sind die Transaktionskosten unterschiedlich hoch, abhängig von den Eigenschaften der zu erbringenden Leistung und der gewählten Koordinationsform. Das Ziel der Transaktionskostentheorie ist es, bei gegebenen Eigenschaften von Transaktionen und Produktionskosten die Koordinationsform zu wählen, welche die Transaktionskosten minimiert [Picot et al. 2003]. Die Transaktionskosten sind somit ein Maßstab zur Beurteilung und Selektion verschiedener Organisationsformen. Grundsätzliche Formen sind der Markt und die Hierarchie, aber es gibt eine Vielzahl von Zwischenformen.

Einschränkend muss angemerkt werden, dass die Transaktionskostentheorie eine rein kostenorientierte Sichtweise einnimmt. Relevante qualitative Zielstellungen finden keine Beachtung, genauso wenig wie Machtaspekte. Die Produktionskosten zählen nach gängiger Meinung nicht zu den Transaktionskosten und werden deshalb in der Transaktionskostentheorie nicht beachtet.

Diese Einschränkungen sind bei der Anwendung der Transaktionskostentheorie in der Praxis zu beachten.

### **3 DRITTMARKTAKTIVITÄTEN VON IT-SSC**

Das Konzept der IT-SSC folgte auf das Konzept der Business Unit Services, welches in den 1980'er Jahren vorwiegend anzutreffen war. Die 1980'er Jahre waren durch eine starke Dezentralisierungswelle der Unternehmen geprägt. Mit dem Ziel der Dezentralisierung wollten die Unternehmen die großen und unflexiblen Zentralen schlanker machen und sich flexibler aufstellen. Dabei wurden die Verwaltungs- und Supportfunktionen in die Verantwortung der operativen Einheiten gelegt. Diese Business Unit Services wurden den operativen Einheiten sehr individuell angepasst, was z.B. zu heterogenen IT-Landschaften führte [Booz Allen Hamilton 1998, Westerhoff 2006]. Als Folge konnten kaum Skaleneffekte erzielt werden, Kosten für interne Dienste waren weit über Marktpreisen und Prozesse waren nicht einheitlich definiert. Dieser Schwachstelle wurde in den 1990'er Jahren mit dem Konzept der IT-Shared Service Center begegnet. Ziel war es, dezentrale und redundante, jedoch hochspezialisierte Dienste zu integrieren und zusammenzulegen und dabei einen Preis- und Qualitätsstandard zu erreichen, der mit dem Markt mithalten konnte oder sogar besser war. Häufig wurden interne IT-Abteilungen, die zuvor dezentral aufgestellt waren, konsolidiert und als IT-SSC aufgestellt.

In den von uns durchgeführten Interviews wurden vor allem folgende Treiber für diese Entwicklung genannt:

- Unzufriedenheit mit Kosten und Qualität der internen, häufig dezentral aufgestellten, IT-Abteilungen sowie erheblicher Einsparungsdruck von Seiten des Konzerns
- Verbesserung der Benchmarkfähigkeit der IT-Services
- Nutzung von Synergien und Skaleneffekten durch Zentralisierung und Konsolidierung
- Konzentration auf das Kerngeschäft durch den Konzern
- Bilanzbuchhalterische Gründe, beispielsweise Erzielung von Vorteilen durch Gewinn- oder Verlustfortschreibungen auf Seiten des IT-SSC
- Klare Trennung von IT-Supply und IT-Demand, auch um neue Sourcing-Option zu haben
- M&A-Option, beispielsweise Vorbereitung oder Abbildung einer möglichen Fusion
- Erzielung von Drittmarktumsätzen

Neben einer Vielzahl an Gründen ist die Generierung von Drittmarktumsätzen ein wichtiger Anlass zur Etablierung von IT-SSC. Das bedeutet, dass in vielen Fällen bereits bei der Gründung von IT-SSC nicht nur die Belieferung von Konzernkunden vorgesehen war.

### **4 DAS SCHEITERN VON IT-SSC AUF DEM DRITTMARKT**

Viele IT-SSC haben nach ihrer Gründung angefangen, auch konzernexterne Kunden zu beliefern. Die Mehrzahl dieser Drittmarktaktivitäten kann jedoch als gescheitert angesehen werden. Viele IT-SSC hatten große Probleme, überhaupt Kunden außerhalb des Konzerns zu akquirieren. Nur wenige IT-SSC konnten sich eine Basis an Drittmarktkunden aufbauen und einen beträchtlichen Teil ihres Umsatzes mit Drittmarktkunden generieren, wie

beispielsweise die IT-SSC von der Volkswagen AG (Gedas GmbH), der Lufthansa AG (Lufthansa Systems AG) [Computerwoche 2005] oder der ThyssenKrupp AG (Triaton GmbH) [Heinzl 2003].

In den letzten Jahren konnte verstärkt festgestellt werden, dass eine Vielzahl der IT-SSC aus dem Markt ausgeschieden ist und somit keine konzernexternen Kunden mehr beliefert. Für das Scheitern auf dem Drittmarkt, d.h. dem Ausstieg aus der Belieferung externer Kunden, gibt es zwei unterschiedliche Szenarien. Einerseits der Verkauf des IT-SSC an einen externen IT-Dienstleister und andererseits die Reintegration in den Konzern [König et al. 2009].

Welche Ursachen hinter dem Scheitern stecken und welche Erklärungsansätze es gibt, wird in diesem Abschnitt beleuchtet und somit auch die drei Forschungsfragen adressiert. Im Abschnitt 4.1 werden verschiedene Ursachen des Scheiterns der Drittmarktaktivitäten kurz dargelegt. In den Kapiteln 4.2 und 4.3 werden mit Hilfe von Erklärungsansätzen zwei Ursachen detaillierter beleuchtet.

#### 4.1 Ursachen für das Scheitern auf dem Drittmarkt

In diesem Unterkapitel wird die Forschungsfrage (1) adressiert:

(1) Welche Ursachen gibt es für das Scheitern von IT-SSC auf dem Drittmarkt?

Für das Scheitern von Drittmarktaktivitäten gibt es eine Vielzahl von Ursachen, die meist nicht isoliert betrachtet werden dürfen. Oft führt ein komplexes Zusammenspiel verschiedener Gründe zum Scheitern. Im Folgenden eine kurze Übersicht über häufig genannte Ursachen:

- **Keine Akquiseerfahrung:** IT-SSC sind gewöhnlich aus de-/zentralen IT-Abteilungen hervorgegangen. In diesen IT-Abteilungen arbeiteten primär Technikspezialisten, deren Selbstverständnis es war, am besten zu wissen, welche IT-Services für den Kunden und sein Geschäft geeignet sind. Die Kunden konnten ihre IT-Services nur von der IT-Abteilung beziehen. Die entstandenen IT-Kosten wurden als Gemeinkosten auf den Konzern übertragen. Unter diesen Rahmenbedingungen lag der Fokus auf der Technik und nicht auf dem Verkaufen. Mit diesem Personal ausgestattet hatten es die IT-SSC schwer, ihre IT-Services auf dem externen Markt zu veräußern, da es keine Erfahrung bei der Akquise von Kunden gab und die Kundenorientierung schwach ausgeprägt war.
- **Keine professionelle Vertriebs- und Marketingorganisation:** Wie im vorherigen Punkt dargelegt, waren die Skill-Profile der Mitarbeiter einer IT-Abteilung nicht auf Kundengewinnung ausgelegt. Dennoch versuchten viele IT-SSC, mit dem bestehenden Personal Kunden zu akquirieren. Professionelle Vertriebs- und Marketingorganisationen, rekrutiert aus externen Vertriebsspezialisten, waren selten. Oft fehlten die entsprechenden Investitionsmittel, die für den Aufbau einer solchen Organisation nötig gewesen wären.
- **Fehlende Investitionsmittel:** Der Grund für das oben beschriebene Ausbleiben der Etablierung einer Vertriebs- und Marketingorganisation waren die fehlenden Investitionsmittel. IT-SSC waren aus eigener

Kraft nicht in der Lage, Gelder aufzubringen. Die Konzerne waren gewöhnlich nicht bereit, finanzielle Mittel für den Aufbau von Vertriebsorganisationen ihres IT-SSC bereitzustellen.

- **Alleinstellungsmerkmal zu schwach:** Der Schwerpunkt des Serviceportfolios von IT-SSC lag oft auf Commodity-IT-Services, wie PC-Wartung, Bereitstellung von Speicherplatz, Rechenleistung, Bandbreite oder den Betrieb von SAP-Systemen. IT-Services, wie sie in gleicher oder ähnlicher Form von externen IT-Dienstleistern ebenso bezogen werden konnten. Bei Commodities ist in der Regel nur der Preis entscheidend [Carr 2003].
- **Bereinigung des strategischen Konzernportfolios durch den Mutterkonzern:** Sind IT-SSC erfolgreich auf dem Drittmarkt, bedeutet das nicht automatisch die Sicherung des Geschäftsmodells „IT-Shared Service Center“. Bei Portfoliobereinigungen fokussieren sich viele Konzerne auf ihre eigentlichen Kernkompetenzen und meist gehört die Erstellung von IT-Services nicht dazu. Das führt zum Verkauf des IT-SSC.
- **Gesamtkosten für Beschaffung der IT-Services aus Sicht von Drittmärkten nicht wettbewerbsfähig:** Für die Beschaffung von IT-Services sind aus Kundensicht im Wesentlichen die IT-Service-Preise und die Transaktionskosten relevant. Aus Sicht der Drittmärkten ist die Summe aus den IT-Service-Preisen des IT-SSC und den Transaktionskosten zu hoch. Somit ist das Captive aus Sicht externer Kunden nicht wettbewerbsfähig.
- **Inkonsistentes Geschäftsmodell im Spannungsfeld zwischen Konzern- und Drittmarktgeschäft:** Um Drittmärkten beliefern zu können, wurden die Geschäftsmodelle der IT-SSC entsprechend angepasst. Man hat versucht, einerseits die Konzernkunden optimal mit IT-Services zu unterstützen und andererseits durch die Belieferung von Drittmärkten Gewinne zu generieren. Ein Geschäftsmodell, das beide Ziele parallel verfolgt, ist inkonsistent und nicht nachhaltig funktionsfähig.

Die letzten beiden dargestellten Ursachen werden in den Abschnitten 4.2 und 4.3 detaillierter beschrieben und analysiert, um die Forschungsfragen (2) und (3) zu beantworten.

## 4.2 Mangelnde Wettbewerbsfähigkeit aus Sicht von Drittmärkten

Unter Punkt 4.2 soll die Forschungsfrage (2) mit Hilfe der Transaktionskostentheorie beantwortet werden. Die Frage lautet:

(2) Warum lohnt sich der Bezug von IT-Services beim Captive für Konzernkunden, nicht aber für Drittmärkten?

### 4.2.1 Annahmen

Die Transaktionskostentheorie liefert zur Beantwortung der Frage gute Hinweise. Um jedoch Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten zu können, bedarf es einer Erweiterung der Transaktionskostentheorie. Wie bereits in Abschnitt 2.2 beschrieben, sind Produktionskosten nicht Bestandteil der Theorie. Diese Annahme ist jedoch praxisfern, da für die Entscheidung der Kunden die Gesamtkosten bestehend

aus Produktionskosten (IT-Servicepreise) und den Transaktionskosten entscheidend sind. Ferner sind bei der Erstellung von IT-Services die Produktionskostenunterschiede groß.

Wir haben verschiedene Annahmen getroffen, die folgend dargestellt werden:

- **Annahme 1: Produktionskosten**

Es wird davon ausgegangen, dass die Produktionskosten des IT-SSCs höher sind als die Produktionskosten externer IT-Dienstleister. Der Hauptgrund dafür sind die Skaleneffekte, die bei der Erstellung von IT-Services besonders relevant sind. So können externe IT-Dienstleister, die große Mengen an IT-Services für mehrere Kunden erstellen, zu geringeren Stückkosten produzieren als IT-SSC. Deswegen gilt folgender Zusammenhang:

*Produktionskosten IT-SSC > Produktionskosten externer IT-Dienstleister*

- **Annahme 2: Höhe der Transaktionskosten**

In unserem Fall können die Kunden, d.h. die Geschäftsbereiche, die benötigten IT-Services von externen IT-Dienstleistern über den externen Markt oder vom IT-SSC über den konzerninternen Markt beziehen. Die Transaktionskosten bei konzernexterner Beschaffung sind dabei höher verglichen mit einem Bezug über den konzerninternen Markt. Gründe sind beispielsweise höhere Kosten bei Vertragsverhandlungen oder höhere Kontrollkosten bei der Abwicklung über den externen Markt. Somit gilt:

*Transaktionskosten interner Markt < Transaktionskosten externer Markt*

- **Annahme 3: Gesamtkosten aus Kundensicht**

Die Gesamtkosten für IT-Services aus Sicht der Kunden setzen sich aus zwei Komponenten zusammen, einerseits den eigentlichen Preisen für die IT-Services und andererseits den Transaktionskosten. Es gilt folgende Gleichung:

*Gesamtkosten aus Kundensicht = IT-Servicepreise + Transaktionskosten*

- **Annahme 4: Identische IT Services**

Es wird davon ausgegangen, dass die IT-Services, egal ob vom IT-SSC oder vom externen IT-Dienstleister bezogen, identisch sind. Das gilt sowohl hinsichtlich der Qualität als auch der Funktionalität.

#### 4.2.2 Business Cases aus Sicht der Kunden

Nachdem die Grundannahmen getroffen wurden, erfolgt die exemplarische Darstellung zweier Business-Cases. Diese sind die Basis für Beschaffungsentscheidungen von IT-Services aus Sicht der Kunden. Der Kunde hat jeweils zwischen dem Bezug der IT-Services vom Captive (IT-SSC) und von einem externen IT-Dienstleister zu entscheiden. Im ersten Business Case (A) ist der Kunde der Mutterkonzern des Captives und im zweiten Business Case (B) ein potentieller Drittmarktkunde des Captives.



**(A) Business Case „IT-Servicebezug vom Captive“ aus Sicht der Konzernmutter**

Im ersten Business Case hat der Mutterkonzern zu bewerten, ob er die benötigten IT-Services bei seinem IT-SSC oder bei einem externen IT-Dienstleister beschafft. Bei der rein kostenorientierten Betrachtung berechnen sich die Gesamtkosten für die IT-Services folgendermaßen:

*Gesamtkosten Bezug vom Captive = IT-Servicepreis Captive + Transaktionskosten interner Markt*

*Gesamtkosten Bezug vom externen IT-Dienstleister = IT-Servicepreis externer IT-Dienstleister + Transaktionskosten externer Markt*

Es ist davon auszugehen, dass der externe IT-Dienstleister auf Grund der besseren Nutzung von Skaleneffekten geringere Stückkosten hat. Das IT-SSC wird dagegen eine geringere Marge pro IT-Service verrechnen. Für den Fall, dass die IT-Servicepreise (Stückkosten plus Marge) von Captive und externem IT-Dienstleister nicht so stark differieren, gilt folgender Ausdruck:

*Gesamtkosten Bezug vom Captive < Gesamtkosten Bezug vom externen IT-Dienstleister*

Jedoch ist auch der Fall denkbar, dass die Gesamtkosten beim Bezug vom externen IT-Dienstleister niedriger sind, vor allem dann, wenn die Produktionskosten einen stärkeren Einfluss haben und Skaleneffekte besonders wirken.

**(B) Business Case „IT-Servicebezug vom Captive“ aus Sicht externer Kunden**

Im zweiten Business Case hat ein potentieller Drittmarktkunde zu untersuchen, ob er IT-Services von einem externen IT-Dienstleister (z.B. Outsourcing-Anbieter wie IBM oder Accenture) oder dem aus seiner Sicht externen Captive bezieht. Für den Drittmarktkunden stellt sich die Situation wie folgt dar:

*Gesamtkosten Bezug vom Captive = IT-Servicepreis Captive + Transaktionskosten externer Markt*

*Gesamtkosten Bezug vom externen IT-Dienstleister = IT-Servicepreis externer IT-Dienstleister + Transaktionskosten externer Markt*

Aus der Perspektive eines Drittmarktkunden hat der Bezug der IT-Services in beiden Fällen über den externen Markt zu erfolgen, unabhängig davon, ob der Captive oder ein anderer externer IT-Dienstleister als Lieferant ausgewählt wird. Die Transaktionskosten sind jeweils gleich hoch, jedoch sind die IT-Servicepreise des Captives höher als die des externen IT-Dienstleisters (siehe Annahme 1). Das führt zu folgendem Ausdruck:

*Gesamtkosten Bezug vom Captive > Gesamtkosten Bezug vom externen IT-Dienstleister*

**→ Abgeleitet Erkenntnis aus (A) und (B)**

- (A): Bezug von IT-Services beim Captive lohnt sich unter bestimmten Umständen für den Konzern aufgrund der niedrigeren Transaktionskosten auf dem konzerninternen Markt.

- (B): Bezug von IT-Services beim Captive lohnt sich nicht für Drittmarktkunden, da der Vorteil der Transaktionsabwicklung über einen internen Markt entfällt und letztendlich in diesem Fall nur die IT-Servicepreise bzw. die Produktionskosten entscheidend sind.

Bei dieser kostenorientierten Betrachtungsweise wurde nicht beachtet, dass die Strukturen, die zur Abwicklung von Transaktionen auf dem externen Markt benötigt werden (z.B. Accountmanagement), bei IT-SSC kaum vorhanden gewesen sind. Zum Aufbau dieser Organisationen beim IT-SSC sind Investitionen des Mutterkonzerns nötig. Diese wurden aber angesichts der unklaren Positionierung des IT-SSCs innerhalb des Konzerns nicht getätigt. Diese Themenstellung wird im folgenden Kapitel näher analysiert.

### **4.3 Spannungsfeld zwischen Konzern- und Drittmarktgeschäft**

(3) Warum ist ein Mittelweg zwischen IT als Kerngeschäft (Belieferung von Drittmarktkunden) und IT als reiner Unterstützungsfunktion für Konzernkunden nicht nachhaltig erfolgreich?

Um die Forschungsfrage (3) zu beantworten, wurden die Ergebnisse der Analysen der acht IT-SSC genutzt sowie die Resultate der Experteninterviews. An der Studie hatten sechs IT-SSC teilgenommen, die keine oder nur beschränkte Drittmarktaktivitäten haben; IT-Services sind aus Konzernsicht Unterstützungsleistungen. Bei zwei Studienteilnehmern ist die Belieferung konzernexterner Kunden Kerngeschäft des Konzerns. IT-Services sind ein strategisches Geschäftsfeld im Konzern. Durch die Gegenüberstellung dieser beiden Geschäftsmodelle konnten wichtige Unterschiede identifiziert werden.

#### **4.3.1 Unterschiede der Geschäftsmodelle**

Die Analyse hat auch ergeben, dass ein Geschäftsmodell, welches auf einer Mischung der beiden anderen Geschäftsmodelle basiert, inkonsistent und nicht nachhaltig erfolgreich ist. In Tabelle sind die beiden Geschäftsmodelle mit relevanten Eigenschaften gegenübergestellt.

Kriterium	IT als Unterstützung (Typ I)	IT als Kerngeschäft (Typ II)
Ziel	Optimale Belieferung der Konzernkunden	Generierung von Umsatz / Gewinn
Kontrahierungsform	Kontrahierungszwang oder -gebot	Kein Kontrahierungszwang
Belieferung von Konzernkunden	Verpflichtend	Optional
Investitionsgelder vom Konzern	Kaum Investitionsmittel vom Konzern	Gleichberechtigt mit anderen Geschäftsfeldern des Konzerns
Center-Konzept	Cost-, Service-, Investment-Center	Profit-Center
Koordination	Hierarchie mit Marktelementen	Externer Markt
Ziel von Drittmarktaktivitäten	Nutzen für die Konzernkunden, bspw. durch Nachweis der Wettbewerbsfähigkeit	Gewinn- und Umsatzgenerierung
Kundenschnittstelle	Eher schwach ausgeprägt	Klar ausgeprägt, Produktmanagement, Vertrieb, Marketing vorhanden

**Tabelle : Gegenüberstellung der Geschäftsmodelle**

- **Ziel:** Ist das IT-SSC Unterstützer des Geschäfts, liegt der Fokus auf der optimalen Versorgung der Konzernkunden mit IT-Services. Die individuellen Ziele des IT-SSCs richten sich stark nach den übergeordneten Konzernzielen (Zarnekow, 2007). Ist IT hingegen Kerngeschäft, hat das IT-SSC das Ziel, möglichst viel Umsatz oder Gewinn zu generieren.
- **Kontrahierungsform:** Die Konzernkunden des IT-SSCs Typ I haben in der Regel keine freie Wahl, woher sie ihre IT-Services beziehen. Von der Governance wird oft das IT-SSC bevorzugt, wenn IT als Unterstützungsfunktion fungiert. Ist IT hingegen Kerngeschäft des Konzerns, sind die Konzernkunden gewöhnlich nicht an das IT-SSC gebunden.
- **Belieferung von Konzernkunden:** Wie bereits bei den Zielen dargestellt, hat sich das IT-SSC des Typs I an den übergeordneten Konzernzielen auszurichten. Es hat die Konzernkunden mit IT-Services bestmöglich zu versorgen, es besteht eine Lieferpflicht. Anders beim Typ II, bei dem die Belieferung von Konzernkunden nach ökonomischen oder strategischen Gesichtspunkten getroffen wird.
- **Investitionsgelder vom Konzern:** Hat IT eine Unterstützungsaufgabe, kann das IT-SSC kaum mit umfangreichen Geldern vom Konzern für grosse Investitionen rechnen, da die Mittel eher in strategische Geschäftsfelder fließen. IT-SSC vom Typ II konkurrieren dagegen bei der Verteilung der Investitionsmittel des Konzerns mit anderen strategischen Geschäftsfeldern. Entscheidend ist primär der Business Case.

- **Center-Konzept:** Beim IT-SSC des Typs I finden in der Praxis verschiedene Center-Konzepte Anwendung. Je nach unternehmerischem Freiheitsgrad werden Cost-, Service-, Investment-Center unterschieden. Ist IT jedoch Kerngeschäft im Konzern, erfolgt die Steuerung des IT-SSCs als Profit-Center, wie bei allen anderen strategischen Geschäftsfeldern des Konzerns auch.
- **Koordination:** Während Koordination und Leistungstransfer zwischen IT-SSC und den Kunden beim Typ I sowohl aus Markt- als auch hierarchischen Elementen besteht, ist der Fokus beim Typ II auf Marktkoordination. Hierarchische Elemente spielen kaum eine Rolle.
- **Ziel von Drittmarktaktivitäten:** Ist IT eine Unterstützungsfunktion, wird bei Drittmarktaktivitäten das primäre Ziel verfolgt, Nutzen für die Konzernkunden zu generieren. Das kann erfolgen durch den Nachweis der Wettbewerbsfähigkeit des Leistungsangebotes des IT-SSCs oder durch bessere Auslastung der Ressourcen und somit sinkenden Stückkosten der IT-Services des IT-SSCs. Beim Typ II sind Drittmarktaktivitäten Kerngeschäft und elementarer Bestandteil des Geschäftsmodells. Sie dienen der Generierung von Umsatz und Gewinn für den Konzern.
- **Kundenschnittstelle:** Da die Koordination zwischen Kunden und IT-SSC durch hierarchische und marktliche Elemente erfolgt, ist die Kundenschnittstelle beim Typ I nicht so klar ausgeprägt. Vertriebs- und Marketingorganisationen sind oft rudimentär vorhanden. Anders beim Typ II, bei dem der Absatzbereich stark ausgeprägt ist.

#### 4.3.2 Inkonsistenz des Geschäftsmodells

Um noch tiefere Einblicke zu bekommen und die oben beschriebenen Unterschiede besser verstehen zu können, wurden Experteninterviews zum Thema „Drittmarktaktivitäten“ durchgeführt. Diese wurden mit Hilfe halb-strukturierter Fragebögen durchgeführt, die auf wichtigen Erkenntnissen der vorherigen Fallstudienaufnahme basierten. Anhand einzelner Beispiele kann die Inkonsistenz eines Mittelweges zwischen Typ I und Typ II dargestellt werden. Unter dem Mittelweg verstehen wir die Durchführung von Drittmarktaktivitäten zur Generierung von Gewinn bzw. Umsatz mit externen Kunden unter Beibehaltung des Anspruchs, Konzernkunden optimal mit IT-Services zu unterstützen.

- **Zielkonflikt:** Ist das IT-SSC Unterstützer des Geschäfts, liegt der Fokus auf der optimalen Versorgung der Konzernkunden mit IT-Services. Ist IT hingegen Kerngeschäft, hat das IT-SSC das Ziel, möglichst viel Umsatz oder Gewinn zu generieren und wird als Profit-Center gesteuert. Beim Mittelweg besteht ein Zielkonflikt, da die eben genannten Ziele konträr sind. Im Falle der Gewinnmaximierung möchte der Captive möglichst hohe Umsätze und Gewinne erzielen und der Mutterkonzern auf der anderen Seite Kosten sparen. Da der Mutterkonzern gleichzeitig Kunde und Eigentümer des Captives ist, stellen sämtliche internen Umsätze für den Mutterkonzern Kosten dar. Überhöhte IT-Kosten widersprechen einer optimalen Versorgung der Konzernkunden mit IT-Services.

- **Divergente Mitarbeiterprofile:** Konzern- und Drittmarkt verlangen unterschiedliche Mitarbeiterfähigkeiten. Die Konzernkunden benötigen einen Spezialisten, der die Geschäftsprozesse kennt und eine individuelle Lösung für den Konzern erarbeitet. Für den Drittmarkt werden allerdings Vertriebsmitarbeiter benötigt, um externe Aufträge zu akquirieren.
- **Ungleichgewicht in der Kundenbeziehung:** Oft ist zu beobachten, dass IT-SSC die Belieferung externer Kunden zwar erlaubt ist, die Konzernkunden jedoch nicht ihre Lieferanten für IT-Services auswählen können. Stattdessen müssen sie IT-Services vom IT-SSC beziehen. Das führt zu einem Ungleichgewicht in der Kundenbeziehung.
- **Vernachlässigung der Konzernkunden:** Es besteht die Gefahr, dass die Konzernkunden vernachlässigt werden, da gute Mitarbeiter auf Drittmarktprojekte gesendet werden, um Aufträge zu akquirieren. Durch dieses Verhalten werden die Konzernkunden nicht mehr optimal mit IT-Service versorgt.
- **Opportunismus:** Das Drittmarktgeschäft wird in vielen Fällen sehr opportunistisch betrieben. Oft werden Drittmarktprojekte subventioniert oder es werden Aufträge von Kleinunternehmen angenommen. Das führt dazu, dass IT-Services weder kostendeckend an externe Kunden noch an strategisch relevante Kunden verkauft werden. Das IT-SSC möchte lediglich einen bestimmten Umsatzanteil mit Drittmarktkunden generieren. Es besteht zusätzlich die Gefahr, dass bei einem Projekt, das außerhalb der Ressourcen und der Leistungsfähigkeit des IT-SSCs liegt und dennoch angenommen wird, die vorgegebene Deadline und das Budget nicht eingehalten werden können.
- **Lieferpflicht:** Ein IT-SSC, das nach dem Profit-Center-Ansatz gesteuert wird und seinen eigenen Gewinn maximieren möchte (Typ II), darf nicht verpflichtet werden, die eigene Konzernmutter zu beliefern. Stattdessen muss das IT-SSC nach ökonomischen Kriterien selbst entscheiden dürfen, ob eine Unterstützung bestimmter Standorte sinnvoll ist oder nicht. Bei einer Lieferpflicht könnte dem IT-SSC ein Nachteil gegenüber seinen externen Wettbewerbern wie IBM oder HP entstehen.

## 5 ZUSAMMENFASSUNG UND WEITERER FORSCHUNGSBEDARF

### 5.1 Zusammenfassung

Viele Konzerne haben in den letzten Jahren ihre IT-Organisationen umgestaltet und IT-SSC etabliert. Ein Ziel der IT-SSC war neben der Belieferung der Konzernkunden auch der Verkauf von IT-Services an externe Kunden. Jedoch kann die Mehrzahl dieser Drittmarktaktivitäten als gescheitert angesehen werden. Trotz der hohen Relevanz fand dieses Thema in wissenschaftlichen und praktischen Publikation bisher nicht entsprechende Würdigung. Um etwas mehr Informationen über diese Angelegenheit zu bekommen, wurden folgende drei Forschungsfragen aufgestellt: (1) Welche Ursachen gibt es für das Scheitern von IT-Shared Service Centern auf dem Drittmarkt? (2) Warum lohnt sich der Bezug von IT-Services beim Captive für Konzernkunden, nicht aber für

Drittmarktkunden? (3) Warum ist ein Mittelweg zwischen IT als Kerngeschäft (Belieferung von Drittmarktkunden) und IT als reiner Unterstützungsfunktion für Konzernkunden nicht nachhaltig erfolgreich?

Mit Hilfe einer umfangreichen Literaturanalyse, der Aufnahme von acht Fallstudien bei IT-SSC und Experteninterviews konnten die drei Forschungsfragen beantwortet werden.

(1) Als Hauptursachen für das Scheitern von IT-SSC auf dem Drittmarkt konnten u.a. die mangelnde Akquiseerfahrung, das Fehlen einer professionellen Vertriebs- und Marketingorganisation, fehlende Investitionsmittel, zu schwache Alleinstellungsmerkmale, Portfoliobereinigungen durch den Mutterkonzern, nicht wettbewerbsfähige Kosten oder auch das inkonsistente Geschäftsmodell identifiziert werden.

(2) Im eigenen Konzern genießen IT-SSC gegenüber externen IT-Dienstleistern einen gewissen Vorteil. Da die Transaktionen innerhalb eines Konzerns über interne Märkte oder hierarchische Strukturen ablaufen, sind die Transaktionskosten niedriger als bei externen Märkten. Bei der Belieferung von Drittmarktkunden trifft dieser Vorteil nicht mehr zu. Auf Grund der höheren Kosten sind IT-SSC somit auf dem Drittmarkt selten wettbewerbsfähig.

(3) Schwierig gestalten sich die Drittmarktaktivitäten auch aus Sicht der Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells. Ein IT-SSC, das vollständig an den Bedürfnissen seiner Konzernkunden ausgerichtet ist, hat andere Geschäftsmodelleigenschaften als ein IT-SSC, dessen Ziel die Profitmaximierung ist. Eine Mischung aus beiden Geschäftsmodellen funktioniert nicht, da sich die Kombination einzelner Eigenschaften ausschließt.

## 5.2 Restriktionen und weiterer Forschungsbedarf

Mit der Analyse von Drittmarktaktivitäten wird ein Beitrag für mehr Transparenz des Bereichs IT-Shared Service Center geleistet. Jedoch gibt es eine Reihe von Restriktionen, die bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten sind:

- Es wurden detaillierte Fallstudien bei acht IT-SSC aufgenommen. Die Anzahl der Studienteilnehmer war somit gering. Während weiterer Forschungstätigkeiten sollte die Analyse fokussiert und ausgeweitet werden. Auf Grund der begrenzten Grundgesamtheit könnte die Untersuchung auf alle am Drittmarkt agierenden IT-SSC in Deutschland ausgeweitet werden.
- Während der Fallstudienaufnahme wurden zwar IT-SSC aus verschiedenen Ländern analysiert, jedoch lag der Fokus des gesamten Forschungsprojektes zu Drittmarktaktivitäten auf Deutschland. Diese Restriktion ist bei der Bewertung der Ergebnisse zu beachten. Zukünftige Forschungsarbeiten könnten sich darauf fokussieren, ob es solche Drittmarktaktivitäten von IT-SSC auch in anderen Ländern gab und mit welchem Erfolg.
- Die Experteninterviews haben deutlich gemacht, dass es eine Vielzahl an Motiven für die Gründung von IT-SSC gibt. Es ist zu untersuchen, ob die mit der Gründung verbundenen Ziele erreicht worden

sind und ob verschiedene Gründungsmotive zu unterschiedlichem Erfolg des Geschäftsmodells geführt haben.

- Die Untersuchung hat gezeigt, dass IT-SSC bestimmten, sich wiederholenden Lebenszyklen unterliegen. Bei weiteren Analysen ist der Fokus auf diese Lebenszyklusbetrachtung zu legen, um dem Management von IT-SSC bessere Handlungsempfehlungen geben zu können.
- Die Aussagen, die in diesem Paper getroffen werden, basieren auf Literaturanalyse, Fallstudien sowie Experteninterviews. Es ist möglich, dass sich bei der Analyse anderer IT-SSC bzw. bei Befragungen weiterer Experten modifizierte oder zusätzliche Statements ableiten lassen.
- Die Transaktionskostentheorie wurde als ein Erklärungsansatz verwendet. Dieses Modell ist allerdings auf die Kosten beschränkt. Zudem werden verschiedene Annahmen getroffen, beispielsweise über Produktionskosten, Transaktionskosten, Marge, Funktionalität und Qualität von IT-Services. Diese Restriktionen schränken die Aussagekraft des Modells ein.



## 6 LITERATUR

- [A. T. Kearney 2004]  
A. T. Kearney, Success through Shared Services. From Back-Office Functions to Strategic Drivers, [http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/Shared\\_Services\\_S.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Shared_Services_S.pdf),
- [Accenture 2004]  
Accenture, Shared Services Report,
- [Bain & Company 2008]  
Bain & Company, Making the most of your back office, Boston 2008
- [Bergeron 2003]  
Bergeron, B., Essentials of Shared Services, 1. Aufl., John Wiley & Sons, Hoboken 2003
- [Booz Allen Hamilton 1998]  
Booz Allen Hamilton, Shared Services: Management Fad or Real Value?, Chicago 1998
- [Carr 2003]  
Carr, N. G., IT Doesn't Matter, in: Harvard Business Review, 2003, Nr. May 2003, S. S. 41 - 49
- [Computerwoche 2005]  
Computerwoche, Die Reihen der IT-Töchter lichten sich, Working Paper, Computerwoche 2005
- [Fischer/Sterzenbach 2006]  
Fischer, T., Sterzenbach, S., Controlling von Shared Service Centers - Ergebnisse einer empirischen Studie in deutschen Unternehmen, Erlangen 2006
- [Frost & Sullivan 2007]  
Frost & Sullivan, Hub Potential Analysis Report 2007. Frost & Sullivan's 2007 Global Shared Services and Outsourcing (SSO) Study, San Antonio 2007
- [Glahn 2007]  
Glahn, C. v., Shared Services–Gestaltungskonzepte zur Bereitstellung von IT-Leistungen in Konzernen, Logos, Berlin 2007
- [Glahn/Keuper 2006]  
Glahn, C. v., Keuper, F., Shared-IT-Services im Kontinuum der Eigen- und Fremderstellung, in: Keuper, F., Oecking, C. (Hrsg.), Corporate Shared Services, Gabler, Wiesbaden 2006,
- [Heinzl 2003]  
Heinzl, A., Interview mit Peter Chylla zu "Der Wandel von der Konzern-DV zum etablierten Outsourcing-Dienstleister", in: Wirtschaftsinformatik, 45, 2003, S. S. 177 - 180
- [Herz 2009]  
Herz, T., Besondere strategische Herausforderungen für Captives im deutschen IT-Dienstleistungsmarkt, Universität St. Gallen, St. Gallen 2009
- [Janssen/Joha 2006]  
Janssen, M., Joha, A., Motives for establishing shared service centers in public administration, in: International Journal of Information Management, 26, 2006, S. 102 - 115
- [Kagelmann 2001]  
Kagelmann, U., Shared Services als alternative Organisationsform. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, 1. Aufl., DUV Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2001
- [König et al. 2009]  
König, W., Meyer, T., Cornelius, P., Partners, A. I., Dutta, S., Frenkel, M., Reisen, H., Walter, N., The Captives' End, in: Deutsche Bank Research Working Paper Series, 2009,
- [Nienhäuser/Jans 2004]  
Nienhäuser, W., Jans, M., Grundbegriffe und Grundideen der Transaktionskostentheorie - am Beispiel von "Make-or-Buy"-Entscheidungen über Weiterbildungsmaßnahmen, Essen 2004,
- [Picot/Dietl 1990]

- Picot, A., Dietl, H., Transaktionskostentheorie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 19, 1990, Nr. 4, S. 178-184
- [Picot et al. 2003]  
Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T., Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management: Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, Gabler, 2003
- [Quinn et al. 2000]  
Quinn, B., Cooke, R., Kris, A., Shared services: mining for corporate gold Prentice Hall, London 2000
- [Redman et al. 2007]  
Redman, T., Snape, E., Wass, J., Hamilton, P., Evaluating the human resource shared service model: evidence from the NHS, in: International Journal of Human Resource Management, 2007, S. 1486 - 1506
- [Schulman et al. 1999]  
Schulman, D. S., Dunleavy, J. R., Harmer, M. J., Lusk, J. S., Shared Services. Adding Value To The Business Unit, Wiley & Sons, New York 1999
- [Schulz et al. 2009]  
Schulz, V., Hochstein, A., Uebernickel, F., Brenner, W., Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center, San Francisco, 2009, 2009,
- [Westerhoff 2006]  
Westerhoff, T., Corporate-Shared-Services - Das Geschäftsmodell aus strategischer Unternehmenssicht, Corporate Shared Services. Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Verlag Gabler, Wiesbaden 2006, S. S. 53 - 74
- [Williamson 1979]  
Williamson, O. E., Transaction-cost economics: the governance of contractual relations, in: The journal of Law and Economics, 22, 1979, Nr. 2, S. 233
- [Yin 2002]  
Yin, R. K., Case study research: design and methods, 3. Aufl., Sage Publications, Thousand Oaks 2002

# Generic Management Challenges of Adopting IT-Shared Services

## Frank Ulbrich

Center for Information Management  
Stockholm School of Economics  
Box 6501  
11383 Stockholm, Sweden  
frank.ulbrich@hhs.se

## Veit Schulz

Institute of Information Management  
University of St. Gallen  
Müller-Friedbergstrasse 8  
9000 St. Gallen, Switzerland  
veit.schulz@unisg.ch

## Walter Brenner

Institute of Information Management  
University of St. Gallen  
Müller-Friedbergstrasse 8  
9000 St. Gallen, Switzerland  
walter.brenner@unisg.ch

## ABSTRACT

This study explores generic management challenges in the early phase of adopting IT-shared services, which are organizational independent units for delivering organization-wide IT services. Data has been collected by the means of twenty case studies, conducted between 2002 and 2010. Seven themes are general, reoccurring management challenges for the whole organization that includes business units as well as IT units. The challenges are as follows: (i) ability to deliver IT services, (ii) communication, (iii) IT service portfolios, (iv) nature of IT services, (v) power and control, (vi) pricing, and (vii) service level agreements. Better understanding these challenges is essential for further research on how to manage the transition towards shared-services arrangements. This study, therefore, is an elementary step in this complex endeavor, providing valuable insights into which management challenges need consideration.

## Keywords

E-government, IT services, IT-SSC, public sector, shared services, SSC.

## INTRODUCTION

IT-shared services is an organizational concept—or management idea—that consolidates IT services within a large organization in order to reduce redundancies, delivers support services as its core competency, is usually a separate organizational unit within the organization, is aligned with external competitors, has cost cutting as a major driver for adoption, has a clear focus on internal business units, and is operated like a business (Schulz, Hochstein, Übernickel and Brenner, 2009b). The unit providing such IT services is called an IT-shared services center (IT-SSC). It delivers IT services to the various business units in the organization, i.e. its customers.

The IT-shared services idea is increasingly adopted by organizations in as well the public as the private sector. The reasons for adopting shared services vary. However, cost reduction and enhanced service quality are the two most frequent motives (Ulbrich, 2008). Political, technical, and other strategic or organizational objectives further explain why many organizations look into the shared services idea (Janssen and Joha, 2006).

When it comes to adopting IT-shared services at the organizational level, the relatively simple idea seems difficult to realize in practice. Jackson (1997) indicates that though the idea might look very simple in theory, it can be tricky to execute. Ulbrich (2006a, 2008, 2009b, 2010, forthcoming) confirms this and finds, for example, that public-sector organizations choose their own paths when adopting the idea. This results in unique configuration, sometimes not pursuing the original goals (Ulbrich, 2009b, 2010, forthcoming).

Researchers and practicing managers alike have been concerned about how best to organize, structure, control, and evaluate IT services in organizations since the early years of computerization (Brown and Grant, 2005; Brown and Magill, 1994; Grant and Ulbrich, 2010; Olson and Chervany, 1980). The reoccurring question is how to support organizations, and, in the case of IT-shared services, how to support the transitions towards such arrangements.

In this paper we explore how to support organizations in their early phase of adopting IT-shared services. We do so by examining which management challenges such organizations can expect. Our fundamental understanding is that the more organizations face similar challenges when adopting the shared services idea, the more other organizations can benefit from these experiences. In other words, common, reoccurring challenges are of generic nature, and important to understand by organizations that engage in IT-shared services arrangements. Hence, our research question is to explore generic management challenges of adopting IT-shared services.

The paper proceeds as follows: section two discusses the applied methodology, section three summarizes the findings, section four discusses the findings, and section five presents the conclusion.

## METHODOLOGY

To explore which challenges organizations face when adopting the shared-services idea, we captured perceptions of various persons involved in the adoption process. We already had data collected from cases in which we studied the adoption of shared services before—both from the public and private sector. We reviewed this material and found that it could be used to answer our research question. Hence, we re-used our interviews from previous cases to explore the management challenges of adopting IT-shared services. In total, we conducted case studies in twenty organizations in Canada, France, Germany, Sweden, Switzerland, and the US, which resulted in a total of 161 interviews (Table 1).

Case	Number of interviews	Period	Country	Type of organization
Alpha	17	2002–2005	Sweden	Public sector
Beta	15	2002–2005	Sweden	Public sector
Gamma	11	2003–2005	Sweden	Public sector
Delta	15	2004–2006	Sweden	Public sector
Epsilon	7	2004–2006	Sweden	Public sector
Zeta	15	2003–2006	Sweden	Public sector
Eta	4	2002–2003	Sweden	Public sector
Theta	4	2003–2004	Sweden	Public sector
Iota	7	2004	Sweden	Public sector
Kappa	4	2004–2005	Sweden	Public sector
Lambda	7	2004–2005	Sweden	Public sector
Mu	6	2007	Germany	Private sector
Nu	1	2008	US	Private sector
Xi	6	2008	Germany	Private sector
Omicron	4	2008	Switzerland	Private sector
Pi	5	2008	Germany	Private sector
Rho	1	2008	Canada	Private sector
Sigma	3	2008	Sweden	Private sector
Tau	8	2008–2009	France	Private sector
Upsilon	21	2009–2010	Canada	Public sector
<b>Totals</b>	<b>161</b>			

**Table 1. Overview over conducted interviews**

The interviews focused on various aspects of shared services and its adoption at the organizational level. Usually interviews were conducted with senior managers such as Assistant Deputy Ministers, CEOs, CIOs, CFOs, Director Generals, IT-SSC

Directors, etc. Many of the subjects covered in these interviews have already been reported in other studies (Brenner, Resch and Schulz, 2010; Schulz, Hochstein, Übernickel and Brenner, 2009a; Schulz et al., 2009b; Schulz, Resch, Übernickel and Brenner, 2008; Ulbrich, 2003, 2006a, 2006b, 2008, 2009a, 2009b, 2010, forthcoming; Ulbrich, Bergström and Löffstrand Ianni, 2008). In this paper, we analyzed our data anew to identify generic challenges that organizations face when adopting the shared-services idea.

We identified such challenges through pattern recognition in our interview transcripts, in which we used open coding inspired by Corbin and Strauss (1990). The first two authors of this paper independently coded some interviews to extract challenges in the adoption of shared services. The results of this process were compared and, through revising the coding scheme several times, the authors agreed on common coding rules. An excerpt of these coding rules is shown in Table 2.

Code	Definition
CHLLNG-ABILITY_DELIVER	Indices of importance to prove that the IT-SSC is able to deliver IT services (expressed through, e.g., customer satisfaction, ability to deliver, performance charts, etc.)
CHLLNG-COMMUNICATION	Indices of communication issues between the IT-SSC and its customers (expressed through different “languages,” how well an IT-SSC understands the core business of an organization, the way how an IT-SSC “sells” its services internally, how the business explains its needs to the IT-SSC, etc.)
CHLLNG-IT_SERVICE_PORTFOLIO	Indices what IT services are provided by the IT-SSC (expressed by service catalogues, discussion about inclusion/exclusion of services, who gets to decide which services are provided, etc.)
CHLLNG-IT_SERVICE_NATURE	Indices of the nature of IT services and how they are perceived in the organization (expressed by understanding what is going on beyond the desktop computer, the complexity of IT services, etc.)
CHLLNG-POWER/CONTROL	Indices that people in the organization have influences on what IT services are provided, who provides those IT services (expressed through, e.g., arguments for keeping service provision decentralized, etc.)
CHLLNG-PRICING	Pricing of IT services (expressed through various pricing models, transparency, budget issues, allocation of resources, etc.)
CHLLNG-SLA	Existence and problems with erecting service level agreements (expressed through agreement/disagreement of what to deliver, clear descriptions of rules and obligations, etc.)

**Table 2. Definitions of codes**

After some coding exercises an intercoder reliability was reached close to the 90 percent range, which according to Miles and Huberman (1994) is considered an important threshold for securing similar coding amongst several researchers.

## FINDINGS

Coding, analyzing, and interpreting the interviews resulted in several generic management challenges. These challenges denote frequently mentioned matters. Hence, they represent general, repeating—thus generic—challenges of adopting IT-shared services. Due to limitations in space, we present only seven challenges in this paper. These challenges were mentioned in nearly 80 percent of the cases. We present the challenges in no particular order.

### Ability to Deliver IT Services

The ability to deliver IT services is concerned with the customers’ perception of how well an IT-SSC is able to deliver high-quality IT services. Customers perceive this ability important to trust an IT-SSC. Trust only exists when the customer is ensured that the IT-SSC is able to deliver. Then the customer feels secure to engage in a partnership with the IT-SSC.

From the customer’s perspective this means that the IT-SSC needs to prove that it can deliver the required IT services. This proof can be brought through, for example, a proven track record. Customers like to see success stories because it shows that other customers are satisfied with the provision of IT services.

If such track record is not available, customers might feel insecure and might consider producing their own IT services. A senior manager at one of the studied organizations explained, “When you think you are not getting good service from your corporate services, whether it be IT, whether it be HR, whether it be communications, [ . . . ] you somehow are convinced you can do it better and so you embark on this, ‘I am going to do it myself.’”

Hence, the ability to deliver IT services plays an important role in getting new customers aboard. And if customers cannot believe in this ability, they might question the whole shared-services idea. One interviewee expressed this possibility very clearly when rhetorically asking, “How can we possibly go into a [ . . . ] shared-services structure when we are not confident that [the IT-SSC] can deliver because [it does not] have a performance record of delivering.”

When no record of delivery exists, leap of faith given by the business units is needed. Therefore, it takes time to establish a stable and trustfully relationship. The challenge for management is to create a positive track record or at least a trustful atmosphere assuring that the IT-SSC is able to deliver high-quality IT services.

### **Communication**

There were big problems in the communication between the business side and the IT side. On the one hand, the business was not interested in IT, and on the other hand, the employees of an IT-SSC were not able to communicate in plain language.

One respondent explained the problem with the IT-SSC as their incapability “of getting it out in plain language.” She meant that IT people could not explain the idea of IT-shared services in a simple way. They were hiding behind a technical jargon, which made others look “stupid.” This, she explained, was because “you are speaking a different language to them so you need that translation.” Someone who understood both the business and the IT side would perform this translation.

Once a translator explained the idea it did not feel that complex and inaccessible anymore to the customer. The respondent continued, “[After getting the translation] I said, ‘well why did not somebody tell me that six months ago?’ No, I had been reading these decks upon decks about these words that mean nothing. And then he said to me, ‘OK [ . . . ], what this means is that you have got five people using this computer program to do this and you are doing it ten or fifteen times with different programs.’ ‘OK, I get that. And so why did you not say that to me, because you would have had a supporter in me a year and a half ago if you would have spoken in a language that I get?’”

The challenge for management is to assure that people in the organization understand each other. Especially, when IT people are talking to people in the business units it is important to translate technical jargon to be able to communicate ideas in the organization.

### **IT Service Portfolio**

One goal for implementing IT-SSCs is to consolidate processes and to establish new, organization-wide standards for IT service provision. Through this, costs can usually be reduced and the support of IT systems gets easier.

Before establishing IT-SSCs many organizations had decentralized IT units. This carried along a variety of different IT processes, services, applications, and infrastructures. Hence, the IT landscape in these organizations used to be very fragmented.

When setting up IT-SSCs the organizations had to decide which services to put in their centers. Naturally, every customer wanted to keep its old IT services. However, synergies could only be accomplished if IT services were harmonized. The Director General of one organization explained, “It comes back to [ . . . ] the commonality of our systems versus each having our own needs.”

She meant that it was important to understand each other’s needs and to figure out how to best serve all units in the organization with standardized IT services. In theory this sounded easy. However, in practice it turned out not to be that easy. To identify commonalities was a big problem because the various business units in an organization often lack knowledge about each other. These business units do not completely grasp what the other units are doing and, hence, were not able to identify these commonalities.

Ideally, an Assistant Deputy Minister said, it would be to force “us to find the commonalities [ . . . and to force] to be common when it makes sense, but [to] allow for the divergence in your own sort of tailoring if there is also a business sense for it.” This means that the IT-SSC should only include those services in its portfolio that are demanded by many users and allowing local variations where it makes sense.

For management the challenge is to create a better understanding of the organization to find out what the common needs are and which service to place in an IT-SSC.



### **Nature of IT Services**

IT services are difficult to describe and grasp because of their intangibility. This means that people only see a fraction of IT services such as a desktop computer or an IT budget. However, one does not see bits and bytes, and neither the infrastructure necessary to deliver IT services.

One Director General explained, "IT is intangible. All you see is your [. . .] desktop. [The business units] have got no idea what is happening behind it." This is a major problem because people tend to have difficulties grasping the indiscernible. "If you cannot see it, it does not exist," is one way to describe this matter.

With the intangibility of IT services several problems arise. First, customers are not willing to pay for gear they cannot see. Second, they do not understand the complexity of IT services. Third, they cannot distinguish between different IT services. Fourth, they cannot assess what are sufficient resources for providing IT services, including availability in peak times.

The lack of ability to show the benefits of IT services is an old problem. Therefore it is difficult to argue for purchasing IT services. One interviewee said, "You cannot say, 'I have spent a hundred million dollars on x, y or z,'" meaning that it is difficult to justify any investments in an organization where no one really can grasp such a decision.

Of course, the nature of IT services is not specific to IT-SSCs but to information technology in large. The challenge for IT-shared services arrangements is to make IT services communicable and tangible. Management, hence, needs to find ways to communicate what the IT-SSC is about to deliver.

### **Power and Control**

Power and control are concerned with who is in charge of providing IT services. In an organization's pre-IT-SSC period, IT services were usually decentralized. Hence, power and control were located in or close to those business units that also consumed the IT services.

With IT becoming outsourced from these business units into IT-SSCs the question of power and control arose. The business units that were supposed to give up on local IT wanted to retain power and control. One reason was that, "the more people you have in your unit, the more power you have in the organization," the CFO of one organization explained. He meant that the more you control, the more you can influence the direction of an organization.

In terms of IT services this means the more power and control one has, the more he or she can influence which IT services are provided. Hence, giving up power and control was not popular. This could best be observed in IT-SSC arrangements that built on voluntariness. When units were not forced to use common IT-SSCs, they gravitated to own service provision. Cost savings were no longer a reason to engage in IT-SSC arrangements, explained one senior manager. The customers wanted "control and staff." Their idea was, "The larger they became, the more power they had." And they certainly did not want an IT-SSC to take over control.

The consequence of this struggle for power and control was that unnecessary duplication of similar IT services remained. This resulted in wasting resources for serving the power needs of individuals in organizations rather than making good use of resources in the organizations' core businesses. Especially, IT people were not sensible for this matter. The challenge for management is to find a balance between an effective and efficient use of resources, and some talented individuals' strive for power and control in organizations.

### **Pricing**

In de-/centralized IT units customers and users were used to a very simple charging mechanism. IT costs usually were overhead costs, covered by the organization. Often it did not matter how much IT services were used.

With the establishment of IT-SSC new pricing mechanisms were installed to increase transparency. The basic idea was to let customers pay for those IT services they consume. Usually cost recovery was used as model to price the IT services of an IT-SSC. This should allow customers to see how much an IT service really cost. Furthermore, the customers were able to select and pay for the IT service standard that best fit their requirements.

However, the customers often did not understand all costs related to an IT service. Or they chose not to understand them. The Assistant Deputy Minister of one organization explained, that customers "do not want to pay for all the upfront costs, for the maintenance, and for all the costs that you have to put in. They just want to pay for their little piece of the pie. They do not want to pay for all the infrastructure."



In many cases customers were willing to pay for variable costs only. They did not want to care about fix costs because they thought it cost too much. The “biggest battle is trying to convince them that you cannot do it cheaper because we have already invested on the infrastructure, so you are only paying a share of the infrastructure. If you had to do this on your own, you are having to pay the full thing,” one respondent explained.

The challenge for management is to create awareness for what IT costs, how to make costs transparent, and how to get the customers to understand that local variations are not for the better good of an organization if an existing infrastructure can be used through an IT-SSC.

### **Service Level Agreements**

Service level agreements (SLAs) are written understandings of what to deliver. SLAs formally define the IT services provided by the IT-SSC, how they are delivered, how they are paid for, who is responsible for what, etc. SLAs are the basis of a customer and IT-SSC relationship and are consulted when one part is not satisfied with an IT service.

Frequently, SLAs did not exist while IT services were internally delivered by, for example, a decentralized unit. The required IT services were “just delivered,” meaning that the IT unit provided these IT services on demand. Usually, these IT services were the result of an interaction between the business side and the IT units.

When moving towards an IT-shared services arrangement, one expressed goal was increased transparency. I.e., the IT-SSC should define their service levels. This should be done in a dialog between the IT-SSC and its customers. The IT-SSC and its customers were meant to agree on specific services levels in advance, before the IT services were delivered.

SLAs were established in the transition towards IT-shared services. Nevertheless, these SLAs turned out to be rather broad generalities than detailed descriptions. One interviewee explained, “We have a memorandum of understanding and then we slowly started to fall apart [. . .], because no one understood really the level of service, the roles and responsibilities.” The interviewee explained that the “devil is in the detail,” meaning that details were never understood nor recorded in SLAs.

Detailed SLAs could have prevented many misunderstandings and arguments between the IT-SSCs and their customers. In some cases, the lack of detailed SLAs even led to a provocative tone between the IT-SSC and its customers, accusing each other of not delivering as agreed, with no one able to show what this agreement would be. This created negative atmospheres between the IT-SSCs and their customers.

If correctly used, an SLA can be used to facilitate the dialog between the partners to discuss details in advance. This way, many disappointments and accuses can be avoided. The management challenge is to see SLAs as a positive necessity in setting up an IT-SSC.

### **DISCUSSION**

This paper explored generic management challenges of adopting IT-shared services in organizations. Twenty cases formed the basis for our research. Through analyzing data from these cases we found that organizations regularly face similar challenges. Between 2002 and 2010, we identified seven reoccurring management challenges in the twenty cases. Because of the challenges’ similarity, replication over time, and occurrence in the various cases from different countries and sectors, we consider these challenges generic management challenges for the adoption of IT-shared services. What we observed is not unusual for change management processes. Although a lot of research has been done and a lot of approaches have been proposed, two out of three transformation initiatives fail. “The more things change the more they stay the same” (Sirkin, Keenan and Jackson, 2005).

One explanation for why these challenges reoccur is that organizations are not able to manage the transition to IT-shared services. One reason could be that they try to solve problems within their own organizations instead of seeking a dialog with others. As a result, organizational learning could be limited. This would lead to the classic reinvention of the wheel. Organizations, hence, would simply go through a trail-and-error phase in which they sooner or later all face similar challenges.

To us, this explanation appears too simple. This is because many of the organizations took help from external professionals in their journey towards IT-shared services. Consultants came to the organizations to help them realize necessary changes. Most of these consultants were experienced. I.e., they had a proven track record and brought in experience from similar projects. Hence, organization should have been able to learn from the experiences of others even though they might not actively seek an exchange with other organizations. Consequently, organization should be able to at least draw on the experiences of its consultants.

Therefore, a competing explanation is that the organizations always face similar challenges. These challenges occur, no matter how well an organization is prepared. Therefore, we can expect that organizations know about the challenges of adopting IT-SSC and are probably well prepared. So why are they all have troubles in facing these challenges then? We think that these challenges are inherent to the implementation of IT-SSCs, because people, processes, and organizations are affected.

Organizational inertia, fear of change, communication problems, and misunderstandings or lack of management commitment are only a few reasons for these challenges (Kotter and Cohen, 2002; Sirkin et al., 2005; Ulbrich, 2006b). They are known from previous change management activities as reoccurring issues. This explains why organizations usually face similar challenges and why the management challenges of this study are generic for the adoption of IT-shared services.

Communication, for example, is one challenge in which management has to make sure that people do understand each other. Kotter and Cohen (2002), for example, find that communication is an important step in organizational change. It is crucial to get people committed to organizational change. Therefore, we believe that many people should be involved in the process of communicating the adoption of IT-shared services. These people should be coming from various levels in the organization, representing management and users of the IT-SSCs as well as the business units that are going to use the IT services. Messages between those people should be easy and clear.

Power and control is another example for a generic IT-SSC challenge. Business units are not willing to give up power and control over IT. This is an important aspect of supporting the decision of where to place IT services in the organization (Ulbrich, 2009a). Business units want to keep as much power as possible and do not want IT units to overtake this power. As a consequence, the IT site of the organization often has less power to implement IT-SSCs in their desired way. IT, hence, needs top-management support to utilize on the IT-shared services idea. To support the IT-SSCs it is important to have top-management commitment (Ulbrich, 2006b).

In this paper we have showed the existence of generic management challenges of adopting IT-shared services. They exist not just because of an inexperienced management. Using a more holistic view on the topic, we could show that IT-SSCs are complex socio-technical systems that need to be studied and understood in its entirety.

### **Implications**

Our findings have several implication for research on IT-shared services. Through exploring data from multiple cases over a long period, we could show the generic management challenges of adoption IT-shared services. We have contributed to a better understanding of what needs to be considered in managing the transition towards IT-shared services arrangements. Better understanding these challenges is essential for further research. This study, therefore, is an elementary step in a complex endeavor, providing valuable insights into generic management challenges of adopting IT-shared services.

Furthermore, our research has implication for practice. Organizations should consider that the adoption of IT-shared services is no smooth ride. Many obstacles exist and organizations face the same challenges over and over. Through our research management is able to better address seven generic challenges in particular. Management should know that most issues could be solved in advance. The business units and IT-SSCs need to be informed about the new organizational form and how it impacts the different units. The units need to understand the change before starting the implementation of IT-SSCs. Good preparation with focus on the seven challenges can help practitioners to pave the way for a success adoption of IT-shared services in an organization.

### **Limitation**

Our research has focused on management challenges of adopting IT-shared services. One limitation is that we have treated challenges as independent entities in this study. In reality, the challenges are part of a complex whole. We felt, however, this approach was a good starting point in understanding the challenges on an abstract level.

### **Future Research**

Being aware that interdependence of the challenges, future research should view these challenges as a system. Therefore, we advocate using a system approach (Checkland, 1981; Langefors, 1966; Lundeberg, 1993) to bring together the independent parts to a whole. We believe that this can generate additional insights in how to manage the adoption of IT-shared services in organizations.

## CONCLUSION

This research explored generic management challenges of adopting IT-shared services. It is based on data from twenty cases, collected between the years 2002 and 2010. Seven generic management challenges could be identified. These challenges are as follows:

- Ability to deliver IT services,
- Communication,
- IT service portfolios,
- Nature of IT services,
- Power and control,
- Pricing, and
- Service level agreements.

We have presented and discussed possible explanations why these challenges reoccur in the studied organizations. The most appropriate argumentation is that these challenges arise from inherent attitudes of the organizations and the complex interaction with the business units and IT-SSCs. Better understanding these challenges is essential for further research on how to manage the transition towards shared services arrangements. This study, therefore, is an elementary step in this complex endeavor, providing valuable insights into management challenges that need to be considered.

## REFERENCES

1. Brenner, W., Resch, A. and Schulz, V. (2010) Die Zukunft der IT in Unternehmen: Managing IT as a Business, Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt.
2. Brown, A.E. and Grant, G.G. (2005) Framing the frameworks: A review of IT governance research, *Communications of the Association for Information Systems*, 15, 696–712.
3. Brown, C.V. and Magill, S.L. (1994) Alignment of the IS function with the enterprise: Toward a model of antecedents, *MIS Quarterly*, 18, 4, 371–404.
4. Checkland, P. (1981) Systems Thinking, Systems Practice, Wiley, Chichester.
5. Corbin, J.M. and Strauss, A. (1990) Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria, *Qualitative Sociology*, 13, 1, 3–21.
6. Grant, G.G. and Ulbrich, F. (2010) Governance of IT-shared services: Moving between hierarchical and networked service provision, *Proceedings of the International Conference on Information Resources Management*, May 16–18, Montego Bay, Jamaica.
7. Jackson, T. 1997. Shared services: simple idea can be tricky to execute. *Financial Times*, June 19, 4.
8. Janssen, M. and Joha, A. (2006) Governance of Shared Services in Public Administration, *Proceedings of the 12th Americas Conference on Information Systems*, August 4–6, Acapulco, México, available at: <http://aisel.aisnet.org/amcis2006/284> (accessed 29 January 2010).
9. Kotter, J.P. and Cohen, D.S. (2002) The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations, Harvard Business School Press, Boston, MA.
10. Langefors, B. (1966) Theoretical Analysis of Information Systems, Studentlitteratur, Lund.
11. Lundeberg, M. (1993) Handling Change Processes: A Systems Approach, Studentlitteratur, Lund.
12. Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994) Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
13. Olson, M.H. and Chervany, N.L. (1980) The relationship between organizational characteristics and the structure of the information services function, *MIS Quarterly*, 4, 2, 57–69.
14. Schulz, V., Hochstein, A., Übernickel, F. and Brenner, W. (2009a) A classification of shared service centers: Insights from the IT service industry, *Proceedings of the Pacific Asia Conference on Information Systems*, July 10–12, Hyderabad, India.
15. Schulz, V., Hochstein, A., Übernickel, F. and Brenner, W. (2009b) Definition and Classification of IT-Shared-Service-Center, *Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems*, August 6–9, San Francisco, USA, available at: <http://aisel.aisnet.org/amcis2009/265> (accessed 28 January 2010).
16. Schulz, V., Resch, A., Übernickel, F. and Brenner, W. (2008) Steuerungsdimensionen für IT Shared Service Organisationen, *Controlling: Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 20, 10, 527–533.
17. Sirkin, H.L., Keenan, P. and Jackson, A. (2005) The hard side of change management, *Harvard Business Review*, 83, 10, 108.

18. Ulbrich, F. (2003) Introducing a Research Project on Shared Services in Governmental Agencies, *Proceedings of the 17th Nordic Academy of Management (NFF) Conference*, 14–16 August 2003, Reykjavik, Iceland.
19. Ulbrich, F. (2006a), How government agencies translate the shared services idea, in Mats Lundeberg, Pär Mårtensson and Magnus Mähring (eds.) *IT and Business Performance*, Studentlitterature, Lund, 113–134.
20. Ulbrich, F. (2006b) Improving shared service implementation: Adopting lessons from the BPR movement, *Business Process Management Journal*, 12, 2, 191–205.
21. Ulbrich, F. (2008) The Adoption of IT-Enabled Management Ideas: Insights from Shared Services in Government Agencies, EFI – The Economic Research Institute, Stockholm.
22. Ulbrich, F. (2009a) How interpersonal conflicts influence IS-sourcing decisions, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2, 3, 208–222.
23. Ulbrich, F. (2009b) Implementing centers of excellence: A case study, *Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems*, August 6–9, available at: <http://aisel.aisnet.org/amcis2009/696> (accessed 28 January 2010).
24. Ulbrich, F. (2010, forthcoming) Deploying centres of excellence in government agencies, *Electronic Government: An International Journal*, 7, 4.
25. Ulbrich, F., Bergström, R. and Löfstrand Ianni, A. (2008), Transforming general performance objectives into specific measurements for shared service centers, in B. Padma Srinivasan (ed.) *Shared Services Management: A Global Perspective*, Icfai University Press, Hyderabad, 37–57.



## Lebenslauf

### Persönliche Daten

Veit Schulz

geboren am 23.04.1982 in Forst/Lausitz

### Ausbildung

12/2006 – 06/2010	Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftsinformatik Doktorand
09/2001 – 11/2006	BTU Cottbus Studium Wirtschaftsingenieurwesen, Schwerpunkt Informatik
08/2005 – 12/2005	University of Bergen (Norwegen) Austauschstudent
09/1994 – 06/2001	Friedrich-Ludwig-Jahn-Gymnasium Forst Abitur

### Praktische Tätigkeiten

01/2006 – 07/2006	Robert Bosch GmbH, Gerlingen Sales and Marketing Automotive, Praktikant
12/2003 – 07/2005	BTU Cottbus, Lehrstuhl Makroökonomik Studentische Hilfskraft
08/2002 – 09/2002, 02/2002 – 03/2002	T-Systems International GmbH, Cottbus Computing & Desktop Services, Praktikant
08/2001 – 09/2001	Deutsche Bahn AG, Cottbus Fahrzeuginstandhaltung, Praktikant