

# Erfolgsmessgrößen bei IT Shared Service Organisationen

Veit Schulz, Falk Übernickel, Walter Brenner  
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik IV  
Universität St. Gallen  
Müller-Friedberg-Straße 8  
CH-9000 St. Gallen  
{veit.schulz, falk.uebernickel, walter.brenner}@unisg.ch

**Abstract:** Durch den verstärkten Wettbewerb auf den Weltmärkten fokussieren sich Unternehmen immer mehr auf die Optimierung ihrer Kernprozesse, aber auch auf die damit verbundenen Unterstützungsleistungen. Diese können durch konzerninterne Shared Service Organisationen erbracht werden. Dabei ist die Erfolgsbestimmung ein wichtiges Element. Dieser Beitrag adressiert diese Problemstellung, indem er sich mit der Bestimmung von Messgrößen für den Erfolg bei Shared Service Organisationen beschäftigt. Ausgehend von den speziellen Anforderungen werden 8 Kennzahlen vorgeschlagen, mit denen auf oberster Ebene der Service Provider seine Leistung darstellen kann.

## 1 Ausgangssituation und Zielsetzung

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“ (Schulman, Dunleavy et al. 1999). Das wirtschaftliche Umfeld ist geprägt durch Personalabbau, Fusionen, Übernahmen und erhöhte Unsicherheit, wodurch sich der Druck auf die Unternehmen enorm erhöht hat (Bergeron 2003). 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 Nähe dieser zu den Kernkompetenzen 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 Supportleistungen wird der Bezieher kernkompetenzunterstützender Leistungen in die Lage versetzt, strategische Wettbewerbsvorteile marktseitig zu generieren (Keuper and Oecking 2006). Shared Service Organisationen (SSO) sind ein Ansatz, der diesen Anforderungen gerecht werden kann. Es handelt sich dabei um konzerninterne Service Provider, die in erster Linie verschiedenen Business Units Back-Office Funktionalitäten effizient zur Verfügung stellen, im hier betrachteten Fall IT-basierte Dienstleistungen.

Um allerdings sicherzustellen, dass die strategischen Geschäftseinheiten auch bestmöglich mit Unterstützungsleistungen versorgt werden, sind permanente Messung der Performance und Erfolgsbestimmung bei IT Shared Service Organisationen unerlässlich. Deshalb werden in dem Artikel wichtige Erfolgsmessgrößen für SSO identifiziert und in den Gesamtkontext der Industrialisierung des Informationsmanagements gesetzt.

## **2 Forschungsmethodik**

Um Problemstellungen bei der Erfolgsmessung von SSO zu identifizieren, wurden Interviews mit 5 Experten aus der Praxis sowie Literaturrecherchen durchgeführt. Anhand dieser Gespräche, unternehmensinterner Dokumente und Praxisberichte konnten relevante Fragestellungen, Herausforderungen und somit Anforderungen an Erfolgsmessgrößen für Shared Service Center identifiziert werden.

Letztendlich sollten die Kennzahlen folgenden Ansprüchen genügen:

- Fokus auf nicht-finanzielle Kennzahlen, Finanzgrößen nur als Nebenbedingung
- Abbildung der Konstellation Geschäftseinheiten und SSO, Beachten von Zielen des Gesamtunternehmens, SSO als integraler Bestandteil der Gesamtunternehmensstrategie (Schulman, Dunleavy et al. 1999)
- Nachvollziehbarkeit der Kenngrößen hinsichtlich Erfolg für die Fachbereiche der strategischen Geschäftseinheiten
- Erfolgskennzahlen aus Kunden- und Providerperspektive
- Einfachheit der Implementierung: Erhebung weniger, aussagekräftiger Kennzahlen
- Vorgabe konkreter Erfolgsmessgrößen bzw. Messbereiche

Basierend auf den Erkenntnissen der Interviews wurde eine Recherche durchgeführt, bei der nach bereits vorhandenen Ansätzen in der Literatur gesucht wurde. Dabei erfolgte eine Beschränkung auf Kennzahlensysteme, die konzeptionell einen außerordentlichen Einfluss auf die Performancemessung bei Unternehmen entwickeln konnten. Zudem sollten die ausgewählten Methoden auch die chronologische Abfolge der Entwicklung von Systemen der Leistungsmessung dokumentieren (Schedler 2005).

<b>Ansätze</b>	<b>Charakteristika</b>	<b>Literatur</b>
<b>ROI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwendet seit 1919</li> <li>• Rechnerische Verknüpfung der Indikatoren</li> <li>• Fokus auf Shareholder</li> <li>• Starke Praxisverbreitung</li> </ul>	(Schedler 2005); (Gleich 2001; Gladen 2003)
<b>Tableau de Bord</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwendet seit 1940</li> <li>• Indikatorenverknüpfung teils rechnerisch, teils logisch</li> <li>• Fokus auf Stakeholder</li> <li>• Starke Verbreitung in Frankreich, sonst kaum gebräuchlich</li> </ul>	(Gleich 2001; Grüning 2002; Schedler 2005)
<b>Shareholder Value</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickelt 1986</li> <li>• Rechnerische Verknüpfung der Indikatoren</li> <li>• Fokus auf Shareholder</li> <li>• Recht starke Praxisverbreitung</li> </ul>	(Gladen 2003)
<b>Balanced Score-card</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwendet seit 1992</li> <li>• Indikatorenverknüpfung über Ursache-Wirkungs-Ketten</li> <li>• Starke Verbreitung in Unternehmen</li> </ul>	(Kaplan and Norton 1997; Kaplan and Norton 2001)

Tabelle 1: Ansätze der Erfolgsmessung

## 2.1 Return on Investment Ansatz (DuPont)

Das wahrscheinlich bekannteste und auch älteste System in dieser Aufstellung ist der ROI Ansatz, der von dem US-amerikanischen Chemiekonzern DuPont entwickelt und seit 1919 eingesetzt wurde (Gladen 2003). An der Spitze dieser Kennzahlenpyramide steht der Return on Investment (ROI), welcher das oberste Unternehmensziel bzw. das Ziel für Profit- oder Investment-Center repräsentiert. Dieses zentrale Kriterium der finanziellen Leistungen wird folgendermassen berechnet:  $ROI = \text{Gewinn} / \text{Umsatzerlöse}$ . Operative Leistungsinformationen wie Herstellkosten, Verwaltungskosten oder Umlauf- und Anlagevermögen bilden die Basis für den Kennzahlenbaum und somit auch für die Berechnung des ROI (Schedler 2005). In Abbildung 1 ist eine solche ROI Pyramide exemplarisch dargestellt.

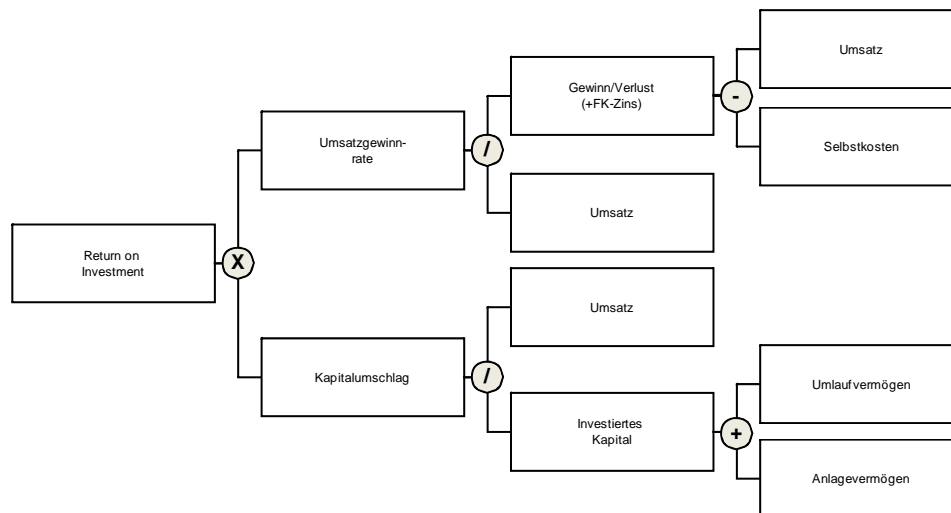


Abbildung 1: ROI Kennzahlenbaum (Schedler 2005)

## 2.2 Tableau de Bord Ansatz

Der Ansatz des Tableau de Bord wird von französischen Unternehmen seit Jahrzehnten verwendet. Die starke praxisgetriebene Entwicklung dieser Konzeption hat dazu geführt, dass es kein einheitliches, ideales Framework gibt. Stattdessen existiert eine Vielzahl von alternativen Gestaltungsmöglichkeiten in der Praxis. Ziel dieses Ansatzes ist es, einen knappen Überblick über die Leistung der jeweiligen Unternehmenseinheit zu geben (Gleich 2001). Durch einen 5-stufigen Prozess namens OVAR (Ziele, Massnahmen, Verantwortungsträger) wird die Verknüpfung der Unternehmensstrategie mit operativen Indikatoren sichergestellt (Grüning 2002). Dabei gibt es im Unternehmen nicht nur ein Tableau de Bord (TdB), vielmehr hat jeder einzelne Entscheidungsträger mindestens ein angepasstes Tableau de Bord, was den Fokus auf nicht-finanzielle Leistungsindikatoren unterstreicht. Teile von TdB auf niedrigen Hierarchiestufen fließen dabei in TdB auf höherer Ebene ein (Schedler 2005).

Letztendlich beschränkt sich der Tableau de Board Ansatz auf die Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen für verschiedenste Verantwortungsträger. Dabei überwiegt die grafische Darstellung (Grüning 2002).

### **2.3 Shareholder Value Ansatz / unternehmenswertorientierte Konzepte**

Beim Shareholder Value Ansatz geht es um die Ausrichtung der Unternehmenssteuerung auf das langfristige Erfolgsziel „Shareholder Value“, d.h. die Interessen von Aktionären oder Eigentümern sollen verstärkt berücksichtigt werden. Ziel eines Unternehmens sollte es sein, dass die durch die Unternehmung oder durch Projekte zu erzielende interne Rendite über den am Markt üblichen Kapitalkosten liegt. Die starke Entwicklung dieses Ansatzes wurde durch ein Buch von Alfred Rappaport im Jahr 1986 ausgelöst (Gladen 2003).

Um den Shareholder Value zu berechnen gibt es verschiedene Ansätze, wobei vor allem die Ansätze „Discounted Cash Flow (DCF)“, „Economic Value Added (EVA)“ oder auch „Cash Flow Return on Investment (CFROI)“ besondere praktische Relevanz erlangt haben (Schedler 2005). Auf die konkrete Berechnung der eben genannten Ansätze wird dabei verzichtet.

### **2.4 Balanced Scorecard**

Die Balanced Scorecard (BSC) wurde im Rahmen eines Forschungsprojekts verschiedener Praxispartner unter der Beteiligung der Harvard Business School durch Robert S. Kaplan und David P. Norton entwickelt. Bei einer BSC wird versucht, eine ausbalancierte Betrachtung verschiedenster Einflussfaktoren, Messgrößen, Ziele und Stakeholderinteressen zu bekommen (Grüning 2002). Die Balanced Scorecard soll dabei Unternehmensmission und –strategie in konkrete Ziele und Kennzahlen übersetzen. Dabei werden 4 verschiedene Perspektiven vorgeschlagen: finanzwirtschaftliche Perspektive, Kundenperspektive, interne Prozessperspektive sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive. In Abbildung 2 ist der Aufbau einer BSC schematisch dargestellt.

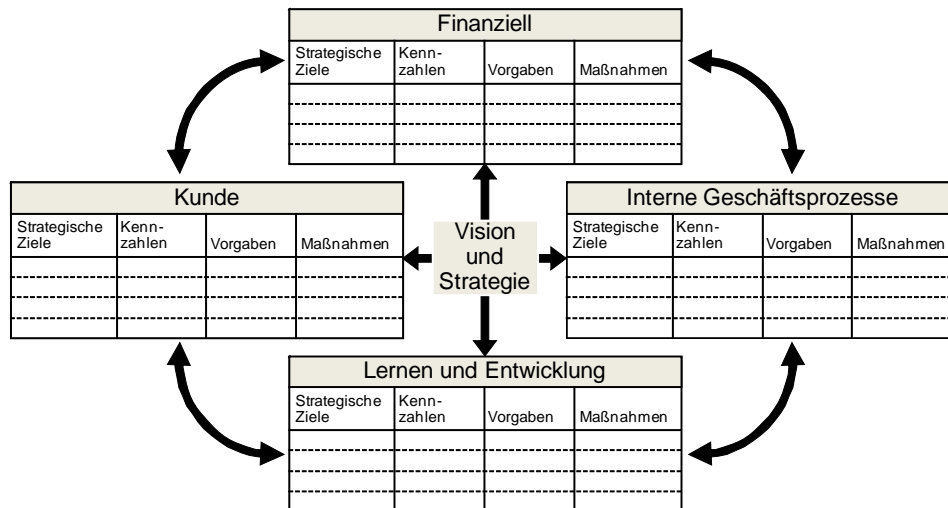


Abbildung 2: Balanced Scorecard - Schematische Darstellung (Kaplan and Norton 1997)

Um die Indikatoren der einzelnen Perspektiven miteinander zu verbinden, kommen Ursache-Wirkungs-Ketten zur Anwendung. Dadurch sollen Wirkungszusammenhänge, Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten im Unternehmen offengelegt werden.

## 2.5 Bewertung der Ansätze

Die bereits bestehenden Konzepte sollen auf ihre Eignung bezüglich der gestellten Anforderungen für Erfolgsmessgrößen untersucht werden. Das Ergebnis der Überprüfung ist in Tabelle 2 überblicksmässig dargestellt.

Kriterien	ROI	Tableau de Bord	Shareholder Value	Balanced Scorecard
Fokus auf nicht-finanzielle Kennzahlen	nein	ja	kaum	ja
Konstellation BU & SSO; SSO als integraler Bestandteil	nein	teilweise möglich	nein	möglich
Nachvollziehbarkeit	ja	bedingt	ja	bedingt

<b>Kunden- und Providerperspektive</b>	nein	möglich	nein	möglich
<b>Einfachheit der Implementierung</b>	ja	nein	ja	nein
<b>Vorgabe konkreter Messgrößen</b>	ja	nein	ja	nein

Tabelle 2: Bewertung der Ansätze zur Erfolgsmessung

Keiner der untersuchten Ansätze ist für die hier gestellten Bedürfnisse gänzlich geeignet. Besonders das ROI Schema wie auch der wertorientierte Ansatz sind unzweckmässig, da sie sich nur auf finanzielle Kennzahlen beziehen und andere grösstenteils unberücksichtigt lassen. Auch kann das besondere Verhältnis von SSO zu den Geschäftseinheiten des Mutterunternehmens nicht abgebildet werden, da es sich beim SSO nicht um ein strategisches Geschäftsfeld handelt, welches nach EBIT oder ROI gesteuert wird. Das Tableau de Bord enthält dagegen auch nicht-finanzielle Kenngrößen, fokussiert sich allerdings eher auf operative Fragen.

Am Besten scheint die Balanced Scorecard geeignet zu sein, denn durch die Beachtung mehrerer Perspektiven und die Einführung von verschiedenen BSCs auf Unternehmens- und SSO-Ebene und Verknüpfung dieser kann die Beziehung zwischen strategischen Geschäftsfeldern und Supporteinheiten gut abgebildet werden (Kaplan and Norton 2001). Die BSC stellt allerdings in erster Linie ein Framework dar, welches jeweils auf den konkreten Anwendungsfall angepasst wird; allgemeingültige Erfolgsmessgrößen für Shared Service Organisationen lassen sich daraus deshalb nicht ableiten. Auch sind Entwicklung, Einführung und permanente Anpassung einer Balanced Scorecard recht aufwendig und mit grossen Kosten verbunden (Schedler 2005). Bei der Betrachtung von speziell auf den IT Bereich angepassten Balanced Scorecards fällt auf, dass für die Erfolgsmessung bei SSO einzelne Dimensionen oder Kennzahlen irrelevant sind (z.B. die Dimension „IT Einsatz“ im Modell von (Schmid-Kleemann 2004)) oder keine generelle Aussage über Erfolg oder Misserfolg zulassen – bspw. „IV-Kosten senken“, so bei (Tewald 2000).

### **3 Erfolgsmessung bei Shared Service Organisationen**

#### **3.1 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. Es wird an dieser Stelle eine Definition mit Hilfe von verschiedenen Eigenschaften vorgenommen. Shared Service Organisationen:

- sind halbautonome Geschäftseinheiten (wirtschaftlich vom Mutterunternehmen abhängig, rechtlich eventuell selbstständig)
- konzernintern
- beliefern mehrere Geschäftseinheiten mit Unterstützungsleistungen
- sind prozessorientiert
- sind kunden- und anwenderfokussiert
- orientieren sich am externen Wettbewerb
- verrechnen ihre Kosten auf Basis des Verbrauchs der Kunden

Als Organisationsform der Leistungsbeziehung zwischen SSO und strategischen Geschäftsbereichen ist idealtypisch ein interner Markt implementiert, im Gegensatz zu hierarchischen Strukturen bei Zentraleinheiten (Breuer and Breuer 2006). Diese Definition ist absichtlich recht strikt gehalten, denn nur durch eine klare Abgrenzung von anderen Organisationsansätzen, wie beispielsweise der Zentralisierungen, kann der Mehrwert von Shared Service Organisationen aufgezeigt werden. Neben den hier genannten Eigenschaften gibt es weitere Restriktionen. So werden in diesem Paper SSO betrachtet, die nur einen geringen Drittmarktanteil am Umsatz haben, d.h. die den Grossteil des Umsatzes mit ihrem Mutterunternehmen generieren und ihre Leistungen nur zur Auslastung von Überkapazitäten am externen Markt verkaufen.

Typischerweise werden sog. kernprozessunterstützende Leistungen auf SSO übertragen, meist sind das Prozesse aus den Bereichen Human Resources, Finance & Accounting, Einkauf oder auch IT. Dieses Paper fokussiert auf Shared Service Organisationen, die IT-basierte Dienstleistungen anbieten.

### **3.2 Erfolgsmessung**

Es gibt verschiedene Gründe, warum die Erfolgsmessung bei Shared Service Organisationen schwieriger sind als bei Unternehmen, die gewinnorientiert ihre Umsätze auf dem externen Markt generieren. Erstens sind Shared Service Organisationen meist kein strategisches Kerngeschäftsfeld, weswegen sie immer als integraler Bestandteil der Gesamtunternehmensstrategie betrachtet werden sollten. Die Zielsetzungen des übergeordneten Unternehmens sind bestmöglich zu unterstützen (Zarnekow 2007). Die Shared Service Organisation sollte somit das Mutterunternehmen optimal mit Supportprozessen versorgen. Wie die bestmögliche Bereitstellung von IT-basierten Dienstleistungen konkret aussieht, ist vom jeweiligen Unternehmen abhängig. Grössen zur Erfolgsmessung sollten dieses Zielsystem einer Shared Service Organisation ausreichend beachten und dokumentieren. Zweitens ist die Beziehung einer SSO zu ihrem Mutterunternehmen nicht ein reines Kunde-/Anbieter-Verhältnis, sondern eine partnerschaftliche Verbindung. Metriken müssen diesem Umstand gerecht werden. Ein dritter wichtiger Punkt ist die Lebenszykluskomponente. Eine Shared Service Organisation verändert ihre Gestalt mit der Zeit, wodurch verschiedene Grössen zur Erfolgsmessung benötigt werden (Schulman, Dunleavy et al. 1999). Ein weiteres Problem ist die Subjektivität bei der Beurteilung, sind doch Anwender und Kunden die wichtigsten Gruppen, die den Erfolg bewerten sollen (Boessenkool, Linde et al. 2005).

Klassische finanzielle Kenngrössen wie beispielsweise EBIT (earnings before interest and taxes; Gewinn vor Zinsen und Steuern) sind für Shared Service Organisationen nur bedingt zur Erfolgsbestimmung geeignet. Denn hoher Umsatz und eine beträchtliche Marge tauchen einzig und allein auf der Kostenseite der wertschöpfenden Geschäftsbereiche auf (Resch and Neumann 2006). Somit kann Gewinnmaximierung nicht das Ziel einer Shared Service Organisation sein, da dies zu Konflikten mit dem übergeordneten Unternehmen führen kann und aus Gesamtunternehmenssicht meist nicht zielführend ist (Zarnekow 2007).

## **4 Vorschlag zur Performance Messung bei 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 Erfolgskennzahlen, da es, je nach Anforderungen des Mutterunternehmens, sinnvoll sein kann, weitere Grössen mit aufzunehmen. Allerdings sollte eine Shared Service Organisation mindestens die hier aufgeführten Zahlen erheben, um ihren Erfolg darzustellen.

Um die erhobenen Informationen besser interpretieren zu können, sind Vergleichsmassstäbe wichtig. Dabei gibt es 3 verschiedene Möglichkeiten. Beim Zeitvergleich wird mit Hilfe von historischen Daten die Entwicklung in einer bestimmten Periode untersucht. Die Gegenüberstellung von Soll- mit Ist-Werten gibt Auskunft darüber, wie gut die gesteckten Ziele erreicht worden sind. Eine zusätzliche Möglichkeit ist der Vergleich mit anderen Unternehmen (Schmid-Kleemann 2004). Während die ersten beiden Massstäbe, unter der Bedingung vorhandener Daten, noch relativ einfach nutzbar sind, ist ein Vergleich über Unternehmensgrenzen hinweg in der Praxis oftmals problematisch. Denn auf Grund unterschiedlicher Erhebungsmethoden ist ein direkter Vergleich enorm schwierig.

In Abbildung 3 sind überblicksmässig Erfolgsmessgrössen dargestellt, die in den darauffolgenden Abschnitten näher erläutert werden.

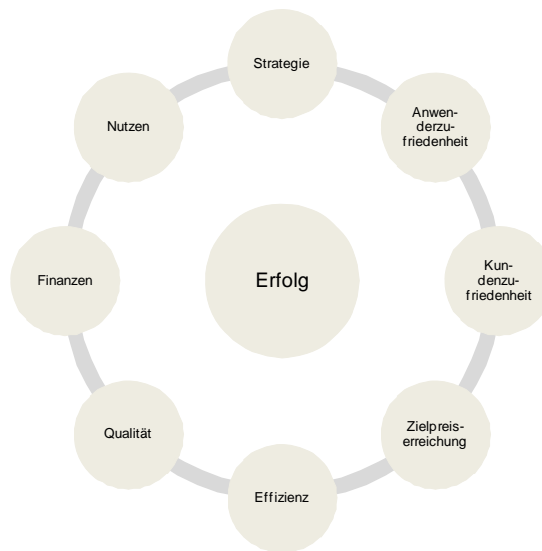


Abbildung 3: Erfolgsmessgrössen für SSO

#### **4.1 Strategie: Unterstützung der Konzernstrategie**

Wie bereits erwähnt, sollen Shared Service Organisationen ihre Strategie an die übergeordneten Unternehmensziele anpassen und diese somit unterstützen. Es ist in den meisten Fällen somit empfehlenswert, dass das SSO sein eigenes Zielsystem aus dem der strategischen Geschäftseinheiten ableitet (Kaplan and Norton 2001). 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 Unternehmensstrategien 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). Alternativ könnte durch das Aufzählen von Beispielen, wie der Service Provider die Strategie des Mutterkonzerns unterstützt, dieser Bereich einfacher operationalisiert werden.

#### **4.2 Anwenderzufriedenheit**

Ein wichtiger Indikator für die Messung des Erfolgs von SSO ist die Zufriedenheit der Anwender. Denn damit eine effiziente und auch effektive Bereitstellung der Unterstützungsleistungen gewährleistet wird, ist die Beziehung des 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 Dienstleistung im Geschäftsprozess entsteht der eigentliche Nutzen bei den Fach- bzw. Geschäftsbereichen (Zarnekow 2007).

Die Zufriedenheit der Anwender lässt sich mit Hilfe des Anwenderzufriedenheitsindex abbilden. Dieser wird mit Hilfe von Fragebögen, die an die Nutzer verschickt werden, erstellt. Dabei sollte die Erhebung halbjährlich oder jährlich erfolgen.

#### **4.3 Kundenzufriedenheit**

Neben der Anwenderzufriedenheit ist auch die Zufriedenheit der Kunden zu messen. Eine Shared Service Organisation verkauft ihre Dienstleistungen an Kunden, also an die Geschäfts- und Fachbereiche des Mutterunternehmens. Der Kunde definiert zusammen mit dem 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).

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).

#### 4.4 Zielpreiserreichung: Gap-Closing

Die Shared Service Organisation muss zudem nachweisen, dass die angebotenen Leistungen auch auf dem externen Markt bestehen könnten und somit wettbewerbsfähig und effizient hergestellt worden sind.

Probates Mittel zum Nachweis ist das Benchmarking der angebotenen Produkte bzw. Leistungen. Dabei werden sogenannte „Peer Groups“ gebildet, welche aus Service Providern bestehen, die dieselben oder ähnliche Leistungen anbieten und analoge Anforderungen der Mutterunternehmen zu erfüllen haben.

Das Gap berechnet sich aus der Differenz des aktuellen eigenen Produktpreises der SSO und dem Durchschnittspreis der Service Provider, deren Preise die günstigsten der Peer Gruppe sind, meist im unteren Quartil angesiedelt. Das Ziel einer SSO sollte es nun sein, selbst zur Gruppe der Unternehmen mit den günstigsten Preisen pro Leistung zu gehören, also die Lücke zu schliessen und „Best in Class“ zu werden. Da die Preise sehr dynamisch sind, ist eine mindestens jährliche Erhebung sinnvoll.

Die zu schliessende Lücke pro Produkt kann folgendermassen berechnet werden:  
 $\text{Gap} = \text{Preis}_{\text{SSO}} - \text{Preis}_{\text{Best in Class}}$  Dabei ist es das Ziel, das Gap zu schliessen.

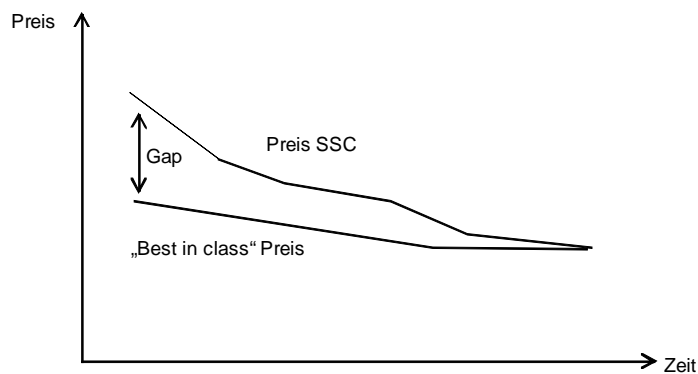


Abbildung 4: Gap-Closing

#### **4.5 Effizienzsteigerung**

Die Shared Service Organisation muss zudem nachweisen, dass sie ihrer unternehmerischen Verantwortung aktiv gerecht wird, permanent ihre Prozesse verbessert und somit die Produktivität erhöht („Continuous Improvement“). Nur so kann sichergestellt werden, dass die strategischen Geschäftsbereiche die Unterstützungsleistungen optimal beziehen. Das kann über den Ausweis von Effizienzsteigerungen geschehen und somit über die Entwicklung der Produktivität.

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.

#### **4.6 Qualitätserreichung**

Der Term Qualitätserreichung beschreibt, ob die SSO genau die Leistung in dem Umfang geliefert hat, die auch vorher vereinbart wurde. 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 Leistung abzuschliessen sowie die Einhaltung dieser zu überwachen. Nichteinhaltung sollte mit Sanktionen verbunden werden.

Die Erreichung der vereinbarten Qualität ist für viele Unternehmen enorm wichtig und wird vielfach neben erhöhter Anwenderzufriedenheit als Hauptgrund für die Gründung von Shared Service Organisationen angeführt (Kagelmann 2001; A. T. Kearney 2004).

Durch den Service-Level-Index kann die Realisierung der vereinbarten Service Levels nach einem vorgegebenen Punktesystem überprüft werden und somit Aussagen über die gelieferte Qualität geben (Kütz 2007).

#### **4.7 Finanzen: Finanzielle Kennzahlen als Nebenbedingung**

Wie bereits erwähnt, ist es bei der hier beschriebenen Konstellation nicht zweckmäßig, dass eine SSO ihren Gewinn maximiert. Finanzielle Kennzahlen stellen dennoch eine wichtige Nebenbedingung dar. So wäre es beispielsweise möglich, die Qualität über das wirtschaftlich vernünftige Mass heraus zu erhöhen. Resultat könnte ein grosser Verlust des konzerninternen Dienstleisters sein, den dann letztendlich das Mutterunternehmen tragen müsste. Das zeigt, dass eine Zielerreichung unter Ausblendung finanzieller Kennzahlen nicht zielführend ist (Kaplan and Norton 1997).

Diese Kennzahl würde sich aus der Differenz der Unternehmensleistung und den Kosten ergeben.

#### **4.8 Nutzen**

Das wichtigste Ziel des Einsatzes von IT ist es, einen möglichst hohen Unternehmensbeitrag 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. Steigerung von Erträgen oder von Qualität sind zusätzliche potentielle Auswirkungen des Einsatzes von IT-basierten Dienstleistungen des Service Providers. Realisierte Kostensenkungen sind eine weitere Möglichkeit (Schmid-Kleemann 2004). Ebenso ist der Nutzen, der in der Erfüllung gesetzlicher Auflagen in den Geschäftsprozessen entsteht, auszuweisen.

Problematisch ist allerdings die Bestimmung des Nutzens, vor allem, weil er teilweise schwierig nachzuweisen und zu quantifizieren ist. Trotz der bestehenden Schwierigkeiten bei der Nutzenbewertung muss sie dennoch zwingend durchgeführt werden, da sich IT-Kosten allein nicht rechtfertigen lassen. Mögliche Nutzenbewertungsverfahren sind beispielsweise Investitionsrechnung, Nutzwertanalyse oder auch beschreibende Verfahren (Schmid-Kleemann 2004). Eine konkrete Quantifizierung ist meist nicht möglich (Dömer and Exner 2006).

### **5 Zusammenfassung und weiterer Forschungsbedarf**

Mit den hier gewählten Messgrößen kann der Erfolg einer Shared Service Organisation dargelegt werden, ohne zu sehr auf unternehmensspezifische Anforderungen einzugehen. Eine SSO sollte somit anhand jeder dieser Größen eine Verbesserung über die Zeit oder das Erreichen der gesetzten Zielwerte dokumentieren können. Nur so kann nachgewiesen werden, dass die SSO dem Mutterkonzern optimal IT-basierte Unterstützungsleistungen zur Verfügung stellt.

Weiterer Forschungsbedarf besteht vor allem in der Überprüfung der hier gewählten Erfolgsmessgrößen bei weiteren Unternehmen, um die Praxisrelevanz nachzuweisen. Das wird durch die Aufnahme zusätzlicher Fallstudien erfolgen. Ferner muss die Bestätigung erbracht werden, dass diese Kennzahlen auch wirklich den Unternehmenserfolg dokumentieren. Dies kann durch weitere Literaturrecherche einerseits und andererseits durch zusätzliche Interviews mit Experten aus der Praxis erfolgen.

## 6 Literaturverzeichnis

- A. T. Kearney (2004). Success through Shared Services. From Back-Office Functions to Strategic Drivers. Chicago.
- Bergeron, B. (2003). Essentials of Shared Services. Hoboken, John Wiley & Sons.
- Boessenkool, A. L., T. v. d. Linde, et al. (2005). "A Hierarchy of Performance Measurement in a Shared Service Business Environment." The International Journal of Knowledge, Culture & Change Management 5(7): S. 171 - 180.
- Breuer, C. and W. Breuer (2006). Shared-Services in Unternehmensverbänden und Konzernen - Eine Analyse auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie. Corporate Shared Services. Wiesbaden.
- Dömer, F. and D. D. Exner (2006). IT-Wertmanagement: Die IT Wert-schätzen lernen. Handbuch IT-Management. München, TCW: S. 157 - 186.
- Gladen, W. (2003). Kennzahlen- und Berichtssysteme. Grundlagen zum Performance Measurement. Wiesbaden, Gabler.
- Gleich, R. (2001). Das System des Performance Measurement. Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand. München, Verlag Vahlen.
- Grüning, M. (2002). Performance-Measurement-Systeme. Messung und Steuerung von Unternehmensleistung. Wiesbaden, Gabler.
- Kagelmann, U. (2001). Shared Services als alternative Organisationsform. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern. Wiesbaden, DUV Gabler Edition Wissenschaft.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1997). Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001). Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag.
- Keuper, F. and C. Oecking (2006). Corporate Shared Services. Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern. Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Kütz, M. (2007). Kennzahlen in der IT: Werkzeuge für Controlling und Management. Heidelberg, dpunkt.Verlag.
- Luftman, J. N. (2003). Competing in the Information Age. New York, Oxford University Press.
- Resch, A. and M. Neumann (2006). Serviceorientierte Gestaltung des IT-Managements. Handbuch IT-Management. C. Mauch and H. Wildemann. München, TCW Transfer-Centrum.
- Schedler, B. H. (2005). Leistungsmessung in multinationalen Unternehmen. St. Gallen, University of St. Gallen.
- Schmid-Kleemann, M. (2004). Balanced Scorecard im IT-Controlling. Ein Konzept zur Operationalisierung der IT-Strategie bei Banken. Zürich, Treuhand-Kammer.
- Schulman, D. S., J. R. Dunleavy, et al. (1999). Shared Services. Adding Value To The Business Unit. New York, PWC.
- Tewald, C. (2000). Die Balanced Scorecard für die IV. IV-Controlling. Konzepte - Umsetzungen - Erfahrungen. L. v. Dobschütz, M. Barth, H. Jäger-Goy, M. Kütz and H.-P. Möller. Wiesbaden, Gabler.
- Zarnekow, R. (2007). Produktionsmanagement von IT-Dienstleistungen. Grundlagen, Aufgaben und Prozesse. Berlin, Springer.