

Shared Services zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung

FRANK IBOLD und HANSJÖRG MAUCH

METAPLAN

1	Shared Services zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung.....	451
1.1	Shared Services zwischen Zentralisierung und Outsourcing	452
1.2	Ein neuer Weg? – Enge und lose Kopplung als theoretischer Pfad	453
1.3	Empfehlungen zur Bildung von Shared-Service-Centern	454
1.4	Praxisbeispiel aus dem Marketing des Anlagenbaus	455
	Quellenverzeichnis.....	456

1 Shared Services zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung

Mit der Bildung von Shared Services erhofft man sich eine effiziente und effektive Bereitstellung von unterstützenden Aufgaben für die Leistungserfüllung der operativen, meist dezentralen Bereiche. Es wird behauptet, diese können sich dadurch besser auf die wertschöpfenden Kernaktivitäten konzentrieren, wenn sie von Ballast befreit werden. Gleichzeitig lassen sich die gebündelten Unterstützungs- und Verwaltungsprozesse leichter standardisieren und kostengünstiger gestalten.

Die Bildung von Shared-Service-Centern wird bisweilen als Zentralisierung oder als Vorstufe zum Outsourcing von Funktionen missverstanden. Dies liegt nahe, wenn nur die Kostenvorteile, die durch eine Bündelung von Aufgaben entstehen, betrachtet werden. Mit Shared-Service-Centern werden jedoch weitergehende Erwartungen verknüpft. Hierdurch sollen Leistungen zuverlässiger, flexibler und vor allem kundenorientierter erbracht werden.

WISSKIRCHEN von KPMG definiert als Kernelemente von Shared Services:¹

- Bei Shared Services handelt es sich um selbstständige Organisationseinheiten, mit eigenem Budget und eigener Ergebnisrechnung.
- Sie arbeiten mehreren Organisationseinheiten zu.
- Sie sind prozess- und kundenorientiert.
- Sie sind ressourcen- und wertschöpfungsorientiert.

BERGERON definiert Shared Services ähnlich: "Shared Services is a collaborative strategy in which a subset of existing business functions are concentrated into a new, semiautonomous business unit that has a management structure designed to promote efficiency, value generation, cost savings, and improved service for the internal customers of the parent corporation, like a business competing in the open market."²

Die Anwendungsgebiete für Shared-Service-Center sind in den letzten Jahren enorm gestiegen, häufig werden Beispiele aus dem IT-Bereich, dem Personalbereich oder dem Rechnungswesen genannt.

Meist stehen in der Diskussion über Shared Services betriebswirtschaftliche Argumente wie die Nutzung des Economies of Scale, Standardisierung von Prozessen, Gestaltung der internen Verrechnung im Vordergrund, wie auch bei den oben genannten Autoren. Die soziale Dimension von Handlung, Entscheidung und Interaktion wird vernachlässigt. Nachfolgend wird daher das Konzept der Shared Services aus organisationswissenschaftlicher Sicht betrachtet. Neben den theoretischen Überlegungen, ob das Prinzip der Shared-Services sinnvoll und ob es handhabbarer ist und wie es unter Berücksichtigung organisationssoziologischer Parameter am besten funktionieren könnte, wird am Ende des Artikels auf ein konkretes Projekt eingegangen. Dabei handelt es sich um die Organisation von Markt- und Wettbewerbsforschung als Shared-Service-Center.

¹ Vgl. *WISSKIRCHEN* (2005).

² *BERGERON* (2003).

1.1 Shared Services zwischen Zentralisierung und Outsourcing

Shared Services werden häufig als der Königsweg angesehen, der Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsprinzipien zur vollen Geltung bringt. Kritik macht sich besonders häufig am Prinzip der Zentralisierung fest.

Zentralen Abteilungen wird häufig bürokratisches Handeln, Hierarchieorientierung und das Nichtverstehen der Probleme vor Ort vorgeworfen. Diese Symptome lassen sich mit dem Konzept der Selbst-Referenzialität erklären.³ Zentrale Bereiche orientieren sich an den Erwartungen und Vorgaben ihrer unmittelbaren Vorgesetzten, anders formuliert an der Hierarchie. Sie übernehmen zentralistische Denkweisen, die sie als ‚best-practise‘ bewerten. Dezentral geprägte Auffassungen werden als irrational abgelehnt. So entstehen Selbsttäuschungen, über das, wie dezentrale Organisationseinheiten denken und handeln beziehungsweise darüber was für das Unternehmen erfolgreich sein kann.

Am besten, so wird häufiger argumentiert, stelle sich mehr Kundenorientierung durch eine Ausgliederung von Aufgaben aus den Zentralbereichen und die Gründung eines neuen Unternehmens ein. Denn dann entsteht, bedingt durch die marktwirtschaftliche Bewährung, eine höhere Arbeitsproduktivität und eine bessere Orientierung am Kunden.

Fremdfirmen arbeiten – so wird also unterstellt – kostenbewusster und kundenorientierter. Doch dies ist nicht immer zutreffend. Denn es entwickelt sich eine Eigendynamik beim outgesourceten Unternehmen, die von der Unternehmenskultur der ursprünglichen Firma wegführt. Outgesourcete Firmen suchen ihrer eigenen Erfolge; nur diese zählen.

Dieser Entfremdungsprozess hat zur Folge, dass die angebotenen Leistungen nicht mehr zu den Anforderungen des Stammunternehmens passen und es zunehmend schwerer wird die spezifischen brancheninternen Bedürfnisse zu verstehen. So entwickelt zum Beispiel eine outgesourcete Marktforschungsabteilung Kategorien für die Analyse der Märkte, die in der Branche insgesamt angewandt werden, aber nicht unbedingt bei der Strategiekklärung des ursprünglichen Unternehmens helfen.

Es entsteht nun ein Führungs- und Abstimmungsaufwand (*Transaktionskosten*), der erheblich sein kann.⁴ Meist jedoch wird dieser Aufwand erst gar nicht in Betracht gezogen, weil er kaum gemessen werden kann beziehungsweise gemessen wird.

Shared Services scheinen somit die Nachteile von Zentralisierung und Outsourcing zu überwinden. Zum einen wird durch sie eine bessere Prozess- und Kundenorientierung erreichbar, zum anderen bleiben Shared-Service-Center in die Unternehmensstrategie- und -kultur eingebunden, was die Transaktionskosten gering hält.

³ Vgl. LUHMANN (1984), S. 593 ff.

⁴ Vgl. PICOT/DIETL/FRANCK. (1997).

1.2 Ein neuer Weg? – Enge und lose Kopplung als theoretischer Pfad

Bei der Umsetzung, wie sich die theoretischen Vorteile von Shared Services im Spannungsfeld von Zentralität und Dezentralität verwirklichen lassen, bleiben zahlreiche Ansätze in eben diesem Paradigma zentral/dezentral verhaftet. Wissenschaftler – vor allem *PERROW* in den USA, *STAEHLE*⁵ in Deutschland – führten in den 80iger Jahren das Konzept der losen und engen Kopplung in die Organisationsforschung ein. Diese Begriffe befreien zunächst von dem gängigen Begriffspaar zentral/dezentral und stellen ein Gerüst zur Verfügung, das hilft die organisationalen Herausforderungen von Shared Services besser in den Griff zu bekommen.

Die Schule um *PERROW* und *STAEHLE* beschreibt Handlungen, Entscheidungen und Interaktionen in Unternehmen durch die Stärke ihrer Kopplung. So sind Akteure in hierarchischen Organisationen eng miteinander gekoppelt und verfügen über wenig Entscheidungsautonomie. Dies macht sie voneinander abhängig. Bei enger Kopplung kann jedoch unmittelbarer auf Störungen reagiert werden. Als weitere Vorteile der engeren Koppelung werden Robustheit und geringere Verschwendung angesehen.

Demgegenüber bietet die lose Kopplung mehr Flexibilität, weniger Fehleranfälligkeit des gesamten Systems (Fehler schlagen weniger in der gesamten Prozesskette durch), mehr Interdependenz der Teile untereinander und mehr Möglichkeiten zum organisationalen Lernen.⁶

Hierbei gehen sie davon aus, dass sich in sozialen Systemen immer Muster von loser und enger Kopplung identifizieren lassen. Es wäre allerdings falsch die Begriffe eng und lose mit Organisationsprinzipien wie Zentralisierung und Outsourcing oder aber gar mit moralischen Kategorien wie gut oder schlecht gleichzusetzen.

Wenn wir dieses Konzept der engen und losen Kopplung auf Shared Services übertragen, heißt dies, es sollte eine enge Kopplung dort entstehen, wo Arbeitsaufträge sich herausbilden und eine lose Kopplung zu zentralen, hierarchisch geprägten Entscheidungen führt.

Das heißt es sollte eine enge Kopplung zu den Entscheidungen entstehen, die in eine Arbeitsvereinbarung einmünden. Diese Vereinbarung kann sich auf Projekte oder befristete Arbeitsumfänge beziehen. Soll eine neue Software eingeführt werden, können Aufwand, Qualität und Termine in einem Vertrag festgehalten werden. Man spricht auch von einem Werkvertrag. Andererseits gibt es auch die Möglichkeit in einem Rahmenvertrag, Arbeitsumfänge ohne konkrete Projekte zu definieren.

Unabhängig von der Art der Beauftragung sind sämtliche Handlungen effektiv und effizient zu erfüllen. Die Koppelung an eine feste Vereinbarung wäre demnach wichtiger als die Frage, ob die Leistungen verrechnet werden, was ja oft auch als Merkmal für Shared Services genannt wird – auch wenn eine interne Verrechnung den Vertragscharakter begünstigt.

Die Gesamtheit der Arbeitsvereinbarungen sollte in einem Business-Plan ihren Niederschlag finden, in dem gegenüber den internen Kunden transparent wird, woran und mit welchen Ressourcen gearbeitet wird.

⁵ Vgl. *STAEHLE* (1991).

⁶ Vgl. *ORTMANN* (1995), S. 293 f.

Lose sollte die Kopplung zur Unternehmenshierarchie gestaltet werden. Das Shared-Service-Center arbeitet gemäß seinem Business-Plan und nicht auf Anweisung zentraler Vorstände, und wird von diesen auch nicht kontrolliert. Andererseits bleiben die Aktivitäten in die Unternehmensstrategie eingebunden. Dementsprechend gibt es keine festen hierarchischen Zuordnungen. Der interne oder externe Kunde bestimmt das Handeln.

Diese Form der engen Kopplung an die mit den internen Kunden abgestimmten Business-Pläne und der losen Kopplung an die Hierarchie wird durch eine flexible Organisation des Shared-Service-Center verstärkt. Das Denken in Shared Services wird unterstützt, wenn die Mitarbeiter nicht mit Daueraufgaben verkoppelt sind, sondern projektbezogen arbeiten. Ihre Arbeitsaufgabe erlischt mit dem Ende einer Vereinbarung.

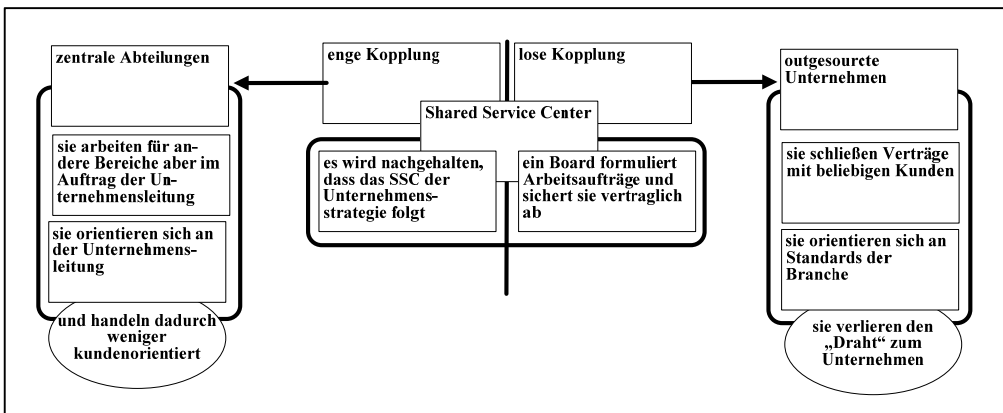


Abbildung 1: *Unterschiedliche Organisation von Servicefunktionen und ihre Kopplungen mit dezentralen Bereichen*

1.3 Empfehlungen zur Bildung von Shared-Service-Centern

Shared Services sind ein organisatorisches Leitbild und kein fertiges Organisationskonzept. Auf diese Weise können sich ‚alle‘ beteiligen und an der Ausformung mitarbeiten. Es kann sich in jedem Unternehmen anders entwickeln und innerhalb eines Unternehmens verschiedene Spielarten annehmen.

Dabei darf das Leitbild von Shared Services nicht benutzt werden, um verdeckte Machtspiele zu betreiben. Dies wäre der Fall, wenn der Leiter eines Shared-Service-Centers die Arbeitsvereinbarungen bilateral aushandelt, ohne sie ‚allen‘ Beteiligten transparent zu machen und gemeinsam abzustimmen.

Zusammenfassend sind die Eckpfeiler des organisatorischen Leitbildes, das wir bei der Bildung von Shared Services empfehlen, dargestellt:

- Es sollte nicht über die Hierarchie geführt werden, sondern durch ein Board der Organisationseinheiten, die seine Kunden sind. Dieses genehmigt und vereinbart Ressourcen, Budgets, Projekte. Selbstverständlich hat das Service-Center einen Leiter, der die Tagesarbeit koordiniert und das Personal führt.

- Die Arbeit erfolgt in Projekten. Diese Projekte werden mit den abnehmenden Abteilungen verhandelt. Hierfür kann es eine Leistungsverrechnung geben.
- Der interne Kunde hat die Freiheit die Leistungen des Shared-Service-Centers in Anspruch zu nehmen; er kann aber auch Verträge oder Vereinbarungen mit Dritten schließen.
- Die Mitarbeiter im Service-Center werden entsprechend ihren Fähigkeiten in die Projekte einbezogen. Es gibt keine festen Abteilungsstrukturen und Dauerzuständigkeiten. Für jedes neue Projekt werden neue Projektleiter und Projektmitarbeiter eingesetzt.

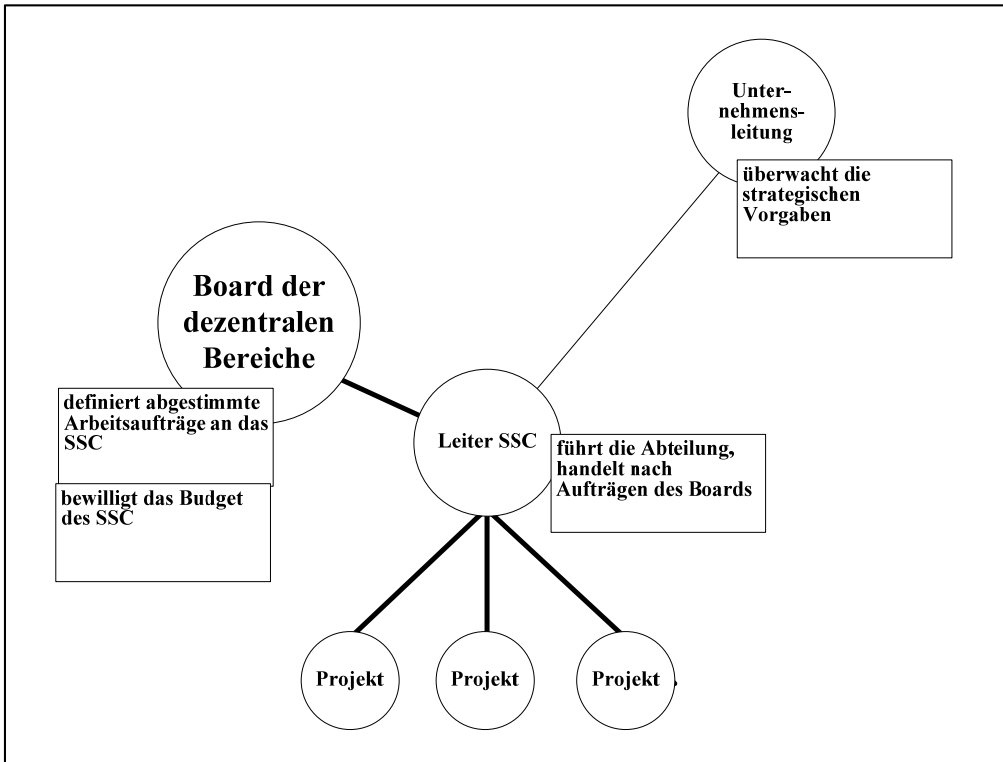


Abbildung 2: Organisatorische Einbindung eines Shared-Service-Centers

1.4 Praxisbeispiel aus dem Marketing des Anlagenbaus

In einem Unternehmen des Anlagenbaus gab es drei getrennte Marketingfunktionen. Zentral angesiedelt und dem Vorsitzenden des Vorstandes unterstellt, war das Corporate Marketing. Weiterhin gab es eine Marketingabteilung, die der Vertriebsunterstützung diente, und schließlich ein an die Produktlinien gebundenes Produktmanagement. In allen Funktionen wurden Wettbewerbsanalysen, Kundenbefragungen, Trendanalysen et cetera durchgeführt.

Es liegt auf der Hand zu hinterfragen, ob diese Funktionen nicht gebündelt und Shared Services für Wettbewerbs- und Trendforschung gebildet werden konnten. Allerdings wird in der Praxis kontrovers diskutiert, welcher Abteilung welche Zuständigkeiten übertragen werden sollen. Die Frage nach der Zuständigkeit führte stets in endlose Debatten und Machtspiele. Erst das Konzept eines durch ein Board geführtes Shared-Service-Center ermöglichte die Diskussion unter den Beteiligten über die konkrete Gestaltung.

Es wurde vereinbart, dass sich das Board zweimal jährlich trifft, um gemeinsam über den Business-Plan zu beraten. So erhalten die Bereichsleiter Einfluss auf die Shared Services. Durch die gemeinsame Debatte werden Prioritäten abgesprochen und sind allen Beteiligten transparent.

Als weiterer Effekt ergab sich in diesem Fall, dass gemeinsam über Entwicklungen am Markt diskutiert wurde und somit sich abzeichnende Trends frühzeitig wahrgenommen werden konnten. Ein einzelner Bereich hat nur seine eigene Sichtweise und ist dadurch beschränkt.

Weiterhin wurde in der Praxis deutlich, dass ein Shared-Service-Center eine intelligente und ausgleichende Führung erfordert. Der Leiter muss zwischen den Interessen der einzelnen Bereiche moderieren, statt sich Macht durch eine engere Kopplung an die Unternehmenshierarchie zu verschaffen. Er sollte daher verstehen, ‚lateral‘ zu führen.

Quellenverzeichnis

BERGERON, B. (2003): *Essentials of Shared-Services*, New Jersey 2003.

LUHMANN, N. (1984): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt 1984.

ORTMANN, G. (1995): *Formen der Produktion: Organisation und Rekursivität*, Köln 1995.

PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (1997): *Organisation – eine ökonomische Perspektive*, Stuttgart 1997.

STAEHLE, W. H. (1991): *Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: eine Verschwendung von Ressourcen?*, in: *STAEHLE, W. H./SYDOW, J.* (Hrsg.), *Managementforschung 1*, Berlin/New York 1991.

WISSKIRCHEN, F. (2005): *Das Shared-Service Center Konzept – alter Wein in neuen Schläuchen*, KMPG Consulting 2005.

Quelle: Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern; Frank Keuper, Christian Oecking (2007), Seite 449-456