

# Geleitwort

Die Komplexität und Dynamik globaler Märkte erzwingt es, dass Unternehmen und somit auch multinationale Konzerne ihre Geschäftsmodelle kontinuierlich weiterentwickeln und in Frage stellen. Nur die Konzerne werden wettbewerbsfähig bleiben, die es schaffen, ihre Kernkompetenzen zu stärken und auszubauen und gleichzeitig die Kernprozesse so effektiv und effizient wie möglich durch Dienstleistungen und Supportprozesse zu unterstützen.

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung und der Notwendigkeit einer integrierten Betrachtung von Kern- und Supportprozessen ist das bereits vor zehn Jahren entwickelte Shared-Service-Konzept aktueller und zukunftsweisender denn je. So sind Shared-Service-Konzepte in den letzten Jahren weltweit erfolgreich umgesetzt worden, wobei sie vor allem auf die Effizienzoptimierung unternehmensinterner, kernkompetenzunterstützender Supportleistungen zielen. Durch die Bündelung, Harmonisierung und Optimierung gemeinsam genutzter Ressourcen und Prozesse in Shared-Service-Centern können allerdings nicht nur die Kosten gesenkt, sondern gleichzeitig auch die Qualität ihrer Ergebnisse gesteigert werden. Die Effektivität und die Effizienz der Supportleistungen werden somit wesentlich erhöht, wodurch die Kernkompetenzen strategisch und operativ optimal auf den Markt und den Kunden ausgerichtet werden. Dementsprechend haben viele multinationale Konzerne und auch die *Siemens AG* Shared-Service-Konzepte entwickelt und äußerst erfolgreich umgesetzt.

Durch die stärkere Vernetzung und die erhöhte Nutzbarkeit globaler Kompetenzen wird die Effizienzwirkung von Shared-Service-Organisationen durch erweiterte Angebote und eine zunehmend an Bedeutung gewinnende Effektivitätswirkung gestärkt. Perspektivisch werden globale Shared-Service-Netzwerke entstehen, deren strategische Bedeutung für Unternehmen zunehmen und es auch kleineren und mittleren Unternehmen ermöglichen wird, vom Shared-Service-Ansatz zu profitieren.

Den Herausgebern und ihren Autoren ist es, wie schon in der 1. Auflage, auch in der vorliegenden 2. Auflage von „Corporate Shared Services“ gelungen, Shared Services konzeptionell und in der praktischen Umsetzung in einen aktuellen Kontext zu stellen und gleichzeitig zukünftige Entwicklungen aufzuzeigen. Dadurch ist das Werk eine hilfreiche Quelle für alle, die Shared Services umsetzen und weiterentwickeln möchten. Dies wird auch eindeutig durch den raschen Ausverkauf der 1. Auflage belegt. Es ist, wie schon der 1. Auflage, auch der 2. Auflage zu wünschen, dass sich viele Leser aus Forschung, Lehre und Praxis an den hier beschriebenen Erfahrungen orientieren.

München, im Dezember 2007

*DR. CHRISTOPH KOLLATZ*  
Vorsitzender des Bereichsvorstands  
Siemens AG, Siemens IT Solutions and Services

# 1 Eigen- und Fremderstellung von Informationstechnologie

Jedes Unternehmen beschäftigt sich mehr oder weniger kontinuierlich mit der Fragestellung, welche Unterstützungsleistungen zur langfristigen Erhaltung ihrer Effektivität und Effizienz notwendig sind beziehungsweise ob diese durch interne Anstrengungen zu sichern oder durch am Markt verfügbare Anbieter zu beziehen sind.

Bei Eigenerstellung und Fremdbezug (*„make or buy“*) handelt es sich prinzipiell um verschiedenartige Bereitstellungsansätze von Leistungen, die insbesondere MÄNNEL im Jahre 1981 eingehend diskutierte.<sup>1</sup> Die hiermit verknüpfte Wahl zwischen Eigen- oder Fremderstellung hat seither enorm an Bedeutung gewonnen, wie die Restrukturierungsbestrebungen zahlreicher Unternehmen belegen, die vor allem ihren Eigenfertigungsanteil auf ein niedriges Niveau zu reduzieren versuchen.

Die Einordnung von Shared IT-Services in ein Kontinuum von Bereitstellungsalternativen sowie die Rechtfertigung einer solchen hybriden IT-Bereitstellungsform erfordert eine Abgrenzung der Ansätze informationstechnologischer Eigen- und Fremderstellung.<sup>2</sup> Hiermit zusammenhängende Aspekte des vertikalen Integrationsgrades sind jedoch nicht auf eine Dichotomie der Eigenerstellung vs. dem Fremdbezug beschränkt, sondern erstrecken sie sich auf ein Kontinuum denkbarer Arrangements,<sup>3</sup> von denen der Shared-IT-Service-Ansatz eine in der Praxis und Theorie zunehmend an Bedeutung erlangende Bereitstellungsdimension darstellt.

## 1.1 Merkmale der Eigen- und Fremderstellung

Sobald eine verwendete Leistungsart isolierbar und zerlegbar ist, beinhaltet die Make-or-buy-Entscheidung nicht nur die Wahl zwischen den Extremen *„ausschließliche Eigenleistung“* beziehungsweise *„ausschließlicher Fremdbezug“*, sondern auch, ob und in welcher Form die Leistungsbestandteile aufzuteilen sind.<sup>4</sup> In einem Unternehmen wird folglich in jeder Einheit die bestmögliche Balance zwischen Leistungsbezug und Leistungserstellung angestrebt. Entscheidungen zur Determinierung des Eigenerstellungsumfangs von Leistungen haben gewöhnlich langfristige Auswirkungen und sind von hoher strategischer Bedeutung. Es werden dementsprechend das erforderliche Maß an Kapital sowie die Qualität und Quantität der benötigten Mitarbeiter festgelegt. Zudem beeinflusst die Leistungstiefe die Flexibilität eines Unternehmens und damit die Möglichkeit, sich an verändernde Aufgaben und Umweltbedingungen anzupassen. Letztlich verfügt die jeweilige Führungsinstanz durch Festlegung des zu wählenden vertikalen Integrationsgrades, inwieweit unternehmerische Effektivitäts- und Effizienzziele durch interne anstatt durch externe marktliche Transaktionen realisiert werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. MÄNNEL (1981).

<sup>2</sup> Vgl. KEUPER/VON GLAHN (2006).

<sup>3</sup> Vgl. BAUER (1997), S. 32.

<sup>4</sup> Vgl. MÄNNEL (1981), S. 324.

## 1.2 Kernkompetenzorientierung durch Eigen- und Fremderstellung

Der ressourcenbasierte Ansatz („*Resource-based View*“) kann als Quelle des Kernkompetenzkonzeptes angesehen werden. Während Vertreter der Resource-based View davon ausgehen, dass ein unternehmerischer Erfolg maßgeblich durch spezifische interne Potenziale bestimmt wird, wurde noch in den 80er Jahren die Meinung vertreten, dass umweltorientierte Faktoren für den Erfolg von Wirtschaftssubjekten ausschlaggebend sind. Folgerichtig sind beim ressourcenbasierten Ansatz so genannte *distinktive Ressourcen*<sup>5</sup> die Quelle strategischer Wettbewerbsvorteile, wobei unter einem strategischen Wettbewerbsvorteil eine überlegene Leistung zu verstehen ist, die sich auf ein kaufentscheidendes Merkmal bezieht, die vom Kunden wahrgenommen und honoriert wird und die nicht kurzfristig imitiert oder substituiert werden kann. Für ein Unternehmen ist somit die Ausprägung sämtlicher Stärken- und Schwächen ein Resultat des Grades effektiver und effizienter Nutzung distinktiver Ressourcen, sofern die Ressourcen selbst die Eigenschaften Wertgenerierung, Einzigartigkeit und Nicht-Imitierbarkeit aufweisen.<sup>6</sup>

- *Wertgenerierung*: Distinktive Ressourcen sind in der Lage einen Nutzen zu stiften beziehungsweise weisen einen wertgenerierenden Charakter auf, wodurch im Wettbewerb strategische Wettbewerbsvorteile generiert werden können. Strategische Wettbewerbsvorteile zeichnen sich durch eine überlegene Leistung aus, die sich auf ein kaufentscheidendes Merkmal bezieht, die vom Kunden wahrgenommen und honoriert wird und die nicht kurzfristig imitierbar oder substituierbar ist. Mit einer Ausschöpfung distinktiver Ressourcen wird folglich eine verbesserte Effizienz und/oder Effektivität unternehmerischen Handelns verfolgt. Sofern der Einsatz von Ressourcen der Effizienzsteigerung dient, müssen vor allem die aus ihrer Nutzung entstehenden Erträge die für den Erwerb und die mit der Nutzung verbundenen Aufwendungen übersteigen. Dient hingegen der Einsatz distinktiver Ressourcen der Effektivitätssteigerung, so hat entweder der Kunde den durch die Ressourcen generierten Nutzen dauerhaft wahrzunehmen oder aber die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wird gegenüber seinen Wettbewerbern dauerhaft verbessert.<sup>7</sup> Letztlich werden die Effektivitäts- und Effizienzwirkungen distinktiver Ressourcen danach bemessen, ob und inwieweit der Einsatz dieser Ressourcen die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichert,<sup>8</sup> indem Markchancen erhöht und die auf das Unternehmen negativ einwirkenden exogenen Kräfte neutralisiert werden.
- *Einzigartigkeit*: Eine weitere Voraussetzung dafür, dass aus einer Ressource eine distinktive Ressource zur Sicherung strategischer Wettbewerbsvorteile erwächst, ist ein notwendiges Maß an Einzigartigkeit. Eine solche Spezifität ist dann gegeben, wenn die Ressourcen nur unternehmensspezifisch einsetzbar sind und nur durch die Integration in das spezifische intrabetriebliche Umfeld ihr gesamtes Nutzenpotenzial entwickeln können.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Vgl. FREILING (2001), S. 22.

<sup>6</sup> Vgl. BÜRKI (1996), S. 202 ff., und VON GLAHN (2007), S. 141 ff.

<sup>7</sup> Vgl. HAMEL (1994), S. 13.

<sup>8</sup> Vgl. BÜRKI (1996), S. 202 ff.

<sup>9</sup> Vgl. HAMEL (1994), S. 14.

- **Nicht-Imitierbarkeit:** Das Stiften von Nutzung und die Einzigartigkeit von Ressourcen sind notwendige, jedoch keine hinreichende Kriterien zur langfristigen Sicherung von Wettbewerbsvorteilen. Im ressourcenorientierten Ansatz sind zusätzlich nicht-imitierbare beziehungsweise nicht-substituierbare Charaktereigenschaften von Ressourcen von strategischer Bedeutung. Die Charaktereigenschaft der Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit basiert dabei vornehmlich auf der sozio-technischen Komplexität der Ressourcenverankerung im Unternehmen sowie auf der Intransparenz des Prozesses der Entstehung strategischer Wettbewerbsvorteile, was sowohl für den externen Beobachter als auch selbstreferenziell für das betrachtete Unternehmen gilt.<sup>10</sup>

Zusammenfassend wird deutlich, dass nur solche Ressourcen von strategischer Relevanz sind, die einen überlegenen Kundennutzen stiften sowie durch Informations-, Transfer- und Replikationsbarrieren geschützt sind. Die Resource-based-View-Auffassung ist damit generell auf einen dauerhaften Betrachtungs- und Wirkungshorizont ausgerichtet, weil distinktive Ressourcen nur über einen längeren Entwicklungszeitraum pfadeterminiert kultiviert werden können.<sup>11</sup> Somit liegt auch gemäß der ressourcenbasierten Sichtweise in der jeweiligen Ressourcenausstattung und deren Nutzung der Erfolg beziehungsweise Misserfolg einer Unternehmenseinheit begründet. Die Konklusion, dass die ressourcenorientierte die marktorientierte Sichtweise (*Market-based View*) ersetzt beziehungsweise eine spiegelbildliche Gegenposition einnimmt ist jedoch falsch.<sup>12</sup> Es handelt sich vielmehr um komplementäre Ansätze, die unterschiedliche Sichtweisen auf Basis unterschiedlicher theoretischer Fundamente zur Erklärung strategischer Wettbewerbsvorteile heranziehen,<sup>13</sup> was auch in der nachfolgenden Abbildung synoptisch skizziert wird (siehe Abbildung 1).

Charakteristika	Resource-based View	Market-based View
Marktphase	alle Phasen, besonders Emergenzphase	besonders Reifephase
Marktstatus	dynamisch	statisch bzw. homogen dynamisch
Marktstruktur	muss nicht bekannt sein	muss eruierbar sein
Betrachtungs- und Wirkungszeitraum	sehr langfristig	sehr langfristig
Wettbewerbsebene	Wirtschaftssubjekt/Leistungen	Preis/Leistungen
Planungsobjekt	Konzern	Konzernunternehmung
Entscheidungsperspektive	von innen nach außen	von außen nach innen

Abbildung 1: Charakteristika des ressourcen-, kernkompetenz- und marktorientierten Strategieansatzes<sup>14</sup>

<sup>10</sup> Vgl. KEUPER (2004), S. 21 ff.

<sup>11</sup> Vgl. KEUPER/HANS (2003), S. 85.

<sup>12</sup> Vgl. BÜRKI (1996), S. 71 ff.

<sup>13</sup> Vgl. MACHARZINA (2003), S. 69.

<sup>14</sup> In Anlehnung an KEUPER/HANS (2003), S. 85 und S. 92, und VON GLAHN (2007), S. 145.

Strategisch bedeutsame Ressourcen entstehen demzufolge durch Wertgenerierung für Anbieter und Nachfrager; jedoch unter der Prämisse, dass wettbewerblieh überlegene Ressourcen ihr Potenzial nur in attraktiven Märkten ausschöpfen beziehungsweise verteidigen können.

Besonders intangible Ressourcen wie zum Beispiel Wissen und Erfahrungen stellen in Kombination mit Technologie und Prozesswissen die distinktiven Ressourcen eines potenziellen IT-Leistungsbereitstellers dar, die als zielgerichtetes Kombinationsbündel im weitesten Sinne unter Kompetenzen subsumierbar sind, womit sich die Resource-based View zur Kernkompetenzperspektive transformiert.<sup>15</sup> Der im Schrifttum im positiven Kontext verwendete Begriff der Kernkompetenzen stellt somit eine spezielle Ausprägung kombinativ mit einander verwobener distinktiver Ressourcen dar. Dementsprechend sind Kernkompetenzen eher eine Art der Konfiguration distinktiver Ressourcen.<sup>16</sup> Insofern können *Kernkompetenzen* als hochgradig komplexe organisationale Lernprozesse aufeinander abgestimmter und integrierter Gesamtheiten von Wissen wie personenabhängiger, intangibler Fähigkeiten, *Technologien* wie sich gegenseitig bedingender materieller Aktiva und organisatorischer Prozesse, die dem Kunden nutzen, geeignet sind, um sich im Wettbewerb im weitesten Sinne zu differenzieren, dabei schwierig zu imitieren sind und Tore zu neuen Märkten öffnen, verstanden werden.<sup>17</sup> Folglich ist ein Unternehmen, wenn es distinktive Ressourcen hat in der Lage, in einem bestehenden Markt oder im Rahmen bestehender Geschäftsmodelle strategische Wettbewerbsvorteile zu entwickeln und gegebenenfalls dauerhaft zu implementieren, wohingegen echte Kernkompetenzen es dem Unternehmen ermöglichen in vollkommen neuen Märkten strategische Wettbewerbsvorteile aufzubauen beziehungsweise bis dato nicht umgesetzte für das Unternehmen neuartige Geschäftsmodelle erfolgreich zu entwickeln.

Mit dieser Definition wird nochmals untermauert, dass die alleinige Existenz von Ressourcen für den wettbewerbliehen Erfolg nicht ausreichend ist, weil diese lediglich ein dem Unternehmen zur Verfügung stehendes Handlungspotenzial darstellen. Folgerichtig ist zur Sicherung strategischer Wettbewerbsvorteile von Unternehmen eine Konzentration auf die von *PRAHALAD* und *HAMEL* begrifflich geprägten Kernkompetenzen bei der Leistungserstellung zielgerecht.<sup>18</sup> Dies impliziert jedoch zugleich eine effektive und effiziente Ressourcenbereitstellung die Kernkompetenzen unterstützender Aktivitäten. Eine aus Veränderungen resultierende Dynamik ist nach dem Verständnis der Kernkompetenzperspektive auf Basis der Resource-based View nicht isoliert als ein exogen auf das Unternehmen einwirkendes Phänomen zu verstehen. Es besteht vielmehr die Notwendigkeit neben der Antizipation von Veränderungen im Rahmen der Unternehmensumwelt, Veränderungen in der Unternehmensumwelt ressourcen- beziehungsweise kernkompetenzbasiert zu initiieren, wodurch eine infinite Rekursion zwischen Unternehmensumwelt und dem Unternehmen aufgebaut wird, die letztlich der Treiber der *Konvergenz*<sup>19</sup> der Märkte ist.<sup>20</sup> Strategisch bedeutungsvolle Ressourcen sind zu akquirieren und weiterzuentwickeln sowie identifizierte Kompetenzlücken sind mithilfe von *Komplementärkompetenzen* zu füllen.<sup>21</sup> Als Beispiel hierfür dient der informationstechnologische Leistungserbringer von *Siemens*, die *Siemens IT Solutions and Services*, die eine

---

<sup>15</sup> Vgl. *KEUPER* (2002), S. 631.

<sup>16</sup> Vgl. *PRAHALAD/HAMEL* (1990), S. 83 f.

<sup>17</sup> Vgl. *KEUPER* (2002), S. 631.

<sup>18</sup> Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen *PRAHALAD/HAMEL* (1990), S. 81 f.

<sup>19</sup> Vgl. online Konvergenzmanagement (2006).

<sup>20</sup> Vgl. *KEUPER/BRÖSEL/HANS* (2006).

<sup>21</sup> Vgl. *PICOT/REICHWALD/WIGAND* (2003), S. 291.

Kernkompetenz bei der Erstellung und Bereitstellung von Rechenzentrumsleistungen hat, hingegen Laptops gemeinsam mit den großen Lieferanten *Fujitsu* und *Dell* entwickelt und vertreibt. Es lässt sich somit folgern, dass Leistungen, die von Wettbewerbern oder Zulieferern effektiver und/oder effizienter erstellt werden können, diesen auch zu überlassen sind.<sup>22</sup> Hierzu zählen im Besonderen die nachfolgend skizzierten Leistungen der *Informationstechnologie (IT)*, mithilfe derer bei hinreichendem Integrations- und Reifegrad eine Steigerung der Effektivität und Effizienz unzweifelhaft erzielbar ist.<sup>23</sup>

Die Kernkompetenzorientierung verlangt zusammenfassend betrachtet die Eigenerstellung, das heißt die pfaddeterminierte Entwicklung und Verankerung von strategisch bedeutsamen und wertschöpfenden Aktivitäten,<sup>24</sup> die einen Kundenwert und damit einen wertgenerierenden Faktor für das eigene Unternehmen haben sowie einen relativen Grad an Einzigartigkeit beziehungsweise Nicht-Imitierbarkeit aufweisen. Der Grad zuvor diskutierter kernkompetenzdefinierender Faktoren sowie weitere limitierende interne und externe Einflüsse wie zum Beispiel Restriktionen hinsichtlich einer drohenden Gefahr der Entstehung monopolistischer Strukturen auf dem Leistungsbeschaffungsmarkt können jedoch eine pauschale Verfolgung kernkompetenzbasierender Eigen- oder Fremderstellung verhindern.

### 1.3 IT-Bereitstellungsalternativen zwischen Eigen- und Fremderstellung

Die Fragestellung, ob eine informationstechnologische Leistung über einen Anbieter am externen Markt bezogen wird oder innerhalb des Unternehmens bereitzustellen ist, impliziert, dass das untersuchte Wirtschaftssubjekt in der Lage ist, die IT-Leistung sowohl selbstständig zu erbringen als auch durch Fremdbezug zu beziehen.<sup>25</sup> Eigenerstellung der IT als ein Extrem, das hauptsächlich in Form der *Zentralisation* realisiert wird, und Fremdbezug als das andere Extrem beispielsweise in Form der *IT-Auslagerung* sind jedoch zwei sich nicht gegenseitig ausschließende Alternativen. Durch Kombinationen der Bereitstellungsformen beider Extrema können Organisationskonzepte konzeptualisiert werden, die Misch- oder Hybridformen eines Kontinuums institutioneller Arrangements entstehen lassen wie etwa die Minderheitsbeteiligung an einem externen IT-Lieferanten oder die Gründung einer Tochtergesellschaft zur Leistungsbereitstellung mit Kapitalmehrheit. Solch *hybride Gestaltungsalternativen* von IT-Leistungen werden unter anderem durch Parameter determiniert, die die Form und die Dauer der Leistungsbeziehung zu Kunden und Lieferanten oder die Ausdehnung des relevanten Absatzmarktes betreffen. Somit ist sowohl ein ausschließlich unternehmensinternes Angebot von IT-Leistungen als auch eine zusätzliche Ausdehnung der Leistungsbereitstellung auf den externen Markt denkbar.

---

<sup>22</sup> Vgl. *MACHARZINA* (2003), S. 243.

<sup>23</sup> Vgl. *VON GLAHN* (2007), S. 147.

<sup>24</sup> Vgl. *BOGASCHESKY* (1996), S. 126.

<sup>25</sup> Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen die enge Anlehnung an *KEUPER/VON GLAHN* (2005b), S. 445 ff.

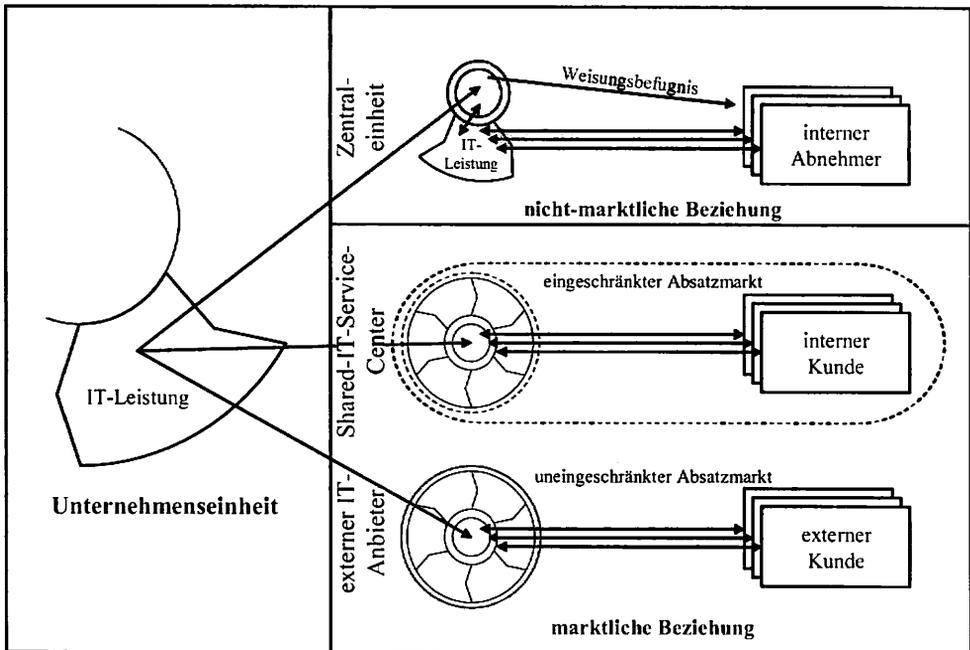


Abbildung 2: Alternative Bereitstellungsformen von IT-Leistungen<sup>26</sup>

Es sei jedoch vermerkt, dass sich ein Definitionsverständnis der Begriffe *Eigenerstellung* und *Fremdbezug* je nach Bezugspunkt und Sichtweise grundlegend ändern kann. Leistungen, die von einer Unternehmenseinheit für eine andere erbracht werden, stellen aus Sicht des Unternehmens eine *Eigenleistung* dar. Hingegen vom Standpunkt einer operativen Einheit ist die Leistungsbeschaffung von einer anderen Einheit desselben Unternehmens ein *Fremdbezug*.

Zur adäquaten Einordnung des *Shared-IT-Service-Ansatzes* sind daher die zwei bereits ange-deuteten Entscheidungsalternativen zur IT-Leistungsbereitstellung aus dem informationstechnologischen Bereitstellungs-kontinuum zu skizzieren, nämlich die *IT-Zentralisation* als Konsequenz von *Eigenerstellungen* und die *IT-Auslagerung* als Konsequenz von *Fremderstellungen* (siehe Abbildung 2).

<sup>26</sup> Entnommen KEUPER/VON GLAHN (2005b), S. 446.

## 2 IT-Zentralisation als Dimension der Eigenerstellung

Obwohl der Begriff *Zentralisation* in der Betriebswirtschaftslehre eine lange Tradition hat und weitläufig verwendet wird, ist die Beschreibung hiermit einhergehender Sachverhalte weder in der Literatur noch in der Praxis einheitlich und verbindlich definiert.<sup>27</sup>

### 2.1 Merkmale der Zentralisation

Die Betriebswirtschaft versteht den Begriff der Zentralisation in zwei unterschiedlichen Ausprägungen.<sup>28</sup> Einerseits stellt sie ein generelles Prinzip für die Aufgabenverteilung bei der organisatorischen Gestaltung dar. Zentralisation besagt in diesem Fall, dass Aufgaben ähnlicher Natur in einer organisatorischen Institution zusammengezogen werden. Andererseits tritt aus einer entscheidungsorientierten Sichtweise die Tendenz der Konzentration von Entscheidungsbefugnissen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Nach diesem Verständnis wird der Zentralisationsbegriff auf einen vertikalen Aspekt der Aufgabenverteilung eingeeengt, das heißt einer hierarchisch verteilten Zuordnung von Entscheidungsaufgaben innerhalb eines Unternehmens. Es wird demnach das allgemeine aufgabenspezifische organisatorische Zuordnungsproblem begrifflich und konzeptionell von dem speziellen Zuordnungsproblem entscheidungsspezifischer Aufgaben getrennt.

Bei der Entscheidung zwischen Zentralisation und Dezentralisation steht die Unternehmensführung vor einer fundamentalen Gestaltungsfrage, nämlich welche Organisationsstrategie unter den möglichen Anwendungsbedingungen für die Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten einzusetzen ist. Folglich steht im Betrachtungsmittelpunkt, bis zu welchem Grad organisatorische Strukturen und Abläufe von einer hierarchisch übergeordneten Einheit determiniert werden oder inwieweit eine derartige Festlegung den unternehmensinternen Akteuren selbst überlassen wird.<sup>29</sup> Zentralisation steht dementsprechend für die vollständige Bündelung von Entscheidungsbefugnissen. Hingegen steht die Dezentralisation für eine Übertragung relevanter Aufgaben an selbstständig agierende nachgelagerte interne Stellen. Die unternehmerische Entscheidungsfindung zur Festlegung des (De-)Zentralisationsgrades von Aktivitäten beschränkt sich nicht auf ein ‚entweder-oder‘, sondern erfordert einen detaillierten Evaluierungsprozess, dessen Ergebnis eine effektive und effiziente Mischung von Zentralisation und Dezentralisation darstellt (siehe Abbildung 3).

---

<sup>27</sup> PICOT spricht in diesem Zusammenhang von den „[...] ‚ewigen‘ kontroversen Diskussionsfeldern in Theorie und Praxis von Führung und Organisation.“, PICOT (1993), S. 219.

<sup>28</sup> Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen KEUPER/VON GLAHN (2005b), S. 445 f.

<sup>29</sup> Vgl. REICHWALD/KOLLER (1996), S. 229.

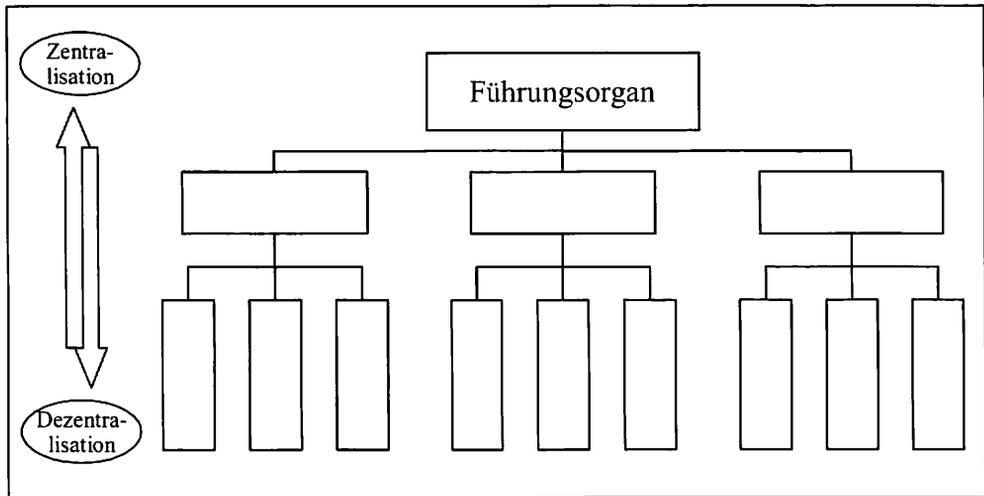


Abbildung 3: Begriffsinhalte von Zentralisation und Dezentralisation<sup>30</sup>

Es kann jedoch festgehalten werden, dass in der Praxis weder eine vollständige Zentralisation noch eine uneingeschränkte Dezentralisation von Entscheidungsbefugnissen realisierbar sein wird. Eine vollständige Zentralisation würde an der Überforderung einer zentralen Instanz scheitern. So werden beispielsweise Routineentscheidungen selbst bei ausgeprägter Zentralisation immer bis zu einem bestimmten Umfang bei den ausführenden Mitarbeitern verbleiben. Analog können dezentrale Problemlösungen nicht ohne ein angemessenes Maß zentraler Richtlinien und Infrastrukturen existieren, weil die Summe aller dezentral generierten Einzeloptima nicht der Summe des Gesamtoptimums entspricht.<sup>31</sup>

## 2.2 Besonderheiten der IT-Zentralisation

Zentraleinheiten erbringen als Dimension der Eigenerstellung vielfältige Unterstützungsleistungen für Unternehmenseinheiten, wobei sich diese Leistungen zumeist auf administrative und unterstützende Aufgabenspektren reduzieren lassen.<sup>32</sup> Grundsätzlich haben sich somit auch zentrale Einheiten, die gleichartige Leistungen zusammenfassen wie zum Beispiel IT-Leistungen, an den Bedürfnissen der konsumierenden Unternehmenseinheiten auszurichten.

<sup>30</sup> In Anlehnung an HUNGENBERG (1995), S. 49.

<sup>31</sup> Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen VON GLAHN (2007), S. 153 ff.

<sup>32</sup> Vgl. FRESE/VON WERDER (1993), S. 38 ff.