
Erfolgs- und Effizienzfaktoren bei Zentralisierungen in IT- und Finanzbereichen



Daniel Asbach, Alexander Haselhorst

Organisationsveränderungen in Form von Zentralisierungen sind eine Option, um sich effektiv an Marktveränderungen anzupassen und somit die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu sichern. Ein aktueller Trend im Change-Management besteht in der Zentralisierung von internen IT- und Finanzfunktionen, da sich Unternehmen hiervon eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmenserfolge versprechen.



Im Rahmen der vorliegenden Studie, an der insgesamt fast 1.250 Personen in leitenden Positionen bei internationalen Grossunternehmen teilnahmen, wurden aktuelle Change-Management-Prozesse erfragt und ausgewertet. Dabei wurden die Erfolgs- und Effizienzfaktoren ermittelt, die zur Bildung von zentralen Strukturen und Bündelung von Aktivitäten in IT- und Finanzbereichen erforderlich sind. Anhand der Ergebnisse wurden relevante Faktoren und Rückschlüsse ermittelt, die einen positiven Beitrag für die Zentralisierung leisten können.

Organizational changes in the form of centralization are an option for effectively adapting to market changes and thus ensuring the competitiveness of companies. A current trend in change management is the centralization of internal IT and finance functions as companies are expecting a sustainable improvement in their corporate success.

As part of the present study in which a total of almost 1,250 people in executive positions at major international companies participated current change management processes were inquired and evaluated. Factors of success and efficiency were determined that are required to create centralized structures and pool activities in the fields of IT and finance. The findings revealed relevant factors and conclusions that could make a positive contribution to centralization.

Erfolgsfaktoren, Effizienzfaktoren, Zentralisierung, Change-Management, Unternehmensführung, Standardisierung

Business Performance Factors, Factors of Efficiency, Centralization, Change-Management, Leadership, Standardization

1 Einführung und Relevanz

Unternehmen in Deutschland optimieren heutzutage kontinuierlich ihre internen Strukturen, um sich hierdurch den verändernden Kunden- und Marktgegebenheiten anpassen und

Wettbewerbsvorteile realisieren zu können (vgl. *Doppler/Lauterburg* 2014, 22). Sie können dabei zwei unterschiedliche Herangehensweisen nutzen, nämlich einerseits die Zentralisierung in Form einer Bündelung und andererseits die Dezentralisierung, also die Verteilung von Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf unterschiedliche Unternehmensbereiche (vgl. *Pfänder* 2009, 7).

Gerade die DAX 30 Unternehmen haben in den letzten Jahren verstärkt Zentralisierungsprozesse durchgeführt, um hierdurch Optimierungen in Form von Skaleneffekte realisieren zu können (vgl. *Siemens AG* 2015, 252; *Linde Gruppe* 2015, 135). Die Massnahmen sind mit der Zielsetzung verbunden, qualitativ hochwertige, standardisierte und damit kosteneffiziente Services innerhalb der Firmen anzubieten. Besonders bei der Zentralisierung innerhalb von Grosskonzernen sind eine Vielzahl von Personen und Prozessen involviert, weshalb diese Veränderungen auch immer mit Chancen und Risiken für das gesamte Unternehmen verbunden sind (vgl. *Stolzenberg/Heberle* 2013, 103).

Im Zuge von Zentralisierungsprozessen gibt es unterschiedliche Chancen und Risiken, die entsprechend zum Gelingen oder zum Scheitern der gewünschten Veränderung beitragen können. Das Ziel dieses Artikels ist es, solche Faktoren konkret zu identifizieren sowie ihre Bedeutung bei Zentralisierungsprozessen zu erörtern.

Der Fokus dieses Artikels liegt auf internen IT- und Finanzabteilungen von Grossunternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von 250 oder mehr, sowie einem Umsatz von mindestens 40 Millionen Euro per anno, da diese über hinreichende Kapazitäten für systematische Zentralisierungsprozesse verfügen sollten. Die Veränderungsprozesse werden in einem ganzheitlichen Ansatz betrachtet, da unter anderem Trends wie die Digitalisierung vermehrt zur Verschmelzung von den genannten Funktionen führen (vgl. *Stettes* 2017, 6). Besonders deutlich machen dies IT-Verfahren, die in Finanzbereichen, wie zum Beispiel dem Controlling, eingesetzt werden. Um die organisatorische Veränderung durchführen zu können, bedarf es standardisierter, zentralisierter Prozesse und Tätigkeiten. Da gerade die internen Finanz- und IT-Bereiche der Unternehmen ein Potenzial an ähnlichen Tätigkeiten aufweisen, bieten sie gemeinsame, signifikante Möglichkeiten zur Optimierung (vgl. *Abolhassan* 2015, 27).

Nachfolgend werden der Stand der Forschung mit der Zielsetzung, die angewandte Forschungsmethode und die aus der Befragung abgeleiteten Ergebnisse dargestellt und zusammengefasst.

2 Stand der Forschung und Zielsetzung

Es lassen sich regelmässig sieben unterschiedliche Erfolgsfaktoren benennen, die zu einer effizienten Zentralisierung führen. Diese sind Finanzen, Qualität & Kunde, Prozesse & Ressourcen, Mitarbeiter, Top-Management, Change-Management und Controlling. Auf die beiden letztgenannten, die sich über den gesamten Prozess der Zentralisierung erstrecken, wird folgend genauer eingegangen, da sie im Kontext dieses Artikels als besonders wichtig erachtet werden (vgl. *Fischer/Hirsch* 2016, 94).

Neben strategischen und operativen Überlegungen sind auch kulturelle Aspekte, die im Rahmen von Change-Management-Prozessen eine Rolle spielen, ein Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Bündelung von Funktionen. Dabei wird Change-Management als der professionelle Umgang mit Veränderungsprozessen im organisatorischen Umfeld definiert (vgl. *Janning* 2015, 2) und als unentbehrlich für die Begleitung des Wandels von dezentral erbrachten Unterstützungsdienstleistungen bis hin zu einem zentralen Modell, das auf Part-

nerschaft, Kunden- und Marktorientierung basiert, gesehen. Auf die entsprechenden Bedürfnisse der Mitarbeiter ist dabei entsprechend individuell einzugehen, um den Erfolg im Aufbau einer neuen Kultur und Organisation zu fördern. Konfliktfälle sollten sich rasch und in strukturierter Form lösen lassen, es bedarf aber auch an Feingefühl und gegebenenfalls der Moderation durch einen Coach oder der Führungskraft (vgl. *Pernsteiner/Liebfried* 2012, 29).

Die Empathie und Vorbildfunktion des gesamten Managements ist bei Zentralisierungsprozesse von hoher Bedeutung, um den richtigen Ton zu treffen, ein gutes Kommunikationskonzept aufzusetzen sowie Ablehnung und Widerstand durch die Mitarbeiter zu vermeiden. Dadurch kann ein möglicherweise drohender Verlust von Verantwortung in Verbindung mit einer veränderten Aufgabenstellung der neuen Organisation, der Veränderung von Prozessen und Technologien, sowie der möglichen Verlagerung von Arbeitsplätzen vermieden werden (vgl. *Fritze* 2016, 101).

Wie das Change-Management ist auch das Controlling des Veränderungsprozesses ein Erfolgsfaktor für das gesamte Vorhaben der Zentralisierung. Damit die zentrale Organisation als strategischer Wegbegleiter und Förderer des Unternehmens wahrgenommen wird, sind Methoden zur Messung der Performance von zentralen Einheiten notwendig, wofür sich die Einführung von Kennziffern eignet. Die Ziele, anhand derer eine Kennziffer als positiv oder negativ gewertet wird, müssen vorher definiert und stetig überprüft werden, um zu vermeiden, dass kritische Anzeichen nicht übersehen werden. Als passende Kennziffer bieten sich hier die Kostenentwicklung, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Prozesse, Qualität und Wachstum an (vgl. *Fritze* 2016, 99). Zusätzlich sollte durch das Controlling auch die Standardisierung und anschließende Automatisierung von Prozessen an einem geeigneten Instrument gemessen werden. Auf entsprechende Instrumente wird im weiteren Verlauf dieses Artikels eingegangen werden (vgl. *Fischer/Hirsch* 2016, 94).

Ein Schwerpunkt dieses Artikels liegt auf der Darstellung der Effizienz im Zuge von Zentralisierungsprozessen. Die Effizienz soll dabei als Sammelbegriff für ein komplexes mehrdimensionales Konzept der Leistungs- und Erfolgsmessung dienen (vgl. *Gunkel* 2010, 96). Praxisstudien der Unternehmen Roland Berger, Horvath & Partners, PwC und KPMG zeigen, dass das Thema Zentralisierung sowohl in der IT als auch in den finanzbereichsübergreifenden Bereichen der Unternehmen präsent ist.

Eine Studie von Roland Berger bei Grossunternehmen zeigt, dass der Weg der Zentralisierung oft und massgeblich über die Organisationsform des Shared Service Centers (SCC) führt. Laut der Studie aus 2009 gewann der Trend der IT-Zentralisierung bereits damals mehr an Bedeutung. Gegenüber einer Befragung aus dem Jahre 2005 hat sich der Anteil deutlich erhöht. Durch diese Entwicklung nimmt die Bedeutung deutscher Firmenzentralen wieder merklich zu. SSC beispielweise unterhalten 50% aller befragten Firmen (vgl. *Berger gefunden in Zeitler* 2009, 1). Gerade die IT-Aufgaben werden in dieser Organisationsform gebündelt und die Einheiten organisatorisch den Firmenzentralen zugeordnet. Die Fortsetzung des Trends der IT-Zentralisierung ist auch an der Gründung von SSC zu bemerken, die Konzernzentralen eine bessere, übergreifende Steuerung des Gesamtkonzerns, vor allem in IT-Belangen, ermöglicht (vgl. *Zeitler* 2009, 1).

Diesen Verlauf unterstreicht eine aktuelle Studie von Horvath & Partners aus 2016, in der kaufmännische Entscheider nach dem aktuellen Stand ihrer Organisationen befragt wurden, inwieweit sie sich für eine Zentralisierung bestimmter Funktionen und Aufgabenbereiche entschieden hätten und welche Alternativen in der organisatorischen Veränderung

künftig in Frage kommen. Die Studie wurde unter 117 CFOs aus verschiedenen Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt. Das Ergebnis zeigt, dass die CFOs bei der Neuordnung ihrer Organisationen verstärkt auf die Zentralisierung von Tätigkeiten setzen, zum Beispiel durch die zentrale Organisationsform des SSC (vgl. Horvath & Partners 2016, 1).

Der Hintergrund dieser Umsetzung und Neuausrichtung ist das Streben nach mehr Effizienz, welche durch eine Standardisierung und Automatisierung der Prozesse zustande kommt. 87% aller befragten Unternehmen zentralisieren die Finanzprozesse und 96% reorganisieren das Controlling. Innerhalb der zentralen Einheit werden die definierten Dienstleistungen gebündelt. Die Organisationsform wird von 51% der Befragten für Finanzprozesse und von 29% für das Controlling genutzt. Horvath und Partners hat die Empfehlung ausgesprochen, dass sich ergebende Potenzial, wie zum Beispiel Skalen- und Synergieeffekte im Controlling, detailliert zu benennen und konkrete nachhaltige Massnahmen einzuleiten. Die Erfahrungen der SSC in der Praxis zeigen positive Trends auf, so werden z.B. Zeit- und Kostenersparnis angeführt.

Die Nachteile der Zentralisierung liegen im Bereich der geringen Flexibilität und möglicher versteckter Kosten. Auch wird weder die Standortverlagerung noch das Outsourcing für das Controlling präferiert, da hier die Gefahr von Qualitäts- und Wissensverlust besteht, obwohl ein Grossteil der Unternehmen der Studie das negieren und On- und Nearshoring gegenüber dem Offshoring bevorzugen (vgl. Horvath & Partners 2016, 1).

Letztendlich wird der aktuelle Trend von einer Umfrage der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC bei Grossunternehmen aus dem Jahr 2013 gestützt. Hier setzten die CFOs bei der Erstellung von Jahresabschlüssen und im Bereich des Finanzwesens zunehmend auf die Bündelung von Funktionen und Tätigkeiten in zentralen Organisationen. Grosse Teile der Unternehmen hatten ihre Konzernabschlussstätigkeiten bereits weitläufig ausgelagert. 39% der befragten Firmen hatten ihre Rechnungsprüfung vom Eingang bis zur Bezahlung der Rechnung in SSC zentralisiert. Weitere 27% hatten Teile dieses Finanzprozesses in die Organisationsform transferiert. 39% der Befragten zentralisierten die Abschlussbuchungen und Erstellung der Rückstellungen zum Jahresabschluss komplett und weitere 21% partiell. Ausgenommen von dieser Entwicklung zeigte sich die Debitorenbuchhaltung, die man im Mahnwesen und der Wertberichtigung begründete und nicht zentralisiert sah, da sie als Kernkompetenz des finanziellen Bereichs betrachtet wurde (vgl. PwC, 2013, 1).

Andererseits liessen sich aber auch Unternehmen finden, die ihre Finanzaktivitäten nicht zentralisierten. So waren zwar die Vorteile der Kosteneinsparung transparent, jedoch überwog das Risiko, dass das Know-how lokaler Rechnungslegungsvorschriften nicht vorhanden sein könnte. Es zeigte sich, dass 33% aller Befragten eine Ausgliederung nicht in Betracht zogen.

Die Erkenntnisse der PwC-Recherche decken sich mit der Praxisstudie des Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmens KPMG. Beide Studien bestätigen, dass Finanzwesen und IT zu Funktionen gehören, die am häufigsten in einem SSC zentralisiert werden. Grosskonzerne wie EON haben ihr Rechnungswesen in der rumänischen Stadt Cluj angesiedelt und der Pharma- und Chemiekonzern Merck hat Ähnliches vor (vgl. Backhaus 2013, 1).

Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass in der aktuellen Literatur Erfolgs- und Effizienzfaktoren beleuchtet wurden, aber die genauen Faktoren betreffend IT- und Finanzbereich noch weitestgehend unbekannt sind. Basierend auf diesem Forschungsstand

soll im Artikel die Frage beantwortet werden, welche Erfolgsfaktoren Auswirkungen auf eine effiziente Zentralisierung haben. Zudem soll die Gewichtung der Erfolgs- bzw. Risikofaktoren untersucht und aufgezeigt werden. Daraus leiten sich Erkenntnisse für eine mögliche effiziente Gestaltung der Zentralisierung ab, die bereits im Vorfeld der Organisationsänderung beachtet werden sollten.

In aktuellen Veröffentlichungen werden das Change-Management und das Controlling als signifikante Erfolgsfaktoren dargestellt; daher werden gerade diese Faktoren bei der Untersuchung der IT- und Finanzbereiche fokussiert.

Durch die Zentralisierung werden die unterschiedlichsten Funktionen in den Unternehmen massgeblich beeinflusst, da es sich um grössere organisatorische Veränderungen handelt. Die proaktive Involvierung der Mitarbeiter in den Prozess durch ein Change-Management, kann zum entscheidenden Faktor für das gesamte Vorhaben werden. Sollten im Unternehmen Unsicherheiten um eigene Arbeitsplätze herrschen, kann dies die Organisation lähmen und zu sinkender Produktivität oder zum Stillstand der positiven Veränderung führen (vgl. *Wöhrle* 2016, 65).

Die steuernde Einflussnahme durch das Top-Management kann in der Literatur als eine entscheidende Stellschraube bezeichnet werden, um das Vorhaben der Veränderung erfolgreich zu gestalten. Dies geschieht anhand eines effektiven Controllings mit den richtigen Kennziffern zur Messung der Effizienz bei der Zentralisierung, ohne dabei die Organisation mit dem administrativen Aufwand zu überlasten (vgl. *Buttkus/Neugebauer/Kaland* 2016, 126). Controllinginstrumente, die in der Literatur angeführt werden, können beispielweise eine regelmässige Mitarbeiterbefragung oder die Messung der Servicequalität durch den Kunden sein (vgl. *Alter* 2013, 183).

Aus den zuvor dargestellten Veröffentlichungen und der Zielsetzung des Artikels lassen sich zwei Forschungshypothesen ableiten. Diese lauten:

- Je proaktiver das Change-Management im Veränderungsprozess eingesetzt wird, desto effizienter verläuft der Veränderungsprozess der Zentralisierung und
- Je effektiver das Controlling von Erfolgsfaktoren betrieben wird, desto erfolgreich kann die Zentralisierung durchgeführt werden.

Im folgenden Kapitel wird die zugrundeliegende Forschungsmethodik vorgestellt.

3 Forschungsmethodik

Zur Datenerhebung wurde eine quantitative Studie durchgeführt, die auf einer internetgestützten Befragung per Fragebogen basiert. Für die Ermittlung der Grundgesamtheit wurden international agierenden Grossunternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl grösser 250 und einem jährlichen Umsatz grösser 40 Millionen Euro pro Jahr berücksichtigt. Der Fokus auf diese Konzerne ergibt sich daraus, dass die akquisitorische Wachstumsform für sie von besonderer Relevanz ist und dass gerade diese Unternehmen einen besonderen Bedarf an Zentralisierung ihrer Funktionen haben (vgl. *Müller* 2013, 199).

Als Gesamtzahl wurden 1.800 Personen angenommen, die durch 600 Funktionen in IT und Finanzwesen mal 30 Grossunternehmen zustande kommt. Die angenommenen 600 Funktionen wurden durch einen Grosskonzern innerhalb des DAX 30 Indexes und anhand dessen interner Aufbauorganisation ermittelt. Bei einer Fehlertoleranz von 5% und einer statischen Sicherheit von 95% ergibt sich für eine repräsentative Stichprobe die Anzahl

von 317 Antworten. Damit liegt das Signifikanzniveau (p) bei 5% und $< 0,05\%$ Wahrscheinlichkeit des Irrtums (vgl. *Homburg* 2016, 344).

	Anzahl	Erklärung
Gesamtzahl	1.800	Wie viele Personen sind in der befragten Gruppe, die die Stichprobe bestimmen?
Fehlerquote	5 %	Angenommene Fehlerquote, wie sie bei öffentlichen Meinungsumfragen oft genutzt wird.
Erforderliche Stichprobengröße	317	Wie viele Antworten werden benötigt
Angenommene Rücklaufquote	20 %	Wie viele Personen, die die Umfrage erhalten, schließen sie tatsächlich ab?
Personen, die angeschrieben werden müssen	1.585	Um die erforderliche Stichprobengröße zu erreichen, müsste diese Anzahl kontaktiert werden

Tab. 1: Beschreibung der errechneten Stichprobe.

Bei einer angenommenen Rücklaufquote von 20% hätten 1.585 Personen kontaktiert werden sollen. Da jedoch eine höhere Beteiligung absehbar war, wurden insgesamt 1.249 Personen in leitenden Positionen bei Firmen aus den verschiedensten Branchen mit mindestens 250 Beschäftigten aus den Bereichen Finanzen, IT, Strategie und allgemeines Management angeschrieben. So konnte eine bereichsübergreifende Befragung sichergestellt und Zusammenhänge bestimmter Erfolgs- und Effizienzgrößen der Grossunternehmen untersucht werden.

Der für die durchgeführte Befragung verwendete Fragebogen gliederte sich in zwei unterschiedliche Bereiche und insgesamt 31 Fragen. Der erste Teil des Fragebogens umfasste allgemeine Fragen zum Unternehmen. Aus den Fragen z.B. zur Grösse, Struktur, Branchenzugehörigkeit, Umsatz und Marktpräsenz der Unternehmen sollten sich Erkenntnisse über die Einflussgrößen der Bildung von zentralen Strukturen ergeben.

Der zweite Teil des Fragebogens enthielt vor allem Fragen zur Bedeutung und Beurteilung von zentralen Einheiten oder vergleichbaren zentralen Organisationen der Unternehmen, was auf die Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Bündelung von zentralisierten Funktionen schliessen lässt. Zudem wurden Faktoren erörtert, die die Effizienz der Unternehmung aufzeigen. Des Weiteren wurde darauf eingegangen, ob zentrale Organisationseinheiten in den Unternehmen überhaupt vorherrschen, in welchem Bereich sie angesiedelt sind und auf welche Finanz- und IT-Abteilungen sie sich beziehen. Durch die Frage nach den Erfolgsfaktoren und der Messung der Effizienz wurden die Kriterien auf ihre Anwendung in der Praxis hin überprüft und in Kategorien bewertet. Schlussendlich wurden auch Risikofaktoren bei der Einführung einer zentralen Organisation beleuchtet und in einer Skala aus abgestuften Antwortmöglichkeiten eingeordnet. Die Befragung wurde im April und Mai 2017 durchgeführt.

Die Datenauswertung wurde mit Hilfe des Statistik-Programms Qlikview durchgeführt und anschliessend mit den zwei deskriptiven statistischen Methoden der Kreuztabelle und der Faktorenanalyse erhoben.

Die ermittelten Ergebnisse werden im nachfolgenden Kapitel dargestellt und diskutiert.

4 Ergebnisse

Die Ergebnisse wurden in die Bereiche Rücklaufquote, Branchen/Unternehmensgrösse, Erfolgsfaktoren/Herausforderungen und Effizienzkriterien untergliedert. Dabei wurden die Erfolgsfaktoren, Kostenentwicklung und Zufriedenheit detailliert beleuchtet. Nachfolgend wird insbesondere auf jene Kriterien eingegangen, die darstellen, wie die Effizienz bei einer durchgeführten Zentralisierung gemessen werden kann. Abschliessend erfolgt die Diskussion der Ergebnisse.

4.1 Rücklaufquote

Die Rücklaufquote betrug 36,4%, was 455 Rückmeldungen der 1.249 Kontakte entspricht. Von diesen 455 Personen haben bereits 365 zentrale Organisationen im Einsatz oder der Planung. Insgesamt haben sich Personen aus 99 Firmen an der Umfrage beteiligt, wobei auf die Branchen und Unternehmensgrössen in den Ergebnissen explizit eingegangen wird.

Die teilnehmenden Personen sind in Führungspositionen und schwerpunktmässig als Controlling-Manager, Finanzcontroller, CFO, IT-Manager oder General Manager der oben aufgeführten Bereiche tätig.

4.2 Branchen und Unternehmensgrösse

Des Weiteren wurden die Teilnehmer nach ihrer Unternehmensbranche befragt, um eine branchenübergreifende Befragung sicherzustellen.

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass die Unternehmen mit Zentralisierungen in den IT- und Finanzorganisationen zum grössten Teil aus der Elektrotechnik & Feinmechanik-Branche stammen. Konkret handelt es sich dabei um 198 Respondenten, gefolgt von 51 aus dem Maschinen- und Anlagenbau und 29 aus der Metallindustrie. 136 der Unternehmen verteilen sich auf eine Vielzahl von Branchen und wurden deshalb in einer Kennziffer zusammengefasst. Die Auswertung der Studie zeigt, dass ein grosser Bedarf an Zentralisierung in der Elektrotechnik-, Feinmechanik-, Maschinenbau-, Anlagenbau- und Metallindustrie-Branche besteht. 416 von den 455 Respondenten nannten ihre Branche.

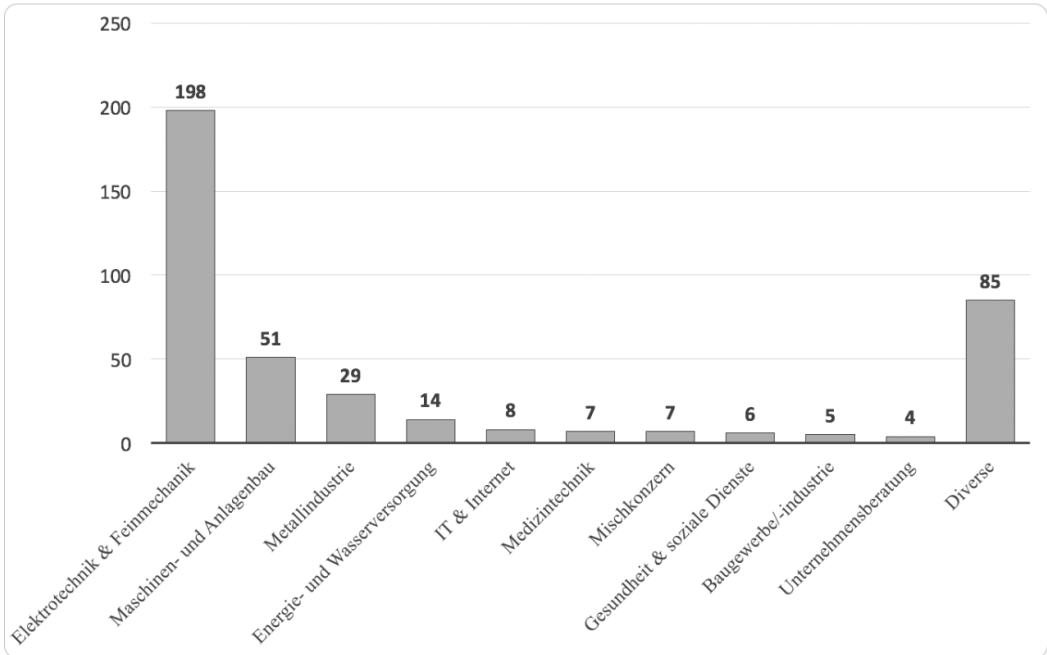


Abbildung 1: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen,

Die nachfolgende Abbildung beschreibt wie hoch die Mitarbeiteranzahl Ende 2016 in den befragten Unternehmen war.

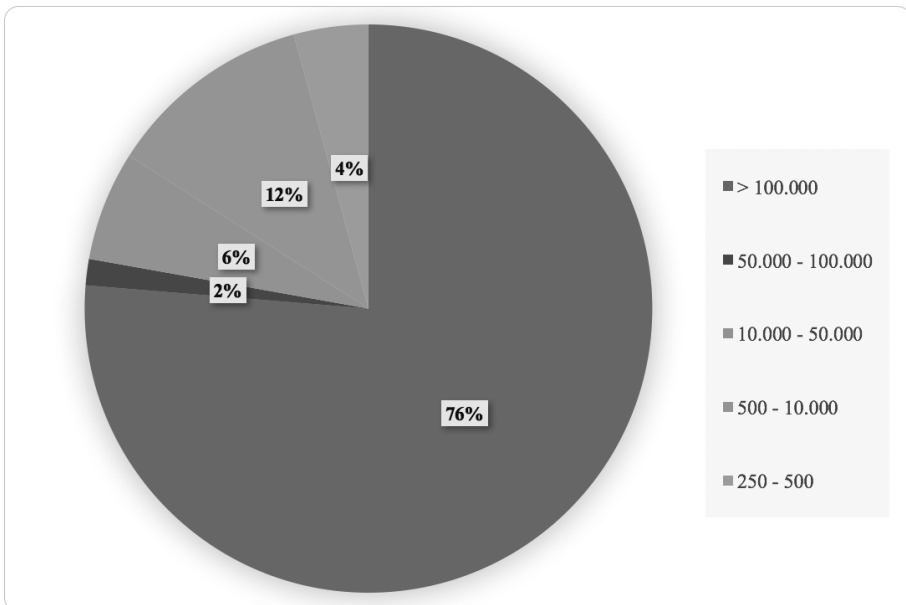


Abbildung 2: Mitarbeiteranzahl der Unternehmen mit zentralen Organisationen

76% aller Unternehmen beschäftigten 100.000 oder mehr Mitarbeiter. Sie gaben an, dass sie zentrale Organisationen betreiben und damit Funktionen in IT und Finanzen bündeln. Die mit 12% zweitgrösste Menge waren Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen 500–10.000 Mitarbeitern, darauf folgen 6% der Unternehmen mit 10.000 – 50.000 sowie 4% mit 250–500 Arbeitnehmern. Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von 50.000 – 100.000 wurden lediglich 8-mal erwähnt.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass gerade Grossunternehmen mit 100.000 oder mehr Mitarbeitern die Zentralisierung und Fokussierung von Bündelung im Finanzwesen und der IT präferieren und diese Art der zentralen Organisationsform im Einsatz haben.

4.3 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen einer Zentralisierung

Die nachfolgende Abbildung (*Abbildung 3*) beschreibt die ermittelten Erfolgsfaktoren, die bei einer Organisationsveränderung wie einer Zentralisierung zu beachten sind.

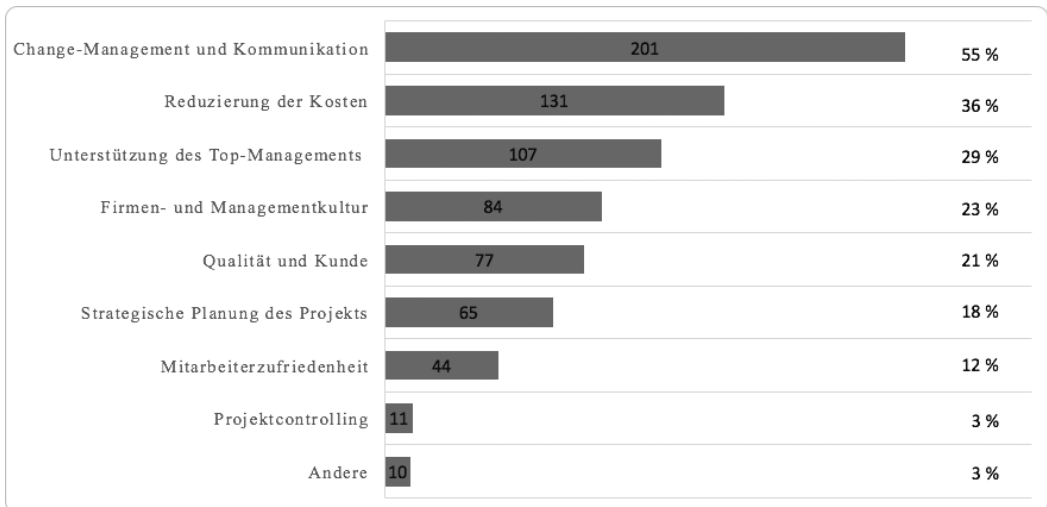


Abbildung 3: Erfolgsfaktoren einer Zentralisierung

55% aller Teilnehmer gaben an, dass das Change-Management, verbunden mit einer proaktiven Kommunikation, der entscheidende Erfolgsfaktor bei einer Funktionszentralisierung sei. 36% der Befragten sahen die Reduzierung der Kostenpositionen als einen wichtigen Faktor an, mit dem der Erfolg eines Zentralisierungsvorhabens ermittelt werden könne. Mit 29% und 23% folgten die Unterstützung des Top-Managements, sowie die Firmen- und Managementkultur im Unternehmen. Als weniger bedeutend wurden die Positionen Qualität und Kunde, strategische Planung des Projekts, Mitarbeiterzufriedenheit und Projektcontrolling von den Befragten betrachtet.

Die Teilnehmer gaben weiterhin an, dass lediglich 6% der Unternehmen national oder lokal operierend, jedoch 94% weltweit tätig wären, wobei Letztere mit 49% Change-Management und Kommunikation als den Haupterfolgsfaktor ansehen.

Des Weiteren wurden die Teilnehmer nach den Herausforderungen der Zentralisierung von IT- und Finanzbereichen befragt (*Abbildung 4*):

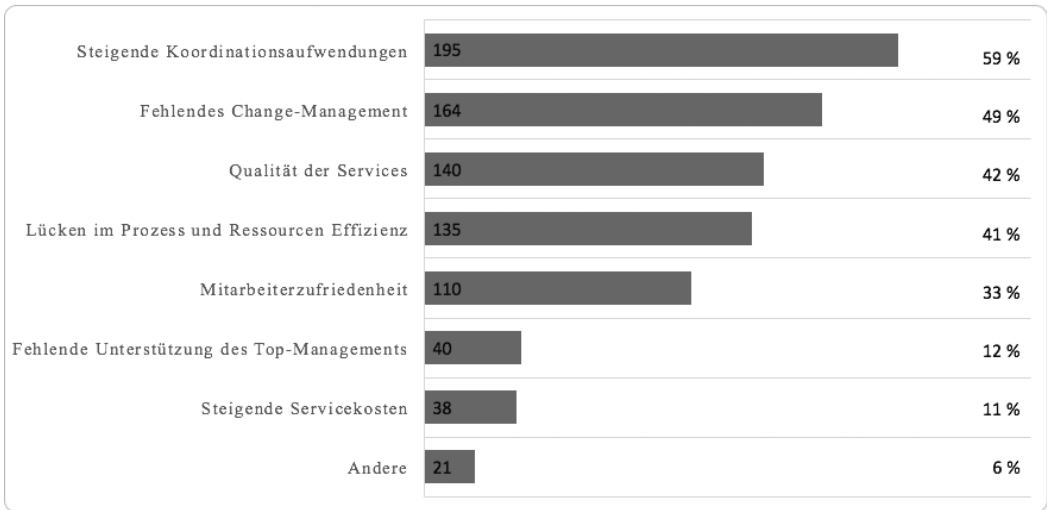


Abbildung 4: Herausforderungen einer Zentralisierung

Als grössten Risikofaktor der Zentralisierung sahen 59% der Teilnehmer die steigenden Koordinationsaufwendungen, die zwischen den einzelnen Abteilungen entstünden, da durch die Zentralisierung weitere Schnittstellen u.a. zu den operativen Einheiten geschaffen würden. Mit 49% wurde ein fehlendes, systematisches und intendiertes Change-Management als eine grosse Herausforderung bei der Organisationsveränderung befunden. 42% und 41% der Befragten bezeichneten die gesicherte Qualität der bereitgestellten Dienstleistungen sowie das Risiko auf Prozesslücken und fehlende Ressourceneffizienz als problematisch. Zu den weiteren Risikofaktoren zählten aber auch die Mitarbeiterzufriedenheit, die fehlende Unterstützung des Top-Managements und steigende Servicekosten. Auf die Erfolgsfaktoren der Kostenposition und der Zufriedenheit wird folgend genauer eingegangen.

Bei den befragten Unternehmen handelt es sich bei 73% um solche mit einem jährlichen Umsatz grösser 10 Milliarden Euro. Diese Gruppe bestätigte ebenso aber mit ausschliesslich 46% steigende Koordinationsaufwendungen als den Hauptrisikofaktor und an zweiter Position mit 45% fehlendes, systematisches Change-Management.

4.4 Kostenreduzierung und Zufriedenheit bei der Zentralisierung

Ein spezielles Augenmerk wird – aufgrund der Häufigkeit der Nennung – auf die Zielstellung der Zentralisierung, die Verbesserung der Kostenposition sowie interne Kundenzufriedenheit gelegt (vgl. Rissberger/Radtke 2013, 128). Auf die Erfolgsfaktoren Kostenreduzierung anhand der Kostenentwicklung (Abbildung 5) sowie der Zufriedenheit (Abbildung 6) mit den zentralen IT- und Finanzorganisation wird folgend eingegangen.

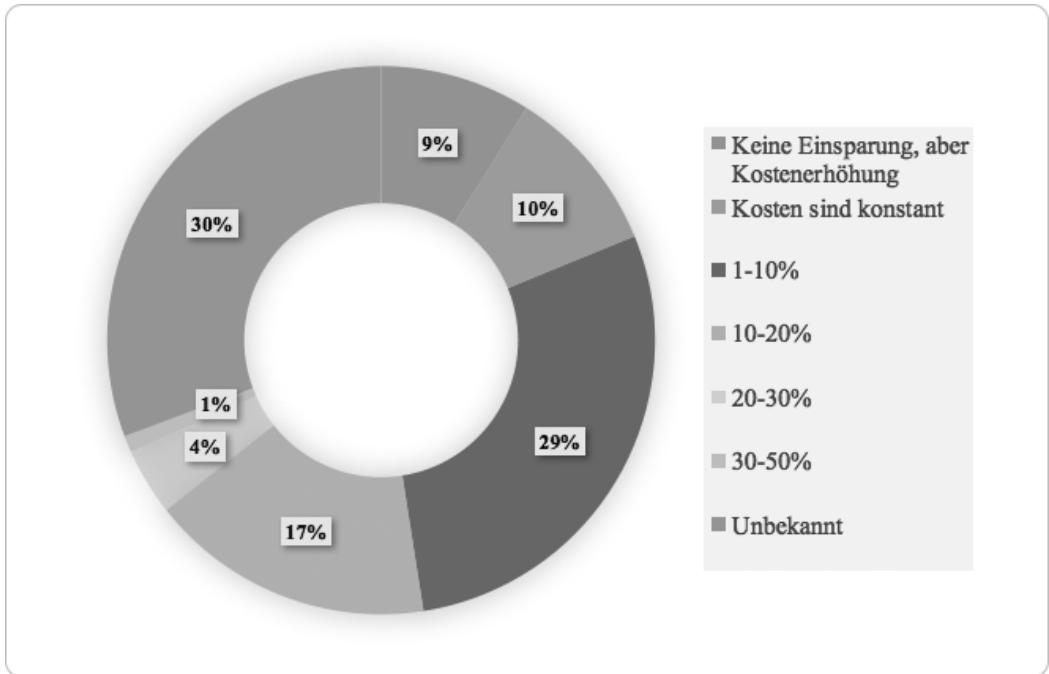


Abbildung 5: Jährliche Kostenentwicklung seit der Zentralisierung

Die Untersuchung bezüglich der jährlichen Kostentwicklung ergab, dass 9% aller Unternehmen durch die Zentralisierung keine Einsparung oder sogar eine Kostenerhöhung verzeichneten. Bei 10% der beteiligten Unternehmen waren die Kosten seit der Bündelung der Aktivitäten konstant geblieben. 29% bzw. 17% der Beteiligten konnten eine jährliche Reduzierung von 1–10% bzw. 10–20% verzeichnen. 4% berichteten sogar über Einsparungen zwischen 20–30%. Lediglich 1% der Befragten nannten einen Wert von 30–50%. 30% konnten keine Aussage über die tatsächlichen Einsparungen treffen, was auf fehlende Informationen oder mangelnde Transparenz zurückzuführen sei.

46% der Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligten, gehören der Elektroindustrie und 12% dem Maschinenbau an. Diese beiden Hauptbranchen bestätigen die oben dargestellte Grafik, da der Grossteil der Unternehmen aus diesen Branchen (29%) Einsparung im Rahmen von 1–10%, aufzeigt.

Im Anschluss wurde die Zufriedenheit mit den zentralen Organisationen von IT und Finanzen im Unternehmen bewertet, die auf ein mögliches Potenzial der Verbesserung der Organisation und daraus ableitbarer Erfolgskriterien für die Umorganisation schliessen lässt. Die folgende Abbildung zeigt die Ergebnisse (Abbildung 6).

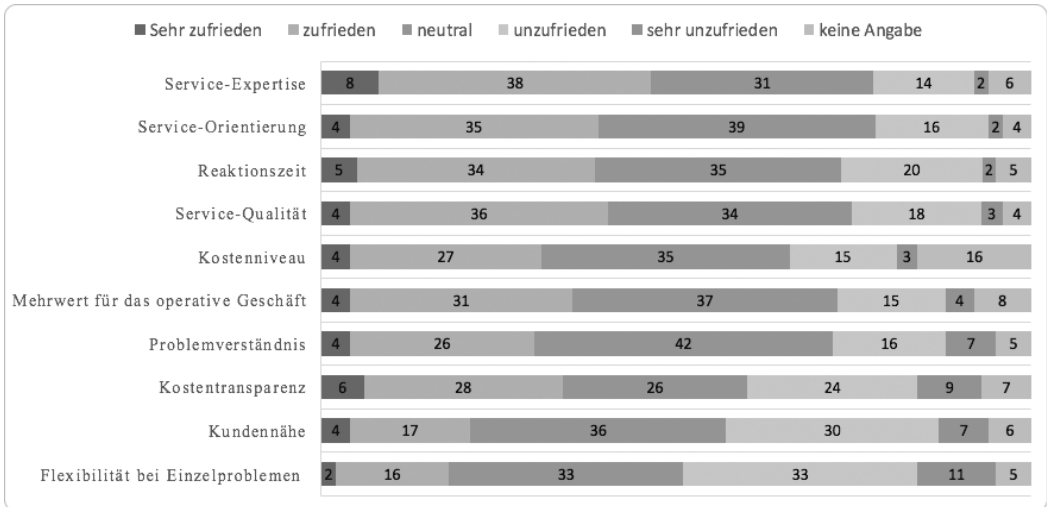


Abbildung 6: Zufriedenheit mit der zentralen Organisation

Bei der obigen Abbildung wird die Zufriedenheit der Teilnehmer mit ihren zentralen internen IT- und Finanzfunktionen dargestellt. Sie ist in sechs abgestufte Kategorien unterschieden, die von *sehr zufrieden* bis *sehr unzufrieden* reicht und auch die Antwortoption *keine Angabe* zeigt.

In der Kategorie *sehr zufrieden* sind die Bereiche Service-Expertise und Kostentransparenz mit 8% und 6% herauszustellen; auch die Reaktionszeit liegt mit einem Wert von 5% auf einem hohen Niveau. 38% der Befragten waren mit der Service-Expertise zufrieden, 36% mit der Service-Qualität und 35% mit der Service-Orientierung als oberste Werte der Studie.

Es ist zu erkennen, dass ein Grossteil der Adressaten die Punkte mit neutral beurteilt hat, was 42% der Zufriedenheit mit dem Problemverständnis der Organisation, 39% der Service-Orientierung oder 37% beim Mehrwert für das operative Geschäft zeigen.

Unzufrieden waren die Befragten mit der Flexibilität bei Einzelproblemen der zentralen Einheit mit 33%; bemängelt wurde auch die Kundennähe mit 30%. Die Kostentransparenz zeigt ein heterogenes Bild, das teilweise mit hohen Werten bei sehr zufrieden und zufrieden beurteilt wurde, aber auch einen Negativwert der Unzufriedenheit mit 24% verzeichnet.

Zusätzliche 9% der Unternehmen waren bei der Kostentransparenz sowie 11% bei der Flexibilität im Bezug auf Einzelprobleme sehr unzufrieden. Kundennähe und Problemverständnis liegen mit 7% auf einem sehr niedrigen Niveau.

73% der an der Umfrage teilgenommen Unternehmen haben eine Mitarbeiteranzahl von mehr als 100.000 Beschäftigten. Die Befragten bestätigten das zuvor aufgezeigte Bild, hatten aber kleine Differenzen in den unterschiedlichen Kategorien. Dennoch ist die fehlende Flexibilität der zentralen Organisation bei Individualproblemen der Hauptunzufriedenheitsgrund in dieser Zielgruppe.

Es zeigt sich, dass die Haupterfolgsfaktoren ein systematisches Change-Management, die Kostenreduzierung und die Unterstützung des Top-Managements sind. Die Faktoren Kostenentwicklung und Zufriedenheit der zentralen Organisation wurden vertieft.

4.5 Effizienzkriterien

Folgend wird dargestellt, wie die einzelnen Kriterien und deren Effizienz gemessen werden können. Zu diesem Zweck wurden Messkriterien ermittelt, die zeigen, ob eine Zentralisierung effizient und somit erfolgreich durchgeführt wurde. Durch die Ergebnisse der Studie werden die Kriterien in die Kategorien Finanzenwesen, Ressourcen/Qualität, Prozesse und Anpassungsfähigkeit/Flexibilität gegliedert.

4.5.1 Effizienzkriterien im Finanzwesen

Folgend werden die Effizienzkriterien im Finanzbereich beschrieben (*Abbildung 7*).

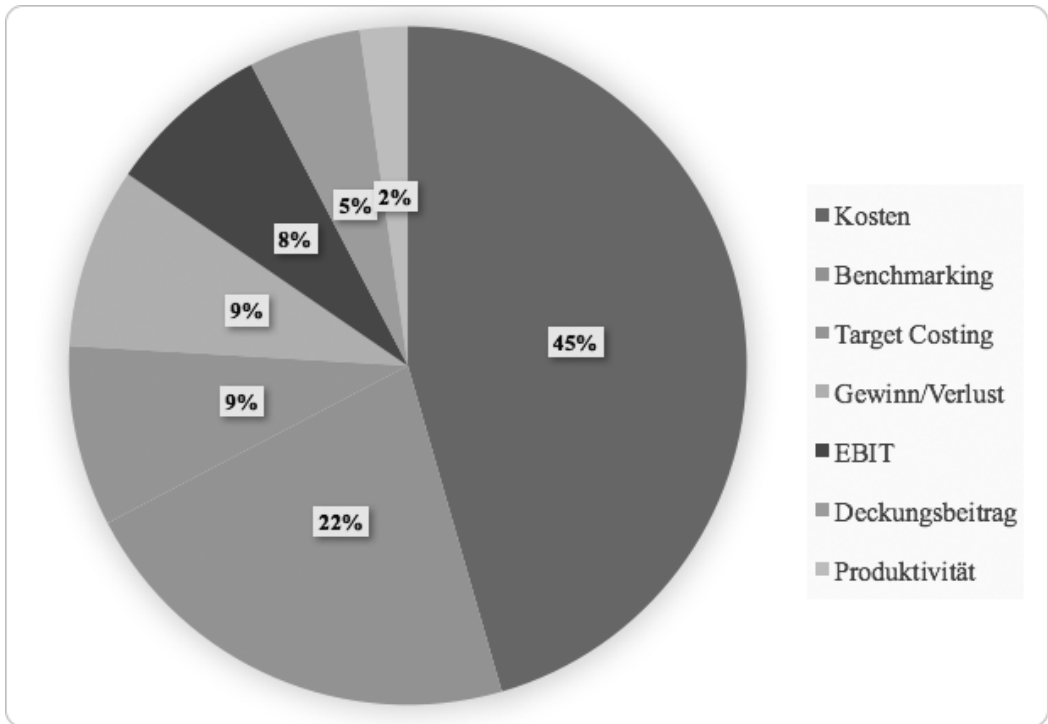


Abbildung 7: Messung von Effizienz im Finanzwesen

45% der Befragten sprachen sich dafür aus, dass der Kostenvergleich vor und nach der Einführung das entscheidende Kriterium sei. 22% verglichen anhand eines Benchmarking mit ähnlichen Firmen ihr Leistungsspektrum, ihre Services und ihre Kosten. Jeweils 9% der Unternehmen nutzten das Target Costing und eine Gewinn- und Verlustrechnung, um die Effizienz des Vorhabens zu ermitteln. Andere Kriterien zur Messung sind Produktivität, Deckungsbeitragsrechnung und EBIT.

Bei dem Personenkreis, der das Change-Management mit 55% als den entscheidenden Erfolgsfaktor ansehen, bestätigte sich das aufgezeigte Bild. Auch sie sahen die Kosten und das Benchmarking als die beiden Effizienzkriterien im Bereich Finanzwesen. Hingegen verschob sich bei den Adressaten, die steigende Koordinationsaufwendungen als den Haupttri-

sikofaktoren ausgewählt hatten, das Bild etwas in Richtung des Benchmarkings als wirkungsvollstes Kriterium um Effizienz im Finanzwesen zu messen.

4.5.2 Effizienzkriterien bei Ressourcen und Qualität

Um die Effizienz bei Ressourcen und Qualität zu messen, werden die drei Kennziffern Personalbestand, Ressourcenauslastung und Kundenzufriedenheit genannt (*Abbildung 8*).

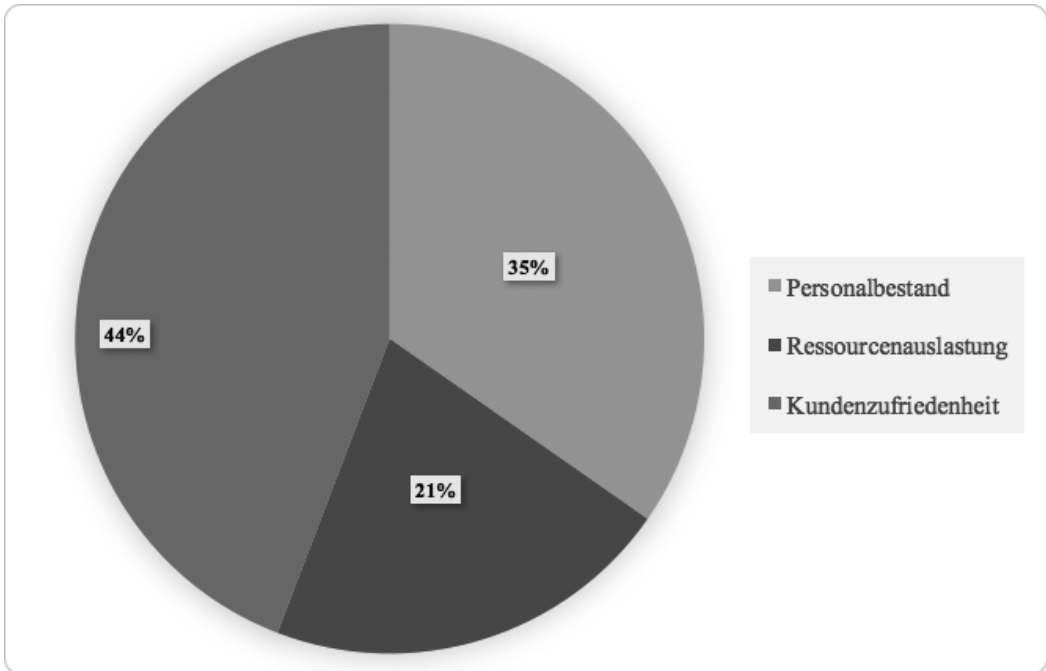


Abbildung 8: Messung der Effizienz von Ressourcen und Qualität

Zur Messung der Effizienz der Ressourcen und Qualität gaben die Adressaten mit 44% an, regelmäßige Kundenzufriedenheitsumfragen durchzuführen. Dagegen nannten 35% eine stetige Bewertung des Personalbestandes und 21% eine Übersicht der Ressourcenauslastung im Unternehmen. Damit machte die Kundenzufriedenheit zwar knapp die Hälfte der Gesamtauswertung aus, die anderen beiden Faktoren trugen aber auch zu einer Effizienzmessung im Bereich Ressourcen und Qualität bei.

Der Adressatenkreis, der ein systematisches Change-Management als den Haupterfolgswahlfaktor gewählt hatte, bestätigte diese Aufteilung und unterstrich die Wichtigkeit des Personalbestandes als Effizienzkriterium im Bereich Ressourcen.

4.5.3 Effizienzkriterien bei Prozessen und Flexibilität/Anpassungsfähigkeit

Abschliessend werden die Effizienzkriterien bei Prozessen und der Flexibilität/Anpassungsfähigkeit der zentralen IT- und Finanzorganisation beleuchtet (*Abbildung 9*).

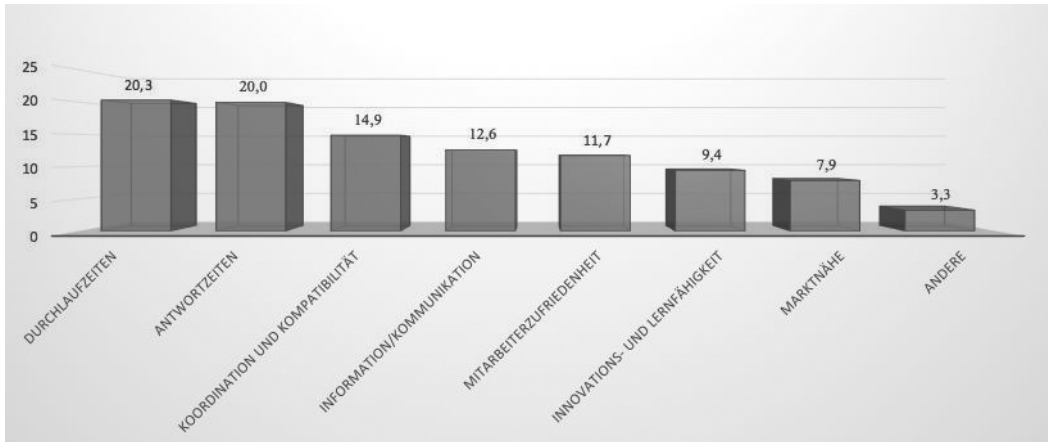


Abbildung 9: Messung der Effizienz der Prozesse und der Flexibilität/Anpassungsfähigkeit

20% der Befragten sahen die Durchlauf- und die Antwortzeiten als die Effizienzkriterien im Bereich der Prozesse. Die Koordination und Kompatibilität beliefen sich mit 15% auf Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Auch Information und Kommunikation wurden mit 13% als messbare Grössen gesehen. Andere Kennziffern waren laut der Studie die Mitarbeiterzufriedenheit, die Innovations- und Lernfähigkeit und die Marktnähe.

Im Gegensatz zu dieser Betrachtung urteilte der Personenkreis, der die steigende Koordinationsaufwendungen als den Hauptrisikofaktor gesehen hatte, dass das Hauptkriterium zur Messung von Effizienz die Antwortzeiten, und nicht wie dargestellt die Durchlaufzeiten, den wichtigsten Faktor bildeten.

Es ergibt sich somit die Möglichkeit, die Effizienz einer Zentralisierung mit den erwähnten Kennziffern zu messen und daraus abzuleiten, ob die gewünschte Zielsetzung erreicht wurde. Damit bieten sich für das Controlling Instrumente, um steuernd in den Veränderungsprozess eingreifen zu können.

4.6 Ergebnisdiskussion

Aus den zuvor beschriebenen Ergebnissen wurden die beiden aufgestellten Hypothesen folgend auf ihre Aussagekraft hin untersucht. Die erste Hypothese lautete „Je proaktiver das Change-Management im Veränderungsprozess eingesetzt wird, desto effizienter verläuft der Veränderungsprozess der Zentralisierung.“ Diese Hypothese lässt sich insbesondere anhand der Ergebnisse zu den Abbildung 3 und 4 bewerten, da das Change-Management der Top Erfolgs- und zweitplatzierte Misserfolgsmotor der Zentralisierung ist.

Die Befragten führten an, dass das Change-Management und die proaktive und empfangergerechte Kommunikation ein Faktor ist, der viele andere Punkte, wie zum Beispiel das Thema Mitarbeiterzufriedenheit oder Firmenkultur, beeinflussen könne. Wenn man die Organisationsveränderung als wichtige Erfolgsgrösse erkennt, ist die Handlungsanweisung, dass Funktionen wie ein Change-Team mit den nötigen Ressourcen und Variabilität implementiert und auszustatten sein sollten. Diejenigen Mitarbeiter, die sich aktiv am Veränderungsprozess beteiligen und diesen auch als Multiplikator erfolgreich gestalten möchten, benötigen zusätzliche Zeit durch zum Beispiel die Entbindung eines Teils ihrer aktuel-

len Aufgaben, um der Tätigkeit die nötige Sorgfalt in der Durchführung beizumessen (vgl. *Janning* 2015, 2). Die nächste konkrete Empfehlung ist, sogenannte Town Hall Meetings durch das Top-Management in regelmässigen Abständen abzuhalten, um die Mitarbeiter stetig über den Fortgang des Veränderungsprozesses aus erster Hand zu informieren und ihnen die Möglichkeit zu geben, ihre Fragen direkt zu adressieren. Unter Town Hall Meetings ist in diesem Zusammenhang die Präsentation des Top-Managements oder der Geschäftsleitung vor den Mitarbeitern über aktuelle Ereignisse zu verstehen (vgl. *Manns/Rising* 2015, 18).

Kritisch ist dabei anzumerken, dass eine für alle Parteien zufriedenstellende Kommunikation eine schwierige Aufgabe ist, da strikte Regeln und Kommunikations- inklusive Freigabewege, zum Beispiel im Umgang mit den Betriebsräten und anderen Arbeitnehmervertretern, eingehalten werden müssen um keinen Formfehler zu begehen, der die gesamte Organisationsveränderung in ihrer Durchführung verhindert. Dies wird durch bestehende Ansätze in der Theorie bestätigt, die besagen, dass Organisationsveränderungen ein äquivalentes begleitendes Programm benötigen um das Vorhaben erfolgreich zu gestalten (vgl. *Stolzenberg/Heberle* 2013, 103). Fasst man diese Punkte zusammen, ist die erste Hypothese als verifiziert zu betrachten.

Die zweite Hypothese lautet: „Je effektiver das Controlling von Erfolgsfaktoren betrieben wird, desto erfolgreicher kann die Zentralisierung durchgeführt werden.“ Für diese Hypothese waren insbesondere die Antworten der Fragen bezüglich der Zufriedenheit mit der zentralen Einheit (Abbildung 6) und den Effizienzkriterien (Abbildung 7, 8 und 9) relevant. So gaben die Befragten bezüglich der Zufriedenheit mit der zentralen Organisation an, dass eine regelmässige Durchführung von Zufriedenheitsumfragen der operativen Geschäfte, die mit den jeweiligen IT- oder Finanzdienstleistungen versorgt werden, zu einem Erfolgsfaktor werden könne. Hierfür müssten aus diesen Ergebnissen Massnahmen abgeleitet werden um die zentrale Organisation gerade an Schwachstellen zu verbessern und die Stärken der Organisation auszubauen (vgl. *Abolhassan* 2014, 15). Dies könnte durch ein begleitendes Projektcontrolling im Bereich des Change-Managements geschehen, was an sich ebenfalls ein entscheidender Erfolgsfaktor sein kann (vgl. *Schmidt* 2013, 272). Dies ist besonders interessant, da der Punkt in Verbindung mit dem Change-Management und der proaktiven Kommunikation gesehen wird und ein aktives Involvieren der Mitarbeiter zu deren direkter Zufriedenheit führt (vgl. *Stock* 2013, 69). Somit ist die konkrete Empfehlung, die Zufriedenheitsabfragen in regelmässigen Abständen durchzuführen und darauf zu achten, dass die Kernbestandteile der Befragung bezüglich einer Vergleichbarkeit über mehrere Jahre konstant gehalten werden.

Schlussendlich ist die Handlungsanweisung aus diesen Erkenntnissen, den richtigen Mix der Kennziffern für die Organisation zu definieren und diese mit dem Controlling der KPIs nicht zu überlasten, was die Gefahr, einen zusätzlichen Verwaltungsaufwand zu generieren, birgt und letztlich zu Lasten der eigentlichen Kernaufgabe der Serviceerbringung führen könnte. Entscheidend ist somit der Hinweis der individuellen Zusammenstellung der KPIs und das stetige Controlling mit steuernden Massnahmen, um das Zielvorhaben der effizienten Organisationsveränderung erfolgreich durchzuführen. Jedes Unternehmen und insbesondere jede Organisation muss die für sich passenden Kriterien identifizieren und stets auf Aktualität prüfen, um die richtigen steuernden Massnahmen zu ergreifen. Somit ist auch die zweite Hypothese als verifiziert anzusehen.

5 Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Zentralisierung von Funktionen und Tätigkeiten Chancen und Risiken für die unterschiedlichsten Funktionen in den Unternehmen bietet, da es sich um bedeutende organisatorische Änderungen handelt, bei denen sowohl Mitarbeiter als auch eine Vielzahl von Prozessen betroffen sind. Der Artikel fokussiert die internen IT- und Finanzbereiche von Grossunternehmen, bei denen sich durch die Zentralisierung, potenziell Reduzierungen in der Kostenposition realisieren lassen.

Die beiden formulierten Thesen bezüglich der Konzentration auf ein proaktives Change-Management und der Erkennung der Erfolgs- und Risikofaktoren mit anschliessendem Controlling der Effizienz des Veränderungsvorhabens lassen sich bestätigen.

Um eine hinreichende Repräsentanz und Objektivität von Ergebnissen zu gewährleisten, ist eine Vielzahl an Adressaten und Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen notwendig. In der durchgeführten Erhebung wurden 99 Grossunternehmen mit einer Respondentenzahl von 455 Personen in leitenden Positionen untersucht. Dadurch ist es möglich, ein besonderes Augenmerk auf bestimmte Kriterien zu legen und diesen eine entsprechende Bedeutung im Veränderungsprozess zukommen zu lassen. Die reine Ermittlung und Kenntnis über die Faktoren ist für eine erfolgreiche Projektdurchführung nicht ausreichend, es bedarf einer regelmässigen Messung und einer Ableitung von konkreten Massnahmen um die Zentralisierung effizient zu gestalten.

Allgemein zeigt sich, dass die beiden Haupterfolgskriterien die Kommunikation des Veränderungsprozesses sowie das prozessbegleitende Change-Management sind. Die Mitarbeiter müssen proaktiv involviert und fortan begleitet werden, um ihn positiv zu gestalten. Daraus kann anschliessend die erhoffte Kostenreduzierung erwirtschaftet werden. Die Ergebnisse der jährlichen Kostenbetrachtung zeigen, dass man mit der Zentralisierung einen Beitrag zur Prosperität des Unternehmens leisten kann, wenn sie effizient durchgeführt wird. Sollte der Faktor Mensch in der Prozessveränderung nicht ausreichend beachtet werden, könnte dies das Erreichen der wirtschaftlichen Ziele gefährden. Zu berücksichtigen ist auch ein steigender Koordinationsaufwand, der durch zusätzliche Schnittstellen zu den operativen Einheiten verursacht werden und die möglichen Einsparungen neutralisieren kann. Um die Mitarbeiter in den Prozess zu involvieren, ist es nötig, dass sie die Top-Management-Unterstützung des Vorhabens verstehen und entsprechend übermittelt bekommen, da sie ein entscheidender Schlüssel für die erfolgreiche Umsetzung der Zentralisierung und deren Authentizität ist. Die konkreten beschriebenen Empfehlungen an das Top-Management sind Implementierung von Change-Teams mit ausreichenden Ressourcen und das regelmässige Abhalten von persönlichen Town Hall Meetings. Zudem ist auch die Beobachtung der Zufriedenheit der operativen Einheiten mit den zentralen Organisationen ein probates Mittel zur Verbesserungen gegenüber dem Wettbewerb.

Im Detail wurden in der Studie die unterschiedlichsten Branchen berücksichtigt, die eine allgemeine Ausführung der Erfolgs- und Risikofaktoren bestätigten. Dennoch ergibt sich in den beiden Hauptbranchen der Elektroindustrie und dem Maschinenbau eine Verschiebung in den jeweiligen Kategorien und derer Priorisierung. Als Beispiel ist der Risikofaktor Reduzierung der Kosten zu nennen, welcher einen geringeren Stellenwert in diesen Branchen aufwies; hingegen wurde dem Faktor fehlendes, systematisches Change-Management eine grössere Auswirkung beigemessen.

Abschliessend zeigte die Untersuchung, dass die Effizienz der Zentralisierung durch unterschiedliche Kennziffern gemessen werden kann. Es bedarf einer klaren Definition, durch

das Management, der richtigen Kennziffern für das jeweilige Unternehmen und einer entsprechend konsequenten Auswertung, um die Veränderung beobachten zu können. Es kann festgehalten werden, dass es sich sowohl um Finanzkennziffern wie Kosten oder Benchmarking als auch um andere Messgrößen wie Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit handelt, die ein Controlling und dadurch steuernde Eingriffe in den Prozess ermöglichen.

Gerade bei den Unternehmen mit einer Anzahl von mehr als 100.000 Beschäftigten, welche 73% der Umfrage ausmachten, ist die Anforderung an die Kosten, die eine Übersicht über die geschaffene Effizienz ermöglichen, und die Flexibilität der zentralen Organisationseinheiten von besonderer Bedeutung. Eine mögliche Schlussforderung wäre, dass gerade diese Konzerne sich grosse Synergieeffekte von der Zusammenlegung der IT- und Finanzabteilungen erwarten, die operativen Einheiten jedoch die nötige Flexibilität bei der Lösung von Problemen und Schaffung von Individuallösungen, zugeschnitten auf die jeweiligen Geschäfte, erhalten möchten.

Die Ergebnisse der durchgeführten Befragung stehen insgesamt im Einklang mit den aktuellen Erkenntnissen der wissenschaftlichen Literatur zum Thema der Zentralisierung in den IT- und Finanzbereichen und verweist auf aktuelle Studien sowie praktische Beispiele von verschiedenen Unternehmen. Um einen Ausblick zu geben, ist es im Zuge der Zentralisierung wichtig, das Thema Digitalisierung für die Unternehmen zu betrachten. Für die Unternehmen gilt es, in den nächsten Jahren die Fragestellung zu beantworten, welche Veränderungen sich durch den zunehmenden Einsatz von zum Beispiel Robotics, künstlicher Intelligenz und durch Algorithmen gesteuerte Entscheidungen, ergeben. Für die Digitalisierung stellt eine Standardisierung und damit Zentralisierung von Funktionen und Prozessen die Basis dar und es bedarf einer konkreten Vision und Mission um dieser Herausforderung zu begegnen.

Literaturverzeichnis

- Abolhassan, F.* (2015): Was treibt die Digitalisierung?: Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt, Aufl. 1., S. 27.
- Abolhassan, F.* (2014): Kundenzufriedenheit im IT-Outsourcing: Das Optimum realisieren, Aufl. 1., S. 15.
- Alter, R.* (2013): Strategisches Controlling: Unterstützung des strategischen Managements, Aufl. 2., S. 183.
- Backhaus, D.* (2013): Jahresabschluss: CFOs zentralisieren Prozesse, Finance-Magazin, in:<http://www.finance-magazin.de/bilanzierung-controlling/bilanzierung/jahresabschluss-cfos-zentralisieren-prozesse-1275671/>, abgerufen am 2.11.2017.
- Bortz, J./Döring, N.* (2015): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, Aufl. 4., S. 252.
- Buttkus, M./Neugebauer, A./Kaland, A.* (2016): Controlling im Handel: Innovative Ansätze und Praxisbeispiele, Aufl. 2., S. 126.
- Büttgen, M.* (2011): Einflussgrößen und Effizienzkriterien von Service und Corporate Centern in Industrieunternehmen – insbesondere in Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft, Aufl. 1., S. 238.
- Doppler, K./Lauterburg, C.* (2014): Unternehmensentwicklung – Instrumente und Verfahren, Aufl. 1., S. 22.

- Fischer, T./Hirsch, S.* (2016): Bündelung und Industrialisierung von Finanzprozessen – Shared Services als Finance Factory, Controlling, Aufl. 2., S. 92–97.
- Fritze, A.-K.* (2016): Erfolgsfaktoren bei der Organisation und Steuerung von Shared Service Centern – Erfahrungen aus einem qualitativen Benchmarking, Controlling, Aufl. 2., S. 98–106.
- Gunkel, M.A.* (2010): Effiziente Gestaltung des Risikomanagements in deutschen Nicht-Finanzunternehmen. Eine empirische Untersuchung, Aufl. 1., S. 96.
- Homburg, C.* (2016): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Aufl. 6., S. 344.
- Horvath & Partners* (2016): CFO-Studie von Horváth & Partners identifiziert Trends bei Controlling- und Finanzprozessen, Controlling-Portal, in: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Konzepte/CFO-Studie-von-Horvath-Partners-identifiziert-Trends-bei-Controlling-und-Finanzprozesse.html>, abgerufen am 2.11.2017.
- Janning, C.* (2015): Change Management: Möglichkeiten der Kommunikation zur Reduzierung innerbetrieblicher Widerstände, Aufl. 1., S. 2.
- Linde AG* (2015): Geschäftsjahresbericht 2014, Januar, in: http://www.the-linde-group.com/internet.global.thelindegrou.global/de/images/12488%20GB_dt_online_2015-03-1316_162627.pdf?v=4.0, abgerufen am 17.7.2017.
- Manns, M.L./Rising, L.* (2015): More Fearless Change: Strategies for Making Your Ideas Happen, Aufl. 1., S. 18.
- Müller, K.* (2013): Management für Ingenieure: Grundlagen Techniken Instrumente., Aufl. 2., S. 199.
- Pernsteiner, A./Liebfried P.* (2012): Outsourcing und Shared Services: Shared Service Centers im Finanzbereich, Aufl. 1., S. 29.
- Peters, N.* (2005): Quantitative Methoden der empirischen Sozialforschung, Quantitative und qualitative Forschungsmethoden Charakteristika, Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Aufl. 1., S. 3.
- Pfänder, A.* (2009): Auswirkungen der Zentralisierung von Organisationen auf deren Effizienz: Mechanismen, Wirkungszusammenhänge, Anwendung, Aufl. 1., S. 7.
- PwC* (2013): Jahresabschluss: CFOs zentralisieren Prozesse, Finance-Magazin, in: <http://www.finance-magazin.de/bilanzierung-controlling/bilanzierung/jahresabschluss-cfos-zentralisieren-prozesse-1275671/>, abgerufen am 2.11.2017.
- Schmidt, K.* (2013): Unternehmungsvitalisierung durch Ausgründungsmanagement: Konzept – Expertenbefragung – Gestaltungsempfehlungen, Aufl. 1., S. 272.
- Siemens AG* (2015): Geschäftsjahresbericht 2014, Januar, in: https://www.siemens.com/annual/14/de/download/pdf/Siemens_JB2014.pdf, abgerufen am 17.7.2017.
- Stettes, O.* (2017): Arbeitswelt der Zukunft, Wie die Digitalisierung den Arbeitsmarkt verändert, Aufl. 1., S. 6.
- Stock, R.* (2013): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte, Aufl. 1., S. 69.
- Stolzenberg, K./Heberle K.* (2013): Change Management, Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Aufl. 3., S. 103.
- Wöhrle, A.* (2016): Change Management: Organisationen zwischen Hamsterlaufrad und Kulturwandel, Aufl. 2., S. 65.
- Zeitler, N.* (2009): Starker Trend zu IT-Zentralisierung, CIO, in: <http://www.cio.de/a/starker-trend-zu-it-zentralisierung,876235>, abgerufen am 2.11.2017.

Daniel Asbach, Betriebswirt (VWA), MBA, Doktorand an der Cyprus International University und Commercial Head of Business Intelligence bei der Siemens AG.

Anschrift: Siemens AG, D-90475 Nürnberg, Gleiwitzerstrasse 555, E-Mail: daniel.asbach@siemens.com

Prof. Dr. Alexander Haselhorst, MBA, ist Professor für General Management an der IST-Hochschule für Management Düsseldorf und Gutachter im Promotionsprogramm der Cyprus International University.

Anschrift: IST-Hochschule für Management, D-40233 Düsseldorf, Erkrather Straße 220 a-c, E-Mail: ahaselhorst@ist-hochschule.de