

ulm university universität
uulm

Universität Ulm

Fakultät für Mathematik und

Wirtschaftswissenschaften

Archetypbasierte Evaluation von Corporate Centers

Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)

an der Fakultät für Mathematik und Wirtschaftswissenschaften der Universität Ulm

Dipl.-WiWi Stephan Traa

Amtierender Dekan	**Herr** Prof. Dr. Paul Wentges
Gutachter:	Herr Prof. Dr. Leo Brecht
	Herr Prof. Dr. Franz Schweiggert
Tag der Promotion:	29.1.2013

Danksagung

Die vorliegende Arbeit wäre ohne die Unterstützung und Mithilfe zahlreicher Menschen nicht zustande gekommen. Daher möchte ich allen, die mich bei der Erstellung dieser Dissertation unterstützt haben, von ganzem Herzen danken.

Herrn Prof. Dr. Leo Brecht danke ich für die Möglichkeit, am Institut für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm (ITOP) meine Doktorarbeit zu schreiben. Ohne die konstruktive wissenschaftliche Betreuung und die aktive Unterstützung der Forschungsarbeit wäre diese nicht möglich gewesen.

Herr Prof. Dr. Franz Schweiggert zählt zu den Persönlichkeiten, die mich sowohl in meiner fachlichen, meiner beruflichen als auch meiner persönlichen Entwicklung am meisten geprägt haben. Daher danke ich ihm vielmals für die Übernahme der Zweitkorrektur dieser Arbeit und die Unterstützung in den vergangenen Jahren.

Einen wesentlichen inhaltlichen Beitrag zur Erstellung dieser Arbeit leisteten Julian Kauffeldt, Oliver Sinnwell, Kai Schmidt, Tobias Fuchs und Sebastian Schwertner. Ihnen danke ich für die spannenden Diskussionen und die tolle fachliche Mithilfe im Rahmen des Forschungsprojekts CE CoSTeP. Für das wertvolle Feedback zu meiner Arbeit danke ich Birgit Stelzer und Oliver Sinnwell.

Besonderer Dank gilt meiner Mutter Edeltraud Traa, meiner Schwester Cornelia Traa und meinem Vater Karl-Heinz Traa, die mir wertvoller Rückhalt sind und mich in allen Situationen mit Rat und Tat unterstützen.

Meine Frau Ines war es, die letztendlich diese Arbeit erst möglich machte. Ihr danke ich für die Geduld, die Aufmunterung und die schöne Zeit. Meinen Kindern Leonie, Amelie und Aaron danke ich für die freundliche Begrüßung am Ende des Arbeitstages und die Ablenkung während der Zeit, die ich nicht mit der Arbeit an der Dissertation verbracht habe.

I. Inhaltsverzeichnis **V**

II. Abbildungsverzeichnis **IX**

III. Tabellenverzeichnis **XIV**

V. Abkürzungsverzeichnis **XV**

I Inhaltsverzeichnis

1 Einführung ..... - 1 -

1.1 Ausgangssituation ..... - 2 -

1.2 Problemstellung ..... - 3 -

1.2.1 Power Machines Corporation ..... - 5 -

1.2.2 Transport & Logistics Company ..... - 6 -

1.2.3 Utilities AG ..... - 8 -

1.3 Zielsetzung ..... - 9 -

1.3.1 Forschungsfragen aus Sicht der Wissenschaft ..... - 9 -

1.3.2 Forschungsfragen aus Sicht der Unternehmenspraxis ..... - 10 -

1.4 Forschungsvorgehen ..... - 11 -

1.4.1 Einführung in den Forschungsansatz ..... - 11 -

1.4.2 Forschungsvorgehen ..... - 13 -

1.5 Aufbau der Arbeit ..... - 16 -

2 Inhaltliche Einleitung ..... - 18 -

2.1 Grundbegriffe ..... - 19 -

2.1.1 Prozess ..... - 21 -

2.1.2 Organisation ..... - 22 -

2.1.3 Corporate Center ..... - 24 -

2.1.4 Optimale Corporate-Center-Organisation ..... - 26 -

2.1.5 Modell ..... - 28 -

2.1.6 Idealtypisches Corporate-Center-Organisationsmodell ..... - 29 -

2.1.7 Corporate-Center-Archetyp ..... - 30 -

2.1.8 Method Engineering und Methode ..... - 38 -

2.2 Stand der Forschung ..... - 41 -

2.2.1 Literaturüberblick zur Organisation des Corporate Centers ..... - 42 -

2.2.2 Einordnung der Arbeit ..... - 46 -

2.3 Aktuelle Entwicklungen ..... - 48 -

2.3.1 Organisation und Größe des Corporate Centers ..... - 51 -

2.3.2 Rolle des Corporate Centers ..... - 55 -
2.3.3 Veränderungen des Corporate Centers ..... - 57 -
2.3.4 Generierung von Wert durch Corporate Centers ..... - 58 -

3 Corporate-Center-Archetypen ..... - 66 -

3.1 Vorgehen zur Ableitung der Corporate-Center-Archetypen ..... - 68 -

3.2 Treiberidentifikation ..... - 69 -

3.2.1 Festlegung von Treiberclustern ..... - 70 -
3.2.2 Identifikation von Treibern ..... - 71 -

3.3 Bestimmung des Corporate-Center-Optionsraums ..... - 77 -

3.3.1 Identifikation der Corporate-Center-Gestaltungsmerkmale ..... - 78 -
3.3.2 Beschreibung der möglichen Ausprägungen je Gestaltungsmerkmal ..... - 81 -
3.3.3 Formulierung von Modellannahmen ..... - 89 -

3.4 Corporate-Center-Prozessbaum ..... - 90 -

3.4.1 Definition von Prozess-Buckets ..... - 90 -
3.4.2 Konfiguration des Corporate-Center-Prozessbaums ..... - 98 -

3.5 Der Archetyp Minimum Corporate Center ..... - 100 -

3.5.1 Strategische Fragestellung ..... - 100 -
3.5.2 Eckpfeiler ..... - 101 -
3.5.3 Corporate-Center-Optionsraum ..... - 101 -
3.5.4 Corporate-Center-Prozessbaum ..... - 102 -
3.5.5 Verantwortlichkeits-Rollen-Modell ..... - 103 -

3.6 Der Archetyp Strategic Leader ..... - 104 -

3.6.1 Strategische Fragestellung ..... - 105 -
3.6.2 Eckpfeiler ..... - 105 -
3.6.3 Corporate-Center-Optionsraum ..... - 105 -
3.6.4 Corporate-Center-Prozessbaum ..... - 106 -
3.6.5 Verantwortlichkeits-Rollen-Modell ..... - 107 -

3.7 Der Archetyp Synergy Manager ..... - 109 -

3.7.1 Strategische Fragestellung ..... - 109 -

3.7.2 Eckpfeiler ..... - 109 -
3.7.3 Corporate-Center-Optionsraum ..... - 109 -
3.7.4 Corporate-Center-Prozessbaum ..... - 111 -
3.7.5 Verantwortlichkeits-Rollen-Modell ..... - 111 -

3.8 Der Archetyp Business Partner ..... - 113 -

3.8.1 Strategische Fragestellung ..... - 113 -
3.8.2 Eckpfeiler ..... - 113 -
3.8.3 Corporate-Center-Optionsraum ..... - 114 -
3.8.4 Corporate-Center-Prozessbaum ..... - 115 -
3.8.5 Verantwortlichkeits-Rollen-Modell ..... - 116 -

3.9 Der Archetyp Sourcing Manager ..... - 117 -

3.9.1 Strategische Fragestellung ..... - 117 -
3.9.2 Eckpfeiler ..... - 117 -
3.9.3 Corporate-Center-Optionsraum ..... - 117 -
3.9.4 Corporate-Center-Prozessbaum ..... - 118 -
3.9.5 Verantwortlichkeits-Rollen-Modell ..... - 119 -

4 Methode zur archetypbasierten Corporate-Center-Evaluation .- 122 -

4.1 Das Metamodell der Methode ..... - 123 -

4.1.1 Beschreibungssemantik zur Formulierung des Metamodells ..... - 123 -
4.1.2 Das Corporate-Center-Metamodell ..... - 127 -
4.1.3 Beschreibung der Klassen und ihrer Relationen ..... - 128 -

4.2 Das Prozessmodell der Methode ..... - 142 -

4.2.1 Das Rollenmodell der Methode ..... - 143 -
4.2.2 Das Prozessmodell der Methode ..... - 145 -

5 Schlussteil ..... - 195 -

5.1 Erkenntnisfortschritt ..... - 196 -

5.1.1 Erkenntnisfortschritt aus Sicht der Wissenschaft ..... - 197 -
5.1.2 Erkenntnisfortschritt aus Sicht der Unternehmenspraxis ..... - 198 -

5.2 Kritische Würdigung ..... - 199 -

5.3 Forschungsbedarf ..... - 200 -

Literaturverzeichnis ..... **- 201 -**

Anhang 1: Interviews vor Beginn des Forschungsvorhabens ..... **- 207 -**

Anhang 2: Übersicht Unternehmensvertreter ..... **- 209 -**

Anhang 3: Agenda der Workshops des CE CoSTeP ..... **- 210 -**

Anhang 4: Übersicht Wirkungsanalyse ..... **- 216 -**

Anhang 5: Beschreibung der Corporate-Center-Prozesse ..... **- 217 -**

Anhang 6: Fragebogen der Studie ..... **- 221 -**

Anhang 7: Ableitung von Prozess-Buckets ..... **- 229 -**

Anhang 8: Pilotanwendungen der Methode ..... **- 232 -**

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung Kapitel 1 ..... - 1 -

Abbildung 2: Aufbau Kapitel 1 ..... - 2 -

Abbildung 3: Bedeutung aktueller Veränderungen der CoC-Organisation ..... - 4 -

Abbildung 4: Kernelemente der Arbeit ..... - 11 -

Abbildung 5: Theoriebegriff und Grounded Theory ..... - 13 -

Abbildung 6: Forschungsprozess ..... - 14 -

Abbildung 7: Aufbau der Arbeit ..... - 17 -

Abbildung 8: Einordnung Kapitel 2 ..... - 18 -

Abbildung 9: Aufbau Kapitel 2 ..... - 19 -

Abbildung 10: Ablaufschema Begriffsdefinition ..... - 20 -

Abbildung 11: Komponenten eines Prozesses ..... - 21 -

Abbildung 12: Unterscheidung nach Prozesstyp ..... - 22 -

Abbildung 13: Definition Corporate Center ..... - 24 -

Abbildung 14: Begriffsverstädnis nach Chandler ..... - 25 -

Abbildung 15: Wertgenerierung durch das CoC ..... - 31 -

Abbildung 16: Übersicht CoC-Archetypen ..... - 32 -

Abbildung 17: Corporate-Center-Optionsraum ..... - 35 -

Abbildung 18: Corporate-Center-Prozessbaum ..... - 36 -

Abbildung 19: Verantwortlichkeits-Rollen-Modell ..... - 37 -

Abbildung 20: Methodenbestandteile ..... - 39 -

Abbildung 21: Themenüberblick Literatur ..... - 41 -

Abbildung 22: Rollen des Corporate Centers nach Eisenstat ..... - 44 -

Abbildung 23: Zuordnung Literatur zu Forschungsbereichen ..... - 47 -

Abbildung 24: Übersicht aktuelle Entwicklungen ..... - 49 -

Abbildung 25: Studienteilnehmer nach Ländern und Größe ..... - 50 -

Abbildung 26: Studienteilnehmer nach Branche ..... - 50 -

Abbildung 27: Häufigkeit von Prozessen im Corporate Center ..... - 52 -

Abbildung 28: Umfang der Funktionsübernahme durch das Corporate Center ..... - 53 -

Abbildung 29: Größe von Corporate-Center-Funktionen ..... - 54 -

Abbildung 30: Rolle des Corporate Centers ..... - 55 -

Abbildung 31: Rolle des Corporate Centers im Zeitverlauf ..... - 56 -

Abbildung 32: Gründe für Änderungen der Corporate-Center-Organisation ..... - 57 -

Abbildung 33: Gründe für Änderungen der CoC-Organisation im Zeitverlauf ..... - 58 -

Abbildung 34: Bewertung von Wertsteigerungspotentialen im Vergleich ..... - 59 -

Abbildung 35: Bewertung horizontaler Synergien nach Prozessen ..... - 60 -

Abbildung 36: Horizontale Synergien- die zukünftig 10 bedeutendsten Sub-Prozesse ..... - 61 -

Abbildung 37: Vertical-Nurturing-Potentiale nach Prozessen ..... - 62 -

Abbildung 38: Vertical-Nurturing – die zukünftig 10 bedeutendsten Sub-Prozesse ..... - 63 -

Abbildung 39: Outsourcing-Potentiale nach Prozessen ..... - 64 -

Abbildung 40: Outsourcing – die zukünftige bedeutendsten Sub-Prozess ..... - 65 -

Abbildung 41: Einordnung Kapitel 3 ..... - 66 -

Abbildung 42: Aufbau Kapitel 3 ..... - 67 -

Abbildung 43: Vorgehen zur Ableitung von Corporate-Center-Archetypen ..... - 68 -

Abbildung 44: Übersicht der Treibercluster ..... - 71 -

Abbildung 45: Anspruchsgruppen und Leistungsbeziehungen ..... - 76 -

Abbildung 46: Anforderungen Mikroebene ..... - 77 -

Abbildung 47: Beispiel Wirkungsanalyse ..... - 79 -

Abbildung 48: Übersicht Corporate-Center-Gestaltungsmerkmale ..... - 81 -

Abbildung 49: Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Key Activities ..... - 82 -

Abbildung 50: Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Corporate Organisation ..... - 83 -

Abbildung 51: Organisationsform Single Business Unit ..... - 83 -

Abbildung 52: Organisationsform Single Business Unit ..... - 84 -

Abbildung 53: Organisationsform Dominant Business Unit ..... - 84 -

Abbildung 54: Organisationsform Multi Business Unit Divisions ..... - 85 -

Abbildung 55: Organisationsform Matrix of Divisions ..... - 85 -

Abbildung 56: Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Key Strategy Elements ..... - 86 -

Abbildung 57: Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Business Diversity ..... - 87 -

Abbildung 58: Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Territorial Diversity ..... - 88 -

Abbildung 59: Corporate-Center-Optionsraum ..... - 89 -

Abbildung 60: Ermittlung der Prozesse je Bucket ..... - 91 -

Abbildung 61: Erstellung des Corporate-Center-Prozessbaums ..... - 98 -

Abbildung 62: Optionsraum Minimum Corporate Center ..... - 102 -

Abbildung 63: Prozessbaum Minimum Corporate Center ..... - 103 -

Abbildung 64: Verantwortlichkeits-Rollen-Modell Minimum Corporate Center ..... - 104 -

Abbildung 65: Optionsraum Strategic Leader ..... - 106 -

Abbildung 66: Prozessbaum Strategic Leader ..... - 107 -

Abbildung 67: Verantwortlichkeits-Rollen-Modell Strategic Leader ..... - 108 -

Abbildung 68: Optionsraum Synergy Manager ..... - 110 -

Abbildung 69: Prozessbaum Synergy Manager ..... - 111 -

Abbildung 70: Verantwortlichkeits-Rollen-Modell Synergy Manager ..... - 112 -

Abbildung 71: Optionsraum Synergy Manager ..... - 114 -

Abbildung 72: Prozessbaum Business Partner ..... - 115 -

Abbildung 73: Verantwortlichkeits-Rollen-Modell Business Partner ..... - 116 -

Abbildung 74: Optionsraum Sourcing Manager ..... - 118 -

Abbildung 75: Prozessbaum Sourcing Manager ..... - 119 -

Abbildung 76: Verantwortlichkeits-Rollen-Modell Sourcing Manager ..... - 120 -

Abbildung 77: Einordnung Kapitel 4 ..... - 122 -

Abbildung 78: Aufbau Kapitel 4 ..... - 123 -

Abbildung 79: Notation Klasse ..... - 124 -

Abbildung 80: Notation Generalisierung/ Spezialisierung ..... - 125 -

Abbildung 81: Notation Assoziation ..... - 126 -

Abbildung 82: Notation Aggregation ..... - 126 -

Abbildung 83: Notation Komposition ..... - 127 -

Abbildung 84: Metamodell der Methode ..... - 127 -

Abbildung 85: Rollenmodell der Methode ..... - 144 -

Abbildung 86: Prozesse der Methode ..... - 145 -

Abbildung 87: Corporate-Center-Portfolio-Management ..... - 147 -

Abbildung 88: Techniken der Corporate-Center-Process-Evaluation ..... - 152 -

Abbildung 89: Prozessbaum erstellen ..... - 154 -

Abbildung 90: CoC-Optionsraum ausprägen ..... - 155 -

Abbildung 91: Reallokationspotentiale identifizieren ..... - 156 -

Abbildung 92: FTE je CoC-Sub-Prozess erfassen ..... - 158 -

Abbildung 93: Vergleichsgruppe auswählen ..... - 159 -

Abbildung 94: Sizing-Potentiale identifizieren ..... - 160 -

Abbildung 95: Phasen der Corporate-Center-Process-Evaluation ..... - 161 -

Abbildung 96: Corporate-Center-Process-Evaluation ..... - 162 -

Abbildung 97: Techniken der Corporate-Center-Process-Evaluation ..... - 170 -

Abbildung 98: Darstellungsbeispiel Stärken-Schwächen ..... - 172 -

Abbildung 99: Bestimmung von kritischen Erfolgsfaktoren ..... - 176 -

Abbildung 100: Scoring-Modell zur Leistungsanalyse ..... - 177 -

Abbildung 101: Grunddaten der Cost-Benefit-Analyse für Reallokationspotentiale ..... - 181 -

Abbildung 102: Grunddaten der Cost-Benefit-Analyse für Sizing-Potentiale ..... - 181 -

Abbildung 103: Analyse der Mitarbeiterallokation für Reallokationspotentiale ..... - 182 -

Abbildung 104: Analyse der Mitarbeiterallokation für Sizing-Potentiale ..... - 184 -

Abbildung 105: Erfassung von Infrastrukturkosten ..... - 185 -

Abbildung 106: Abschätzung der Projektkosten ..... - 186 -

Abbildung 107: Berechnung Recurring Benefits ..... - 187 -

Abbildung 108: Anwendungsbeispiel Recurring Benefits ..... - 187 -

Abbildung 109: Anwendungsbeispiel Investitionskosten ..... - 188 -

Abbildung 110: Zusammenfassung der Wirtschaftlichkeitsanalyse ..... - 189 -

Abbildung 111: Risikoinventarliste ..... - 191 -

Abbildung 112: Qualitative Risikobewertung ..... - 192 -

Abbildung 113: Dichtefunktion ..... - 193 -

Abbildung 114: Einordnung Kapitel 5 ..... - 195 -

Abbildung 115: Aufbau Kapitel 5 ..... - 196 -

Abbildung 116: Agenda Workshop 1 ..... - 210 -

Abbildung 117: Agenda Workshop 2 ..... - 211 -

Abbildung 118: Agenda Workshop 3 ..... - 212 -

Abbildung 119: Agenda Workshop 4 ..... - 213 -

Abbildung 120: Agenda Workshop 5 ..... - 214 -

Abbildung 121: Agenda Workshop 6 ..... - 215 -

Abbildung 122: Übersicht Wirkungsanalyse ..... - 216 -

Abbildung 123: Corporate-Center-Prozessbaum ..... - 217 -

Abbildung 124: Beschreibung CoC-Sub-Prozesse ..... - 220 -

Abbildung 125: Fragebogen ..... - 228 -

Abbildung 126: Vorgehen zur Ableitung des Prozess-Buckets KA_{SP} ..... - 229 -

Abbildung 127: Ermittlung des Buckets KA_{SP} ..... - 231 -

III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klasse Unternehmen ..... - 129 -

Tabelle 2: Klasse Corporate Center ..... - 131 -

Tabelle 3: Klasse Corporate-Center-Archetyp ..... - 132 -

Tabelle 4: Klasse Treiber ..... - 133 -

Tabelle 5: Klasse Stakeholderanforderung ..... - 134 -

Tabelle 6: Klasse unternehmensexterner Treiber ..... - 135 -

Tabelle 7: Klasse Potential zur Wertgenerierung ..... - 136 -

Tabelle 8: Klasse Vertical-Nurturing ..... - 137 -

Tabelle 9: Klasse horizontale Synergie ..... - 137 -

Tabelle 10: Klasse Outsourcing-Potential ..... - 138 -

Tabelle 11: Klasse Reorganisationspotential ..... - 139 -

Tabelle 12: Klasse Sizing-Potential ..... - 140 -

Tabelle 13: Klasse Reorganisationspotential ..... - 141 -

Tabelle 14: Klasse Prozess ..... - 142 -

Tabelle 15: Grunddaten der Cost-Benefit-Analyse ..... - 180 -

IV Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Bd.	Band
BP	Best Practice
BU	Business Unit
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CE CoSTeP	Center of Excellence for Corporate Center Strategy, Technology and Processes
CEO	Chief Executive Officer
CMM	Customer and Market Management
CoC/COC	Corporate Center
Dev.	Deviation
d. h.	das heißt
EBIT	Earnings before Interests and Taxes
et. al.	et alii, aliae, alia
f.	folgende
FTE	Full Time Equivalents
GB	Geschäftsbereich
ges.	gesamt
HQ	Headquarters
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
i. d. r.	in der Regel
IP	Intellectual Property

IRR	Internal Rate of Return
i. S.	im Sinne
IT	Information Technology
ITOP	Institut für Technologie- und Prozessmanagement
KA	Key Activity
KEF	Kritischer Erfolgsfaktor
KS	Key Strategy Element
Ltd.	Limited
Mgmt.	Management
Nr.	Nummer
OF	Operative Führung
OS	Operative Services
PE	Process Evaluation
PESTEL	Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Legal
PM	Portfolio Management
PMC	Power Machines Corporation
rel.	relative
S.	Seite
SF	Strategische Führung
T	Technik, Tausend
TIM	Technology and Innovation Management
T&L	Transport & Logistics Company
TUI	Technology and Innovation
UAG	Utilities AG
UML	Unified Modelling Language
US	Unterstützende Services
VaR	Value at Risk

vgl.	vergleiche
WS	Workshop
z. B.	zum Beispiel
&	und
#	Anzahl
%	Prozent
‰	Promille
€	Euro

1 Einführung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Beschreibung einer Methode zur Evaluation von Corporate Centers. Hierzu finden idealtypische Corporate-Center-Organisationsmodelle, sogenannte Corporate-Center-Archetypen, Anwendung. Die Darstellung und Erläuterung dieser beiden Konzepte sind daher Gegenstand des Hauptteils der Arbeit (vgl. Abbildung 1). Dem Hauptteil vorangestellt ist der inhaltliche Block Grundlagen, der aus einer allgemeinen Einführung sowie einer inhaltlichen Hinführung zum Thema besteht.

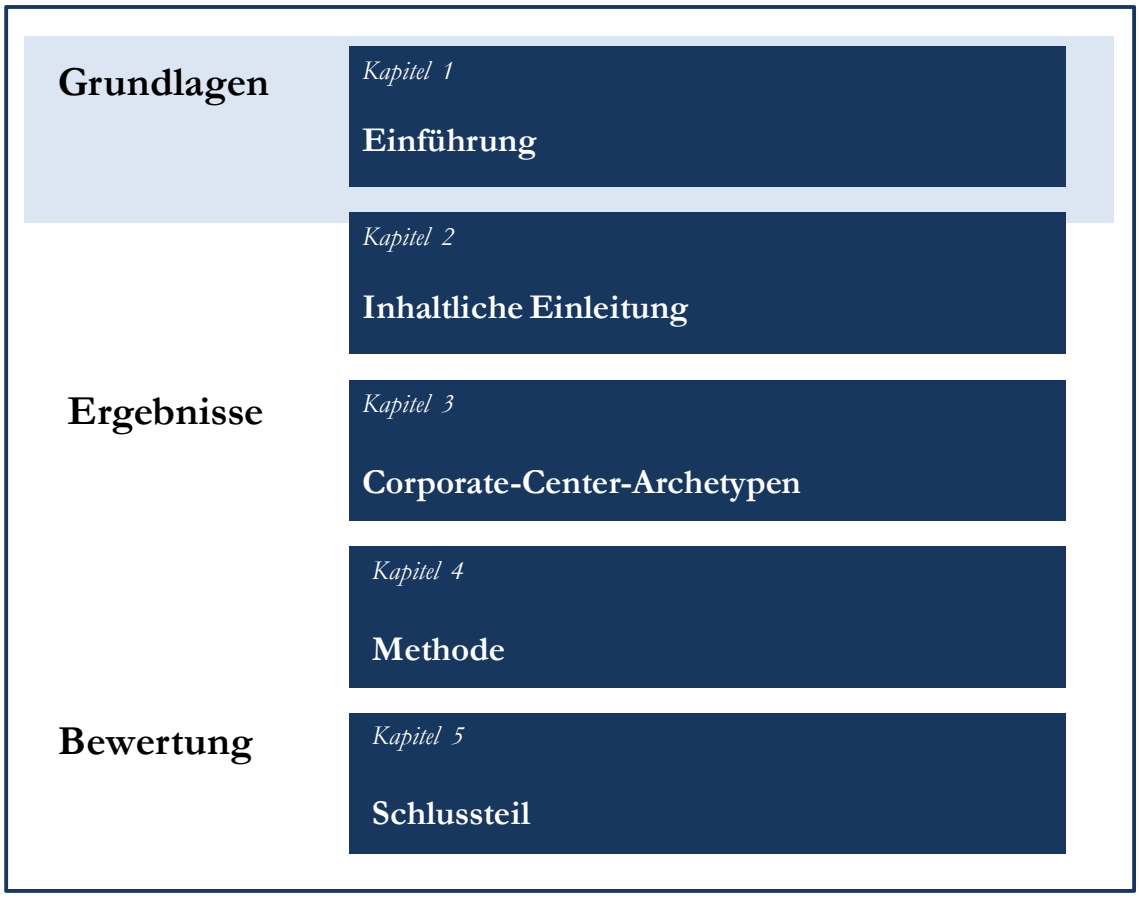


Abbildung 1: Einordnung Kapitel 1 (eigene Abbildung)

Im Folgenden wird die Struktur von Kapitel 1 dargestellt. Das Kapitel beginnt zunächst mit einer Erläuterung von Ausgangssituation und Kontext der Arbeit. Anschließend erfolgt, anhand realer Unternehmensbeispiele, eine inhaltliche Hinführung zum Thema und die Beschreibung der Forschungsziele. Die Vorstellung des Forschungsvorgehens sowie

der wesentlichen, im Rahmen des Vorgehens angewandten, Forschungstechniken bilden einen weiteren Abschnitt des ersten Kapitels. Zum Abschluss wird der Aufbau der Arbeit skizziert und beschrieben (vgl. Abbildung 2).

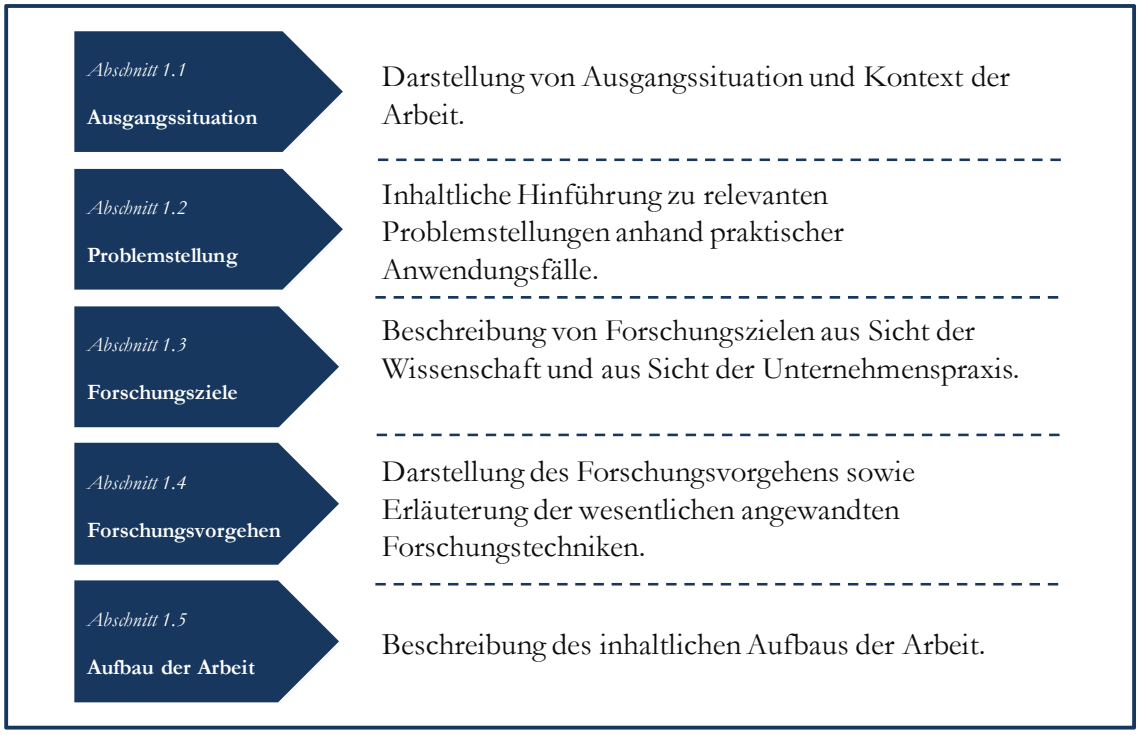


Abbildung 2: Aufbau Kapitel 1 (eigene Abbildung)

1.1 Ausgangssituation

Im Frühjahr 2010 wurde am Institut für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm das Forschungsprojekt

Center of Excellence

for

Corporate Center Strategy, Technology and Processes

(CE CoSTeP)

gegründet. Hierbei handelt es sich um eine Plattform für Unternehmen verschiedener Branchen zum Austausch in Bezug auf Fragestellungen der Gestaltung und Steuerung von Corporate Centers. Weiteres Projektziel ist die Erarbeitung von methodischen Lösungsansätzen zu diesem Thema gemeinsam mit Unternehmensvertretern.

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen dieses Forschungsprojektes und basiert im Wesentlichen auf Ergebnissen aus dem Zeitraum von Mai 2010 bis Juni 2011.

1.2 Problemstellung

Die Restrukturierung von Corporate Centers beschäftigte in den vergangenen Jahrzehnten gleichermaßen das Management zahlreicher Unternehmen (vgl. Anhang 1) sowie die wissenschaftliche Literatur (Frost & Morner 2010). Die Gestaltung des Corporate Centers unterlag hierbei immer wieder bestimmten Trends. So waren die späten 80er- und die 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts insbesondere vom Bestreben nach Dezentralisierung und damit verbunden der Reduktion der Corporate-Center-Größe verbunden (Hungenberg 1993). Betrachtet man dagegen den Zeitraum von 1999 bis 2011, so lässt sich eine klare Tendenz zur Vergrößerung von Corporate Centers beobachten. Der starke Anstieg der relativen Größe der Unternehmenszentrale seit dem Jahr 2008 lässt sich als Reaktion auf aktuelle Herausforderungen werten (Roland Berger 2010). Dies ist insbesondere im Zusammenhang mit der Realisierung von Kosteneinsparungspotentialen durch Zentralisierung von Funktionen und Prozessen (Traa, Kauffeldt & Brecht 2010) sowie einem Trend zum Re-Insourcing ehemals ausgelagerter Funktionen zu sehen (Roland Berger, 2010). Das bedeutet, dass gerade in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Unternehmen in Deutschland sich mit Fragen nach der bestmöglichen Ausrichtung und Gestaltung ihrer Unternehmenszentrale befassten und noch heute befassen (vgl. Anhang 1).

Analysiert man die Gründe aktueller Veränderungen von Corporate Centers genauer, so ergibt sich die in Abbildung 3 dargestellte Rangfolge. Kostenreduktion wird demnach als wichtigster Grund für Veränderungen der Corporate-Center-Organisation gewertet. Die Realisierung einer besseren Umsetzung der Unternehmensstrategie durch das Corporate Center sowie ein verändertes Rollenverständnis des Corporate Centers werden als zweit- und drittwichtigster Grund angesehen.

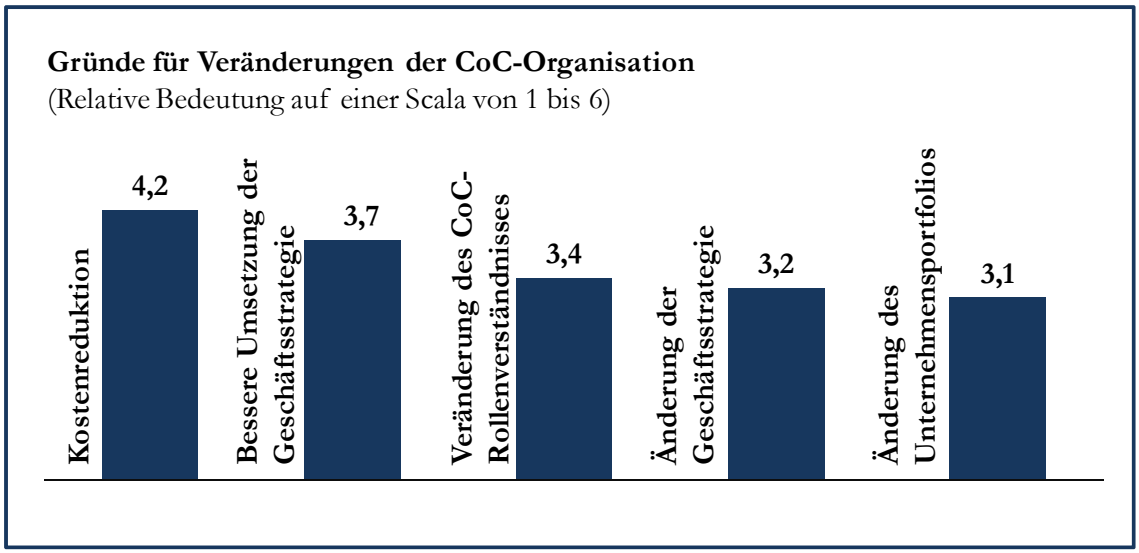


Abbildung 3: Bedeutung aktueller Veränderungen der CoC-Organisation

(eigene Abbildung)

Darüber hinaus erwarten Unternehmen für die Zukunft einen Anstieg der Bedeutung aller genannten Gründe. Dies untermauert die Aussage, dass die Gestaltung von Corporate Centers insgesamt an Bedeutung gewonnen hat bzw. in naher Zukunft gewinnen wird (Traa, Kauffeldt & Brecht 2010).

Um ein fundiertes Verständnis der Frage- bzw. Problemstellungen aus einer Unternehmenssicht aufzubauen, wurden vor Start des CE CoSTeP im Herbst 2009 insgesamt 13 Unternehmensgespräche geführt (vgl. Anlage 1). Ein wesentliches Ziel dieser Gespräche war die Durchführung von Interviews, um die identifizierten Forschungslücken und -ziele zu verifizieren. Insbesondere wurde hierbei die Relevanz aus Sicht der Unternehmenspraxis hinterfragt. Die folgenden Ausführungen haben die Vorstellung von Unternehmenskontext sowie Problem- bzw. Fragestellung in Bezug auf die Corporate-Center-Organisation für drei dieser 13 Unternehmen zum Ziel. Durch diese Praxisbeispiele sollen die im nachfolgenden Abschnitt definierten Forschungsziele motiviert und abgeleitet werden. Um aus Gründen der Diskretion unmittelbare Rückschlüsse auf diese Unternehmen zu vermeiden, sind Firmenname und eindeutig zuordenbare Merkmale abgeändert. Die relevanten Aspekte in Bezug auf die Organisation des Corporate Centers bleiben hingegen unverändert. Die Unternehmen werden in der Folge bezeichnet als:

- Power Machines Corporation (PMC)

- Transport und Logistics Company (T&L)
- Utilities AG (UAG)

Neben den durchgeführten Gesprächen mit Unternehmensvertretern liegen den nachfolgenden Ausführungen Informationen der jeweiligen Internetauftritte zugrunde.

1.2.1 Power Machines Corporation

Das Unternehmen

Die PMC ist ein weltweit operierendes Unternehmen der Branche Maschinenbau. Das Unternehmen verfügt über zwei Geschäftsbereiche, die insbesondere den unterschiedlichen Anwendungsbereichen überwiegend homogener Produkte Rechnung tragen. Die insgesamt etwa 10.000 Mitarbeiter erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2011 einen Umsatz von knapp 3 Mrd. Euro. Etwa 85 % der Mitarbeiter sind in Europa beschäftigt. Die übrigen Mitarbeiter sind in großen Teilen in den USA und Ostasien tätig. Insgesamt verfügt das Unternehmen über 25 vollkonsolidierte Tochterunternehmen und unterhält Beziehungen zu 140 Vertriebspartnern weltweit. Hierdurch ist das Unternehmen in der Lage, eine globale Vertriebs- und Servicestruktur bereitzustellen. In Bezug auf seine Zielmärkte ist das Unternehmen nach eigener Überzeugung als Technologie- und Know-how-Führer positioniert.

Ausgangssituation

Das Unternehmen war bis in die 80er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts ein rechtlich und wirtschaftlich selbstständiges Unternehmen. Im Jahr 1994 wurde die PMC in einen international tätigen Großkonzern eingegliedert. In den darauffolgenden Jahren war das Unternehmen Gegenstand zahlreicher Reorganisations- und Akquisitionsprojekte. Im Jahr 2008 erfolgten dann die Herauslösung des Unternehmens aus dem Konzernverbund und die Veräußerung an einen Finanzinvestor. Bereits ein Jahr später fanden die Umwandlung in eine AG sowie der Börsengang statt. In diesem Zuge wurden die Unternehmensanteile durch den Finanzinvestor verkauft.

Frage- bzw. Problemstellung

Aufgrund der Herauslösung des Unternehmens aus einem Großkonzern sowie der Umwandlung in eine AG wurde ein neues Corporate Center als Obergesellschaft des nun selbstständigen Konzernverbunds etabliert. Zu klären war zunächst die Frage nach der richtigen Rolle dieser neu gegründeten Unternehmenszentrale. Dies verlangte im konkreten Fall die Entscheidung, ob das Corporate Center eine Rolle im Sinne einer strategischen Managementholding übernehmen oder es darüber hinaus operative Tätigkeiten für die Geschäftsbereiche, beispielsweise als konzernweiter Dienstleister, erbringen soll.

Basierend auf dieser Grundsatzentscheidung schloss sich folgende Überlegung an: Welche Funktionen und Prozesse sollen basierend auf dem Rollenverständnis im Detail durch das Corporate Center erbracht werden bzw. durch welche Dienstleistungen kann die Unternehmenszentrale bestmöglich für die Geschäftsbereiche und die Unternehmensleitung Mehrwert generieren? Von der Antwort auf diese Frage hing die letzte Überlegung ab: Wie viele Mitarbeiter sind zur Erfüllung der Aufgaben des Corporate Centers nötig bzw. wie groß in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeiter sollte das Corporate Center idealerweise sein?

1.2.2 Transport & Logistics Company

Das Unternehmen

Die T&L ist eines der weltweit führenden Unternehmen in den Bereichen Transport und Logistik. Das Unternehmen verfügt über insgesamt vier Unternehmensbereiche, die ein breites Dienstleistungsangebot bereitstellen. Dieses deckt unter anderem Expressgeschäft, Luft- und Seefracht sowie Straßen- und Schienentransport ab. Darüber hinaus positioniert sich die T&L zunehmend als Universaldienstleister von Gesamtlösungen für Unternehmen in den Bereichen Information und Kommunikation. Das Unternehmen beschäftigt weltweit mehr als 100.000 Mitarbeiter, die einen Gesamtumsatz von mehr als 20 Mrd. Euro erwirtschaften. Insgesamt ist das Unternehmen in 200 Ländern präsent.

Ausgangssituation

Die Transport & Logistics Company setzt seit Mitte der 90er-Jahre des vergangenen Jahrhunderts auf eine umfassende Expansions- und Globalisierungsstrategie. Durch zahlreiche Übernahmen anderer Logistikunternehmen wurde aus einem zunächst eher regional tätigen Unternehmen ein weltweit führender, global agierender Großkonzern. Parallel hierzu vollzog das Unternehmen in den vergangenen Jahren eine starke Fokussierung auf das Kerngeschäft. Darüber hinaus wurde im Vorjahr das größte Kostensenkungsprogramm in der Unternehmensgeschichte eingeleitet. Dieses Programm beinhaltet ein Einsparvolumen von mehr als einer Milliarde Euro. Für die kommenden Jahre plant das Unternehmen, sein Wachstum in Asien zu forcieren. Die Realisierung von Wachstumspotentialen durch Einführung innovativer Produkte im Zusammenhang mit Logistik- und Kommunikationslösungen ist ebenfalls als strategisches Ziel definiert.

Frage- bzw. Problemstellung

Der Wandel von einem eher national orientierten Unternehmen hin zu einem global agierenden Großkonzern stellt das Unternehmen vor neue organisatorische Herausforderungen und Möglichkeiten. In Bezug auf das Corporate Center stellt sich daher zunächst folgende Frage: Wie kann die Unternehmenszentrale bestmöglichst die strategischen Ziele Kundenorientierung, Innovation, Wachstum und Profitabilität unterstützen? So muss etwa im Zuge der Wachstumsstrategie im asiatischen Raum der optimale Zentralisierungsgrad neu bestimmt werden. Insbesondere ist in diesem Zusammenhang zu klären, in welchen Unternehmensfunktionen und -prozessen spezifische Anforderungen, etwa des Kunden, eine dezentrale Ansiedlung erforderlich machen, beziehungsweise welche Funktionen aus Kosten- bzw. Kontrollaspekten heraus zentral im Corporate Center erbracht werden sollten.

Darüber hinaus sieht sich das Corporate Center selbst aufgrund der strategischen Ziele einem erheblichen Rechtfertigungsdruck ausgesetzt. Dieser bezieht sich auf eine höchstmögliche Kosteneffizienz und auf die Unterstützung der Geschäftsbereiche durch spezialisierte Dienstleistungen.

1.2.3 Utilities AG

Das Unternehmen

Die UAG ist eines der führenden Energie- und Versorgungsunternehmen Europas. Das Unternehmen deckt den gesamten Wertschöpfungsprozess der Energieversorgung selbst ab. Dies umfasst unter anderem die Förderung von Rohstoffen, wie etwa Öl, Kohle oder Gas, den Bau und Betrieb von Kraftwerken sowie die Vermarktung und den Vertrieb der Endprodukte. Das Unternehmen verfügt mit seiner Vielzahl an Beteiligungen über eine komplexe Organisationsstruktur. Die UAG beschäftigte im Geschäftsjahr 2011 mehr als 30.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete einen Umsatz von mehr als 25 Mrd. Euro.

Ausgangssituation

Die Branche Energie befindet sich in einem starken Umbruch. Das Unternehmen selbst bezeichnet das Marktumfeld, aufgrund erheblicher Unsicherheiten, als sehr schwierig. Der Wettbewerb wird, etwa infolge einer erhöhten Wechselbereitschaft der Kunden, zunehmend intensiver und die Branche sieht sich erheblichen regulatorischen und gesellschaftlichen Anforderungen gegenüber. Dies führt aus Sicht des Unternehmens zu einer strategisch schwierigen Situation, da zum einen eine erhebliche Planungsunsicherheit vorliegt und zum anderen Investitionsprojekte wegen des hohen Kapitalbedarfs und der langen Genehmigungs- und Durchführungszeiten mit einem Zeithorizont von mehreren Jahrzehnten gesehen werden müssen. Darüber hinaus ist das Unternehmen durch das am 30. Juni 2011 vom Deutschen Bundestag beschlossene Gesetz zum Atomausstieg mit erheblichen Investitionen, etwa zum Aufbau neuer Kraftwerksinfrastruktur, konfrontiert.

Frage- bzw. Problemstellung

Das Corporate Center der UAG ist eine strategische Managementholding mit mehreren 100 Mitarbeitern. In den vergangenen Jahren wurden zum Teil erhebliche Anstrengungen hin zu einer effizienten Corporate-Center-Organisation unternommen.

Vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen der Markt- und Rahmenbedingungen sieht sich das Corporate Center der UAG jedoch nach wie vor mit erheblichem Effizienz- und Rechtfertigungsdruck konfrontiert. Wesentliche Fragen, die sich in diesem

Zusammenhang ergeben, sind: Führten die bislang umgesetzten Maßnahmen zu den gewünschten Erfolgen bzw. sind weitere Maßnahmen erforderlich? Lassen sich weitere Möglichkeiten für das Corporate Center identifizieren, um gegenüber den Geschäftsbereichen einen Wertbeitrag zu leisten?

1.3 Zielsetzung

Die Darstellung der inhaltlichen Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist Gegenstand des folgenden Unterkapitels. Der Anspruch der Arbeit besteht darin, zum einen Forschungslücken in Bezug auf die vorhandene wissenschaftliche Literatur zu schließen und zum anderen die Erfüllung der Anforderungen und Bedürfnisse der involvierten Projektpartner zu erfüllen. Um beiden Zielen in angemessener Weise Rechnung zu tragen, werden im Folgenden Forschungsfragen aus Sicht der Wissenschaft und aus Sicht der Unternehmenspraxis formuliert.

1.3.1 Forschungsfragen aus Sicht der Wissenschaft

Die vorliegende Arbeit basiert auf der aktuellen wissenschaftlichen Literatur zum Thema Gestaltung und Steuerung von Corporate Centers und soll einen weiteren Schritt zum Verständnis dieses Themenkomplexes leisten. Gegenstand von Kapitel 2 ist die Bereitstellung eines umfassenden Überblicks über den aktuellen Stand der Forschung. Diesem Kapitel soll an dieser Stelle nicht vorausgegriffen werden. Als Grundlage für das weitere Verständnis der Arbeit und insbesondere dem methodischen Projektvorgehen werden dennoch bereits hier die wesentlichen Forschungsfragen aus Sicht der Wissenschaft, auf denen diese Arbeit beruht, formuliert. Die Forschungsfragen sind:

Forschungsfrage 1: Welche Entwicklungen in Bezug auf Rolle und Organisation von Corporate Centers lassen sich derzeit beobachten?

Forschungsfrage 2: Wie lassen sich idealtypische Corporate-Center-Organisationsmodelle (Corporate-Center-Archetypen) beschreiben, die zukünftige Potentiale zur Generierung von Wert antizipieren?

Forschungsfrage 3: Wie lässt sich, unter Anwendung von Corporate-Center-Archetypen, eine Methode zur Identifikation und Bewertung von Potentialen zur Generierung von Wert durch Corporate Centers formulieren?

1.3.2 Forschungsfragen aus Sicht der Unternehmenspraxis

Auf Grundlage von 13 Interviews (vgl. Anhang 1) erfolgte die Formulierung von Forschungsfragen aus Sicht der Unternehmenspraxis. Diese wurden in CE-CoSTeP-Workshop 1 verifiziert. Die Forschungsfragen sind:

Forschungsfrage 4: Welche Treiber beeinflussen künftig die Organisation von Corporate Centers und welche Auswirkungen ergeben sich für das Corporate Center des Unternehmens?

Forschungsfrage 5: Welche Potentiale zur Generierung von Wert durch Corporate Centers wurden in der Vergangenheit realisiert und welche Potentiale erwarten Unternehmen künftig erschließen zu können?

Forschungsfrage 6: Ist die Corporate-Center-Größe sowie die Größe einzelner Corporate-Center-Funktionen im Unternehmensvergleich optimal?

Forschungsfrage 7: Welche Potentiale ergeben sich durch die Anwendung von Corporate-Center-Archetypen für das eigene Unternehmen?

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Hauptziel der Arbeit in der Erarbeitung einer Methode zur zukunftsorientierten Gestaltung von Corporate Centers besteht, um deren Wertbeitrag zu maximieren. Die Methode setzt idealtypische Corporate-Center-Organisationsmodelle, sogenannte Corporate-Center-Archetypen, im Rahmen der Entscheidungsfindung ein und ermöglicht die Identifikation und Bewertung von

Potentialen zur Generierung von Wert. Hierdurch werden Impulse zur Corporate-Center-Organisation generiert. Abbildung 4 stellt diese Kernelemente der Forschungsarbeit dar.

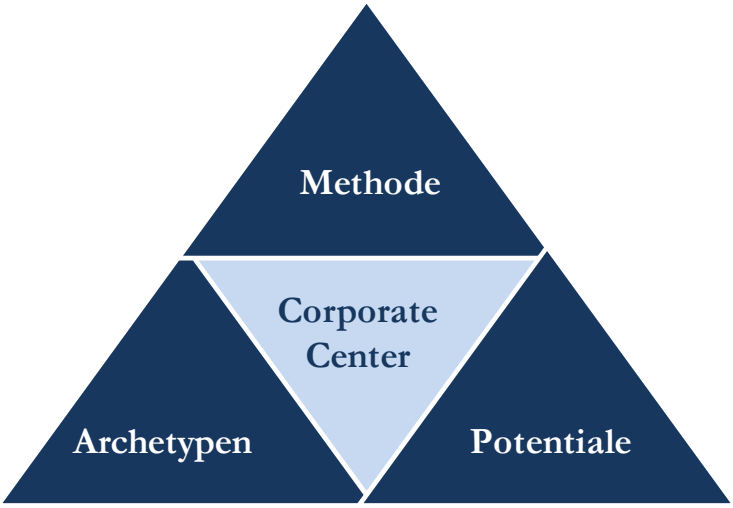


Abbildung 4: Kernelemente der Arbeit (eigene Abbildung)

1.4 Forschungsvorgehen

Im folgenden Unterkapitel erfolgt eine Erläuterung des Forschungsvorgehens, das dieser Arbeit zugrunde liegt. Hierzu werden zunächst Anforderungen an den Forschungsansatz skizziert und der Ansatz selbst kurz eingeordnet und dargestellt. Anschließend findet eine Erläuterung von Vorgehensweisen, Inhalten und Ergebnissen statt.

1.4.1 Einführung in den Forschungsansatz

Die wissenschaftliche Literatur formuliert vielfach Anforderungen an die wissenschaftliche Vorgehensweise. Gemäß (Bortz & Döring 2006, S. 326 f.) muss das Forschungsvorgehen die folgenden Gütekriterien erfüllen:

- Objektivität
- Reliabilität
- Validität

Unter Objektivität verstehen die Autoren die methodische Transparenz im Sinne einer vollständigen Nachvollziehbarkeit sowie die Einhaltung etablierter Forschungsstandards.

Das Kriterium der Reliabilität zielt auf die Zuverlässigkeit der Ergebnisse ab. Mit dem Begriff Validität wird die inhaltliche Konsistenz und Stichhaltigkeit der erzielten Ergebnisse bezeichnet. Kathy Charmaz, die sich im Rahmen ihrer Forschungsarbeiten intensiv mit qualitativen Forschungsansätzen befasst, formuliert als Gütekriterien:

- Glaubhaftigkeit und Substanz,
- Neuartigkeit und Originalität,
- Einbettung in den Forschungskontext und Resonanz durch Experten sowie
- Anwendbarkeit und Nutzen (Charmaz 2006, S. 182 f.).

Um diesen Anforderungen zu genügen, greift die vorliegende Arbeit auf die Grounded Theory gemäß Glaser & Strauss (1967) als forschungsmethodische Grundlage zurück. Hierbei handelt es sich um einen vielfach bewährten, systematischen und induktiven Ansatz zur Entwicklung von Theorien (Bryant & Charmaz 2007, S.1).

Zur Einordnung des Theorieverständnisses, auf dem diese Arbeit basiert, lassen sich die Ausführungen gemäß Charmaz (2006) heranziehen. Die Autorin unterscheidet zum einen das positivistische und zum anderen das interpretative Theorieverständnis. Zielsetzung und Inhalt werden jeweils in Abbildung 5 kurz skizziert. Aus diesen beiden unterschiedlichen Begriffsverständnissen von Theorie folgt jeweils ein unterschiedliches Verständnis von Grounded Theory. Der objektivistische Ansatz ist hierbei im Kontext der positivistischen Definition des Theoriebegriffs zu sehen und nimmt Daten als gegebene objektive Fakten hin. Der konstruktivistische Ansatz hingegen bezieht den Prozess der Datengenerierung gleichermaßen in die Theoriebildung mit ein (Charmaz 2006, S. 125 f.).



Abbildung 5: Theoriebegriff und Grounded Theory (Charmaz 2006, S.125 f.)

Die vorliegende Arbeit beruht auf der positivistischen Definition des Begriffs Theorie und wendet den objektivistischen Grounded-Theory-Ansatz an. Dies bedeutet, dass etwa Informationen von Experten, die im Rahmen von Workshops oder Interviews eingebracht werden, als grundsätzlich gegeben und relevant berücksichtigt werden. Eine Analyse der Informationsentstehung wird im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit nicht durchgeführt.

1.4.2 Forschungsvorgehen

Die wesentlichen Anforderungen neben den im vorhergehenden Abschnitt benannten Qualitätskriterien, die das Forschungsvorgehen dieser Arbeit erfüllen muss, sind:

- die Möglichkeit zur Berücksichtigung und Kombination unterschiedlicher Informationsquellen und Daten,

- aufgrund der Verschiedenartigkeit der Informationsquellen die Möglichkeit zur Kombination der jeweils geeigneten Forschungstechniken,
- die Einbeziehung von Experten zur Verifikation der theoretischen Lösungsansätze und
- die abschließende Bewertung von Plausibilität und Nutzen der Forschungsergebnisse aufgrundlage von Pilotanwendungen.

In Anlehnung an Schallmo, Schad & Brecht (2010) wurde daher der Forschungsprozess gemäß Abbildung 6 angewendet. Das Vorgehen sieht vor, dass im Rahmen eines iterativen Prozesses Datensammlung und deren Analyse erfolgen (Bryant & Charmaz 2007, S. 1). Die Integration von Kontroll- und Verifikationsschritten stellt die Qualität der Forschungsergebnisse sicher (Bryant & Charmaz 2007, S. 19). Hierzu werden zu definierten Zeitpunkten im Projekt Experten mit einbezogen. Dies soll insbesondere eine vollständige und richtige Abbildung der betrieblichen Realität im Modell sowie die Anwendbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse gewährleisten. Organisatorisch erfolgt die Einbindung der Experten zum einen durch regelmäßig stattfindende Workshops, an welchen mehrere Partner zugleich teilnehmen, durch Telefonkonferenzen zwischen den Workshops sowie durch bilaterale Treffen mit den Projektpartnern.

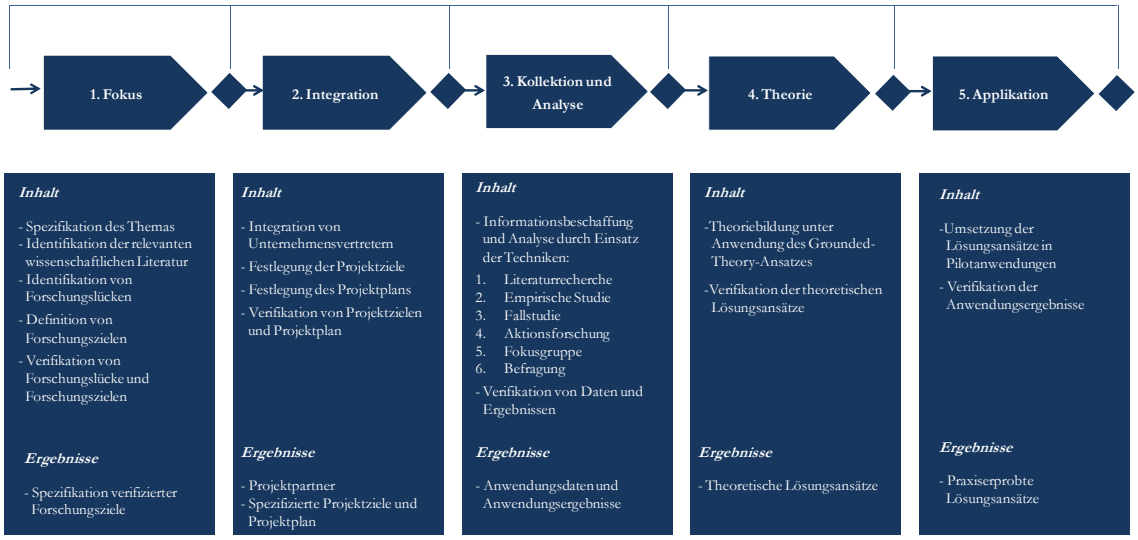


Abbildung 6: Forschungsprozess (Schallmo und Schad 2010)

Der Forschungsprozess umfasst insgesamt fünf Phasen, die sukzessive durchgeführt werden. Zu jedem Zeitpunkt im Prozess ist es jedoch möglich und gewollt, an einen früheren Punkt zurückzukehren, um neue Erkenntnisse bzw. eine neue Sachlage in Ergebnisse früherer Phasen des Prozesses einfließen zu lassen. Die fünf Phasen des Forschungsprozesses gemäß Abbildung 6 werden im Folgenden kurz charakterisiert:

1. Fokus

Im Rahmen der ersten Phase erfolgt nach Festlegung des Forschungsthemas zunächst die Identifikation, Strukturierung und Analyse der vorhandenen wissenschaftlichen Literatur. Dies dient als Grundlage zur Identifikation von Forschungslücken sowie der Definition von Forschungszielen. Diese Ergebnisse werden im Rahmen von Befragungen verifiziert.

2. Integration

Die zweite Phase dient der Identifikation von Forschungspartnern sowie deren Einbindung in das Forschungsprojekt. Forschungspartner in dieser Arbeit sind im Wesentlichen Führungskräfte deutscher Großunternehmen, die sich in ihrer täglichen Praxis mit Fragen der Gestaltung und Steuerung des Corporate Centers im Unternehmen befassen. Die Personen werden anonymisiert in Anhang 2 charakterisiert. Aufgrund ihres beruflichen Werdegangs sowie ihrer aktuellen Position im Unternehmen handelt es sich bei diesen Personen um Experten zum Thema. Nach Formulierung von gemeinsamen Zielen, Inhalten und Vorgehensweisen erfolgt die abschließende Verifikation der Projektziele und des Projektplans.

3. Kollektion und Analyse

Phase drei dient der Erhebung und Analyse von Daten und Informationen durch Anwendung von Forschungstechniken. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit finden sowohl empirische als auch qualitative Techniken Anwendung. Die wesentlichen qualitativen Techniken, die im Rahmen der Arbeit zum Einsatz kommen, sind Literaturrecherche, Fallstudien, Aktionsforschung, Fokusgruppen und Interviews.

4. Theorie

Unter Berücksichtigung bereits in der wissenschaftlichen Literatur vorhandener Forschungsergebnisse sowie den Ergebnissen der vorhergehenden Phase erfolgt in der vierten Phase die Theoriebildung. Hierzu werden aufgrundlage definierter Modellannahmen Ergebnisse abstrahiert und im Rahmen eines Entscheidungsmodells formuliert. Diese und die vorhergehende Phase werden iterativ durchgeführt.

5. Applikation

Zur abschließenden Verifikation von Konsistenz, Anwendbarkeit und Nutzen der Forschungsergebnisse erfolgt die Anwendung des Modells auf praktische Anwendungsfälle im Rahmen von Pilotprojekten.

Anhang 3 enthält eine Darstellung der Agenda für die relevanten Workshops des Forschungsprojekts CE CoSTeP. Hierdurch sind die jeweiligen Workshop-Inhalte sowie die Teilnehmer je Workshop dokumentiert.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit besteht aus drei Inhaltsblöcken. Abbildung 7 stellt diese in der Übersicht dar. Der Block Grundlagen umfasst die Kapitel Einführung und inhaltliche Einleitung. Ziel dieser Kapitel ist im Wesentlichen die Darstellung des methodischen und inhaltlichen Kontextes der Arbeit. Hierzu wurden zunächst in Kapitel 1 Ausgangssituation, Problemstellung, Zielsetzung, methodisches Vorgehen und der Aufbau der Arbeit vorgestellt. Kapitel 2 erweitert die Ausführungen um eine inhaltliche Einführung. Diese besteht zum einen aus der Hinführung zu wesentlichen Begrifflichkeiten und dem Stand der Forschung sowie der Darstellung von aktuellen Entwicklungen des Forschungsgegenstands Corporate Center auf Basis eigener Studien und der wissenschaftlichen Literatur.

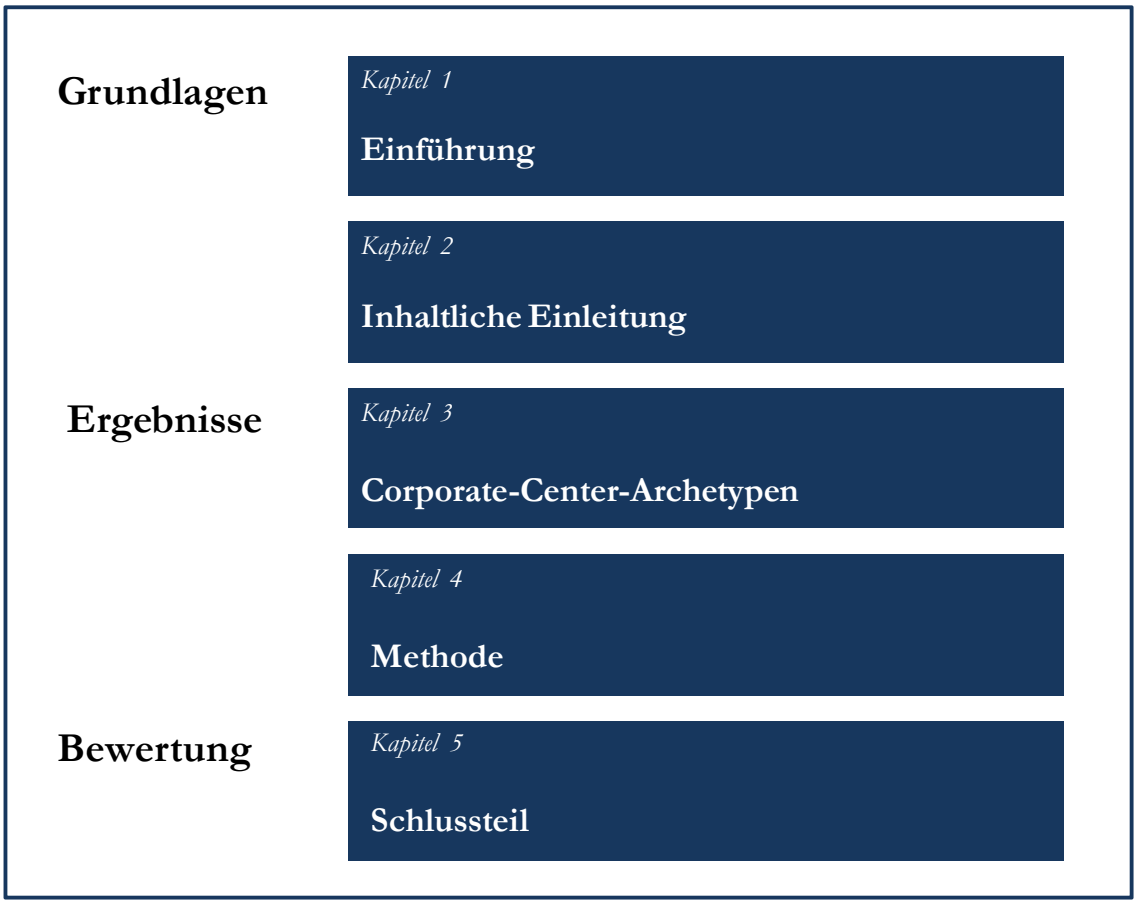


Abbildung 7: Aufbau der Arbeit (eigene Abbildung)

Der zweite Block ist mit dem Titel Ergebnisse überschrieben. Diese Hauptergebnisse sind zum einen die im Rahmen von Kapitel drei dargestellten Corporate-Center-Archetypen und zum anderen die Methode zur Identifikation und Bewertung von Reorganisationspotentialen in Bezug auf Corporate Centers. Im dritten Block erfolgt die Zusammenfassung und Würdigung der Ergebnisse im Rahmen des Schlussteils.

2 Inhaltliche Einleitung

Das Kapitel inhaltliche Einleitung ist der zweite Teil des inhaltlichen Blocks Grundlagen (vgl. Abb. 8). Basierend auf den Ausführungen zum methodischen Rahmen in Kapitel 1 stehen nun die inhaltlichen Grundlagen der Arbeit im Vordergrund.

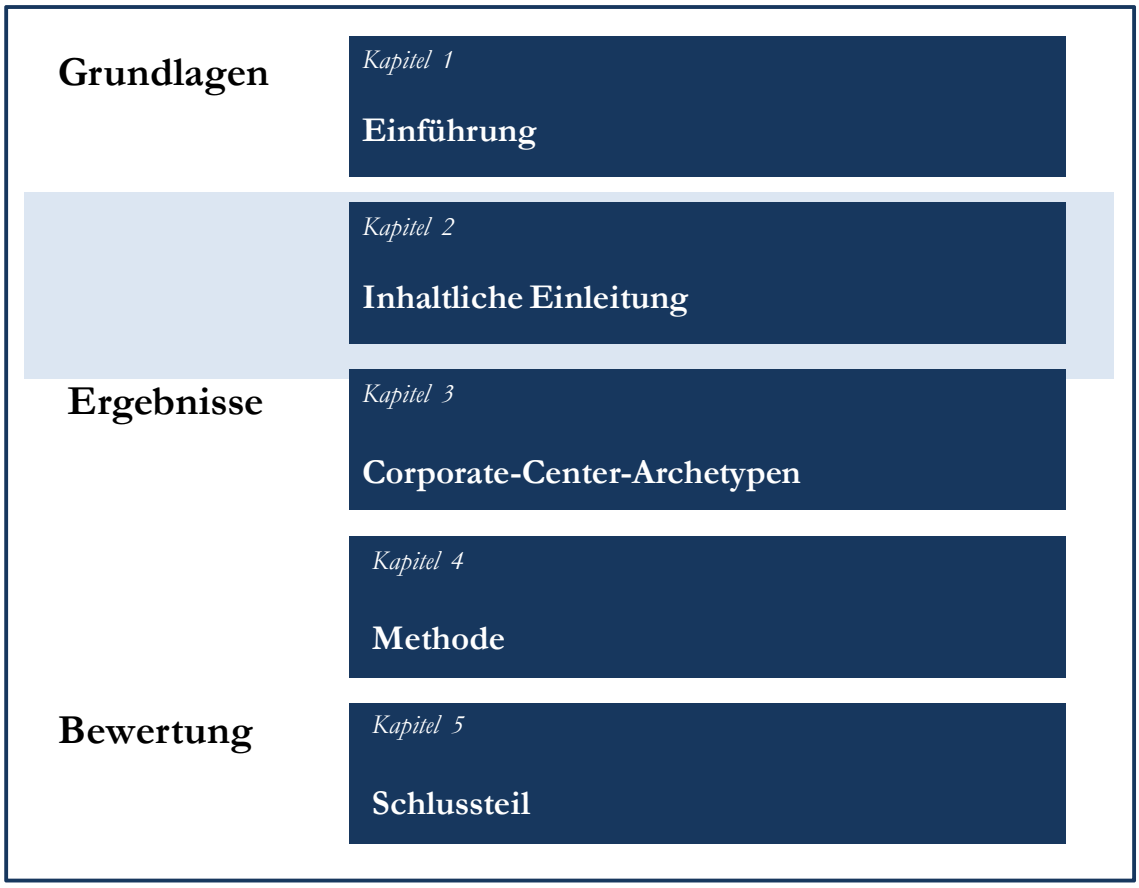


Abbildung 8: Einordnung Kapitel 2 (eigene Abbildung)

Zunächst erfolgt die Definition und Einführung wesentlicher Grundbegriffe. Neben dem Begriff Corporate Center selbst sind diese insbesondere die Begriffe optimale Corporate-Center-Organisation, Corporate-Center-Archetyp und die Methode zur archetypbasierten Corporate-Center-Evaluation. Anschließend findet in Abschnitt 2.2 eine Strukturierung der relevanten Literatur zum Thema statt. Dies dient insbesondere der Untermauerung der im Kapitel 1 dargestellten Forschungslücken und der Einordnung der Arbeit in den Kontext der wissenschaftlichen Literatur.



Abbildung 9: Aufbau Kapitel 2 (eigene Abbildung)

Gegenstand von Unterkapitel 2.3 sind schließlich die Darstellung und Erläuterung wesentlicher Entwicklungen und Zusammenhänge in Bezug auf die Organisation von Corporate Centers auf Basis der Literatur und eigener Forschungsergebnisse. Dies stellt die inhaltliche Grundlage für die Ableitung von Corporate-Center-Archetypen in Kapitel 3 und die Formulierung einer Methode zur archetypbasierten Corporate-Center-Evaluation dar. Abbildung 9 skizziert den inhaltlichen Aufbau von Kapitel 2.

2.1 Grundbegriffe

In Unterkapitel 2.1 findet eine Einführung und Definition der für das weitere Verständnis der Arbeit nötigen Grundbegriffe statt. Abbildung 10 stellt diese Begriffe sowie die Reihenfolge ihrer Einführung dar.

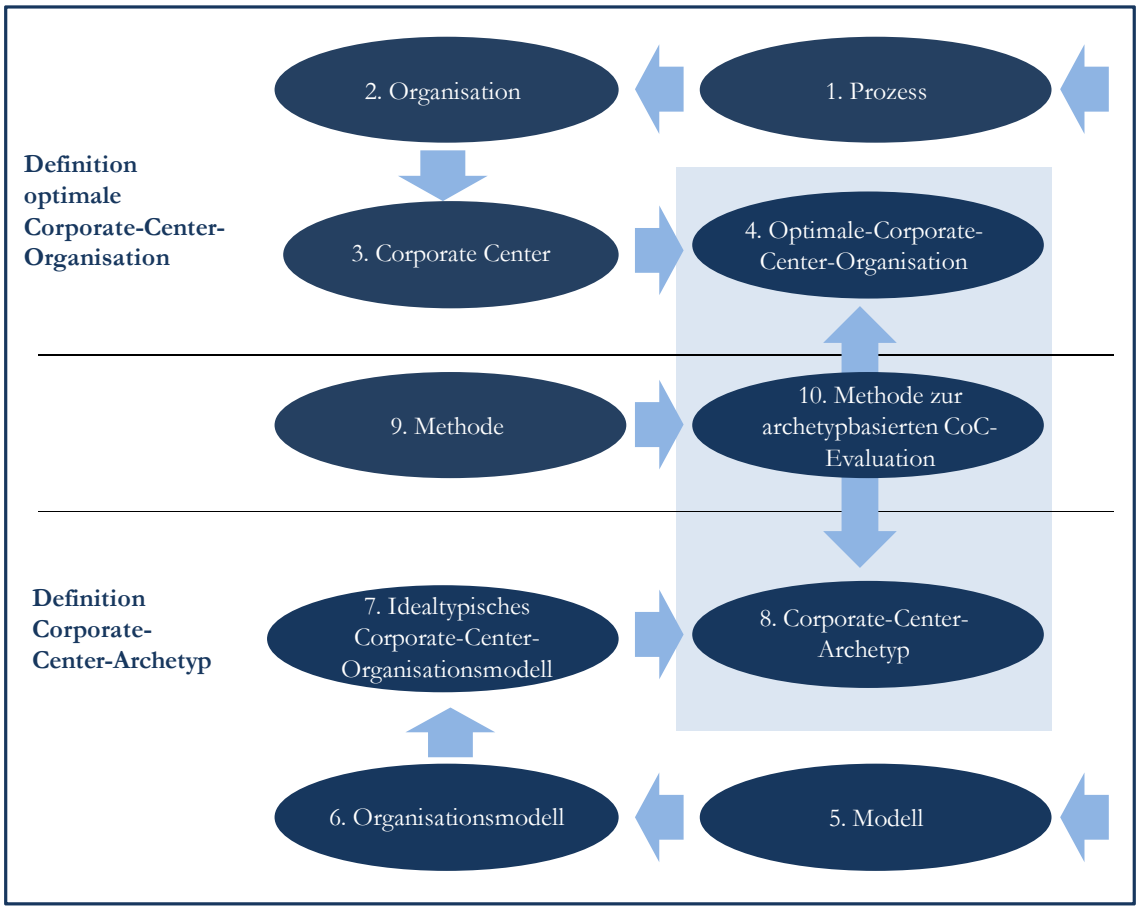


Abbildung 10: Ablaufschema Begriffsdefinition (eigene Abbildung)

Die drei Endergebnisse dieser Begriffsketten sind optimale Corporate-Center-Organisation, Corporate-Center-Archetyp und die Methode zur archetypbasierten Corporate-Center-Evaluation. Voraussetzung zur Definition der optimalen Corporate-Center-Organisation sind zunächst die Begriffe Prozess, Organisation und Corporate Center. Der Begriff Corporate-Center-Archetyp basiert auf Modell, Organisationsmodell und idealtypischem Corporate-Center-Organisationsmodell. Die Methode zur archetypbasierten Corporate-Center-Evaluation zeigt, wie im weiteren Verlauf deutlich wird, wie Unternehmen unter Anwendung von Corporate-Center-Archetypen bestehende Corporate Center hinterfragen und Potentiale zur Reorganisation ableiten können. Sie stellt daher ein Bindeglied zwischen dem Corporate-Center-Archetyp und der optimalen Corporate-Center-Organisation eines Unternehmens dar.

Die Begriffe gemäß Abbildung 10 werden nun systematisch auf Basis der Literatur eingeführt und zueinander in Beziehung gesetzt.

2.1.1 Prozess

Der vorliegenden Arbeit liegt eine prozessorientierte Sichtweise auf Unternehmen und demzufolge als Teil des Unternehmens auch auf Corporate Centers zugrunde. Daher stellt der Begriff Prozess eine wesentliche Grundlage für das Verständnis der weiterführenden Definitionen dieses Kapitels dar. Die nachfolgenden Ausführungen beruhen deshalb auf den Arbeiten von Brecht (2002) und Österle (1995).

Brecht (2002, S. 30) versteht den Begriff Prozess in Anlehnung an Österle (1995, S. 35 f.) als eine Folge definierter Aufgaben mit dem Ziel, Leistungen an unternehmensinterne oder unternehmensexterne Kunden bereitzustellen. Diese Aktivitäten werden durch ein Informationssystem unterstützt. Darüber hinaus verfügt jeder Prozess über ein Führungssystem, das eine Menge von Führungsgrößen umfasst und den Prozess im Sinne der Geschäftsstrategie lenkt und gestaltet. Diese vier Prozesskomponenten werden im Rahmen von Abbildung 11 dargestellt.

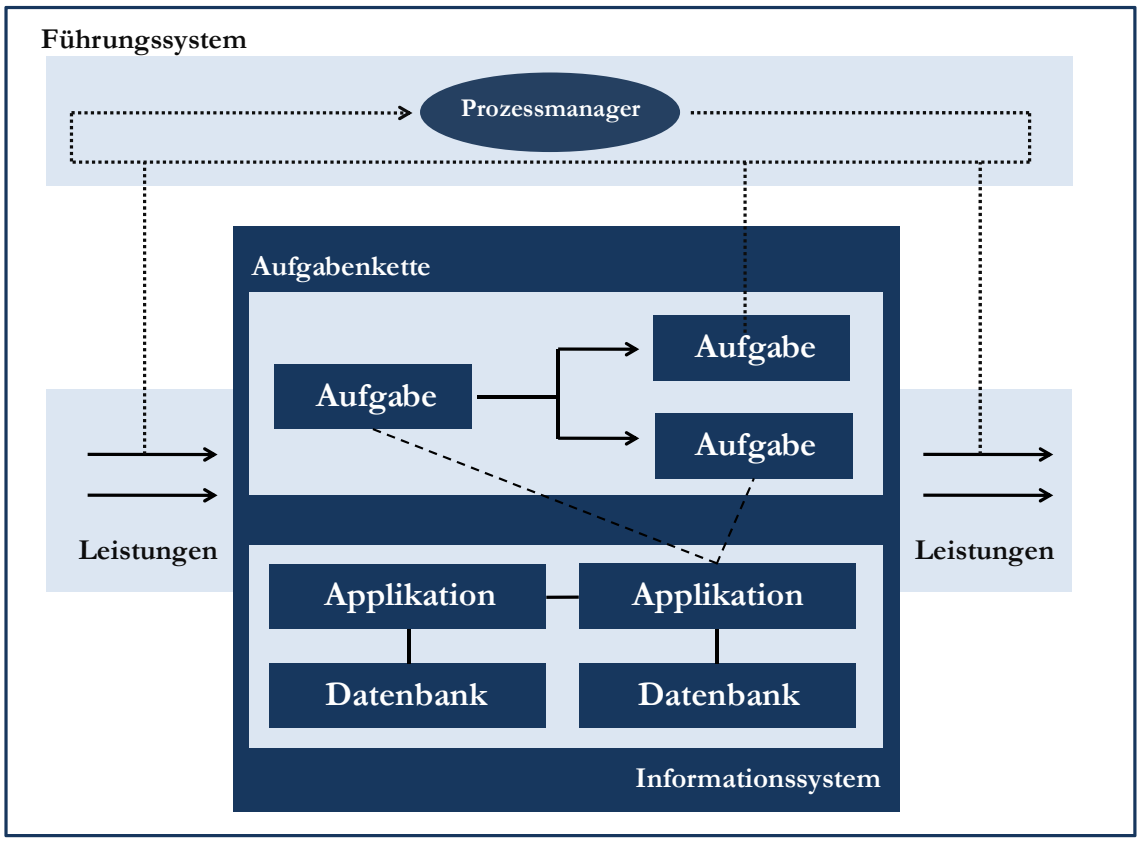


Abbildung 11: Komponenten eines Prozesses (Brecht 2002, S. 30)

Prozesse lassen sich nach Brecht (2002, S. 35 f.) in Anlehnung an Krüger (1994, S. 134) durch Zuordnung zu drei generischen Prozesstypen unterscheiden. Diese sind:

- Leistungsprozesse,
- Unterstützungsprozesse und
- Führungsprozesse.

Abbildung 12 verdeutlicht diese Unterscheidung.

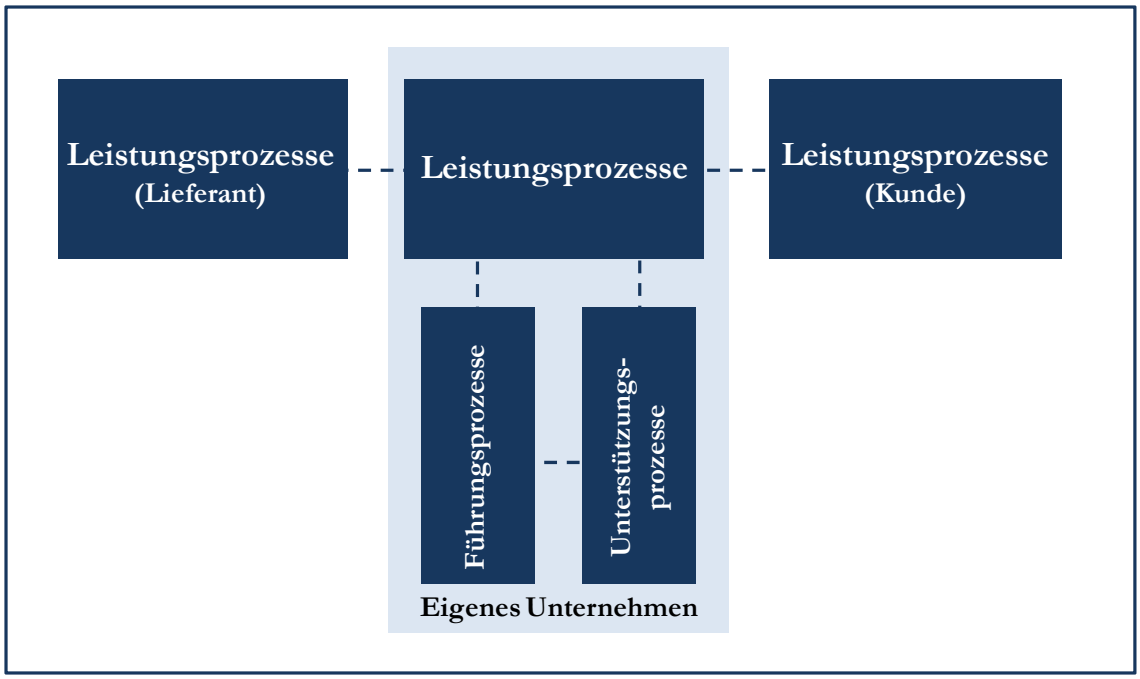


Abbildung 12: Unterscheidung nach Prozesstyp (Brecht 2002, S. 37)

Leistungsprozesse sind unmittelbar an der Wertschöpfung für externe Kunden beteiligt. Unterstützungsprozesse hingegen stellen ihre Leistungen internen Kunden zur Verfügung. Führungsprozesse sind alle Prozesse zur Planung, Kontrolle und Koordination des Unternehmens (Brecht 2002, S. 36).

2.1.2 Organisation

Der Begriff Organisation wird je nach Zielsetzung und je nach organisationstheoretischem Grundverständnis unterschiedlich gebraucht (Illigen 1980, S. 13). Ein in der

Betriebswirtschaftslehre etabliertes Begriffsverständnis definiert Organisation folgendermaßen:

„Unter Organisation versteht man das Bemühen der Unternehmensleitung, den komplexen Prozess betrieblicher Leistungserstellung und Leistungsverwertung so zu strukturieren, dass die Effizienzverluste auf der Ausführungsebene minimiert werden“ (Wöhe 2008, S. 113).

Diese Definition weist für den Kontext der vorliegenden Arbeit verschiedene Schwächen auf. Zunächst ist im Zusammenhang mit der Organisation des Corporate Centers der Begriff Bemühen nicht hinreichend konkret. Daher wird die zuvor dargestellte prozessuale Sichtweise auch auf den Organisationsbegriff übertragen. Dies bedeutet, dass Organisieren selbst als Prozess verstanden wird. Eine Organisation ist daher das Ergebnis des Organisationsprozesses (Illigen 1980, S. 13). Der Organisationsprozess kann auf unterschiedliche Betrachtungsgegenstände, z.B. Prozesse, Teile von Prozessen oder Gruppierungen von Prozessen, gerichtet sein. Gerade im Zusammenhang mit der Organisation des Corporate Centers und insbesondere dem Charakter der typischerweise darin enthaltenen Prozesse wäre eine starke Fokussierung auf Prozesse zur betrieblichen Leistungserstellung und Leistungsverwertung missverständlich (Bullinger et al., 2009, S. 6). Das Ziel der Minimierung von Effizienzverlusten ist zweifellos ein wesentliches Ziel, das häufig mit Organisationsprozessen einhergeht. Eine Ausschließlichkeit dieser Zielsetzung ist für die Zwecke dieser Arbeit allerdings nicht sinnvoll und wird daher für die Arbeitsdefinition nicht zugrunde gelegt. Weitere Ziele, die in der Literatur im Zusammenhang mit Organisation genannt werden, sind beispielsweise Effektivität und Flexibilität (Bullinger et al., 2009, S. 7). Der Begriff Organisation wird daher für den weiteren Verlauf der Arbeit folgendermaßen definiert:

Definition: Organisation

Eine Organisation ist das Ergebnis eines Organisationsprozesses. Dieser strukturiert den jeweiligen Betrachtungsgegenstand im Hinblick auf eine definierte Zielsetzung.

2.1.3 Corporate Center

Der Begriff Corporate Center wird i. d. R. im Zusammenhang mit Multi-Business-Unternehmen verwendet. Synonym gebraucht werden u. a. die Begriffe Unternehmenszentrale, Hauptverwaltung, General Office, Corporate Head Office, Corporate Headquarters und Spitzenholding (Sambeth 2003, S. 17). Abbildung 13 zeigt ausgewählte Definitionen des Begriffs auf.

Zimmermann und Preuß 2000, S. 364	„das Führungszentrum des Konzerns, um das sich die einzelnen Geschäfte gruppieren“
Kramer 1999, S. 6	„A seperate entity that functions as the center of authority for both the operations and the administration of the total enterprise. It is the centeral instrument for the management of the corporation.“
Foss 1997, S. 313	„A corporate hierarchy of line managers and staff outside the businesses of diversified, divisionalized companies, including top-level management.“
Sano und Yamamoto 1995, S. 53	„everything except the company‘s operating divisions and any organizational units established to manage such operations“
Goold et al. 1994, S. 6	„a corporate hierarchy of line managers, functions and staffs outside these businesses“

Abbildung 13: Definition Corporate Center (Sambeth 2003, S. 18)

Darüber hinaus hervorzuheben ist die Definition von Chandler (1962). Er versteht unter General Office die Zusammenfassung von Führungskräften und Mitarbeitern, die bestimmte Koordinations-, Überwachungs- und Planungsaufgaben gegenüber Divisionen oder Geschäftsbereichen wahrnehmen (Chandler 1962, S. 9). Insbesondere grenzt er den Begriff von sogenannten Central Offices und Departmental Headquarters ab. Diese Einordnung wird im Rahmen von Abbildung 14 dargestellt.

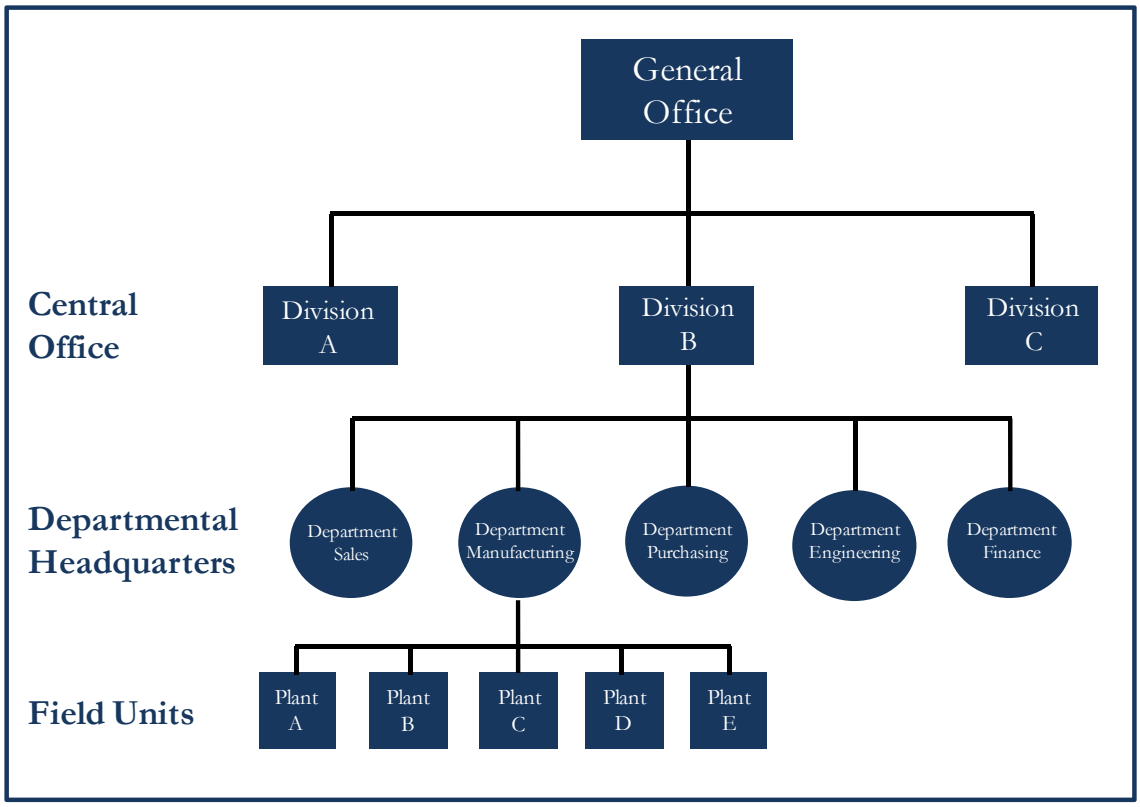


Abbildung 14: Begriffsverständnis nach Chandler (Chandler 1962, S. 10)

Young et al. (2000, S. 9) erweitern die Definition Chandlers um eine operative Dienstleistungsrolle der Zentrale und formulieren als Zentralbegriff: „all staff functions and executive directors with responsibility for, or providing services to, the whole of the company". Dieses Verständnis teilt Sambeth (2003, S. 18) bei seiner Definition: „Als Corporate Center wird die Spitzeneinheit einer Multi-Business-Unternehmung bezeichnet, die für die Führung der Gesamtunternehmung verantwortlich ist und oft weitergehende Aufgaben für die Geschäftseinheiten wahrnimmt." Dieses Begriffsverständnis wird durch Deschryvere (2009) dahingehend konkretisiert, dass er basierend auf einer umfassenden Literaturrecherche drei Kernelemente eines Corporate Centers herausarbeitet:

- Global Decision Making Center: In diesem ist das Top-Management des Unternehmens angesiedelt.
- Expertise Center: Dieses beinhaltet verschiedene Headquarterfunktionen zur Kompetenzbündelung.
- Fiscal Legal Center: Dieses stellt die rechtliche Heimat des Unternehmens dar (Deschryvere 2009, S. 3).

Basierend auf diesen Quellen erfolgt im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit der Versuch einer eigenen Definition:

Definition: Corporate Center

Ein Corporate Center ist eine Zusammenfassung von

- Führungsprozessen,
- Unterstützungsprozessen sowie
- Leistungsprozessen

innerhalb einer unternehmensweit zentralen Organisationseinheit.

Diese Definition wird aus zweierlei Gründen gewählt. Zum einen zielt sie auf eine prozessorientierte Sichtweise des Begriffs ab und zum anderen wird herausgestellt, dass ein Corporate Center letztendlich ein Portfolio von Prozessen ist, die innerhalb der organisatorischen Einheit Corporate Center ablaufen. Vergleicht man diese Definition mit dem Begriffsverständnis nach Chandler (1962), so wird der Begriff i. S. des General Office als Konzernzentrale verstanden. Zwischen der Begriffsdefinition dieser Arbeit und der von Deschryvere (2009) bestehen Überschneidungen in Bezug auf das Global Decision Making Center und das Expertise Center. Nicht Zielsetzung der Definition ist die Betrachtung von Standortaspekten im Zusammenhang mit steuerrechtlichen Überlegungen, sodass der Aspekt eines Fiscal Legal Centers im Rahmen dieser Arbeit von nachrangiger Bedeutung ist.

2.1.4 Optimale Corporate-Center-Organisation

Basierend auf den Definitionen der vorhergehenden Abschnitte erfolgt nun die Ableitung des Begriffs optimale Corporate-Center-Organisation und die Darstellung des Zusammenhangs zum Begriff idealtypisches Corporate-Center-Organisationsmodell. Die Definition des Begriffs Corporate-Center-Organisation stellt hierzu den ersten Schritt dar:

Definition: Corporate-Center-Organisation

Die Corporate-Center-Organisation ist das Ergebnis eines Organisationsprozesses, der darauf abzielt, das Corporate Center eines Unternehmens im Hinblick auf eine definierte Zielsetzung zu strukturieren.

Von wesentlicher Bedeutung in diesem Zusammenhang ist die Corporate-Center-Definition des vorhergehenden Abschnitts. Gegenstand des Organisationsprozesses ist demnach ein Portfolio von Prozessen, welches, unter Anwendung einer spezifischen Zielsetzung, strukturiert wird. Eine der zentralen Fragestellungen der vorliegenden Arbeit ist die Frage nach der optimalen Organisation des Corporate Centers. Aufgrund der hohen Komplexität organisatorischer Einflussfaktoren lässt sich diese Frage jedoch nicht allgemeingültig beantworten, sondern muss im jeweiligen unternehmensspezifischen Kontext analysiert werden (Bullinger 2009, S. 10). Darüber hinaus ist der Begriff optimal nicht isoliert zu betrachten. Vielmehr hängt er von den jeweiligen Unternehmenszielen und insbesondere dem jeweiligen Unternehmenskontext ab. Daher wird für den weiteren Verlauf dieser Arbeit der Begriff optimale Corporate-Center-Organisation folgendermaßen definiert:

Definition: Optimale Corporate-Center-Organisation

Die optimale Corporate-Center-Organisation ist unter Berücksichtigung des unternehmensspezifischen Kontextes und unter Anwendung der jeweiligen Unternehmensziele die bestmögliche Art, das Corporate Center eines Unternehmens zu strukturieren.

Aufgrund der Dynamik von Einflussfaktoren wie etwa Kundenanforderungen, technologischen Möglichkeiten und Unternehmenszielen (Pettigrew et al. 2001) (Tabscott & Williams 2006) ist das optimale Corporate Center kein fester Zustand, sondern befindet sich in permanentem Wandel (Roland Berger 2010). Für Unternehmen gilt es daher, dem jeweiligen Verständnis eines optimalen Corporate Centers möglichst nahezukommen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird daher ein Lösungsansatz formuliert, der Unternehmen bei der Gestaltung des Corporate Centers unterstützt. Der Ansatz greift auf

sogenannte idealtypische Corporate-Center-Organisationsmodelle zurück. Diese Modelle dienen dazu, bestehende Corporate Center zu analysieren mit dem Ziel, bestimmte Potentiale, im Sinne von Abweichungen eines definierten Idealzustandes, aufzuzeigen. Diese Potentiale sind nicht unmittelbar umsetzbar, sondern müssen analysiert und unter Berücksichtigung des jeweiligen unternehmensspezifischen Kontextes bewertet werden.

2.1.5 Modell

Im weiteren Verlauf des Kapitels erfolgt nun die Definition der Begriffe idealtypisches Corporate-Center-Organisationsmodell und Corporate-Center-Archetyp. Das Vorgehen hierzu ist ebenfalls in Abbildung 10 dargestellt und beginnt mit dem Begriff Modell. Die folgenden Ausführungen zum Modellbegriff beruhen weitestgehend auf Wöhe (2008). Ein Modell dient dazu, komplexe Zusammenhänge der wirtschaftlichen Realität zu vereinfachen. Es handelt sich hierbei um eine Abbildung der Wirklichkeit mit dem Ziel, an bestimmte Erkenntnisse bzw. Grundzusammenhänge zu gelangen, die ansonsten nicht sichtbar wären. Um diese Fokussierung zu leisten, erfolgt eine Abstraktion des realen Sachverhalts (Wöhe 2008, S. 12 f.). Gemäß Jung (2001, S. 40) verwenden wir daher für den weiteren Verlauf der Arbeit folgende Definition:

Definition: Modell

Ein Modell ist ein formuliertes System, das in vereinfachter Weise die wesentlichen Merkmale eines Ausschnitts der Realität wiedergibt.

Je nach Zielsetzung der Modellbildung lässt sich eine Systematisierung in Beschreibungsmodelle, Erklärungsmodelle und Entscheidungsmodelle vornehmen. Beschreibungsmodelle bilden die Realität ab, ohne diese zu analysieren oder zu erklären. Erklärungsmodelle sollen wirtschaftliche Sachverhalte, i. d. R. durch Formulierung von Hypothesen, erklären. Im weitesten Sinne zählen hierzu auch Prognosemodelle. Entscheidungsmodelle haben die Aufgabe, im Rahmen von Entscheidungssituationen zu unterstützen, indem sie nach Mitteln zur bestmöglichen Realisierung eines definierten Ziels suchen (Wöhe 2008, S. 14). Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Formulierung eines Entscheidungsmodells. Darüber hinaus wird im Rahmen der Methode zur

archetypbasierten Corporate-Center-Evaluation im Detail dargestellt, wie auf Basis des Modells strukturiert Entscheidungen herbeigeführt werden können.

2.1.6 Idealtypisches Corporate-Center-Organisationsmodell

Weiterhin erfolgt nun die Einführung des Begriffs Organisationsmodell. In der Literatur wird dieser Begriff häufig synonym mit Organisationsstruktur verwendet. Hierunter versteht man i. d. R. die Gliederung von Kompetenzen nach betrieblichen Funktionen (Gabler Wirtschaftslexikon 2012). Die vorliegende Arbeit gebraucht den Begriff Organisationsmodell aufgrund der spezifischen Zielsetzung in einem etwas anderen Verständniskontext. Um sich dem Begriff, wie er hier gebraucht wird, zu nähern, ist es sinnvoll, ihn in seinen Bestandteilen Organisation und Modell zu betrachten. Bezieht man zusätzlich ein, dass Zielsetzung der Arbeit die Entwicklung eines Entscheidungsmodells ist, so kommt man zu folgender Definition:

Definition: Organisationsmodell

Ein Organisationsmodell ist ein abstrahiertes System, das in einem spezifischen Modellrahmen, in Abhängigkeit bestimmter Daten, unter Anwendung definierter Regeln konfiguriert wird und auf dieser Basis einen Organisationsvorschlag bereitstellt.

Wendet man dieses Begriffsverständnis auf den Begriff Corporate-Center-Organisationsmodell an, so lässt sich definieren:

Definition: Corporate-Center-Organisationsmodell

Ein Corporate-Center-Organisationsmodell ist ein Organisationsmodell, das im Rahmen von Entscheidungssituationen zur Organisation des Corporate Centers zum Einsatz kommt.

Im Fokus dieser Arbeit stehen sogenannte idealtypische Corporate-Center-Organisationsmodelle. Wie der Begriff idealtypisch bereits suggeriert, handelt es sich um

Referenzlösungen, die im Hinblick auf eine bestimmte, noch näher zu spezifizierende Zielsetzung, einen Idealvorschlag bereitstellen. Daher werden idealtypische Corporate-Center-Organisationsmodelle folgendermaßen definiert:

Definition: Idealtypisches Corporate-Center-Organisationsmodell

Ein idealtypisches Corporate-Center-Organisationsmodell ist ein Corporate-Center-Organisationsmodell, das typische Corporate-Center-Strukturen repräsentiert und hierbei bestmöglich eine zu definierende Zielsetzung antizipiert.

Idealtypische Corporate-Center-Organisationsmodelle dienen dazu, bestehende Corporate Centers mit dem Ziel zu hinterfragen, Abweichungen von einem Idealzustand zu identifizieren.

2.1.7 Corporate-Center-Archetyp

Ein Hauptergebnis der vorliegenden Arbeit ist die Beschreibung von fünf Corporate-Center-Archetypen. Ein Corporate-Center-Archetyp ist ein idealtypisches Corporate-Center-Organisationsmodell, das darauf abzielt, bestimmte repräsentative Corporate-Center-Strukturen zu beschreiben. Corporate-Center-Archetypen sind insbesondere durch zwei Hauptziele charakterisiert. Sie sind zum einen zukunftsgerichtet und zum anderen beziehen sie Potentiale zur Wertgenerierung ein. Zukunftsgerichtet bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die organisatorische Ausprägung des Archetyps auf Basis der Zukunftserwartungen von Experten und Studienteilnehmern erfolgt. Die in Abbildung 15 dargestellte Übersicht dient dazu, den Begriff Wertgenerierung durch Corporate Centers greifbar zu machen.

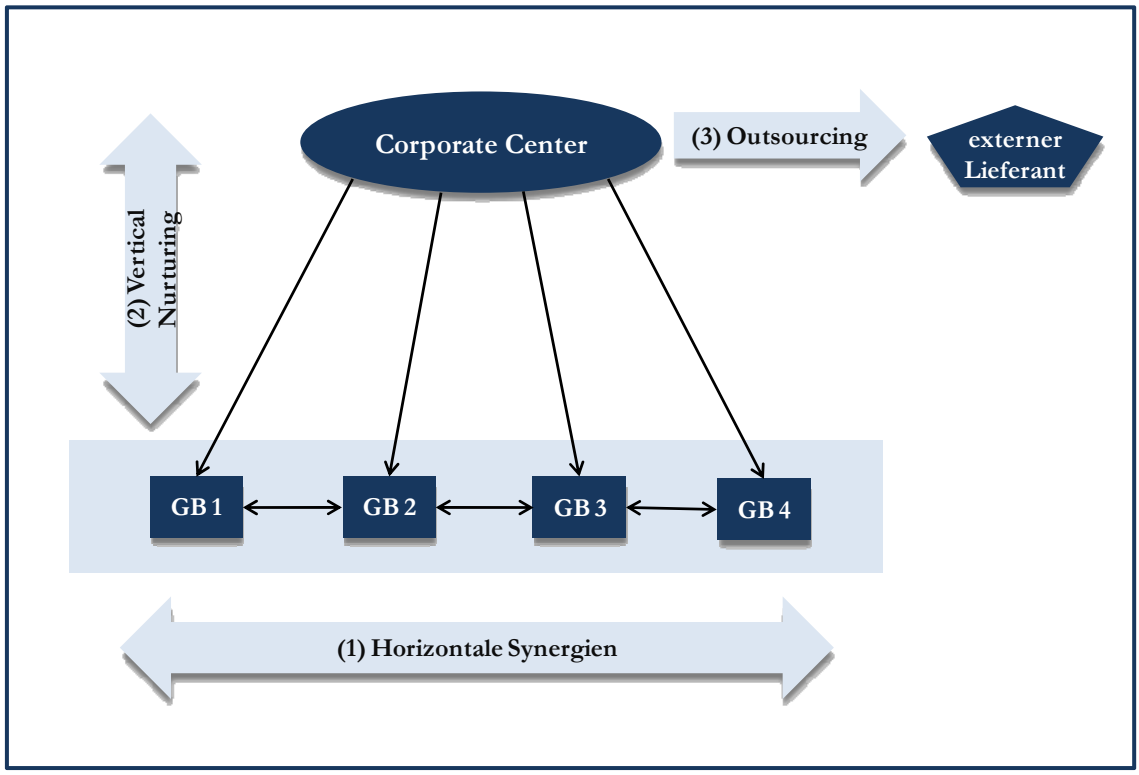


Abbildung 15: Wertgenerierung durch das CoC (Wanner 2005, S. 37)

Demnach lassen sich die Wertgenerierungspotentiale horizontale Synergien, Vertical-Nurturing und Outsourcing unterscheiden. Horizontale Synergien entstehen durch Harmonisierung und Zentralisation von redundanten Funktionen aus mehreren Geschäftsbereichen. Ein Beispiel hierzu ist etwa die geschäftsbereichsübergreifende Standardisierung und Zentralisierung der Personaladministration (Goold, Pettifer & Young 2001). Vertical-Nurturing zielt auf die zentrale Bereitstellung wertstiftender Dienstleistungen durch die Unternehmenszentrale gegenüber einem Geschäftsbereich ab (Sambeth 2003, S. 179) (Wanner 2005, S. 37). Ein Beispiel hierzu ist die zentrale Bereitstellung von Inhouse Consultants, die im Rahmen der strategischen Planung von Geschäftsbereichen methodische Unterstützung leisten. Outsourcing-Potentiale sind auf die Auslagerung von Funktionen aus dem Unternehmen heraus an einen externen Lieferanten gerichtet (Picot & Maier 1992). Typisch ist hier etwa die physische Auslagerung von IT-Systemen an Rechenzentren (Blokdijk 2008, S. 56) oder die Vergabe von Überwachungstätigkeiten des Werksgeländes an entsprechende Dienstleistungs-unternehmen (Roland Berger 2010, S. 54).

Der vorgestellte Rahmen zur Beschreibung von Potentialen zur Wertgenerierung zielt insbesondere auf Übernahme operativer Dienstleistungsaufgaben durch das Corporate Center ab. Aus diesem Grund ist es als Grundlage für die Erarbeitung von Corporate-Center-Archetypen geeignet. Die im Rahmen der Arbeit entwickelten Archetypen sind:

- das Minimum Corporate Center,
- der Strategic Leader,
- der Synergy Manager,
- der Business Partner und
- der Sourcing Manager.

Abbildung 16 stellt die Archetypen in Form einer Übersicht dar und enthält darüber hinaus eine kurze Charakterisierung.



Abbildung 16: Übersicht CoC-Archetypen (eigene Abbildung)

Das Minimum Corporate Center umfasst die aufgrund rechtlicher oder pragmatischer Anforderungen zwingend im Corporate Center durchzuführenden Prozesse und Funktionen. Der Strategic Leader repräsentiert ein Corporate Center im Sinne einer

strategischen Management-Holding. Die Archetypen Synergy Manager, Business Partner und Sourcing Manager zielen darauf ab, bestimmte operative Wertsteigerungspotentiale bestmöglich durch das Corporate Center zu realisieren. So werden etwa im Archetyp Synergy Manager all diejenigen Funktionen zentral im Corporate Center erbracht, in denen Unternehmen erwarten, hohe horizontale Synergien realisieren zu können. Der Archetyp Business Partner bezieht sich auf das Wertsteigerungspotential Vertical-Nurturing und der Sourcing Manager auf Outsourcing-Potentiale.

Um eine zweckmäßige und in Bezug auf die Zielsetzung der Arbeit vollständige Beschreibungssemantik zu verwenden, wird definiert, dass ein Corporate-Center-Archetyp aus verschiedenen inhaltlichen Elementen besteht. Diese sind:

- Strategische Fragestellungen und Eckpfeiler,
- Corporate-Center-Optionsraum,
- Corporate-Center-Prozessbaum sowie
- Verantwortlichkeits-Rollen-Modell.

Auf Basis dieser Informationen lässt sich der Begriff Corporate-Center-Archetyp nun folgendermaßen definieren:

Definition 10:

Ein Corporate-Center-Archetyp ist ein zukunftsgerichtetes, idealtypisches Corporate-Center-Organisationsmodell, das darauf abzielt, bestmöglich Potentiale zur Wertgenerierung zu realisieren und durch seine Bestandteile

- strategische Fragestellungen,
- Eckpfeiler,
- Corporate-Center-Optionsraum,
- Corporate-Center-Prozessbaum und
- Verantwortlichkeits-Rollen-Modell

beschrieben wird.

Die Einführung und Erläuterung der Bestandteile strategische Fragestellung, Eckpfeiler, Corporate-Center-Optionsraum, Corporate-Center-Prozessbaum und Verantwortlichkeits-Rollen-Modell ist Zielsetzung der nun folgenden Ausführungen.

2.1.7.1 Strategische Fragestellungen und Eckpfeiler

Die strategische Fragestellung stellt den Einstieg zum Verständnis eines Archetyps dar und beschreibt die Grundüberlegungen in einer oder einigen wenigen Fragestellungen. So könnte eine strategische Fragestellung etwa lauten: „Welche Prozesse sollten mindestens zentral durch das Corporate Center erbracht werden, um rechtlichen und pragmatischen Erfordernissen gerecht zu werden?“

Die Eckpfeiler des Archetyps greifen die strategische Frage auf und stellen den nächsten Operationalisierungsschritt dar. Sie stecken die Rahmenbedingungen des Archetyps ab, sodass im nächsten Schritt eine Einordnung des Unternehmens in den Corporate-Center-Optionsraum erfolgen kann. Beispiele für Eckpfeiler des Archetyps Minimum Corporate Center sind:

- Business Units handeln weitgehend autonom und werden durch finanzielle Zielvorgaben der Gesamtunternehmensleitung gesteuert.
- Die Anforderungen an Unternehmensprozesse zwischen den Business Units sind sehr heterogen.
- Aufgrund spezifischer geografischer Anforderungen an alle Unternehmensprozesse ist eine weitreichende lokale Prozessdurchführung nötig.

Aufgrundlage der Eckpfeiler des Archetyps erfolgt die Einordnung in den Corporate-Center-Optionsraum.

2.1.7.2 Corporate-Center-Optionsraum

Der Corporate-Center-Optionsraum greift auf das Konzept des morphologischen Kastens zurück. Hierbei handelt es sich um eine Technik, die beispielsweise im Ideenmanagement Anwendung findet mit dem Ziel, ein Problem in seine Teilaspekte zu zerlegen und diese zu klassifizieren (Disselkamp 2005, S. 153 f.). In der vorliegenden Arbeit kommt der morphologische Kasten zum Einsatz, um zum einen die Menge der im Modell relevanten

Gestaltungsmerkmale abzutragen und zum anderen die Menge ihrer möglichen Ausprägungen zu formulieren. Abbildung 17 erläutert den prinzipiellen Aufbau des Corporate-Center-Optionsraums.

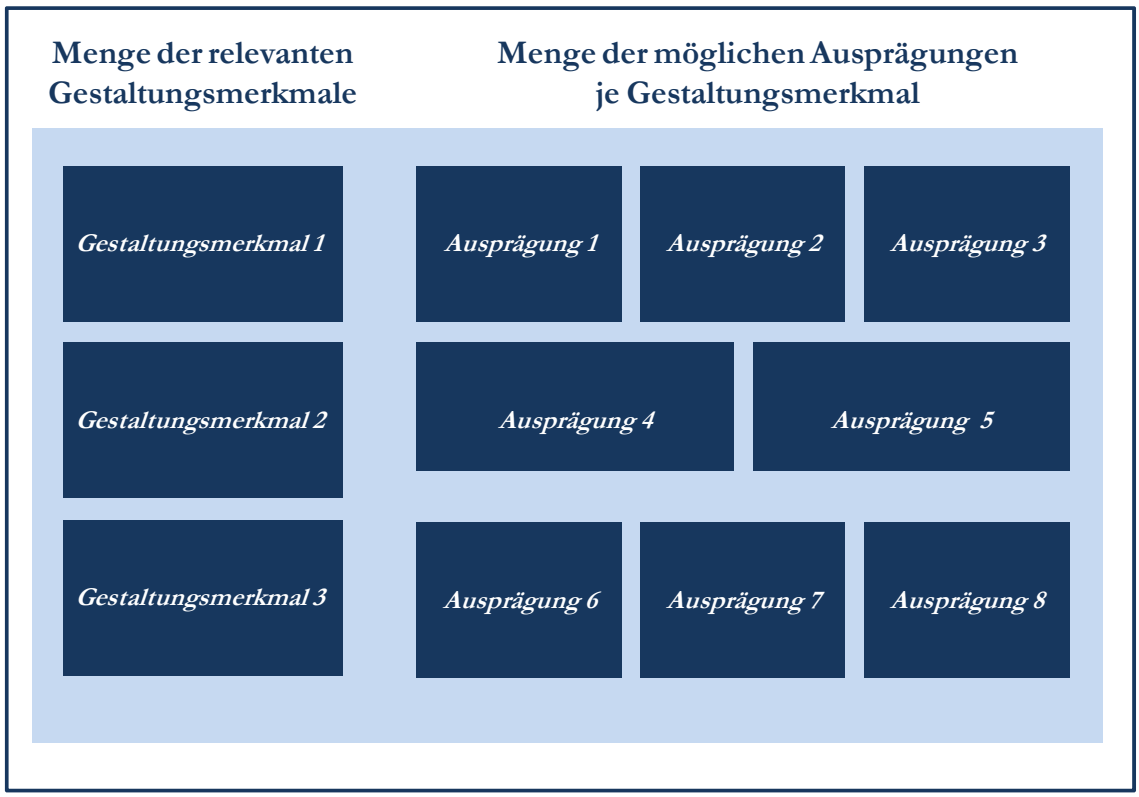


Abbildung 17: Corporate-Center-Optionsraum (eigene Abbildung)

Unter einem Gestaltungsmerkmal ist in diesem Zusammenhang ein Attribut zu verstehen, welches Einfluss auf die Organisation des Corporate Centers hat. Jedes Gestaltungsmerkmal kann eine definierte Menge an möglichen Ausprägungen annehmen. Aufgrundlage der strategischen Fragestellung sowie der vorab definierten Eckpfeiler werden für jedes Gestaltungsmerkmal die relevanten Ausprägungen selektiert. Auf Basis von Literatur, empirischer Daten sowie Experteneinschätzungen kann dann im nächsten Schritt der Corporate-Center-Prozessbaum ermittelt werden.

2.1.7.3 Corporate-Center-Prozessbaum

Der Corporate-Center-Prozessbaum dient der Festlegung derjenigen Prozesse, die gemäß Archetyp zentral im Corporate Center erbracht werden. Abbildung 18 zeigt den Aufbau des Corporate-Center-Prozessbaums. Der Aufbau des Prozessbaums erfolgt aufgrundlage von Wanner (2005). Anhang 4 enthält eine kurze Charakterisierung dieser Prozesse.

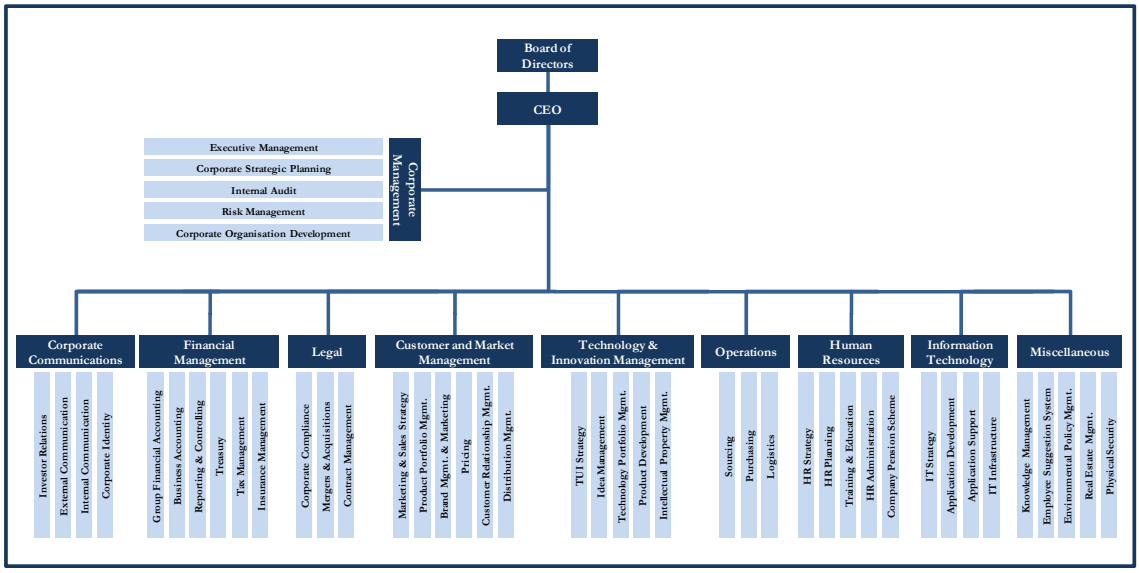


Abbildung 18: Corporate-Center-Prozessbaum (Wanner 2005, S. 37)

Wie im Rahmen von Kapitel 3 im Detail erläutert wird, erfolgt die Auswahl der Corporate-Center-Prozesse auf Basis von Konfigurationsregeln. Diese Regeln setzen die Selektion im Rahmen des Corporate-Center-Optionsraums um und führen zu der Entscheidung, welche Prozesse zentral im Corporate Center angesiedelt sind. Durch farbliches Markieren der relevanten Corporate-Center-Prozesse wird die Selektion dokumentiert.

2.1.7.4 Verantwortlichkeits-Rollen-Modell

Das Verantwortlichkeits-Rollen-Modell beschreibt die Prozessorganisation auf einem detaillierten Niveau. Abbildung 19 stellt den Aufbau des Verantwortlichkeits-Rollen-Modells dar.

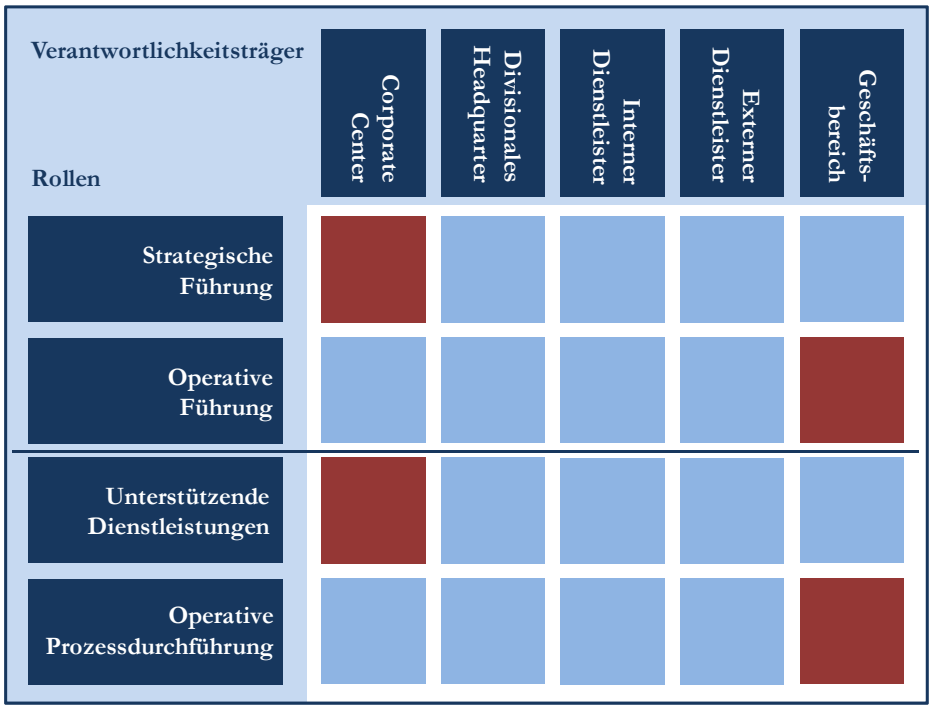


Abbildung 19: Verantwortlichkeits-Rollen-Modell (eigene Abbildung)

Auf der Horizontalen sind die möglichen Träger von Verantwortlichkeiten abgetragen. In Frage kommen hierzu das Corporate Center, gegebenenfalls divisionale Headquarters, interne Dienstleistungseinheiten, unternehmensexterne Dienstleister und die Geschäftsbereiche. Die Vertikale trägt die möglichen Rollen im Prozess ab. Diese sind die strategische Prozessführung, die operative Prozessführung, unterstützende Dienstleistungen und die operative Prozessdurchführung.

Unter strategischer Prozessdurchführung ist in diesem Zusammenhang das langfristig orientierte Management des Prozesses zu verstehen. Die operative Prozessführung hingegen zielt auf die operativen Steuerungs- und Koordinationsaufgaben ab. Unterstützende Dienstleistungen sind Beratungs- und Unterstützungsleistungen. Diese werden von der eigentlichen operativen Prozessdurchführung abgegrenzt.

Durch farbliches Markieren der Quadrate erfolgt die Zuordnung von Verantwortlichkeitsträgern und der jeweiligen Rolle im Prozess. So ist im Beispiel der Abbildung 19 das Corporate Center für die strategische Prozessführung und die Bereitstellung unterstützender Dienstleistungen zuständig. In Verantwortung der Geschäftsbereiche liegen hingegen die operative Prozessführung und die eigentliche Prozessdurchführung.

2.1.8 Method Engineering und Methode

Corporate-Center-Archetypen sind ein Werkzeug, um Potentiale in Bezug auf die Allokation von Prozessen im Corporate Center zu identifizieren. Diese Potentiale werden im weiteren Verlauf der Arbeit als Reallokationspotentiale bezeichnet. Darüber hinaus können auf Basis von Benchmarks, welche ebenfalls im Rahmen der vorliegenden Arbeit erhoben wurden, Hinweise in Bezug auf die Ressourceneffizienz von Prozessen abgeleitet werden (Bühner 1996, S.1). Diese Potentiale werden in der Folge Sizing-Potentiale genannt.

Um die Identifikation und Bewertung dieser Potentiale durchführen zu können, ist umfassendes Wissen in Bezug auf die relevanten Ergebnisse, Aktivitäten, Techniken und Rollen erforderlich. Um dieses Wissen in einer „einheitlichen, vollständigen, systematischen, widerspruchsfreien und konsistenten“ Weise darzustellen (Brecht 2002, S. 128), wird das Konzept des Method Engineering nach Heym (1993) aufgegriffen und auf die Zielsetzung dieser Arbeit übertragen. Method Engineering kann in diesem Zusammenhang folgendermaßen definiert werden:

„Unter Method Engineering wird der systematische und strukturierte Prozess zur Entwicklung, Modifikation und Anpassung von Methoden durch die Beschreibung der Methodenkomponenten und ihrer Beziehungen verstanden“ (Heym 1993, S. 61).

In Anlehnung an Heym (1993) formuliert Brecht (2002, S. 129) die folgenden fünf Bestandteile einer Methode:

- Aktivitäten
- Rollen
- Ergebnisse
- Metamodell
- Techniken

Abbildung 20 stellt diese Bestandteile im Zusammenhang dar.

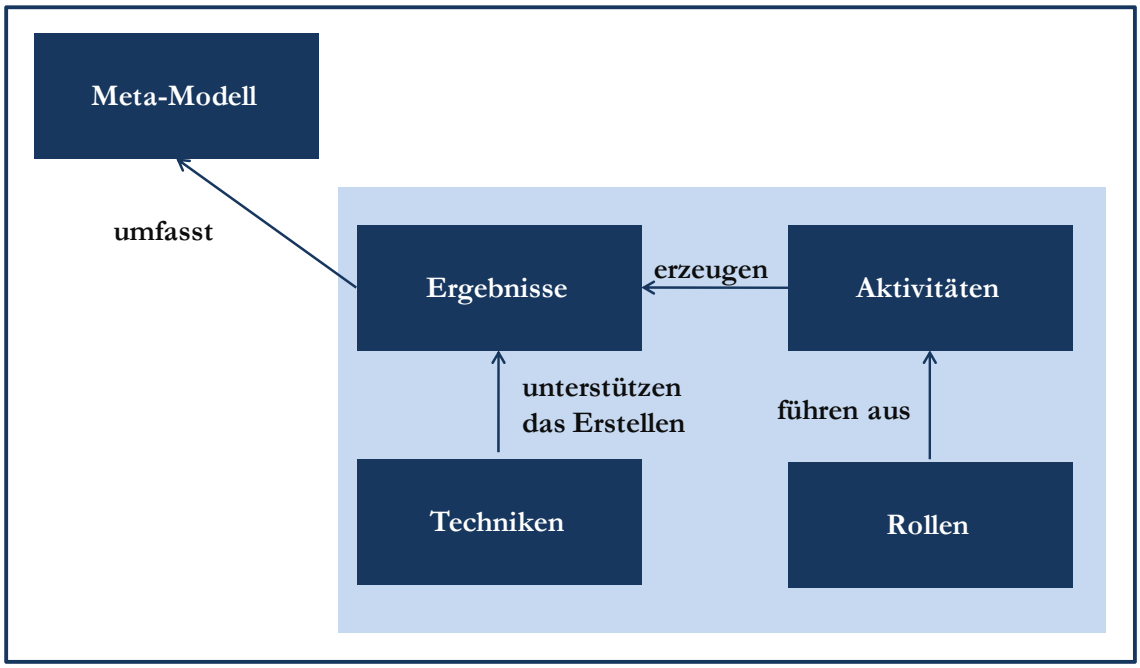


Abbildung 20: Methodenbestandteile (Brecht 2002, S. 131)

Im Folgenden werden die Methodenbestandteile erläutert:

1. „Eine Aktivität ist eine funktionale Verrichtungseinheit mit dem Ziel, ein oder mehrere Ergebnisse zu erzeugen“ (Brecht 2002, S. 129). Beispiele für Aktivitäten im Rahmen der vorliegenden Arbeit sind:

   - Prozessanalyse durchführen und

   - Reorganisationsoptionen formulieren.

2. Personen oder Personengruppen werden in Rollen gruppiert. Den Rollen werden bestimmte Aktivitäten zugeordnet. Auf diese Weise lässt sich die Verantwortung zur Durchführung einer bestimmten Aktivität festlegen (Brecht 2002, S. 130). Die Rollen im Rahmen der Methode dieser Arbeit sind:

   - CoC Analyst,

   - Business Specialist und

   - Decision Maker.

3. Ergebnisse entstehen durch die Durchführung von Aktivitäten und können ihrerseits wieder als Input für nachfolgende Aktivitäten dienen (Brecht 2002, S. 130). Beispiele für Ergebnisse sind:

   - Priorisierte Optionen nach Leistungsanalyse sowie

   - identifizierte und bewertete Risiken.

4. Das Metamodell dient dazu, den Gegenstandsbereich einer Methode zu beschreiben. Hierzu werden die wesentlichen Elemente der Methode sowie die Beziehungen zwischen den Elementen dargestellt (Brecht 2002, S. 130). In der vorliegenden Arbeit wird das Metamodell durch ein Datenmodell unter Anwendung von Klassendiagrammen formuliert. Im Rahmen eines Vergleichs verschiedener Methoden wird durch deren Metamodell schnell der jeweilige inhaltliche Fokus erkennbar und Unterschiede zwischen den Methoden deutlich (Hess & Brecht 1995). Klassen des Metamodells sind beispielsweise:

   - Corporate Center,

   - Corporate-Center-Archetyp,

   - Prozess und

   - Unternehmen.

5. „Techniken sind strukturierte Handlungsanleitungen, um Ergebnisse oder eine Gruppe logisch zusammenhängender Ergebnisse zu erstellen“ (Brecht 2002, S. 131). Die Darstellung von Aktivitäten zielt insbesondere auf die Reihenfolge der Ergebnisse ab, wohingegen Techniken sehr detailliert das Zustandekommen von Ergebnissen beschreiben (Brecht 2002, S. 131). Beispiele für Techniken im Rahmen der vorliegenden Arbeit sind:

   - Prozessdiagnose

   - Cost-Benefit-Analyse

   - Risiko- und Chancen-Modellierung.

Die Methode zur archetypbasierten Corporate-Center-Organisation wird im Detail in Kapitel 4 vorgestellt. Sie beschreibt Aktivitäten, Techniken, Ergebnisse, Rollen und das Metamodell, um unter Anwendung von Corporate-Center-Archetypen Potentiale zur Reorganisation von Corporate Centers zu identifizieren und zu bewerten.

2.2 Stand der Forschung

Gegenstand des Unterkapitels 2.2 ist die Darstellung der Literatur zur Gestaltung von Corporate Centers. Forschungslücken und Zielsetzung der Arbeit werden anhand dieser Betrachtung untermauert. Darüber hinaus lassen sich Vorgehen und Ergebnisse auf dieser Basis in den relevanten Verständniskontext einordnen und im Zusammenhang darstellen.

Die Literatur zum Thema Gestaltung von Corporate Centers kann grundsätzlich den Inhaltsblöcken Führung, Organisation und Lokation zugeordnet werden. Abbildung 21 zeigt diese Hauptblöcke in der Übersicht.

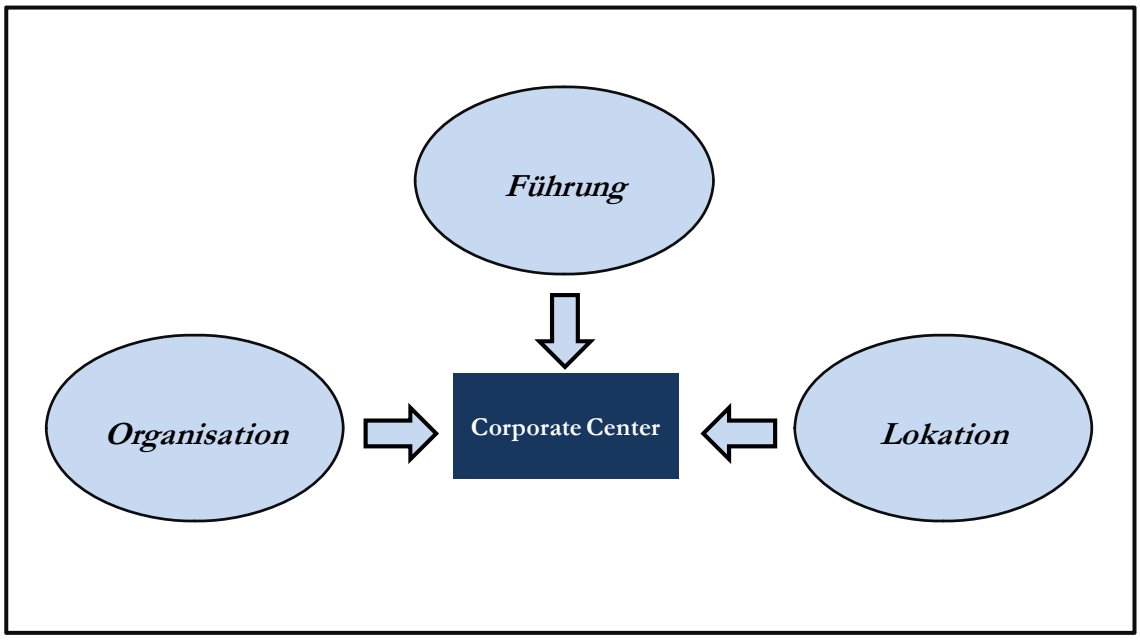


Abbildung 21: Themenüberblick Literatur (eigene Abbildung)

Der Bereich Lokation des Corporate Centers befasst sich mit den unterschiedlichen Aspekten des Standortes bzw. der Standortverlagerung von Unternehmenszentralen. Sie lässt sich in die Bereiche Standort und Organisation, Treiber und Auswirkungen der Corporate-Center-Relokation unterteilen (Deschryvere 2009). Einen Literaturüberblick zu diesem Forschungsbereich stellt die Arbeit „Mobility of Corporate Headquarter Functions" von Deschryvere (2009) bereit.

Werke, die sich dem Cluster Führung zuordnen lassen, beziehen sich entweder auf die Führung des Corporate Centers selbst (Pettifer 1998) oder auf ausgewählte Aspekte im

Zusammenhang zwischen Corporate Centers und Unternehmensführung (Goold, M & Campbell 2002) (Paroutis & Pattigrew 2007).

Der dritte Themenbereich befasst sich mit der Organisation des Corporate Centers. Hierzu existieren zum einen Werke und Studien, die sich mit der Größe des Corporate Centers auseinandersetzen (Bühner 1996) (Young 1998) (Wanner 2005) (Roland Berger 2011) (Collis, Young & Goold 2007) und verschiedene Quellen, die sich mit Fragen von Rolle und Gestaltung der Unternehmenszentrale befassen (Young et al. 2000) (Sambeth 2003) (Frost & Morner 2010) (Ringlstetter & Klein 2010).

Da die vorliegende Arbeit ebenfalls dem Cluster Gestaltung des Corporate Centers zuzuordnen ist, erfolgt nun die Darstellung wesentlicher Werke dieses Themenkomplexes. Berücksichtigt werden hierbei Werke, die zur Einordnung und für das Verständnis der Ergebnisse dieser Arbeit von Bedeutung sind. Anschließend findet die Einordnung der vorliegenden Arbeit in diesen Literaturkontext statt.

2.2.1 Literaturüberblick zur Organisation des Corporate Centers

Stieglitz & Janger (1965) führten bereits im Jahr 1965 eine Untersuchung von 76 divisional organisierten Unternehmen durch mit dem Ziel, die Aufgaben von Mitarbeitern der Zentrale zu strukturieren. Als Ergebnis stellten die Autoren fest, dass sich diese Aufgaben den Bereichen Finance, Legal Secretary, Personell Administration, Marketing, Manufacturing, Public Relations, Research & Development Purchasing & Traffic sowie Corporate Planning zuordnen lassen. Darüber hinaus identifizierten die Autoren mögliche Rollen der Zentrale. Diese sind nach Stieglitz & Janger 1965 (aus: Kreisel 1995, S. 42 f.):

- Beratungsrolle: Mitarbeiter der Zentrale unterstützen Geschäftsbereiche durch Beratungsleistungen.
- Dienstleistungsrolle: Die Zentrale erbringt operative Dienstleistungen für die Geschäftsbereiche.
- Kontrollrolle: Die Zentrale übernimmt Steuerungs- und Kontrollfunktionen gegenüber den Geschäftsbereichen.

Die Ausführungen dienen dem grundlegenden Verständnis der Aufgaben und Rollen des Corporate Centers. Eine Detailanalyse auf Sub-Prozessebene, Hinweise zur Gestaltung der Zentrale sowie die Verbindung zwischen Rollen des Corporate Centers und dessen Organisation sind nicht Gegenstand der Arbeit.

Eisenstat (1990) führte Befragungen von Führungskräften aus elf amerikanischen Unternehmen durch. Hierbei identifizierte er drei Kategorien möglicher Funktionen in der Zentrale:

- Regulierung von Divisionsaktivitäten,
- Bereitstellung von Informationen und
- Bereitstellung von Servicedienstleistungen.

Darüber hinaus beschreibt Eisenstat verschiedene Rollen, durch welche die Unternehmenszentrale für Geschäftsbereiche Wert generieren kann (Eisenstat 1990, S. 10, aus: Kreisel 1995, S. 45 f.). Abbildung 22 zeigt diese Rollen jeweils mit einer kurzen Erläuterung.

Rolle	Aufgabenhinhalt
Corporate Guardian	Überwachung der Einhaltung von Unternehmensrichtlinien.
Translator	Interpretation der Vorgaben der Unternehmensleitung und Rückkopplung der Einschätzungen und Probleme von Geschäftsbereichen.
Implementer	Installation von Programmen und Systemen für Geschäftsbereiche.
Referee	Sicherstellung abgestimmter Verhaltensweisen zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen.
Learning Catalyst	Identifizierung und Weitergabe von Innovationen und Erfahrungen zwischen den Geschäftsbereichen.
Systems Creation	Implementierung von Systemen und Infrastruktur, um die Integration zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen zu fördern.
Input Control	Sicherstellen, dass Informationen aus Geschäftsbereichen zuverlässig und formal richtig aufbereitet sind.
Marketer	Akquisitionsaktivitäten, um das Dienstleistungsangebot des Corporate Staff bekannt zu machen.
Administrative Services	Übernahme von Verwaltungsaufgaben für die Geschäftsbereiche.
Auditor	Überprüfung der Einhaltung gesetzlicher und ähnlich bindender Vorschriften.
Scanner/ Spokesperson	Gewinnung externer Informationen und Repräsentation des Unternehmens nach außen.
Professional Services	Dienstleistungen, die sich auf die Unternehmung als Ganzes beziehen.

Abbildung 22: Rollen des Corporate Centers nach Eisenstat (Kreisel 1995, S. 46)

Auch wenn diese Ergebnisse auf der Analyse einer kleinen Stichprobe, die sich lediglich auf die USA bezieht, beruhen, beschreibt Eisenstat sehr detailliert mögliche Rollen der Zentrale. Offen bleibt die Analyse der Auswirkungen der Rolle des Corporate Centers auf dessen Organisation.

Die Arbeit „Corporate Headquarters – An internal analysis of their roles and staffing“ (Young et al. 2000) ist eine international angelegte empirische Studie, die verschiedene Aspekte der Corporate-Center-Organisation untersucht. Die Autoren untersuchen insbesondere die Aspekte:

- Rolle und Struktur der Zentrale,
- organisatorische Veränderungen der Zentrale sowie
- Einflussgrößen der Corporate-Center-Organisation.

Die Arbeit beinhaltet einen Vergleich dieser Aspekte für verschiedene Regionen der Welt. Hierzu führen die Autoren deskriptive Auswertungen und Regressionsanalysen für etwa 600 Unternehmen durch. Diese breite Datenbasis sowie die globale Ausrichtung der Untersuchung hebt diese Forschungsarbeit von allen anderen Werken zum Thema ab.

Basierend auf der Datenbasis von Young et al. (2000) führen Collis, Young & Goold (2007) eine Untersuchung von Determinanten der Corporate-Center-Größe durch. Identifiziert werden u. a. die Einflussgrößen Konzernstruktur, Konzernstrategie und die Eigentümerstruktur. Darüber hinaus stellen die Autoren signifikante Unterschiede zwischen den betrachteten Regionen fest. Die beiden Werke zusammen führen zu einem sehr umfassenden Verständnis von Rolle, Organisation und Größe von Corporate Centers. Nicht Gegenstand der Arbeiten ist die Frage nach der optimalen Organisation des Corporate Centers sowie die Bereitstellung von Vorgehensweisen und Techniken zur Ableitung von Handlungsempfehlungen.

Eine wissenschaftliche Untersuchung, die sich mit der Größe von Unternehmenszentralen in Deutschland befasst, stammt von Bühner (1996). Der Autor untersucht Zentralfunktionen von insgesamt 44 Unternehmen und beschreibt deren Größe. Der Autor stellt eine erhebliche Spannbreite der Größe einzelner Funktionen fest. Dies begründet er mit der Unterschiedlichkeit einzelner Aufgaben in den einzelnen Funktionen. Zusätzlich stellt der Autor einen Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Größe des Corporate Centers fest. Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt auch die Größe des Corporate Centers absolut zu. Die relative Corporate-Center-Größe nimmt jedoch ab (Bühner 1996, S. 105).

Die Arbeit von Sambeth (2003) betrachtet Rolle und Aufgaben der Unternehmenszentrale in einer bestimmten Branche, der Medien- und Kommunikationsindustrie. Hierbei führte er Interviews mit Führungskräften von drei namhaften europäischen Medienunternehmen

durch. Hauptinhalt der Arbeit ist insbesondere eine vergleichende Analyse der Ansätze zur Corporate Center Gestaltung dieser Unternehmen (Sambeth 2003).

Das Beratungsunternehmen Roland Berger führt in Deutschland regelmäßig Studien zur Organisation des Corporate Centers durch. Neben der Erhebung von Benchmarks werden Trends und Entwicklungen im Zeitverlauf dargestellt. Die Autoren beobachten beispielsweise einen fast kontinuierlichen Anstieg der relativen Größe der Unternehmenszentrale im Zeitraum von 1999 bis 2010. Darüber hinaus stellt die Studie eine rückläufige Entwicklung im Bezug auf Outsourcing fest. So nahm der Anteil an Unternehmen, die Konzernfunktionen ausgelagert haben, seit dem Jahr 2005 von 53 % auf 32 % im Jahr 2010 ab (Roland Berger 2010).

2.2.2 Einordnung der Arbeit

Die nachfolgende Abbildung greift ausgewählte Werke des vorhergehenden Unterkapitels auf und ordnet diese wesentlichen Forschungsbereichen dieser Arbeit zu. Durch das Markieren der Knotenpunkte erfolgt die Zuordnung der Werke zu Themenbereichen. Hierbei wird deutlich, dass die vorliegende Arbeit an verschiedenen Stellen, wie etwa Einflussgrößen der Corporate-Center-Organisation oder Benchmarking der Corporate-Center-Größe, auf bestehende Literatur zurückgreift bzw. diese erweitert. Neu behandelte Themen sind Corporate-Center-Archetypen sowie die Methode zur archetypbasierten Corporate-Center-Organisation.

	Aktuelle Entwicklungen	Einflussgrößen der Corporate-Center-Organisation	Generierung von Mehrwert durch Corporate Centers	Benchmarking der Corporate-Center -Größe	Corporate-Center-Archetypen	Methode zur archetypbasierten CoC-Evaluation
Bühner 1996		X	X	X		
Collis, Young & Goold		X	X	X		
Eisenstat 1965		X				
Roland Berger 2010	X		X	X		
Sambeth 2003		X	X			
Stieglitz & Janger 1965		X				
Wanner 2005	X		X	X		
Young et al. 2002		X	X	X		
Traa 2012	X	X	X	X	X	X

Abbildung 23: Zuordnung Literatur zu Forschungsbereichen (eigene Abbildung)

Ordnet man die vorliegende Dissertation in den Kontext der wissenschaftlichen Literatur ein, so setzt sie auf den Erkenntnissen von Young et al. (2000) auf und erweitert diese beschreibenden und analysierenden Werke um die Formulierung eines Entscheidungsmodells. Hauptinhalt ist die Beschreibung von Referenzmodellen, die bei der Analyse bestehender Corporate Centers eingesetzt werden. Hierbei lassen sich gemäß Bühner (1996, S. 105) bestimmte „obligatorische Funktionen" identifizieren, die in jedem Corporate Center anzutreffen sind. Diese werden im Rahmen des Archetyps Minimum Corporate Center im Detail benannt. Darüber hinaus schlagen Collis, Young & Goold (2007) weitere mögliche Rollen vor, die durch die Archetypen Strategic Leader, Service Provider, Business Partner und Service Coordinator aufgegriffen und detailliert im Sinne eines Idealzustandes ausgeprägt werden.

Eine empirische Studie, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit erstellt wurde, dient als Grundlage zur Formulierung der Archetypen (vgl. Abschnitt 2.3). Hierzu werden diejenigen Prozesse identifiziert, die im Hinblick auf eine bestimmte Zielsetzung zentral im Corporate Center erbracht werden sollten. Eine mögliche Zielsetzung könnte

beispielsweise die bestmögliche Realisierung von horizontalen Synergien sein. Die Erhebung dieser Potentiale ist zugleich differenzierendes Merkmal gegenüber den Studien von Bühner (1996) und Roland Berger (2010).

Um die Anwendung der Archetypen zu ermöglichen, zeigt die Arbeit darüber hinaus eine Methode zur Identifikation und Bewertung von Reorganisationspotentialen in Bezug auf das Corporate Center eines Unternehmens auf. Hierbei handelt es sich um eine Methode gemäß Method Engineering. Diese umfasst vollumfänglich die erforderlichen Aktivitäten, Techniken, Ergebnisse, Rollen sowie ein Metamodell (Heym 1993) (Brecht 2003, S. 129). Diese unterscheidet sich von anderen Vorgehensbeschreibungen zu diesem Thema durch den Einsatz von Corporate-Center-Archetypen, durch die Bewertung von Sizing- und Reorganisationspotentialen unter Berücksichtigung der Aspekte Qualität, Wirtschaftlichkeit und Risiken sowie den hohen Detaillierungsgrad, der eine Anwendung der Vorgehensweisen auf eigene Fragestellungen ermöglicht.

2.3 Aktuelle Entwicklungen

Das Ziel von Unterkapitel 2.3 besteht darin, wesentliche Entwicklungen und Zusammenhänge in Bezug auf die Organisation von Corporate Centers darzustellen. Abbildung 24 gibt einen inhaltlichen Überblick über die Kernelemente, die im Rahmen der nachfolgenden Ausführungen berücksichtigt werden.

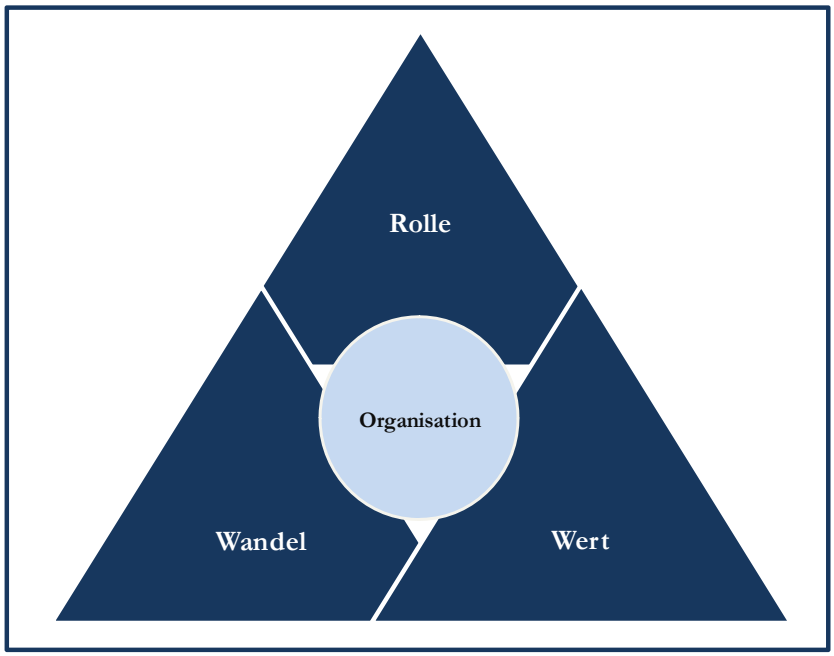


Abbildung 24: Übersicht aktuelle Entwicklungen (eigene Abbildung)

Zunächst findet die Darstellung wesentlicher Beobachtungen bezüglich der Organisation des Corporate Centers statt. Anschließend erfolgt die Erläuterung von Entwicklungen in Bezug auf die Rolle des Corporate Centers, zu organisatorischen Veränderungen und schließlich zu möglichen Potentialen zur Generierung von Wert durch Corporate Centers. Diese Ausführungen schließen das Kapitel „inhaltliche Grundlagen“ ab.

Die nachfolgenden Ergebnisse beruhen im Wesentlichen aufgrundlage einer Studie aus dem Jahr 2010, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit angefertigt wurde. An dieser Untersuchung nahmen insgesamt 44 Unternehmen teil, wobei die Teilnehmer aus Europa und hier zu einem großen Teil aus Deutschland stammen. Diese Teilnehmerzahl entspricht der von vergleichbaren Studien (Bühner 1996) (Wanner 2005, S. 3) und (Roland Berger 2010, S. 34). Abbildung 25 gibt einen Überblick zu Herkunft und Größe der befragten Unternehmen.

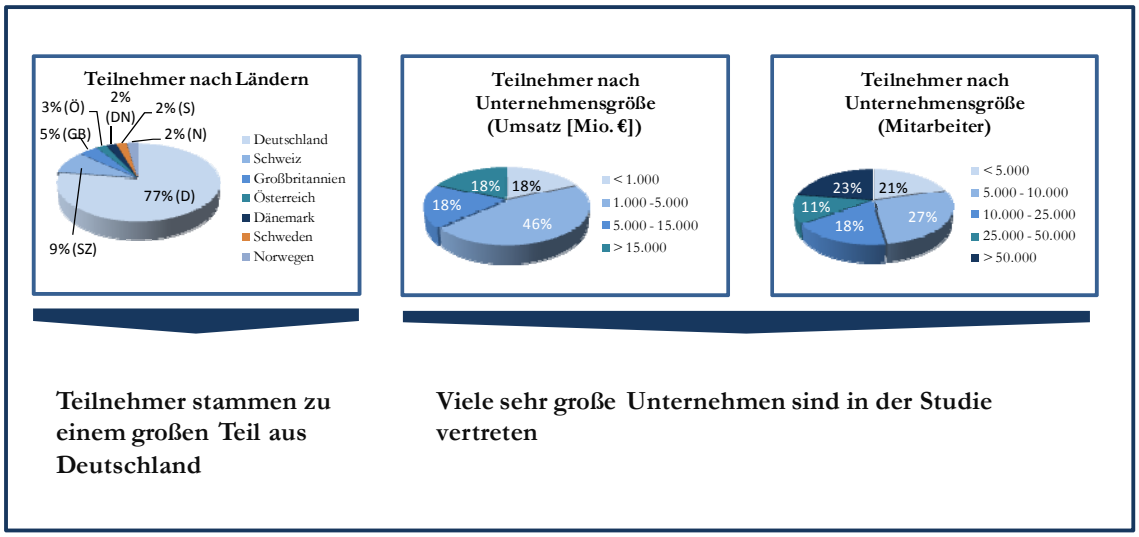


Abbildung 25: Studienteilnehmer nach Ländern und Größe (eigene Abbildung)

Ordnet man die teilnehmenden Unternehmen der Studie den Branchen Produktion, Dienstleistung und Finanzdienstleistung zu, so entfallen 66 % der Unternehmen auf die Branche Produktion, 25 % auf Dienstleistungen und 9 % auf Finanzdienstleistungen. Abbildung 26 zeigt die absolute Branchenverteilung sowie eine Zuordnung zu Sub-Branchen.

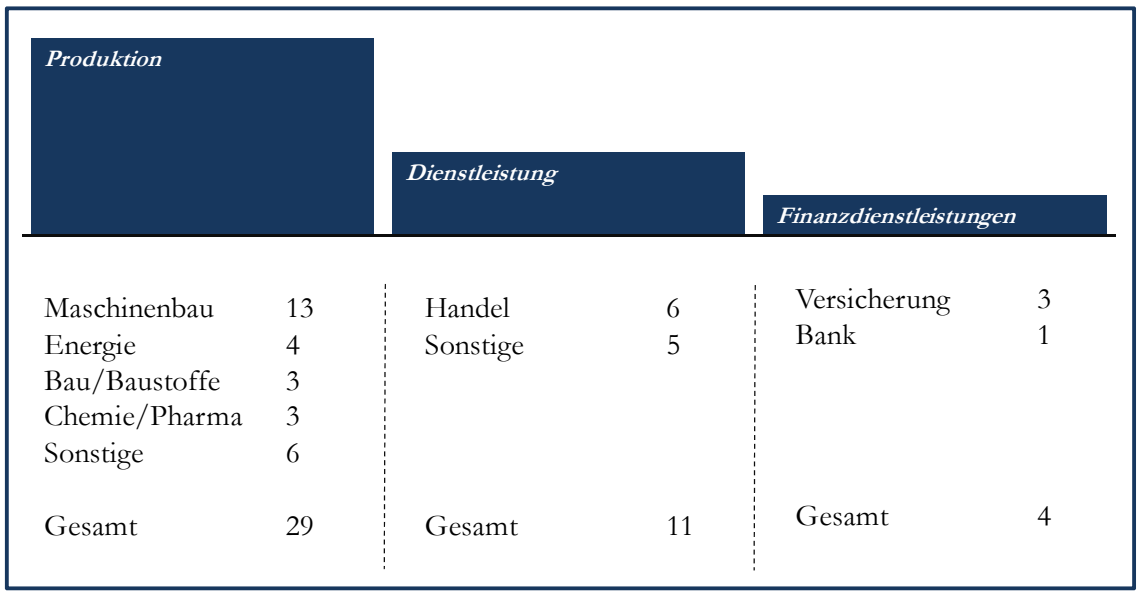


Abbildung 26: Studienteilnehmer nach Branche (eigene Abbildung)

Der inhaltliche Unterschied zwischen dieser und anderen Studien zum Thema besteht insbesondere in der Untersuchung von Potentialen zur Wertgenerierung. Diese Informationen stellen einen wesentlichen Input zur Ableitung der Corporate-Center-Archetypen dar. Weiterer wichtiger Unterschied ist die Abfrage von Einschätzungen zu den untersuchten Fragestellungen bezogen auf die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft. Anhang 6 enthält den hierbei zugrunde liegenden Fragebogen.

2.3.1 Organisation und Größe des Corporate Centers

Inhaltlicher Fokus der Studie stellen die Prozesse und Sub-Prozesse des Corporate-Center-Prozessbaums dar (Abb. 21). Hierbei handelt es sich um wesentliche Prozesse, die grundsätzlich für eine Zentralisierung im Corporate Center in Betracht kommen (Wanner 2005). Die erste Studienfrage ist daher, wie häufig diese Prozesse tatsächlich im Corporate Center angesiedelt sind. Hierbei wird davon ausgegangen, dass eine Funktion, z. B. Financial Management, dann im Corporate Center als erbracht gilt, wenn nach Angaben des Unternehmens mindestens eine Subfunktion, z. B. Treasury, im Corporate Center angesiedelt ist. Abbildung 27 zeigt das Ergebnis. Durch die Auswertung wird deutlich, dass in vielen Fällen Management- und Supportprozesse im Corporate Center angesiedelt sind. Der relative Anteil von wertschöpfungsnahen Prozessen fällt wesentlich geringer aus. Dieses Ergebnis ist im Einklang mit den Ergebnissen von Wanner (2005 S. 33).

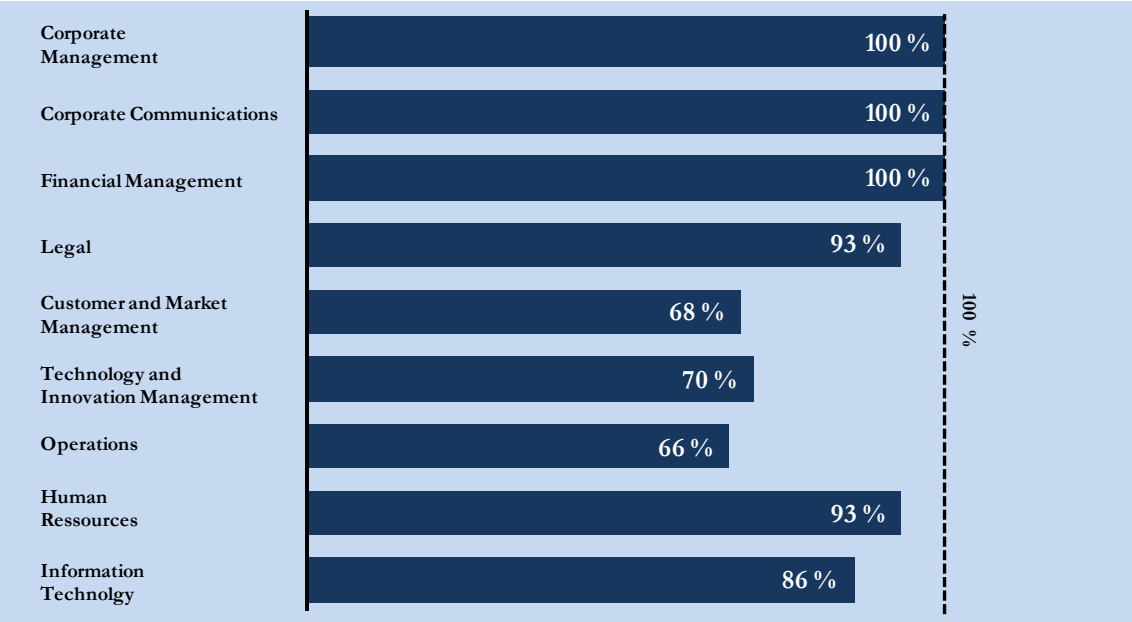


Abbildung 27: Häufigkeit von Prozessen im Corporate Center (eigene Abbildung)

Einen detaillierteren Einblick in die Funktionsübernahme durch das Corporate Center bietet Abbildung 28. Sie stellt den Umfang der Funktionsübernahme durch das Corporate Center dar. Zur Ermittlung des Funktionsumfangs dient die Anzahl der Subfunktionen im Corporate Center in Relation zur Anzahl der Subfunktionen gemäß Prozessbaum. Die Kennzahl gibt daher einen Hinweis, ob Funktionen insgesamt im Corporate Center angesiedelt sind oder das Corporate Center nur in einzelnen Subfunktionen involviert ist. Abbildung 28 zeigt das Ergebnis der Analyse. Hierbei wird deutlich, dass für die wertschöpfungsnahen Prozesse Customer and Market Management, Technology and Innovation Management sowie Operations weniger als 50 % der Sub-Prozesse dem Corporate Center zugeordnet sind. Der höchste Grad an Funktionsübernahme durch das Corporate Center lässt sich für das Financial Management, das Corporate Management und Corporate Communications beobachten.

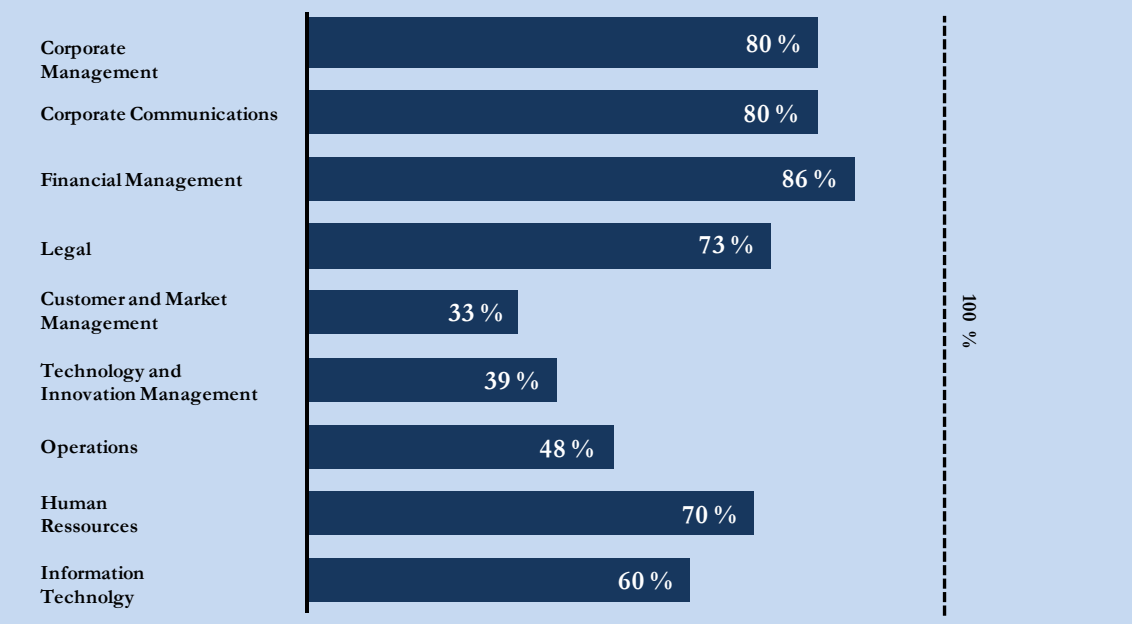


Abbildung 28: Umfang der Funktionsübernahme durch das Corporate Center (eigene Abbildung)

Eine weitere Frage im Zusammenhang mit der Organisation des Corporate Centers ist die Frage nach dessen Größe. Diese kann sich auf die Größe insgesamt oder auf die Größe einzelner Funktionen beziehen (Young et al. 2000, S. 77 f.). Abbildung 29 stellt die Größe der einzelnen Corporate-Center-Funktionen dar. Diese Grafik zeigt die FTE im Corporate Center relativ zur Gesamtzahl der Mitarbeiter im Unternehmen. Im Rahmen dieser Auswertung wird deutlich, dass auf die Funktion Financial Management die meisten Mitarbeiter im Corporate Center allokiert sind, gefolgt von den Funktionen Operations und Corporate Management.

Relative Größe der Corporate Headquarter nach Funktionsbereichen [‰]

	Corp. Mgmt.	Corp. Commun.	Financial Mgmt.	Legal	CMM	TIM	Operations	HR	IT
1.Quartil	0,63	0,38	0,94	0,23	0,44	0,32	0,33	0,49	0,29
Median	1,00	0,73	2,33	0,67	1,75	0,96	1,39	0,95	0,83
3. Quartil	2,44	1,07	5,21	1,50	2,77	2,99	11,59	3,36	7,90

Abbildung 29: Größe von Corporate-Center-Funktionen (eigene Abbildung)

Die Literatur zum Thema benennt verschiedene Einflussgrößen, welche die Größe von Corporate Centers beeinflussen. Wesentliche Größen, die in der Literatur genannt werden, sind:

- Größe des Unternehmens:

  Je nach Größe des Unternehmens lassen sich deutliche Unterschiede hinsichtlich der Größe des Corporate Centers feststellen. Insbesondere ist ein Vergleich der Headquartergröße unterschiedlich großer Unternehmen problematisch (Young et al. 2000, S. 21). Weiterhin lässt sich beobachten, dass je größer das Unternehmen ist, desto größer ist die absolute Corporate-Center-Größe. Die relative Größe bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen nimmt jedoch sukzessive ab (Young et al. 2000, S. 57).

- Branchenzugehörigkeit des Unternehmens:

  Zwischen verschiedenen Branchen lassen sich zum Teil erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Größe des Corporate Centers ausmachen. Beispielsweise sind Corporate Centers von Finanzdienstleistungsunternehmen aufgrund eines höheren Grads an operativer Tätigkeit durch die Zentrale wesentlich größer als diejenigen von vergleichbar großen Industrieunternehmen (Young et al. 2000, S. 18 f.).

- Geografische Ausrichtung des Corporate Centers:

  In Bezug auf die Größe von Corporate Centers in verschiedenen Ländern lassen sich deutliche Unterschiede ausmachen. So sind Unternehmenszentralen in den USA insgesamt größer als in Europa, jedoch kleiner als in Japan. Dies lässt sich zu

einem großen Teil auf kulturelle und wirtschaftsraumspezifische Faktoren zurückführen (Young et al. 2000, S. 56). Außerdem beeinflusst die geografische Ausrichtung des Unternehmens die Größe des Corporate Centers. Je internationaler das Unternehmen aufgestellt ist, desto größer die Zentrale (Collis et al. 2007).

- Eigentümerstruktur:

  Einen signifikanten Einfluss auf die Größe des Corporate Centers weisen Eigentümerstrukturen auf. Unternehmen in Staatsbesitz verfügen über wesentlich größere Corporate Centers als Privatunternehmen (Collis et al. 2007).

2.3.2 Rolle des Corporate Centers

Wesentlicher Aspekt im Zusammenhang mit der Gestaltung von Corporate Centers ist deren Rolle im Unternehmen. Auf Basis der Literatur (Young et al. 2000, S. 28) (Wanner 2005, S. 35 f.) und (Sambeth 2003, S. 149) lassen sich verschiedene Möglichkeiten des Corporate-Center-Rollenverständnisses formulieren. Abbildung 30 stellt diese Rollen dar.

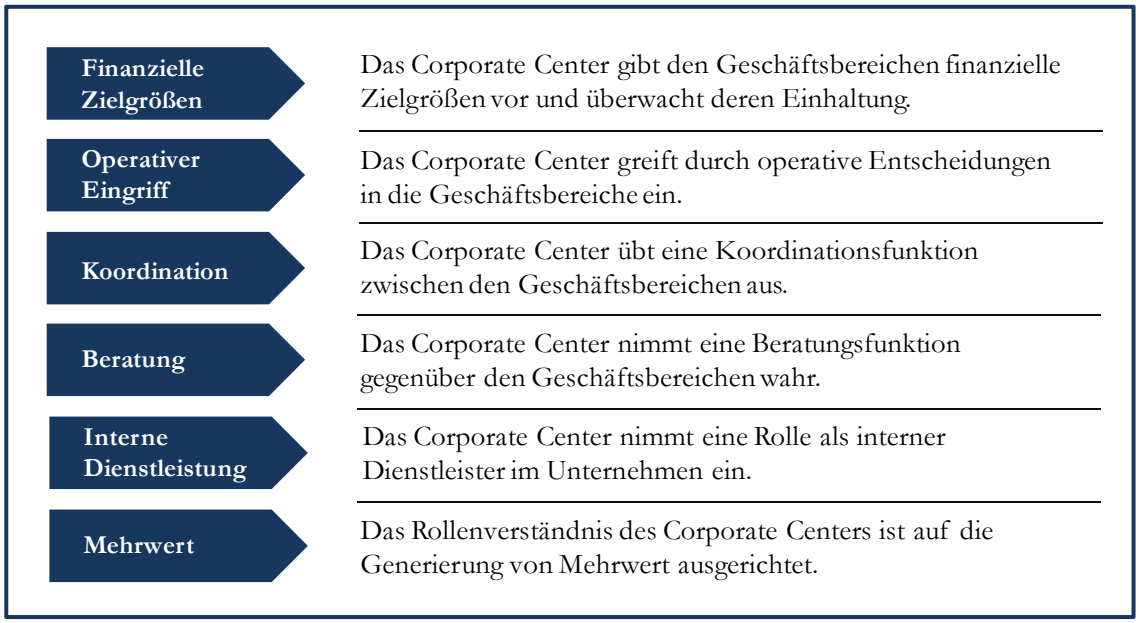


Abbildung 30: Rolle des Corporate Centers (eigene Abbildung)

Die zentrale Frage, welche die Studie in Bezug auf das Corporate Center Rollenverständnis beantwortet, lautet: Wie bedeutsam sind die Rollenbilder gemäß Abbildung 30 für Unternehmen bzw. wie ändert sich diese Bedeutung im Zeitverlauf? Abbildung 31 stellt die Einschätzungen der Unternehmen hierzu dar. Angegeben sind die Bewertungen für die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft auf einer Skala von eins bis sechs. Dargestellt ist der Mittelwert der Einschätzungen aller Unternehmen. Für die Zukunft sehen Unternehmen die Vorgabe von Zielen, die Generierung von Mehrwert sowie die Koordinationsfunktion als am bedeutsamsten an. Darüber hinaus fällt auf, dass die befragten Unternehmen die Bedeutung für fast alle Rollenbilder in Zukunft als ansteigend sehen. Dies legt den Schluss nahe, dass die Rolle des Corporate Centers insgesamt zunehmend in den Fokus der Aufmerksamkeit rückt.

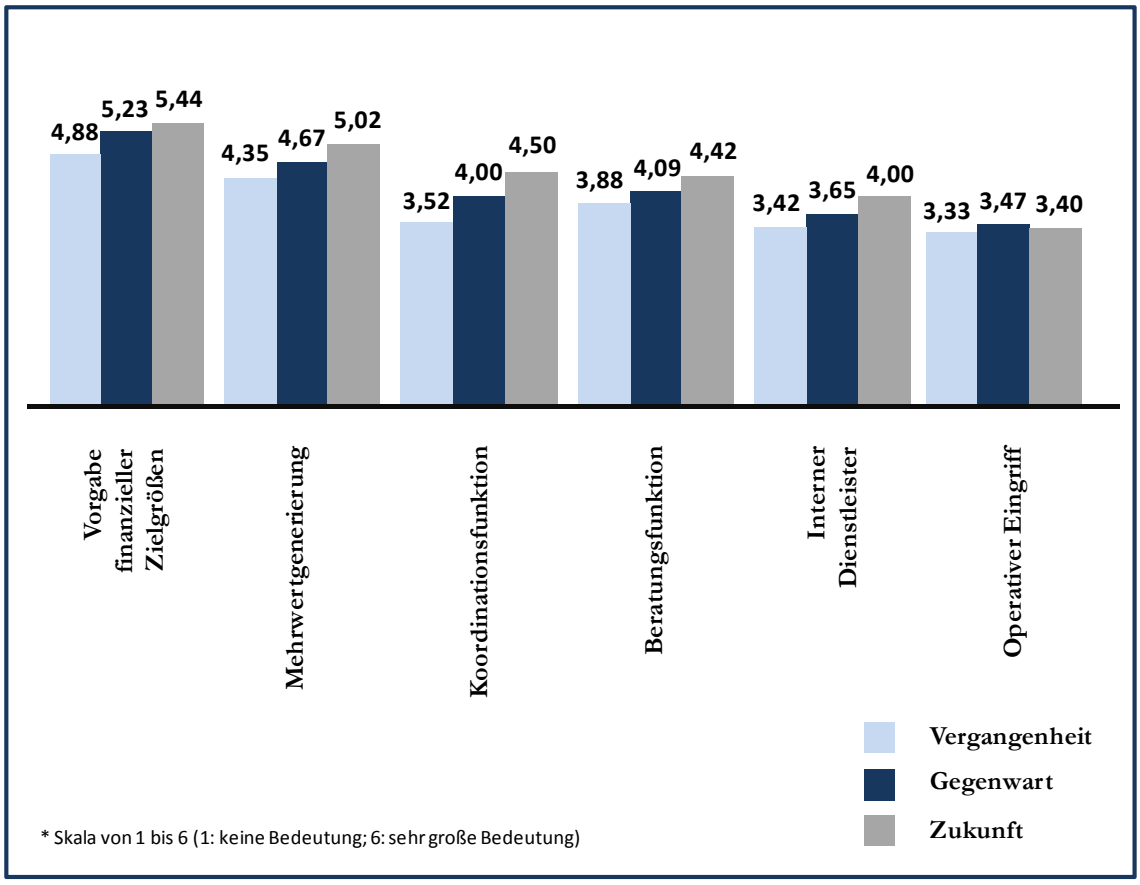


Abbildung 31: Rolle des Corporate Centers im Zeitverlauf (eigene Abbildung)

2.3.3 Veränderungen des Corporate Centers

Ein weiterer Aspekt, der im Rahmen der Untersuchung Berücksichtigung findet, ist die Frage nach möglichen Gründen für Veränderungen der Corporate-Center-Organisation. Abbildung 32 stellt mögliche Gründe dar, die auf Basis der wissenschaftlichen Literatur identifiziert wurden (Young et al. 2000, S. 42) (Kontes 2004).

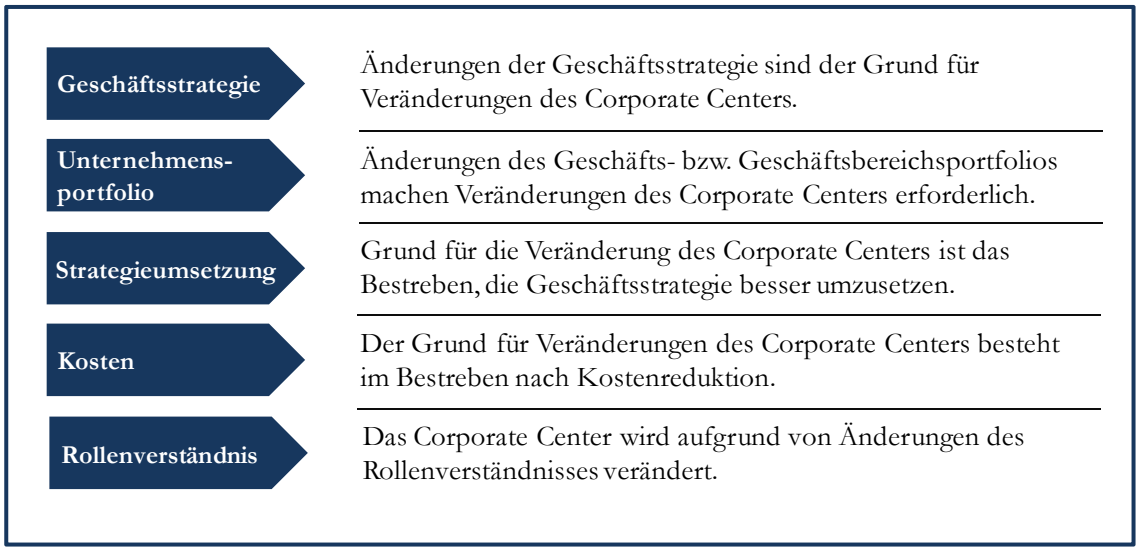


Abbildung 32: Gründe für Änderungen der Corporate-Center-Organisation

(eigene Abbildung)

Abbildung 33 zeigt das Ergebnis dieser Analyse. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die befragten Unternehmen die Bedeutung nahezu aller genannten Gründe für die Zukunft als ansteigend bewerten. Desweiteren wird deutlich, dass die Reduktion von Kosten sowohl in der Vergangenheit, der Gegenwart als auch in Zukunft der wichtigste Grund für Veränderungen ist. Dies könnte eine mögliche Erklärung für die Ergebnisse der Roland-Berger-Studie darstellen, die für die jüngste Vergangenheit eine starke Zunahme der Corporate-Center-Größe feststellt (Roland Berger 2010, S. 42). Die bessere Umsetzung der Geschäftsstrategie sowie ein verändertes Rollenverständnis des Corporate Centers werden vor allem in Zukunft als ebenfalls sehr wichtig eingeschätzt. Die Änderung des Unternehmensportfolios, die in der Vergangenheit den zweitwichtigsten Veränderungsgrund darstellte, verliert nach Meinung der befragten Unternehmen, relativ zu den anderen Gründen, künftig an Bedeutung.

Interessant ist darüber hinaus ein Vergleich mit den Ergebnissen von Young (2000) für Deutschland. Damals wurde die Veränderung der Geschäftsstrategie als wichtigster Grund für Veränderungen der Corporate-Center-Organisation identifiziert. Das Bestreben zur Reduktion von Kosten war damals lediglich der zweitwichtigste Grund (Young et al. 2000, S. 42).

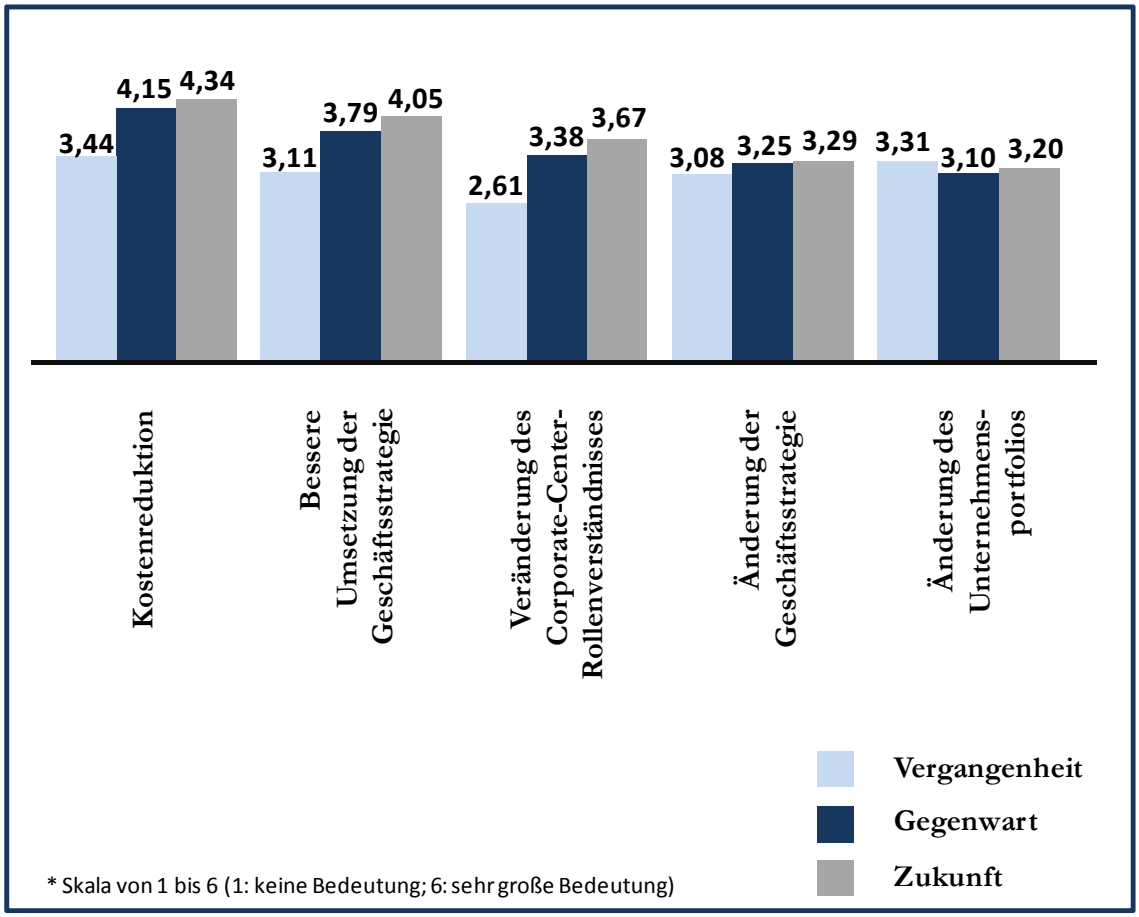


Abbildung 33: Gründe für Änderungen der CoC-Organisation im Zeitverlauf

(eigene Abbildung)

2.3.4 Generierung von Wert durch Corporate Centers

Wesentliches Ziel der Studie ist die Identifikation und Bewertung von Potentialen zur Generierung von Wert durch Corporate Centers. Grundlage hierzu ist das bereits in Unterkapitel 2.1 eingeführte Konzept, welches die operativen Wertsteigerungspotentiale horizontale Synergien, Vertical-Nurturing und Outsourcing umfasst. Je Corporate-Center-

Subfunktion nahmen die befragten Unternehmen eine Bewertung dieser Potentiale vor. Diese Bewertung wurde zum einen für die Vergangenheit und zum anderen für die Zukunft vorgenommen. Dies ermöglicht die Untersuchung von Einschätzungen im Zeitverlauf.

Betrachtet man den Mittelwert der Einschätzungen über alle untersuchten Funktionen (Abbildung 34), so messen die befragten Unternehmen dem Potential horizontalen Synergien sowohl in der Vergangenheit als auch in Zukunft die größte Bedeutung bei. Vertical-Nurturing stellt, mit geringem Abstand zu horizontalen Synergien, nach Meinung der befragten Unternehmen das zweitwichtigste Potential dar. Outsourcing folgt als drittes Potential mit deutlichem Abstand. Diese Beobachtung ist konsistent mit den Ergebnissen von Roland Berger (2010, S. 52), die einen deutlichen Rückgang von Unternehmen mit Outsourcing-Beziehungen im Zeitraum von 2005 bis 2010 feststellen. Für Shared Services stellt diese Studie eine in etwa konstante Bedeutung für diesen Zeitraum fest.

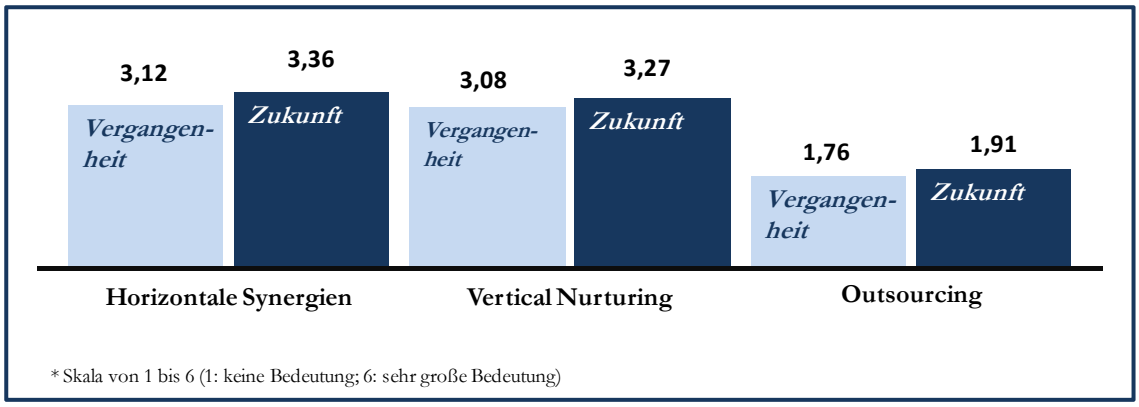


Abbildung 34: Bewertung von Wertsteigerungspotentialen im Vergleich

(eigene Abbildung)

Darüber hinaus lässt sich insgesamt eine Zunahme der Bedeutung aller Wertsteigerungspotentiale für die Zukunft beobachten. Dieses Ergebnis ist konsistent mit den Beobachtungen in Bezug auf das Rollenverständnis des Corporate Centers und deutet ebenfalls auf ein verändertes Bewusstsein bzw. auf eine veränderte Erwartungshaltung gegenüber dem Corporate Center hin.

Nun erfolgt eine Detailbetrachtung der Studienergebnisse je Wertsteigerungspotential.

2.3.4.1 Horizontale Synergien

Horizontale Synergien sind Kosteneinsparungspotentiale aufgrund von Standardisierung und Zentralisierung vormals dezentraler, in mehreren Geschäftsbereichen vorhandener Funktionen (Sambeth 2003, S. 140). Im Rahmen der Studie wird untersucht, wie hoch, auf einer Skala von 1 bis 6, Unternehmen für die Vergangenheit und für die Zukunft horizontale Synergien bewerten. Abbildung 35 zeigt das Ergebnis dieser Untersuchung.

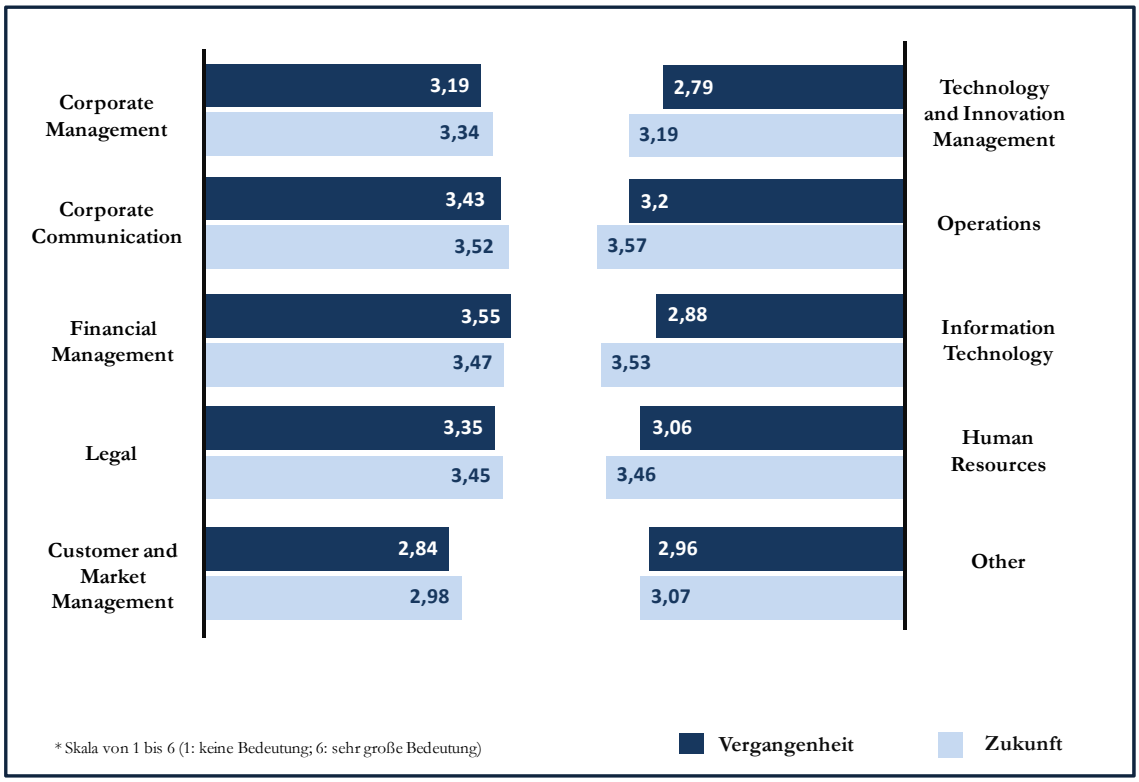


Abbildung 35: Bewertung horizontaler Synergien nach Prozessen (eigene Abbildung)

Die in der Vergangenheit am höchsten bewerteten Funktionen sind demnach Financial Management, Corporate Communications und Legal. Für die Zukunft ist eine Verschiebung hin zu den eher wertschöpfungsnahen Prozessen Operations und Technologie- und Innovationsmanagement erkennbar. Zuem gewinnen die Supportprozesse Information Technology und Human Resources im Hinblick auf die Realisierung horizontaler Synergien an Bedeutung. Bemerkenswert ist auch, dass die in der Vergangenheit am höchsten bewertete Funktion Financial Management künftig als einzige

Funktion an Bedeutung verlieren wird. Abbildung 36 zeigt die zehn für die Zukunft am höchsten bewerteten Subfunktionen. Einen besonders starken Anstieg weisen hierbei die Funktionen IT Strategy, Corporate Identity, Risk Management, Sourcing sowie Training & Education auf.

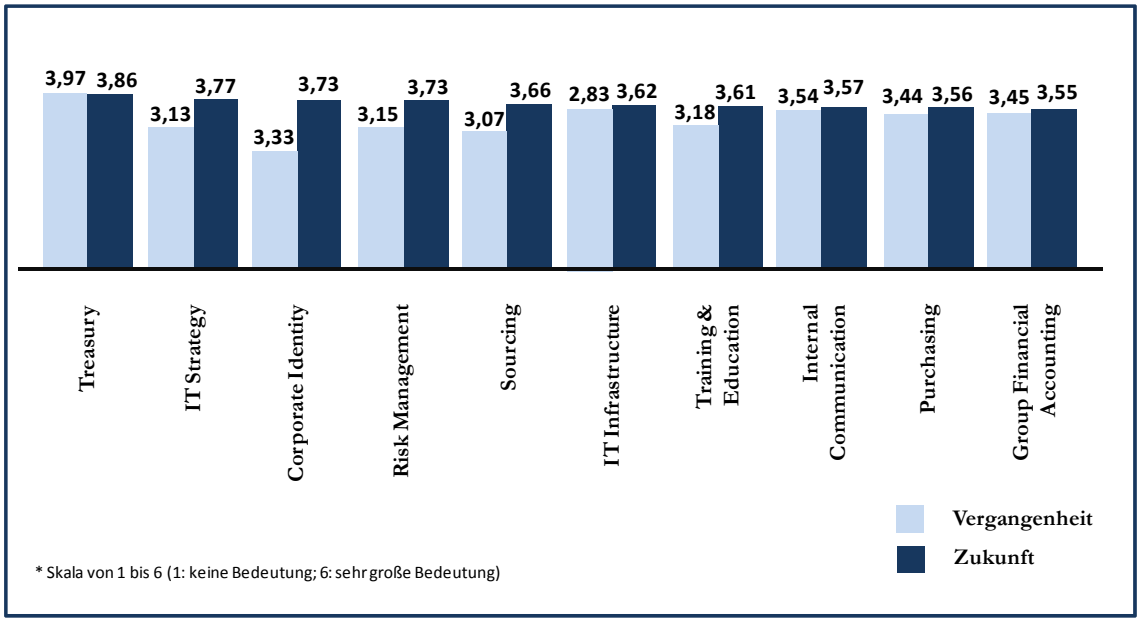


Abbildung 36: Horizontale Synergien - die zukünftig zehn bedeutendsten Sub-Prozesse (eigene Abbildung)

2.3.4.2 Vertical-Nurturing

Vertical-Nurturing ist die Bereitstellung wertstiftender Dienstleistungen gegenüber einem Geschäftsbereich (Sambeth 2003, S. 179). Beispiele für Vertical-Nurturing-Potentiale sind etwa die Bereitstellung spezialisierter Beratungsleistungen im Rahmen der Erstellung der Geschäftsbereichsstrategie (Goold, Pettifer & Young 2001) oder die Identifikation von technologischen Entwicklungen als Input für die Technologie- und Innovationsstrategie von Geschäftsbereichen (Gerpott 2005).

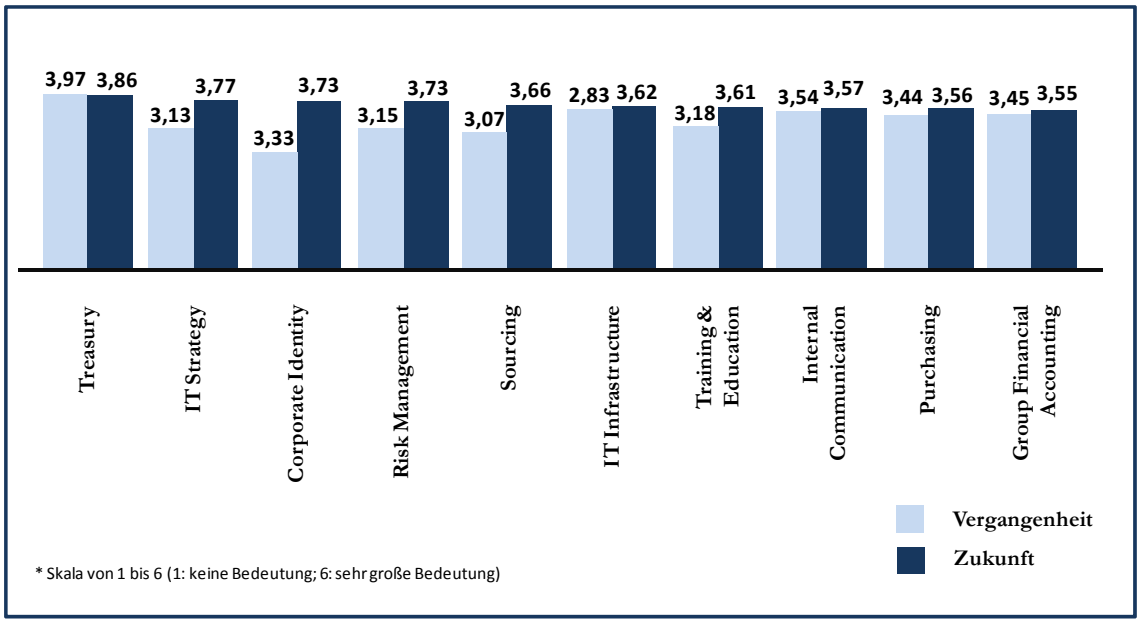


Abbildung 37: Vertical-Nurturing-Potentiale nach Prozessen (eigene Abbildung)

Auch in Bezug auf Vertical-Nurturing-Potentiale wurden Unternehmensvertreter gefragt, wie hoch sie diese für die Vergangenheit und für die Zukunft einschätzen. Abbildung 37 zeigt das Ergebnis aggregiert für Corporate-Center-Funktionen. In der Vergangenheit wurden nach Aussage der Unternehmen die höchsten Potentiale in den Funktionen Financial Management, Legal und Corporate Management realisiert. Für die Zukunft gewinnen insbesondere die Funktionen Information Technology, Technology and Innovation Management, Operations und die sonstigen Funktionen an Bedeutung.

Abbildung 38 zeigt die für die Zukunft am höchsten bewerteten Subfunktionen in Bezug auf die Realisierung von Vertical-Nurturing-Potentialen.

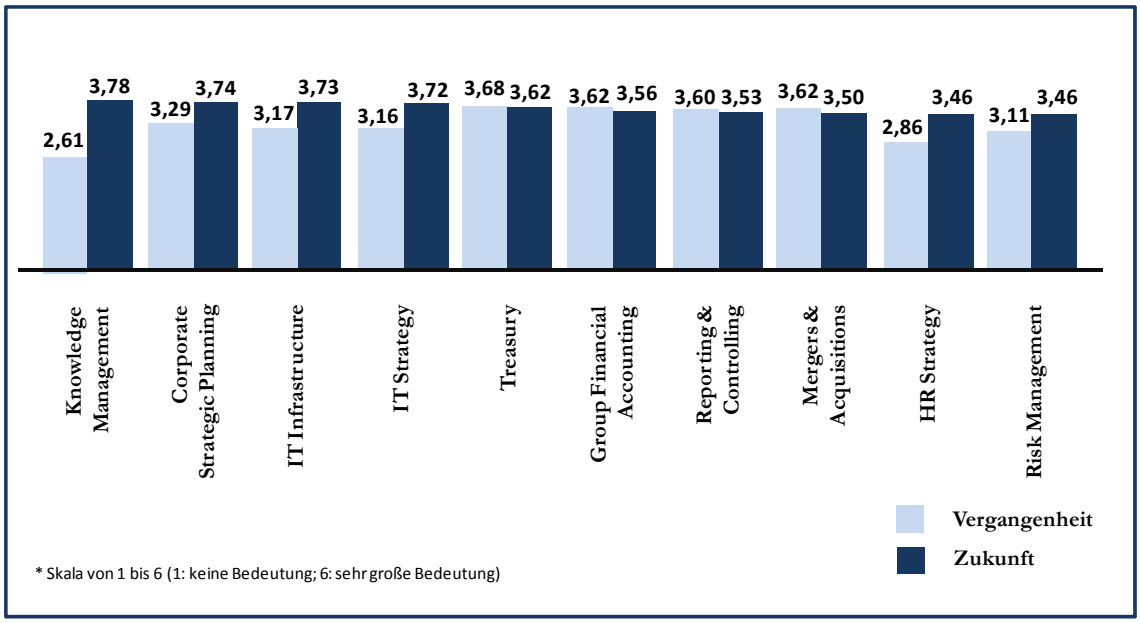


Abbildung 38: Vertical-Nurturing – die zukünftig zehn bedeutendsten Sub-Prozesse (eigene Abbildung)

Wurden in der Vergangenheit die höchsten Vertical-Nurturing-Potentiale in den Subfunktionen Treasury, Mergers & Acquisitions sowie Group Financial Accounting umgesetzt, so erwarten die Unternehmen nun für die Zukunft, die höchsten Potentiale in den Funktionen Wissensmanagement, Strategie- und Unternehmensentwicklung und IT-Infrastruktur realisieren zu können. Bemerkenswert ist insbesondere, dass die Funktion Wissensmanagement um 1,17 Punkte für die Zukunft höher bewertet wird als für die Vergangenheit. Das Wiederaufleben dieser Funktion deutet darauf hin, dass das Thema nach wie vor aus Unternehmenssicht nicht vollständig gelöst ist und mit dem Aufkommen neuer technologischer Möglichkeiten, wie etwa Wikis und Social-Network-Lösungen, die Hoffnung auf eine Realisierbarkeit entsprechender Potentiale für die Zukunft zunimmt (Voigt & Seidel 2009, S. 14).

2.3.4.3 Sourcing

Sourcing-Potentiale beschreiben das Outsourcing von Prozessen an externe Dienstleister sowie das Insourcing von Prozessen von diesen Lieferanten zurück in das Unternehmen (Hofmann 2008). Abbildung 39 zeigt die Bewertung dieses Potentiales je Corporate-Center-Funktion.

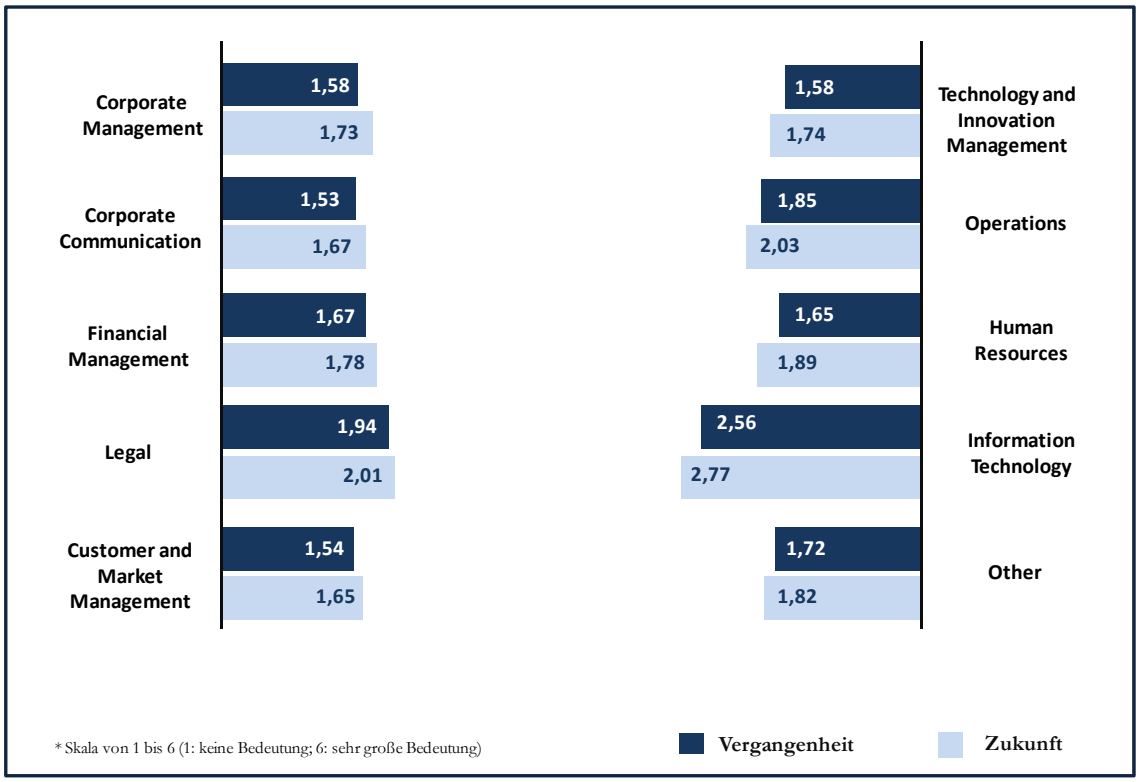


Abbildung 39: Outsourcing-Potentiale nach Prozessen (eigene Abbildung)

Hierbei fällt zunächst auf, dass Sourcing-Potentiale für alle Funktionen im Vergleich zu den Potentialen horizontalen Synergien und Vertical-Nurturing als wesentlich geringer eingeschätzt werden. Die Funktion IT ist mit großem Abstand für die Vergangenheit und Zukunft am höchsten bewertet. Die Funktionen Operations und Legal folgen auf Platz zwei und drei. Abbildung 40 zeigt die zehn Subfunktionen, für welche die befragten Unternehmen in Zukunft die höchsten Sourcing-Potentiale erwarten.

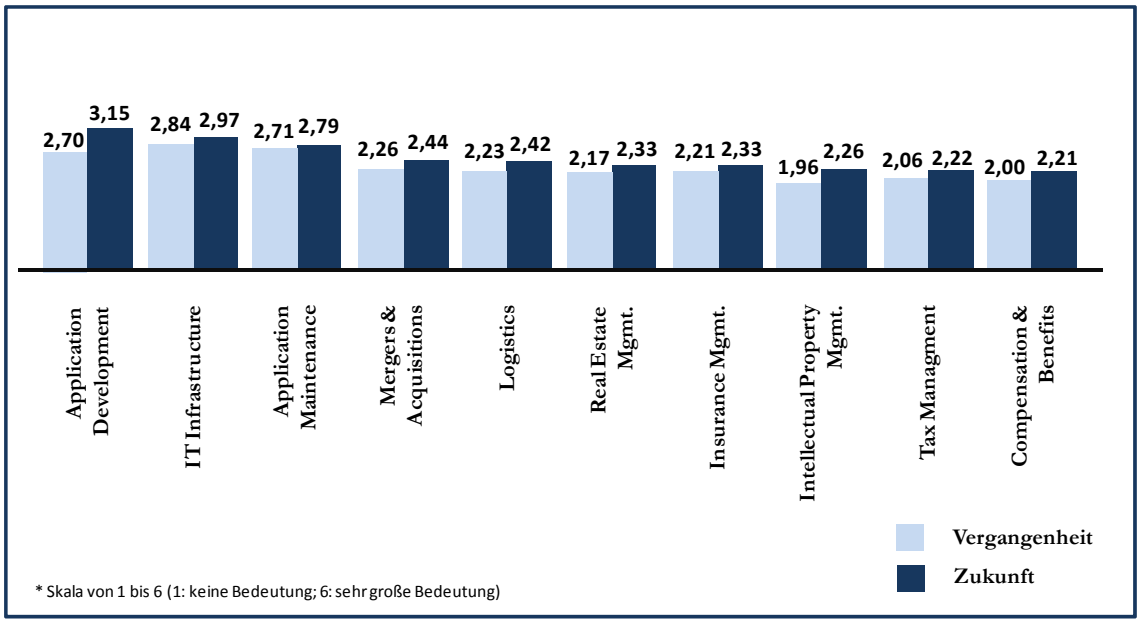


Abbildung 40: Outsourcing – die zukünftig bedeutendsten Sub-Prozesse

(eigene Abbildung)

Das Ergebnis dieser Betrachtung deckt sich mit den Erkenntnissen auf Funktionsebene. So sind die drei höchstbewerteten Subfunktionen sowohl bezogen auf die Vergangenheit als auch auf die Zukunft der Funktion IT zuzuordnen.

3 Corporate-Center-Archetypen

Das Kapitel Corporate-Center-Archetypen stellt den ersten Teil des Blocks Ergebnisse dar. Ziel dieses Kapitels ist die inhaltliche Ableitung und Beschreibung von Corporate-Center-Archetypen. Das nachfolgende Kapitel Methode zeigt dann, wie – basierend auf diesen Ergebnissen – strukturiert und systematisch für Unternehmen Potentiale identifiziert und bewertet werden können.

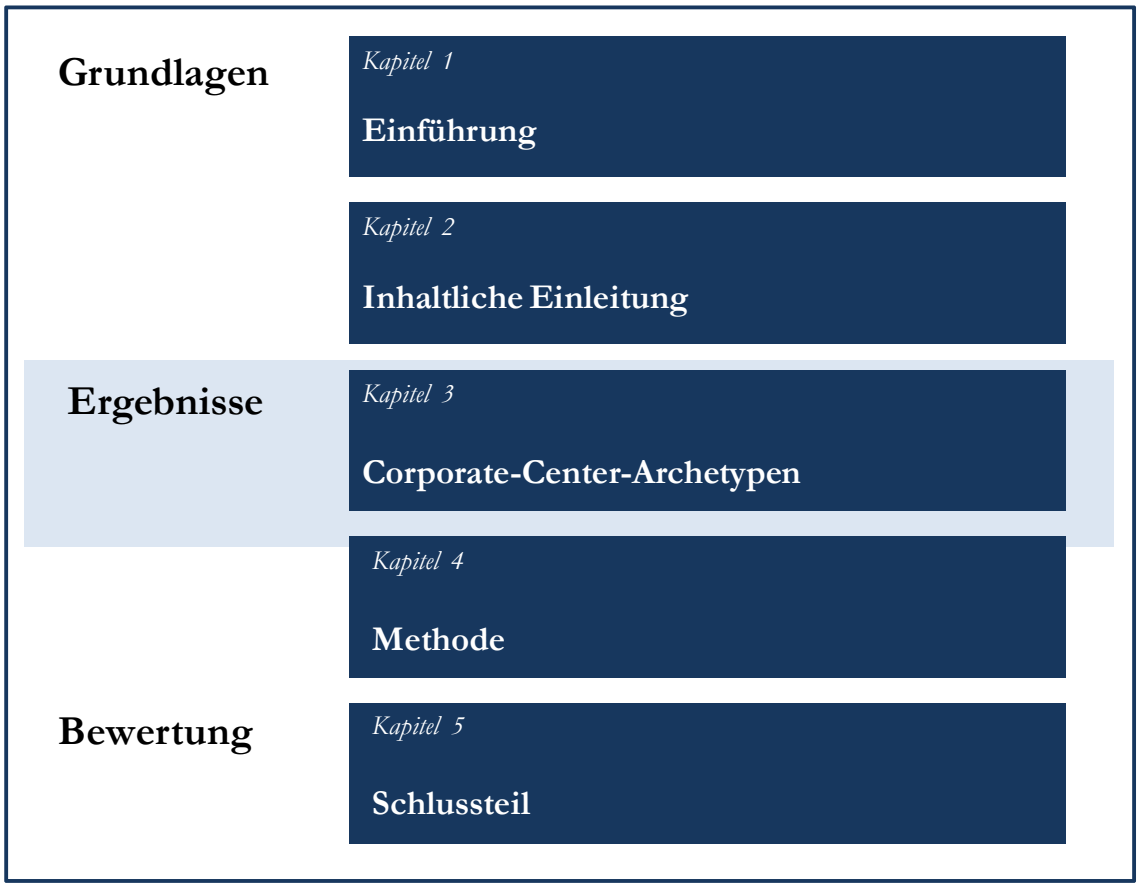


Abbildung 41: Einordnung Kapitel 3 (eigene Abbildung)

In Abschnitt 3.1 erfolgt zunächst eine Einführung in das methodische Vorgehen zur Ableitung der Corporate-Center-Archetypen. Abbildung 42 zeigt den Aufbau des dritten Kapitels in der Übersicht. Die Darstellung der wesentlichen Zwischenergebnisse ist Gegenstand der Unterkapitel 3.2 bis 3.4. Diese Ausführungen dienen als Untermauerung für die Archetypen und ermöglichen ein fundiertes Verständnis des Konzepts. Die Beschreibung und Erläuterung der Corporate-Center-Archetypen Minimum Corporate

Center, Strategic Leader, Synergy Manager, Business Partner und Sourcing Manager erfolgt in den Abschnitten 3.5 bis 3.9.



Abbildung 42: Aufbau Kapitel 3 (eigene Abbildung)

3.1 Vorgehen zur Ableitung der Corporate-Center-Archetypen

Im Weiteren erfolgt die Darstellung des Vorgehens zur Ableitung der Corporate-Center-Archetypen. Dies dient als Grundlage für die weiteren Ausführungen des Kapitels und ordnet diese in einen ganzheitlichen Verständniskontext ein.

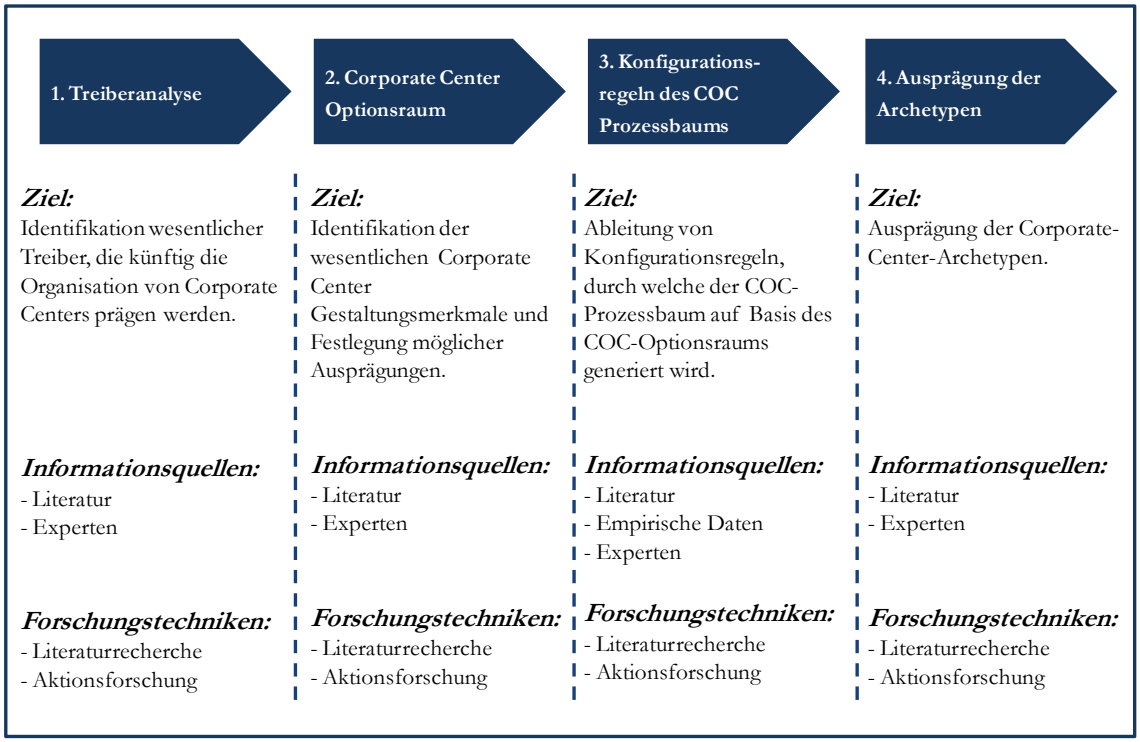


Abbildung 43: Vorgehen zur Ableitung von Corporate-Center-Archetypen

(eigene Abbildung)

Abbildung 43 zeigt die Hauptschritte zur Ableitung der Corporate-Center-Archetypen in der Übersicht. Je Vorgehensschritt werden die Zielsetzung, die zugrunde liegenden Hauptinformationsquellen sowie die eingesetzten Forschungstechniken dargestellt. Die Vorgehensweise beruht in Teilen auf Lerner (2008) und wurde für die Zielsetzung der Arbeit erweitert und adaptiert.

Zunächst erfolgt die Durchführung einer Treiberidentifikation. Diese dient im Wesentlichen der Bestimmung von externen Einflussgrößen, welche die Corporate-Center-Organisation künftig prägen werden (Lerner 2008, S. 88). Die Treiberidentifikation stellt die Grundlage zur Ableitung des Corporate-Center-Optionsraums dar. Hierzu müssen

zunächst Corporate-Center-Gestaltungsmerkmale abgeleitet werden. Das sind diejenigen Kriterien, von welchen die Organisation des Corporate Centers unmittelbar abhängt. Je Gestaltungsmerkmal werden dann die möglichen Ausprägungen identifiziert und schließlich im Rahmen eines morphologischen Kastens, dem Corporate-Center-Optionsraum, abgetragen. Der Grundgedanke dieses Vorgehens ist also, dass Prozesse und Organisation des Corporate Centers von dessen Umwelt abhängen (Lerner 2008, S.90) (Goold, Pettifer & Young 2001). Corporate-Center-Gestaltungsmerkmale konkretisieren diese Überlegung und benennen die Stellhebel im Detail. Dies kann selbstverständlich nicht für alle denkbaren Aspekte der Corporate-Center-Organisation geschehen, sondern erfolgt im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit, der Ableitung eines Entscheidungsmodells zur Identifikation und Bewertung von Reorganisationspotentialen.

Die Erstellung des Corporate-Center-Prozessbaums geschieht in Abhängigkeit der gewählten Ausprägungen im Corporate-Center-Optionsraum unter Anwendung sogenannter Konfigurationsregeln. Diese Konfigurationsregeln ergeben sich auf Basis von Experteneinschätzungen und empirischen Daten. Den Abschluss des Kapitels stellt schließlich die Beschreibung der fünf Corporate-Center-Archetypen Minimum Corporate Center, Strategic Leader, Synergy Manager, Sourcing Manager und Business Partner dar.

3.2 Treiberidentifikation

Das folgende Unterkapitel hat die Identifikation von Treibern, die Unternehmen und deren Corporate Centers künftig beeinflussen werden, zum Gegenstand. Der Begriff Treiber wird im Kontext der vorliegenden Arbeit synonym mit dem Begriff Driving Forces verwendet. Lerner (2008, S. 88) wendet Driving Forces im Rahmen der Entwicklung von Zukunftsszenarien an und versteht darunter „wesentliche Einflussfaktoren“ auf die Industrie eines Unternehmens. Diese Sichtweise wird in dieser Arbeit übernommen und auf den Begriff Corporate Center angewandt. Diese Treiber dienen dem nächsten Schritt als Input. Hier erfolgt dann die Bestimmung der Corporate-Center-Gestaltungsmerkmale unter Anwendung von Wirkungsanalysen (Kaplan & Norton 1995, S. 82 f.). Ziel der Treiberidentifikation ist daher, die Umwelt in Bezug auf ein Corporate Center insofern zu beschreiben, als dies zur transparenten Ableitung von Gestaltungsmerkmalen erforderlich ist.

Zu diesem Zweck erfolgt die Treiberidentifikation in zwei Schritten:

- Strukturierung der relevanten Umwelt durch Festlegung von Treiberclustern und
- Identifikation und Beschreibung der Treiber je Treibercluster.

3.2.1 Festlegung von Treiberclustern

Gemäß dem zuvor beschriebenen Vorgehen findet zunächst die Definition von relevanten Treiberclustern statt. Diese dienen als Raster für die Identifikation der Treiber. Gemäß Pillkahn (2007) lässt sich das Unternehmensumfeld in eine Mikroebene und eine Makroebene unterteilen. Die Makroebene beinhaltet nicht beeinflussbare, externe Entwicklungen, die das Unternehmen und indirekt das Corporate Center beeinflussen. Ein bewährtes Rahmenwerk zur Strukturierung der externen Unternehmensumwelt ist PESTEL (Pillkahn 2007, S. 86 f.) (Schwartz 1991). Die PESTEL-Analyse sieht eine Gliederung der Makroebene in die Bereiche politisch, wirtschaftlich, technologisch, soziokulturell, rechtlich und ökologisch vor.

Im Rahmen von CoSTeP-Workshop 2 wurde dieses Raster durch die befragten Experten als grundsätzlich geeignet eingeschätzt. Im Hinblick auf die Zielsetzung der Analyse wurden die fünf erstgenannten Bereiche als wesentlich identifiziert. Auf sie zielt daher die nachfolgende Ergebnisdarstellung ab.

Zur Identifikation von Treibern auf Mikroebene wurde in CoSTeP-Workshop 1 gemeinsam mit Unternehmensexperten ein etwas anderes Vorgehen angewandt. Dieses beruht auf der Überlegung, dass Abläufe und Strukturen im Sinne der Unternehmensstrategie kundenorientiert zu gestalten sind (Brecht 2002, S. 58). Diese Anforderung lässt sich auf Corporate Center übertragen und führt zu folgenden Fragestellungen:

- Wer sind die Kunden/ Anspruchsgruppen gegenüber dem Corporate Center (Österle 1995, S. 79)?
- Welche Leistungsbeziehungen bestehen zwischen Corporate Center und diesen Anspruchsgruppen (Österle 1995, S. 79 f.)?
- Welche Anforderungen stellen diese Anspruchsgruppen künftig an das Corporate Center (Österle 1995, S. 108)?

Diese Anforderungen erfüllen in Bezug auf ein Corporate Center ebenfalls die Rolle von Treibern. Auf Basis der wissenschaftlichen Literatur und im Rahmen von CoSTeP-Workshop 1 wurden unter Anwendung von Aktionsforschung folgende Anspruchsgruppen identifiziert: Inhaber, Unternehmensleitung, Geschäftsbereiche, Kunden, das Marktumfeld, die Öffentlichkeit, Mitarbeiter des Corporate Centers, Aufsichtsgremien und Behörden. Abbildung 44 stellt die definierten Treibercluster unterteilt nach Makro- und Mikroebene als erstes Teilergebnis der Treiberanalyse dar.

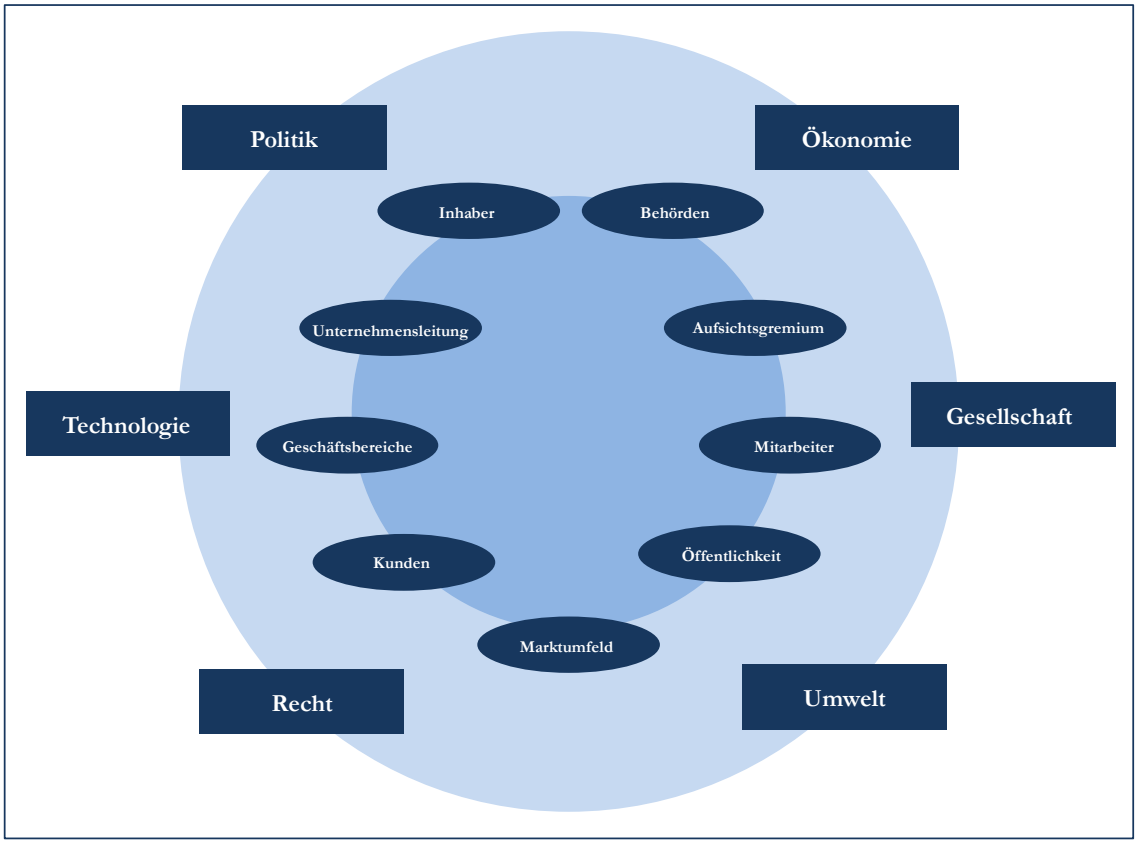


Abbildung 44: Übersicht der Treibercluster (eigene Abbildung)

3.2.2 Identifikation von Treibern

Der nachfolgende Abschnitt stellt das Ergebnis der Treiberidentifikation dar. Hierzu findet erneut eine gesonderte Betrachtung von Makro- und Mikroebene statt, da sich die Vorgehensweise in Teilen etwas unterscheidet. Die Ergebnisse beruhen auf der Literatur zum Thema plus den CoSTeP-Workshops 2 für die Makroebene sowie Workshop 1 und 2 für die Mikroebene.

Weiter erfolgt nun zunächst die Darstellung der Treiber auf Makroebene:

Treibercluster 1: Politik

- **Liberalisierung:**

  Der Treiber Liberalisierung beschreibt die weitgehende Abschaffung von Handelshemmnissen (Gabler 2012). Sie beeinflusst die Internationalisierung von Unternehmen und wirkt daher auf deren Zentralisationsgrad.

- **Rechtssicherheit:**

  Rechtssicherheit beschreibt das subjektive Vertrauen in die Durchsetzbarkeit eigener Rechte innerhalb eines gesellschaftlichen bzw. politischen Systems (Hasch 2006, S. 280). Mangelnde Rechtssicherheit auf Märkten des Unternehmens kann zu einer erhöhten Risikosituation führen und gegebenenfalls die Wirtschaftlichkeit von Aktivitäten auf diesen Märkten in Frage stellen.

- **Wirtschaftspolitische Attraktivität:**

  Wirtschaftspolitik ist das Einwirken des Staates auf das wirtschaftliche Geschehen (Grüner 2008, S. 1). Durch wirtschaftspolitische Maßnahmen kann ein Staat seine Attraktivität als Wirtschaftsstandort beeinflussen. Dies kann die Ansiedlung von Unternehmensstandorten und Unternehmensprozessen in einem Land beeinflussen.

- **Terrorgefahr:**

  Eine mögliche Definition des Begriffs lautet: „Unter Terrorismus sind planmäßig vorbereitete, schockierende Gewaltanschläge gegen eine politische Ordnung aus dem Untergrund zu verstehen“ (Waldmann 2005, S. 12). Terrorismus vermindert die wirtschaftliche und politische Stabilität von Regionen und erschwert somit dort eine Tätigkeit des Unternehmens.

- **Verlässlichkeit des politischen Rahmens:**

  Der Treiber beschreibt die Kontinuität von politischem System und Rahmenbedingungen. Somit stellt er eine Voraussetzung für die politische Stabilität der betrachteten Region dar und beeinflusst ihre Attraktivität aus Risiko- und Ertragssicht positiv.

Treibercluster 2: Wirtschaft

- **Arbeitskosten**:

  Arbeitskosten bestehen im Wesentlichen aus Bruttogehältern bzw. Bruttolöhnen sowie Lohnnebenkosten (Statistisches Bundesamt 2012). Arbeitskosten sind eine bedeutsame Einflussgröße für die Attraktivität einer Region als Wirtschaftsstandort und wirken daher auf die Bereitschaft von Unternehmen, in dieser wirtschaftlich tätig zu sein.

- **Wirtschaftskriminalität:**

  Wirtschaftskriminalität ist ein Oberbegriff, der eine Vielzahl von Delikten, wie etwa Wirtschaftskorruption, Geldwäsche, Wirtschaftsspionage und Produktpiraterie umfasst (Albrecht & Entorf 2003, S. 2). Wirtschaftskriminalität wirkt auf die Risikosituation des Unternehmens und verursacht Kosten, beispielsweise zur Risikoprävention.

- **Energiekosten:**

  Für die Zukunft erwarten Wissenschaftler einen Anstieg der Energiepreise (U.S. Energy Information Administration 2011). Können diese nicht vollumfänglich an den Kunden weitergegeben werden, so kann dies zu steigendem Effizienzdruck führen. Das Corporate Center, in welchem häufig Supportfunktionen angesiedelt sind, ist hiervon in besonderem Maße betroffen.

- **Wettbewerbs- und Kundendruck:**

  Die Treiber Wettbewerbs- und Kundendruck zählen zu den wesentlichen Einflussgrößen der Unternehmenstätigkeit (Porter 2008, S. 27). Sie beeinflussen die relative Kostensituation des Unternehmens und betreffen die Möglichkeiten des Unternehmens zur Generierung von Wert im Rahmen der Geschäftstätigkeit. Die Unternehmensstrategie beruht in der Regel auf einer Analyse der Kunden- und Wettbewerbssituation und verfolgt auf dieser Basis die zukünftig erfolgreiche Ausrichtung des Unternehmens (Porter 2008, S. 35).

- **Kaufkraft:**

  Die Kaufkraft beschreibt die Geldmenge, „die einem Wirtschaftssubjekt real zur Verfügung steht“ (Gabler 2012). Sie wirkt auf die wirtschaftliche Situation von Unternehmen und beeinflusst damit auch den Kosten- und Effizienzdruck auf deren Corporate Center.

Treibercluster 3: Technologie

- **Informationsmenge und Leistungsfähigkeit der Informations- und Kommunikationstechnologie:**

  Einschlägige Studien stellen einen rasanten Anstieg des Informationsaufkommens fest. Demgegenüber steht eine Zunahme der Leistungsfähigkeit der Informations- und Kommunikationstechnologie (Gantz & Reinsel 2011). Diese wirkt als Enabler für Corporate-Center-Prozesse und den Möglichkeiten zur Prozesssteuerung.

- **Vernetzung von Technologien und Informationen:**

  Durch die Integration von IT-Systemen und die Einbettung von IT in Gegenständen des Alltags findet eine zunehmende Vernetzung von Systemen und Informationen statt (Friedwald et al. 2010). Dies beeinflusst insbesondere die Transparenz von betrieblichen Vorgängen sowie die Möglichkeiten zu deren Steuerung.

- **Virtualisierung:**

  Der Einsatz von Kollaborationstechnologie ermöglicht bzw. unterstützt die Virtualisierung von Wissensaustausch, Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Personen in und außerhalb des Unternehmens. Dies kann zu einer Vereinfachung von Entscheidungsprozessen, der schnellen Einbeziehung von Experten und der Verflachung von Hierarchien führen (Breitner 2010,S. 26 f.). Kollaborationstechnologien wirken daher in Form eines Enablers auf die Prozesse in und außerhalb des Corporate Centers.

Treibercluster 4: Recht

- **Haftungsrechtliche Inanspruchnahme von Führungskräften:**

  Der Begriff haftungsrechtliche Inanspruchnahme beschreibt das Einstehen der Unternehmensleitung für Schäden „aufgrund von schuldhafter Pflichtverletzung" (Ries & Peiniger 2008, S. 13). Als möglicher Indikator für die Entwicklung von Haftungsrisiken der Unternehmensleitung dient die Nachfrage nach Directors-and-Officers-Liability-Versicherungen (D&O-Versicherungen). Eine Studie zum Thema (Towers Perrin 2008) stellt einen Anstieg der Nachfrage nach diesen Produkten fest. Ein Anstieg der haftungsrechtlichen Inanspruchnahme von Führungskräften kann einen erhöhten Bedarf an Transparenz von Unternehmensabläufen und als Folge hiervon eine verstärkte Einmischung von Führungskräften in Unternehmensaktivitäten mit sich bringen. Dies kann bis zu einer zentralen Ansiedlung von Funktionen, motiviert aus einer Kontroll- und Transparenzsicht, führen.

- **Komplexität rechtlicher Anforderungen:**

  Internationale Großkonzerne sind mit einer Vielzahl unterschiedlicher Rechtssysteme und damit einer immensen Anzahl von gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen konfrontiert. Die Umsetzung dieser Vorgaben erfordert finanziellen Aufwand und verursacht erhebliche Komplexität. Dies kann einer Zentralisierung von Prozessen im Corporate Center entgegenstehen.

Treibercluster 5: Gesellschaft

- **Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte:**

  Die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte ist ein bedeutender Standortfaktor (Deschryvere 2009, S. 5). Sie beeinflusst unmittelbar die räumliche Ansiedlung bestimmter Prozesse und Funktionen und wirkt daher direkt auf den Zentralisierungsgrad im Unternehmen.

Zur Identifikation der Treiber auf Mikroebene dienen die bereits dargestellten Anspruchsgruppen gegenüber dem Corporate Center. Für diese Anspruchsgruppen erfolgt im nächsten Schritt eine Zuordnung der wesentlichen Leistungsbeziehungen im Rahmen

eines Kontextdiagramms (Österle 1995, S. 79). Dieses Kontextdiagramm wurde im Rahmen von CoSTeP-Workshop 1 unter Anwendung der Forschungstechnik Aktionsforschung erarbeitet. Abbildung 45 zeigt das Ergebnis dieser Betrachtung.



Abbildung 45: Anspruchsgruppen und Leistungsbeziehungen (eigene Abbildung)

Entlang dieser Anspruchsgruppen und Leistungen lassen sich im nächsten Schritt Anforderungen an das Corporate Center bestimmen. Dieses Arbeitsergebnis entstand ebenfalls durch Aktionsforschung im Rahmen von CoSTeP-Workhop 2.

Abbildung 46 zeigt die identifizierten Anforderungen. Diese lassen sich den vier Clustern Leistung, Information, Mitarbeiter und Wert zuordnen.

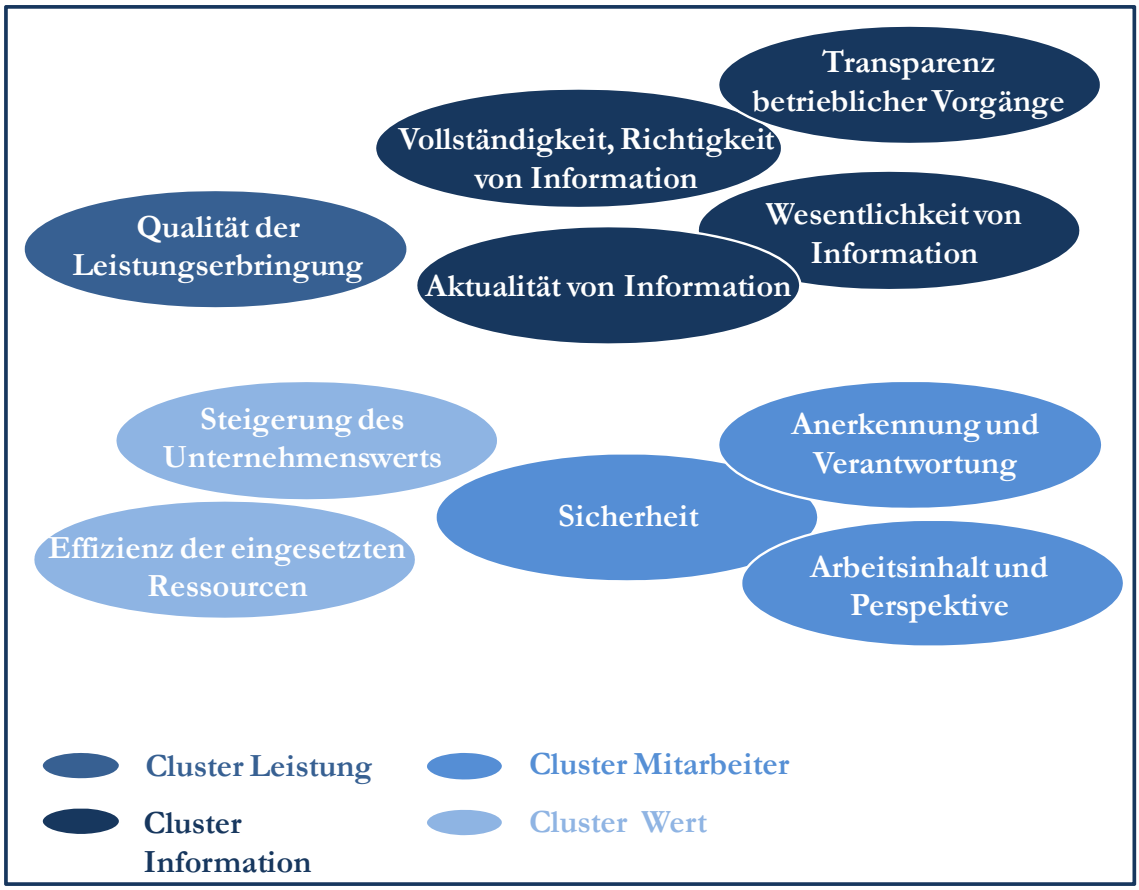


Abbildung 46: Anforderungen Mikroebene (eigene Abbildung)

Die Treiber auf Makroebene sowie die Anforderungen auf Mikroebene stellen den Versuch dar, die relevante Unternehmensumwelt bezogen auf die Zielsetzung der Arbeit zu beschreiben. Diese Ergebnisse dienen als Grundlage zur Ableitung des Corporate Optionsraums im nachfolgenden Abschnitt.

3.3 Bestimmung des Corporate-Center-Optionsraums

Die Zielsetzung des nachfolgenden Abschnittes besteht in der Ableitung des Corporate-Center-Optionsraums. Wie bereits in Kapitel 2 dargestellt, handelt es sich um ein erstes Element zur Beschreibung von Corporate-Center-Archetypen. Der Corporate-Center-Optionsraum ist ein morphologischer Kasten, der die Menge an Corporate-Center-Gestaltungsmerkmalen darstellt. Das sind diejenigen Kriterien, von denen die Bestimmung der idealtypischen Corporate-Center-Organisation im Modell abhängt. Diese werden auf Basis der Treiber des vorhergehenden Abschnittes unter Anwendung von

Wirkungsanalysen bestimmt. Zur Sicherstellung der Vollständigkeit und Richtigkeit des Optionsraums erfolgte eine Verifikation dieser Ergebnisse auf Basis der wissenschaftlichen Literatur sowie durch Experten im Rahmen von CoSTeP-Workshop 3. In einem zweiten Schritt findet dann die Formulierung von möglichen Ausprägungen je Gestaltungsmerkmal statt. Hierbei handelt es sich letztendlich um eine Beschreibung des Wertebereichs. Auch dieses Ergebnis wurde auf Basis der Literatur sowie durch Experten im Rahmen von CoSTeP-Workshop 3 verifiziert. Zum Abschluss des Unterkapitels erfolgt schließlich eine Beschreibung der Annahmen, die den Corporate-Center-Archetypen, wie sie in dieser Arbeit definiert werden, zugrunde liegen.

3.3.1 Identifikation der Corporate-Center-Gestaltungsmerkmale

Die Identifikation der Corporate-Center-Gestaltungsmerkmale erfolgt auf Basis der identifizierten Treiber unter Anwendung einer Wirkungsanalyse. Hierbei wird untersucht, mit welchen Einflussgrößen diese Treiber in einer sich beeinflussenden Beziehung stehen. Das Ziel ist die sukzessive Reduktion der Komplexität, um am Ende diejenigen Größen herauszuarbeiten, die das Corporate Center direkt beeinflussen. Anhang 4 zeigt das Wirkungsnetz, welches das Ergebnis der Untersuchung skizziert. Da das Vorhandensein von Zusammenhängen dargestellt wird, kommen im Rahmen der Darstellung ungerichtete Relationen zum Einsatz.

Aufgrund der hohen Komplexität dieser Überlegungen findet im Hauptteil dieser Arbeit eine exemplarische Vorstellung des Vorgehens anhand des Treibers Liberalisierung statt. Abbildung 47 zeigt einen Auszug der Wirkungsbeziehungen. Liberalisierung wirkt durch den Abbau von Handelsbarrieren zum einen auf die Erschließung neuer Märkte und zum anderen auf Regularien, die das Unternehmen zu beachten hat. Regularien sind typischerweise mit Kosten im Unternehmen verbunden. Diese gilt es im Hinblick auf das Ziel der Wertgenerierung zu optimieren. Das Corporate Center kann zur Reduktion von Kosten, etwa durch die Übernahme bestimmter wertstiftender Dienstleistungen, einen Beitrag leisten. Dieses Rollenverständnis wird im Modell durch das Gestaltungsmerkmal Key Activities adressiert.

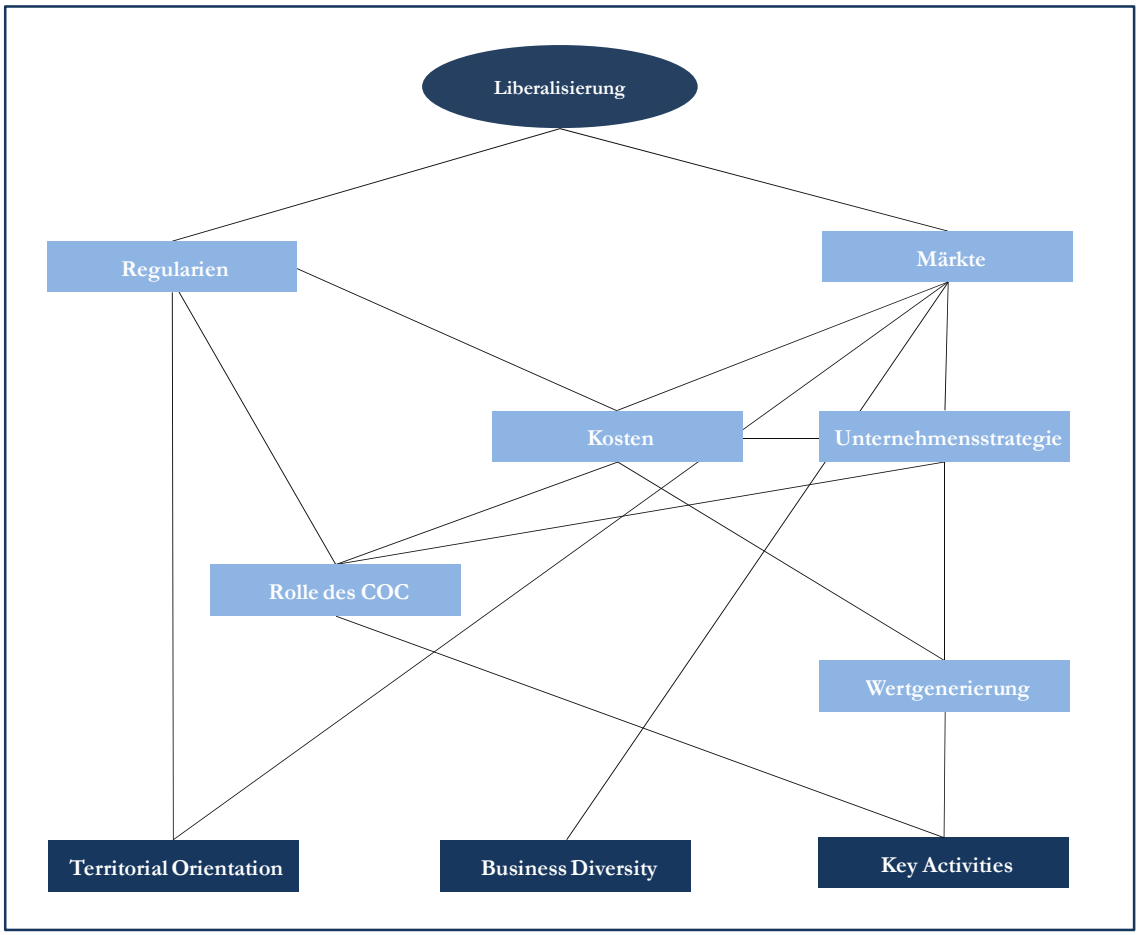


Abbildung 47: Beispiel Wirkungsanalyse (eigene Abbildung)

Auf diese Weise wurden insgesamt fünf Corporate-Center-Gestaltungsmerkmale identifiziert. Das Vorgehen selbst, die Wirkungsanalyse sowie die identifizierten Gestaltungsmerkmale wurden in den CoSTeP-Workshops 1, 2 und 3 gemeinsam mit Experten deutscher Großunternehmen verifiziert. Darüber hinaus wurde eine Verifikation der Gestaltungsmerkale aufgrundlage der Literatur zum Thema durchgeführt. Die identifizierten Corporate-Center-Gestaltungsmerkmale sind:

- **Key-Activities:**

  Key-Activities beschreiben das Rollenverständnis und damit verbunden den grundsätzlichen Prozess- bzw. Funktionsumfang des Corporate Centers (Young et al. 2000, S. 27 f.). Ist ein Corporate Center etwa als strategische Managementholding positioniert, so führt dieses Rollenverständnis zu einer Übernahme von strategischen Managementfunktionen, nicht jedoch von operativen Dienstleistungsaufgaben für die Geschäftsbereiche. Key-Activities beschreiben

demnach einen Wunsch- bzw. Idealzustand. Andere Gestaltungsmerkmale, wie etwa die Territorial Orientation oder die Business Diversity, können dazu führen, dass dieser nur in Teilen realisierbar ist.

- **Corporate Organisation:**

  Die Corporate Organisation beschreibt die organisatorische Einbindung von Corporate Center und Geschäftsbereichen in das Unternehmen (Young et al. 2000, Questionnaire Page 2). So finden beispielsweise organisatorische Unterschiede zwischen einem mittelständischen Unternehmen mit nur einem Geschäftsbereich und einem internationalen Großkonzern, der über eine divisionale Organisation verfügt, Berücksichtigung.

- **Key Strategy Elements:**

  Unabhängig vom Corporate Center Rollenverständnis, welches implizit durch das Gestaltungsmerkmal Key Activities abgebildet wird, kann aufgrund strategischer bzw. geschäftspolitischer Entscheidungen eine gezielte Einflussnahme des Corporate Centers auf Prozesse des Unternehmens sinnvoll sein (Sambeth 2003, S. 148 f.). Dies wird durch die Aufnahme des Gestaltungsmerkmals Key Strategy Elements adressiert.

- **Business Diversity:**

  Die bislang dargestellten Gestaltungsmerkmale beschreiben einen Zielzustand. Jedoch können geschäftsbereichsspezifische Besonderheiten dessen Realisierung entgegenstehen. So könnte etwa die Zentralisierung eines bestimmten Prozesses sich aufgrund sehr heterogener Anforderungen der Geschäftsbereiche als nicht sinnvoll bzw. realisierbar erweisen (Werthmann & Rixen 2005, S. 68). Diese Homogenität bzw. Heterogenität der Geschäftsbereiche wird durch das Gestaltungsmerkmal Business Diversity abgebildet.

- **Territorial Diversity:**

  Das Gestaltungsmerkmal Territorial Diversity ermöglicht bzw. schließt die Realisierung bestimmter Wertsteigerungspotentiale im Corporate Center aufgrund lokaler bzw. regionaler Besonderheiten aus. So kann etwa das Vorliegen von regional sehr heterogenen Anforderungen an einen bestimmten Prozess dessen weltweiter Zentralisierung entgegenstehen (Werthmann & Rixen 2005, S. 68).

Abbildung 48 fasst die beschriebenen Gestaltungsmerkmale sowie eine Kurzerläuterung ihrer Bedeutung zusammen.



Abbildung 48: Übersicht Corporate-Center-Gestaltungsmerkmale (eigene Abbildung)

3.3.2 Beschreibung der möglichen Ausprägungen je Gestaltungsmerkmal

Der Corporate-Center-Optionsraum legt für jedes Gestaltungsmerkmal die möglichen Ausprägungen im Sinne eines Wertebereichs fest. Die Formulierung dieser Ausprägungen ist das Ziel dieses Unterkapitels. Gemäß dem Forschungsvorgehen zur Ableitung der Corporate-Center-Gestaltungsmerkmale wurden auch die Ausprägungen soweit möglich auf Basis der wissenschaftlichen Literatur und im Rahmen von CoSTeP-Workshop 3 verifiziert.

3.3.2.1 Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Key Activities

Das Gestaltungsmerkmal Key Activities umfasst sechs mögliche Ausprägungen. Abbildung 49 zeigt diese in der Übersicht.

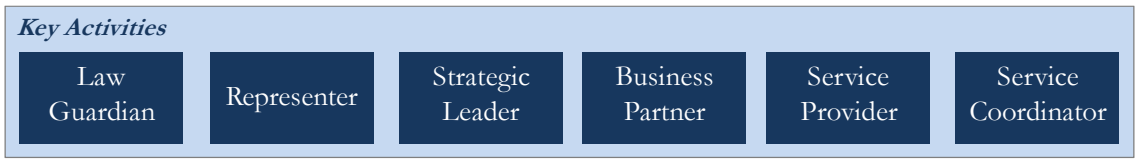


Abbildung 49: Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Key Activities (eigene Abbildung)

Die Ausprägung Law Guardian beschreibt ein Corporate Center, welches nur die aufgrund gesetzlicher Vorgaben oder pragmatischer Erfordernisse zwingend im Corporate Center anzusiedelnden Prozesse umfasst. Hierzu zählen etwa Prozesse wie Unternehmensleitung, interne Revision oder Konzernbuchhaltung (Young et al. 2000, S. 11). Die Ausprägung Representer umfasst die Prozesse zur unternehmensinternen und -externen Kommunikation. Diese Prozesse würden bei enger Auslegung ebenfalls unter die Definition der Ausprägung Law Guardian fallen. Aus Gründen der Modelltransparenz erfolgt jedoch ein separater Ausweis als eigene Ausprägung. Die Ausprägung Strategic Leader beinhaltet die Prozesse zur Unternehmensführung im Sinne einer strategischen Managementholding. Zusätzlich fallen hierunter Prozesse, durch welche eine Realisierung von Vertical-Nurturing-Potentialen zur Unternehmensführung durch das Corporate Center erfolgt (Young et al. 2000, S. 11). Die Ausprägung Business Partner zielt auf die umfassende Realisierung von Vertical-Nurturing-Potentialen durch das Corporate Center ab (Wanner 2005, S. 37) (Sambeth 2003, S. 41). Die Ausprägung Service Provider führt zu einer umfassenden Realisierung von horizontalen Synergien durch das Corporate Center (Collis, Young & Goold 2007). Die Ausprägung Service Coordinator führt zu einer weitreichenden Realisierung von Outsourcing-Potentialen, bei welchen das Corporate Center eine zentrale Steuerungsfunktion ausübt (Wullenkord 2005, S. 5).

3.3.2.2 Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Corporate Organisation

Abbildung 50 stellt die möglichen Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Corporate Organisation dar. Die Darstellung der Ausprägungen erfolgt gemäß Young et al. (2000).



Abbildung 50: Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Corporate Organisation

(eigene Abbildung)

Ein Unternehmen der Organisationsform Single Business Unit besteht aus einem Geschäftsbereich. Mitarbeiter des Corporate Centers sind diesem Geschäftsbereich organisatorisch zugeordnet (Young et al. 2000, Questionnaire page 2). Abbildung 51 zeigt die organisatorische Einordnung des Corporate Centers für diese Ausprägung.

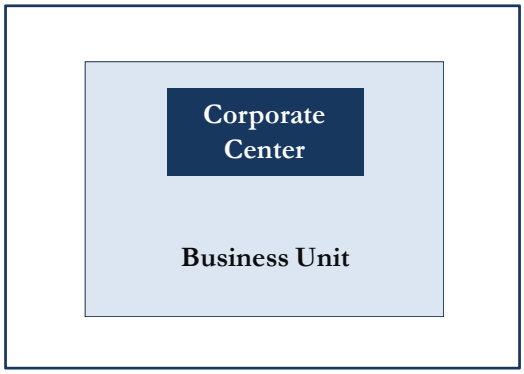


Abbildung 51: Organisationsform Single Business Unit

(Young et al. 2000, Questionnaire page 2)

Die Organisationsform Single Business Unit Divisions repräsentiert ein Unternehmen, das aus mehreren Geschäftsbereichen besteht. Mitarbeiter des Corporate Centers sind organisatorisch keinem Geschäftsbereich zugeordnet (Young et al. 2000, Questionnaire page 2). Abbildung 52 stellt exemplarisch die Organisationsform Single Business Unit Divisions dar.

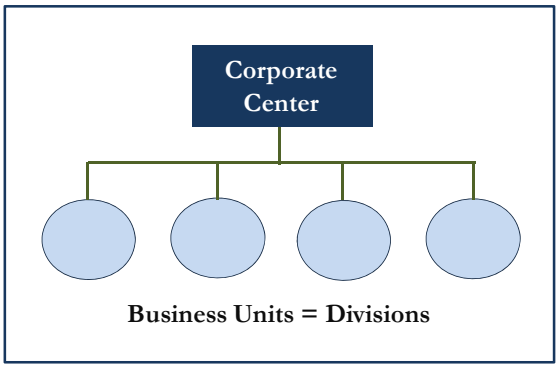


Abbildung 52: Organisationsform Single Business Unit
(Young et al. 2000, Questionnaire page 2)

Bei der Organisationsform Dominant Business Unit verfügt das Unternehmen über einen dominanten Geschäftsbereich. Mitarbeiter des Corporate Centers sind diesem dominanten Geschäftsbereich organisatorisch zugeordnet, erbringen jedoch auch Leistungen für die übrigen Geschäftsbereiche (Young et al. 2000, Questionnaire page 2). Abbildung 53 stellt diese Zuordnung grafisch dar.

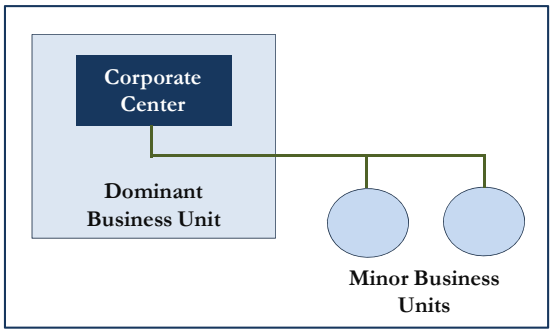


Abbildung 53: Organisationsform Dominant Business Unit
(Young et al. 2000, Questionnaire page 2)

Im Falle der Organisationsform Multi Business Unit Divisions besteht das Unternehmen aus mehreren Divisionen, welche wiederum aus mehreren Geschäftsbereichen bestehen. Daher verfügt das Unternehmen über ein Corporate Center und mehrere Headquarters in den Divisionen (Young et al. 2000, Questionnaire page 2). Abbildung 54 zeigt die Organisationsform Multi Business Unit Divisions in der Übersicht.

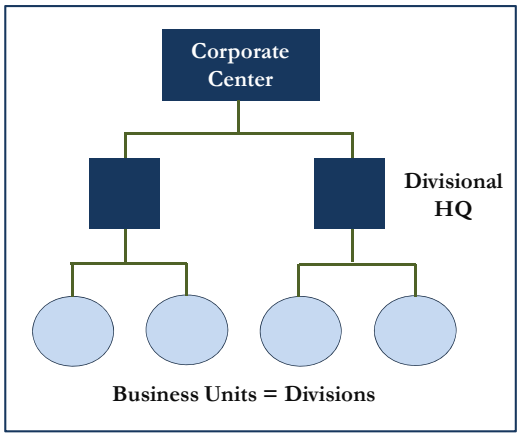


Abbildung 54: Organisationsform Multi Business Unit Divisions
(Young et al. 2000, Questionnaire page 2)

Bei der Organisationsform Matrix of Divisions sind die Geschäftsbereiche sowohl einer produktbezogenen als auch einer geografischen Division unterstellt (Young et al. 2000, Questionnaire page 2). Abbildung 55 stellt diese Organisationsform beispielhaft dar.

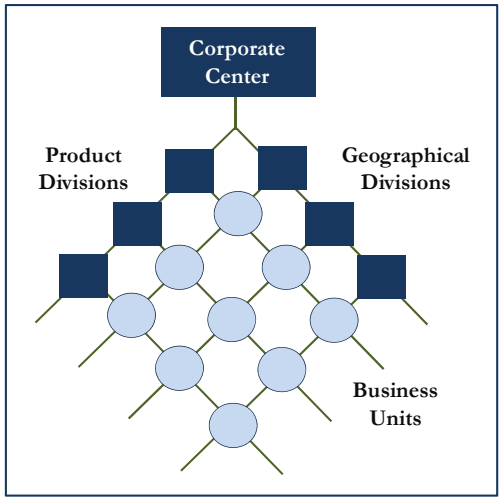


Abbildung 55: Organisationsform Matrix of Divisions
(Young et al. 2000, Questionnaire page 2)

3.3.2.3 Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Key Strategy Elements

Das Gestaltungsmerkmal Key Strategy Elements umfasst insgesamt vier Ausprägungen. Diese werden in Abbildung 56 dargestellt und im Folgenden kurz erläutert.

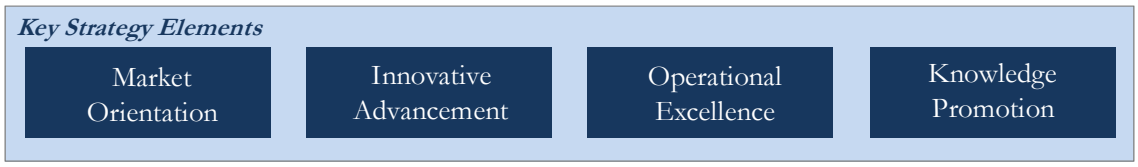


Abbildung 56: Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Key Strategy Elements

(eigene Abbildung)

Die Ausprägung Market Orientation dient der Formulierung einer bestimmten Zielsetzung gegenüber dem Corporate Center in Bezug auf die Prozesse des Customer and Market Managements. Diese Zielsetzung besteht in der Bereitstellung wertstiftender Dienstleistungen gegenüber einzelnen Geschäftsbereichen, z.B. in Form von Beratungs- und Koordinationsleistungen. Daher führt die Ausprägung Market Orientation zur Realisierung von hohen Vertical-Nurturing-Potentialen durch das Corporate Center für diese Prozesse (Wanner 2005, S. 37). Die übrigen Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Key Strategy Elements führen ebenfalls zur Realisierung von Vertical-Nurturing-Potentialen für spezifische Corporate-Center-Prozesse. Das Gestaltungsmerkmal Innovative Advancement zielt auf die Prozesse des Technology and Innovation Managements ab, Operational Excellence ist auf Operations Prozesse gerichtet und Knowledge Promotion führt zur Realisierung von Vertical-Nurturing-Potentialen im Bereich Wissensmanagement.

3.3.2.4 Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Business Diversity

Der Charakter des Gestaltungsmerkmals Business Diversity unterscheidet sich grundsätzlich von dem der zuvor beschriebenen Gestaltungsmerkmale. Bislang wurden im Wesentlichen Rolle und Zielsetzung der Corporate-Center-Organisation spezifiziert. Auf Basis der Gestaltungsmerkmale Business Diversity und Territorial Diversity wird nun hinterfragt, inwiefern diese realisierbar sind. Das Gestaltungsmerkmal Business Diversity

zielt auf die Anforderungen an Prozesse aus Kundensicht ab (Österle 1995, S. 108). Abbildung 57 zeigt die möglichen Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Business Diversity.



Abbildung 57: Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Business Diversity

(eigene Abbildung)

Die Ausprägung Homogeneous charakterisiert die Anforderungen an einen spezifischen Prozess als unternehmensweit einheitlich. Daher sind sowohl Vertical-Nurturing-Potentiale als auch horizontale Synergien in vollem Umfang realisierbar (Werthmann & Rixen 2005, S. 63 f.). Die Ausprägung Comparable beschreibt die Anforderungen der Kunden an einen Prozess als unterschiedlich, jedoch in Teilen vergleichbar. Daher ist eine konzernweite Standardisierung und Zentralisierung des Prozesses mit dem Ziel der umfassenden Realisierung von horizontalen Synergien nicht möglich (Werthmann & Rixen 2005, S. 64). Der Realisierung von Vertical-Nurturing-Potentialen steht diese Ausprägung nicht entgegen (Young et al. 2000, S. 11 f.). Die Ausprägung Heterogeneous beschreibt die Anforderungen an Prozesse als unternehmensweit sehr unterschiedlich. Daher ist die Realisierung von horizontalen Synergien sowie von Vertical-Nurturing-Potentialen nicht möglich.

3.3.2.5 Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Territorial Diversity

Das Gestaltungsmerkmal Territorial Diversity berücksichtigt Anforderungen, die sich aufgrund von lokalen bzw. regionalen Besonderheiten für einen spezifischen Corporate-Center-Prozess ergeben. Abbildung 58 zeigt die möglichen Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Business Diversity.



Abbildung 58: Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Territorial Diversity

(eigene Abbildung)

Die Ausprägung Global drückt aus, dass in Bezug auf einen spezifischen Prozess weltweit keine länderspezifischen Anforderungen existieren, die einer weltweiten Zentralisierung des Prozesses entgegenstehen. Im Falle der Ausprägung Regional existieren länderspezifische Anforderungen, die für bestimmte Regionen einheitlich beantwortet werden können. Daher ist die weltweite Zentralisierung dieser Prozesse im Corporate Center nicht möglich. Stattdessen kommt eine Zentralisierung in regionalen Zentralstrukturen in Betracht. Allerdings übernimmt das Corporate Center in diesem Fall die Rolle der Zentrale für die Region, in welcher es selbst ansässig ist. Die Ausprägung Local repräsentiert die Notwendigkeit zur Berücksichtigung länderspezifischer Anforderungen. Diese Ausprägung steht sowohl einer weltweiten Zentralisierung im Corporate Center als auch in regionalen Zentralstrukturen entgegen.

3.3.2.6 Zusammenfassende Darstellung des Corporate-Center-Optionsraumes

Basierend auf diesen Ergebnissen lässt sich nun vollumfänglich der Corporate-Center-Optionsraum darstellen. Dieser ergibt sich durch Zusammenfassung der Gestaltungsmerkmale innerhalb eines morphologischen Kastens. Wie in den vorhergehenden Abschnitten im Detail erläutert, beruht dieses Ergebnis auf der wissenschaftlichen Literatur und den Workshop-Ergebnissen des CE CoSTeP. Abbildung 59 zeigt den Corporate-Center-Optionsraum als ein zentrales Zwischenergebnis dieses Unterkapitels.

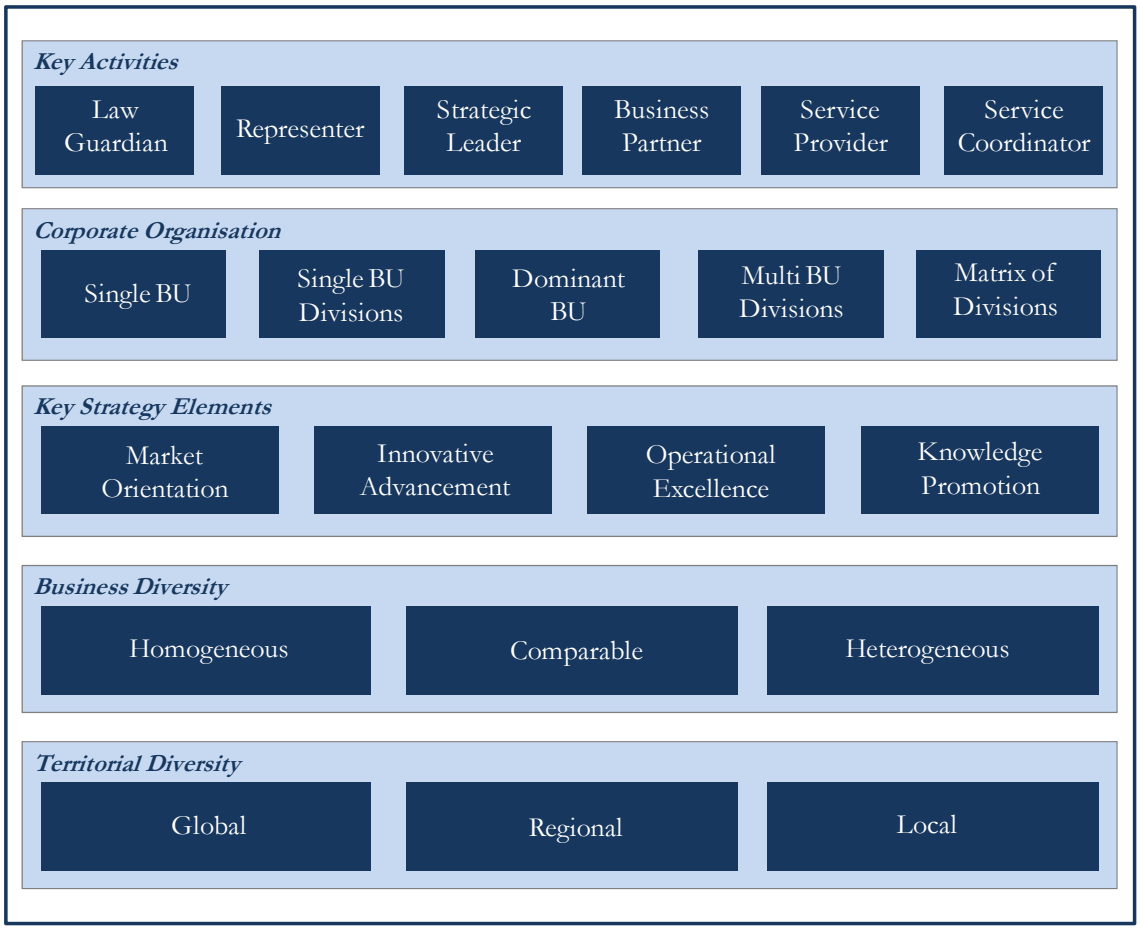


Abbildung 59: Corporate-Center-Optionsraum (eigene Abbildung)

3.3.3 Formulierung von Modellannahmen

Der Corporate-Center-Optionsraum zeigt diejenigen Variablen oder Merkmale auf, von denen die Organisation des Corporate Centers abhängt. Diese Variablen wurden als Corporate-Center-Gestaltungsmerkmale eingeführt. Je Corporate-Center-Gestaltungsmerkmal wurde darüber hinaus in Form von möglichen Ausprägungen ein Wertebereich beschrieben. In Abhängigkeit von einer Einordnung im Corporate-Center-Optionsraum wird im Rahmen der nachfolgenden Unterkapitel ein idealtypischer Organisationsvorschlag bestimmt. Dieser Vorschlag dient der Identifikation von Potentialen im Sinne von Möglichkeiten zur Reorganisation des Corporate Centers einer Unternehmung. Da dieser Organisationsvorschlag auf einer Menge von Modellannahmen beruht, werden diese nun im Detail benannt:

- Betrachtet werden deutsche Produktionsunternehmen verschiedener Branchen der Rechtsform AG.

- Das Modell ist anwendbar für Unternehmen einer bestimmten Komplexität und Größe. Hierzu lässt sich keine absolute Grenze festlegen. Vielmehr können die folgenden Kriterien als Indizien herangezogen werden: Internationale Geschäftstätigkeit mit Standorten in mehreren Ländern sowie eine komplexe Prozess- und Organisationsstruktur mit zentralen und dezentralen Einheiten.
- Berücksichtigt werden die gemäß Corporate-Center-Prozessbaum als relevant definierten Prozesse.
- Unternehmen verfolgen das Ziel der Maximierung des Shareholder Value. Unternehmensprozesse dienen der bestmöglichen Realisierung von Kundennutzen und Kosteneffizienz.
- Die im Rahmen der Studie erhobenen Zukunftserwartungen in Bezug auf die Bedeutung von Potentialen zur Generierung von Wert je Corporate-Center-Subfunktion sind repräsentativ und als Referenz auf andere Unternehmen übertragbar.
- Potentiale zur Generierung von Wert, die durch erfolgreiche Unternehmen, gemessen an der Größe EBIT-Marge in der Vergangenheit realisiert wurden, können als Best Practice herangezogen werden.

3.4 Corporate-Center-Prozessbaum

Der nun folgende Abschnitt dient der Formulierung von Konfigurationsregeln zur Ableitung des Corporate-Center-Prozessbaums auf Grundlage des Corporate-Center-Optionsraums. Der Corporate-Center-Prozessbaum stellt somit die strukturierte Darstellungsform des idealtypischen Corporate-Center-Prozessportfolios dar. Hierzu erfolgt zunächst die Einführung und Definition von sogenannten Prozess-Buckets. Anschließend findet die Formulierung der Konfigurationsregeln statt.

3.4.1 Definition von Prozess-Buckets

Grundlage zur Formulierung der Konfigurationsregeln sind sogenannte Prozess-Buckets. Hierbei handelt es sich um ein im Rahmen der vorliegenden Arbeit entwickeltes Konzept

zur Ermittlung des idealtypischen Corporate-Center-Prozessportfolios. Ein Prozess-Bucket besteht aus einer Bezeichnung, einer Beschreibung des Inhaltes sowie der Darstellung der Menge an Prozessen, die in diesem Bucket enthalten sind. Die Einführung des Begriffs an dieser Stelle ist nötig, da Prozess-Buckets das zentrale Element zur Formulierung des Corporate-Center-Prozessbaums sind. Die nachfolgende Abbildung 60 stellt das grundlegende Vorgehen zur Ermittlung der relevanten Prozesse je Bucket dar. Dies dient der Erläuterung des methodischen Vorgehens. Im weiteren Verlauf findet dann die Darstellung der Buckets im Detail statt.

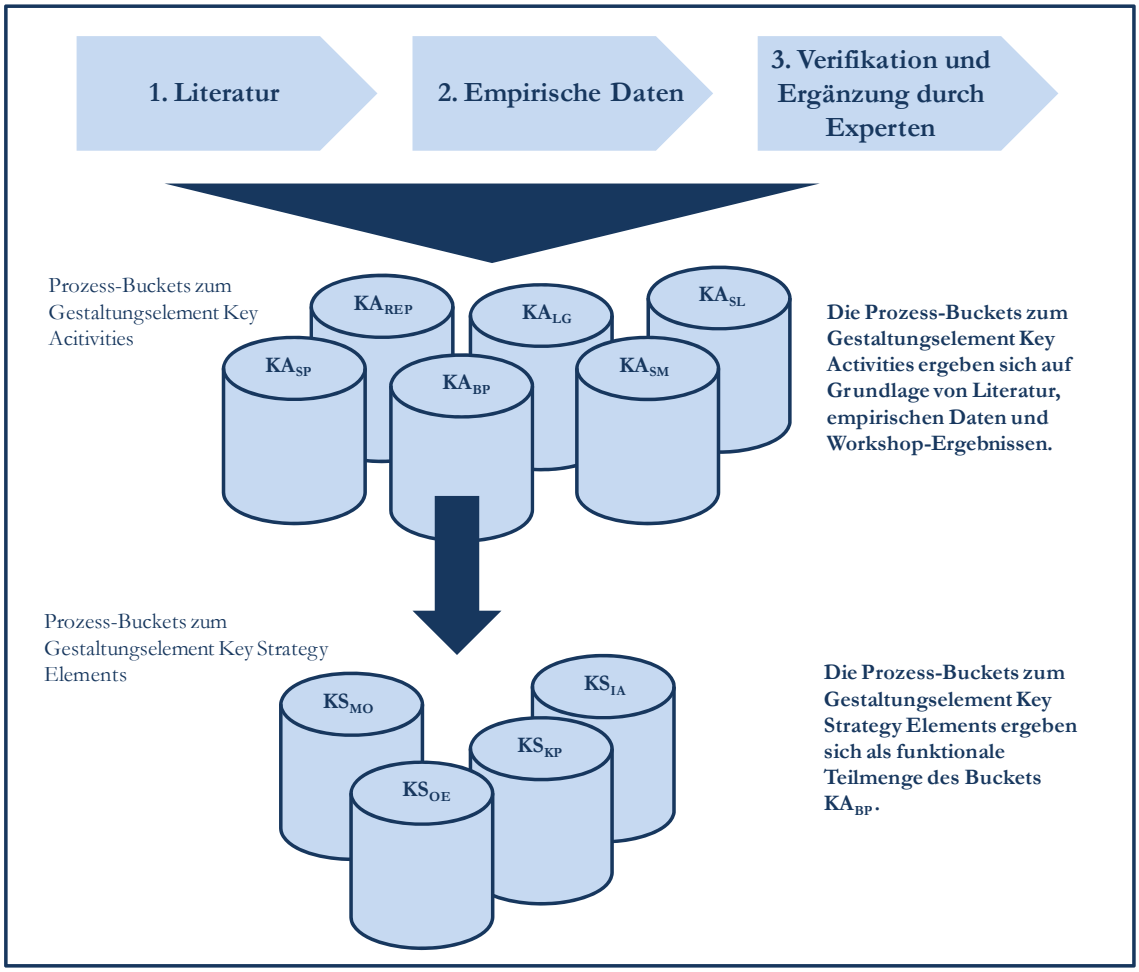


Abbildung 60: Ermittlung der Prozesse je Bucket (eigene Abbildung)

Zunächst basieren die Ergebnisse auf relevanter Literatur zum Thema. Dies betrifft insbesondere die Buckets KA_{REP} und KA_{LG}, welche zusammen den Archetyp Law Guardian determinieren. Das Bucket KA_{SL}, welches die Prozesse zur strategischen

Unternehmensführung enthält, lässt sich aufgrund der Prozessdefinitionen gemäß Anhang 4 bestimmen. Die Buckets KA_{SP}, KA_{BP} und KA_{SM}, enthalten die Prozesse, die sich infolge der Zielsetzung zur bestmöglichen Realisierung der Wertsteigerungspotentiale horizontale Synergien, Vertical-Nurturing und Outsourcing ergeben. Die Zuordnung der einzelnen Prozesse zu diesen Buckets erfolgt auf Basis der Daten zur Studie (Traa, Kauffeldt & Brecht 2010). In das entsprechende Bucket aufgenommen werden zum einen die Prozesse, für welche die 25 % erfolgreichsten Unternehmen, gemessen an der Größe EBIT-Marge, in der Vergangenheit hohe Potentiale realisiert haben. Zum anderen fließen diejenigen Prozesse mit ein, für welche alle Unternehmen künftig erwarten, hohe Potentiale realisieren zu können. Grundlage für die Zuordnung stellt die mittlere Bewertung der Wertsteigerungspotentiale je Sub-Prozess dar. Darüber wurden in CoSTeP-Workshop 3 gemeinsam mit Unternehmensexperten durch Aktionsforschung die künftige Bedeutung einzelner Prozesse aus Sicht der Wertsteigerungspotentiale ermittelt. Diese so identifizierten Prozesse werden ebenfalls in das jeweilige Bucket mit aufgenommen. Bei den Prozess-Buckets des Gestaltungsmerkmals Key Strategy Elements handelt es sich um eine Teilmenge der Menge KA_{BP}. Dieses Bucket beinhaltet die Prozesse mit hohem Vertical-Nurturing-Potential. Je Ausprägung des Gestaltungselements Key Strategy Elements erfolgt eine funktionale Zuordnung der jeweils relevanten Prozesse. Schließlich fand im Rahmen von CoSTeP-Workshop 4 und 5 die Verifikation des Corporate-Center-Prozessbaums der Archetypen Minimum Corporate Center, Strategic Leader, Service Provider und Sourcing Manager statt, wodurch implizit eine Überprüfung der zugrunde liegenden Buckets einhergeht. Um das Vorgehen zur Erstellung der Prozess-Buckets nachvollziehbar zu machen, enthält Anhang 7 eine detaillierte Darstellung des Buckets KA_{SP}.

Im Rahmen der nun folgenden Ausführungen findet eine Beschreibung von Zielsetzung und Inhalt der Buckets statt. Hierbei werden die als Basis dienenden Informationsquellen in den jeweiligen Fußnoten im Detail angegeben.

KA_{REP}: Die Menge der Repräsentationsprozesse (KA_{REP}) beinhaltet Prozesse mit internem oder externem Repräsentationscharakter, die unabhängig vom Corporate Center Rollenverständnis im Corporate Center erbracht

werden.[1] Die Menge der Repräsentationsprozesse wird daher folgendermaßen definiert:

KA_{REP} = {Executive Management, External Communication, Internal Communication, Investor Relations, Corporate Identity}

KA_{LG}: Die Menge der Law-Guardian-Prozesse (KA_{LG}) umfasst all diejenigen Prozesse, die wegen rechtlicher oder pragmatischer Erfordernisse zwingend im Corporate Center erbracht werden müssen. Aus Gründen der Modelltransparenz werden die Corporate-Communication-Prozesse hier nicht erneut aufgeführt. Dies bedeutet, dass die Ausprägung Law Guardian und Representer gemeinsam den Archetyp Minimum Corporate Center determinieren.[2] Die Menge der Law-Guardian-Prozesse ist daher definiert als:

KA_{LG} = {Executive Management, Corporate Strategic Planning, Internal Audit, Risk Management, Corporate Organisation Development, Group Financial Accounting, Reporting & Controlling, Treasury, Tax Management, Corporate Compliance, Mergers & Acquisitions}

KA_{SL}: Die Menge der Strategic-Leader-Prozesse (KA_{SL}) umfasst alle Prozesse zur strategischen Unternehmensführung. Diese Menge ist definiert als:[3]

---

[1] Dem Prozess-Bucket KA_{REP} zugrunde liegende Informationsquellen sind:

- Literatur: Arthur D. Little (2006, S. 10), Young et al. (2000, S. 11), Sambeth (2003, S. 160 f.)
- Experteneinschätzung gemäß CoSTeP-Workshop 4

[2] Dem Prozess-Bucket KA_{LG} zugrunde liegenden Informationsquellen sind:

- Literatur: Wanner (2005, S. 33), Young et al. (2000, S. 11), Rheault & Trussler (1996), Sambeth (2003, S. 160 f.)
- Internationale Studie Corporate Headquaters (Traa, Kauffeldt & Brecht, 2010)
- Experteneinschätzung gemäß CoSTeP-Workshop 4

[3] Dem Prozess-Bucket KA_{SL} zugrunde liegende Informationsquellen sind:

KA_{SL} = {Executive Management, Corporate Strategic Planning, Corporate Organisation Development, Marketing & Sales Strategy, TUI Strategy, Sourcing, HR Strategy, IT Strategy}

KA_{SP}: Die Menge der Service-Provider-Prozesse (KA_{SP}) beinhaltet die Funktionen, die zentral erbracht werden sollten, um bestmöglich horizontale Synergien zu realisieren.[4] Die Menge KA_{SP} beinhaltet daher folgende Prozesse:

KA_{SP} = {Executive Management, Corporate Strategic Planning, Internal Audit, Risk Management, Corporate Organisation Development, Investor Relations, External Communication, Internal Communication, Corporate Identity, Group Financial Accounting, Reporting & Controlling, Treasury, Insurance Management, Corporate Compliance, Mergers & Acquisitions, Contract Management, Marketing & Sales Strategy, Brand Management & Marketing, Pricing, Customer Relationship Management, Distribution Management, TUI Strategy, Idea Management, Product Development, Intellectual Property Management, Sourcing, Logistics, HR Strategy, HR Administration, IT Strategy, Application Development, Application

---

- Literatur: Arthur D. Little (2006, S. 10), Young et al. (2000, S. 11)
- Internationale Studie Corporate Headquarters (Traa, Kauffeldt & Brecht 2010)
- Experteneinschätzungen gemäß CoSTeP-Workshop 4

[4] Dem Prozess-Bucket KA_{SP} liegen folgende Informationsquellen zugrunde:

- Prozesse, in welchen die 25 % der erfolgreichsten Unternehmen, gemessen an der EBIT-Marge, in der Vergangenheit hohe Potentiale in Bezug auf horizontale Synergien realisiert haben. Datengrundlage gemäß Traa, Kauffeldt & Brecht (2010)
- Prozesse, für welche alle Unternehmen für die Zukunft erwarten, hohe Potentiale in Bezug auf horizontale Synergien realisieren zu können. Datengrundlage gemäß Traa, Kauffeldt & Brecht (2010)
- Experteneinschätzungen gemäß CoSTeP-Workshop 3 und 4

Support, IT Infrastructure, Knowledge Management, Real Estate Management}

KA_{BP}: Die Menge der Business-Partner-Prozesse umfasst diejenigen Prozesse zur bestmöglichen Realisierung von Vertical-Nurturing-Potentialen.[5] Die Menge KA_{BP} ergibt sich daher als:

KA_{BP} = {Executive Management, Corporate Strategic Planning, Risk Management, Corporate Organisation Development, Investor Relations, External Communication, Internal Communication, Corporate Identity, Group Financial Accounting, Reporting & Controlling, Treasury, Tax Management, Insurance Management, Corporate Compliance, Mergers & Acquisitions, Marketing & Sales Strategy, Brand Management & Marketing, Pricing, Customer Relationship Management, Distribution Management, TUI Strategy, Idea Management, Technology Portfolio Management, Product Development, Sourcing, Logistics, HR Strategy, Training & Education, IT Strategy, Application Development, Application Support, IT Infrastructure, Knowledge Management, Real Estate Management}

KA_{SM}: Die Menge der Sourcing-Manager-Prozesse KA_{SM} umfasst diejenigen Prozesse zur bestmöglichen Realisierung von Outsourcing-Potentialen.[6] Die Menge KA_{SM} beinhaltet daher folgende Prozesse:

[5] Dem Prozess-Bucket KA_{BP} liegen folgende Informationsquellen zugrunde:

- Prozesse, in welchen die 25 % der erfolgreichsten Unternehmen, gemessen an der EBIT-Marge, in der Vergangenheit hohe Potentiale in Bezug auf Vertical-Nurturing realisiert haben. Datengrundlage gemäß Traa, Kauffeldt & Brecht (2010)
- Prozesse, für welche alle Unternehmen für die Zukunft erwarten, hohe Potentiale in Bezug auf Vertical-Nurturing realisieren zu können. Datengrundlage gemäß Traa, Kauffeldt & Brecht (2010)
- Experteneinschätzungen gemäß CoSTeP-Workshop 3 und 4

KA_{SM} = {Corporate Strategic Planning, Internal Audit, External Communication, Tax Management, Insurance Management, Mergers & Acquisitions, Brand Management & Marketing, Customer Relationship Management, Distribution Management, Intellectual Property Management, Logistics, Training & Education, HR Administration, Company Pension Scheme, IT Strategy, Application Development, Application Support, IT Infrastructure, Environmental Policy, Real Estate Management, Physical Security}

KS_{MO}: Die Menge der Prozesse zum Key Strategy Element Market Orientation ist eine Teilmenge der Menge KA_{BP} und umfasst Prozesse mit hohem Vertical-Nurturing-Potential im Bereich Customer and Market Management. Die Menge KS_{MO} wird daher folgendermaßen definiert:

KS_{MO} = {Marketing & Sales Strategy, Brand Management & Marketing, Pricing, Customer Relationship Management, Distribution Management}

KS_{IA}: Die Menge der Prozesse zum Key Strategy Element Innovative Advancement ist eine Teilmenge der Menge KA_{BP} und umfasst Prozesse mit hohem Vertical-Nurturing-Potential im Bereich Technology and Innovation Management. KS_{IA} ergibt sich daher als:

KS_{IA} = {TUI Strategy, Idea Management, Technology Portfolio Management, Product Development}

---

[6] Dem Prozess-Bucket KA_{SM} liegen folgende Informationsquellen zugrunde:

- Prozesse, in welchen die 25 % der erfolgreichsten Unternehmen, gemessen an der EBIT-Marge, in der Vergangenheit hohe Sourcing-Potentiale realisiert haben. Datengrundlage gemäß Traa, Kauffeldt & Brecht (2010)
- Prozesse, für welche alle Unternehmen für die Zukunft erwarten, hohe Sourcing-Potentiale realisieren zu können. Datengrundlage gemäß Traa, Kauffeldt & Brecht (2010)
- Experteneinschätzungen gemäß CoSTeP-Workshop 3 und 6

KS_{OE}: Die Menge der Prozesse zum Key Strategy Element Operational Excellence ist eine Teilmenge der Menge KA_{BP} und umfasst Prozesse mit hohem Vertical-Nurturing-Potential im Bereich Operations. KS_{OE} beinhaltet daher:

KS_{OE} = {Sourcing, Logistics}

KS_{KP}: Die Menge Knowledge Promotion besteht aus dem Prozess Wissensmanagement. Diese Funktion wurde im Hinblick auf Vertical-Nurturing durch die Studienteilnehmer ebenfalls als hoch bewertet. Daher gilt:

KS_{KP} = {Knowledge Management}

Darüber hinaus erfordert die Definition der Konfigurationsregeln die Formulierung von zwei weiteren Buckets.

CoCF: Die Menge aller möglichen Corporate-Center-Funktionen gemäß Prozessbaum. Diese sind in Abbildung 19 dargestellt und werden daher an dieser Stelle nicht erneut aufgeführt.

CoC: Die Menge der idealtypischen Corporate-Center-Prozesse gemäß Corporate-Center-Prozessbaum. Für diese gilt vor Anwendung der Konfigurationsregeln zunächst:

$$CoC = \{ \}$$

Durch Anwenden der Konfigurationsregeln wird diese Menge mit Inhalten befüllt. Allerdings gilt hierbei stets, dass CoC eine Teilmenge von CoCF ist.

3.4.2 Konfiguration des Corporate-Center-Prozessbaums

Basierend auf den im Rahmen des vorhergehenden Abschnitts eingeführten Prozess-Buckets erfolgt nun die Definition von Konfigurationsregeln zur Erstellung des Corporate-Center-Prozessbaums. Diese Konfigurationsregeln greifen auf die Einordnung im Corporate-Center-Optionsraum zurück und transformieren diese in einen idealtypischen Organisationsvorschlag.

Das Ablaufschema gemäß Abbildung 61 zeigt die Hauptinhaltsschritte zur Erstellung des Corporate-Center-Prozessbaums. Da in der wissenschaftlichen Literatur hierzu keine geeignete Grundlage existiert, wurde das Vorgehen im Rahmen des Forschungsvorhabens erarbeitet. In den Schritten 1 und 2 findet durch die Wahl von Key Activities und Key Strategy Elements zunächst eine Umsetzung von Zielsetzung und Rolle des Corporate Centers im idealtypischen Organisationsvorschlag statt. Die Schritte 3 und 4 dienen dann der Prüfung, ob Business Diversity und Territorial Diversity diesen Zielzustand erlauben oder ob eine Bereinigung einzelner Prozesse erforderlich ist. In Schritt 5 erfolgt schließlich die Visualisierung des Ergebnisses im Corporate-Center-Prozessbaum.

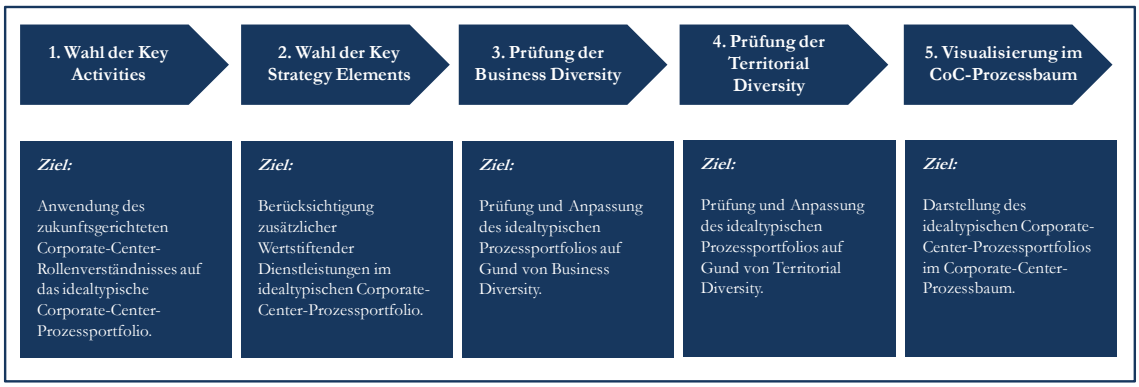


Abbildung 61: Erstellung des Corporate-Center-Prozessbaums (eigene Abbildung)

Da das Gestaltungsmerkmal Corporate Organisation Auswirkungen auf das Verantwortlichkeits-Rollen-Modell, nicht jedoch auf den Corporate-Center-Prozessbaum hat, berücksichtigen die Konfigurationsregeln die Gestaltungsmerkmale Key Activities, Key Strategy Elements, Business Diversity und Territorial Diversity. Die folgenden Ausführungen erläutern das Vorgehen zur Ableitung des Corporate-Center-Prozessbaums im Detail:

1. **Wahl der Key Activities**

   Aufgrund der Auswahl von Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Key Activities im Corporate-Center-Optionsraum findet zunächst die Selektion der relevanten Buckets KA statt. Die Menge CoC, welche das Ergebnis dieses Schrittes darstellt, ergibt sich als Vereinigungsmenge dieser Buckets.

2. **Wahl der Key Strategy Elements**

   Die Auswahl von Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Key Strategy Elements im Corporate-Center-Optionsraum ist Grundlage für die Selektion der relevanten Buckets KS. Diese werden dann der Menge CoC hinzugefügt. Sofern die Ausprägung Business Partner im Rahmen des Corporate-Center-Optionsraums getroffen wurde, besteht darüber hinaus die Möglichkeit, durch Abwählen von Key-Strategy-Element-Ausprägungen die Menge CoC um die entsprechenden Prozesse zu reduzieren.

3. **Prüfung der Business Diversity**

   Je Corporate-Center-Sub-Prozess erfolgt eine Bewertung der Business Diversity. Im Falle der Ausprägung Homogeneous ist eine Bereinigung der Menge CoC nicht erforderlich. Die Ausprägung Comparable steht einer Realisierung von horizontalen Synergien und Outsourcing-Potentialen entgegen. Die Ausprägung Heterogeneous schließt darüber hinaus auch die Realisierung von Vertical-Nurturing-Potentialen aus. Daher findet eine Reduktion der Menge CoC um die entsprechenden Prozesse statt.

4. **Prüfung der Territorial Diversity**

   Die Prüfung der Territorial Diversity hinterfragt schließlich, ob wegen lokaler oder regionaler Spezifika gegenüber einem bestimmten Sub-Prozess eine Zentralisierung nicht möglich ist. Die Ausprägung Global ermöglicht die zentrale Erbringung des entsprechenden Prozesses. Eine Bereinigung der Menge CoC findet daher nicht statt. Die Ausprägung Regional schließt eine weltweit zentrale Erbringung des betroffenen Corporate-Center-Prozesses aus. Aufgrund der Annahme, dass das

Corporate Center jedoch zugleich die Rolle eines regionalen Headquarters für die Region, in welcher das Corporate Center angesiedelt ist, einnimmt, findet auch bei Wahl dieser Ausprägung keine Bereinigung der Menge CoC statt. Im Falle der Ausprägung Local ist die Zentralisierung des Prozesses nicht möglich. Daher wird die Menge CoC um dieses Element reduziert.

5. **Visualisierung im CoC-Prozessbaum**

   Zur Dokumentation des Ergebnisses erfolgt schließlich das Abtragen der Elemente der Menge CoC im Corporate-Center-Prozessbaum. Dieses Ergebnis repräsentiert die idealtypische Corporate-Center-Organisation im Modell.

Im Folgenden werden nun die Archetypen Minimum Corporate Center, Strategic Leader, Business Partner, Service Provider und Sourcing Manager sukzessive unter Anwendung der Konfigurationsregeln beschrieben.

3.5 Der Archetyp Minimum Corporate Center

Der Archetyp Minimum Corporate Center repräsentiert ein Corporate Center, welches nur diejenigen Prozesse beinhaltet, die zwingend infolge rechtlicher oder pragmatischer Erfordernisse im Corporate Center angesiedelt werden müssen. Anschließend erfolgt die Darstellung der Bestandteile des Archetyps Minimum Corporate Center. Diese Ergebnisse wurden unter Anwendung von Aktionsforschung im Rahmen der Workshops 3, 4 und 5 des CE CoSTeP entwickelt.

3.5.1 Strategische Fragestellung

Welche Prozesse sollten typischerweise mindestens zentral durch das Corporate Center erbracht werden, um rechtlichen und pragmatischen Erfordernissen gerecht zu werden?

3.5.2 Eckpfeiler

- Das Corporate Center erbringt nur diejenigen Prozesse, die nicht delegierbar sind und dort erbracht werden müssen.
- Business Units handeln weitgehend autonom und werden durch finanzielle Zielvorgaben der Gesamtunternehmensleitung gesteuert.
- Die Anforderungen an Unternehmensprozesse zwischen den Business Units sind sehr heterogen.
- Aufgrund spezifischer geografischer Anforderungen an alle Unternehmensprozesse ist eine weitreichende lokale Prozessdurchführung nötig.

3.5.3 Corporate-Center-Optionsraum

Auf Grundlage der im vorhergehenden Abschnitt definierten Eckpfeiler erfolgt nun die Ausprägung des Archetyps im Corporate-Center-Optionsraum. Abbildung 62 stellt diesen für den Archetyp Minimum Corporate Center dar.

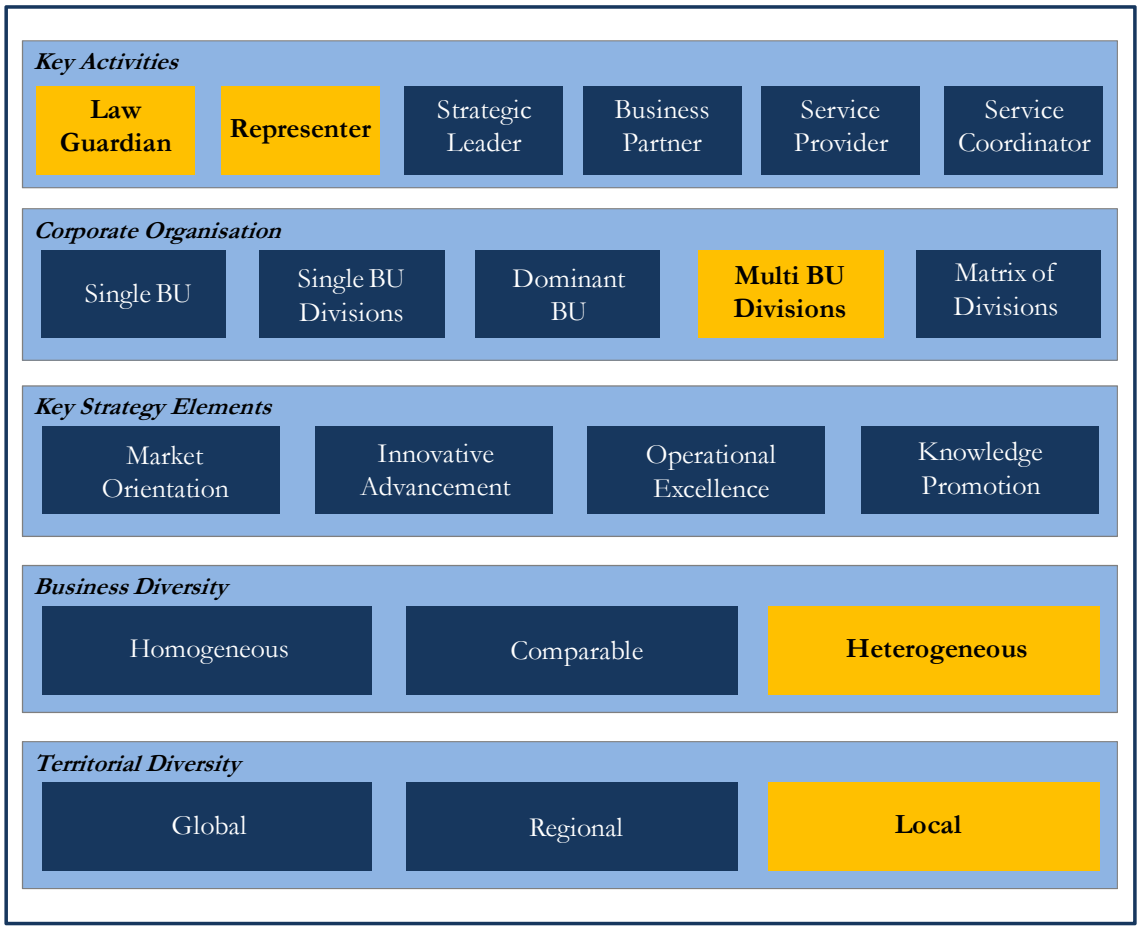


Abbildung 62: Optionsraum Minimum Corporate Center (eigene Abbildung)

Da das Minimum Corporate Center alle nicht delegierbaren Prozesse erbringt, werden für das Gestaltungsmerkmal Key Activities die Ausprägungen Law Guardian und Representer definiert. Die Organisationsform Multi Business Unit Division sieht vor, dass die Geschäftsbereiche in Divisionen untergliedert sind und von einem divisionalen Headquarter aus geführt werden. Die Business Diversity wird als Heterogenous und die Territorial Diversity als Local eingestuft. Dies bedeutet, dass sowohl geschäftsbereichsspezifische als auch lokale Anforderungen an Unternehmensprozesse einer Zentralisierung im Corporate Center entgegenstehen.

3.5.4 Corporate-Center-Prozessbaum

Basierend auf dem Corporate-Center-Optionsraum erfolgt nun unter Anwendung der Corporate Center Konfigurationsregeln die Erstellung des Corporate-Center-

Prozessbaums. Da aufgrund von Business Diversity und Territorial Diversity keinerlei Einschränkungen bestehen, ergibt sich die Menge CoC als Vereinigungsmenge von KA_{LG} und KA_{REP}:

$$CoC = KA_{LG} \cup KA_{REP}$$

Abbildung 63 zeigt den Prozessbaum des Archetyps Minimum Corporate Center.

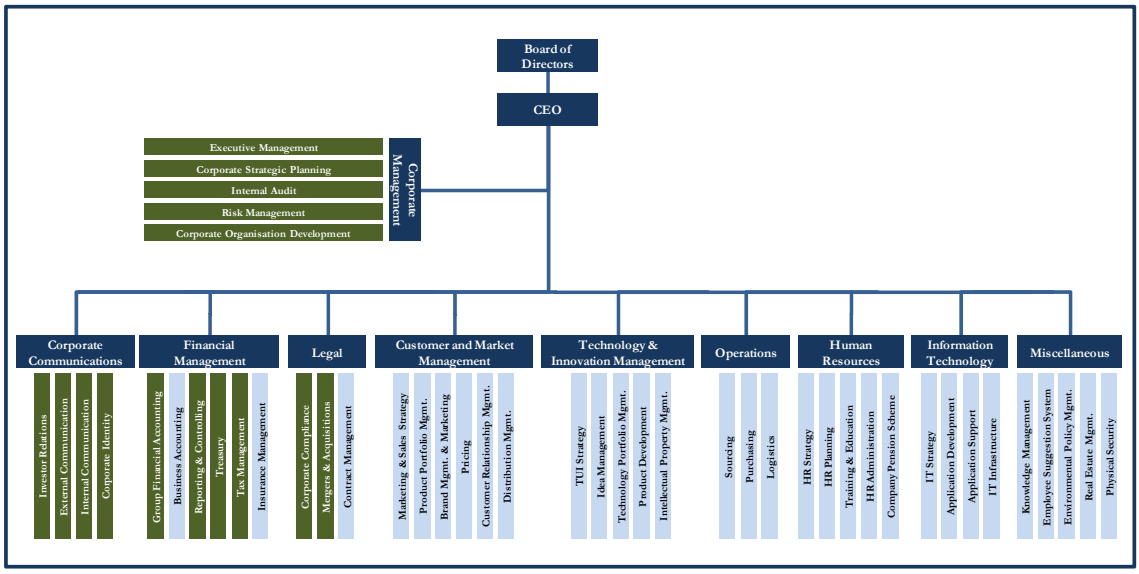


Abbildung 63: Prozessbaum Minimum Corporate Center (eigene Abbildung)

Der Archetyp Minimum Corporate Center beinhaltet demnach Prozesse des Corporate Management, der Corporate Communication, des Financial Management sowie des Legal Management.

3.5.5 Verantwortlichkeits-Rollen-Modell

Im Rahmen des Verantwortlichkeits-Rollen-Modells werden die ausgewählten Prozesse des Corporate-Center-Prozessbaums durch detailliertes Benennen von Verantwortlichkeitsträgern und möglichen Rollen im Prozess konkretisiert. Aufgrund des Detaillierungsgrades hat diese Darstellung exemplarischen Charakter.

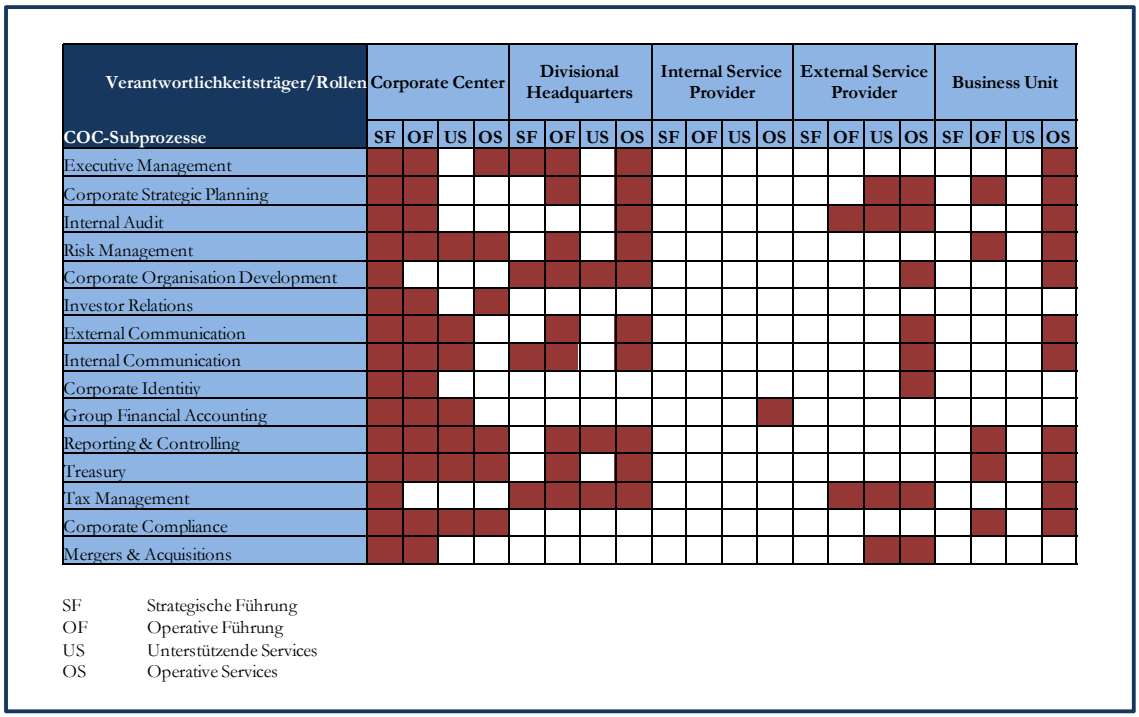


Abbildung 64: Verantwortlichkeits-Rollen-Modell Minimum Corporate Center

(eigene Abbildung)

Kernaussage dieser Darstellung ist, dass das Corporate Center immer die strategische und in vielen Fällen die operative Führung des jeweiligen Prozesses übernimmt. Zwar ist das Corporate Center in der operativen Prozessdurchführung in einigen Prozessen involviert, allerdings wird diese vielfach von einem divisionalen Headquarter, Service Providern oder den Business Units übernommen. Typischerweise liegt die operative Durchführung der Prozesse Unternehmensleitung, Risk Management, Reporting & Controlling, Investor Relations, Treasury und Konzerncompliance immer auch in Verantwortung des Corporate Centers. In den übrigen Prozessen ist eine Delegation der operativen Durchführung etwa an interne oder externe Service-Provider denkbar.

3.6 Der Archetyp Strategic Leader

Der Archetyp Strategic Leader beschreibt ein Corporate Center im Sinne einer strategischen Managementholding. Zentral im Corporate Center erbracht werden zum einen die Prozesse gemäß dem Archetyp Minimum Corporate Center sowie zusätzlich die

Prozesse zur strategischen Unternehmensführung. Der Archetyp wurde unter Anwendung von Aktionsforschung im Rahmen der Workshops 3, 4 und 5 des CE CoSTeP entwickelt.

3.6.1 Strategische Fragestellung

Welche Prozesse sollten zentral im Corporate Center erbracht werden, um das Unternehmen im Sinne einer strategischen Managementholding zu führen?

3.6.2 Eckpfeiler

- Das Corporate Center gibt strategische Zielgrößen für Geschäftsbereiche vor.
- Die Geschäftsbereiche übernehmen operative Aufgaben eigenverantwortlich.
- Das Unternehmen verfügt über die Organisationsform Single Business Unit Divisions
- Geschäftsspezifische und lokale Anforderungen an Unternehmensprozesse stehen einer Zentralisierung nicht entgegen.

3.6.3 Corporate-Center-Optionsraum

Der Archetyp Strategic Leader lässt sich im Corporate-Center-Optionsraum, wie in Abbildung 65 dargestellt, abbilden.

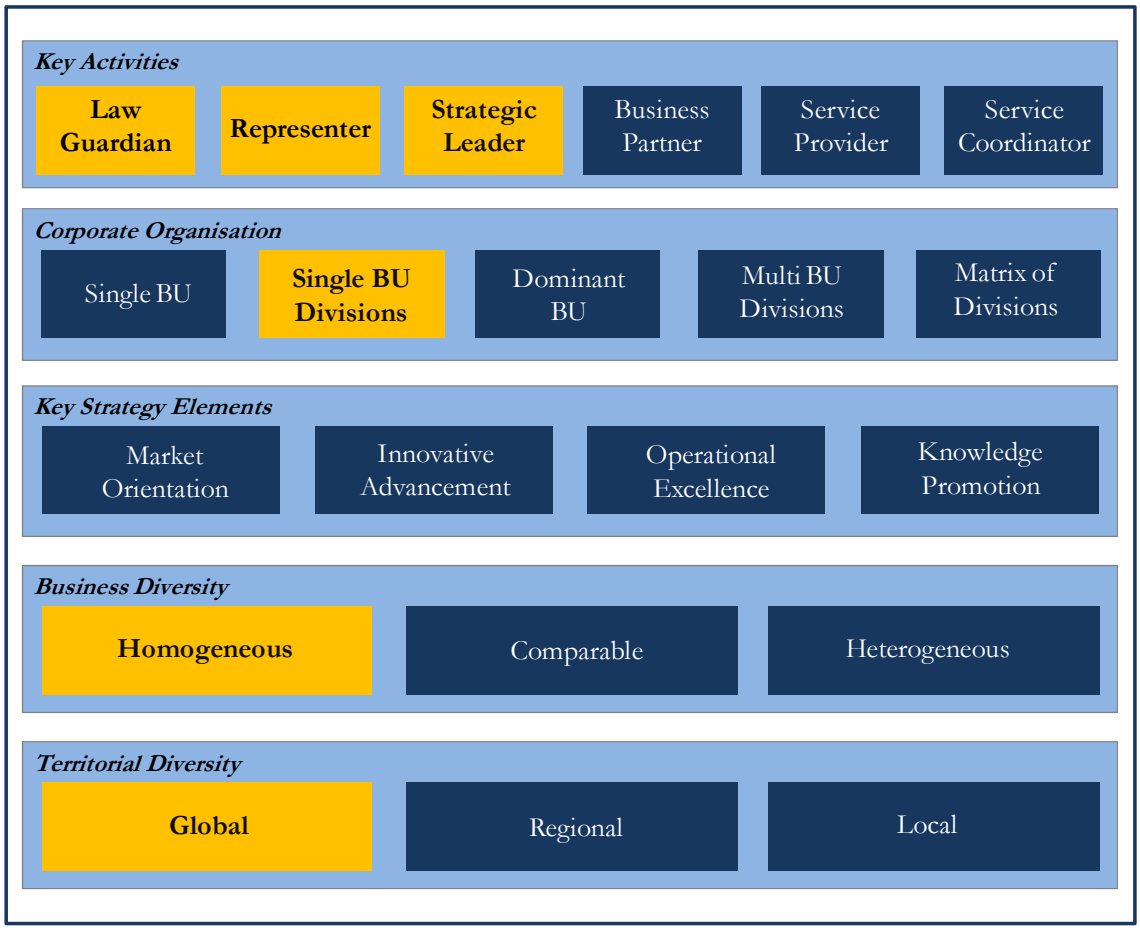


Abbildung 65: Optionsraum Strategic Leader (eigene Abbildung)

Das Corporate Center erbringt im Falle des Archetyps Strategic Leader neben den Minimum-Corporate-Center-Prozessen weitere Prozesse zur strategischen Unternehmensführung. Daher sind im morphologischen Kasten die Key Activities Law Guardian, Representer und Strategic Leader ausgewählt. Zugrunde liegende Corporate Organisation ist die Organisationsform Single Business Unit Division. Die Business Diversity des Archetyps ist Homogenous und die Territorial Diversity ist Global. Hierdurch ist sichergestellt, dass auf Basis dieser Gestaltungsmerkmale eine Zentralisierung der Prozesse im Corporate Center in jedem Fall möglich ist.

3.6.4 Corporate-Center-Prozessbaum

Abbildung 66 zeigt den Prozessbaum des Archetyps Synergy Manger.

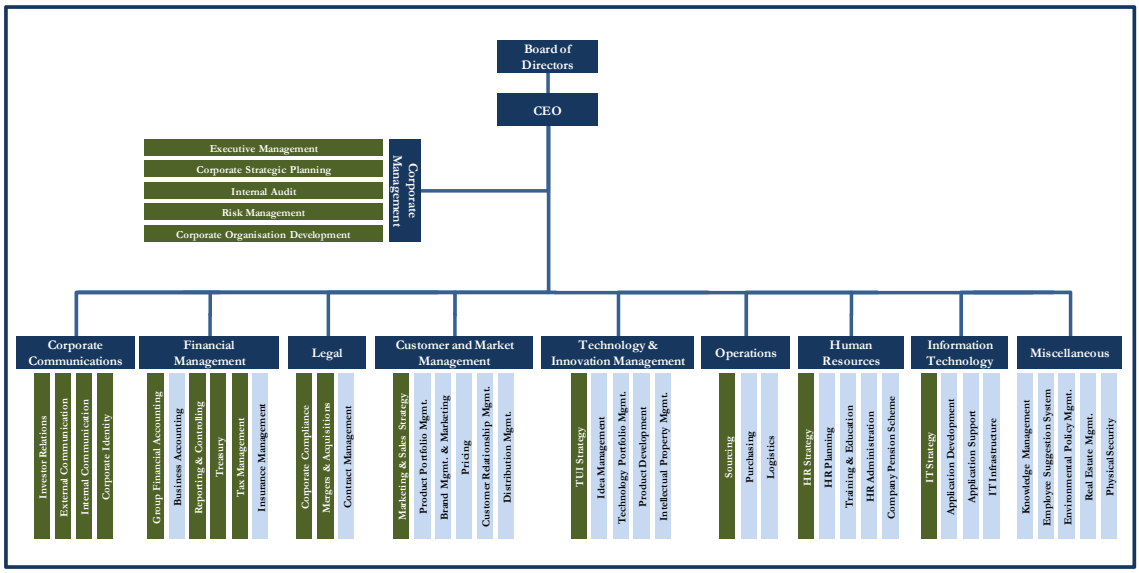


Abbildung 66: Prozessbaum Strategic Leader (eigene Abbildung)

Durch die Wahl der Ausprägungen Representer, Law Guardian und Strategic Leader und der Nicht-Auswahl von Key Strategy Elements werden zunächst die Mengen KA_{REP}, KA_{LG} und KA_{SL} herangezogen. Das Ergebnis der Machbarkeitsprüfung ergibt unter Berücksichtigung der Ausprägungen Homogenous und Global, dass die Mengen KA_{REP}, KA_{LG} und KA_{SL} um keine Sub-Prozesse vermindert werden. Daher ist die Menge CoC des Archetyps Strategic Leader die Vereinigungsmenge der Mengen KA_{REP}, KA_{LG} und KA_{SL}:

$$CoC = KA_{LG} \cup KA_{REP} \cup KA_{SL}$$

In der Wirkung bedeutet dies, dass neben den Prozessen des Minimum Corporate Centers nun stragische Planungsaufgaben für die Funktionen Customer and Market Management, Technology and Innovation Management, Operations, Human Resources und Information Technology zum Portfolio der Corporate-Center-Prozesse hinzukommen.

3.6.5 Verantwortlichkeits-Rollen-Modell

Abbildung 67 stellt eine mögliche Ausprägung des Verantwortlichkeits-Rollen-Modells für den Archetyp Strategic Leader dar. Da im Corporate-Center-Optionsraum die Ausprägung Single Business Unit Division gewählt wurde, sind die Verantwortlichkeitsträger Corporate

Center, Internal Service Provider, External Service Provider und Business Unit für das Verantwortlichkeits-Rollen-Modell relevant. Nicht enthalten sind divisionale Headquarters.

Verantwortlichkeitsträger/Rollen	Corporate Center				Internal Service Provider				External Service Provider				Business Unit			
COC-Subprozesss	SF	OF	US	OS	SF	OF	US	OS	SF	OF	US	OS	SF	OF	US	OS
Executive Management	■	■		■												■
Corporate Strategic Planning	■	■		■										■		■
Internal Audit	■	■	■	■						■	■	■				■
Risk Management	■	■	■	■										■		■
Corporate Organisation Development	■	■	■	■												■
Investor Relations	■	■		■												
External Communication	■	■		■								■				■
Internal Communication	■	■	■	■								■				■
Corporate Identitiy	■	■		■								■				
Group Financial Accounting	■	■		■												
Reporting & Controlling	■	■	■	■										■		■
Treasury	■	■	■	■										■		■
Tax Management	■	■	■	■						■	■	■				■
Corporate Compliance	■	■	■	■										■		■
Mergers & Acquisitions	■	■									■	■				
Marketing & Sales Strategy	■	■	■	■							■	■	■	■		■
TUI Strategy	■	■	■	■							■	■	■	■		■
Sourcing	■	■	■	■							■	■	■	■		■
HR Strategy	■	■	■	■							■	■	■	■		■
IT Strategy	■	■	■	■							■	■	■	■		■

SF Strategische Führung
OF Operative Führung
US Unterstützende Services
OS Operative Services

Abbildung 67: Verantwortlichkeits-Rollen-Modell Strategic Leader (eigene Abbildung)

Das Verantwortlichkeits-Rollen-Modell des Archetyps Strategic Leader ist durch eine weitreichende Übernahme von Minimum-Corporate-Center-Funktionen und zusätzlich strategischen Führungs- und Planungsaufgaben charakterisiert. Insbesondere nimmt das Corporate Center strategische Planungs- und Unterstützungsaufgaben in den Funktionsbereichen Customer and Market Management, Technology and Innovation Management, Operations, Human Resources und Information Technology wahr. Neben Steuerungsaufgaben kann diese die Bereitstellung von Standards und Methoden oder in Teilen die operative Prozessdurchführung betreffen.

3.7 Der Archetyp Synergy Manager

Der Archetyp Synergy Manager repräsentiert ein Corporate Center mit operativem Rollenverständnis. Das Corporate Center tritt hierbei als interner Dienstleister auf und strebt nach einer umfassenden Realisierung von horizontalen Synergien. Auch dieser Archetyp wurde im Rahmen der Workshops 3, 4 und 5 des Forschungsprojekts CE CoSTeP durch Aktionsforschung erstellt.

3.7.1 Strategische Fragestellung

Welche Prozesse sollten zentral durch das Corporate Center erbracht werden, um ein hohes Maß an Kosteneffizienz durch die Realisierung von horizontalen Synergien zu erzielen?

3.7.2 Eckpfeiler

- Weitgehende Realisierung von horizontalen Synergien durch das Corporate Center.
- Die Anforderungen an Geschäftsprozesse sind sehr homogen.
- Lokale oder regionale Anforderungen stehen einer Zentralisierung von Prozessen nicht entgegen.
- Das Unternehmen ist als Single Business Unit Division organisiert.

3.7.3 Corporate-Center-Optionsraum

Der Archetyp Synergy Manager lässt sich auf Basis der Eckpfeiler wie in Abbildung 68 dargestellt in den Corporate-Center-Optionsraum einordnen.

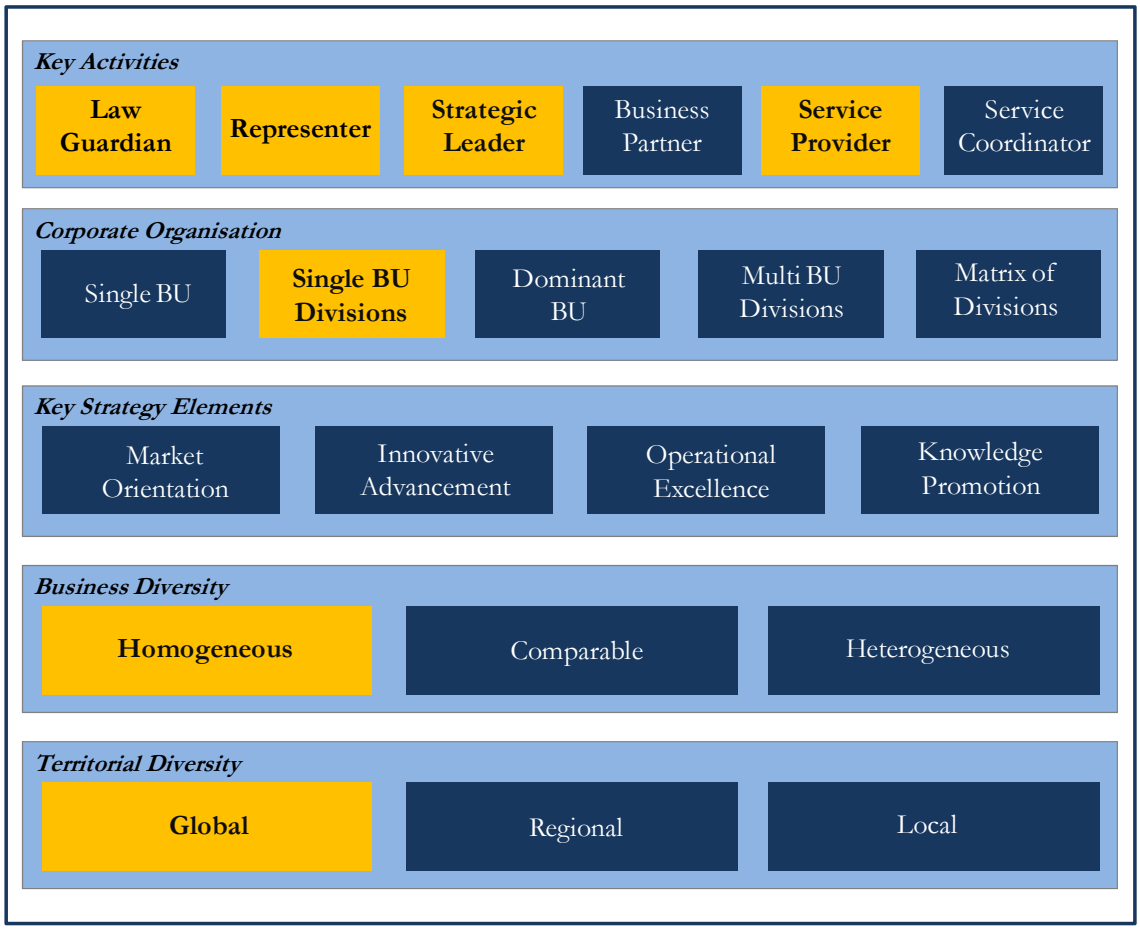


Abbildung 68: Optionsraum Synergy Manager (eigene Abbildung)

Das Corporate Center erbringt im Falle des Archetyps Synergy Manager zusätzlich zum Strategic Leader operative Dienstleistungsprozesse zur Realisierung von horizontalen Synergien. Relevante Ausprägungen des Gestaltungsmerkmals Key Activities sind demnach die Ausprägung Law Guardian, Representer, Strategic Leader und Service Provider. Um eine umfassende Realisierung von horizontalen Synergien zu ermöglichen, wird die Business Diversity als Homogenous und die Territorial Diversity als Global angenommen. Die Corporate Organisation bleibt gegenüber dem Strategic Leader unverändert.

3.7.4 Corporate-Center-Prozessbaum

Abbildung 69 zeigt den Corporate-Center-Prozessbaum des Archetyps Synergy Manger.

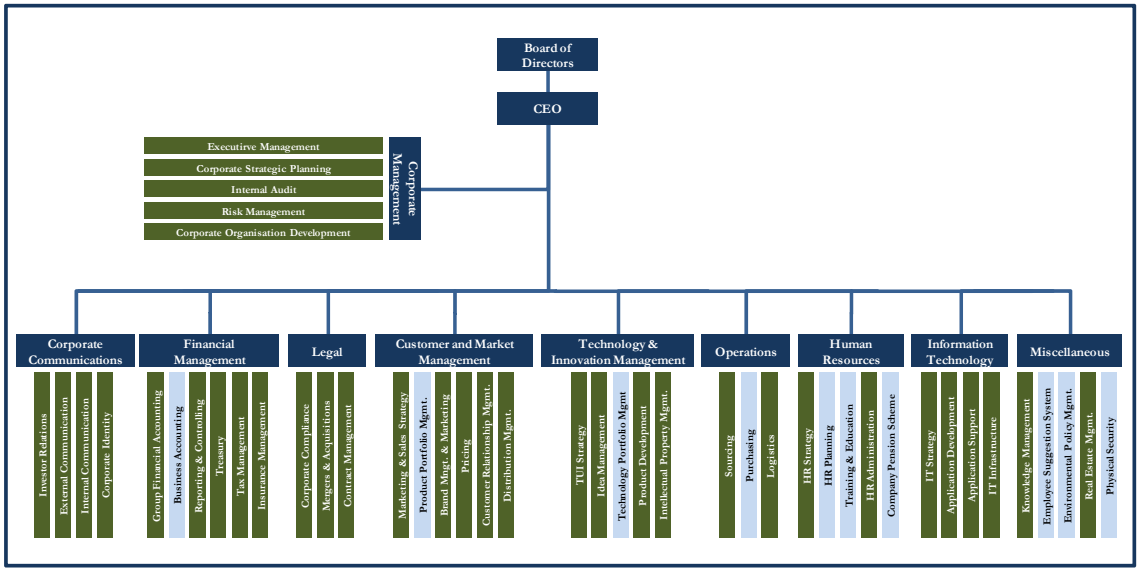


Abbildung 69: Prozessbaum Synergy Manager (eigene Abbildung)

Durch Selektion der Key Activities Representer, Law Guardian, Strategic Leader und Service Provider werden die Mengen KA_{REP}, KA_{LG}, KA_{SL} und KA_{SP} ausgewählt. Da Business und Territorial Diversity im Rahmen der Machbarkeitsprüfung zu keinen Einschränkungen führt, ergibt sich die Menge CoC durch Vereinigung der Mengen KA_{REP}, KA_{LG}, KA_{SL} und KA_{SP}:

$$CoC = KA_{LG} \cup KA_{REP} \cup KA_{SL} \cup KA_{SP}$$

3.7.5 Verantwortlichkeits-Rollen-Modell

Abbildung 70 stellt das Verantwortlichkeits-Rollen-Modell des Archetyps Synergy Manager dar. In Analogie zum Archetyp Strategic Leader liegt auch dem Synergy Manager die Ausprägung Single Business Unit Divisions des Gestaltungsmerkmals Corporate Organisation zugrunde, so dass im Verantwortlichkeits-Rollen-Modell ein divisionales Headquarter nicht abgetragen wird.

Verantwortlichkeitsträger/ Rollen	Corporate Center				Internal Service Provider				External Service Provider				Business Unit			
COC-Subprozesse	SF	OF	US	OS	SF	OF	US	OS	SF	OF	US	OS	SF	OF	US	OS
Executive Management	■	■		■												■
Corporate Strategic Planning	■	■		■										■		■
Internal Audit	■	■	■	■												■
Risk Management	■	■	■	■										■		■
Corporate Organisation Development	■	■	■	■												■
Investor Relations	■	■		■												
External Communication	■	■		■												■
Internal Communication	■	■	■	■												■
Corporate Identitiy	■	■		■												
Group Financial Accounting	■	■		■												
Reporting & Controlling	■	■	■	■										■		■
Treasury	■	■	■	■										■		■
Tax Management	■	■	■	■												■
Insurance Management	■	■	■	■									■	■		■
Corporate Compliance	■	■	■	■										■		■
Mergers & Acquisitions	■	■									■	■				
Contract Management	■	■	■	■									■	■		■
Marketing & Sales Strategy	■	■	■	■									■	■		■
Brand Management & Marketing	■	■	■	■									■	■		■
Pricing	■	■	■	■									■	■		■
Customer Relationship Management	■	■	■	■									■	■		■
Distribution Management	■	■	■	■									■	■		■
TUI Strategy	■	■	■	■									■	■		■
Idea Management	■	■	■	■									■	■		■
Product Development	■	■	■	■									■	■		■
Intellectual Property Management	■	■	■	■									■	■		■
Sourcing	■	■	■	■									■	■		■
Logistics	■	■	■	■				■				■	■	■		■
HR Strategy	■	■	■	■									■	■		■
HR Administration	■	■	■	■									■	■		■
IT Strategy	■	■	■	■									■	■		■
Application Development	■	■	■	■									■	■		■
Application Maintenance	■	■	■	■									■	■		■
IT Infrastructure	■	■	■	■									■	■		■
Knowledge Management	■	■	■	■									■	■		■
Real Estate Management	■	■	■	■									■	■		■

SF Strategische Führung
OF Operative Führung
US Unterstützende Services
OS Operative Services

Abbildung 70: Verantwortlichkeits-Rollen-Modell Synergy Manager (eigene Abbildung)

Der Archetyp Synergy Manager ist durch die weitgehende Übernahme von strategischen Führungsaufgaben sowie der Steuerung, Koordination und Erbringung von operativen Dienstleistungen mit dem Ziel einer bestmöglichen Realisierung von horizontalen Synergien gekennzeichnet. Aus diesem Grund werden eine Vielzahl von Dienstleistungsaufgaben, die im Archetyp Strategic Leader noch in Verantwortung von internen bzw. externen Dienstleistern oder den Geschäftsbereichen lagen, nun durch das Corporate Center selbst erbracht.

3.8 Der Archetyp Business Partner

Der Archetyp Business Partner repräsentiert ein Corporate Center mit dem Ziel, durch bestmögliche Realisierung von Vertical-Nurturing-Potentialen einen Wertbeitrag für Geschäftsbereiche zu realisieren.

3.8.1 Strategische Fragestellung

Welche Prozesse sollten zentral durch das Corporate Center erbracht werden, um bestmöglich Vertical-Nurturing-Potentiale zu realisieren?

3.8.2 Eckpfeiler

- Weitgehende Realisierung von Vertical-Nurturing-Potentialen durch das Corporate Center.
- Die Anforderungen an Geschäftsprozesse sind vergleichbar.
- Lokale oder regionale Anforderungen stehen einer Zentralisierung von Prozessen nicht entgegen.
- Das Unternehmen ist als Single Business Unit Division organisiert.

3.8.3 Corporate-Center-Optionsraum

Der Archetyp Business Partner lässt sich auf Basis der Eckpfeiler wie in Abbildung 71 ersichtlich im Corporate-Center-Optionsraum darstellen.

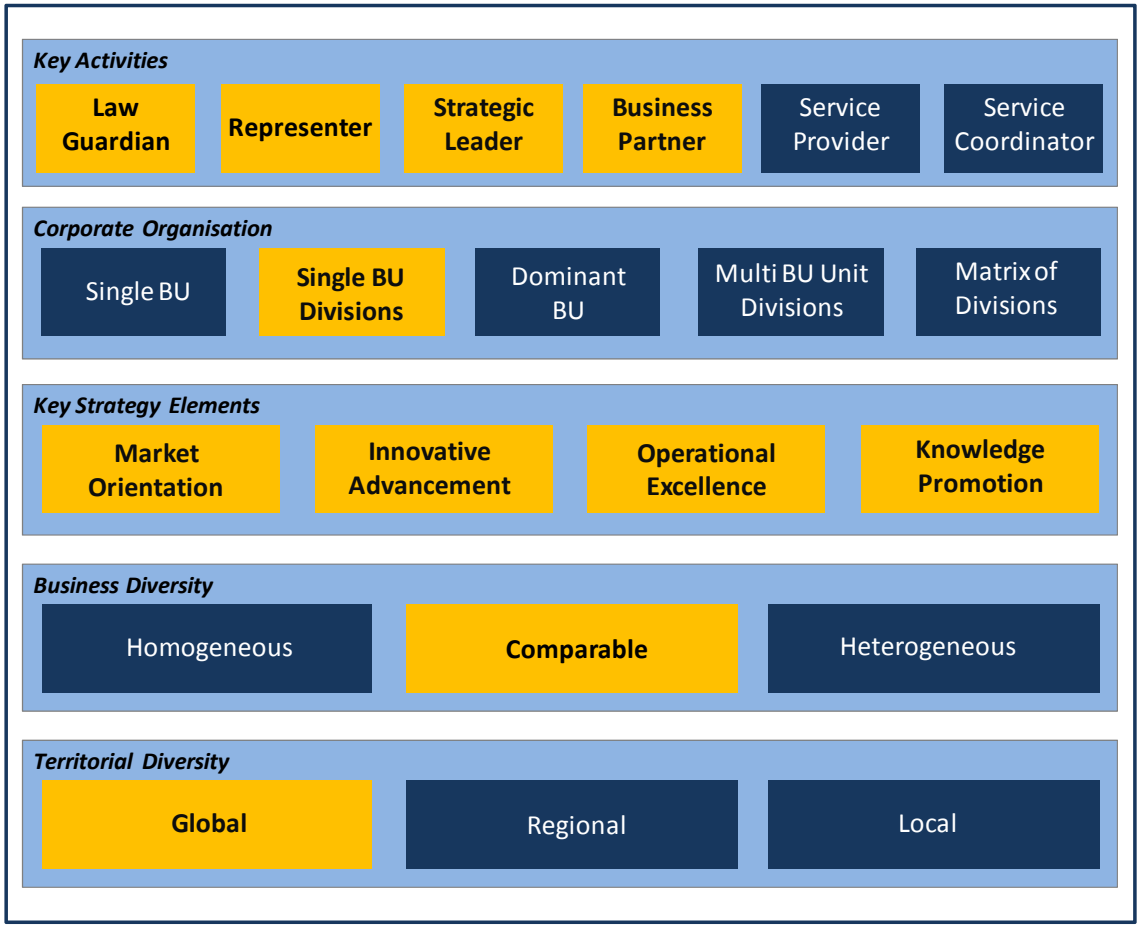


Abbildung 71: Optionsraum Synergy Manager (eigene Abbildung)

Der Archetyp Business Partner erweitert den Archetyp Strategic Leader um weitere operative Koordinations- und Dienstleistungsaufgaben. Dies wird durch die Key Activities Law Guardian, Representer, Strategic Leader und Business Partner ausgedrückt. Um die umfassende Realisierung von Vertical-Nurturing-Potentialen in allen Prozessen zu ermöglichen, sind die Key Strategy Elements Market Orientation, Innovative Advancement, Operational Excellence und Knowledge Promotion ausgewählt.

3.8.4 Corporate-Center-Prozessbaum

Abbildung 72 zeigt den Corporate-Center-Prozessbaum des Archetyps Business Partner.

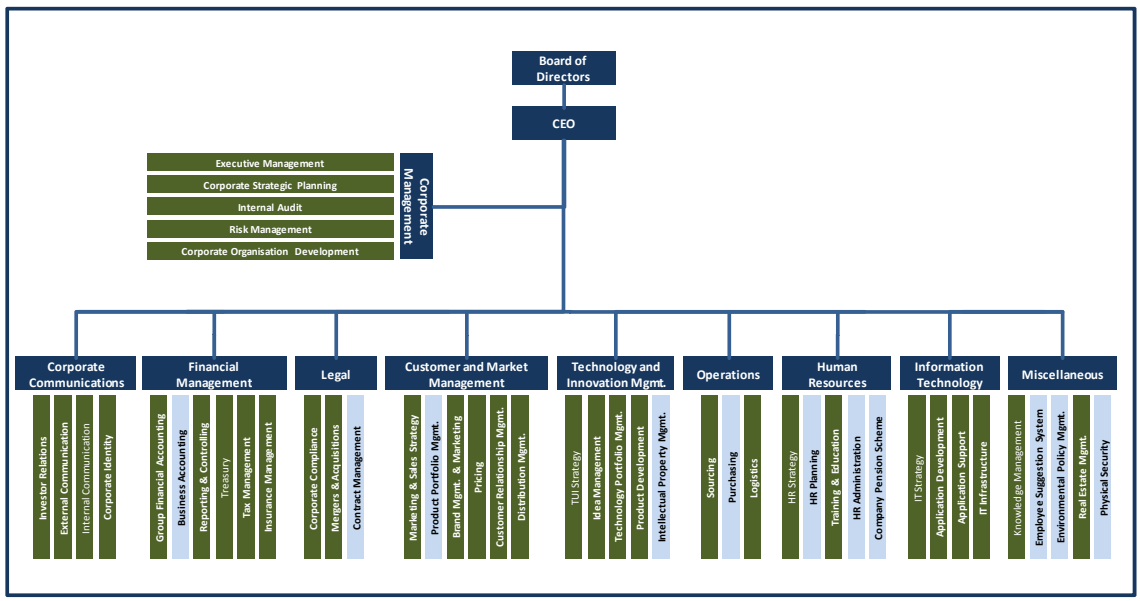


Abbildung 72: Prozessbaum Business Partner (eigene Abbildung)

Der Prozessbaum ergibt sich durch Auswahl der Key Activities Representer, Law Guardian, Strategic Leader und Business Partner. Dies führt zur Selektion der Mengen KA_{REP}, KA_{LG}, KA_{SL} und KA_{BP}. Durch Auswahl aller Key Strategy Elements erfolgt keine Bereinigung um eine der Mengen KS_{MO}, KS_{IA}, KS_{OE} oder KS_{KP}. Da Business und Territorial Diversity im Rahmen der Machbarkeitsprüfung zu keinen Einschränkungen im Hinblick auf die Realisierung von Vertical-Nurturing-Potentialen führt, ergibt sich die Menge CoC durch Vereinigung der Mengen KA_{REP}, KA_{LG}, KA_{SL} und KA_{BP}:

$$CoC = KA_{LG} \cup KA_{REP} \cup KA_{SL} \cup KA_{BP}$$

3.8.5 Verantwortlichkeits-Rollen-Modell

Abbildung 73 zeigt das Verantwortlichkeits-Rollen-Modell des Archetyps Business Partner.

Verantwortlichkeitsträger/Rollen	Corporate Center				Internal Service Provider				External Service Provider				Business Unit			
COC-Subprozesse	SF	OF	US	OS	SF	OF	US	OS	SF	OF	US	OS	SF	OF	US	OS
Executive Management	■	■		■												■
Corporate Strategic Planning	■	■	■	■										■		■
Internal Audit	■	■	■	■												■
Risk Management	■	■	■	■										■		■
Corporate Organisation Development	■	■	■	■												■
Investor Relations	■	■		■												
External Communication	■	■		■												■
Internal Communication	■	■	■	■												■
Corporate Identitiy	■	■		■												
Group Financial Accounting	■	■		■												
Reporting & Controlling	■	■	■	■										■		■
Treasury	■	■		■												
Tax Management	■	■	■	■												■
Insurance Management	■	■	■	■									■	■		■
Corporate Compliance	■	■	■	■										■		■
Mergers & Acquisitions	■	■	■	■							■	■				
Marketing & Sales Strategy	■	■	■	■									■	■		■
Brand Management & Marketing	■	■	■	■									■	■		■
Pricing	■	■	■	■									■	■		■
Customer Relationship Management	■	■	■	■									■	■		■
Distribution Management	■	■	■	■									■	■		■
TUI Strategy	■	■	■	■									■	■		■
Idea Management	■	■	■	■									■	■		■
Technology Portfolio Management	■	■	■	■									■	■		■
Product Development	■	■	■	■									■	■		■
Sourcing	■	■	■	■									■	■		■
Logistics	■	■	■	■				■				■	■	■		■
HR Strategy	■	■	■	■									■	■		■
Training & Education	■	■	■	■									■	■		■
IT Strategy	■	■	■	■									■	■		■
Application Development	■	■	■	■									■	■		■
Application Maintenance	■	■	■	■									■	■		■
IT Infrastructure	■	■	■	■									■	■		■
Knowledge Management	■	■	■	■									■	■		■
Real Estate Management	■	■	■	■									■	■		■

SF Strategische Führung
OF Operative Führung
US Unterstützende Services
OS Operative Services

Abbildung 73: Verantwortlichkeits-Rollen-Modell Business Partner (eigene Abbildung)

Das Corporate Center erbringt im Falle des Archetyps Business Partner neben den Minimum-Corporate-Center-Prozessen und den Aufgaben zur Unternehmensführung operative Steuerungs-, Koordinations- und Dienstleistungsaufgaben mit dem Ziel, bestmöglich Vertical-Nurturing-Potentiale zu realisieren.

3.9 Der Archetyp Sourcing Manager

Das Ziel des Archetyps Sourcing Manager besteht in der Abbildung eines Corporate Centers, welches bestmöglich Wert für das Unternehmen durch die Realisierung von Outsourcing-Potentialen realisiert. Der Archetyp wurde durch Aktionsforschung in den Workshops 3, 4 und 5 des Forschungsprojekts CE CoSTeP entwickelt.

3.9.1 Strategische Fragestellung

Welche Prozesse sollten zentral erbracht bzw. gesteuert werden, um bestmöglich Outsourcing-Potentiale zu realisieren?

3.9.2 Eckpfeiler

- Weitgehende Realisierung von Outsourcing-Potentialen durch das Corporate Center.
- Die Anforderungen an Geschäftsprozesse sind sehr homogen.
- Lokale oder regionale Anforderungen stehen einer Standardisierung und einem Outsourcing von Prozessen nicht entgegen.
- Das Unternehmen ist als Single Business Unit Division organisiert.

3.9.3 Corporate-Center-Optionsraum

Der Archetyp Sourcing Manager lässt sich auf Basis der Eckpfeiler, wie in Abbildung 74 dargestellt, in den Corporate-Center-Optionsraum einordnen.

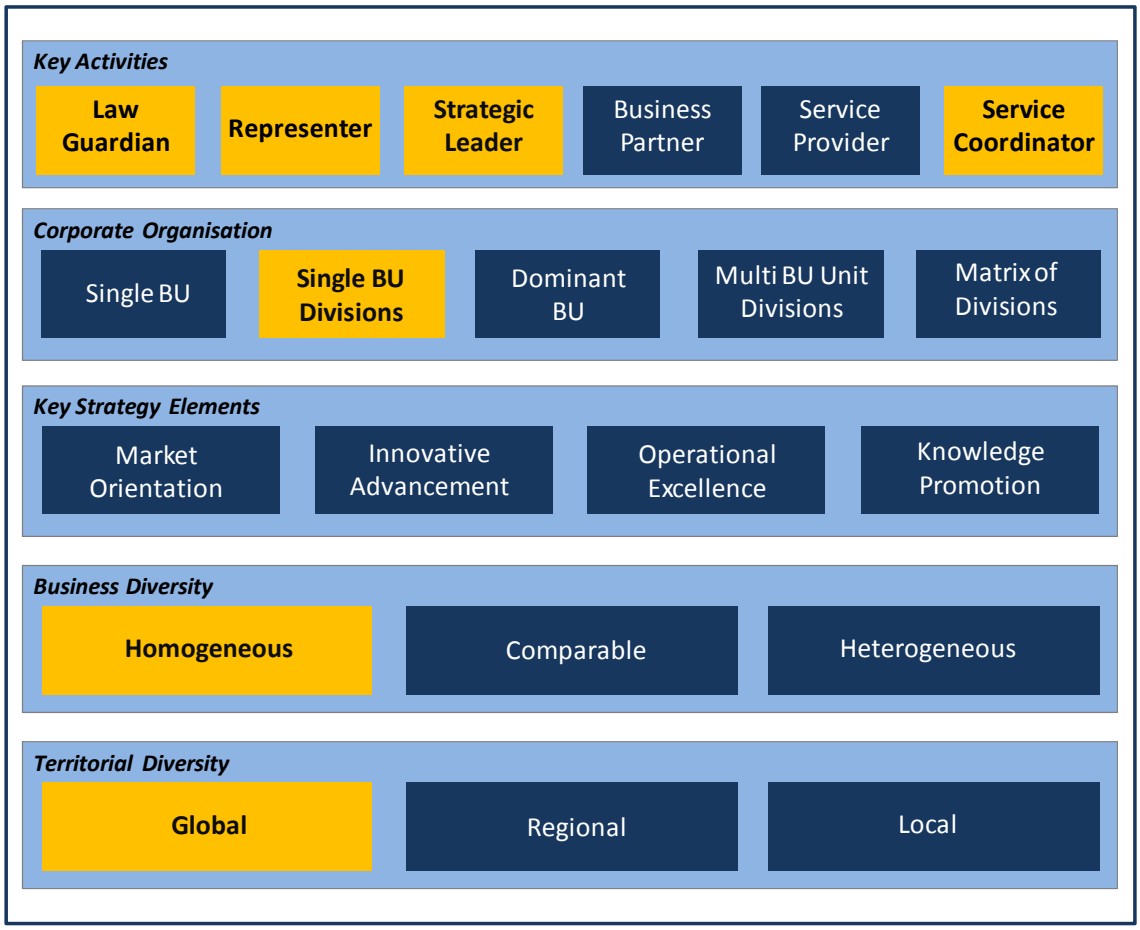


Abbildung 74: Optionsraum Sourcing Manager (eigene Abbildung)

Da der Archetyp Sourcing Manager neben den Minimum-Corporate-Center-Prozessen und den Aufgaben zur strategischen Unternehmensführung eine operative Dienstleistungsrolle zur Realisierung von Outsourcing-Potentialen übernimmt, werden die Key Activities Law Guardian, Representer, Strategic Leader und Service Coordinator ausgewählt. Die Business Diversity und Territorial Diversity sind mit den Ausprägungen Homogeneous und Global so gewählt, dass sie zu keinerlei Einschränkung führen.

3.9.4 Corporate-Center-Prozessbaum

Basierend auf dem Corporate-Center-Optionsraum des Archetyps Sourcing Manager ergibt sich der Corporate-Center-Prozessbaum gemäß Abbildung 75.

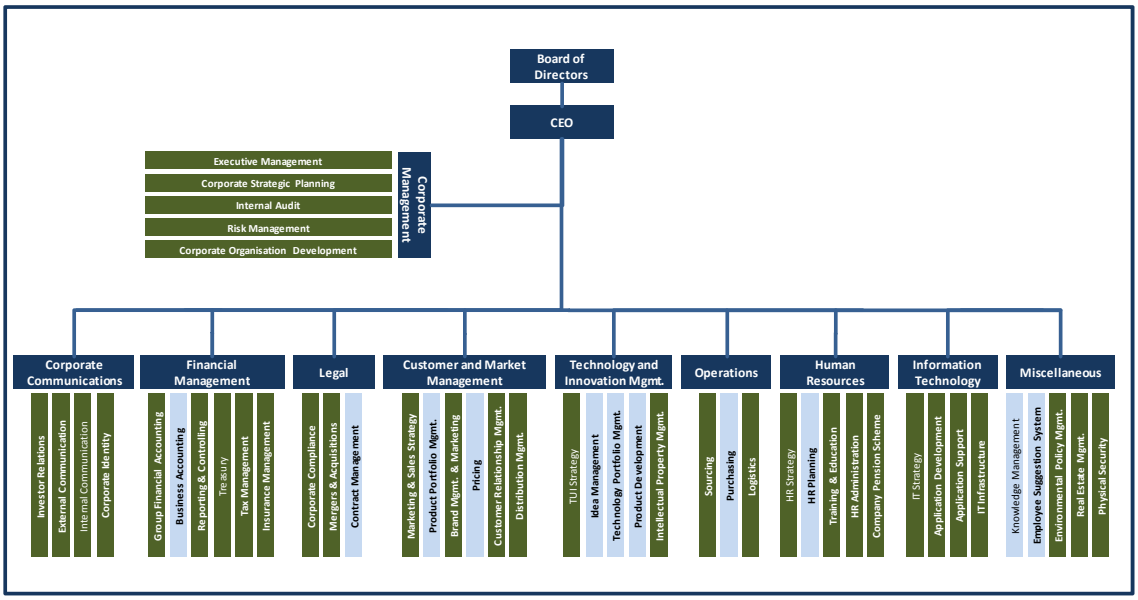


Abbildung 75: Prozessbaum Sourcing Manager (eigene Abbildung)

Aufgrund der Ausprägung des Corporate-Center-Optionsraums ergibt sich die Menge CoC als Schnittmenge der Mengen KA_{REP}, KA_{LG}, KA_{SL} und KA_{SM}:

$$CoC = KA_{LG} \cup KA_{REP} \cup KA_{SL} \cup KA_{SM}$$

Die Wahl der Ausprägung Homogeneous und Global für die Gestaltungsmerkmale Business Diversity und Territorial Diversity führen dazu, dass keine Bereinigungen von Prozessen im Rahmen der Machbarkeitsprüfung nötig sind.

3.9.5 Verantwortlichkeits-Rollen-Modell

Abbildung 76 zeigt das Verantwortlichkeits-Rollen-Modell des Archetyps Sourcing Manager. Infolge der Ausprägung Single Business Unit Divisions des Gestaltungsmerkmals Corporate Organisation werden als Verantwortlichkeitsträger das Corporate Center, interne Service Provider, externe Service Provider und die Business Units abgetragen.

Verantwortlichkeitsträger/ Rollen	Corporate Center				Internal Service Provider				External Service Provider				Business Unit			
COC-Subprozess	SF	OF	US	OS	SF	OF	US	OS	SF	OF	US	OS	SF	OF	US	OS
Executive Management	■	■		■												■
Corporate Strategic Planning	■	■		■							■	■		■		■
Internal Audit	■	■	■	■						■	■	■				■
Risk Management	■	■	■	■										■		■
Corporate Organisation Development	■	■	■	■												■
Investor Relations	■	■		■												
External Communication	■	■		■							■	■				■
Internal Communication	■	■	■	■							■	■				■
Corporate Identitiy	■	■		■							■	■				
Group Financial Accounting	■	■		■												
Reporting & Controlling	■	■	■	■										■		■
Treasury	■	■	■	■												
Tax Management	■	■	■	■						■	■	■				■
Insurance Management	■	■	■	■							■	■				■
Corporate Compliance	■	■	■	■							■	■		■		■
Mergers & Acquisitions	■	■									■	■				
Marketing & Sales Strategy	■	■	■	■							■	■	■	■		■
Brand Management & Marketing	■	■		■							■	■	■	■		■
Customer Relationship Management	■	■		■						■	■	■	■	■		■
Distribution Management	■	■		■							■		■	■		■
TUI Strategy	■	■	■	■							■	■	■	■		■
Intellectual Property Management	■	■	■	■						■	■	■		■		■
Sourcing	■	■	■	■							■	■		■		■
Logistics	■	■		■				■		■	■	■	■	■		■
HR Strategy	■	■	■	■							■	■	■	■		■
Training & Education	■	■		■						■	■	■				
HR Administration	■	■		■								■	■	■		■
Company Pension Scheme	■	■		■						■		■				
IT Strategy	■	■	■	■							■	■	■	■		■
Application Development	■	■	■	■						■		■	■	■		■
Application Maintenance	■	■	■	■						■		■	■	■		■
IT Infrastructure	■	■		■						■		■	■	■		■
Environmental Policy Mgmt.	■	■	■	■							■		■	■		■
Real Estate Management	■	■	■	■						■	■	■	■	■		■
Physical Security	■	■								■	■	■	■	■		■

SF Strategische Führung
OF Operative Führung
US Unterstützende Services
OS Operative Services

Abbildung 76: Verantwortlichkeits-Rollen-Modell Sourcing Manager (eigene Abbildung)

Das Verantwortlichkeits-Rollen-Modell zielt auf eine umfassende Realisierung von Outsourcing-Potentialen ab. Das Corporate Center übernimmt hierbei eine Steuerungs- und Koordinationsfunktion gegenüber dem Dienstleistungsunternehmen.

4 Methode zur archetypbasierten Corporate-Center-Evaluation

Gegenstand des vierten Kapitels ist die Darstellung einer Methode zur Evaluation von Corporate Centers. Diese Methode beschreibt Aktivitäten, Techniken, Ergebnisse und Rollen, um unter Anwendung von Corporate-Center-Archetypen bestehende Corporate Centers zu hinterfragen, Potentiale zu identifizieren und auf strukturierte Art und Weise eine Umsetzungsentscheidung herbeizuführen. Abbildung 77 stellt die Einordnung des Kapitels in den Gesamtkontext der Arbeit dar.

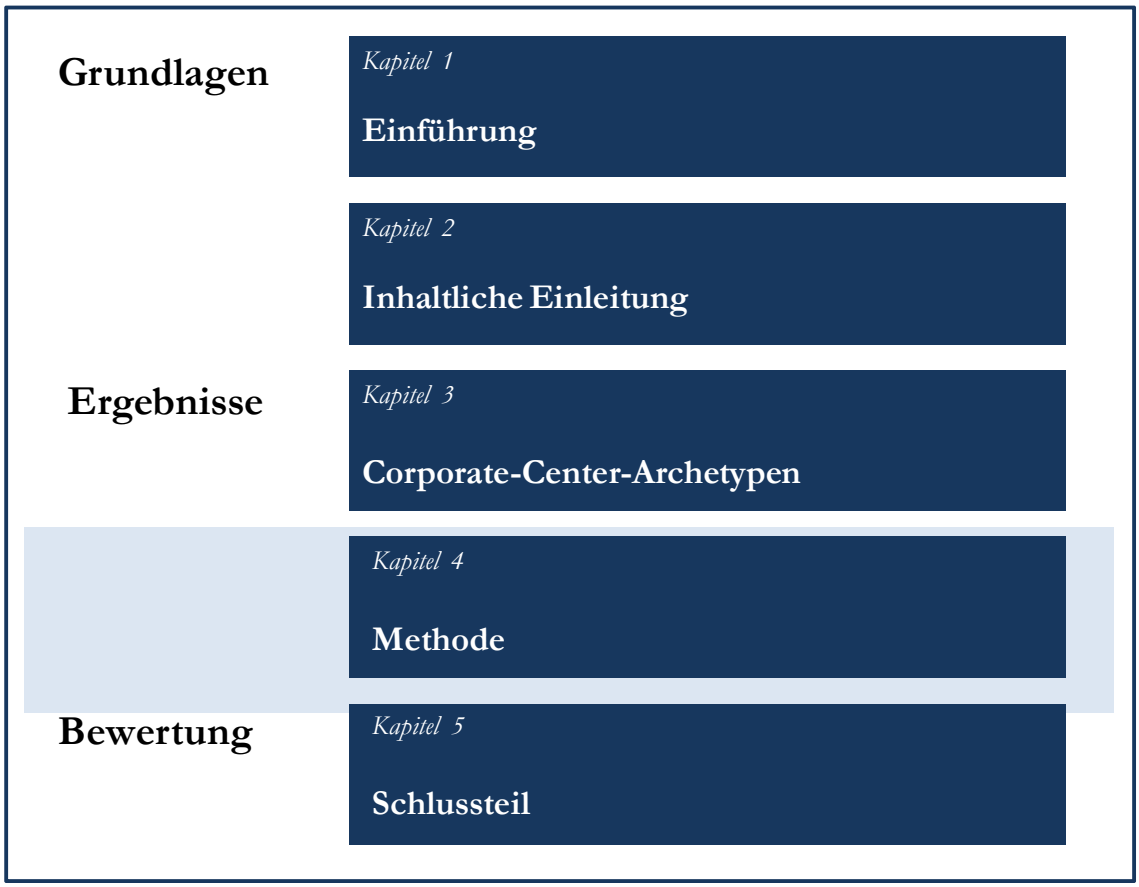


Abbildung 77: Einordnung Kapitel 4 (eigene Abbildung)

Abbildung 78 zeigt den Aufbau des vierten Kapitels in der Übersicht. Zunächst erfolgt in Abschnitt 4.1 die Definition des Gegenstandsbereichs der Methode in Form eines Metamodells (Hess & Brecht 1995). Das Prozessmodell, welches Inhalt des zweiten

Abschnittes ist, beschreibt die wesentlichen Rollen, Aktivitäten, Techniken und Ergebnisse und stellt deren Zusammenhang im zeitlichen Verlauf dar (Brecht 2002, S. 30 f.).

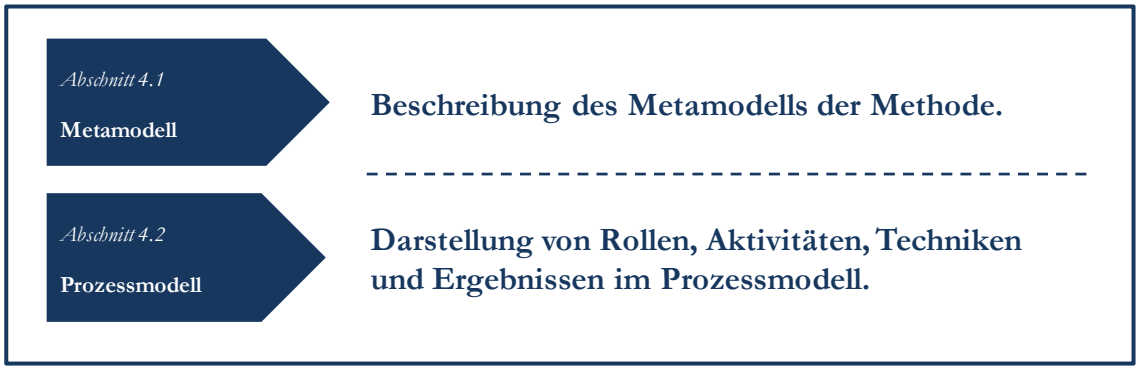


Abbildung 78: Aufbau Kapitel 4 (eigene Abbildung)

4.1 Das Metamodell der Methode

Gegenstand dieses Unterkapitels ist die Darstellung des Metamodells der Corporate-Center-Methode. Das Modell zeigt die wesentlichen Objekte auf, die für eine Methode zur archetypbasierten Corporate-Center-Evaluation relevant sind (Hess & Brecht 1995, S. 2). Neben den Objekten selbst enthält es die wesentlichen Relationen zwischen den Objekten (Brecht 2002, S. 128). Zur Beschreibung des Metamodells dient die Unified Modelling Language (UML) (Grasl 2009, S. 111 f.). Abschnitt 4.1.1 beinhaltet eine kurze Einführung in die wesentlichen Beschreibungselemente. Ziel der nachfolgenden Unterkapitel ist die inhaltliche Darstellung des Metamodells.

4.1.1 Beschreibungssemantik zur Formulierung des Metamodells

Die Beschreibungssprache UML dient als Werkzeug, das bei der Entwicklung von softwarebasierten Informationssystemen und zur Modellierung von Geschäftsprozessen Anwendung findet (OMG 2009, S. 1). Durch die Verwendung dieser Semantik ist sichergestellt, dass das Modell eindeutig beschrieben ist und Interpretationsspielräume bzw. Mehrdeutigkeiten weitestmöglich ausgeschlossen sind (Heym 1993, S. 116). UML stellt mit Klassendiagrammen eine hierzu geeignete Semantik bereit. Im Folgenden findet eine

Erläuterung der zum weiteren Verständnis der Arbeit nötigen Elemente dieser Notation statt.

Klasse: Eine Klasse definiert die Struktur einer Menge von Objekten. Hierzu wird für eine Klasse eine Menge von Attributen definiert, durch welche die Objekte dieser Klasse charakterisiert werden (Oestereich 2009, S. 51). Die nachfolgende Abbildung zeigt die Notation für Klassen, wie sie in dieser Arbeit Anwendung findet.



Abbildung 79: Notation Klasse (Oestereich 2009, S. 52)

Attribut: Attribute bilden bestimmte Merkmale einer Klasse ab. Sie repräsentieren Datenfelder, die für jedes Objekt der Klasse individuell ausgeprägt werden. Objekte einer Klasse verfügen demnach über die gleichen Attribute, die jedoch mit unterschiedlichen Werten versehen sein können (Oestereich 2009, S. 58 f.).

Objekt: Ein Objekt ist eine konkrete Instanziierung einer Klasse (Oestereich 2009, S. 57). Im Rahmen des Metamodells werden zwar keine Objekte abgebildet. Dennoch stellen sie eine wesentliche Grundlage für das Verständnis des Modells dar. So ist beispielsweise der Archetyp Synergy Manager ein Objekt der Klasse Archetyp. Er wird, wie alle Archetypen, durch die Attribute Eckpfeiler, strategische Fragestellung, Corporate-Center-Optionsraum, Corporate-Center-Prozessbaum und Verantwortlichkeits-Rollen-Modell

charakterisiert. Die Ausprägung dieser Attribute unterscheidet sich inhaltlich jedoch von anderen Archetypen.

Relation: Relationen dienen der Darstellung des Zusammenhangs zwischen den einzelnen Klassen. UML unterscheidet hierzu verschiedene Arten von Relationen (Oestereich 2009, S. 75). Die folgenden Ausführungen dienen der Erläuterung der im Metamodell angewandten Beziehungselemente:

- Generalisierung/Spezialisierung:

  Diese Art der Relation ermöglicht das Darstellen von Ober- und Unterklassen. Dabei ist die Unterklasse eine Spezialisierung der Oberklasse. Attribute der Oberklasse werden an die Unterklasse vererbt und gegebenenfalls um zusätzliche Attribute erweitert. Abbildung 80 stellt die Notation dieser Relation dar (Oestereich 2009, S. 75 f.).

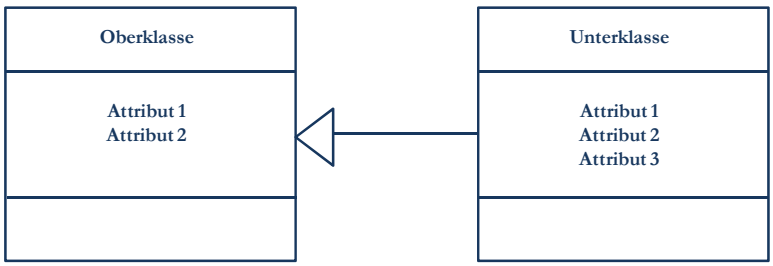


Abbildung 80: Notation Generalisierung/Spezialisierung

(Oestereich 2009, S. 75)

- Assoziation:

  Eine „Assoziation beschreibt die Verbindung zwischen Klassen“ (Oestereich 2009, S. 80). Im Rahmen des Metamodells kommen einfache und gerichtete Assoziationen zum Einsatz. Einfache Assoziationen werden durch eine Verbindungslinie dargestellt. Ein Pfeil repräsentiert die gerichtete Assoziation. Abbildung 81 zeigt die Notation der beiden Assoziationstypen (Oestereich 2009, S. 75).

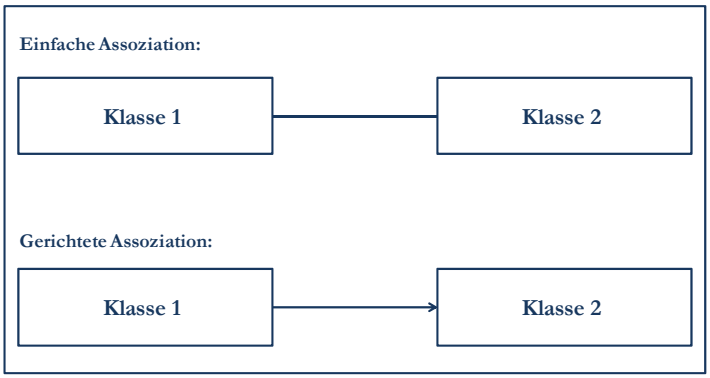


Abbildung 81: Notation Assoziation (Oestereich 2009, S. 75)

Assoziationen können mit Kardinalitäten versehen werden. Dies kann sowohl in Form einer festen Anzahl als auch in Form einer Bandbreite erfolgen. Das Symbol „*“ repräsentiert hierbei eine beliebige, unbegrenzte Anzahl (Oestereich 2009, S. 81).

- Aggregation:

  Eine Aggregation ist eine Assoziation, die dazu verwendet werden kann, den Zusammenhang zwischen einem Ganzen und einer Menge von Einzelteilen darzustellen (Oestereich 2009, S. 91). Die nachfolgende Grafik zeigt die Notation einer Aggregation.



Abbildung 82: Notation Aggregation (Oestereich 2009, S. 75)

- Komposition:

  Eine Komposition ist eine Aggregation, die aussagt, dass das Teil ohne das Ganze nicht existiert (Oestereich 2009, S. 93). Die Komposition wird durch eine Linie dargestellt, an deren Ende eine ausgefüllte Raute steht (Oestereich 2009, S. 75). Abbildung 83 veranschaulicht diese Relation.



Abbildung 83: Notation Komposition (Oestereich 2009, S. 75)

4.1.2 Das Corporate-Center-Metamodell

Das Corporate-Center-Metamodell stellt die wesentlichen Klassen dar, die im Rahmen der archetypbasierten Methode zur Corporate-Center-Evaluation Berücksichtigung finden. Abbildung 84 zeigt das Metamodell in einer Gesamtsicht.

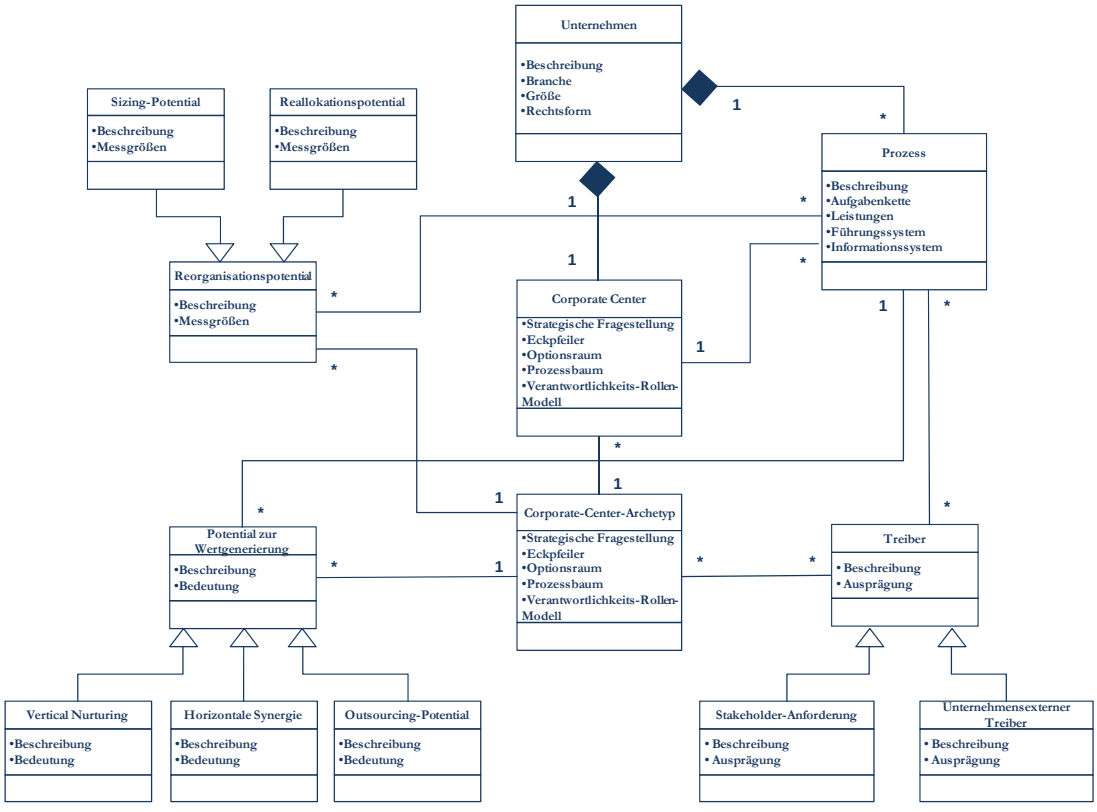


Abbildung 84: Metamodell der Methode (eigene Abbildung)

Zentrum des Metamodells ist das Corporate Center eines Unternehmens. Hierunter wird, wie bereits an vorhergehender Stelle in dieser Arbeit dargestellt, ein Portfolio von Prozessen, die in der organisatorischen Einheit Corporate Center allokiert sind, verstanden.

Da Corporate-Center-Archetypen auf eine zukunftsgerichtete Analyse von Corporate Centers abzielen, beruhen sie auf einer Menge von Treibern. Hierbei handelt es sich zum einen um unternehmensexterne Treiber sowie um Anforderungen von Corporate-Center-Stakeholders. Corporate-Center-Archetypen dienen dazu, bestehende Corporate Centers hinsichtlich der bestmöglichen Realisierung von Potentialen zur Wertgenerierung zu hinterfragen. Hierbei finden die Wertsteigerungspotentiale Vertical-Nurturing, horizontale Synergien und Outsourcing Berücksichtigung. Das Ziel dieser Betrachtung ist die Ableitung von Reorganisationspotentialen. Reorganisationspotentiale können sich entweder auf das Sizing des Corporate Centers oder die organisatorische Allokation von Prozessen im oder außerhalb des Corporate Centers beziehen. Eine Vorstellung des Metamodells gegenüber Unternehmensexperten war Gegenstand von CoSTeP-Workshop 8.

4.1.3 Beschreibung der Klassen und ihrer Relationen

Ziel dieses Unterkapitels ist die Beschreibung der Klassen des Metamodells. Diese Beschreibung erfolgt gemäß Brecht (2002, S. 133) und umfasst daher:

1. Bezeichner: Name der Klasse, dargestellt in der der jeweiligen Überschrift.
2. Synonyme: Gleichbedeutende oder vergleichbare Bezeichnungen, die für die Klasse genutzt werden.
3. Beschreibung: Darstellung der Klasse.
4. Beziehungen: Beschreibung der Relationen zu anderen Klassen des Metamodells. Als Strukturelement dieser Beschreibung dienen die Relationstypen gemäß Unterkapitel 4.1.1.:
    a) Generalisierung/Spezialisierung
    b) Assoziation
    c) Aggregation
    d) Komposition
5. Attribute: Darstellung der Attribute der Klasse.

4.1.3.1 Unternehmen

Synonyme: Unternehmung

Beschreibung: Ein Unternehmen ist ein soziales, zweckorientiertes System (Sambeth 2003, S. 11). In diesem System werden eine Menge von Leistungs-, Führungs- und Unterstützungsprozessen ausgeführt. Diese sind darauf ausgerichtet marktfähige Produkte und Dienstleistungen zu erbringen (Brecht 2002, S. 36) und Ergebnisse im Sinne der Unternehmensziele zu erreichen (Jung 2001, S. 28).

Relationen:

a. Generalisierung/Spezialisierung: -

b. Assoziation: -

c. Aggregation: -

d. Komposition:

- Zu „Corporate Center“: Ein Unternehmen besitzt ein Corporate Center.
- Zu „Prozess“: Ein Unternehmen umfasst eine Menge von Prozessen.

Attribute:

Beschreibung	Verbale Beschreibung des Unternehmens.
Branche	Verbale Beschreibung der Branche, welcher das Unternehmen zuzuordnen ist.
Größe	Beschreibung der Größe des Unternehmens anhand Full Time Equivalents oder des Unternehmensumsatzes.
Rechtsform	Beschreibung der Rechtsform des Unternehmens.

Tabelle 1: Klasse Unternehmen

4.1.3.2 Corporate Center

Synonyme: Unternehmenszentrale, Konzernzentrale, Zentrale, Hauptverwaltung, Corporate Head Office, Corporate Headquarters, Spitzenholding, General Office (Sambeth 2003, S. 17) (Chandler 1962, S. 9).

Beschreibung: Ein Corporate Center ist die Zusammenfassung von

- Führungsprozessen,
- Unterstützungsprozessen sowie
- Leistungsprozessen

innerhalb einer unternehmensweit zentralen Organisationseinheit. Im Rahmen der Methode erfolgt die Charakterisierung von Corporate Centers gemäß der Semantik eines Corporate-Center-Archetyps.

Relationen:

a) Generalisierung/Spezialisierung: -

b) Assoziation:

- Zu „Corporate-Center-Archetyp“: Ein Corporate-Center-Archetyp ist ein Werkzeug, um Corporate Centers zu hinterfragen.
- Zu „Prozess“: Ein Corporate Center umfasst eine Menge von Prozessen.

c) Aggregation: -

d) Komposition:

- Zu „Unternehmen“: Jedes Corporate Center ist existenzabhängiger Teil eines Unternehmens.

Attribute:

Strategische Fragestellung	Die strategische Fragestellung beschreibt die Zielsetzung bzw. das Rollenverständnis eines Corporate Centers in

	Frageform.
Eckpfeiler	Die Eckpfeiler charakterisieren die wesentlichen Rahmenbedingungen, die dem Corporate Center zugrunde liegen. Sie dienen als Ausgangspunkt zur Charakterisierung des Unternehmens im Optionsraum.
Optionsraum	Der Corporate-Center-Optionsraum beinhaltet eine Menge von Gestaltungsmerkmalen sowie deren mögliche Ausprägungen. Durch Einordnung in den Corporate-Center-Optionsraum erfolgt die eindeutige Festlegung von Zielsetzung und Rahmenbedingungen des Corporate Centers.
Prozessbaum	Der Corporate-Center-Prozessbaum dient der Darstellung derjenigen Prozesse, die zentral im Corporate Center des Unternehmens erbracht werden.
Verantwortlichkeits-Rollen-Modell	Das Verantwortlichkeits-Rollen-Modell dient der Visualisierung von Verantwortlichkeitsträgern sowie deren Rolle im Prozess.

Tabelle 2: Klasse Corporate Center

4.1.3.3 Corporate-Center-Archetyp

Synonyme: -

Beschreibung: Ein Corporate-Center-Archetyp ist ein zukunftsgerichtetes, idealtypisches Corporate-Center-Organisationsmodell, das darauf abzielt, Potentiale zur Generierung von Wert zu antizipieren.

Relationen:

a) Generalisierung/Spezialisierung: -

b) Assoziation:

- Zu „Corporate Center“: Das Corporate Center eines Unternehmens kann unter Anwendung eines Corporate Archetyps hinterfragt werden.

- Zu „Treiber“: Treiber stellen eine Grundlage zur Ableitung von Corporate-Center-Archetypen dar.
- Zu „Potential zur Wertgenerierung“: Ein Archetyp antizipiert Zukunftserwartungen in Bezug auf Potentiale zur Generierung von Wert durch das Corporate Center.
- Zu „Reorganisationspotential“: Ein Corporate-Center-Archetyp dient der Ableitung von Reorganisationspotentialen.

c) Aggregation: -

d) Komposition: -

Attribute:

Strategische Fragestellung	Die strategische Fragestellung beschreibt Zielsetzung bzw. Grundüberlegungen eines Corporate-Center-Archetyps in Frageform.
Eckpfeiler	Eckpfeiler charakterisieren die wesentlichen Rahmenbedingungen, die einem Corporate-Center-Archetyp zugrunde liegen. Sie dienen als Ausgangspunkt zur Charakterisierung des Archetyps im Optionsraum.
Optionsraum	Der Corporate-Center-Optionsraum beinhaltet eine Menge von Gestaltungsmerkmalen sowie deren mögliche Ausprägungen. Durch Einordnung in den Corporate-Center-Optionsraum erfolgt die eindeutige Festlegung von Zielsetzung und Rahmenbedingungen des Archetyps.
Prozessbaum	Der Corporate-Center-Prozessbaum dient der Darstellung derjenigen Prozesse, die gemäß Archetyp zentral im Corporate Center des Unternehmens erbracht werden.
Verantwortlichkeits-Rollen-Modell	Das Verantwortlichkeits-Rollen-Modell dient der Visualisierung von Verantwortlichkeitsträgern sowie deren Rolle im Prozess.

Tabelle 3: Klasse Corporate-Center-Archetyp

4.1.3.4 Treiber

Synonyme: Zukunftstreiber, Driving Forces (Lerner 2008, S. 88)

Beschreibung: Ein Treiber ist ein Einflussfaktor, der auf die zukünftige Organisation des Corporate Centers wirkt (Lerner 2008, S. 88). Treiber dienen im Kontext der vorliegenden Arbeit als Grundlage zur Ableitung von Corporate-Center-Archetypen.

Relationen:

a) Generalisierung/Spezialisierung:

- Zu „Stakeholderanforderung“: Die Klasse Treiber stellt die Oberklasse der Klasse Stakeholderanforderung dar.
- Zu „Unternehmensexterner Treiber“: Die Klasse Treiber ist Oberklasse der Klasse unternehmensexterner Treiber.

b) Assoziation:

- Zu „Prozess“: Treiber können Auswirkungen auf Prozesse haben.
- Zu „Archetyp“: Treiber sind Grundlage zur Ableitung von Corporate-Center-Archetypen.

c) Aggregation: -

d) Komposition: -

Attribute:

Beschreibung	Verbale Beschreibung des Treibers.
Ausprägungen	Beschreibung möglicher Ausprägungen des Treibers.

Tabelle 4: Klasse Treiber

4.1.3.5 Stakeholderanforderungen

Synonyme: -

Beschreibung: Stakeholder sind im Rahmen der vorliegenden Arbeit Anspruchsgruppen aus Sicht des Corporate Centers (Sambeth 2003, S. 77). Deren künftige Anforderungen werden als Stakeholderanforderungen bezeichnet und dienen als Grundlage zur Ableitung von Corporate-Center-Archetypen.

Relationen:

a) Generalisierung/Spezialisierung:

- Zu „Treiber“: Die Klasse Stakeholderanforderung ist Unterklasse der Klasse Treiber.

b) Assoziation: -

c) Aggregation: -

d) Komposition: -

Attribute:

Beschreibung	Verbale Beschreibung des Treibers.
Ausprägungen	Beschreibung möglicher Ausprägungen des Treibers.

Tabelle 5: Klasse Stakeholderanforderung

4.1.3.6 Unternehmensexterner Treiber

Synonyme: -

Beschreibung: Unternehmensexterne Treiber sind Einflussgrößen in Bezug auf die Organisation des Corporate Centers, deren Ursache außerhalb des Unternehmens liegt.

Relationen:

a) Generalisierung/Spezialisierung:

- Zu „Treiber“: Die Klasse unternehmensexterner Treiber ist Unterklasse der Klasse Treiber.

b) Assoziation: -

c) Aggregation: -

d) Komposition: -

Attribute:

Beschreibung	Verbale Beschreibung des Treibers.
Ausprägungen	Beschreibung möglicher Ausprägungen des Treibers.

Tabelle 6: Klasse unternehmensexterner Treiber

4.1.3.7 Potential zur Wertgenerierung

Synonyme: Wertsteigerungspotential

Beschreibung: Das Ziel eines Corporate Centers besteht in der „bestmöglichen“ Generierung von Wert gegenüber unterschiedlichen Kunden- bzw. Anspruchsgruppen (Sambeth 2003, S. 137). Potentiale zur Wertgenerierung stellen Möglichkeiten dar, diesen Wertbeitrag zu erhöhen. Fokus der vorliegenden Methode sind die Potentiale Vertical-Nurturing, horizontale Synergie und Outsourcing (Wanner 2005, S. 37).

Relationen:

a) Generalisierung/Spezialisierung:

- Zu „Vertical-Nurturing“: Die Klasse Potential zur Wertgenerierung ist Oberklasse der Klasse Vertical-Nurturing.
- Zu „Horizontale Synergie“: Die Klasse Potential zur Wertgenerierung ist Oberklasse der Klasse horizontale Synergie.
- Zu „Outsourcing“: Die Klasse Potential zur Wertgenerierung ist Oberklasse der Klasse Outsourcing.

b) Assoziation:

- Zu „Archetyp“: Ein Archetyp berücksichtigt Potentiale zur Generierung von Wert durch Corporate Centers.
- Zu „Prozess“: Potentiale zur Wertgenerierung beziehen sich auf einen Prozess.

c) Aggregation: -

d) Komposition: -

Attribute:

Beschreibung	Beschreibung des Potentials zur Wertgenerierung.
Bedeutung	Bedeutung des Potentials im Unternehmensvergleich.

Tabelle 7: Klasse Potential zur Wertgenerierung

4.1.3.8 Vertical-Nurturing

Synonyme: -

Beschreibung: Vertical-Nurturing ist die zentrale Bereitstellung wertstiftender Dienstleistungen durch die Unternehmenszentrale gegenüber einem Geschäftsbereich (Sambeth 2003, S. 179) (Wanner 2005, S. 37).

Relationen:

a) Generalisierung/Spezialisierung:

- Zu „Potential zur Wertgenerierung“: Die Klasse Vertical-Nurturing ist Unterklasse von Potential zur Wertgenerierung.

b) Assoziation: -

c) Aggregation: -

d) Komposition: -

Attribute:

Beschreibung	Beschreibung des Potentials.
Bedeutung	Bedeutung des Potentials im Unternehmensvergleich.

Tabelle 8: Klasse Vertical-Nurturing

4.1.3.9 Horizontale Synergie

Synonyme: -

Beschreibung: Horizontale Synergien entstehen durch Harmonisierung und Zentralisation von redundanten Funktionen aus mehreren Geschäftsbereichen. Wesentliche Quelle horizontaler Synergien ist darüber hinaus die Realisierung von Skaleneffekten (Goold, Pettifer & Young 2001) (Wanner 2005, S. 37).

Relationen:

a) Generalisierung/Spezialisierung:

- Zu „Potential zur Wertgenerierung“: Die Klasse horizontale Synergie ist Unterklasse der Klasse Potential zur Wertgenerierung.

b) Assoziation: -

c) Aggregation: -

d) Komposition: -

Attribute:

Beschreibung	Beschreibung des Potentials.
Bedeutung	Bedeutung des Potentials im Unternehmensvergleich.

Tabelle 9: Klasse horizontale Synergie

4.1.3.10 Outsourcing-Potential

Synonyme: Auslagerungspotentiale (Dittrich & Braun 2004, S. 2)

Beschreibung: Outsourcing-Potentiale sind auf die Auslagerung von Funktionen aus dem Unternehmen heraus an einen externen Lieferanten gerichtet (Picot & Maier 1992). Vorteile können sich z. B. ergeben durch Skaleneffekte, Verbundeffekte, Spezialisierungseffekte oder der Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten (Dittrich & Braun 2004, S. 30 f.).

Relationen:

a) Generalisierung/Spezialisierung:

- Zu „Potential zur Wertgenerierung“: Die Klasse Outsourcing-Potential ist Unterklasse der Klasse Potential zur Wertgenerierung.

b) Assoziation: -

c) Aggregation: -

d) Komposition: -

Attribute:

Beschreibung	Beschreibung des Potentials.
Bedeutung	Bedeutung des Potentials im Unternehmensvergleich.

Tabelle 10: Klasse Outsourcing-Potential

4.1.3.11 Reorganisationspotential

Synonyme: -

Beschreibung: Reorganisationspotentiale ergeben sich durch die Anwendung von Corporate-Center-Archetypen oder Benchmark-Daten auf das Corporate Center eines Unternehmens. Sie stellen Abweichungen von einem definierten Idealzustand dar und werden im weiteren

Verlauf der Methode analysiert und für eine Umsetzungsentscheidung aufbereitet.

Relationen:

a) Generalisierung/Spezialisierung:

- Zu „Sizing-Potential“: Die Klasse Reorganisationspotential ist Oberklasse von Sizing-Potential.
- Zu „Reallokationspotential“: Die Klasse Reorganisationspotential ist Oberklasse der Klasse Reallokationspotential.

b) Assoziation:

- Zu „Corporate-Center-Archetyp“: Reorganisationspotentiale werden durch Anwendung von Corporate-Center-Archetypen identifiziert.
- Zu „Prozess“: Reorganisationspotentiale beziehen sich auf Prozesse.

c) Aggregation: -

d) Komposition: -

Attribute:

Beschreibung	Beschreibung des Potentials.
Messgrößen	Messgrößen zur Potentialbewertung

Tabelle 11: Klasse Reorganisationspotential

4.1.3.12 Sizing-Potential

Synonyme: Downsizing-Potential, Rightsizing-Potential (Hitt et al. 1994)

Beschreibung: Sizing-Potentiale ergeben sich durch Abweichung der Größe des Corporate Centers insgesamt oder der Größe einzelner Corporate-Center-Prozesse in Bezug auf eine definierte Vergleichsgruppe. Als

Maß für die Größe des Corporate Centers dient die Messgröße Full Time Equivalent (FTE). Um eine Vergleichbarkeit der Funktionsgröße zu erreichen, wird diese Größe relativ zum Umsatz oder relativ zur Gesamtmitarbeiterzahl des Unternehmens betrachtet (Bühner 1995, S. 26).

Relationen:

a) Generalisierung/Spezialisierung:

- Zu „Reorganisationspotential“: Die Klasse Sizing-Potential ist Unterklasse der Klasse Reorganisationspotential.

b) Assoziation: -

c) Aggregation: -

d) Komposition: -

Attribute:

Beschreibung	Beschreibung des Potentials.
Messgrößen	Messgrößen zur Potentialbewertung.

Tabelle 12: Klasse Sizing-Potential

4.1.3.13 Reallokationspotential

Synonyme: -

Beschreibung: Reallokationspotentiale ergeben sich durch Abgleich des Corporate-Center-Archetyps mit der Corporate-Center-Organisation des Unternehmens. Reallokationspotentiale weisen auf Änderungsbedarfe der Corporate-Center-Organisation hin, mit dem Ziel einer verbesserten Realisierung der Wertsteigerungspotentiale horizontale Synergie, Vertical-Nurturing und Outsourcing.

Relationen:

e) Generalisierung/Spezialisierung:

- Zu „Reorganisationspotential“: Die Klasse Reallokationspotential ist Unterklasse der Klasse Reorganisationspotential.

f) Assoziation: -

g) Aggregation: -

h) Komposition: -

Attribute:

Beschreibung	Beschreibung des Potentials.
Messgrößen	Messgrößen zur Potentialbewertung.

Tabelle 13: Klasse Reorganisationspotential

4.1.3.14 Prozess

Synonyme: „Geschäftsprozess, process, business process, core process” (Brecht 2002, S. 168)

Beschreibung: „Ein Prozess ist eine Menge von Aufgaben, die in einer vorgegebenen Ablauffolge zu erledigen sind, die durch ein computergestütztes Informationssystem unterstützt werden und die Leistungen an interne oder externe Prozesse abgeben“ (Brecht 2002, S. 168).

Relationen:

i) Generalisierung/Spezialisierung: -

j) Assoziation:

- Zu „Reorganisationspotential“: Reorganisationspotentiale betreffen einen oder mehrere Prozesse.
- Zu „Potential zur Wertgenerierung“: Potentiale zur Wertgenerierung beziehen sich auf einen Prozess.

- Zu „Corporate Center“: Ein Corporate Center besteht aus einer Menge von Prozessen.
- Zu „Treiber“: Ein Prozess kann durch Treiber beeinflusst werden.

k) Aggregation: -

l) Komposition:

- Zu „Unternehmen“: In einem Unternehmen wird eine Menge von Prozessen durchgeführt.

Attribute:

Beschreibung	Verbale Beschreibung des Prozesses.
Aufgabenkette	Ablauffolge der Aufgaben des Prozesses sowie Zuordnung der Aufgaben zu Aufgabenträgern (Brecht 2002, S. 32).
Leistungen	Beschreibung der Prozessergebnisse (Österle 1995, S. 52).
Informationssystem	Darstellung von „Applikationen und Datensammlungen“ im Prozess (Brecht 2002, S. 33).
Führungssystem	Beschreibung von Führungsgrößen, Zielwerten sowie der Vorgehensweisen zur Überwachung und Ableitung von Maßnahmen (Brecht 2002, S. 35).

Tabelle 14: Klasse Prozess

4.2 Das Prozessmodell der Methode

Im folgenden Unterkapitel wird das Prozessmodell der Methode zur archetypbasierten Corporate-Center-Evaluation vorgestellt. Dieses deckt die Beschreibung der Methodenbestandteile Rollen, Aktivitäten, Ergebnisse und Techniken in Anlehnung an Brecht (2002) ab. Die hierzu verwendete Semantik beruht auf Österle (1995) und Brecht (2002).

4.2.1 Das Rollenmodell der Methode

Wie bereits im zweiten Kapitel dargestellt, beinhaltet eine Methode eine Menge von Rollen. Hierbei handelt es sich um Personen oder Gruppen von Personen, denen bestimmte Aktivitäten zugeordnet werden. Dies ermöglicht die eindeutige Festlegung von Verantwortlichkeiten zur Durchführung von Aktivitäten (Brecht 2002, S. 130). Im Folgenden werden nun die Rollen

- CoC Analyst,
- Business Specialist und
- Decision Maker

eingeführt. Diese Rollen haben sich im Rahmen der Pilotanwendungen der Methode als zweckmäßig erwiesen (vgl. Anhang 8).

4.2.1.1 Die Rolle CoC Analyst

Aufgrund der hohen Komplexität der Methode und insbesondere der Techniken erweist es sich als nötig, eine Rolle zu definieren, welche deren fachliche Beherrschung im Sinne eines Methodenspezialisten zum Ziel hat. Diese Rolle trägt den Namen CoC Analyst. Der CoC Analyst unterstützt die adäquate Anwendung der Methode in der jeweiligen Unternehmenssituation, die Sicherstellung der inhaltlichen Konsistenz der Ergebnisse sowie deren korrekte Interpretation. In der praktischen Anwendung entspricht die Rolle daher der eines externen Beraters.

4.2.1.2 Die Rolle Business Specialist

Im Rahmen der Methodenanwendung werden eine Vielzahl von spezifischen Unternehmensinformationen erhoben. Die Interpretation der Ergebnisse macht zum Teil detailliertes Wissen zum Unternehmenskontext nötig. Daher enthält die Methode die Rolle Business Specialist. Der Business Specialist ist insbesondere für die Spezifikation des Modellrahmens, die Beschaffung und Aufbereitung von Unternehmensinformationen sowie die Interpretation der Ergebnisse verantwortlich. In der praktischen Anwendung üben erfahrene Mitarbeiter des Unternehmens diese Rolle aus.

4.2.1.3 Die Rolle Decision Maker

Die Methode zielt auf die strukturierte Identifikation und Bewertung von Potentialen zur Corporate-Center-Gestaltung ab. Daher beinhaltet die Methode an mehreren Stellen Entscheidungssituationen. Diese Entscheidungssituationen fallen in die Verantwortung der Rolle Decision Maker. In der praktischen Anwendung der Methode handelt es sich hierbei um Führungskräfte des Unternehmens.

4.2.1.4 Die Rollen im Zusammenhang

Nachdem in den vorhergehenden Abschnitten der Methodenbestandteil Rollen beschrieben wurde, erfolgt nun die Darstellung des Zusammenhangs zwischen diesen Rollen. Abbildung 85 skizziert diesen.

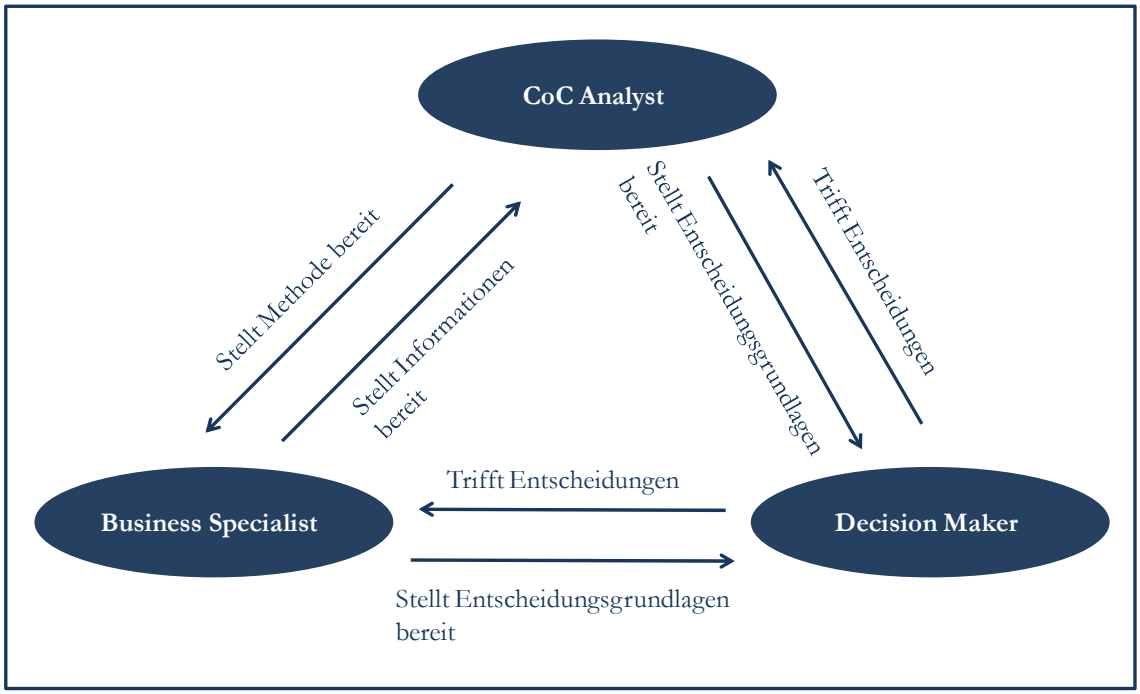


Abbildung 85: Rollenmodell der Methode (eigene Abbildung)

Ergebnis der Methode ist letztendlich die Bereitstellung von Entscheidungsgrundlagen für die Rolle Decision Maker. Deren Entscheidungen werden in der weiteren Anwendung der Methode aufgenommen und berücksichtigt. Der CoC Analyst stellt die Methode und der Business Specialist die nötigen Unternehmensinformationen bereit.

4.2.2 Das Prozessmodell der Methode

Basierend auf der Beschreibung des Rollenmodells im vorangegangenen Unterkapitel erfolgt nun die umfassende Darstellung des Prozessmodells der Methode. Durch die Anwendung dieser Semantik ist es möglich, eindeutig, nachvollziehbar und vollständig die Abfolge von Aktivitäten, die erzielten Ergebnisse, die zugrunde liegenden Techniken sowie die Zuordnung der beteiligten Rollen abzubilden.

Das Ziel der Methode zur archetypbasierten Corporate-Center-Evaluation besteht in der Identifikation und Bewertung von Reallokations- und Sizing-Potentialen, wie sie bereits im Rahmen des Metamodells definiert wurden. Dementsprechend besteht die Methode aus zwei Phasen. In der ersten Phase, dem Corporate-Center-Portfolio-Management, wird das Corporate Center ganzheitlich hinterfragt mit dem Ziel, Reallokations- und Sizing-Potentiale zu identifizieren. Die Phase Corporate-Center-Process-Evaluation dient der Detailanalyse dieser Potentiale. Das Ziel ist deren systematische Bewertung bis zur Umsetzungsentscheidung. Hierbei finden die Aspekte Qualität, Kosten und Risiken Berücksichtigung. Abbildung 86 zeigt diese Phasen und deren Zielsetzung in der Übersicht.



Abbildung 86: Prozesse der Methode (eigene Abbildung)

Bei diesen beiden Prozessphasen handelt es sich um die Prozessdarstellung auf der obersten Hierarchieebene (Brecht 2002, S. 227). Die Darstellung und Erläuterung dieser Prozesse ist Gegenstand der folgenden Ausführungen. Zunächst stehen hierbei Aktivitäten

und Ergebnisse im Vordergrund. Anschließend erfolgt dann in einem separaten Unterkapitel die Beschreibung der relevanten Techniken.

4.2.2.1 Aktivitäten und Ergebnisse des Corporate-Center-Portfolio-Managements

Im folgenden Abschnitt findet eine Detailbetrachtung der Aktivitäten und Ergebnisse des Prozesses Corporate-Center-Portfolio-Management statt. Dieser besteht aus den Phasen CoC, Reality, CoC Ambition und CoC Options.

Die Phase CoC Reality dient der Erhebung der zur Analyse des Corporate Centers nötigen Grunddaten. Diese sind zum einen eine Beschreibung des Corporate-Center-Prozessportfolios im Ist sowie die Quantifizierung der Corporate-Center-Prozesse unter Verwendung von Full Time Equivalents.

Die Ableitung der idealtypischen Organisationsausprägung als Grundlage für die weitere Analyse ist das Ziel der Phase CoC Ambition. Hierzu erfolgt zunächst die Einordnung des Unternehmens in den Corporate-Center-Optionsraum. Unter Anwendung der Konfigurationsregeln, wie sie in Kapitel 3.4 dieser Arbeit erläutert werden, kann dann der Corporate-Center-Prozessbaum erstellt werden. Darüber hinaus erfolgt die Selektion der relevanten Benchmark-Daten zur Beurteilung der Größe von Corporate-Center-Funktionen.

Die Phase CoC Options hat schließlich die Identifikation von Sizing- und Reallokationspotentialen zum Ziel. Reallokationspotentiale ergeben sich durch Abgleich der idealtypischen Organisationsausprägung mit den Unternehmensdaten aus der Phase CoC Reality. Die Bestimmung von Sizing-Potentialen erfolgt durch Abgleich der relativen FTE je Funktion mit den Werten der Vergleichsgruppe.

Abbildung 87 zeigt den Prozess Corporate-Center-Portfolio-Management in der Übersicht. Die Begriffe CoC Options, CoC Ambition und CoC Reality wurden in Anlehnung an Lerner (2008) gewählt. Ansonsten beruht das Vorgehensmodell auf eigenen Arbeitsergebnissen, da entsprechende Vorarbeiten im Rahmen der wissenschaftlichen Literatur nicht existieren.

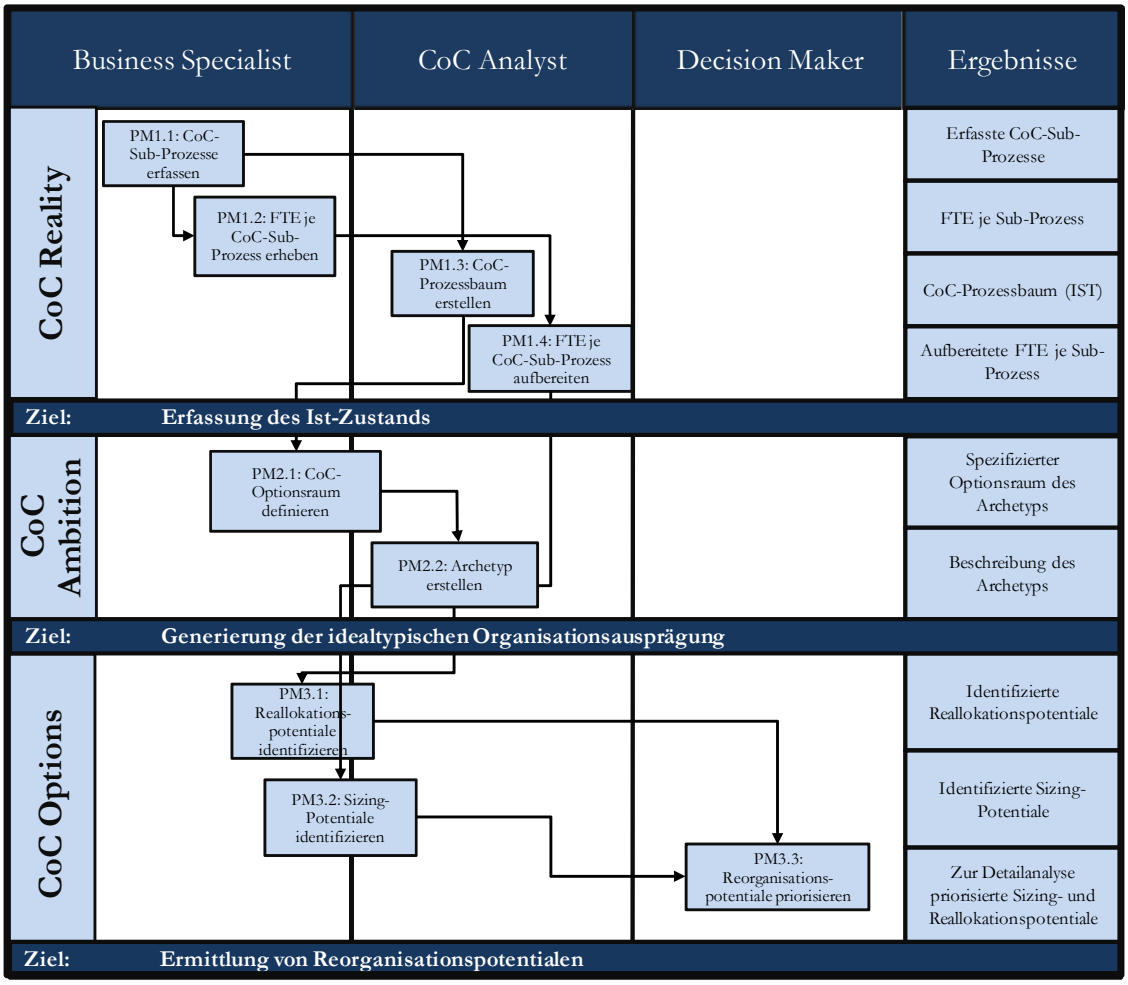


Abbildung 87: Corporate-Center-Portfolio-Management (eigene Abbildung)

Diese Ergebnisse beruhen auf eigener Arbeitsleistung und wurden in CoSTeP-Workshop 5 durch Unternehmensexperten verifiziert. Darüber hinaus wurden Pilotanwendungen zur Identifikation von Reorganisationspotentialen für insgesamt vier Unternehmen durchgeführt (vgl. Anhang 8). Durch diese Anwendung der Ergebnisse konnten Konsistenz des Vorgehens sowie der Nutzen aus Unternehmenssicht bestätigt werden.

Die folgenden Ausführungen haben nun die detaillierte Beschreibung der Aktivitäten und Ergebnisse des Corporate-Center-Portfolio-Managements zum Ziel.

Aktivität PM1.1: CoC-Sub-Prozesse erfassen

Ziel dieser Aktivität ist die Erfassung der Unternehmensprozesse, die organisatorisch in der Verantwortung des Corporate Centers liegen. Grundlage der Erhebung ist die aktuelle

Unternehmenssituation. Diese Aktivität liegt in Verantwortung der Rolle Business Specialist. Das Ergebnis dieser Aktivität stellt den Ausgangspunkt für die Ableitung von Reorganisationspotentialen im weiteren Verlauf der Methode dar.

Input:

-

Ergebnis:

Das Ergebnis dieser Aktivität sind die erfassten Corporate-Center-Prozesse und Sub-Prozesse.

Aktivität PM1.2: FTE je CoC-Sub-Prozess erheben

Aktivität PM1.2 dient der Erfassung der Ressourcenallokation auf die Corporate-Center-Prozesse, die im Rahmen der vorhergehenden Aktivität „CoC-Sub-Prozesse erfassen" erhoben wurden. Als Maß für die Ressourcenallokation wird die Größe Full Time Equivalent verwendet. Diese repräsentiert die Anzahl der Vollzeitarbeitskräfte je Corporate-Center-Prozess (Projekt Magazin 2004). Das Ergebnis dieser Aktivität ist Grundlage zur Ableitung von Sizing-Potentialen. Sie liegt in der Verantwortung der Rolle Business Specialist.

Input:

- Corporate-Center-Prozesse und Corporate-Center-Sub-Prozesse

Ergebnis:

Ergebnis der Aktivität sind FTE je Corporate-Center-Prozess und Corporate-Center-Sub-Prozess.

Aktivität PM1.3: CoC-Prozessbaum erstellen

Basierend auf den Ergebnissen der Aktivität PM1.1 bereitet der Corporate-Center-Analyst die Informationen im Rahmen des Corporate-Center-Prozessbaums auf. Diese Darstellung dient unmittelbar zur Ableitung von Reorganisationspotentialen.

Input:

- Corporate-Center-Prozesse und Corporate-Center-Sub-Prozesse

Ergebnis:

Ergebnis der Aktivität ist der Corporate-Center-Prozessbaum des Unternehmens.

Aktivität PM1.4: FTE je CoC-Sub-Prozess aufbereiten

Der Corporate-Center-Analyst bereitet die FTE je Corporate-Center-Prozess auf und stellt ihre Eignung zur Ableitung von Sizing-Potentialen sicher. Gegenstand dieser Aktivität ist auch die Ermittlung der relativen FTE in Abhängigkeit von Unternehmensumsatz oder Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen.

Input:

- Corporate-Center-Prozesse und Corporate-Center-Sub-Prozesse
- FTE je Corporate-Center-Prozess und Corporate-Center-Sub-Prozess

Ergebnis:

Das quantifizierte Corporate-Center-Prozessportfolio stellt das Ergebnis dieser Aktivität dar.

Aktivität PM2.1: CoC-Optionsraum definieren

Die erste Aktivität der Phase CoC Ambition hat die zukunftsgerichtete Ausprägung des Corporate-Center-Optionsraums zum Ziel. Dies dient der Spezifikation wesentlicher Rahmenbedingungen, von welchen die idealtypische Organisationsausprägung im Modell abhängt. Der Corporate-Center-Optionsraum wird durch den Business Specialist ausgeprägt. Der Corporate-Center-Analyst ist hierbei unterstützend beteiligt.

Input:

-

Ergebnis:

Ergebnis der Aktivität ist der zukunftsgerichtet ausgeprägte Corporate-Center-Optionsraum.

Aktivität PM2.2: Archetyp erstellen

Die Aktivität PM2.2 hat die Erstellung des Corporate-Center-Archetyps zum Ziel. Hierbei wird insbesondere der Corporate-Center-Prozessbaum auf Basis der Einordnung im Corporate-Center-Optionsraum unter Anwendung der Konfigurationsregeln erstellt. Zusätzlich kann eines der Verantwortlichkeits-Rollen-Modelle der vordefinierten Archetypen gemäß Kapitel 3 einbezogen werden.

Input:

- Corporate-Center-Optionsraum

Ergebnis:

Corporate-Center-Archetyp in Abhängigkeit der unternehmensspezifischen Ausprägungen des Corporate-Center-Optionsraums.

Aktivität PM3.1: Reallokationspotentiale identifizieren

Ziel der Aktivität ist die Identifikation von Reallokationspotentialen des betrachteten Corporate Centers. Diese ergeben sich durch Abgleich der in der Phase Ambition ermittelten, idealtypischen Organisationsausprägung mit den erfassten und aufbereiteten Unternehmensinformationen der Phase CoC Reality. Die Darstellung der Abweichungen geschieht ebenfalls im Rahmen des Corporate Centers Prozessbaums. Die Verantwortung für die Identifikation von Abweichungen liegt in Händen der Rolle Corporate-Center-Analyst. Verifikation und Interpretation der Ergebnisse obliegt der Rolle Business Specialist.

Input:

- Corporate-Center-Prozesse und Corporate-Center-Sub-Prozesse
- Idealtypische Organisationsausprägung

Ergebnis:

Reallokationspotentiale, die sich aufgrund von Abweichungen der idealtypischen Organisationsausprägung mit der Unternehmensorganisation im Ist ergeben.

Aktivität PM 3.2: Sizing-Potentiale identifizieren

Die Identifikation von Sizing-Potentialen erfolgt durch Abgleich der FTE des Unternehmens je Corporate-Center-Sub-Prozess, mit den entsprechenden Werten einer Vergleichsgruppe. Die Festlegung einer geeigneten Vergleichsgruppe sowie die Identifikation von Abweichungen liegt in Verantwortung des CoC Analyst. Die Rolle Business Specialist verifiziert und interpretiert diese Ergebnisse.

Input:

- Corporate-Center-Prozesse und Corporate-Center-Sub-Prozesse
- FTE je Corporate-Center-Prozess und Corporate-Center-Sub-Prozess

Ergebnis:

Sizing-Potentiale im Sinne einer Abweichung der FTE des betrachteten Corporate-Center-Prozesses zu einer Vergleichsgruppe.

Aktivität PM 3.3: Reorganisationspotentiale priorisieren

Die im Rahmen der vorhergehenden Aktivitäten identifizierten Sizing- und Reallokationspotentiale werden nun zur Detailanalyse priorisiert. Dies dient der Fokussierung von Unternehmensressourcen auf die wesentlichen Potentiale. Für diese Priorisierung trägt die Rolle Decision Maker Verantwortung.

Input:

- Identifizierte Sizing-Potentiale
- Identifizierte Reorganisationspotentiale

Ergebnis:

Zur weiteren Analyse und Bewertung priorisierte Reorganisationspotentiale.

4.2.2.2 Techniken des Corporate-Center-Portfolio-Managements

Im folgenden Unterkapitel erfolgt die Beschreibung der Techniken, die im Rahmen der Phase Corporate-Center-Portfolio-Management zum Einsatz kommen. Unter einer Technik wird hierbei eine Handlungsanleitung zur Erstellung von Ergebnissen verstanden. Von einer Aktivität unterscheidet sich die Technik insbesondere durch ihren höheren

Detaillierungsgrad (Brecht 2002, S. 131). Die Beschreibung der Techniken erfolgt in Anlehnung an Brecht (2002) unter Verwendung des folgenden Rasters:

- Ausgangssituation/Zielsetzung
- Vorgehensweise
- Ergebnisse

Der Gebrauch dieses Rasters stellt eine einheitliche und stringente Darstellung sicher. Abbildung 88 zeigt die Techniken des Corporate-Center-Portfolio-Managements im Prozesszusammenhang.

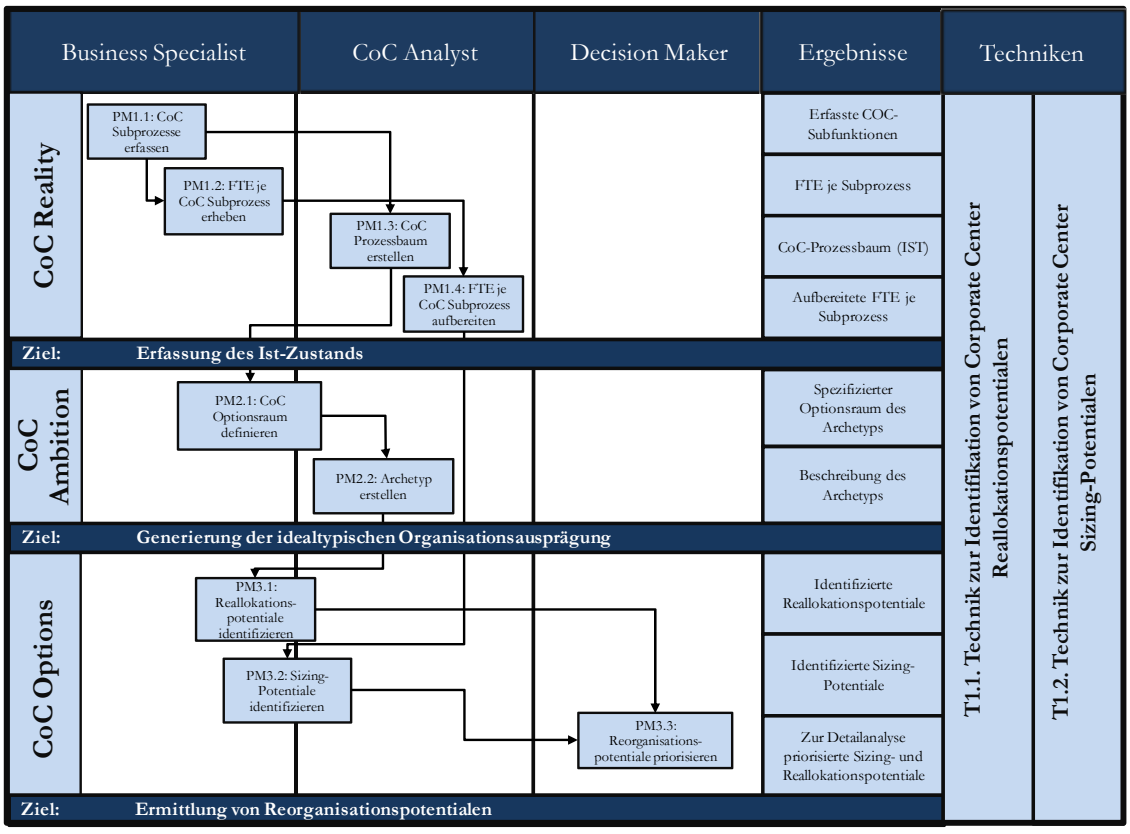


Abbildung 88: Techniken der Corporate-Center-Process-Evaluation (eigene Abbildung)

Wie im Rahmen der Abbildung deutlich wird, unterstützen beide Techniken in sämtlichen Prozessphasen. Hierbei ist eine Technik auf die Unterstützung bei der Identifikation von Reallokationspotentialen und die andere Technik auf das Benchmarking von Corporate-Center-Prozessen zur Ableitung von Sizing-Potentialen gerichtet.

Technik T1.1: Technik zur Identifikation von Reallokationspotentialen

a) Ausgangssituation/Zielsetzung

Ausgangspunkt der Technik ist die Frage nach zukünftigen Reallokationspotentialen in Bezug auf das Corporate Center des betrachteten Unternehmens. Hauptziele sind demnach die Erstellung der idealtypischen Organisationsausprägung auf Basis des Corporate-Center-Optionsraums und die Ermittlung von Abweichungen zur bestehenden Corporate-Center-Organisation.

b) Vorgehensweise

Die Technik zur Identifikation von Reallokationspotentialen unterstützt insbesondere die Rolle CoC Analyst bei den Aktivitäten „PM1.3 CoC-Prozessbaum erstellen“, „PM 2.2 Archetyp erstellen“ und „PM 3.1 Reallokationspotentiale identifizieren“. Daher wird die Vorgehensweise zur Technikanwendung anhand dieser drei Schritte vorgestellt. Da die Technik zur Verifikation von Anwendbarkeit, Nutzen und Funktionsumfang im Rahmen des Forschungsprojekts in einer Excel-Applikation als Prototyp umgesetzt wurde, erfolgen die nun folgenden Erläuterungen unter Verwendung von Auszügen aus dieser Anwendung.

1) CoC-Prozessbaum erstellen

Dieser Schritt dient der Abbildung des Corporate Centers des Unternehmens in Form eines Corporate-Center-Prozessbaums. Erfasst werden alle Sub-Prozesse, die zentral im Corporate Center allokiert sind. Abbildung 89 zeigt einen Corporate-Center-Prozessbaum, in welchem zentral durchgeführte Prozesse farblich markiert sind.

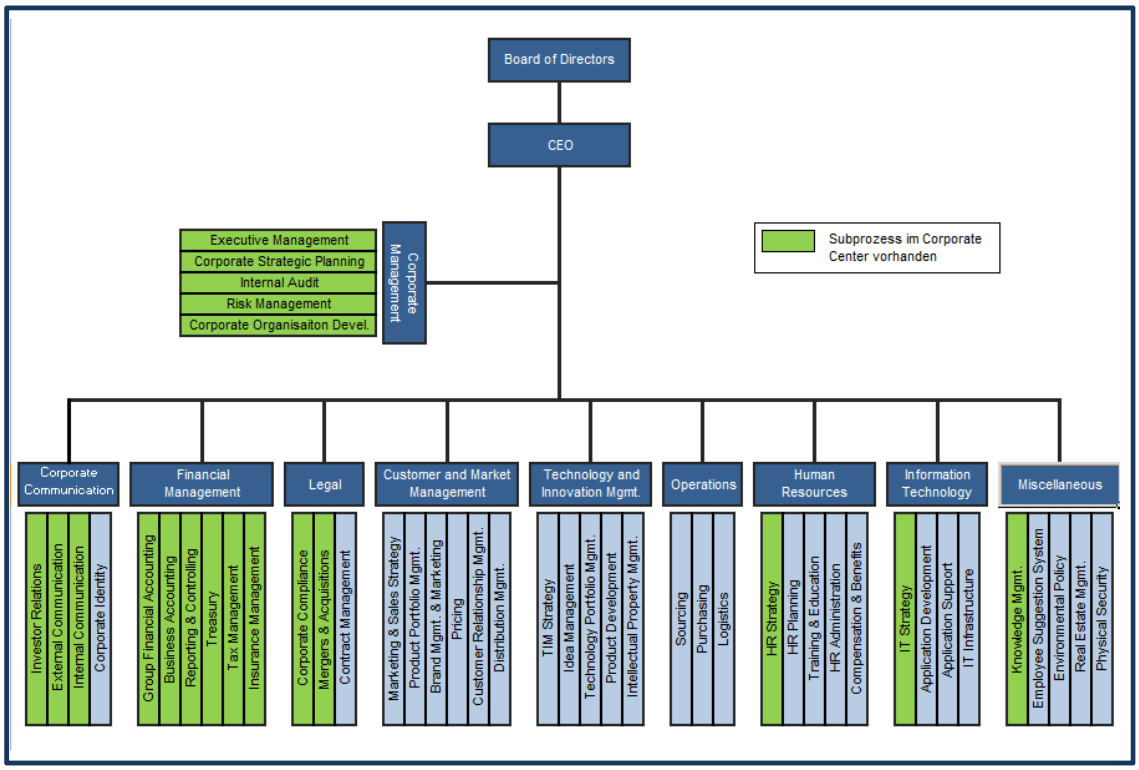


Abbildung 89: Prozessbaum erstellen (eigene Abbildung)

Der Corporate-Center-Analyst visualisiert das Corporate-Center-Prozessportfolio auf Basis der vom Business Specialist bereitgestellten Daten. Diese Darstellung dient als Ausgangspunkt zur Ableitung von Reorganisationspotentialen.

2) CoC-Prozessbaum erstellen

Ziel des nächsten Schrittes ist die Bestimmung der idealtypischen Organisationsausprägung, die ebenfalls in Form eines Prozessbaumes dargestellt wird. Die Ausprägung des Corporate-Center-Optionsraums beruht auf einem Interview des Business Specialist durch den Corporate-Center-Analyst. Diese Einordnung ist in der Regel zukunftsbezogen. Die gemeinsame Durchführung ist nötig, da nur der Business Specialist das nötige Wissen zur gegenwärtigen Organisation und künftigen Plänen in Bezug auf die Weiterentwicklung des Corporate Centers besitzt. Der Corporate-Center-Analyst unterstützt methodisch, indem er die Bedeutung und Auswirkungen der Selektion von bestimmten Ausprägungen bereitstellt und die konsistente und erwartungsgerechte Einordnung in den Optionsraum sicherstellt. Abbildung 90 zeigt anhand eines Screenshots den Corporate-Center-Optionsraum, wie er in der Pilotanwendung abgebildet wurde.

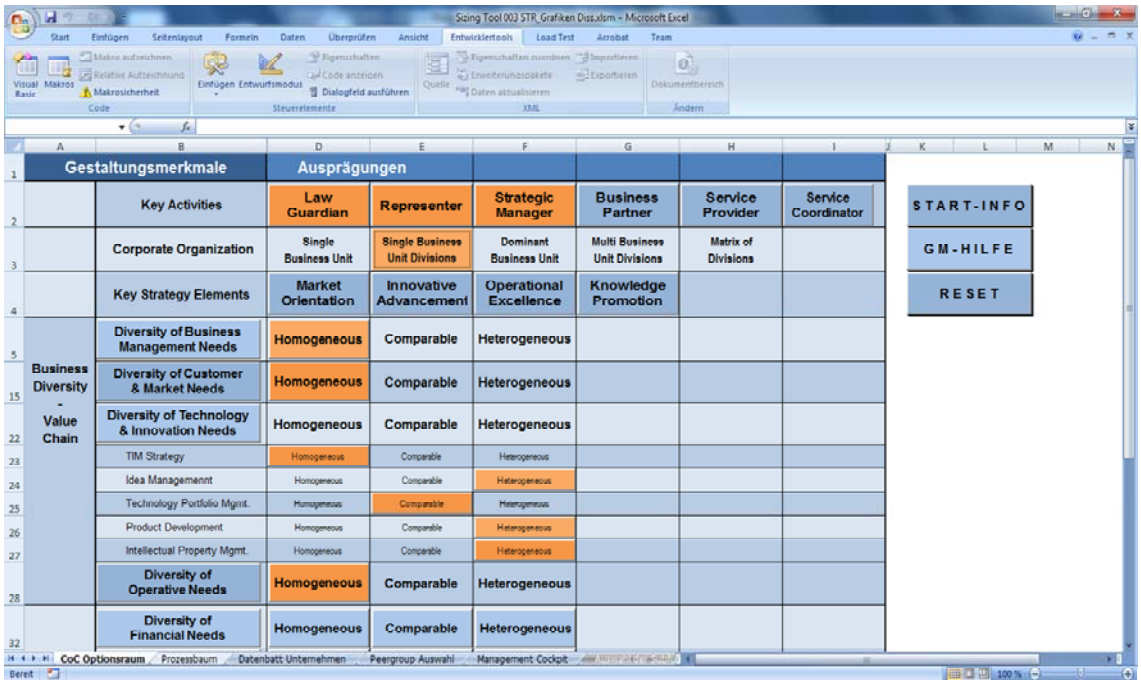


Abbildung 90: CoC-Optionsraum ausprägen (eigene Abbildung)

Auf Basis dieser Selektion erfolgt unter Anwendung der Konfigurationsregeln die Erstellung des Corporate-Center-Prozessbaums. Dieser stellt den Zielzustand für den Abgleich mit dem Corporate-Center-Prozessbaum im Ist gemäß Schritt 1 dar.

3) Reallokationspotentiale identifizieren

Die Identifikation von Reallokationspotentialen liegt in Verantwortung der Rollen Corporate-Center-Analyst und Business Specialist. Hierbei wird der Prozessbaum im Ist mit der idealtypischen Organisationsausprägung aus Schritt 2 abgeglichen. Die gemeinsame Durchführung des Abgleichs ist nötig, um zum einen die inhaltliche Richtigkeit und zum anderen die methodische Konsistenz der Ergebnisse sicherzustellen. Abbildung 91 zeigt exemplarisch das Ergebnis der Analyse.

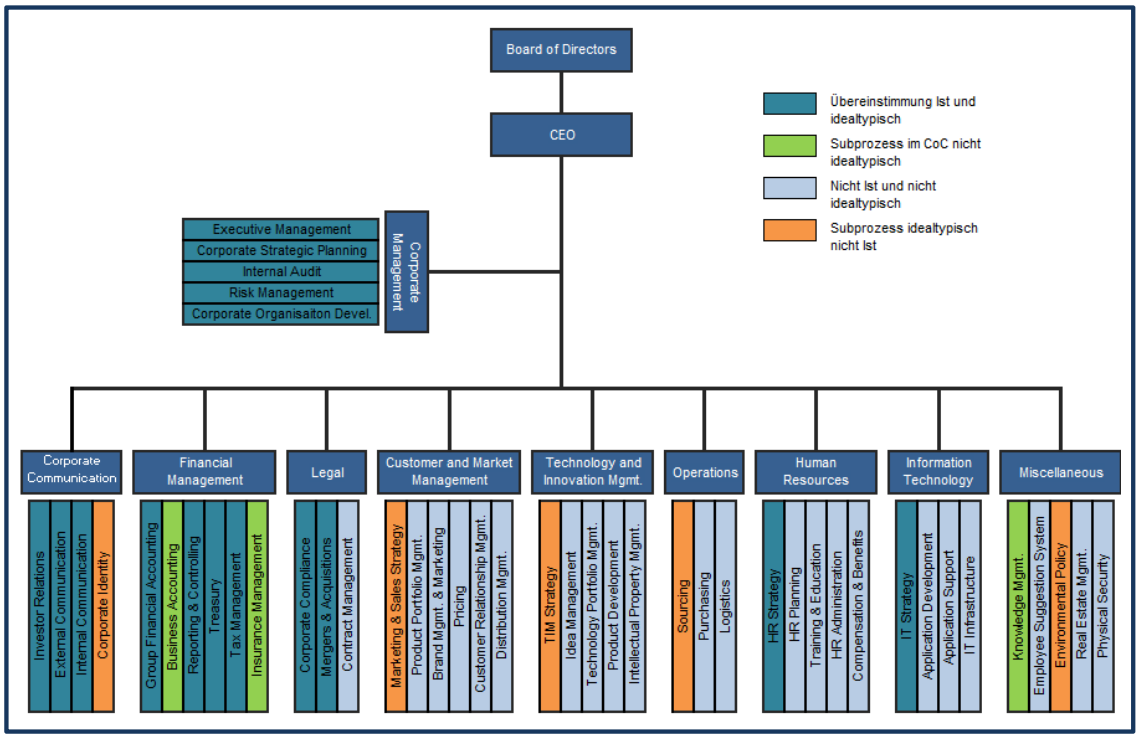


Abbildung 91: Reallokationspotentiale identifizieren (eigene Abbildung)

c) Ergebnisse

Ergebnisse sind zunächst die erfassten Corporate-Center-Sub-Prozesse und die Darstellung der idealtypischen Organisationsausprägung. Unter Verwendung dieser Zwischenergebnisse erfolgt die Ableitung von Reallokationspotentialen als Endergebnis der Technikanwendung.

Technik T1.2: Technik zur Identifikation von Sizing-Potentialen

a) Ausgangssituation/Zielsetzung

Ziel des Corporate-Center-Portfolio-Managements ist neben der Ableitung von Reallokationspotentialen die Identifikation von Sizing-Potentialen. Hierbei handelt es sich um Abweichungen der Größe einzelner Corporate-Center-Funktionen im Peervergleich. Ausgangspunkt der Technikanwendung stellt die Ermittlung von FTE je Corporate-Center-Subfunktion durch den Business Specialist dar. Datengrundlage des Peervergleichs

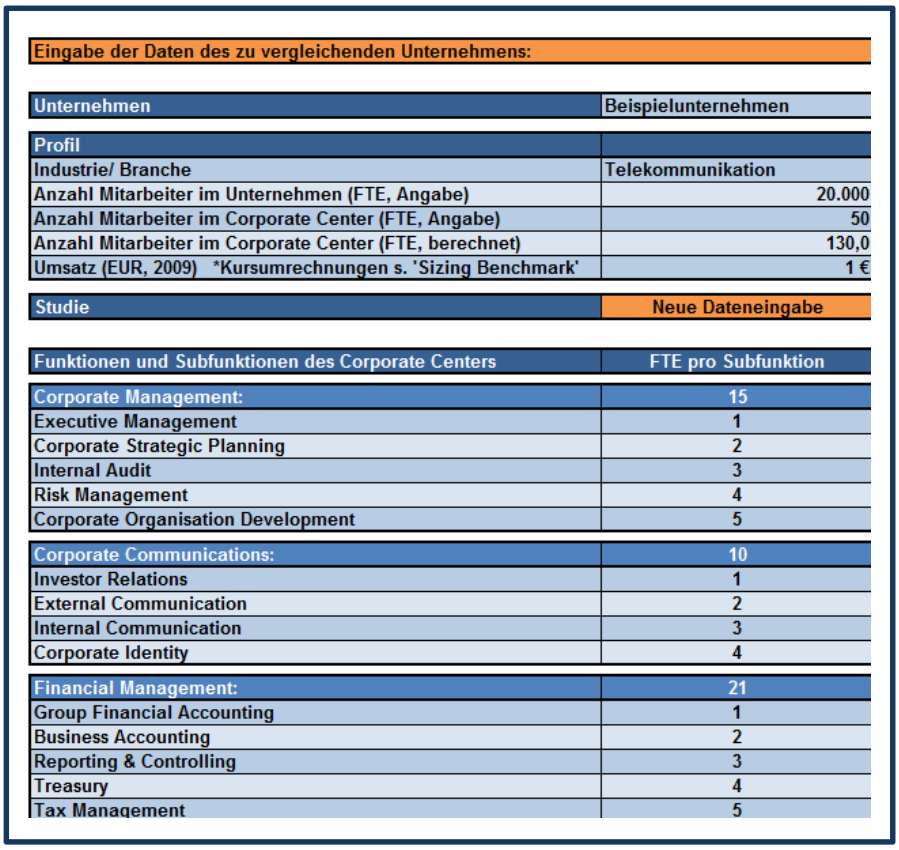
sind die im Rahmen von zwei Benchmarking-Studien erhobenen Vergleichsdaten von Unternehmen verschiedener Branchen.

b) Vorgehensweise

Die Technik zur Identifikation von Sizing-Potentialen unterstützt im Rahmen von zwei Aktivitäten des Prozesses Corporate-Center-Portfolio-Management. Diese Aktivitäten sind „PM1.4 FTE je CoC-Sub-Prozess aufbereiten“ und „PM3.2 Sizing-Potentiale identifizieren“. Ähnlich zur Identifikation von Reallokationspotentialen wird die Technikanwendung durch eine Excel-basierte Pilotanwendung unterstützt. Die Erläuterung der nachfolgenden Schritte geschieht daher anhand von Auszügen dieser Applikation.

1) FTE je CoC-Sub-Prozesse erfassen

Die Erfassung von FTE-Daten erfolgt je Corporate-Center-Subfunktion. Zur Ermittlung der relativen FTE ist es zusätzlich erforderlich, die relevante Bezugsgröße zu ermitteln. Diese stellt im Regelfall die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen oder den Umsatz dar. Abbildung 92 zeigt beispielhaft einen Auszug der entsprechenden Eingaben.

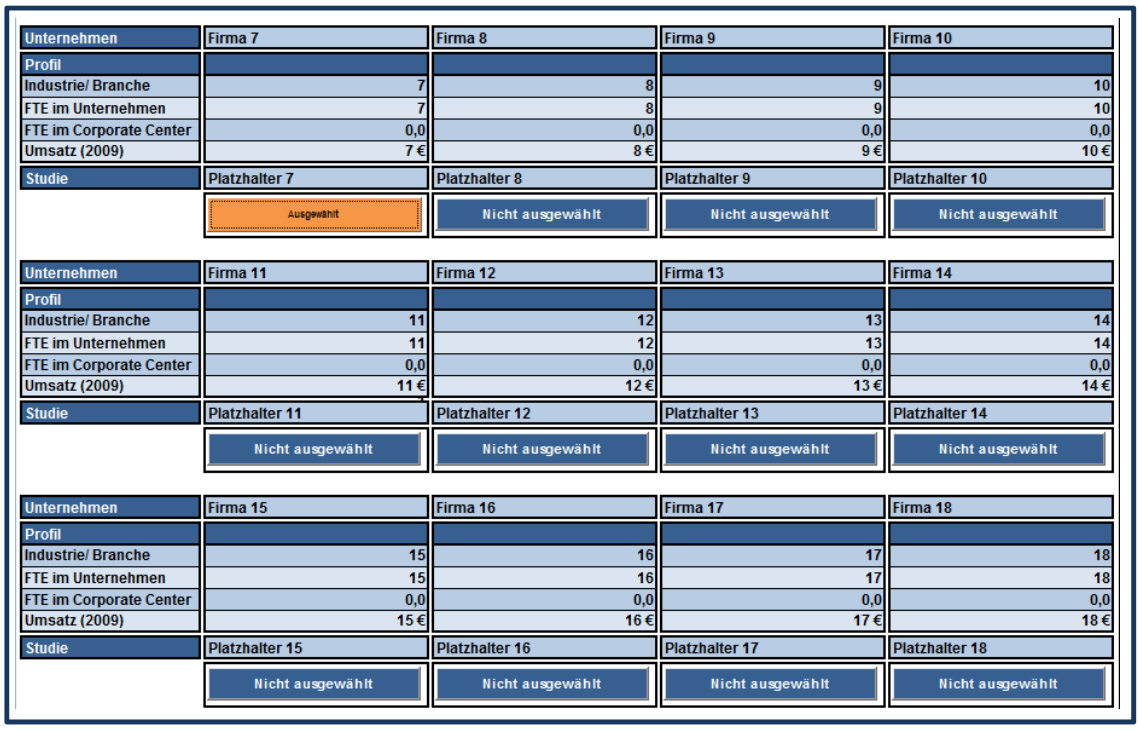


Eingabe der Daten des zu vergleichenden Unternehmens:	
Unternehmen	**Beispielunternehmen**
Profil	
Industrie/ Branche	Telekommunikation
Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen (FTE, Angabe)	20.000
Anzahl Mitarbeiter im Corporate Center (FTE, Angabe)	50
Anzahl Mitarbeiter im Corporate Center (FTE, berechnet)	130,0
Umsatz (EUR, 2009) *Kursumrechnungen s. 'Sizing Benchmark'	1 €
Studie	**Neue Dateneingabe**
Funktionen und Subfunktionen des Corporate Centers	**FTE pro Subfunktion**
Corporate Management:	15
Executive Management	1
Corporate Strategic Planning	2
Internal Audit	3
Risk Management	4
Corporate Organisation Development	5
Corporate Communications:	10
Investor Relations	1
External Communication	2
Internal Communication	3
Corporate Identity	4
Financial Management:	21
Group Financial Accounting	1
Business Accounting	2
Reporting & Controlling	3
Treasury	4
Tax Management	5

Abbildung 92: FTE je CoC-Sub-Prozess erfassen (eigene Abbildung)

2) Auswahl der Vergleichsgruppe

Gegenstand des nächsten Schrittes ist die Auswahl der Vergleichsgruppe, die als Grundlage für den Abgleich dienen soll. Kriterien zur Auswahl von Vergleichsunternehmen sind beispielsweise Branche, Größe des Gesamtunternehmens und die geografische Ausrichtung (Young et al. 2000). Die nachfolgende Grafik zeigt anonymisiert die Ansicht zur Auswahl von Vergleichsunternehmen, wie sie im Tool abgebildet ist.



Unternehmen	Firma 7	Firma 8	Firma 9	Firma 10
Profil				
Industrie/ Branche	7	8	9	10
FTE im Unternehmen	7	8	9	10
FTE im Corporate Center	0,0	0,0	0,0	0,0
Umsatz (2009)	7 €	8 €	9 €	10 €
Studie	Platzhalter 7	Platzhalter 8	Platzhalter 9	Platzhalter 10
	Ausgewählt	Nicht ausgewählt	Nicht ausgewählt	Nicht ausgewählt

Unternehmen	Firma 11	Firma 12	Firma 13	Firma 14
Profil				
Industrie/ Branche	11	12	13	14
FTE im Unternehmen	11	12	13	14
FTE im Corporate Center	0,0	0,0	0,0	0,0
Umsatz (2009)	11 €	12 €	13 €	14 €
Studie	Platzhalter 11	Platzhalter 12	Platzhalter 13	Platzhalter 14
	Nicht ausgewählt	Nicht ausgewählt	Nicht ausgewählt	Nicht ausgewählt

Unternehmen	Firma 15	Firma 16	Firma 17	Firma 18
Profil				
Industrie/ Branche	15	16	17	18
FTE im Unternehmen	15	16	17	18
FTE im Corporate Center	0,0	0,0	0,0	0,0
Umsatz (2009)	15 €	16 €	17 €	18 €
Studie	Platzhalter 15	Platzhalter 16	Platzhalter 17	Platzhalter 18
	Nicht ausgewählt	Nicht ausgewählt	Nicht ausgewählt	Nicht ausgewählt

Abbildung 93: Vergleichsgruppe auswählen (eigene Abbildung)

Die Auswahl eines Vergleichsunternehmens durch den CoC Analyst erfolgt hier durch Aktivieren der entsprechenden Buttons unterhalb der jeweiligen Unternehmensbeschreibung. Unternehmen, die in die Vergleichsgruppe einbezogen werden, sind mit rot gekennzeichnet. Nicht ausgewählt sind blau markierte Unternehmen.

3) Sizing-Potentiale identifizieren

Nach Auswahl der geeigneten Vergleichsgruppe erfolgt der Abgleich der Größe je Subfunktion zwischen Vergleichsgruppe und betrachtetem Unternehmen. Um eine sinnvolle Vergleichbarkeit zwischen verschiedenen Unternehmen herzustellen, erfolgt die Analyse unter Verwendung von relativen FTE (Collis, Young & Goold 2007). Diese ergeben sich durch Division der FTE der jeweiligen Corporate-Center-Funktion durch die FTE im gesamten Unternehmen. Zur Beurteilung der Funktionsgröße des Unternehmens findet eine Einordnung der Quartile in die Vergleichsgruppe statt. Dies wird durch ein Management-Cockpit visualisiert. Abbildung 94 zeigt beispielhaft dieses Management-Cockpit.

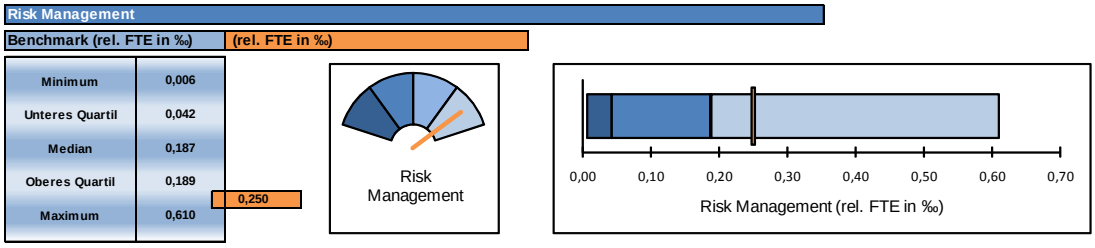


Abbildung 94: Sizing-Potentiale identifizieren (eigene Abbildung)

Der orangefarbene Zeiger stellt hierbei jeweils die Einordnung der relativen Größe des Unternehmens in Relation zur Vergleichsgruppe dar. Die Bewertung von Abweichungen liegt in gemeinsamer Verantwortung von CoC Analyst und Business Specialist.

c) Ergebnisse

Ergebnisse der Technikanwendung sind zunächst die erfassten FTE des Unternehmens sowie die Auswahl einer geeigneten Vergleichsgruppe. Diese beiden Zwischenergebnisse dienen der Identifikation von Abweichungen hinsichtlich der relativen Größe einzelner Corporate-Center-Funktionen in Bezug auf die Vergleichsgruppe. Diese Abweichungen stellen mögliche Sizing-Potentiale dar.

4.2.2.3 Aktivitäten und Ergebnisse der Corporate-Center-Process-Evaluation für Reallokationspotentiale

Nachdem nun die Aktivitäten, Ergebnisse und Techniken des Corporate-Center-Portfolio-Managements eingeführt und erläutert sind, erfolgt nun die Darstellung der zweiten Prozessphase, der Corporate-Center-Process-Evaluation.

Zielsetzung der Corporate-Center-Process-Evaluation ist die Bewertung der zuvor identifizierten Reallokations- und Sizing-Potentiale als Grundlage für die Umsetzungsentscheidung. Zwar unterscheiden sich die beiden Potentiale hinsichtlich ihres Charakters. Die Vorgehensweise zur Realisierung dieser Potentiale ist, wie im weiteren Verlauf des Kapitels deutlich wird, weitestgehend deckungsgleich, weshalb in der Folge von Reorganisationspotentialen gesprochen wird.

Die Bewertung von Reorganisationspotentialen lässt sich in vier Schritte unterteilen. Abbildung 95 stellt diese Schritte in der Übersicht dar.

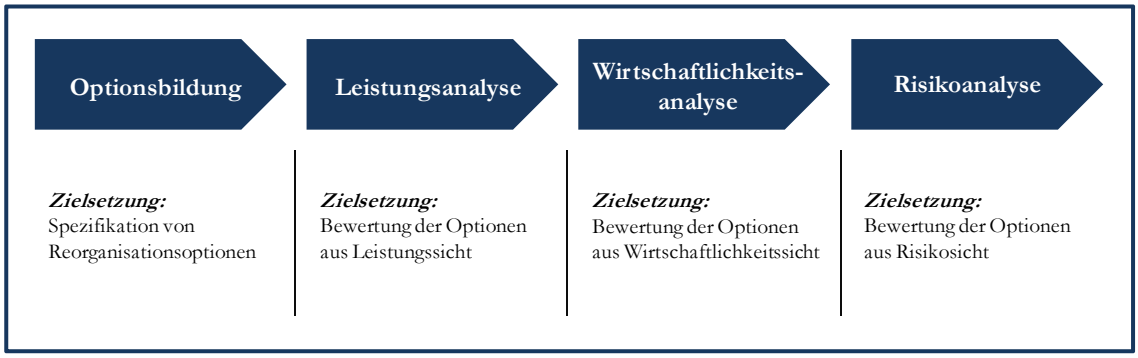


Abbildung 95: Phasen der Corporate-Center-Process-Evaluation (eigene Abbildung)

Der erste Schritt der Corporate-Center-Process-Evaluation ist die Definition der relevanten Reorganisationsoptionen. Reorganisationsoptionen sind Gestaltungsalternativen zur Umsetzung der durch das Corporate-Center-Portfolio-Management identifizierten Potentiale. Ziel der Corporate-Center-Process-Evaluation ist es, diese Reorganisationsoptionen sukzessive aus verschiedenen Perspektiven zu hinterfragen. Berücksichtigt werden hierbei die Qualität der Alternativen aus Leistungssicht, die Wirtschaftlichkeit der Optionen und die Risiken, sowohl während der Umsetzung als auch nach Go-Live. Ein Vorteil dieses stufenweisen Vorgehens besteht in der Möglichkeit, nach jedem Verfahrensschritt zu entscheiden, welche der Optionen nach wie vor relevant sind. Dies ermöglicht die Steuerung des Ressourcenaufwands zur Bewertung der Optionen.

Im Folgenden werden die Aktivitäten zur Bewertung von Reorganisationspotentialen im Detail dargestellt. Dies geschieht gemäß dem bereits für das Corporate-Center-Portfolio-Management angewandten Prozessmodell. Abbildung 96 zeigt dieses Prozessmodell in der Übersicht.

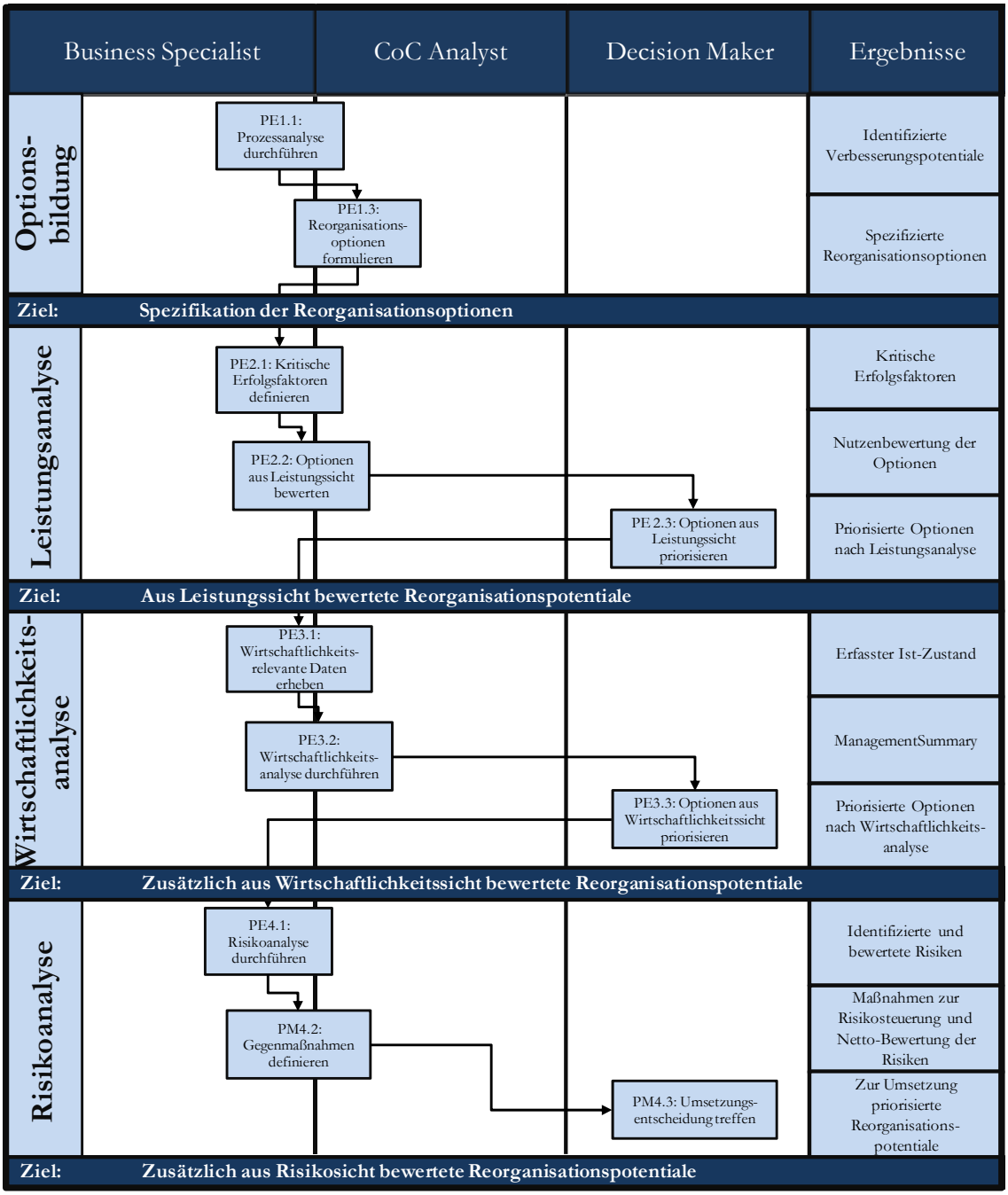


Abbildung 96: Corporate-Center-Process-Evaluation (eigene Abbildung)

Grundlage zur Erstellung des Prozessmodells zur Corporate-Center-Process-Evaluation war zunächst einschlägige Literatur zum Thema. Die nachfolgenden Ausführungen benennen die relevanten Quellen an den entsprechenden Stellen. Darüber hinaus wurde eine Fallstudienanalyse auf Basis der Projektunterlagen zu insgesamt vier Reorganisationsprojekten durchgeführt. Diese Projekte waren:

- der Aufbau eines Shared-Service-Centers für ein international tätiges Maschinenbauunternehmen,
- die Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsanalyse zur Zentralisierung von Prozessen bei einem schweizerischen Chemieunternehmen,
- die Etablierung eines Shared-Service-Centers für ein schweizerisches Biotechnologieunternehmen sowie
- ein Projekt zur Steigerung von Prozesstransparenz und -effizienz eines schweizerischen Versicherungsunternehmens.

Im Anschluss fand die Verifikation der Ergebnisse durch Experten im Rahmen von CE-CoSTeP-Workshop 6 statt.

Die folgenden Ausführungen haben nun die Darstellung und Erläuterung der Aktivitäten und Ergebnisse der Corporate-Center-Process-Evaluation zum Ziel:

Aktivität PE 1.1: Prozessanalyse durchführen

Der erste Schritt zur Erarbeitung von Reorganisationsoptionen ist die Aufnahme und Analyse der betroffenen Prozesse. Der CoC Analyst erfragt Aktivitäten und Prozessleistungen im Rahmen von Interviews. Anschließend werden unter Berücksichtigung verschiedener Informationsquellen, wie Benchmarks und Mitarbeiter, Stärken und Schwächen des Prozesses identifiziert.

Input:

- Prozessinformationen
- Benchmarks

Ergebnis:

Ergebnis ist die Darstellung der betroffenen Prozesse sowie die Beschreibung ihrer Stärken und Schwächen.

Aktivität PE 1.2: Reorganisationsoptionen formulieren

Zur Erarbeitung von Reorganisationsoptionen werden durch den CoC Analyst und den Business Specialist Ideen für Verbesserungsmaßnahmen identifiziert. Quellen hierfür

können, neben den Ergebnissen der Prozessanalyse, Mitarbeiter des Unternehmens, Best Practices (Brecht 2002, S. 433) und technologische Entwicklungen (Brecht 2002, S. 416) sein. Auf dieser Grundlage erfolgt die Formulierung von Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf den betrachteten Corporate-Center-Prozess.

Input:

- Erfasster Ist-Prozess in der betrachteten CoC-Subfunktion
- Know-how der Mitarbeiter
- Best Practices
- Prozessbenchmarks
- Informationen über neue Technologien

Ergebnis:

Ergebnis ist die Beschreibung von Gestaltungsoptionen in Bezug auf den betrachteten Corporate-Center-Prozess.

Aktivität PE 2.1: Kritische Erfolgsfaktoren definieren

Die Definition von kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) stellt den ersten Schritt zur Bewertung von Reorganisationsoptionen aus Leistungssicht dar. Kritische Erfolgsfaktoren sind wesentliche Anforderungen an einen Prozess (Österle 1995, S. 108). Die Reorganisationsoptionen werden daher im Hinblick auf ihre Fähigkeit zur Erfüllung dieser Anforderungen unter Anwendung eines Scoring-Verfahrens bewertet. Grundlage der Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren sind die Leistungsflüsse zwischen den zur Realisierung von Reorganisationspotentialen relevanten Prozessen im Soll (Österle 1995, S. 78 f.). Diese Prozesse können in Form eines Kontextdiagramms visualisiert werden (Österle 1995, S. 79). Das Identifizieren der Leistungsflüsse und kritischen Erfolgsfaktoren liegt in Verantwortung des Business Specialist. Die methodische Unterstützung und Dokumentation der Ergebnisse wird durch den CoC Analyst durchgeführt.

Input:

- Reorganisationsoptionen
- Prozessanforderungen aus Kundensicht

- Leistungsflüsse zwischen den relevanten Prozessen im Soll

Ergebnis:

Ergebnis sind kritische Erfolgsfaktoren des betrachteten Sub-Prozesses. Diese dienen im weiteren Verlauf als Grundlage zur Bewertung der Reorganisationsoptionen. Zwischenergebnisse zur Identifikation der kritischen Erfolgsfaktoren sind Kontextdiagramm und Soll-Leistungskatalog (Österle 1995, S. 79 f.).

Aktivität PE 2.2: Optionen aus Leistungssicht bewerten

Nach Definition der zur Bewertung relevanten kritischen Erfolgsfaktoren findet im nächsten Schritt die Bewertung der Reorganisationsoptionen im Hinblick auf die Erfüllung der kritischen Erfolgsfaktoren statt. Die inhaltliche Durchführung erfolgt durch den Business Specialist. Die Dokumentation von Einschätzungen und Ergebnisse liegt in Verantwortung des CoC Analyst. Er bereitet diese Ergebnisse zu einem ganzheitlichen Bild auf und stellt hierbei die Vergleichbarkeit der verschiedenen Reorganisationsoptionen sicher.

Input:

- Kritische Erfolgsfaktoren als Grundlage der Bewertung
- Reorganisationsoptionen

Ergebnis:

Qualitativ bewertete Reorganisationsoptionen sind das Ergebnis der Aktivität. Aufgrund der Anwendung einheitlicher Kriterien für die verschiedenen Handlungsoptionen ist nun ein Vergleich dieser Optionen möglich.

Aktivität PE 2.3: Optionen aus Leistungssicht priorisieren

Business Specialist und CoC Analyst stellen dem Decision Maker die bewerteten Reorganisationsoptionen zur Verfügung. Dieser verifiziert die Informationen und nimmt eine Priorisierung der Reorganisationsoptionen vor. Das kann dazu führen, dass bestimmte Reorganisationsoptionen nicht weiter verfolgt werden.

Input:

- Aus Leistungssicht bewertete Reorganisationsoptionen

Ergebnis:

Das Ergebnis der Leistungsanalyse ist die Bewertung und Priorisierung von Reorganisationsoptionen aus Leistungssicht. Dieses Vorgehen stellt Vergleichbarkeit und Transparenz der zugrunde liegenden Kriterien sicher und ermöglicht die Selektion derjenigen Optionen, die ein bestmögliches Ergebnis aus Leistungssicht versprechen.

Aktivität PE 3.1: Wirtschaftlichkeitsrelevante Daten erheben

Die Aktivität „Wirtschaftlichkeitsrelevante Daten erheben" stellt einen vorbereitenden Schritt zur Bewertung von Reorganisationsoptionen aus Wirtschaftlichkeitssicht dar. Der CoC Analyst erfasst die zur Bewertung erforderlichen Daten. Hierbei stellt er deren Vollständigkeit und Konsistenz sicher. Die Datenbereitstellung liegt in Verantwortung des Business Specialist.

Input:

- Priorisierte Optionen nach Leistungsanalyse
- Bewertungsrelevante Daten (z. B. FTE nach Standort, Lohn- und Gehaltsdaten)

Ergebnis:

Ergebnis ist die Darstellung des Ist-Zustands aus Wirtschaftlichkeitssicht der dezentral angesiedelten Sub-Prozesse.

Aktivität PE 3.2: Wirtschaftlichkeitsanalyse durchführen

Auf Basis der im vorhergehenden Schritt erfassten Wirtschaftlichkeitsdaten erfolgt nun die Bewertung der Reorganisationsoptionen. Gegenstand der Betrachtung ist das Kosteneinsparpotential, das sich etwa durch Zentralisation vormals dezentraler Prozesse ergibt. Betrachtet werden hierbei Einsparpotentiale zwischen Option und Ist-Zustand sowie die zur Umsetzung erforderlichen Einmalkosten. Als Maße dienen die Größen Kapitalwert, Amortisationsdauer und die Differenz des internen Zinsfußes zum Kapitalmarktzins (Boutellier, Brecht & Barodte 2008). Die Durchführung der Analyse liegt

in Verantwortung des CoC Analyst. Die Bereitstellung von Daten sowie die Verifikation und Interpretation der Ergebnisse erfolgt durch den Business Specialist.

Input:

- Priorisierte Optionen nach Wirtschaftlichkeitsanalyse
- Wirtschaftlichkeitsrelevante Daten

Ergebnis:

Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsanalyse ist ein Management-Summary, das die Ergebnisse der Bewertung unter Verwendung von Kapitalwert, Amortisationsdauer und internem Zinsfuß darstellt. Darüber hinaus werden die zum Verständnis der Kennzahlen nötigen Zwischenergebnisse mit dargestellt.

Aktivität PE 3.3: Optionen aus Wirtschaftlichkeitssicht priorisieren

Der Decision Maker erhält das Management Summary als Grundlage zur Beurteilung der Reorganisationsoptionen aus Wirtschaftlichkeitssicht. Da für jede Reorganisationsoption ein Management Summary bereitgestellt wird, ist der Decision Maker in der Lage, diese anhand einheitlicher Kriterien gegeneinander abzuwägen.

Input:

- Management Summary der Wirtschaftlichkeitsanalyse
- Ergebnisse der Leistungsanalyse

Ergebnis:

Anhand des Management Summary's nimmt der Decision Maker eine Priorisierung der Optionen aus Wirtschaftlichkeitssicht vor. Hierbei hat er die Möglichkeit, die Bewertung aus Leistungssicht mit einzubeziehen.

Aktivität PE 4.1: Risiko-Analyse durchführen

Die Untersuchung der nach der Wirtschaftlichkeitsanalyse verbleibenden Optionen zur Realisierung eines Reorganisationspotentials aus Risikosicht ist Gegenstand der letzten Prozessphase. Risiken sind in diesem Zusammenhang mögliche Gefahren, die einer erfolgreichen Zielerreichung entgegenstehen (Wolke 2008, S. 1). Im Rahmen der

Risikoanalyse werden je Reorganisationsoption die wesentlichen Risiken identifiziert und deren Bedeutung im Rahmen einer qualitativen Bewertung abgeschätzt. Betrachtet werden hierbei zum einen die Risiken in der Transformationsphase und die Prozessrisiken in der Zielphase. Die Transformationsphase beschreibt hierbei die Zeitdauer bis Go-Live. Die Zielphase stellt den Zeitraum ab Go-Live dar, in dem der operative Betrieb nach Durchführung des Reorganisationsprojektes liegt. Als Grundlage zur Identifikation und Bewertung von Risiken erfolgt zunächst die Definition von Risikoträgern (Boutellier, Brecht & Barodte 2008). Als Risikoträger kommen zum einen die kritischen Erfolgsfaktoren aus der Leistungsanalyse oder Größen der Wirtschaftlichkeitsanalyse wie etwa Projektkosten oder das durch FTE quantifizierte Einsparpotential des Projekts in Betracht. Um eine Vergleichbarkeit der Risiken über alle verbleibenden Reorganisationsoptionen hinweg zu ermöglichen, ist es sinnvoll, die Risikoträger für alle Optionen einheitlich zu definieren (Boutellier, Brecht & Barodte 2008).

Input:

- Kritische Erfolgsfaktoren
- Wirtschaftlichkeitsrelevante Daten
- Aus Leistungs- und Wirtschaftlichkeitssicht priorisierte Reallokationsoptionen

Ergebnis:

Ergebnis der Risikoanalyse sind identifizierte und qualitativ bewertete Risiken je Reorganisationsoption. Aufgrund der einheitlichen Definition von Risikoträgern über alle Reorganisationsoptionen hinweg ist es möglich, diese aus Risikosicht einander gegenüberzustellen.

Aktivität PE 4.2: Gegenmaßnahmen definieren

Nach Identifikation und Bewertung der wesentlichen Risiken erfolgt nun die Ableitung von Risikoursachen. Dies dient als Grundlage zur Festlegung von Maßnahmen für die Risikosteuerung. Im Anschluss kann dann eine erneute Bewertung der Risiken unter Berücksichtigung dieser Maßnahmen durchgeführt werden.

Input:

- Risiken des Reorganisationsprojekts

Ergebnis:

Das Ergebnis der Aktivität ist die Definition von Maßnahmen zur Risikosteuerung. Auf dieser Basis kann eine erneute Bewertung der verbleibenden Risiken durchgeführt werden.

Aktivität PE 4.3: Umsetzungsentscheidung treffen

Auf Basis der zusammengefassten Ergebnisse der Phasen Leistungsanalyse, Wirtschaftlichkeitsanalyse und Risikoanalyse erfolgt schließlich die Entscheidungsfindung durch die Rolle Decision Maker. Durch die Berücksichtigung der Ergebnisse dieser drei Analysephasen kann nun eine Entscheidungsfindung aus ganzheitlicher Sicht erfolgen.

Input:

- Ergebnisse der Leistungsanalyse
- Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsanalyse
- Risikobewertung vor und nach Maßnahmen zur Risikosteuerung

Ergebnis:

Das Ergebnis der Aktivität ist die Umsetzungsentscheidung zur Realisierung einer Reorganisationsoption.

4.2.2.4 Techniken der Corporate-Center-Process-Evaluation

Gegenstand des folgenden Unterkapitels ist die Darstellung und Erläuterung von Techniken der Corporate-Center-Process-Evaluation. Die nachfolgende Abbildung 97 zeigt diese Techniken und ordnet sie den Aktivitäten und Ergebnissen der Corporate-Center-Process-Evaluation zu.

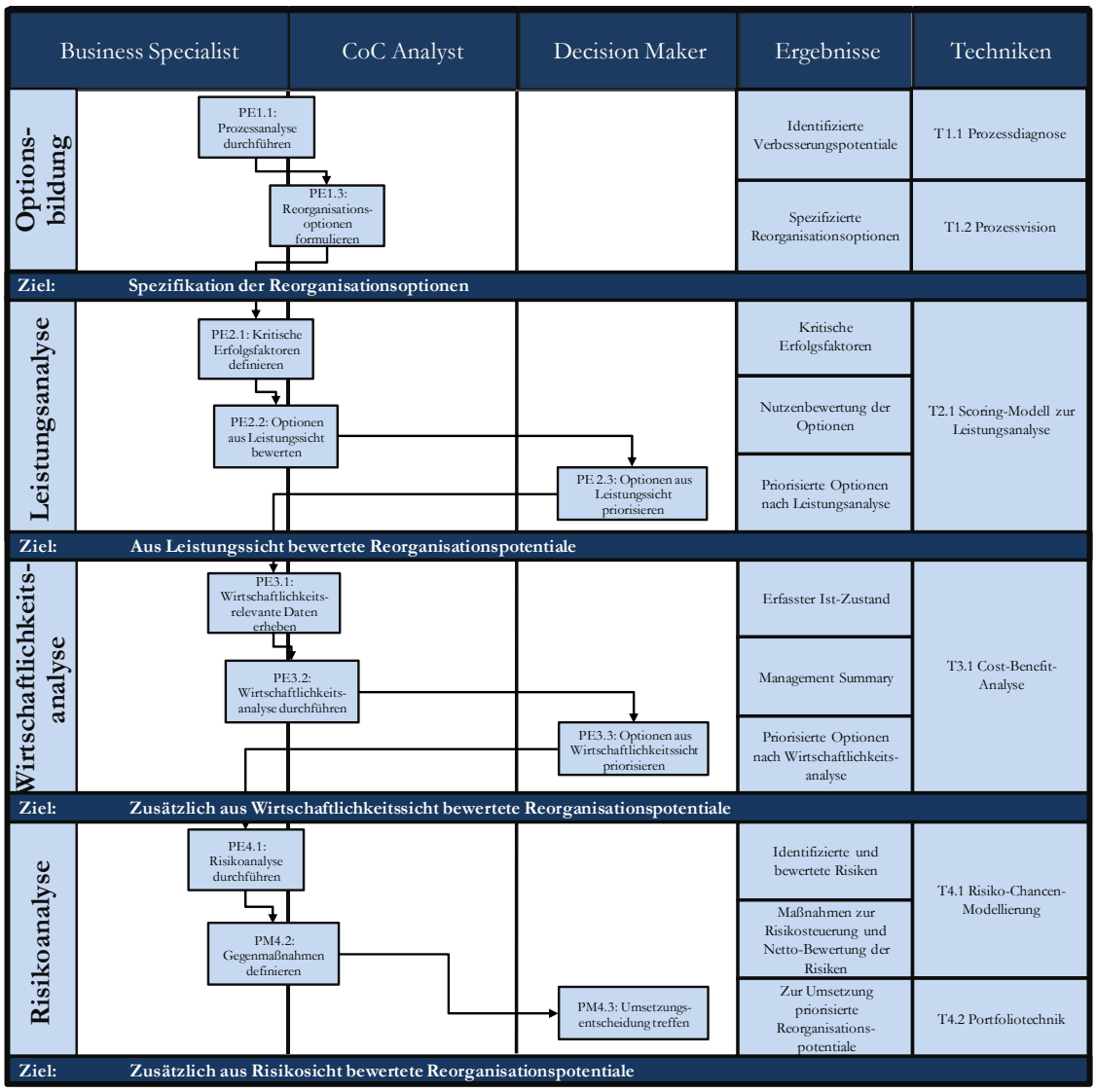


Abbildung 97: Techniken der Corporate-Center-Process-Evaluation (eigene Abbildung)

Diese Techniken werden nun beschrieben. Hierzu findet das bereits eingeführte Raster zur Beschreibung von Techniken Anwendung. Dieses Raster sieht eine Darstellung der Ausgangssituation und Zielsetzung, der Vorgehensweise zur Technikausführung sowie der Ergebnisse vor.

Technik T1.1: Prozessdiagnose

a) Ausgangssituation/Zielsetzung

Grundlage der Technikanwendung sind die im Rahmen des Corporate-Center-Portfolio-Managements identifizierten Reorganisationspotentiale. Da die Reorganisationspotentiale sich auf einzelne Corporate-Center-Sub-Prozesse auswirken, werden diese Prozesse im Rahmen der Prozessdiagnose betrachtet. Das Ziel besteht in der Darstellung der Prozesse im Ist sowie der Identifikation von Stärken und Schwächen. Diese Informationen geben Input für die Erstellung von Reorganisationsoptionen.

b) Vorgehensweise

Die Vorgehensweise zur Prozessdiagnose besteht im Wesentlichen aus drei Schritten. Zunächst erfolgt die Erfassung des Prozesses im Ist (Brecht 2002, S. 263). Dies dient als Ausgangspunkt zur Beschreibung von Stärken und Schwächen des Prozesses (Best & Weth 2003, S. 85 f.). Ein weiterer Schritt sieht die Bestimmung von Prozesskennzahlen vor, deren Werte im Ist-Zustand unter Anwendung von Performance Snapshots ermittelt werden (Brecht 2002, S. 284 f.) (Brecht 2008, S. 7). Die detaillierte Darstellung dieser Schritte erfolgt im Rahmen der folgenden Ausführungen:

1. Erfassung des Ist-Zustands

Voraussetzung zur Diagnose von Prozessen ist zunächst deren Beschreibung und Dokumentation (Best & Weth, 2009). Hierzu kann es sinnvoll sein, zunächst ein Ist-Kontextdiagramm zu erstellen, welches die wesentlichen Leistungsbeziehungen des Prozesses mit dessen Umgebung darstellt (Österle 1995, S. 79). Von besonderer Bedeutung sind hierbei die Leistungsbeziehungen mit Kundenprozessen. Auf Basis des Kontextdiagramms erfolgt im nächsten Schritt die Erstellung eines Ist-Leistungsverzeichnisses (Österle 1995, S. 80). Dieses Verzeichnis enthält sämtliche Prozessleistungen inklusive deren Zuordnung zu den einzelnen Schritten des betrachteten Prozesses. Die Darstellung des Prozesses auf Mikroprozessebene stellt den letzten Schritt zur Erfassung des Ist-Zustands dar (Österle 1995, S. 93).

2. Erstellen einer Stärken-Schwächen-Liste

Nach der Dokumentation des Prozesses erfolgt nun die Identifikation von Stärken und Schwächen. Dies dient dazu, den Prozess im Detail zu verstehen und Lessons Learned bei der Gestaltung von Reorganisationsoptionen zu berücksichtigen (Best & Weth 2009, S. 85). Diese sollen bestehende Schwächen und Stärken gleichermaßen berücksichtigen. Zusätzlich wird die Stärken-Schwächen-Liste um Prozesskennzahlen erweitert. Diese dienen der Beurteilung der Prozessqualität und sollen Hinweise für die Identifikation von Verbesserungsmaßnahmen bereitstellen (Brecht 2008, S. 6).

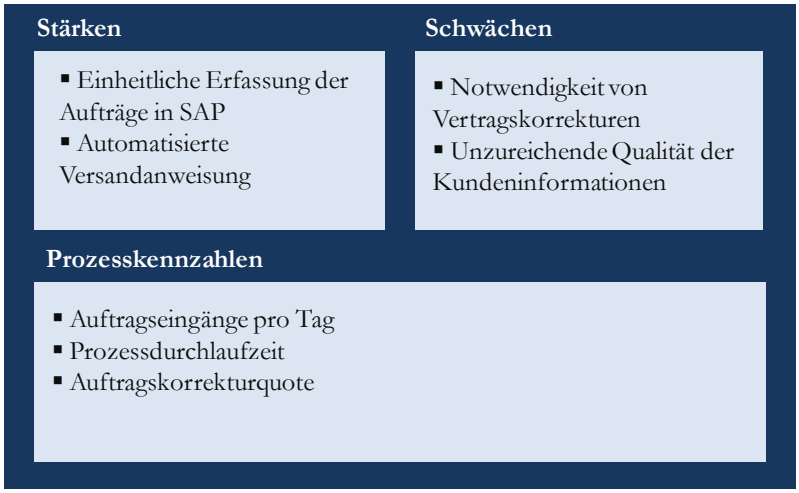


Abbildung 98: Darstellungsbeispiel Stärken/Schwächen (Brecht 2008, S. 6)

3. Erstellung von Performance Snapshots

Im nächsten Schritt erfolgt für die zuvor ermittelten Prozesskennzahlen die Erstellung von Performance Snapshots. Dies dient der Ermittlung von Ist-Werten für den betrachteten Prozess. Performance Snapshots sind ein Hilfsmittel, welches auch den Abgleich von Unternehmenswerten mit Benchmarks ermöglicht. Auf dieser Grundlage können Stellhebel zur Verbesserung der Prozessperformance identifiziert werden. Darüber hinaus dienen diese Werte zur Erfolgskontrolle des Reorganisationsprojekts (Brecht 2002, S. 284 f.) (Brecht 2008, S. 7).

c) Ergebnisse

Ergebnis der Prozessdiagnose ist die Darstellung der betroffenen Prozesse und Prozessleistungen im Ist. Zusätzlich werden deren Stärken und Schwächen sowie Stellhebel zur Verbesserung der Prozessperformance ermittelt. Dies dient als Input zur Formulierung von Reorganisationsoptionen

Technik T1.2: Prozessvision

a) Ausgangssituation/Zielsetzung

Die Technik Prozessvision kommt bei der Erstellung von Reorganisationsoptionen zum Einsatz. Ausgangspunkt sind erfasste Ist-Prozesse und unter Anwendung der Technik Prozessdiagnose von Ist-Prozessen abgeleitete Verbesserungspotentiale. Im Rahmen der Prozessvision erfolgt nun die Formulierung von Reorganisationsoptionen. Diese stellen Möglichkeiten zur Realisierung von Reorganisationspotentialen für einen spezifischen Corporate-Center-Sub-Prozess dar.

b) Vorgehensweise

Die Technik Prozessvision umfasst ein zweistufiges Vorgehen zur Formulierung von Reorganisationsoptionen. Hierzu erfolgt zunächst die Erstellung einer Ideensammlung. Auf Basis dieser Ideen wird ein Prozessentwurf erarbeitet. Dieses zweistufige Vorgehen wird nun im Detail erläutert.

1. Ideensammlung

Die Ideensammlung dient der strukturierten Erhebung von Möglichkeiten zur Gestaltung des Prozesses im Soll (Best & Weth 2009). Hierzu eignen sich insbesondere folgende Quellen:

- Know-how beteiligter Mitarbeiter
- Ergebnisse der Prozessdiagnose
- Best Practices

- Neue Technologien.

Das Know-how von am Prozess beteiligten Mitarbeitern stellt eine sehr bedeutende Ideenquelle dar. Diese Mitarbeiter gelten als Experten für den jeweiligen Prozess, da sie in diesen im täglichen Arbeitsalltag involviert sind. Aufgrund ihrer Erfahrung kennen sie unter Umständen bereits mögliche Lösungsansätze für bestehende Schwächen. Diese Informationen gilt es für die Erstellung des Soll-Prozesses verfügbar zu machen (Best & Weth 2009, S. 122).

Im Rahmen der Prozessdiagnose wurden, basierend auf den Ist-Prozessen, Stärken und Schwächen identifiziert. Darüber hinaus wurden Kennzahlen ermittelt und Performance Snapshots erstellt. Diese können, durch Abgleich mit eigenen Zielwerten oder unter Anwendung unternehmensinterner und –externer Benchmarks, Impulse für nötige Veränderungen und Hinweise zur Erstellung des Prozessentwurfs geben (Brecht 2002, S. 384 f.).

Best Practices können aus Benchmarks, aber auch aus innovativen bzw. besonders erfolgreichen Lösungsansätzen einzelner Unternehmen resultieren. Diese Unternehmen fungieren dann als Vorbild für andere Unternehmen (Brecht 2002, S. 385 f.).

Schließlich können sich Ideen zur Gestaltung von Prozessen durch die Betrachtung von neuen Technologien ergeben (Best & Weth 2009, S. 120). Beispielsweise können Softwaresysteme durch die Automatisierung von Prozessschritten einen Beitrag zur Steigerung der Effizienz leisten oder Kommunikations- und Kollaborationstechnologien den Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern erleichtern.

2. Prozessentwurf

Basierend auf den Ideen des ersten Schrittes erfolgt nun die Ableitung von Soll-Prozessen. Diese sollten bestmöglich die Schwächen des Ist-Prozesses ausräumen und hinsichtlich der Messgrößen der Prozessdiagnose zu nachweisbaren Verbesserungen führen. Zur Ableitung des Prozessentwurfs eignet sich die bereits im Rahmen der Prozessdiagnose eingeführte Vorgehensweise zur Ableitung von Prozessen unter Verwendung von Kontextdiagramm, Soll-Leistungskatalog und Mikroprozessplanung (Österle 1995, S. 78 f.).

c) Ergebnisse

Die Technik Prozessvision hat die Formulierung von Reorganisationsoptionen zum Ziel. Diese werden im weiteren Verlauf aus verschiedenen Sichten bewertet und einem strukturierten Entscheidungsprozess zugeführt.

Technik T2.1: Scoring-Modell zur Leistungsanalyse

a) Ausgangssituation/Zielsetzung

Das Scoring-Modell zur Leistungsanalyse stellt die erste Technik zur Bewertung von Reorganisationsoptionen dar. Das Modell kommt zum Einsatz, um verschiedene Optionen aus einer Kundensicht heraus zu hinterfragen und zu bewerten. Grundlage ist hierbei das Konzept der kritischen Erfolgsfaktoren (Österle 1995, S. 108). Die Anwendung der Technik setzt die Ableitung des Soll-Prozesses, wie sie im Rahmen der Technik Prozessvision vorgenommen wird, voraus. Gegeben sind daher das Kontextdiagramm, der Soll-Leistungskatalog sowie die Mikroprozessplanung.

b) Vorgehensweise

Um das Scoring-Modell anwenden zu können, ist zunächst die Ableitung von kritischen Erfolgsfaktoren nötig (Österle 1995, S. 108). Im nächsten Schritt werden dann sukzessive die einzelnen Reorganisationsoptionen im Hinblick auf die Erfüllung der kritischen Erfolgsfaktoren hinterfragt und bewertet.

1. Bestimmung von kritischen Erfolgsfaktoren

Kritische Erfolgsfaktoren sind die wesentlichen Anforderungen an einen Prozess aus Kundensicht. Daher eignen sich kritische Erfolgsfaktoren als Beurteilungsmaßstab für Reorganisationsoptionen. Von entscheidender Bedeutung für die Aussagefähigkeit des Modells ist die Definition weniger, erfolgskritischer Faktoren (Österle 1995, S.108). Neben der Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren ist darüber hinaus die Abschätzung ihrer jeweiligen Bedeutung erforderlich. Dies kann beispielsweise anhand einer Skala von 0 für „nicht relevant“ bis 10 für „sehr wichtig“ geschehen. Anhand dieser Bewertung erfolgt

dann die Gewichtung der kritischen Erfolgsfaktoren im Scoring-Modell. Hierbei lässt sich der Einfluss eines kritischen Erfolgsfaktors im Vergleich zu den übrigen folgendermaßen bestimmen:

$$\text{Gewicht eines KEF} = \frac{\text{Bedeutung des KEF}}{\sum \text{Bedeutungen } \textit{aller} \text{ KEF}}$$

Die nachfolgende Grafik zeigt, wie die Identifikation und Gewichtung kritischer Erfolgsfaktoren abgebildet werden kann.

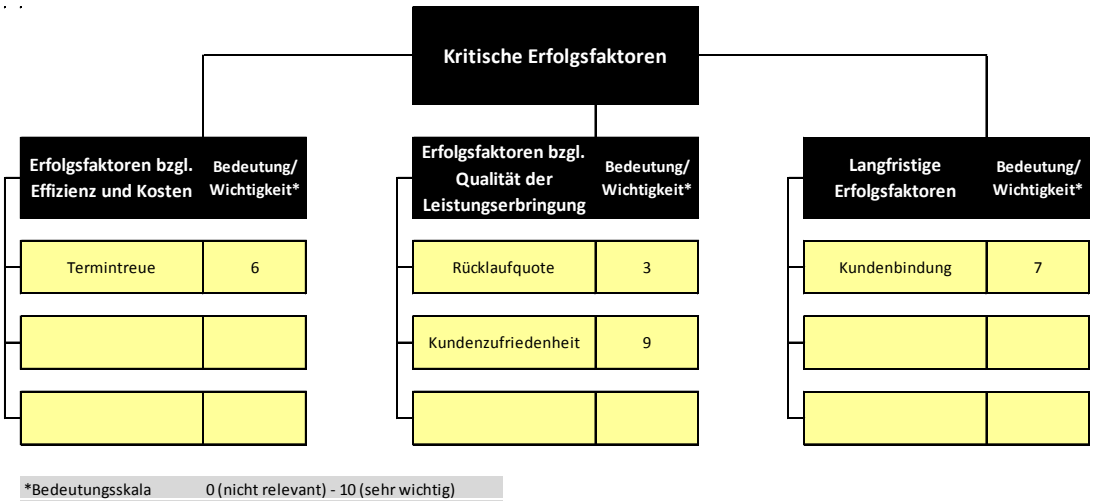


Abbildung 99: Bestimmung von kritischen Erfolgsfaktoren (Brecht 2009, S. 44)

2. Durchführung der Analyse

Das Scoring-Modell dient dazu, die jeweiligen Auswirkungen der betrachteten Reorganisationsoptionen im Hinblick auf die identifizierten kritischen Erfolgsfaktoren zu bewerten. Diese mehrdimensionale Betrachtung lässt eine gesamthafte Bewertung aus Leistungssicht zu und stellt dadurch Transparenz und Vergleichbarkeit zwischen den Optionen her. Abbildung 100 stellt eine Möglichkeit zur Umsetzung des Scoring-Modells vor.

	Effizienz und Kosten		Qualität der Leistungserbringung		Langfristig		
	Gewichtung 0,2		Gewichtung 0,1		Gewichtung 0,4	Gewichtung 0,3	
	KEF Termintreue		KEF Rücklaufquote		KEF Kundenzufriedenheit	KEF Kundenbindung	TOTAL
Prozessphase	Bewertung*	Bedeutung des Prozesses für KEF**	Bewertung*	Bedeutung des Prozesses für KEF**	Bewertung* / Bedeutung des Prozesses für KEF**	Bewertung* / Bedeutung des Prozesses für KEF**	Bewertung*
Vertragsabschluss	negativ	1			gering 3	gering 4	
Kundenbetreuung			gering	8	hoch 8	mittel 9	
Auftragsabwicklung	hoch	7	mittel	3	hoch 2	hoch 1	
Versand	mittel	8	gering	1	mittel 2	mittel 1	
Führung	hoch	1	hoch	1			
Gesamtauswirkung	mittel		gering		mittel	mittel	mittel

*Bewertungsskala		
	sehr negativ	-2
	negativ	-1
	sehr gering	1
	gering	2
	mittel	3
	hoch	4
	sehr hoch	5

Abbildung 100: Scoring-Modell zur Leistungsanalyse (eigene Abbildung)

Die zuvor definierten Phasen der Mikroprozessebene werden in der Spalte „Prozessphase" abgetragen. Die Spalten „Bewertung" beinhalten die Auswirkung der Reorganisationsoption auf den kritischen Erfolgsfaktor je Prozessphase. Die Bewertungsskala deckt sowohl negativen als auch positiven Einfluss auf den kritischen Erfolgsfaktor ab.

Die Spalte „Bedeutung des Prozesses für KEF" dient als Gewichtungsfaktor der Prozessphasen des Mikroprozesses im Hinblick auf einen bestimmten kritischen Erfolgsfaktor. Die Gewichtung lässt sich gemäß folgender Formel bestimmen:

$$\text{Gewicht Prozessphase für KEF} = \frac{\text{Bedeutung der Prozessphase für KEF}}{\sum \text{Bedeutungen der Prozessphasen für KEF}}$$

Um das Gesamtergebnis der Leistungsanalyse für eine Reorganisationsoption zu ermitteln, werden die Gesamtauswirkungen je kritischem Erfolgsfaktor, multipliziert mit ihrem jeweiligen Gewichtungsfaktor, aufsummiert.

Alternativ kann anstelle dieses sehr detaillierten Vorgehens auch eine gesamthafte Bewertung der Reorganisationsoption durchgeführt werden. In diesem Fall wird unmittelbar die Gesamtauswirkung des Prozesses in Bezug auf die verschiedenen kritischen Erfolgsfaktoren bewertet. Kommt das Template gemäß Abbildung 100 zum Einsatz, so kann hierfür unmittelbar die Zeile „Gesamtauswirkung" ausgefüllt werden. Die Gesamtbewertung der Option ergibt sich dann ebenfalls als gewichtete Summe der Optionsbewertung in Bezug auf die verschiedenen kritischen Erfolgsfaktoren.

c) Ergebnisse

Das Ergebnis des Scoring-Modells zur Leistungsanalyse ist die zusammenfassende Bewertung einer Reorganisationsoption aus Kundensicht. Als Bewertungskriterien dienen kritische Erfolgsfaktoren. Sofern eine Reorganisationsoption aus Leistungssicht nur unzureichend bewertet wird, kann sie im Anschluss von den nachfolgenden Betrachtungen ausgeschlossen werden.

Technik T3.1: Cost-Benefit-Analyse

a) Ausgangssituation/Zielsetzung

Die Technik Cost-Benefit-Analyse ist eine Technik zur Bewertung von Reorganisationsoptionen aus Wirtschaftlichkeitssicht. Diese kommt zur Bewertung von Sizing- und Reallokationspotentialen mit geringfügigen Adaptionen zum Einsatz. Grundüberlegung dieser Technik ist die Gegenüberstellung von Einsparpotentialen sowie den durch die Implementierung entstehenden Kosten.

Ausgangslage für die Bewertung der Wirtschaftlichkeit ist der Ist-Zustand der betrachteten Sub-Prozesse. Ausgehend von diesem werden die Einsparungen und die während der Umsetzung entstehenden Kosten eingeschätzt. Dies stellt die Grundlage zur Berechnung eines Kennzahlen-Sets dar, auf dessen Grundlage der Vergleich von Reorganisationsoptionen aus Wirtschaftlichkeitssicht möglich ist.

b) Vorgehensweise

Layard und Glaister (1994, S. 4) teilen die Cost-Benefit-Analyse in zwei Phasen ein. Im ersten Schritt werden zunächst die entstehenden Kosten und Einsparungen durch die Umsetzung eines Projekts, in diesem Fall der Implementierung eines Reorganisationspotentials, eingeschätzt. In der zweiten Phase erfolgt anhand dieser Größen die Berechnung des Net Present Value.

Diese Vorgehensweise lässt sich auf die Bewertung von Reorganisationspotentialen übertragen und führt zu folgenden Teilschritten:

- Definition der Grunddaten der Auswertung
- FTE-Quantifizierung
- Erfassung der Kosten und Einsparungen durch Technologie und Infrastruktur
- Abschätzung der Projektkosten
- Auswertung der Kosten und Einsparungen
- Erstellung von Management Summaries

Gegenstand der nachfolgenden Ausführung ist die Erläuterung dieser Schritte im Detail. Im Vordergrund steht hierbei zunächst die Durchführung der Analyse für Reallokationspotentiale, bevor mögliche Unterschiede zur Durchführung bei Sizing-Potentialen erläutert werden. Wesentliche Informationsquelle für die nachfolgenden Ausführungen sind die auf Seite 161 dargestellten Anwendungsfälle. Die im Rahmen dieser Anwendungsfälle angewandten Bewertungsverfahren wurden analysiert und in eine allgemeine Vorgehensweise übertragen.

1. Definition von Grunddaten der Auswertung

Um die Wirtschaftlichkeitsanalyse durchzuführen, ist es zunächst notwendig mehrere grundlegende Daten zu ermitteln. Tabelle 15 zeigt diese Grunddaten in der Übersicht.

Bezeichnung	Beschreibung
Average Costs per FTE in BU	Das durchschnittliche Jahresgehalt eines Vollzeitmitarbeiters je Business Unit.
Relocation Costs	Einmalige Kosten für die Versetzung eines Vollzeitmitarbeiters aus der BU in das Corporate Center.
Local Retraining Costs	Einmalige Kosten, die für die Umschulung eines Vollzeitmitarbeiters innerhalb einer Business Unit entstehen.
Redundancy Costs	Abfindungskosten je BU für einen Vollzeitmitarbeiter, der nicht in das Corporate Center versetzt wird oder für den keine neue Stelle innerhalb der Business Units geschaffen werden kann.
Average Costs per FTE in CoC	Das durchschnittliche Jahresgehalt im Corporate Center pro Vollzeitmitarbeiter.
Hiring Package	Kosten für das Einstellen neuer Mitarbeiter im Corporate Center.
Interest rate	Den Berechnungen zugrunde liegender Zinsfaktor.
Periods under review	Betrachtungszeitraum für die Bewertung der Investition.

Tabelle 15: Grunddaten der Cost-Benefit-Analyse

Abbildung 101 zeigt exemplarisch eine entsprechende Eingabemaske, wie sie zur Bewertung von Reallokationspotentialen genutzt werden kann.

in T	Average Costs per FTE in BU*	Relocation Costs	Local retraining Costs	Redundancy Costs
Stuttgart	66	8	12	25
Rom	50	12	8	15
Warschau	42	10	5	12
London	70	18	12	25

	Average Costs per FTE in COC*	Hiring package**	Zinsfaktor	Periods under review
COC	50	12	8%	7

Comments: * per year
**incl. costs for recruiting, training costs, …

Abbildung 101: Grunddaten der Cost-Benefit-Analyse für Reallokationspotential (Projektdokumentation Fallstudien)

Da bei der Bewertung von Sizing-Potentialen Prozesse betroffen sind, die bereits in der Verantwortung des Corporate Centers liegen, ist der Umfang der einzugebenden Grunddaten reduziert. Nach wie vor relevant sind das *durchschnittliche Jahresgehalt* bezogen auf ein FTE im Corporate Center, *Kosten für die Umschulung* eines Vollzeitmitarbeiters, die zuvor beschriebenen *Redundancy Costs*, der *Zinsfaktor* und der *Betrachtungszeitraum*. Abbildung 102 zeigt eine Möglichkeit zur Umsetzung.

in T	Average Costs per FTE*	Retraining Costs	Redundancy Costs	Zinsfaktor	Periods under review
IT Strategie	50	20	40	10%	8

Comments: * per year
**incl. costs for recruiting, training costs, …

Abbildung 102: Grunddaten der Cost-Benefit-Analyse für Sizing-Potentiale (Projektdokumentation Fallstudien)

2. FTE-Quantifizierung

Das Ziel des Schrittes FTE-Quantifizierung ist die Abschätzung von Auswirkungen des Reorganisationsprojekts auf die Mitarbeiterallokation je Standort. Abbildung 103 stellt

beispielhaft ein Formular, das für die Durchführung der Analyse für Reallokationspotentiale genutzt werden kann, dar.

Stuttgart	# FTE actual in BU	Task relocated to CoC %	# FTEs regarded	Productivity Savings %	Relocation to COC rate %	Local Re-allocation rate %*	# FTEs to hire for CoC	# FTEs relocated to CoC	# FTEs reallocated locally	Excess FTE	Go-Live
Aufgabe1	1,2	50%	0,6	30%	100%	80%		0,4	0,1	0,0	
Aufgabe 2	0,3	50%	0,2	30%	100%	80%		0,1	0,0	0,0	
Aufgabe 3	0,8	50%	0,4	30%	100%	80%		0,3	0,1	0,0	
Aufgabe 4	0,7	50%	0,4	30%	100%	80%		0,2	0,1	0,0	
Aufgabe 5											
Prozess 1	3	50%	1,5	30%	100%	80%	0	1,05	0,36	0,09	1
Aufgabe 1	1,0	100%	1,0	30%	100%	80%		0,7	0,2	0,1	
Aufgabe 2	1,2	100%	1,2	30%	100%	80%		0,8	0,3	0,1	
Aufgabe 3	0,5	100%	0,5	30%	100%	80%		0,4	0,1	0,0	
Aufgabe 4	0,5	100%	0,5	30%	100%	80%		0,4	0,1	0,0	
Aufgabe 5											
Prozess 2	3,2	100%	3,2	30%	100%	80%	0	2,24	0,768	0,192	2
Aufgabe 1	0,5	100%	0,5	30%	100%	80%		0,4	0,1	0,0	
Aufgabe 2	0,9	100%	0,9	30%	100%	80%		0,6	0,2	0,1	
Aufgabe 3	0,6	100%	0,6	30%	100%	80%		0,4	0,1	0,0	
Aufgabe 4	0,5	100%	0,5	30%	100%	80%		0,4	0,1	0,0	
Aufgabe 5											
Prozess 3	2,5	100%	2,5	30%	100%	80%	0	1,75	0,6	0,15	3
Aufgabe 1	1,0	50%	0,5	30%	50%	80%	0,2	0,2	0,3	0,1	
Aufgabe 2	0,5	50%	0,3	30%	50%	80%	0,1	0,1	0,1	0,0	
Aufgabe 3	0,4	50%	0,2	30%	50%	80%	0,1	0,1	0,1	0,0	
Aufgabe 4	0,5	50%	0,3	30%	50%	80%	0,1	0,1	0,1	0,0	
Aufgabe 5											
Prozess 4	2,4	50%	1,2	30%	50%	80%	0,42	0,42	0,624	0,156	2
Aufgabe 1	0,4	50%	0,2	30%	50%	80%	0,1	0,1	0,1	0,0	
Aufgabe 2	0,8	50%	0,4	30%	50%	80%	0,1	0,1	0,2	0,1	
Aufgabe 3	0,7	50%	0,4	30%	50%	80%	0,1	0,1	0,2	0,0	
Aufgabe 4	1,0	50%	0,5	30%	50%	80%	0,2	0,2	0,3	0,1	
Aufgabe 5											
Prozess 5	2,9	50%	1,45	30%	50%	80%	0,5075	0,5075	0,754	0,1885	1
Total	14	0%	9,85	30%	87%	80%	0,9	6,0	3,1	0,8	

Comments: *of remaining FTEs not relocated to COC

Abbildung 103: Analyse der Mitarbeiterallokation für Reallokationspotentiale (Projektdokumentation Fallstudien)

Grundlage der Analyse sind die im Rahmen der Optionsbildung ermittelten Sollprozesse. Deren Prozessschritte werden in der Spalte links abgetragen. Zur Quantifizierung kann eine Verfeinerung bis auf Aufgabenebene sinnvoll sein.

Zunächst erfolgt die Erhebung von FTE zu den einzelnen Prozessphasen oder Aufgaben. Dies geschieht in Spalte „#FTE acutal in BU“. Anschließend findet die Abgrenzung der Aufgabenverteilung zwischen Corporate Center und dezentralem Prozess in Spalte „Task relocated to CoC %“ statt. Diese beiden Größen ermöglichen die Berechnung von frei werdenden FTE an den dezentralen Standorten. Die Spalte „#FTE regarded“ dient der Berechnung dieser Größe.

Im nächsten Schritt wird in der Spalte „Productivity Savings“ die prozentuale FTE-Einsparung angegeben, die durch die Zentralisierung der Funktion und den damit verbundenen horizontalen Synergien realisiert werden soll. Hierbei fließen typischerweise

Erkenntnisse der Prozessdiagnose und der Prozessvision ein. Die Spalte „Relocation to CoC rate“ dient der Erfassung des Anteils an FTE, die aus der Business Unit in das Corporate Center versetzt werden.

Da derartige Reorganisationsprojekte über einen längeren Zeitraum laufen, fallen Projektkosten bereits in dieser Zeitspanne an. Die Realisierung von Einsparpotentialen beginnt hingegen erst nach der Reorganisation. Dieser Zeitpunkt wird durch die Spalte „Go-Live“ abgefragt.

Aufgrundlage dieser Eingaben lassen sich die folgenden vier Werte bestimmen:

1. Neu einzustellende Mitarbeiter im Corporate Center („#FTE to hire for CoC“)
2. Mitarbeiter, die von dezentralen Standorten in das Corporate Center wechseln („#FTE to relocate to CoC“)
3. Mitarbeiter, die dezentral eine neue Tätigkeit übernehmen („#FTE relocated locally“)
4. Verbleibende Mitarbeiter („Excess FTE“)

Für Sizing-Potentiale kommt eine etwas vereinfachte Vorgehensweise zur Anwendung. Abbildung 104 zeigt hierfür ein mögliches Tabellenblatt zur FTE-Quantifizierung.

IT Strategie	Current #FTEs	Saved FTEs due to Sizing	#FTEs after Sizing	Retraining Rate in %	Saved FTEs in Function	therof Retrained FTEs	thereof Excess FTE	Go-Live
Aufgabe1	0,3	0,1	0,2	50%	0,1	0,1	0,1	
Aufgabe 2	0,7	0,3	0,4	50%	0,3	0,1	0,1	
Aufgabe 3	0,3	0,1	0,2	50%	0,1	0,1	0,1	
Aufgabe 4								
Aufgabe 5								
Prozess 1	1,3	0,5	0,8	50%	0,5	0,3	0,3	2
Aufgabe 1	0,3	0,1	0,2	50%	0,1	0,1	0,1	
Aufgabe 2	0,5	0,2	0,3	50%	0,2	0,1	0,1	
Aufgabe 3	0,8	0,3	0,5	50%	0,3	0,2	0,2	
Aufgabe 4								
Aufgabe 5								
Prozess 2	1,7	0,7	1,0	50%	0,7	0,3	0,3	1
Aufgabe 1	0,3	0,1	0,2	50%	0,1	0,1	0,1	
Aufgabe 2	0,7	0,3	0,4	50%	0,3	0,1	0,1	
Aufgabe 3	0,5	0,2	0,3	50%	0,2	0,1	0,1	
Aufgabe 4								
Aufgabe 5								
Prozess 3	1,5	0,6	0,9	50%	0,6	0,3	0,3	1
Aufgabe 1	0,3	0,1	0,2	50%	0,1	0,1	0,1	
Aufgabe 2	0,2	0,1	0,1	50%	0,1	0,0	0,0	
Aufgabe 3								
Aufgabe 4								
Aufgabe 5								
Prozess 4	0,5	0,2	0,3	50%	0,2	0,1	0,1	3
Aufgabe 1								
Aufgabe 2								
Aufgabe 3								
Aufgabe 4								
Aufgabe 5								
Prozess 5				0%	0,0	0,0	0,0	1
Total	**5**	2,0	3,0	50%	2,0	1,0	1,0	

Abbildung 104: Analyse der Mitarbeiterallokation für Sizing-Potentiale (Projektdokumentation Fallstudien)

Basierend auf den gegenwärtigen FTE und dem geplanten Einsparpotential erfolgt die Bestimmung der verbleibenden FTE nach Sizing-Maßnahmen. Darüber hinaus wird der Anteil an Mitarbeitern erfasst, die für eine neue Tätigkeit umgeschult werden können.

Auf Basis dieser Werteingaben erfolgt die Berechnung von:

1. Durch das Sizing-Potential und den Verbesserungsmaßnahmen eingesparte FTE („Saved FTE in Process“)
2. Eingesparte FTE, welche in andere Funktionen weiterversetzt werden („Thereof retrained FTE“)
3. Eingesparte FTE, von denen sich das Unternehmen trennt („Thereof Excess FTE“)

3. Erfassung der Kosten und Einsparungen durch IT und Infrastruktur

Neben der Veränderung von Personalkosten führt die Durchführung eines Reorganisationsprojekts typischerweise zu einer Veränderung der IT- und Infrastrukturkosten. Die Quantifizierung dieser Veränderung ist Gegenstand der folgenden Betrachtungen. Das Vorgehen hierzu findet gleichermaßen für Reorganisations- und Sizing-Potentiale Anwendung. Abbildung 105 zeigt eine Möglichkeit zur Erfassung der wesentlichen Positionen.

in T €	Saved recurring costs	Additional recuring costs	TOTAL Dev. recuring costs	One-time Investments
Hardware	20	10	-10	50
Software	5	5	0	20
Diverse	0	5	5	0
TOTAL IT/Communication	25	20	-5	70
Office space	220	40	-180	50
Office Furniture	0	0	0	20
Diverse	0	0	0	30
TOTAL other office infrastructure	220	40	-180	100
Insurance	250	200	-50	20
Others			0	0
Others			0	0
TOTAL other Costs	250	200	-50	20
TOTAL Techn. & Infrastructure	495	260	-235	190

Abbildung 105: Erfassung von Infrastrukturkosten (Projektdokumentation Fallstudien)

Bei der Erfassung werden zunächst die wiederkehrenden Einsparungen sowie die verbleibenden zusätzlichen Kosten gegenübergestellt. Die Spalte „Total Dev. Recuring costs“ weist schließlich die Differenz der beiden Positionen aus.

4. Abschätzung der Projektkosten

Nun erfolgt die Abschätzung der Projektkosten zur Umsetzung des Reorganisationspotentials. Die Grundüberlegung hierzu besitzt sowohl für Sizing- als auch für Reallokationspotentiale Gültigkeit. Erfasst werden die Projektkosten, die bei der Umsetzung durch das Projektteam entstehen. Abbildung 106 zeigt eine Möglichkeit zur

Erfassung von Projektkosten. Diese muss gegebenenfalls um weitere Positionen ergänzt werden.

in T €	# of People	# of Months	Avg. Project Involvement %	# Full Mandays	Avg. Monthly Salary in T€	Costs for Flights	Costs for Hotel	Other Project Costs	TOTAL Project Costs
Projektrolle 1	2	18	100%	720	7	120	250	100	722
Projektrolle 2	7	18	50%	1260	4,5	30	100	20	434
Projektrolle 3	1	18	10%	36	15	30	80	20	157
TOTAL	10			2.016		180	430	140	1.313

Abbildung 106: Abschätzung der Projektkosten (Projektdokumentation Fallstudien)

Grunddaten der Berechnung sind die Anzahl der Personen, die Anzahl der Monate, die sie im Projekt involviert sind, und der Anteil der Arbeitszeit, die Projektmitarbeiter aufwenden. Auf dieser Basis erfolgt die Berechnung voller Mann-Tage, die in das Projekt eingebunden sind. Für diese wird schließlich das durchschnittliche monatliche Gehalt angegeben. Darüber hinaus müssen zusätzliche Projektkosten, wie etwa Reisekosten, in der Kalkulation Berücksichtigung finden. Diese Daten dienen als Grundlage für die Berechnung der Gesamtprojektkosten.

5. Auswertung der Kosten und Einsparungen

Nach der Erfassung aller notwendigen Daten, die zur Bewertung von Reorganisationspotentialen aus Wirtschaftlichkeitssicht nötig sind, geht es im nächsten Schritt darum, diese auszuwerten und die Einsparungen, die durch die Umsetzung des betrachteten Potentials entstehen, zu ermitteln.

Als Maß für die Erfassung von Einsparpotentialen durch die Projektumsetzung dient die Größe Recurring Benefits. Für diese Größe kommen zwei unterschiedliche Möglichkeiten der Berechnung in Betracht. Abbildung 107 stellt diese einander gegenüber.

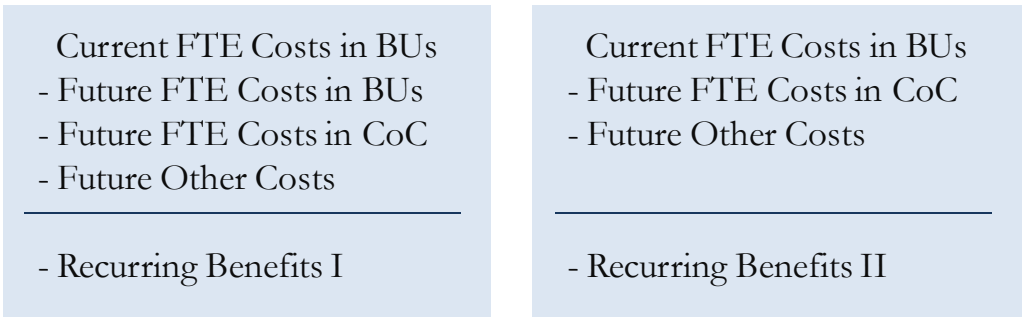


Abbildung 107: Berechnung Recurring Benefits (eigene Abbildung)

Recurring Benefits I berücksichtigen die in dezentralen Einheiten umgeschulten Mitarbeiter weiterhin als Kosten. Das bedeutet, dass das Einsparpotential aus Gesamtunternehmenssicht gesehen wird. Die Recurring Benefits II hingegen stellen die Einsparungen aus der Sicht der jeweils betrachteten Funktion dar. Dezentral umgeschulte Mitarbeiter werden in diesem Fall als Kosteneinsparung betrachtet.

Ein weiterer zu berücksichtigender Aspekt ist der Zeitpunkt, ab welchem bestimmte Einsparpotentiale realisiert werden können. Beispielsweise kann die Zentralisierung von dezentralen Prozessen schrittweise, Standort für Standort, erfolgen. Um in der Bewertung diesen zeitlichen Versatz nicht zu vernachlässigen, wird sowohl für die Recurring Benefits I als auch für die Recurring Benefits II der Barwert der Einsparungen über einen definierten Betrachtungszeitraum ermittelt. Dieser Betrachtungszeitraum ergibt sich auf Basis der Eingabe in Spalte „Go-Live" der Abbildung 103. Von den Einsparungen der Technologie und Infrastrukturkosten wird im Beispiel angenommen, dass diese bereits nach dem ersten Jahr eintreten. Die folgende Abbildung zeigt eine Darstellungsmöglichkeit dieser Berechnungen:

Actual

in T €	Current FTE Costs in BU	Future FTE Costs in BU	Future FTE Costs in COC	Future other Costs/Savings	Total Future Costs	Recurring Benefits 1*	Recurring Benefits 2**	Present Value 1 after Go-live	Present Value 2 after Go-live
Stuttgart	650	205	345	-56	494	156	361	704	1.616
Rom	550	36	385	-47	374	176	212	840	1.005
Warschau	559	56	466	-48	473	85	141	422	680
London	980	478	490	-84	884	96	574	493	2.651
Total	2.739	774	1.685	-235	2.225	514	1.288	2.459	5.952

*re-allocated FTEs regarded as future costs
**re-allocated FTEs regarded as savings

Abbildung 108: Anwendungsbeispiel Recurring Benefits (Projektdokumentation Fallstudien)

Vor der Berechnung der Gesamteinsparung, die in der Ergebniszeile „Total“ dargestellt ist, erfolgt die Berechnung der Einsparungen je dezentraler Einheit. Die Einsparungen durch Technologie- und Infrastruktur finden durch eine Umlage Berücksichtigung. Als Verrechnungsschlüssel dienen FTE je dezentraler Einheit. Bei der Bewertung von Sizing-Potentialen findet eine ähnliche Vorgehensweise Anwendung. Der Unterschied hierbei ist, dass die Recurring Benefits nicht in Bezug auf mehrere dezentrale Prozesse, sondern in Bezug auf einen bereits zentralen Prozess bestimmt werden.

Neben den eben dargestellten Recurring Benefits müssen zusätzlich die Investitionskosten mit einbezogen werden. Diese können beispielsweise Einstellungskosten für neue Mitarbeiter, Kosten bezüglich der Versetzung von Mitarbeitern in das Corporate Center, Umschulungskosten für Mitarbeiter, die neue Aufgaben im Unternehmen übernehmen, und Abfindungskosten beinhalten. Die nachfolgende Grafik zeigt eine Möglichkeit zur Erfassung dieser mitarbeiterbezogenen Investitionskosten.

Actual

in T €	Hiring Costs*	Costs of Relocation to CoC*	Retraining Costs in BU	Redundancy Costs	TOTAL One Time Costs for FTEs	Other One Time Costs**	Project Costs**	TOTAL One Time Investments
Stuttgart	11	48	37	19	116	45	312	472
Rom	46	46	6	97	195	38	264	496
Warschau	112	0	7	144	262	39	268	568
London	59	88	82	57	286	68	470	823
Total	228	182	132	316	858	190	1.313	**2.360**

Comments: * incl. Training Costs in CoC
** allocated to BU weighted by actual FTE Costs in BU

Abbildung 109: Anwendungsbeispiel Investitionskosten (Projektdokumentation Fallstudien)

Analog zur Berechnung der Recurring Benefits werden auch die Investitionskosten in Form von Barwerten berücksichtigt. Zur Vereinfachung wird in der Berechnung angenommen, dass die jeweiligen Kosten im Jahr vor Go-Live anfallen. Darüber hinaus werden die bereits im Vorfeld ermittelten Projekt- und Infrastrukturkosten zur Berechnung der Investitionskosten herangezogen.

Im Falle von Sizing-Potentialen erfolgt die Bewertung von Investitionskosten nahezu identisch. Unterschiede ergeben sich lediglich in Bezug auf die mitarbeiterbezogenen

Investitionskosten, da hier in der Regel nur Umschulungs- und Abfindungskosten berücksichtigt werden müssen.

6. Erstellung von Management Summaries

Anhand der zuvor ermittelten Einsparungen sowie den Investitionskosten wird zum Abschluss der Analyse ein Management Summary generiert. Dieses stellt die wesentlichen Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsanalyse sowie die zum Verständnis erforderlichen Zwischenergebnisse dar. Abbildung 110 zeigt ein Management Summary, wie es für Reallokationspotentiale zum Einsatz kommen kann.

Management Summary 1

Cost Benefit Analysis

Cost of Capital	reviewed periods
8%	7

Recurring Benefits 1	#FTEs	Recurring Benefits, end of project
FTE View		
Hired FTE	19,0	- 949,4
Relocated FTE	14,7	193,5
Retrained FTEs	12,0	-
Excess FTEs	21,5	1.035,0
TOTAL FTE View		**279,1**
Technology View		
IT/Communication		5,0
Other Office Infrastructure		180,0
Others		50,0
TOTAL Technology View		**235,0**
TOTAL Recurring Benefits 1		**514,1**

One Time Investments	Investments
FTE View	
Hiring Costs	227,9
Relocation Costs	182,1
Retraining Costs	131,5
Redundancy Costs	316,5
TOTAL FTE View	**858,0**
Technology View	
IT/Communication	70,0
Other Office Infrastructure	100,0
Others	20,0
TOTAL Technology View	**190,0**
Project Costs	
COC Analyst	722,0
Business Specialist	433,5
Decision Maker	157,0
TOTAL Project Costs	**1.312,5**
TOTAL One Time Investments	**2.360,5**

Payback Analysis	
in Years	6,52

Net Present Value	
TOTAL Present Value Reccuring Benefits 1	2.459
TOTAL Present Value One Time Investments	2.316
in T€	**144**

Compared Rates of Return	
Cost of Capital	8,0%
IRR	9,8%
Deviation	**+1,8 pp**

Abbildung 110: Zusammenfassung der Wirtschaftlichkeitsanalyse (eigene Abbildung)

Die Projektbewertung erfolgt in Anlehnung an Boutellier, Brecht & Barodte (2008) anhand der Kennzahlen aufgrundlage der in den Schritten 1 bis 5 erhobenen Datengrundlage:

- Amortisationszeit,
- Kapitalwert und
- Abweichung des internen Zinsfußes vom Kapitalmarktzins.

c) Ergebnisse

Das Ergebnis der Cost-Benefit-Analyse ist die Bewertung einer Reorganisationsoption aus Wirtschaftlichkeitssicht. Das Ergebnis wird in Form von Management Summaries dargestellt. Verwendete Größen zur Beurteilung der Optionen sind Amortisationszeit, Kapitalwert und der interne Zinsfuß. Zusätzlich werden wesentliche, für die Interpretation des Ergebnisses erforderliche, Zwischenergebnisse und Grunddaten dargestellt.

Technik T4.1: Risikoanalyse

a) Ausgangssituation/Zielsetzung

Den bisherigen Betrachtungen liegen im wesentlichen Erwartungswerte beispielsweise bezüglich künftiger Einsparpotentiale zugrunde. Diese Erwartungswerte betreffen zukünftige Entwicklungen und sind daher risikobehaftet. Um diese möglichen Abweichungen bereits in der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen, erfolgt die Anwendung der Technik Risikoanalyse.

b) Vorgehensweise

Die Vorgehensweise der Risikoanalyse umfasst gemäß Brecht (2008, S. 82 f.) die folgenden Schritte:

- Risikoidentifikation
- Qualitative Bewertung und Identifikation der wesentlichen Risiken
- Risikoquantifizierung

- Ableitung von Maßnahmen zur Risikosteuerung

1. Risikoidentifikation

Die Risikoidentifikation stellt den ersten Schritt der Vorgehensweise dar. Zur Identifikation eignet sich ein Vorgehen in Anlehnung an die Fehlermöglichkeits-Einfluss-Analyse. Hierbei werden Projektablauf und Soll-Prozess als Ablaufplanung visualisiert. Entlang dieser Ablaufplanung lassen sich Risiken strukturiert bestimmen (Stamatis 2003, S. 36). Zusätzlich werden direkt mögliche Einflussfaktoren aufgenommen. Diese sind Grundlage zur Ableitung von Maßnahmen zur Risikosteuerung (Stamatis 2003, S. 29). Zur Erfassung von Risiken eignet sich eine Risikoinventarliste, wie sie exemplarisch in Abbildung 111 dargestellt ist.

				Auswirkungen 1 - unwesentlich 2 - gering 3 - moderat 4 - wesentlich 5 - kritisch 6 - sehr kritisch	**Wahrscheinlichkeiten** 1 - sehr unwahrscheinlich 2 - unwahrscheinlich 3 - möglich 4 - wahrscheinlich 5 - sehr wahrscheinlich 6 - sicher	
Kategorie	**Risk No.**	**Risikobeschreibung**	**Mögliche Ursache**	**Auswirkung** **qualitativ oder quantitativ**	**Wahrscheinlichkeit**	**Kommentare**
Implementation Risks						
Projekt	R1	Verzögerung im Projektablauf	Verspätung bei der Systemeinführung	5	2	
Projekt	R2	Höhere Abfindungszahlungen	Überschätzung der Local Reallocation Rate	3	5	

Abbildung 111: Risikoinventarliste (Brecht 2008)

2. Qualitative Bewertung

Nach der Risikoidentifikation ist der nächste Schritt die Risikopriorisierung. Diese ermöglicht die Konzentration auf die wesentlichen Risiken im Rahmen der Detailanalyse. Hierzu eignet sich ein Bewertungsverfahren, bei welchem Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung miteinander multipliziert werden. Überschreitet das Produkt einen vorab definierten Schwellenwert, so wird das Risiko bei der Detailanalyse berücksichtigt (Brecht 2008, S. 82). Abbildung 112 zeigt eine Möglichkeit zur Darstellung der Risiken im Rahmen eines Risikoportfolios.

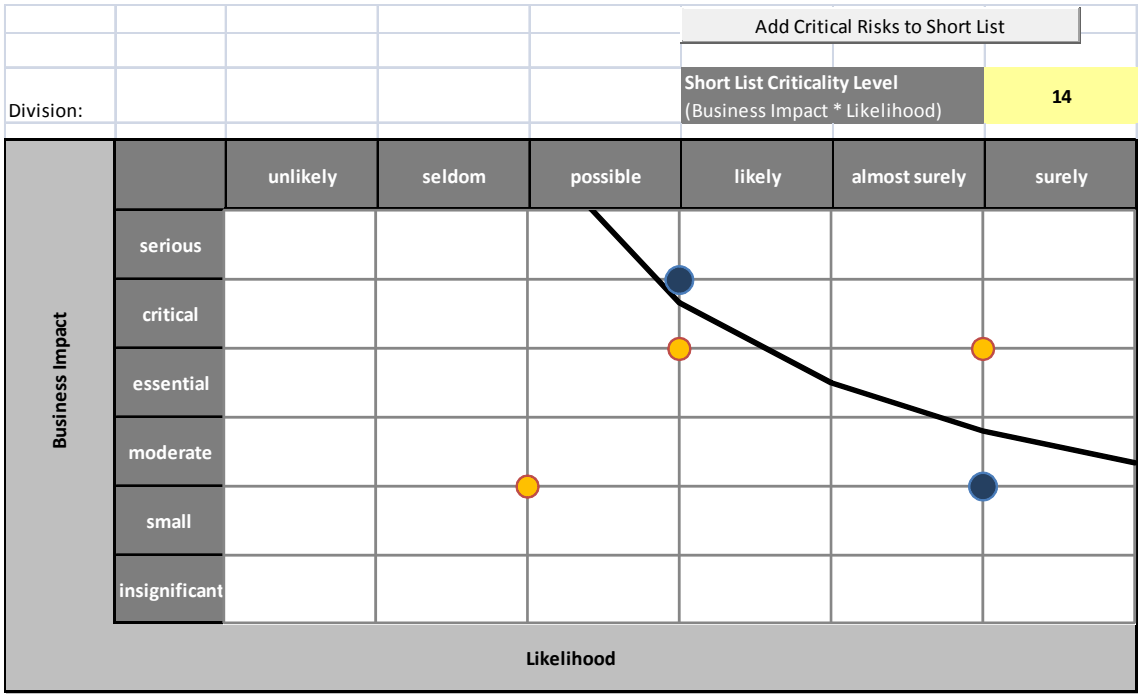


Abbildung 112: Qualitative Risikobewertung (Brecht 2008, S. 84)

Das so beschriebene Verfahren dient der Vereinfachung und unterstützt als strukturierte Diskussionsgrundlage. Es ersetzt jedoch nicht die ganzheitliche kritische Beurteilung aller Risiken. So kann es unter Umständen sinnvoll sein, bestimmte einzelne Risiken mit hoher Auswirkung im Eintrittsfall in der Detailanalyse zu berücksichtigen, auch wenn deren Eintrittswahrscheinlichkeit nicht als hoch eingestuft wird.

3. Risiko- und Chancenquantifizierung

Für die wesentlichen Risiken erfolgt im nächsten Schritt eine Quantifizierung. Das Ziel ist es, die Auswirkungen der Risiken in Bezug auf die Wirtschaftlichkeitsanalyse zu bestimmen. Hierzu eignet sich das Konzept Value at Risk (Wolke 2008, S. 27 f.). Für die zu betrachtenden Risiken werden jeweils geeignete Verteilungsfunktionen bestimmt und die Verteilungsparameter abgeschätzt. Die Anwendung einer Monte-Carlo-Simulation ermöglicht dann die Bestimmung einer Dichtefunktion, wie sie Abbildung 113 exemplarisch darstellt.

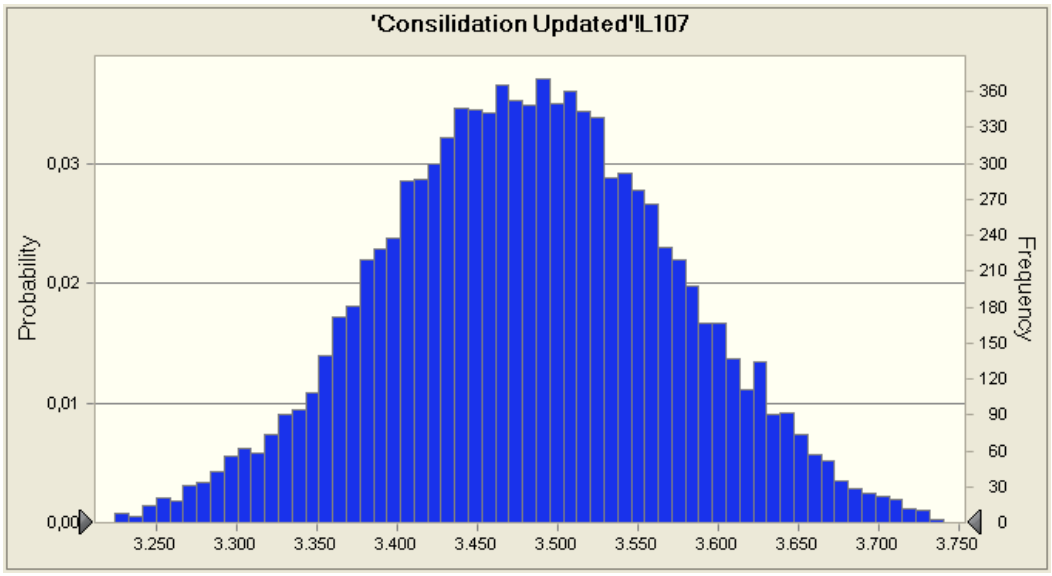


Abbildung 113: Dichtefunktion (eigene Abbildung)

Der Value at Risk ergibt sich hierbei als Wert, der mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit, beispielsweise 95 % nicht unterschritten wird. Als Bezugsgröße eignet sich etwa der im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsanalyse ermittelte Kapitalwert.

4. Ableitung von Maßnahmen zur Risikosteuerung

Auf Basis der Ergebnisse von Schritt 1 bis 3 erfolgt nun die Ableitung von Maßnahmen zur Risikosteuerung. Als gedankliche Hilfe kommen hierbei die vier Strategien zur Risikosteuerung zum Einsatz. Diese sind nach Gleissner (2008, S. 65):

- Das Vermeiden von Risiken durch Beseitigung des Ursprungs.
- Das Reduzieren von Risiken in Bezug auf Eintrittswahrscheinlichkeit oder Schadenhöhe.
- Das Überwälzen von Risiken auf Dritte.
- Das bewusste Tragen von Risiken.

Nach der Ableitung von Maßnahmen zur Risikosteuerung kann es sinnvoll sein, eine erneute Risikobewertung durchzuführen. Typischerweise sind Maßnahmen zur Risikosteuerung mit Kosten verbunden. Dies kann sich gegebenenfalls auf die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsanalyse auswirken.

c) Ergebnisse

Das Ergebnis der Risikoanalyse ist die Bewertung von Reorganisationsoptionen aus Risikosicht. Dies dient als Grundlage für die Ableitung von Maßnahmen zur Risikosteuerung. Auf dieser Basis kann gegebenenfalls eine erneute Risikobewertung vorgenommen werden.

5 Schlussteil

Das 5. Kapitel stellt den Schlussteil der vorliegenden Arbeit dar. Es basiert auf Ergebnissen des 3. Kapitels, welches der Ableitung und Beschreibung von Corporate-Center-Archetypen diente, und dem 4. Kapitel, das eine Methode zur archetypbasierten Evaluation von Corporate Centers aufzeigte. Das Ziel ist insbesondere die Einordnung und Würdigung dieser Ergebnisse unter Berücksichtigung der im ersten Kapitel formulierten Forschungsfragen. Abbildung 114 veranschaulicht diese Einordnung.



Abbildung 114: Einordnung Kapitel 5 (eigene Abbildung)

Kapitel 5 besteht aus drei Unterkapiteln. Zunächst findet eine Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse statt. Auf dieser Basis erfolgt die Darstellung des Erkenntnisfortschritts. Der 2. Abschnitt beschreibt die Restriktionen der Arbeit und enthält eine kritische Würdigung der Ergebnisse. Abschnitt 3 benennt zum Abschluss

weiteren Forschungsbedarf, der sich infolge der vorliegenden Arbeit ergibt. Abbildung 115 stellt den Aufbau des Kapitels in der Übersicht dar.

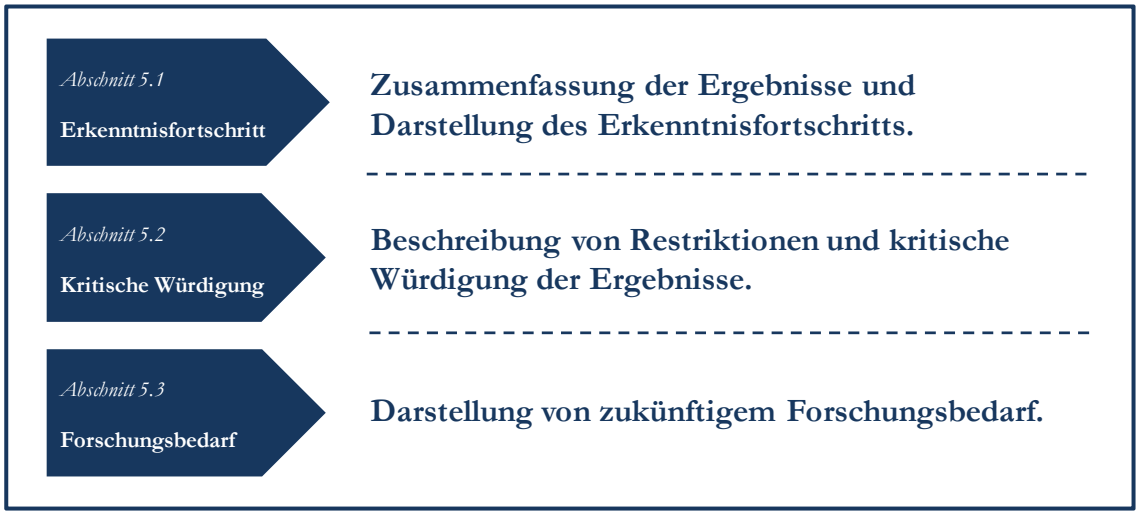


Abbildung 115: Aufbau Kapitel 5 (eigene Abbildung)

5.1 Erkenntnisfortschritt

Das Hauptziel der vorliegenden Arbeit bestand in der Erarbeitung von Corporate-Center-Archetypen. Hierbei handelt es sich um Entscheidungsmodelle, auf deren Grundlage Corporate Centers von Unternehmen hinterfragt und Potentiale zur Reorganisation abgeleitet werden können. Die Methode zur archetypbasierten Corporate-Center-Evaluation beschreibt hierzu die erforderlichen Aktivitäten, Ergebnisse, Techniken und Rollen.

Da in Kapitel 1 die Forschungsfragen zum einen aus Sicht der Unternehmenspraxis und zum anderen aus Sicht der Wissenschaft benannt wurden, dient diese Unterscheidung auch zur Gliederung der folgenden Ausführungen:

5.1.1 Erkenntnisfortschritt aus Sicht der Wissenschaft

Die folgenden Ausführungen beschreiben den Erkenntnisfortschritt aus Sicht der Wissenschaft. Dies geschieht für jede der Forschungsfragen, die zu Beginn der Arbeit als Zielsetzung formuliert wurden.

Forschungsfrage 1: Welche Entwicklungen in Bezug auf Rolle und Organisation von Corporate Centers lassen sich derzeit beobachten?

Kapitel 2.3 diente der Darstellung aktueller Entwicklungen in Bezug auf Corporate Centers. Hierbei fanden insbesondere die Aspekte Organisation des Corporate Centers, Rolle des Corporate Centers, Gründe für Veränderungen der Corporate-Center-Organisation und die Bedeutung von Möglichkeiten zur Generierung von Wert durch Corporate Centers Berücksichtigung.

Forschungsfrage 2: Wie lassen sich idealtypische Corporate-Center-Organisationsmodelle (Corporate-Center-Archetypen) beschreiben, die zukünftige Potentiale zur Generierung von Wert antizipieren?

In Kapitel 3 findet eine Beschreibung der Corporate-Center-Archetypen Minimum Corporate Center, Strategic Leader, Synergy Manager, Sourcing Manager und Business Partner statt. Die Beschreibung erfolgt unter Anwendung der Komponenten strategische Fragestellung, Eckpfeiler des Archetyps, Corporate-Center-Optionsraum, Corporate-Center-Prozessbaum und Verantwortlichkeits-Rollen-Modell. Diese Bestandteile ermöglichen die Darstellung wesentlicher Informationen, um Corporate Centers im Hinblick auf die Realisierung definierter Wertsteigerungspotentiale zu hinterfragen.

Forschungsfrage 3: Wie lässt sich unter Anwendung von Corporate-Center-Archetypen eine Methode zur Identifikation und Bewertung von Potentialen zur Generierung von Wert durch Corporate Centers formulieren?

Die Beschreibung und Erläuterung einer Methode zur archetypbasierten Corporate-Center-Evaluation war Gegenstand des 4. Kapitels. Sie greift auf die Methodenbestandteile Metamodell, Aktivitäten, Techniken, Ergebnisse und Rollen gemäß Method Engineering zurück. Die Methode umfasst die Phasen Corporate-Center-Portfolio-Management, welche

die Identifikation von möglichen Reorganisationspotentialen zum Ziel hat, sowie die Phase Corporate-Center-Process-Evaluation, welche diese Potentiale auf strukturierte Art und Weise hinterfragt und einer Umsetzungsentscheidung zuführt.

5.1.2 Erkenntnisfortschritt aus Sicht der Unternehmenspraxis

Im Folgenden findet eine Darstellung des Erkenntnisfortschritts aus Unternehmenssicht statt. Dies geschieht ebenfalls anhand der zu Beginn der Arbeit benannten Forschungsfragen.

Forschungsfrage 4: Welche Treiber beeinflussen künftig die Organisation von Corporate Centers und welche Auswirkungen ergeben sich für das Corporate Center des Unternehmens?

Im Rahmen von Kapitel 3.1 fand eine Identifikation von Treibern statt, die künftig die Organisation von Corporate Centers beeinflussen. Hierbei wurden zum einen unternehmensexterne Treiber und zum anderen Anforderungen aus Sicht von Corporate-Center-Stakeholders bestimmt. Diese dienten in Kapitel 3.2 als Grundlage zur Identifikation von Corporate-Center-Gestaltungsmerkmalen. Hierbei handelt es sich um die wesentlichen Determinanten, von denen die Corporate-Center-Organisation im Modell abhängt. Diese wurden im Rahmen des Corporate-Center-Optionsraums einschließlich der Menge an möglichen Ausprägungen benannt. In Abhängigkeit dieser Größen erfolgte dann die Erstellung eines idealtypischen Corporate-Center-Organisationsvorschlags, welcher die organisatorischen Auswirkungen im Detail aufzeigt.

Forschungsfrage 5: Welche Potentiale zur Generierung von Wert durch Corporate Centers wurden in der Vergangenheit realisiert und welche Potentiale erwarten Unternehmen künftig erschließen zu können?

Basierend auf einem Vorschlag von Wanner (2005) wurden die operativen Wertsteigerungspotentiale horizontale Synergien, Vertical-Nurturing und Outsourcing als relevante Möglichkeiten zur Generierung von Wert bestimmt. Im Rahmen einer empirischen Studie wurde in Unterkapitel 2.3 aufgezeigt, wie bedeutsam diese Potentiale vergangenheits- und zukunftsbezogen je Corporate-Center-Sub-Prozesse aus

Unternehmenssicht sind. Diese Daten dienten als wesentliche Informationsgrundlage zur Bestimmung der Corporate-Center-Archetypen in Kapitel 3.4.

Forschungsfrage 6: Sind die Corporate-Center-Größe sowie die Größe einzelner Corporate-Center-Funktionen im Unternehmensvergleich optimal?

Um die Größe des Corporate Centers insgesamt und die Größe einzelner Funktionen zu hinterfragen, können, wie in Kapitel 4.2 dargestellt, relative FTE einer Vergleichsgruppe herangezogen werden. Die Technik zur Identifikation von Sizing-Potentialen beschreibt im Detail, wie unter Verwendung von relativen FTE Rückschlüsse auf die Größe des Corporate Centers möglich sind. Diese Technik wurde in vier Pilotanwendungen für Unternehmen angewandt.

Forschungsfrage 7: Welche Potentiale ergeben sich durch die Anwendung von Corporate-Center-Archetypen für das eigene Unternehmen?

Im Rahmen von vier Pilotanwendungen erfolgte die Identifikation von Reallokationspotentialen für Unternehmen. Hierzu fand ein Abgleich der Corporate-Center-Organisation des Unternehmens mit der idealtypischen Organisationsausprägung gemäß Archetyp statt. Die Ergebnisse wurden mit Führungskräften dieser Unternehmen diskutiert und gaben Hinweise für mögliche Veränderungen.

5.2 Kritische Würdigung

Corporate-Center-Archetypen dienen einem spezifischen Zweck, der Identifikation von Reorganisationspotentialen. Nicht Ziel ist die Abbildung und Beschreibung von Corporate-Center-Strukturen im Ist. Hierzu sei an dieser Stelle an die Arbeit von Young et al. (2000) verwiesen, die eine sehr umfassende Beschreibung und Analyse von Corporate Centers bereitstellt.

Die vorliegenden Ergebnisse beruhen insbesondere auf der Frage nach der bestmöglichen Realisierung der Wertsteigerungspotentiale horizontale Synergien, Vertical-Nurturing und Outsourcing. Andere denkbare Wertsteigerungspotentiale waren nicht Gegenstand der Überlegungen.

Corporate-Center-Archetypen zielen auf die Hinterfragung von produzierenden Unternehmen ab. Zwar ist es möglich, auch Unternehmen anderer Branchen durch Archetypen zu hinterfragen. Hier können sich jedoch signifikante Abweichungen ergeben. Darüber hinaus repräsentiert der Corporate-Center-Prozessbaum für andere Unternehmensbranchen gegebenenfalls nicht die geeignete Auswahl an Zentralprozessen als Grundlage für die Untersuchung.

Anwendbar sind die Ergebnisse der Arbeit insbesondere für große Unternehmen mit komplexer Organisationsstruktur, da für diese die Frage der Zentralisation von Prozessen im Corporate Center relevant ist. Im Fokus der Überlegungen standen deutsche Unternehmen der Rechtsform AG. Bei der Anwendung auf andere Länder und Rechtsformen müssen mögliche Abweichungen berücksichtigt werden.

5.3 Forschungsbedarf

Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich zunächst in der Übertragung der Ergebnisse auf andere Branchen, Länder und Rechtsformen. Hinsichtlich weiterer Branchen wäre insbesondere eine Betrachtung auf Finanzdienstleistungsunternehmen nötig, da hier eine relativ geringe Überschneidung zum bestehenden Modell vorliegt. Hinsichtlich der geografischen Weiterentwicklung bieten sich zunächst die USA und Ostasien an. Für diese Regionen sind zum Teil erhebliche Unterschiede der Corporate-Center-Organisation zu erwarten (Young et al. 2000).

Zusätzlicher Forschungsbedarf ergibt sich durch die Integration von Sizing-Potentialen und dem Corporate-Center-Optionsraum. Hierdurch wäre die Bestimmung einer optimalen Größe je Archetyp denkbar. Allerdings ist durch die hohe Komplexität des Modells eine sehr breite Datenbasis erforderlich.

Sinnvolle Erweiterung der Methode zur archetypbasierten Corporate-Center-Evaluation könnte die Ergänzung einer Phase zur Potentialimplementierung sein. Diese könnte den Prozess der Projektumsetzung und der Umsetzungskontrolle umfassen.

Weiterhin ist eine Übertragung der Grundidee eines Benchmarks auf Basis zukünftiger Erwartungen auf andere Anwendungsgebiete denkbar.

Literaturverzeichnis

Albrecht H.-J. & Entorf H. 2003, *Kriminalität, Ökonomie und Europäischer Sozialstaat: Einleitung*, in Albrecht H.-J. & Entorf H. (Hrsg.), *Kriminalität, Ökonomie und Europäischer Sozialstaat*; Physica-Verlag, Heidelberg, S. 1-6.

Arthur D. Little 2006, *Taxonomy of Headquarters Functions*, Zürich.

Best E. & Weth M. 2009, *Geschäftsprozesse optimieren*, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Blokdijk G. 2008, *Outsourcing 100 Success Secrets*, Emereo Publishing, Brisbane.

Bortz J. & Döring N. 2006, *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 4. Auflage, Springer, Berlin.

Boutellier R., Brecht L. & Barodte B. 2008, *Risikomethoden im Service-Engineering-Prozess*, in zfo, 3/2008, S. 163-169.

Brecht L. 2002, *Process Leadership: Methode des informationssystemgestützten Prozessmanagement*, Dr. Kovac, Hamburg.

Brecht L. 2008, *Prozessmanagement 1 – Grundlagen der prozessorientierten Unternehmenstransformation*, Skript zur Vorlesung, Teil 4.

Brecht L. 2009, *Strategisches Management von Technologie und Innovation*, Skript zur Vorlesung, Teil 2.

Breitner A. 2010, *Chancen für den unternehmerischen Einsatz von Web 2.0 Diensten*, in Economics and Business, 1/2010, S. 27-32.

Bryant A. & Charmaz K. 2007, *Grounded Theory Research: Methods and Practices*, in Bryant A. & Charmaz K. (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Grounded Theory*, SAGE Publications Ltd., London.

Bühner R. 1996, *Gestaltung von Konzernzentralen*, Gabler, Wiesbaden.

Bullinger H., Spath D., Warnecke H.-J., Westkämper E. 2009, *Handbuch Unternehmensorganisation – Strategien, Planung, Umsetzung*, 3. Auflage, Springer, Berlin.

Chandler A. 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge.

Charmaz K. 2006, *Constructing Grounded Theory*, SAGE Publications Ltd., London.

Deschryvere M. 2009, *Mobility of Corporate Headquarter Functions: A Literature Review*, ETLA discussion paper 1203, The Research Institute of the Finnish Economy, Helsinki.

Disselkamp M. 2005, *Innovationsmanagement – Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden.

Dittrich J. & Braun M. 2004, *Business Process Outsourcing: Entscheidungs-Leitfaden für das Out- und Insourcing von Geschäftsprozessen*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Eisenstat R. A. 1990, *Corporate Staff Work in Divisionalized Corporations*, Working Paper 90-056 Harvard Business School.

Foss N. J. 1997*, On the Rationales of Corporate Headquarters,* in Industrial and Corporate Change, Bd. 6, Nr. 2, S. 313-338.

Friedwald M., Raabe O., Georgieff P., Koch D. J., Neuhäusler P. 2010, *Ubiquitäres Computing*, sigma, Berlin.

Frost J. & Morner M. 2010, *Konzernmanagement: Strategien für Mehrwert*, Gabler, Wiesbaden.

Fuchs T. 2011, *Optimales Sizing von Unternehmenszentralen*, Bachelorarbeit, Institut für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm, Ulm.

Gabler Wirtschaftslexikon 2012, Kaufkraft, aufgerufen am 13. Februar 2012, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kaufkraft.html.

Gabler Wirtschaftslexikon 2012, Liberalisierung, aufgerufen am 12. Februar 2012, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/liberalisierung.html.

Gabler Wirtschaftslexikon 2012, Organisationsstruktur, aufgerufen am 7. Februar 2012, http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisationsstruktur.html.

Gantz J. & Reinsel D. 2011, *Extracting Value from Chaos*, aufgerufen am 13. Februar 2012, http://www.emc.com/collateral/analyst-reports/idc-extracting-value-from-chaos-ar.pdf.

Gerpott T. J. 2005, *Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement*, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Glaser B. G. & Strauss A. L. 1967, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, Chicago.

Gleissner W. 2008, *Grundlagen des Risikomanagements*, Vahlen, München.

Goold M. & Campbell, A. 2002, *Parenting in Complex Structures*, Long Range Planning, Bd. 35, S.219-243.

Goold M., Campbell A. & Alexander M. 1994, *Corporate-level strategy: creating value in the multibusiness company*, John Wiley & Sons, New York.

Goold M., Pettifer D. & Young D. 2001, *Redesigning the corporate centre*, European Management Journal, Bd. 19, Nr. 1, S. 83-91.

Grasl O. 2008, *Professional Service Firms: Business Model Analysis – Method and Case Studies*, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen.

Grüner H. P. 2008, *Wirtschaftspolitik: Allokationstheoretische Grundlagen und politisch-ökonomische Analyse*, 3. Auflage, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

Hasch A. 2006, *Rechtssicherheit und Korruption*, in Kailer N. & Pernsteiner H. (Hrsg.), Wachstumsmanagement für Mittel- und Kleinbetriebe, Erich Schmidt Verlag, Berlin, S. 279-302.

Hess T. & Brecht L. 1995, *State of the Art des Business Process Redesign*, Gabler, Wiesbaden.

Heym M. 1993, *Methoden Engineering: Spezifikation und Integration von Entwicklungsmethoden für Informationssysteme*, Dissertation, Universität St. Gallen, St. Gallen.

Hitt M. A., Keats B. W. c Harback H. F. & Nixon R. D. 1994, *Rightsizing: Building and Maintaining Strategic Leadership and Long-Term Competitiveness*, in Organizational Dynamics, Bd. 23, Nr. 2, S. 18-32.

Hofmann E. 2008, *Vom Outsourcing zum Insourcing: Organisatorische Wege und Alternativen zur Beendigung von Geschäftsbeziehungen*, zfo, 2/2008, S. 104-113.

Hungeberg H. 1993, *How to Ensure that Headquarters Add Value*, Long Range Planning, 12/1993, S. 62-73.

Illigen R. 1980, *Grundlagen der Entwicklung organisatorischer Regelungen in der Versicherungsunternehmung*, Duncker & Humblot, Berlin.

Jung H. 2001, *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 10. Auflage, Oldenbourg, München.

Kaplan R. S. & Norton D. P. 1996, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, 1/1996, S. 75-85.

Kramer R. J. 1999, *Organizing for Global Competitiveness: The Corporate Headquarters Design*, Research Report, The Conference Board, New York.

Kauffeldt J. V. 2010, *Internationale Studie Corporate Headquarters: Eine Analyse zur aktuellen Situation und Potentiale zur Wertsteigerung*, Bachelorarbeit, Institut für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm, Ulm.

Kreisel H. 1995, *Zentralbereiche*, Gabler, Wiesbaden.

Krüger. W. 1994, *Organisation der Unternehmung*, 3. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart.

Layard R. & Glaister S. 1994, *Introduction*, in Layard R. & Glaister S. (Hrsg.), *Cost-Benefit-Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge, S. 1-55.

Lerner W. 2008, *Ambition Driven Strategy™ – Strategieentwicklung in Zeiten rasanten Wandels*, in Bamberger I. (Hrsg.), Strategische Unternehmensberatung, 5. Auflage, Gabler, Wiesbaden, S. 81-103.

OMG 2011, *OMG Unified Modelling Language – Version 2.4.1*, aufgerufen am 20. Februar 2012, http://www.omg.org/spec/UML/2.4.1/Infrastructure/PDF/.

Österle H. 1995, *Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung*, Springer, Berlin.

Paroutis S. & Pettigrew A. 2007, *Strategizing in the multibusiness firm: Strategy teams at multiple levels and over time*, Human Relations, Bd. 60, Nr. 1, S. 99-135.

Projekt Magazin 2004, *Vollzeitäquivalent*, aufgerufen am 21. Februar 2012, http://www.projektmagazin.de//glossarterm/vollzeitaequivalent.

Pettigrew A., Woodman R. & Cameron K. 2001, *Studying organisational Change and Development: Challenges for future Research*, Academy of Management Journal, Bd. 44, Nr. 4, S. 697-713.

Picot A. & Maier M. 1992, *Analyse- und Gestaltungskonzepte für das Outsourcing*, Innovation Management 4/92, S. 14.

Pillkahn U. 2007, *Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung*, Publicis Corporate Publishing, Erlangen.

Ries G. & Peiniger, G. 2008, *Haftung und Versicherung von Managern*, 2. Auflage, Walhalla U. Praetoria, Regensburg.

Ringlstetter M. & Klein B. 2010, *Konzernmanagement: Strategien und Strukturen*, Kohlhammer, Stuttgart.

Roland Berger 2010, *Corporate Headquarters 2010*, München.

Sambeth F. 2003, *Das Corporate Center in der Medien- und Kommunikationsindustrie*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

Sano M. & Yamamoto I. (1995), *Revitalizing the Large Corporation: Headquarters Reform and Other Steps*, NRI Quarterly, Bd. 19, Nr. 1, S. 44-67.

Schallmo D. & Schad M. 2010, *Empirical driven research in Centres of Excellence – a proven approach for management*, Proceedings of the Workshop in-Depth and Case Studies in Entrepreneurship and Small Business Management, The European Institute for Advanced Studies in Management, Brüssel, Belgien, 2. und 3. Dezember 2010.

Schmidt K. 2011, *Gestaltung von Unternehmenszentralen: eine Methode zur Identifikation von Wertsteigerungspotentialen in Unternehmenszentralen*, Diplomarbeit, Institut für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm, Ulm.

Schwartz P. 1991, *The art of the long view: the path to strategic insight for yourself and your company*, Doubleday, New York.

Schwertner S. 2010, *Identifikation und Bewertung externer Treiber von Corporate Center*, Bachelorarbeit, Institut für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm, Ulm.

Sinnwell O. 2011, *Corporate-Center-Archetypen – Entwicklung zukunftsgerichteter Corproate Center Idealtypen*, Diplomarbeit, Institut für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm, Ulm.

Stamatis D. H. 2003, *Failure Mode Effect Analysis*, American Society of Quality, Milwaukee.

Statistisches Bundesamt 2012, Arbeitskostenindex, aufgerufen am 13.2.2012, http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/abisz/Arbeitskostenindex,templateId=renderPrint.psml.

Stieglitz H. & Janger A. R. 1965, *Top Management Organization in Divisionalized Companies*, National Industrial Conference Board, New York.

Tapscott D. & Williams A. 2006, *Wikinomics: how mass collaboration changes everything*, Portfolio Trade, New York.

Towers Perrin 2008, *D&O-Studie*, aufgerufen am 13. Februar 2012, http://www.towersperrin.com/tp/showdctmdoc.jsp?url=HR_Services/Germany/Press_Releases/2008/20080114/2008_01_14.htm&country=deu.

Traa S., Kauffeldt J. & Brecht L. 2010, *Internationale Studie Corporate Headquarters: Eine Analyse der aktuellen Situation und Potentiale zur Wertsteigerung*, bislang unveröffentlichte Studienergebnisse, Institut für Technologie- und Prozessmanagement, Ulm.

U.S. Energy Information Administration 2011, *International Energy Outlook 2011*, aufgerufen am 13. Februar 2012, http://www.eia.gov/forecasts/ieo/index.cfm.

Voigt S. & Seidel H. 2009, *Herausforderung für Unternehmen*, in Mertens K. & Seidel H. (Hrsg.); *Wissensmanagement im Mittelstand*, Springer, Berlin Heidelberg, S. 9-14.

Waldmann P. 2005, *Terrorismus: Provokation der Macht*, Murmannverlag, Hamburg.

Wanner H. 2005, *Benchmarking of Global and Regional Headquarters in Switzerland*, Zürich.

Werthmann F. & Rixen M. 2005, *Konzerninternes Outsourcing durch eine Shared Sercive Center Organisation als Alternative zum Outsourcing*, in Wullenkord A. (Hrsg.), *Praxishandbuch Outsourcing*, Vahlen, S. 61-89.

Wöhe G. & Döring U. 2008, *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 23. Auflage, Vahlen, München.

Wolke T. 2008; *Risikomanagement*, 2. Auflage, Oldenbourg, München.

Wullenkord A. 2005, *Entwicklungen und Perspektiven im Outsourcing*, in Wullenkord A. (Hrsg.), *Praxishandbuch Outsourcing*, Vahlen, S. 3-12.

Young D. 1998, *Benchmarking Corporate Headquarters*, Long Range Planning Bd. 31, S. 933-936.

Young D., Goold M., Blanc G., Bühner R., Collis D., Eppink J., Kagono T. & Seminario G.J. 2000, *Corporate Headquarters: An international analysis of their roles and staffing*, Financial Times Prentice Hall, Harlow.

Zimmermann T. P. & Preuss F. 2000, *Conglomerate Surplus – Die erfolgreiche Führung von Multi-Business-Unternehmen*, in Hinterhuber H. H., Friedrich S. A. & Matzler H. (Hrsg), *Die Zukunft der diversifizierten Unternehmung*, Vahlen, München, S. 359-382.

Anhang 1: Interviews vor Beginn des Forschungsvorhabens

Im Rahmen von semistrukturierten Interviews wurden folgende Themen mit Unternehmensvertretern diskutiert:

- Ausgangssituation des Instituts
- Ausgangssituation und Kernfragen des Unternehmens
- Plausibilität und Stringenz des Forschungsvorgehens
- Nutzen des Forschungsvorhabens für das Unternehmen

Die durchgeführten Gespräche waren:

- am 2. November 2009 mit einem Mitarbeiter IT und Organisation eines deutschen Versicherungsunternehmens,
- am 4. November 2009 unter anderem mit dem Leiter Unternehmensentwicklung sowie dem Leiter IT und Prozesse eines deutschen Maschinenbauunternehmens,
- am 4. November 2009 mit dem Leiter Controlling eines schweizerischen Telekommunikationsunternehmens,
- am 16. November 2009 mit dem Leiter Unternehmensentwicklung eines deutschen Pharma-Großhandelsunternehmens,
- am 16. November 2009 mit dem Leiter Unternehmensentwicklung eines deutschen Maschinenbauunternehmens,
- am 18. November 2009 mit dem Leiter Konzernorganisation eines deutschen Energieunternehmens,
- am 18. November 2009 mit dem Leiter eines großen Kostensenkungsprogramms bei einem deutschen Logistikunternehmen,
- am 19. November 2009 mit dem Leiter Konzernorganisation sowie dem Leiter Inhouse-Consulting eines deutschen Versicherungsunternehmens,
- am 24. November 2009 mit dem Leiter Finanzen eines deutschen Herstellers von Halbfabrikaten,
- am 25. November 2009 mit dem Leiter Finanzen eines deutschen Automobilzulieferunternehmens,

- am 1. Dezember 2009 unter anderem mit dem Leiter Controlling einer führenden deutschen Bausparkasse,
- am 2. Dezember 2009 mit dem CFO eines deutschen Unternehmens der Textilindustrie,
- am 9. Dezember 2009 mit der Leiterin Unternehmensentwicklung sowie dem Leiter Prozessmanagement einer Sparkasse.

Anhang 2: Übersicht Unternehmensvertreter

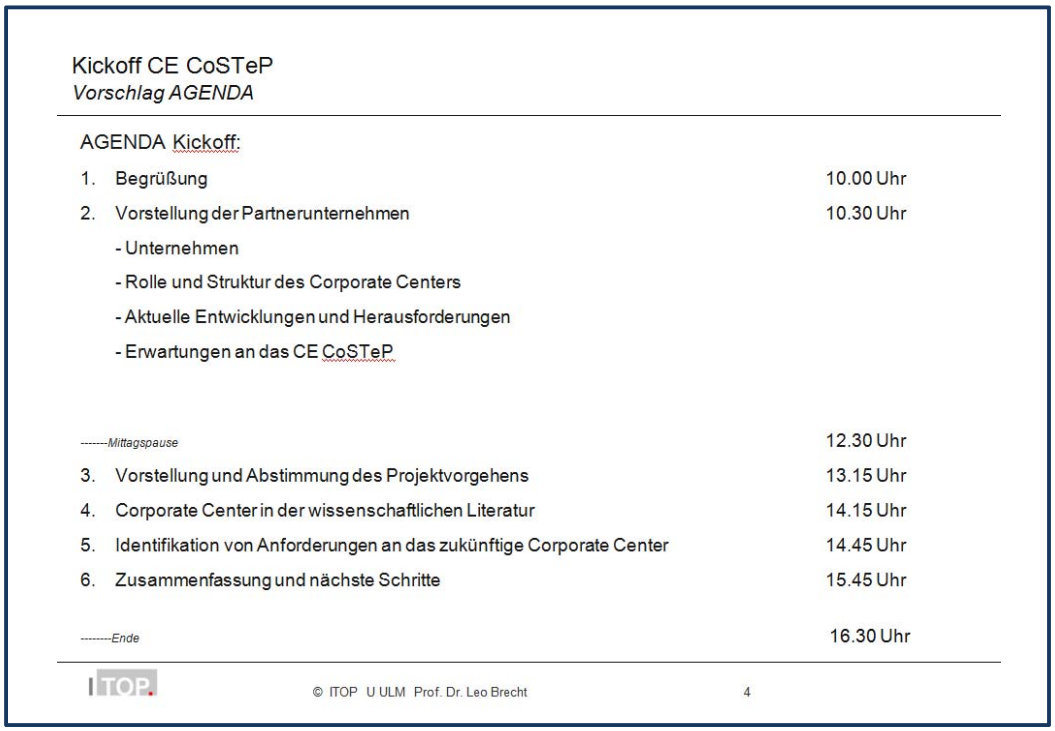
Die folgende Darstellung enthält eine Übersicht von Unternehmensvertretern, die an Workshops zum Forschungsprojekt CE CoSTeP teilnahmen. Aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit werden sie als Experten zum Thema eingestuft.

- Leiterin Unternehmensentwicklung, Leiter Prozessmanagement und Leiter Vertriebssteuerung einer Sparkasse
- Leiterin Konzernorganisation eines deutschen Automobilzulieferunternehmens
- Leiter Konzernorganisation eines deutschen Energieunternehmens
- Leiter Unternehmensentwicklung eines deutschen Zulieferunternehmens der Branche Luftfahrt
- Leiter Personal eines deutschen Herstellers von Halbfabrikaten
- Mitarbeiter Unternehmensentwicklung eines deutschen Maschinenbau-unternehmens
- Leiter Konzernorganisation eines deutschen Kommunikationsunternehmens
- Leiter Finanzen eines britischen Rohstoffkonzerns
- Führungskraft eines amerikanischen Technologieunternehmens
- Mitarbeiterin Konzernentwicklung eines deutschen Logistikkonzerns
- Mitarbeiterin Unternehmensentwicklung eines deutschen Maschinenbau-unternehmens
- Leiter Controlling einer deutschen Bausparkasse
- Mitarbeiterin Unternehmensentwicklung eines deutschen Pharma-Handels-unternehmens

Anhang 3: Agenda der Workshops des CE CoSTeP

Die nachfolgenden Ausführungen enthalten jeweils die Agenda der Originalpräsentation zu den Workshops des Forschungsprojekts CE CoSTeP. Zusätzlich werden die Workshop-Teilnehmer gemäß Protokoll anonymisiert benannt.

Agenda zu CE-CoSTeP-Workshop 1 vom 30. April 2010:



Kickoff CE CoSTeP
Vorschlag AGENDA

AGENDA Kickoff:

1.	Begrüßung	10.00 Uhr
2.	Vorstellung der Partnerunternehmen	10.30 Uhr
	- Unternehmen	
	- Rolle und Struktur des Corporate Centers	
	- Aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen	
	- Erwartungen an das CE CoSTeP	
	-------Mittagspause	12.30 Uhr
3.	Vorstellung und Abstimmung des Projektvorgehens	13.15 Uhr
4.	Corporate Center in der wissenschaftlichen Literatur	14.15 Uhr
5.	Identifikation von Anforderungen an das zukünftige Corporate Center	14.45 Uhr
6.	Zusammenfassung und nächste Schritte	15.45 Uhr
	-------Ende	16.30 Uhr

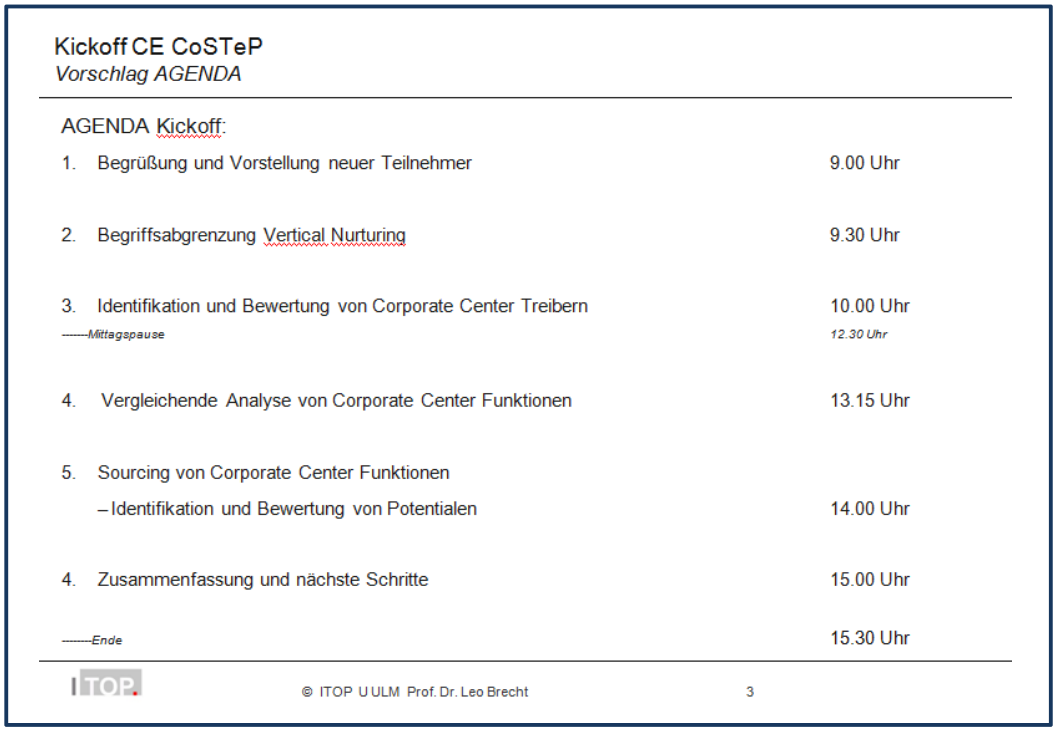
ITOP © ITOP U ULM Prof. Dr. Leo Brecht 4

Abbildung 116: Agenda Workshop 1

Workshop-Teilnehmer waren:

- Leiter Konzernorganisation eines deutschen Energieunternehmens
- Leiter Unternehmensentwicklung eines deutschen Zulieferunternehmens der Branche Luftfahrt
- Leiter Personal eines deutschen Herstellers von Halbfabrikaten
- Mitarbeiter Unternehmensentwicklung eines deutschen Maschinenbau-unternehmens

Agenda zu CE-CoSTeP-Workshop 2 vom 9. Juli 2010:



Kickoff CE CoSTeP
Vorschlag AGENDA

AGENDA Kickoff:

1. Begrüßung und Vorstellung neuer Teilnehmer	9.00 Uhr
2. Begriffsabgrenzung Vertical Nurturing	9.30 Uhr
3. Identifikation und Bewertung von Corporate Center Treibern	10.00 Uhr
------Mittagspause	*12.30 Uhr*
4. Vergleichende Analyse von Corporate Center Funktionen	13.15 Uhr
5. Sourcing von Corporate Center Funktionen – Identifikation und Bewertung von Potentialen	14.00 Uhr
4. Zusammenfassung und nächste Schritte	15.00 Uhr
------Ende	15.30 Uhr

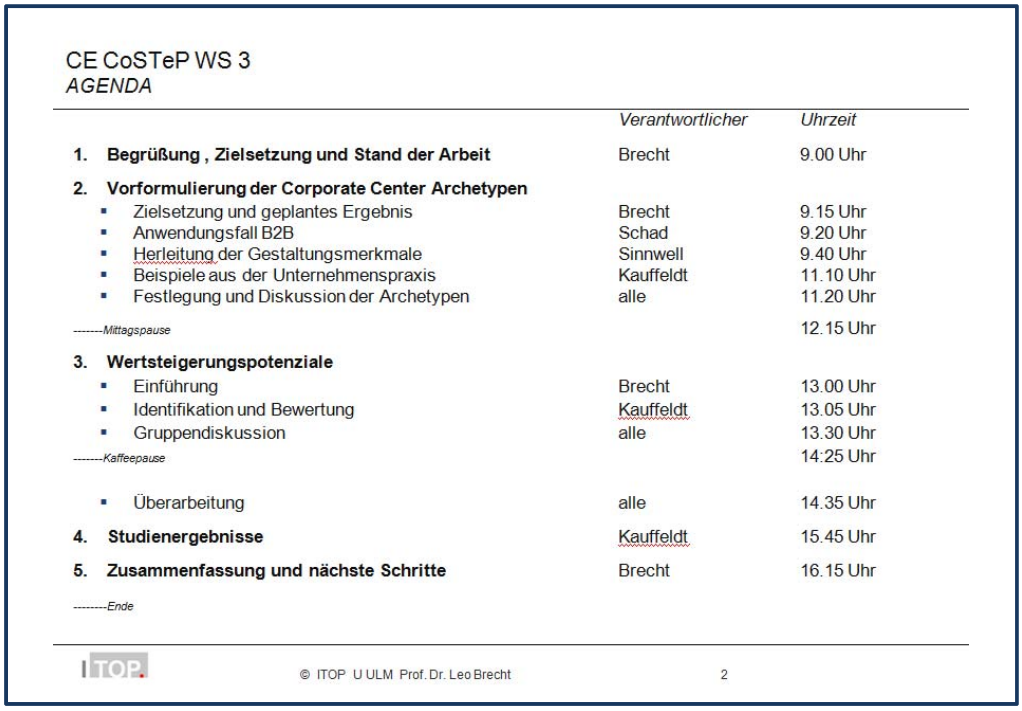
ITOP © ITOP U ULM Prof. Dr. Leo Brecht 3

Abbildung 117: Agenda Workshop 2

Workshop-Teilnehmer waren:

- Leiter Konzernorganisation eines deutschen Energieunternehmens
- Leiter Unternehmensentwicklung eines deutschen Zulieferunternehmens der Branche Luftfahrt
- Leiter Personal eines deutschen Herstellers von Halbfabrikaten
- Mitarbeiter Unternehmensentwicklung eines deutschen Maschinenbau-unternehmens
- Leiterin Konzernorganisation eines deutschen Automobilzulieferunternehmens

Agenda zu CE-CoSTeP-Workshop 3 vom 18. November 2010:



CE CoSTeP WS 3
AGENDA

	Verantwortlicher	*Uhrzeit*
1. Begrüßung , Zielsetzung und Stand der Arbeit	Brecht	9.00 Uhr
2. Vorformulierung der Corporate Center Archetypen		
▪ Zielsetzung und geplantes Ergebnis	Brecht	9.15 Uhr
▪ Anwendungsfall B2B	Schad	9.20 Uhr
▪ Herleitung der Gestaltungsmerkmale	Sinnwell	9.40 Uhr
▪ Beispiele aus der Unternehmenspraxis	Kauffeldt	11.10 Uhr
▪ Festlegung und Diskussion der Archetypen	alle	11.20 Uhr
--------Mittagspause		12.15 Uhr
3. Wertsteigerungspotenziale		
▪ Einführung	Brecht	13.00 Uhr
▪ Identifikation und Bewertung	Kauffeldt	13.05 Uhr
▪ Gruppendiskussion	alle	13.30 Uhr
--------Kaffeepause		14:25 Uhr
▪ Überarbeitung	alle	14.35 Uhr
4. Studienergebnisse	Kauffeldt	15.45 Uhr
5. Zusammenfassung und nächste Schritte	Brecht	16.15 Uhr
--------Ende		

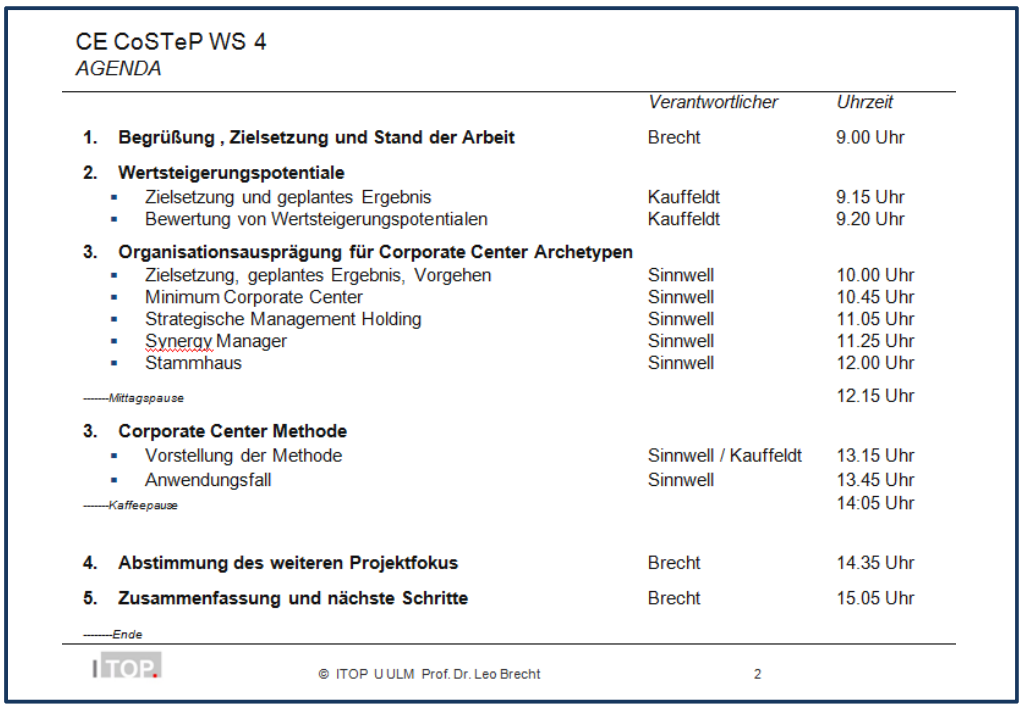
ITOP © ITOP U ULM Prof. Dr. Leo Brecht 2

Abbildung 118: Agenda Workshop 3

Workshop-Teilnehmer waren:

- Leiter Konzernorganisation eines deutschen Energieunternehmens
- Leiter Personal eines deutschen Herstellers von Halbfabrikaten
- Mitarbeiter Unternehmensentwicklung eines deutschen Maschinenbau-unternehmens

Agenda zu CE-CoSTeP-Workshop 4 vom 4. Februar 2011:



CE CoSTeP WS 4
AGENDA

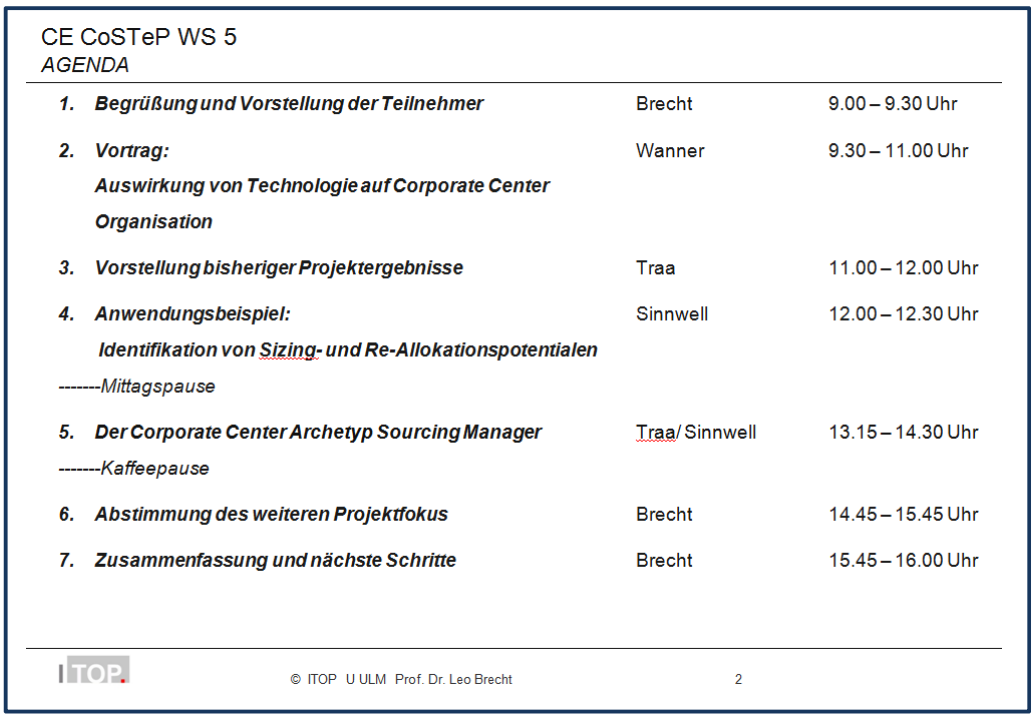
	Verantwortlicher	*Uhrzeit*
1. Begrüßung , Zielsetzung und Stand der Arbeit	Brecht	9.00 Uhr
2. Wertsteigerungspotentiale		
▪ Zielsetzung und geplantes Ergebnis	Kauffeldt	9.15 Uhr
▪ Bewertung von Wertsteigerungspotentialen	Kauffeldt	9.20 Uhr
3. Organisationsausprägung für Corporate Center Archetypen		
▪ Zielsetzung, geplantes Ergebnis, Vorgehen	Sinnwell	10.00 Uhr
▪ Minimum Corporate Center	Sinnwell	10.45 Uhr
▪ Strategische Management Holding	Sinnwell	11.05 Uhr
▪ Synergy Manager	Sinnwell	11.25 Uhr
▪ Stammhaus	Sinnwell	12.00 Uhr
-------*Mittagspause*		12.15 Uhr
3. Corporate Center Methode		
▪ Vorstellung der Methode	Sinnwell / Kauffeldt	13.15 Uhr
▪ Anwendungsfall	Sinnwell	13.45 Uhr
-------*Kaffeepause*		14:05 Uhr
4. Abstimmung des weiteren Projektfokus	Brecht	14.35 Uhr
5. Zusammenfassung und nächste Schritte	Brecht	15.05 Uhr
-------*Ende*		

Abbildung 119: Agenda Workshop 4

Workshop-Teilnehmer waren:

- Leiter Konzernorganisation eines deutschen Energieunternehmens
- Leiter Personal eines deutschen Herstellers von Halbfabrikaten
- Leiterin Unternehmensentwicklung einer Sparkasse

Agenda zu CE-CoSTeP-Workshop 5 vom 18. Mai 1011:



CE CoSTeP WS 5
AGENDA

1. ***Begrüßung und Vorstellung der Teilnehmer***	Brecht	9.00 – 9.30 Uhr
2. ***Vortrag:*** ***Auswirkung von Technologie auf Corporate Center Organisation***	Wanner	9.30 – 11.00 Uhr
3. ***Vorstellung bisheriger Projektergebnisse***	Traa	11.00 – 12.00 Uhr
4. ***Anwendungsbeispiel:*** ***Identifikation von Sizing- und Re-Allokationspotentialen***	Sinnwell	12.00 – 12.30 Uhr
-------*Mittagspause*		
5. ***Der Corporate Center Archetyp Sourcing Manager***	Traa/ Sinnwell	13.15 – 14.30 Uhr
-------*Kaffeepause*		
6. ***Abstimmung des weiteren Projektfokus***	Brecht	14.45 – 15.45 Uhr
7. ***Zusammenfassung und nächste Schritte***	Brecht	15.45 – 16.00 Uhr

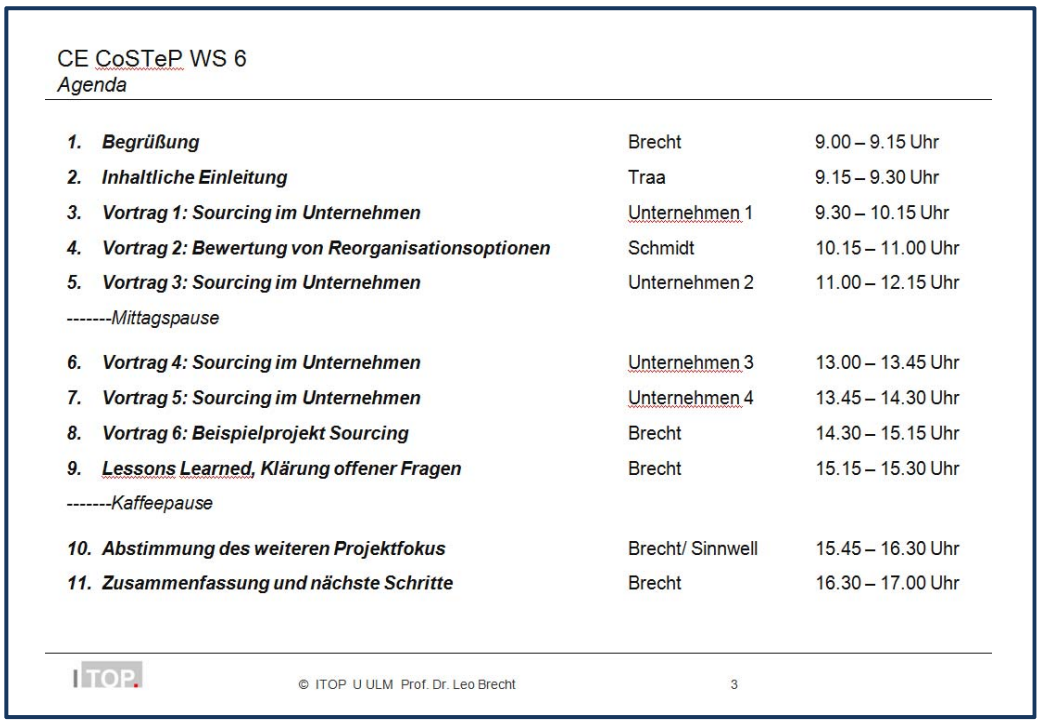
ITOP © ITOP U ULM Prof. Dr. Leo Brecht 2

Abbildung 120: Agenda Workshop 5

Workshop-Teilnehmer waren:

- Leiter Konzernorganisation eines deutschen Energieunternehmens
- Leiter Personal eines deutschen Herstellers von Halbfabrikaten
- Mitarbeiter Unternehmensentwicklung eines deutschen Maschinenbauunternehmens
- Mitarbeiterin Unternehmensentwicklung eines deutschen Pharma-Handelsunternehmens
- Leiter Konzernorganisation eines deutschen Kommunikationsunternehmens
- Leiter Finanzen eines britischen Rohstoffkonzerns
- Führungskraft eines amerikanischen Technologieunternehmens
- Mitarbeiterin Konzernentwicklung eines deutschen Logistikkonzerns
- Leiterin Unternehmensentwicklung und Leiter Vertriebssteuerung einer Sparkasse

Agenda zu CE-CoSTeP-Workshop 6 vom 12. Juli 2011:



CE CoSTeP WS 6
Agenda

1. ***Begrüßung***	Brecht	9.00 – 9.15 Uhr
2. ***Inhaltliche Einleitung***	Traa	9.15 – 9.30 Uhr
3. ***Vortrag 1: Sourcing im Unternehmen***	Unternehmen 1	9.30 – 10.15 Uhr
4. ***Vortrag 2: Bewertung von Reorganisationsoptionen***	Schmidt	10.15 – 11.00 Uhr
5. ***Vortrag 3: Sourcing im Unternehmen***	Unternehmen 2	11.00 – 12.15 Uhr
-------*Mittagspause*		
6. ***Vortrag 4: Sourcing im Unternehmen***	Unternehmen 3	13.00 – 13.45 Uhr
7. ***Vortrag 5: Sourcing im Unternehmen***	Unternehmen 4	13.45 – 14.30 Uhr
8. ***Vortrag 6: Beispielprojekt Sourcing***	Brecht	14.30 – 15.15 Uhr
9. ***Lessons Learned, Klärung offener Fragen***	Brecht	15.15 – 15.30 Uhr
-------*Kaffeepause*		
10. ***Abstimmung des weiteren Projektfokus***	Brecht/ Sinnwell	15.45 – 16.30 Uhr
11. ***Zusammenfassung und nächste Schritte***	Brecht	16.30 – 17.00 Uhr

ITOP © ITOP U ULM Prof. Dr. Leo Brecht 3

Abbildung 121: Agenda Workshop 6

Workshop-Teilnehmer waren:

- Leiter Konzernorganisation eines deutschen Energieunternehmens
- Mitarbeiter Konzernorganisation eines deutschen Kommunikationsunternehmens
- Leiter Finanzen eines britischen Rohstoffkonzerns
- Führungskraft eines amerikanischen Technologieunternehmens
- Mitarbeiterin Unternehmensentwicklung eines deutschen Maschinenbau-unternehmens
- Leiterin Unternehmensentwicklung und Leiter Vertriebssteuerung einer Sparkasse

Anhang 4: Übersicht Wirkungsanalyse

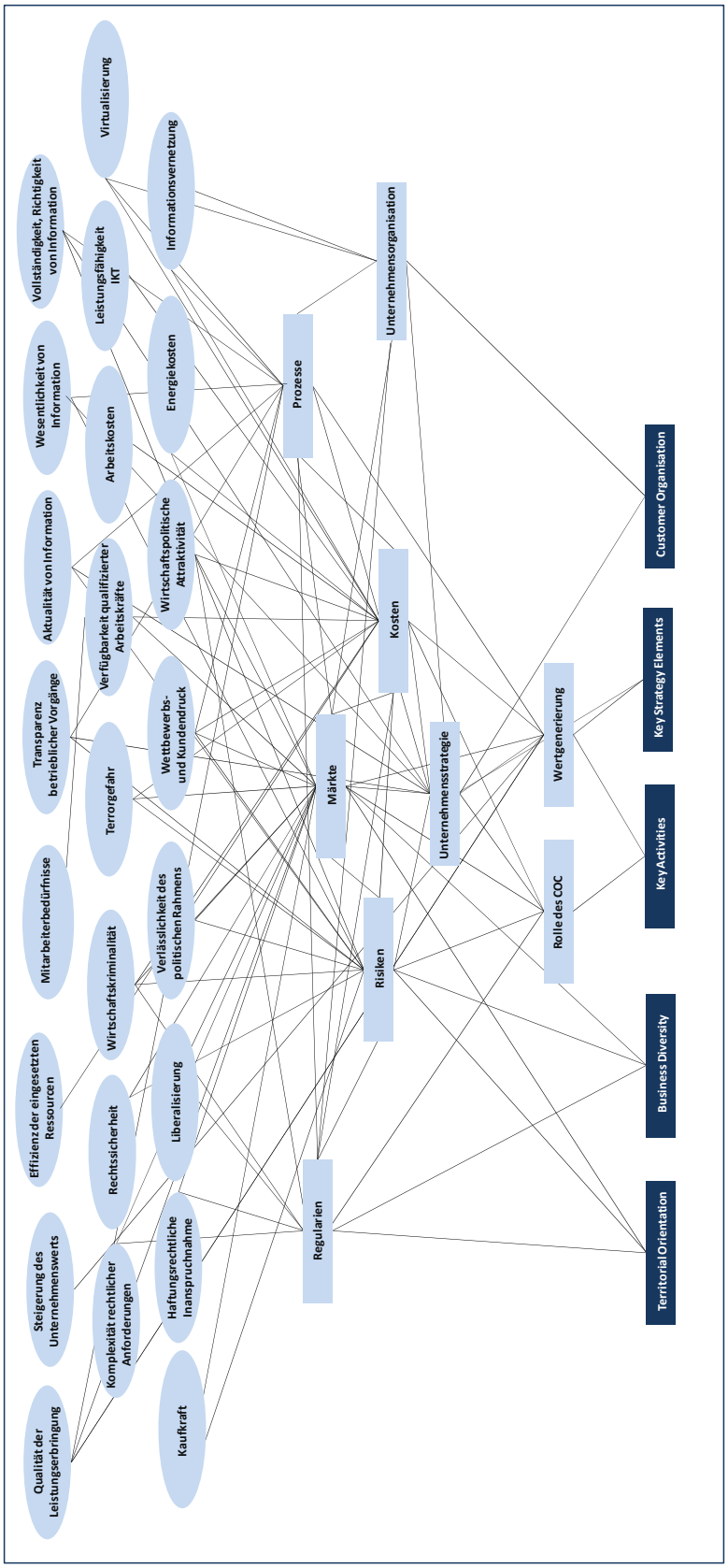


Abbildung 122: Übersicht Wirkungsanalyse

Anhang 5: Beschreibung der Corporate-Center-Prozesse

Der Corporate-Center-Prozessbaum stellt die Grundgesamtheit der im Modell betrachteten Prozesse dar.

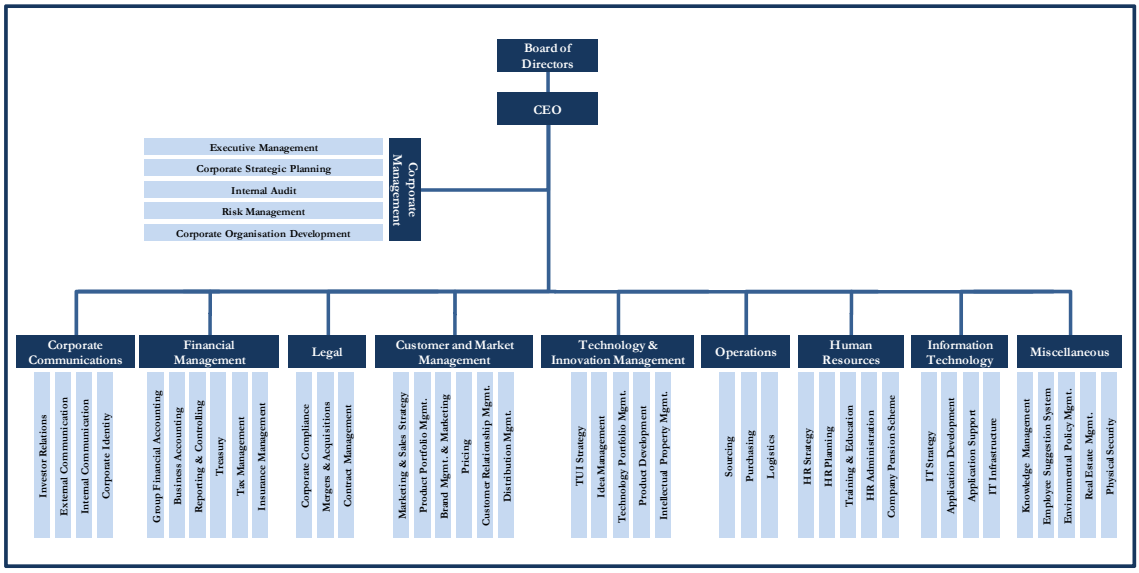


Abbildung 123: Corporate-Center-Prozessbaum (Wanner 2005, S. 37)

Aufgrundlage von Wanner (2005) und Arthur D. Little (2006) findet im Folgenden eine Kurzcharakterisierung der Corporate-Center-Prozesse und Corporate-Center-Sub-Prozesse des Prozessbaums statt.

Corporate Management	
Executive Management	Führungs- und Entscheidungsprozesse des Konzernvorstandes.
Corporate Strategic Planning	Prozesse zur strategischen Planung.
Internal Audit	Prozesse zur Sicherstellung der Angemessenheit und Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems.
Risk Management	Prozesse zum Management von Unternehmensrisiken.
Corporate Organisation Development	Prozesse zur organisatorischen Konzernentwicklung.

Corporate Communications	
Investor Relations	Prozesse zur Kommunikation mit Analysten und Kapitalmarktakteuren.
Internal Communication	Planung und Durchführung der internen Unternehmenskommunikation.
External Communication	Direkte externe Kommunikation des Unternehmens, insbesondere zu Medienvertretern.
Corporate Identity	Prozesse zur Gestaltung der Unternehmensidentität.

Financial Management	
Group Financial Accounting	Bereitstellung von Informationen der Konzernbuchhaltung, insbesondere von Jahresabschlussdaten.
Business Accounting	Operative Buchhaltungsprozesse für Geschäftsbereiche.
Reporting & Controlling	Prozesse zur Bereitstellung von Finanzinformationen als Entscheidungsgrundlage für Führungskräfte sowie zur Ausübung von finanziellen Kontrolltätigkeiten.
Treasury	Prozesse zur Abwicklung des operativen Zahlungsverkehrs sowie des Liquiditätsmanagements.
Tax Management	Optimierung des Steueraufkommens des Unternehmens und Kommunikation gegenüber den Finanzbehörden.
Insurance Management	Management von Versicherungsbeziehungen und Anbieterkommunikation.

Legal	
Corporate Compliance	Prozesse zur Sicherstellung der Einhaltung externer und interner Compliance-Anforderungen.
Mergers & Acquisitions	Prozesse zur Unterstützung bei Übernahmen, Unternehmensbewertungen und Post-Merger-Integrationsprojekten.
Contract Management	Prozesse zur rechtlichen Unterstützung bei der Erstellung , Pflege und Nachverfolgung von Vertragsbeziehungen.

Customer and Market Management	
Corporate Compliance	Entwicklung und Implementierung der Marketing- und Vertriebsstrategie des Konzerns.
Product Portfolio Management	Optimierung und Planung des Produktportfolios.
Brand Management & Marketing	Prozesse zur Markenentwicklung und Markenpflege.
Pricing	Prozesse zur Festlegung von Preisen sowie Bereitstellung von Konzernstandards und -richtlinien.
Customer Relationship Management	Entwicklung, Umsetzung und Anwendung von Vorgehensweisen und Systemen zur Pflege von Kundenbeziehungen.
Distribution Management	Prozesse zum Management der Distribution von Waren an Kunden.

Technology and Innovation Management	
TUI Strategy	Entwicklung und Implementierung der Technologie- und Innovationsstrategie.
Idea Management	Prozess zur Sammlung, Generierung und Bewertung von Technologie- und Produktideen.
Technology Portfolio Management	Prozesse zum Management des Technologie-Portfolios.
Product Development	Durchführung von Technologie- und Produktentwicklungsprojekten.
Intellectual Property Management	Prozessee zur Beantragung, Pflege und Nachverfolgung von Intellectual Property.

Operations	
Sourcing	Prozesse zur Erstellung und Implementierung der Beschaffungsstrategie, zur Pflege des Lieferantenportfolios sowie zur Verhandlung von Rahmenverträgen.
Purchasing	Prozesse zur operativen Abwicklung von Beschaffungsvorgängen.
Logistics	Prozesse zum physischen Warentransport, zur Lagerhaltung sowie zum Bestandsmanagement.

Human Resources	
HR Strategy	Erstellung und Implementierung der Personalstrategie.
HR Planning	Ermittlung des Personalbedarfs und Erstellung der Personalplanung.
Training & Education	Erstellung von Schulungsrichtlinien sowie Aufbau und Koordination von Schulungsprogrammen.
HR Administration	Operative Prozesse zur Personaladministration.
Company Pension Scheme	Prozesse zur betrieblichen Altersvorsorge.

Information Technology	
IT Strategy	Erstellung und Implementierung der IT-Strategie.
Application Development	Prozesse zur IT-Anwendungsentwicklung.
Application Support	Operative Betreuung von IT-Anwendungssystemen.
IT Infrastructure	Operative Betreuung der IT-Infrastruktur.

Miscellaneous	
Knowledge Management	Prozesse zum Aufbau und zur Pflege von Systemen und Verfahren zum Wissensmanagement.
Employee Suggestion System	Prozesse zur Sammlung, Bewertung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen.
Environmental Policy Management	Management der konzernweiten Umweltpolitik.
Real Estate Management	Management und Betreuung von Immobilien und Gebäuden.
Physical Security	Prozesse zum Schutz der physischen Sicherheit von Mitarbeitern und Unternehmenseigentum.

Abbildung 124: Beschreibung CoC-Sub-Prozesse (Arthur D. Little, 2006)

ITOP. Institut für Technologie- und Prozessmanagement **Internationale Studie Corporate Headquarters - Aktuelle Situation und Potentiale zur Wertsteigerung** ulm university universität uulm

1. Kontaktdaten			
Name, Vorname		**Telefonnummer**	
Titel		**E-Mail**	
Funktion im Unternehmen		**Anschrift**	

2. Unternehmensprofil		**3. Allgemeine Informationen zum Headquarter**			
Firmenname		**Art des Headquarters** **Globales Headquarter** (Weltweite Unternehmenszentrale) **Regionales Headquarter** (Zentrale für eine spezifische Region) **Funktionales Headquarter** (Konzentration von bestimmten Zentralfunktionen, z.B. Vertriebszentrale, Forschungszentrale) **Divisionales Headquarter** (Zentrale für einen spezifischen Geschäftsbereich)	Bitte kreuzen Sie an: ☐ ☐ ☐ ☐	**Führungsprinzip des Headquarters** **Finanzholding** (Finanzielle Leitungsfunktion) **Management Holding** (Strategische und finanzielle Leitungsfunktion) **Stammhaus-Konzern** (Operative, strategische sowie finanzielle Leitungsfunktion)	Bitte kreuzen Sie an: ☐ ☐ ☐
Industrie/Branche					
Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen					
Umsatz (im abgelaufenen Geschäftsjahr)					
Umsatzveränderung (durchschnittliche Umsatzveränderung in den vergangenen 5 Jahren)					
Umsatzanteil junger Produkte (Teil des Umsatzes mit Produkten, deren Markteinführung nicht länger als 2 Jahre zurückliegt)		Anzahl der **Mitarbeiter im Headquarter**			
EBIT (im abgelaufenen Geschäftsjahr)		Nur für regionales Headquarter: **Anzahl Mitarbeiter in der Region**			
EBIT-Veränderung (durchschnittliche Veränderung des EBIT in den vergangenen 5 Jahren)		Nur für regionales Headquarter: **Umsatz in der Region**			

4. Wie ist das Headquarter organisatorisch in Ihr Unternehmen eingegliedert?

Bitte kennzeichnen Sie die zutreffende Organisationsform durch Ankreuzen.

Single Business Unit: Das Unternehmen besteht aus einem Geschäftsbereich. Mitarbeiter des Headquarters sind diesem Geschäftsbereich organisatorisch zugeordnet.	☐	**Single Business Unit Divisions:** Das Unternehmen besteht aus mehreren Geschäftsbereichen, die einem Headquarter zugeordnet sind. Mitarbeiter des Headquarters sind nicht Teil einer Business Unit.	☐
Dominant Business Unit: Das Unternehmen verfügt über einen dominanten Geschäftsbereich. Mitarbeiter des Headquarters sind diesem Geschäftsbereich organisatorisch zugeordnet, erbringen jedoch auch Leistungen für die übrigen Geschäftsbereiche.	☐	**Multi Business Unit Divisions:** Das Unternehmen besteht aus mehreren Divisionen, welche wiederum aus mehreren Geschäftsbereichen bestehen. Daher verfügt das Unternehmen über ein Corporate Headquarter und mehrere Headquarters in den Divisionen.	☐

Sollte keine der genannten Strukturen auf Ihr Unternehmen zutreffen, beschreiben Sie bitte Ihre Headquarterorganisation:

5. Rolle des Headquarters

Bitte gewichten Sie (anhand einer Skala von 1 bis 6) die folgenden Aussagen hinsichtlich ihrer Bedeutung für Ihr Unternehmen:
(1 - keine Bedeutung; 6 - sehr große Bedeutung)

Das Headquarter	Vergangen-heit	Gegenwart	Zukunft
gibt den Geschäftsbereichen finanzielle Zielgrößen vor und überwacht deren Einhaltung.			
greift durch operative Entscheidungen in den Geschäftsbereichen ein.			
übt eine Koordinationsfunktion zwischen den Geschäftsbereichen aus.			
übt eine Beratungsfunktion gegenüber den Geschäftsbereichen aus.			
versteht sich als interner Dienstleister.			
ist darauf ausgerichtet, Mehrwert zu generieren.			
Bitte ergänzen Sie ggf. weitere			

6. Gründe für Veränderungen der Headquarterorganisation

Bitte gewichten Sie (anhand einer Skala von 1 bis 6) die folgenden Aussagen hinsichtlich ihrer Bedeutung für Ihr Unternehmen:
(1 - keine Bedeutung; 6 - sehr große Bedeutung)

Gründe für Veränderungen waren/sind:	Vergangen-heit	Gegenwart	Zukunft
Änderungen der Geschäftsstrategie.			
Änderungen des Unternehmensportfolios.			
Verbesserung der Fähigkeit die Geschäftsstrategie umzusetzen.			
Reduktion von Kosten.			
Veränderung des Headquarter-Rollenverständnisses.			
Bitte ergänzen Sie ggf. weitere			

7. Potentiale zur Wertsteigerung durch das Headquarter

Bitte geben Sie für die genannten Funktionen an, ob diese Teil Ihres Headquarters sind und charakterisieren Sie den Mitarbeiterbedarf durch Angabe des Full-Time-Equivalent (Anzahl der Mitarbeiter auf Vollzeitstellen umgerechnet) pro Funktion. Falls Sie den präzisen Wert des Mitarbeiterbedarfs nicht parat haben, bitten wir Sie um Angabe einer entsprechenden Schätzung.

Funktion	Corporate Management		Funktion	Corporate Communications
Funktion Corporate Management im HQ vorhanden? (ja/nein)			**Funktion Corporate Communications im HQ vorhanden?** (ja/nein)	
FTE für diese Funktion (Anzahl Vollzeitmitarbeiter im HQ)			**FTE für diese Funktion** (Anzahl Vollzeitmitarbeiter im HQ)	

	Teilfunktionen Corporate Management					Teilfunktionen Corporate Communications			
	Unternehmens-leitung	Strategie- und Unternehmens-entwicklung	Internal Audit	Risk Management	Organisationsentwicklung und -beratung	Investor Relations	Kommunikation (extern) und PR	Interne Kommunikation	Corporate Identity
Teilfunktion im HQ vorhanden? (Bitte kennzeichnen Sie durch Ankreuzen die Funktionen, die in Ihrem HQ vorhanden sind.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte beurteilen Sie (anhand einer Skala von 1-6) pro Teilfunktion, in welchem Umfang Potentiale realisiert wurden bzw. in welchem Umfang Sie deren Realisierung künftig erwarten. Führen Sie diese Beurteilung bitte auch durch, falls die entsprechende Teilfunktion nicht im HQ vorhanden ist.
1 - Keine Potentiale
6 - Sehr große Potentiale

	Horizontale Synergien (entstehen durch die Zentralisation von redundanten Funktionen aus mehreren Geschäftsbereichen)								
Horizontale Synergien	Unternehmens-leitung	Strategie- und Unternehmensentwicklung	Internal Audit	Risk Management	Organisationsentwicklung und -beratung	Investor Relations	Kommunikation (extern) und PR	Interne Kommunikation	Corporate Identity
wurden in der Vergangenheit realisiert									
erwarten wir künftig realisieren zu können									
	Vertical Nurturing (das Headquarter stellt einem Geschäftsbereich Dienstleistungen zur Verfügung und generiert hierdurch Mehrwert für diesen Geschäftsbereich)								
Vertical Nurturing	Unternehmens-leitung	Strategie- und Unternehmensentwicklung	Internal Audit	Risk Management	Organisationsentwicklung und -beratung	Investor Relations	Kommunikation (extern) und PR	Interne Kommunikation	Corporate Identity
wurde in der Vergangenheit realisiert									
erwarten wir künftig realisieren zu können									
	Outsourcing an externe Dienstleister/Lieferanten (Leistungen werden durch externe Lieferanten/Dienstleister erbracht)								
Outsourcing an externe Dienstleister/ Lieferanten	Unternehmens-leitung	Strategie- und Unternehmensentwicklung	Internal Audit	Risk Management	Organisationsentwicklung und -beratung	Investor Relations	Kommunikation (extern) und PR	Interne Kommunikation	Corporate Identity
wurde in der Vergangenheit realisiert									
erwarten wir künftig realisieren zu können									

Bitte geben Sie für die genannten Funktionen an, ob diese Teil Ihres Headquarters sind und charakterisieren Sie den Mitarbeiterbedarf durch Angabe des Full-Time-Equivalent (Anzahl der Mitarbeiter auf Vollzeitstellen umgerechnet) pro Funktion. Falls Sie den präzisen Wert des Mitarbeiterbedarfs nicht parat haben, bitten wir Sie um Angabe einer entsprechenden Schätzung.

Funktion	Financial Management		Funktion	Legal
Funktion Financial Management im HQ vorhanden? (ja/nein)			**Funktion Legal im HQ vorhanden?** (ja/nein)	
FTE für diese Funktion (Anzahl Vollzeitmitarbeiter im HQ)			**FTE für diese Funktion** (Anzahl Vollzeitmitarbeiter im HQ)	

	Teilfunktionen Financial Management						Teilfunktionen Legal		
	Group Financial Accounting	Business Accounting	Reporting & Controlling	Treasury	Tax Management	Versicherungs-management	Konzern-Compliance	Mergers & Acquisitions	Vertrags-management
Teilfunktion im HQ vorhanden? (Bitte kennzeichnen Sie durch Ankreuzen die Funktionen, die in Ihrem HQ vorhanden sind.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte beurteilen Sie (anhand einer Skala von 1-6) pro Teilfunktion, in welchem Umfang Potentiale realisiert wurden bzw. in welchem Umfang Sie deren Realisierung künftig erwarten. Führen Sie diese Beurteilung bitte auch durch, falls die entsprechende Teilfunktion nicht im HQ vorhanden ist.
1 - Keine Potentiale
6 - Sehr große Potentiale

	Horizontale Synergien (entstehen durch die Zusammenfassung von redundanten Funktionen aus mehreren Geschäftsbereichen im Headquarter)								
Horizontale Synergien	Group Financial Accounting	Business Accounting	Reporting & Controlling	Treasury	Tax Management	Versicherungs-management	Konzern-Compliance	Mergers & Acquisitions	Vertrags-management
wurden in der Vergangenheit realisiert									
erwarten wir künftig realisieren zu können									
	Vertical Nurturing (das Headquarter stellt einem Geschäftsbereich Dienstleistungen zur Verfügung und generiert hierdurch Mehrwert für diesen Geschäftsbereich)								
Vertical Nurturing	Group Financial Accounting	Business Accounting	Reporting & Controlling	Treasury	Tax Management	Versicherungs-management	Konzern-Compliance	Mergers & Acquisitions	Vertrags-management
wurde in der Vergangenheit realisiert									
erwarten wir künftig realisieren zu können									
	Outsourcing an externe Dienstleister/Lieferanten (Leistungen werden durch externe Lieferanten/Dienstleister erbracht)								
Outsourcing an externe Dienstleister/ Lieferanten	Group Financial Accounting	Business Accounting	Reporting & Controlling	Treasury	Tax Management	Versicherungs-management	Konzern-Compliance	Mergers & Acquisitions	Vertrags-management
wurde in der Vergangenheit realisiert									
erwarten wir künftig realisieren zu können									

Bitte geben Sie für die genannten Funktionen an, ob diese Teil Ihres Headquarters sind und charakterisieren Sie den Mitarbeiterbedarf durch Angabe des Full-Time-Equivalent (Anzahl der Mitarbeiter auf Vollzeitstellen umgerechnet) pro Funktion. Falls Sie den präzisen Wert des Mitarbeiterbedarfs nicht parat haben, bitten wir Sie um Angabe einer entsprechenden Schätzung.

Funktion	Customer and Market Management
Funktion Customer and Market Management im HQ vorhanden? (ja/nein)	
FTE für diese Funktion (Anzahl Vollzeitmitarbeiter im HQ)	

	Teilfunktionen Customer and Market Management						
	Marketing & Sales Strategie	Produktportfolio Management	Brand Management & Marketing	Pricing	Customer Relationship Management	Distribution Management	Sales Performance Management
Teilfunktion im HQ vorhanden? (Bitte kennzeichnen Sie durch Ankreuzen die Funktionen, die in Ihrem HQ vorhanden sind.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte beurteilen Sie (anhand einer Skala von 1-6) pro Teilfunktion, in welchem Umfang Potentiale realisiert wurden bzw. in welchem Umfang Sie deren Realisierung künftig erwarten. Führen Sie diese Beurteilung bitte auch durch, falls die entsprechende Teilfunktion nicht im HQ vorhanden ist.
1 - Keine Potentiale
6 - Sehr große Potentiale

	Horizontale Synergien (entstehen durch die Zusammenfassung von redundanten Funktionen aus mehreren Geschäftsbereichen im Headquarter)						
	Marketing & Sales Strategie	Produktportfolio Management	Brand Management & Marketing	Pricing	Customer Relationship Management	Distribution Management	Sales Performance Management
Horizontale Synergien							
wurden in der Vergangenheit realisiert							
erwarten wir künftig realisieren zu können							

	Vertical Nurturing (das Headquarter stellt einem Geschäftsbereich Dienstleistungen zur Verfügung und generiert hierdurch Mehrwert für diesen Geschäftsbereich)						
	Marketing & Sales Strategie	Produktportfolio Management	Brand Management & Marketing	Pricing	Customer Relationship Management	Distribution Management	Sales Performance Management
Vertical Nurturing							
wurde in der Vergangenheit realisiert							
erwarten wir künftig realisieren zu können							

	Outsourcing an externe Dienstleister/Lieferanten (Leistungen werden durch externe Lieferanten/Dienstleister erbracht)						
	Marketing & Sales Strategie	Produktportfolio Management	Brand Management & Marketing	Pricing	Customer Relationship Management	Distribution Management	Sales Performance Management
Outsourcing an externe Dienstleister/ Lieferanten							
wurde in der Vergangenheit realisiert							
erwarten wir künftig realisieren zu können							

Bitte geben Sie für die genannten Funktionen an, ob diese Teil Ihres Headquarters sind und charakterisieren Sie den Mitarbeiterbedarf durch Angabe des Full-Time-Equivalent (Anzahl der Mitarbeiter auf Vollzeitstellen umgerechnet) pro Funktion. Falls Sie den präzisen Wert des Mitarbeiterbedarfs nicht parat haben, bitten wir Sie um Angabe einer entsprechenden Schätzung.

Funktion	Technology and Innovation Management (TIM)		Funktion	Operations
Funktion TIM im HQ vorhanden? (ja/nein)			**Funktion Operations im HQ vorhanden?** (ja/nein)	
FTE für diese Funktion (Anzahl Vollzeitmitarbeiter im HQ)			**FTE für diese Funktion** (Anzahl Vollzeitmitarbeiter im HQ)	

	Teilfunktionen Technology and Innovation Management (TIM)					Teilfunktionen Operations		
Teilfunktion im HQ vorhanden? (Bitte kennzeichnen Sie durch Ankreuzen die Funktionen, die in Ihrem HQ vorhanden sind.)	TIM-Strategieentwicklung	Ideenmanagement	Technologie- und Portfoliomanagement	Produktentwicklung	Intellectual Property Management	Strategischer Einkauf	Operativer Einkauf	Logistik
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte beurteilen Sie (anhand einer Skala von 1-6) pro Teilfunktion, in welchem Umfang Potentiale realisiert wurden bzw. in welchem Umfang Sie deren Realisierung künftig erwarten. Führen Sie diese Beurteilung bitte auch durch, falls die entsprechende Teilfunktion nicht im HQ vorhanden ist.
1 - Keine Potentiale
6 - Sehr große Potentiale

	Horizontale Synergien (entstehen durch die Zusammenfassung von redundanten Funktionen aus mehreren Geschäftsbereichen im Headquarter)							
Horizontale Synergien	TIM-Strategieentwicklung	Ideenmanagement	Technologie- und Portfoliomanagement	Produktentwicklung	Intellectual Property Management	Strategischer Einkauf	Operativer Einkauf	Logistik
wurden in der Vergangenheit realisiert								
erwarten wir künftig realisieren zu können								
	Vertical Nurturing (das Headquarter stellt einem Geschäftsbereich Dienstleistungen zur Verfügung und generiert hierdurch Mehrwert für diesen Geschäftsbereich)							
Vertical Nurturing	TIM-Strategieentwicklung	Ideenmanagement	Technologie- und Portfoliomanagement	Produktentwicklung	Intellectual Property Management	Strategischer Einkauf	Operativer Einkauf	Logistik
wurde in der Vergangenheit realisiert								
erwarten wir künftig realisieren zu können								
	Outsourcing an externe Dienstleister/Lieferanten (Leistungen werden durch externe Lieferanten/Dienstleister erbracht)							
Outsourcing an externe Dienstleister/ Lieferanten	TIM-Strategieentwicklung	Ideenmanagement	Technologie- und Portfoliomanagement	Produktentwicklung	Intellectual Property Management	Strategischer Einkauf	Operativer Einkauf	Logistik
wurde in der Vergangenheit realisiert								
erwarten wir künftig realisieren zu können								

Bitte geben Sie für die genannten Funktionen an, ob diese Teil Ihres Headquarters sind und charakterisieren Sie den Mitarbeiterbedarf durch Angabe des Full-Time-Equivalent (Anzahl der Mitarbeiter auf Vollzeitstellen umgerechnet) pro Funktion. Falls Sie den präzisen Wert des Mitarbeiterbedarfs nicht parat haben, bitten wir Sie um Angabe einer entsprechenden Schätzung.

Funktion	Human Ressources		Funktion	Information Technology (IT)
Funktion Human Ressources im HQ vorhanden?			**Funktion IT im HQ vorhanden?** (ja/nein)	
FTE für diese Funktion (Anzahl Vollzeitmitarbeiter im HQ)			**FTE für diese Funktion** (Anzahl Vollzeitmitarbeiter im HQ)	

	Teilfunktionen Human Ressources					Teilfunktionen Information Technology			
Teilfunktion im HQ vorhanden? (Bitte kennzeichnen Sie durch Ankreuzen die Funktionen, die in Ihrem HQ vorhanden sind.)	HR Strategie-entwicklung	Personalplanung	Aus- und Weiterbildung	Personal-administration	Betriebliche Altersvorsorge	IT Strategie	Anwendungs-entwicklung	Anwendungs-betreuung	IT Infrastruktur
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bitte beurteilen Sie (anhand einer Skala von 1-6) pro Teilfunktion, in welchem Umfang Potentiale realisiert wurden bzw. in welchem Umfang Sie deren Realisierung künftig erwarten. Führen Sie diese Beurteilung bitte auch durch, falls die entsprechende Teilfunktion nicht im HQ vorhanden ist.
1 - Keine Potentiale
6 - Sehr große Potentiale

	Horizontale Synergien (entstehen durch die Zusammenfassung von redundanten Funktionen aus mehreren Geschäftsbereichen im Headquarter)								
Horizontale Synergien	HR Strategie-entwicklung	Personalplanung	Aus- und Weiterbildung	Personal-administration	Betriebliche Altersvorsorge	IT Strategie	Anwendungs-entwicklung	Anwendungs-betreuung	IT Infrastruktur
wurden in der Vergangenheit realisiert									
erwarten wir künftig realisieren zu können									
	Vertical Nurturing (das Headquarter stellt einem Geschäftsbereich Dienstleistungen zur Verfügung und generiert hierdurch Mehrwert für diesen Geschäftsbereich)								
Vertical Nurturing	HR Strategie-entwicklung	Personalplanung	Aus- und Weiterbildung	Personal-administration	Betriebliche Altersvorsorge	IT Strategie	Anwendungs-entwicklung	Anwendungs-betreuung	IT Infrastruktur
wurde in der Vergangenheit realisiert									
erwarten wir künftig realisieren zu können									
	Outsourcing an externe Dienstleister/Lieferanten (Leistungen werden durch externe Lieferanten/Dienstleister erbracht)								
Outsourcing an externe Dienstleister/ Lieferanten	HR Strategie-entwicklung	Personalplanung	Aus- und Weiterbildung	Personal-administration	Betriebliche Altersvorsorge	IT Strategie	Anwendungs-entwicklung	Anwendungs-betreuung	IT Infrastruktur
wurde in der Vergangenheit realisiert									
erwarten wir künftig realisieren zu können									

	weitere potentielle Headquarter-Funktionen					Bitte ergänzen Sie ggf. weitere	
Teilfunktion im HQ vorhanden? (Bitte kennzeichnen Sie durch Ankreuzen die Funktionen, die in Ihrem HQ vorhanden sind.)	Wissensmanagement	Betriebliches Vorschlagswesen	Umweltpolitik	Immobilien- und Gebäudemanagement	Physische Sicherheit		
	☐	☐	☐	☐	☐		
Bitte beurteilen Sie (anhand einer Skala von 1-6) pro Teilfunktion, in welchem Umfang Potentiale realisiert wurden bzw. in welchem Umfang Sie deren Realisierung künftig erwarten. Führen Sie diese Beurteilung bitte auch durch, falls die entsprechende Teilfunktion nicht im HQ vorhanden ist. 1 - Keine Potentiale 6 - Sehr große Potentiale							
	Horizontale Synergien (entstehen durch die Zusammenfassung von redundanten Funktionen aus mehreren Geschäftsbereichen im Headquarter)						
Horizontale Synergien	Wissensmanagement	Betriebliches Vorschlagswesen	Umweltpolitik	Immobilien- und Gebäudemanagement	Physische Sicherheit		
wurden in der Vergangenheit realisiert							
erwarten wir künftig realisieren zu können							
	Vertical Nurturing (das Headquarter stellt einem Geschäftsbereich Dienstleistungen zur Verfügung und generiert hierdurch Mehrwert für diesen Geschäftsbereich)						
Vertical Nurturing	Wissensmanagement	Betriebliches Vorschlagswesen	Umweltpolitik	Immobilien- und Gebäudemanagement	Physische Sicherheit		
wurde in der Vergangenheit realisiert							
erwarten wir künftig realisieren zu können							
	Outsourcing an externe Dienstleister/Lieferanten (Leistungen werden durch externe Lieferanten/Dienstleister erbracht)						
Outsourcing an externe Dienstleister/ Lieferanten	Wissensmanagement	Betriebliches Vorschlagswesen	Umweltpolitik	Immobilien- und Gebäudemanagement	Physische Sicherheit		
wurde in der Vergangenheit realisiert							
erwarten wir künftig realisieren zu können							

Das Institut für Technologie- und Prozessmanagement bedankt sich recht herzlich für Ihre Teilnahme. Die Analyseergebnisse werden wir Ihnen direkt nach Fertigstellung zusenden.

Abbildung 125: Fragebogen

Anhang 7: Ableitung von Prozess-Buckets

Die folgenden Ausführungen stellen das Vorgehen zur Bestimmung von Prozess-Buckets am Beispiel des Buckets KA_{SP} dar. Das Bucket beinhaltet diejenigen Prozesse, die gemäß Archetyp zentral im Corporate Center erbracht werden, um horizontale Synergien zu realisieren. Die nachfolgende Abbildung stellt das Vorgehen zur Ermittlung dieses Buckets dar.



Abbildung 126: Vorgehen zur Ableitung des Prozess-Buckets KA_{SP}

Diese Schritte werden nun im Detail dargestellt und erläutert.

Schritt 1: Berücksichtigung von Zukunftserwartungen

Die Berücksichtigung von Zukunftserwartungen erfolgt aufgrundlage der Daten zur Studie Traa, Kauffeldt & Brecht (2010). Im Rahmen dieser Studie wurde Einschätzungen der Vertreter von insgesamt 44 Unternehmen auf einer Skala von 1 bis 6 abgefragt. Anlage 6 enthält den zugrunde liegenden Fragebogen. Zur Ermittlung der Prozesse, die in das Bucket KA_{SP} übernommen werden, wird der Mittelwert der Zukunftserwartungen herangezogen. Wie Abbildung 127 zeigt, sind all diejenigen Prozesse der Spalte EZ_{ges} im Bucket enthalten, die über dem Grenzwert von 3,67 liegen.

Schritt 2: Berücksichtigung von Best-Practices

Als Best Practices herangezogen werden die Einschätzungen der erfolgreichsten 25 % der befragten Unternehmen, gemessen an der Größe EBIT-Marge. Diese ergibt sich als Quotient aus EBIT und Jahresumsatz des Unternehmens. Betrachtet werden nun die Einschätzungen bezüglich derjenigen Prozesse, für welche Unternehmen in der Vergangenheit hohe Potentiale bezüglich der Realisierung horizontaler Synergien erzielen konnten. Die als Basis dienende Datenquelle ist ebenfalls die Studie Traa, Kauffeldt & Brecht (2010). Auch im Falle dieser Analyse fließen diejenigen Prozesse in das Bucket KA_{SP} ein, deren Mittelwert größer ist als 3,67. Abbildung 127 stellt dies im Detail in der Spalte EV_{BP} dar.

Schritt 3: Berücksichtigung von Experteneinschätzungen

Neben den Prozessen, die aufgrundlage der empirischen Studiendaten im Bucket KA_{SP} enthalten sind, finden zusätzlich Prozesse Berücksichtigung, für welche die involvierten Unternehmensexperten (vgl. Anhang 2 und 3) künftig hohe Potentiale in Bezug auf horizontale Synergien erwarten. Diese wurden in CE-CoSTeP-Workshop 4 unter Anwendung der Forschungstechnik Aktionsforschung erarbeitet. Abbildung 127 zeigt in Spalte E_{WS}, welche der Prozesse hierbei als relevant identifiziert wurden.

Schließlich zeigt die Spalte Bucket KA_{SP} der Abbildung 127, welche der Prozesse aufgrundlage der dargestellten Überlegungen in dieses Bucket einfließen. Berücksichtigung finden alle Prozesse, für welche mindestens eine der Informationsquellen eine Aufnahme indiziert.

	EZ_{ges}	EV_{BP}	E_{WS}	Bucket KA_{SP}
Executive Management	3,18	3,50	X	Prozess enthalten
Corporate Strategic Planning	3,35	4,14	X	Prozess enthalten
Internal Audit	3,27	2,88	X	Prozess enthalten
Risk Management	3,73	3,00	X	Prozess enthalten
Corporate Organisation Development	3,18	3,80		Prozess enthalten
Investor Relations	3,38	2,83	X	Prozess enthalten
External Communication	3,39	3,63	X	Prozess enthalten
Internal Communication	3,57	3,71		Prozess enthalten
Corporate Identity	3,73	3,57		Prozess enthalten
Group Financial Accounting	3,55	4,00	X	Prozess enthalten
Business Accounting	2,93	2,86		
Reporting & Controlling	3,42	3,75		Prozess enthalten
Treasury	3,86	3,75	X	Prozess enthalten
Tax Management	3,51	3,25		
Insurance Management	3,55	3,43	X	Prozess enthalten
Corporate Compliance	3,47	3,25	X	Prozess enthalten
Mergers & Acquisitions	3,53	3,71	X	Prozess enthalten
Contract Management	3,35	2,86	X	Prozess enthalten
Marketing & Sales Strategy	3,31	4,40		Prozess enthalten
Product Portfolio Management	3,38	3,00		
Brand Mgmt. & Marketing	3,32	4,00		Prozess enthalten
Pricing	2,74	4,00		Prozess enthalten
Customer Relationship Managment	2,86	4,33	X	Prozess enthalten
Distribution Management	2,71	4,33		Prozess enthalten
TUI Strategy	3,24	4,00	X	Prozess enthalten
Idea Management	3,13	2,60	X	Prozess enthalten
Technology Portfolio Managment	3,35	3,50		
Produktentwicklung	3,04	3,67		Prozess enthalten
Intellectual Property Management	3,22	3,40	X	Prozess enthalten
Sourcing	3,66	3,50	X	Prozess enthalten
Purchasing	3,56	3,25		
Logistics	3,50	4,20		Prozess enthalten
HR Strategy	3,45	3,71		Prozess enthalten
HR Planning	3,31	2,75		
Training & Education	3,61	3,43		
HR Administration	3,45	3,29	X	Prozess enthalten
Company Pension Scheme	3,48	3,00		
IT Strategy	3,77	3,60		Prozess enthalten
Application Development	3,43	3,80		Prozess enthalten
Application Support	3,31	3,20	X	Prozess enthalten
IT Infrastructure	3,62	3,40	X	Prozess enthalten
Knowledge Management	3,35	3,00	X	Prozess enthalten
Employee Suggestion System	3,05	3,20		
Environmental Policy	3,30	3,00		
Real Estate Management	3,07	2,67	X	Prozess enthalten
Physical Security	2,87	3,29		

EZ_{ges}: Mittlere zukunftsbezogene Einschätzung der Bedeutung des Wertsteigerungspotentials horizontale Synergie aller Studienteilnehmer

EV_{BP}: Mittlere vergangenheitsbezogene Einschätzung der Bedeutung des Wertsteigerungspotentials horizontale Synergie der 25 % erfolgreichsten Unternehmen, gemessen an der Größe EBIT-Marge

E_{WS}: Zusätzliche Aufnahme des Prozesses in das Bucket KA_{SP} auf Grundlage der Einschätzungen gemäß CE CoSTeP Workshop 4

Abbildung 127: Ermittlung des Buckets KA_{SP}

Anhang 8: Pilotanwendungen der Methode

Der Methodenteil Corporate-Center-Portfolio-Management wurde im Zeitraum von Februar bis Dezember 2011 für insgesamt vier deutsche Großunternehmen angewandt. Diese Unternehmen lassen sich folgendermaßen charakterisieren:

- ein international führendes Energieversorgungsunternehmen,
- ein international tätiges Unternehmen der Branche Maschinenbau,
- ein führender Hersteller von Halbfabrikaten sowie
- ein international tätiges Großunternehmen der Branche Telekommunikation.

Im Rahmen der Pilotanwendungen nahmen Mitarbeiter des Instituts für Technologie- und Prozessmanagement der Universität Ulm die Rolle als CoC Analyst und Unternehmensvertreter die Rolle Business Specialist ein.

Die erarbeiteten Ergebnisse erwiesen sich als inhaltlich konsistent und aus Unternehmenssicht nachvollziehbar. Die identifizierten Reallokations- und Sizing-Potentiale wurden durch die Ansprechpartner der Unternehmen als sinnvoll und nützlich charakterisiert.