

Daniel Asbach

Effiziente Zentralisierung in den Unternehmensbereichen IT und Finanzen

Einfluss- und Erfolgsfaktoren bei
der Bündelung von Aktivitäten

EXTRAS ONLINE



Springer Gabler

Effiziente Zentralisierung in den Unternehmensbereichen IT und Finanzen

Daniel Asbach

Effiziente Zentralisierung in den Unternehmensbereichen IT und Finanzen

Einfluss- und Erfolgsfaktoren bei
der Bündelung von Aktivitäten

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. Alexander Haselhorst



Springer Gabler

Daniel Asbach
Wendelstein, Deutschland

Dissertation Cyprus International University, Nikosia 2018

ISBN 978-3-658-29238-6 ISBN 978-3-658-29239-3 (eBook)
<http://doi.org/10.1007/978-3-658-29239-3>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Die Digitalisierung auf Grund der zunehmenden digitalen Vernetzung durch Industrie 4.0 und der Nutzung von Big Data veranlassen Unternehmen dazu, ihre Abteilungen und internen Prozesse anzupassen und teilweise sogar neu zu gestalten. Diesen Veränderungsprozessen werden auch zunehmend IT- und Finanzabteilungen von Unternehmen unterworfen, da sie nur so die sich in Veränderungen befindenden primären Aktivitäten des Unternehmens optimal unterstützen können. Die Unternehmen versprechen durch die zunehmende Digitalisierung innerhalb der IT- und Finanzabteilungen nachhaltig Potenziale zur Effizienzsteigerung zu erschließen.

Die Veränderungsprozesse im Zuge der Digitalisierung führen in der Regel auch dazu, dass Zentralisierungsmaßnahmen von Unternehmensbereichen ein vernetztes Arbeiten ermöglichen. Solche Maßnahmen können auch in IT- und Finanzabteilungen zur Kostensenkung und Nutzung von Synergieeffekten führen. Dazu müssen allerdings im Vorfeld die erfolgsrelevanten Einfluss- und Erfolgsfaktoren für die Veränderungsprozesse ermittelt und gewichtet werden.

Daniel Asbach hat in der vorliegenden Arbeit sich der Problematik von Veränderungsprozessen in IT- und Finanzabteilungen angenommen und ermittelt, welche Einfluss- und Erfolgsfaktoren für die Veränderungsprozesse in solchen Abteilungen in der Praxis eine hohe Bedeutung haben, um dadurch eine nachhaltige Veränderung des Unternehmens zu realisieren. Hierzu hat er über 1.200 Führungskräfte aus 99 Großunternehmen befragt, um konkrete Einfluss- und Erfolgsfaktoren zu ermitteln, mit denen im Zuge einer Zentralisierung Aktivitäten im IT- und Finanzbereich gebündelt werden können, um hier gewünschte Einspar- und Synergieeffekte zu realisieren.

In der Ergebnisdarstellung hat Daniel Asbach eine Unterscheidung nach den Einfluss- und den Erfolgsfaktoren vorgenommen. Bei den Einflussfaktoren ist er insbesondere auf die Mitarbeiteranzahl, den Umsatz, die Unternehmensbranche, die Marktpräsenz, die Organisationsform und die verfolgte Zielsetzung der Unternehmen dezidiert eingegangen. Bei den Erfolgsfaktoren hat er die Kostenreduzierung durch die Zentralisierung, die Zufriedenheit mit der zentralen Organisation und die Vision und Mission der Zentralisierung als Erfolgsfaktor herausgearbeitet und die Ergebnisse entsprechend visualisiert. Zudem hat er die Effizienzkriterien beleuchtet und die Ergebnisse seiner Studie anschließend mit der aktuellen Literatur abgeglichen, um Rückschlüsse ziehen zu können, welche der Faktoren einen positiven und nachhaltigen Beitrag für die Digitalisierung und die Zentralisierung von Großunternehmen leisten können.

Daniel Asbach ist es gut gelungen, wesentliche Erfolgsfaktoren für eine Zentralisierung von IT- und Finanzabteilungen zu identifizieren und entsprechend zu gewichten und dadurch auch Empfehlungen für Organisationsveränderungen in solchen Abteilungen auszusprechen. Die gewonnenen Erkenntnisse verdienen es, sowohl schriftlich als auch in Form von Vorträgen publiziert zu werden, da sie Impulse für Veränderungen in Zuge der Digitalisierung nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für Unternehmen anderer Größenordnungen geben können.

Alexander Haselhorst

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
1.1.	Motivation und Problemstellung	2
1.2.	Ziel der Dissertation	4
1.3.	Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	5
2.	Stand der betrieblichen Zentralisierung.....	7
2.1.	Gemeinsame Begriffsdefinition	7
2.1.1.	Benchmarking	7
2.1.2.	Change-Management	7
2.1.3.	Center of Expertise	8
2.1.4.	Controlling	8
2.1.5.	Economies of Scale & Economies of Scope	9
2.1.6.	Effizienz.....	9
2.1.7.	Einfluss- und Erfolgsfaktoren	9
2.1.8.	Information Technology.....	10
2.1.9.	Near-/Offshore	10
2.1.10.	Produktivität	11
2.1.11.	Shared Service Center	11
2.1.12.	Service Level Agreement.....	11
2.1.13.	Target Costing	12
2.1.14.	Zentralisierung	12
2.2.	Stand der Forschung	12
2.2.1.	Ziele der Zentralisierung	13
2.2.2.	Kriterien von Funktionen zur Zentralisierung	15
2.2.3.	Phasen der Zentralisierung	16
2.2.4.	Einflussgrößen der Zentralisierung	18
2.2.5.	Erfolgsfaktoren der Zentralisierung	21
2.2.6.	Einfluss- und Erfolgsfaktoren bei der Zentralisierung der IT	26
2.2.7.	Einfluss- und Erfolgsfaktoren der Zentralisierung im Finanzwesen	30
2.2.8.	Zwischenfazit zum Stand der Forschung	32
2.3.	Stand der Praxis	33
2.3.1.	Zentralisierung als Zukunftsprogramm der DAX 30 Unternehmen	33
2.3.2.	Zentralisierung der IT-Organisationen	36
2.3.3.	Zentralisierung in Finanzorganisationen	39
2.3.4.	Praxisstudien zur Zentralisierung.....	43
2.3.5.	Zwischenfazit zum Stand der Praxis	46
2.4.	Fazit des Theorieteils und Forschungslücke	48
3.	Material und Methoden.....	51
3.1.	Forschungsfragen	51
3.2.	Methodische Vorgehensweise	53
3.2.1.	Untersuchungsgegenstand	53
3.2.2.	Erhebungsmethode.....	56
3.2.3.	Datenauswertung	63
3.3.	Untersuchungsablauf	64
3.4.	Signifikanztest	65

4.	Ergebnisse, Evaluation und Validation.....	67
4.1.	Stichprobenbeschreibung und Signifikanztest	67
4.2.	Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen	69
4.2.1.	Einflussfaktoren.....	72
4.2.2.	Erfolgsfaktoren.....	82
4.2.3.	Effizienzkriterien.....	89
4.2.4.	Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen.....	94
5.	Diskussion & Ausblick	97
5.1.	Interpretation der Ergebnisse der Einflussfaktoren	97
5.1.1.	Mitarbeiteranzahl und Umsatz des Unternehmens	98
5.1.2.	Unternehmensbranche.....	98
5.1.3.	Marktpräsenz des Unternehmens	98
5.1.4.	Organisationsform des Unternehmens	99
5.1.5.	Verfolgte Zielsetzung	99
5.1.6.	Interne und externe Veränderungen	100
5.1.7.	Fazit Diskussion Einflussfaktoren	100
5.2.	Interpretation der Ergebnisse der Erfolgsfaktoren.....	101
5.2.1.	Kostenreduzierung durch die Zentralisierung	103
5.2.2.	Zufriedenheit mit der zentralen Organisation.....	103
5.2.3.	Vision und Mission der Zentralisierung als Erfolgsfaktor	104
5.2.4.	Fazit Diskussion Erfolgsfaktoren.....	105
5.3.	Interpretation der Ergebnisse der Effizienzkriterien	105
5.3.1.	Effizienzkriterien im Finanzwesen	106
5.3.2.	Effizienzkriterien bei Ressourcen und Qualität	106
5.3.3.	Effizienzkriterien bei Prozessen und Flexibilität	107
5.3.4.	Fazit Diskussion Effizienzkriterien.....	107
5.4.	Ausblick	107
6.	Empfehlungen	111
7.	Zusammenfassung.....	113

Zusatzmaterial (Anhänge) finden Sie auf der Springer-Webseite unter www.springer.com/asbach

Abkürzungsverzeichnis

24/7	Permanente Verfügbarkeit
€	Euro
BI	Business Intelligence
CAD	Computer Added Design
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
COC	Center of Competence
COE	Center of Expertise
COS	Center of Scale
DAX	Deutscher Aktienindex
ERP	Enterprise Ressource Planning
FTE	Full Time Equivalent
GAAP	Gernerally Accepted Accounting Principles
GWB	Geschäftswertbeitrag
HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Human Ressource
IFRS	International Financial Reporting Standards
IT	Information und Telekommunikation
MA	Mitarbeiter
KPI	Key Performance Indicator
PwC	PricewaterhouseCoopers
p	Signifikanzniveau
ROI	Return on Investment
SCM	Supply Chain Management
SLA	Service Level Agreement
SSC	Shared Service Center

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung	Seite
Abb. 1: Phasen bei der Implementierung einer zentralen Organisation	17
Abb. 2: Einflussfaktoren einer Zentralisierung	18
Abb. 3: Erfolgsfaktoren einer Zentralisierung.....	21
Abb. 4: Erfolgsfaktoren einer IT-Organisation.....	27
Abb. 5: Zukunftsprogramme der DAX 30 Unternehmen	35
Abb. 6: Matrix der Kriterien zur Zentralisierung	40
Abb. 7: Einflussfaktoren einer effizienten Zentralisierung aus der Praxis.....	46
Abb. 8: Erfolgsfaktoren einer effizienten Zentralisierung aus der Praxis	47
Abb. 10: Rücklaufquote der Befragung und Anzahl der Teilnehmer.....	70
Abb. 11: Zentralisierung im Unternehmen	71
Abb. 12: Mitarbeiteranzahl der Unternehmen mit zentralen Organisationen.....	73
Abb. 13: Umsatzgröße der Unternehmen	74
Abb. 14: Unternehmensbranche der Unternehmen	75
Abb. 15: Marktpräsenz der Unternehmen	76
Abb. 16: Organisationsform des Unternehmens	77
Abb. 17: Verfolgte Zielsetzung.....	78
Abb. 18: Erreichungsgrad der verfolgten Zielsetzung	78
Abb. 19: Einfluss der Digitalisierung auf die Zentralisierung.....	80
Abb. 20: Erfolgsfaktoren bei der Zentralisierung.....	82
Abb. 21: Herausforderungen einer Zentralisierung.....	83
Abb. 22: Kostenreduzierung seit der Zentralisierung.....	85
Abb. 23: Zufriedenheit mit der zentralen Organisation	86
Abb. 24: Vision und Mission der zentralen Organisation	87
Abb. 25: Messung von Effizienz im Finanzwesen.....	90
Abb. 26: Messung der Effizienz von Ressourcen und Qualität.....	91
Abb. 27: Messung der Effizienz der Prozesse	92

Tabelle	Seite
Tabelle 1: Größenklassen für Kapitalgesellschaften.....	74
Tabelle 2: Beschreibung der errechneten Stichprobe.....	94

1. Einleitung

„Die Digitalisierung wird die Mittelschicht vernichten“ – mit dieser markanten Aussage beschreibt Joe Kaeser, Vorsitzender der Siemens Aktiengesellschaft (Kaeser, 2016: 1), den Trend der Automatisierung von Prozessen in der heutigen Unternehmenswelt und die möglichen Folgen auf die Gesellschaft. Die Vergangenheit zeigt, dass sich, durch die Automatisierung und durch den technischen Fortschritt getrieben, massive Auswirkungen auf die Nachfrage nach bestimmten Kompetenzen und Qualifikationen ergeben werden (Stettes, 2017: 4). Der Trend der Digitalisierung wird aktuell häufig genannt, als Initiative in den Unternehmen gestartet oder ist bereits ein fester Bestandteil der Zukunftsagenda (Alt, Puschmann, 2016: 22). Die Digitalisierung hält somit Einzug in alle Prozesse und Bereiche der bestehenden Unternehmenswelt, dementsprechend auch in die IT- und Finanzabteilungen, bei denen sich die Unternehmen durch die Digitalisierung von Prozessen große Potenziale in der Effizienzsteigerung versprechen (Lueg, Georgi, Duck, Multerer, 2017: 63).

Für den Digitalisierungsprozess werden zunächst einheitlich definierte und standardisierte Prozesse benötigt. Die Digitalisierung von einer bereits vorhanden heterogenen Prozesslandschaft ist wenig erfolgversprechend, kann nur durch eine einheitliche Verfahrenslandschaft automatisiert und nicht durch Digitalisierung homogener Prozesse und Strukturen geschaffen werden (Horwood, 2014: 1). Somit führt der Prozess der Digitalisierung häufig erst über eine Zentralisierung von Funktionen und Organisationen. Dabei bildet die organisatorische Zusammenführung von Tätigkeiten, in der Betriebswirtschaftslehre als Zentralisierung bekannt (Roediger, 2010: 147), die Basis und Voraussetzung der Automatisierung von Funktionen und ist demzufolge ein aktueller Trend bei Unternehmen auf der ganzen Welt (Lies, 2015: 29). Um nachhaltig Kosten zu senken, Prozesse zu standardisieren sowie Synergie- und Skaleneffekte zu erwirtschaften, greift man bereits seit 1980 vermehrt zur Zentralisierung von Unternehmensbereichen und zur Bündelung von Tätigkeiten an einer Position in den Firmen (Keuper, Oecking, 2012: 5).

Durch Digitalisierung, internationale Standardisierung, Zentralisierung von Finanz- und IT-Aktivitäten und der Zuordnung nach Funktionen der Wertschöpfung, ist ein stetiger Wandel in den Organisationen der Mittel- und Großunternehmen zu beobachten (Hauptmann, Schneider, Gegusch, 2017: 1). Wird diese Neuorganisation der für die Unternehmenssteuerung relevanten Prozesse mit einem abteilungsübergreifenden Modell kombiniert, ergeben sich positive Folgen für Transparenz, Qualität und Effizienz (Mundus, Janßen, 2016: 133). Da es die unterschiedlichsten Einfluss- und Erfolgsfaktoren bei Organisationsänderungen gibt, ist es während und vor dem Prozess der Organisationsänderung wichtig, diese zu kennen und in die Betrachtung und

Gewichtung der Entscheidungen einfließen zu lassen. So kann eine effiziente und erfolgreiche Struktur zur Verrichtung von Tätigkeiten im Unternehmen geschaffen werden (Krause, Pellens, 2017: 16).

1.1. Motivation und Problemstellung

Die Geschichte der Zentralisierung und Dezentralisierung von Funktionen und Unternehmensbereichen ist so alt wie die betriebswirtschaftliche Unternehmensführung selbst (Ebert, 2016: 1). Der aktuelle Trend weist, wie in der Einleitung angeführt, in Richtung der Zentralisierung. Die Motivation, sich mit diesem wirtschaftlich relevanten Arbeitsbereich zu befassen, liegt darin, Einfluss- und Erfolgsgrößen einer effizienten Zentralisierung zu untersuchen und daraus konkrete Ableitungen für künftige Vorgänge im Bereich der Organisationsveränderung treffen zu können. Da das Vorhaben der Digitalisierung über eine Zentralisierung führt, bekommt das Thema weitere Brisanz, denn der Trend zeigt in Richtung einer verstärkten Automatisierung von standardisierten und gebündelten Funktionen und Organisationen (Urbach, Ahlemann, 2016: 11). Die aktuelle Relevanz der Zentralisierung und anschließenden Digitalisierung von administrativen Prozessen wurde von großen Unternehmen, wie zum Beispiel Ernst & Young, erläutert, die die Frage „*Will your job be done by a machine?*“ (Weis, 2016: 1) stellen und damit die Möglichkeiten der Übernahme von standardisierten und gebündelten Tätigkeiten durch Roboter und Algorithmen anspricht.

Bei Umorganisationen wie der Zentralisierung werden Entscheidungen getroffen, die einen erheblichen Einfluss auf die Unternehmensumwelt, wie z.B. Organisation, Menschen, Lieferanten und Kunden haben können, aber anfangs nicht abschätzbar sind und fundierter empirischer Werte bedürfen. In bestimmten Fällen kann eine nicht geglückte Organisationsveränderung auch zum Misserfolg des gesamten Unternehmens führen (Deyhle, Kleinhietaß, Eiselmayer, 2016: 13). Diese wissenschaftliche Arbeit soll dazu dienen, vor der Entscheidungsfindung relevante Aspekte von Einfluss- und Erfolgsfaktoren aufzuzeigen, um sie dann für künftige Zentralisierungen abwägen zu können. Die Gewichtung unterschiedlicher Messgrößen, die zum Erfolg der gewünschten Zielsetzung der Organisation führen können, ist meist vielfältig und in ihrer Komplexität hoch (Fischer, 2013: 208). Als ausschlaggebende Kriterien, die eine Zentralisierung von Funktionen oder Organisationen zur gewünschten Zielsetzung führen, können Erfolgsfaktoren bezeichnet werden. Bei einer effizienten Organisationsänderung gilt es, sie zu kennen, in der Vorbereitung der Änderungen mögliche Hindernisse und Erfolgsmerkmale zu betrachten und diese im Vorfeld vorzubereiten oder ihnen besondere Beachtung zu schenken (Weber, 2013: 47).

Aus der Motivation lässt sich somit die Hauptproblemstellung ableiten. Informationen zu Erfolgs- und Einflusskomponenten von Organisationsänderungen wie der

Zentralisierung sind grundsätzlich nicht umfassend bekannt und benannt (Peters, 2013: 85). Die Zusammenlegung von Funktionen bedarf einer Betrachtung der Kriterien und deren Auswirkungen auf die Beteiligten in diesem Prozess. Eine ausschließliche Bündelung von Funktionen ist nicht ausreichend, um die verfolgte Zielsetzung ohne ein ganzheitliches Konzept zu erreichen, das auf den Einfluss- und Erfolgsfaktoren aufgebaut ist (Czichos, 2014: 218). Die Betrachtung und Berücksichtigung der entscheidenden Kriterien kann eine komplexe Entscheidung, wie die Bündelung von Tätigkeitsfeldern, signifikant unterstützen. Es lässt sich konstatieren, dass Wissen über die richtigen Stellenschrauben bei einer Organisationsveränderung zu einer Effizienzsteigerung führt (Augusten, Brodbeck, Birkenmeier, 2017: 4).

Damit beschäftigt sich die Hauptproblemstellung mit der Benennung und Bewertung von Einfluss- und Erfolgsgrößen, die zu einer effizienten Zentralisierung führen und mit der Messung und Bewertung der Effizienz. Die genaue Beschreibung und das Wissen, welche Faktoren in welchem Maß auf die Organisation wirken, ist relevant und soll messbar und ableitbar gemacht werden. Einfluss- und Erfolgsgrößen stehen in engem Zusammenhang. Folglich müssen sie genau definiert, untersucht und bewertet werden, um festzustellen, ob eine effiziente Zentralisierung stattgefunden hat. Zudem gilt es zu untersuchen, welche Kriterien geeignet sind, um Effizienz zu messen.

Insbesondere durch die fortschreitende Verbindung der Untersuchungsbereiche IT und Finanzen, wie zum Beispiel im Controlling, weisen die bisherige Fachliteratur und Praxisuntersuchungen noch Lücken auf, daher wird auf die Abgrenzung dieser Bereiche zur Zentralisierung in dieser wissenschaftlichen Arbeit besonderen Wert gelegt. Die interne IT und das Finanzwesen, wie zum Beispiel der Betrieb einer Applikation oder Analyse von Geschäftszahlen, werden durch die Digitalisierung künftig nicht mehr isoliert betrachtet werden können, da es zu einer immer stärkeren Verbindung in gerade diesen beiden Bereichen kommen wird (Kütz, 2010: 5). Laut des IT- und Management-Beratungsunternehmens Accenture kann dies durchaus zu einer Disruption der beiden Bereiche bis zum Jahr 2025 führen, da verkürzte Reaktionszeiten schnellere Entscheidungen ermöglichen und die laufende Identifizierung von Optimierungsmaßnahmen der Unternehmensleitungen erwartet werden (Urbach, Ahlemann, 2016: 49).

Die hohe Komplexität und voranschreitende technologische Entwicklung in den IT- und Finanzabteilungen hat diese internen Kompetenzen bei steigendem Produktivitätsdruck in den Firmen zu einem Kostenfaktor werden lassen. Es finden zur Bildung von Skaleneffekten in diesen Bereichen verstärkt Zusammenlegungen von Aufgaben und eine anschließende Automatisierung statt, um die Effizienz in der Kostenposition zu steigern und zusätzlich die Qualität der Dienstleistung zu erhöhen (Rissberger, Radtke, 2013: 128). Dabei ist festzuhalten, dass es sich ausschließlich um die internen

administrativen Finanz- und IT-Funktionen und Organisationen der Unternehmen handelt, was auch die Abgrenzung der untersuchten Forschungsobjekte in dieser wissenschaftlichen Arbeit darstellt. Um eine Basis für diese Untersuchung zu schaffen, bedarf es der Festlegung bestimmter Kriterien, nach denen die IT- und Finanzfunktionen zusammengefasst werden, was eine Zentralisierung bedeutet, sowie einer Analyse, wie die genannten Kriterien untersucht und nachhaltig geprüft werden können. Aus der beschriebenen Motivation und Problemstellung ergeben sich die folgenden Ziele der Dissertation.

1.2. Ziel der Dissertation

Das Ziel der Dissertation ist es aufzuzeigen, welche betriebswirtschaftlichen Erfolgs- und Einflussfaktoren im Zuge einer Zentralisierung von internen IT- und Finanzfunktionen zu Effizienz führen und wie diese gemessen werden kann. Es gilt diese zu bestimmen, die einzelnen Faktoren zu gewichten, anschließend repräsentativ zu bewerten und zu diskutieren. Zielsetzung ist, die Faktoren zu untersuchen, die nicht bereits schon detaillierte Erwähnung gefunden haben, sondern diejenigen zu beleuchten, die einen erheblichen Einfluss und Erfolg auf das gewünschte Vorhaben ausweisen und bislang noch nicht im Hauptfokus der Literatur und Praxis stehen.

Aus diesen Erkenntnissen soll konkret abgeleitet werden, was eine effiziente Zentralisierung bedeutet und welche überwiegend in der Literatur und Praxis nicht ausführlich behandelten Faktoren, wie zum Beispiel ein begleitendes Change-Management, die Unterstützung des Top Managements und die Konzentration auf Kernkompetenzen, dazu führen, dass eine Bündelung von Funktionen erfolgreich ist. Entsprechend der oben erklärten Motivation und Problemstellungen verfolgt dieses Forschungsobjekt das Hauptziel, die Einfluss- und Erfolgsgrößen neben der Kostenreduzierung innerhalb einer effizienten Zentralisierung in den internen IT- und Finanzabteilungen zu untersuchen. Die konkrete Aufgabenstellung in dieser Dissertation fokussiert somit die Schließung dieser Forschungslücke. Die Beantwortung der Forschungsfrage ist als zentrale Zielsetzung der Dissertation zu werten:

Was sind neben dem Kostenaspekt weitere betriebswirtschaftliche Einfluss- und Erfolgsgrößen bei einer Zentralisierung in den internen Bereichen IT und Finanzen eines Unternehmens und wie wirken sich diese auf die Effizienz des Vorhabens aus und an welchen Kennziffern kann diese Effizienz gemessen werden?

Der Schwerpunkt dieser Arbeit besteht darin, aus praktischen Erkenntnissen, bestehenden Forschungsansätzen und einer quantitativen Forschungsmethodik, Einfluss- und Erfolgsgrößen zu bestimmen und eine Übersicht über deren Wertigkeit und Gewichtung zu schaffen. Es wird betrachtet, welche Erfolgsfaktoren und Indikatoren bei

einer Prozessharmonisierung zu einem entscheidenden Kriterium für kommende Restrukturierungen in Unternehmen führen können. Im Fokus stehen die wissenschaftlichen Erkenntnisse, die Verbesserungspotenziale und deren Möglichkeit einer gewinnbringenden Nutzung. Die Untersuchungsergebnisse bieten in den Bereichen IT und Finanzen einen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn, da sie in dieser gemeinschaftlichen Betrachtung noch nicht hinreichend erhoben wurden. Da eine Digitalisierung von Funktionen und Prozessen auf zentralisierte und gebündelte Funktionen fußt, zeigen diese beiden Bereiche in ihrer Kombination ein signifikantes Potenzial für eine zukunftsweisende Verbindung (Schäffer, Weber, 2017: 77).

Zusammenfassend wird durch den Beitrag verfolgt, mögliche Ineffizienzen auszugleichen. Wissenschaftlich soll das Themen Zentralisierung vorangetrieben werden, sowie weitere Erkenntnisse über die zukunftsweisende Kombination aus IT- und Finanzfunktionen, welche noch hinreichender Untersuchung bedürfen.

1.3. Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Dissertation gliedert sich in vier Teile. Im ersten Teil, der Einleitung, werden die Motivation und Problemstellung aufgegriffen, das Ziel der Dissertation und die Vorgehensweise beschrieben.

Im Theorieteil folgt der aktuelle Stand der Forschung und ein abschließender Verweis auf Beispiele aus der Praxis. Im aktuellen Stand der Forschung wird auf die bestehenden Ziele, Kriterien und Phasen der Zentralisierung und der Ermittlung von Einfluss- und Erfolgsfaktoren in den IT- und Finanzbereichen eingegangen. Der Stand der Praxis zeigt an aktuellen Unternehmensbeispielen wie mit Zentralisierung in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen umgegangen wurde und welche Praxisstudien von Unternehmensberatungen existieren.

Eine genaue Beschreibung des Forschungsdesigns sowie der Datengewinnung und der Auswertung erfolgt im dritten Kapitel, dem wissenschaftlichen Teil der Arbeit. Die Forschungsmethodik basiert somit schwerpunktmäßig auf der empirischen Sozialforschung, da die zuvor genannten Faktoren und Kriterien mittels einer empirischen Unternehmensbefragung auf Basis einer quantitativen Forschungsmethodik überprüft werden. Bei den zu untersuchenden Branchen handelt es sich um die internen IT- und Finanzabteilungen von großen Kapitalgesellschaften ab einem Umsatzvolumen von 40.000.000 Euro per anno. Speziell diese Firmen nutzen durch ihre Größe häufig öfter eine Organisationsänderung und haben einen hohen Bedarf an Veränderungen im Unternehmen (Buxmann, 2013: 166). Der Adressatenkreis der empirischen Studie besteht aus 1.249 Entscheidern in den IT- und Finanzbereichen von Großunternehmen.