
unternehmensführung&controlling

uf&c

Univ.-Professor Dr. Dr. Wolfgang Becker

Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge
– Band 158 –

**Gestaltung von Shared Service Centern
in internationalen Konzernen**

Wolfgang Becker, Katja Bluhm, Christian Kunz
und Benjamin Mayer

ISBN 3-931810-73-9



Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Impressum

Herausgeber

Univ.-Professor Dr. Dr. Wolfgang Becker
Lehrstuhl UnternehmensFührung&Controlling

Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstrasse 21
D-96052 Bamberg

Fon +49.(0)951.863.2507

Fax +49.(0)951.39705

Mail ufc@uni-bamberg.de

Internet www.professorwbecker.de

Druck

Copyright © by Univ.-Professor Dr. Dr. Wolfgang Becker, Universität Bamberg.
Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Respect Creativity!

Bamberg 2008, Printed in Germany.

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	I
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
1 SHARED SERVICE CENTER ALS BESTANDTEIL VON UNTERNEHMENSFÜHRUNG & CONTROLLING	1
1.1 AKTUELLE ENTWICKLUNG	1
1.2 ZIELSETZUNG UND AUFBAU DES BEITRAGS	2
2 SHARED SERVICE CENTER ALS BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHES PHÄNOMEN	4
2.1 GRUNDLEGENDE CHARAKTERISTIKA VON SHARED SERVICE CENTERN	4
2.2 BEDEUTSAME UNTERSCHIEDE ZWISCHEN SHARED SERVICES UND OUTSOURCING	8
2.3 SHARED SERVICES IM VERHÄLTNIS ZU ZENTRALISIERUNG UND DEZENTRALISIERUNG.....	9
2.4 SERVICEARTEN IN SHARED SERVICE CENTERN	11
2.4.1 <i>Transaktionsbasierte Services</i>	11
2.4.2 <i>Expertisebasierte Services</i>	12
3 SHARED SERVICE CENTER IM INTERNATIONALEN UNTERNEHMENSKONTEXT	14
3.1 RAHMENBEDINGUNGEN INTERNATIONALER KONZERNE	14
3.1.1 <i>Grundlegende Eigenschaften internationaler Konzerne</i>	14
3.1.2 <i>Gesetzliche Faktoren</i>	15
3.1.3 <i>Infrastrukturelle Gegebenheiten</i>	17
3.2 INTERNATIONALE HERAUSFORDERUNGEN AN SHARED SERVICE CENTER.....	18
3.2.1 <i>Strukturelle Herausforderungen</i>	19
3.2.2 <i>Kulturelle Herausforderungen</i>	19
3.2.3 <i>Rechtliche Herausforderungen</i>	20
3.3 VOR- UND NACHTEILE VON SHARED SERVICE CENTERN FÜR INTERNATIONALE KONZERNE	21
3.4 SHARED SERVICE CENTER EINSATZ IN DER PRAXIS INTERNATIONALER KONZERNE	24
4 GESTALTUNGSFELDER INTERNATIONALER SHARED SERVICE CENTER	25
4.1 ZIELSETZUNGEN VON SHARED SERVICE CENTERN	25
4.1.1 <i>Formalziele</i>	25
4.1.2 <i>Sachziele</i>	28

4.2	GESTALTUNGSPARAMETER VON SHARED SERVICE CENTERN	31
4.2.1	<i>Regionale Konfiguration und Auswahl einzubeziehender Prozesse und Konzerneinheiten.....</i>	<i>32</i>
4.2.2	<i>Auswahl der rechtlichen und wirtschaftlichen Struktur</i>	<i>37</i>
4.2.3	<i>Bestimmung des Standortes von Shared Service Centern</i>	<i>40</i>
4.2.4	<i>Festlegung der Leistungsbeziehung und Leistungsverrechnung zwischen Shared Service Center und nachfragender Konzerneinheit</i>	<i>42</i>
4.3	UMSETZUNGSVORAUSSETZUNGEN	45
4.3.1	<i>Implementierungsstrategien</i>	<i>45</i>
4.3.2	<i>Bedeutung von Change Management bei Veränderungen im Konzern.....</i>	<i>48</i>
4.3.3	<i>Erfolgskontrolle in den Implementierungsphasen.....</i>	<i>50</i>
5	ZUSAMMENFASSUNG	54
	LITERATURVERZEICHNIS	VI

Abkürzungsverzeichnis

ABC	Activity-Based Costing
ABM	Activity-Based Management
BPO	Business Process Outsourcing
CFROI	Cash Flow Return on Investment
DCF	Discounted Cash Flow
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value Added
IT	Informationstechnologie
KPI	Key Performance Indicator
MA	Mitarbeiter
MNEs	Multinational Enterprises
SLA	Service Level Agreement
SSC	Shared Service Center
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats
TSR	Total Shareholder Return
Unt.	Unternehmen
VP	Verrechnungspreise

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Formen des Business Process Outsourcing	5
Abbildung 2-2: Shared Services versus Zentralisation und Dezentralisation	10
Abbildung 3-1: Internationalisierungsgrade von Konzernen.....	15
Abbildung 3-2: Argumentenbilanz zur Einführung von Shared Service Centern.....	23
Abbildung 4-1: Länderspezifische Einrichtung von SSCs.....	34
Abbildung 4-2: Einrichtung regionaler SSCs	34
Abbildung 4-3: Einrichtung eines globalen SSCs.....	35
Abbildung 4-4: Zuordnung von Prozessen und Konzerneinheiten auf SSC.....	36
Abbildung 4-5: Wirtschaftliche Strukturen von Shared Service Centern.....	38
Abbildung 4-6: Wirtschaftliche Strukturen von SSC	39
Abbildung 4-7: Elemente eines Service Level Agreements (SLA)	43
Abbildung 4-8: Mögliche Ausprägungen von Verrechnungspreisen	45
Abbildung 4-9: Vor- und Nachteile von unterschiedlichen Implementierungsreihenfolgen	46
Abbildung 4-10: Vor- und Nachteile von unterschiedlichen Implementierungsstrategien	47
Abbildung 4-11: Fünf Stufen des Change Managements.....	48
Abbildung 4-12: Phasen eines SSC- Projekts	51

1 Shared Service Center als Bestandteil von Unternehmensführung & Controlling

1.1 Aktuelle Entwicklung

Um dem steigenden Wettbewerbsdruck standhalten zu können versuchen Unternehmen unter anderem durch Unternehmensreorganisationen Kosten zu senken. In den letzten Jahren entstand neben der Forderung nach der Konzentration auf Kernkompetenzen auch zunehmend ein Bewusstsein für Prozessorientierung. Dieses bezog sich bisher hauptsächlich auf die Hauptprozesse der Unternehmen, hält nun aber zunehmend Einzug in die administrativen Unternehmensfunktionen. Insbesondere die Senkung der Arbeitskosten in den Bereichen Finanzen/Controlling und Personal rückt vermehrt in den Mittelpunkt der Betrachtung.

Während in den USA der Shared Services Ansatz schon seit etwa zehn Jahren von international tätigen Unternehmen verfolgt wird, fand dieser Trend in Europa erst in den letzten Jahren Beachtung. Aus dem Spagat zwischen einer Erhöhung der Flexibilität durch Dezentralisierung und einer Gemeinkostenreduzierung durch Zentralisierung entstand das Konzept der Shared Services. Wurden Shared Service Center (SSC) vor geraumer Zeit noch als neuartiges Phänomen in der Konzernlandschaft bezeichnet, so stellen die internen Dienstleistungseinheiten heute eine weit verbreitete Organisationsform in Konzernen dar. Dies zeigt auch eine Studie des Lehrstuhls für Rechnungswesen und Controlling an der Universität Erlangen-Nürnberg.¹ Danach geben über die Hälfte der befragten Grossunternehmen an, bereits mindestens ein SSC eingeführt zu haben. Weitere 19 Prozent planen eine Implementierung.² Mit dem zunehmend grenzüberschreitenden Einsatz in multinationalen Konzernen ist die Organisationsform des SSC dabei verstärkt mit internationalen Herausforderungen konfrontiert.³

¹ Die Studie basiert auf einer Befragung der 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands und zusätzlich der darin noch nicht enthaltenen Unternehmen aus DAX, MDAX und SDAX. Vgl. Fischer, T. M./Sterzenbach, S. (2006), S. 18.

² Vgl. Fischer, T. M./Sterzenbach, S. (2006), S. 1ff.

³ Vgl. Deimel, K./Quante, S. (2003), S. 305; Behme, W./Roth, A. (1997), S. 26f.

Der Weg zur Prozessoptimierung führt zu einer Bündelung der Verwaltungsaufgaben in so genannten Shared Service Centern. Mit diesem Konzept sollen durch die Konzentration von Know - How und einer effizienteren Gestaltung der Prozesse deutliche Kosten- und Qualitätsvorteile realisiert werden. Die Kostensenkungspotentiale sind dort besonders hoch, wo die Arbeitskosten im internationalen Vergleich relativ niedrig sind, jedoch das Ausbildungsniveau der Bevölkerung ausreicht, um die geforderte Arbeitsqualität für das Unternehmen sicherzustellen.

Da sich Kosteneinsparungen hauptsächlich aus der Bündelung von mehrfach aufgeführten Arbeiten und der Realisation von Economies of Scale ergeben, erscheint das SSC Konzept vor allem für größere und aus mehreren Einheiten bestehende Unternehmen (Konzerne) geeignet. Insbesondere für dezentral geprägte Großunternehmen besteht das Kostensenkungspotential in der Bündelung von gleichartigen Prozessen mit hoher Skalierbarkeit. Darüber hinaus führt eine einheitliche Prozessgestaltung zu Qualitätsverbesserungen für die Geschäftsbereiche des Unternehmens, die als Kunde die Dienstleistung der Shared Service Center in Anspruch nehmen.

1.2 Zielsetzung und Aufbau des Beitrags

Im vorliegenden Beitrag soll zunächst analysiert werden, warum das Shared Services Konzept für internationale Konzerne betriebswirtschaftlich relevant ist und wie eine Shared Service Center (SSC) Struktur konzipiert werden kann, um eine erfolgreiche Umsetzung zu ermöglichen. Neben der Erarbeitung eines Definitionsansatzes für SSC wird das Shared Services Konzept beschrieben. Anschließend wird eine Abgrenzung und Bewertung gegenüber ähnlichen in der Praxis auftretenden Konzepten vorgenommen, sowie die jeweiligen Vor- und Nachteile zusammengefasst. Als Betrachtungsobjekt dienen beispielhaft Supportprozesse aus dem Bereich Finanzen und Controlling eines internationalen Konzerns.

Im weiteren Verlauf werden konzeptionelle Grundüberlegungen zu Shared Service Centers angestellt, die insbesondere die operativen und strategischen Überlegungen in der Planungsphase eines SSC betreffen. Es werden allgemeine Ziele und Erwartungen von Unternehmen erläutert, die im Zuge dieser Unternehmensrestrukturierung erreicht werden sollen. Während die äußeren Rahmenbedingungen für verschiedene Unternehmen als gegeben betrachtet werden können, sind die internen

Gestaltungsparameter bei der Konzeption eines SSC von den Unternehmen zum Teil individuell gestaltbar. Somit sind unterschiedliche Gestaltungsvarianten und die zu schaffenden Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung des SSC-Konzeptes zu analysieren und darzustellen.

2 Shared Service Center als betriebswirtschaftliches Phänomen

2.1 Grundlegende Charakteristika von Shared Service Centern

Über die Definition des Begriffs Shared Service Center existieren in der Literatur unterschiedliche Auffassungen. Häufig werden SSC als rechtlich und/oder wirtschaftlich selbständige Einheiten gesehen, deren Aktivität sich auf Support- und Service-Funktionen beschränkt.⁴ Dieses eher enge Verständnis wird den Ausprägungen dieser Organisationsform in der Konzernpraxis nur unzureichend gerecht.⁵

Das Phänomen „Shared Service Center“ kann umfassender in den Gesamtkontext des Business Process Outsourcing (BPO) eingeordnet werden. Dabei kann das BPO in höchst unterschiedlicher Art und Weise durchgeführt werden. In Abbildung 2-1 sind gängige Formen des BPO anhand der beiden Kriterien „Art der Leistungserstellung“ und „Kulturdistanz der Leistungserstellung“ angeordnet. Dabei verdeutlicht die erste Dimension den Grad der selbstständigen Leistungserstellung durch das Unternehmen, während die zweite Dimension die kulturelle Entfernung (z.B. durch die Auslagerung in einen entfernten Kulturkreis) aufzeigt. Ohne im Detail auf die einzelnen Erscheinungsformen einzugehen kann man dennoch erkennen, dass das Konzept der Shared Service Center nur eine mögliche Ausprägungsform in einem Kontinuum von organisatorischen Gestaltungsformen darstellt. In dieser Sichtweise sind Shared Service Center demnach vornehmlich werksbezogen bzw. in einem benachbarten Kulturkreis angesiedelt und beinhalten eine unternehmensinterne Leistungserstellung. Das unternehmensexterne Pendant hierzu würde man als Onshore-Outsourcing bezeichnen. Die konkrete Ausgestaltung des BPO stellt dabei auch unterschiedliche Anforderungen an das Unternehmen. Shared Service Center zeichnen sich hierbei dadurch aus, dass Unternehmen eine relativ hohe Prozesskompetenz und eine hohe Technologiekompetenz besitzen sollten und somit den Standardisierungsgrad hoch halten können. Insbesondere die unternehmensexternen Organisationsalternativen zeichnen sich durch bedeutend höhere Anforderungen an die Governance-Position des Unternehmens aus, die sich vor allem auch in der notwendigen Berücksichtigung von Arbeitnehmer-Interessen niederschlägt. Zudem sollten

⁴ Vgl. Klingebiel, N. (2006a), S. 146.

zur Durchführung von unternehmensexternen BPO-Maßnahmen auch im Vergleich zur Umsetzung eines Shared Service Center-Konzeptes bereits umfassendere Erfahrungen im BPO vorhanden sein und sich das Unternehmen diesbezüglich also in einer guten Strategieposition befinden.⁶

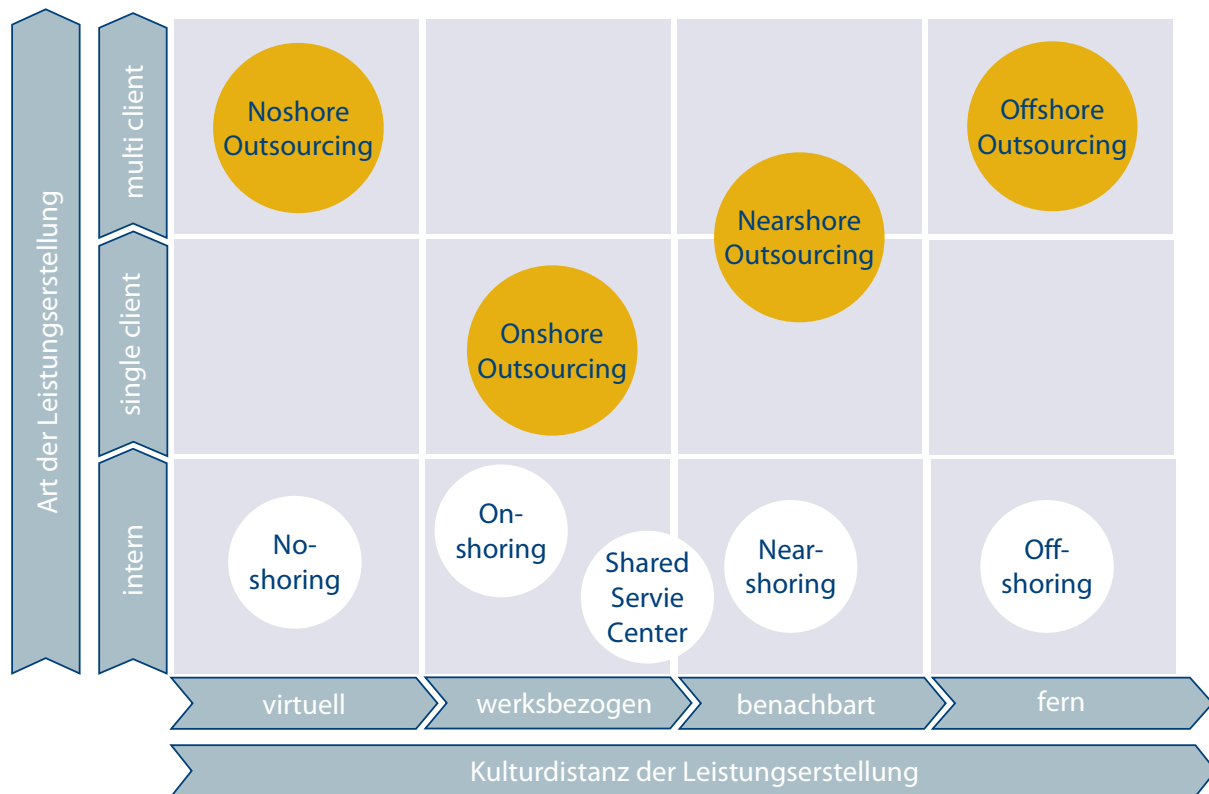


Abbildung 2-1: Formen des Business Process Outsourcing⁷

Das Shared Service Center Konzept war besonders in den letzten Jahren immer wieder Thema in betriebswirtschaftlichen Sammelwerken und Fachmagazinen. So gibt es in den erschienenen Beiträgen eine Vielzahl von Definitionen, die sich aber in den wesentlichen Punkten ähneln. KAGELMANN definiert das Shared Service Konzept als „... einen Organisationsansatz zur Bereitstellung von internen Dienstleistungen für mehrere Organisationseinheiten mittels gemeinsamer Nutzung von Ressourcen innerhalb einer Organisationseinheit.“⁸. Hierbei werden die Organisationseinheiten,

⁵ Vgl. Fischer, T. M./Sterzenbach, S. (2006), S. 38f.

⁶ Vgl. Schewe, G./Kett, I. (2007), S. 139ff.

⁷ Quelle: Schewe, G./Kett, I. (2007), S. 139.

⁸ Kagelmann, U. (2001), S. 49.

die interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen eines Konzerns bereitstellen, als Shared Service Center bezeichnet.⁹

HERMES/ SCHWARZ beschreibt ein SSC etwas genauer als „...wirtschaftlich und/oder rechtlich selbständigen Verantwortungsbereich, der [...] mehrere Geschäftseinheiten [durch Bereitstellung von Dienstleistungen] unterstützt und eigene Ergebnisverantwortung hat“.¹⁰ SCHULMAN, WIßKIRCHEN und BERGERON betonen jeweils zusätzlich eine Kunden- und Wertschöpfungsorientierung als besonderes Merkmal von Shared Service Centern.¹¹

Obwohl das Shared Service Center Konzept in der Literatur und Unternehmenspraxis unterschiedlich bezeichnet wird und man Formulierungen wie „Inhouse Outsourcing“¹², „Internes Outsourcing“¹³ oder „Co-Sourcing“¹⁴ findet, sind sich die Autoren doch hinsichtlich der wesentlichen Merkmalen von SSC einig:

- wirtschaftlich selbständige Dienstleistungseinheit¹⁵,
- Bündelung von administrativen Prozessen bzw. Dienstleistungen¹⁶
- Zurverfügungstellung dieser Leistungen an mehrere andere Unternehmenseinheiten¹⁷

SSC lassen sich also durch wesentliche Merkmale charakterisieren. So übernehmen sie Aufgaben als Kernprozesse, die in anderen Einheiten keine Kernprozesse dar-

⁹ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 49f.

¹⁰ Hermes, H. J./Schwarz, G. (2005), S. 27.

¹¹ Vgl. Bergeron, B. (2003), S. 3.; Wißkirchen, F. (1999), S. 5f., Schulman, D. et. al. (1999), S. 9.

¹² Bangemann, T. O. (2005), S. 54.

¹³ Klingebiel, N. (2005), S. 777.

¹⁴ Gruber, C. (2005), S. 1.

¹⁵ Als Tochterunternehmen des Konzerns kann eine Dienstleistungseinheit auch rechtlich selbständig sein.

¹⁶ Solche Aufgaben und Prozesse, die keine strategische Bedeutung (wie z.B. F&E und Produktion) haben und zur Erfüllung solcher Prozesse dienen, die Kernkompetenzen darstellen und dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile generieren.

¹⁷ Meist dezentral geführte, operative Geschäftseinheiten oder Konzernunternehmen. Klingebiel, N. (2005), S. 778 nennt auch die Möglichkeit die Leistungen externen Dritten zur Verfügung zu stellen. Vgl. zudem Bangemann, T. O. (2005), S. 15; Bergeron, B. (2003), S. 3ff; Kagelmann, U. (2001), S. 49f.; Schimanck, C./Strobl, G. (2002), S. 283; Wißkirchen, F./Mertens, H. (1999), S. 86f.

stellen und dort folglich ausgelagert werden.¹⁸ Von Bedeutung ist dabei, dass die vom Center wahrgenommenen Dienstleistungen für mehrere Organisationseinheiten erbracht werden, oft auch über unterschiedliche Geschäftsbereiche und geographische Grenzen hinweg. Ein weiteres essentielles Merkmal eines SSC sind die starke Prozess-, Kunden- und Serviceorientierung.¹⁹ Darüber hinaus soll sich die Leistung eines Centers in den meisten Fällen zumindest langfristig am Markt orientieren und wettbewerbsfähig sein.²⁰

Im Hinblick auf die Position des SSC im Konzern existieren unterschiedliche Ausprägungen. Dabei muss zwischen vertikaler und horizontaler Platzierung differenziert werden. Die vertikale Platzierung bringt die Hierarchieebene zum Ausdruck, während die horizontale Platzierung die Zugehörigkeit des Centers zum Zentralbereich oder zum operativen Geschäftsbereich festlegt.²¹ Basierend auf diesen Kriterien unterscheiden FRESE und VON WERDER fünf Modelle der Eingliederung von SSC. Das Kernbereichsmodell stellt dabei eine Extremform dar. In diesem Modell ist die vom Center wahrgenommene Funktion vollständig aus den operativen Einheiten herausgelöst und in den Zentralbereich integriert. Hinsichtlich Entscheidungen und der Durchführung von Aktivitäten ist das SSC weitestgehend selbständig. Die andere Extremform der Eingliederung bildet das Stabsmodell mit dem Center lediglich als einer die Entscheidungen vorbereitenden Stabseinheit und der vollständigen Entscheidungsbefugnis bei den operativen Einheiten. Zwischen diesen beiden Extrempositionen unterscheiden FRESE und VON WERDER mit zunehmendem Einfluss der operativen Geschäftsbereiche noch das Richtlinien-, das Matrix- und das Servicemodell.²²

Neben der Eingliederung im Konzern ist insbesondere auch aus Sichtweise des Controllings die Aufsicht über das SSC auf Konzernebene von großer Bedeutung. Bei mehreren SSC im Konzern sind dabei verschiedene Möglichkeiten denkbar, die auch in der Unterscheidung zwischen dem „Integrated Model“ und dem „Distributed Model“ der BOOZ ALLEN HAMILTON INC. zum Ausdruck kommen. Im „Integrated Model“

¹⁸ Vgl. Deimel, K./Quante, S. (2003), S. 202.

¹⁹ Vgl. Shah, B. (1998), S. 4ff.

²⁰ Vgl. Campenhausen, C. v./Rudolf, A. (2001), S. 82.

²¹ Vgl. Werder, A. v./Grundeis, J. (2004), S. 16.

werden alle SSC in einer Konzerneinheit und damit unter der Führung einer Person aus dem Top Management zusammengefasst. Im „Distributed Model“ hingegen wird die Verantwortung aufgeteilt. Folglich sind die SSC in diesem Modell jeweils dem Verantwortlichen ihres Bereichs oder ihrer Funktion im Top Management rechen- schaftspflichtig.²³

Die Flexibilität und Vielfältigkeit der Organisationsform wird nicht nur bei der Einglie- derung in die Konzernstruktur deutlich, sondern auch bei den möglichen Einsatzbe- reichen. SSC sind heute in den Bereichen Finanzen, Personal, Datenverarbeitung, Logistik, Materialwirtschaft, Recht, Gebäudemanagement oder Öffentlichkeitsarbeit zu finden. Darüber hinaus können sie auch funktionsübergreifend, bspw. für Ver- kaufs- oder Einkaufsprozesse eingesetzt werden.²⁴

Da das Shared Services Konzept Bestandteile anderer bekannter Organisationskon- zepte enthält, die unterschiedlich stark ausgeprägt bzw. unternehmensindividuell gestaltet sind, kommt es in der Praxis oft zu Verwechslungen mit den Konzepten Outsourcing und Zentralisierung. Tatsächlich steht die Shared Services Organisation aber im Spannungsfeld zwischen Zentralisation, Dezentralisation und Outsourcing.

2.2 Bedeutsame Unterschiede zwischen Shared Services und Outsourcing

In der Literatur sind verschiedenste Formen des Outsourcings zu finden,²⁵ wobei die am weitesten verbreitete diejenige ist, nach der Leistungen, die bisher im Unterneh- men selbst erstellt wurden, in Zukunft von einem externen Unternehmen erbracht werden.²⁶

Trotz eindeutiger Unterscheidungsmerkmale werden Shared Services und Outsour- cing in der Praxis zum Teil verwechselt. Ein Grund dafür könnte sein, dass aus Sicht der dezentralen Organisation tatsächlich Prozesse „ausgelagert“ werden, während die Planungs- und Kontrollfunktionen bezüglich der Prozessleistungen aber (wie

²² Vgl. Frese, E./Werder, A. v. (1993), S. 39ff.

²³ Vgl. Booz Allen Hamilton Inc. (1998), S. 12f.

²⁴ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 84.

²⁵ Siehe hierzu Klingebiel, N./Andreas, J. (2006), S. 37f.

²⁶ Vgl. u. a. Frese, E. (1996), S. 17.

beim Outsourcing) in den dezentralen Einheiten verbleiben.²⁷ Wichtigstes Unterscheidungsmerkmal des Outsourcings vom Shared Services Konzept stellt wohl die fehlende Einflussnahme der Konzernspitze auf das Leistung erbringende Unternehmen dar.²⁸ Obwohl Shared Service Center im Konzern wirtschaftlich und eventuell auch rechtlich selbständig sind, so bleibt die Muttergesellschaft jedoch am Kapital des Tochterunternehmens beteiligt,²⁹ sowie in dessen Kontroll- und Überwachungsgremien vertreten. Dadurch kommt es höchstens aus Sicht der dezentralen Einheit zu einer Konzentration aufs Kerngeschäft wie es beim Outsourcing der Fall ist, allerdings nicht aus Gesamtunternehmensperspektive³⁰, wodurch auch das Prozess Know-how im eigenen Unternehmen bewahrt (oder sogar ausgebaut) wird und es nicht zu einer langfristigen Abhängigkeit gegenüber zuliefernden (konzernexternen) Unternehmen kommt.

Während beim SSC Konzept die Kosteneinsparungen vor allem durch Nutzung von Economies of Scale (Größendegressionseffekt) erzielt werden handelt es sich beim Outsourcing Konzept um eine Flexibilisierung der Fixkosten (Gemeinkosten). So gibt es auch Unterschiede in der Abrechnung der Leistung, die im Gegensatz zu den Marktpreisen im Outsourcing Konzept, im SSC Konzept mehrheitlich auf Verrechnungspreisen beruht.³¹ Da auch das Auslagern von Unterstützungsaufgaben Wissen über die eigenen Prozesse und Kosten sowie Überwachungs- und Informationssysteme voraussetzt, wird die SSC- Organisation allerdings in der Praxis oftmals auch als Ausgangspunkt und Vorbereitung auf Outsourcingprojekte genützt.³²

2.3 Shared Services im Verhältnis zu Zentralisierung und Dezentralisierung

Grundsätzlich besteht im Unternehmen die Möglichkeit Funktionen tendenziell eher dezentral oder zentral zu organisieren, wobei es darum geht Entscheidungskompetenzen und Aufgaben innerhalb des Unternehmens, bzw. Konzerns zu Verteilen.³³

²⁷ Vgl. Wißkirchen, F./Kleinertz, M. (2000), S. 190.

²⁸ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 55.

²⁹ Vgl. Bergeron, B. (2003), S. 4, Klingebiel, N. (2005), S. 777f.

³⁰ Vgl. Schwarz, G./Schiele, J. (2004), S. 40.

³¹ Vgl. Wißkirchen, F./Kleinertz, M. (2000), S.; Deloitte (2004), S. 12.

³² Vgl. Field, T. (1997), S. 10; Wullenkorn, A. (2003), S. 529.

³³ Vgl. Hungenberg, H. (1995), S.45.

Nach KOSIOL bedeutet Zentralisierung eine Zusammenfassung gleichartiger Aufgaben in einer Organisationseinheit und Dezentralisierung eine Verteilung gleichartiger Aufgaben auf mehrere Organisationseinheiten.³⁴

Dimension	Fachabteilung in Geschäftseinheit	Shared Service Center	Zentralbereich in Spitzeneinheit
Juristische Form	Rechtlich nicht selbständig	Überwiegend rechtlich selbständig	Rechtlich nicht selbständig
Wirtschaftliche Form	Budgetierte Kostenstelle	Überwiegend Cost- oder Profit Center	Budgetierte Kostenstelle
Standort	Am Standort der Geschäftseinheiten	Standortbestimmung unter Einbeziehung relevanter Standortfaktoren	Meist am Standort der Zentrale
Geographischer Fokus	Lokal	Geozentrisch Multinational	Geozentrisch / International
Strukturorganisation	Funktionsorientiert	Prozessorientiert	Funktionsorientiert
Leistungsverrechnung	Lokales Umlageverfahren	Verrechnungspreise	Umlageverfahren
Koordination	Anweisungen	Interne Dienstleistungsvereinbarungen	Richtlinien
Entscheidungskompetenz (Steuerung)	Operative Steuerungs- und Entscheidungskompetenz	Im Rahmen des vorgegebenen Standardisierungsgrades	Steuerung der Konzernpolitik und -strategie
Realisierung von Synergiepotentialen	Nutzung von Skalen- und Spezialisierungseffekten	Nutzung von Skalen- und Spezialisierungseffekten	Redundanzen durch mehrfache Aufgabenausführung im Konzern
Interne Kundenorientierung	Individuelle Festlegung der Leistungsqualität	Geschäftseinheiten legen Menge und Qualität der benötigten Leistung fest	Zentrale legt Leistungsangebot und -lieferung fest
Serviceausrichtung	Individueller Service an Bedürfnisse der jeweiligen Einheit angepasst / Service ist lokaler Supportprozess	Standardisierter Service z.T. auf Anforderungen der Geschäftseinheiten zugeschnitten / Service ist Kernkompetenz	Standardisierter Service / Service ist Supportprozess
Flexibilität	Möglichkeit Leistungen extern zu beziehen besteht	Teilweise Möglichkeit Leistungen von externen Anbietern zu beziehen	Nutzung von internem Service obligatorisch
Leistungskontrolle	Leistungsvergleich mit internen Zielvorgaben der jeweiligen Geschäftseinheit	Leistungsvergleich mit Konzern-Zielvorgaben und externen best practices	Leistungsvergleich mit internen Zielvorgaben

Abbildung 2-2: Shared Services versus Zentralisation und Dezentralisation³⁵

In der Unternehmenspraxis wird die Einrichtung eines oder mehrerer SSC oft mit den Inhalten der Zentralisierung gleichgesetzt, da in beiden Konzepten Funktionen oder Prozesse aus dezentralen Unternehmenseinheiten in einen Verantwortungsbereich zusammengelegt werden.³⁶ Gleichzeitig bleiben jedoch Planungs- und Steuerungsaufgaben im Verantwortungsbereich der dezentralen Geschäftseinheiten erhalten. Genauer betrachtet verfolgt das Shared Services Konzept somit das Ziel, die Vorteile der dezentralen Organisation mit denen der zentralen Variante zu kom-

³⁴ Vgl. Kosiol, E. (1976), S. 81.

³⁵ In Anlehnung an Kagelmann, U. (2001), S. 135ff.; Aguirre, D. et al. (1998), S.7.

³⁶ Vgl. Wißkirchen, F. (1999), S. 1.

binieren, ohne deren Nachteile zu übernehmen.³⁷ In Abbildung 2-2 wird eine Abgrenzung zwischen SSC, Zentralbereichen in Spitzeneinheiten und Fachabteilungen in Geschäftseinheiten vorgenommen.

2.4 Servicearten in Shared Service Centern

Von SSC erbrachte Dienstleistungen und Services verfügen über wesentliche Gemeinsamkeiten. Dazu gehört zum einen, dass die wahrgenommenen Aufgaben relativ generisch sind, also weder an einen bestimmten strategischen Geschäftsbereich noch an einen bestimmten Standort gebunden sind.³⁸ Daraus folgt als weitere Eigenschaft eine Nachfrage nach den bereitgestellten Dienstleistungen durch mehr als eine Einheit im Konzern.³⁹ Trotz dieser grundsätzlichen Gemeinsamkeiten wird von SSC eine Vielzahl unterschiedlicher Services erbracht, die sich jedoch im Wesentlichen in zwei Hauptkategorien unterteilen lassen: transaktionsbasierte und expertisebasierte Services.

2.4.1 Transaktionsbasierte Services

Bei transaktionsbasierten Services handelt es sich v. a. um verwaltungs- und prozessorientierte Unterstützungsaufgaben.⁴⁰ Diese ständig wiederkehrenden Prozesse zeichnen sich durch einen hohen Ressourceneinsatz und ein hohes Volumen aus.⁴¹ Da sie zusätzlich einen hohen Standardisierungsgrad aufweisen, lassen sich durch ihre Zusammenfassung und Optimierung Kostensenkungen durch Skaleneffekte realisieren.⁴² Weitere Merkmale transaktionsbasierter Services sind der begrenzte Entscheidungsspielraum sowie ein eher geringes finanzielles und wirtschaftliches Risiko, das mit ihrer Ausführung verbunden ist.⁴³

Die genaue Bezeichnung der Organisationseinheit, in der die Services bereitgestellt werden ist abhängig von der Art der angebotenen Dienstleistungen. Für transakti-

³⁷ Vgl. Klingebiel, N./Andreas, J. (2006), S. 38.

³⁸ Vgl. Schuurmans, L./Stoller, C. (1998), S. 38.

³⁹ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 88.

⁴⁰ Vgl. Fischer, T. M./Sterzenbach, S. (2006), S. 8.

⁴¹ Vgl. Gössi, M./Balling, J. (2001), S. 23.

⁴² Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 89.

⁴³ Vgl. Shah, B. (1998), S. 7.

onsbasierte Services findet sich neben dem Begriff des Shared Service Centers im engeren Sinne auch die Bezeichnung „Centre of Scale“, als Transaktions- und Verwaltungszentrum.⁴⁴ Im Falle transaktionsbasierter Services übernimmt das SSC die Rolle des Service-Experten und hat v. a. das Ziel einer schnelleren Bereitstellung qualitativ hochwertiger Serviceleistungen.⁴⁵

2.4.2 Expertisebasierte Services

Im Gegensatz zu den transaktionsbasierten Services ist das Prozess-Volumen der expertisebasierten Services gering. Da sie in den einzelnen Konzerneinheiten eher selten anfallen, ist die kritische Masse für ein Angebot dieser Art von Dienstleistungen an mehreren Stellen im Konzern nicht gegeben. Stattdessen handelt es sich bei expertisebasierten Services um spezifische, wissensorientierte Prozesse, deren Ausführung hohe Fähigkeitsanforderungen stellt.⁴⁶

Es gibt eine Vielzahl an Bezeichnungen für ein expertisebasiertes Shared Service Center. Neben dem Begriff des „Centers of Expertise“⁴⁷ existieren auch die Bezeichnungen „Center of Excellence“⁴⁸ und „Corporate Center“⁴⁹. Gemein haben sie die Beschäftigung hochspezialisierter Fachkräfte, deren Zusammenführung in einer Organisationseinheit zu einem Spezialisierungsvorteil führt.⁵⁰ Aufgaben eines expertisebasierten SSC sind daher auch vielmehr die Beratung operativer Einheiten, das Bereitstellen integrierter Lösungen sowie die Unterstützung von Konzerneinheiten bei der Erfüllung von Unternehmenszielen.⁵¹ Expertisebasierte SSC zeichnet somit im Vergleich zu transaktionsbasierten SSC eine eher übergeordnete, steuernde und unternehmenszielorientierte Sichtweise aus.⁵²

⁴⁴ Vgl. Durkee, N./Horan, P. (2002), S. 3.

⁴⁵ Vgl. Ulrich, D. (1995), S. 16.

⁴⁶ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 89.

⁴⁷ Vgl. Arkin, A. (2002), S. 35.

⁴⁸ Vgl. Ulrich, D. (1995), S. 16.

⁴⁹ Vgl. Werder, A. v./Stöber, H. (2004), S. 4.

⁵⁰ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 89.

⁵¹ Vgl. Ulrich, D. (1995), S. 16.

⁵² Vgl. Werder, A. v./Stöber, H. (2004), S. 4.

Die idealtypische Gegenüberstellung von transaktionsbasierten und expertisebasierten Services und den damit verbundenen Center-Formen sollte nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich SSC in der Konzernpraxis oft schwer in eine der beiden Kategorien einordnen lassen. Der bereits erwähnten Studie des Lehrstuhls für Rechnungswesen und Controlling an der Universität Erlangen-Nürnberg zufolge erbringen in mehr als drei viertel aller befragten Unternehmen SSC sowohl transaktions- als auch expertisebasierte Dienstleistungen.⁵³

⁵³ Vgl. Fischer, T. M./Sterzenbach, S. (2006), S. 38f.

3 Shared Service Center im internationalen Unternehmenskontext

3.1 Rahmenbedingungen internationaler Konzerne

Vor der Einführung eines SSC sollte bereits eine Analyse des Centerumfeldes erfolgen. Hierzu gehören nicht nur interne Faktoren, welche die im Konzern herrschende Umwelt bilden, sondern in erster Linie die externen Bedingungen, die als Rahmenbedingungen für ein Unternehmen bestehen und von diesem nur schwer oder überhaupt nicht zu beeinflussen sind.⁵⁴ Dazu zählen insbesondere die bei der Standortentscheidung zu beachtenden gesetzlichen und infrastrukturellen Aspekte des potentiellen SSC- Standortes.

3.1.1 Grundlegende Eigenschaften internationaler Konzerne

Der deutsche Gesetzgeber hat im Aktiengesetz⁵⁵ und im HGB das Konzernrecht bzw. die Konzernrechnungslegung verankert. So definiert § 18 Aktiengesetz den Konzern folgendermaßen:

(1) Sind ein herrschendes und ein oder mehrere abhängige Unternehmen unter der einheitlichen Leitung des herrschenden Unternehmens zusammengefasst, so bilden sie einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen. [...] ⁵⁶

(2) Sind rechtlich selbständige Unternehmen, ohne dass das eine Unternehmen von dem anderen abhängig ist, unter einheitlicher Leitung zusammengefasst, so bilden sie auch einen Konzern; die einzelnen Unternehmen sind Konzernunternehmen. ⁵⁷

Ein Konzern ist demzufolge eine Unternehmung, die aus mehreren rechtlich selbständigen Teilen besteht, wirtschaftlich jedoch eine Einheit darstellt. Im Gegensatz zu den einzelnen Konzernunternehmen verfügt der Konzern nicht über eine eigene Rechtspersönlichkeit und ist kein eigenes Steuersubjekt.⁵⁸

Vor allem auf internationaler Ebene stellt der Konzern begründet in erster Linie im Streben nach besserer Marktdurchdringung, Diversifikation, Stärkung der Kapitalba-

⁵⁴ Vgl. Horvath, P. (2000), S. 75ff.

⁵⁵ Vgl. §§ 15 bis 22 AktG; §§ 291 bis 337 AktG; §§ 290 bis 329 HGB.

⁵⁶ §18 Absatz 1 Satz 1 AktG.

⁵⁷ §18 Absatz 2 Satz 1 AktG.

⁵⁸ Vgl. Theisen, M. R. (2000), S. 1.

sis oder Realisierung von Synergieeffekten eine verbreitete Organisationsform dar. In der Literatur werden in mehreren Staaten operierende (und auch produzierende) Konzerne multinationale, internationale, globale oder transnationale Konzerne genannt, wobei die Begriffe oft uneinheitlich verwendet werden. Zum Teil werden sie synonym gebraucht, teilweise beschreiben sie aber auch spezifische Konzepte international tätiger Unternehmen.

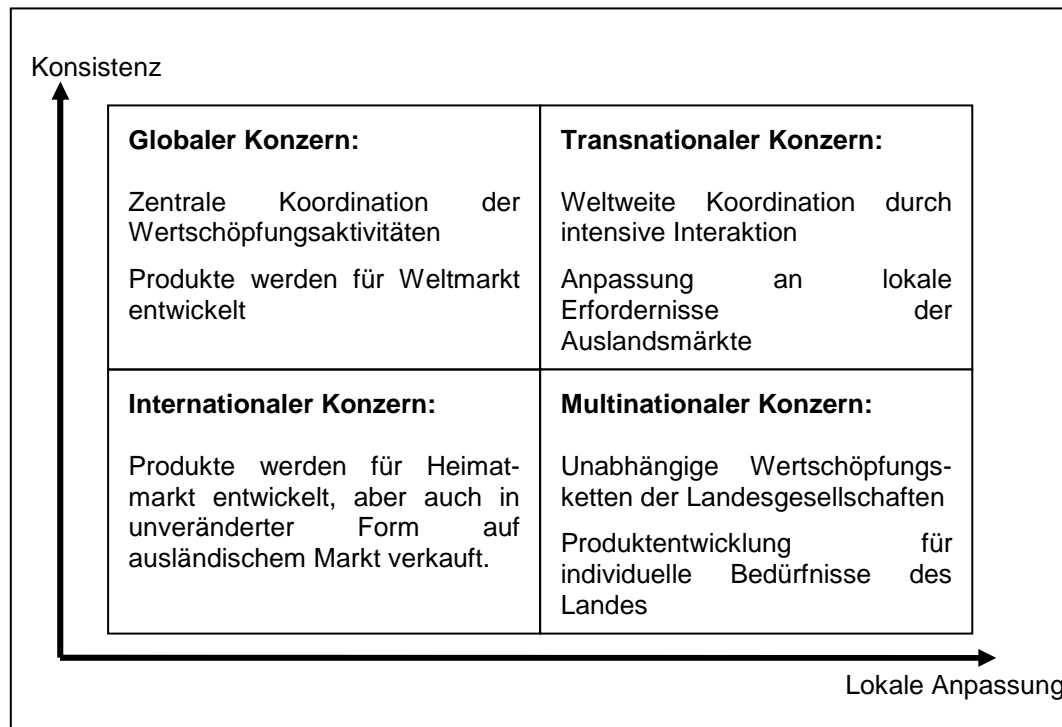


Abbildung 3-1: Internationalisierungsgrade von Konzernen⁵⁹

Abbildung 3-1 stellt die von einigen Autoren⁶⁰ vertretene Differenzierung der Begriffe im Sinne unterschiedlicher Internationalisierungsgrade von Konzernen anhand der Dimensionen Konsistenz (Globalisierungsvorteile) und Lokale Anpassung dar.

3.1.2 Gesetzliche Faktoren

Für international agierende Unternehmen gilt es, sich insbesondere bei Geschäften über die Ländergrenzen hinweg, mit staatlichen Regulierungen und gesetzlichen Vorschriften zu beschäftigen. In Westeuropa sind zwar die allgemeinen Rahmenbedingungen, wie z.B. politische Stabilität, Rechtssicherheit und Wirtschaftspolitik im

⁵⁹ In Anlehnung an: Lube, M.-M. (1997), S. 16; Rhinesmith, S. H. (1996), S. 7ff.

⁶⁰ vgl. Dunning, J. H. (1992); Lube, M.-M. (1997), S. 16; Rhinesmith, S. H. (1996), S. 7ff; Theisen, M. R. (2000), S. 6ff.

Zuge der europäischen Einheit weitgehend angeglichen, Unterschiede gibt es aber auch hier noch in der Steuergesetzgebung und regionalen Investitionsförderung.⁶¹

Außerhalb Europas variieren neben den genannten Aspekten außerdem die Regelungen zum Arbeitnehmerschutz oder fachspezifische Vorschriften (z.B. im Finanzbereich) zum Teil erheblich.

Für Unternehmen, die beabsichtigen ein SSC in einem außereuropäischen Land zu errichten, stellt sich in erster Linie die Frage ob die politische Stabilität sowie die rechtlichen und institutionellen Rahmenbedingungen im entsprechenden Staat als gesichert bewertet werden kann. Nationale Unternehmenssteuersätze werden neben Investitionsfördermaßnahmen (speziell Lohnkostenzuschüsse sowie Zuschüsse zu Qualifizierungsmaßnahmen) in die Standortevaluierung mit einbezogen. Staaten bieten Unternehmen oft Anreize für Neuansiedlungen in bestimmten Regionen, um die wirtschaftliche Entwicklung zu fördern. So werden Anreize in Form von Unternehmenssteuervergünstigungen geboten oder Subventionen gewährt, die die Beschäftigung einer bestimmten Region fördern. Auch Lohnkostenzuschüsse, Zuschüsse zu Qualifizierungsmaßnahmen oder Beihilfe zur Förderung von Transportleistungen oder Verbesserung der Infrastruktur sind verbreitet.⁶² Jedoch spielen solche Fördermaßnahmen für internationale Unternehmen im Vergleich zu den arbeitsrechtlichen Bestimmungen (Entlassung, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall), der Flexibilität der arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen (Arbeitszeit) und der Lohn- und Lohnnebenkosten des entsprechenden Landes wohl eher eine geringere Rolle.

Von ebenso hoher Bedeutung ist die Beachtung von bestehenden gesetzlichen Regelungen eines Landes.⁶³ Vielfach gilt es besonders den Vorschriften in Bezug auf die Aufgaben im Finanzbereich in der Planung des SSC zu berücksichtigen. Beispielsweise fordert die italienische Finanzbehörde, dass Rechnungs- und Lieferadresse identisch sein müssen und Rechnungen am Lieferort zu archivieren sind⁶⁴, was eine Konsolidierung der Debitorenbuchhaltung erschweren oder auch als unvorteilhaft erscheinen lassen kann. In vielen europäischen Staaten sind die Datenschutz-

⁶¹ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 108f.

⁶² Vgl. Schulman, D. et. al. (1999), S. 158; Herwaarden, E. v./Schwarz, G. (2005), S. 185.

⁶³ Vgl. Wißkirchen, F./Kleinertz, M. (2000), S. 195.

⁶⁴ Vgl. Campenhausen, C. v./Rudolf, A. (2001), S. 86; Suska, M (2005), S. 52.

bedingungen verhältnismäßig streng⁶⁵, was bei einer Verschiebung von z.B. Personaldaten zwischen den Einheiten zu beachten ist.

3.1.3 Infrastrukturelle Gegebenheiten

Der zentrale Aspekt für die Gründung eines SSC in einer Region ist die Verfügbarkeit von qualifiziertem Personal. Oft werden auch neben den Fachkenntnissen der in ein SSC verlagerten Funktion noch spezielle Fremdsprachen- und IT Kenntnisse benötigt.⁶⁶ Soll das SSC im Ausland errichtet werden, so ist die Akzeptanz der internen Kunden ggü. dem SSC größer, wenn die Kommunikation in der Landessprache stattfindet. Die weite Verbreitung von z.B. ERP-Systemen zu Kommunikations- und Informationszwecken stellt außerdem Anforderungen an die Mitarbeiter im Umgang mit entsprechender Hard- und Software.⁶⁷ Allerdings wird es in einer Region mit niedrigem Lohnniveau schwieriger sein Spezialisten für wissensorientierte Prozesse zu rekrutieren, weshalb in solchen Gegenden wohl eher SSC zu finden sind, die auf transaktionsorientierte Prozesse ausgerichtet sind.

Während das Vorhandensein bereits bestehender SSC anderer Unternehmen am potentiellen Standort bis zu einem gewissen Grad positiv zu sehen ist, da dadurch schon ein Pool an Mitarbeitern vorhanden (gesichert) ist, sind zu viele SSC am Standort eher negativ zu bewerten, da die Unternehmen um die Mitarbeiter konkurrieren. Sind örtliche Verlagerungen von (ausgewählten) Mitarbeitern in andere Regionen angestrebt sollte auch die dortige Lebensqualität⁶⁸ bei der Standortwahl eine Rolle spielen. Eine vom Mitarbeiter als unangemessen empfundene Lebensqualität erschwert es nicht nur qualifizierte Arbeitskräfte anzuziehen, sondern macht es (ohne entsprechende Ausgleichszahlungen) meist unmöglich Mitarbeiter von bisherigen Standorten an den neuen Standort des SSC zu verlagern. Sowohl Ausgleichszah-

⁶⁵ Vgl. Field, T. (1997), S. 4.

⁶⁶ Vgl. u.a. Kagelmann, U. (2001), S. 106f; Schulman, D. et al. (1999), S. 141, Wißkichen, F./Mertens, H. (1999), S. 98.

⁶⁷ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 107.

⁶⁸ Hierzu zählen beispielsweise Lebenshaltungskosten, Einkommensteuersätze, Bildungssystem und Kriminalitätsrate.

lungen als auch Konkurrenz um Personal wirken sich negativ auf die Kostensituation des SSC aus.⁶⁹

Für Offshore- Lösungen der SSC Errichtung spielt neben der Verkehrsinfrastruktur auch die Telekommunikationsinfrastruktur eine zentrale Rolle. Da es besonders in der Einführungsphase zu vermehrter Reisetätigkeit von Mitarbeitern kommt, sollte eine Flughafenanbindung mit entsprechender Erreichbarkeit gegeben sein. Um Probleme der Kommunikation und Datenübermittlung zu minimieren, sind stabile und sichere Standleitungen und hohe Datenübertragungsraten ebenso erforderlich wie international konkurrenzfähige Telekommunikationstarife.⁷⁰

Neben den sich unmittelbar auf die Kostenposition auswirkenden Lohn- und Lohnnebenkosten, sollten auch mittelbar wirkende Aspekte wie die Stellung der Gewerkschaften und die Arbeitsmoral in der Evaluierung des potentiellen Standortes berücksichtigt werden, um die erwartete Kosteneinsparung als explizite Ziel der SSC Errichtung an einem neuen Standort zu erreichen.

3.2 Internationale Herausforderungen an Shared Service Center

Aus den vorstehend beschriebenen Rahmenbedingungen des internationalen Umfeldes, in dem sich SSC multinationaler Konzerne befinden, ergeben sich zusätzliche Aufgabenstellungen. Die Beziehung zwischen der Organisationsform des Centers und der Internationalität eines Konzerns ist dabei von Ambivalenz geprägt. Zwar führt ein internationales Umfeld zu neuen Problemstellungen für SSC. Gerade stark internationalisierte und diversifizierte Konzerne mit ähnlichen Prozessen in vielen Bereichen bieten jedoch auch hervorragende Einsatzmöglichkeiten für SSC.⁷¹ Bei den Aufgabenstellungen ist der Bereich der Kommunikation als grundsätzliches Problem näher zu beleuchten. Dieser wird im Folgenden sowohl unter dem Blickwinkel struktureller als auch kultureller Herausforderungen betrachtet. Ebenfalls von großer Bedeutung sind rechtliche Herausforderungen, die als dritter Aspekt untersucht werden.

⁶⁹ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 108f, Herwaarden, E. v./Schwarz, G. (2005), S. 184.

⁷⁰ Vgl. Salmen, T. (2001), S. 47.

⁷¹ Vgl. Deimel, K./Quante, S. (2003), S. 301f.

3.2.1 Strukturelle Herausforderungen

Der Aufbau eines SSC bringt nicht zu unterschätzende Anforderungen an die konzerninterne Kommunikation mit sich. Neue Kommunikationskanäle zwischen Center und operativen Einheiten müssen aufgebaut und auch eingehalten werden.⁷² Für Mitarbeiter in den operativen Einheiten wird dies oft durch eine Depersonalisierung der Kommunikation begleitet, da sie statt mit einer Person in ihrer eigenen Einheit nun mit einem „anonymen“ SSC kommunizieren müssen.⁷³ Noch schwieriger ist die Definition richtiger Schnittstellen und Ansprechpartner, wenn die neu im Center zusammengefassten Prozesse vorher in den verschiedenen Geschäftseinheiten und Ländern völlig unterschiedlich strukturiert waren.⁷⁴

Die Implementierung eines SSC in einem multinationalen Konzern bringt in den meisten Fällen auch Kompetenzverschiebungen mit sich. Insbesondere von Seiten operativer Einheiten wird aus Furcht vor Machtverlust oft beachtlicher Widerstand entgegen gebracht.⁷⁵ SSC fehlt gegenüber den operativen Einheiten hingegen, je nach hierarchischer Verankerung im Konzern, teilweise die Entscheidungskompetenz, um Prozesse ganzheitlich zu optimieren.⁷⁶

Weitere Probleme können sich aus den IT-Strukturen in multinationalen Konzernen ergeben. Ein länderübergreifend arbeitendes SSC hat oft mit unterschiedlichen IT-Strukturen in den operativen Einheiten zu kämpfen.⁷⁷ Zudem fehlt es Konzernen oft insgesamt an den nötigen IT-Ressourcen und IT-Plattformen, um die Arbeit eines SSC konsequent zu unterstützen.⁷⁸

3.2.2 Kulturelle Herausforderungen

SSC, die in einem Konzern länderübergreifend Dienstleistungen anbieten, sehen sich nicht nur mit strukturellen Herausforderungen konfrontiert. Gerade im Bereich der Kommunikation spielen kulturelle Aspekte eine wesentliche Rolle. Dies beinhaltet

⁷² Vgl. Sure, M. (2003), S. 59.

⁷³ Vgl. Ulrich, D. (1995), S. 22.

⁷⁴ Vgl. Arkin, A. (2002), S. 35.

⁷⁵ Vgl. o. V. (2007), S. 2.

⁷⁶ Vgl. Gössi, M./Balling, J. (2001), S. 25.

⁷⁷ Vgl. Campenhausen, C. v./Rudolf, A. (2001), S. 84.

auch praktische Faktoren, wie die Sprachkenntnisse der SSC-Mitarbeiter. Während sich Prozesskenntnisse bei hoher Standardisierung relativ schnell vermitteln lassen, stellen mangelnde Sprachkenntnisse in einem international arbeitenden SSC ein ernst zu nehmendes Problem dar.⁷⁹ Weitere, eher praktische Faktoren im Bereich der Kultur betreffen abweichende Arbeitszeiten und Zeitunterschiede, die es zu beachten gilt.⁸⁰

Weniger offensichtlich, aber nicht minder bedeutungsvoll ist der Einfluss tiefergehender kultureller Unterschiede auf die Arbeit eines SSC. So unterscheidet die gängige Literatur über interkulturelles Management zwischen „high context“ Kulturen, in denen die Kommunikation stark vom Kontext abhängig ist und „low context“ Kulturen, in denen Kommunikation eher explizit und verbal formuliert stattfindet.⁸¹ Weitere Herausforderungen können sich aus der unterschiedlichen Bedeutung von Rang und Alter oder dem unterschiedlichen Einfluss der Gruppe im Rahmen der Entscheidungsfindung ergeben.⁸²

3.2.3 Rechtliche Herausforderungen

Nicht nur multinationale Konzerne im Allgemeinen, auch SSC innerhalb multinationaler Konzerne sind mit einer Vielzahl rechtlicher Herausforderungen konfrontiert. Die vorliegende Arbeit kann hier nur eine kurze Übersicht geben. Neben unterschiedlichen arbeitsrechtlichen Bestimmungen beim Einbezug von ausländischen Konzerneinheiten in die Aktivität eines SSC sind v. a. steuerrechtliche Bestimmungen von Bedeutung.⁸³ Darunter fallen auch regulative Bestimmungen, wie in manchen Ländern das Verbot, wirtschaftlich relevante Papiere außer Landes zu bringen, die Begrenzung des Währungstransfers oder die Bestimmung, Fakturierungen nur im Land vorzunehmen.⁸⁴

⁷⁸ Vgl. Gössi, M./Balling, J. (2001), S. 24.

⁷⁹ Vgl. Neukirchen, R./Vollmer, M. (2007), S. 97.

⁸⁰ Vgl. Rothlauf, J. (2006), S. 149.

⁸¹ Vgl. Cateora, P. R. (1987), S. 139.

⁸² Vgl. Chaney, L. H./Martin, J. S. (2004), S. 157.

⁸³ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 184.

⁸⁴ Vgl. Davis, T. R. V. (2005), S. 11; Miller, C. (1999), S. 47.

Entscheidender für SSC sind hingegen die internationalen Bestimmungen zu Verrechnungspreisen. Sie betreffen die Leistungsverrechnung des Centers direkt. Da Verrechnungspreise das zu versteuernde Einkommen von Konzerneinheiten beeinflussen, fordert eine zunehmende Anzahl nationaler Steuerbehörden einen Nachweis der Angemessenheit. Auf Grundlage der OECD-Richtlinie zu Verrechnungspreisen wird dabei meist der Fremdvergleichsgrundsatz eingesetzt, d. h. der Verrechnungspreis des Konzerns muss dem Vergleich mit einem Verrechnungspreis, wie ihn unabhängige Akteure vereinbaren würden standhalten.⁸⁵ Diese rechtlichen Anforderungen beinhalten nicht nur die Notwendigkeit umfangreiche Dokumentationspflichten zu erfüllen, sondern auch das Risiko empfindlicher Strafen bei einem Verstoß.⁸⁶

3.3 Vor- und Nachteile von Shared Service Centern für internationale Konzerne

Um sich für die Einrichtung eines SSC zu entscheiden und auch um die Unterstützung des Managements zu sichern, muss sich ein klarer Nutzen für das Unternehmen ergeben, der die mit der Gründung eines Service Centers verbundenen Risiken und Kosten übertrifft.

In der Praxis ist ein wesentliches Entscheidungsmerkmal die Höhe der zu erwartenden Kostenreduzierung, die mehrere Gründe hat:

- **Economies of Scale:** Durch entsprechend höheres Transaktionsvolumen der zusammengelegten Prozesse lassen sich Synergie- und Skaleneffekte realisieren.
- **Effizienz:** Optimierte Prozesse im SSC ermöglichen effizientere Leistungserstellung als in dezentralen Einheiten. Es wird weniger Personal benötigt und Kapazitäten können besser ausgelastet werden.
- **Kostenbewusstsein:** Verrechnungspreise bewirken, dass nur noch tatsächlich benötigte Leistungen von den Geschäftsbereichen in Anspruch genommen werden. Die Ergebnisverantwortung (z.B. Profit-Center) fördert wirtschaftliches Denken im SSC.
- **Standortvorteile:** Durch Errichtung des SSC in einer Region mit niedrigerem Lohnniveau ergeben sich neben geringeren Personalkosten⁸⁷ evtl. auch Steuervorteile oder Fördermaßnahmen.

⁸⁵ Vgl. Vögele, A./Ackerman, A./Decker, T. (2000), S. 71f.

⁸⁶ Vgl. Boykin, R. et al. (1999), S. 91.

⁸⁷ Vgl. Bangemann, T. O. (2005), S. 41.

- **Ressourceneinsatz:** Die Konzentration von Prozessen kann die Ressourcenallokation verbessern.

Die Höhe des Kostensenkungspotentials eines SSC ist in verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt und hängt beispielsweise davon ab, aus wie vielen Ländern die Prozesse an ein SSC abgegeben werden, wie variantenreich die Prozesse in den dezentralen Einheiten durchgeführt wurden oder wie die Qualität der Prozessdurchführung in der Ausgangssituation zu bewerten ist.

Neben Kostensenkungspotentialen entstehen durch ein SSC noch weitere, eher qualitativ zu bewertende Vorteile. Effiziente, standardisierte Prozesse, basierend auf dem Prinzip der „Best Practices“, und optimaler Technologieeinsatz, der ein entsprechendes Transaktionsvolumen ermöglicht, führt durch Spezialisierung sowohl zu einer Qualitätssteigerung in der Leistungserstellung als auch zu einer Reduzierung der Durchlaufzeiten (Erfahrungskurveneffekt).⁸⁸ Die Bündelung der Aufgaben entlastet die lokalen Einheiten und ermöglicht eine Konzentration auf Kernkompetenzen bzw. schafft Kapazitäten zur Erneuerung von Erfolgspotentialen.⁸⁹ Im Gegensatz zum Outsourcing bleibt das Unternehmen durch die Bildung von Shared Service Centern unabhängig von externen Dienstleistern.⁹⁰ Folglich geht auch Fachwissen nicht verloren, sondern kann innerhalb des Konzerns ausgebaut werden und zusätzlich zu Wettbewerbsvorteilen führen.⁹¹

Einen strategischen Vorteil bietet vor allem die höhere Flexibilität bei Akquisitionen, Desinvestitionen und Reorganisationen⁹² durch bereits standardisierte und vom operativen Geschäft unabhängige Funktionen im SSC. Den Chancen stehen insbesondere während der Implementierung eines SSC Risiken gegenüber. Besonders bei vielgliedrigen internationalen Konzernen mit heterogener IT Landschaft und variabler Prozessdurchführung ist oft eine komplette Reorganisation erforderlich, die zu einem enormen Investitionsaufwand führt.⁹³ Werden bereits in der Planung des SSC die

⁸⁸ Vgl. Aguirre, D. et al. (1998), S. 5; Bergeron, B. (2003), S.6; Danner, M. (2004), S. 18.

⁸⁹ Vgl. Bergeron, B. (2003), S. 6; Schober, W. (2003), S. 138.

⁹⁰ Vgl. Schwarz, G./ Schiele, J. (2004), S. 40.

⁹¹ Vgl. Deimel, K./Quante, S. (2003), S. 302.

⁹² Vgl. Klingebiel, N. (2005), S. 781; Field, T. (1997), S. 10.

⁹³ Vgl. Camphausen, C. v./Rudolf, A. (2001), S. 83.

eigenen Herstellkosten der Dienstleistung überschätzt folgt daraus eine nicht den Erwartungen entsprechende Fixkostenreduzierung nach der Ausgliederung.⁹⁴

	Stärken	Schwächen
A-Argumente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erzielung von Kostensenkungen ▪ Durchführung von Prozess-standardisierungen ▪ Ausgangspunkt für Prozess-optimierungen und der sich daraus ergebenden Verkürzung von Prozessdurchlaufzeiten und Qualitätsverbesserungen ▪ Betonung der Kunden- und Serviceorientierung in Bereich von Support-Prozessen ▪ Schaffung marktähnlicher Verhältnisse für interne (Support-) Dienstleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzerninterne und –externe Fluktuation und damit einhergehender Know-how-Abfluss aus den Konzerneinheiten ▪ Kommunikationsprobleme, die auf Grund des Black-Box-Charakters von SSC (kein persönlicher Kontakt) auftreten können.
B-Argumente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höheren Stabilität der IT-Systeme und Verringerung von Medienbrüchen durch Software-Standardisierungen ▪ Chance zur Erstellung einer umfassenden Prozessdokumentation ▪ Stärkere Konzentration auf das Kerngeschäft durch Verlagerung von Supportprozesse in SSCs ▪ Unterstützung einer prozessorientierten Ausrichtung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strapazierung von ansonsten reibungsfreien Geschäftsbeziehungen auf Grund von Anlauf- und längerfristigen Implementierungsproblemen ▪ Auftreten kulturell und sprachlich bedingter Probleme zwischen den Konzerneinheiten und dem SSC ▪ Durch eine Top-Down-Entscheidung zur Verlagerung von SSC begründete Widerstände von einzelnen Konzerneinheiten
C-Argumente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringere externe Abhängigkeit als bspw. im Falle des Outsourcings ▪ Kein Verlust von Know-How im Konzern ▪ Verbleib von sensiblen und spezifischen Informationen im Konzern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beeinflussung des Erfolgs eines SSC durch die Nichtbeachtung rechtlicher und steuerlicher Rahmenbedingungen

Abbildung 3-2: Argumentenbilanz zur Einführung von Shared Service Centern

Während es durch erweiterte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche sowie neue Anreizsysteme zu einer Steigerung der Mitarbeitermotivation in den SSC kommt, führen drohender Arbeitsplatz- und/ oder Machtverlust zu Motivationsverlust in den Geschäftseinheiten. Hinzukommen kann vor allem bei internationalen SSC eine Erschwerung der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern in SSC und Geschäftsein-

⁹⁴ Vgl. Klingebiel, N. (2005), S. 781.

heiten durch verschiedene Sprache und/oder Kultur.⁹⁵ Trotz kunden- und serviceorientierter Ausrichtung des SSC sind aufgrund von Standardisierung von Seiten der Geschäftseinheiten Kompromisse bei spezifischen Leistungen einzugehen⁹⁶. Im Falle unzureichender Kundenorientierung entstehen „Schattenbereiche“ in den operativen Einheiten, welche wieder selbst Aufgaben übernehmen.⁹⁷ Die bereits angeführten Argumente können um weitere ergänzt werden und in Abbildung 3-2 in Form von unterschiedlichen Argumentenklassen (A, B und C) gewichtet werden.

3.4 Shared Service Center Einsatz in der Praxis internationaler Konzerne

Die sich durch die moderne Informationstechnologie bietenden Chance der Verlagerung von SSC zur Kostenersparnis (vor allem in Bezug auf Arbeitskosten) haben schon viele internationale Konzerne genutzt. Allied Signals, so wird berichtet, soll jährlich über 70 Millionen US Dollar durch die Implementierung gespart haben. Teneco in Nordamerika betreibt SSC in den Bereichen Personalmanagement, Rechnungswesen und IT und spart jährlich ca. 40 Mio. US Dollar.⁹⁸ Auch deutsche Unternehmen folgen seit einiger Zeit diesem scheinbar sehr profitablen Trend. SAP hat standardisierte Verwaltungsaufgaben nach Mittel- und Osteuropa verlagert. Die Deutsche Lufthansa ist mit ihrem Zentrum für Finanzbuchhaltung und Verkaufsabrechnung in Krakau (Polen) vertreten und die Gehälter der deutschen und österreichischen Infineon Mitarbeiter werden in Budapest abgerechnet. Siemens baut nach einem SSC für Gehaltsabrechnungen in den USA ein mehrere hundert Mitarbeiter umfassendes Service Center für Konzernbuchhaltung in Prag auf, wo DHL schon seine europäische Logistik verwaltet.⁹⁹

⁹⁵ Vgl. Balling, J./Gössli, M. (2001), S. 22; Krüger, W./Danner, M. (2004a), S. 19; Danner (2004), S. 20.

⁹⁶ Vgl. Klingebiel, N. (2005), S. 781.

⁹⁷ Vgl. Aguirre, D. et al. (1998), S. 8ff.

⁹⁸ Vgl. Westerhoff, T. (2006), S. 70.

⁹⁹ Vgl. Schaudwet, C./Handschuch, K. (2006), S. 24f.

4 Gestaltungsfelder internationaler Shared Service Center

4.1 Zielsetzungen von Shared Service Centern

Ziele, als zentrale Gestaltungs- und Lenkungsgrößen eines Unternehmens, sind von Personen angestrebte Ergebnisse, die durch entsprechend gerichtetes Handeln angestrebt werden.¹⁰⁰ Durch eine messbare Zielformulierung lässt sich der Zielerreichungsgrad, und damit der Erfolg des Unternehmens bestimmen.¹⁰¹ Gesetzte Ziele in Verbindung mit einer Einschätzung der Realisierbarkeit stellen dagegen die Erwartungen eines Unternehmens dar. Ziele lassen sich generell in die Kategorien der Formal- und Sachziele einteilen. Formalziele beziehen sich im Rahmen des Controllings auf Erfolgs- und Liquiditätsaspekte von Handlungsalternativen. Sie betreffen also nominale Größen des Unternehmensprozesses. Sachziele hingegen beziehen sich auf die sachliche Aufgabenerfüllung von Unternehmen und schließen vorrangig technische Aspekte ein.¹⁰² Daneben können die speziellen Ziele eines SSC auch in prozessorientierte Ziele, qualitäts- und kundenorientierte Ziele sowie finanz- und erfolgsorientierte Ziele eingeteilt werden. Diese Zielkategorien können sich sowohl in den Sach- als auch den Formalzielen wiederfinden.

4.1.1 Formalziele

Der Hauptbeweggrund für die Einführung von SSC ist nach wie vor die Verbesserung der Kostenposition und damit des Gewinns.¹⁰³ Studien von Unternehmensberatungsgesellschaften gehen davon aus, dass Kosteneinsparungspotentiale von ca. 25-30 Prozent, vereinzelt sogar bis zu 50 Prozent, als realisierbar eingeschätzt werden.¹⁰⁴ Daher verwundert es auch nicht, dass dem Ziel der Kosteneinsparung in der Praxis weitgehend die höchste Bedeutung beigemessen wird. Durch die Zusam-

¹⁰⁰ Vgl. Wild, J. (1974), S. 49.

¹⁰¹ Vgl. Heinen, E., (1985), S. 99.

¹⁰² Vgl. u. a. Becker, W. (2005), S. 61; Wöhe, G. (2005), S. 92f.

¹⁰³ Vgl. Ernst & Young Consulting GmbH (2000), S. 19; Deloitte & Touche (2004), S. 7; PricewaterhouseCoopers (2003), S. 3.

¹⁰⁴ Vgl. Ernst & Young Consulting GmbH (2000), Deloitte & Touche (2004), KPMG (2000), PricewaterhouseCoopers (2003).

menlegung von Aufgaben, die vorher an unterschiedlichen Stellen wahrgenommen wurden, können Personal- und Infrastrukturkosten eingespart werden.¹⁰⁵

Zudem ergeben sich durch die Konsolidierung in zweifacher Hinsicht Skaleneffekte: zum einen durch die Fixkostendegression, d. h. durch niedrigere Stückfixkosten bei steigender Kapazitätsauslastung und zum anderen durch Erfahrungskurveneffekte, also den im Zeitverlauf sinkenden Stückkosten aufgrund gewonnener Erfahrung.¹⁰⁶ Allerdings werden Kosteneinsparungsmöglichkeiten durch SSC teilweise stark überschätzt. Insbesondere für eingesparte Kosten aufgrund höherer Prozessqualität erweist sich die Bewertung oft als schwierig.¹⁰⁷ Doch auch allgemein ist es problematisch, Kosteneinsparungen zu identifizieren, wenn Kosten für interne Dienstleistungen vorher über mehrere operative Budgets verteilt waren.¹⁰⁸ Zudem sind Einsparungen bei den Personalkosten teilweise begrenzt, da entlastetes Personal in den operativen Einheiten statt abgebaut zu werden meist schlicht mit anderen Aufgaben in der Einheit betraut wird.

Von großer Bedeutung ist zudem das gesteigerte Kostenbewusstsein, das sowohl beim Dienstleistungsnachfrager als auch beim Dienstleistungsanbieter durch eine verursachungsgerechte und transparente Leistungsverrechnung geschaffen wird. Als weiteres Ziel kann schließlich die Generierung zusätzlichen Umsatzes von konzernexternen Kunden angeführt werden. Durch das Bereitstellen von Dienstleistungen für Externe können nicht nur der Konzernumsatz, sondern auch die bereits erwähnten Skalenerträge gesteigert werden. Die Zusammenlegung von bisher dezentral organisierten Prozessen in ein SSC schafft die Grundlage zum Erzielen von Skaleneffekten. Diese Effizienzvorteile werden hauptsächlich durch die Konsolidierung und Prozessoptimierung, die Standortwahl und eine erhöhte Qualität und Effektivität generiert.¹⁰⁹

Die Konsolidierung von Prozessen (und dadurch deren Reduzierung in Anzahl und Vielfalt in Bezug auf die Prozessgestaltung) in einem SSC führt zu Kosteneinsparun-

¹⁰⁵ Vgl. Deimel, K./Quante, S. (2003), S. 304; Wolfendale, M. (2003), S. 46.

¹⁰⁶ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 74f.

¹⁰⁷ Vgl. Deimel, K./Quante, S. (2003), S. 304.

¹⁰⁸ Vgl. Forst, L. I. (1997), S. 34.

¹⁰⁹ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 74ff.

gen hinsichtlich Infrastruktur- aber vor allem der Personalkosten.¹¹⁰ Eine Reduzierung der Anzahl der Standorte impliziert demzufolge nicht nur eine Senkung der Kosten für Miete, Büroausstattung, Kommunikationsmittel etc., die nun nur noch an einem Standort anfallen, sondern durch die Standardisierung der zusammengeführten Prozesse und die Beseitigung von Redundanzen im Konzern auch eine Reduzierung der Personalkosten. Es werden weniger Mitarbeiter benötigt, deren Arbeitskraft aber wegen der Inanspruchnahme durch verschiedene Geschäftsbereiche optimal ausgelastet werden kann, und damit zu einer Erhöhung der Ressourceneffizienz führt.¹¹¹ Durch die Bündelung entsteht eine Vergrößerung des Transaktionsvolumens, was nicht nur die benötigte Zeit je Transaktion aufgrund des Erfahrungskurveneffekts verringert, sondern auch Investitionen in neue Technologien wirtschaftlicher macht.

Ist ein Unternehmen einem Branchentarifvertrag mit hoher Vergütung angeschlossen können weitere Kostenvorteile entstehen, wenn das SSC einem günstigeren Tarifvertrag zugeordnet werden kann. Oft wird sich aufgrund des Einsparpotentials an Personalkosten für die Errichtung des SSC in einer Region mit niedrigen Lohn- und Lohnnebenkosten entschieden, aber auch Steuersätze und Staatliche Anreize / Subventionen können sich positiv auf die die Kostensituation auswirken.¹¹² Während verringerte Personalkosten in der Prozesskostenrechnung eine Senkung der leistungsmengeninduzierten Kosten bewirken, haben geringere Infrastrukturkosten Auswirkungen auf die Höhe der leistungsmengenneutralen Kosten. Da sowohl leistungsmengeninduzierte wie auch leistungsmengenneutrale Kosten durch die Konsolidierung reduziert werden, können, bei konstanter Menge der Kostentreiber, die Prozesskosten gesenkt werden.¹¹³

Durch das Reengineering der Prozesse, das in der Regel mit einer Zusammenlegung der Organisationseinheiten einhergeht, wird ein beträchtliches Kosteneinsparungspotential erwartet. Es soll zu einer effizienteren Ausführung der Prozesse führen und

¹¹⁰ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 107.

¹¹¹ Vgl. Kugeler, M./Vieting, M. (2002), S. 228ff.

¹¹² Vgl. Schimanck, C./Strobl, G (2002), S. 289f.

¹¹³ Vgl. Deimel, K./Quante, S. (2003), S. 304.

reicht von der Standardisierung und Prozessoptimierung bis zur völligen Neugestaltung der Prozesse.¹¹⁴

Im Gegensatz zu den Kosteneinsparungspotentialen aus der Standortwahl, Konsolidierung und Prozessoptimierung, sind die monetären Vorteile durch eine gesteigerte Qualität und Effektivität der Prozesse schwieriger zu bewerten. Allerdings lässt sich aus einer gesteigerten Prozessqualität eine verbesserte Dienstleistungsqualität ableiten, die zu einer höheren Nachfrage dieser Leistung führt. Durch die Eliminierung von unnötigen Schnittstellen kommt es zu einer Abflachung der Prozesshierarchie, Reduzierung der Komplexität und einem effizienteren Prozessablauf. So können beispielsweise durch Standardisierung und Optimierung des Mahnwesens funktions-spezifische Kostensenkungen und eine Reduzierung des betriebsnotwendigen Kapitals erreicht werden.¹¹⁵

Auch wenn SSC meistens nicht mit der Absicht gegründet werden selbst Wertbeiträge zu generieren, so besteht doch bei erfolgreicher Entwicklung des SSC sowie den technologischen Mitteln vor allem des Internets die Möglichkeit professionelle Dienstleistungen auch für den externen Markt zu wettbewerbfähigen Konditionen zur Verfügung zu stellen.

4.1.2 Sachziele

Während innerhalb der Sachziele die Produktziele im Rahmen eines SSC Projektes weitestgehend untangiert bleiben, so lassen sich jedoch Potential- und vor allem Prozessziele ableiten. Als prozessbezogene Ziele eines SSC sind vor allem die Konzentration auf die Kernkompetenzen, eine höhere Qualität des Prozessoutputs und die Reduzierung der Prozessdurchlaufzeiten zu nennen. Ein Hauptziel, das mit dem Aufbau eines SSC hinsichtlich der im Konzern existierenden Prozesse verbunden wird, ist die Reorganisation und Optimierung dieser Prozesse. Tatsächlich hat insbesondere ein bereichs- und grenzübergreifendes Center den Vorteil des prozessualen Überblicks über den Konzern und somit eine prädestinierte Ausgangslage für die Optimierung von Prozessen.¹¹⁶ Dabei geht es nicht nur um die Vermeidung von In-

¹¹⁴ Vgl. Schulman, D. et al. (1999), S. 179f.

¹¹⁵ Vgl. Campenhausen, C. v./Rudolf, A. (2001), S. 92; Vahs, D. (1999), S. 208f.

¹¹⁶ Vgl. Forst, L. I. (2001), S. 15.

effizienzen, die sich in Konzernen zwangsläufig ergeben wenn Aufgaben an mehreren Stellen wahrgenommen werden.¹¹⁷ Eine Prozessoptimierung umfasst v. a. die Standardisierung und Konsolidierung der Prozesse. Dies reduziert wiederum die Komplexität und trägt zur Schnittstelleneeliminierung bei.¹¹⁸

Verbunden mit der Optimierung und Reorganisation von Prozessen ist damit eine Verkürzung der Prozessdurchlaufzeiten.¹¹⁹ Dies führt dazu, dass die in das SSC verlagerten Dienstleistungen wesentlich effektiver und effizienter durchgeführt werden können. Doch auch eine gesteigerte Transparenz der Prozesse, eine konzernweite Harmonisierung hinsichtlich zeitlicher Verfügbarkeit und Qualität von Dienstleistungen und eine verbesserte Entscheidungsgrundlage sind Folgen einer gelungenen Prozessoptimierung.¹²⁰ Schließlich erhalten Konzerne mit der Zusammenlegung und Standardisierung von Prozessen die Möglichkeit, die Einhaltung konzernweiter Vorgaben oder Policies für die Erfüllung von Aufgaben besser zu kontrollieren.¹²¹ Eine verstärkte Wertschöpfungsorientierung lässt sich auch durch die Optimierung der im Konzern eingesetzten Ressourcen erreichen. Denn Konzerneinheiten, die Aktivitäten an das SSC abgeben, können sich vollständig auf ihre Kernprozesse konzentrieren. Ebenso konzentriert sich das SSC auf seine Kernprozesse, die ihm aus den anderen Einheiten zugewiesen werden.¹²²

Bei den Zielen, die sich auf die Unternehmenspotentiale beziehen werden in Studien unter anderem die Mitarbeitermotivation, Erhöhung der Dienstleistungsbereitschaft sowie die Schaffung einer Basis für zukünftiges Wachstum als wichtig eingestuft.¹²³ Durch eine Abspaltung nicht- strategischer bzw. nicht wertschöpfender Prozesse und Tätigkeiten (z.B. Rechnungsprüfung) aus den einzelnen Geschäftsbereichen und deren Zusammenführung in einer selbständigen Einheit, wird das Management der operativen Geschäftsbereiche von solchen Aufgaben befreit und kann sich auf die Kernprozesse und die Erreichung der strategischen Ziele des Unternehmens kon-

¹¹⁷ Vgl. Greengard, S. (1999), S. 44.

¹¹⁸ Vgl. Deimel, K./Quante, S. (2003), S. 304.

¹¹⁹ Vgl. Schuurmans, L./Stoller, C. (1998), S. 40; Deimel, K./Quante, S. (2003), S. 304.

¹²⁰ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 77.

¹²¹ Vgl. Kroll, K. M. (2005), S. 28.

¹²² Vgl. Westerhoff, T. (2006), S. 60; Kagelmann, U. (2001), S. 76.

¹²³ Vgl. u. a. PricewaterhouseCoopers (2003), S. 3f; Deloitte (2004), S. 9.

zentrieren.¹²⁴ Im Zuge der Verlagerung in ein SSC werden Prozesse standardisiert und zumeist auch optimiert, wodurch unternehmensweit eine Verbesserung der Prozessoutputqualität erreicht und dafür gesorgt wird, dass alle Geschäftsbereiche dieselbe, qualitativ hochwertige Unterstützung erhalten.¹²⁵

Neben den Prozessen eines Unternehmens sind auch Führungskräfte und Mitarbeiter Erfolgspotentiale eines Unternehmens und daher maßgeblich an dessen Ergebnis beteiligt. Ziele die sich an den Interessen der Mitarbeiter orientieren werden in der Literatur als Sozialziele bezeichnet.¹²⁶ Während Mitarbeitern in Supportprozessen der Zentralbereiche oft vorgeworfen wird ihre Tätigkeit sei nicht wertschöpfend, sondern nur Gemeinkosten verursachend, wird die Dienstleistung durch Anwendung des SSC Konzepts zur Kernkompetenz. Dadurch kann zum einen die Akzeptanz der qualifizierten und spezialisierten Mitarbeiter und damit deren Motivation gesteigert werden, zum anderen entstehen motivationsfördernde Karrierechancen für Führungskräfte durch erweiterte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche im SSC als eigenständige Einheit.¹²⁷ Im Gegensatz zu der oftmals beklagten Serviceorientierung von Zentralbereichen in Spitzeneinheiten wird im SSC Konzept die Kundenerwartung klar definiert, mittels Vereinbarungen individueller Service Level Agreements auf die Bedürfnisse der internen Kunden eingegangen und infolgedessen eine höhere Zufriedenheit der Dienstleistungsempfänger erreicht.¹²⁸

Dem Trend in der Konzernorganisation folgend (von vielschichtigen Hierarchieebenen weg zu modularen dezentral zerlegten Gebilden) soll es durch die Zusammenfassung der bisher dezentral organisierten Supportfunktionen in einem SSC zu einer Abflachung der Organisationsstrukturen kommen und demnach zu einem Abbau an Komplexität tief gestaffelter Unternehmenshierarchien.¹²⁹ In einigen Fällen dient eine SSC- Errichtung jedoch auch zur Informationsgewinnung bezüglich der eigenen Prozesse, um damit zukünftige Outsourcing- Projekte vorzubereiten.¹³⁰

¹²⁴ Vgl. Schulman, D. et al. (1999), S. 4.

¹²⁵ Vgl. Kagelmann, (2001), S. 76f.

¹²⁶ Vgl. Wöhe, G. (2005), S. 89f.

¹²⁷ Vgl. Wißkirchen, F./Mertens, H. (1999), S. 92.

¹²⁸ Vgl. Kagelmann (2001), S. 79.

¹²⁹ Vgl. Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. T. (1998), S. 44; Schulman, D. et al. (1999), S. 12.

¹³⁰ vgl. Field, T. (1997), S. 10.

Die bisher analysierte Prozessoptimierung hat nicht nur Auswirkungen auf die Prozesseffizienz, sie steigert auch die Qualität des Prozessoutputs, durch Konsolidierung und Standardisierung überdies konzernweit.¹³¹ Die Konzentration auf Kernprozesse in den operativen Einheiten und im SSC trägt ebenfalls zur Steigerung der Leistung im Konzern bei. Im SSC wird dies durch das Zusammenführen von Spezialisten und Know-How und den dadurch entstehenden Fähigkeitsvorteilen weiter unterstützt.¹³²

In engem Zusammenhang mit qualitätsorientierten Zielen stehen kundenorientierte Ziele. Kunden, meist eher konzerninterne wie konzernexterne, profitieren von der besseren Qualität der Services. Des Weiteren wird durch den Aufbau eines SSC, verbunden mit der Vereinbarung von Service Level Agreements, ein internes Kunden-Lieferanten-Verhältnis aufgebaut. Das Center geht in der Folge dieser veränderten Beziehung zwischen Leistungsersteller und Leistungsabnehmer verstärkt auf die Bedürfnisse seiner internen Kunden ein. Das Ziel einer Steigerung der Kundenzufriedenheit gewinnt dadurch ebenso an Bedeutung wie die generelle Kunden- und Serviceorientierung des SSC.¹³³

Wie in den letzten Abschnitten aufgezeigt, stehen insbesondere prozess-, kunden-, qualitäts-, kosten- und finanzorientierte Ziele oft in positiver Wechselwirkung zueinander. Gerade das Ziel der Generierung zusätzlichen Umsatzes durch konzernexterne Kunden macht jedoch deutlich, dass sie auch im Widerspruch zueinander stehen können. Während das Bemühen um zusätzliche Kunden aus finanziellen Gesichtspunkten zu unterstützen ist, kann ein übertriebener Fokus auf externe Kunden die Qualität der für interne Kunden erbrachten Leistung schmälern.¹³⁴

4.2 Gestaltungsparameter von Shared Service Centern

Entscheidungen, die es bei der Konzeption eines SSC zu treffen gilt, beziehen sich nicht nur auf die Bestimmung geeigneter Prozesse, einzubeziehender Konzerneinheiten. Die rechtliche und wirtschaftliche Form muss bestimmt werden, ein geeigne-

¹³¹ Vgl. Deimel, K./Quante, S. (2003), S. 303.

¹³² Vgl. Werder, A. v./Stöber, H. (2004), S. 5f.

¹³³ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 79.

¹³⁴ Vgl. Ferrarini, E. M. (2001), S. 46.

ter Standort gefunden und die Leistungs- und Abrechnungsmodalität zwischen dem SSC und den Konzerneinheiten geregelt werden.

4.2.1 Regionale Konfiguration und Auswahl einzubeziehender Prozesse und Konzerneinheiten

Eines der wichtigsten Gestaltungsmerkmale des SSC ist die Entscheidung über die einzubeziehenden Prozesse. Unbestritten in der Literatur und in der Praxis ist, dass Kernprozesse, die sich aus den Kernkompetenzen eines Unternehmens ableiten lassen, nicht ausgegliedert werden dürfen.¹³⁵ Daraus folgt – wie bereits zuvor dargestellt –, dass es sich im Allgemeinen um Supportprozesse handelt, die konzernweit ablaufen jedoch keine strategisch oder operativ bedeutsamen Entscheidungsaufgaben beinhalten. Zudem besitzen Supportprozesse historisch betrachtet ein im Vergleich zu Kernprozessen hohes Rationalisierungspotential, da sie bisher nicht im Fokus von Reengineering-Überlegungen standen. CAMPENHAUSEN/RUDOLF argumentieren zudem, dass es aufgrund der in der 1970er Jahren erfolgten Zentralisierungstendenzen zu einer starken Bürokratisierung kam, der durch Dezentralisierungen in 1980er Jahren entgegengewirkt werden sollte. Neben einer ganzen Anzahl an zunächst positiven Effekten führte dies aber auch zur nahezu redundanten Ausführung von Supportprozessen und damit verbunden gestiegenen Supportkosten in Großunternehmen.¹³⁶ Zudem kann aufgrund der engen Verknüpfung der Kern- und Supportprozesse die Optimierung von Supportprozessen zumindest mittelbar auch zu einer Verbesserung von Kernprozessen beitragen.

QUINN/COOKE/KRIS nennen explizit vier Bereiche, deren Gestaltung als SSC als zweckmäßig angesehen wird:¹³⁷

- Finanz- und Controllingaufgaben, wie z.B. internes Rechnungswesen, Kreditoren- und Debitorenmanagement, Controlling, Reporting, steuerliche Belange usw.
- Aufgaben des Personalwesens wie z.B. Lohn- und Gehaltsabrechnung, Beschwerdewesen, MA Bewertung usw.
- IT- Aufgaben wie z.B. Netzwerk-, Service- und Datenbankdienste
- sonstige Unterstützungsaufgaben wie z.B. Archivierung, Postservice, Beschaffung usw.

¹³⁵ Vgl. u. a. Wißkirchen, F./Mertens, H. (1999), S. 94.

¹³⁶ Vgl. Wißkirchen, F./Mertens, H. (1999), S. 83ff; Campenhausen, C. v./Rudolf, A. (2001), S. 82.

¹³⁷ Vgl. Quinn, B./Cooke, R./Kris, A. (2000), S. 55.

Demnach eignen sich zur Zusammenlegung in ein transaktionsorientiertes SSC typischerweise Ausführungsaufgaben, die entweder transaktions- (z.B. Fakturierung) oder stark wissensorientiert (z.B. Rechtsberatung) sind.¹³⁸ Shared Service Prozesse bei denen große Mengenvolumina abgewickelt werden und demnach Skaleneffekte realisierbar sind, werden als „Center of Scale Prozesse“ bezeichnet und zeichnen sich durch Merkmale wie Standardisierbarkeit und ständige Wiederholung aus.¹³⁹

Die spezifischen und wissensorientierten Prozesse werden hier als „Centers of Expertise“ Prozesse betitelt. Kennzeichnend ist das spezifische Fachwissen wie es beispielsweise für Beratungsleistungen benötigt wird. Oftmals fehlt solchen Prozessen die kritische Masse für ein verteiltes Dienstleistungsangebot bzw. lässt eine Zusammenlegung wesentliche Spezialisierungsvorteile erwarten. Weiterer Gestaltungsparameter ist, welche Konzerneinheiten in die Shared Service Architektur einbezogen werden, d.h. aus welchen Gesellschaften entsprechende Prozesse ausgegliedert werden, um sie in einem oder mehreren SSC zu konzentrieren. Hierzu sind als Abgrenzungskriterien besonders von Bedeutung:

- die geografische Lage,
- das Produktprogramm oder
- die Geschäftsfeldzugehörigkeit.¹⁴⁰

Werden Konzerneinheiten nach geografischer Lage gebildet¹⁴¹, kann dies, wie in Abbildung 4-1 dargestellt, zum einen länderspezifisch geschehen. Hierbei werden in den einzelnen nationalen Gebieten, in denen der Konzern mit eigenen Konzernunternehmen tätig ist und eine kritische Masse an Supportprozessen besitzt, eigenständige SSC eingerichtet.

¹³⁸ Vgl. A. T. Kearney (2004), S. 2.

¹³⁹ Vgl. Wißkirchen, F./Mertens, H. (1999), S. 95.

¹⁴⁰ Vgl. insbesondere Kagelmann (2001), S. 90f.

¹⁴¹ Vgl. Krüger, W./Danner, M. (2004a), S. 116.

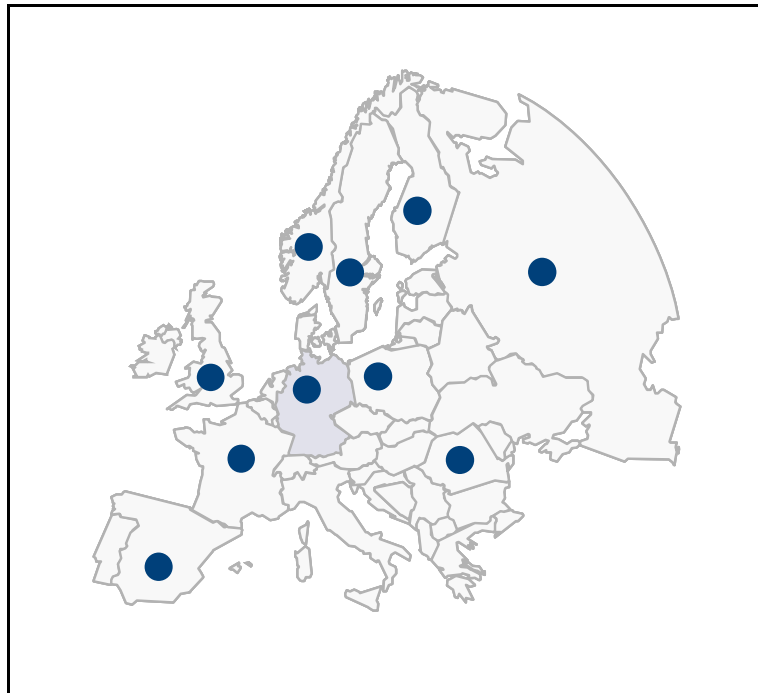


Abbildung 4-1: Länderspezifische Einrichtung von SSCs

Weiterhin besteht die Möglichkeit, SSCs – wie in Abbildung 4-2 aufgezeigt – nach Regionen einzurichten. Hierzu kann auf unterschiedliche Kategorisierungskriterien zurückgegriffen werden.

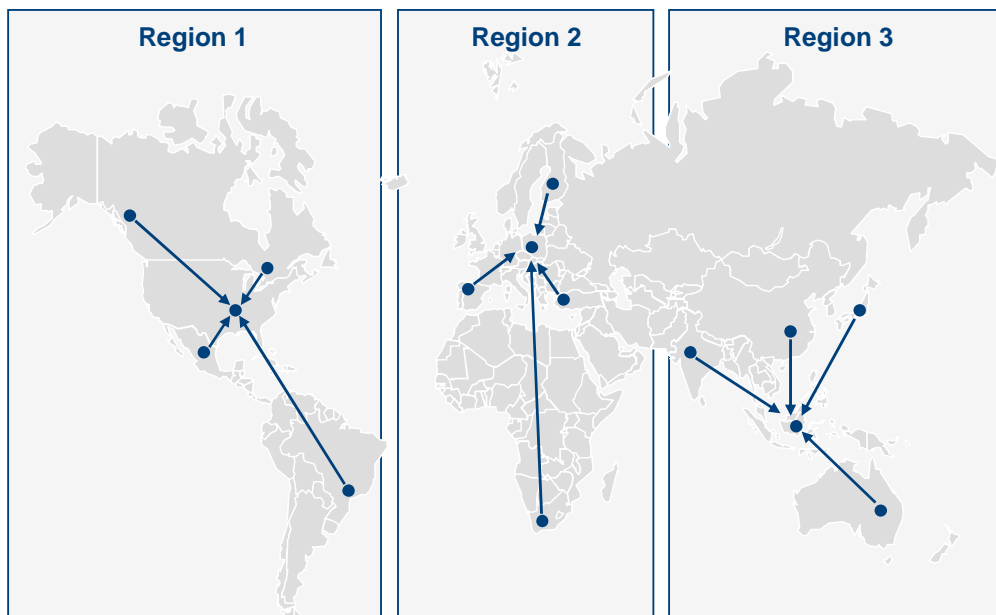


Abbildung 4-2: Einrichtung regionaler SSCs

Neben der Einteilung in einzelne Kontinente können auch unterschiedliche Zeitzonen zur Vereinfachung der Kommunikation zwischen SSC und den Konzerneinheiten zurückgegriffen werden. Weiterhin besteht auch die Möglichkeit, diese Einteilung aufgrund der Zugehörigkeit zu Wirtschaftsräumen festzulegen, um beispielsweise rechtliche und wirtschaftliche Besonderheiten berücksichtigen zu können. Schließlich kann die Einrichtung eines SSC für spezifische Supportprozesse wie in Abbildung 4-3 dargestellt auch konzerweit auf globaler Ebene erfolgen.

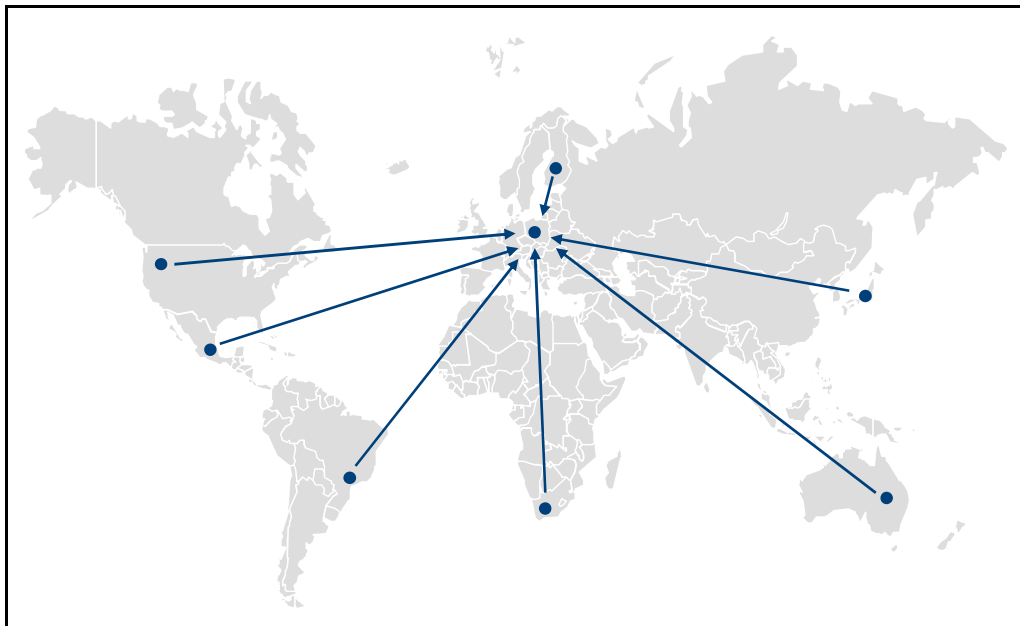


Abbildung 4-3: Einrichtung eines globalen SSCs

Diese Vorgehensweise ist vor allem dann anzuraten, wenn die kritische Menge zur wirtschaftlich sinnvollen Einrichtung von SSCs nur in einer konzernweiten Betrachtung ergibt oder wenn es sich bspw. um einen expertisebasierten SSC handelt, in dem das spezielle Know-How des Gesamtkonzerns gesammelt werden soll.

Da gleichartige Produkte oft ähnliche Supportprozesse besitzen, kann es zur Erzielung von Skalenerträgen trotz unterschiedlicher geografischer Lage und Geschäftsfeldtätigkeit zu einer Einbeziehung von Konzerneinheiten in die Shared Services Architektur nach ihrem Produktprogramm kommen. Ein weiteres Abgrenzungskriterium stellt die Zugehörigkeit zu einem Geschäftsfeld bzw. zu einem Teilkonzern dar. Hierbei handelt es sich um ein Abgrenzungskriterium, das stark durch die internen Steuerungs- und Leistungssysteme geprägt ist. Nach diesem Unterscheidungsmerkmal können beispielsweise global alle Konzerneinheiten eines Geschäftsfeldes das Shared Services Konzept verfolgen und parallel dazu Konzerneinheiten anderer Ge-

schäftsfelder andersartige Organisationsformen für die Abwicklung der Supportprozesse anwenden. Sollten sich die Geschäftsfelder streng nach Regionen bzw. den Produkten ausrichten, entspräche dieses Abgrenzungskriterium dem ersten bzw. zweiten.¹⁴²

Im Rahmen der Zuordnung der identifizierten Prozesse und Konzerneinheiten bleibt zu bestimmen wie viele SSC eingerichtet werden sollen. Da besonders in internationalen Konzernen Aspekte wie z.B. Zeitzonen, kulturelle Unterschiede oder Internationalisierungsstrategie des Unternehmens bei der Einrichtung der SSC zu beachten sind finden sich eine Reihe unterschiedlicher Lösungen. Allerdings lässt sich die Zuordnung der einbezogenen Prozesse und Konzerneinheiten auf ein oder mehrere SSC durch drei Parameter bestimmen: Die Prozesssegmentierung, die geografische Segmentierung und die Geschäftsfeldsegmentierung.

Die Prozesssegmentierung bestimmt ob es für jeden Prozess ein eigenes SSC gibt oder ob mehrere bzw. alle Prozesse von einem SSC ausgeführt werden. Die geografische Segmentierung umfasst die Untersuchung der geografischen Teilung der Shared Services Struktur in eigenständige geografische Bereiche. Hier spielt besonders die Internationalisierungsstrategie des Konzerns eine wesentliche Rolle.

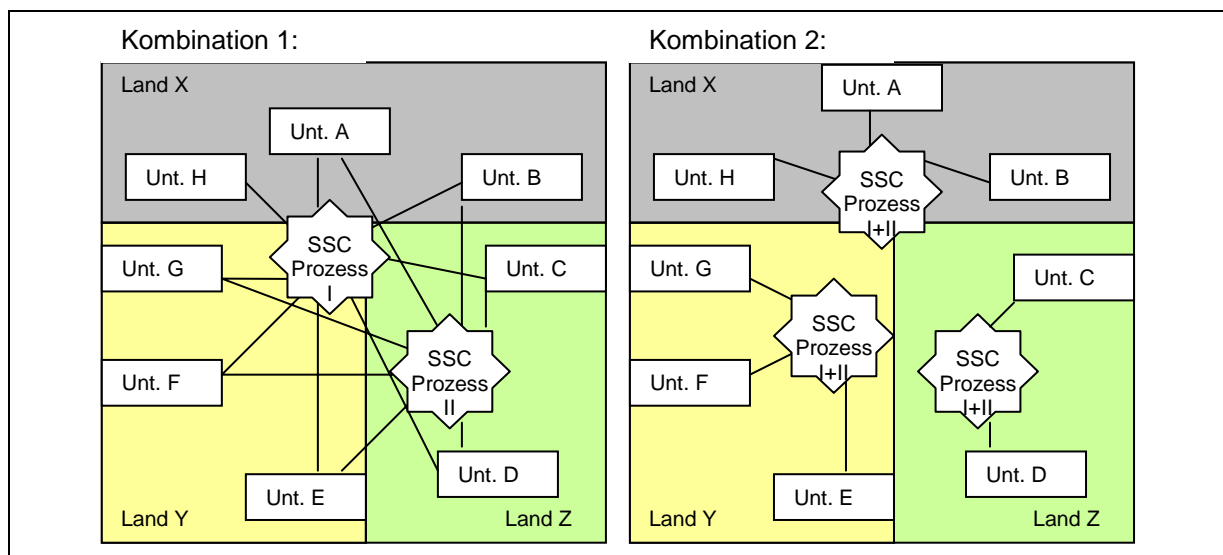


Abbildung 4-4: Zuordnung von Prozessen und Konzerneinheiten auf SSC¹⁴³

¹⁴² Vgl. Danner, M. (2004), S 6.; Kagelmann, U. (2001), S. 92ff.

¹⁴³ Quelle: Kagelmann, U. (2001), S. 95.

Durch die Geschäftsfeld- bzw. Produktgruppensegmentierung wird die Anzahl der SSC aufgrund eigenständiger Strukturen je Geschäftsfeld bzw. Produktgruppen zum Ausdruck gebracht. Zum einen ist demzufolge eine Konzentration der Shared Services Prozesse aller einbezogenen Konzerneinheiten unabhängig von ihrer Geschäftsfeldzugehörigkeit in einem SSC möglich, zum anderen eine Ausführung der Prozesse, getrennt nach Geschäftsfeldern oder Produktgruppen, was bei konzernweiter Anwendung die Abwicklung in mehreren SSC bedingt.¹⁴⁴

Abbildung 4-4 zeigt schematisch zwei mögliche Strukturierungsalternativen auf. Dieses ist zum einen (Kombination 1) eine Strukturorganisation, in der jeder Hauptprozess Geschäftsfeldübergreifend in einer Region durch ein eigenständiges SSC ausgeführt wird. Die mit Kombination 2 beschriebene Darstellung zeigt eine Shared Services Architektur, in der alle einbezogenen Shared Service Prozesse je Land von einem eigenständigen SSC bereitgestellt werden. Eine Geschäftsfeldspezifische Aufteilung wird in diesem Beispiel nicht vorgenommen.

4.2.2 Auswahl der rechtlichen und wirtschaftlichen Struktur

Gemäß der Definition sind SSC selbständige Dienstleistungseinheiten, die in der Praxis oft mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit ausgestattet sind und/ oder einen abgegrenzten wirtschaftlichen Verantwortungsbereich im Konzernunternehmen darstellen. Neben der häufig umgesetzten Form der Kapitalgesellschaft, sind auch Personengesellschaften oder Genossenschaften als rechtliche Form eines SSC theoretisch denkbar. In einer Studie von Kagelmann haben rund 58 % der befragten Unternehmen für ein SSC im Finanzbereich die Rechtsform einer GmbH gewählt, 42 Prozent sind selbst nicht rechtlich selbstständig. Sonstige Formen wie AG, OHG, KG oder Genossenschaft wurden in SSC der befragten Unternehmen nicht umgesetzt.¹⁴⁵

Eine rechtliche Selbständigkeit ist vor allem dann sinnvoll, wenn das SSC seine Leistungen auch dem externen Markt zur Verfügung stellt oder wenn daraus Arbeitskostenvorteile entstehen, beispielsweise indem eine GmbH einem anderen Tarif mit niedrigeren Arbeitskosten zugeordnet werden kann. Grundlegende Voraussetzung,

¹⁴⁴ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 95.

¹⁴⁵ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 98ff.

um die Vorteile der SSC Organisation (siehe Kapitel 2.3) nutzen zu können, ist jedoch nur eine wirtschaftliche Selbständigkeit mit eigenverantwortlicher Führung.¹⁴⁶

Je nach Grad der Selbstbestimmung des Centers und Beurteilung der erbrachten Leistung kann zwischen folgende wirtschaftliche Gestaltungsformen eines SSC unterschieden werden:¹⁴⁷

	Form der wirtschaftlichen Einheit			
	Cost Center / Expense Center	Revenue Center	Profit Center	Investment Center
Abrechnungs- grundlage	Verrechnete Kosten	Verrechnete Erlöse	Gewinn bzw. Deckungsbeitrag des Centers	Gewinn und Investitionserfolg des Centers
Beurteilungs- grundlage	Einhaltung der Plankosten bzw. Kosten- minimierung	Erreichung des Planumsatzes bzw. Erlössteigerung	Erreichung des Plangewinns bzw. Gewinn-/ DB- Maximierung	Erreichung eines Plangewinns und bestimmte Rentabilität

Abbildung 4-5: Wirtschaftliche Strukturen von Shared Service Centern

Rund drei Viertel der von KAGELMANN untersuchten Unternehmen haben sich für die Form des Cost Centers entschieden (vgl. Abbildung 4-5).¹⁴⁸ Es wird vor allem dort eingesetzt, wo die Leistung des Centers nicht mengen- und wertmäßig erfassbar bzw. nicht vom Center beeinflussbar ist. Eine daraus resultierende fehlende Ergebnisorientierung kann zu Qualitätseinbußen führen, weshalb zusätzliche Leistungsmaßstäbe zur Sicherung des Service-Levels festgelegt werden sollten.

SSC als Profit Center tragen eine hohe Ergebnis- und Qualitätsverantwortung. Die Eigenständigkeit kann allerdings zu „Bereichsegoismus“ führen. Es kommt dann zu Zielkonflikten zwischen Deckungsbeitrag und Qualität bzw. zwischen Center und Gesamtunternehmen. Es empfiehlt sich daher das Profit- Centerergebnis zusätzlich an

¹⁴⁶ Vgl. Wißkirchen, F./Mertens, H. (1999), S. 86; Campenhausen, C. v./Rudolf, A. (2001), S. 86.

¹⁴⁷ Vgl. Bullinger, H.-J. et al. (2003), S. 1158.

¹⁴⁸ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 102f.

andere Beurteilungsgrößen zu koppeln (z.B. in Service Level Agreements die zu erbringende Leistung genau definieren) oder sogar an die Performance anderer Stellen zu binden.

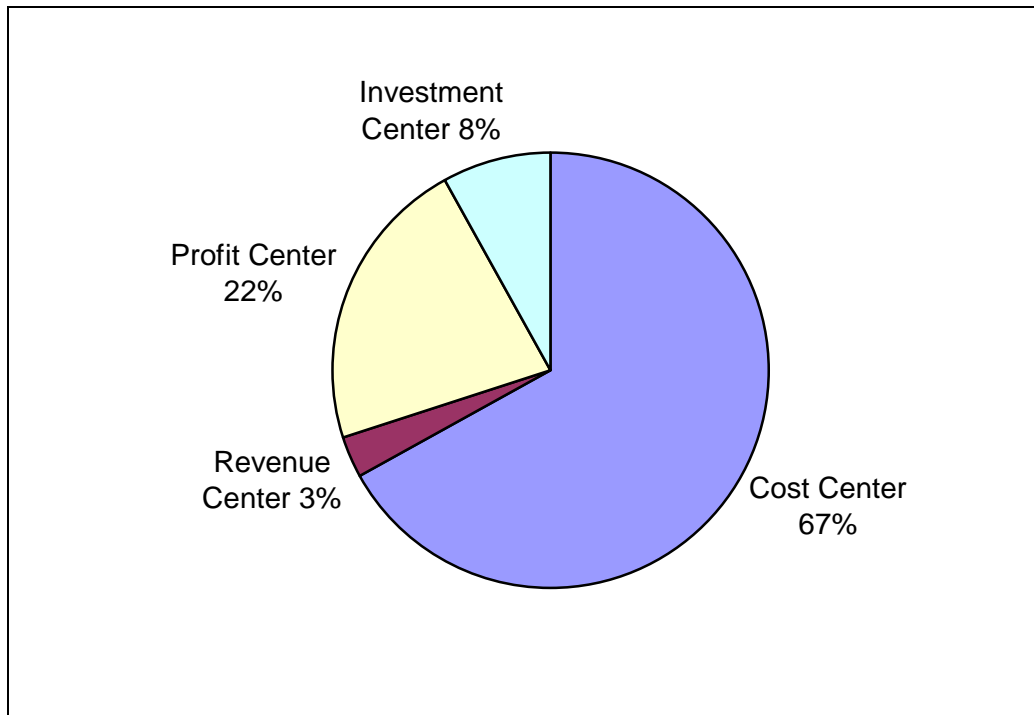


Abbildung 4-6: Wirtschaftliche Strukturen von SSC¹⁴⁹

Bei Investment Centern handelt es sich um die stärkste Form der Ergebnisverantwortung und Selbstständigkeit. Neben der Erwirtschaftung von Mitteln wird hier auch teilweise deren Verwendung beurteilt. Da es diese Form vorwiegend für größere Center, die hohen Investitionsbedarf (z.B. technische Einrichtungen) haben, eignet, wird es eher für Produktions- als für Dienstleistungsstellen eingesetzt.

Im Zeitablauf ändert sich mit der Entwicklung des SSC meist auch dessen wirtschaftliche Struktur.¹⁵⁰ Während das SSC zu Anfang oft als Cost Center eingeführt wird, ist es zur Schaffung interner Markverhältnisse später sinnvoll zu einer Profit Center Organisation überzugehen, wenn eine Verrechenbarkeit der Kosten dies zulässt.¹⁵¹

¹⁴⁹ In Anlehnung an Kagelmann, U. (2001), S. 321.

¹⁵⁰ Vgl. Quinn, B./Cooke, R./Kris, A. (2000), S. 45.

¹⁵¹ Vgl. Schimank, C./Strobl, G. (2002), S. 299.

4.2.3 Bestimmung des Standortes von Shared Service Centern

Neben den bereits behandelten externen Bedingungen, sind bei der Bestimmung des zukünftigen SSC- Standortes auch die internen Faktoren zu berücksichtigen. Darunter sind spezifische Eigenschaften des Konzerns zu verstehen, „die bei gleichen externen Umweltbedingungen den Erfolg eines Standortes beeinflussen“.¹⁵² Ausgangspunkt der Analyse bilden in der Regel folgende strategische Entscheidungen:

- Soll der Leistungserbringungsprozess im SSC Offshore, Nearshore oder Onshore erfolgen?
- Wird eine „brownfield“- oder „greenfield“- SSC Lösung angestrebt?

Offshore im eigentlichen Sinn bedeutet „fern von der Küste“. In der Betriebswirtschaft werden unter diesem Begriff weiter entfernt liegende ausländische Standorte zusammengefasst, die sich durch (für Unternehmen) günstige Arbeitsbedingungen, niedrige Steuersätze und ein geringes Lohnniveau auszeichnen.¹⁵³ Lassen z.B. ein deutsches Unternehmen eine Leistung in einem angrenzenden Land wie Polen oder Tschechien erbringen, wählt es hingegen einen so genannte „Nearshore“ Standort, während eine inländische Leistungserstellung als „Onshore“ bezeichnet wird.

Den vorwiegend monetären Vorteilen des Offshoring stehen jedoch auch Risiken gegenüber. So geht aus einer Studie zum Thema Offshoring von Dienstleistungen von BRANDAU / HOFFJAN hervor, dass besonders eine mangelnde Kommunikation zwischen Mitarbeitern am inländischen Firmensitz und denen des Offshore Centers befürchtet wird. Hohe Investitionssummen und die langfristige Auslegung dieser Offshore Engagements führen außerdem dazu, dass die Stabilität der politischen Verhältnisse am Offshore Standort eine entscheidende Rolle spielt.¹⁵⁴

Während sich die USA für SSC Standorte wie Indien, Malaysia, die Philippinen oder China interessieren, bevorzugen deutsche Unternehmen neben Indien vor allem den osteuropäischen Raum.¹⁵⁵ Zum einen wird der Lohnkostenvorteil in diesen Ländern voraussichtlich noch einige Zeit bestehen bleiben, zum anderen sichert die EU - Mit-

¹⁵² Kagelmann, U. (2001), S. 109.

¹⁵³ Vgl. Klingebiel, N. (2006b), S. 499.

¹⁵⁴ Vgl. Brandau, M./Hoffjan, A. (2007), S. 26.

¹⁵⁵ Vgl. Roland Berger/UNCTAD (2004), S. 8.

gliedschaft konstant rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen. Als weitere Vorteile einer Nearshore Lösung gegenüber der Einrichtung eines Centers Offshore, können auch die gleiche Zeitzone und der im Vergleich zu asiatischen Ländern geringe kulturelle Unterschied angesehen werden.¹⁵⁶

Onshore Lösungen sind vor allem in Prozessen verbreitet, in denen eine Kundennähe (Kundenservice)¹⁵⁷ vorausgesetzt wird. Auch eine zusätzliche Bereitstellung von IT Spezialisten am SSC Standort kann eine inländische Leistungserbringung sinnvoll erscheinen lassen. Ob bei der Errichtung eines SSC eine brownfield- oder greenfield- Lösung umgesetzt wird impliziert die Entscheidung zwischen einem bereits in Anspruch genommenen Standort oder der Neueinrichtung des SSC „auf der grünen Wiese“. Die „brownfield“- SSC- Lösungen verursacht in der Regel geringeren Reorganisations- und Implementierungsaufwand. Bereits vorhandene Ressourcen können genutzt werden und tragen zu Kosteneinsparungen (im Vergleich zu greenfield- Lösung) bei der Schaffung eines betriebsbereiten Centers bei.¹⁵⁸ In der Literatur wird allerdings darauf hingewiesen, dass die Kosten des Centerbetriebs später höher sind als bei einem SSC auf „grüner Wiese“. Das könnte darauf zurückzuführen sein, dass sich ein Servicedenken leichter etablieren lässt, wenn die Transformation zu einem kundenorientierten Center auf neutralem Gebiet umgesetzt wird. Auch Konflikte und Widerstände der übrigen Konzerneinheiten, die sich benachteiligt fühlen, können so eher umgangen werden.¹⁵⁹

Generell bedarf es zur Standortentscheidung bestimmter Bewertungskriterien, die konzernindividuell bewertet werden müssen. Diese externen¹⁶⁰ und internen¹⁶¹ Standortfaktoren haben nicht nur quantitativen, sondern oftmals auch qualitativen Charakter, wodurch eine objektive Bewertung des jeweiligen Standortes erschwert wird.¹⁶² Neben den in Kapitel 3.2 bereits genannten externen Faktoren, spielen als

¹⁵⁶ Vgl. Klingebiel, N. (2006b), S. 503.

¹⁵⁷ Vgl. Aguirre, D. et. al. (1998), S. 7.

¹⁵⁸ Vgl. Bangemann, T. O. (2005), S. 174; Quinn, B./Cooke, R./Kris, A. (2000), S. 45.

¹⁵⁹ Vgl. Bangemann, T. O. (2005), S. 31ff.; Wißkirchen, F./Mertens, H. (1999), S. 98; Kagelmann, U. (2001), S. 105.

¹⁶⁰ Hierunter sind Rahmenbedingungen, die für ein Unternehmen bestehen und von diesem nur schwer oder überhaupt nicht zu beeinflussen sind zu verstehen.

¹⁶¹ Bilden die im Konzern herrschende Umwelt bzw. ergeben sich aus dessen Struktur.

¹⁶² Vgl. Campenhausen, C. v./Rudolf, A. (2001), S. 86.

internen Faktoren beispielsweise die Fluktuation von qualifiziertem Personal eine Rolle. Verursacht wird diese durch räumliche Veränderungen des Arbeitsplatzes, die mit der Konzentration der betrieblichen Ressourcen in ein SSC einhergehen und in die persönliche Lebensplanung der Mitarbeiter und deren Familien eingreifen. Damit im Zusammenhang stehen auch Einmalkosten wie z.B. Abfindungen, die infolge der Standortentscheidung anfallen können und sich auf die Vorteilhaftigkeit von Standortalternativen auswirken.¹⁶³ Die Nähe zu den Konzerngesellschaften und Rechenzentren hat zwar immer noch Einfluß auf die Wahl des SSC- Standortes, verliert aber aufgrund des technologischen Fortschritts immer mehr an Relevanz und relativiert somit die Bedeutung des geografischen Standortes.¹⁶⁴

4.2.4 Festlegung der Leistungsbeziehung und Leistungsverrechnung zwischen Shared Service Center und nachfragender Konzerneinheit

Die Schaffung eines internen Kunden - Lieferantenverhältnisses bzw. marktähnlicher Leistungsbeziehungen, kennzeichnet die Beziehungen zwischen SSC und Konzerneinheiten. Die Einführung von internen Marktbedingungen¹⁶⁵ im Konzern ist somit wichtiger Bestandteil zur Umsetzung des SSC- Konzepts. Allerdings ist es kaum möglich alle Elemente des externen Marktes¹⁶⁶ konzernintern abzubilden, weshalb nur eine Annäherung an externe Marktprinzipien realisierbar ist.¹⁶⁷ Als Mindestanforderungen werden in der Literatur jedoch die Struktur eines Profit Centers und die Leistungsabrechnung auf Grundlage von Verrechnungspreisen (VP) gefordert.¹⁶⁸

Im Allgemeinen werden interne Kunden- Lieferantenverhältnisse durch den Abschluss von Leistungsvereinbarungen, so genannten Service Level Agreements (SLA) dokumentiert. Hierin kommt es zu individuellen Vereinbarungen zwischen leistendem SSC und nachfragender Konzerneinheit hinsichtlich Dienstleistungs-

¹⁶³ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 110.

¹⁶⁴ Vgl. Alvarez, E. et al. (2000), S. 4; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. (1998), S. 397.

¹⁶⁵ Rekonstruktion des externen Marktes durch Identifikation der Elemente und Übertragung auf konzerninterne Verhältnisse. Vgl. hierzu auch Keuper, F./Glahn, C. v. (2005), S. 193; Neus, W. (1997), S. 38.

¹⁶⁶ Zu den Merkmalen eines externen Marktes vgl. David, U. (2005), S. 71; Frese, E. (1998), S. 232; Keuper, F./Glahn, C. v. (2005), S. 192; Neus, W. (1997), S. 39f.

¹⁶⁷ Vgl. David, U. (2005). S. 181.

¹⁶⁸ Vgl. Frese, E. (1998), S. 205.

mengen, -preisen und -qualität.¹⁶⁹ SLAs definieren und beschreiben das Dienstleistungsverhältnis zwischen dem SSC und der nachfragenden Konzerneinheit und regeln dazu die in Abbildung 4-7 dargestellten Elemente. Insbesondere den Aspekten der Leistungsqualität, des Leistungsumfangs und der möglichen Sanktionen wird dabei eine hohe Priorität eingeräumt.



Abbildung 4-7: Elemente eines Service Level Agreements (SLA)¹⁷⁰

Die dadurch geschaffene Transparenz bildet zum einen die Grundlage zur Überprüfung der Entwicklung der Centerleistungen, zum anderen eine Basis für den externen Vergleich mittels Benchmarking.¹⁷¹ Im Verhandlungsprozess des SLA definiert die Konzerneinheit als interner Kunde unter anderem seinen Versorgungswunsch verbunden mit Vorhersagen zum Umfang der Leistungsbeanspruchung während der Dienstleistungsprovider Umsetzungsmöglichkeiten und vor allem die Kosten für die gewünscht Leistung in die Verhandlungen einbringt. Um zu vermeiden, dass unnötige Kosten durch ein zu hohes Service Level (ohne zusätzlichen Nutzen) entstehen, dennoch aber zu gewährleisten, dass der Kunde mit dem Qualitätslevel zufrieden ist, sollte in Service Level Requirements ermittelt werden, welche Qualität der Kunde erwartet und wirklich benötigt.¹⁷² Das Ergebnis der Verhandlung enthält die Definition

¹⁶⁹ Vgl. Aguirre, D. et al. (1998), S. 9; Bangemann, T. O. (2005), S. 94f.

¹⁷⁰ In Anlehnung an Wisskirchen, F./Mertens, H. (1999), S. 101.

¹⁷¹ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 116f.

¹⁷² Vgl. Walther, R. (2006), S. 11f.

eines Service Levels, das vom Kunden gewünscht und vom Provider erbracht werden kann.¹⁷³

Zur Beurteilung der Leistung und um nicht monetäre Größen, wie die Qualität einer Leistung messbar zu machen bedarf es in der Regel Kennzahlen. Diese so genannten Key Performance Indicators (KPI) ermöglichen als Leistungsindikator sowohl die Überprüfung des Erfüllungsgrades der vereinbarten Pflicht, als auch die SSC- interne Leistungsevaluierung und damit den Anstoß für Verbesserungsprogramme. Der Konzernführung bieten Kennzahlen die Möglichkeit zum Vergleich der Centerperformance mit externen Anbietern und eine Umsetzungskontrolle der mit der SSC-Reorganisation erwarteten Vorteile.¹⁷⁴ Die Verrechnung einer vereinbarten und erbrachten Leistung steht dem SSC zu, wenn es sie rechtzeitig und in der geschuldeten Qualität erbringt. Dieses kann im Allgemeinen entweder in Form einer Kostenumlage¹⁷⁵, oder mittels Verrechnungspreise (VP) erfolgen. In der Literatur wird der VP als Wertansatz für innerbetriebliche Leistungen zwischen wirtschaftlich selbstständigen Konzerneinheiten definiert.¹⁷⁶

Er sollte vor allem den Anforderungen entsprechen

- aus Gesamtunternehmenssicht zur Gewinnmaximierung zu führen (ein lokales Optimum impliziert nicht zwingend ein globales Optimum),
- einfach und nachvollziehbar gebildet zu sein, damit der Kunde die Kosten eventuell beeinflussen kann¹⁷⁷ und
- bei internationaler Anwendung auch gegenüber externen Interessenten (z.B. Steuerbehörde) vertretbar zu sein.¹⁷⁸

Eine Fixierung des VP im SLA gibt dem internen Kunden die Möglichkeit, diesen in seiner Jahresplanung zu berücksichtigen.¹⁷⁹ In der Praxis finden unterschiedliche

¹⁷³ Vgl. Berger, T. G. (2007), S. 25.

¹⁷⁴ Vgl. Sure, M. (2003), S. 59; Bangemann, T. O. (2005), S. 95; Bullinger, H.-J. et al. (2003), S. 1177; Aguirre, D. et al. (1998), S. 11.

¹⁷⁵ Es werden keine Preise für die Dienstleistungen ermittelt sondern lediglich die anfallenden Kosten des SSC nach Schlüsseln auf andere Einheiten umgelegt.

¹⁷⁶ Vgl. Coenenberg, A. G. (2003), S. 515ff; Frese, E. (1998), S. 219; Kagelmann, U. (2001), S. 124; Keuper, F./Glahn, C. v. (2005), S. 14. Hahn, D. (1985), S. 522 differenziert, und spricht bei Leistungen innerhalb nationaler Grenzen von Verrechnungspreisen, bei internationaler Leistungsverrechnung von Transferpreisen.

¹⁷⁷ Vgl. Campenhausen, C. v./Rudolf, A. (2001), S. 91.

¹⁷⁸ Vgl. Becker, W. (2006), S. 3.

¹⁷⁹ Vgl. Bangemann, T. O. (2005), S. 90.

VP-Modelle Anwendung, die prinzipiell den Gruppen marktpreisorientierte, kostenorientierte und verhandelte VP zugeordnet werden können:¹⁸⁰

Marktpreisorientiert	VP werden aus Marktinformationen abgeleitet, wozu die interne Dienstleistung mit marktfähigen Leistungen vergleichbar sein muss. Der ständige Vergleich mit Marktpreisen fördert das Streben nach Kosteneffizienz und Leistungsverbesserung im SSC und ermöglicht die Erkennung evtl. fehlender Wettbewerbsfähigkeit, was zu Outsourcingüberlegungen führen kann. Grenzen in der Anwendung entstehen dort, wo keine vergleichbare Leistung am Markt angeboten wird und/oder ein anbieten und/oder beziehen von Leistungen am externen Markt nicht erlaubt ist.
Verhandelte	VP zwischen SSC und internem Kunden erlauben am ehesten einen Vergleich mit externen Marktverhältnissen, da sie auch Leistungswerte aus Sicht des Nutzers berücksichtigen. Um aber einen Ansatzpunkt für die Verhandlung zu haben werden oftmals auch hier entweder Marktpreise oder Kosten als Basis herangezogen.
Kostenorientierte	VP sollen den bewertbaren Werteverzehr darstellen und werden mit Hilfe der Kostenrechnung ermittelt. Dies kann sowohl auf Basis der Vollkosten als auch der Grenzkosten erfolgen, die aus Durchschnittswerten der Vergangenheit (Normalkosten), aus tatsächlich verursachten (Istkosten) oder aus geschätzten Kosten (Plankosten) bestehen können. Eine Erfolgsermittlung (Centergewinn bei SSC als Profit Center) wird mit dieser Variante nur durch einen (prozentualen) Aufschlag auf die Kosten ermöglicht, was allerdings zu Unwirtschaftlichkeit führen kann, da ein externer Vergleich fehlt. Sind jedoch keine vergleichbaren Leistungen am Markt verfügbar, stellt diese Methode oftmals die einzige Alternative dar.

Abbildung 4-8: Mögliche Ausprägungen von Verrechnungspreisen

4.3 Umsetzungsvoraussetzungen

4.3.1 Implementierungsstrategien

Die Einführung des SSC- Konzepts bringt eine Transformation von Mitarbeitern, Technologien und Prozessen mit sich.¹⁸¹ Um eine Kunden- und Serviceorientierung des SSC- Personals sowie Akzeptanz der Mitarbeiter in dienstleistungsnachfragenden Einheiten zu schaffen, sind von der Centerleitung klare Ziele zu definieren und für Kommunikation zu sorgen. Wirkungsvolle Maßnahmen für eine erfolgreiche Mitarbeiter-Transformation sind die Reduzierung von Unsicherheiten und die Schaffung von (monetären) Anreizen.¹⁸² Beim Übergang zu einer SSC-Organisation ist es unabdingbar, ein einheitliches Informations- und Kommunikationssystem zu gestalten. Hierbei ist die Beschaffung von entsprechenden Anwendungsmöglichkeiten und Softwarepaketen weniger problematisch als das Gewährleisten des Zugriffs auf er-

¹⁸⁰ Vgl. Quinn, B./Cooke, R./Kris, A. (2000), S. 150; Neus, W. (1997), S. 43; Picot, A./Reichwald, R./Wigand, R. (2003), S. 552; Scherz, E. (1997), S. 128ff; Keuper, F./Glahn, C. v. (2005), S. 193f.

¹⁸¹ Vgl. Bangemann, T. O. (2005), S. 213; Wißkirchen, F./Mertens, H. (1999), S. 106f.

¹⁸² Vgl. Wißkirchen, F./Mertens, H. (1999), S. 106f.

forderliche Informationen (z.B. Kunden-, Kostenrechnungs- und Buchhaltungsdaten), die bisher in einer heterogenen Systemlandschaft im Konzern bestanden haben.¹⁸³

Auf eine detaillierte Betrachtung der personellen und technischen Transformation soll aus Priorisierungsgründen an dieser Stelle aber verzichtet und der Fokus stattdessen auf die Transformation der Prozesse gelegt werden. Hierbei stehen im Wesentlichen zwei Entscheidungen an:¹⁸⁴

1. Reihenfolge der Übertragung der Prozesse in das SSC und der Durchführung eines Prozess Reengineering¹⁸⁵

	Prozess ⇒ Organisation	Organisation ⇒ Prozess
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Wird von Konzerneinheiten als „Bottom-up“- Ansatz empfunden und daher leichter akzeptiert. • Schnellerer Fortschritt in der Prozessoptimierung • Geringeres Risiko mangelhafte Prozesse zu übernehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rasche Inbetriebnahme • Demonstriert das Vertrauen und Commitment der Konzernspitze und fördert Akzeptanz • Verantwortung für den Prozess liegt von Beginn an beim SSC
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessverantwortung entsteht nach und nach. • Verbesserung eines Prozessablaufes erfordert oftmals ohnehin organisatorische Veränderungen. • Zunehmende Verunsicherung der Mitarbeiter durch Verzögerung der Inbetriebnahme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessüberarbeitung dauert länger, da organisatorische Maßnahmen meist in mehreren Phasen ablaufen. • Reorganisation könnte als Endstadium gesehen und Prozessoptimierung vernachlässigt werden.

Abbildung 4-9: Vor- und Nachteile von unterschiedlichen Implementierungsreihenfolgen

Im ersten Fall (Reorganisation vor der Prozessoptimierung) liegt die Verantwortung für die Prozesse und deren Überarbeitung von Beginn an bei der SSC Einheit selbst. Die zweite Alternative (Prozessoptimierung vor der Reorganisation) wird häufig dann gewählt, wenn diese aufgrund einer neuen IT- Plattform ohnehin notwendig ist oder ein eigenhändiges Design der Services durch ein zuvor skeptisches Top-Managements dessen volle Unterstützung für das SSC-Reorganisations-Projekt

¹⁸³ Vgl. Bangemann, T. O. (2005), S. 218.

¹⁸⁴ Vgl. Aguirre, D. et al. (1998), S. 14, Pasternack, B. A./Viscio, A. J. (1998), S. 236f.; Sure, M. (2003), S. 60.

¹⁸⁵ Für die Realisierung der durch SSC- Reorganisation angestrebten Kosten- und Qualitätsverbesserungen ist ein Überdenken der bestehenden Prozessabläufe unumgänglich (Vgl. Couto, V. et al. (2000), S. 7).

sichert. Für beide Strategien sind jedoch die jeweiligen Vor- und Nachteile konzernindividuell zu ermitteln (vgl. Abbildung 4-9):¹⁸⁶

2. Umfassende (big-bang) oder schrittweise (step-by-step) Übertragung von Prozessen auf das SSC¹⁸⁷

Zu klären ist hier, ob das SSC von Anfang an den Centerbetrieb in geplantem Umfang aufnehmen, oder erstmal „probeweise“ ausgewählte Prozesse übernehmen soll. Wie viele Prozesse anfangs übertragen werden ist abhängig von der Vertrauenswürdigkeit der verantwortlichen Personen, der Unternehmenskultur in Bezug auf Veränderungen und dem Ausmaß der bisher schon zentral abgewickelten Aufgaben.¹⁸⁸ In der Literatur wird empfohlen die SSC- Einführung mit einigen ausgewählten Prozessen zu beginnen, um Erkenntnisse über eventuelle technische, personelle und zeitliche Mängel zu gewinnen und bei der Übertragung weiterer Prozesse entsprechende Anpassungen vornehmen zu können.¹⁸⁹ Auch hierbei sind die jeweiligen Vor- und Nachteile (vgl. Abbildung 4-10) konzernindividuell abzuschätzen:¹⁹⁰

	Step- by- step	Big- bang
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrungen erster Übertragungen werden genutzt und Verbesserungen sind leichter möglich • Geringerer Koordinationsaufwand und besserer Überblick • Schrittweiser Ressourceneinsatz 	<ul style="list-style-type: none"> • Schneller Abschluss der Reorganisation und Aufnahme des Centerbetriebs • Förderung der Mitarbeitermotivation
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Einführung aller geplanten Prozesse wird verzögert, was zu sinkender Mitarbeitermotivation führen kann 	<ul style="list-style-type: none"> • Es besteht ein „höheres“ Risiko des Scheiterns • Fehler werden eventuell mehrfach begangen • Hoher Koordinations- und Managementaufwand • Hoher Anspruch an Mitarbeiter

Abbildung 4-10: Vor- und Nachteile von unterschiedlichen Implementierungsstrategien

¹⁸⁶ Vgl. Aguirre, D. et al. (1998), S. 14.

¹⁸⁷ Zu den Bezeichnungen Big-bang und Step-by-Step siehe Hansmann, H./Laske, M./Luxem, R. (2002), S. 268f.

¹⁸⁸ Vgl. Quinn, B./Cooke, R./Kris, A. (2000), S. 52.

¹⁸⁹ Vgl. Bangemann, T. O. (2005), S. 59; Hansmann, H./Laske, M./Luxem, R. (2002), S. 268.

¹⁹⁰ Vgl. Hansmann, H./Laske, M./Luxem, R. (2002), S. 271ff.

4.3.2 Bedeutung von Change Management bei Veränderungen im Konzern

Change Management wird oft als Oberbegriff für Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten beschrieben, die in einer Organisation Veränderungen bewirken sollen, um neue Strategien, Strukturen oder Prozesse umzusetzen. Da Veränderung für die meisten Menschen bedeutet Gewohnheiten zu ändern, bringt sie zumeist Unsicherheit und mentale Ablenkung bei den Betroffenen mit sich und löst dadurch zunächst Widerstände aus. Im Rahmen des Change Managements gilt es, die jeweiligen tatsächlichen Gründe¹⁹¹ des Widerstandes zu identifizieren und ihnen entgegenzuwirken, um das Risiko nicht realisierter Projektziele (und dem damit verbundenen entgangenen Nutzen) zu minimieren. Fehlende Akzeptanz von Seiten der Mitarbeiter und mangelndes Vertrauen in das Projekt bei Führungskräften verführt dazu, „Work-Arounds“ zu suchen, was nicht nur zu höheren Kosten des Projekts führen und den Eintritt in eine Negativspirale (Budget und Zeit können nicht eingehalten, Motivation der Mitarbeiter nimmt ab) begünstigen würde, sondern im Ergebnis auch ein Scheitern des Projekts verursachen kann.¹⁹² Aus diesem Grund ist das Thema Change Management in Veränderungsprozessen von entscheidender Bedeutung. In diversen SSC Projekten hat sich ein fünfstufiger Prozess als geeignet erwiesen (vgl. Abbildung 4-11):

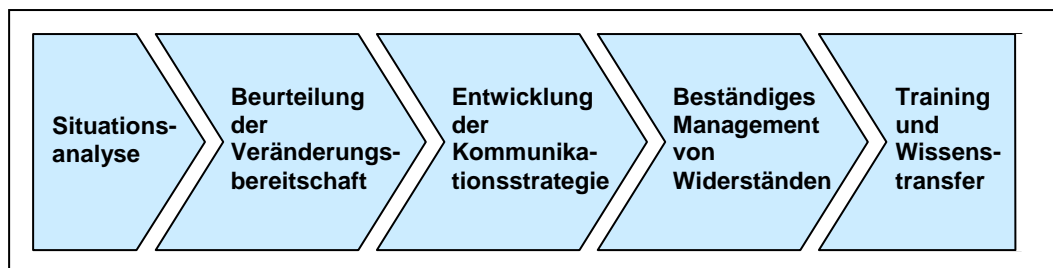


Abbildung 4-11: Fünf Stufen des Change Managements¹⁹³

In einer ersten Situationsanalyse werden die Gründe für eine Veränderung, ihre Auswirkungen und Folgen identifiziert, sowie die Treiber, die zum Start des Projekts geführt haben formuliert. Hierbei sind vor allem Komplexitätsreduzierung durch Prozessstandardisierung, Personalkostenreduktion, Erhöhung der Transparenz und

¹⁹¹ Wahren Widerstandsursachen (z.B. Machverlust) werden oft falsche Gründe (z.B. Qualitätsverschlechterung) vorgeschoben. Vgl. Ansoff, H. I. (1987), S. 205f.

¹⁹² Vgl. Westerhoff, T. (2006), S. 68; Frey, S./Pirker, F./Eynde, K. vanden (2006), S. 285.

Verbesserung der Kontrolle als Treiber zu nennen. Wichtig in dieser Phase ist die Identifikation der Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter, damit auf Unsicherheiten, Ängste und Widerstände frühzeitig reagiert werden kann.¹⁹⁴

In einer nächsten Phase (die sich zum Teil mit der ersten überschneidet) soll vor allem analysiert werden, inwieweit Mitarbeiter in Schlüsselpositionen bereit sind das Projekt zu unterstützen und mit zu tragen bzw. wie stark der Widerstand sein wird. Persönliche Ansichten werden nicht nur durch rationale, sondern auch durch emotionale und politische Motive beeinflusst, die nicht immer leicht zu erkennen sind, da oftmals rationale Gründe zum kaschieren emotionaler und politischer Motive vorge-schoben werden.¹⁹⁵

Eine effiziente Kommunikation ist einer der kritischen Erfolgsfaktoren in Veränderungsprojekten. Bei der Entwicklung eines Kommunikationsplanes ist zu entscheiden, welche Information, wie und wann an wen weitergegeben werden soll und wer diese kommuniziert. In der Literatur wird einerseits darauf hingewiesen, Mitarbeiter möglichst frühzeitig zu informieren,¹⁹⁶ andererseits ist eine breit angelegte Kommunikation erst dann möglich und sinnvoll, wenn alle Entscheidungen getroffen sind und aufkommende Fragen kompetent beantwortet werden können.¹⁹⁷ Falls sich sehr früh Gerüchte und Befürchtungen in der Organisation verbreiten, wird eine klare Kommunikation des zukünftigen Projektablaufes empfohlen.¹⁹⁸ Eine frühzeitige und umfassende Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern ermöglicht sowohl eine einheitliche Information, als auch die kompetente Beratung von betroffenen Mitarbeitern.¹⁹⁹

Immer wieder aufkeimender Widerstand zwingt dazu, bestimmte Aspekte des Projekts regelmäßig zu überdenken und Argumentationsketten zu erläutern. Zweifel am Mehrwert des Projekts, Unsicherheit bezüglich der Zukunft und schlechte Erfahrungen der Vergangenheit sind hier oft Auslöser des Widerstandes, der nicht immer

¹⁹³ In Anlehnung an Frey, S./Pirker, F./ Eynde, K. vanden (2006), S. 290f.

¹⁹⁴ Vgl. Neukirchen, R./Vollmer, M. (2006), S. 316.

¹⁹⁵ Vgl. Frey, S./Pirker, F./ Eynde, K. vanden (2006), S. 292ff.

¹⁹⁶ Vgl. Schult, N./Eichler, A. (2006), S. 358.

¹⁹⁷ Vgl. Neukirchen, R./Vollmer, M. (2007), S. 94.

¹⁹⁸ Vgl. Frey, S./Pirker, F./ Eynde, K. vanden (2006), S. 296ff.

¹⁹⁹ Vgl. Neukirchen, R./Vollmer, M. (2006), S. 338.

leicht zu erkennen ist, da er sich auch durch Schweigen oder Unaufmerksamkeit ausdrückt.²⁰⁰

Ein bewährtes Mittel des Veränderungsmanagement sind Schulungen und organisatorischer Wissenstransfer, die Mitarbeiter und Manager in die Lage versetzen, Fachwissen zu erlernen, um in ihrem veränderten Umfeld „funktionieren“ zu können. Das Schattenlernen (Workshadowing)²⁰¹ ist dort meist unproblematisch, wo betroffene Mitarbeiter neue, interessante Aufgaben innerhalb des Unternehmens übernehmen.²⁰² Eine Herausforderung für das Change Management stellt das Training durch Kollegen dann dar, wenn diese zu einem späteren Zeitpunkt vom Personalabbau betroffen sind.²⁰³

Obwohl das Change Management ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, so ist es zugleich auch ein häufig (bewusst oder unbewusst) vernachlässigter Aspekt. Es lässt sich feststellen, dass oftmals „weder ein entsprechendes Change Management Konzept, noch ein wirkliches Controlling dieser Maßnahmen im Rahmen von Projekten erfolgt.“²⁰⁴

4.3.3 Erfolgskontrolle in den Implementierungsphasen

Die Kontrolle dient der Ermittlung von Informationen über den Erfüllungsgrad der Pläne einerseits (feed-back- Kontrolle) und über die Erfordernis Solldaten anzupassen oder sogar neu zu formulieren (feed-forward - Kontrolle) andererseits.²⁰⁵ Allgemein ist unter Kontrolle ein beurteilender Vergleich zwischen zwei Größen zu verstehen. Für gewöhnlich schließt sich dem Vergleich eine Abweichungsanalyse der Plandaten (Soll), Prognosedaten (Wird) und Ist- Daten (Ist) an, um Korrekturmaßnahmen vornehmen zu können.²⁰⁶

²⁰⁰ Vgl. Frey, S./Pirker, F./ Eynde, K. vanden (2006), S. 300.

²⁰¹ SSC- Mitarbeiter lernen, indem sie den Mitarbeitern, von denen sie die Aufgaben übernehmen, bei der Arbeit über die Schulter schauen.

²⁰² Vgl. Westerhoff, T. (2006), S. 68.

²⁰³ Vgl. Neukirchen, R./Vollmer, M. (2006), S. 336.

²⁰⁴ Neukirchen, R./Vollmer, M. (2007), S. 91f.

²⁰⁵ Vgl. Schweitzer, M. (2003), S. 528; Weber, J. (1999), S. 168.

²⁰⁶ Vgl. Küpper, H.-U. (1997), S. 165f.

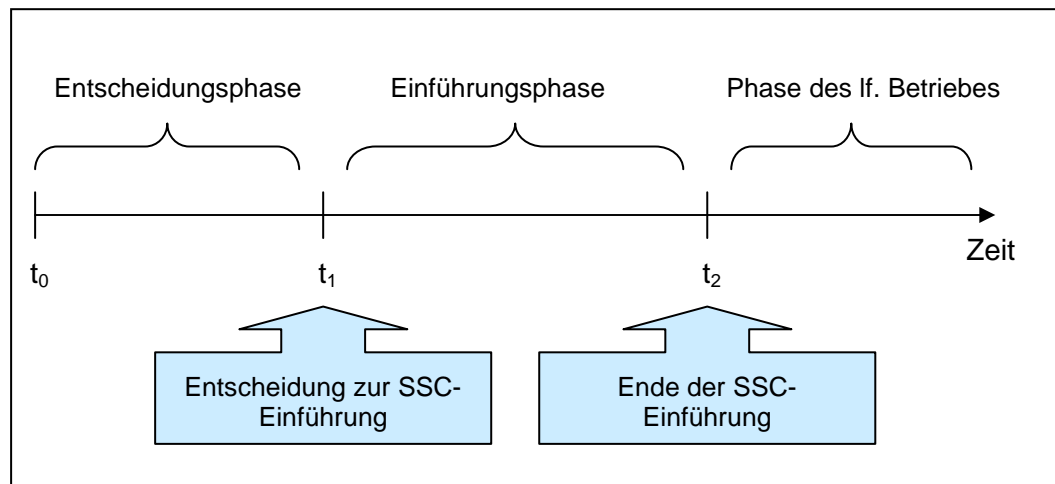


Abbildung 4-12: Phasen eines SSC- Projekts²⁰⁷

Im Rahmen der SSC- Umsetzung ist die Überwachung der Planungsvoraussetzungen (Prämissenkontrolle), der Verfahren (Verfahrenskontrolle) und der Ergebnisse (Ergebniskontrolle)²⁰⁸ in den verschiedenen Phasen des Projekts (vgl. Abbildung 4-12) unterschiedlich relevant. Die Phase in der die Entscheidung getroffen wird, ob das SSC- Konzept zur Anwendung kommen soll oder nicht, beinhaltet nicht nur die Entscheidung selbst, sondern auch deren Vorbereitung. Oftmals handelt es sich um einen iterativen Prozess in dem Annahmen und (Vor-) Entscheidungen getroffen und z. T. wieder revidiert werden, wodurch eine Abgrenzung der Erfolgskontrolle in dieser Phase schwierig ist. Der Schwerpunkt der Erfolgskontrolle dürfte in diesem Abschnitt jedoch in der Prämissenkontrolle liegen.²⁰⁹ Annahmen die getroffen wurden und aus denen sich Prognosewerten ableiten lassen, werden auf ihre Gültigkeit geprüft, wobei die Abweichung zwischen den Prognose- und Ist-Werten ermittelt wird. In der Planung ist es sinnvoll, die Prämissen in Bezug auf die Unternehmens- und Umweltfaktoren während der Entscheidungsfindung und Konzeption der SSC- Architektur immer wieder zu überprüfen.²¹⁰

Da es sich bei der Entscheidung für die Einführung des SSC- Konzept und die folgende Umsetzung in Unternehmen um eine Aufgabe handelt, die zeitlich befristet ist,

²⁰⁷ Quelle: Kagelmann, U. (2001), S. 169.

²⁰⁸ Zu den einzelnen Kontrollarten siehe Weber, J. (1999), S. 167ff.

²⁰⁹ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 169.

²¹⁰ Vgl. Küpper, H.-U. (1997), S. 170.

erfolgt diese in der Regel im Rahmen eines Projekts. Dem Projektteam obliegt somit neben der Prämissenbestimmung, der Auswahl der Methodik und der Erarbeitung eines Entscheidungsvorschlages auch die Sicherstellung einer Erfolgskontrolle, wobei sich die Erfolgsgrößen im Wesentlichen aus den Zielen des Konzerns ableiten lassen.

Der Kontrollschwerpunkt in der Einführungsphase liegt in der Durchführungs- und Ergebniskontrolle. Zur Überprüfung des Projektfortschritts werden Planwerte mit Prognosewerten verglichen, um somit bei eventuellen Abweichungen von den Zielwerten entsprechende Gegensteuerungsmaßnahmen einleiten zu können. Die Kontrollaufgabe ist auch in dieser Phase innerhalb der Projektorganisation zu erfüllen, wobei der Projektplan mit definierten Meilensteinen als Instrument der Erfolgskontrolle dient. Durch auftretende Behinderungen im Ablauf der Implementierung ist vor allem der Faktor Zeit als wesentliche Erfolgsgröße zu nennen.²¹¹

In der Phase des laufenden Betriebs beschränkt sich die Erfolgskontrolle im Allgemeinen auf die Ergebniskontrolle. Die Gegenüberstellung von Soll- und Istwerten bekommt speziell dann eine Bedeutung, wenn bereits eine Abrechnungsperiode geleistet wurde und „echte“ Ist- Werte vorliegen. Zur Erfüllung eines Qualitäts-, Prozess- und Leistungscontrollings wird in den Shared Services Einheiten häufig eine Controlling Abteilung eingerichtet, die sowohl die Einhaltung der Leistungsvereinbarungen kontrolliert, als auch mögliche Vorschläge für Korrekturmaßnahmen macht.²¹² Da die Reduzierung der Kosten als eines der Hauptziele der Anwendung des SSC-Konzepts identifiziert wurde und der Focus somit auf der Verbesserung des Konzernergebnisses liegt, stellt die Centererfolgsrechnung das zentrale Instrument der monetären Ergebniskontrolle dar, wobei der errechnete Centerdeckungsbeitrag den Beitrag des SSC zum Konzernenerfolg darstellt. Als weitere Kontrollinstrumente auf Ebene der Shared Service Einheit kommen vor allem Plan - Ist- Abweichungen, Zeitreihenanalysen, interne/externe Benchmarks und Kundenzufriedenheitsanalysen zur Anwendung.²¹³

²¹¹ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 170.

²¹² Vgl. Wißkirchen, F./Mertens, H. (1999), S. 105.

²¹³ Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 171.

Trotz Forderung in der SSC- Literatur eine Erfolgskontrolle über alle Phasen hinweg durchzuführen,²¹⁴ findet in der Praxis oft nur eine Ergebniskontrolle nach Inbetriebnahme des SSC statt. Für Kontrollen während der Planung und Einführung des Konzepts fehlen meist sowohl Zeit als auch sonstige Ressourcen.²¹⁵

²¹⁴ Vgl. Campenhausen, C. v./Rudolf, A. (2001), S. 91; Deimel, K./Quante, S. (2003), S. 304.

²¹⁵ Vgl. Bangemann, T. O. (2005), S. 221.

5 Zusammenfassung

In dieser Arbeit wurde das SSC Konzept als Organisationsform für interne Servicefunktionen international agierender Konzerne vorgestellt. Durch fortschreitende Globalisierung ist eine zunehmende Verschärfung des Wettbewerbs zu erkennen, was die Unternehmen dazu veranlasst, neue Lösungen zur Effizienzsteigerung zu finden. Mit dem SSC Konzept wird der Versuch gemacht, Marktprinzipien in das Unternehmen zu implementieren, um zu gewährleisten, dass Prozesse wettbewerbsfähig durchgeführt werden. Dadurch, sowie mit dem Reengineering der Prozesse und deren Bündelung an ausgewählten Standorten, sind nicht nur deutliche Kosten- sondern auch Qualitätsvorteile zu realisieren.

Die eingehende Befassung mit SSC zeigt die Vielfältigkeit dieser Organisationsform. Die theoretischen Ausführungen machen deutlich, dass die Ziele die mit der Implementierung von SSC verbunden werden in prozess-, qualitäts- und kunden- sowie finanz- und erfolgsorientierte Zielkategorien eingeteilt werden können. Dargestellt wurde in der vorliegenden Arbeit zudem die steigende Bedeutung internationaler Herausforderungen. Für die Organisationsform des SSC konnte dabei die Dominanz struktureller und rechtlicher Herausforderungen demonstriert werden.

Damit ein SSC Projekt erfolgreich umgesetzt werden kann, bedarf es nicht nur einer genauen Analyse der konzernindividuellen Situation, sondern auch einer detaillierten Planung der relevanten Gestaltungsparameter. Ist die Unterstützung des Projekts durch alle Beteiligten gewährleistet und werden Strategien konsequent umgesetzt, sind auch zielnahe Ergebnisse zu erwarten.

In der Literatur werden vor allem die Implementierung von Marktbedingungen (marktorientierte Verrechnungspreise, Möglichkeit Leistungen extern zu beziehen) und die wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit mit Gewinnerzielungsabsicht für wichtige Erfolgsfaktoren gehalten. In der praktischen Umsetzung kann der Handlungsspielraum allerdings durch Gesetze, interne Vereinbarungen und Zusicherungen diesbezüglich (vorübergehend) eingeschränkt sein. Die Umsetzung eines SSC Projekts im Gesamtumfang erfolgt deshalb oftmals in mehreren Schritten, wodurch zwar einerseits Effekte wegfallen, man andererseits in folgenden Umsetzungswellen die Erfahrungen der vorherigen nutzen kann.

Als kurzfristiges Ziel spielt vor allem die Stabilisierung der Qualität eine wichtige Rolle, während Schnittstellen und einzelne noch nicht optimal gestaltete Prozesse weiter entschlackt werden. Mittel- und langfristig werden durch den Aufbau der SSC Struktur weitere Prozessoptimierungen durch Automatisierung und durch die schnellere Einführung neuer Technologien einfacher möglich und es kann eine höhere Flexibilität in Bezug auf Prozesse oder ganze Bereiche der Verwaltung erreicht werden. Gerade dies wird bei kontinuierlichem Kostendruck immer wichtiger.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Entscheidung zur Einführung von SSC in internationalen Konzernen ein komplexes Problemfeld darstellt, das sich nicht nur auf die grundsätzliche Fragestellung der Einführung, sondern auch der konkreten Gestaltung und betriebswirtschaftlichen Steuerung erstreckt. Insofern sollten internationale Konzerne vor der Einführung einer SSC-Organisation alle wesentlichen Aspekte dieses Entscheidungsfeldes bewerten und in das Entscheidungskalkül mit einbeziehen. Insbesondere eine kritische Hinterfragung der oftmals hochgesteckten Kostensenkungsziele und der möglichen Kommunikations- und Qualitätsprobleme, die häufig mit der Verlagerung von SSC-Einheiten in Niedriglohnländer verbunden sind, ist hierbei anzumahnen.

Literaturverzeichnis

A.T. Kearney (Hrsg., 2004)

Success Through Shared Services, Chicago 2004

Aguirre, DeAnne et al. (1998)

Shared Services: Management Fad or Real Value?, <http://www.boozallen.com/media/file/33890.pdf>, 04.06.2007

Alvarez, Eduardo et al. (2000)

Beyond Shared Services: e-Enabled Service Delivery, <http://www.boozallen.com/media/file/80572.pdf>, 04.06.2007

Ansoff, Harry Igor (1987)

New corporate strategy, 1987

Arkin, Anat (2002)

The package to India, in: People Management, 8. Jg. (2002) Nr. 2, S. 34-37

Balling, Johannes/Gössi, Marc (2001)

Mit "Shared Services" Supportprozesse optimieren, in: New Management 70. Jg. (2001), Nr. 10, S.21-25

Bangemann, Tom Olavi (2005)

Shared Services in Finance and Accounting, Burlington 2005

Becker, Wolfgang (2005)

Planung, Entscheidung und Kontrolle, 3. Aufl., Bamberg 2005

Becker, Wolfgang (2006)

Fallstudien Unternehmensführung & Controlling II: Interne Verrechnungspreise

Behme, Wolfgang/Roth, Armin (1997)

Organisation und Steuerung von dezentralen Einheiten, in: Roth, A./Behme, W. (Hrsg., 1997), S. 17-39

Berger, Thomas Götz (2007)

Konzeption und Management von Service-Level-Agreements für IT-Dienstleistungen, 1. Aufl., Saarbrücken 2007

Bergeron, Bryan (2003)

Essentials of Shared Services, New Jersey 2003

Shared Services: Management Fad or Real Value, <http://www.boozallen.com/media/file/33890.pdf>, 07.07.2007

Boykin, Richard et al. (1999)

Global Transfer Pricing in the Age of Euro, in: KPMG Unternehmensberatung GmbH (Hrsg., 2000), S. 91-98

Brandau, Michael/Hoffjan, Andreas (2007)

Controlling des Offshoring von Dienstleistungen, in: Controlling & Management 51. Jg. (2007), Nr. 1, S. 24-30

Bullinger, Hans-Jörg et al. (2003)

Neue Organisationsformen im Unternehmen, 2. Aufl., Berlin 2003

Campenhausen, Claus von/Rudolf, Andreas (2001)

Shared Services - profitabel für vernetzte Unternehmen, in: Harvard Business Manager, 23. Jg. (2001), Nr. 1, S. 82-93

Cateora, Philip R. (1987)

International Marketing, 6. Aufl., Homewood 1987

Chaney, Lillian H./Martin, Jeanette S. (2004)

Intercultural business communication, 3. Aufl., Upper Saddle River 2004

Coenenberg, Adolf G. (2003)

Kostenrechnung und Kostenanalyse, 5. Aufl., Stuttgart 2003

Couto, Vinay et al. (2000)

Getting Shared Services Right: Capturing the Promise,
<http://www.boozallen.com/media/file/80682.pdf>, 04.06.2007

Danner, Marc (2004)

Organisation des Controllings als Shared Service Center, [http://www.competence-site.de/controlling.nsf/6C48AD2C5FB0F1A8C1256F0B002381F5/\\$File/danner%20ssc%20management%20circle.pdf](http://www.competence-site.de/controlling.nsf/6C48AD2C5FB0F1A8C1256F0B002381F5/$File/danner%20ssc%20management%20circle.pdf)

David, Ulrich (2005)

Strategisches Management von Controllerbereichen, Konzept und Fallstudien, Wiesbaden 2005

Davis, Tim R. V. (2005)

Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs, in: Journal of General Management, 31. Jg. (2005) Nr. 2, S. 1-18

Deimel, Klaus/Quante, Sabine (2003)

Controlling-Case Study: Prozessoptimierung durch Shared Service Center, in: Controlling, 15. Jg. (2003) Nr. 6, S. 301-308

Deloitte & Touche (Hrsg., 2004)

Shared Services: Eine Alternative zum Outsourcing,
http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/de_consulting_shareservices_150604.pdf, 25.06.2004

Dunning, John H. (1992)

Multinational enterprises and the global economy, 1. Aufl., Boston 1992

Durkee, Nancy/Horan, Peter (2002)

HR Shared Service Centres in Multicountry Regions,
<http://www.mercerhr.com/attachment.dyn?idContent=1119470&idFile=126265&userId=1025622087&Tags=DOWNLOAD&UILanguage=500>, 08.07.2007

Ernst & Young Consulting GmbH (Hrsg., 2000)

Shared Services für die Automobilzulieferindustrie,
[http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Automobilstudie/\\$file/auto_studie.pdf](http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Automobilstudie/$file/auto_studie.pdf), 11.05.2000

Ferrarini, Elizabeth M. (2001)

Shared pain, in: Computerworld, 35. Jg. (2001) Nr. 16, S. 46

Field, Tom (1997)

Share & Share Alike,

Fischer, Thomas M./Sterzenbach, Sven (2006)

Controlling von Shared Service Centers: Ergebnisse einer empirischen Studie in deutschen Unternehmen, http://www.controlling.wiso.uni-erlangen.de/05_Forschung/Auswertungsberichte/Fischer_Sterzenbach_SSC_Studie.pdf, 07.07.2007

Forst, Leland I. (1997)

Fulfilling the strategic promise of Shared Services, in: Strategy and Leadership, 25. Jg. (1997) Nr. 1, S. 30-34

Forst, Leland I. (2001)

Shared Services grows up, in: Journal of Business Strategy, 22. Jg. (2001) Nr. 4, S. 13-15

Frese, Erich/Werder, Axel von (1993)

Zentralbereiche – Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung, in: Frese, E./Werder, A. v./Maly, W. (Hrsg., 1993), S. 1-50

Frese, Erich (1996)

Anmerkungen zum Outsourcing aus organisatorischer Sicht, in: Hoven, U.v./Lang, R. (Hrsg., 1996), S. 17-39

Frese, Erich (1998)

Grundlagen der Organisation, 7. Aufl., Wiesbaden 1998

Frey, Stephan/Pirker, Frederic/Eynde, Katrin vanden (2006)

Change-Management in nationalen und internationalen Unternehmen, in: Keuper, F./Oecking, C. (Hrsg., 2006), S. 279-310

Gössi, Marc/Balling, Johannes (2001)

Knowledge-Management: Mit Shared Services Supportprozesse optimieren, in: IO New Management, 70. Jg. (2001) Nr. 10, S. 21-27

Greengard, Samuel (1999)

Fair Share, in: Industry Week, 248. Jg. (1999) Nr. 6, S. 42-48

Gruber, Conrad (2005)

Schmackhafte Alternative - Shared Service Center, http://archiv.output.at/content/06-05/artikel/outsourcing_06.htm

Hahn, D. (1985)

Planungs- und Kontrollrechnung, 3. Auflage, Wiesbaden 1985

Hansmann, Holger/Laske, Michael/Luxem, Redmer (2002)

Einführung der Prozesse - Prozess-roll-out, in: Becker, J./Kugeler, M./Rosemann, M. (Hrsg., 2002), S. 269-298

Heinen, Edmund (1985)

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Wiesbaden 1985

Hermes, Heinz-Josef/Schwarz, Gerd (Hrsg., 2005)

Outsourcing, München 2005

Herwaarden, Elias van/Schwarz, Gerd (2005)

Der optimale Standort für Shared Services, in: Hermes, H.-J./Schwarz, G. (Hrsg., 2005), S. 175-198

Hungenberg, Harald (1995)

Zentralisation und Dezentralisation: Strategische Entscheidungsverteilung in Konzernen, Wiesbaden 1995

Kagelmann, Uwe (2001)

Shared Services als alternative Organisationsform. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, Wiesbaden 2001

Keuper, Frank/ Glahn, Carsten von (2005)

Der Shared Service-Ansatz zur Bereitstellung von IT-Leistungen auf dem konzerninternen Markt, in: Wirtschaftliches Studium, heft 4, April 2005, S 190-194

Klingebiel, Norbert (2005)

Shared Service Center, in: Das Wirtschaftsstudium, 34. Jg. (2005), Nr. 6, S.777-782

Klingebiel, Norbert (2006a)

Kostenaspekte bei Shared Services-Entscheidungen, in: Controller Magazin, 31. Jg. (2006) Nr. 2, S. 146-151

Klingebiel, Norbert (2006b)

Offshoring. Varianten und Wirkungseffekte von Dienstleistungsverlagerungen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 35. Jg. (2006), Nr. 9, S. 499-504

Klingebiel, Norbert/Andreas, Jörn (2006)

Outsourcingvarianten im Rechnungswesen, in: Controlling & Management, 50. Jg. (2006), Nr. 1, S. 36-42

Kosiol, Erich (1976)

Organisation der Unternehmung, 2. Aufl., Wiesbaden 1976

KPMG Unternehmensberatung GmbH (Hrsg., 2000)

Transfer Pricing in the Age of Shared Services: A selection of transfer pricing articles, Berlin 2000

Kroll, Karen M. (2005)

Sharing The Wealth: Shared service centers offer more than just consolidation of services - When planned correctly, in: Industry Week, 254. Jg. (2005) Nr. 10, S. 27-33

Krüger, Wilfried/Danner, Marc (2004a)

Bündelung von Controllingfunktionen in Shared Service Centern, in: Controlling & Management, Sonderheft 2 (2004), S. 110-118

Kugeler, Martin/Vieting, Michael (2002)

Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation, in: Becker, J./Kugeler, M./Rosemann, M. (Hrsg., 2002), S. 221-268

Küpper, Hans-Ulrich (1997)

Controlling - Konzeption, Aufgaben und Instrumente, 2. Aufl., Stuttgart 1997

Lube, Marc-Milo (1997)

Strategisches Controlling in international tätigen Konzernen: Aufgaben – Instrumente – Massnahmen, Wiesbaden 1997

Miller, Curtis (1999)

A Look at European Shared Service Centers, in: Internal Auditor, 56. Jg. (1999) Nr. 5, S. 44-50

Neukirchen, Ralph/Vollmer, Marcell (2006)

Change-Management und Shared-Services - Einbindung der Stakeholder, in: Keuper, F./Oecking, C. (Hrsg., 2006), S. 311-340

Neukirchen, Ralph/Vollmer, Marcell (2007)

Controlling-Case Study: Controlling Toolbox für ein erfolgreiches Change Management im Finance Shared Services Projekt, in: Controlling, 19. Jg. (2007) Nr. 2, S. 91-98

Neus, Werner (1997)

Verrechnungspreise - Rekonstruktion des Marktes innerhalb der Unternehmung?, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg (1997), S. 38-48

o. V. (2007)

How to Maximize Your Return on Outsourcing & Shared Services, in: HR Focus, Jg. (2007), Nr. April, S. S2-S3

Pasternack, Bruce A./Viscio, Albert J. (1998)

The centerless corporation: a new model for transforming your organization for growth and prosperity, Simon & Schuster, New York 1998

Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (1998)

Die grenzenlose Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1998

PriceWaterhouseCoopers (Hrsg., 2003)

Shared Service Center, http://www.pwc.com/at/pdf/publikationen/SharedServiceCenter_ger.pdf, 04.06.2007

Quinn, Barbara/Cooke, Robert/Kris, Andrew (2000)

Shared Services: Mining for Corporate Gold, Harlow u. a. 2000

Rhinesmith, Stephen H. (1996)

A manager's guide to globalization, 2. Aufl., New York 1996

Roland Berger/UNCTAD (Hrsg., 2004)

Service Offshoring, o.O. 2004

Rothlauf, Jürgen (2006)

Interkulturelles Management, 2. Aufl., München u. a. 2006

Salmen, Thomas (2001)

Standortwahl der Unternehmen, Marburg 2001

Schaudwet, Christian/Handschuch, Konrad (2006)

Bangalore in Böhmen, In: Wirtschaftswoche, 35. Jg. (2006), Nr. 14, S. 24-28

Scherz, Erhard (1997)

Verrechnungspreise für unternehmensinterne Dienstleistungen, Wiesbaden 1997

Schewe, Gerhard/Kett, Ingo (2007)

Maßgeschneidert – Die unternehmensspezifische Situation und ihr Einfluss auf die „richtige“ Form des Outsourcing, in: Zeitschrift Führung & organisation, 76. Jg. (2007), S. 138-145.

Schimank, Christof/Strobl, Günter (2002)

Controlling in Shared Service Centern, in: Gleich, R. et al. (Hrsg., 2002), S. 281-301

Schober, Walter (2003)

Controlling interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen, in: Pepels, W. (Hrsg., 2003), S. 135-145

Schulman, Donniel S. et al. (1999)

Shared Services - Adding Value to the Business Units, New York 1999

Schult, Natalie/Eichler, Alexander (2006)

Anforderungen an das Change-Management für die Implementierung von Corporate-Shared-Services, in: Keuper, F./Oecking, C. (Hrsg., 2006), S. 341-360

Schuermans, Luc/Stoller, Christian (1998)

Der Shared Service Center Trend, in: New Management, 67. Jg. (1998) Nr. 6, S. 37-41

Schwarz, Gerd / Schiele, Jörg (2004)

Es muss nicht gleich Outsourcing sein, in: Personalwirtschaft, 31. Jg. (2004), Nr. 7, S. 40-43

Schweitzer, Marcell (2003)

Beitrag zum Controlling unter Risiko, in: Der Schweizer Treuhänder, 77. Jg. (2003), Nr. 6, S. 519-530

Shah, Bhavesh (1998)

Shared Services: Is it for you, in: Industrial Management, 40. Jg. (1998) Nr. 5, S. 4-9

Sure, Matthias (2003)

Shared Services. Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Einführung, in: Die Bank 24. Jg. (2003), Nr. 1, S. 56-59

Suska, Michael (2005)

Outsourcing und Shared Services im Finanz und Rechnungswesen, in: Hermes, H.-J./Schwarz, G. (Hrsg., 2005), S.39-60

Theisen, Manuel Rene (2000)

Der Konzern: Betriebswirtschaftliche und rechtliche Grundlagen, 2. Aufl., Stuttgart 2000

Ulrich, Dave (1995)

Shared Services: From Vogue to Value, in: Human Resource Planning, 18. Jg. (1995) Nr. 3, S. 12-23

Vahs, Dietmar (1999)

Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 2.Aufl., Stuttgart 1999

Vögele, Alexander/Ackerman, Abraham/Decker, Torsten (2000)

Strategien bei der Suche nach Margen von Vergleichsunternehmen, in: KPMG Unternehmensberatung GmbH (Hrsg., 2000), S. 71-83

Walther, Rene (2006)

Service Level Agreements, Saarbrücken 2006

Weber, Jürgen (1999)

Einführung in das Controlling, 8. Aufl. Stuttgart 1999

Werder, Axel von/Grundei, Jens (2004)

Konzeptionelle Grundlagen der Center-Organisation: Gestaltungsmöglichkeiten und Effizienzbewertung, in: Werder, A. v./Stöber, H. (Hrsg., 2004), S. 11-54

Werder, Axel von/Stöber, Harald (2004)

Thesen zur Centerorganisation, in: Werder, A. v./Stöber, H. (Hrsg., 2004), S. 1-7

Westerhoff, Thomas (2006)

Corporate Shared Services – Das Geschäftsmodell aus strategischer Unternehmenssicht, in: Keuper, F./Oecking, C. (Hrsg., 2006), S. 55-73

Wild, Jürgen (1974)

Grundlagen der Unternehmungsplanung, Hamburg 1974

Wißkirchen, Frank (1999)

Shared Service Center Konzept - Alter Wein in neuen Schläuchen,
http://www.bearingpoint.de/media/solutions_world_class_finance/SSC.pdf

Wißkirchen, Frank (Hrsg., 1999)

Outsourcing - Projekte erfolgreich realisieren, Stuttgart 1999

Wißkirchen, Frank/Kleinertz, Martin (2000)

Shared Service Center als Alternative zu Outsourcing, in: Köhler-Frost, W. (Hrsg., 2000), S. 181-199

Wißkirchen, Frank/Mertens, Helga (1999)

Der Shared Services Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen, in: Wißkirchen, F. (Hrsg., 1999), S. 79-111

Wöhe, Günther (2005)

Einführung in die Allgemeiner Betriebswirtschaftslehre, 22. Aufl., München 2005

Wolfendale, Mark (2003)

Finance Portals: A view to tomorrow's business strategies, in: Financial Executive, 19. Jg. (2003) Nr. 1, S. 45-48

Wullenkorn, Axel (2003)

Produktivitätssteigerungen in Rechnungswesen und Controlling, in: Controlling, 15. Jg. (2003), Nr. 10, S. 525-531