

Kapitel 2

Konstitutive Entscheidungen zur Vorbereitung der SSC-Implementierung

Peter Kajüter, Rolf Brühl, Thorben Finken, Martin Steuernagel,
Stefan Troßbach und Marcell Vollmer

Zusammenfassung

Der Aufbau von SSC ist mit einer Reihe konstitutiver Entscheidungen verbunden. Hierzu gehören vor allem die Wahl des Standortes, der Rechtsform, der Organisation sowie der Governance. Mit diesen Entscheidungen werden der Rahmen für zahlreiche Folgeentscheidungen (zum Beispiel Einstellung von Personal) festgelegt und die Weichen für den späteren Betrieb von SSC gestellt. Sie sollten daher sorgfältig vorbereitet werden, da sie grundlegend für die Erreichung der mit dem SSC verbundenen Ziele und oftmals nur schwer revidierbar sind. Nachfolgend werden diese Entscheidungskomplexe näher betrachtet. JEL-Classification: L20; M10.

Schlüsselwörter Governance • Organisation • Risikomanagement • Shared Service Center

Keywords Governance • Organization • Risk Management • Shared Service Center

P. Kajüter (✉)

Lehrstuhl für BWL, insb. Internationale Unternehmensrechnung, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Universitätsstraße 14-16, 58183 Münster, Deutschland
E-Mail: peter.kajueter@wiwi.uni-muenster.de

R. Brühl

Lehrstuhl für Unternehmensethik und Controlling, ESCP Europe Business School, Berlin, Deutschland

T. Finken

Linde Global Services, Linde AG, Pullach, Deutschland

M. Steuernagel

Lufthansa Global Business Services GmbH, Frankfurt am Main, Deutschland

S. Troßbach

Bertelsmann Accounting Services GmbH, Rheda-Wiedenbrück, Deutschland

M. Vollmer

SAP Ariba, SAP SE, Alpharetta, USA

2.1 Standortwahl

Der Standort eines Unternehmens bezeichnet allgemein den Ort der Leistungserstellung. Mit ihm sind zahlreiche Implikationen verbunden, wie zum Beispiel das geltende Rechtssystem, Steuersätze und staatliche Subventionen, vorhandene Infrastruktur und Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter. Die Frage der Standortwahl stellt sich dabei sowohl in Bezug auf das Land als auch innerhalb eines Landes hinsichtlich der Stadt oder noch konkreter des Stadtteils, an dem eine betriebliche Funktion ausgeführt werden soll. In international agierenden Konzernen sind Standortentscheidungen für das Mutterunternehmen und die Tochtergesellschaften zu treffen, aber auch für rechtlich unselbstständige Niederlassungen oder Betriebsstätten.

Da bei SSC die Realisierung von Kostensenkungszielen über Unterschiede in den Faktorpreisen (vor allem Löhnen) eine zentrale Rolle spielt, bieten sich nicht nur nationale Standorte mit günstigen Lohnstrukturen (zum Beispiel in den neuen Bundesländern – Magdeburg, Berlin), sondern vor allem internationale Standorte in Osteuropa (zum Beispiel Polen, Tschechische Republik) oder in Schwellenländern an (zum Beispiel Indien, Mexiko oder Philippinen). In diesem Zusammenhang wird auch von On-, Near- sowie Offshore-Lösungen gesprochen.¹ Onshore-Lösungen beschreiben SSC, die direkt im Land des nachfragenden Unternehmens operieren, Nearshore-SSC werden in einem „nahen“, oft angrenzenden Land platziert und Offshore-SSC liegen weit entfernt, in der Regel auf einem anderen Kontinent.²

Grundsätzlich bieten sich damit unterschiedliche Standorte im In- und Ausland für SSC an. Da sich nicht jeder Standort gleich gut eignet, gilt es, aus den verfügbaren Alternativen den optimalen Standort zu wählen. Hierzu sind zunächst die für SSC relevanten Standortfaktoren (Kriterien) zu ermitteln, die der Bewertung zugrunde gelegt werden sollen. Wichtige Standortfaktoren für SSC sind die Verfügbarkeit und die Kosten des Personals, die geografische und technische Infrastruktur sowie das politisch-rechtliche und wirtschaftliche Umfeld (vergleiche Abb. 2.1).³ Weiterhin ist die Gewichtung für diese Kriterien festzulegen und die Standortalternativen sind im Hinblick auf die Erfüllung der Kriterien zu bewerten. Im Rahmen eines Scoringmodells (Nutzwertanalyse) werden die Einzelbewertungen zu Gesamtscores (Nutzwerte) aggregiert, anhand derer die Standortalternativen in eine Präferenzrangfolge geordnet werden können.⁴

Diverse Beratungsgesellschaften verfügen mittlerweile über Location-Selection-Modelle, welche die Güte von Standorten bewerten.⁵

¹Vgl. Richter et al. (2015, S. 63 f.) und Sterzenbach (2010, S. 72).

²Vgl. Becker et al. (2009, S. 51) und Dressler (2007, S. 126).

³Vgl. zu empirischen Befunden Suska et al. (2011).

⁴Vgl. Wißkirchen und Mertens (1999, S. 98).

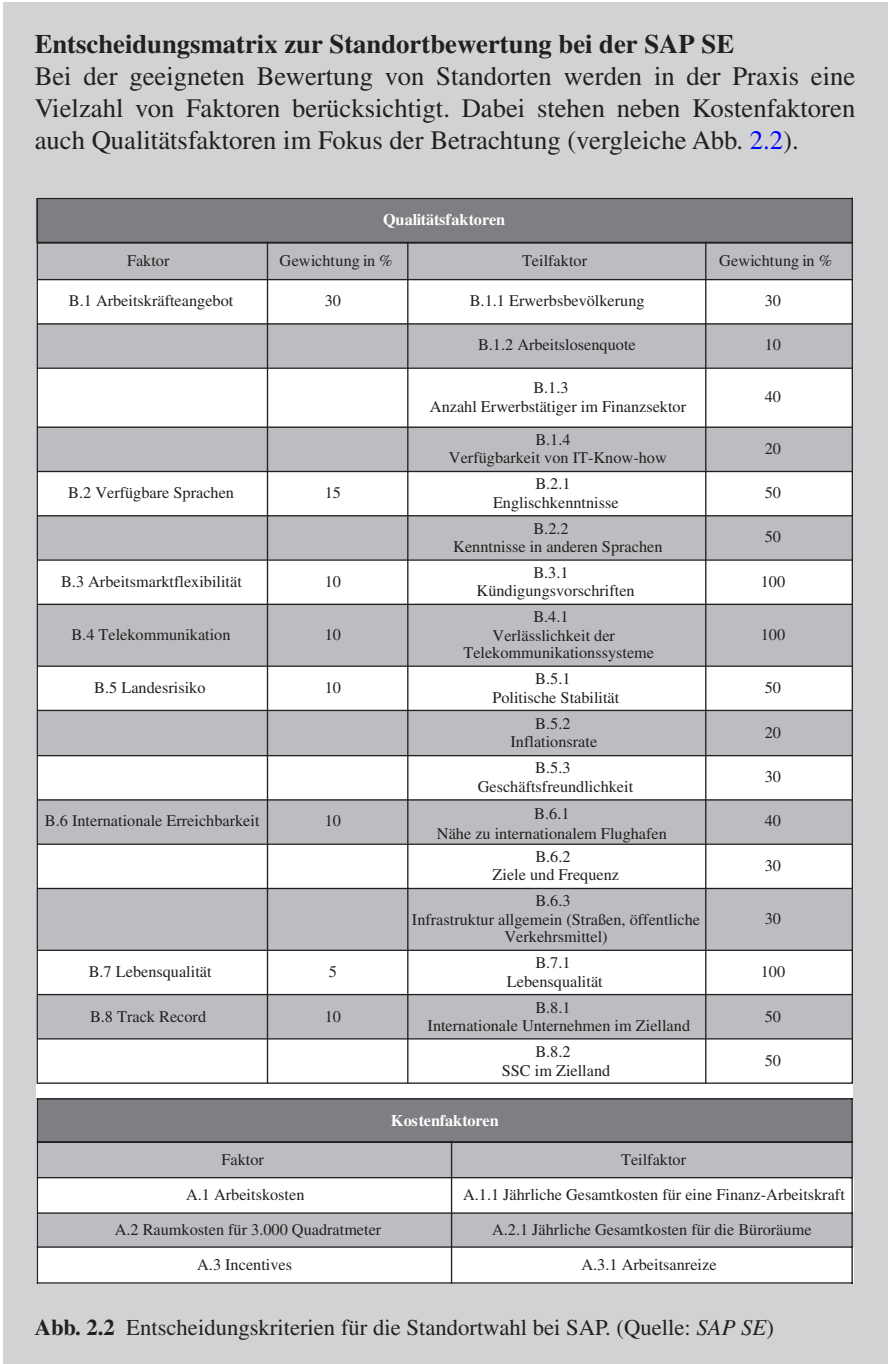
⁵So zum Beispiel das McKinsey Global Institute, A. T. Kearney, Gartner, EDS oder neoIT. Für eine Übersicht vgl. Dressler (2007, S. 160 ff.).

Kriterium	Gewicht	Standort A		Standort B		Standort C	
		Bewertung	Summe	Bewertung	Summe	Bewertung	Summe
Verfügbarkeit des Faktors Arbeit - Arbeitskräfteangebot - Ausbildungsstand allgemein - Anzahl Hochschulabsolventen - Sprachen - Fluktuation							
Kosten des Faktors Arbeit - Löhne/Gehälter - Sozialaufwendungen - Reisekosten - Schulung/Training							
Geografische Infrastruktur - Verkehrsanbindung - Nähe zu Flughafen							
Technische Infrastruktur - Telekommunikation - IT-Support							
Rechtlich-politisches Umfeld - Vorschriften und Gesetze - Steuern - Gewerkschaften - Politisches Klima							
Wirtschaftliches Umfeld - Lieferantennähe - Wettbewerbsintensität - Inflation - Wirtschaftswachstum							
Freizeitwert							
Gesamtsumme							

Abb. 2.1 Entscheidungsmatrix zur Standortwahl von SSC. (In Anlehnung an: *Wißkirchen und Mertens 1999*, S. 99)

Bei der Bewertung der Standortfaktoren wird in der Regel der Status quo zum Zeitpunkt der Analyse zugrunde gelegt. Da sich die Standortfaktoren in ihrer Ausprägung jedoch teilweise schnell ändern und damit die Vorteilhaftigkeit eines Standortes zunichtemachen können, empfiehlt es sich, auch Szenarien zur zukünftigen Ausprägung der Standortfaktoren zu entwickeln. Auf diese Weise kann ein Eindruck davon gewonnen werden, inwieweit ein präferierter Standort auch mittel- und langfristig vorteilhaft ist. Vor dem Hintergrund der in typischen Offshore-Ländern, wie zum Beispiel in Indien oder auf den Philippinen, deutlich höheren Inflationsraten⁶ als in den typischen „auslagernden“ Ländern kommt dieser Analyse eine hohe Bedeutung zu.

⁶Das Statistische Bundesamt gibt zum Beispiel die Inflationsrate in Indien für das Jahr 2015 mit 5,9 % an.



In Abhängigkeit davon, ob ein oder mehrere SSC aufgebaut werden sollen, stellt sich die Frage der Standortwahl einzeln oder gleich mehrfach. Im letzteren Fall können dann auch zusätzliche Aspekte in die Standortwahl einfließen, wie zum Beispiel die regionale Verteilung der SSC, mit der Risiken gestreut und eine mehr oder weniger gleichmäßige Distanz zum Kunden erreicht werden kann. So ist zwischen global, kontinental und regional operierenden SSC zu unterscheiden.⁷ Weltweit agierende Konzerne verfügen oftmals über mehrere SSC, die sich entsprechend der Zeitzonen über den Globus verteilen. Auf diese Weise kann die durchgehende Erreichbarkeit der SSC sichergestellt werden.

Standorte der SSC im Arbeitskreis Shared Services

Als Medianwert wurde für die beteiligten Unternehmen ($n = 18$) eine Centeranzahl von fünf ermittelt, wobei die Gesamtzahl der SSC bei 131 liegt. 39 % der Unternehmen verfügen über weniger als fünf Center, während 61 % mindestens fünf Center betreiben. Je nach organisatorischer Struktur der SSO kann die Anzahl der SSC schwanken, da sowohl eine SSC-Differenzierung entsprechend der Funktionen als auch zum Beispiel entsprechend der Anzahl an Standorten möglich ist. Bietet ein Unternehmen beispielsweise an einem Standort sowohl HR- als auch Finance-Prozesse in einem Center an, ist zu hinterfragen, ob in diesem Fall ein multifunktionales Center vorliegt oder je ein HR-SSC und ein Finance-SSC.

Bei der Anzahl der geplanten neuen SSC bestätigt sich ein Konsolidierungstrend für die nächsten Jahre. Nur fünf Unternehmen planen die Eröffnung neuer SSC, während zwei Unternehmen bereits konkret eine Konsolidierung in Form einer Verringerung der Anzahl von SSC als Ziel vorgibt.

Die geografische Verteilung der Center wurde durch Segmentierung in die Gebiete Mittlerer Osten und Afrika, Zentral- und Osteuropa, Westeuropa, Latein- und Südamerika, Nordamerika sowie den Asien-Pazifik-Raum bestimmt (vergleiche Abb. 2.3).

⁷Vgl. *Kagelmann* (2001, S. 94).

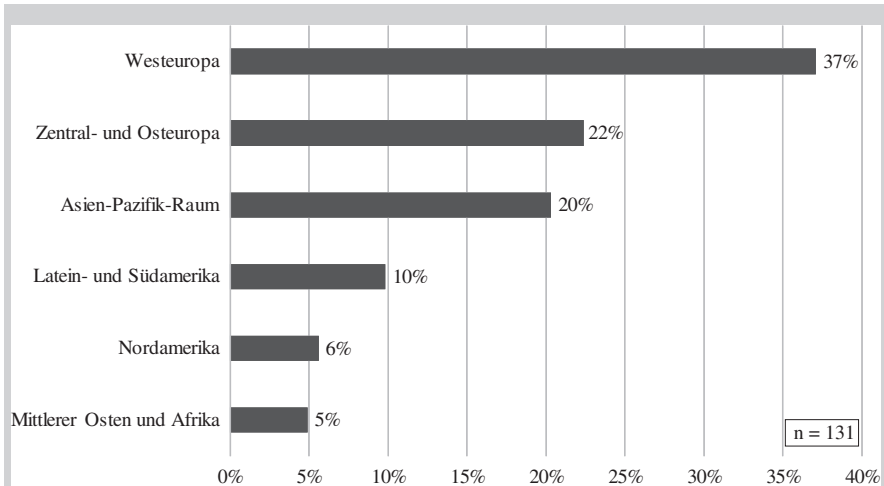


Abb. 2.3 Geografische Verteilung der SSC. (Quelle: Eigene Darstellung)

2.2 Rechtsformen

Neben dem Standort stellt sich die Frage, ob ein SSC als rechtlich selbstständige Einheit geführt werden soll und welche Rechtsform dafür am besten geeignet ist. Eine eigene Rechtspersönlichkeit für SSC zu etablieren erscheint vor allem dann sinnvoll, wenn Leistungen auch auf dem externen Markt angeboten werden, Arbeitskostenvorteile, zum Beispiel durch abweichende tarifliche Regelungen oder staatliche Subventionen, realisiert werden können und ein eigener „Markenname“ für das SSC aufgebaut werden soll.⁸ Bei den im Arbeitskreis Shared Services der Schmalenbach-Gesellschaft vertretenen Unternehmen ($n = 21$) existieren sowohl rechtlich selbstständige SSO (ungefähr ein Drittel) als auch rechtlich unselbstständige SSC-Strukturen (ungefähr zwei Drittel).

Die Wahl der Rechtsform wird unter anderem durch das jeweilige nationale Gesellschaftsrecht, in dem das SSC seinen Sitz hat, bedingt. In Deutschland bieten sich aufgrund der Möglichkeit zur Haftungsbeschränkung die Rechtsformen der Aktiengesellschaft (AG) und Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) an. Dabei sprechen die geringeren formalen Anforderungen und die stärkeren Weisungsrechte der Gesellschafter (der Geschäftsführer einer GmbH ist an die Weisungen der Gesellschafter gebunden, während der Vorstand einer AG diese in eigener Verantwortung leitet) für die Rechtsform einer GmbH.

⁸Vgl. Becker et al. (2009, S. 49).

Entscheidungen über die Rechtsformwahl von SSC am Beispiel SAP SE

SSC können rechtlich entweder als Organisationseinheit einer bestehenden Landesgesellschaft oder als neu gegründete Personen- oder Kapitalgesellschaft ausgestaltet werden. Da SSC meistens von Konzernen beziehungsweise sehr großen Unternehmen implementiert werden, erfolgt die Wahl der Rechtsform (im Falle rechtlicher Selbstständigkeit) fast immer zugunsten der Kapitalgesellschaft. In Deutschland wird das Modell der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) häufig gewählt. Im Ausland werden ebenfalls vergleichbare Rechtsformen mit limitierter Haftung genutzt.

Grundsätzlich hängt die Entscheidung für oder gegen die rechtliche Selbstständigkeit sehr eng mit der wirtschaftlichen und geografischen Ausgestaltung der SSC zusammen.

Ein bedeutendes Kriterium ist die geplante Führung des SSC als Cost Center oder Profit Center. Aktuell sind viele SSC als Cost Center ausgestaltet, welche konzernintern die Kosten für die Services den jeweiligen Geschäftsbereichen oder Landesgesellschaften weiter verrechnen. Seltener werden bisher Profit Center gegründet, welche neben der Kostendeckung ebenfalls positive finanzielle Ergebnisse erzielen sollen. Diese Center-Typen sind häufig mit der Intention verbunden, auch externe Umsätze zu generieren, weswegen die rechtliche Selbstständigkeit eine größere Bedeutung hat. Solche Center firmieren häufig als GmbHs.

SAP hat insgesamt drei SSC in den Städten Singapur (2003), Prag (2005) und Buenos Aires (2007) errichtet. Die gewählte Rechtsform ist aufgrund der nationalen steuerlichen und unternehmensrechtlichen Regelungen in den jeweiligen Ländern unterschiedlich.

In Singapur hat SAP eine regionale Geschäftseinheit als rechtlich selbstständiges Unternehmen nach dem lokal geltenden Recht errichtet. Die SSC-Services wurden über die Jahre ausgehend von einer zentralisierten Personal- und HR-Funktion systematisch erweitert. Aus diesem Grund ist das SSC in Singapur Teil der Regionalgesellschaft und bildet keine rechtliche Einheit. Das Center wird als Cost Center von den jeweiligen Funktionsbereichen geführt und ist in die bestehende Regionalgesellschaft integriert.

In Prag wurde ein rechtlich selbstständiges SSC parallel zur in der Tschechischen Republik existierenden Landesgesellschaft gegründet. Aufgrund der rechtlichen und steuerlichen Voraussetzungen ist die Wahl auf ein Cost Center gefallen, welches Services für die Finanzfunktion, die HR-Funktion und die Marketingfunktion anbietet. Aufgrund der steuerlichen Regelungen in der Tschechischen Republik versteuert das SSC einen einstelligen Prozentsatz der Kosten als Gewinn.

In Buenos Aires wurde ein Modell nach argentinischem Recht gewählt, welches vergleichbar zu dem Modell in Prag ausgestaltet ist.

2.3 Organisationsformen

SSC stellen eine Organisationsform dar, welche Merkmale verschiedener betriebswirtschaftlicher Konzepte beinhaltet. Die Abgrenzung zu verwandten Konzepten bietet einen sinnvollen Erörterungsrahmen für das Verständnis von SSC. Nachfolgend werden SSC deswegen im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung betrachtet (vergleiche Abschn. 2.3.1), um anschließend die Integration von SSC in die Aufbaustruktur von Unternehmen darzustellen (vergleiche Abschn. 2.3.2). Als Alternative oder Ergänzung des SSC-Konzepts wird abschließend das Business Process Outsourcing vorgestellt (vergleiche Abschn. 2.3.3).

2.3.1 SSC im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung

Neben dem rechtlichen Rahmen – ob eigene Rechtspersönlichkeit oder Teilbereich des (Mutter-)Unternehmens – ist über die organisatorische Gestaltung des SSC und seine Einbettung in den Konzernverbund zu entscheiden. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage der Zentralisierung oder Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und Aufgaben innerhalb eines Konzerns oder eines Unternehmens.⁹ Zentralisierung beschreibt die Zusammenfassung gleichartiger Teilaufgaben innerhalb einer organisatorischen Einheit, beispielsweise innerhalb einer Abteilung, während Dezentralisierung die Verteilung gleichartiger Aufgaben auf mehrere organisatorische Einheiten darstellt.¹⁰

SSC können weder als Zentralabteilungen noch als dezentrale Fachabteilungen in den Geschäftseinheiten kategorisiert werden.¹¹ *Kagelmann* stellt fest, dass „es sich beim Shared Services Konzept um eine tendenziell dezentrale Organisationsform mit konzentrierter Aufgabenverteilung handelt.“¹² Demgegenüber erwähnen *Becker et al.*, dass „die Errichtung eines oder mehrerer SSC oft mit den Inhalten der Zentralisierung gleichgesetzt“ wird.¹³ Abb. 2.4 zeigt die Positionierung von SSC zwischen dezentralen und zentralen Einheiten auf.

Durch die Implementierung von SSC versuchen Unternehmen, die Vorteile von Zentralisierung und Dezentralisierung zu vereinigen, ohne dabei deren jeweilige Nachteile zu realisieren.¹⁴ SSC sollen einerseits die Produkt-, Kunden- und damit

⁹Vgl. *Becker et al.* (2009, S. 21 f.) und *Hungenberg* (1995, S. 45).

¹⁰Vgl. *Olfert* (2015, S. 128 f.).

¹¹Vgl. *Becker et al.* (2009, S. 23), *Kagelmann* (2001, S. 57 ff.) und *Schimank und Strobl* (2002, S. 285).

¹²*Kagelmann* (2001, S. 61).

¹³Vgl. *Becker et al.* (2009, S. 22).

¹⁴Vgl. *Becker et al.* (2009, S. 22), *Klingebiel und Andreas* (2006, S. 387) und *Schulman et al.* (1999, S. 11 ff.).

Dimension	Fachabteilung in Geschäftseinheit	Shared Service Center	Zentralbereich in Spitzeneinheit
Juristische Form	Rechtlich nicht selbstständig	Überwiegend rechtlich selbstständig	Rechtlich nicht selbstständig
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 Konzernzentrale
Strukturorganisation	Funktionsorientiert	Prozessorientiert	Funktionsorientiert
Leistungsverrechnung	Lokales Umlageverfahren	Verrechnungspreise/ Umlageverfahren	Umlageverfahren
Serviceausrichtung	Individueller Service an Bedürfnisse der jeweiligen Einheit angepasst/Service ist lokaler Supportprozess	Standardisierter Service z.B. auf Anforderungen der Geschäftseinheiten zugeschnitten/Service ist Kernkompetenz	Standardisierter Service/Service als Supportprozess

Abb. 2.4 SSC im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung. (In Anlehnung an: Becker et al. 2009, S. 22 und Kagelmann 2001, S. 135)

Nachfrageorientierung wie bei Geschäftseinheiten verwirklichen, andererseits zusätzliche Kosten, etwa durch unzureichende Standardisierung und redundante Aufgabenwahrnehmung, vermeiden.¹⁵ SSC stellen den dezentralen Geschäftsbe-
reichen ihre Dienstleistungen zur Verfügung, wobei die Starrheit (trotz Standardisierung) und Marktferne zentraler Einheiten vermieden werden.¹⁶ Dennoch werden Synergie- und Skaleneffekte durch Prozesszusammenführung erreicht.¹⁷ Abb. 2.5 zeigt von links nach rechts den Unterschied zwischen a) vollständiger Zentralisierung, b) SSC und c) vollständig dezentraler Organisation auf.

Entscheidungen über die Einordnung des SSC in die Aufbauorganisation bei BASF

Die Organisation der BASF unterscheidet dreizehn operativ verantwortliche Unternehmensbereiche, die in fünf Segmenten gebündelt sind, Regionalbereiche, Zentralbereiche bzw. -abteilungen und Kompetenzzentren.

Der Zentralbereich Finance ist global ausgerichtet mit eindeutigen Führungsstrukturen, Berichtslinien und einem kaskadierenden Zielvereinbarungsprozess. In der Finance Organisation wird zwischen Corporate Einheiten, regionalen Finanzeinheiten in der Fläche und SSC unterschieden.

¹⁵Vgl. Schimank und Strobl (2002, S. 285 ff.).
¹⁶Vgl. Schulman et al. (1999, S. 12).
¹⁷Vgl. Deimel und Quante (2003, S. 302).



Abb. 2.5 Integration von SSC in die Aufbauorganisation. (In Anlehnung an: *Campenhausen und Rudolf 2001*, S. 83)

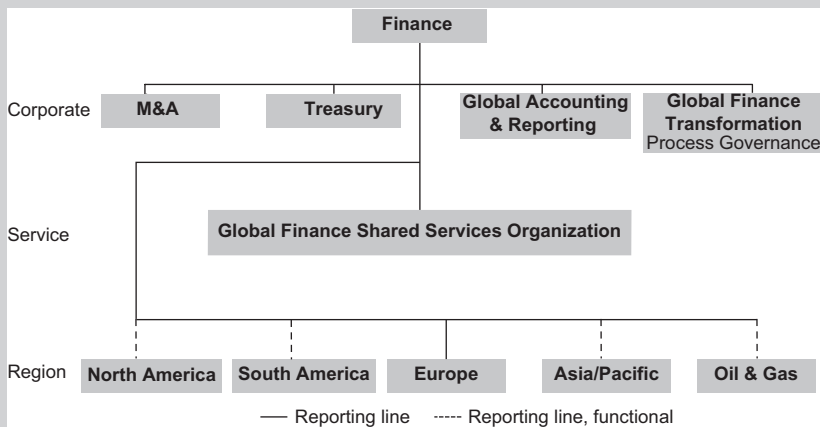


Abb. 2.6 BASF Global Finance Organization. (Quelle: BASF SE)

Abb. 2.6 stellt die globale Finance Organisation der BASF sowie die Berichtslinien zwischen den Einheiten dar.

Die Corporate Einheiten definieren die globalen Standards und Richtlinien für Finance und bilden damit die Finance Governance. Ferner koordinieren sie den Compliance- und Risk-Management-Prozess, sind verantwortlich für die Kapitalstruktur der BASF, übernehmen die zentrale Finanzierungsfunktion, koordinieren den M&A-Prozess und erstellen die Finanzberichterstattung. In der Einheit Global Finance Transformation ist die Governance der Finanzprozesse verankert. Durch diese Einheit wird die Definition global harmonisierter und standardisierter End-to-End Prozesse für Finance sichergestellt.

Die regionalen Finanzeinheiten in der Fläche umfassen die Regionen Europa/Afrika/Mittlerer Osten, Nordamerika, Südamerika und Asien/Pazifik. Der Geschäftsbereich Öl und Gas ist geschäftsspezifisch als eigene Finanzeinheit organisiert. Die regionalen Finance Einheiten kaskadieren die Gruppenrichtlinien in die lokalen Gesellschaften der Regionen. Ferner steuern und überwachen sie die Finanzaspekte in der Region und erfüllen die Finance-Rolle als Business Partner in den lokalen Gesellschaften.

Die SSC erbringen gebündelt als organisatorische Einheiten die Finance Services für die Gruppengesellschaften in der jeweiligen Region. Die BASF betreibt im Bereich Finance weltweit SSC an den Standorten 1) Berlin/Ludwigshafen (Deutschland) für die Regionen Europa, Afrika und Mittlerer Osten, 2) Kuala Lumpur (Malaysia) für die Region Asien und Pazifik und 3) Montevideo (Uruguay) für Nord- und Südamerika. Zwischen den SSC sowie den lokalen und regionalen Finance Einheiten erfolgt eine enge Abstimmung im Rahmen der Erbringung der Finance Services. Darüber hinaus stellen die Mitarbeiter der SSC sicher, dass die durch Corporate Finance definierten

Richtlinien und Prozesse entsprechend umgesetzt werden. Aufgrund ihrer Prozesskompetenz sind die Mitarbeiter der SSC bei der Umsetzung globaler Projekte und Initiativen wesentlich beteiligt und bilden gemeinsam mit Global Finance Transformation und den regionalen bzw. lokalen Finance Kollegen globale Prozess-Experten-Communities.

Für die Mitarbeiter im Bereich Finance bietet die beschriebene Aufbauorganisation verschiedenartige Entwicklungsmöglichkeiten. Hierzu zählen beispielsweise Personalbewegungen zwischen Corporate Finance, Regional Finance und SSC oder die Übernahme von Aufgaben in verschiedenen Regionen. Damit leistet die Aufbauorganisation einen wesentlichen Beitrag zur kontinuierlichen Mitarbeiterentwicklung und zur Sicherstellung von Nachfolgebesetzungen im Finance Bereich. Gleichzeitig werden auch Voraussetzungen zur Entwicklung in andere Bereiche der BASF geschaffen.

2.3.2 *SSC Organisation*

Ein zentraler Aspekt bei der organisatorischen Gestaltung von SSC ist die Frage, wie viele unterschiedliche Prozesse in einem SSC bearbeitet werden sollen. SSC, welche nur Prozesse einer bestimmten Funktion (zum Beispiel Finanzen oder Personal) bedienen, sind sog. (mono)funktionale SSC, während Center, welche Prozesse für mehrere Funktionen übernehmen, als Multifunktions-SSC bezeichnet werden.¹⁸ Häufig entwickeln sich funktionale SSC mit der Zeit zu Multifunktions-SSC, wenn aufgrund der erzielten Erfolge weitere Prozesse in ein bereits bestehendes SSC verlagert werden.

In diesem Zusammenhang stellt sich mithin auch die Frage, ob zusätzliche eigene, funktionale SSC eingerichtet werden sollen oder die Prozesse besser in einem Multifunktions-SSC zu bündeln sind. Die Antwort hierauf beeinflusst die Anzahl der SSC in einem Konzern. Wichtige bei der Entscheidung zu berücksichtigende Faktoren sind die Komplexität und der Standardisierungsgrad der relevanten Prozesse sowie der Kommunikationsbedarf zwischen SSC und den lokalen Geschäftseinheiten.¹⁹ Kulturelle und sprachliche Differenzen, unterschiedliche Währungen und Zeitzonen sowie landesspezifische rechtliche Regelungen beeinflussen die Anzahl der SSC ebenfalls.²⁰ Die Entscheidung ist außerdem stets unter Berücksichtigung des Ziels der Realisierung von Skaleneffekten zu treffen,²¹ weshalb es sich meist empfiehlt, End-to-End-Prozesse an einem Standort zu bündeln. Zu berücksichtigen ist hierbei, dass zunehmende Konzentration zwar weitere Skalen- und Spezialisierungsvorteile beinhaltet, jedoch andererseits durch mangelnde

¹⁸Vgl. Dressler (2004, S. 128) und Dressler (2007, S. 44).

¹⁹Vgl. Wißkirchen und Mertens (1999, S. 97).

²⁰Vgl. Kagelmann (2001, S. 93).

²¹Vgl. Wißkirchen und Mertens (1999, S. 97).

Berücksichtigung der regionalen (zum Beispiel kulturellen oder rechtlichen) Besonderheiten Effizienz- und Effektivitätsverluste entstehen können.²²

Unabhängig von der Anzahl der etablierten SSC ist über ihre organisatorische Eingliederung in den Konzernverbund zu entscheiden.²³ Es kann zwischen dem „Integrated Model“ und dem „Distributed Model“ unterschieden werden. Das „Integrated Model“ bündelt alle SSC in einer organisatorischen Einheit und sieht für dessen Führung eine Person aus dem obersten Management vor. Das „Distributed Model“ hingegen überlässt die Verantwortlichkeiten für die SSC den jeweils zuständigen Funktions- oder Bereichsmanagern.²⁴ Auf eine organisatorische Bündelung der Verantwortlichkeiten wird also im Fall des „Distributed Models“ verzichtet (vergleiche Abb. 2.7).

Zusätzlich sind kombinatorische Lösungen in der Organisationsgestaltung von SSO möglich.

Um SSC auch einem Performance-Controlling (vergleiche hierzu Kap. 6) zugänglich zu machen, ist weiterhin darüber zu entscheiden, ob ein einzelnes SSC beziehungsweise die gesamte SSO als Cost Center oder als Profit Center geführt werden soll.²⁵ Cost Center verfolgen die Zielsetzung, den Ressourcenverbrauch der Centertätigkeit zu kontrollieren.²⁶ Dabei ist die Aufgabe der Verantwortlichen, die Lieferung der geforderten Leistungen in gewünschter Qualität zu möglichst geringen Kosten zu realisieren.²⁷ Die Steuerung erfolgt demnach inputorientiert,²⁸ weshalb zur Leistungsverrechnung kostenorientierte Verrechnungspreise herangezogen werden.²⁹ Die operativen Einheiten unterliegen meist einem Kontrahierungszwang. Sie müssen die nachgefragten Leistungen also zwangsweise von dem jeweiligen SSC beziehen.³⁰ Kunden des SSC in der Form eines Cost Centers sind sehr oft ausschließlich die unternehmens- beziehungsweise konzerneigenen Geschäftseinheiten.³¹

Profit Center verfolgen sowohl Kosten- als auch Erlösziele, das heißt input- und outputorientierte³² Zieldimensionen.³³ Dies bedingt, dass sowohl Kosten als auch

²²Vgl. *Kagelmann* (2001, S. 95).

²³Vgl. *Aguirre et al.* (1998, S. 12 f.).

²⁴Vgl. *Aguirre et al.* (1998, S. 12 f.) und *Becker et al.* (2009, S. 20).

²⁵Vgl. *Lohrmann und Riedel* (2015, S. 278) und *Truijens et al.* (2012, S. 51).

²⁶Vgl. *Werder und Grundei* (2004, S. 20).

²⁷Vgl. *Picot et al.* (2015, S. 397).

²⁸Ein weiteres rein inputorientiertes Center ist das Budget Center. Hier wird die Centertätigkeit entsprechend eines vorgegebenen Budgets gesteuert. Die Zielgröße ergibt sich als Einhaltung des jeweiligen Budgets. Vgl. *Werder und Grundei* (2004, S. 20).

²⁹Vgl. *Sterzenbach* (2010, S. 64 f.).

³⁰Vgl. *Sterzenbach* (2010, S. 64 f.).

³¹Vgl. *Sterzenbach* (2010, S. 69).

³²Hingewiesen sei auf das Revenue Center sowie das Result Center, welche rein outputorientierte Centereinheiten darstellen (vgl. *Werder und Grundei* 2004, S. 20). Empirische Untersuchungen zeigen jedoch, dass die mit deutlichem Abstand relevantesten Centerformen für Shared Services Cost Center und Profit Center sind. Vgl. *Sterzenbach* (2010, S. 353) und *Suska et al.* (2011, S. 22).

³³Vgl. *Coenenberg et al.* (2016, S. 731 f.).

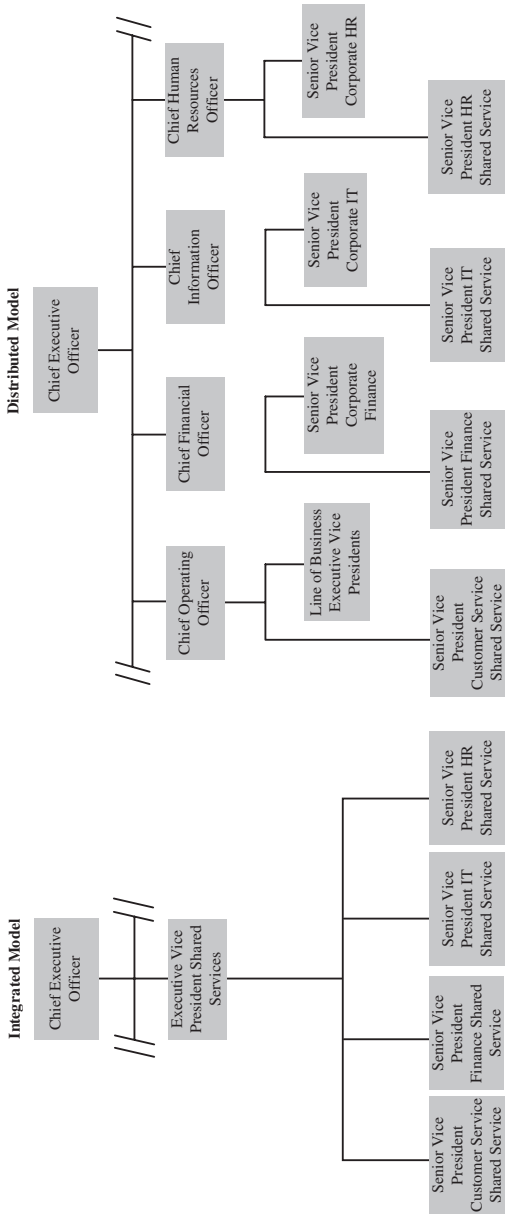


Abb. 2.7 Gestaltung der Shared Service Organisation. (In Anlehnung an: *Aguirre et al. 1998*, S. 12)

Leistungen vom Center selbst beeinflusst werden können.³⁴ Die Leistungsverrechnung erfolgt dementsprechend auf Basis von Marktpreisen.³⁵ Sieht das Zielsystem neben Gewinngrößen auch das Erreichen bestimmter Rentabilitätsziele vor, wird präziser von einem Investmentcenter gesprochen.³⁶ Profit Center bedienen, neben den internen Geschäftseinheiten, auch in unterschiedlichem Maße externe Kunden. Ein Kontrahierungszwang besteht meist nicht.³⁷

Empirische Befunde signalisieren, dass die Mehrheit der SSC überwiegend als Cost Center organisiert sind, während Profit Center nur selten zum Einsatz kommen.³⁸ Weiterhin wird mehr als ein Drittel der SSC als rechtlich eigenständiges Unternehmen geführt.³⁹

Merkmale der SSC im Arbeitskreis Shared Services

Bei den untersuchten Unternehmen (n = 18) zeigt sich, dass etwas weniger als die Hälfte der SSC nur eine Funktion (41 %) bearbeiten, während 59 % der SSC mehrere Funktionen anbieten. Der Trend lässt einen geringfügigen Anstieg der Multifunktions-SSC erwarten, was sowohl die zunehmende Relevanz dieser Funktionalitätsform zeigt als auch die angestrebten Konsolidierungsstrategien der befragten Unternehmen bestätigt (vergleiche Abschn. 2.1).

76 % der untersuchten SSC sind aktuell transformationsbasierte Center of Scale. Demgegenüber werden nur 24 % der Center als überwiegend expertisebasiert angesehen. Die Planung der teilnehmenden Unternehmen prognostiziert einen zukünftigen Anstieg der expertisebasierten Center auf 28 %, während die Bedeutung der Center of Scale zwar weiter deutlich höher liegt (72 %), doch rückläufig ist (vergleiche Abb. 2.8).

Charakteristikum	Funktionalität		Centerform		Input-/Output-Steuerung	
Ausprägung	Monofunktional	Multifunktional	Scale	Expertise	Cost	Profit
realisiert	41 %	59 %	76 %	24 %	94 %	6 %
geplant	35 %	65 %	72 %	28 %	90 %	10 %

Abb. 2.8 Betriebswirtschaftliche Charakteristika von SSC (n = 18). (Quelle: Eigene Darstellung)

³⁴Vgl. Pérez (2009, S. 34).

³⁵Vgl. Sterzenbach (2010, S. 65).

³⁶Vgl. Becker et al. (2009, S. 49 f.).

³⁷Vgl. Sterzenbach (2010, S. 70).

³⁸Zu beachten ist jedoch, dass Center nicht ausschließlich kosten- beziehungsweise ergebnisorientiert organisiert sein müssen. Denkbar sind auch Mischformen.

³⁹Vgl. Suska et al. (2014, S. 26).

Die SSC sind fast ausnahmslos als Cost Center organisiert und werden nur in wenigen Ausnahmefällen auf Basis von Ertragsgrößen gesteuert (vergleiche Abb. 2.8). Dies spiegelt sich auch im Kundenkreis wider, der im Regelfall nur interne Kunden umfasst. Auch zukünftig scheint sich an dieser strategischen Ausrichtung nichts zu ändern. Dafür sprechen die fast konstant bleibende prozentuale Anzahl von Cost und Profit Center und die im Fragebogen von den Unternehmen geäußerte strategische Maßnahme zur Öffnung der Center für externe Kunden.

2.3.3 *Business Process Outsourcing als Alternative zu SSC*

Da sich im Rahmen der Entscheidung für den Aufbau eines konzerneigenen, internen SSC („Captive“-SSC) grundsätzlich auch die Frage des Outsourcing als mögliche alternative Lösung stellt („make-or-buy“), werden an dieser Stelle auch kurz die Vor- und Nachteile der Gestaltungsalternativen diskutiert (Abb. 2.9).⁴⁰

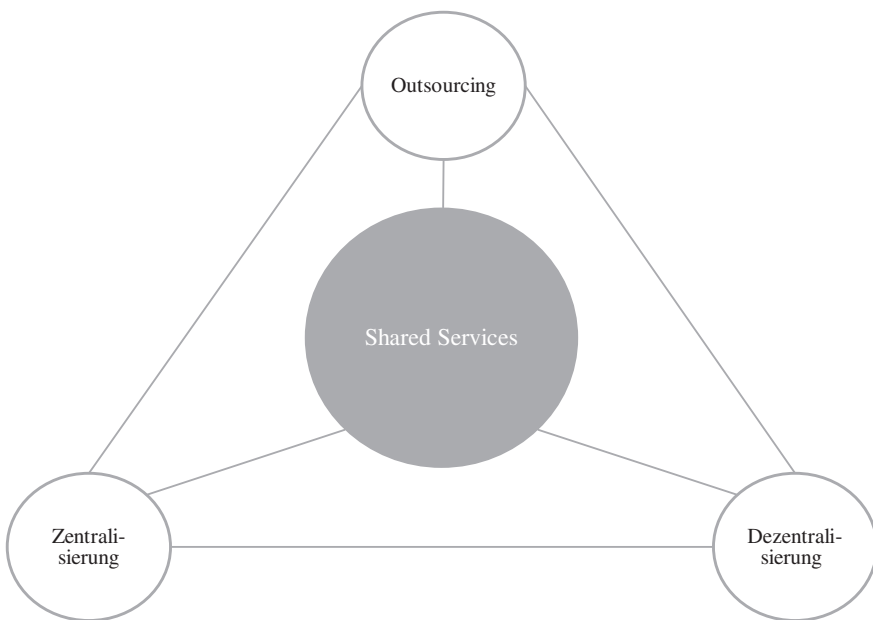


Abb. 2.9 SSC zwischen Outsourcing und (De-)Zentralisierung. (In Anlehnung an: *Deimel und Quante 2003*, S. 302)

⁴⁰Vgl. *Becker et al. (2009, S. 17 ff.)*.

Outsourcing kann generell als Nutzung der Ressourcen externer Anbieter zur Durchführung betrieblicher Leistungen verstanden werden.⁴¹ Ab wann Externalisierung vorliegt, ist dabei abhängig vom zugrunde liegenden Verständnis von Outsourcing. Outsourcing liegt vor, wenn eine bisher selbst erstellte Leistung zukünftig von einem fremden Dritten erbracht wird.⁴² Dieser fremde Dritte versteht sich dabei als Anbieter, auf den das auslagernde Unternehmen weder direkt noch indirekt einen wesentlichen Einfluss ausüben kann.⁴³ Outsourcing bietet Kosteneinsparungspotenziale, die sowohl auf eine verringerte Kapitalbindung als auch auf die erhöhte Flexibilität bei Beschaffung und Auswahl der Zulieferer zurückgeführt werden können.⁴⁴ Eine weitere positive Folge ist die fokussierte Ausrichtung des auslagernden Unternehmens auf die eigentlichen Kernprozesse.⁴⁵ Diesen Vorteilen stehen nachteilig jedoch die Provider-Marge, die Lieferantenabhängigkeit, das Risiko des Know-how-Verlustes an diese sowie der nur geringe Einfluss auf die externe Prozessqualität gegenüber.⁴⁶

Ein weiterer Unterschied ergibt sich hinsichtlich der Vertragsbeziehung zwischen den beteiligten Parteien. Während Outsourcing eine externe Lieferantenbeziehung per Vertragsschluss konstituiert, wird bei Captive-SSC eine interne Kunden-Lieferanten-Beziehung, welche über Servicevereinbarungen (SLA) gesteuert wird, gegründet.⁴⁷ Die externe Outsourcing-Beziehung erfolgt zudem ausnahmslos über Marktpreise,⁴⁸ während Captive-SSC kosten-, markt- oder verhandlungsbasierte Verrechnungspreise im Austausch für die geleisteten Dienstleistungen beanspruchen können.⁴⁹

Captive-SSC folgen der Intention, die Vorteile des externen Outsourcings zu realisieren, ohne dabei die möglichen Nachteile zu verursachen⁵⁰ und können somit als „internes“ Outsourcing bezeichnet werden.⁵¹ Abb. 2.10 zeigt wesentliche Merkmale der beiden Organisationsformen auf.

⁴¹Vgl. Hungenberg und Wulf (2015, S. 218 f.).

⁴²Vollständigkeitshalber soll auch auf die beiden anderen existierenden Definitionen hingewiesen werden: die umfassendste Definition spricht bereits von Outsourcing, wenn es zu einem Leistungsübergang innerhalb eines Unternehmens kommt (vgl. Kagelmann 2001, S. 54, mit weiteren Nachweisen). Die zweite Definition konkretisiert Outsourcing durch den Übergang von vormals selbstgestellten Leistungen auf eine sowohl organisatorisch als auch rechtlich selbstständige Gesellschaft, welche jedoch durch direkte oder indirekte Kapitalbeteiligung des outsourcenden Unternehmens dessen Einfluss unterliegt (vgl. Kagelmann 2001, S. 55).

⁴³Vgl. Kagelmann (2001, S. 55).

⁴⁴Vgl. Fischer und Sterzenbach (2006, S. 125) und Fritze (2013, S. 160).

⁴⁵Vgl. Fischer und Sterzenbach (2006, S. 125).

⁴⁶Vgl. Deimel und Quante (2003, S. 302).

⁴⁷Vgl. Pérez (2009, S. 39).

⁴⁸Vgl. Pérez (2009, S. 39).

⁴⁹Vgl. Sterzenbach (2010, S. 53 ff.).

⁵⁰Vgl. Deimel und Quante (2003, S. 302).

⁵¹Vgl. Bangemann (2005, S. 18).

Shared Services	Outsourcing
Kostensenkung durch Nutzung von Economies of Scale	Kostensenkung durch Variabilisierung fixer Kosten und Skaleneffekte auf Seiten des Outsourcing-Partners
Konzentration auf Kerngeschäft (aus Sicht dezentraler Einheiten)	Konzentration auf Kerngeschäft
Auf-/Ausbau eigenes (Prozess-)Know-how	Vergabe/Verzicht auf eigenes Know-how
Verrechnungspreise	Marktpreise
Koordinationskosten	Transaktionskosten
Service Level Agreements	Dienstleistungsverträge
Service-Controlling	Dienstleistungscontrolling

Abb. 2.10 Vergleich von Captive-SSC und Outsourcing. (In Anlehnung an: *Wißkirchen und Mertens* 1999, S. 88)

Mit dem Verständnis des SSC als Vehikel des „internen“ Outsourcings ist es ferner möglich, SSC durch Kategorisierung in den Dimensionen „Art der Leistungserstellung“ und „Kulturdistanz der Leistungserstellung“ idealtypisch in ein Portfolio der Möglichkeiten des Business Process Outsourcing (BPO) einzuordnen (vergleiche Abb. 2.11).

Die Art der Leistungserstellung definiert dabei, ob der betrachtete Geschäftsprozess weiterhin vom Unternehmen selbst oder kunden(un-)abhängig von einem BPO-Anbieter übernommen wird.⁵² Dementsprechend finden sich SSC als „internes“ Outsourcing im unteren Bereich des Portfolios. Die Kulturdistanz der Leistungserstellung beschreibt, inwiefern sich kulturelle Unterschiede zum Kerngeschäft durch die Entscheidung für das Outsourcing ergeben. Insbesondere die regionale Ferne der Leistungserstellung determiniert die Ausprägung dieser Dimension.⁵³ Eine Einordnung von SSC in diese Dimension erscheint problematisch, denn die regionale Distanz variiert in der Realität stark und neue empirische Ergebnisse sprechen dafür, dass die regionale Distanz zunehmen wird.⁵⁴ Allerdings kann, unabhängig von der regionalen Distanz der SSC, durch die Implementierung einer

⁵²Vgl. *Schewe und Kett* (2007, S. 139).

⁵³Vgl. *Schewe und Kett* (2007, S. 139).

⁵⁴Vgl. hierzu *Suska et al.* (2011, S. 45). Die Autoren erwarten zukünftig einen Rückgang der Nearshore-SSC um 15 %, während die Anzahl der fernen Offshore-SSC nur geringfügig um 2,5 % sinken soll. Anzumerken ist, dass der implizierte Gesamtrückgang der Anzahl an SSC nicht durch deren sinkende Bedeutung, sondern durch Konsolidierungsvorhaben der befragten Unternehmen verursacht wird.

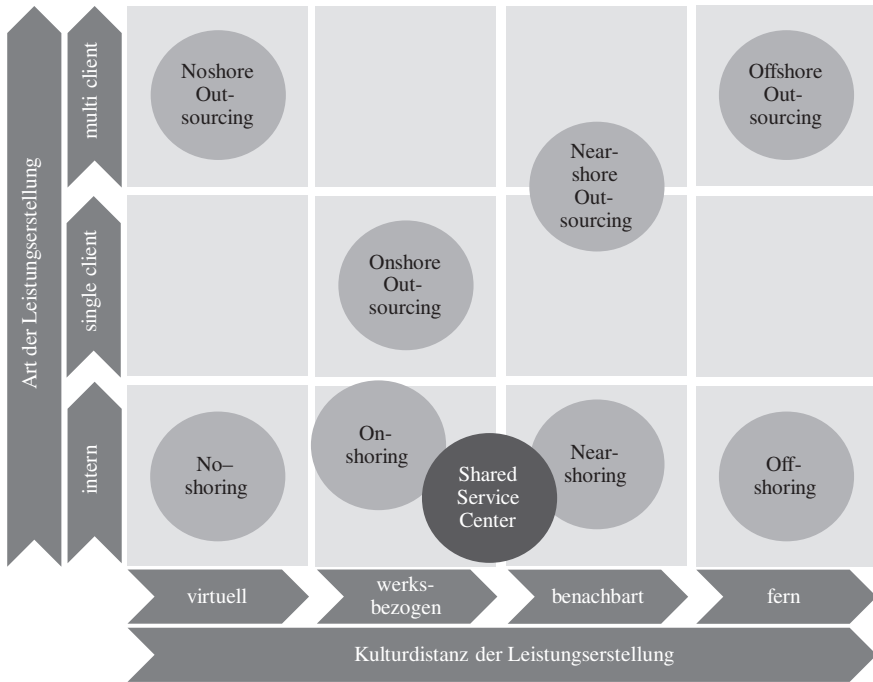


Abb. 2.11 SSC im Kontext des Business Process Outsourcings. (In Anlehnung an: *Schewe und Kett 2007*, S. 139)

starken, konzernumfassenden Unternehmenskultur,⁵⁵ zumindest eine stärkere kulturelle Nähe beibehalten werden als im Falle von externen Lösungen.⁵⁶

Die vorstehenden Überlegungen machen deutlich, dass trennscharfe Abgrenzungen zwischen SSC und Outsourcing problematisch sind.⁵⁷ Der Übergang zwischen den Alternativen ist oft fließend.⁵⁸ Um sowohl die Vorteile von SSC als auch von externem Outsourcing realisieren zu können, entwickelten Unternehmen folgerichtig hybride Modelle. Dabei werden typische Back-Office-Funktionen, welche von geringer strategischer Relevanz sind und bei welchen der Know-how-Verlust marginal ist, an externe Outsourcing-Anbieter ausgegliedert, während die internen SSC strategisch bedeutendere Funktionen übernehmen.⁵⁹

⁵⁵Die Durchsetzung dieser Kultur kann beispielsweise durch SLA erfolgen.

⁵⁶Diese Argumentation lässt sich mit Blick auf die immer wiederkehrenden Negativschlagzeilen zu Fehlverhalten von BPO-Partnern namhafter Unternehmen untermauern. Als Beispiel sei der chinesische Fertigungspartner Foxconn des US-amerikanischen Unternehmens Apple genannt. Vgl. *Nova und Shapiro (2012)*.

⁵⁷Vgl. *Marciniak (2012, S. 227)*.

⁵⁸Vgl. *Schewe und Kett (2007, S. 139 f.)*.

⁵⁹Vgl. *Marciniak (2012, S. 229 f.)*.

Hybride Shared Service Organisation bei der Linde AG

Sowohl Captive-SSC als auch BPO-Center bieten spezifische Vor- und Nachteile. Zur Realisation der Vorteile aus beiden Konzepten wurde bei der Linde AG beschlossen, die SSO (Linde Global Services) in einer hybriden Form aufzubauen. Die Entscheidung für eine kombinatorische Lösung war das Ergebnis eines analytischen Prozesses (vergleiche Abb. 2.12), welcher nachfolgend erläutert wird.

Im ersten Schritt wird untersucht, ob die Zentralisierung eines Prozesses vorteilhaft ist. Nur im Falle eines positiven Prüfungsergebnisses erfolgt im nächsten Schritt die weitere Analyse, ob es sich um einen Kernprozess oder lediglich um einen Unterstützungsprozess handelt. Außerdem wird geprüft, ob für die Linde AG proprietäres IP (Intellectual Property) in dem Prozess eine Rolle spielt, welches nicht an Dritte weitergegeben werden soll. Handelt es sich um einen Kernprozess oder ist proprietäres IP betroffen, so kommt ausschließlich eine Konzentration in einem Captive-SSC infrage. Andernfalls erfolgt in einem dritten Schritt die Prüfung der ökonomischen Vorteilhaftigkeit der Optionen. Dies ist immer verbunden mit einem detaillierten Business Case. Das Ergebnis dieser Prüfungen bildet die Entscheidungsgrundlage zur Beantwortung der Frage, ob Prozesse in den existierenden Captive-SSC zentralisiert werden oder eine Outsourcing-Lösung gewählt wird.

In der praktischen Anwendung dieses Verfahrens hat sich ergeben, dass sämtliche Prozesse, welche telefonischen Kontakt zu Kunden beinhalten, aufgrund dieser Kundennähe den Kernprozessen zugeordnet und ausschließlich aus Captive-SSC heraus angeboten werden. Finanzprozesse, wie die Haupt- oder Lieferantenbuchhaltung, wurden hingegen als Unterstüt-

Hat die zentrale Ausführung eines spezifischen Prozesses Vorteile für Linde?	N E I N	Keine Zentralisierung in SSC			
		J A	J A	Zentralisierung in einem Captive-SSC	Captive-SSC
			N E I N	Entscheidung nach Analyse von ökonomischen Vorteilen (wie Produktivität, Skaleneffekte und Implementierungszeit) für Captive- oder BPO-Lösung	
					Out-sourcing (BPO)

Abb. 2.12 Analyseprozess zur Migration von Prozessen in Captive-SSC. (Quelle: Linde AG)

zungsprozesse ohne besonderes IP identifiziert. Hier hat der weitergehende Vergleich der Vorteilhaftigkeit ergeben, dass zur Abdeckung bestimmter Regionen ein Captive-SSC aufgebaut wurde und für andere Regionen ein Outsourcing-Vertrag geschlossen wurde.

Neben Kostenüberlegungen spielen, wie das Beispiel der Linde AG zeigt, auch strategische Überlegungen, wie die Bedeutung der jeweiligen Aktivität für das Kerngeschäft, eine wichtige Rolle bei der Frage, ob Outsourcing infrage kommt oder nicht. Das folgende Beispiel der Deutschen Lufthansa AG zeigt, dass auch die vertragliche und organisatorische Ausgestaltung im Outsourcing-Fall bedeutend ist.

Die Einführung eines hybriden SSC bei der Deutschen Lufthansa AG im Bereich Revenue Accounting Services

1. Ergebnissituation erfordert tief greifende Veränderungen

Aufgrund eines starken Kosten- und Konkurrenzdrucks befand sich die Lufthansa im Jahr 2012 in einer kritischen Ergebnissituation, die nicht ausreichte, um notwendige Investitionen für Wachstum zu tätigen. Infolgedessen wurde das Zukunftsprogramm „SCORE“ verabschiedet. Darin wurden umfangreiche Veränderungen initiiert mit dem Ziel, eine Ergebnisverbesserung von mindestens 1,5 Mrd. EUR ab dem Jahr 2015 zu erreichen.

Im Rahmen des SCORE Programms wurden unter anderem wesentliche administrative Bereiche des Konzerns in einer Global Business Organisation – der Lufthansa Global Business Services GmbH (LGBS) – zusammengeführt. Diese Bündelung hat schlankere Organisationsstrukturen und damit einen reduzierten Ressourcenbedarf ebenso zur Folge wie geringere Produktionskosten durch Industrialisierung der Leistungserstellung (LEAN oder Six Sigma-Ansätze), des Weiteren ein weltweites Sourcing (ermöglicht Skaleneffekte) sowie eine umfassende Standardisierung und Harmonisierung von Systemen und Prozessen. Zusätzlich wurde in allen Bereichen der zukünftigen LGBS im Hinblick auf Kostensenkungspotenziale eine „Make or Buy“-Analyse durchgeführt. Danach wurde beschlossen, umfangreiche Teile des Aufgabenbereichs „Revenue Accounting Services“ an einen externen Dienstleister zu vergeben.

2. Hybride Organisationsform für den Bereich Revenue Accounting Services

Unter dem Begriff „Revenue Accounting Services“ wird im Lufthansa-Konzern eine Vielzahl von Tätigkeiten zusammengefasst, die bei der Abrechnung von Erlösen aus Flugleistungen entstehen (Abb. 2.13).

Diese Leistungen werden von den verschiedenen Fluggesellschaften im Lufthansa-Konzern benötigt und wurden in der Vergangenheit entweder dezentral innerhalb der einzelnen Fluggesellschaften oder von verschiedenen, weitgehend selbstständig agierenden kleineren Konzerngesellschaften im In- und Ausland erbracht.

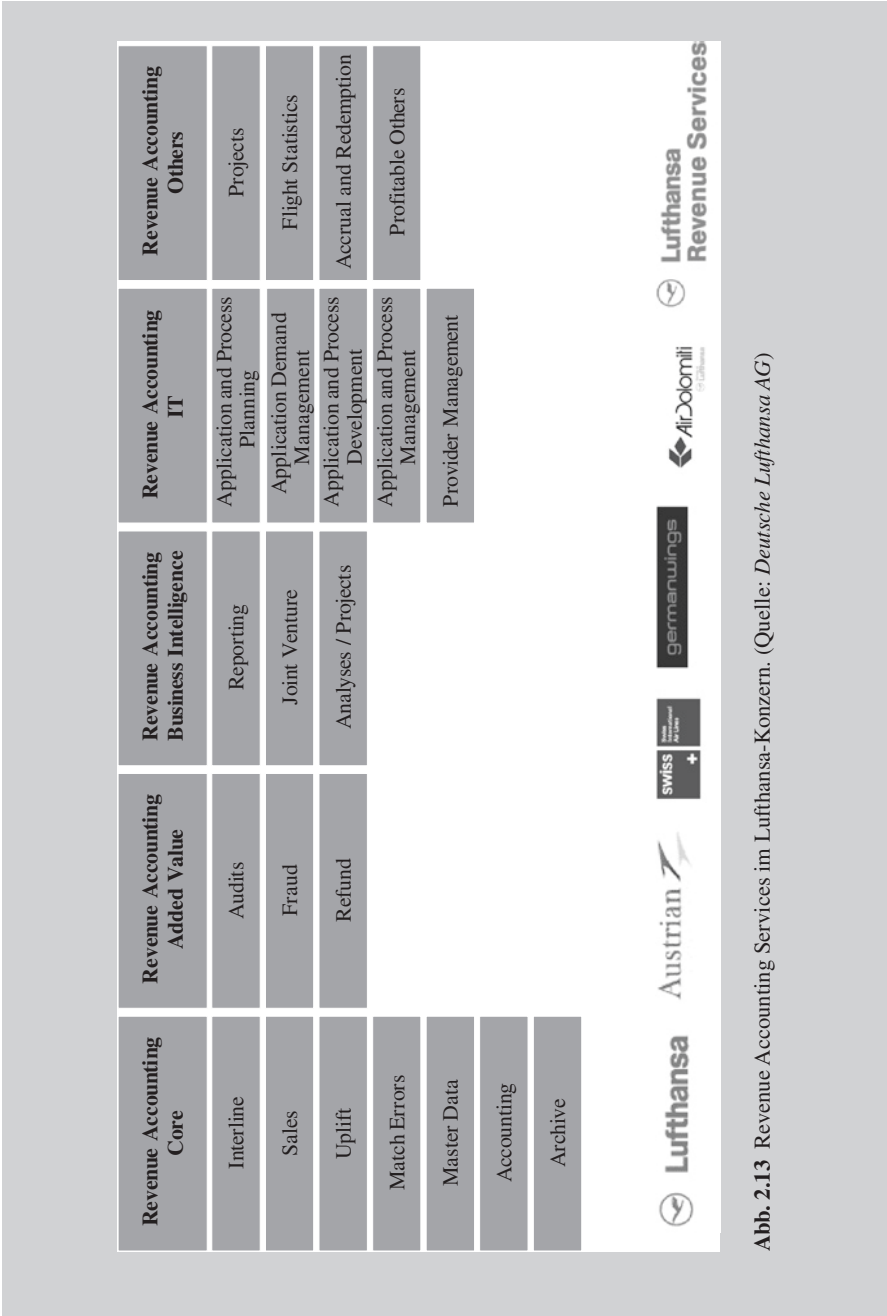


Abb. 2.13 Revenue Accounting Services im Lufthansa-Konzern. (Quelle: Deutsche Lufthansa AG)

Im Zuge der Neuorganisation des gesamten Tätigkeitsspektrums wurde sowohl die Verantwortung für die Revenue Accounting Services in der LGBS zentralisiert als auch die organisatorische Aufgabenverteilung grundsätzlich neu gestaltet. Hierbei wurden nur noch wesentliche Steuerungsfunktionen in Deutschland (Onshore) bei der LGBS belassen, teilweise werden operative Tätigkeiten bei LGBS Tochtergesellschaften im Ausland gebündelt (Nearshore) und gleichzeitig umfangreiche Aufgabenpakete an einen externen Dienstleister in Indien (Offshore) ausgelagert (Abb. 2.14).

Wesentliche Gründe für den Einsatz eines externen Dienstleisters im Zuge des Outsourcing waren die deutliche Kostenreduzierung durch eine lokationsbedingte Personalkostensenkung, die Expertise des Providers in Bezug auf Migration sowie die Risikominimierung durch den vermiedenen Aufbau eines eigenen Offshore Centers. Zusätzliche Gründe waren die Option für einen weiteren Ausbau des BPO-Bezugs bei erfolgreicher Zusammenarbeit sowie die Chance eines Wissensgewinnes für die LGBS in der engeren Zusammenarbeit mit einem professionellen Dienstleister, der über einen hohen Reifegrad verfügt.

Um eine zu große Abhängigkeit von dem externen Anbieter zu vermeiden, wurden die wesentlichen Steuerungs- und Entwicklungsfunktionen nicht verlagert, sondern weiter von der LGBS GmbH durch erfahrene firmeneigene Spezialisten wahrgenommen. Ebenso wurden bestimmte erfolgskritische Aufgaben nicht an den externen Dienstleister vergeben, sondern von Mitarbeitern in den eigenen Shared Service Tochtergesellschaften der LGBS bearbeitet. Diese hybride Organisationsform ermöglicht es dem Lufthansa-Konzern einerseits, die Kostenvorteile eines Offshore-Dienstleisters im größeren Umfang zu realisieren. Andererseits werden die wesentlichen Outsourcing-Risiken minimiert, da wesentliche Steuerungsfunktionen und Fachwissen im Hinblick auf die operativen Prozesse in der eigenen Organisation verbleiben.

Die neue Organisationsstruktur führte zu umfangreichen Verlagerungen verschiedener Tätigkeiten aus unterschiedlichen Standorten und Gesellschaften sowie zum Abbau von Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen personalrechtlichen Rahmenbedingungen. Die Migration erfolgt in acht sogenannten Wellen. Voraussetzungen für die erfolgreiche Migration sind hierbei vor allem ein professionelles Projektmanagement, hohe Koordinationsfähigkeiten und umfangreiches Fachwissen bei allen beteiligten Einheiten.

3. Ausgestaltung der Geschäftsbeziehung zum Offshore-Dienstleister

Die wesentliche Grundlage der Zusammenarbeit bildet ein Dienstleistungsvertrag, in dem zahlreiche wichtige juristische und haftungsrechtliche Sachverhalte geregelt sind. Hinzu kommen Vereinbarungen zum Umfang der Tätigkeiten, zu den Qualitätszielen in der Leistungserbringung, zur Kostenentwicklung der Dienstleistungen inklusive zugesagter Effizienzverbesserungen sowie zum Migrationsplan und dem Übergang der Verantwortlichkeiten.

	Onshore	Nearshore	Offshore
Location	LGBS Hamburg	LGBS Cracow, Mexico City, Bangkok	TCS Mumbai/Delhi
Processes	<ul style="list-style-type: none">• Process Management• BPO Steering• IT Demand• Special Operations	<ul style="list-style-type: none">• Processes with local contacts• Master Data• Reporting	<ul style="list-style-type: none">• Operations
Details	<ul style="list-style-type: none">• Process Management• BPO Planning and Steering• Quality Assurance• Requirements Engineering• Project Management• IT Demand Organisation• Central Operations Control• Customer and Operations Support• Joint Venture IT Services• Special Operations (Accrual, Home Market Billing)• Critical Master Data (Prorate Agreements, Taxes)	<ul style="list-style-type: none">• Sales Audit Dispute Process• Sales Audit Quality Assurance (temp.)• BI Services / Reporting• Fraud Prevention Services• Master Data• Refund	<ul style="list-style-type: none">• Interline (Sample, Non-Sample)• Sales (Data Capture/Correction)• Uplift• Match Errors• Accounting (Interface to SAP FI)• Sales Audit (Tax Audit, Fare Audit, Commission Audit, ADMs)• Redemption
Capacity	ca. 15%	ca. 22%	ca. 63%

Abb. 2.14 Ergebnis der Reorganisation bei Revenue Accounting Services. (Quelle: Deutsche Lufthansa AG)

Von LGBS wurde zur Steuerung und Überwachung sowohl des Offshore-Dienstleiters als auch der internen On- und Nearshore Bereiche eine zusätzliche Organisationseinheit aufgebaut, die einerseits durch Gremien- und Meetingstrukturen eine regelmäßige Kommunikation aller Beteiligten sicherstellt und andererseits auf Basis von Kennzahlenberichten, laufenden Kontrollen und systematischen Analysen die Qualität der Leistungserbringung gewährleistet.

2.4 Governance und Risikomanagement

Neben den in Abschn. 2.3 erläuterten aufbauorganisatorischen Überlegungen spielen auch Fragen der Ausgestaltung von Führung und Überwachung sowie des Risikomanagements für SSC eine wichtige Rolle bei der Implementierung. Nachfolgend wird deswegen zunächst die Governance von SSC (vergleiche Abschn. 2.4.1) diskutiert und anschließend das Risikomanagement erläutert (vergleiche Abschn. 2.4.2).

2.4.1 Governance von SSC

Die Art und Weise, wie die Führung und Überwachung (Governance) von SSC gestaltet wird, hängt von einer Reihe von Kontextfaktoren ab. Hierzu gehören vor allem die rechtliche und organisatorische Einbindung des SSC in das Unternehmen beziehungsweise den Konzern, der Standort und die Größe des SSC. Handelt es sich um ein rechtlich unselbstständiges SSC, so ist es unmittelbar Teil der Governance des Unternehmens beziehungsweise Konzerns. Aus den allgemeinen Sorgfaltspflichten des Vorstands (§ 93 Abs. 1 AktG) beziehungsweise der Geschäftsführung (§ 43 Abs. 1 GmbHG) folgt dann auch die Pflicht, ein (konzernweites) internes Kontrollsystem einzurichten, um damit Schutz vor Vermögensverlusten zu gewährleisten, die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung sicherzustellen und die Einhaltung rechtlicher Vorschriften (Compliance) zu gewährleisten. Im Falle eines rechtlich selbstständigen SSC ist dessen Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung selbst aufgrund der allgemeinen Sorgfaltspflichten zur Einrichtung eines internen Kontrollsystems verpflichtet, wobei hier je nach Standort gegebenenfalls besondere Vorschriften aus dem nationalen Gesellschaftsrecht zu beachten sind.

Die Ausgestaltung eines internen Kontrollsystems wird im Gesetz weder allgemein noch speziell für SSC geregelt. Es sind daher von verschiedenen Organisationen Standards und Leitlinien für interne Kontrollsysteme entwickelt worden. International hat dabei das COSO Internal Control – Integrated Framework

besondere Bedeutung erlangt.⁶⁰ Es bietet die Grundlage für ein einheitliches Verständnis von internen Kontrollsystemen und hat andere nationale Verlautbarungen stark beeinflusst. So beruht zum Beispiel in Deutschland der Prüfungsstandard IDW PS 260 auf dem COSO Internal Control Rahmenkonzept. Er differenziert das interne Kontrollsystem (IKS) in das interne Steuerungssystem und das interne Überwachungssystem (vergleiche Abb. 2.15). Letzteres gliedert sich in prozessintegrierte und prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen. Während die prozessintegrierte Überwachung organisatorische Maßnahmen (zum Beispiel Funktionstrennung zwischen Abteilungen) und integrierte Kontrollen (zum Beispiel Saldenabstimmungen) umfasst, ist die prozessunabhängige Überwachung vor allem in großen Unternehmen eine Domäne der Internen Revision.

Welche organisatorischen Sicherungsmaßnahmen und internen Kontrollen im konkreten Einzelfall für ein SSC zweckmäßig sind, hängt maßgeblich von der Art der dort gebündelten Prozesse und der Größe des SSC ab. So liegen bei Finanzprozessen in der Regel andere interne Kontrollen nahe als bei Personal- oder IT-Prozessen. In kleinen Organisationseinheiten reichen meist wenige interne Kontrollen aus, während in großen umfassendere interne Kontrollen erforderlich sind.

Die Zentralisierung und Standardisierung der Prozesse in SSC eröffnen für Unternehmen jedoch die Möglichkeit, interne Kontrollen zu vereinheitlichen und stärker zu automatisieren. Dadurch können die Kontrollkosten gesenkt werden. Darüber hinaus tragen die Zentralisierung und Standardisierung der Prozesse in SSC auch dazu bei, durch einheitliche Regelungen die Klarheit und Transparenz zu erhöhen und die Einhaltung der Regeln leichter zu kontrollieren. Auf diese Weise leisten SSC einen wichtigen Beitrag zu Verbesserung der Compliance in Unternehmen. Insgesamt lassen sich somit sowohl die Effizienz als auch die Effektivität von SSC steigern.

Internes Kontrollsystem (IKS)				
Internes Steuerungssystem	Internes Überwachungssystem (IÜS)			
	Prozessintegrierte Überwachungsmaßnahmen		Prozessunabhängige Überwachungsmaßnahmen	
	Organisatorische Maßnahmen	Kontrollen	Interne Revision	Sonstige Maßnahmen

Abb. 2.15 Internes Kontrollsystem nach IDW PS 260. (Quelle: Eigene Darstellung)

⁶⁰Vgl. www.coso.org.

Praxisbeispiel zum IKS in SSC bei der Bertelsmann Accounting Services GmbH

Die Bertelsmann Accounting Services GmbH ist ein interner Dienstleister für deutsche Konzernunternehmen der Bertelsmann SE & Co. KGaA und bietet ihren Konzernkunden umfassende Dienstleistungen im Rechnungslegungsprozess an. Dies reicht von der Übernahme der Nebenbücher über die Durchführung der Monatsabschlüsse durch das Hauptbuch bis hin zur Vorbereitung des Management Reportings und der Erstellung der externen Berichterstattung.

Die einzelnen Phasen zur Implementierung eines wirksamen internen Kontrollsystems (IKS) bei der Bertelsmann Accounting Services GmbH lassen sich anhand des nachfolgenden Prozessmodells verdeutlichen (vergleiche Abb. 2.16).

In der ersten Phase wurden zunächst die End-to-End-Prozesse innerhalb des SSC aufgenommen und analysiert. Mittels eines risikoorientierten Ansatzes konnten so die wesentlichen Risiken innerhalb der kundenorientierten Teilprozesse identifiziert werden. Bspw. ist ein Risiko im Bereich Zahlungsverkehr darin zu sehen, dass die in der Finanzbuchhaltung auf Sachkonten gebuchten Zahlungseingänge und -ausgänge nicht mit den Salden der Bankkonten übereinstimmen. Für sämtliche dieser Key Risiken wurden die Prozessrisiko-Verantwortlichen festgelegt. Die Dokumentation der ermittelten rechnungslegungsbezogenen Risiken erfolgt in der internen Risikokontrollmatrix (RKM).

Die zweite Phase befasste sich mit der Identifizierung wesentlicher, prozessintegrierter Kontrollen. Ziel ist es, mittels der auf die jeweiligen Key Risiken bezogenen Key Kontrollen eine signifikante Risikoreduktion zu erreichen. Bezogen auf o. g. Beispiel zum Zahlungsverkehr bedeutet dies, dass die physischen oder elektronischen Bankkontenauszüge mindestens monatlich von den zuständigen Mitarbeitern mit den Sachkontensalden abzustimmen sind. Die Kontrollhandlung ist zu dokumentieren. Bestandteil der systematischen Kontrollklassifizierung in der RKM sind Aussagen zum Kontrolldesign, der Kontrollhäufigkeit und -art und die Beschreibung der Kontrollhandlung mit Angabe des Prozess- und Kontrollverantwortlichen.

Nach erfolgreichem Aufbau eines prozessorientierten IKS bei der Bertelsmann Accounting Services GmbH wurde in Phase drei mit der Implementierung eines systemgestützten IKS Reporting und Monitoring begonnen. Die systemseitige Umsetzung der in der RKM dokumentierten Key Kontrollen ermöglicht eine effektive und vollständige Überwachung der festgelegten Kontrollhandlungen. Durch die direkte Anbindung an das ERP (Enterprise Resource Planning)-System können insbesondere systemseitige Kontrollhandlungen effizienter gestaltet werden. Die bereits dargestellte Abstimmung von Bankkonten muss nun nicht mehr manuell erfolgen. Stattdessen erfolgt ein systemseitiger Abgleich der Salden. Nur wenn die Salden nicht übereinstimmen, erscheint bei dem Kontrolldurchführenden eine Fehlermeldung mit einer „roten Ampel“. Nach Korrektur des Fehlers im ERP-System erscheint der Eintrag bei einem erneuten

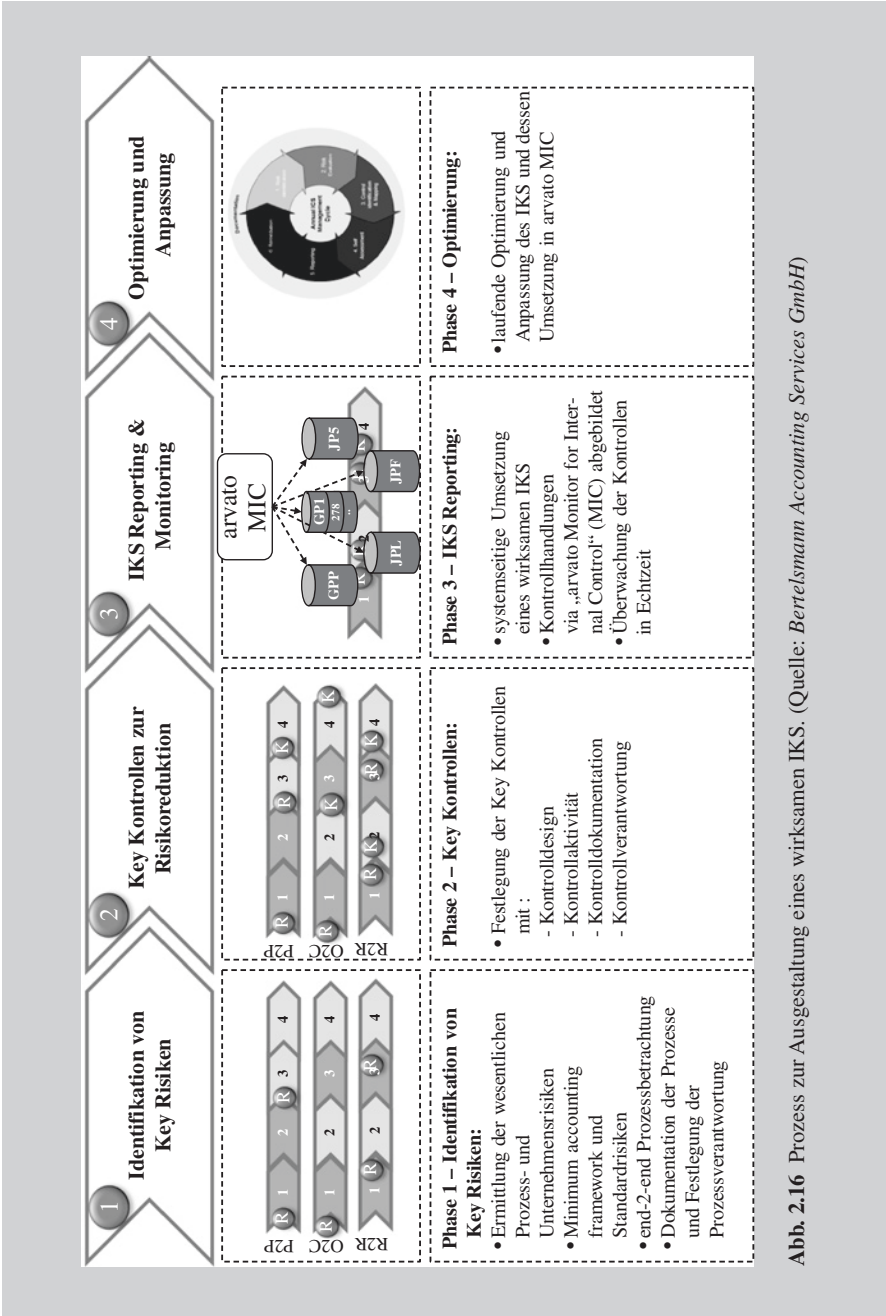


Abb. 2.16 Prozess zur Ausgestaltung eines wirksamen IKS. (Quelle: Bertelsmann Accounting Services GmbH)

Datenabzug mit einer „grünen Ampel“, sofern die Salden nun passen. Aber auch manuelle Kontrollen ohne direkten Systembezug können im Kontroll-Cockpit mittels eines Ampelsystems zentral und in strukturierter Form überwacht werden.

Die bei der Bertelsmann Accounting Services GmbH abzubildenden Geschäftsmodelle im Rechnungswesen sind geprägt durch eine starke Heterogenität. Hinzu kommen hohe Anforderungen an die Prozess- und Rechnungslegungsqualität sowie Kostensenkungsziele seitens der Kunden. Nicht zuletzt deshalb kommt der fortlaufenden Anpassung und Optimierung des IKS innerhalb des SSC eine hohe Bedeutung zu. So beschreibt Phase vier die kontinuierliche Weiterentwicklung von Prozessen und Prozesskontrollen und deren Umsetzung, die in regelmäßigen Updates mindestens jährlich erfolgt.

Für Financial SSC ergibt sich noch eine besondere Implikation aus den Pflichten zur Lageberichterstattung. Sofern das (Mutter-)Unternehmen oder eines der in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen kapitalmarktorientiert ist, sind die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess im (Konzern-)Lagebericht zu beschreiben (§§ 289 Abs. 5 und 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB; DRS 20.K168 ff.).⁶¹ Financial SSC wickeln in der Regel einen bedeutsamen Teil der Rechnungslegungsprozesse ab, weshalb auch das interne Kontrollsystem darauf auszurichten ist und dies als ein wesentliches Merkmal im (Konzern-)Lagebericht bezeichnet werden kann.

Praxisbeispiel Deutsche Telekom AG

Das interne Kontrollsystem (IKS) der Deutschen Telekom AG ist in Anlehnung an das international anerkannte Rahmenwerk für interne Kontrollsysteme des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Internal Control – Integrated Framework, COSO I, in der Fassung vom 14. Mai 2013) aufgebaut.

[...]

Das rechnungslegungsbezogene IKS beinhaltet die Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen, um die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung sicherzustellen.

[...]

Die Durchführung der operativen Rechnungswesenprozesse wird mit weiter zunehmender Tendenz national und international durch Shared Service Center erbracht. Durch eine Harmonisierung der Prozesse steigen die Effizienz und Qualität der Prozesse und damit auch die Zuverlässigkeit des internen Kontrollsystems. Das IKS sichert dabei sowohl die interne Prozessqualität der Shared

⁶¹Vgl. hierzu ausführlich *Fink et al.* (2013, S. 199 ff.).

Service Center als auch die Schnittstelle zu den Konzerngesellschaften durch geeignete Kontrollen und durch einen internen Zertifizierungsprozess ab. [...].
(Quelle: Deutsche Telekom AG, Geschäftsbericht 2015, S. 140).

2.4.2 Risikomanagement in SSC

Eine weitere mit dem internen Kontrollsystem eng verbundene Pflicht besteht in der Einrichtung eines Risikofrüherkennungs- und internen Überwachungssystems nach § 91 Abs. 2 AktG. Danach hat der Vorstand einer Aktiengesellschaft „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand der Gesellschaft gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden“. Hierbei handelt es sich um eine Konkretisierung der allgemeinen Leitungsaufgabe (§ 76 AktG) und der Sorgfaltspflicht (§ 93 Abs. 1 AktG) des Vorstands einer Aktiengesellschaft, die Ausstrahlungswirkung auch für Leitungsorgane von Unternehmen in anderer Rechtsform (zum Beispiel GmbH-Geschäftsführer) hat.⁶² Nach herrschender Meinung beinhaltet diese Pflicht zum einen die Einrichtung eines Systems zur Identifikation, Bewertung und Kommunikation von wesentlichen Risiken (Risikofrüherkennung) und die Etablierung einer darauf bezogenen internen Überwachung durch prozessintegrierte oder prozessunabhängige Maßnahmen. Beide Systeme werden kurz als Risikomanagementsystem bezeichnet, wobei die Bewältigung von Risiken nicht unter die Rechtspflichten von § 91 Abs. 2 AktG fällt, sondern im Ermessen der Unternehmensleitung liegt (vergleiche Abb. 2.17).

Gemäß der Gesetzesbegründung ist der Vorstand eines Mutterunternehmens i. S. v. § 290 Abs. 1 bis 5 HGB im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten verpflichtet, all

Risikomanagementsystem					
Risikofrüherkennungssystem			Risikobewältigungssystem		Überwachungssystem
Risiko-identifikation	Risiko-bewertung	Risiko-kommunikation	Risiko-steuerung	Risiko-kontrolle	Systemkontrolle
Dokumentation					Systemprüfung

Abb. 2.17 Teilbereiche eines Risikomanagementsystems. (Quelle: Kajüter 2012, S. 32)

⁶²Vgl. hierzu ausführlich Kajüter (2012, S. 32 f.).

jene Tochtergesellschaften in das konzernweite Risikofrüherkennungs- und interne Überwachungssystem einzubeziehen, von denen bestandsgefährdende Entwicklungen für das Mutterunternehmen ausgehen können.⁶³ Inwieweit dies auf eine Tochtergesellschaft zutrifft, kann nur im Einzelfall beurteilt werden. Für SSC impliziert dies, dass sie unabhängig davon, ob es sich um einen Bereich des Mutterunternehmens oder eine Tochtergesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit handelt, in das (konzernweite) Risikomanagementsystem zu integrieren sind, denn in aller Regel ist davon auszugehen, dass von ihnen wesentliche, wenn nicht gar bestandsgefährdende Risiken ausgehen können.⁶⁴

Letzteres liegt darin begründet, dass mit der Zentralisierung von Prozessen zwangsläufig die Risikodiversifikation abnimmt. Waren zuvor zum Beispiel Buchhaltungsprozesse auf viele Standorte verteilt, so war bei Fehlern an einem Standort nicht gleich das gesamte System gefährdet. Hinzu kommt, dass durch die Bündelung von Prozessen in Schwellenländern zwar Faktorkostenvorteile realisiert werden können, aber auch neue Länderrisiken eingegangen werden. Bei Outsourcing kann auch die Abhängigkeit von einem externen Dienstleister ein neues Risiko darstellen.

Auf der anderen Seite ist jedoch auch zu konstatieren, dass die Einrichtung von SSC selbst eine Maßnahme des Risikomanagements darstellt, denn durch die Standardisierung von Prozessen können Fehler vermieden und eine höhere Compliance erzielt werden. In einer Gesamtschau verändert sich somit durch die Einrichtung von SSC die Risikosituation eines Unternehmens beziehungsweise Konzerns. Daher sollten risikosteigernde und risikomindernde Effekte gleichermaßen bei der Entscheidung über die Einrichtung eines SSC beachtet werden. Zudem gilt es, während des Betriebs von SSC die Risiken laufend zu erfassen und zu bewerten, um ggf. erforderliche Maßnahmen zur Risikosteuerung rechtzeitig zu ergreifen. Abb. 2.18 zeigt ausgehend von den beiden Hauptzielen der Kostensenkung und Qualitätssteigerung spezifische Risiken in SSC auf.

Ziel	Risiken
Kostensenkung	<ul style="list-style-type: none"> • Steigende Faktorpreise (zum Beispiel Löhne) • Mangelnde Verfügbarkeit von Mitarbeitern • ...
Qualitätssteigerung	<ul style="list-style-type: none"> • Know-how Verlust bei Übertragung der Aufgaben • Unsichere rechtliche Rahmenbedingungen • Defizitäre Infrastruktur (zum Beispiel Energieausfall) • Mangelnde IT-Sicherheit • ...

Abb. 2.18 Spezifische Risiken von SSC. (Quelle: Eigene Darstellung)

⁶³Vgl. Kajüter (2012, S. 33 ff.).

⁶⁴Hingewiesen sei auf die besonderen organisatorischen Pflichten, welche sich für Kreditinstitute und Finanzdienstleister durch § 25a KWG sowie Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) bei Auslagerungen ergeben.

Praxisbeispiel zum Risikomanagement in SSC bei der Bertelsmann Accounting Services GmbH

Die Bertelsmann Accounting Services GmbH ist als selbstständige rechtliche Einheit und als interner Buchhaltungsdienstleister vollständig in das Risikomanagementsystem des Bertelsmann-Konzerns integriert. Abb. 2.19 zeigt die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Instrumentarien des Risikomanagements innerhalb des SSC.

Das Rahmenkonzept des konzernweit umzusetzenden Risikomanagements ist Bestandteil der Vorstandsrichtlinie bei Bertelsmann und gibt einen obligatorischen „Mindestkontrollrahmen“ vor. Das Risk Template bildet sämtliche Unternehmensrisiken vom Geschäftsumfeld über Compliance bis hin zu Beschaffungs- und Absatzrisiken auf Ebene der Einzelfirmen ab und definiert zudem Mindestanforderungen an das rechnungslegungsbezogene IKS. Die Dokumentation der jährlich vorzunehmenden Risikoinventur erfolgt anhand eines standardisierten Risk-Templates.

Die Bertelsmann Accounting Services GmbH als rechtlich selbstständiges Konzernunternehmen hat somit jährlich umfassend über die eigenen Unternehmensrisiken zu berichten, ist in seiner Funktion als SSC aber zudem integraler Bestandteil des Risiko-Reporting seiner Kunden. Wie in Abb. 2.19 dargestellt, kommt dabei der klaren Abgrenzung von Kontrollverantwortlichkeiten eine zentrale Bedeutung zu. Betrachtet man den End-to-End-Prozess (P2P, O2C, R2R, etc.), so ergibt sich eine Vielzahl von Schnittstellen sowohl zwischen den einzelnen Funktionen innerhalb des SSC als auch gegenüber den Kunden. Diese externen Schnittstellen, zum

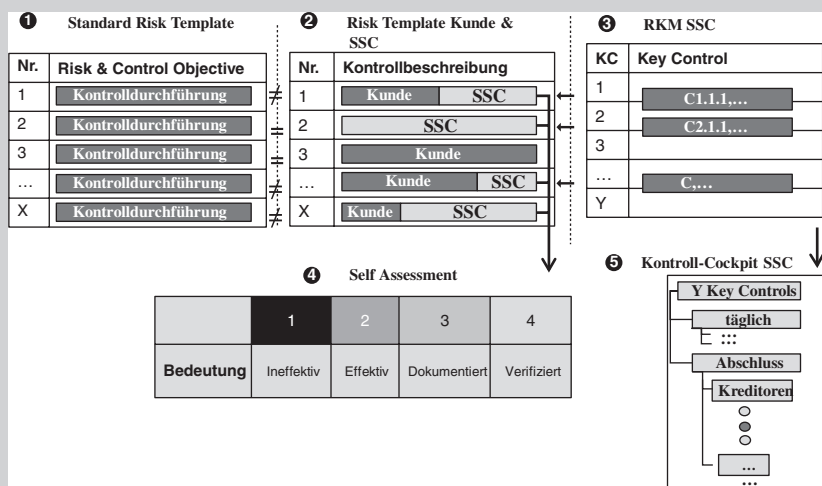


Abb. 2.19 Integrierter Ansatz für das Risikomanagement. (Quelle: Bertelsmann Accounting Services GmbH)

Beispiel zum Controlling oder dem Einkauf, gilt es sauber abzugrenzen. Im nächsten Schritt kann dann auf Basis der SSC-internen Risikokontrollmatrix die Kontrollbeschreibung und -dokumentation für diejenigen (Teil-)Risiken erfolgen, die tatsächlich in der Kontrollverantwortung der Bertelsmann Accounting Services GmbH liegen.

Sind die erforderlichen Angaben zur Risikoreduktion erfolgt, ist für die betreffenden Kontrollmaßnahmen anschließend durch den jeweils Prozessbeziehungsweise Kontrollverantwortlichen eine Bewertung der Kontrolleffizienz vorzunehmen. Dieses „Self Assessment“ reicht von 1: ineffektiv bis 4: verifiziert, wobei für alle Kontrollen, die nicht als verifiziert eingestuft werden, konkrete Maßnahmen zur Steigerung der Kontrolleffizienz festzulegen sind.

Der jährliche Risikomanagementbericht über die Risikoidentifikation und -bewertung sowie die getroffenen Risikosteuerungs- und -kontrollmaßnahmen ist der nächsthöheren vom jeweiligen Unternehmensbereich definierten Risikoeinheit zu übermitteln und wird in aggregierter Form bis zur Vorstandsebene berichtet.

2.5 Fazit

Mit dem Aufbau von SSC ist eine Reihe konstitutiver Entscheidungen verbunden, die den Rahmen für zahlreiche Folgeentscheidungen festlegen. Hierzu gehören die Wahl des Standortes, der Rechtsform, der organisatorischen Einbindung in das Unternehmen beziehungsweise den Konzern und die Governance. Standortentscheidungen können mithilfe von Scoringmodellen getroffen werden und unterscheiden sich damit methodisch nicht von Standortentscheidungen bei der Unternehmensgründung. Die Frage der Rechtsform stellt sich immer dann, wenn ein SSC als eigene Rechtseinheit agieren soll. Hierfür sprechen insbesondere arbeitsrechtliche Regelungen (zum Beispiel günstigere Lohntarife). Im Mittelpunkt der Organisation von SSC steht ihre Einordnung in das Unternehmen und den Konzern und die Abgrenzung von Entscheidungsbefugnissen und Aufgaben. Schließlich ist die Governance und das Risikomanagement zu regeln, wofür interne Kontrollsysteme in SSC aufzubauen und SSC in konzernweite Risikomanagementsysteme zu integrieren sind. In der Gesamtschau geht es nicht nur um die Governance und das Risikomanagement „in“ SSC, sondern auch um den Beitrag, der „durch“ SSC zur Verbesserung der internen Kontrollsysteme, der Compliance und des Risikomanagements erreicht werden kann.

Summary

Establishing a shared service center requires a number of fundamental decisions, in particular about the choice of its location, its legal form, its organization and its governance. These decisions determine the scope of several subsequent decisions (e.g. recruiting of staff) and set the course for the shared service operations.

They should therefore be considered carefully as they are essential for achieving the objectives of shared services centers and are often difficult to reverse.

Literatur

- Aguirre, Deanne, Vinay Couto, Chris Disher, und Neilson Gary. 1998. Shared Services: Management Fad or Real Value? http://www.boozallen.com/content/dam/boozallen/media/file/shared_services.pdf. Zugegriffen: 01. Dez. 2016.
- Bangemann, Tom O. 2005. *Shared services in finance and accounting*. Burlington: Aldershot.
- Becker, Wolfgang, Christian Kunz, und Benjamin Mayer. 2009. *Shared-Service-Center – Konzeption und Implementierung in internationalen Konzernen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Campenhausen, Claus von, und Andreas Rudolf. 2001. Shared Services – profitabel für vernetzte Unternehmen. *Harvard Business Manager* 23 (1): 82–93.
- Coenenberg, Adolf G., Thomas M. Fischer, und Thomas Günther. 2016. *Kostenrechnung und Kostenanalyse*, 9. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Deimel, Klaus, und Sabine Quante. 2003. Prozessoptimierung durch Shared Service Center. *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* 15:301–309.
- Dressler, Sören. 2004. *Strategy, organization and performance management – From basics to best practices*. Boca Raton: Universal-Publishers.
- Dressler, Sören. 2007. *Shared Services, Business-Process-Outsourcing und -Offshoring – Die moderne Ausgestaltung des Back-Office – Wege zu Kostensenkung und mehr Effizienz im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.
- Fink, Christian, Peter Kajüter, und Norbert Winkeljohann. 2013. *Lageberichterstattung. HGB, DRS und IFRS Practice Statement Management Commentary*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Fischer, Thomas M., und Sven Sterzenbach. 2006. ZP-Stichwort: Shared Service Centers. *Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung* 17:123–128.
- Fritze, Ann-Kathrin. 2013. Shared Service Center. *Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*. 25: 159–162.
- Hungenberg, Harald. 1995. *Zentralisation und Dezentralisation – Strategische Entscheidungsverteilung in Konzernen*. Wiesbaden: Gabler.
- Hungenberg, Harald, und Torsten Wulf. 2015. *Grundlagen der Unternehmensführung*, 5. Aufl. Berlin: Springer Gabler.
- Kagelmann, Uwe. 2001. *Shared Services als alternative Organisationsform – Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern*. Wiesbaden: Springer.
- Kajüter, Peter. 2012. *Risikomanagement im Konzern – Eine empirische Analyse börsennotierter Aktienkonzerne*. München: Vahlen.
- Klingebiel, Norbert, und Jörn Andreas. 2006. Outsourcingvarianten im Rechnungswesen. *Zeitschrift für Controlling & Management* 50:36–42.
- Lohrmann, Matthias, und Alexander Riedel. 2015. Strategische Steuerung. In *Shared Services und Business Process Outsourcing – Umsetzung, Herausforderungen und aktuelle Trends*, Hrsg. Matthias Lohrmann, Thilo Rau, und Alexander Riedel, 259–286. Weinheim: Wiley-VCH.
- Marciniak, Robert. 2012. Hybrid models as a mix of shared services and outsourcing or could hybrid models be the new management buzz in the following times? *International Journal of Business and Management Studies* 4:227–235.
- Nova, Scott, und Isaac Shapiro. 2012. Polishing Apple – Fair labor association gives foxconn and apple undue credit for labor rights progress. <http://www.epi.org/publication/bp352-polishing-apple-fla-foxconn-labor-rights/>. Zugegriffen: 01. Dez. 2016.
- Olfert, Klaus. 2015. *Organisation*, 17. Aufl. Ludwigshafen: Kiehl Friedrich.
- Pérez, Nuria M. 2009. *Service Center Organisation – Neue Formen der Steuerung von internen Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung von Shared Services*. Wiesbaden: Springer.

- Picot, Arnold, Helmut Dietl, Egon Franck, Marina Fiedler, und Susanne Royer. 2015. *Organisation – Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht*, 7. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Richter, Jan, Carla-Ines Cebulla, und Benedikt Muschong. 2015. Standortauswahl. In *Shared Services und Business Process Outsourcing – Umsetzung Herausforderungen und aktuelle Trends*, Hrsg. Matthias Lohrmann, Thilo Rau, und Alexander Riedel, 61–86. Weinheim: Wiley.
- Schewe, Gerhard, und Ingo Kett. 2007. Maßgeschneidert – Die unternehmensspezifische Situation und ihr Einfluss auf die „richtige“ Form des Outsourcing. *Zeitschrift Führung und Organisation* 76:138–145.
- Schimank, Christof, und Günter Strobl. 2002. Controlling in Shared Service Centern. In *Controllingfortschritte – Prof. Dr. Péter Horváth zum 65. Geburtstag*, Hrsg. Ronald Gleich, Klaus Möller, Werner Seidenschwarz, und Roman Stoi, 281–302. München: Vahlen.
- Schulman, Donniel S., John R. Dunleavy, Martin J. Harmer, und James S. Lusk. 1999. *Shared services – Adding value to the business units*. New York: Wiley.
- Sterzenbach, Sven. 2010. *Shared Service Center-Controlling – Theoretische Ausgestaltung und empirische Befunde in deutschen Unternehmen*. Frankfurt a. M.: Lang.
- Suska, Michael, Christian Zitzen, und Wolfgang Enders. 2011. *Shared service centres – „The 2nd generation“*. Düsseldorf: PwC.
- Suska, Michael, Christiane Mänz, und Christian Zitzen. 2014. *Shared services – the edge over*. Düsseldorf: PwC.
- Truijens, Thorsten G., Axel Neumann-Giesen, und Jürgen Weber. 2012. *Organisationsform Shared-Service-Center – Herausforderungen an das Controlling*. Weinheim: Wiley.
- Werder, Axel v., und Jens Grundei. 2004. Konzeptionelle Grundlagen der Center-Organisation: Gestaltungsmöglichkeiten und Effizienzbewertung. In *Center-Organisation – Gestaltungskonzepte, Strukturentwicklung und Anwendungsbeispiele*, Hrsg. Axel v. Werder, und Harald Stöber, 11–54. Stuttgart: Gabler.
- Wißkirchen, Frank, und Helga Mertens. 1999. Der Shared Services Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen. In *Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren – Strategie, Konzept, Partnerauswahl*, Hrsg. Frank Wißkirchen, 79–111. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.



<http://www.springer.com/978-3-658-13485-3>

Erfolgreiche Führung von Shared Services

Fischer, Th.M.; Vollmer, M. (Hrsg.)

2017, XXI, 181 S. 75 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13485-3