KPMG
cutting through complexity

Institut für Accounting, Controlling und Auditing
Universität St.Gallen

Studie

Shared Services für Controlling-Prozesse

Ergebnis einer empirischen Erhebung zu Status quo und Perspektiven



Inhalt

Vorwort 3

Executive Summary 4

1 Einleitung 7

2 Verständnis von Shared Service Centern 8

3 Methodik 10

4 Ergebnisse 12

4.1 Ausgestaltung der Shared Service Center 12

4.2 Interview:
Shared Services als Teil des State of the Art-Controlling 20

4.3 Shared Service Center für Controlling-Prozesse 24

5 Fazit 35

Über die Herausgeber 36

Glossar 38

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Vorwort

Der Großteil der Shared Service Center (SSC) wurde kurz nach der Jahrtausendwende eingeführt und weist inzwischen einen hohen Reifegrad auf. Knapp drei Viertel der deutschsprachigen Großunternehmen betreiben Shared Services. Durch die Bündelung und Standardisierung repetitiver Prozesse wurden die Unterstützungsfunktionen vieler Unternehmen bereits auf Transparenz und Effizienz ausgerichtet.

Darauf aufbauend eröffnen sich Handlungsoptionen für neue Funktionsbereiche. Drei Themen stehen für deutschsprachige Großunternehmen derzeit im Mittelpunkt: der Ausbau der bestehenden Shared Services, die Anwendungsmöglichkeit für das Controlling und die Qualitätssteigerung im Controlling.

Dass sich mehr als die Hälfte aller Studienteilnehmer mit dem Konzept zur Bündelung von Controlling-Prozessen im SSC auseinandersetzt, zeigt den Forschungs- und Handlungsbedarf. In früheren Untersuchungen erscheint dieses Thema nur in Randbereichen. Eine detaillierte Machbarkeitsanalyse gab es bisher nicht.

Diese Studie gibt empirisch validierte Antworten darauf, ob der SSC-Ansatz ein geeignetes Mittel zur Reorganisation des Controllings darstellt und welche Potenziale sich dahinter verbergen. Dabei wird auf eine frühere Untersuchung von KPMG und Prof. Dr. Thomas M. Fischer von der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg zurückgegriffen. Die Ergebnisse werden im Kontext aktueller Trends im Controlling betrachtet und liefern so erstmalig Empfehlungen zu Umsetzungsmöglichkeiten des SSC-Konzepts für Controlling-Prozesse.

Düsseldorf und St. Gallen, im Juni 2013

Andreas Reimann
Partner, Consulting
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Prof. Dr. Klaus Möller
Direktor
Lehrstuhl für Controlling/
Performance Management,
Institut für Accounting, Controlling
und Auditing,
Universität St. Gallen

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Executive Summary

Allgemeine Entwicklungstendenzen im SSC-Konzept

Reifegrad

Das SSC-Konzept hat inzwischen einen hohen Reifegrad erreicht. Knapp

74 Prozent aller Großunternehmen

haben bereits SSC etabliert, ein Großteil der Center besteht seit mindestens sechs Jahren.

Break Even

Nach spätestens vier Jahren haben zwei Drittel der Großunternehmen ihre Investitionen in SSC amortisiert. Ein substanzieller Anteil der Unternehmen realisiert den Break Even bereits nach zwei Jahren.

Standort

SSC werden am häufigsten **in der Zentrale eines Geschäftsbereichs beziehungsweise an einem bestehenden Standort** aufgebaut. Der Wirkungsradius ist national oder global ausgerichtet.

Dienstleistungen

SSC wurden bislang eingesetzt, um insbesondere **transaktionsorientierte Prozesse** zu bündeln (Center of Scale). Bereits jedes vierte Unternehmen plant zukünftig darüber hinaus eine Bündelung **wissensintensiver Prozesse** (Center of Expertise) und erweitert damit den klassischen SSC-Ansatz.

Ausbaustufen

Im Hinblick auf mögliche Ausbaustufen der SSC in den nächsten drei bis vier Jahren wird der Bündelung im

Controlling

neben IT und Personalmanagement die höchste Bedeutung zugeschrieben.

Qualität

Qualitative Faktoren wie der **Aufbau von Know-how** und die Steigerung der Datenqualität besitzen mittlerweile eine ähnlich hohe **Bedeutung wie die Kostenreduktion**.

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Entwicklungstendenzen im SSC-Konzept für Controlling-Prozesse

Ersteinführung

Mehr als die Hälfte
der befragten Unternehmen **beschäftigt sich mit einem SSC-Konzept für das Controlling**. Davon haben 40 Prozent bereits ein SSC im Controlling-Bereich eingeführt, 20 Prozent planen die Erst-einführung oder führen diese gerade durch.

Standort

Die Unternehmens-zentrale halten 64 Prozent
der Unternehmen für einen **geeigneten Standort für Controlling-SSC**, was eine nahe Anbindung an das Zentralcontrolling vermuten lässt.

Fremdbezug

Ein **Fremdbezug** der Controlling-Leistungen wird aus Gründen des möglichen Know-how-, Daten- und Qualitätsverlusts **von rund 80 Prozent der Unternehmen abgelehnt**.

Eignung

Controlling-Prozesse sind **für Center of Scale sowie für Center of Expertise** geeignet. Rund drei Viertel der Unternehmen bewerten das Management-Reporting und die Kosten- und Leistungsrechnung als SSC-geeignet.

Stabilisierung

Bei circa zwei Drittel der SSC im Controlling-Bereich wurde die **stabile Betriebsphase**
nach spätestens drei Jahren
erreicht. Bei weniger als 50 Prozent der Unternehmen kommen **Service Level Agreements (SLA)** im Controlling zum Einsatz. Dabei sind die SSC in der Regel **weder wirtschaftlich noch rechtlich selbstständig**.

Kosteneinsparung

Unternehmen können **finanziell von SSC im Controlling profitieren**. Die Hälfte der Unternehmen erwartet jährliche Kosten-einsparungen von bis zu 35 Prozent im Vergleich zur Ausgangssituation.

Zustimmung

Die **SSC-Eignung weiterer Controlling-Prozesse erhält** eine beachtliche **Zustimmung**. Insbesondere funktionale Controlling-Prozesse wie das Beschaffungscontrolling werden von 69 Prozent und das Projekt-/Investitionscontrolling von 62 Prozent als geeignet eingestuft.

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

1 Einleitung

Shared Service Center (SSC) sind ein fest etabliertes Element im modernen Management des Backoffice. Stand anfangs der Gedanke der Effizienzoptimierung im Mittelpunkt, so ist die Diskussion um die Einführung von SSC inzwischen differenzierter geworden. International agierende Unternehmen bündeln Unterstützungsprozesse wie das Finanz- und Rechnungswesen in geschäftsbereichsübergreifenden Organisationseinheiten, um Prozessdopplungen zu reduzieren, Skaleneffekte zu heben und eine einheitliche Accounting-Landschaft zu schaffen.

Aufgrund des hohen Reifegrads vieler SSC wird einerseits der Ausbau bestehender SSC um weitere Funktionsbereiche diskutiert. Andererseits werden SSC auf den Prüfstand gestellt und vor dem Hintergrund der Steuerung und Kostenoptimierung der zu erbringenden Dienstleistungen hinterfragt.

Unterstützungsleistungen wie Prozesse im IT-, Finanz- und Personalbereich, die in vielen Unternehmen seit mehreren Jahren in SSC gebündelt sind, haben bereits einen hohen Reifegrad erreicht. Andere Bereiche, wie zum Beispiel das Controlling, befinden sich noch am Anfang dieser Entwicklung, weisen aber ein starkes Wachstumspotenzial auf. Die Erfahrungen zeigen, dass das Controlling zunehmend unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten betrachtet wird und Kosteneinsparungen eingefordert werden. Dadurch rücken Zentralisierungspotenziale im Controlling immer mehr in den Fokus. Viele Unternehmen sind sich jedoch noch nicht der Umsetzungsmöglichkeiten von SSC in Bezug auf Controlling-Prozesse bewusst.

Vor diesem Hintergrund gibt die vorliegende Studie Antworten auf die folgenden Fragen:

1. Wie sieht der aktuelle Umsetzungsstand von SSC in Unternehmen mit Sitz in Deutschland, Österreich und der Schweiz aus? Welche Verbreitung, Ausgestaltung und Zielsetzung ist zu beobachten?
2. Welche Controlling-Prozesse sind für SSC geeignet? Welche relevanten Gestaltungsfaktoren und Ausgestaltungsmerkmale werden diskutiert?

Die Grundlage der Untersuchung bildet eine empirische Studie, die von Prof. Dr. Klaus Möller und M.Sc. Ann-Kathrin Fritze am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management der Universität St. Gallen in Kooperation mit Andreas Reimann und Volker Küpper der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführt wurde.

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

2 Verständnis von Shared Service Centern

In Forschung und Praxis herrscht das Verständnis, dass SSC selbstständige Unternehmenseinheiten sind, die interne Unterstützungsleistungen im Rahmen von Verwaltungs- und Administrationsprozessen zentral erbringen.

Bei der Einführung eines SSC werden gleichartige (Teil-)Prozesse aus den unternehmensweiten Geschäftsbereichen herausgelöst und in einem unabhängigen Verantwortungsbereich gebündelt. Als interner Dienstleister agiert das SSC somit als Lieferant im Konzernverbund zwischen den diversen Geschäftsbereichen. Das SSC ist darauf ausgerichtet, marktfähige Dienstleistungen zu einem wettbewerbsfähigen Preis für die spezifischen Bedürfnisse sowohl interner als auch externer Partner anzubieten.

In der Regel kann zwischen zwei Arten von SSC unterschieden werden:

- Center of Expertise (CoE) bieten wissensorientierte Beratungsleistungen an, die hoch qualifizierte Experten zur Leistungserbringung benötigen und die ein relativ geringes Prozessvolumen aufweisen. Durch Center of Expertise wird sichergestellt, dass jeder Geschäftsbereich Zugriff auf das spezielle Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhält (zum Beispiel Rechtsabteilung).
- Center of Scale (CoS) konzentrieren sich hingegen auf die Ausführung stark standardisierbarer, transaktionsorientierter repetitiver Prozesse, die sich durch ein hohes Volumen sowie einen hohen Ressourceneinsatz auszeichnen und mehrheitlich durch die Nutzung von Skaleneffekten und Automatisierung Einsparungen ermöglichen (zum Beispiel Datenbankmanagement und -pflege).

Die Zusammenführung von Unterstützungsleistungen in einer separaten Einheit führt zu einer stärkeren Prozessorientierung und Standardisierung der Organisationsstruktur. Infolgedessen können Kosten durch sinkende Prozessdurchlaufzeiten eingespart werden. Neben einer verbesserten Ressourcenallokation als Folge der Fokussierung auf die Kernprozesse werden in den SSC Skaleneffekte gehoben und die Leistungen der SSC unter zeitlichen und qualitativen Aspekten optimiert.

> *»Wissensintensive Prozesse lassen sich heute in einem Center of Expertise bündeln und können im Unternehmen aus einer Hand angeboten werden.«*
>
> Peter Heusel, Head of Corporate Finance, Unilever Deutschland Holding GmbH

Bei den von SSC erbrachten Leistungen handelt es sich um Prozesse, die kaum einen Bezug zu einem bestimmten strategischen Geschäftsbereich aufweisen und nicht als erfolgskritische Kernprozesse deklariert werden. Typische Anwendungsfelder für SSC sind daher der IT-, Personal- und Finanzbereich. Immer häufiger werden auch Prozesse aus dem Controlling auf den Prüfstand gestellt.

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

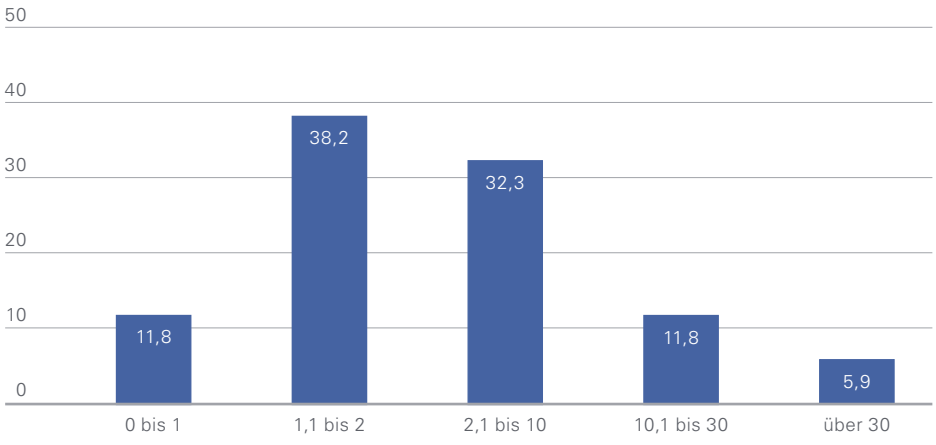


© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

3 Methodik

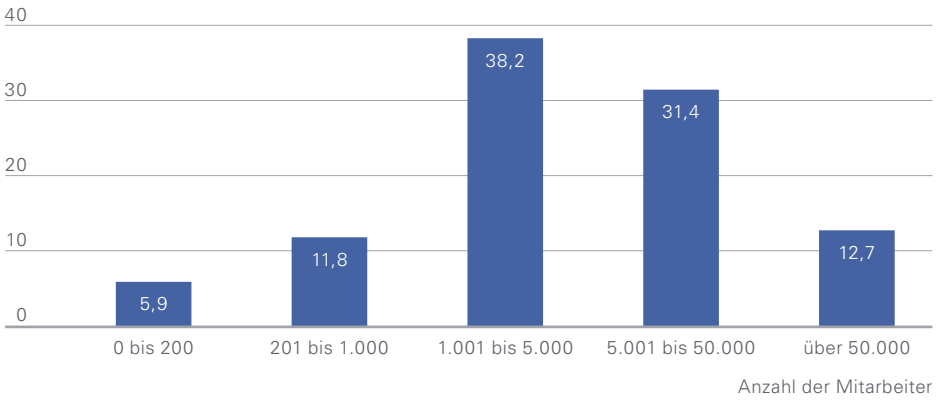
Die Ergebnisse der Studie wurden mithilfe eines strukturierten Fragebogens erhoben, wobei die 1.000 umsatzstärksten Unternehmen im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) angesprochen wurden.[1] Zur Gewährleistung einer umfangreichen Ausschöpfung der Stichprobe wurde ein telefonischer Erstkontakt hergestellt. Dabei konnten 259 geeignete Ansprechpartner für den Fragebogenversand identifiziert werden. In die Erhebung gingen 102 beantwortete Fragebögen ein. Mit einer Rücklaufquote von 39,4 Prozent kann von einer umfassenden Bestandsaufnahme des State of the Art von SSC im deutschsprachigen Raum und insbesondere von SSC im Controlling-Bereich ausgegangen werden.

Abbildung 1
Umsatz der befragten Unternehmen
(Angaben in Prozent; n = 102)



Quelle: KPMG, 2013

Abbildung 2
Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen
(Angaben in Prozent; n = 102)



Quelle: KPMG, 2013

1 Vergleiche zu einem ähnlichen Vorgehen die von KPMG im Jahr 2007 herausgegebene Studie „Shared Service Center Controlling"; Fischer/Sterzenbach, Shared Service Center-Controlling, Ergebnisse einer empirischen Studie in deutschen Unternehmen, in: Controlling, 19. Jg., Nr. 8/9, 2007, S. 463–472; Sterzenbach, Shared Service Center-Controlling, Frankfurt am Main 2010.

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

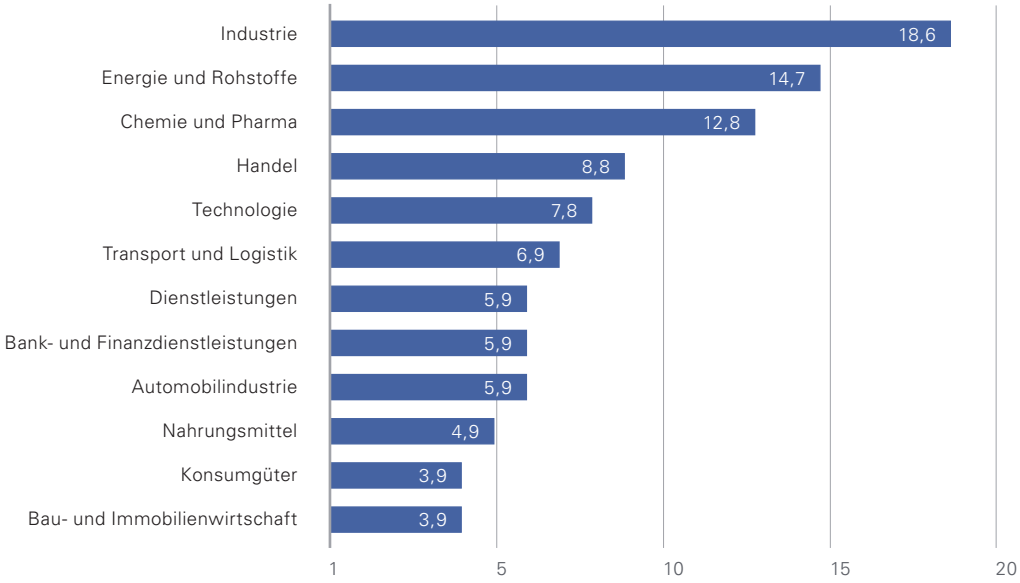
An der Börse sind 30 Prozent der befragten Unternehmen gelistet. Die Unternehmen gaben an, zu 55 Prozent in deutschen Aktienindizes (zum Beispiel DAX, MDAX), zu 36 Prozent auf europäischer Ebene (zum Beispiel EURO STOXX) und zu 9 Prozent in schweizerischen Aktienindizes (zum Beispiel SMI) vertreten zu sein.[2] Die Fragebögen wurden mehrheitlich von Adressaten aus dem oberen und mittleren Management (Mitglieder der Geschäftsleitung, CFO, Leiter und Bereichsleiter Controlling/Finanzen) beantwortet. Die befragten Unternehmen haben ihren Hauptsitz zu 83 Prozent in Deutschland, zu 12 Prozent in der Schweiz und zu 5 Prozent in Österreich. Der verhältnismäßig hohe Anteil deutscher Unternehmen lässt sich durch die höhere Anzahl deutscher Unternehmen in der Grundgesamtheit der umsatzstärksten Unternehmen erklären.

50 Prozent der teilnehmenden Unternehmen erzielten im vergangenen Geschäftsjahr Umsatzerlöse von über 2 Milliarden Euro. Gleichzeitig weisen knapp 6 Prozent der Unternehmen einen Umsatz von über 30 Milliarden Euro aus. Großunternehmen und Konzerne dominieren daher diese Umfrage (Abbildung 1).

Dies bestätigt auch die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen beschäftigen zwischen 1.001 und 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In knapp 13 Prozent der Unternehmen beläuft sich die Anzahl der Beschäftigten auf mehr als 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Abbildung 2).

Die Branchen der an der Studie beteiligten Unternehmen gehören zu einer breiten Grundgesamtheit. Dabei überwiegen Unternehmen der drei Branchen Industrie, Energie und Rohstoffe sowie Chemie und Pharma mit insgesamt 46 Prozent. Weitere knapp 24 Prozent der Daten entfallen auf die Branchen Handel, Technologie sowie Transport und Logistik. Die übrigen Branchen – Dienstleistungen, Bank- und Finanzdienstleistungen, Automobilindustrie, Nahrungsmittel, Konsumgüter sowie Bau- und Immobilienwirtschaft – stellen rund 30 Prozent der Grundgesamtheit (Abbildung 3).

Abbildung 3
Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen
(Angaben in Prozent; n = 102)



Quelle: KPMG, 2013

2 Mehrfachnennungen waren möglich. Die Angaben in Prozent beziehen sich auf die Gesamtzahl der Nennungen.

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

4 Ergebnisse

4.1 Ausgestaltung der Shared Service Center

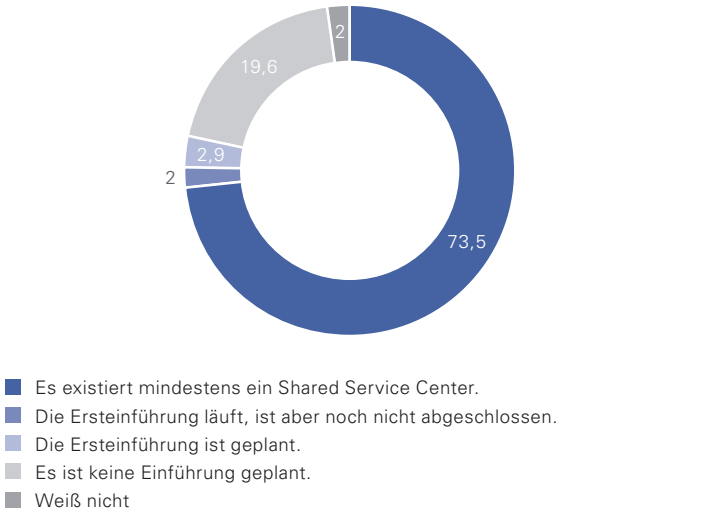
Umsetzungsstand der SSC

Knapp drei Viertel der befragten Unternehmen geben an, zum jetzigen Zeitpunkt mindestens ein SSC eingeführt zu haben. Weitere rund fünf Prozent der Befragten planen die Ersteinführung oder nehmen diese gerade vor. Bei knapp 20 Prozent ist aktuell keine Einführung des SSC-Konzepts geplant. Dies zeigt, dass SSC bereits in vielen Unternehmen etabliert sind; zudem lässt sich aus vorangegangenen Studien[3] ableiten, dass die Verbreitung von SSC über die letzten Jahre einen Boom erlebt hat (Abbildung 4).

Auch die Betriebslaufzeiten der bereits eingeführten SSC weisen eine solide Tendenz aus: Über 87 Prozent der befragten Unternehmen betreiben bereits seit mehr als drei Jahren und 47 Prozent sogar seit mehr als sechs Jahren ein SSC. Dies bestätigt, dass SSC als Organisationsform etabliert sind und einen hohen Reifegrad aufweisen. In den letzten Jahren ist die Einführungsquote zurückgegangen. Vor dem Hintergrund, dass knapp fünf Prozent der Befragten ein SSC planen, kann jedoch wieder mit einem leichten Anstieg in den nächsten Jahren gerechnet werden (Abbildung 5).

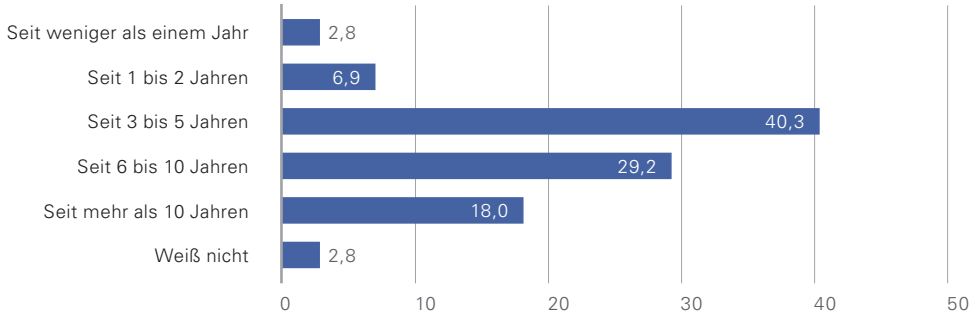
In knapp 17 Prozent der Fälle haben die befragten Unternehmen ein SSC in ihrer Organisation eingeführt. Zwei Drittel der Befragten beziffern die Anzahl der bereits eingeführten SSC auf zwei bis fünf (Abbildung 6). Eine weiterführende Untersuchung zur Anzahl der geplanten SSC zeigt, dass 64 Prozent der Unternehmen in Zukunft die Einführung von zwei bis fünf SSC anstreben.

Abbildung 4
Umsetzungsstand von SSC in den befragten Unternehmen
(Angaben in Prozent; n = 102)



Quelle: KPMG, 2013

Abbildung 5
Betriebslaufzeit der SSC
(Angaben in Prozent; n = 72)

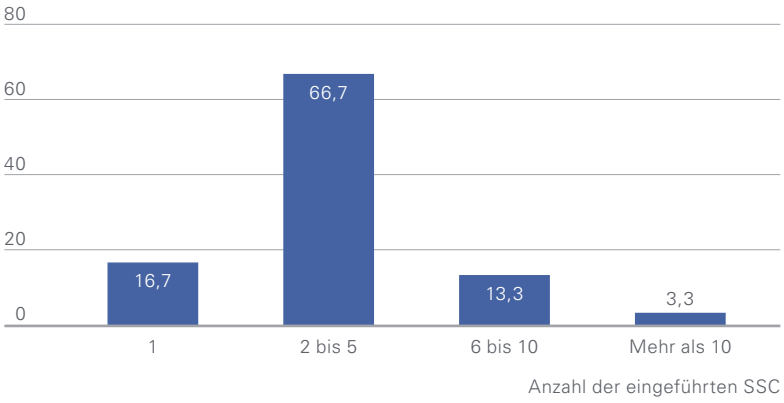


Quelle: KPMG, 2013

3 Die von KPMG im Jahr 2007 herausgegebene Studie von Pampel, J. R. und Fischer, T. M. zum Thema „Shared Service Center Controlling" zeigt, dass im Jahr 2007 erst 55 Prozent der befragten Unternehmen SSC eingeführt hatten.

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Abbildung 6
Anzahl der eingeführten SSC
(Angaben in Prozent; n = 60)

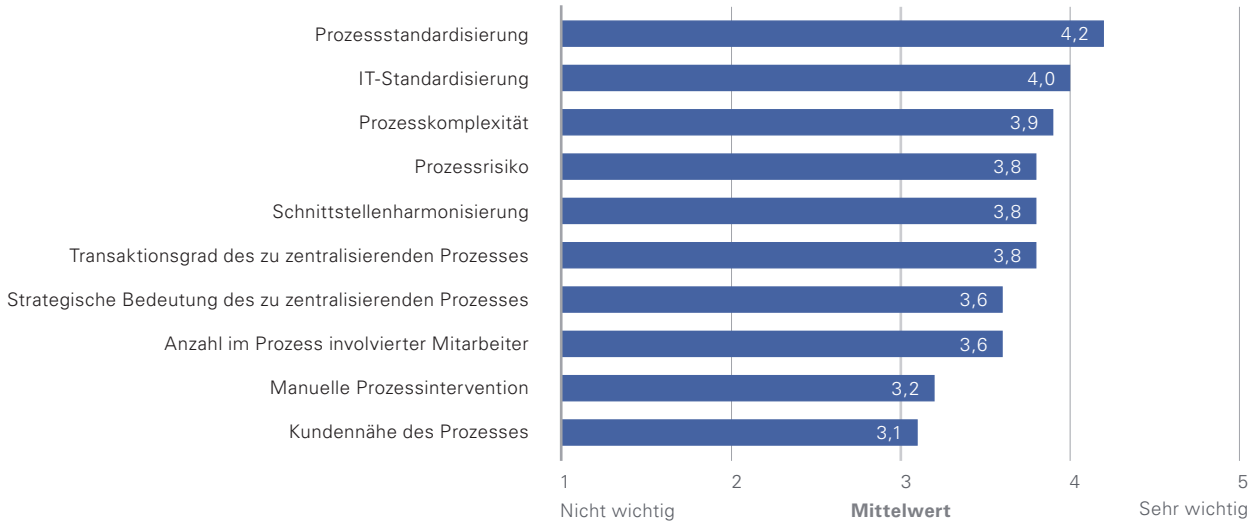


Quelle: KPMG, 2013

SSC-taugliche Prozesse

Die Studie liefert ebenfalls Informationen zu den Entscheidungskriterien für die potenzielle Prozessbündelung in einem SSC. So konnte festgestellt werden, dass insbesondere Faktoren wie der Komplexitäts- und Standardisierungsgrad der Prozesse entscheidend für die Prozessbündelung sind. Grundsätzlich ist es anspruchsvoller, komplexe Prozesse in ein SSC zu integrieren, da die Möglichkeiten zur Normierung und Standardisierung von Prozessen, Schnittstellen und IT in vielen Fällen begrenzt sind. Die Kriterien der manuellen Prozessintervention und der Kundennähe der Prozesse werden als eher nachrangig bei der Auswahl von SSC-tauglichen Prozessen eingestuft (Abbildung 7).

Abbildung 7
Relevante Einflussgrößen zur Auswahl SSC-geeigneter Prozesse
(n = 79 bis 82)[4]



Quelle: KPMG, 2013

4 Die Anzahl der Antworten variiert bei den einzelnen Kriterien im aufgeführten Umfang (gilt auch für nachfolgende Abbildungen bei Mehrfachnennung).

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die befragten Unternehmen betrachten insbesondere die Funktionsbereiche Rechnungswesen, Reisemanagement sowie IT/EDV als besonders geeignet für die Bündelung in einem SSC. Die Bereiche Finanzen, Personalmanagement, Beschaffung sowie Recht und Steuern werden im Vergleich als gut geeignet für eine Bündelung in einem SSC empfunden. Für die übrigen Funktionsbereiche, darunter auch das Controlling, zeigt die Umfrage, dass die SSC-Tauglichkeit zum jetzigen Zeitpunkt als mäßig eingestuft wird (Abbildung 8).

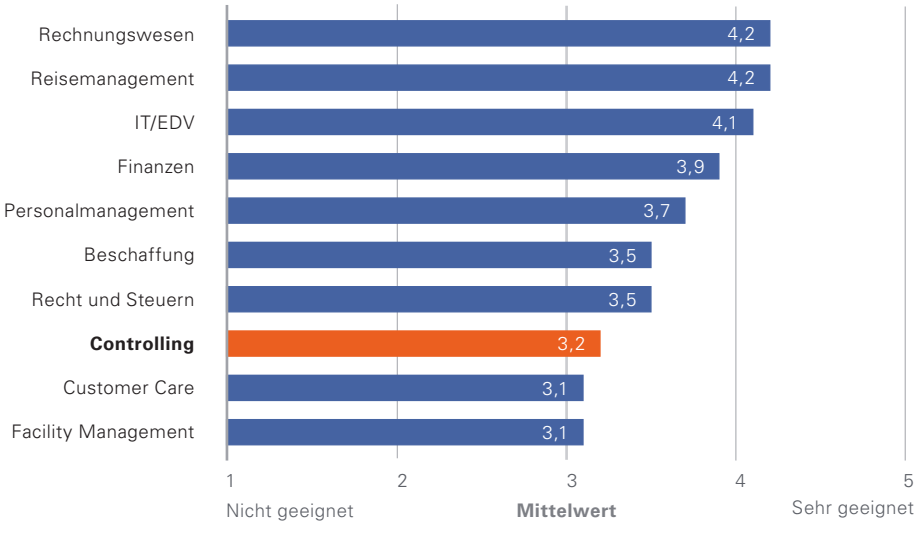
Die teilnehmenden Unternehmen wurden weiterhin befragt, in welchen Bereichen bereits SSC geplant beziehungsweise eingeführt wurden. Die Auswertung der Angaben zeigt deutlich, dass in den Bereichen, die zuvor als besonders SSC-tauglich eingestuft wurden (zum Beispiel Rechnungswesen, IT/EDV und Finanzen), das Konzept in den meisten Unternehmen bereits Anwendung findet.

Bei den geplanten SSC weisen insbesondere die Funktionsbereiche Controlling, IT/EDV und Personalmanagement das größte Wachstumspotenzial auf. Knapp 20 Prozent der befragten Unternehmen planen die Einführung von SSC im Controlling. Dass das Controlling hier herausticht, könnte einerseits auf einen Nachholbedarf speziell im Controlling hindeuten oder darauf, dass die befragte Adressatengruppe die Einführungschancen und -notwendigkeit für ihren eigenen Bereich optimistischer einschätzt.

Prozesse des externen Rechnungswesens, wie zum Beispiel die Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung, oder des Reisemanagements zeigen ein nur moderates Potenzial für zukünftige SSC-Einführungen. Der Reifegrad in diesen Prozessen und die Durchdringungstiefe scheinen bereits weit vorangeschritten zu sein (Abbildung 9).

> *»Für das SSC-Konzept hinterfragen wir regelmäßig weitere Ausbaustufen und Wege zur Professionalisierung des Dienstleistungsangebots.«*
>
> Peter Heusel, Head of Corporate Finance, Unilever Deutschland Holding GmbH

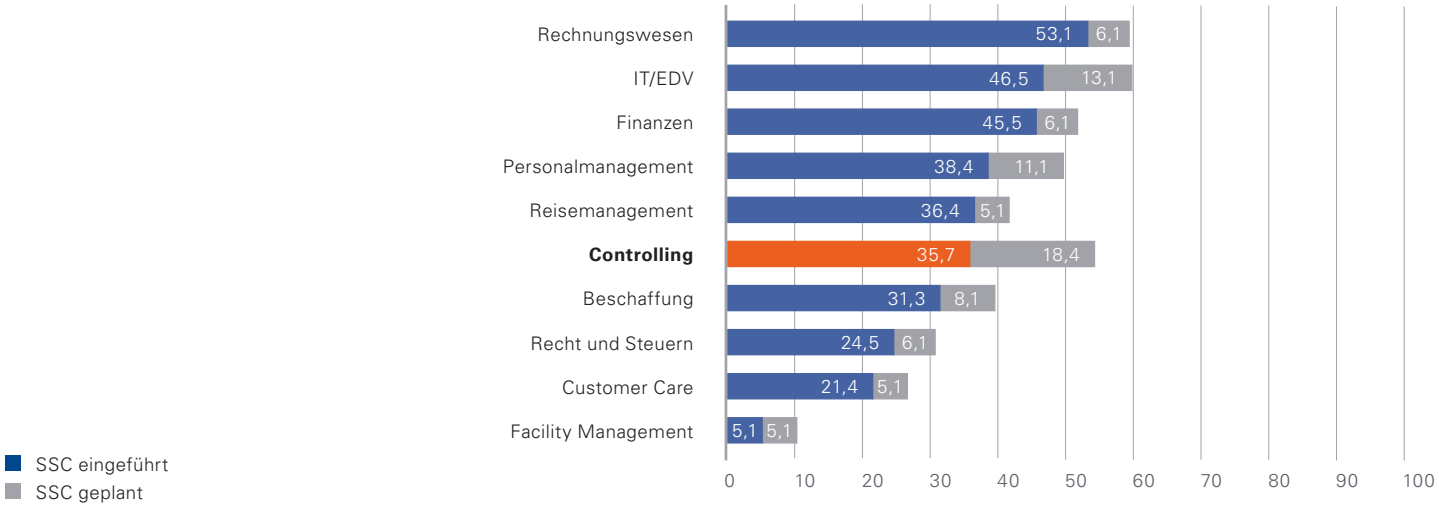
Abbildung 8
SSC-Eignung nach Funktionsbereichen
(n = 101)



Quelle: KPMG, 2013

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Abbildung 9
Eingeführte und geplante SSC nach Funktionsbereichen
(Angaben in Prozent; n = 98 bis 99)



Quelle: KPMG, 2013

Einsparungspotenziale durch SSC

Im Anschluss an die Potenzialanalyse zur Prozessbündelung wurden die Einsparungsmöglichkeiten von den befragten Unternehmen bewertet. Dazu wurde zwischen erwarteter und tatsächlicher durchschnittlicher jährlicher Kostenersparnis unterschieden.

Bei den Einsparungserwartungen geben über zwei Drittel der befragten Unternehmen an, durchschnittlich bis zu 35 Prozent ihrer jährlichen Kosten im Vergleich zur Ausgangssituation durch den Einsatz von SSC einsparen zu wollen. Knapp 32 Prozent der teilnehmenden Unternehmen erwarten Einsparungspotenziale zwischen 16 und 25 Prozent. Jedoch lediglich 9 Prozent der Befragten ist es möglich, Einsparungspotenziale in dieser Höhe zu realisieren. So zeigt sich tendenziell, dass die erwarteten höheren Kostenersparnisse meist nicht realisiert werden können (Abbildung 10).

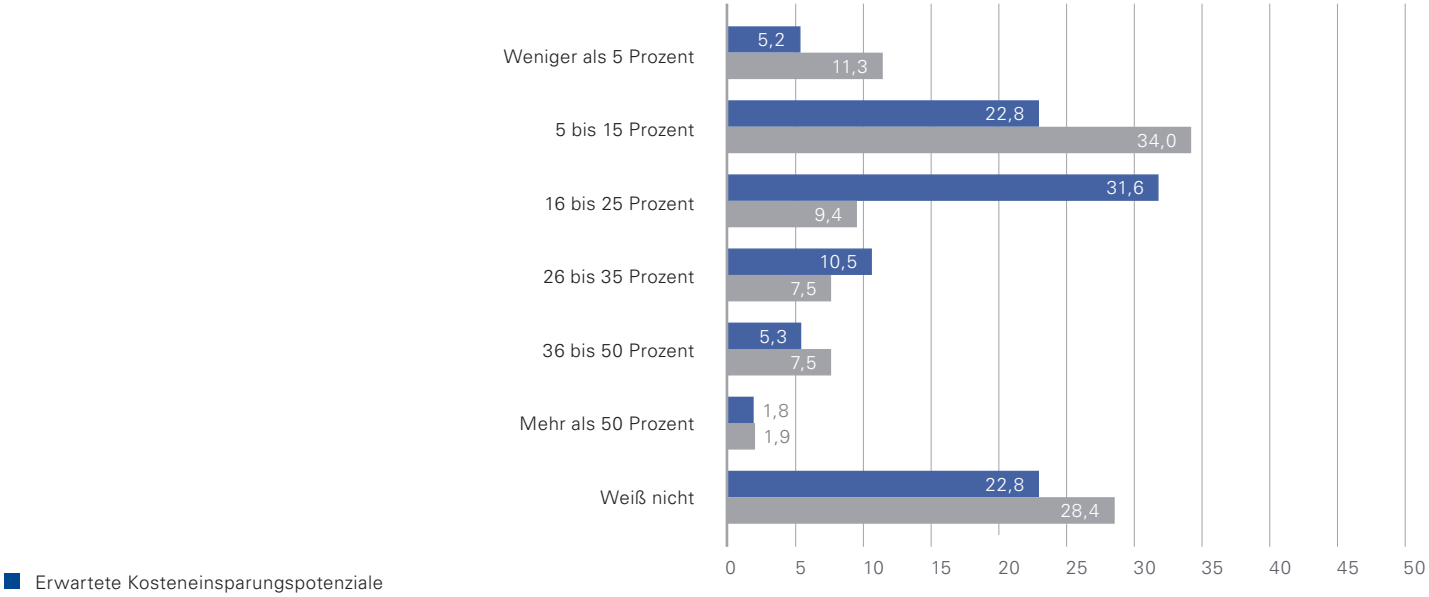
Als weiteres Maß zur Bewertung der Potenziale eines SSC wurde die durchschnittliche Amortisationsdauer (Payback Period) erhoben. Diese gibt die Zeitspanne an, in der die Anfangsinvestitionen für das SSC refinanziert werden können. Eine durchschnittliche Payback Period von zwei bis vier Jahren realisieren 50 Prozent der Teilnehmer. Auch hier zeigt sich die etwas zu optimistische Planung der Kosteneinsparungen durch SSC: Bei den sehr kurzen Payback Periods findet eine Überschätzung statt, während bei längeren Payback Periods die tatsächliche Dauer die Erwartung übersteigt. Insgesamt erscheint aber eine zwei- bis vierjährige Payback Period als realistisch (Abbildung 11).

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung 10

Erwartete und tatsächliche durchschnittliche jährliche Kosteneinsparungspotenziale

(Angaben in Prozent; n = 53 bis 57)

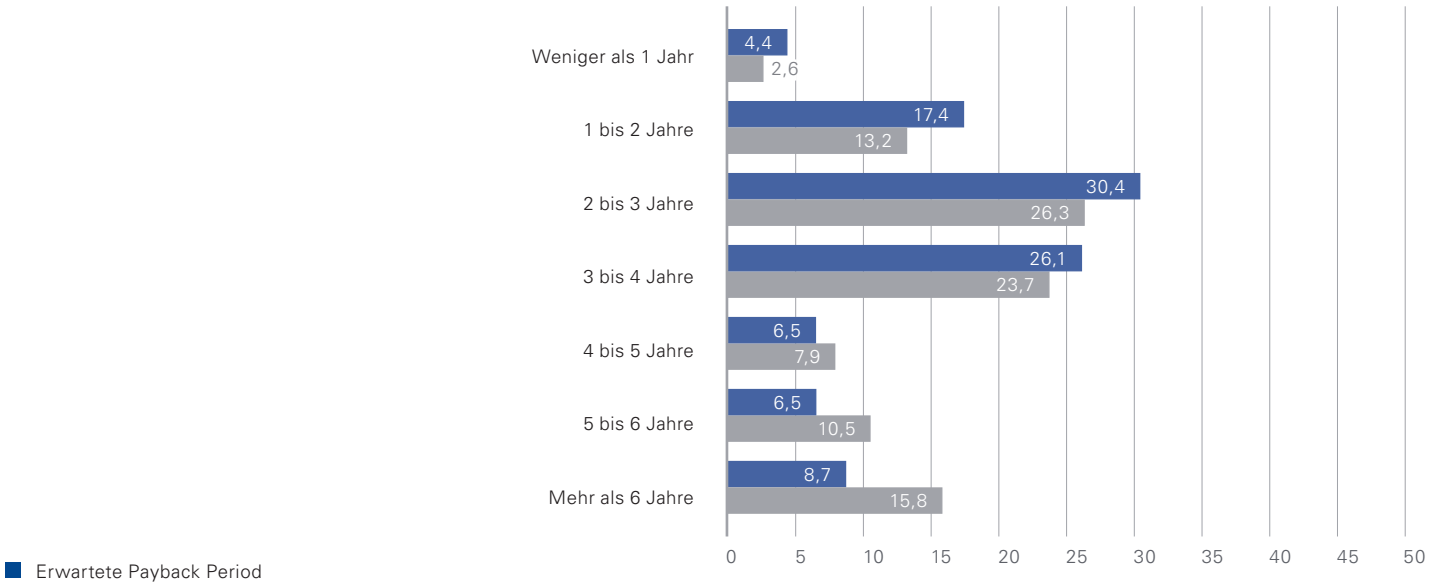


Quelle: KPMG, 2013

Abbildung 11

Erwartete und tatsächliche durchschnittliche Payback Period

(Angaben in Prozent; n = 38 bis 46)



Quelle: KPMG, 2013

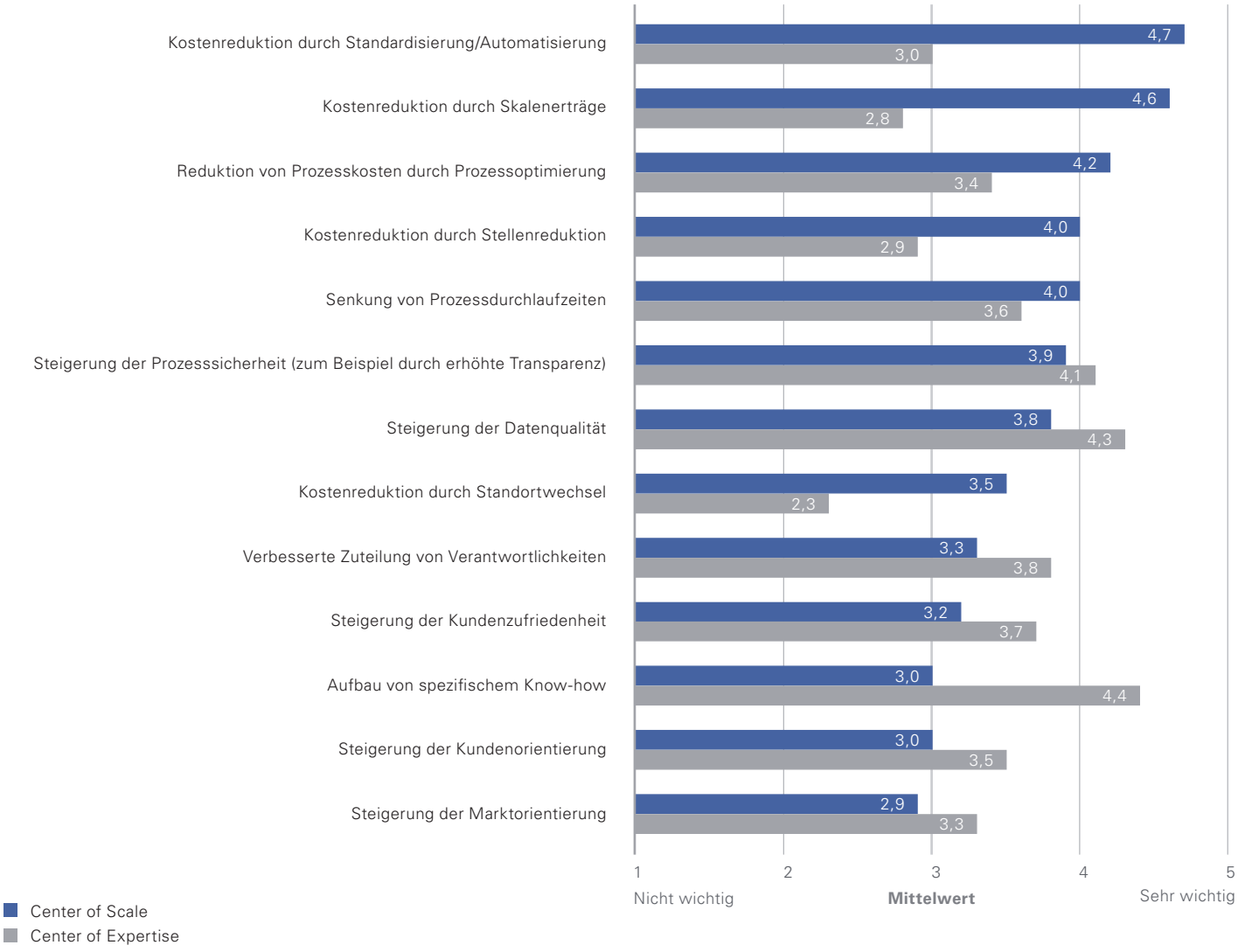
© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

SSC-Arten – Center of Scale und Center of Expertise

Inzwischen hat sich eine Unterscheidung von SSC in Center of Scale (CoS) und Center of Expertise (CoE) etabliert (vergleiche auch Kapitel 2).

Je nach Ansatz werden unterschiedliche Ziele verfolgt. So zeigt die Befragung, dass quantitative Ziele, wie Kostenreduktionen durch Standardisierung, Skalenerträge und Prozessoptimierung, eher Anforderungen an CoS sind. Faktoren wie der Aufbau von Know-how und die Steigerung der Datenqualität erfahren mittlerweile eine ähnlich hohe Bedeutung wie die Kostenreduktion und zählen stärker zu den Anforderungen an ein CoE (Abbildung 12).

Abbildung 12
Ziele und Anforderungen an ein SSC
(n = 54)



Quelle: KPMG, 2013

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

In einer detaillierteren Analyse der Kategorisierung ausgewählter Bereiche in CoS und CoE zeigt sich, dass die Funktionsbereiche Rechnungswesen, Reisemanagement und IT/EDV von mehr als 70 Prozent der Befragten als transaktionsorientiert eingestuft werden (CoS). Funktionsbereiche wie das Controlling sowie Recht und Steuern werden von nahezu allen befragten Unternehmen als CoE kategorisiert (Abbildung 13).

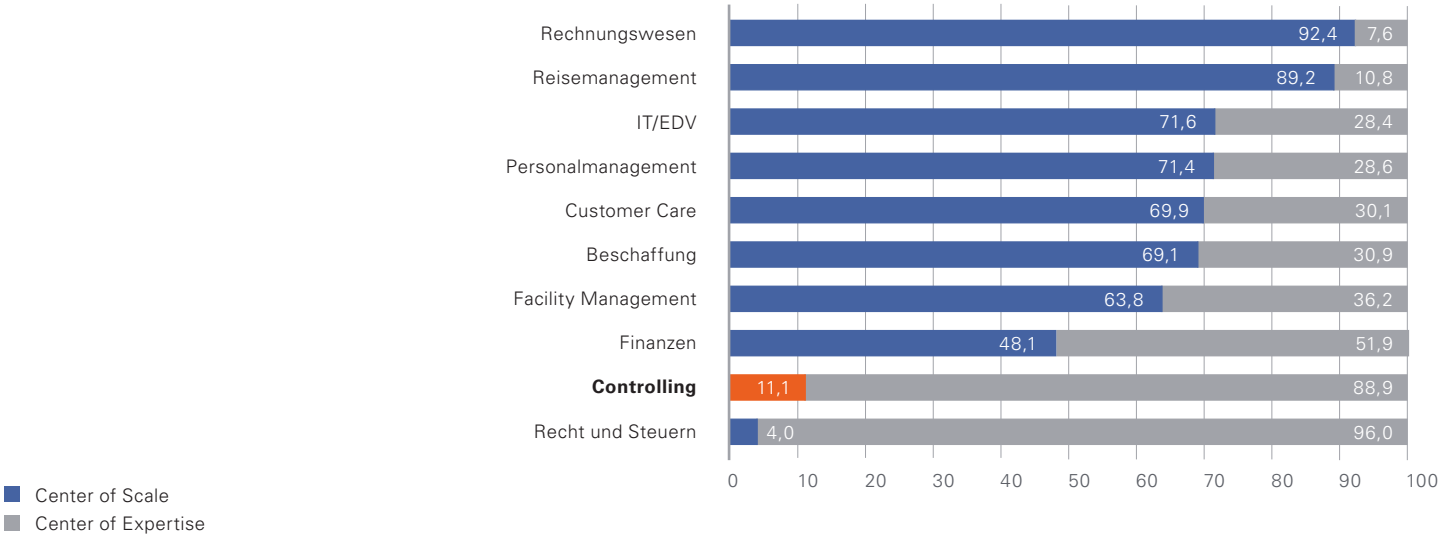
Der Fokus der letzten Jahre lag somit auf der Einführung transaktionsorientierter SSC. Wachstumspotenziale werden heute aber auch in wissensorientierten Bereichen wie dem Controlling gesehen.

Eine Detailanalyse der Entwicklungspotenziale von SSC innerhalb der nächsten drei bis vier Jahre zeigt, dass weiterhin stärker SSC mit einer Transaktionsorientierung (CoS) eingerichtet werden. Ein Viertel der befragten Unternehmen gibt jedoch an, vorwiegend SSC mit einer Fokussierung auf wissensorientierte Tätigkeiten (CoE) einführen zu wollen.

» Nicht in jedem Office sollte Expertise vorgehalten werden. In einem Center of Expertise findet außerdem ein höherer Wissensaustausch statt. «

Thomas Krieg, Head of Finance – Cluster West, Konica Minolta Business Solutions Europe GmbH

Abbildung 13
Kategorisierung der Funktionsbereiche nach Art des SSC
(Angaben in Prozent; n = 68 bis 81)



Quelle: KPMG, 2013

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.



© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

4.2 Interview: Shared Services als Teil des State of the Art-Controlling



Andreas Reimann
Partner
KPMG AG Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft



Prof. Dr. Klaus Möller
Direktor
Lehrstuhl für Controlling/
Performance Management,
Institut für Accounting,
Controlling und Auditing,
Universität St. Gallen

? **Andreas Reimann:** Was sind aus Ihrer Sicht die zentralen Trends im Controlling, insbesondere im Hinblick auf Shared Services?

! **Prof. Dr. Klaus Möller:** Eine zentrale Entwicklung ist sicherlich die konsequente Ausrichtung der Unternehmensprozesse an der Unternehmensstrategie und die gleichzeitige Optimierung aller Unterstützungsaktivitäten. Controlling ist als Unterstützungsfunktion ebenfalls von dieser Optimierung betroffen. Es gibt derzeit viele Projekte zur Effizienzsteigerung des Controllings, bei denen die Nutzung von SSC einen sinnvollen Beitrag leisten kann. Im Rahmen von Effizienzsteigerungen stehen Prozessorientierung und Standardisierung immer an erster Stelle. Auf der anderen Seite sehen wir eine zunehmende Datenverfügbarkeit und deren sinnvolle Nutzung. Diese Trends erfordern eine Konzentration auf Leistungsmessung und -steuerung im Controlling.

? **Andreas Reimann:** Lassen Sie mich am letzten Punkt anknüpfen. Wie genau passt ein ganzheitliches Performance Management in das Controlling und was beinhaltet aus Ihrer Sicht ein State of the Art-Controlling im Hinblick auf SSC?

! **Prof. Dr. Klaus Möller:** Wenn Controlling in seiner Rolle als Businesspartner ernst genommen werden will, muss es mehr leisten als die klassische Transparenzherstellung mit traditionellen Systemen wie der Kostenrechnung, Budgetierung und dem Berichtswesen. Notwendig hierfür sind eine konsequente Strategieorientierung und -implementierung sowie ein daran ausgerichtetes Steuerungsmodell. Der Kern eines solch modernen Controlling-Verständnisses ist ein Performance Management-System. Dieses baut auf einem ganzheitlichen Leistungsverständnis auf. Gerade bei SSC ist dies essenziell, da Leistung sowohl eine ausgeprägte Effizienzkomponente als auch eine qualitative Know-how-Komponente aufweist. Notwendig ist daher eine ganzheitliche, das heißt mehrdimensionale Leistungsmessung und -steuerung, die monetäre Komponenten wie Prozesskosten genauso umfasst wie Kundenzufriedenheit.

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

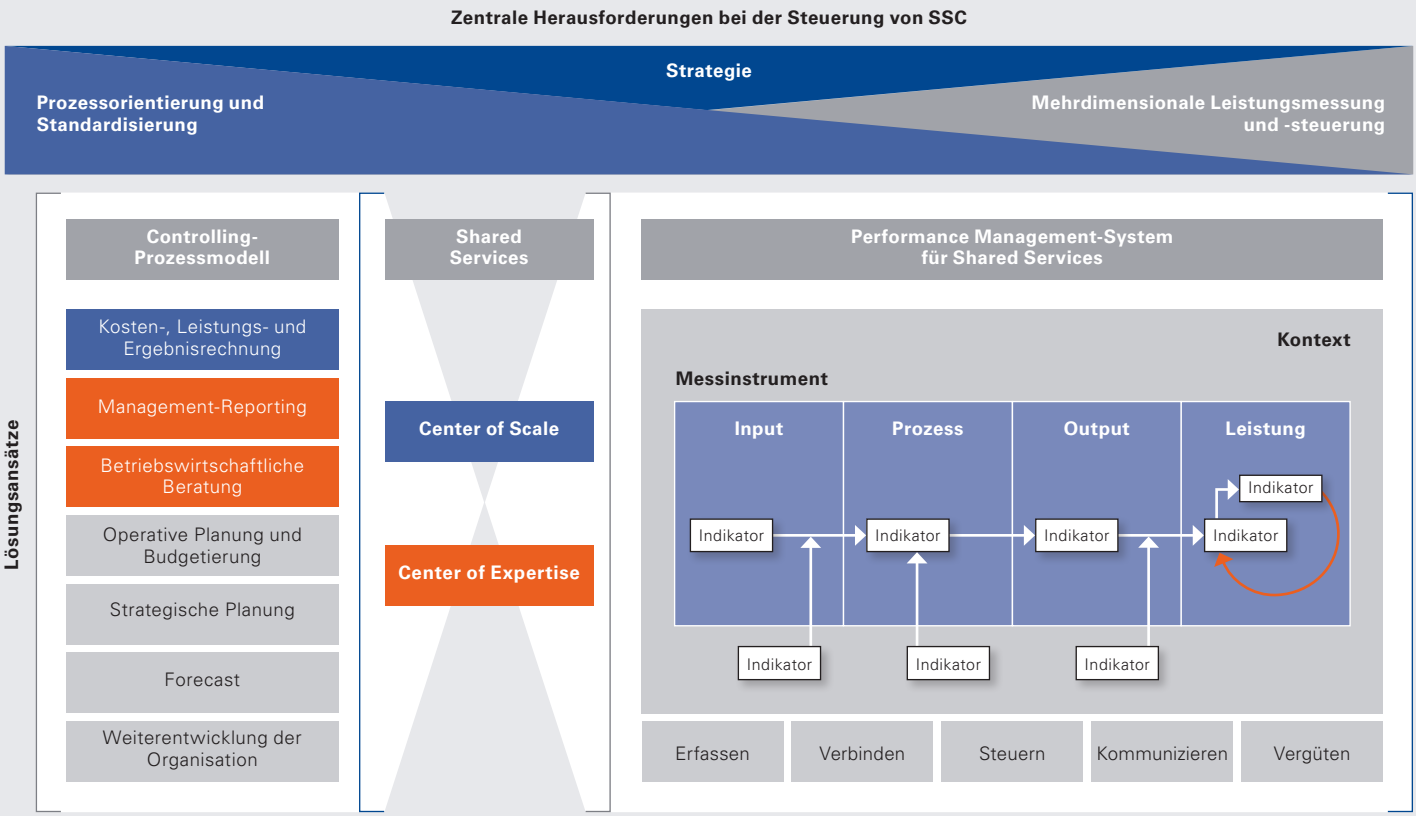
Andreas Reimann: Wie lässt sich dies auf Shared Services für Controlling-Prozesse übertragen?

Prof. Dr. Klaus Möller: Im Rahmen der Neukonzeption eines SSC im Controlling-Bereich ist es notwendig, im ersten Schritt die Zielsetzung und die Leistungsdimensionen explizit zu benennen, die immer abhängig vom Unternehmens-, Strategie- und Umfeldkontext sind. Wie man in der Studie deutlich sieht, benötigen SSC im Controlling-Bereich größtenteils ein bis drei Jahre, bis sie eine stabile Betriebsphase erreichen. Daher ist eine permanente Anpassung von Prozessen und Steuerungssystemen im Rahmen eines kontinuierlichen Lernens notwendig.

Andreas Reimann: Welche Verbreitung für SSC im Controlling erwarten Sie in den nächsten Jahren?

Prof. Dr. Klaus Möller: In den letzten Jahren haben wir eine deutliche Standardisierung und Effizienzsteigerung von Controlling-Prozessen beobachten können. Gleichzeitig erlauben gestiegene IT-Kapazitäten verbunden mit einem guten Ausbildungsniveau und niedrigen Lohnkosten in Schwellenländern ein Offshoring von Controlling-Prozessen. Großkonzerne nutzen dies bereits intensiv. Ich gehe davon aus, dass zukünftig auch mittelständische Unternehmen von dieser Möglichkeit zur Effizienzsteigerung Gebrauch machen werden. Ich kann mir durchaus vorstellen, dass es zukünftig spezialisierte Anbieter für Controlling-Leistungen geben wird. In welchen Prozessen dies möglich ist, zeigen wir in dieser Studie auf.

Abbildung 14
Shared Services als Teil des State of the Art-Controlling



Quelle: Universität St. Gallen, 2013

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Prof. Dr. Klaus Möller: Sie haben ja bereits einige Einführungen von SSC im Controlling-Bereich durchgeführt. Unter welchen Voraussetzungen ist ein SSC im Controlling aus Ihrer Sicht sinnvoll?

Andreas Reimann: In vielen Unternehmen ist das Controlling über Jahre historisch gewachsen und von der harten Welle der Standardisierung verschont geblieben. Effizienzeinsparung und die Ausrichtung auf leistungsstarke Prozesse sind nun auch im Controlling angekommen. Ein dezentrales Controlling hat sich in vielen Unternehmen entwickelt, deren Controlling-Organisation sich über Jahre mit den Veränderungen des Geschäftsmodells weiterentwickelt hat. An dieser Stelle setzt das Konzept zur Bündelung von Controlling-Prozessen an. Ausgeprägte Erfahrungswerte mit dem SSC-Konzept sind außerdem von Vorteil, denn einige Bausteine transaktionaler SSC können für die Bündelung wissensintensiver Prozesse modifiziert werden. Unternehmen mit einem hohen Reifegrad in ihrem SSC prüfen bereits die Ausweitung ihres Dienstleistungsportfolios. Über Potenziale im Controlling nachzudenken, ist hierbei ein konsequenter nächster Schritt.

Prof. Dr. Klaus Möller: Welche Vorteile sehen Sie in diesem Ansatz?

Andreas Reimann: Im Controlling besteht durch den SSC-Ansatz die Chance, einen möglichen Wildwuchs vergangener Jahre aufzudecken und Transparenz über vorliegende Strukturen zu erzeugen. Im Vordergrund steht die Bündelung und unternehmensweite Nutzung von Expertise. Kostenintensive Doppelstrukturen lassen sich bereinigen und Maßnahmen zur weiteren Standardisierung lassen sich ableiten. Die Bündelung von Controlling-Prozessen erlaubt zudem, ein klareres Rollenmodell aufzusetzen. Diejenigen Controller, die eng mit dem Management zusammenarbeiten, können sich auf ihre Rolle als Businesspartner konzentrieren. Ein solcher Schritt bietet für diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen starken Anreiz. Aus einer zentralen Controlling-Einheit werden sie dabei mit entscheidungsrelevanten Daten und Methoden professionell und effizient unterstützt. Das Modell ermöglicht eine höhere Reaktionsfähigkeit auf die Bedürfnisse der Organisation. Das SSC-Konzept ist ein integrierter Bestandteil zur Transformation des Controllings. Es erzeugt Transparenz über Vorhandenes und fördert die Neuausrichtung der Organisation. Die Studienergebnisse legen offen, dass das SSC-Konzept im Controlling in den kommenden Jahren eine zentrale Rolle spielen wird (vergleiche Abbildung 15).

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

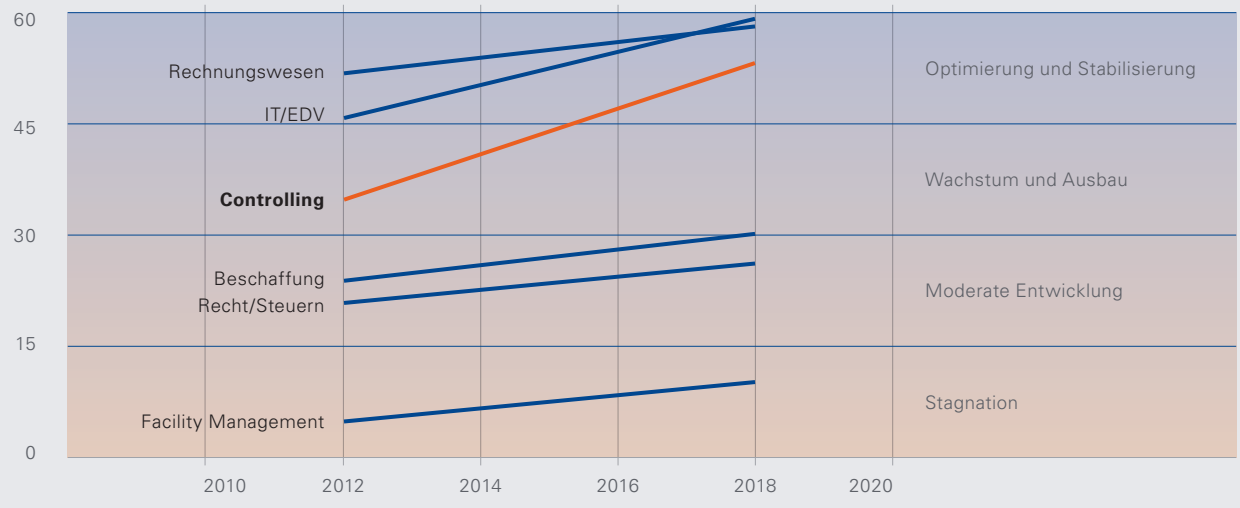
Prof. Dr. Klaus Möller: Worauf muss man bei der Steuerung eines Controlling-SSCs besonders achten? Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren?

Andreas Reimann: Zur erfolgreichen Steuerung des Controlling-SSCs sind klar definierte Schnittstellen in die bestehende Controlling-Organisation sowie in das Unternehmen entscheidend. Im Controlling handelt es sich zumeist um kunden- und kernprozessnahe Aktivitäten. Diese gilt es, mit Feingefühl auf die neue Steuerungslogik auszurichten. Realisiert wird dies über einen Aktivitätensplit sowie die Definition eines Zusammenarbeitsmodells. Auch die Positionierung in Abgrenzung zu einem Zentralcontrolling ist wichtig. Dieses gibt Steuerungsansätze und Methoden vor. Im Controlling-SSC hingegen steht die operative Prozessdurchführung und Qualitätssicherung im Vordergrund. In diesem Konstrukt müssen Anreizsysteme für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einer Expertise-Organisation situationsgerecht platziert werden.

Prof. Dr. Klaus Möller: Wie gehen Sie bei einer Einführung vor und worauf ist dabei zu achten?

Andreas Reimann: Ich betreue Unternehmen nunmehr seit 15 Jahren bei der Einführung und weiteren Optimierung von SSC. Auch im Controlling beginnt unser Ansatz mit einer Machbarkeitsanalyse, wobei zentralisierbare Prozesse definiert werden und das Vorhaben in einem Business Case quantifiziert wird. Im nächsten Schritt entscheiden wir gemeinsam mit unseren Kunden über das Ausmaß eines Pilotprojekts. In dieser ersten Phase definieren wir das zukünftige Rollenmodell des Controllings und erarbeiten die zukünftige Organisations- und Steuerungsstruktur. Unsere Projekterfahrungen sowie die vorliegenden Studienergebnisse zeigen, dass die Qualitätssteigerung und der Aufbau von Know-how bei dem Konzept im Vordergrund stehen. Gleichzeitig werden geplante Einsparungspotenziale erreicht.

Abbildung 15
Controlling im Fokus zukünftiger SSC-Einführungen
(Anzahl eingeführter SSC nach Funktionsbereichen)



Quelle: KPMG, 2013

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

4.3 Shared Service Center für Controlling-Prozesse

SSC-geeignete Haupt- und Teilprozesse des Controllings

Auch Prozesse aus dem Controlling werden im Hinblick auf weitere Optimierungspotenziale untersucht. Die bisherigen Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass viele der befragten Unternehmen sich bereits mit den Stellhebeln zur Steigerung der Effizienz und Effektivität des Controllings auseinandergesetzt haben und die Umsetzungsmöglichkeiten des SSC-Konzepts im Controlling-Bereich prüfen. Nachfolgend wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, spezifische Haupt- und Teilprozesse des Controllings auf ihre SSC-Eignung hin zu bewerten. Das hierbei verwendete Controlling-Prozessmodell orientiert sich an dem von der International Group of Controlling (IGC) veröffentlichten Referenzansatz[5].

Die Auswertung zeigt, dass rund drei Viertel der teilnehmenden Unternehmen das Management-Reporting sowie die Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung als SSC-geeignet bewerten. Als SSC-geeignet werden insbesondere Prozesse eingestuft, die sich durch einen hohen Standardisierungsgrad charakterisieren lassen. Als weniger geeignet werden hingegen Prozesse kategorisiert, die die taktische und strategische Ausrichtung des Unternehmens bestimmen. Die betriebswirtschaftliche Beratung nimmt eine Zwischenposition ein. Die erhobenen Daten lassen den Schluss zu, dass eine gewisse Unsicherheit darüber herrscht, bei welchen Prozessen die Bündelung in einem SSC sinnvoll ist (Abbildung 16).

> *»Eine Zentralisierung im Controlling setzt ein einheitliches Controlling-Verständnis voraus. Das Ausmaß der Zentralisierung richtet sich zudem nach dem Grad der Standardisierung im Controlling.«*
>
> Harald Jessen, Senior Vice President Controlling, Loh Services GmbH & Co. KG

Abbildung 16
SSC-Eignung von Controlling-Hauptprozessen
(Angaben in Prozent; n = 53 bis 61)



Quelle: KPMG, 2013

5 International Group of Controlling (Hrsg.), Controlling-Prozessmodell, Freiburg 2011.

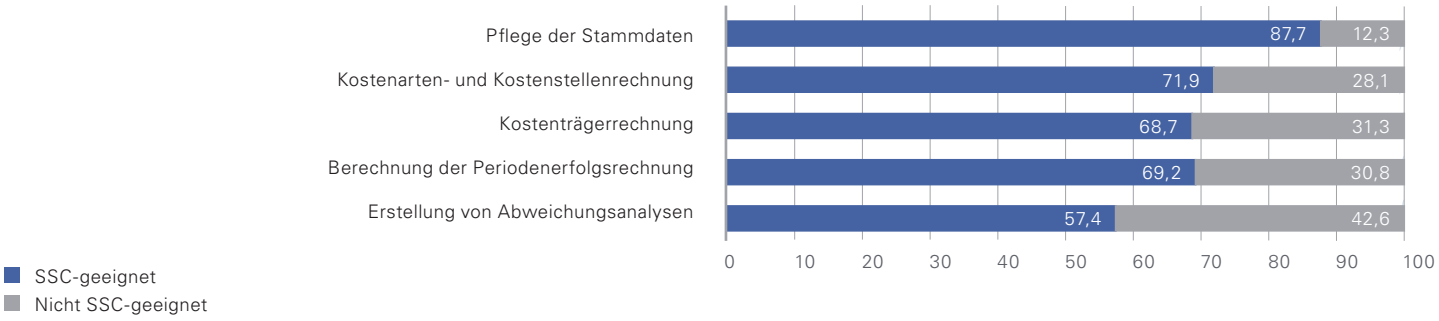
© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Detailanalyse der Teilprozesse zeigt, dass die Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung von der Mehrheit der Befragten durchgängig als SSC-geeignet klassifiziert wird (Abbildung 17).

Bezüglich der Teilprozesse des Management-Reportings stufen die Befragten das Managen von Reportingsystem-/Datenprozessen und die Erstellung des Zahlenteils der Berichte eindeutig als SSC-geeignet ein. Die Erstellung der Analyse und Kommentierung für die Berichte wird hingegen mehrheitlich nicht als Tätigkeit betrachtet, die sich in einem SSC sinnvoll bündeln lässt (Abbildung 18).

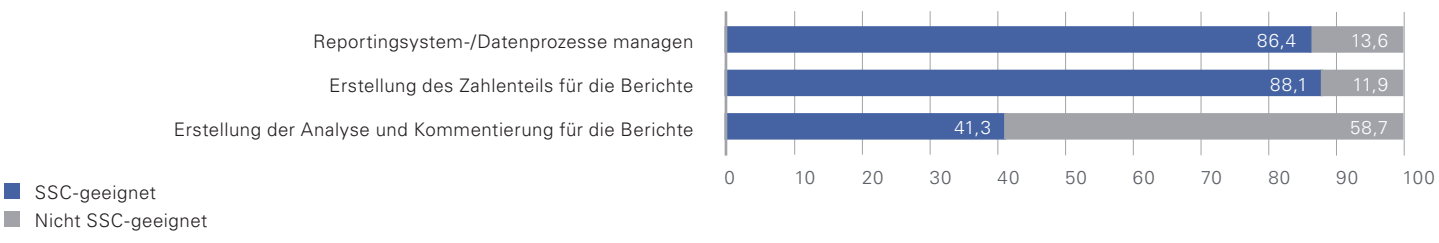
> *Insbesondere in den Reporting-prozessen gibt es ungenutzte Potenziale zur Zentralisierung.*
>
> Mareike Durst, Senior Manager Shared Services Accounting, MAN SE

Abbildung 17
SSC-Eignung von Teilprozessen der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung
(Angaben in Prozent; n = 53 bis 68)



Quelle: KPMG, 2013

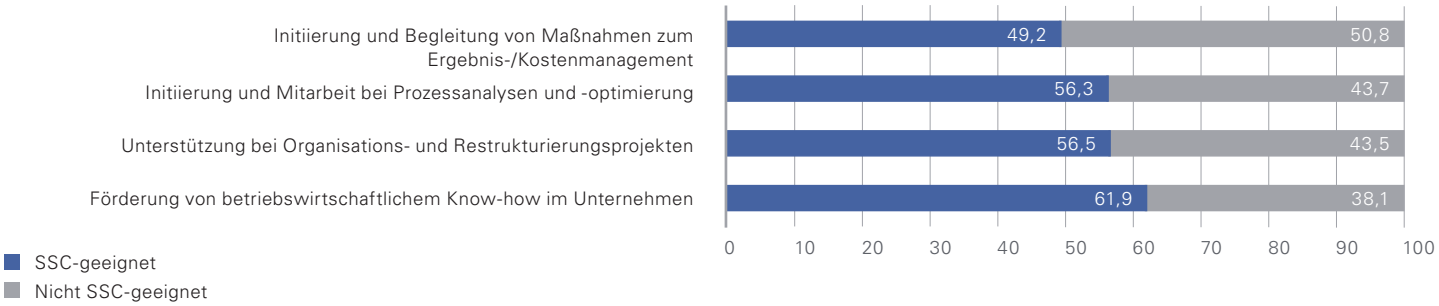
Abbildung 18
SSC-Eignung von Teilprozessen des Management-Reportings
(Angaben in Prozent; n = 55 bis 63)



Quelle: KPMG, 2013

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Abbildung 19
SSC-Eignung von Teilprozessen der betriebswirtschaftlichen Beratung
(Angaben in Prozent; n = 54 bis 64)

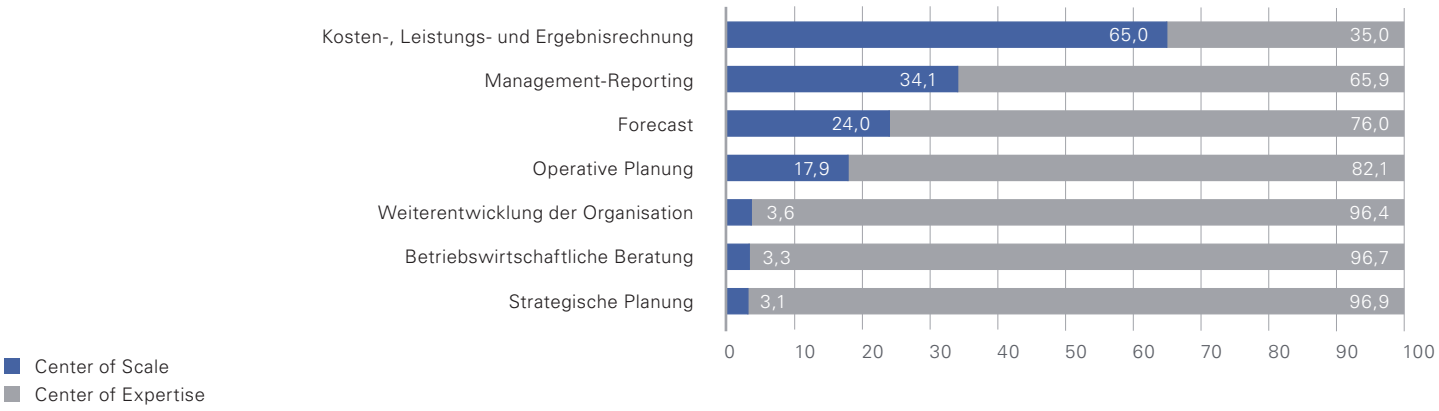


Quelle: KPMG, 2013

Ähnliches gilt auch für die Teilprozesse der betriebswirtschaftlichen Beratung. Hier zeigt sich, dass insbesondere spezifische Prozesse, wie die Initiierung und Begleitung von Maßnahmen zum Ergebnis-/Kostenmanagement nicht als SSC-geeignet angesehen werden, wohingegen generelle Themen wie die Förderung des betriebswirtschaftlichen Know-hows im Unternehmen und die Unterstützung bei Organisations- und Restrukturierungsprojekten nach Einschätzung der Unternehmen in einem SSC gebündelt werden können (Abbildung 19).

Bricht man die Hauptprozesse der strategischen Planung auf ihre Teilprozesse herunter, zeigt sich, dass diese mehrheitlich als nicht SSC-geeignet kategorisiert werden. Der Prozess der operativen Planung wird zwar vorwiegend als nicht SSC-tauglich eingeschätzt, allerdings gibt die Mehrheit der befragten Unternehmen an, dass einzelne Tätigkeiten durchaus für die Bündelung in einem SSC infrage kommen, zum Beispiel die Konsolidierung der Planzahlen auf Konzernebene. Im Forecasting wird der Abgleich der Datenbasis mit dem Forecast oder dem Budget der vergangenen Jahre als SSC-tauglicher Teilprozess bewertet.

Abbildung 20
Kategorisierung der Controlling-Hauptprozesse nach Art des SSC
(Angaben in Prozent; n = 25 bis 44)



Quelle: KPMG, 2013

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Organisation werden die Erarbeitung von Richtlinien und Standards sowie die Vermittlung von Wissen bezüglich angepasster Instrumente als SSC-taugliche Tätigkeiten eingestuft. Prozessabläufe wie die Prüfung der Qualität und die permanente Weiterentwicklung des Controllings werden hingegen von der Mehrheit der befragten Unternehmen als nicht SSC-tauglich angesehen.

Das Controlling lässt sich nicht nur prozessual, sondern auch in einer funktionalen Ausrichtung darstellen. Eine Detailanalyse zeigt, dass das Beschaffungs- und Projekt-/Investitionscontrolling von rund zwei Dritteln der befragten Unternehmen als SSC-geeignet eingestuft werden.

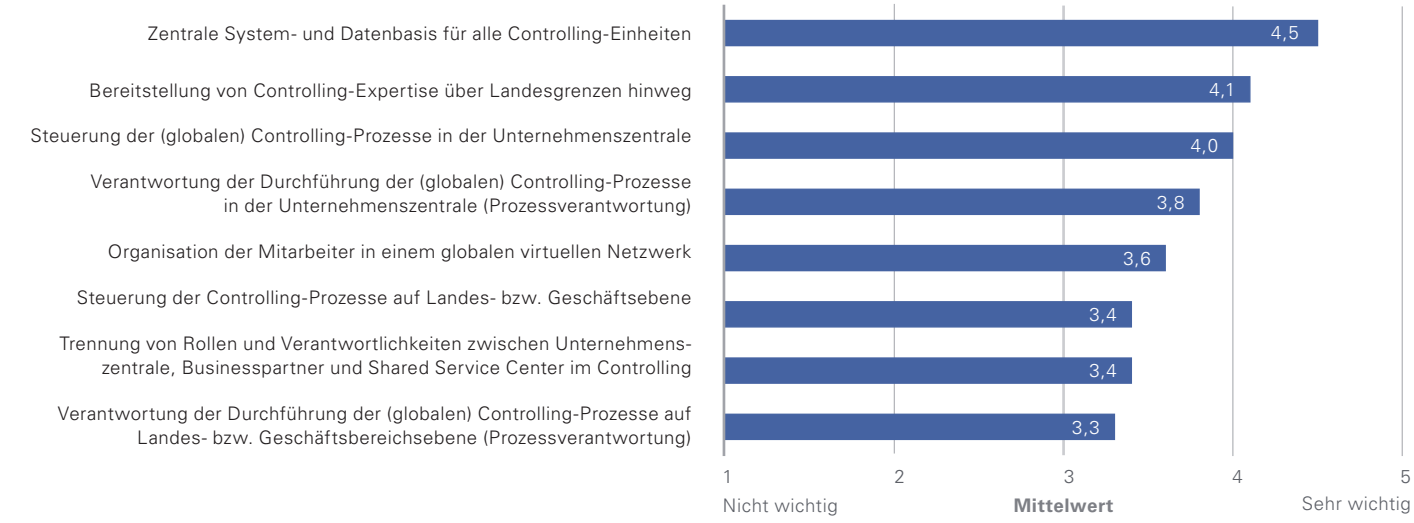
Um eine umfassende Kategorisierung des Controllings vornehmen zu können, wurden die Unternehmen darum gebeten, für jeden Haupt- und Teilprozess des Controllings eine Zuteilung zu CoS oder CoE vorzunehmen. Die Umfrage zeigt, dass die meisten Haupt- und Teilprozesse dem wissensorientierten SSC-Ansatz (Center of Expertise) zugeordnet werden. Hinsichtlich der beiden SSC-geeigneten Hauptprozesse lässt sich feststellen, dass die Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung eindeutig als CoS, das Management-Reporting mehrheitlich als CoE ausgewiesen wird (Abbildung 20).

Gestaltungsfaktoren der SSC für Controlling-Prozesse

Im Anschluss an die Auswahl der SSC-geeigneten Haupt- und Teilprozesse gilt es, ein SSC organisatorisch und prozessual auszugestalten und in den Unternehmenskontext einzubinden. Vor diesem Hintergrund wurden die befragten Unternehmen gebeten, Faktoren zu identifizieren, die bei der Ausgestaltung von SSC für Controlling-Prozesse eine hohe Relevanz aufweisen.

Die befragten Unternehmen geben an, dass das wichtigste Gestaltungskriterium eine zentrale System- und Datenbasis für alle Controlling-Einheiten ist. Diese stellt die Voraussetzung eines jeden SSC dar und lässt die Vermutung zu, dass ein hoher Grad an technischer Standardisierung erfolgsentscheidend für die Bündelung von Controlling-Prozessen ist. An zweiter Stelle wird die Bereitstellung von Controlling-Expertise über Landesgrenzen hinweg genannt, was ein gemeinsames Verständnis von Controlling in verschiedenen Landeseinheiten voraussetzt. Dicht darauf folgt die Forderung, das SSC für Controlling-Prozesse in der Unternehmenszentrale anzusiedeln, statt die Steuerung und Verantwortung für die Durchführung auf Landes- und Geschäftsbereichsebene zu belassen. Die befragten Unter-

Abbildung 21
Gestaltungsfaktoren der SSC im Controlling
(n = 65 bis 68)



Quelle: KPMG, 2013

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

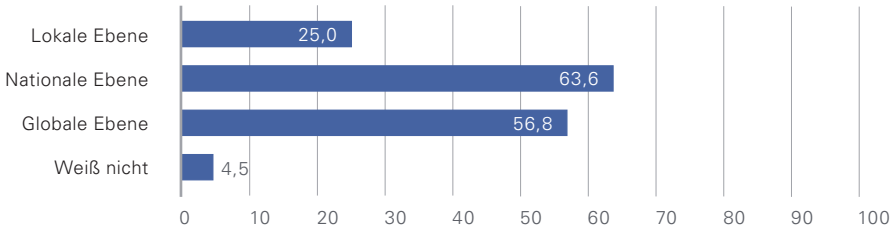
nehmen verweisen somit auf eine zentrale Steuerungsstruktur, die eine enge Anbindung an das Zentralcontrolling zulässt (Abbildung 21). Dies zeigt sich auch in der Befragung zu einem möglichen Standort des SSCs für Controlling-Prozesse, bei der die Unternehmenszentrale am häufigsten genannt wird.

Eine Untersuchung zur Implementierungsebene von SSC im Controlling-Bereich unterstützt diese Ergebnisse und zeigt deutlich, dass um die 50 Prozent der befragten Unternehmen SSC entweder auf nationaler oder globaler Ebene einführen. Der Trend zu globalen SSC-Strukturen (Global Business Services) zeichnet sich sowohl im Controlling als auch in den übrigen Unterstützungsfunktionen ab. Nur ein Viertel der Befragten richtet SSC für Controlling-Prozesse auf lokaler Ebene ein (Abbildung 22).

Eine Unterscheidung der Implementierungsebene nach CoS und CoE zeigt weiterhin, dass transaktionsorientierte SSC für Controlling-Prozesse stärker auf globaler Ebene und wissensorientierte SSC für Controlling-Prozesse stärker auf lokaler und nationaler Ebene eingerichtet werden.

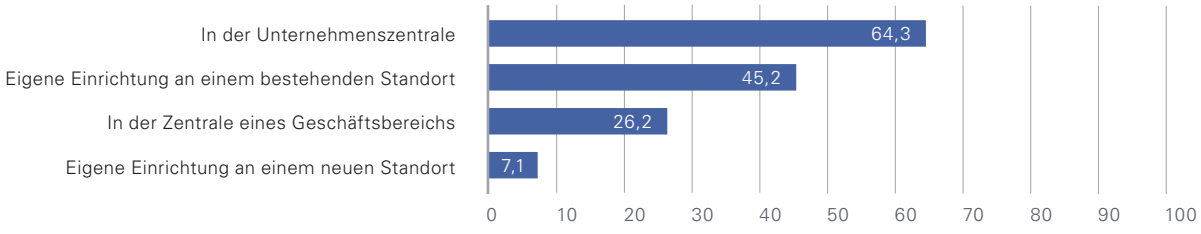
Eine unabhängig vom Funktionsbereich durchgeführte Analyse der Standortwahl lässt die Schlussfolgerung zu, dass Unternehmen generell stärker das gewohnte Umfeld („Brownfield“) präferieren statt neue Standorte für SSC zu erschließen („Greenfield“). Im Allgemeinen richten rund die Hälfte der befragten Unternehmen SSC in der Unternehmenszentrale oder an bereits bestehenden Standorten ein. Knapp ein Viertel der befragten Unternehmen führen SSC an einem neuen Standorten ein.

Abbildung 22
Implementierungsebene der SSC im Controlling-Bereich
(Angaben in Prozent; n = 44, Mehrfachnennung n = 66)



Quelle: KPMG, 2013

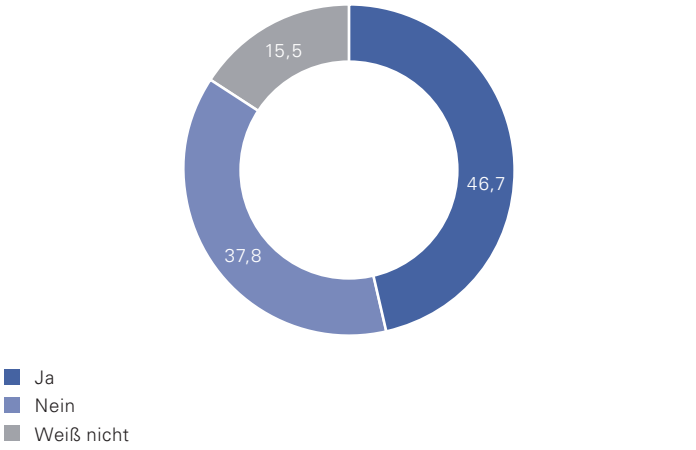
Abbildung 23
Standort der SSC im Controlling-Bereich
(Angaben in Prozent; n = 42, Mehrfachnennung n = 60)



Quelle: KPMG, 2013

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung 24
Einsatz von Service Level Agreements bei SSC im Controlling-Bereich
(Angaben in Prozent; n = 45)



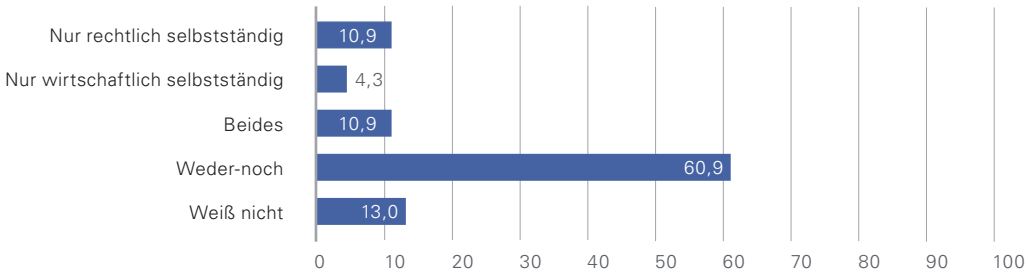
Quelle: KPMG, 2013

Betrachtet man die SSC für Controlling-Prozesse, ist hier die Anbindung an die Unternehmenszentrale noch deutlicher. Mehr als 64 Prozent der Unternehmen planen, SSC für Controlling-Prozesse in der Unternehmenszentrale einzuführen. Die Einrichtung von SSC für Controlling-Prozesse an einem neuen Standort kommt nur für sieben Prozent der Unternehmen in Betracht (Abbildung 23).

Als weiteres Gestaltungsmerkmal eines SSC können Service Level Agreements (SLA) angesehen werden. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen verwenden im Controlling-Bereich SLA, die das Lieferanten-Kunden-Verhältnis vertraglich regeln. Rund 38 Prozent der Unternehmen verzichten hingegen auf SLA (Abbildung 24).

Der Großteil der SSC im Controlling-Bereich agiert außerdem weder rechtlich noch wirtschaftlich selbstständig. Hierfür könnte ein Grund die meist enge räumliche Nähe zu den Adressaten (Management) von Controlling-Leistungen sein (Abbildung 25).

Abbildung 25
Wirtschaftliche und rechtliche Selbstständigkeit von SSC im Controlling-Bereich
(Angaben in Prozent; n = 46)



Quelle: KPMG, 2013

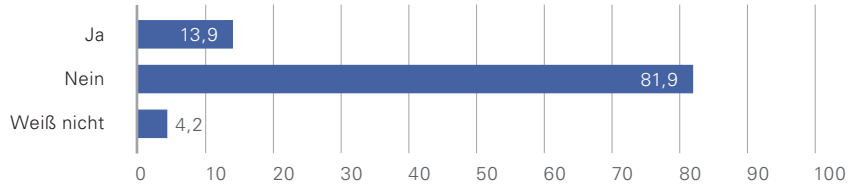
© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Outsourcing der Controlling-Leistungen

Eine weitere Möglichkeit, Unterstützungsprozesse kostenoptimal bereitzustellen, ist das Outsourcing. Dazu ergab die Studie, dass 82 Prozent der befragten Unternehmen Controlling-Leistungen als Inhouseservice ansehen und dementsprechend einen Fremdbezug vergleichbarer Leistungen ablehnen (Abbildung 26).

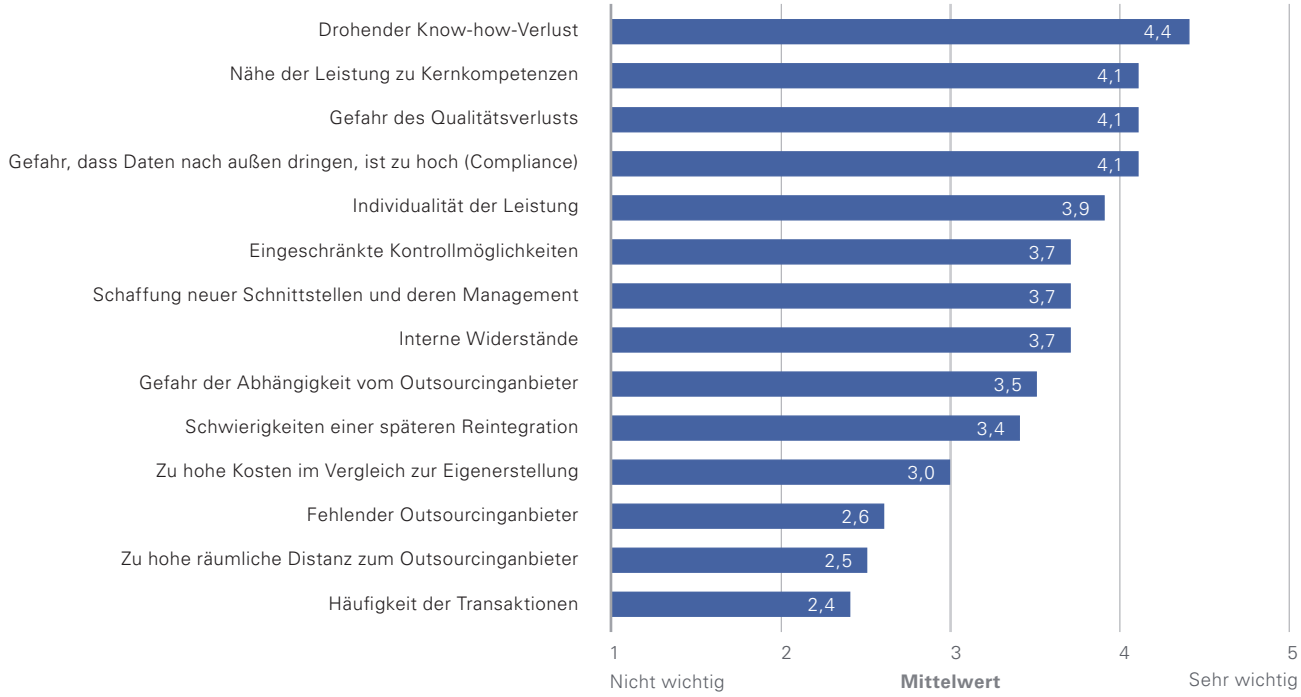
Begründet wird dies mit der Angst vor dem drohenden Know-how-Verlust sowie mit der wichtigen Nähe entsprechender Leistungen zu den Kernkompetenzen. Weiterhin geben die Befragten die Gefahr des Qualitätsverlusts, aber auch die Sicherheit interner Daten als Gründe gegen Outsourcing von Controlling-Leistungen an. Fehlende Anbieter entsprechender Leistungen, die räumliche Distanz zum Fremdanbieter oder die Häufigkeit der Transaktionen spielen hingegen eine untergeordnete Rolle (Abbildung 27).

Abbildung 26
Fremdbezug von Controlling-Leistungen
(Angaben in Prozent; n = 72)



Quelle: KPMG, 2013

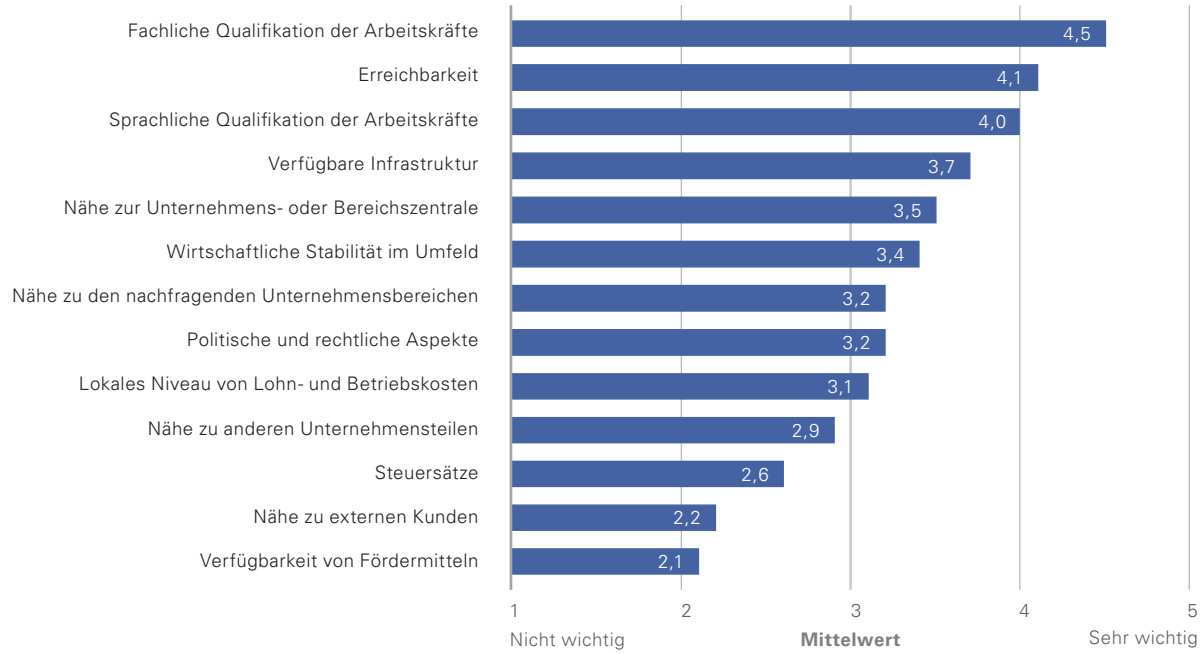
Abbildung 27
Gründe gegen das Outsourcing von Controlling-Prozessen
(n = 66 bis 69)



Quelle: KPMG, 2013

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Abbildung 28
Kriterien zur Standortwahl der SSC im Controlling-Bereich
(n = 64 bis 66)



Quelle: KPMG, 2013

Standortwahl der SSC für Controlling-Prozesse

Nach der Prüfung der Prozesse auf SSC-Tauglichkeit und Festlegung der Gestaltungsmerkmale stellt die Standortwahl eine weitere Herausforderung bei der Einführung von SSC dar. Besonders wichtig erscheint den Befragten die fachliche Qualifikation der Arbeitskräfte. Ebenfalls relevant sind die Erreichbarkeit des SSC sowie die sprachliche Qualifikation der Arbeitskräfte. Darüber hinaus ist die verfügbare Infrastruktur bei der Standortwahl für ein SSC im Controlling-Bereich entscheidend. Die Nähe zu externen Kunden und die Verfügbarkeit von Fördermitteln spielen hingegen eine untergeordnete Rolle.

Die Umfrage zeigt weiterhin, dass zwar das lokale Lohn- und Betriebskostenniveau bei der Standortwahl von SSC grundsätzlich ein relevanter Faktor ist, dies aber nur in abgeschwächter Form auf die Einführung von SSC im Controlling-Bereich zutrifft; dagegen wird der Nähe zur Unternehmens- oder Bereichszentrale ein höheres Gewicht beigemessen (Abbildung 28).

» Globale und standardisierte Prozesse im Accounting to Reporting sind die Voraussetzung für Servicekonzepte im Controlling. «

Michael Mann, Global Process Owner A2R, Boehringer Ingelheim GmbH

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

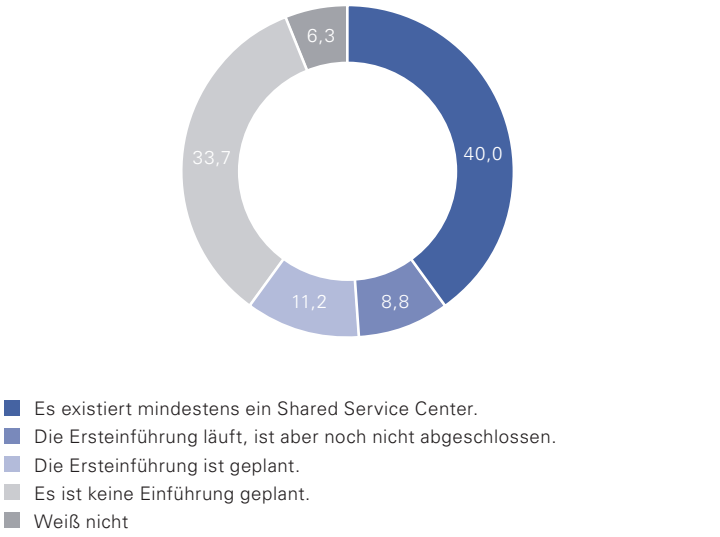
Umsetzungsstand der SSC für Controlling-Prozesse

Bei der Reorganisation ihrer Unterstützungsfunktionen nehmen Großunternehmen mit Sitz im deutschsprachigen Raum, wie bereits aufgezeigt, immer mehr das Controlling in den Blick. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen befasst sich derzeit mit diesen Fragestellungen und denkt über eine Bündelung von Controlling-Prozessen im SSC nach oder hat diese bereits durchgeführt. Bereits 40 Prozent der befragten Unternehmen betreiben ein SSC im Controlling-Bereich. Bei weiteren 20 Prozent ist die Einführung bereits geplant oder läuft zurzeit. Insgesamt kann angenommen werden, dass auch in Zukunft mit einer weiter steigenden Verbreitung in der Praxis zu rechnen ist. Lediglich knapp 34 Prozent schließen den Einsatz von SSC im Controlling-Bereich aus (Abbildung 29).

Die Untersuchung hat ergeben, dass in den nächsten drei bis vier Jahren im Controlling-Bereich vorwiegend die Einführung von CoS geplant wird und sich Unternehmen mit der Integration von SSC zum Beispiel im Bereich der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung beschäftigen. Über ein Viertel der Unternehmen jedoch legt den Fokus auf die Einführung von wissensorientierten SSC für Controlling-Prozesse, wie zum Beispiel im Bereich des Management-Reportings.

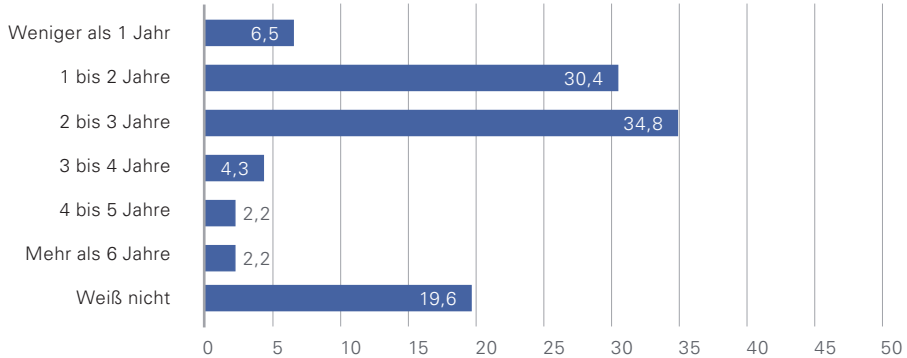
Weiterhin geben 30 Prozent der befragten Unternehmen an, dass ein bis zwei Jahre vergehen, bis das SSC im Controlling-Bereich eine stabile Betriebsphase erreicht. Bei 35 Prozent beläuft sich der Zeitraum auf zwei bis drei Jahre. Damit ist anzunehmen, dass die Einführung überwiegend nicht länger als drei Jahre in Anspruch nimmt (Abbildung 30).

Abbildung 29
Umsetzungsstand der SSC im Controlling-Bereich
(Angaben in Prozent; n = 80)



Quelle: KPMG, 2013

Abbildung 30
Zeitraum von der Einführung bis zur stabilen Betriebsphase der SSC im Controlling-Bereich
(Angaben in Prozent; n = 46)



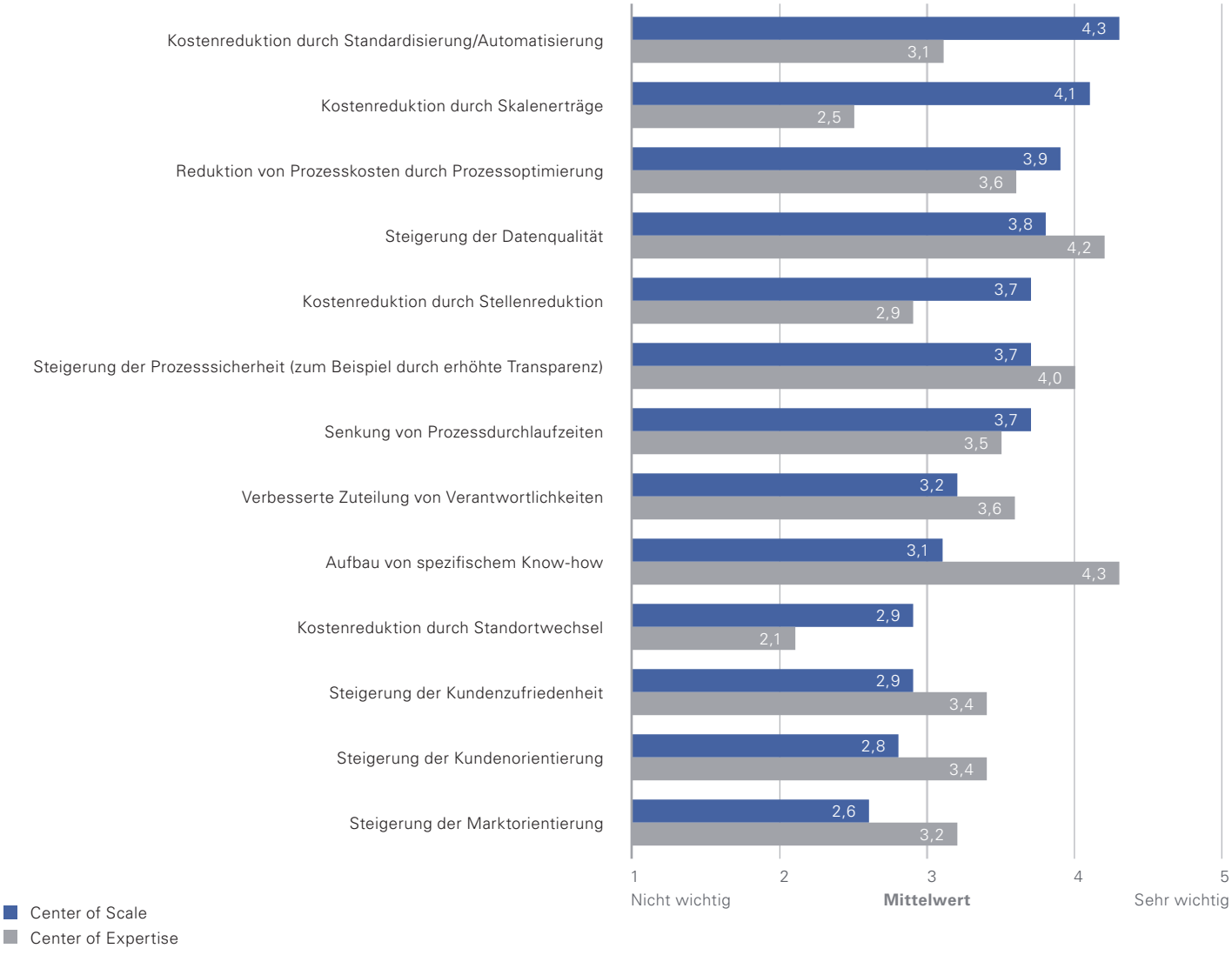
Quelle: KPMG, 2013

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ziele und Anforderungen an SSC für Controlling-Prozesse

Die Anforderungen an SSC und ihre Ziele im Controlling-Bereich gestalten sich analog zu den Zielen, die grundsätzlich mit der Einführung eines SSC verfolgt werden. So stehen auch im Controlling-Bereich die Kostenreduktion durch Standardisierung, Skalenerträge sowie die Verringerung der Prozesskosten durch Prozessoptimierung im Vordergrund, wenn es um die Einführung von transaktionsorientierten SSC geht. Für CoE im Controlling-Bereich werden der Aufbau von spezifischem Know-how sowie die Steigerung der Datenqualität und Prozesssicherheit als die wichtigsten Zielsetzungen eingestuft (Abbildung 31).

Abbildung 31
Ziele und Anforderungen an ein SSC im Controlling-Bereich
(n = 53 bis 59)



Quelle: KPMG, 2013

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

Einsparungspotenziale durch SSC für Controlling-Prozesse

Auch im Controlling ist der Einsatz von SSC wirtschaftlich sinnvoll. Insgesamt werden die erwarteten durchschnittlichen jährlichen Kosteneinsparungen im Controlling-Bereich jedoch niedriger angegeben als für den Einsatz von SSC allgemein, wie in Kapitel 4.1 bereits gezeigt.

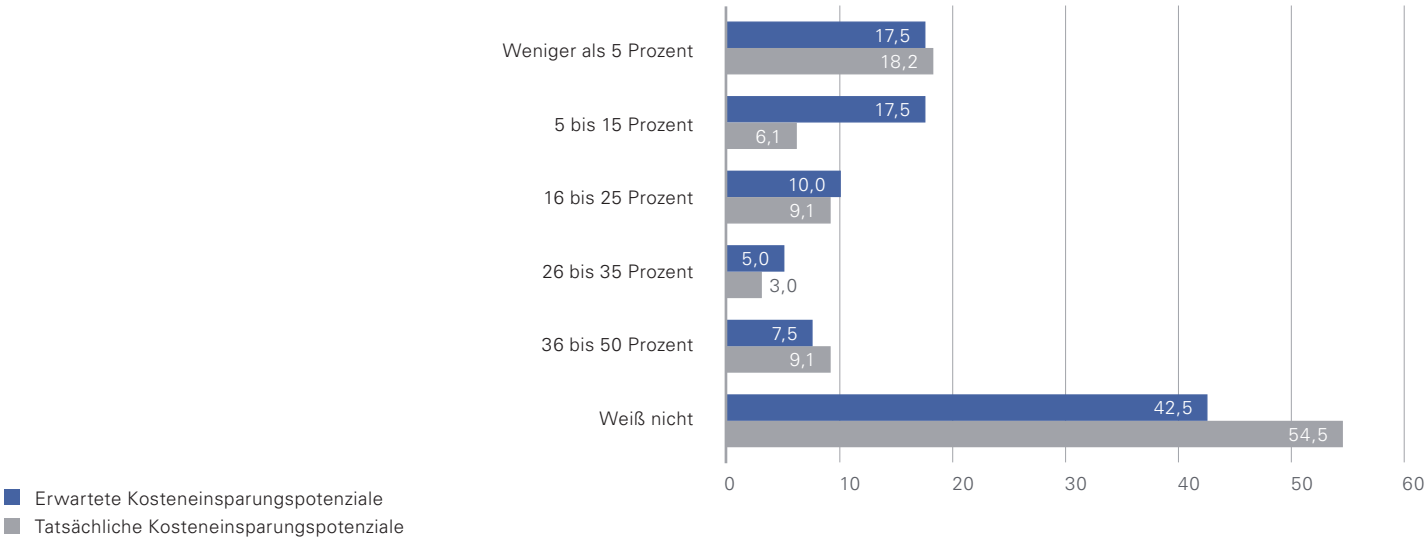
Knapp 28 Prozent der befragten Unternehmen schätzen die durchschnittlichen jährlichen Kosteneinsparungspotenziale durch SSC im Controlling-Bereich auf 5 bis 25 Prozent. Insgesamt die Hälfte der Unternehmen erwartet Kosteneinsparungen von bis zu 35 Prozent (Abbildung 32).

Die vergleichsweise niedrigeren Kosteneinsparungspotenziale könnten sich auf die zumeist wissensorientierte Ausgestaltung der SSC im Controlling-Bereich zurückführen lassen, dessen Hauptanforderungskriterium nicht die Kostenreduktion, sondern die Steigerung der Daten- und Prozessqualität ist. Die tatsächlich realisierten Einsparungspotenziale verweisen aber auch darauf, dass im Controlling-Bereich deutliche Effizienzpotenziale liegen und diese mit dem SSC-Konzept realisiert werden können.

Abbildung 32

Erwartete und tatsächliche durchschnittliche jährliche Kosteneinsparungspotenziale der SSC im Controlling-Bereich

(Angaben in Prozent; n = 33 bis 40)



Quelle: KPMG, 2013

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

5 Fazit

SSC haben sich in der Praxis sehr gut etabliert und werden in zahlreichen Branchen und Funktionsbereichen eingesetzt. Der Großteil der SSC wurde kurz nach der Jahrtausendwende eingeführt und weist inzwischen einen hohen Reifegrad auf. Damit eröffnen sich Handlungsoptionen für die Einbeziehung neuer Funktionsbereiche wie dem des Controllings.

Dass sich mehr als die Hälfte aller befragten Großunternehmen mit Sitz im deutschsprachigen Raum mit dem Thema beschäftigt, zeigt den Forschungs- und Handlungsbedarf auf. Bei den Unternehmen herrscht eine große Unsicherheit darüber, wie sich ein SSC für Controlling-Prozesse etablieren lässt. Dies zeigen die zum Teil stark divergierenden Ansichten zur Umsetzungsausgestaltung eines solchen Modells.

Das Controlling steht im Fokus zukünftiger SSC-Konzepte. Dabei geben 40 Prozent der befragten Unternehmen an, bereits ein SSC für Controlling-Prozesse etabliert zu haben, 20 Prozent geben an, die Einführung gestartet beziehungsweise geplant zu haben, und sechs Prozent sind noch unschlüssig. Einigkeit herrscht darüber, dass im Controlling einerseits wiederkehrende und leicht standardisierbare Aufgaben, zum Beispiel Prozesse aus dem Bereich der Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung, in einem Center of Scale (CoS) gebündelt werden können. Mittlerweile werden aber auch Center of Expertise (CoE) im Controlling zur Bündelung und unternehmensweiten Verfügung über spezielles Know-how und Informationen, wie im Management-Reporting, eingerichtet. Der etablierte SSC-Ansatz mit seinem Fokus auf Skaleneffekten erhält hierdurch eine neue Facette.

Die Studienergebnisse zeichnen damit ein differenziertes Bild vom Einsatz des SSC-Konzepts im Controlling-Bereich. Auch geschäftsnahe Prozesse, die bislang als nicht SSC-geeignet bewertet wurden, wie zum Beispiel die Planung oder das Forecasting, geraten in den Blickpunkt des Konzepts.

Das SSC-Konzept scheint für den Großteil der befragten Unternehmen ein geeignetes Mittel zur Reorganisation des Controllings zu sein und steht im Blickpunkt der nächsten Jahre.

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Über die Herausgeber

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KPMG ist ein weltweites Netzwerk von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen mit rund 152.000 Mitarbeitern in 156 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 8.600 Mitarbeitern an 25 Standorten präsent. Unsere Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax und Advisory gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Der Bereich Advisory bündelt unser hohes fachliches Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen. Für wesentliche Sektoren unserer Wirtschaft haben wir eine geschäftsbereichsübergreifende Branchenspezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen unserer Spezialisten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

Die Begleitung von Transformationsprojekten ist ein Kernthema der Managementberatung von KPMG. Dabei setzt KPMG auf eine multidisziplinäre Ausrichtung der Geschäftsbereiche Advisory, Audit und Tax, um Kunden in betriebswirtschaftlichen, prozessualen und steuerlichen Einzelfragen zu beraten. Mit rund 403 Millionen Euro Umsatz im Jahr 2012/2013 und mehr als 2.150 Mitarbeitern ist die Managementberatung von KPMG eine der führenden Managementberatungen in Deutschland.

Der Bereich Shared Services & Outsourcing Advisory (SSOA) arbeitet in einer multidisziplinären Community mit über 60 aktiven Mitgliedern in Deutschland. Wir unterstützen Unternehmen bei der Entscheidungsfindung zur Positionierung eines Shared Service Centers und bieten umfassende und schlüssige Lösungsansätze von der Konzeption bis hin zum erfolgreichen „Go Live“. Unsere Leistungen im Kompetenzfeld SSOA haben wir 2013 erfolgreich zertifizieren lassen. Mit der Universität St. Gallen und der Georg-August-Universität Göttingen arbeiten wir an gemeinsamen Forschungsprojekten im Bereich SSOA.

Weitere Informationen unter
www.kpmg.de

Zertifiziert durch

cardea
audited
performance

Universität St. Gallen

Die Universität St. Gallen (HSG) wurde 1898 gegründet und ist heute eine Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen. Als eine der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas sind wir global anerkannt als Denkplatz für aktuelle Probleme von Wirtschaft und Gesellschaft sowie für die Förderung integrativ denkender, unternehmerisch und verantwortungsvoll handelnder Persönlichkeiten. Dieser Anspruch wird regelmäßig durch internationale Rankings bestätigt (2012: 1. Platz Handelsblatt-Ranking der deutschsprachigen BWL-Fakultäten; 7. Platz Financial Times-Ranking für Europa).

Am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management von Prof. Dr. Klaus Möller werden in zahlreichen Projekten Grundlagen- und Anwendungslösungen für das Controlling entwickelt, erprobt und umgesetzt. Neben Projekten für institutionelle Förderer wird Forschung und Anwendung gemeinsam mit Unternehmen, zum Beispiel im Rahmen des CENS – Controlling Excellence Network St. Gallen oder des Hilti Lab for Integrated Performance Management durchgeführt.

Mit einem Team von fünfzehn Doktoranden und zahlreichen wissenschaftlichen Hilfskräften arbeiten wir in den Schwerpunkten:

- Performance Management:
  Mehrdimensionale Leistungsmessung und -steuerung
- Predictive Analytics:
  Analytische Planungs- und Prognoseanwendungen
- Innovationscontrolling:
  Wirtschaftliche Steuerung der Produktentwicklung

Weitere Informationen unter
www.aca.unisg.ch

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.



© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Glossar

Center-Art (Center of Expertise, Center of Scale)

Der Begriff „Center-Art" umfasst zwei Typen von SSC: einerseits wissensorientierte Center of Expertise (CoE), andererseits transaktionsorientierte Center of Scale (CoS). Center of Expertise stellen wissensorientierte Dienstleistungen bereit und weisen ein geringes Prozessvolumen auf. Sie benötigen qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Leistungserbringung. Dagegen beinhalten Center of Scale die Ausführung stark standardisierbarer transaktionsorientierter repetitiver Prozesse, die sich durch ein hohes Volumen sowie einen hohen Ressourceneinsatz auszeichnen. Sie ermöglichen Einsparungen durch die Nutzung von Skaleneffekten.

Greenfield, Brownfield

Der Begriff „Greenfield" beschreibt die Einführung eines Unternehmensteils an einem neuen Standort, „Brownfield" hingegen die Nutzung eines bestehenden Standorts.

Onshoring, Offshoring

Das Shoring beschreibt die geografische Verlagerung von Unternehmensteilen innerhalb des Landes, in dem das Unternehmen ansässig ist (onshore), sowie in das weiter entfernte Ausland (offshore).

Outsourcing

Im Rahmen des Outsourcings wird die Erstellung von bisher intern erbrachten Leistungen auf externe Unternehmen ausgelagert. Hieraus können sich für den Kunden einerseits Kosteneinsparungen ergeben. Diese entstehen durch eine verringerte Kapitalbindung sowie eine erhöhte Flexibilität bei der Auswahl des Zulieferers und der Beschaffung. Andererseits kann die Entscheidung für einen externen Lieferanten auch Risikopotenziale beinhalten. Beim Bezug externer Leistungen wird ein einheitliches Qualitätsmanagement erschwert und es besteht die Gefahr, dass das gewünschte Qualitätsniveau nicht kontinuierlich beibehalten werden kann und dass Know-how aus dem Unternehmen abfließt.

Service Level Agreement (SLA)

Ein Service Level Agreement (SLA) ist eine Vereinbarung zwischen dem SSC und dem Leistungsempfänger. Diese regelt die Austauschbeziehung vertraglich und stellt eine zentrale Grundlage für die Steuerung des SSC dar. Eine solche Vereinbarung beinhaltet beispielsweise Festlegungen hinsichtlich des Lieferumfangs und des Preises oder auch Anweisungen im Falle von Mängeln.

Shared Service Center (SSC)

Shared Service Center (SSC) sind Organisationseinheiten, die geschäftsbereichsunabhängig unterstützende Prozesse für mehrere Leistungsempfänger im Unternehmen und gegebenenfalls auch für externe Partner erbringen. Die erbrachten Dienstleistungen sind kunden-, produkt- und prozessorientiert ausgerichtet. Dadurch sollen insbesondere Kostenvorteile durch Skaleneffekte realisiert sowie eine Optimierung der Leistung im Hinblick auf Zeit und Qualität gewährleistet werden. Durch die Möglichkeit, die Leistung am externen Markt anzubieten, können darüber hinaus Wertbeiträge generiert werden.

Skaleneffekte

Skaleneffekte (Economies of Scale) sind Kostenersparnisse, die sich infolge einer zunehmenden Ausbringungsmenge unter anderem durch Spezialisierungs- und Zentralisierungsvorteile ergeben können und zu sinkenden Kosten pro Stück führen (Degressionseffekt).

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. KPMG und das KPMG-Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Kontakt

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Andreas Reimann
Partner
Consulting
Tersteegenstraße 19 – 31
D-40474 Düsseldorf
T +49 211 475-8401
areimann@kpmg.com

www.kpmg.de

Universität St. Gallen

Prof. Dr. Klaus Möller
Direktor
Lehrstuhl für Controlling/Performance Management,
Institut für Accounting, Controlling und Auditing
Tigerbergstraße 9
CH-9000 St. Gallen
T +41 71 224-7406
Klaus.Moeller@unisg.ch

www.aca.unisg.ch

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity" sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.