

ZfbF-Sonderheft 70 | 17

ZfbF

Thomas M. Fischer · Marcell Vollmer *Hrsg.*

Erfolgreiche Führung von Shared Services



Schmalenbach-Gesellschaft
für Betriebswirtschaft e.V.



Springer Gabler

ZfbF-Sonderheft

Sonderheft 70/17

Die ZfbF-Sonderhefte sind aktuellen Themen aus allen Gebieten der Betriebswirtschaftslehre gewidmet. Sie enthalten entweder Monografien oder Sammelbände mit Aufsätzen zu dem jeweiligen Spezialthema, vor allem aus Rechnungswesen und Steuern, Finanzierung, Marketing sowie Organisation, Management und digitalen Märkten. Besonderes Kennzeichen ist die enge Verbindung von Theorie und Praxis.

Die Reihe der ZfbF-Sonderhefte wurde 1972 neben der Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF) etabliert. Bisher wurden pro Jahr ein bis zwei Sonderhefte zu einem breiten Spektrum von Themen der Betriebswirtschaftslehre veröffentlicht. Die Qualitätssicherung der ZfbF-Sonderhefte erfolgt durch die renommierten Herausgeber der ZfbF.

Die ZfbF ist die älteste und renommierteste betriebswirtschaftliche Fachzeitschrift im deutschsprachigen Raum. Sie wurde 1906 von Eugen Schmalenbach als Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung (ZfhF) gegründet und ab 1949 in neuer Folge geführt. 1963 erhielt sie den heutigen Namen. 2000 wurde ihre Schwesterzeitschrift in englischer Sprache, die Schmalenbach Business Review (SBR), ausgegliedert. Träger der ZfbF und der SBR ist die Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.

Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung

Schriftführender Herausgeber

Prof. Dr. Dr. h.c. Alfred Wagenhofer,
Universität Graz, Österreich

Redaktion

Dr. Birgit Beinsen, Universität Graz, Österreich
Kontakt: zfbf@uni-graz.at

Herausgeber

Prof. Dr. Dr. h.c. Wolfgang Ballwieser,
Universität München, Deutschland
Prof. Dr. Marina Fiedler,
Universität Passau, Deutschland
Prof. Dr. Karen Gedenk,
Universität Hamburg, Deutschland
Prof. Dr. Andreas Herrmann,
Universität St. Gallen, Schweiz
Prof. Dr. Martin Natter,
Universität Zürich, Schweiz
Prof. Dr. Rainer Niemann,
Universität Graz, Österreich
Prof. Dr. Dres. h.c. Arnold Picot,
Universität München, Deutschland
Prof. Jörg Rocholl, PhD, European
School of Management and Technology,
Deutschland
Prof. Dr. Ulrich Schreiber, Universität
Mannheim, Deutschland
Prof. Dr. Thorsten Sellhorn, Universität
München, Deutschland

Prof. Dr. Martin Spann,
Universität München, Deutschland
Prof. Dr. Erik Theissen,
Universität Mannheim, Deutschland
Prof. Dr. Marliese Uhrig-Homburg, Karlsruher
Institut für Technologie, Deutschland

Herausgeberrat

Prof. Dr. Andreas Herrmann (Vorsitz)
WP StB Klaus Becker, KPMG AG,
Deutschland
Ludger Becker, Bayer AG, Deutschland
Prof. Dr. Clemens Börsig, Deutschland
Prof. Dr. Edgar Ernst, Deutsche Prüfstelle für
Rechnungslegung, Deutschland
Dr. Lars Grünert, Trumpf GmbH & Co. KG,
Deutschland
Dr. Alan Hippe, F. Hoffmann-La Roche AG,
Schweiz
Stefan Krause, Deutschland
Prof. Dr. Bernhard Pellens,
Ruhr-Universität Bochum, Deutschland
WP StB Prof. Dr. Martin Plendl,
Deloitte, Deutschland
WP StB Georg Graf Waldersee, Ernst &
Young GmbH, Deutschland
Dr. Markus Warncke,
Villeroy & Boch AG, Deutschland

Weitere Bände in dieser Reihe <http://www.springer.com/series/15235>

Thomas M. Fischer · Marcell Vollmer
(Hrsg.)

Erfolgreiche Führung von Shared Services

Arbeitskreis „Shared Services“ der
Schmalenbach-Gesellschaft für
Betriebswirtschaft e. V.

Herausgeber

Thomas M. Fischer
Lehrstuhl für Rechnungswesen und
Controlling
FAU Erlangen-Nürnberg
Nürnberg, Deutschland

Marcell Vollmer
SAP Ariba
Alpharetta, USA

ZfbF-Sonderheft

ISBN 978-3-658-13485-3

ISBN 978-3-658-13486-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-13486-0

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

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

Vorwort

Der Arbeitskreis „*Shared Services*“ wurde 2011 mit dem Ziel gegründet, durch den fachlichen Austausch von praktischen und wissenschaftlichen Erfahrungen das Organisationskonzept Shared Services besser verstehen und erfolgreich führen zu können. In den bisher 25 Sitzungen wurden relevante Erfolgsfaktoren von Shared Service Organisationen, wie Prozessstandardisierung, Kundenzufriedenheitsmessung und Performance-Controlling, diskutiert. Erste Ergebnisse präsentierte der Arbeitskreis bei öffentlichen Sitzungen im Rahmen des 67. und 69. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tags in Frankfurt am Main am 19. September 2013 sowie in Düsseldorf am 24. September 2015. Für die weitere fachliche Arbeit wurden die wachsende Bedeutung von Digitalisierung und Robotics sowie die Innovationsfähigkeit von Shared Services als neue Kernthemen des Arbeitskreises identifiziert. Diese Schwerpunkte bilden mittelfristig den inhaltlichen Fokus der zukünftigen Sitzungen und Publikationen.

Das vorliegende Sonderheft fasst die Ergebnisse zusammen, welche in den fünf Jahren seit Gründung des Arbeitskreises entwickelt wurden. Neben einer grundlegenden Systematisierung von Shared Services zeigen zahlreiche Beispiele, wie führende deutsche Unternehmen diese Organisationsform einsetzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Das Sonderheft gliedert sich in drei Teile:

Teil I umfasst die Kap. 1 sowie 2 und beginnt mit der Darstellung von Relevanz und zentralen Merkmalen des Shared Service Konzeptes (Kap. 1). Hierzu werden auch die wichtigsten Begriffe definiert und abgegrenzt sowie die Aufgaben und Ziele von Shared Services vorgestellt und erläutert. Anschließend werden in Kap. 2 die konstitutiven Entscheidungen, welche in der Praxis für die erfolgreiche Implementierung von Shared Services bedeutsam sind, erläutert. Governance und Risikomanagement als notwendige Werkzeuge für den Betrieb von Shared Services vervollständigen diese Überlegungen.

In Teil II werden wichtige Erfolgsfaktoren im Wertschöpfungssystem von Shared Services vorgestellt. In Kap. 3 wird die Prozessstandardisierung als Ansatz zur Steigerung der Wertschöpfung diskutiert. Dazu wird zunächst der Begriff definiert. Anschließend wird der Prozess zur Festlegung von Standardprozessen

dargestellt. Auf Grundlage des Standardprozesses werden die Möglichkeiten zur Analyse von Übereinstimmungen beziehungsweise Abweichungen vom Standard dargelegt. Nach einer Diskussion der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Implementierung von Standards werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst. Die steigende Prozessstandardisierung ist ein bedeutender Hebel zur Steigerung der Prozess- und damit der Dienstleistungsqualität. In Kap. 4 werden deswegen die wichtigsten Aspekte der Messung von Dienstleistungsqualität dargestellt. Zunächst wird das Service Quality-Value Framework als Rahmenkonzept zur Messung der Dienstleistungsqualität vorgestellt. Anschließend werden die wichtigsten Verfahren zur Messung der Dienstleistungsqualität erläutert. Nach einer Diskussion der wertschöpfenden Aktivitäten im SSC wird anhand eines Beispiels die Bedeutung der Dienstleistungsqualität für Shared Services verdeutlicht. Abschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst. Aufbauend auf den Erläuterungen zur Bedeutung der Dienstleistungsqualität wird in Kap. 5 ein konkreter Leitfaden zur Messung der Kundenzufriedenheit von SSC dargestellt. Hierzu wird zunächst die große Bedeutung der Kundenzufriedenheit für den Erfolg von SSC aufgezeigt. Anschließend werden fünf Leitfragen definiert, welche es ermöglichen, ein zielkonformes Messsystem für die Kundenzufriedenheit zu entwickeln.

Teil III besteht aus den Kap. 6 bis 8. Kap. 6 stellt zunächst die Besonderheiten des Performance Managements von Shared Service Organisationen (SSO) vor. Zur Zielerreichung benötigt die Führung von Shared Services ein spezifisches Performance Management System, dessen Elemente umfassend erläutert werden. Die Diskussion umfasst außerdem relevante Controlling Instrumente und Key Performance Indikatoren zur Steuerung von Shared Services. Anschließend werden in Kap. 7 und 8 die Möglichkeiten zur Geschäftsentwicklung von Shared Services dargestellt. Dazu werden zunächst Ansatzpunkte zur Beurteilung des bestehenden Geschäftsmodells im Shared Service Center (SSC) sowie Möglichkeiten für dessen Transformation beschrieben (Kap. 7). Abschließend werden Alternativen für die strategische Weiterentwicklung der gesamten SSO aufgezeigt (Kap. 8).

An der Ausarbeitung haben folgende Mitglieder des Arbeitskreises mitgewirkt (die Angaben beziehen sich auf den Zeitpunkt der Erstellung des Sonderhefts):

Prof. Dr. <i>Rolf Brühl</i>	Inhaber des Lehrstuhls für Unternehmensethik und Controlling, ESCP Europe Business School, Berlin
Prof. Dr. <i>Nils Crasselt</i>	Inhaber des Lehrstuhls für Controlling, Bergische Universität Wuppertal
Dr. <i>Daniel Dornbusch</i>	Senior Vice President, BASF Global Finance Shared Services Organization und Geschäftsführer, BASF Services Europe GmbH
Dr. <i>Thorben Finken</i>	Head of Linde Global Services, Linde AG
Prof. Dr. <i>Thomas M. Fischer</i> (Arbeitskreisleiter)	Inhaber des Lehrstuhls für Rechnungswesen und Controlling, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Prof. Dr. <i>Ronald Gleich</i>	Inhaber des Lehrstuhls für Industrielles Management, EBS Business School Oestrich-Winkel, Executive Director and Chairman of the Board of Strascheg Institute for Innovation and Entrepreneurship

<i>Stefan Hirsch</i>	Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls für Rechnungswesen und Controlling, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
<i>Jörg Hoffmann</i>	Head of Global HR Services, Evonik Industries AG
Prof. Dr. <i>Peter Kajüter</i>	Inhaber des Lehrstuhls für BWL, insb. Internationale Unternehmensrechnung, Westfälische Wilhelms-Universität Münster
<i>Heiko Knocke</i>	Senior Vice President, Head of Global Finance Shared Services, SAP SE
<i>Thomas Laux</i>	Financial Director und Mitglied der Geschäftsführung, Deutsche Telekom Services Europe
<i>Kai-Eberhard Lueg</i> (Arbeitskreisleiter ab 07/2015)	Head of Business Process Shared Services, Head of Finance Shared Services, Siemens AG
<i>Wolfgang Musiolik</i>	Director, Shared Services Accounting, Daimler AG
<i>Susanne Ollmann</i>	Head of Shared Service Center Accounting, Villeroy & Boch AG
<i>Javier Sánchez y Garcia</i>	Head of thyssenkrupp Business Services GmbH
Dr. <i>Claus Peter Schröder</i>	Senior Vice President HR Special Services, Deutsche Telekom AG
<i>Martin Steuernagel</i>	Vice President Process Management Finance, Lufthansa Global Business Services GmbH
<i>Stefan Troßbach</i>	Geschäftsführer, Bertelsmann Accounting Services GmbH
Dr. <i>Marcell Vollmer</i> (Arbeitskreisleiter bis 07/2015)	Senior Vice President und Chief Operating Officer, SAP Ariba, SAP SE
Prof. Dr. <i>Herbert Woratschek</i>	Inhaber des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement, Universität Bayreuth

Bei der Erstellung des Manuskripts wurden zwei Arbeitsgruppen gebildet, in denen folgende Mitarbeiter Textinhalte in Kap. 3 und 5 verfasst haben:

Dr. <i>Klaus Duck</i> (AG Prozessstandardisierung)	Director Airline Accounting Center Köln, Deutsche Lufthansa AG (bis 09/2015)
Prof. Dr. <i>Christoph Georgi</i> (AG Prozessstandardisierung)	Juniorprofessor für Management, insb. Security & Innovation, sowie Direktor Strategische Projekte am Strascheg Institute for Innovation & Entrepreneurship (SIIE) der EBS Universität für Wirtschaft und Recht, Wiesbaden
Dr. <i>Anja Lutz</i> (AG Kundenzufriedenheitsmessung)	Manager Service Management Finance, Deutsche Lufthansa AG (bis 12/2014)
Dr. <i>Christian Multerer</i> (AG Prozessstandardisierung)	Global Head of Record-to-Report, Global Finance Shared Services, SAP SE

Für die Erstellung des Sonderheftes wurden verschiedene Redaktionsteams gegründet, welche die Ausarbeitung der einzelnen Abschnitte übernommen haben. Anschließend wurden die einzelnen Inhalte intensiv im Plenum diskutiert und kontinuierlich verbessert. Die Übersicht auf S. VI listet die Autoren der einzelnen

Beiträge auf. Die Leiter des Arbeitskreises im Zeitraum der Erstellung des Sonderhefts waren:

- aus dem Hochschulbereich Prof. Dr. *Thomas M. Fischer*, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg,
- aus der Unternehmenspraxis Dr. *Marcell Vollmer*, SAP SE.

Abschließend sei auch den weiteren Mitgliedern des Arbeitskreises sowie den weiteren beteiligten Mitarbeitern aus den im Arbeitskreis vertretenen Unternehmen für die fachliche Unterstützung bei der Erstellung des Sonderheftes gedankt. Frau *Carolin Esterl* und Frau *Elfriede Wagner*, beide Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, ist für ihre Mitwirkung bei der Durchsicht und formalen Endbearbeitung des Manuskripts zu danken.

Aktuelle Informationen zum Arbeitskreis Shared Services befinden sich auf der Webpräsenz der Schmalenbach-Gesellschaft unter www.schmalenbach.org.

Nürnberg, Deutschland
Atlanta, USA
im Januar 2017

Thomas M. Fischer
Marcell Vollmer

Unternehmensverzeichnis

Folgende Unternehmen haben diese Publikation durch Praxisbeispiele unterstützt:

BASF SE

BASF steht für Chemie, die verbindet – seit nunmehr 150 Jahren. Das Portfolio reicht von Chemikalien, Kunststoffen, Veredelungsprodukten und Pflanzenschutzmitteln bis hin zu Öl und Gas. Als das weltweit führende Chemieunternehmen ist BASF wirtschaftlich erfolgreich durch Forschung und Innovation für die Kunden aus nahezu allen Branchen. Die Produkte und Lösungen tragen dazu bei, Ressourcen zu schonen, Ernährung zu sichern und die Lebensqualität zu verbessern. BASF erzielte 2015 einen Umsatz von über 70 Mrd. EUR und beschäftigt rund 112.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Stand: 31.12.2015).

Bertelsmann SE & Co. KGaA

Bertelsmann ist ein Medien-, Dienstleistungs- und Bildungsunternehmen, das in rund 50 Ländern der Welt aktiv ist. Zum Konzernverbund gehören die Fernsehgruppe RTL Group, die Buchverlagsgruppe Penguin Random House, der Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr, das Musikunternehmen BMG, der Dienstleister Arvato, die Bertelsmann Printing Group, die Bertelsmann Education Group sowie das internationale Fonds-Netzwerk Bertelsmann Investments. Mit mehr als 117.000 Mitarbeitern erzielte das Unternehmen im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz von 17,1 Mrd. EUR. Bertelsmann steht dabei für Kreativität und Unternehmergeist. Diese Kombination ermöglicht erstklassige Medienangebote und innovative Servicelösungen, die Kunden in aller Welt begeistern.

Daimler AG

Daimler ist eines der erfolgreichsten Automobilunternehmen der Welt. Mit den Geschäftsfeldern Mercedes-Benz Cars, Daimler Trucks, Mercedes-Benz Vans, Daimler Buses und Daimler Financial Services gehört die Daimler AG zu den größten Anbietern von Premium-Pkw und ist der größte weltweit aufgestellte Nutzfahrzeug-Hersteller. Daimler Financial Services bietet Finanzierung, Leasing, Flottenmanagement, Versicherungen, Geldanlagen und Kreditkarten sowie

innovative Mobilitätsdienstleistungen an. Daimler erzielte 2015 einen Umsatz von 149,5 Mrd. EUR und beschäftigt 284.015 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Stand: 16.02.2016).

Deutsche Lufthansa AG

Die Deutsche Lufthansa ist die größte europäische Airline Gruppe und operiert mit mehr als 540 Tochtergesellschaften weltweit. Die Hauptknotenpunkte der Lufthansa sind Frankfurt am Main, München, Zürich, Wien und Düsseldorf, wobei sich die Hauptverwaltung seit der Gründung 1953 in Köln befindet. Mit mehr als 107 Mio. Fluggästen wurden 2015 so viele Passagiere wie nie zuvor komfortabel mit erstklassigem Lufthansa Service zu 297 Zielen in 89 Ländern befördert. Neben dem Fluggeschäft, zu dem das Logistik-Geschäft rund um die Tochtergesellschaft Lufthansa Cargo AG gehört, bietet die Lufthansa ihren Kunden nachhaltige Dienstleistungen im Bereich Airline-Catering, IT und MRO (Maintenance, Repair, and Operations). Mehr als 120.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 150 verschiedener Nationalitäten generierten 2015 einen Umsatz von mehr als 32 Mrd. EUR.

Deutsche Telekom AG

Die Deutsche Telekom ist ein weltweit führendes Dienstleistungsunternehmen der Telekommunikations- und Informationstechnologie-Branche. Seinen Kunden bietet der Konzern ein umfassendes Leistungsportfolio aus einer Hand, was Festnetztelefonie, Breitbandinternet, Mobilfunk, TV und komplexe ICT-Lösungen für Geschäftskunden betrifft. Der wachsenden Technologiekonvergenz trägt der Konzern außerdem mit einem zunehmend integrierten Produktportfolio Rechnung, das beispielsweise den Zugriff auf persönliche Daten wie Musik, Videos oder auch Adressen über alle Endgeräte hinweg ermöglicht. Die Gesellschaft ist international ausgerichtet und in über 50 Ländern vertreten. Insgesamt hat die Deutsche Telekom rund 200 Mio. Kunden. Der Konzern erzielte im Jahr 2015 einen Umsatz von 69,2 Mrd. EUR und beschäftigt 226.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Evonik Industries AG

Evonik, der kreative Industriekonzern aus Deutschland, ist eines der weltweit führenden Unternehmen der Spezialchemie. Profitables Wachstum und eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes stehen im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie. Die Aktivitäten des Konzerns sind auf die wichtigen Megatrends Gesundheit, Ernährung, Ressourceneffizienz sowie Globalisierung konzentriert. Evonik profitiert besonders von seiner Innovationskraft und seinen integrierten Technologieplattformen. Evonik ist in mehr als 100 Ländern der Welt aktiv. Mehr als 33.500 Mitarbeiter erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz von 13,5 Mrd. EUR und ein operatives Ergebnis (bereinigtes EBITDA) von 2,47 Mrd. EUR (Stand: 31.12.2015).

SAP SE

SAP ist führender Anbieter von Unternehmenssoftware mit Stammsitz in Walldorf in der Metropolregion Rhein-Neckar, einer der wirtschaftlich führenden Regionen

Deutschlands. Seit der Gründung im Jahr 1972 hat sich SAP durch Innovation und Wachstum zum führenden Anbieter von Unternehmenssoftware entwickelt. 320.000 Kunden weltweit sind mit den Anwendungen und Services von SAP in der Lage, rentabel zu wirtschaften, sich ständig neuen Anforderungen anzupassen und nachhaltig zu wachsen. SAP erzielte 2015 einen Umsatz von 20,8 Mrd. EUR und beschäftigt ungefähr 80.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Stand: 31.12.2015).

Siemens AG

Siemens (Berlin und München) ist ein führender internationaler Technologiekonzern, der seit mehr als 165 Jahren für technische Leistungsfähigkeit, Innovation, Qualität, Zuverlässigkeit und Internationalität steht. Das Unternehmen ist in mehr als 200 Ländern aktiv, vor allem auf den Gebieten Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung. Siemens ist weltweit einer der größten Hersteller energieeffizienter ressourcenschonender Technologien. Das Unternehmen ist Nummer eins im Offshore-Windanlagenbau, einer der führenden Anbieter von Gas- und Dampfturbinen für die Energieerzeugung sowie von Energieübertragungslösungen, Pionier bei Infrastrukturlösungen sowie bei Automatisierungs-, Antriebs- und Softwarelösungen für die Industrie. Darüber hinaus ist das Unternehmen ein führender Anbieter bildgebender medizinischer Geräte wie Computertomografen und Magnetresonanztomografen sowie in der Labordiagnostik und klinischer IT. Im Geschäftsjahr 2015, das am 30. September 2015 endete, erzielte Siemens einen Umsatz von 75,6 Mrd. EUR und einen Gewinn nach Steuern von 7,4 Mrd. EUR. Ende September 2015 hatte das Unternehmen weltweit rund 348.000 Beschäftigte.

The Linde Group

The Linde Group hat im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz von 17,944 Mrd. EUR erzielt und ist damit eines der führenden Gase- und Engineeringunternehmen der Welt. Mit rund 64.500 Mitarbeitern ist Linde in mehr als 100 Ländern vertreten. Die Strategie der Linde Group ist auf ertragsorientiertes und nachhaltiges Wachstum ausgerichtet. Der gezielte Ausbau des internationalen Geschäfts mit zukunftsweisenden Produkten und Dienstleistungen steht dabei im Mittelpunkt. Linde handelt verantwortlich gegenüber Aktionären, Geschäftspartnern, Mitarbeitern, der Gesellschaft und der Umwelt – weltweit, in jedem Geschäftsbereich, jeder Region und an jedem Standort. Linde entwickelt Technologien und Produkte, die Kundennutzen mit einem Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung verbinden.

thyssenkrupp

thyssenkrupp ist ein diversifizierter Industriekonzern mit traditionell hoher Werkstoffkompetenz und einem wachsenden Anteil an Industriegüter- und Dienstleistungsgeschäften. Über 155.000 Mitarbeiter arbeiten in knapp 80 Ländern mit Leidenschaft und Technologie an hochwertigen Produkten sowie intelligenten industriellen Verfahren und Dienstleistungen für nachhaltigen Fortschritt. Ihre Qualifikation und ihr Engagement sind die Basis für den Erfolg. thyssenkrupp erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2014/2015 einen Umsatz von rund 43 Mrd. EUR.

Gemeinsam mit den Kunden entwickelt thyssenkrupp in den Anwendungsfeldern Mechanik, Anlagenbau und Werkstoffe wettbewerbsfähige Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft. Mit Ingenieurkompetenz wird es den Kunden ermöglicht, sich Vorteile im weltweiten Wettbewerb zu erarbeiten sowie innovative Produkte wirtschaftlich und ressourcenschonend herzustellen. Technischer Fortschritt und Innovationen sind für thyssenkrupp Schlüsselfaktoren, um mit der Verbundkraft des Konzerns den aktuellen und zukünftigen Kunden- und Marktbedürfnissen global zu folgen, auf den Zukunftsmärkten zu wachsen sowie hohe und stabile Ergebnis-, Cash- und Wertbeiträge zu erwirtschaften. thyssenkrupp Business Services GmbH ist ein Tochterunternehmen des thyssenkrupp-Konzerns.

Villeroy & Boch AG

Traditionell innovativ – das ist Villeroy & Boch. Das Unternehmen mit Hauptsitz im saarländischen Mettlach blickt auf eine mehr als 265-jährige Geschichte zurück, in der es seine Innovationskraft immer wieder unter Beweis gestellt hat. Innovative Materialien, neuartige Herstellungstechniken und kreative Designideen kennzeichnen das Unternehmen. Mit Produkten aus den Bereichen Bad und Wellness und Tischkultur ist die renommierte Premium-Marke Villeroy & Boch in 125 Ländern vertreten. Heute produziert der Keramikhersteller in acht europäischen Ländern sowie in Mexiko und Thailand. Weltweit beschäftigt das Unternehmen rund 7600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im Jahr 2015 lag der Konzernumsatz bei 803,8 Mio. EUR.

Thesenförmige Zusammenfassung

1. Shared Service Center (SSC) sind eine Organisationsform, die einen wichtigen Beitrag zur Steigerung des Unternehmenserfolgs durch Realisierung von Qualitäts- und Kostenpotenzialen leistet.
2. Durch die Bündelung, Standardisierung und Verbesserung von Prozessen werden sowohl monetäre als auch nichtmonetäre Erfolgspotenziale realisiert.
3. Der Aufbau einer Shared Service Organisation (SSO) ist mit einer Vielzahl von Entscheidungen zur rechtlichen, wirtschaftlichen und geografischen Ausgestaltung verbunden. Die Berücksichtigung unternehmensspezifischer Faktoren beeinflusst den Erfolg der Implementierung entscheidend.
4. SSC agieren kundenorientiert. Kernaufgaben in einem SSC sind unterstützende Unternehmensprozesse. Im Fokus steht die Verbesserung der Prozesseffektivität und -effizienz.
5. Die erfolgreiche Führung von SSC erfordert ein mehrdimensionales Performance Management. Zu den finanziellen Zielen und zur Kundenzufriedenheit tragen insbesondere die Prozessstandardisierung und Prozessqualität als wichtige Hebel bei.
6. Die SSO unterliegen einem kontinuierlichen Wandel mit Wachstums- und Reifephasen. Das strategische und operative Management der SSO ist bedeutsam für die langfristige Realisierung der angestrebten Erfolgspotenziale.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen und konstituierende Merkmale von Shared Services	
1 Shared Services – Relevanz, Ziele und Entwicklungsstand	3
Rolf Brühl, Peter Kajüter, Thomas M. Fischer, Stefan Hirsch, Daniel Dornbusch, Jörg Hoffmann und Marcell Vollmer	
2 Konstitutive Entscheidungen zur Vorbereitung der SSC-Implementierung	25
Peter Kajüter, Rolf Brühl, Thorben Finken, Martin Steuernagel, Stefan Troßbach und Marcell Vollmer	
Teil II Erfolgsfaktoren im Wertschöpfungssystem von SSC	
3 Prozessstandardisierung	63
Kai-Eberhard Lueg, Christoph Georgi, Klaus Duck und Christian Multerer	
4 Messung der Dienstleistungsqualität in Shared Services	79
Herbert Woratschek	
5 Kundenzufriedenheitsmessung in Shared Services	101
Martin Steuernagel, Daniel Dornbusch, Jörg Hoffmann, Heiko Knocke, Kai-Eberhard Lueg, Anja Lutz, Wolfgang Musiolik und Stefan Troßbach	
Teil III Performance Management und Geschäftsentwicklung in der SSO	
6 Performance Management in der SSO	117
Thomas M. Fischer, Stefan Hirsch, Daniel Dornbusch, Susanne Ollmann, Claus Peter Schründer und Marcell Vollmer	
7 SSC als Geschäftsmodell und Ansatzpunkte zur Geschäftsmodellinnovation	149
Ronald Gleich, Heiko Knocke und Thomas Laux	

8 Analyse strategischer Entwicklungspfade für Shared Service Organisationen 167
Nils Crasselt, Thomas Laux, Kai-Eberhard Lueg,
Javier Sánchez y Garcia und Stefan Troßbach

Stichwortverzeichnis 179

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AK SG	Arbeitskreis der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.
AktG	Aktiengesetz
BELOUGA	Benchmarking logistischer Unterstützungs- und Dienstleistungsprozesse im Gesundheitswesen und in industriellen Anwendungen
BOT	Build Operate Transfer
BPO	Business Process Outsourcing
BPR	Business Process Reengineering
BSC	Balanced Scorecard
C/D	Confirmations/Disconfirmations
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CI	Continuous Improvement
Diss.	Dissertation
DLQ	Dienstleistungsqualität
DRS	Deutsche Rechnungslegungs Standards
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value Added
FSC	Finance, Strategy, Customer & Demand Management
FTE	Full-Time Equivalent
GFSSO	Global Finance Shared Services Organisation
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
HBS	HR Business Services
HGB	Handelsgesetzbuch
HR	Human Resources
IDW PS	Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V.
IKS	Internes Kontrollsystem
IP	Intellectual Property
IT	Informationstechnik

IÜS	Internes Überwachungssystem
KPI	Key Performance Indicator
LGBS	Lufthansa Global Business Services GmbH
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
Mrd.	Milliarden
MVA	Market Value Added
O2C	Order-to-Cash
P2P	Purchase-to-Pay
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PIA	Process Improvements in Accounting
PMS	Performance Measurement System
PO	Purchase Order
PS	Prüfungsstandard
PTL	Patiententransportlogistik
R2R	Record-to-Report
RKM	Risikokontrollmatrix
SLA	Service Level Agreement
SSC	Shared Service Center
SSO	Shared Service Organisation
WACC	Weighted Average Cost of Capital

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Funktionalstrategien und Wertschaffung	7
Abb. 1.2	Eignungsprüfung für Prozesse von SSC	12
Abb. 1.3	Potenzielle Anwendungsgebiete für Shared Services	13
Abb. 1.4	Betriebliche Funktionen von implementierten SSC	13
Abb. 1.5	Entwicklungsstufen von SSC (I)	17
Abb. 1.6	Entwicklungsstufen von SSC (II)	19
Abb. 1.7	Merkmale von SSC	20
Abb. 2.1	Entscheidungsmatrix zur Standortwahl von SSC	27
Abb. 2.2	Entscheidungskriterien für die Standortwahl bei SAP	28
Abb. 2.3	Geografische Verteilung der SSC	30
Abb. 2.4	SSC im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung	33
Abb. 2.5	Integration von SSC in die Aufbauorganisation	34
Abb. 2.6	BASF Global Finance Organization	35
Abb. 2.7	Gestaltung der Shared Service Organisation	38
Abb. 2.8	Betriebswirtschaftliche Charakteristika von SSC (n = 18)	39
Abb. 2.9	SSC zwischen Outsourcing und (De-)Zentralisierung	40
Abb. 2.10	Vergleich von Captive-SSC und Outsourcing	42
Abb. 2.11	SSC im Kontext des Business Process Outsourcings	43
Abb. 2.12	Analyseprozess zur Migration von Prozessen in Captive-SSC	44
Abb. 2.13	Revenue Accounting Services im Lufthansa-Konzern	46
Abb. 2.14	Ergebnis der Reorganisation bei Revenue Accounting Services	48
Abb. 2.15	Internes Kontrollsystem nach IDW PS 260	50
Abb. 2.16	Prozess zur Ausgestaltung eines wirksamen IKS	52
Abb. 2.17	Teilbereiche eines Risikomanagementsystems	54
Abb. 2.18	Spezifische Risiken von SSC	55
Abb. 2.19	Integrierter Ansatz für das Risikomanagement	56
Abb. 3.1	Strukturierung eines Geschäftsprozesses	67
Abb. 3.2	Prozessübersicht „Accounts Payable“ bei SAP	68
Abb. 3.3	Prozessübersicht „Accounts Payable“ bei Siemens	68
Abb. 3.4	Standardprozess „Bearbeitung von Eingangsrechnungen“	69

Abb. 3.5	Messung der Abweichung vom Referenzprozess „Bearbeitung von Eingangsrechnungen“	71
Abb. 4.1	Service Profit Chain	80
Abb. 4.2	Service Quality-Value Framework	81
Abb. 4.3	Messverfahren der Dienstleistungsqualität.	82
Abb. 4.4	Messverfahren der Dienstleistungsqualität aus Kundensicht	83
Abb. 4.5	Aufbau der Wertkette nach <i>Porter</i>	87
Abb. 4.6	Aufbau des Wertnetzes	89
Abb. 4.7	Wertmessung im Kernprozess eines SSC	90
Abb. 4.8	Träger von Kundenrollen	91
Abb. 4.9	Wertkette am Beispiel der Patiententransportlogistik.	93
Abb. 4.10	Kundenrollen in SSC.	93
Abb. 4.11	Kundenwerte der PTL.	94
Abb. 4.12	Zufriedenheitswerte mit der PTL.	94
Abb. 4.13	Wichtigkeit der Qualitätsdimensionen aus Patientensicht	95
Abb. 4.14	Qualitätsdimensionen der PTL aus Mitarbeitersicht.	95
Abb. 4.15	Kennzahlen für die Wertschöpfung im PTL-Prozess	97
Abb. 5.1	Konstrukt der Kundenzufriedenheit	103
Abb. 5.2	Entwicklungsstadien der Kundenzufriedenheitsmessung in SSC	104
Abb. 5.3	Leitfragen zur Kundenzufriedenheitsmessung	105
Abb. 5.4	Kundenzufriedenheitsmessung bei Daimler	111
Abb. 6.1	Ziele der Implementierung von SSC.	119
Abb. 6.2	Umsetzung des Business Case bei SAP	122
Abb. 6.3	Erfolgspotenziale von SSC.	124
Abb. 6.4	Prozessabhängige Anpassung von SSC-Controlling- Instrumenten	125
Abb. 6.5	Input, Processing System, Output und Outcome in einem SSC.	126
Abb. 6.6	6 C-Modell zur Steuerung von SSC	126
Abb. 6.7	Steuerungsinstrumente von SSC.	127
Abb. 6.8	Aufbau der BSC für SSC	130
Abb. 6.9	Balanced Scorecard HBS bei der Deutschen Telekom	131
Abb. 6.10	Kundenperspektive HBS bei der Deutschen Telekom	132
Abb. 6.11	Berichtspyramide der HBS bei der Deutschen Telekom.	133
Abb. 6.12	Prozessorientierte Scorecard für transaktionsbasierte Services	135
Abb. 6.13	Prozessorientierte Scorecard für expertisebasierte Services.	136
Abb. 6.14	KPIs für SSC in der Global Procurement Organization bei SAP	137
Abb. 6.15	Durchbuchungsquoten bei Villeroy & Boch	139
Abb. 6.16	Klärungsquote Disputefälle bei Villeroy & Boch.	140
Abb. 6.17	Manuelle Rechnungsquote bei Villeroy & Boch	140
Abb. 6.18	Forderungsreichweite bei Villeroy & Boch	141
Abb. 6.19	Wettbewerbsfähigkeit im Bereich Finance Services bei BASF	143
Abb. 6.20	Wertorientiertes Portfolio der SSC-Aktivitäten	145
Abb. 7.1	Allgemeine Geschäftsmodelllogik	150