

## Finance & Accounting Forum Aktuelles für Führungskräfte

Themenheft Shared Services



### Inhalt

- 2 Editorial
- 3 Shared Services: Der Ansatz der KWS SAAT AG – ein ungewöhnlicher Weg?
- 6 Lights, camera, action! Was sind die aktuellen Megatrends aus der Shared Service und Outsourcing Community?
- 8 Soll ich – oder soll ich nicht? Fünf Erfolgsfaktoren für Outsourcing im Rahmen unternehmensweiter Reorganisationen
- 9 Schnittstellenoptimierung bei der Prüfung von Shared Service Centers – Auf den richtigen Schnitt kommt es an
- 11 Shared Service Center – Compliance
- 14 HR Shared Service Center – Hand in Hand mit Finance
- 16 Veranstaltungen/Publikationen

# Editorial



**Prof. Dr. Frank Beine**  
Tel: +49 (0)511 3023 202  
fbeine@deloitte.de

Alles andere als ein Selbstläufer: Die Autoren dieser Ausgabe des FAF reden Tacheles, wenn sie über die Umsetzung erfolgreicher Shared-Service-Strukturen berichten. Ob aus der Erfahrung mit den weltgrößten Chemieunternehmen oder aus der Perspektive von Hidden Champions – die Themen der Autoren spiegeln ähnliche Herausforderungen. Auf dem Zielkatalog ganz vorn steht die Kundenorientierung des zentralen Dienstleisters, die ein konsequentes Demand Management voraussetzt. Für die Funktionsfähigkeit müssen Corporate-Governance-Strukturen geschaffen und eine Vielzahl von Schnittstellen klar definiert werden. Die Reise zur Zielstruktur ist lang, und auch für die Pioniere noch nicht zu Ende: Wo die eine Organisation noch über die regionale Zusammenfassung einzelner Funktionen nachdenkt, arbeiten die Fortgeschrittenen bereits an der Etablierung globaler multifunktionaler Dienstleistungsunternehmen, die den fürs operative Geschäft Verantwortlichen ganze Prozesse („end-to-end“) abnehmen. Effizienz und Kosteneinsparung haben dabei alle im Fokus. Immer mehr aber setzt sich auch die Erkenntnis durch: Dies sind die Bedingungen für Wachstum in einer komplexen Unternehmenswelt.

Carsten Klapproth vom global agierenden Pflanzenzuchtunternehmen KWS berichtet über diese Treiber der „Transition“ in eine Shared-Service-Welt. Nicht die klassische Bündelung von Prozessen zur Erzielung von Kostensynergien stand zunächst im Vordergrund, sondern die Schaffung der administrativen Voraussetzungen für eine schnell wachsende Organisation. Agrarwissenschaftler und Vertriebsprofis haben jetzt mehr Zeit fürs Geschäft, weil regionale Servicegesellschaften die gesamte Administration mit Ausnahme der marktnahen Bereiche übernommen haben. Mit zunehmender Stabilität der Prozesse und Professionalisierung der Mitarbeiter in den Servicegesellschaften wird als nächster Schritt die Bündelung transaktionaler Prozesse in Angriff genommen, um auch die Effizienzpotenziale zu heben.

Vor der Realisierung komplexer Multitower Shared Service Center (SSC) steht die Bewältigung einer Vielzahl von Einzelfragen. Frank Schäfer und Hendrik Schmahl beleuchten die Anforderungen an Shared Services im Personalbereich. Aufgrund der Sensibilität der HR-Themen erwarten die Kunden der Serviceeinheit besondere Sorgfalt im Change Management und eine ausgeprägte Service- und Performancekultur im „Front-End“. Zum Teil kann schon die Erreichbarkeit der Kunden eine erste Hürde sein, wenn z.B. gewerbliche Mitarbeiter über keine eigenen Büro-PC oder E-Mail-Adressen verfügen.

Für den Finanzbereich analysiert Matthias Wehser die Chancen und Risiken aus Sicht des Abschlussprüfers. Effizienzpotenziale sieht er im Fall hoher Standardisierung auf Ebene der Prozesssicherheit. Da die ineffiziente und ineffektive Überwachung einer Vielzahl dezentraler Prozesse entfällt, können für die zentralisierten Prozesse Kontrollen mit hohem Wirksamkeitsgrad eingerichtet und geprüft werden. Die Effizienz steigt mit jedem neu aufgeschalteten Unternehmen. Umgekehrt wirken alle lokalen Spezifika kontraproduktiv, vor allem wenn dafür gesonderte Ressourcen im SSC bereitgehalten werden. Der Autor plädiert daher für sinnvolles Schnittstellenmanagement im Sinne des Subsidiaritätsprinzips.

Die nicht wegrationalisierbaren lokalen Spezifika resultieren zumeist aus nationalen gesetzlichen Vorschriften. Die Sollprozesse des SSC müssen diesen Anforderungen Rechnung tragen, wenn das SSC für die Compliance verantwortlich ist. Umso wichtiger wird es dann, nicht nur aus Effizienzgründen zu überwachen, ob die tatsächliche Ist-Abwicklung der Prozesse den Soll-Vorstellungen entspricht. Carsten Schinschel und Clarissa Diedrichs plädieren für umfassende Anwendung von Business-Intelligence-Lösungen wie „Process Mining“, um Abweichungen auf der Basis von Ist-Daten zu rekonstruieren und zu visualisieren.

Den Ausblick nach vorn wagen wir jedes Jahr auf der „Deloitte Shared Service & Business Process Outsourcing Conference“. Stefan Helm und Andreas Hey referieren die Megatrends, die 600 Experten in Cannes 2012 diskutierten. Im Vordergrund steht die Fortentwicklung der SSC zu einem Anbieter von Global Business Services. Die Anschlussfrage nach dem Outsourcing liegt dann nahe. Ob dies sich lohnt, sei es vollständig oder als Hybridmodell, muss intensiv unter Einbindung der obersten Führungsebene geprüft werden. Unser Autor Hey sieht fünf Erfolgsfaktoren, die beherzigt werden sollten.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback.

Ihr  
**Frank Beine**

# Shared Services: Der Ansatz der KWS SAAT AG – ein ungewöhnlicher Weg?

## Mal etwas anderes: Wachstum statt Kostendruck als Treiber der Veränderung

Die KWS gehört zu den international führenden Pflanzenzüchtungsunternehmen mit Hauptsitz im südnie-sächsischen Einbeck. Das weltweite Geschäft mit Saatgut von Mais, Zuckerrüben, Getreide und anderen Kulturpflanzen läuft glänzend: Die KWS hat ihren Umsatz sowie die Mitarbeiterzahl von 2001 bis 2011 nahezu verdoppelt – auf aktuell knapp 1 Milliarde Euro beziehungsweise etwa 4.000 Mitarbeiter – und wird in gleichem Tempo weiterwachsen.

Die Entwicklung dieses „Hidden Champion“ findet vor allem im Ausland statt und zwar mehr durch organisches Wachstum als durch Akquisitionen. Die 55 Tochtergesellschaften erreichen jedoch meist nicht die kritische Größe, die für ein professionelles Administrationsmanagement notwendig ist. Dadurch blieben an den Landesgeschäftsführern (meist Agrarwissenschaftler oder Vertriebsprofis) Verwaltungsaufgaben hängen, die sie von ihrem Kerngeschäft abhielten und für die sie in der Regel weder qualifiziert noch motiviert waren. Die bisherige Organisationsform reichte nicht mehr aus, die Herausforderungen des weiteren Wachstums der Gruppe zu meistern.

Außerdem hat sich die Corporate Governance in den Tochtergesellschaften durch fehlende einheitliche Strategien sehr heterogen entwickelt. Es existierte folglich keine Struktur, die eine flächendeckende Durchdringung des Konzerns „von oben nach unten“ mit einheitlichen Vorgaben ermöglichte. Stattdessen drohte ein ungeregeltes „Durchwursteln“.

## Die KWS-Lösung für die Herausforderungen des weiteren Wachstums

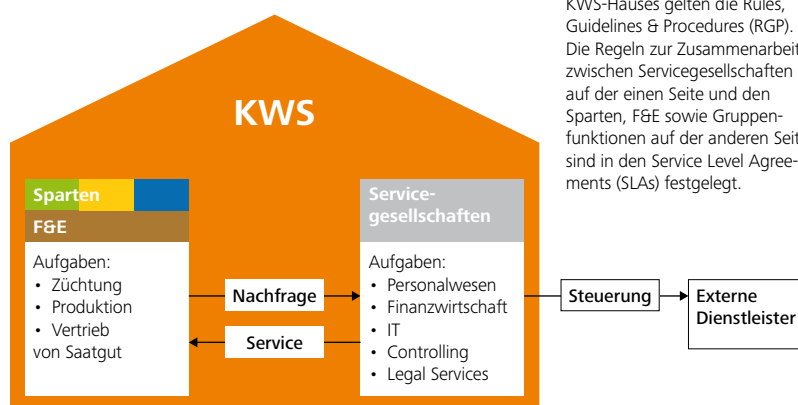
Ein Projekt mit der treffenden Bezeichnung „Fit4Growth“ wurde ins Leben gerufen. Ziel war dabei nicht primär die Kostenreduktion. KWS verfolgte vielmehr einen ganzheitlichen Ansatz: Vier Service Center wurden europaweit gegründet und mit KWS-Mitarbeitern besetzt. Gleichzeitig wurde die Steuerung der Gesellschaften standardisiert, wobei den Service-Center-Leitern eine tragende Rolle zukommt. Mit dem Aufsetzen gruppenweiter „Rules, Guidelines & Procedures“ (RGP) erhielten diese Veränderungen die nötigen Leitplanken.

Dabei musste ein Interessenskonflikt im Auge behalten werden: Die Zentralfunktionen forderten zur Gewährleistung konzernweiter Standards detailliertere Informationen aus den Märkten. Dagegen befürchteten die operativen Einheiten weitere Konzernvorgaben und den damit verbundenen Bürokratieaufbau, also weitere Belastungen für die operativen Manager.

## Mindestmaß an zentralen Vorgaben und Sicherstellung unternehmerischer Freiräume in den Sparten

Analog zu den wichtigsten Kulturpflanzen ist das Geschäft der KWS traditionell in drei Sparten mit großer unternehmerischer Freiheit aufgeteilt: Mais, Zuckerrübe und Getreide. Im Projekt war man sich schnell einig darüber, dass die Spartenorganisation der KWS ein Erfolgsfaktor für das Wachstum der Gruppe ist und beibehalten werden musste. Auch war unstrittig, dass die KWS mit einer Milliarde Umsatz ihre Aktivitäten weltweit nach einheitlichen Regeln, den RGP, steuern muss. Diese RGP sollten auf ein Mindestmaß begrenzt werden, um lokalen Organisationen den nötigen unternehmerischen Freiraum zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund wurden die RGP im Projekt neu definiert und Ergänzungen in einem kleinen Gremium mit je einem Spartenvertreter verabschiedet, um damit einem Wildwuchs zentralistischer Regelwerke entgegenzuwirken (Abb. 1).

Abb. 1



Quelle: KWS



**Carsten Klapproth**  
Leiter Global Services  
KWS SAAT AG  
Tel: +49 (0)5661 311632  
carsten.klapproth@kws.com

Innerhalb des orange markierten KWS-Hauses gelten die Rules, Guidelines & Procedures (RGP). Die Regeln zur Zusammenarbeit zwischen Servicegesellschaften auf der einen Seite und den Sparten, F&E sowie Gruppenfunktionen auf der anderen Seite sind in den Service Level Agreements (SLAs) festgelegt.

### Eine Gesellschaft pro Markt

Ein weiteres Ergebnis des Projektes ist die Festlegung, dass jede Aktivität auf einem Markt grundsätzlich über nur eine lokale Gesellschaft als „Plattform“ erfolgt.

Über diese rechtliche „Plattform“ werden jegliche Aktivitäten für Vertrieb, Produktion und Züchtung in dem entsprechenden Land abgebildet. Die Steuerung der Spartenaktivitäten in diesen Landesgesellschaften erfolgt über „Company Boards“ – je nach lokaler Judikatur fungiert das Company Board auch als Aufsichts- bzw. Verwaltungsrat. Auch spartenübergreifende Themen werden hier diskutiert und entschieden. Die Company Boards sind mit Vertretern aus den Sparten, der Züchtung und dem jeweiligen Service-Center-Leiter als Vorsitzendem des Gremiums besetzt (Abb. 2).

### Shared-Services-Organisation

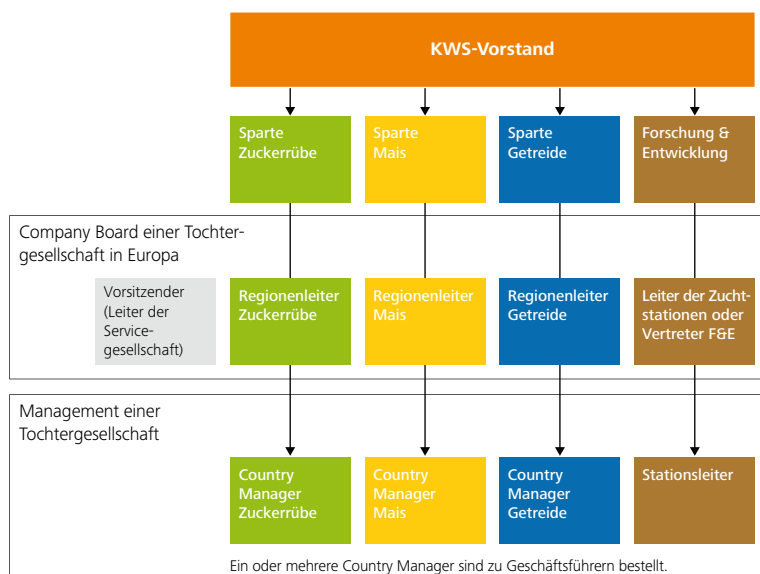
Diese Besetzung der Company Boards mit dem Service-Center-Leiter als Vorsitzenden unterstreicht dessen Aufgabe als „Betreiber“ der rechtlichen Plattformen in den Ländern. Die Service-Center-Leiter stellen sicher, dass sich die operativen Funktionen auf ihre Kernaufgabe – Züchten, Produzieren, Verkaufen – konzentrieren können und sich nicht mehr parallel um die Verwaltung ihrer Gesellschaft kümmern müssen. Diese Aufgaben erledigen jetzt die Administrationsprofis. Die gesamte Administration – außerhalb der klassischen Corpo-

rate Functions und der sehr marktnahen Funktionen wie Logistik und Vertriebsinnendienst – wurde in eine Shared-Services-Organisation überführt. Dazu gehören die Bereiche Finance/Accounting, Controlling, IT, Human Resources, IT, Legal Services und Procurement. Damit sind bei den Tochtergesellschaften alle Funktionen zur Betreuung einer rechtlichen Plattform abgedeckt. Ausnahme Deutschland: Hier kommen zusätzlich Gebäudemanagement, Technologie und Prozesse sowie die Werkstatt hinzu.

An dieser Stelle wird die Besonderheit des KWS-Weges in Richtung Shared Services offensichtlich. Wir haben zunächst nicht geprüft, welche – in der Regel transaktionalen – Prozesse an einen oder mehreren Standorten gebündelt werden könnten, um durch Skaleneffekte Synergien zu entwickeln. Dieser Weg hätte kurzfristig keine Entlastung für den operativ tätigen Manager bedeutet, der weiterhin die übrigen administrativen Herausforderungen hätte lösen müssen. Auch das andere Extrem, die Ausstattung jeder Tochtergesellschaft mit der gesamten Bandbreite an administrativen Funktionen, wurde aus wirtschaftlichen Erwägungen ausgeschlossen.

Die umfassende Verantwortung des Service-Center-Leiters für die jeweilige Gesellschaft erforderte jedoch eine Regionalisierung der Shared Services; denn diese Aufgabe ist schwerlich von einem zentralen Ort aus zu steuern.

Abb. 2



KWS-Tochtergesellschaften sollen sich voll und ganz auf Produktion und Vertrieb von Saatgut bzw. die Züchtung von Sorten in einem Land konzentrieren. Aufgaben des Company Board sind im Wesentlichen Steuerung und Kontrolle des Managements sowie die Optimierung der Zusammenarbeit mit der Servicegesellschaft. Das Board setzt sich zusammen aus dem Leiter der Servicegesellschaft und den Regionalleitern der Sparten. In der Tochtergesellschaft sind die Country Manager der Sparten für das operative Geschäft zuständig. Sie stellen auch den oder die Geschäftsführer. Der oder die Geschäftsführer nehmen bei spartenübergreifenden Themen die juristische Vertretung der Gesellschaft wahr. Die Country Manager berichten aber grundsätzlich an die für ihre Sparte zuständigen Regionalleiter.

Quelle: KWS

Es wurden vier Service-Center-Gesellschaften gegründet mit Sitz in Wien, Rotterdam, Roye (bei Paris) und Einbeck (Hauptsitz der KWS). Die regionalen Zuständigkeiten der jeweiligen Service Center sind in der folgenden Grafik zu erkennen (Abb. 3).

In den Sitzländern der Service-Gesellschaft wurden die Mitarbeiter auch arbeitsrechtlich übernommen. Die Mitarbeiter in den entsprechenden Funktionen in den übrigen Ländern verblieben vorerst in den jeweiligen Tochtergesellschaften. Diese berichten jedoch nun nicht mehr an einen lokalen Manager, sondern an das jeweilige Service Center. So konnten langjährige Mitarbeiter mit ihrem Erfahrungsschatz im Unternehmen gehalten und die Prozessstabilität gesichert werden. Jetzt ist die Kooperation der Mitarbeiter gefragt, und zwar innerhalb wie außerhalb der Service Center: Die Erwartungshaltung besteht nun darin, den Optimierungsprozess proaktiv mitzugestalten sowie ggf. bisherige Aufgaben in das Service Center abzugeben und neue, den Fähigkeiten entsprechende Tätigkeiten zu übernehmen. Da der Service-Center-Leiter sich jetzt um Administrationsthemen kümmert und die dafür zuständigen Mitarbeiter führt, bekommen die Manager mehr Freiraum fürs operative Geschäft. Bereits nach einem Jahr konnten sich die Tochtergesellschaften intensiver auf ihre Märkte konzentrieren.

### Ausblick

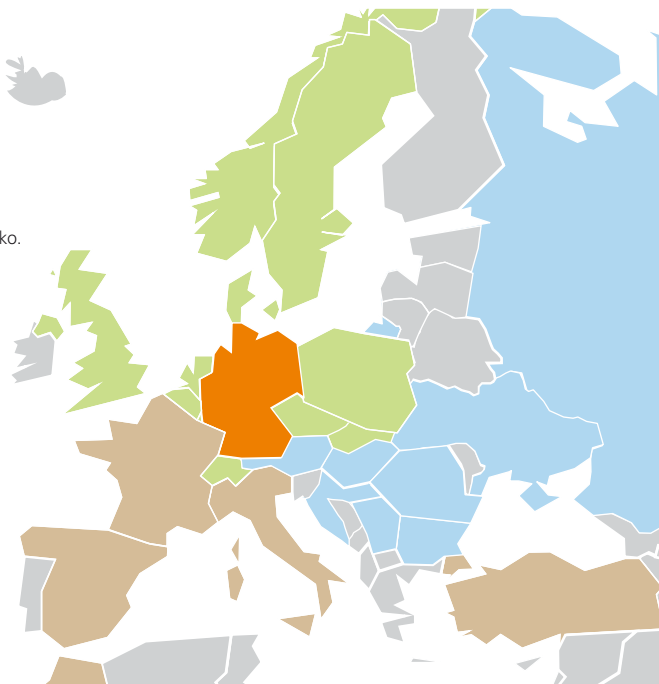
Während des ersten Jahres der Service-Center-Organisation lag der Arbeitsschwerpunkt darauf, die Gesellschaften administrativ sicher zu bedienen und um Verständnis und Kooperation für die neue Organisation zu werben. Die Anforderungen an die jeweiligen Fachgebiete wurden definiert. Außerdem konnten durch Wissenstransfer und eine bessere Nutzung des SAP-Systems bereits kurzfristig Arbeitsoptimierungen erreicht werden. Dies war wichtig, damit die lokalen Manager schnell einen Nutzen in den Veränderungen sehen. Die Komplexität der Administration, die vorher auf den Marktbearbeitern lastete, wurde erfolgreich auf die Service Center überführt.

In den nächsten zwei Jahren wollen wir die technischen Voraussetzungen für die Bündelung transaktionaler Buchhaltungsprozesse schaffen. Eine weitere Konzentration dieser transaktionalen Prozesse auf ein oder zwei Zentren widerspricht nicht der existierenden Struktur. Eine weitgehende Standardisierung der Prozessabläufe in den übrigen Funktionen steht ebenfalls an, um die Aktivitäten an den jeweiligen Service-Center-Standorten zu bündeln. Gleichzeitig fragen die lokalen Manager immer stärker nach professionellen Beratungsleistungen zu den Themen Recht, Controlling und Personal. Das erfordert die Einstellung von neuen erfahrenen Mitarbeitern und eine gezielte Schulung der bestehenden Mannschaft.

Abb. 3

Die vier Service-Gesellschaften übernehmen die kompletten Verwaltungsfunktionen der KWS-Gesellschaften in Europa sowie in Marokko. Es sind nur Länder farblich gekennzeichnet, in denen KWS mit Tochtergesellschaften vertreten ist.

- KWS Service East GmbH
- KWS Services North B.V.
- KWS Services Mediterranean S.A.S.
- KWS Services Deutschland GmbH



Quelle: KWS



# Lights, camera, action! Was sind die aktuellen Megatrends aus der Shared Service und Outsourcing Community?



**Stefan Helm**  
Tel: +49 (0)211 8772 3106  
sthelm@deloitte.de

In der mit Spannung erwarteten jährlichen „Deloitte Shared Service & Business Process Outsourcing Conference“ standen in diesem Jahr die aktuellen Megatrends der Branche im Scheinwerflicht. Weltpremiere an denkwürdiger Stätte: Im Palais des Festivals in Cannes diskutierten am 26. und 27. September 2012 über 600 Experten die aktuellen Herausforderungen und neuesten Trends der Branche. Deloitte ist damit Organisator der größten und erfolgreichsten Konferenz im Bereich Global Business Services in Europa mit Leader's Panel, begleitender Messe mit zahlreichen renommierten Ausstellern und intensivem persönlichem Austausch unter den Teilnehmern.



**Andreas Hey**  
Tel: +49 (0)69 97137 383  
ahey@deloitte.de

## **Die Entwicklung von Shared Services schreitet weiter voran**

Die Teilnehmer waren sich nach den beiden Konferenztagen einig: Die Weiterentwicklung von Shared Services geht weit über die reine organisatorische Neugestaltung hinaus. Neue Formen von Service-Delivery-Modellen und innovative Technologien gewinnen an Fahrt und eröffnen neue Nutzungsmöglichkeiten.

Wo geht die Reise in den nächsten Jahren hin und was sind die Treiber dahinter? Die neuen Herausforderungen lassen sich durch sechs Megatrends beschreiben, die in diesem Jahr im Mittelpunkt zahlreicher Diskussionen im Fachpublikum wie auch in den spezifischen Expertenzirkeln standen.

## **Analytische Prozesse erobern Shared Services**

Nachdem traditionell arbeitsintensive Massentransaktionen die Shared Service Center erobert haben, halten in den letzten Jahren sukzessive analytische Prozesse Einzug in die Shared-Service-Organisation. Dabei handelt es sich einerseits um Prozesse mit direkter Kunden- bzw. Lieferanteninteraktion wie z.B. Lieferantenmanagement, Kreditmanagement oder Inkasso und Mahnwesen. Andererseits finden mittlerweile auch analytische Prozesse mit Steuerungsrelevanz, wie z.B. Planung, Budget-

tierung und Reporting, ihre Etablierung in Shared Services oder sog. Centers of Expertise.

## **Global Business Services realisieren weitere Synergien**

Waren es bisher regional verteilte Shared Service Center für eine bestimmte Funktion, so arbeiten derzeit die Unternehmen an Modellen, um die Nutzung gemeinsamer Standorte unter Beibehaltung der Eigenständigkeit der Funktionen zu realisieren. Gelingt es zusätzlich, eine einheitliche Governance zu etablieren, können weitere Synergiepotenziale gehoben werden.

## **Service-Delivery-Modelle werden öfter hybrid**

Business Process Outsourcing (BPO) ist inzwischen eine tragfähige Alternative zum Aufbau eigener Shared Service Centers. Die Entwicklung hybrider Service-Delivery-Modelle, d.h. die Kombination von eigenen Shared Services und Outsourcing in einem Gesamtmodell, ermöglicht die Kombination der spezifischen Vorteile beider Varianten. Während der interne Wettbewerb zwischen eigenen Centern und Outsourcing-Verträgen Effizienzgewinne ermöglicht, kann das Implementierungsrisiko auf mehrere Schultern verteilt werden.

## **Multi-ERP-Umgebungen werden beherrschbar**

Unterschiedliche ERP-Systeme stellten bisher eine der größten Herausforderungen bei der Einführung und dem Betrieb von Shared Services dar. Aufgrund des hohen Aufwands für Prozess- und Systemharmonisierung waren sog. „Lift and Shift“-Ansätze stark verbreitet. Zunehmend können auch systemübergreifende Workflow-Lösungen zur Standardisierung und Automatisierung von Prozessen unter Beibehaltung der heterogenen Systemlandschaft eingesetzt werden. Vorteile liegen in der einheitlichen Benutzeroberfläche, der regelbasierten Formularbearbeitung, im Stammdatenmanagement sowie in einer vereinfachten Datenbewirtschaftung und -verarbeitung.



### ***Aus Daten werden Informationen***

Zentraler Datenzugriff im Shared Service Center eröffnet bessere Möglichkeiten für Auswertungen und Analysen. Neue innovative Softwarelösungen kommen auf den Markt und unterstützen die Automatisierung von Abschlussprozessen sowie eine effektivere Überwachung von Prozessen im Rahmen des Risk-Monitoring. Im Rahmen des Reporting ermöglicht dies eine stärkere Automatisierung der Berichte sowie die empfangenorientierte Aufbereitung der Auswertungen.

### ***Die Stunde der Global Process Owner ist gekommen***

Die Bedeutung der „Process Owner“ als Teil der Shared Service Governance nimmt zu. Für eine erfolgreiche Umsetzung von Standards und Vorgaben ist ein angemessenes „Empowerment“ der Prozessverantwortlichen auf Basis eines stringenten Governance-Modells notwendig. Am Markt haben sich unterschiedliche Modelle etabliert, die sich hinsichtlich der Gestaltungsparameter Organisation, Reichweite, Rolle und Governance unterscheiden.

### **Zusammenfassung**

Die Megatrends zeigen, dass die Entwicklung von Shared Services weiter voranschreitet. Umdenken in Richtung neuer Nutzungsmöglichkeiten durch veränderte Service-Delivery-Modelle und Nutzung innovativer Technologien haben die Konferenz 2012 geprägt. Mit Spannung erwarten wir, den Dialog mit unseren Kunden und Fachexperten im Rahmen der Konferenz im nächsten Jahr fortzusetzen.

---

„The networking and insight from other companies is invaluable as input to our own transformation programme.”

Director, AP. Moeller-Maersk GSC

# Soll ich – oder soll ich nicht? Fünf Erfolgsfaktoren für Outsourcing im Rahmen unternehmensweiter Reorganisationen



Andreas Hey

Tel: +49 (0)69 97137 383  
ahey@deloitte.de

**Bei einer Vielzahl von Kostensenkungsprogrammen in den letzten Jahren haben Unternehmen versucht, ihre Verwaltungsfunktionen effizienter zu gestalten und effektivere Organisationsstrukturen, sog. Service-Delivery-Modelle, zu implementieren. Dies beinhaltet häufig auch das Outsourcing – entweder einzelner Prozesse bzw. Aufgaben oder gar ganzer Teilbereiche.**

Bereits unter normalen Umständen ist Outsourcing eine herausfordernde Aufgabe für Unternehmen, die weitreichendes Umdenken und Neugestaltung in der internen Zusammenarbeit erfordert. Im Rahmen von Reorganisations- oder Kostensenkungsprogrammen hingegen ist Outsourcing ungleich komplexer, da solche Projekte i.d.R. viele interne Ressourcen sowie Managementkapazitäten binden.

Dennoch zeigt sich, dass durch profunde Erfahrung und Kenntnis der kritischen Erfolgsfaktoren für Outsourcing solche Projekte auch mit geringerer Ressourcenausstattung und fokussiertem Einsatz von Managementkapazitäten die gewünschten Erfolge liefern können. Andererseits: Werden die nachfolgenden fünf Themenfelder nicht ausreichend berücksichtigt, steigt die Wahrscheinlichkeit für das Verfehlen der angestrebten Projektziele deutlich an.

## Einbindung des Top-Managements

In den meisten Unternehmen ist die Einholung von Genehmigungen durch das Top-Management für größere Projekte selbstverständlich. Für eine aktive Steuerung und Unterstützung durch das Top-Management – das Fundament erfolgreichen Outsourcings – sind jedoch die Verabschiedung konkreter monetärer und qualitativer Ziele sowie die kontinuierliche Erfolgsmessung unabdingbar. Dies erfordert eine intensive und vor allem laufende Einbindung der relevanten Stakeholder, um deren Vorstellungen und Ziele angemessen berücksichtigen zu können.

## Risikomanagement

Selbst Organisationen, die im Allgemeinen über ein hervorragendes Risikomanagement verfügen, betreten beim Management der spezifischen Risiken des Outsourcings Neuland. Vor Beginn des Projektes ist daher eine umfassende Risikoanalyse erforderlich. Selbstredend müssen Risiken im weiteren Projektverlauf und nach der Übernahme weiterverfolgt werden.

## Partnerwahl und Vertragsgestaltung

Die Beschaffung von Material, Handelswaren oder anderen Gütern folgt häufig einem standardisierten Prozess, bei dem unterschiedliche, messbare Kriterien wie Preis und Qualität der Waren zu einer Entscheidung führen. Die Auswahl eines Dienstleisters für Verwaltungsfunktionen (sog. Outsourcing Service Provider) ist jedoch komplexer und erfordert einen anderen, strategischeren Selektionsprozess. Nur so kann gewährleistet werden, dass eine langfristig belastbare und erfolgreiche Partnerschaft entsteht. Hierfür sollten sich die Entscheidungsträger frühzeitig auf konkrete Kriterien für die Bewertung und den Vergleich möglicher Outsourcing Service Provider verständigen und sicherstellen, dass diese die verabschiedeten Ziele des Outsourcings angemessen widerspiegeln.

## Steuerliche Implikationen

Steuerliche Implikationen des Outsourcings werden vor dem Hintergrund vielfältiger operativer Herausforderungen häufig übersehen. Dabei können steuerliche Effekte maßgeblich zum Business Case für Outsourcing beitragen und bei richtiger Ausgestaltung zusätzliche Einsparpotenziale liefern. Die entsprechende Gestaltung von Verrechnungsmodellen sei hier nur als ein Beispiel aufgeführt.

## Change Management

Outsourcing führt zu weitreichenden Veränderungen in der gesamten Organisation und verlangt von Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen neue Wege der Zusammenarbeit. „Business as Usual“-Kommunikation reicht hier nicht mehr aus, um den Veränderungsprozess im Unternehmen zu verankern. Gutes Change Management berücksichtigt daher alle relevanten Interessensgruppen und adressiert die spezifischen (Informations-) Bedürfnisse durch zielgruppengerechte, zentral koordinierte Kommunikationsmaßnahmen.

## Fazit

Jedes Veränderungsprojekt birgt Risiken – sei es, dass die gesteckten Ziele nicht erreicht werden oder dass es zu Störungen oder gar Unterbrechungen im Geschäftsablauf kommt. Unsere Erfahrungen belegen jedoch, dass die Berücksichtigung dieser Themenfelder die Erfolgsquote von Outsourcing Projekten deutlich verbessert und dazu beiträgt, nachhaltige Verbesserungen zu erzielen.



# Schnittstellenoptimierung bei der Prüfung von Shared Service Centers – Auf den richtigen Schnitt kommt es an

**Die sachgerechte Allokation der Prüfungsaufgaben ist für Qualität und Effizienz der Prüfung von entscheidender Bedeutung. Eine Überdehnung von Zentralisierungsstrategien in Bezug auf die Prüfung von Shared Service Centers (SSC) ist dabei kontraproduktiv.**

Im Folgenden werden nicht die Besonderheiten bei der Prüfung der eigenen Jahresabschlüsse der SSC, sondern bestimmte Facetten der Prüfung ihres Produktes aus der Perspektive des Abschlussprüfers ihrer Dienstleistungskunden thematisiert. Im Fokus des Prüfungsinteresses stehen damit die von den Centern durchgeführten Prozesse mit Relevanz für die Rechnungslegung ihrer Kunden und die Qualität der für die Kunden erstellten Rechnungslegungsinformationen. Zunehmende Bedeutung hat die Prüfung von SSC insbesondere in Konzernstrukturen, da die für die Funktionsfähigkeit eines SSC vorteilhafte Standardisierung von Rechnungslegungsinformationen, Prozessen, Anwendungssystemen und allgemeinen Organisationsprinzipien der angeschlossenen Unternehmen auf der Basis des herrschenden Einflusses des Mutterunternehmens am ehesten durchsetzbar ist.

## Grundsätzliche Überlegungen

Wichtige Bestimmungsfaktoren für den Zuschnitt des Prüfungsansatzes in SSC-Strukturen sind der Grad der Involvierung des Centers in die relevanten Abschlussprozesse und Berichtssysteme, dessen Belegenheit sowie die Anzahl der integrierten Konzernunternehmen.

Am einfachsten, für größere Konzernstrukturen jedoch eher atypisch, ist es, die vom SSC erstellten Abschlussinformationen vor Ort von Mitgliedern des mit der Abschlussprüfung des einbezogenen Unternehmens befassten Prüfungsteams eigenhändig zu prüfen. In diesem Fall werden die entsandten Teammitglieder unmittelbar unter der Leitung und Überwachung des für die jeweilige Abschlussprüfung verantwortlichen Wirtschaftsprüfers tätig und deren Arbeitspapiere in die einheitliche Prüfungsdokumentation integriert. Eine besondere Schnittstelle entsteht somit nicht.

Für größere Konzerneinheiten typisch sind dagegen Konstellationen, in denen das mit der Abschlussprüfung des integrierten Unternehmens befasste Prüfungsteam die Prüfung beim SSC nicht selbstständig durchführt. Maßgebliche Gründe hierfür sind regelmäßig die Lokalität des SSC im Ausland und die hohe Zahl der vom SSC betreuten Konzernunternehmen. Dann ist die Durchführung jeweils eigenständiger Prüfungen durch eine Vielzahl der für die einzelnen Konzernkunden zuständigen

Prüfungsteams aus organisatorischen Gründen schlichtweg nicht praktikabel und aus ökonomischen Gründen nicht opportun. Anstelle einzelner Prüfungsteams wird die Prüfung der vom SSC für die angeschlossenen Konzernkunden erstellten Rechnungslegungsinformationen deshalb zentral auf einen sog. Teilbereichsprüfer, neudeutsch auch „Component Auditor“, übertragen. In vielen Fällen entstammt dieser der für die Prüfung des Konzernabschlusses des Mutterunternehmens zuständigen Prüfungsgesellschaft.

## Rechtliche Rahmenbedingungen für die Schnittstellengestaltung

Nach § 317 Abs. 3 Satz 2 HGB hat der Abschlussprüfer des Konzernabschlusses die mit Bezug auf die einbezogenen Jahresabschlüsse durchgeführten Arbeiten anderer Abschlussprüfer vor einer beabsichtigten Verwertung zu überprüfen und dies zu dokumentieren. Diese Grundsätze sind auf den vorliegenden Sachverhalt übertragbar, wenn der für die Prüfung des Jahresabschlusses eines integrierten Unternehmens allein verantwortliche Abschlussprüfer die Arbeiten des SSC-Prüfers verwerten möchte.

Bei einer Verwertung der Arbeiten des Teilbereichsprüfers sind die im neu gefassten IDW-Prüfungsstandard 320 niedergelegten Grundsätze zu beachten, die mit den Anforderungen internationaler Prüfungsstandards kompatibel sind. Danach hat der Abschlussprüfer die Eignung des SSC-Prüfers zu beurteilen und über formalisierte Prüfungsanweisungen, sog. Audit Instructions, die adäquate Einbindung des Abschlussprüfungsteams in die wesentlichen strategischen Belange der Prüfung des SSC sicherzustellen. Hierzu zählen insbesondere die Festlegung von Wesentlichkeiten, die Identifikation und Beurteilung bedeutsamer Risiken sowie die prüferische Reaktion hierauf. Darüber hinaus müssen die Anweisungen eine angemessene Berichterstattung des SSC-Prüfers über alle bedeutsamen Prüfungssachverhalte, die zusammenfassenden Feststellungen, Schlussfolgerungen und das Prüfungsurteil vorsehen. Dies geschieht regelmäßig über ein standardisiertes sog. Interoffice-Reporting.

## Entstehung von Schnittstellenkosten

An die Leistungsfähigkeit der Schnittstelle zwischen dem Abschlussprüfer und dem Teilbereichsprüfer sind deshalb hohe Anforderungen zu stellen. Zur Gewährleistung einer angemessenen Prüfungssicherheit bedarf es eines vollständigen Informationsaustausches ohne Sickerverluste beim Informationstransport. Für die Mitglieder des Abschlussprüfungsteams ergeben sich damit erhöhte Anforderungen, verbunden mit einer Verschiebung des



**Matthias Wehser**

Tel: +49 (0)511 3023 269

mwehser@deloitte.de

Aufgabenschwerpunkts hin zu anleitenden, überwachenden und wertenden Tätigkeiten. Hieraus resultiert zunächst ein signifikant höherer Prüfungsaufwand im Vergleich zu einer Abschlussprüfung ohne Einbeziehung eines SSC.

### **Kontroll- und Systemprüfungen**

Zur Kompensation des aus der Konstellation entstehenden Mehraufwands ist es prüfungsökonomisch sinnvoll, den Tätigkeitsumfang des SSC-Prüfers möglichst so zuzuschneiden, dass dessen Ergebnisse einheitlich durch alle Abschlussprüfungsteams der angeschlossenen Konzernunternehmen verwertet werden können. Sind die implementierten Systeme der in das SSC einbezogenen Konzernunternehmen homogen, liegt ein erhebliches Einsparpotenzial in der einheitlichen Durchführung von Kontroll- und Systemprüfungen durch den SSC-Prüfer.

Kann die Wirksamkeit des für die Rechnungslegung relevanten Kontrollsystems auf der Ebene des SSC bestätigt werden, hat dies Ausstrahlungswirkung auf alle in dieses System einbezogenen Konzernunternehmen. Spezifischer rechtseinheitsbezogener Kontrollstichproben bedarf es hierfür nicht. Die alternativ jeweils auf der Ebene der einbezogenen Unternehmen im vergleichbaren Umfang durchzuführenden Kontrollprüfungen können damit entfallen. Im Idealfall vervielfacht sich damit der Wirkungsgrad der auf SSC-Ebene durchgeführten Kontrollprüfungshandlungen um die Anzahl der einbezogenen Konzernunternehmen.

### **Aussagebezogene Prüfungshandlungen**

Zwispältiger fallen die Allokationsempfehlungen dagegen bei den aussagebezogenen Prüfungshandlungen aus. Diese Prüfungshandlungen sind auf Tests der in der Rechnungslegung des einzelnen Konzernunternehmens enthaltenen Angaben gerichtet und sollen wesentliche Falschaussagen in diesen Angaben aufdecken. Sie sind daher für jedes Unternehmen separat, differenziert nach den jeweiligen bedeutsamen Prüffeldern, vorzunehmen. Bei einer Übertragung solcher Prüfungshandlungen auf den SSC-Prüfer können sich positive Skaleneffekte ergeben, soweit solche Prüfungshandlungen unternehmensübergreifend nach standardisierten Schemata in großer Zahl vorgenommen werden.

In der Konzernrealität dominieren bei den vom SSC erstellten Finanzinformationen allerdings oftmals die Interessen des Mutterunternehmens. Die anzuwendenden, häufig internationalen Standards folgenden Konzernrechnungslegungsregeln weichen hinsichtlich Ansatz-, Bewertungs- und Ausweissvorschriften regel-

mäßig von den nationalen Rechnungslegungsvorschriften der Konzernunternehmen ab, sodass eine mehrgleisige Rechnungslegung bereits auf der Ebene der SSC erforderlich ist. In diesen Fällen sind vom jeweiligen Rechnungslegungsstandard unabhängige, bspw. auf den Nachweis oder die Vollständigkeit gerichtete Prüfungshandlungen um standardabhängige Prüfungshandlungen zu ergänzen. Die spezifischen, für die nationale Rechnungslegung der Konzernkunden erforderlichen Prüfungshandlungen überfordern jedoch zumeist die Kompetenz eines SSC-Prüfers. Dann sind zusätzliche Prüfungshandlungen durch das Abschlussprüfungsteam durchzuführen. Die Involvierung zweier Prüfungsteams in das gleiche Prüffeld führt zwangsläufig zu inhaltlichen Überschneidungen und Doppelarbeiten. Daher spricht vieles dafür, aussagebezogene Prüfungshandlungen aus einer Hand vorzunehmen und, soweit möglich, beim Abschlussprüfungsteam zu belassen.

### **Vorbehaltsthemen**

Dem Abschlussprüfungsteam obliegt es ferner, die nicht SSC-tauglichen Abschlussbestandteile wie Anhang und Lagebericht zu prüfen und den Prüfungsbericht zu verfassen. Dies ist jedoch schwerlich möglich, wenn es keinen maßgeblichen Anteil an der originären Prüfung der zugrunde liegenden Sachverhalte hat und für deren Beurteilung nur sekundär die Berichterstattung und die Arbeitspapiere des SSC-Prüfers zur Verfügung stehen. Die Neuaufbereitung von Sachverhalten in diesem Prüfungsstadium führt in der Praxis zu einer beträchtlichen Ressourcenbindung und einem erheblichen Mehraufwand.

### **Fazit**

Für die optimale Gestaltung der Schnittstelle ist es entscheidend, organisatorische Freiheitsgrade in der Allokation der Prüfungsbereiche so auszuüben, dass bei einer definierten Prüfungssicherheit der Prüfungsaufwand minimiert wird. Dabei sind vielschichtige, vorstehend nur angerissene Fragestellungen ins Kalkül zu nehmen. Die erfolgreiche Optimierung bedingt multilaterale Abstimmungen zwischen dem lokalen Management der Konzernunternehmen, dem Konzernmanagement, dem SSC-Management sowie dem SSC-Prüfer und dem Abschlussprüfer. Essenziell ist, dass alle Beteiligten die aus der jeweiligen Sicht bestehenden Anforderungen an Rechnungslegung und Prüfung in sachlicher und zeitlicher Hinsicht vollständig kommunizieren und hieraus ein tragfähiges Gesamtkonzept entwickeln. Dabei sind die Grenzen eigener Kompetenz offen zu benennen.

# Shared Service Center – Compliance

**Unternehmen werden mit staatlichen Regelungen und Gesetzen konfrontiert, die in Kombination zunehmend komplexere Anforderungen an die Compliance des Unternehmens stellen. Auf der anderen Seite steht ein zunehmender Wettbewerbsdruck und damit einhergehend ein zunehmender Kostendruck, der die Unternehmen dazu zwingt, Geschäftsabläufe zu optimieren und schlank zu halten. Die naheliegende Lösung ist daher für viele Unternehmen die Einrichtung von Shared Service Centers – in denen Geschäftsprozesse zentral und kostengünstig gebündelt werden sollen.**

In den letzten Jahren war ein klarer Trend zur Abkehr vom klassischen Outsourcing auf einen externen Dritten hin zu einer internen Zentralisierung wesentlicher Geschäftsprozesse bei Unternehmen zu beobachten. Derartige Prozesse können IT- und Personal-Dienste, einzelne Einkaufsprozesse und sogar das komplette Rechnungswesen umfassen.

Ein wesentlicher Grund ist sicher, dass zunehmende Anforderungen durch Gesetzgeber und Regulierungsbehörden einen stärkeren Fokus auf Compliance erfordern.

Alleine in Deutschland gibt es bereits eine Vielzahl von Regelungen und Gesetzen dazu, beispielsweise die revisionssichere Datenarchivierung, die Grundsätze ordnungsgemäßer DV-gestützter Buchführung, Grundsätze zum Datenzugriff und zur Prüfbarkeit digitaler Unterlagen, das Bundesdatenschutzgesetz oder auch international gültige Richtlinien wie etwa IAS/IFRS (International Accounting Standards/International Financial Reporting Standard) und den Sarbanes-Oxley Act.

Hinzu kommen weitere Vorgaben, die sich aus der Kombination der unterschiedlichen Ländervorgaben ergeben, was insbesondere dann zum Tragen kommt, wenn Prozesse aus verschiedenen Ländern in einem Shared Service Center (SSC) gebündelt werden bzw. gebündelt werden sollen. Alleine in den Ländern der Europäischen Union gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Regelungen, die zu berücksichtigen sind. Nicht alle Regelungen betreffen hierbei ausschließlich die Geschäftsprozesse, auch spezifische Anforderungen an die IT-Applikationen selbst und die enthaltenen Daten können durch jeweils unterschiedliche, geltende Vorschriften für ein bestimmtes Land betroffen sein. Kaum eine ERP-Anwen-

dung oder Speichersoftware schafft es aus dem Stand heraus, alle anwendbaren Vorschriften für alle Länder zu berücksichtigen. Da ein Nichtbeachten der anzuwendenden Regelungen zu erheblichen Schwierigkeiten für ein Unternehmen führen kann, ist es zwingend erforderlich, dass eine entsprechende Überwachung des SSC etabliert wird.

## **Process Mining kann sowohl die Überwachung von Compliance als auch die Überführung von Prozessen in ein SCC aktiv unterstützen**

Ob die landesspezifischen Compliance-Vorgaben in den SSC-Prozessen eingehalten werden, ist nicht einfach zu kontrollieren. Auch wenn die Prozesse sauber definiert und dokumentiert sind, gibt es meistens eine Diskrepanz zwischen den Soll- und den Ist-Prozessen. Traditionell werden Prozesse durch Workshops, Interviews, Beobachtung und Stichproben analysiert. Diese Prozessinformationen sind aber meistens nicht verlässlich und ggf. widersprüchlich, insbesondere wenn sie auf individuellen Erfahrungen basieren.

Mit Business-Intelligence-Lösungen wie Process Mining können Unternehmensprozesse effektiv analysiert werden. Durch eine innovative und neuartige Technik der Datenanalyse ist es dabei möglich, anhand „digitaler Spuren“ aus beliebigen Informationssystemen (z.B. SAP) die tatsächlichen Geschäftsabläufe in SSC-Prozessen zu rekonstruieren und zu visualisieren.

Das Leistungsspektrum von Process Mining umfasst verschiedenste Aspekte mit Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsbezug:

- Ermittlung der tatsächlich gelebten Prozesse (Process Discovery)
- Identifizierung von Mitarbeiter-Beziehungen (Social Network Analysis)
- Vergleich der Ist- mit den Soll-Prozessen (Process Compliance)
- Regelmäßige Überwachung der Prozesse (Process Monitoring)
- Prüfung von Internen Kontrollen (Process Control)
- Erhebung von Kennzahlen, Analyse der Prozesszeiten (Process Performance)
- Aufdeckung und Behebung von Schwachstellen (Process Improvement)
- Optimierung durch What-if-Analysen (Process Simulation)



**Dr. Carsten Schinschel**  
Tel: +49 (0)211 8772 3163  
cschinschel@deloitte.de

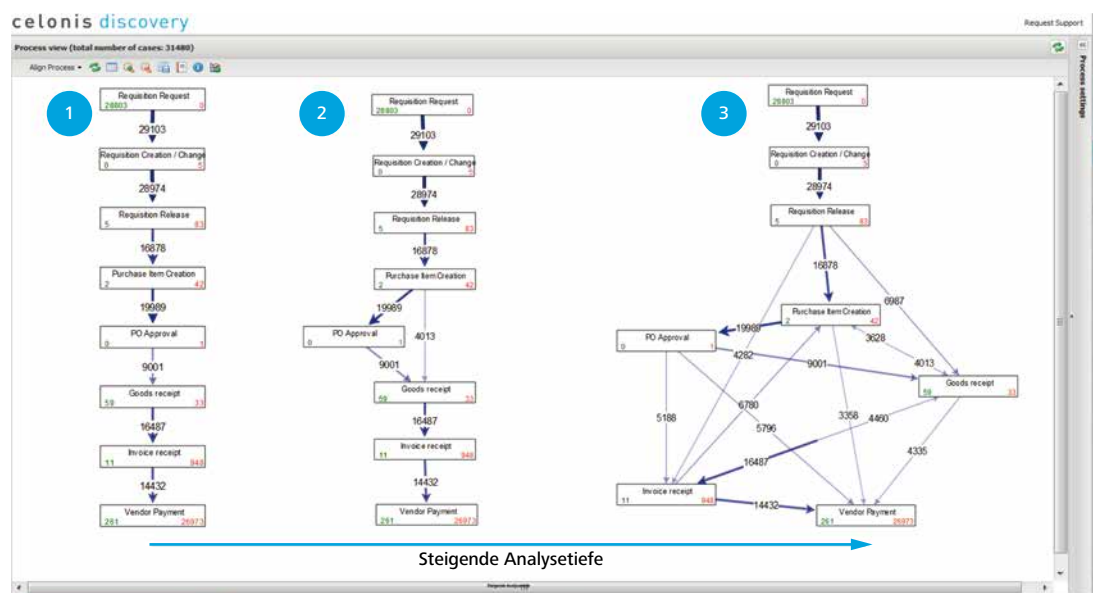


**Clarissa Diedrichs**  
Tel: +49 (0)211 8772 3457  
cdiedrichs@deloitte.de

Anhand eines beispielhaften Procure-to-Pay-Prozesses wird Process Exploring in den folgenden Abbildungen veranschaulicht. Die Darstellungen stammen von Celonis Discovery.<sup>1</sup>

In Abbildung 1 wird der tatsächliche Ablauf rekonstruiert. Dabei kann die Analysetiefe variieren und so wahlweise der Kernablauf (1), häufige Abweichungen (2) und schließlich alle Prozessverläufe (3) dargestellt werden.

**Abb. 1 – Beispiel: Den Ist-Prozess untersuchen**

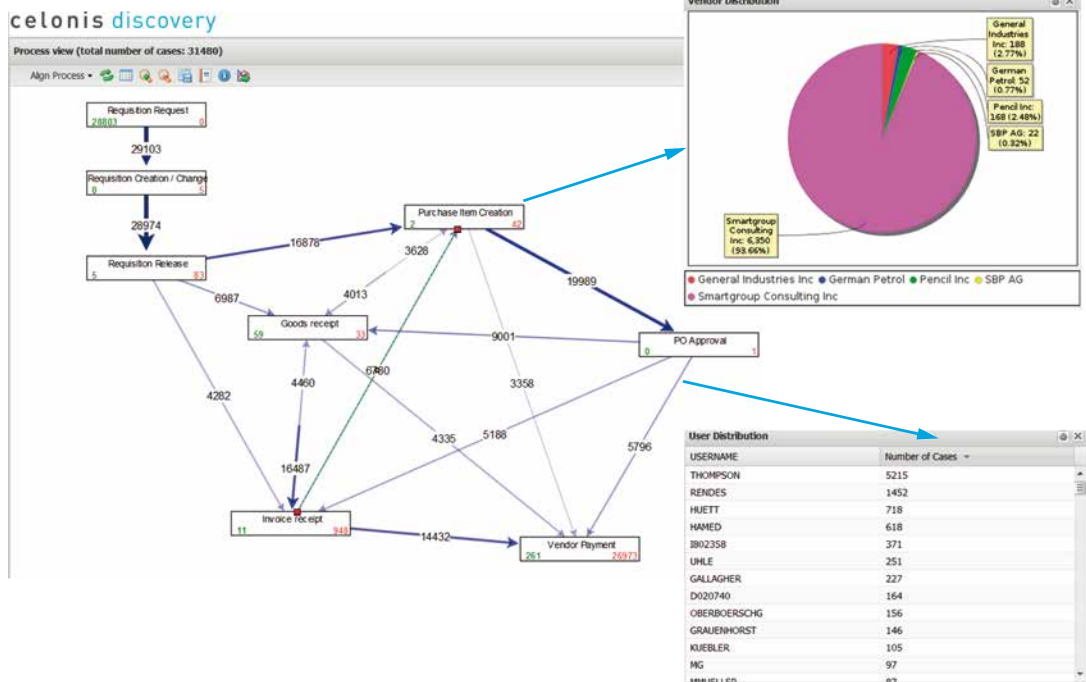


Quelle: Celonis

Abbildung 2 verdeutlicht, dass besonders auffällige Geschäftsprozesse mithilfe von Detailanalysen näher ausgewertet werden können. Hier sind beispielsweise Fälle, bei denen die Rechnung vor der Bestellung der Ware gestellt wurde, veranschaulicht. Aus der Analyse wird der hohe Anteil eines bestimmten Lieferanten an solchen Geschäftsvorfällen ersichtlich. Ebenso intuitiv lässt sich eine Verteilung auf Sachbearbeiter oder eine Ansicht auf die zugehörigen Einzelbelege darstellen.

<sup>1</sup> Die Firma Celonis GmbH ist auf die Entwicklung von Prozessanalyseverfahren für Daten aus Workflow-Management-Systemen spezialisiert. Celonis ist Technologieführer auf dem Gebiet der Analyse operativer Prozessdaten. Deloitte ist Software-Partner von Celonis.

Abb. 2 – Beispiel: Detailauswertung



Quelle: Celonis

Die Vorteile von Process Mining sind vielfach. Erstens erlaubt eine Überprüfung der Ist-Prozesse die Feststellung von Prozessschwächen. Zweitens kann die Überwachungs- und Prüfungsqualität durch eine erhöhte Identifikationsrate von Prozessabweichungen und -anomalien sowie durch die Aufdeckung neuer Prozessumgehungen und Betrugsmuster gesteigert werden. Drittens ermöglicht die Visualisierung eine individuell zugeschnittene und in Echtzeit verfügbare Berichterstattung sowie eine erleichterte Kommunikation von Prozesskennzahlen und -verletzungen. Und schließlich können durch realistische und auf Echtdate basierende Simulationsmodelle die Optimierungspotenziale und Effizienzreserven identifiziert werden.

### Zusammenfassung

Das komplexe Umfeld nationaler und internationaler Regulierung stellt besondere Anforderungen an die Compliance bei SSC. Process Mining ist für die Überwachung und Sicherstellung von Compliance besonders geeignet. Durch die hohe technische Flexibilität können beliebige Prozesse ohne Bindung an eine bestimmte

Industrie analysiert werden. Neben Compliance-Abweichungen können Process Mining Tools Schwachstellen in SSC-Prozessen und deren Ursachen automatisch aufzeigen, sodass daraus Optimierungspotenziale abgeleitet werden können. Process Mining richtet sich an Interne Revision, Risiko- und Compliance-Funktion sowie Chief Financial Officer, Chief Operating Officer und Chief Information Officer.

Gleichzeitig wogen die Nachteile aus dem klassischen Outsourcing (Abhängigkeit von Dritten, wenig Kontrollmöglichkeiten, Stellenabbau) immer stärker. Um dennoch von den Vorteilen einer zentralen Bearbeitung zu profitieren, hat sich bei vielen Unternehmen das Shared Service Center (SSC) etabliert. Dorthin lassen sich vor allem solche Geschäftsprozesse auslagern, die Unternehmen gut standardisieren können. Derartige Prozesse können IT- und Personal-Dienste, einzelne Einkaufsprozesse und sogar das komplette Rechnungswesen umfassen.

Um allen diesen Anforderungen gerecht zu werden, bietet es sich an, Abläufe in einem SSC zu zentralisieren.

# Human Resources (HR) Shared Service Center – Hand in Hand mit Finance



**Frank Schäfer**  
Tel: +49 (0)211 8772 3116  
frschaefer@deloitte.de

**Trotz einiger Besonderheiten beim Aufbau von HR-SSC-Modellen steht einer Verbindung mit Finance nichts im Wege. Im Gegenteil, der Trend verdeutlicht die Zusammenlegung von Finance, HR und Procurement-SSC-Modellen.**

## Besonderheiten beim Aufbau von HR-SSC-Modellen

Im Gegensatz zu anderen Shared-Service-Funktionen ist HR ein interner Dienstleister für alle Mitarbeiter und Führungskräfte, der für den reibungslosen und professionellen Betrieb in den Unternehmen Sorge zu tragen hat. Aus Prozesseffizienzgründen kommt der optimalen Gestaltung des Informations-, Daten- und Dokumentenflusses zwischen dezentralen Mitarbeitern/Führungskräften und dem zentralen HR Shared Services Center (SSC) – ohne Beteiligung von zusätzlichen dezentralen/lokalen HR-Einheiten – eine besondere Bedeutung zu. Insbesondere bei Unternehmen mit einem hohen Anteil an gewerblichen Mitarbeitern muss das beim Aufbau von HR Shared Services besonders berücksichtigt werden. Gewerbliche Mitarbeiter verfügen in der Regel weder über Zugang zu einem PC noch über eine eigene E-Mail-Adresse. Daher kommen in diesen Fällen oft sogenannte Kiosk-Lösungen (vereinfacht auch durch Mitnutzung des Meister-PCs), oder physische Service Points zum Einsatz. Ganz aktuell werden hier auch Zugänge über das Internet über unternehmensfremde PCs und persönliche Mobile Devices (Smartphones, Tablets) von Softwareherstellern angeboten. Bei HR-Prozessen sind die Arbeitnehmervertretung als Prozessbeteiligter sowie bestehende Betriebsvereinbarungen zu berücksichtigen. Veränderungen etablierter Muster und Prozesse müssen

sorgfältig geplant und umgesetzt werden. Gleiches gilt bei einem Transfer von Mitarbeiter in eine SSC-Gesellschaft.

Die Unterstützung durch „Enabling Technologies“ innerhalb des Shared Service durch ein CRM-System für das Ticketing und die interne Auftragssteuerung (Case Management) sind unerlässlich. Auch Dokumentenmanagement, Wissensdatenbanken mit unternehmensweiten sowie lokalen HR-Richtlinien und -Regelungen, Knowledge Management und Workflow-Tools sind für den erfolgreichen Betrieb eines HR SSC notwendig (s. Abb. 1).

Eine weitere Besonderheit besteht darin, dass die Service- und Performancekultur insbesondere der HR-Shared-Service-Mitarbeiter sehr stark ausgeprägt sein muss, da diese am „Front-End“ arbeiten und das Außengesicht von HR sind. Bei der Planung und beim Aufbau ist daher die Einführung und Etablierung eines Performancemanagements und einer Performance Culture sehr wichtig. Die Entwicklung wird im Betrieb mittels Key Performance Indicator Dashboards nachgehalten und gesteuert.

Die erste Generation von HR-Shared-Services-Implementierungen hat sich sehr stark auf die Bearbeitung von klassischen, transaktionalen HR-Prozessen (HR Factory) sowie die Beantwortung von Mitarbeiteranfragen fokussiert. Durch Reputationsaufbau und Weiterentwicklung versuchen die jeweiligen Unternehmen mit etablierten HR Shared Services der ersten Generation, verstärkt



**Hendrik Schmahl**  
Tel: +49 (0)30 25468 448  
hschmahl@deloitte.de

**Abb. 1 – HR-Shared-Services-Technologie**

Portal/Workflow	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verbesserte Benutzeroberfläche, Live-Chat oder Web-basierte Support-Funktionen und On-Demand-Inhalte sind der Türöffner für Organisationen, um immer mehr Transaktionen in Employee oder Manager Self Service abzubilden.</li> </ul>
Dokumenten-/Content Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Robuste Dokumenten-Management-Tools ermöglichen Unternehmen die effiziente Speicherung und Verteilung von HR Policies, Inhalten und Transaktions-Support für Kunden basierend auf Eigenschaften wie Benutzerrollen, organisatorischer Platzierung und Sprache.</li> </ul>
Telefonie und Call Routing	<ul style="list-style-type: none"> <li>HR-Shared-Services-Vertreter werden immer spezialisierter und Organisationen nutzen Telefonie und Call Routing, um die Kunden mit den am besten geeigneten Ressourcen zu verbinden.</li> </ul>
Knowledge Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisationen nutzen Web-2.0-Funktionen wie Wikis, Blogs, Diskussionsforen und Social Networking, um den Wissensaustausch zu stärken und zu verbessern.</li> </ul>
Case Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Integration von Case Management mit Telefonie und HRIS-Lösungen minimiert die Dateneingabe für HR-Shared-Services-Vertreter durch automatisch vorausgefüllte Felder für Informationen aus anderen Systemen.</li> </ul>
Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Fähigkeit, aussagekräftige Daten aus mehreren Systemen zu ziehen, ermöglicht eine konsistente Performance-Überwachung und kontinuierliche Verbesserung in der Organisation.</li> </ul>



Spezialistenfunktionen anzusiedeln (z.B. Recruitment Center oder auch Personalreporting) und auch vermehrt operative Governance-Funktionen zu übernehmen (Vendorstreuung, fortlaufende Prozessoptimierung etc.).

### Verbindung von HR- und Finanz-SSC

Die Mehrheit großer, multinationaler Organisationen hat bereits Finanz-SSC. Viele werden zudem über HR- und IT-SSC verfügen. So stellt sich schnell die Frage, warum die verschiedenen Bereiche verschiedene SSC Initiativen betreiben, eine Vielzahl von Projektteams beschäftigen und unterschiedliche Ansätze verfolgen, wie das SSC aufgebaut sein sollte und wie die Interaktion mit dem Kunden aussehen kann.

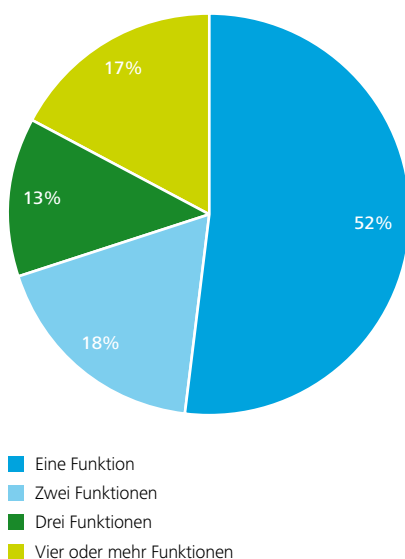
So geht der Trend bereits heute in Richtung der Multitower SSC. Dem Deloitte Global Shared Services Survey (2011)<sup>1</sup> zu Folge betreiben 48% der Unternehmen bereits SSC mit zwei oder mehr Funktionen (s. Abb. 2). Die am häufigsten kombinierten Funktionen sind dabei HR und Finanzen mit IT, Supply Chain/Procurement, Sales/Marketing, Real Estate und Legal. Die Kombination verschiedener Funktionen ermöglicht es Unternehmen, ihre Betriebskosten weiter zu senken, und kann helfen, eine konsequente und einheitliche Mitarbeitererfahrung über Anfragen oder Transaktionsforderungen über die Funktionen hinweg sicherzustellen. Zu den weiteren Vorteilen gehört, dass Standorte und Infrastruktur wie

lokale IT gemeinschaftlich genutzt werden können. Der Nutzen einer Multi-Funktions-Shared-Services-Organisation ist stets größer als die Summe mehrerer dezentraler SSC. Dies ist durch niedrigere Vorlaufkosten und einen konsistenten Ansatz für die internen Kunden zu erklären.

Was in der Theorie überzeugend und einfach klingt, bringt bei der praktischen Umsetzung Hürden mit sich: Bei der Einführung von Multitower SSC muss beachtet werden, dass die Komplexität mit jedem zusätzlichen Bereich ansteigt. Die verschiedenen Bereiche befinden sich oftmals in verschiedenen Reife- und Bereitschaftsgraden für eine solche Initiative. Zudem erfordert das Aufsetzen einer gesamten Governance-Struktur für das Multitower SSC viel Aufwand und Planung. Auch dem Thema Change Management muss viel Aufmerksamkeit gewidmet werden, um Widerstände adressieren zu können und Konsens bei den unterschiedlichen Interessensgruppen im Unternehmen herbeizuführen. Change Management ist daher integraler Bestandteil von Shared-Services-Projekten und insbesondere bei HR Shared Services.

Bei der Frage: Welche Funktionen und Prozesse in dem geplanten Multitower SSC abgedeckt werden sollen, wie schnell das SSC aufgebaut werden soll, welche Informationen und welches Budget benötigt wird, gilt: Es gibt nicht die eine Musterlösung, sondern es bedarf einer intensiven und individuellen Analyse.

Abb. 2 – Anzahl von Funktionen im SSC



### Fazit

Beim Aufbau eines neuen HR SSC oder bei der Optimierung bestehender HR SSCs sollte stets geprüft werden, ob eine Verbindung von HR- und Finanz-SSC zu einem Multitower SSC möglich ist. Spezifische Anforderungen an ein HR SSC müssen hierbei zwar berücksichtigt werden, schließen die Verbindung beider SSC aber nicht aus. Ist die Umsetzung gut geplant und basiert sie auf intensiven Analysen, so können durch den Verbund Kosteneinsparungen realisiert und dem Kunden ein einheitliches „look and feel“ der verschiedenen Services geboten werden.

<sup>1</sup> Shared services: From „if“ to „how“. Insights from Deloitte's 2011 Global Shared Services Survey

## Aktuelle Publikationen und weiterführende Informationen

- Global Economic Outlook Q4/2012
- CFO Survey 2/2012 – Kontrollierte Defense als Strategie
- Kommunikation durch Management Reporting – Schatz, wir müssen reden, Veröffentlichung zum Management Reporting als Vorlage für Vorstandsentscheidungen
- Best Practices: Ergebniskennzahlen bei Börsengängen, Studie der Deloitte Offering Service
- Management zahlungsgestörter Forderungen – Studie des Deloitte Restructuring Services
- Nachhaltigkeit – Warum CFOs auf Einsparungen und Strategie setzen
- Director 360°: Aufsichtsräte im Wandel
- The Sustainable Board
- Gender-Entwicklungsland Deutschland, Studie „Women in the Board Room – a Global Perspective“

## Newsletter

- Corporate-Governance-Forum Heft 4/2012 – Informationen für Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss
- LSHC Newsletter 11/2012
- Financial Service News – Heft 4/2012
- Fokus Mittelstand Heft 1/2013
- M&A Forum – Heft 2/2012

Bitte beachten Sie auch unsere aktuellen IFRS-Informationen unter [www.iasplus.de](http://www.iasplus.de) oder [www.iasplus.com](http://www.iasplus.com)

## Ihre Ansprechpartner

### Prof. Dr. Frank Beine

WP/StB

Tel: +49 (0)511 3023 202

[fbeine@deloitte.de](mailto:fbeine@deloitte.de)

### Dr. Thomas Reitmayr

WP/StB

Tel: +49 (0)89 29036 8621

[treitmayr@deloitte.de](mailto:treitmayr@deloitte.de)

### Silvia Geberth

WP/StB

Tel: +49 (0)89 29036 8671

[sgeberth@deloitte.de](mailto:sgeberth@deloitte.de)

### Koordination

Anja Papathanasis

Tel: +49 (0)511 3023 118

[apapathanasis@deloitte.de](mailto:apapathanasis@deloitte.de)

## Hinweis

Bitte senden Sie eine E-Mail an [faf@deloitte.de](mailto:faf@deloitte.de) wenn Sie Fragen zum Inhalt des Newsletters haben, wenn dieser Newsletter an andere oder weitere Anschriften gesendet werden soll oder Sie den Newsletter nicht mehr erhalten möchten.

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder [kontakt@deloitte.de](mailto:kontakt@deloitte.de) widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder auf sonstigen Gebieten.

Diese Veröffentlichung stellt keinen Ersatz für entsprechende professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Handlungen dienen, die Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten beeinflussen könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte-Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsunternehmen in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

## Veranstaltungen

### Januar 2013:

- World Economic Forum 2013 in Davos, Schweiz, vom 22. bis 26.01.2013
- Lohnsteuer & Sozialversicherung 2013 – Seminarreihe zu den für Arbeitgeber relevanten Neuerungen durch Gesetzgebung, Finanzverwaltung und Rechtsprechung zu Lohnsteuer & Sozialversicherung an den Standorten Berlin 22.01.2013, Dresden 29.01.2013, Düsseldorf 31.01.2013, Frankfurt 30.01.2013, Hamburg 29.01.2013, Hannover 29.01. und 06.02.2013, Leipzig 24.01.2013; Mannheim 22.01.2013, München 22.01., 31.01. und 05.02.2013 und Stuttgart 29.01.2013, jeweils von 09.00 bis 12.30 Uhr

### Februar 2013:

- Handelsblatt Jahrestagung Pharma 2013 – What drives Big Pharma?, Frankfurt 20. bis 21.02.2013

### März 2013:

- 2nd Shipping Forum, Rotterdam, Niederlande 21.03.2013 von 13.00 bis 17.00 Uhr

### April 2013:

- IFRS Praxisgespräche – Diskussionsforum zu aktuellen Themen der IFRS-Rechnungslegung an den Standorten Hannover, München, Frankfurt, Berlin, Hamburg und Düsseldorf, jeweils von 16.00 bis 18.00 Uhr