

# 1 Unternehmerische Herausforderungen und Ziele

Thilo Rau und Frank Helbing

**Überblick.** Das Konzept von Shared Services erfreut sich seit über zwei Jahrzehnten großer Beliebtheit. Oft werden jedoch negative Aspekte wie Arbeitsplatzabbau und -verlagerung mit dem Begriff Shared Service Center assoziiert. Die Autoren stellen wesentliche aktuelle unternehmerische Herausforderungen dar und beschreiben, warum Shared Services für Unternehmen notwendig sind, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Es wird analysiert, welche Elemente und Theorien hinter dem Shared-Services-Konzept stehen und den Erfolg treiben. Zudem beschreiben die Autoren vier wesentliche Treiber, die die Evolution von Shared-Services-Organisation prägen und in Zukunft weiter vorantreiben werden.

## 1.1 Aktuelle Herausforderungen und Chancen

### 1.1.1 Die Herausforderungen des Marktes

Das Marktumfeld, in dem Unternehmen heute agieren, ist geprägt von stetig wachsender Komplexität, Dynamik und Internationalität. Der Wettbewerb zwischen Unternehmen in verschiedenen Märkten wird von Jahr zu Jahr intensiver: Unternehmen erschließen neue geografische Märkte, vertreiben neue Produkte oder Dienstleistungen und treten dabei in Konkurrenz zu weiteren Unternehmen. Neue Unternehmen entstehen, die wiederum neue Produkte produzieren und neue Dienstleistungen an Kunden verkaufen. Wettbewerb ist heute mehrdimensional, einfache Konstellationen wie »Unternehmen A gegen Unternehmen B gegen Unternehmen C« oder »Deutschland gegen die USA gegen Japan« sind nur noch sehr begrenzt erkennbar. Viele Unternehmen, die früher Märkte dominiert haben, sind heute stellenweise nur noch ein Schatten ihrer selbst. *Nokia*, vor knapp zehn Jahren noch unangefochtene Nummer eins im Bereich Mobiltelefone, verkaufte 2013 die Mobiltelefonsparte an *Microsoft*. *Apple*, fast insolvent in den 1990er Jahren, feierte ein furioses Comeback mit Produkten wie iMac, iPod, iPhone und iPad. *Blackberry*<sup>1</sup> bzw. Research in Motion revolutionierte ab den späten neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts die mobile Verwendung von E-Mails und steht heute, etwa 15 Jahre später, vor der schwersten Krise der kurzen Unternehmensgeschichte.

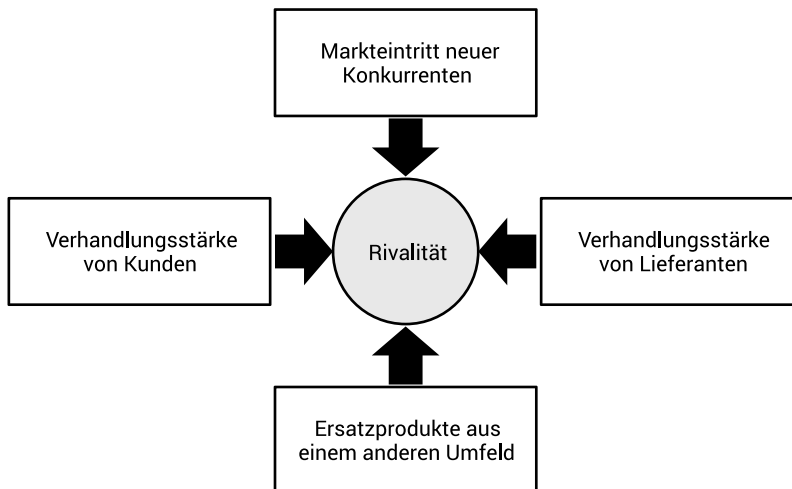
Der Wettbewerb zwischen Unternehmen ist nichts Neues: Michael Porter<sup>2</sup> definierte bereits 1980 fünf Faktoren, die den Wettbewerb von Märkten beschreiben. Abbildung 1-1 stellt diese Faktoren dar.

- Preiskämpfe, Rabattschlachten oder auch intensive Werbemaßnahmen sind ein Indiz für eine erhöhte Rivalität unter bestehenden Wettbewerbern.

<sup>1</sup> Vgl. Blackberry.

<sup>2</sup> Vgl. Porter (1980).

- Mehr Erfahrung bei der Produktion oder dem Erbringen von Dienstleistungen reduziert in der Theorie die Stückkosten. Durch niedrigere Stückkosten kann der **Markteintritt von neuen Konkurrenten** erschwert werden.
- Produkte oder Dienstleistungen, die heute gefragt sind und Abnehmer finden, müssen es morgen nicht mehr sein. Die Gefahr **durch Ersatzprodukte aus einem anderen Umfeld** ist insbesondere im Technologiebereich immanent.
- Verkaufspreise können durch die **Verhandlungsstärke der Kunden**, gedrückt werden. Viele Kleinstabnehmer mögen nicht mehr bereit sein, bestehende Preise zu zahlen.
- Auf der anderen Seite erlauben höhere Abnahmemengen niedrigere Preise im Einkauf. Gibt es jedoch nur wenige Anbieter, die ein Produkt herstellen oder eine Dienstleistung anbieten, kann die **Verhandlungsstärke von Lieferanten** eine entscheidende Rolle spielen.



**Abbildung 1-1:** Wettbewerb von Märkten nach Porter

Ein Unternehmen kann sich im Wettbewerb dann langfristig durchsetzen, wenn es einen nachhaltigen Vorteil für Kunden bietet. Dem Kunden kann entweder mehr Produktnutzen als ihm das Konkurrenzprodukt hat, oder ein vergleichbarer Nutzen günstiger angeboten werden – idealerweise beides. Die dahinterliegende Ökonomie ist relativ einfach: Mehr Nutzen erlaubt höhere Verkaufspreise; eine höhere Effizienz erlaubt niedrigere Stückkosten. Alle Unterschiede zwischen Unternehmen spiegeln sich letztlich in der Summe aller einzelnen Aktivitäten des Unternehmens wider. Die Ausführung von Aktivitäten ist mit Kosten verbunden. Aktivitäten können effizienter oder, um sich zu differenzieren, können auch andere Aktivitäten ausgeführt werden.<sup>3</sup>

Die sinnvolle Aneinanderreihung von einzelnen Aktivitäten mit einem definierten Anfang und einem bestimmten Ergebnis ist – vereinfacht – ein Prozess. Je nach

<sup>3</sup> Vgl. Porter (1996).

Schwierigkeitsgrad und Komplexität können Prozesse in Kategorien von einfach transaktional, über wissensbasiert bis komplex bzw. strategisch eingeordnet werden:<sup>4</sup>

- **Einfache transaktionale Prozesse** erfordern wenig bis kein Wissen, sind schnell erlernbar und wiederholungsintensiv. Zudem finden wenige Interaktionen zwischen dem Auftraggeber und Empfänger des Prozesses statt. Transaktionale Prozesse stellen in der Regel keine Kernkompetenz eines Unternehmens dar, sind aber notwendig, um den Betrieb des Unternehmens sicherzustellen. Als Beispiel können hier die Bearbeitung von Lieferantenrechnungen oder die Lohn- und Gehaltsabrechnung genannt werden.
- **Wissensbasierte Prozesse** erfordern spezifisches Fachwissen sowie spezielle Fähigkeiten und verlangen eine deutlich höhere Kommunikation mit dem Abnehmer. Diese Art stellt häufig auch keinen Kernprozess dar, kann aber bereits kritisch für den Unternehmenserfolg sein. Als Beispiele seien hier die Erstellung des Jahresabschlusses oder diverse Controlling-Aktivitäten genannt.
- **Strategische Prozesse** beeinflussen dagegen die Kernprozesse des Unternehmens und sind daher kritisch für den Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsvorteile. Beispielsweise kann ein strategischer Einkauf einem Unternehmen leicht mehrere Millionen Euro pro Jahr sparen.

Zusammengefasst ist das aktuelle gesamtwirtschaftliche Umfeld durch Themen wie Finanz- und Wirtschaftskrisen, Unternehmenskäufe und Zusammenschlüsse, Stellenabbau und Gesundenschumpfen geprägt. Manager suchen daher Konzepte und Strategien, Unternehmen auf diese unsichere und volatile Zeit einzustellen. Dies kann durch eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und – unter dem Strich – eine Erhöhung des Nettoprofits erfolgen. Der Profit ist die Differenz zwischen Umsatzerlösen und den zugehörigen Kosten. Das Konzept der Shared-Services-Organisationen hat sich als geeignet erwiesen, um die Kostenstruktur von unkritischen transaktionalen sowie wissensbasierten Unterstützungsprozessen zu verbessern.

### 1.1.2 Shared-Services-Organisationen

Shared-Services-Organisationen werden seit über zwei Jahrzehnten als wichtiger Treiber zur Steigerung von Effizienz und besonders zum Erreichen von Kosteneinsparungen gesehen. Unternehmensbereiche bzw. -prozesse sind vor allem dann für Shared Services geeignet, wenn ähnliche Tätigkeiten von mehreren Unternehmensteilen dezentral an verschiedenen Standorten parallel ausgeführt werden. Dies betrifft insbesondere Tätigkeiten wie das Finanz- und Rechnungswesen, das Personalwesen, sowie IT-Services und den Einkauf. Das Konzept von Shared Services beruht darauf, vorhandene Funktionen und Teilbereiche im Unternehmen in einem halbeigenständigen Teilbereich mit eigener Managementstruktur zu konzentrieren. Dezentrale Aktivitäten, die mit einer Vervielfachung von Prozessen und notwendiger Infrastruktur einhergingen wie beispielsweise Anlagen, Arbeitsplätze, Computer und Software, können in einer zentralen Struktur harmonisiert, spezialisiert und gebündelt werden. Dies

<sup>4</sup> Vgl. Dressler (2007); Helbing et al. (2013).

hebt Effizienzen, führt zu Wertsteigerung und reduziert Kosten. Werden die gebündelten Funktionen von Hoch- in Niedriglohnländer verlagert, entsteht durch Arbitrage von Lohnkosten, die sog. *labour arbitrage*, ein weiterer Treiber für Einsparungen. Ein anderer Kernaspekt ist auch, dass nicht-wertschöpfende Tätigkeiten von Unternehmen in wertschöpfende Aktivitäten eines anderen Unternehmens oder eines Unternehmensteils, das sich auf diese Leistung konzentriert, umgewandelt werden.<sup>5</sup>

Grundsätzlich neu ist die Idee von Shared Services als interne Dienstleistungsfunktion jedoch nicht. Adam Smith konnte anschaulich am Beispiel einer Stecknadelproduktion nachweisen, dass das Prinzip Arbeitsteilung enorme Vorteile im Bereich Produktivität mit sich bringt.<sup>6</sup> Die funktionale Arbeitsteilung wurde von Frederick W. Taylor verfeinert; er wies nach, dass durch Spezialisierung mehr ähnliche Transaktionen pro Zeiteinheit durchgeführt werden können.<sup>7</sup> Beide Konzepte flossen in die Idee der Fließbandfertigung von Henry Ford ein. Die Massenproduktion des T-Modells konnte die Verkaufspreise für Fords Autos von 950 USD im Jahr 1909 auf 295 USD für das neue T-Modell im Jahr 1923 senken. Ein Shared Service ist dies jedoch noch nicht. Diese Idee wurde erstmals von Alfred P. Sloan bei General Motors (GM) angewandt: Nachdem GM durch die Zukäufe diverser Unternehmen und Marken, wie Chevrolet, Buick, Cadillac und Pontiac, stark divisional aufgestellt war, gelang es Sloan die Effizienz durch die Zentralisierung der vielen redundanten Unterstützungsfunktionen in den einzelnen Divisionen deutlich zu steigern und Bereiche wie das Rechnungswesen und den Vertrieb als zentrale Dienstleister innerhalb von GM zu positionieren.<sup>8</sup>

Eine der ersten Anwendungen des heutigen Shared-Services-Konzeptes kann durch General Electric (GE) und dessen damaligen CEO Jack Welch zugeschrieben werden. Jahrelang war GE davon überzeugt, dass Dezentralisierung mit unabhängigen Geschäftseinheiten der Schlüssel für Erfolg ist. Mitte der 1980er Jahre wurde jedoch begonnen daran zu zweifeln: Das Rechnungswesen war über mehr als 50 Niederlassungen verteilt. Insgesamt gab es 34 verschiedene Lohnbuchhaltungssysteme, 45 Kreditoren-, 37 Anlagen- und 44 Hauptbuchhaltungssysteme mit einer Vielzahl an sehr unterschiedlichen Prozessen im Konzern. Führungskräfte großer multinationaler Konzerne begannen in den 1980er und 90er Jahren zu verstehen, dass nicht alles im eigenen Unternehmen durchgeführt werden muss. Verwaltungsaufgaben, deren Kosten höher als die des Wettbewerbs waren, galten als Kandidaten für Outsourcing. Abbildung 1-2 verdeutlicht die Entwicklung des Shared-Service-Konzeptes.

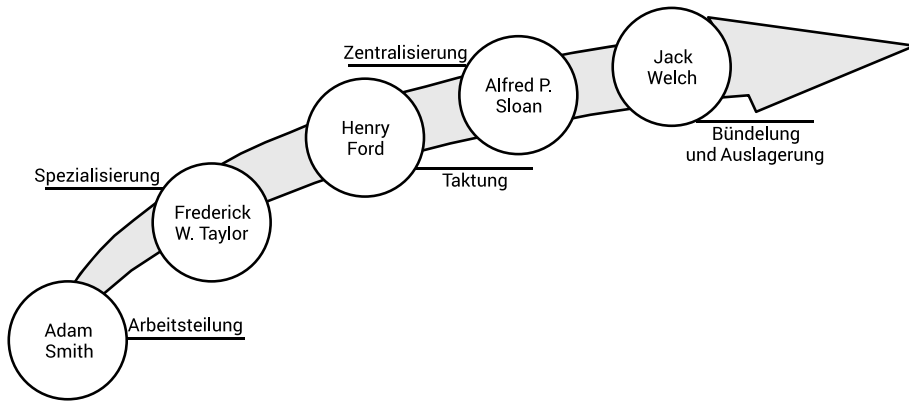
Problematisch für diese großen internationalen Unternehmen war jedoch, dass viele Dienstleistungen in der entsprechenden Größe, Internationalität und Angebotsbreite zu der Zeit gar nicht am Markt verfügbar waren. Die Lösung war simpel: Diese Verwaltungsfunktionen wurden zu niedrigeren Kosten in eigenen Bereichen gebündelt und den eigenen prozessualen und organisatorischen Anforderungen entsprechend aufgebaut. Durch die Einführung von unternehmensweiten Planungs-, Steuerungs-

<sup>5</sup> Vgl. Bergeron (2003).

<sup>6</sup> Vgl. Smith (2005).

<sup>7</sup> Vgl. Dressler (2007).

<sup>8</sup> Vgl. Farber (2002); Dressler (2007).



**Abbildung 1-2:** Ausgewählte Konzepte und deren Namen im Zusammenhang mit Shared-Services-Konzepten

und Informationstools, sog. *Enterprise Resource Planning (ERP) Systemen* wie von SAP, konnten verschiedene regionale Transaktionsdaten erstmals global und zentral rund um die Uhr eingesehen, ausgewertet und bearbeitet werden.<sup>9</sup>

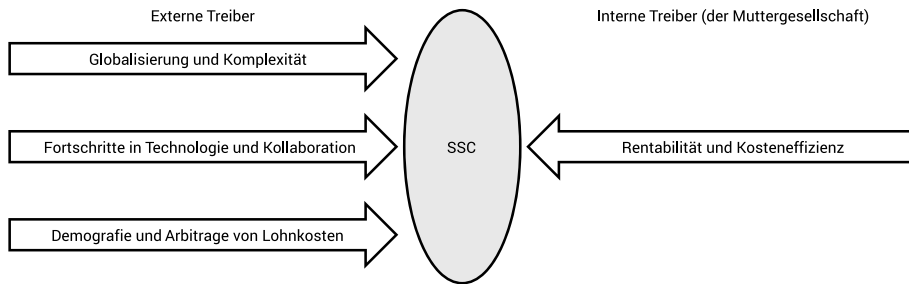
Eine weitere Phase in der Entwicklung von Shared Services wurde laut *New York Times* Autor Thomas L. Friedman<sup>10</sup> durch den Fall der Berliner Mauer 1989 eingeleitet. Dieser Umbruch brachte nicht nur den meisten Staaten neue politische Freiheit, letztlich wuchs die Welt auch wirtschaftlich enger zusammen. Weltweite Standards in Technik, Wirtschaftssystemen und politischem Verständnis folgten. Nur wenige Jahre nach dem Mauerfall trat der Heimcomputer mit Microsoft Windows seinen Siegeszug an. 1995 revolutionierte Netscape die digitale Kommunikation mit einem endnutzerfreundlichen Browser und einem E-Mail-Klienten. Workflow-Systeme vereinfachten und beschleunigten Arbeitsabläufe in Unternehmen deutlich. Weltweite Standards in Technik und Wirtschaftssystemen sowie technologische Innovationen vereinfachten und beflügelten somit nachweislich das globale Wirtschaften und damit auch den Aufbau von Shared-Services-Organisationen auf der ganzen Welt.

All diese Faktoren: Effizienzgewinne durch Arbeitsteilung, Reduktion von organisatorischen Redundanzen, Schaffung weltweiter politischer und technologischer Standards sowie technologische Fortschritte und Innovationen tragen dazu bei, dass Shared Services eine nicht zu vernachlässigende strategische Rolle für Unternehmenslenker spielen, um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in einer globalen Welt auch in Zukunft sicherzustellen. Unternehmerische Herausforderungen und deren Chancen, besonders im Bereich Shared Services werden somit vor allem von globalen Ereignissen und Entwicklungen getrieben, aber auch interne Treiber sind dabei nicht zu vernachlässigen.

Zusammengefasst können vier wesentliche Treiber identifiziert werden, die die Entwicklung von Shared Services bzw. Shared Service Center (SSC) bisher maßgeblich

<sup>9</sup> Vgl. Davis (2005).

<sup>10</sup> Vgl. Friedman (2009).



**Abbildung 1-3:** Treiber der Entwicklung von Shared Services

vorangebracht haben und auch in Zukunft weiterentwickeln werden: 1.2.1 Rentabilität und Kosteneffizienz, 1.2.2 Globalisierung und Komplexität, 1.2.3 Fortschritte in Technologie und Kollaboration sowie 1.2.4 Demografie und Arbitrage von Lohnkosten. Abbildung 1-3 verdeutlicht die genannten Treiber.

Vom Standpunkt der Autoren aus können Shared Services trotz ihrer Entwicklung in den letzten Jahren nicht in ein starres Reifegrad-Modell eingeordnet werden. Das *Reif-sein* wird im Duden mit den Begriffen Ausgewogenheit und Abgerundetheit umschrieben. Im *Oxford Dictionary* wird sogar von einem vollständig erwachsenen bzw. ausgewachsenen Status gesprochen. Mit anderen Worten, ein Reifegrad definiert und impliziert einen gewissen Endzustand. Ein solcher Zustand wird aus Sicht der Autoren jedoch aufgrund der genannten Treiber und den damit ständig einhergehenden Veränderungen nie erreicht. Vielmehr muss von einer Evolution gesprochen werden, in der sich die Ideen und Konzepte von Shared Services kontinuierlich den Bedingungen anpassen und sich dabei mehr oder weniger neu erfinden. Das folgende Kapitel definiert und beschreibt die globalen Treiber, die wesentlich die Entwicklung von Shared Services vorantreiben, näher.

## 1.2 Globale Treiber für die Shared-Services-Entwicklung

### 1.2.1 Rentabilität und Kosteneffizienz

Unternehmensgewinne lassen sich einfach berechnen: Werden von den Umsätzen die Kosten subtrahiert, ergibt dies den Unternehmensgewinn. Je höher das Verhältnis von Gewinn zu Umsatz ist, desto rentabler ist ein Unternehmen. Rentabilität hat demnach zwei Stellschrauben: Zum einen mit höheren Umsätzen durch Wachstum wie beispielsweise durch Unternehmenskäufe oder das Erschließen neuer Märkte, zum anderen durch niedrigere Kosten. Im Idealfall wachsen die Umsätze schneller als die Kosten.

Im Jahr 1968 führten Baumol und Bowen<sup>11</sup> eine Untersuchung der stetig wachsenden Kosten von darstellenden Künsten und deren ökonomischen Hintergründe in den USA durch. Ihre Hypothese beschreibt, warum Ausgaben für Themen wie Gesundheit

<sup>11</sup> Vgl. Baumol und Bowen (1968).

und Bildung stetig wachsen, wohingegen Kosten im produzierenden Gewerbe stetig fallen. Der Anstieg von Gesundheits- und Bildungskosten übersteigt die durchschnittlichen Inflationsraten in den vergangenen Dekaden. Dies ist darin begründet, dass diese Dienstleistungen von Menschen durchgeführt werden, stabil in der Produktivität sind, sich nur äußerst schwer automatisieren lassen und die eigentliche menschliche Arbeit nur sehr wenig von Innovationen getrieben wird. Dieser Zusammenhang wurde unter dem Begriff der *Kostenkrankheit*<sup>12</sup> bekannt.<sup>13</sup>

Um heute in einer globalisierten Welt zu überleben, müssen Produkte und Dienstleistungen besonders preisgünstig oder besonders innovativ sein. Die Konsequenz ist oft, möglichst viele Vorprodukte zu günstigen Preisen einzukaufen, sodass nur noch wenig Weiterverarbeitung in Hochlohnländern notwendig ist. Dies ist unter gewissen Umständen auch der Beginn einer Kostenspirale, die fatal enden kann: Billige Standardkomponenten genügen anspruchsvollen Kunden nicht. Diese sind aber nicht mehr bereit höhere Preise zu zahlen. Um weiterhin Abnehmer zu finden, muss der Preis weiter fallen. Zunehmende Konkurrenz kann den Preisverfall zudem beschleunigen. Für eine gewisse Zeit kann dies gut gehen. Problematisch wird diese Spirale, sobald die Preise schneller sinken als die Kosten.<sup>14</sup>

Die Frage, die zu stellen ist, lautet: Wie können Unternehmen Kosten senken und gleichzeitig die Qualität steigern? Lange Zeit galt die Devise, dass Produkte entweder günstiger oder besser produziert werden können. Toyota bewies mit dem sog. Toyota Paradoxon, dass auch beides gleichzeitig möglich ist: Höhere Qualität zu günstigeren Preisen. Toyota versuchte durch neue Produktionsmethoden wenige Fehler in einhundert Autos zu wenigen in einer Million Autos zu reduzieren. Als Resultat konnten die Kosten für die Qualitätssicherung bei gleichzeitig höherer Qualität je Auto drastisch reduziert werden.<sup>15</sup>

Im Gegensatz zur Automobilproduktion sind Prozesse des Finanz- und Rechnungswesens für externe Kunden wenig bis gar nicht sichtbar. Nichtsdestotrotz haben diese Prozesse einen signifikanten Einfluss auf die Servicequalität von Unternehmen. Die bei der Ausführung bzw. zur Aufrechterhaltung der Prozesse entstehenden Kosten werden als Gemeinkosten bezeichnet, die in einer Gewinn- und Verlustrechnung oft nur unter dem Punkt »Sonstige Verwaltungskosten« oder »Aufwendungen für Verwaltung« zu finden sind. Mit anderen Worten handelt es sich dabei um Kosten, die notwendig sind, um den Betrieb des Unternehmens sicherzustellen und allen gesetzlichen Anforderungen nachzukommen. Dazu gehören beispielsweise Prozesse wie die Rechnungsverarbeitung im Bereich des Rechnungswesens, die Lohnbuchhaltung im Bereich des Personalwesens oder die Prozesse mit IT-Bezug wie Serveradministration und -verwaltung sowie der Betrieb der Unternehmensinfrastruktur. All diese Themen haben eine Gemeinsamkeit: Sie sind relativ einfach zu erlernen, wiederholbar, zählen

<sup>12</sup> Aus dem Englischen: *Cost disease*.

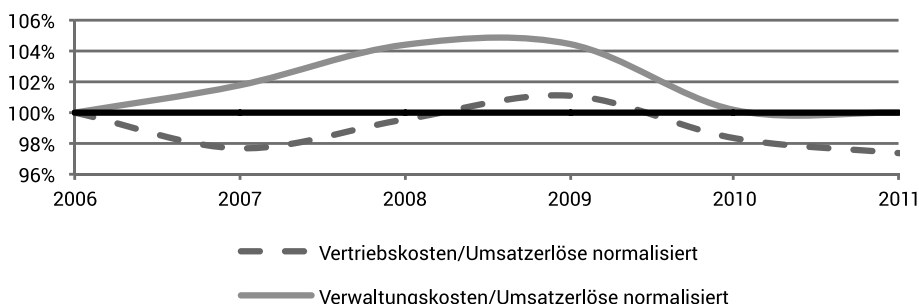
<sup>13</sup> Vgl. Baumol und De Ferranti (2012).

<sup>14</sup> Vgl. Ganowski und Joppe (2009).

<sup>15</sup> Vgl. Wileman (2008).

nicht zu den wertschöpfenden Tätigkeiten eines Unternehmens und ein Kunde will dafür nichts bezahlen. Oberstes Ziel muss demnach sein, diese Kosten soweit wie möglich zu reduzieren. Da in den vergangenen Jahrzehnten eher diese einfachen transaktionalen Prozesse in Shared-Services-Organisationen überführt wurden, werden Shared Service Center häufig damit in Verbindung gebracht.<sup>16</sup>

Aufwendungen für die Verwaltung haben einen signifikanten Anteil an den Unternehmensausgaben. Eine Untersuchung der deutschen DAX30 Unternehmen zwischen 2006 und 2011 ergab einen durchschnittlichen Anteil zwischen sechs und sieben Prozent des Umsatzes.<sup>17</sup> Erschreckend dabei ist, dass sich dieser Prozentsatz in den 12 untersuchten Jahren kaum verändert hat. Trotz Umsatzwachstum konnten also keine wesentlichen Synergien und Skaleneffekte erzielt werden. Zum Vergleich: Im selben Zeitraum konnten die gleichen Unternehmen ihre Umsatzkosten um absolut zirka vier Prozentpunkte von 70 % auf 66 % reduzieren. Abbildung 1-4 stellt die Entwicklung grafisch dar. Um nun die Wichtigkeit der Verwaltungsausgaben zu verdeutlichen, ein kleines Zahlenbeispiel: Wird von einem Jahresumsatz von 40 Milliarden EUR ausgegangen, so bewirkt eine Reduktion der Verwaltungskosten um einen Prozentpunkt bereits eine jährliche Ersparnis von 400 Millionen EUR.



**Abbildung 1-4:** Entwicklung von Verwaltungs- und Vertriebskosten zu den Umsatzerlösen

Verglichen mit teils stark automatisierten Produktionsprozessen sind Verwaltungsprozesse auch heute noch geprägt von vielen manuellen Tätigkeiten. Mit anderen Worten: Sie sind per se sehr personalintensiv. Besonders unter dem Aspekt eines schwachen Marktes nahe einem Null-Wachstum sind fixe Kosten durch viel Personal eine große Herausforderung für Unternehmen. Insbesondere spiegelt sich dies im administrativen Bereich wider, denn fixe Kosten in guten Zeiten sind dieselben fixen Kosten in schlechten Zeiten. Auch aufgrund der relativ strikten und tendenziell eher arbeitnehmerfreundlichen Arbeitsgesetzgebung im mitteleuropäischen Raum, ist die Stellschraube Personalentlassung kein gängiges und meist auch eines der letzten Mittel, um eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur zu erlangen.

<sup>16</sup> Vgl. Dressler (2007).

<sup>17</sup> Basierend auf DAX30 Unternehmen ohne Banken und Versicherungen.



Die Altersstruktur in administrativen Abteilungen ist zudem oft unvorteilhaft: Viele der Mitarbeiter sind stellenweise seit über 20 Jahren in diesen Bereichen. Wird eine durchschnittliche Gehaltssteigerung von 2% angesetzt, so erhöhen sich die Lohnkosten nach 20 Jahren bereits um 50%. Das Ziel eines SSCs ist daher auch häufig, die Gehaltsklassen von Mitarbeitern in diesen Unternehmensbereichen durch Zentralisierung und Verlagerung an einen neuen Ort zu senken. Eine Ansiedelung des Centers an kostengünstigeren Standorten birgt weitere Einsparpotenziale. Es muss dabei bei weitem nicht immer nach Osteuropa oder Südostasien gehen. Auch innerhalb Deutschlands können bereits durch entsprechende Verlagerungen Kosteneinsparungen im zweistelligen Prozentbereich erzielt werden.

Zweifelsfrei wird in diesen Bereichen weiterhin sehr viel manuelle Arbeit erforderlich sein. Insbesondere wird dies zum einen dadurch getrieben, dass die Unmengen an internen Richtlinien, externen Gesetzen und regulatorischen Anforderungen nicht weniger werden. Zum anderen bieten gerade die Themen im Finanz- und Rechnungswesen einen gewissen Grad an Gestaltungsspielraum, der Entscheidungen erfordert, die Maschinen nicht treffen können. Diese Anforderungen müssen von spezialisierten Fachkräften bearbeitet werden. Auf der anderen Seite müssen sich Unternehmen auch immer schneller an sich wechselnde Bedingungen anpassen können, um mit einer soliden Kostenstruktur langfristig zu überleben. Ein notwendiger Grad an Flexibilität wird unabdingbar sein. Eine Bündelung von Spezialisten in zentralen Shared-Services-Infrastrukturen oder der Einkauf von Dienstleistungen von externen Beratern können Unternehmen hierbei flexibel unterstützen, um auch in einer immer enger vernetzten globalisierten Welt den steigenden Anforderungen und Komplexität gewachsen zu sein.

### **1.2.2 Globalisierung und Komplexität**

Heutzutage haben Kunden unbegrenzten Zugang, um Informationen über Produkte und Dienstleistungen weltweit und jederzeit abrufen zu können. Die Verbindung der Welt durch das Internet ist ein Haupttreiber der Globalisierung der vergangenen Jahrzehnte. Es erscheint zudem als äußerst unwahrscheinlich, dass sich der Trend der globalen Verknüpfung von Informationen abschwächen wird oder in naher Zukunft endet. Durch die Verfügbarkeit von Informationen entstand eine Transparenz auf den Weltmärkten, wie es sie davor noch nicht gab. Diese Transparenz macht besonders Unternehmen zu schaffen, die ausschließlich über Preise statt über Qualität am Markt konkurrieren müssen. Das führt beispielsweise dazu, dass auch Unternehmen ihre Einkaufsabteilungen zentralisieren und gleichzeitig eine globale Datenbank mit Lieferanten und tagesaktuellen Preisen betreiben und pflegen. Sind nun Schrauben in Mexiko günstiger im Einkauf als in Brasilien, werden diese – fast automatisch – in Mexiko gekauft. Entsprechende globale Verträge werden zentral verwaltet und verhandelt. Notwendiger Lieferketten sind bereits vorab definiert und können ebenso flexibel angepasst werden.

Komplexitätstreiber für Unternehmen können grob in zwei Kategorien eingeteilt werden: Zum einen gibt es die Komplexität der Organisation, zum anderen eine natürliche Komplexität durch externe Einflüsse, wie gesetzliche Bestimmungen. Dies gilt umso mehr, je häufiger Ländergrenzen überwunden werden müssen. Nun könnte argumentiert werden, dass sich die internen Strukturen automatisch an die externen und oft komplexen Anforderungen anpassen.<sup>18</sup> Der Gedanke erscheint simpel: Produziert ein Unternehmen nur weniger Produkte und verkauft diese nur in wenigen kleinen Märkten, sollte die Organisationsstruktur recht einfach aufgebaut sein. Dies mag sicherlich für kleine Unternehmen der Fall sein, doch auch viele kleine Einzelhändler gehören meist großen international agierenden Unternehmen und Franchisegebern an. Die Erfahrung aus der Praxis bei mittelgroßen bis großen Unternehmen bestätigt die Theorie: Viele hausgemachte Probleme treiben interne Komplexität stärker als es das externe Umfeld verlangt. Dazu zählen insbesondere umfangreiche interne Richtlinien, unklar strukturierte Verantwortlichkeiten für Prozesse oder durch externe Zukäufe und Verschmelzungen getriebenes Unternehmenswachstum. Hinzu kommt, dass Unternehmen immer häufiger nationale Grenzen überschreiten, sei es im Einkauf oder im Verkauf. Mit zunehmender Globalisierung werden immer mehr Grenzen fallen. Beispielsweise ist ein Unternehmen wie Siemens in über 190 Ländern aktiv. Zum Vergleich: Die Vereinten Nationen haben aktuell 193 Mitgliedsstaaten.<sup>19</sup> Wenn Unternehmen nun in 190 Ländern aktiv sind, müssen auch 190 lokale Gesetzgebungen, Regularien und Richtlinien beachtet werden. Die interne Organisation muss in der Lage sein, lokale Jahresabschlüsse für diese Länder zu erstellen und Steuererklärungen abzugeben.

Zweifelsohne gibt es auch Unternehmen, die nur in einer Handvoll Ländern aktiv sind. Fraglich ist nur, ob dies die kommenden Jahrzehnte weiterhin so bleibt. Auf der anderen Seite ist auch ein Trend für eine Vereinheitlichung von Bilanzierungsstandards, wie den *International Financial Reporting Standards* (IFRS) zu erkennen, deren Umfang stetig wächst. Internationale Handelsabkommen und freie Wirtschaftsräume verfolgen meist das gleiche Ziel.

Insgesamt ist Globalisierung ein durchaus kontrovers diskutiertes Thema: Sie führt dazu, dass Unternehmen Produkte nicht mehr dort produzieren, wo sie vom Abnehmer in Anspruch genommen oder konsumiert werden. Stattdessen werden Güter verpackt und verladen, um über Länder und Kontinente hinweg verschifft, geflogen und/oder gefahren zu werden. Ähnliches gilt heutzutage auch für Arbeitsplätze: Jobs aus Industrieländern werden dorthin verlagert, wo sie für einen Bruchteil von westlichen Löhnen ausgeführt werden.<sup>20</sup> Zudem ist die globale Wirtschaft durch ihre engen Verflechtungen und Abhängigkeiten sehr volatil geworden. Volatilität bezieht sich primär auf Schwankungen in der Nachfrage und Veränderungen von Kundenpräferenzen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen sich an diese Geschwindigkeiten der Änderungen anpassen und sich intern so aufstellen, dass damit

<sup>18</sup> Vgl. Thompson (1967).

<sup>19</sup> Vgl. United Nations.

<sup>20</sup> Vgl. Ganowski und Joppe (2009); Baumol und De Ferranti (2012).

schrittgehalten werden kann. Das Konzept von Shared Services ist ein wichtiger Baustein, um interne Strukturen flexibel gestalten und somit auch in zunehmend dynamischen Märkten überleben zu können.<sup>21</sup> Moderne Technologien unterstützen zudem die Kommunikation und Zusammenarbeit über Ländergrenzen und Kontinente hinweg.

### 1.2.3 Fortschritte in Technologie und Kollaboration

Fortschritte im Bereich der Informationstechnologie (IT) können als ein Baustein für den Erfolg von Shared-Services-Konzepten angesehen werden. Die Entwicklung von ERP-Systemen durch Firmen wie SAP oder Oracle ermöglichte es erstmals, Unternehmensdaten zentral zu speichern. Die Entwicklung des Internets erlaubte zudem rund um die Uhr weltweiten Zugriff auf diese Daten. Der Aufbau und die Fähigkeiten der IT-Infrastruktur formen und beeinflussen signifikant die Prozesse von Unternehmen. Die Fragen, die sich häufig stellen, lauten: Passen sich Unternehmen an die Möglichkeiten der IT an? Oder sollen sich Unternehmen ihre Software- und Hardwarelösungen selbst entwickeln, um ihre Prozesse flexibel gestalten zu können? Eine pauschale und allumfassende Lösung darauf gibt es nicht. Wenn Unternehmen darin einen Wettbewerbsvorteil sehen, Prozesse abseits verfügbarer Standardlösungen zu gestalten – und die Kosten für Eigen- oder Fremdentwicklungen niedriger als die erwarteten Vorteile sind –, dann sollten sie es tun. Handelt es sich jedoch um einen einfachen und sehr standardisierten Prozess, dann sollten sich Unternehmen schon ganz genau überlegen, ob eine Eigenentwicklung wirklich so wesentliche Vorteile bringt. Dies ist beispielsweise bei Katalogsystemen im Bereich Einkauf der Fall oder im Bereich des grundlegenden Rechnungswesens mit der dazugehörigen Buchhaltungssoftware sowie bei Workflow-Management-Systemen.

Es gibt drei sog. Gesetze – im Sinne von Gesetzmäßigkeiten – die die Entwicklung von IT-Fähigkeiten in der Vergangenheit bestätigt haben. Diese Drei beschreiben die Entwicklung von Netzwerken, Datenspeichern und Prozessoren und somit den Nukleus von ortsunabhängiger Datenverarbeitung und Automatisierung.

1. **Butters Law:** Benannt nach Gerald Butters, früher verantwortlich für die Optical Networks Group von Lucent Technologies, besagt, dass sich das Datenvolumen in Netzwerken etwa alle neun Monate verdoppelt. *Butters Gesetzmäßigkeit* beschreibt somit die sehr schnelle Entwicklung von Netzwerken und dazugehöriger Infrastruktur. Im Umkehrschluss dazu kann interpretiert werden, dass sich die damit verbundenen Kosten alle neun Monate nahezu halbieren, oder zumindest bei doppelter Leistung konstant bleiben. Somit kann angenommen werden, dass auch in Zukunft, die Möglichkeit bestehen wird noch größere Datenmengen über den Erdball in Shared Service Center zu schicken.<sup>22</sup>
2. **Kryders Law:** Geschwindigkeit und Durchsatz von Netzwerken sind über die vergangenen Jahrzehnte enorm gewachsen. Da es möglich ist, sehr große Datenmen-

<sup>21</sup> Vgl. Aksin und Masini (2008).

<sup>22</sup> Vgl. Nixon (2009).

gen von A nach B zu senden, stellt sich die Frage, wie diese Datenmengen gespeichert werden können. *Kryders Gesetzmäßigkeit* beschreibt die Entwicklung von verfügbaren Speichermedien. Seitdem Festplatten 1956 erstmalig in großen Rechnern verwendet wurden, hat sich die Dichte an Daten, die auf diese Platten gespeichert werden können, von 2.000 Bits um den Faktor 50 Millionen auf 100 Milliarden Bits je Quadratzoll vervielfacht.<sup>23</sup> Auch wenn der Dichte gewisse physikalische Grenzen gesetzt sind, wird sich das speicherbare Datenvolumen weiter vergrößern. Die Speicherkapazität pro US-Dollar verdoppelt sich nahezu alle 18 bis 24 Monate. Dies wird auch durch moderne Möglichkeiten, Daten zu speichern, wie beispielsweise durch Cloud-Speicher, weiter vorangetrieben, sodass Unternehmen nahezu unbegrenzte Möglichkeiten – und auch den Platz haben – solche Datenmengen zu speichern. Moderne Datenbanktechnologien, wie SAP HANA ermöglichen zudem auch schnelleren Zugriff auf immer mehr Daten.

3. **Moore's Law:** Die Möglichkeit, Daten zu speichern und diese von A nach B zu verschieben, ist jedoch nicht genug. Es stellt sich die Frage, wie diese Daten schnell ausgewertet und verarbeitet werden können, um besonders Automatisierungen und Echtzeit-Informationen aus immer größeren Datentöpfen zu erhalten. Nach Gordon Moore, Mitgründer von Intel verdoppelt sich die Anzahl an Transistoren auf einem Computerchip etwa alle zwei Jahre.<sup>24</sup> Diese Aussage ist seit über 40 Jahren als *Moore'sche Gesetzmäßigkeit* bekannt. Über die Jahre kam oft der Zweifel auf, dass diese Entwicklung irgendwann ein Ende haben wird – bisher erscheint Moores Annahme jedoch weiterhin gültig zu sein. Anfang September 2013 stellte Intels aktueller Vorstandsvorsitzender Brian Krzanich auf dem Intel Developer Forum einen 14 Nanometer Chip vor.<sup>25</sup> Dies ist eine Verbesserung von knapp 30% zum Vorgängermodell mit 22 Nanometern. Es kann also davon ausgegangen werden, dass auch in Zukunft weiterhin mehr Rechenleistung zu Verfügung stehen wird, als es heute der Fall ist, auch durch Technologien wie Mehrkernprozessoren.

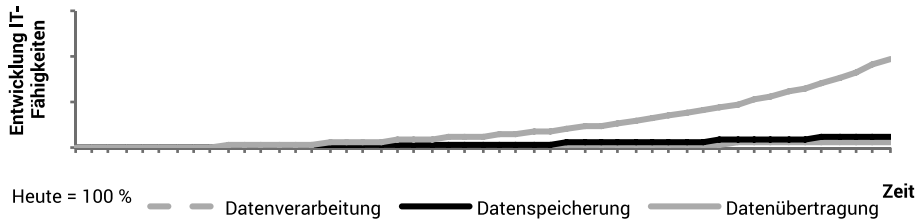
Von diesen drei Gesetzmäßigkeiten ist die rasante Entwicklung der Datenübertragung der am schnellsten wachsende Baustein. Die folgende Abbildung 1-5 zeigt die Weiterentwicklung der Trends grafisch und verdeutlicht, dass Datenübertragung der am schnellsten wachsende Treiber ist. Flexible Speicherlösungen in der Cloud ermöglichen es auch unabhängig von der Kapazität einzelner physischer Laufwerke, diese Datenmassen zu speichern.

Das stetige Wachstum der Produktivität ist ein signifikantes Merkmal in der Produktion, vor allem getrieben durch einen Anstieg der Automatisierung. Durch Automatisierung können pro Zeiteinheit wesentlich mehr Arbeitsergebnisse erzielt werden als bei einer manuellen Bearbeitung. Trotz dessen, dass die Arbeitslöhne in Industrieländern über die letzten Jahrzehnte kontinuierlich wuchsen, überwiegt die Entwicklung der Produktivität in Bereichen wie beispielsweise Automobilbau oder Computer und

<sup>23</sup> Vgl. Walter (2005).

<sup>24</sup> Vgl. Intel Corporation.

<sup>25</sup> Vgl. Krzanich.



**Abbildung 1-5:** Entwicklung und Fortschritt von Informationstechnologien

Technologie. In Summe sind Autos und Computer weitaus günstiger als vor einigen Jahrzehnten. Unabhängig davon kann jedoch generell angenommen werden, dass die Leistungsfähigkeit von IT- und Kommunikationslösungen die Entwicklung von Shared Services beflügelt und auch in Zukunft weiter beflügeln kann.<sup>26</sup>

Ein optimaler Einsatz von Technologie kann die Kostenstruktur der Unternehmen verbessern. Eine unternehmensweit homogene IT-Landschaft lässt sich einfacher und kostengünstiger warten und instandhalten, als es in einem heterogenen Umfeld möglich ist. Transparenz über Informations-, Kommunikations- und Technologiekosten deckt mögliche Potenziale auf. Eine homogene zentrale Shared-Services-Infrastruktur hebt diese Möglichkeiten und ermöglicht einen kostengünstigeren Betrieb von Rechenzentren und allgemeinen IT-Diensten.

Jedoch können nicht alle Aktivitäten automatisiert werden. Manuelle Tätigkeiten müssen von Personal ausgeführt werden, das Löhne und Gehälter bezieht. Eine Reduktion der Anzahl der Mitarbeiter und der damit verbunden Lohnkosten ist oft nur bis zu einem gewissen Grad möglich. Ein zweiter Weg ist die Reduktion der Lohnkosten der einzelnen Mitarbeiter, deren Tätigkeiten nicht automatisiert werden können.

#### 1.2.4 Demografie und Arbitrage von Lohnkosten

Eine Steigerung der Produktivität ist in Bereichen, die Denken erfordern, schwierig. Maschinen und Computer können viele Aufgaben, die ein Mensch bearbeitet, nicht gleichwertig bearbeiten: Sei es die Interpretation von Kennzahlen und Werten auf Kostenstellen sowie das Treffen der bestmöglichen Schlussfolgerungen, oder das einfache Klären von erhaltenen Rechnungen mit Lieferanten. Das Element Mensch kann nicht vollständig durch Computer ersetzt werden.

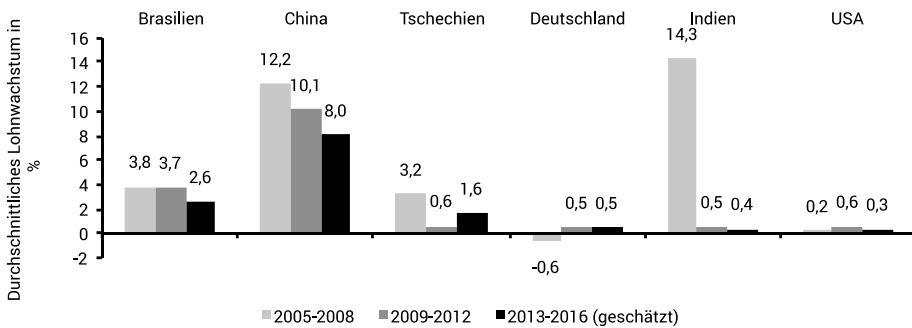
Problematisch ist dabei, dass eine flexible Anpassung von Personalkosten an die Unternehmenssituation infolge von Gewerkschaften und arbeitnehmerfreundlichen Gesetzgebungen besonders in Mitteleuropa schwer bis nahezu unmöglich ist. Anglo-amerikanisch geprägte Länder weisen einen tendenziell flexibleren Arbeitsmarkt auf.<sup>27</sup> Generell tendieren Märkte, so auch der Arbeitsmarkt, zum Gleichgewicht. Kündigungsschutz, Mindestlohn, Managervergütungen und -boni sind Themen, die seit

<sup>26</sup> Vgl. Baumol und De Ferranti (2012).

<sup>27</sup> Vgl. Wileman (2008).

der Finanzkrise häufig in den deutschen Medien auftauchen. Arbeitgeber klagen über zu hohe Löhne und einen Mangel an Flexibilität. Arbeitnehmer diskutieren oft die doch zu niedrigen Gehälter und die Unsicherheit über ihre Arbeitsplätze. Jedoch bleibt auch eine Verlagerung der Arbeit in Länder mit billigen Löhnen immer nur eine gewisse Zeit günstiger. Nachdem immer mehr Unternehmen nach Indien und China gehen, haben sich die Kostenvorteile der damaligen Pioniere nahezu amortisiert.

Die Entwicklung der Lohnkosten spielt eine entscheidende Rolle für die Auswahl von Standorten für Shared Service Center. Lohnkostenarbitrage ist ein wesentlicher Treiber beim Aufbau von Shared Services. Gemäß der Economist Intelligence Unit gibt es signifikante Unterschiede bei der Entwicklung von Löhnen in den interessanten Wachstumsregionen.<sup>28</sup>



**Abbildung 1-6:** Durchschnittliche Lohnentwicklung in ausgewählten Regionen

Trotz des signifikant hohen Wachstums der Löhne in China bleibt die absolute Größe des Unterschieds offensichtlich. Nichtsdestotrotz gibt es auch lokale und regionale Unterschiede und Faktoren, die berücksichtigt werden müssen. Signifikante Unterschiede im Lohnniveau können sowohl in Indien, als auch in China vorherrschen, je nach Region. Megastädte wie Shanghai oder Peking sind viel näher an europäischen Niveaus als Chinas ländlichere und westlichere Regionen. Hinzu kommt, dass gut ausgebildete junge Arbeitskräfte vor allem in den Wachstumsstädten zu finden sind und dort die Urbanisierung vorantreiben. Es wird also zwangsweise darauf hinauslaufen, dass eine Abwägung zwischen Ausbildungsgrad der Arbeitskräfte und Standortlohnkosten weiter an Bedeutung gewinnen wird, insbesondere bei einem längeren Zeithorizont. Besonders in den Wachstumsregionen und Megastädten werden die Lohnvorteile in den kommenden Jahrzehnten nahezu verschwinden. Unter der Annahme, dass ein qualifizierter Arbeiter in Shanghai das doppelte des chinesischen Durchschnitts verdient, und vorausgesetzt, dass das durchschnittliche Wachstum weiterhin 10,1 % beträgt, werden in China Anfang der 2030er Jahre vereinzelt deutsche Löhne gezahlt werden. Zumal in Zukunft neben transaktionalen Aktivitäten auch immer mehr wissensgetriebene Themen in eine Shared-Services-Infrastruktur verlagert werden.

<sup>28</sup> Vgl. The Economist Intelligence Unit.

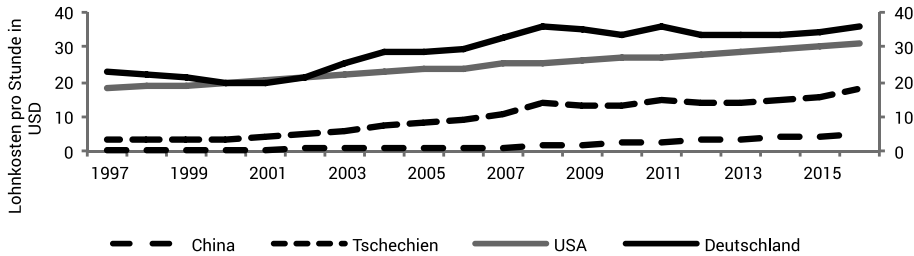


Abbildung 1-7: Entwicklung Lohnkosten pro Stunde

Mittel- und langfristig sind Löhne und Gehälter jedoch nicht die einzigen Treiber für die Verlagerung von Arbeitsplätzen in andere Regionen. Die demografische Entwicklung und deren Einfluss auf die Wirtschaft sind Herausforderungen, denen sich Unternehmen in den kommenden Jahrzehnten stellen müssen. Beispielsweise nimmt die Bevölkerung in Deutschland ab und gleichzeitig der Anteil der Älteren stetig zu. Dies wird einen signifikanten Einfluss auf die Anzahl der verfügbaren Arbeitskräfte haben. Die deutsche Bevölkerung erreichte ihren Höhepunkt 2003 mit zirka 82,5 Millionen Einwohnern. 2010 betrug diese Zahl nur noch 81,7 Millionen. Diese Hochrechnungen wurden allesamt statistisch ermittelt. Aber die erste Volkszählung nach 20 Jahren, der Zensus 2011, dessen Ergebnisse erst 2013 vom Statistischen Bundesamt vorgestellt wurden, war ernüchternd. Es stellte sich heraus, dass Deutschland zum Jahresende 2012 sogar nur 80,5 Millionen Einwohner zählte. Dies entspricht einer Abweichung vom Erwartungswert von über einer Million Menschen. Auch hier gibt es momentan keine Indikation zur Trendumkehr.<sup>29</sup>

Erste Bevölkerungshochrechnungen gehen davon aus, dass im Jahr 2060 nur noch 65 bis 70 Millionen Einwohner in Deutschland gemeldet sein werden. Das entspricht einem Rückgang um fast 19%. Diese Entwicklung hat für Arbeitgeber fatale Folgen: Gemäß der Hochrechnungen des Statistischen Bundesamtes wird im Jahr 2060 jeder siebte Bürger 80 Jahre oder älter und jeder Dritte über 65 Jahre alt sein. Gehören heute noch etwa 50 Millionen zur Gruppe der 20- bis 65-Jährigen, so kann die Zahl der Erwerbstätigen sogar um 27 bis 34% zurückgehen, je nach Grad der Zuwanderung. Die Bevölkerungszahl sinkt, weil die Zahl der Geburten stetig nachlässt, ab 2020 die geburtenstarken Jahrgänge ins Rentenalter eintreten und damit die Sterberate bis 2060 prozentual erhöhen werden.<sup>30</sup> Diese Entwicklung ist jedoch auch im Rest Europas zu spüren. In den kommenden 40 Jahren kann auch dort von einer Absenkung der Bevölkerung von heute zirka 810 Millionen auf 790 Millionen im Jahr 2050 ausgegangen werden.

Auf der anderen Seite des Atlantiks, in den Vereinigten Staaten, wird hingegen von einem 30-prozentigen Wachstum in den kommenden 30 bis 40 Jahren ausgegangen. Es wird eine Bevölkerungsgröße von über 400 Millionen erwartet. In der gleichen Zeit

<sup>29</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (a).

<sup>30</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (b).

erwartet Asien ein Wachstum von 25 % auf über 5,1 Milliarden. Mit anderen Worten: 2050 werden in Asien 6,5-mal mehr Menschen leben als in Europa, und etwa das 12-fache der Menschen in den USA. Die Entwicklung in Asien wird hauptsächlich durch Indien und China getrieben. Allein zwischen 2010 und 2050 wird sich Chinas Bevölkerung um etwa 6 % auf über 1,4 Milliarden vergrößern. Hinzu kommt, dass China aktuell die Ein-Kind-Politik lockert, was zu einem weiteren Anstieg der Bevölkerung führen wird. Indiens Wachstum ist sogar noch größer: Nach heutigen Hochrechnungen wird Indiens Bevölkerung China zwischen 2020 und 2030 überholen und 2050 über 1,6 Milliarden Staatsbürger aufweisen.<sup>31</sup>

Im Allgemeinen sind Kunden heute besser informiert über Preise, Verfügbarkeiten von Produkten und Dienstleistungen. Es gibt, getrieben durch die Globalisierung und Nachfrage, viel mehr Alternativen zum Bezug von Leistungen und Produkten. Bei standardisierten Produkten treibt dies besonders den Preis. Heute bietet das Internet globale Informationen 24 Stunden am Tag und 7 Tage die Woche. Typische Probleme durch Zeitverschiebungen und lange, auch langsame, Kommunikationswege gibt es quasi nicht mehr. Eine neue Art von Transparenz ist entstanden. Jedoch fehlt diese Transparenz im Bereich von Aufwendungen für die Verwaltung. Oft sind diese Themen in einer unternehmenseigenen Shared-Services-Infrastruktur aufgebaut und abgebildet. Wie aber wird ein realistischer Transaktionspreis für eine typische Verwaltungstätigkeit gemessen? Wo liegt dieser aktuell? Wie finden Unternehmen heraus, ob sie intern kostengünstig oder doch zu teuer arbeiten? Einige Beratungsfirmen bieten Benchmarks in diesen Bereichen an. Bei transaktionalen Tätigkeiten, wie Rechnungsverarbeitung sind diese auch durchaus valide. Wird jedoch über wissensintensive Aktivitäten, wie verschiedene Controlling-Tätigkeiten, gesprochen, fehlt es an einem Richtwert – und an einem transparenten Markt. Viele Prozesse in Unternehmen sind so spezifisch, dass ein externer Vergleich heute noch wenig Aussagekraft besitzt.

### 1.3 Zusammenfassung und Ausblick

Ein wachsender Wettbewerb zwingt Unternehmen heute schneller zu handeln, als es früher der Fall war. Märkte werden immer internationaler und durch immer enger verzahnte Wirtschaftsräume und Finanzsysteme schwankungsanfälliger. Die Herausforderungen, vor denen Unternehmen heute stehen, sind sicherlich dieselben wie vor einigen Jahrzehnten, nur die Geschwindigkeit, in der sich der Fokus verschiebt, hat sich deutlich erhöht. Entscheidungen müssen eher gestern als heute getroffen werden, um auch in Zukunft fit und gesund am Markt agieren zu können. Neue Unternehmen, Produkte und Geschäftsmodelle sprießen aus dem Boden, besonders getrieben im Bereich neuer Medien. Firmen wie Facebook und Twitter bestimmen heute immer mehr die Presse.

---

<sup>31</sup> Vgl. The World Bank.



Nichtsdestotrotz bildet in Deutschland das produzierende Gewerbe das Rückgrat der Wirtschaft. Insbesondere der breit gestreute Mittelstand mit einer Vielzahl an Weltmarktführern, der Automobilbau mit seiner Vielzahl an Zulieferern und große Industrie-, Energie-, Telekommunikations- und Handelsunternehmen sichern Arbeitsplätze und erhalten Wohlstand für die ganze Bevölkerung. Dennoch darf sich nicht auf dem Erfolg, der ein Resultat vergangener Entscheidungen ist, ausgeruht werden. Länder wie China, Indien, Russland oder Brasilien sind große Märkte, die auch große und vor allem wachsende Unternehmen haben. Ohne Veränderungen und richtige Entscheidungen für die Zukunft wird der Status quo nur schwer zu halten sein. Viele einheimische Unternehmen sind schon heute von chinesischen Firmen übernommen worden, um eine Insolvenz zu vermeiden. Unternehmen des Mittelstandes, wie Putzmeister, oder ein ehemaliger Star, wie Q-Cells, gehören jetzt chinesischen Unternehmen. Ob dies Einzelfälle sind, lässt sich heute nicht beurteilen. Was heute beurteilt werden kann ist, dass Unternehmen ihre Zukunftsfähigkeit sichern müssen: Zum einen durch Innovation und Qualität, zum anderen aber auch durch Reduktion von unnötigen Kosten und Ineffizienzen. Gerade die letzten beiden Treiber sind besonders im Bereich von internen administrativen und nicht-wertschöpfenden Prozessen möglich. Das Konzept der Bündelung und Standardisierung von Aktivitäten in zentralen Organisationseinheiten, einem Shared Service Center, hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten als eine adäquate Maßnahme zur Optimierung von Verwaltungsaufgaben herausgestellt.

Das Konzept von Shared Services vereint sowohl Theorie und Praxis als auch Vorteile durch Arbeitsteilung, Spezialisierung, Taktung, Zentralisierung, Bündelung und Aus- bzw. Verlagerung. Vier wesentliche globale Treiber bestimmen den Werdegang von Shared Services in ihrer Evolution: Rentabilität und Kosteneffizienz, Globalisierung und Komplexität, Fortschritte in Technologie und Kollaboration und Demographie und Arbitrage von Lohnkosten.

Rentabilität und Kosteneffizienz beschreiben die Notwendigkeit, effizient und verschwundungsarm zu arbeiten. Der Begriff der Kostenkrankheit beschreibt, warum einige Aktivitäten über Jahrzehnte hinweg signifikant günstiger wurden, während andere sich genau gegenläufig entwickelten. Gerade das produzierende Gewerbe konnte von Mechanisierung und Automatisierung profitieren und Stückkosten senken, wohingegen personalintensive Themen immer teurer wurden. Es stellt sich die Frage, wie personalintensive administrative Tätigkeiten in Unternehmen günstiger werden können? Shared Services bieten eine Möglichkeit, Verwaltungskosten zu senken.

Globalisierung und Komplexität beschreiben das Zusammenwachsen von Wirtschaftsräumen und das Erweitern von Vertriebs- und Einkaufsgebieten von Unternehmen. Durch Niederlassungen in mehreren Ländern müssen Unternehmen auch mehrere lokale Gesetzgebungen beachten. Bündelungen von Wissen und sprachlichen Kompetenzen in Shared-Services-Infrastrukturen bieten eine Möglichkeit, nicht in allen operativen Ländern einen vollständigen Verwaltungsapparat aufbauen zu müssen. Durch internationale Bestrebungen, wie die IFRS, wird auch versucht einer globalen Komplexität entgegenzuwirken.

Fortschritte in Technologie und Kollaboration beschreiben das technische Zusammenwachsen von Unternehmen über Landesgrenzen hinaus. Immer mehr Daten können global eingegeben, gespeichert und aufgerufen werden. Durch moderne Technologien können immer mehr Daten in Echtzeit verarbeitet, ausgewertet und über Kontinente und Ozeane geschickt werden. Eingabe und Verarbeitung von Informationen muss nicht mehr am selben Standort ausgeführt werden, was die Entwicklung von zentralen Shared-Services-Modellen signifikant antreibt.

Demographie und Arbitrage von Lohnkosten sind zentrale Themen, um die Weichen für die Zukunft zu stellen. Langfristige Investitionen in neue Center sind planbar, wenn auch die demografischen Entwicklungen in die Standortwahl einbezogen werden. Aktuell positive Lohnkosten können in wenigen Jahren zum Nachteil werden. Ebenso kann ein Mangel an Fachkräften in gewissen Ländern eintreten. Hier sind besonders strategische Entscheidungen notwendig, um auch in zehn Jahren noch die Vorteile von internen Shared Services in Anspruch nehmen zu können und nicht der allgemeinen Entwicklung hinterherzulaufen.

Das Konzept eines Shared Services Centers ist für Unternehmen ein geeignetes Instrument, um administrative Funktionen in der Organisation qualitativ, prozessual und kostentechnisch zu verbessern. Der Aufbau einer flexiblen und skalierbaren Backoffice-Organisation ist für Unternehmen, natürlich neben dem Anbieten der richtigen Produkte und Dienstleistungen, ein wesentliches Element zur Sicherstellung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit. Ist die Entscheidung zum Aufbau einer Shared-Services-Infrastruktur getroffen, beginnen neue Herausforderungen hinsichtlich Planung und Umsetzung des Konzeptes: Wie sieht das genaue Betriebsmodell des SSCs aus? Welcher Ansatz ist hinsichtlich Governance und Performance-Steuerung am besten geeignet? Welche Sourcing-Modelle kommen in Frage? Welche Aktivitäten können in das Center verlagert werden? Wo liegt der optimale Standort? Wie wird die Personalentwicklung im SSC sichergestellt? Wie sehen optimierte Prozesse und IT-Systeme aus? Um Antworten auf all diese Fragen zu finden, müssen nach der Entscheidung für ein SSC eine detaillierte Machbarkeitsstudie sowie ein Business Case folgen. Anschließend kann mit der Umsetzungsplanung begonnen werden. Wesentliche Themen in diesem Bereich sind Change Management und die Berücksichtigung von internen und externen Anforderungen hinsichtlich Compliance. Weitere Sachverhalte, wie steuerliche Aspekte bei der Verlagerung sowie rechtliche Anforderungen bei einem möglichen Betriebsübergang, sind auch von großer Bedeutung.

Ist ein Shared Service Center final in Betrieb, spielen andere Elemente eine wesentliche Rolle: Kontinuierliche Verbesserungen, Process Intelligence, und Lean Management in administrativen Prozessen sind wichtige Elemente für die Zukunft und Wettbewerbsfähigkeit der Center in den kommenden Jahrzehnten. Auch sollten sich Unternehmen langfristig die Frage stellen, ob Outsourcing des gesamten Prozesses nicht mittelfristig bis langfristig eine bessere Alternative darstellt.

## Literaturverzeichnis

- Aksin, O.Z., Masini, A. (2008): »Effective Strategies for Internal Outsourcing and Offshoring of Business Services. An Empirical Investigation«, in: *Journal of Operations Management* 26 (2), S. 239-256.
- Baumol, W.J., Bowen, W.G. (1968): *Performing arts, the economic dilemma. A study of problems common to theater, opera, music and dance*. Cambridge.
- Baumol, W.J., De Ferranti, D.M. (2012): *The cost disease. Why computers get cheaper and health care doesn't*. London.
- Bergeron, B.P. (2003): *Essentials of shared services*. Hoboken.
- Blackberry: <http://ca.blackberry.com/company.html> (13.10.2013).
- Davis, T.R.V. (2005): »Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs«, in: *Journal of General Management* 31 (2), S. 1-18.
- Dressler, S. (2007): *Shared Services, Business-process-Outsourcing und offshoring. Die moderne Ausgestaltung des Back-Office, Wege zu Kostensenkung und mehr Effizienz im Unternehmen*. Wiesbaden.
- Farber, D.R. (2002): *Sloan rules. Alfred P. Sloan and the triumph of General Motors*. Chicago.
- Friedman, T.L. (2009): *Die Welt ist flach. Globalisierung des 21. Jahrhunderts*. Rheda-Wiedenbrück, Gütersloh.
- Ganowski, Christian, Joppe, Johanna (2009): *Das Ende der Globalisierung. Warum wir wieder vernünftig wirtschaften müssen*. München.
- Helbing, F., Rau, T., Riedel, A. (2013): »Future Trends in Finance Shared Services Organizations«, in: Keuper, F. und Lueg K.E. (Hrsg.): *Finance bundling and finance transformation. Shared services next level*. Wiesbaden, S. 379-407.
- Intel Corporation: <http://www.intel.com/content/www/us/en/history/museum-gordon-moore-law.html> (01.11.2013).
- Krzanich, B.: [http://intelstudios.edgesuite.net/idf/2013/sf/keynote/130910\\_bk/index.html](http://intelstudios.edgesuite.net/idf/2013/sf/keynote/130910_bk/index.html) (03.11.2013).
- Nixon, S.D. (2009): »U.S. National Security in New Times«, in: *Frontiers of Engineering. Reports on Leading-Edge Engineering from the 2008 Symposium*. Washington, S. 127-132.
- Porter, M.E. (1980): *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York.
- Porter, M.E. (1996): »What is Strategy?«, in: *Harvard Business Review* 74 (6), S. 61-78.
- Smith, A. (2005): *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*. München.
- Statistisches Bundesamt (a): <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerung.html> (17.11.2013).
- Statistisches Bundesamt (b): [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2009/11/PD09\\_435\\_12411.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2009/11/PD09_435_12411.html) (17.11.2013).
- The Economist Intelligence Unit: <http://data.eiu.com/Default.aspx> (17.11.2013).
- The World Bank: <http://data.worldbank.org/indicator> (17.11.2013).
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*. New York.
- United Nations: <http://www.un.org/en/aboutun/index.shtml> (31.10.2013).
- Walter, C. (2005): »Kryder's Law«, in: *Scientific American Magazin* (8), S. 32-33.
- Wileman, A. (2008): *Driving down cost. How to manage and cut costs – intelligently*. London, Boston.

