



Sven Sterzenbach

## Shared Service Center-Controlling

Theoretische Ausgestaltung  
und empirische Befunde  
in deutschen Unternehmen



PETER LANG

# 1. Einführung

## 1.1 Ausgangssituation und Entstehungshintergrund von Shared Service Centers

Seit einigen Jahren haben Unternehmen in verschiedenen Branchen damit begonnen, die Erbringung unterstützender Leistungen (z.B. Buchhaltung, Informationstechnologie etc.) in sogenannten Shared Service Centers (SSC) zusammenzufassen.<sup>1</sup> Als Anwendungspioniere gelten US-amerikanische Unternehmen (z.B. Exxon, Ford, General Electric), die zu Beginn der 1980er-Jahre erste Shared Service Centers einrichteten.<sup>2</sup> Über die Niederlassungen der US-amerikanischen Unternehmen kam das Konzept ab Mitte der 1990er-Jahre auch in Europa zur Anwendung.<sup>3</sup> Die zunehmende Verbreitung kann dabei im Wesentlichen auf zwei Ursachen zurückgeführt werden:<sup>4</sup>

- Zum einen sind Unternehmen aufgrund der Internationalisierung der Geschäftstätigkeit einem zunehmenden Wettbewerb auf ihren Absatzmärkten ausgesetzt.<sup>5</sup> Bedingt durch den gestiegenen Wettbewerbsdruck werden Änderungen der Organisationsstrukturen notwendig, um flexibler auf Kundenwünsche reagieren zu können. Als Konsequenz werden die einzelnen Unterneh-

---

<sup>1</sup> Die durch Shared Service Centers erbrachten Leistungen werden in Kapitel 3.2.3.2.1 genauer spezifiziert.

<sup>2</sup> Vgl. Denburgh, E. v. et al. (2000), S. 45 f.; Gunn, R. W. et al. (1993), S. 24 f.; Triplett, A./Scheumann, J. (2000), S. 42.

<sup>3</sup> Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 71; ähnlich auch Glahn, C. v. (2007), S. 85 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 63 ff. Daneben wirkte die Integration von Wirtschaftsräumen und Entwicklungen in der Informationstechnologie unterstützend auf die Entstehung von Shared Service Centers. Beispielweise ermöglichte die Harmonisierung von Gesellschaftsrecht und Währung in der Europäischen Union europaweit tätigen Unternehmen leichter unterstützende Leistungen an einem Standort zusammenzufassen, vgl. Campenhausen, C. v./Rudolf, A. (2001), S. 83; Kagelmann, U. (2001), S. 67 ff.; Krempel, M. (1999), S. 119; Miller, C. (1999), S. 46 f. Innovationen in der Informationstechnologie erlauben dabei einen kostengünstigen grenzüberschreitenden Leistungsaustausch, vgl. Schwarz, G./Schiele, J. (2004), S. 40; Ulrich, D. (1995), S. 13. Beide Aspekte sind für den weiteren Verlauf der Arbeit jedoch ohne Bedeutung und werden daher nicht ausführlich berücksichtigt.

<sup>5</sup> Vgl. Kutschker, M./Schmid, S. (2008), S. 181. Vgl. ausführlich Macharzina, K./Fisch, J. H. (2004), Sp. 360 ff., zur Internationalisierung der Geschäftstätigkeit.

mensbereiche mit weitgehender Autonomie und Eigenverantwortlichkeit hinsichtlich ihres operativen Geschäfts ausgestattet.<sup>6</sup> Mit der daraus resultierenden Dezentralisierung werden neben operativen Leistungen auch unterstützende Leistungen in die einzelnen Geschäftsbereiche verlagert und dort jeweils zur Deckung der lokalen Nachfrage bereitgestellt. Aufgrund dieser parallelen Erbringung entstehen in den betreffenden Unternehmen höhere Kosten für Personal und Infrastruktur.<sup>7</sup> Gleichzeitig werden durch diese Vorgehensweise vorhandene Skalen- und Verbundeffekte im Bereich der unterstützenden Leistungen nicht genutzt.<sup>8</sup>

- Zum anderen kann die weitverbreitete Beurteilung der Unternehmensleitung anhand der Steigerung des Unternehmenswertes angeführt werden.<sup>9</sup> Typischerweise wird darin die wertorientierte Steuerung des Gesamtunternehmens auf die operativen Geschäftsbereiche ausgedehnt.<sup>10</sup> Um weitere Potenziale zur Steigerung des Unternehmenswertes realisieren zu können, werden zunehmend auch marktferne Unternehmensbereiche, deren Leistungen lediglich unterstützenden Charakter haben, in eine ergebnis- bzw. wertorientierte Steuerung integriert.<sup>11</sup>

Um in diesem dynamischen Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben und gleichzeitig den Unternehmenswert zu steigern, ist es erforderlich, die Unternehmensstrategien und -strukturen bestmöglich an diese Anforderungen anzupassen.<sup>12</sup> Vor diesem Hintergrund werden Shared Service Centers eingerichtet, um diejenigen unterstützenden Leistungen zu bündeln, die bislang in mehreren Unternehmensbereichen gleichzeitig erbracht worden sind.<sup>13</sup> Dadurch wird innerhalb einer divisionalen Organisationsstruktur die Möglichkeit geschaffen, vorhandene Skalen-

---

<sup>6</sup> Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 69; Kutschker, M./Schmid, S. (2008), S. 596 und S. 639.

<sup>7</sup> Vgl. Deimel, K./Quante, S. (2003), S. 301.

<sup>8</sup> Vgl. Welge, M. K. (1987), S. 514.

<sup>9</sup> Vgl. Kagelmann, U. (2001), S. 64.

<sup>10</sup> Vgl. Bea, F. X./Haas, J. (2005), S. 83 f.; ähnlich auch Bühner, R. (1996a), S. 6 f.

<sup>11</sup> Vgl. Krüger, W./Danner, M. (2004a), S. 110 f.

<sup>12</sup> Vgl. Chandler, A. D. (1962), S. 314 f.; Frese, E. (2005), S. 5 ff. Vgl. ausführlich Chandler, A. D. (1962), S. 283 ff.; Jost, P.-J. (2001), S. 18 ff., zum Zusammenhang von Unternehmensstrategie und -struktur. Vgl. Bassen, A. (1998), S. 24 ff., Bühner, R. (1987), S. 40, die Divisionalisierung als Ergebnis einer Diversifikationsstrategie darstellen.

<sup>13</sup> Vgl. Campenhausen, C. v./Rudolf, A. (2001), S. 82 f.; Joachim, A. (2001), S. 34; Kagelmann, U. (2001), S. 69; Voegelin, M. D./Spreiter, S. (2003), S. 831 i.V.m. Amponsem, H. et al. (1996), S. 219 ff.

und Verbundeffekte bereichsübergreifend zu realisieren.<sup>14</sup> Das höhere Volumen und die gemeinsame Ressourcennutzung in Shared Service Centers erlauben deutliche Kosteneinsparpotenziale im Vergleich zu den dezentralen Unternehmensbereichen, in denen die Erbringung unterstützender Prozesse für den Eigenbedarf häufig unterhalb einer notwendigen kritischen Menge erfolgt.<sup>15</sup> Zugleich wird durch die Zusammenfassung der unterstützenden Leistungen in einer eigenen Organisationseinheit die Möglichkeit geschaffen, deren finanzielle Leistungsfähigkeit zu beurteilen und diese wertorientiert zu steuern.<sup>16</sup>

Neben den genannten Aspekten werden mit der Einrichtung von Shared Service Centers weitere Ziele verfolgt. Dahingehend ist insbesondere die Möglichkeit zur Steigerung der Qualität bei der Erbringung der unterstützenden Leistungen zu nennen. Durch die explizite Ausrichtung der Leistungserbringung an den Anforderungen der Geschäftsbereiche, kann die Leistungsqualität kontrolliert und kontinuierlich verbessert werden.<sup>17</sup> Auf Ebene der Geschäftsbereiche kann durch die Übertragung der unterstützenden Leistungen auf Shared Service Centers zudem eine Entlastung erreicht werden, wodurch sich diese gezielt auf die operative Leistungserstellung fokussieren können.<sup>18</sup> Des Weiteren ermöglicht das Austauschverhältnis zwischen Geschäftsbereichen und Shared Service Centers eine genaue Bewertung des Leistungsverkehrs, indem die SSC-Leistungen entsprechend der Inanspruchnahme abgerechnet werden.<sup>19</sup> Durch die Aufnahme von Lieferbeziehungen zu externen Nachfragern können Shared Service Centers weiteres Potenzial zur Steigerung des Unternehmenswertes entwickeln.<sup>20</sup>

## 1.2 Problemstellung und Ziele der Arbeit

Trotz der relativ jungen Geschichte des SSC-Konzepts, haben Shared Service Centers in der Praxis deutscher Großunternehmen weitgehend Verbreitung ge-

---

<sup>14</sup> Vgl. Schimank, C. (2004), S. 171.

<sup>15</sup> Vgl. Balling, J./Gössi, M. (2001a), S. 21; Krüger, W./Danner, M. (2004a), S. 114 f.

<sup>16</sup> Vgl. ähnlich auch Mergy, L./Records, P. (2001), S. 19 ff. Vgl. allgemein Anthony, R. N./Govindarajan, V. (2006), S. 112 ff., zur finanziellen Beurteilung von Centerkonzepten.

<sup>17</sup> Vgl. Ulrich, D. (1995), S. 13 f.

<sup>18</sup> Vgl. Balling, J./Gössi, M. (2001a), S. 21; Connell, R. (1996), S. 55. In dieser Hinsicht unterscheiden sich Shared Service Centers nicht von einem Outsourcing der Prozesse. Vgl. zum Outsourcing Quinn, J. B./Hilmer, F. G. (1994), S. 43; Quinn, J. B./Hilmer, F. G. (1995), S. 48.

<sup>19</sup> Vgl. Joachim, A. (2001), S. 34; Schimank, C./Strobl, G. (2002), S. 289 f.; Schuurmans, L./Stoller, C. (1998), S. 39 f.

<sup>20</sup> Vgl. Schimank, C./Strobl, G. (2002), S. 90.

funden.<sup>21</sup> Der hohen Praxisrelevanz steht jedoch eine relativ geringe Berücksichtigung in der wissenschaftlichen Literatur gegenüber. Die Ausführungen umfassen meist Beschreibungen aus der Unternehmenspraxis, deren theoretisches Fundament nur schwach ausgeprägt ist.<sup>22</sup> Aufgrund dessen hat sich noch kein einheitliches Verständnis von Shared Service Centers herauskristallisieren können. Darüber hinaus wurde einem SSC-Controlling ebenso wenig Aufmerksamkeit gewidmet.<sup>23</sup> Als in der Regel eigenständige Organisationseinheiten bedarf es jedoch eines spezifischen Instrumentariums, mit dessen Hilfe die Erreichung der einleitend skizzierten Ziele von Shared Service Centers unterstützt werden kann. Dabei ist es notwendig, dass die charakteristischen Merkmale der Shared Service Centers und ihrer Leistungserbringung innerhalb des Controllingsystems Berücksichtigung finden.

Vor diesem Hintergrund können folgende Ziele für die vorliegende Arbeit abgeleitet werden:

- Erstens soll mit dieser Arbeit ein umfassendes Verständnis von Shared Service Centers begründet werden. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei eine wissenschaftlich fundierte Ableitung der charakteristischen Merkmale von Shared Service Centers. Auf der Basis von deren unterschiedlichen Ausprägungen werden verschiedene Ausgestaltungsformen von Shared Service Centers herausgearbeitet. Darüber hinaus werden Grundlagen für deren Controlling gelegt.
- Zweitens soll auf Basis der theoretischen Fundierung des SSC-Konzepts eine Darstellung der mit deren Einrichtung verbundenen Ziele erfolgen. Darauf aufbauend wird die Ausgestaltung eines spezifischen Controlling betrachtet, das die umfassende Zielerreichung sicherstellen soll.
- Drittens sollen die gewonnenen theoretischen Erkenntnisse im Rahmen einer empirischen Untersuchung validiert werden. Dazu wurde eine schriftliche Befragung unter großen deutschen Unternehmen durchgeführt.

---

<sup>21</sup> Beispielsweise wurden bei der Bayer AG (vgl. Deimel, K./Quante, S. (2003)), der Deutschen Bank AG (vgl. Jordan, J./Hoock, B. (2002)), der Deutschen Lufthansa AG (vgl. Furck, K. (2005)), der Deutschen Telekom AG (vgl. Schwabe, S. (2004)) sowie der Siemens AG (vgl. Röttinger, C. A. (2006); Suske, W./Grundeis, J. (2004)) Shared Service Centers eingerichtet.

<sup>22</sup> Vgl. ähnlich auch Keuper, F./Glahn, C. v. (2005), S. 442 f. Vgl. ausführlich 3.1 für eine Auswertung der SSC-Literatur.

<sup>23</sup> Vgl. Boschen, T./Möller, H. P. (1994); Breuer, W./Kreuz, C. (2006); Campenhausen, C. v./Rudolf, A. (2001); Deimel, K. (2006); Krüger, W./Danner, M. (2004a); Krüger, W./Danner, M. (2004b); Schimank, C./Strobl, G. (2002); Triplett, A./Scheumann, J. (2000); Wißkirchen, F./Mertens, H. (1999) für die wenigen Beispiele mit explizitem Controllingbezug.

Aufgrund der bislang unzureichenden Berücksichtigung der SSC-Thematik in der Literatur enthält die Arbeit einen hohen Anteil an normativen Aussagen. Bisherige Erkenntnisse werden theoretisch fundiert und darauf aufbauend weiterentwickelt. Allerdings sind einer solchen Vorgehensweise auch Grenzen gesetzt. Diese kommen insbesondere im Umfang des vorgestellten Controllinginstrumentariums zum Ausdruck. Aufgrund des Facettenreichtums von Shared Service Centers, kann nur ein, wenngleich wesentlicher, Ausschnitt eines SSC-Controlling dargestellt werden. Zudem wird durch die destillierte Abbildung von Praxisphänomenen ein gewisser Grad an Generalisierungen erforderlich. Die Erkenntnisse sind somit allgemeingültig, aber vor dem Hintergrund der jeweiligen Aufgabenstellungen und Anwendungsgebiete spezifisch anzupassen.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

Aus den genannten Zielsetzungen kann der folgende Aufbau für die Arbeit abgeleitet werden (vgl. Abbildung 1).

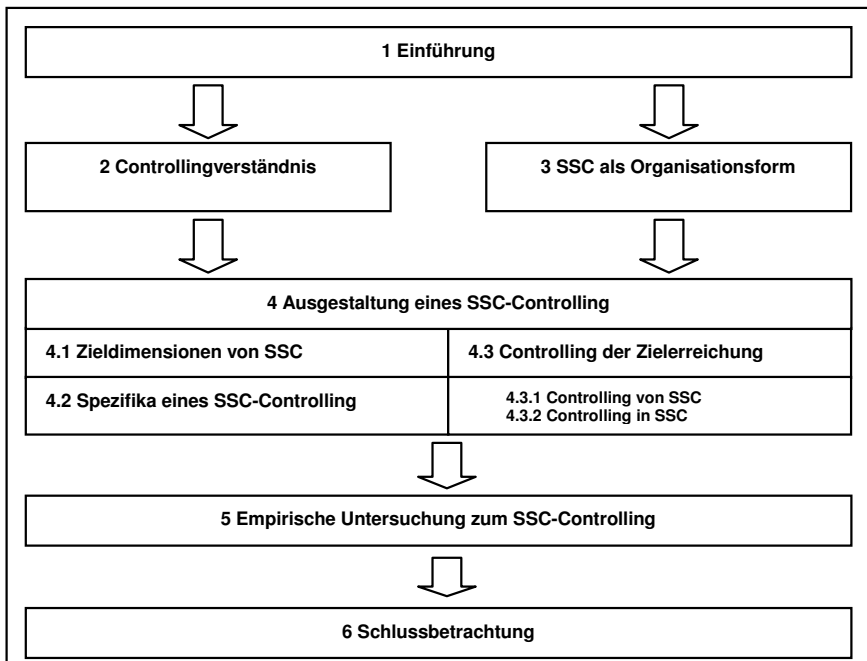


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Nach einer einleitenden Hinführung an die SSC-Thematik im ersten Kapitel, wird in Kapitel zwei kurz das für diese Arbeit verbindliche Controllingverständnis hergeleitet. Vor dem Hintergrund der zielorientierten Controllingdefinition wird zudem der Unternehmenswert als maßgebliches Unternehmensziel für diese Arbeit vorgestellt und in die verwendete Controllingkonzeption integriert. Anschließend wird in Kapitel drei das Shared Service Center als Organisationsform betrachtet. Besonderes Augenmerk wird dabei auf die zentralen Merkmale und Ausgestaltungsebenen von Shared Service gerichtet. Diese sind für die Ausgestaltung des SSC-Controlling von entscheidender Relevanz. Im vierten Kapitel wird die Ausgestaltung eines SSC-Controlling vorgestellt. Es stellt somit die inhaltliche Integration und Weiterführung von Kapitel zwei und drei dar. Dazu werden zu Beginn des Kapitels die spezifischen Ziele von Shared Service Centers betrachtet, deren Zielerreichung durch das Controlling sichergestellt werden soll. Bei der sich daran anschließenden Betrachtung des SSC-Controlling wird hinsichtlich seiner organisatorischen Ebene differenziert. Im einzelnen werden ein Controlling von (durch die Unternehmensleitung) und ein Controlling in Shared Service Centers unterschieden. In Kapitel fünf werden die theoretisch abgeleiteten Erkenntnisse aus Kapitel drei und vier anhand deutscher Unternehmen empirisch überprüft. In der Analyse werden in einem deskriptiven Teil die Ausgestaltung der Organisationsform sowie die Ausgestaltung des SSC-Controlling erhoben. Zudem wird in einer induktiven Analyse untersucht, welche Zusammenhänge zwischen den einzelnen Merkmalsausprägungen und der Ausgestaltung des SSC-Controlling bestehen. Mit einer Schlussbetrachtung in Kapitel sechs wird die Arbeit abgeschlossen.