

## Studie

# Shared Service Center im Mittelstand

Ergebnis einer empirischen Untersuchung  
zu Umsetzungsstatus und -herausforderungen



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>4</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>2 Verständnis von Shared Service Centern</b>	<b>8</b>
<b>3 Vorgehensweise und Befragungsteilnehmer</b>	<b>10</b>
<b>4 Ergebnisse</b>	<b>12</b>
4.1 Verbreitung des SSC-Konzepts im Mittelstand	12
4.2 Interview: Shared Service Center im Mittelstand	17
4.3 Prozess und Erfolg der SSC-Implementierung	20
<b>5 Fazit</b>	<b>28</b>
<b>Über die Herausgeber</b>	<b>30</b>
<b>Glossar</b>	<b>31</b>

# Vorwort

Shared Service Center (SSC) sind ein bei zahlreichen Großunternehmen eingesetztes und praxiserprobtes Organisationskonzept. Ziel des Konzeptes ist die Bündelung repetitiver Prozesse der Supportfunktionen in einer organisatorischen Einheit – dem Shared Service Center (SSC). Mit der Bündelung und Standardisierung der Prozesse werden signifikante Kosteneinsparungen bei gleichzeitiger Steigerung der Transparenz und Prozessqualität erreicht.

Die positiven SSC-Erfahrungen der Großunternehmen erhöhen die Relevanz des Konzeptes auch für den deutschen Mittelstand und zeigen hier Handlungsbedarf auf. Aufgrund der vergleichsweise geringeren Größe und kleineren Volumina stellen sich für mittelständische Unternehmen jedoch andere Herausforderungen bei der Implementierung und dem Betrieb eines SSCs. Im Mittelpunkt stehen Fragen nach der SSC-Eignung von Prozessen, den Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung, nach Projektdauer und -kosten, nach der Standortwahl sowie nach Praxisbeispielen und Erfolgsfaktoren.

Bisher erschienene SSC-Studien untersuchten vor allem den Umsetzungsstand und Erfolgsfaktoren bei Konzernen; der Mittelstand wurde bislang nicht empirisch betrachtet. Dass das Thema SSC jedoch für mittelständische Unternehmen durchaus von großer Bedeutung ist, zeigt sich in der zunehmenden Implementierung von Shared Service Centern im Mittelstand.

Diese Studie zeigt erstmalig die Verbreitung des SSC-Konzepts im deutschen Mittelstand auf. Sie gibt Antworten darauf, wo und in welchem Umfang SSC eingesetzt werden, welche Ziele damit verfolgt und erreicht wurden und welche Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung entscheidend sind.

Düsseldorf und Göttingen, im Februar 2014

**Andreas Reimann**  
Partner, Consulting  
KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

**Prof. Dr. Michael Wolff**  
Professurinhaber  
Professur für Management und  
Controlling  
Georg-August-Universität Göttingen

# Executive Summary

Großunternehmen implementieren seit Jahren SSC für ihre administrativen Funktionen. Über die Verbreitung von SSC im Mittelstand gab es bisher kaum Erkenntnisse. Für diese Studie haben 121 Mittelständler Antworten zum Umsetzungsstatus und zu Herausforderungen des SSC-Konzepts gegeben. Die Befragung hat gezeigt, dass mittelständische Unternehmen das Konzept erfolgreich nutzen.

53%

## Nutzung

53 Prozent der Unternehmen haben SSC-Erfahrung, insbesondere bei Finance & Accounting und IT  
Seite 12

80%

## Erfolg

80 Prozent erreichen SSC-Ziele in hohem Maße  
Seite 23



## Trend

Verbreitung von SSC zunehmend auch bei kleineren Mittelständlern  
Seite 12

78%

## Kosten

78 Prozent schätzen die Implementierungskosten auf unter eine Million Euro  
Seite 21



**68%**

## Standorttreue

68 Prozent gründen SSC  
am Stammsitz des Unternehmens  
[Seite 16](#)



## Ziele

Verbesserte Prozessqualität,  
Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten  
sind wichtiger als Kostensenkung  
[Seite 14](#)



**55%**

## Investitionssicherheit

55 Prozent erzielen die Amortisation  
in ein bis zwei Jahren  
[Seite 22](#)



**80%**

## Dauer

80 Prozent implementieren das  
SSC in weniger als zwei Jahren  
[Seite 20](#)



## Erfolgsfaktoren

Klare Prozessdefinition und Aufgabenteilung,  
konsequente Umsetzung  
[Seite 25](#)





# 1 Einleitung

Bei der Einführung eines Shared Service Centers (SSC) werden Funktionen, die vorher auf mehrere Unternehmenseinheiten verteilt waren, in einem Verantwortungsbereich – dem Shared Service Center – physisch und organisatorisch zusammengefasst. Bei diesen Funktionen handelt es sich typischerweise um Unterstützungsleistungen in Form von Verwaltungs- und Administrationsprozessen. Ein SSC ist darauf ausgerichtet, marktfähige Dienstleistungen zu einem wettbewerbsfähigen Preis für die spezifischen Bedürfnisse interner und externer Partner anzubieten.

Insbesondere bei Großunternehmen sind SSC ein bereits seit Jahren weit verbreitetes Konzept zur Gestaltung von Unterstützungsfunktionen. Eine aktuelle Studie der KPMG und der Universität St. Gallen zeigt, dass mittlerweile 74 Prozent der Großunternehmen mindestens ein SSC implementiert haben.<sup>1</sup> Aus der vorhandenen Größe und den Prozessvolumina ergeben sich Potenziale zur Nutzung von Skaleneffekten. Kosteneinsparungen resultieren vor allem aus den hohen Transaktionsmengen, die in einem Center of Scale (CoS) verarbeitet werden. Für den Mittelstand ist daher die Erreichung einer kritischen Masse im CoS wichtig für den finanziellen Erfolg der SSC-Einführung.

Allerdings bieten SSC nicht nur Ansatzpunkte zur Kostensenkung. Vielmehr können sie auch dazu dienen, dezentrale und heterogene Prozesse zu bündeln und auf Basis einheitlicher Prozessmodelle zu standardisieren. Durch diese Standardisierung wird primär die Transparenz verbessert und die Prozessqualität erhöht. Diese Vorteile sind größenunabhängig und daher insbesondere für mittelständische Unternehmen relevant.

Vor dem Hintergrund der Besonderheiten mittelständischer Unternehmen gibt die vorliegende Studie unter anderem Antworten auf die folgenden Fragen:

1 Wie sieht der aktuelle Umsetzungsstand von SSC bei deutschen Mittelständlern aus? Welche Ziele wurden mit der Einführung eines SSC verfolgt? Wurden diese Ziele erreicht?

2 In welchen Verwaltungsbereichen wurden SSC implementiert, wo wurden diese aufgebaut und was waren die Gründe dafür?

3 Welche Herausforderungen der Implementierung sind von besonderer Bedeutung und wie kann ihnen erfolgreich begegnet werden? Welche Kosten sind mit einer Implementierung verbunden, wie lange dauert die Umsetzung und wann ist mit einer Amortisation zu rechnen?

Die Grundlage der Untersuchung bildet eine empirische Studie, die von Prof. Dr. Michael Wolff, Laura Jacobey und Johannes Sauset an der Professur für Management und Controlling der Georg-August-Universität Göttingen in Kooperation mit Andreas Reimann, Jonathan Dienlin und Thomas Oschlisniok der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführt wurde.

<sup>1</sup> Vergleiche KPMG-Studie „Shared Services für Controlling-Prozesse“ (2013)

# 2

## Verständnis von Shared Service Centern

In Forschung und Praxis versteht man SSC als selbstständige Unternehmenseinheiten, die interne Unterstützungsleistungen im Rahmen von Verwaltungs- und Administrationsprozessen zentral erbringen.

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

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

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

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

**1 Center of Expertise (CoE)** bieten wissensorientierte Beratungsleistungen an, die hochqualifizierte Experten zur Leistungserbringung benötigen und ein relativ geringes Prozessvolumen aufweisen. CoE sollen sicherstellen, dass jeder Geschäftsbereich Zugriff auf das spezielle Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhält (zum Beispiel der Rechtsabteilung).

**2 Center of Scale (CoS)** sind hingegen auf die Ausführung stark standardisierbarer, transaktionsorientierter, repetitiver Prozesse ausgerichtet, die sich durch ein hohes Volumen sowie einen hohen Ressourceneinsatz auszeichnen. CoS ermöglichen Einsparungen, mehrheitlich durch die Nutzung von Skaleneffekten und durch Automatisierung (zum Beispiel in der Kreditorenbuchhaltung).





# 3

## Vorgehensweise und Befragungsteilnehmer

Die Studie basiert auf der Auswertung einer Online-Befragung mittelständischer Unternehmen in Deutschland, die im ersten Halbjahr 2013 durchgeführt wurde. Dazu wurden Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 200 Millionen und 7.000 Millionen Euro und mindestens 1.000 Mitarbeitern ausgewählt. Zur Erhöhung der Teilnehmerquote wurden die Unternehmen vorab telefonisch kontaktiert. An 199 Unternehmen wurde ein Link zu einem anonym auszufüllenden Online-Fragebogen versendet. Die Studie beruht auf den Antworten von 121 Unternehmen, was einer Teilnahmequote von 61 Prozent entspricht.

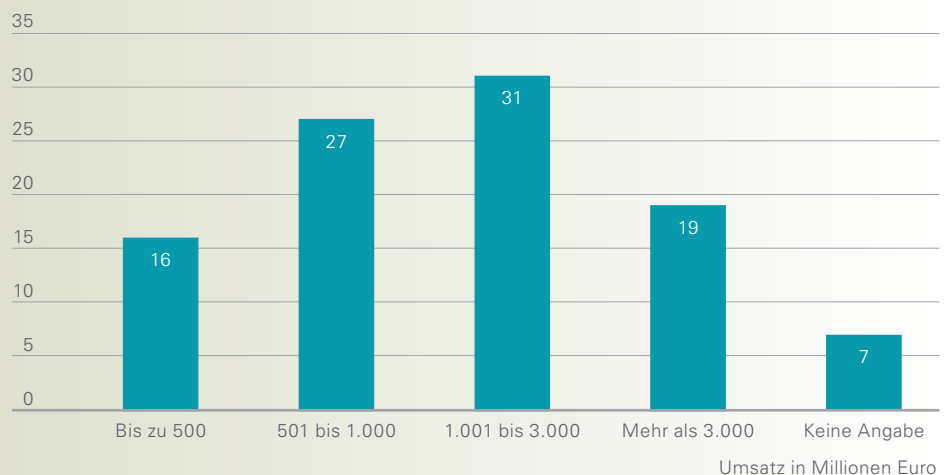
Mehr als 80 Prozent der teilnehmenden Unternehmen weisen einen Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro auf, sodass große Mittelständler die Stichprobe dominieren (Abbildung 1). Hierin bestätigt sich, dass es eine kritische Größe für eine ökonomische Umsetzung des SSC-Konzepts gibt. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen stammen aus den drei Branchen Industrie, Konsumgüter und

Transport & Logistik (Abbildung 2). Auch dies kann vor dem Hintergrund positiver SSC-Erfahrungen bei Großunternehmen in diesen Branchen und der zu erwartenden Potenziale, die in der Standardisierung der Prozesse liegen, gedeutet werden. Nach diesen drei Branchen folgen Unternehmen aus der Automobil- und der Dienstleistungsbranche.

Die Studienteilnehmer sind größtenteils, zu 56 Prozent, Führungskräfte der zweiten Führungsebene (Abbildung 3). Funktional stammen die meisten Befragungsteilnehmer aus den Bereichen Finanzen, Rechnungswesen und Controlling. Darüber hinaus nahmen die SSC-Leiter oder Vertreter aus den Bereichen Strategie und Organisation an der Umfrage teil. Aufgrund der Führungsaufgaben, die sie erfüllen, der langjährigen Betriebszugehörigkeit und ihrer funktionalen Verantwortungsbereiche besitzen die Befragungsteilnehmer ein fundiertes Wissen, um umfassende Aussagen über die Gründe für oder gegen die SSC-Einführung sowie die möglichen Erfolge einer Implementierung treffen zu können.

### 1 Umsatz der befragten Unternehmen

(Angaben in Prozent; n = 86)

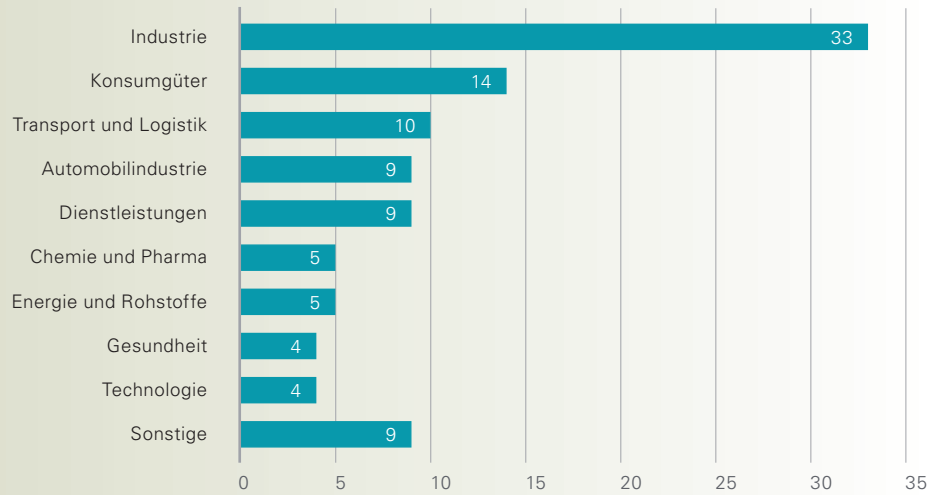


Quelle: KPMG, 2014

2

**Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen**

(Angaben in Prozent, Rundungsdifferenzen möglich; n = 81)

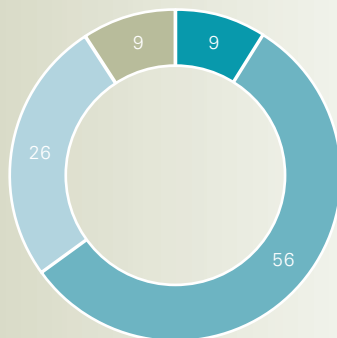


Quelle: KPMG, 2014

3

**Hierarchieebene der Befragungsteilnehmer**

(Angaben in Prozent; n = 86)



- Geschäftsleitung
- Zweite Führungsebene
- Dritte Führungsebene
- Keine Angabe

Quelle: KPMG, 2014

# 4 Ergebnisse

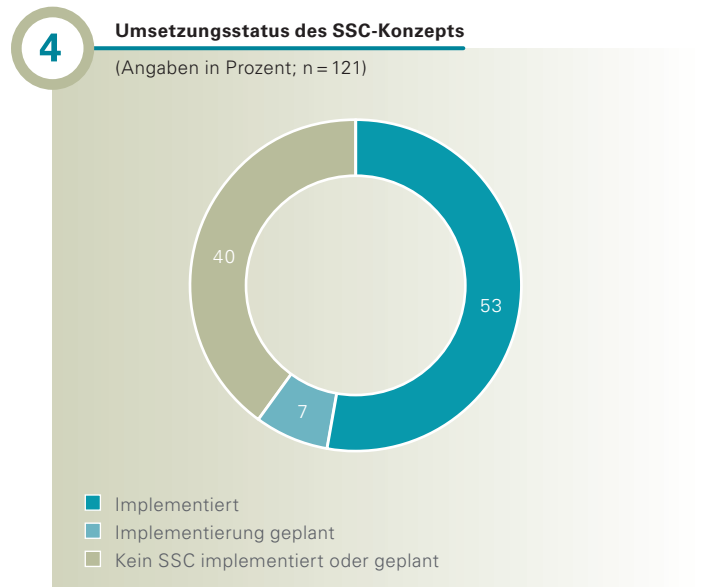
## 4.1 Verbreitung des SSC-Konzepts im Mittelstand

Das SSC-Konzept ist im Mittelstand angekommen: Viele Mittelständler haben bereits mehrere SSC erfolgreich implementiert. Handlungsbedarf besteht beim SSC-Prozessumfang sowie bei der Realisierung von Kosteneinsparpotenzialen.

### Umsetzungsstand von SSC

Die Relevanz des SSC-Konzepts für den Mittelstand zeigt sich insbesondere daran, dass bereits heute mehr als die Hälfte der mittelständischen Unternehmen mindestens ein SSC implementiert haben. Weitere 7 Prozent der Unternehmen planen derzeit die Einführung eines SSCs (Abbildung 4). Wenngleich der Anteil der Unternehmen mit SSC im Mittelstand im Vergleich zu größeren Unternehmen geringer ausfällt<sup>2</sup>, hat sich das SSC-Konzept zu einem verbreiteten Organisationsansatz entwickelt. Interessant ist weiterhin, dass SSC unabhängig von der Unternehmensgröße im gesamten Mittelstand zu finden sind (Abbildung 5).

Die Übereinstimmung zwischen den Anforderungen von Mittelständlern an Unterstützungsprozesse einerseits und den Potenzialen eines SSCs andererseits zeigt sich bei der



### 5 SSC-Umsetzungsstatus nach Unternehmensgröße

(Angaben in Prozent; n = 80)

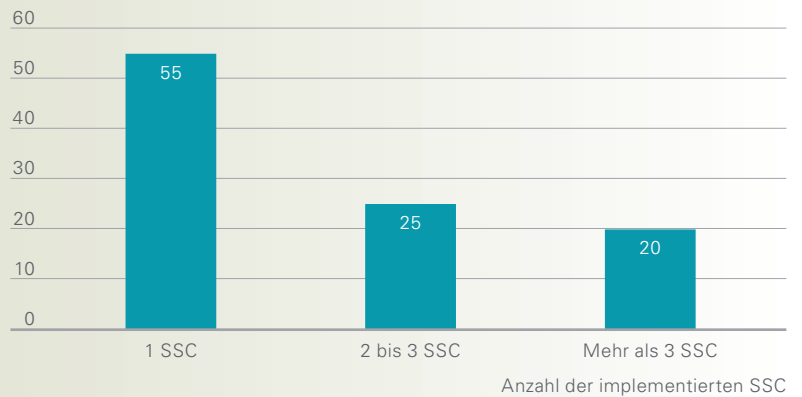


<sup>2</sup> Gemäß einer im Jahr 2013 von KPMG herausgegebenen Studie von Andreas Reimann und Klaus Möller zum Thema „Shared Services für Controlling-Prozesse“ hatten 74 Prozent der befragten Unternehmen (größtenteils deutsche Aktiengesellschaften) ein SSC implementiert.

Nutzungsintensität (Abbildung 6): Knapp die Hälfte der Unternehmen haben für mindestens zwei Funktionen SSC implementiert. Bei 20 Prozent der Unternehmen existieren sogar für mehr als zwei Funktionen SSC. Angesichts dieser positiven Erfahrungen von Mittelständlern wird die Nutzungsintensität von SSC voraussichtlich noch weiter steigen. Knapp die Hälfte (45 Prozent) der existierenden SSC wurde erst in den letzten vier Jahren eingeführt (Abbildung 7). In der näheren Zukunft dürfte eine Übertragung des Konzepts auf weitere Funktionsbereiche stattfinden.

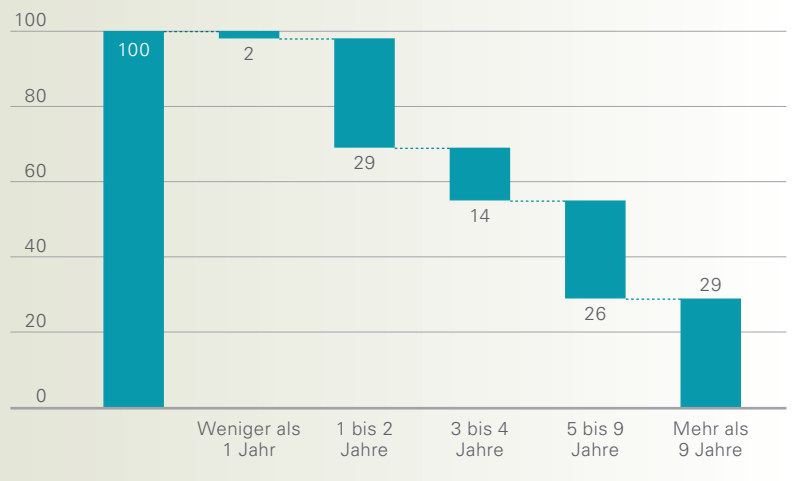
Ein Drittel der Unternehmen ohne SSC hat eine Einführung bisher nicht untersucht (Abbildung 8). Zwei Drittel geben als wesentliche Hinderungsgründe fehlende Praxisbeispiele für eine Umsetzung in der eigenen Branche an. Des Weiteren stellt eine heterogene Prozesslandschaft mittelständische Unternehmen bei der Umsetzung vor zu große Herausforderungen. Nur in vier Prozent der Fälle war hingegen eine negativ ausfallende Machbarkeitsuntersuchung der Grund für eine Entscheidung gegen ein SSC.

**6 Anzahl der implementierten SSC pro Unternehmen**  
(Angaben in Prozent; n = 49)



Quelle: KPMG, 2014

**7 Nutzungsdauer der existierenden SSC**  
(Angaben in Prozent; n = 42)



Quelle: KPMG, 2014



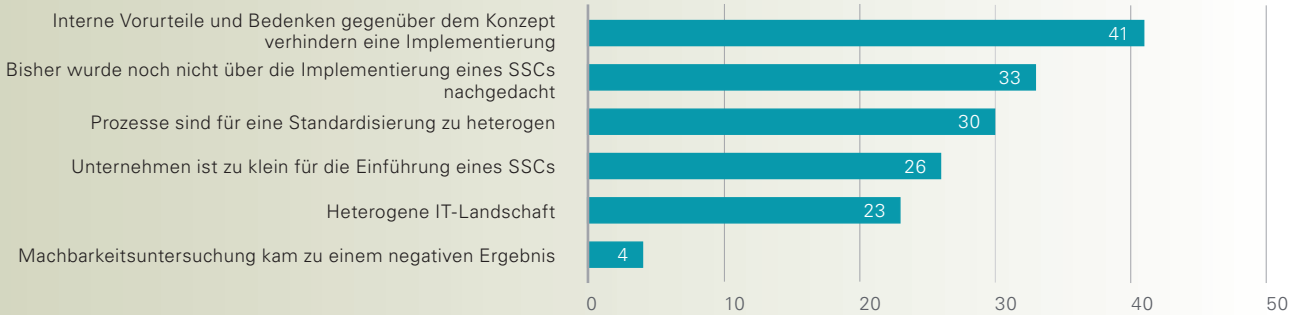
Das SSC-Konzept wird im Mittelstand weiter an Bedeutung gewinnen: So stimmt etwa die Hälfte der Befragten ohne eigenes SSC der Aussage zu, dass das Konzept für ihren Funktionsbereich grundsätzlich relevant ist. Ein Drittel die-

ser Befragten bescheinigt dem SSC-Konzept einen positiven Nutzenbeitrag, das heißt die Vorteile der SSC-Implementierung überwiegen ihrer Ansicht nach die Hürden der Implementierung.

8

**Gründe gegen die SSC-Einführung**

(Angaben in Prozent; n = 29 bis 33, Mehrfachnennung möglich)



Quelle: KPMG, 2014

**Zielsetzungen und inhaltlicher Fokus der SSC-Implementierung**

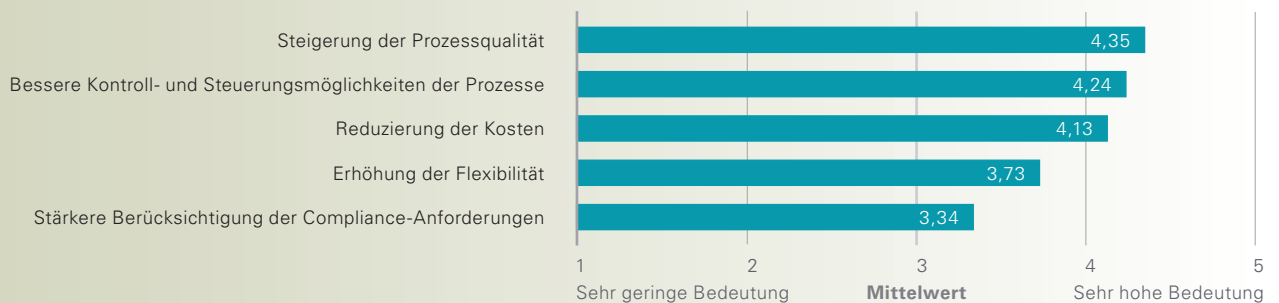
Für mittelständische Unternehmen stehen qualitative Ziele im Vordergrund einer SSC-Implementierung. Angestrebt werden einerseits Steigerungen der Prozessqualität, andererseits Verbesserungen der Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten. Quantitative Ziele wie die Nutzung von Kosten-

effekten aus Standortvorteilen folgen erst an dritter Stelle. Eine Erhöhung der Flexibilität und Steigerung der Compliance sind aktuell noch nicht im Fokus der Unternehmen (Abbildung 9).

9

**Gründe für die SSC-Einführung**

(n = 50 bis 52, Mehrfachnennung möglich)



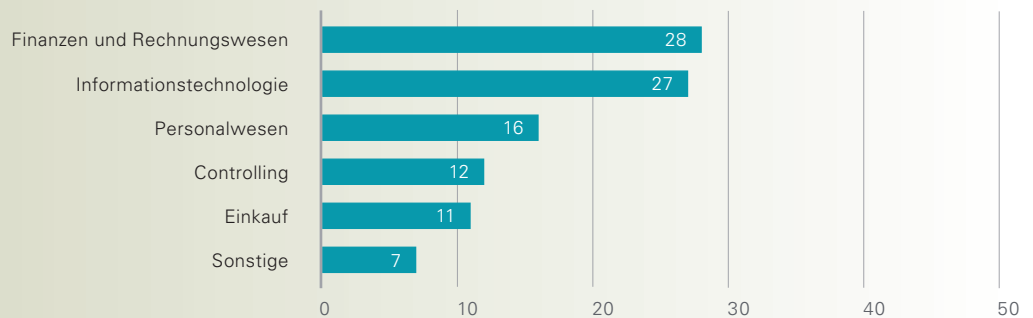
Quelle: KPMG, 2014

SSC werden im Mittelstand insbesondere für die Bereiche Finanzen & Rechnungswesen (28 Prozent) sowie Informationstechnologie (27 Prozent) eingeführt. Weiteres Potenzial besteht im Personalwesen, im Controlling und im Einkauf. Vereinzelt finden sich SSC für Funktionen wie Recht & Steuern oder Reisemanagement (Abbildung 10).

Die aktuelle Schwerpunktsetzung bei den bestehenden SSC wirkt sich deutlich auf die Organisation der verschiedenen Unterstützungsprozesse aus (Abbildung 11): Für die Funktionsbereiche Finanzen & Rechnungswesen beziehungsweise Informationstechnologie – die Bereiche mit dem höchsten Anteil an implementierten SSC – existieren nur noch bei 21 beziehungsweise 7 Prozent dezentrale Pro-

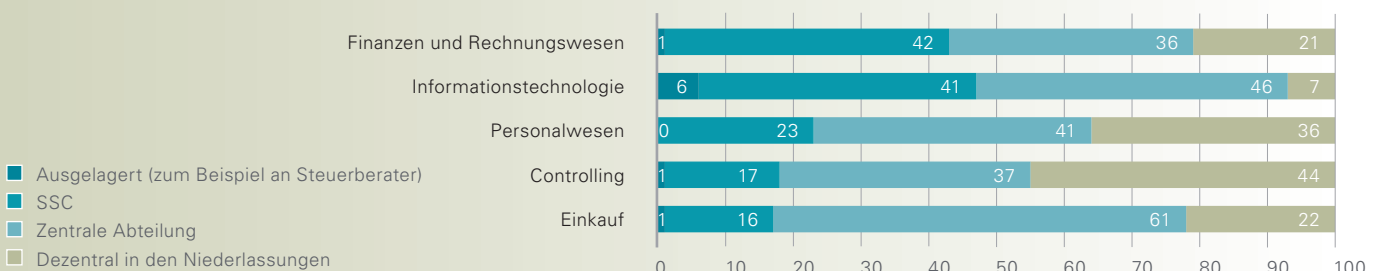
zesse. Zudem zeigt sich das Potenzial für den Aufbau von SSC besonders in den Bereichen Personalwesen und Controlling. Hier sind noch immer überdurchschnittlich häufig dezentrale Einheiten mit verteilten Prozessen zu verzeichnen. Den Funktionsbereich Einkauf organisieren die meisten Unternehmen bereits zentral (61 Prozent), daher spielen SSC und dezentrale Einheiten in den Niederlassungen hier eine untergeordnete Rolle (16 beziehungsweise 22 Prozent). Untermauert wird das Potenzial durch die eher kritische Einstellung mittelständischer Unternehmen zur externen Vergabe dieser Prozesse. Unabhängig vom betrachteten Funktionsbereich spielt das Thema Outsourcing für die befragten Unternehmen praktisch keine Rolle.

**10 Funktionsspezifische Umsetzung des SSC-Konzepts**  
(Angaben in Prozent; n = 103, Mehrfachnennung möglich)



Quelle: KPMG, 2014

**11 Organisatorische Gestaltung von Funktionsbereichen**  
(Angaben in Prozent, Rundungsdifferenzen möglich; n = 69 bis 70)

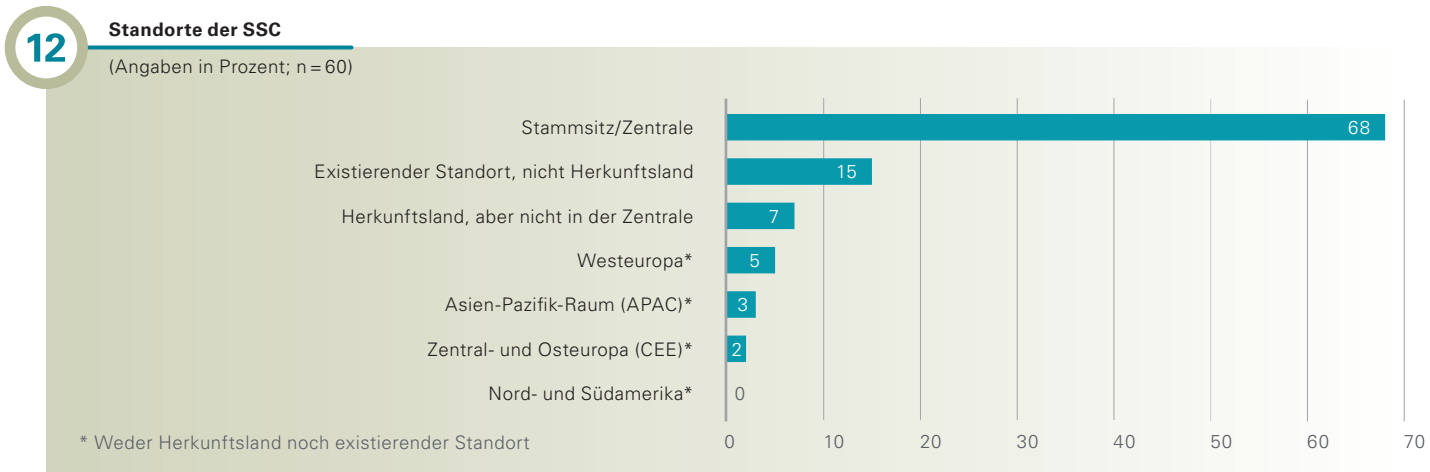


Quelle: KPMG, 2014

### Standorte der SSC

In der Standortwahl spiegeln sich die spezifischen Gründe mittelständischer Unternehmen für die SSC-Implementierung wider. Trotz umfassender Auslandsaktivitäten der befragten Unternehmen – fast die Hälfte generiert über 40 Prozent des Unternehmensumsatzes im Ausland – und der Existenz von Standorten in Regionen mit potenziell niedrigeren Personalkosten wurde nur ein Viertel der SSC außerhalb des Herkunftslands gegründet. Fast 70 Prozent der bestehenden SSC wurden bei den befragten Unternehmen am Stammsitz implementiert. Die befragten Unternehmen wählen nur in den seltensten Fällen einen neuen Standort, an dem das Unternehmen bisher nicht aktiv war (Abbildung 12).

Mittelständische Unternehmen schätzen mögliche Risiken im Rahmen der Implementierungsentscheidungen höher ein als die Vorteile, zum Beispiel zu erwartende Kostenvorteile. Eine enge räumliche Anbindung des SSCs an die Unternehmenszentrale bietet den Vorteil, sowohl die Implementierung als auch die laufenden Prozesse des SSCs aus Sicht der Führungskräfte besser zu kontrollieren und zu steuern. Angesichts der flachen Hierarchien bei mittelständischen Unternehmen wird so auch eine Überforderung des mittleren Managements verhindert.



Quelle: KPMG, 2014

## 4.2 Interview: Shared Service Center im Mittelstand



**Andreas Reimann**  
Partner  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



**Prof. Dr. Michael Wolff**  
Professurinhaber  
Professur für Management  
und Controlling  
Georg-August-Universität  
Göttingen

**?** **Andreas Reimann:** Handelt es sich bei Shared Service Centern um ein Thema für Konzerne oder sollten Mittelständler sich das Konzept genauer anschauen?

**!** **Prof. Dr. Michael Wolff:** Es ist ein weit verbreiteter Irrglaube, dass Shared Service Center nur etwas für Konzerne wären. Natürlich können Konzerne mit Blick auf mögliche Kosteneinsparungen ihren Größenvorteil stärker ausspielen. Aber grundsätzlich bietet ein Shared Service Center als Organisationskonzept für Mittelständler gleichermaßen die Chance, ihre administrativen Prozesse auf ein höheres Qualitätsniveau zu bringen und auch außerhalb ihrer Kernprozesse die Flexibilität der Organisation zu erhöhen. Deshalb sollten mehr mittelständische Unternehmen als bisher ernsthaft über die Einführung eines solchen Centers nachdenken und die Wirtschaftlichkeit systematisch prüfen. Genügend Erfolgsbeispiele im Mittelstand sind ja mittlerweile zu finden.

**?** **Andreas Reimann:** Lohnt sich die SSC-Einführung für alle mittelständischen Unternehmen?

**!** **Prof. Dr. Michael Wolff:** Naturgemäß wird eine erfolgreiche Einführung eines SSCs eine kritische Unternehmensgröße voraussetzen. Aber diese kritische Größe ist in der Praxis deutlich geringer als viele glauben. Dies wird in unserer Studie sehr deutlich: Fast unabhängig von der Unternehmensgröße zeigen sich kurze Amortisationsdauern der implementierten SSC. Zahlreiche Beispiele aus dem Mittelstand zeigen, dass insbesondere Unternehmen mit hohen Wachstumsraten aufgrund von Internationalisierungs- und/oder Akquisitionsstrategien SSC schneller und häufiger einführen. Denn in diesen Fällen sind die betroffenen Unternehmen oft stärker dazu gezwungen, sich mit der Standardisierung und Harmonisierung der administrativen Prozesse in den einzelnen Niederlassungen auseinanderzusetzen. Die Bereitschaft, sich mit dem SSC-Konzept zu beschäftigen und es einzuführen, ist dann einfach höher.

**?** **Andreas Reimann:** Welche Auswirkung hat die Entscheidung für ein SSC auf die unternehmerische Flexibilität eines mittelständischen Unternehmens, insbesondere in Krisenzeiten?

**!** **Prof. Dr. Michael Wolff:** Shared Service Center haben den Vorteil, dass durch die Bündelung der Prozesse in der Regel ein deutlich höheres Prozessvolumen mit einer kleineren Ressourcenausstattung bearbeitet werden kann als dies in vielen einzelnen dezentralen Einheiten der Fall ist. So kann die Prozessmenge leichter und zielgerichteter an die zentralen Anforderungen angepasst werden. Die Flexibilität, um beispielsweise auf regulative Änderungen oder interne Veränderungsbedarfe zu reagieren, ist viel größer: Prozesse können schneller und kostengünstiger angepasst werden. Gleichzeitig können Auslastungsschwankungen durch die Zentralisierung der Ressourcen besser abgefedert werden, das heißt die Organisation kann deutlich besser atmen und ist auch in Krisenzeiten anpassungsfähiger.

**?** **Andreas Reimann:** Welchen Trend erwarten Sie im Bereich von SSC speziell im Hinblick auf mittelständische Unternehmen in den nächsten Jahren?

**!** **Prof. Dr. Michael Wolff:** Der Trend der letzten Jahre wird sich fortsetzen, das heißt das SSC als Organisationskonzept wird sich auch im Mittelstand durchsetzen. Einer der Gründe ist die steigende Anzahl von Erfolgsbeispielen der SSC-Implementierung im Mittelstand. So werden Vorurteile abgebaut, die Mittelständler bislang davor zurückschrecken ließen, die Einführung eines Shared Service Centers systematisch zu prüfen und umzusetzen. Darüber hinaus werden wir zunehmend Mittelständler mit mehr als einem SSC sehen. Außerdem werden wir SSC bei administrativen Prozessen wie beispielsweise im HR-Bereich finden, die bisher noch nicht im Fokus einer SSC-Einführung standen.

**?** **Prof. Dr. Michael Wolff:** Häufig ist zu lesen, dass sich angesichts der Implementierungskosten die SSC-Einführung nur bei Großunternehmen lohne. Wie ist Ihre Erfahrung?

**!** **Andreas Reimann:** In letzter Zeit machen wir die Erfahrung, dass mittelständische Unternehmen verstärkt SSC-Projekte nachfragen. Bei diesen Unternehmen steht oft der qualitative Optimierungsaspekt im Vordergrund des Vorhabens, das heißt die Modernisierung der in vielen Fällen historisch gewachsenen Strukturen. Ansätze dafür sind zum Beispiel die Standardisierung und Harmonisierung von Prozessen und IT, die Automatisierung, die Einsparung von Arbeitsschritten sowie die Zentralisierung von Prozessen und Funktionen. Die daraus generierbaren Effizienzeffekte haben einen großen Einfluss auf die Kosteneinsparungen. Hier beobachten wir, dass auch bei Mittelständlern eine zwei- bis dreijährige Amortisationsdauer der Projekte möglich ist. Auch wenn bei mittelständischen Unternehmen aufgrund der Unternehmensgröße Skaleneffekte nur begrenzt erzielt werden können, bietet das SSC-Konzept durchaus auch für Mittelständler eine solide Basis für die Generierung von Effizienzen.

**?** **Prof. Dr. Michael Wolff:** Wie können SSC speziell mittelständischen Unternehmen helfen, aktuelle Marktentwicklungen besser zu bewältigen?

**!** **Andreas Reimann:** Durch eine Bündelung der administrativen Prozesse in einem SSC können die dezentralen Einheiten ihren Fokus wieder stärker auf die unternehmerischen Kernkompetenzen legen und sich um ihre Kunden kümmern. Die standardisierten Prozesse im SSC gewähren darüber hinaus eine hohe Flexibilität hinsichtlich der Steigerung des Transaktionsvolumens oder der Erweiterung des Serviceportfolios. Vor allem bei der Erschließung neuer Märkte oder beim Zukauf von Unternehmen bietet ein etabliertes SSC die Plattform, um neue Tochtergesellschaften schlank für den Marktzugang aufzustellen. Die optimierte Kostenstruktur wirkt sich natürlich ebenfalls positiv aus, um im Wettbewerb den Marktentwicklungen besser begegnen zu können.



**?** **Prof. Dr. Michael Wolff:** Warum sind im Vergleich zu Großunternehmen mittelständische Unternehmen häufiger zurückhaltend bei der Einführung eines SSCs?

**!** **Andreas Reimann:** In den letzten 15 Jahren wurden SSC primär von großen Unternehmen implementiert und weiterentwickelt. Mittelständler halten eher an bewährten Abläufen fest und sind vorsichtiger bei der Wahl ihrer Managementmethoden. Hinzu kommt, dass Mittelständler aufgrund der Unternehmensgröße oft vor der Herausforderung stehen, die personellen Ressourcen für ein SSC-Projekt neben dem Tagesgeschäft bereitstellen zu müssen. In unseren Projekten beobachten wir zum einen, dass der Mittelstand an langfristigen Lösungen interessiert ist und stets von der Nachhaltigkeit des SSC-Konzepts überzeugt werden will. Zum anderen sehen wir, dass die informellen und flachen Strukturen eine schnelle und schlanke Projektdurchführung begünstigen, was sich positiv auf die Größe des Projektteams auswirkt. Dies senkt die Projektkosten der Implementierung.

**?** **Prof. Dr. Michael Wolff:** Welche speziellen Herausforderungen beobachten Sie, wenn Sie SSC-Implementierungsprozesse bei mittelständischen Unternehmen begleiten?

**!** **Andreas Reimann:** Bei Mittelständlern herrschen andere Rahmenbedingungen für SSC-Projekte als bei Großunternehmen. Die Inhalte des Konzepts, wie die Ausgestaltung des Service Level Agreements, die Konzeption von Performance Management-Systemen oder des Pricings, müssen an die Unternehmensstruktur angepasst werden. Wegen der geringeren Unternehmensgröße sind Verantwortlichkeiten oft auf wenige Schultern verteilt. Dies verringert einerseits den Abstimmungsaufwand, die Mitarbeiter sind aber sehr stark mit dem täglichen Geschäft ausgelastet. Hier sind spezielle Beraterpersönlichkeiten gefragt, die „hands-on“ mit dem Mandanten arbeiten. Die Meilensteine des Projekts müssen greifbar gestaltet sein und die Tätigkeiten eng mit dem Mandanten abgestimmt werden, um dem operativen Geschäft jederzeit Vorrang einräumen zu können. Ein stringentes Programm- und Projektmanagement bietet eine solide Grundlage, um den Herausforderungen zu begegnen.

## 4.3 Prozess und Erfolg der SSC-Implementierung

Für die große Mehrheit der befragten Mittelständler sind die implementierten SSC eine Erfolgsgeschichte. Sowohl kurze Implementierungs- und Amortisationszeiten als auch die hohe Zufriedenheit der Befragten mit dem Ergebnis ihrer SSC-Einführung verdeutlichen die Chancen, die eine Einführung eines SSCs für Mittelständler bietet. Herausforderungen sehen Mittelständler in erster Linie bei der strukturellen Umsetzung des dahinter stehenden Organisationskonzepts.

Ungeachtet des Erfolgspotenzials nutzen zahlreiche mittelständische Unternehmen nicht alle Chancen von SSC, denn diese werden in vielen Fällen nur inkonsequent implementiert. Dies geht zulasten der Ausschöpfung der Effizienzpotenziale. So werden Möglichkeiten einer gesteigerten Personaleffizienz durch SSC bislang überwiegend außer Acht gelassen. Bei der Definition der Prozesse und der Schaffung einer transparenten Organisationsstruktur zeigen sich weitere Defizite bezüglich einer konsequenten Umsetzung.

### Implementierungsdauer und -kosten

Im Mittelstand stellen sich SSC-Erfolge schnell ein. Unabhängig vom Funktionsbereich dauerte die Implementierung eines SSCs nur bei 10 Prozent der befragten Unternehmen länger als zwei Jahre. Bei knapp der Hälfte der befragten Unternehmen nahm die Implementierung nur ein bis zwei Jahre in Anspruch. 34 Prozent konnten die Umsetzung sogar innerhalb von weniger als einem Jahr abschließen (Abbildung 13).

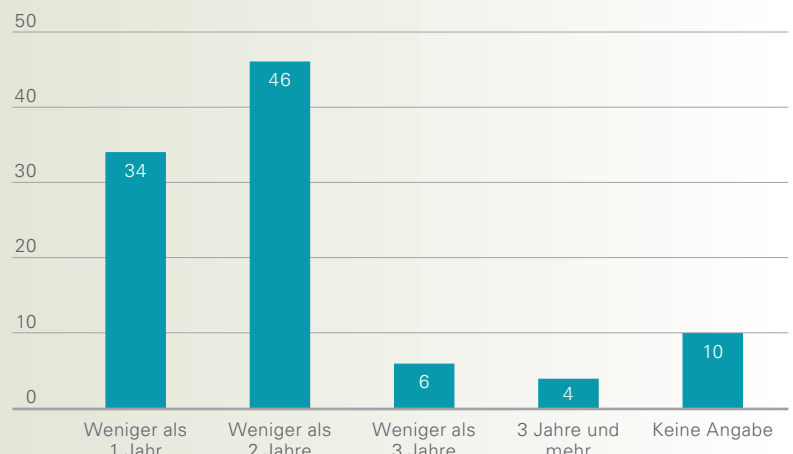
Die Implementierungskosten betragen bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen unter 0,5 Millionen Euro, bei 78 Prozent unter 1 Million Euro. Kosten von über 2 Millionen Euro sind die Ausnahme (Abbildung 14). Dies bestätigt die kostenseitig hohe Attraktivität des Konzepts.

Unterschiede bei der Implementierungsdauer zeigen sich allerdings in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Bei kleineren Unternehmen ist die Implementierung tendenziell schneller abgeschlossen: 58 Prozent der kleinen Unternehmen (Umsatz unter 500 Millionen Euro), aber nur 24 Prozent der größeren Unternehmen (Umsatz über 1 Milliarde Euro) gelang die Implementierung in weniger als einem Jahr (Abbildung 15).

13

### Implementierungsdauer von SSC

(Angaben in Prozent; n = 50)

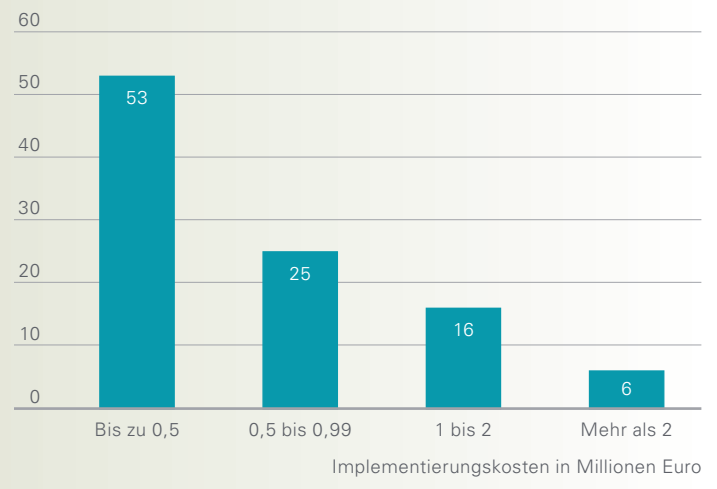


Quelle: KPMG, 2014

Auch hinsichtlich der Implementierungskosten besteht ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Für die kleineren Unternehmen mit Umsätzen unter 500 Millionen Euro ist die Implementierung in der Regel günstiger als für größere Unternehmen. Bei 71 Prozent der kleinen Unternehmen verursacht die SSC-Implementierung Kosten von unter 0,5 Millionen Euro. Demgegenüber wird diese Kostengrenze von einem Drittel der großen Mittelständler überschritten. Immerhin 41 Prozent der befragten Unternehmen in dieser Größenkategorie bleiben aber ebenfalls unter 0,5 Millionen Euro (Abbildung 16).

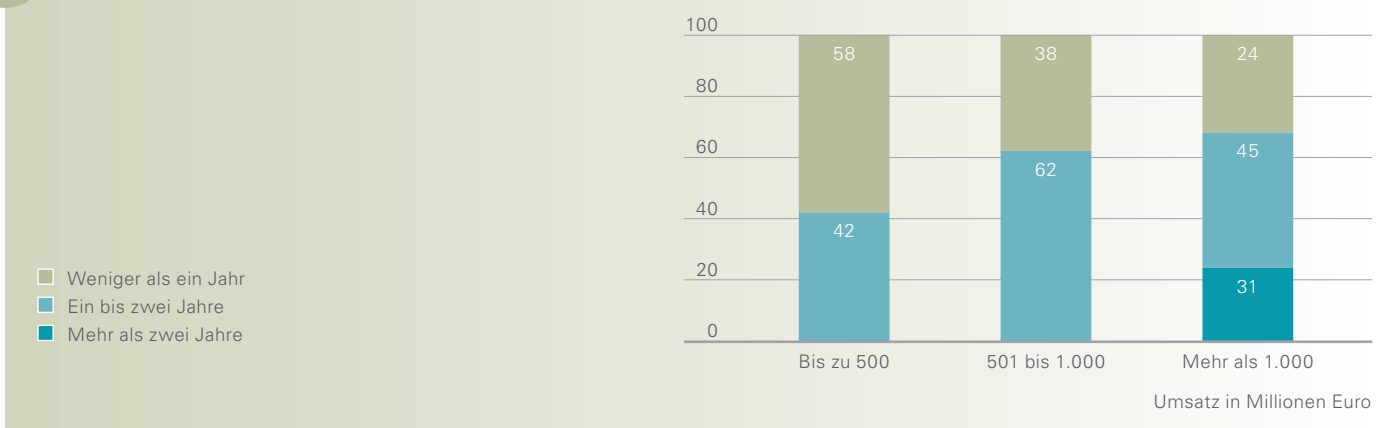
Angesichts der kurzen Implementierungszeiten und der geringen Implementierungskosten sind kurze Amortisationszeiträume einer SSC-Einführung zu erwarten. Dies wird von den Befragten bestätigt. Knapp drei Viertel der Unternehmen konnten nach zwei Jahren die Amortisation der Maßnahme verzeichnen. Längere Amortisationszeiträume von mehr als drei Jahren fanden sich dagegen nur bei 4 Prozent der Unternehmen (Abbildung 17).

**14 Implementierungskosten von SSC**  
(Angaben in Prozent; n = 32)



Quelle: KPMG, 2014

**15 SSC-Implementierungsdauer nach Unternehmensgröße**  
(Angaben in Prozent; n = 37)



Quelle: KPMG, 2014

Die meisten Mittelständler erreichen mit Blick auf die Amortisationsdauer ihre selbst gesteckten Ziele. Abweichungen zwischen realisierter und geplanter Amortisationsdauer sind die Ausnahme. Dies gilt auch für jene Unternehmen, die besonders ambitioniert planen: 20 Prozent der Unternehmen gaben an, die Rentabilitätsschwelle bereits nach weniger als einem Jahr erreichen zu wollen; 17 Prozent konnten dies auch umsetzen.

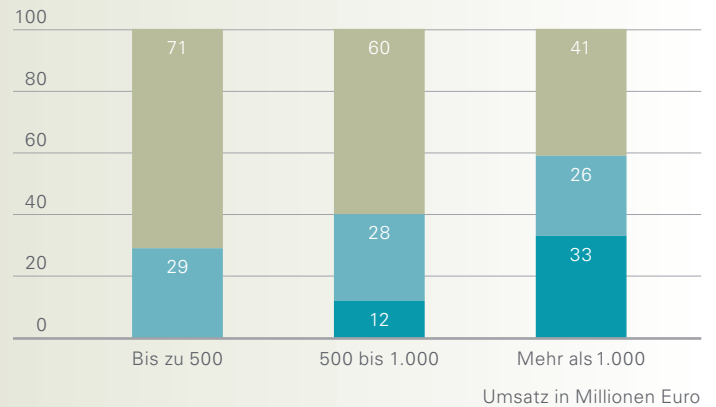
Vergleichsweise geringe Implementierungskosten und eine schnelle Umsetzung sind gerade vor dem Hintergrund der mittelständischen Ziele einer SSC-Einführung und der Standortwahl von hoher Bedeutung. Der Aufbau von SSC am Stammsitz kann als wesentlicher Treiber für eine schnelle und kostengünstige Implementierung angesehen werden. Auf diese Weise stellt die Einführung eines SSC auch für mittelständische Unternehmen eine vergleichsweise sichere Investition mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit dar.

16

**SSC-Implementierungskosten nach Unternehmensgröße**

(Angaben in Prozent; n = 30)

- Weniger als 500.000 Euro
- Bis 1 Million Euro
- Mehr als 1 Million Euro

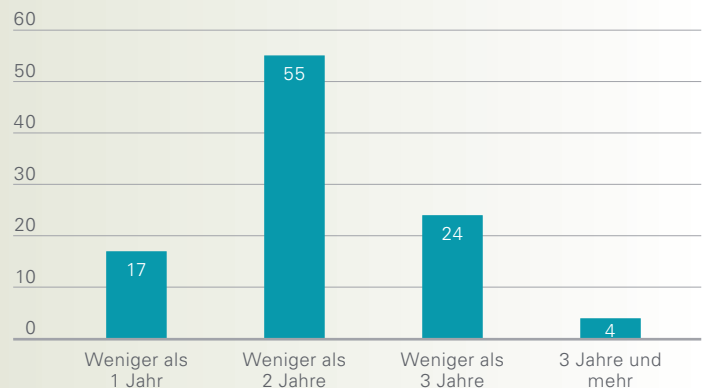


Quelle: KPMG, 2014

17

**Amortisationsdauer der SSC-Implementierung**

(Angaben in Prozent; n = 29)



Quelle: KPMG, 2014

### Zufriedenheit mit der SSC-Implementierung

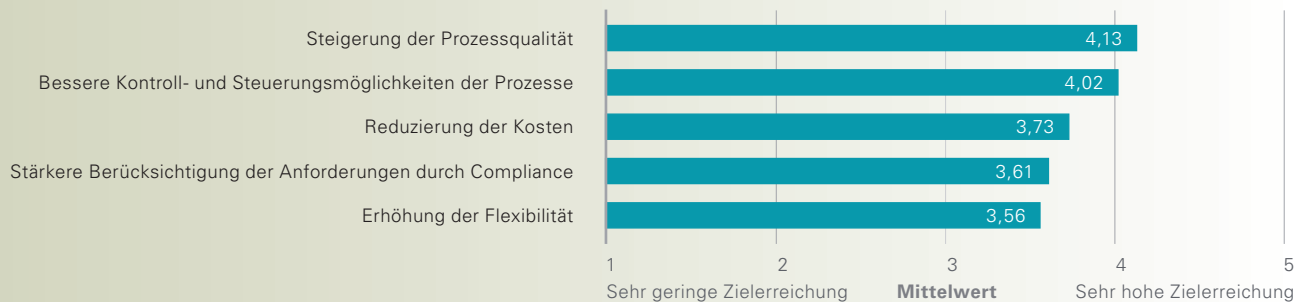
Die meisten Unternehmen verweisen auf positive Erfahrungen mit der SSC-Einführung. Für keine der untersuchten Zieldimensionen geben die befragten Unternehmen eine geringe Zielerreichung an. Vor allem mit der Steigerung der Prozessqualität und der Verbesserung der Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten der Prozesse zeigen sich die Unternehmen zufrieden (Abbildung 18). Somit werden die Zieldimensionen, die den befragten Mittelständlern am wichtigsten waren, auch am besten evaluiert (vergleiche Abbildung 9). Für die nachrangigen Zieldimensionen „Reduzierung der Kosten“, „stärkere Berücksichtigung der Compliance-Anforderungen“ und „Erhöhung der Flexibilität“ ergeben sich hingegen niedrigere Zielerreichungs-

grade. Diese liegen zwischen „teilweiser Zielerreichung“ und „hoher Zielerreichung“, folglich ebenfalls im positiven Bereich.

Wenngleich eine Reduzierung der Kosten nicht vorrangiger Grund einer SSC-Implementierung ist, muss dennoch die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme sichergestellt werden. Wesentlicher Faktor hierbei sind Einsparungen von Personalkosten, zum Beispiel durch effizientere Abläufe, günstigeres Personal oder eine Erhöhung der Führungsspannen durch verstärkte Bündelung. Bei über 40 Prozent der befragten Mittelständler liegen diese Einsparungen bei unter 10 Prozent. Ein Großteil der Unternehmen reduziert die Personalkosten um maximal 19 Prozent (Abbildung 19). Dies

### 18 Zielerreichungsgrade bei SSC-Implementierungen

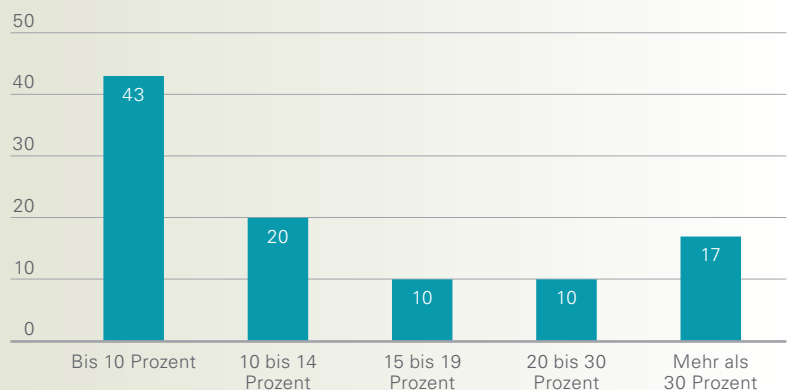
(n = 38 bis 41, Mehrfachnennung möglich)



Quelle: KPMG, 2014

### 19 Personalkosteneinsparungen nach SSC-Einführung

(Angaben in Prozent; n = 30)



Quelle: KPMG, 2014



kann zum einen daran liegen, dass eine Minderung der durchschnittlichen Personalkosten am Führungsstandort in der Praxis nicht realisierbar ist. Denkbar ist zum anderen, dass vorhandenes Potenzial für Effizienzinsparungen nicht ausreichend genutzt wird.

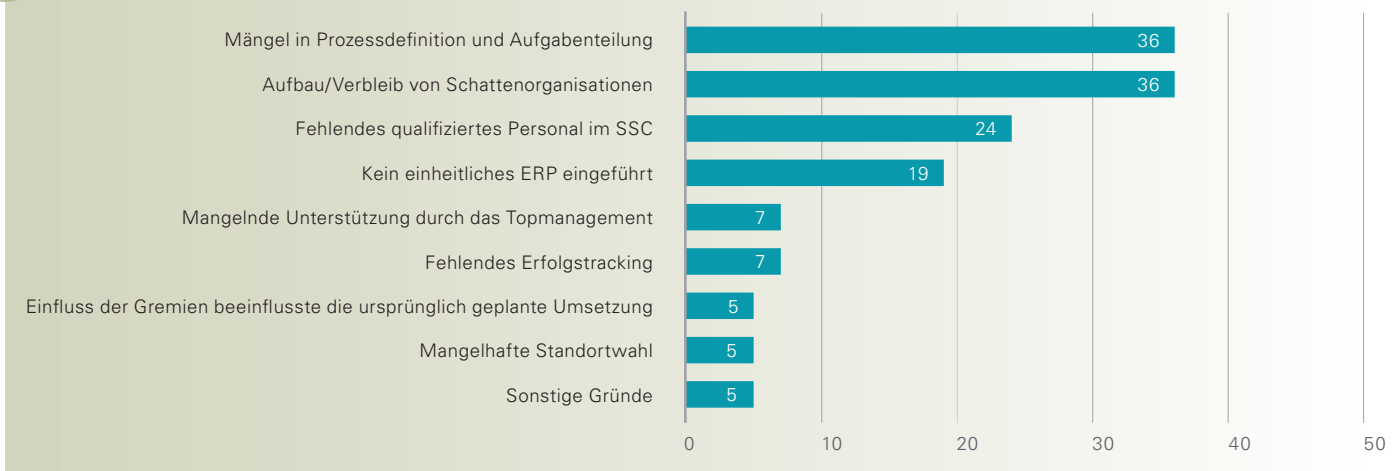
Wenngleich die befragten Unternehmen durchschnittlich eine hohe Zufriedenheit mit der SSC-Implementierung aufweisen, kommt es in einigen Bereichen zu – meist geringen – Zielabweichungen. Wesentliche Gründe sind zum einen Mängel in der Prozessdefinition und die Entstehung beziehungsweise das Weiterbestehen einer Schattenorga-

nisation (36 Prozent). Mit deutlichem Abstand folgen das Fehlen qualifizierten Personals im SSC (24 Prozent) beziehungsweise eines einheitlichen Enterprise Resource Planning (ERP)-Systems (19 Prozent). Weitere Gründe sind mangelnde Unterstützung durch das Topmanagement sowie fehlendes Erfolgstracking (Abbildung 20). Diese Einschätzung macht die Notwendigkeit der konsequenten Umsetzung eines SSC-Konzepts deutlich: Ohne eine vollständige Anpassung der organisatorischen Strukturen, insbesondere in Form von klaren Prozessen und Schnittstellen, sinkt die Effektivität und Effizienz von SSC. Dies beeinflusst nicht zuletzt die Zielerreichung.

20

**Ursachen für Zielabweichungen**

(Angaben in Prozent; n = 42, Mehrfachnennung möglich)



Quelle: KPMG, 2014

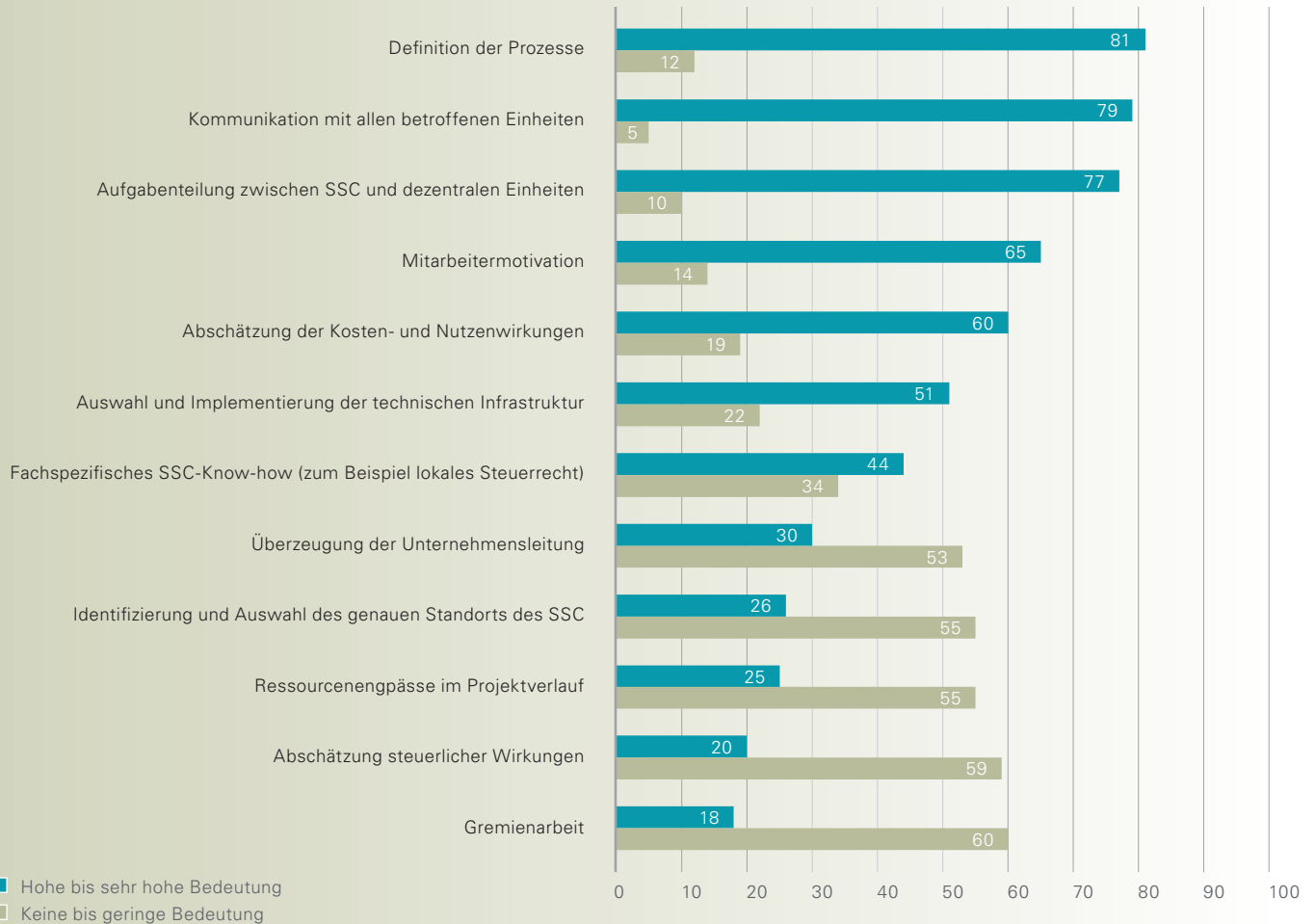
### Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der SSC-Implementierung

Als größte Herausforderung werden die notwendigen organisatorischen Veränderungen im Zuge der SSC-Implementierung angesehen. Dies kommt zum einen in der Definition der Prozesse (81 Prozent) und zum anderen in der Aufgabenteilung zwischen SSC und den dezentralen Einheiten (77 Prozent) zum Ausdruck. Gleiches gilt für die bei orga-

nisatorischen Veränderungen unabdingbare Kommunikation mit den betroffenen dezentralen Einheiten (79 Prozent). Andere Aspekte der Implementierung wie die Gremienarbeit, die Abschätzung steuerlicher Wirkungen der SSC-Implementierung und mögliche Ressourcenengpässe im Projektverlauf werden als weniger bedeutend angesehen (Abbildung 21).

#### 21 Herausforderungen bei der SSC-Implementierung

(Angaben in Prozent; n = 38 bis 41, Mehrfachnennung möglich)

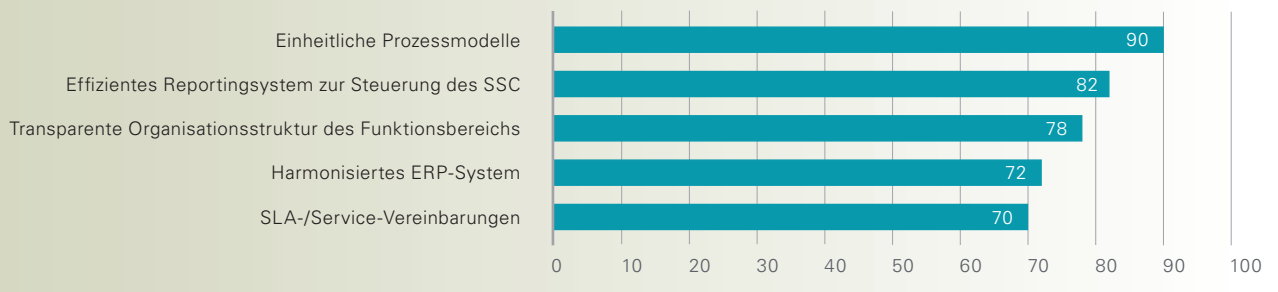


Quelle: KPMG, 2014

Die organisatorischen Herausforderungen und die damit einhergehenden Konflikte können zu einer inkonsequenten Umsetzung von SSC führen. Auffällig ist die fehlende Konsequenz der Unternehmen bei der Harmonisierung der IT, besonders im Bereich des ERP-Systems und der Definition klarer Service Level Agreements des SSCs. Demgegenüber besitzen 90 Prozent der befragten Unternehmen einheitliche Prozessmodelle und 82 Prozent Reportingsysteme zur Steuerung des SSCs (Abbildung 22).

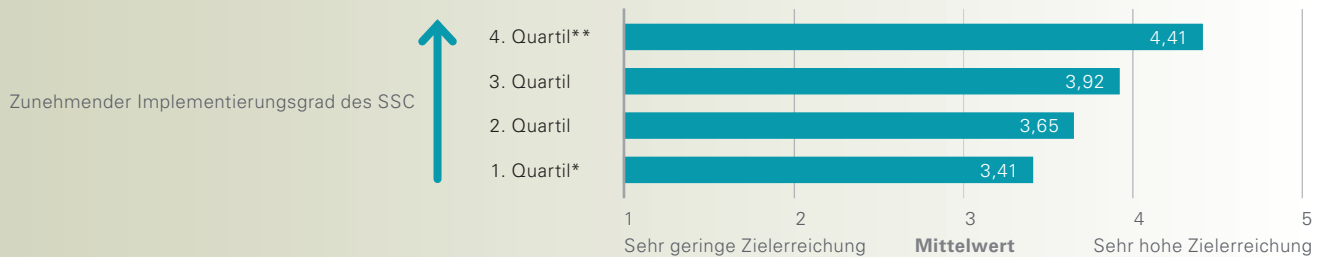
Eine inkonsequente Umsetzung des SSC-Konzepts kann zwar kurzfristig zu einer Reduzierung der Implementierungskosten und -dauer führen. Eine solche Vorgehensweise wird sich mittelfristig allerdings nicht auszahlen. Entsprechend Abbildung 23 existiert aus Sicht der befragten Unternehmen ein positiver Zusammenhang zwischen einer konsequenten Umsetzung wesentlicher SSC-Elemente, dem sogenannten Implementierungsgrad, und der Zielerreichung eines SSCs. Ordnen die Unternehmen mit niedrigen Implementierungsgraden der Zielerreichung durchschnittlich die Einstufung „teilweise“ zu, so steigt die Bewertung bei Unternehmen mit hohen Implementierungsgraden auf durchschnittlich „hoch“ (Abbildung 23).

**22 Elemente der SSC-Implementierung**  
 (Angaben in Prozent; n = 39 bis 41, Mehrfachnennung möglich)



Quelle: KPMG, 2014

**23 Abhängigkeit des Zielerreichungsgrades vom SSC-Implementierungsgrad**  
 (n = 41)



\* Untere 25 Prozent der Unternehmen mit den niedrigsten durchschnittlichen Implementierungsgraden  
 \*\* Obere 25 Prozent der Unternehmen mit den höchsten durchschnittlichen Implementierungsgraden

Quelle: KPMG, 2014

Je konsequenter das SSC-Konzept umgesetzt wird, desto wahrscheinlicher ist somit sein zukünftiger Erfolg. Interessanterweise betrachten die Führungskräfte von Unternehmen mit hohem Implementierungsgrad die Implementierung nicht als komplexer. Auch konnten keine Indikatoren für einen Einfluss des Implementierungsgrads auf den Aufwand einer SSC-Implementierung gefunden werden. Demnach sollten Unternehmen bei der SSC-Implementierung keine Kompromisse machen, um letztlich alle Potenziale ausschöpfen zu können.

Wichtigste Erfolgshebel bei der SSC-Implementierung sind einheitliche Prozessmodelle und Organisationsstrukturen (Abbildung 24). Beide Implementierungshebel üben den stärksten positiven Einfluss auf die Zielerreichung aus. So haben einheitliche Prozessmodelle bezüglich vier von fünf

Zieldimensionen eine große positive Wirkung. Eine transparente Organisationsstruktur weist hinsichtlich der Ziele „Steigerung der Prozessqualität“ und „bessere Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten“ einen starken positiven Zusammenhang auf. Ebenso gehen hohe Erreichungsgrade der anderen drei Ziele der SSC-Implementierung mit einer transparenten Organisationsstruktur einher, wobei dieser Zusammenhang etwas schwächer ausfällt. Andere Hebel zur Implementierung zeigen geringere Erfolgswirkungen. Dennoch bestätigt diese Analyse die Notwendigkeit einer vollständigen SSC-Umsetzung: Die Hebel zur Implementierung wirken sich zwar unterschiedlich stark aus, aber sie haben alle einen positiven Einfluss. Die systematische Vernachlässigung eines Hebels wird somit den Erfolg des SSCs insgesamt schmälern.

**24 Zusammenhang zwischen Implementierungsgrad und -erfolg**  
(n = 30; Einschätzung auf Basis der Korrelationskoeffizienten)

Implementierungsgrad \ Implementierungserfolg	Steigerung der Prozessqualität	Bessere Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten der Prozesse	Reduzierung der Kosten	Stärkere Berücksichtigung der Anforderungen durch Compliance	Erhöhung der Flexibilität
Einheitliche Prozessmodelle	+++	+++	+++	+	+++
Transparente Organisationsstruktur des Funktionsbereichs	+++	+++	+++	++	++
Effizientes Reportingsystem zur Steuerung des SSC	+++	+++	+	++	++
Harmonisiertes ERP-System	++	++	+	++	++
SLA-/Service-Vereinbarungen	+	++	o	o	o

- +++ Starker positiver Zusammenhang
- ++ Positiver Zusammenhang
- + Geringer positiver Zusammenhang
- o Kein Zusammenhang

Quelle: KPMG, 2014

# 5 Fazit

SSC sind ein ausgereiftes Organisationskonzept – nicht nur für Großunternehmen. Mittlerweile nutzen auch zahlreiche mittelständische Unternehmen SSC zur Bündelung bisher dezentral organisierter Prozesse, um interne Dienstleistungen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen zentral zu erbringen. Aktuell sind SSC insbesondere in den Bereichen Finanzen und Rechnungswesen sowie Informationstechnologie zu finden.

Anders als bei Großunternehmen stehen im Mittelstand Kostenaspekte bei der Entscheidung über die Einführung eines SSCs nicht im Vordergrund. Vielmehr sollen die Qualität der Prozesse der betroffenen Funktionsbereiche und zugleich die Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten der Prozesse verbessert werden. Nach der SSC-Einführung zeigen die befragten Unternehmen eine hohe Zufriedenheit mit dem Konzept; die gesetzten Ziele werden größtenteils erreicht. Verbunden mit der relativ kurzen Amortisationsdauer erweisen sich SSC somit als ein sicheres Investitionsprojekt für mittelständische Unternehmen.

Bei den Unternehmen, in denen bislang kein SSC zum Einsatz kommt, zeigt die Befragung, dass die Gründe dafür selten ökonomischer Natur sind. Nur in wenigen Fällen kamen Machbarkeitsstudien zu einem negativen Ergebnis. Vielmehr hemmen interne Vorbehalte gegenüber dem Konzept dessen Umsetzung. Ebenso fehlen zahlreichen Unternehmen Erfolgsbeispiele aus der eigenen Branche. Angesichts der positiven Bewertung des SSC-Konzepts durch die befragten Unternehmen bietet die vorliegende Studie wichtige Ansatzpunkte für die erstmalige beziehungsweise erneute unternehmensinterne Diskussion des Themas.

Die Befragung zeigt auch die wesentliche Herausforderung für die SSC-Implementierung auf: Sie liegt in der konsequenten Umsetzung des Konzepts, zum Beispiel in Form detaillierter Definitionen der SSC-internen Prozesse und einer klaren Abgrenzung zwischen dem SSC und den verbleibenden dezentralen Einheiten des betreffenden Funktionsbereichs. Dies hat einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von SSC. Weniger Konsequenz bei der Umsetzung des SSC-Konzeptes geht eher mit einem geringeren Zielerreichungsgrad einher.

Angesichts der überwiegend positiven Beurteilung des SSC-Konzepts seitens der mittelständischen Unternehmen mit SSC-Erfahrungen erscheinen SSC dazu geeignet, Unterstützungsfunktionen effizient zu gestalten und zu organisieren. Das Konzept wird im Mittelstand in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen. Dies gilt nicht nur für das SSC-Potenzial in weiteren Funktionsbereichen, für die Optimierung bestehender SSC und Prozesse, sondern auch für eine Ersteinführung. Mit dem Auf- und Ausbau von SSC bieten sich für mittelständische Unternehmen große Chancen zur weiteren Professionalisierung ihrer Verwaltungsbereiche und zur Entlastung des operativen Geschäfts.





# Über die Herausgeber

## KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KPMG ist ein weltweites Netzwerk von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen mit rund 155.000 Mitarbeitern in 155 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 8.700 Mitarbeitern an 25 Standorten präsent. Unsere Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax und Advisory gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Der Bereich Advisory bündelt unser hohes fachliches Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen. Für wesentliche Sektoren unserer Wirtschaft haben wir eine geschäftsbereichsübergreifende Branchenspezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen unserer Spezialisten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

Die Begleitung von Transformationsprojekten ist ein Kernthema der Managementberatung von KPMG. Dabei setzt KPMG auf eine multidisziplinäre Ausrichtung der Geschäftsbereiche Advisory, Audit und Tax, um Kunden in betriebswirtschaftlichen, prozessualen und steuerlichen Einzelfragen zu beraten. Mit rund 408 Millionen Euro Umsatz im Jahr 2012/2013 und mehr als 2.150 Mitarbeitern ist die Managementberatung von KPMG eine der führenden Managementberatungen in Deutschland.

Der Bereich Shared Services & Outsourcing Advisory (SSOA) arbeitet in einer multidisziplinären Community mit über 90 aktiven Mitgliedern in Deutschland. Wir unterstützen Unternehmen bei der Entscheidungsfindung zur Positionierung eines Shared Service Centers und bieten umfassende und schlüssige Lösungsansätze von der Konzeption bis hin zum „Go Live“. Unsere Leistungen im Kompetenzfeld SSOA haben wir 2013 erfolgreich zertifizieren lassen. Mit der Universität St. Gallen und der Georg-August-Universität Göttingen arbeiten wir an gemeinsamen Forschungsprojekten im Bereich SSOA.

Weitere Informationen unter  
[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

## Georg-August-Universität Göttingen

Die Universität Göttingen, gegründet 1737, versteht sich als international bedeutende Forschungsuniversität mit Schwerpunkten in der forschungsbasierten Lehre. Sie zeichnet sich aus durch die Vielfalt ihrer Fächer, insbesondere in den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften, durch die exzellente Ausstattung in den Naturwissenschaften sowie die herausragende Qualität ihrer Forschung. In den Jahren 2007 bis 2012 wurde die Georg-August-Universität mit ihrem Zukunftskonzept „Göttingen. Tradition – Innovation – Autonomie“ in der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder gefördert. Im weltweiten Hochschulranking 2012/13 des renommierten britischen Magazins „Times Higher Education“ (THE) erreichte die Georg-August-Universität Platz 70 und gilt damit erneut als die zweitbeste deutsche Hochschule. Im Vergleich zum vergangenen Jahr konnte sich die Hochschule in den Kategorien Internationalität, Forschung, Zitationen sowie Kooperationen mit der Wirtschaft und Wissenstransfer/Ausgründungen verbessern.

Die Professur für Management und Controlling von Prof. Dr. Michael Wolff beschäftigt sich in zahlreichen forschungs- und praxisorientierten Projekten mit verschiedenen Aspekten der wertorientierten Unternehmensführung. Dabei werden Management- und Controllinginstrumente entwickelt sowie deren Wirkung analytisch und empirisch überprüft. Kooperationspartner sind sowohl andere Universitäten und öffentliche Institutionen wie Bundesministerien und Stiftungen als auch Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

Mit einem Team aus zehn Doktoranden und zahlreichen wissenschaftlichen Hilfskräften arbeitet die Professur vor allem in folgenden Schwerpunkten in Forschung und Lehre:

- Instrumente der Unternehmenssteuerung (zum Beispiel Wirkungen von Shared Service Centern und Gestaltung von Kennzahlensystemen)
- Strategische Veränderungsprozesse von Unternehmen (zum Beispiel Durchführung von M&A-Prozessen und Erfolg strategischer Transformationsprozesse)
- Corporate Governance-Strukturen (zum Beispiel Zusammensetzung von Aufsichtsräten und Gestaltung von Vergütungssystemen)

Weitere Informationen unter  
[www.controlling.uni-goettingen.de](http://www.controlling.uni-goettingen.de)



# Glossar

## Center-Art

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

## Outsourcing

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

## Service Level Agreement (SLA)

Ein SLA ist eine Vereinbarung zwischen dem SSC und dem Leistungsempfänger. Diese Vereinbarung regelt die Austauschbeziehung vertraglich und stellt eine zentrale Grundlage für die Steuerung des SSC dar. Sie enthält beispielsweise Angaben hinsichtlich des Lieferumfangs und des Preises oder auch Regelungen im Falle von Mängeln.

## Shared Service Center (SSC)

SSC sind Organisationseinheiten, die geschäftsbereichsunabhängig unterstützende Prozesse für mehrere Leistungsempfänger im Unternehmen und gegebenenfalls auch für externe Partner erbringen. Die erbrachten Dienstleistungen sind kunden-, produkt- und prozessorientiert ausgerichtet. Dadurch sollen insbesondere Kostenvorteile durch Skaleneffekte realisiert sowie eine zeitliche und qualitative Optimierung der Leistung gewährleistet werden.

## Skaleneffekte

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

## Kontakt

### KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

#### **Andreas Reimann**

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

[www.kpmg.de](http://www.kpmg.de)

### Georg-August-Universität Göttingen

#### **Prof. Dr. Michael Wolff**

Professurinhaber  
Professur für Management und Controlling  
Platz der Göttinger Sieben 3  
37073 Göttingen  
T +49 551 39-7275  
michael.wolff@wiwi.uni-goettingen.de

[www.controlling.uni-goettingen.de](http://www.controlling.uni-goettingen.de)

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

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.