

Studie

Service Management in der Shared Service Organisation

Ergebnis einer empirischen Untersuchung zum Reifegrad von
Shared Service Organisationen



Inhalt

Vorwort	3
Executive Summary	4
1 Einleitung	7
2 Verständnis von Shared Service Organisationen und Service Management	8
3 Vorgehensweise und Befragungsteilnehmer	10
4 Shared Services innerhalb der Unternehmen	12
4.1 Verbreitung des Shared Services-Konzepts bei den befragten Unternehmen	12
4.2 Interview: Service Management als Erfolgsfaktor für Shared Services	18
5 Methodik	20
6 Reifegradmodell für Service Management	22
6.1 Teilmodell Governance	22
6.2 Teilmodell Vertrags- und Change Management	25
6.3 Teilmodell Financial Management	30
6.4 Teilmodell Performance Management	32
6.5 Teilmodell Risk & Control	34
6.6 Teilmodell Relationship Management	36
6.7 Zusammenfassung des Reifegradmodells	39
7 Fazit und Handlungsempfehlungen	40
7.1 Shared Services im Allgemeinen	40
7.2 Service Management von Shared Service Organisationen	40
Über die Herausgeber	41
Glossar	42

Vorwort

In vielen Unternehmen sind Shared Services bereits ein etablierter Bestandteil der Organisation. Ungeachtet ihrer weiten Verbreitung lassen sich signifikante Unterschiede bei der Ausgestaltung von Shared Service Organisationen (SSO) beobachten. In einigen Unternehmen ist die Shared Services-Struktur vergleichsweise jung und dadurch wenig entwickelt, in anderen hingegen bereits sehr ausgereift. Im SSO-Konzept steht die Bündelung repetitiver Prozesse unterschiedlicher Unterstützungsfunktionen in einer organisatorischen Einheit im Fokus. Durch diese Bündelung und Standardisierung der Prozesse lassen sich nicht nur signifikante Kosteneinsparungen, sondern zusätzlich Steigerungen der Transparenz und Prozessqualität realisieren.

Als wesentlicher Faktor für erfolgreich agierende SSO hat sich das Service Management erwiesen. Unter dem Begriff Service Management werden die zielorientierte Steuerung sowie die effiziente und effektive Ausgestaltung der von einer SSO angebotenen Dienstleistungen verstanden.

Bisher erschienene Shared Services-Studien untersuchten vor allem den grundsätzlichen Umsetzungsstand bei SSO hinsichtlich verschiedener Funktionen (zum Beispiel Accounting, Controlling) und Unternehmensgrößen (zum Beispiel Mittelstand, Großkonzerne). Angesichts eines steigenden Wettbewerbsdrucks wird es jedoch für die Unternehmen – und somit auch die SSO – immer wichtiger, ihre Organisation zielorientiert und effizient zu gestalten. Zusätzlich werden die sich zunehmend global ausrichtenden SSO mit einer wachsenden Komplexität durch grenzüberschreitende Leistungsbeziehungen und unterschiedliche Rechtslagen konfrontiert. Ein gut ausgeprägtes Service Management ist in der Lage, sowohl eine schlanke und zielorientierte Aufstellung zu ermöglichen als auch die steigende Komplexität zu steuern.

Die vorliegende Studie gibt Aufschluss über den Reifegrad von Shared Services mit Fokus auf das Service Management-Konzept im deutschsprachigen Umfeld. Aus den empirisch validierten Ergebnissen lassen sich Entwicklungspotenziale und Handlungsempfehlungen für die Shared Services-Praxis ableiten.

Düsseldorf und St. Gallen, im November 2015

Andreas Reimann
Partner, Consulting
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Prof. Dr. Klaus Möller
Direktor
Institut für Accounting,
Controlling und Auditing,
Lehrstuhl für Controlling/
Performance Management
Universität St. Gallen

Executive Summary

Es bestehen sehr unterschiedliche Entwicklungsstufen in der Umsetzung des Shared Services-Konzepts im Markt. Insbesondere hinsichtlich des Service Managements liegen signifikante Unterschiede im Reifegrad vor. Im Rahmen dieser Studie wurden 70 Unternehmen zur Verbreitung und zur Ausprägung von Shared Services-Konzepten befragt. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass einige Unternehmen ihre SSO bereits effizient organisiert und zielorientiert aufgebaut haben, andere jedoch noch erhebliche Entwicklungspotenziale aufweisen.

SSO-Größe

SSO gibt es grundsätzlich in allen Größen. Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass die **Komplexität der Steuerung bei mehr als 300 Mitarbeitern stark zunimmt**, sodass größere SSO meist mehr als einen Standort haben.

Dauer

Die stabile Betriebsphase von SSO wird mehrheitlich **innerhalb der ersten drei Jahre** nach Einrichtung erreicht.

Ziele

Wesentliche Beweggründe für die Einführung von SSO liegen in **Kostensenkungen** durch Standardisierungs-, Skalen- und Prozessoptimierungseffekte, in einer **verbesserten Datenqualität** und in einem **effizienteren Management** durch die Bündelung von Kompetenzen.

Trend

Die **größten Verlagerungen in SSO** fanden bisher in den Bereichen **Rechnungswesen, IT, Personal** und dem **Reise-management** statt – auch in Zukunft werden hier umfangreiche Verlagerungen erwartet.

Aktuelle Herausforderungen

Als Herausforderung wird insbesondere die weitere **Standardisierung** bzw. **Automatisierung der SSO-Prozesse** (zum Beispiel im Bereich Reporting) gesehen. In die gleiche Richtung weisen die Herausforderungen der **Realisierung von Kostensenkungen** und der **Etablierung von kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen**.

Governance

Häufig werden die **stärkere Etablierung klar festgelegter Prozessvorgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten** als zentrale Ziele für die Zukunft gesehen. Dabei stehen die Betrachtung eines Verantwortungs- und Kompetenzbereichs für den gesamten Prozess und die konsequente Nutzung eines klar definierten Eskalationswegs im Fokus.

Nutzung innerhalb des Unternehmens

Die **flächendeckende Nutzung von Shared Services** innerhalb von Unternehmen soll gefördert und ausgeweitet werden. Hierzu werden die **Verwaltungsprozesse der SSO standardisiert** – unter anderem über einheitliche Preisermittlung, Verrechnung, Dienstleistungsverträge –, um so die Aufnahme weiterer Gesellschaften oder Prozesse in die SSO möglichst einfach zu gestalten.

Kennzahlen und Reporting

Neben quantitativen Kennzahlen werden vermehrt **qualitative Key Performance Indicators (KPI)** erhoben und zur Steuerung herangezogen. Die Bedeutung der automatisierten Erstellung des Standardreportings und insbesondere eines **Real-Time-Standardreportings** wird künftig an Bedeutung gewinnen.

Risikomanagement

Die **Weiterentwicklung** und kontinuierliche **Nutzung von Risikomanagementsystemen** wird verstärkt betrachtet, um mögliche rechtliche und wirtschaftliche Risiken der betreuten Gesellschaft sowie **eigene Prozessrisiken zu minimieren**.

Kundenzufriedenheit

Rund die Hälfte aller Unternehmen ermittelt bereits die Zufriedenheit ihrer Kunden. Zukünftig wird die Erhebung anhand eines standardisierten Prozesses zunehmend unterstützt sowie die **Erhöhung der Kundenzufriedenheit** mit einem gezielten Maßnahmen-Controlling gesteuert.

Reifegrad im Bereich Service Management

Im Bereich Service Management weist **ein gutes Drittel** der Unternehmen einen **mittleren Reifegrad** auf. Nur circa **15 Prozent** aller Unternehmen liegen darüber und verfügen somit über einen **sehr hohen Reifegrad**. Es besteht demnach noch **erhebliches Entwicklungspotenzial** für die Mehrheit aller Unternehmen.



1 Einleitung

Die Idee und somit auch die Zielsetzung von Shared Services haben sich über die Zeit entwickelt und gehen heutzutage über die reine Effizienzsteigerung und Kostenreduktion hinaus. In Shared Services werden vormals dezentrale Funktionen in einem Verantwortungsbereich gebündelt. Die physische und organisatorische Zusammenführung ist die Shared Service Organisation.

Typischerweise werden von SSO Unterstützungsleistungen in Form von Verwaltungs- und Administrationsprozessen erbracht. Der Fokus liegt auf der Erbringung von Dienstleistungen zu einem wettbewerbsfähigen Preis unter Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse interner und externer Partner. Neben den klassischen Funktionen IT, Accounting und Personalwesen werden auch stärker wissensorientierte Prozesse wie Controlling zunehmend in SSO transferiert.¹ Zusätzlich zu dieser Ausweitung im Hinblick auf die gebündelten Funktionen kann ein Wandel bei den SSO-nutzenden Unternehmen beobachtet werden. So werden laut einer aktuellen Studie von KPMG und der Universität Göttingen Shared Services vermehrt in mittelständischen Unternehmen und nicht mehr nur in großen internationalen Konzernen eingesetzt.²

Die Erfahrungen zeigen, dass der Reifegrad einer SSO stark von der Ausprägung der Steuerung abhängig ist. Unterliegt die SSO einer schlanken und zielorientierten Steuerung, lassen sich in der Praxis häufig weitere positive Folgeentwicklungen beobachten: Ein effektives Kundenmanagement führt zu höherer Kundenzufriedenheit, ein integriertes Risikomanagement zu einer früheren Risikoerkennung. Aus diesem Grund setzt die vorliegende Studie neben der allgemeinen Verbreitung und Ausprägung von Shared Services bewusst einen Schwerpunkt auf das Service Management. Darunter wird eine zielorientierte Steuerung sowie die zielorientierte und schlanke Ausgestaltung der angebotenen Dienstleistungen verstanden.

Vor diesem Hintergrund gibt die vorliegende Studie Antworten auf die folgenden Fragen:

1. Wie verbreitet ist aktuell ein systematisches Service Management in SSO? Wie ist das Service Management ausgeprägt?
2. Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren bei der Verwendung eines Service Managements? Was machen die Unternehmen, deren SSO einen hohen Reifegrad aufweist, besser als andere Unternehmen? Wo liegen die wesentlichen Entwicklungspotenziale des Service Managements innerhalb von Shared Services?

Die Grundlage der Studie bildet eine empirische Untersuchung, die von Prof. Dr. Klaus Möller und Dipl.-Kfm. Univ. Michael Koch am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management der Universität St. Gallen in Kooperation mit Andreas Reimann und Steffen Bartsch der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft durchgeführt wurde.

¹ Vergleiche die von KPMG herausgegebenen Studien „Shared Service Center Controlling“ (2007) und „Shared Services für Controlling-Prozesse“ (2013).

² Vergleiche die von KPMG herausgegebene Studie „Shared Service Center im Mittelstand“ (2014).

2 Verständnis von Shared Service Organisationen und Service Management

Shared Service Organisationen gelten in Forschung und Praxis als organisatorische Verantwortungsbereiche, die ehemals dezentral durchgeführte interne Dienstleistungen bündeln. Gleichartige (Teil-)Prozesse werden bei der Einführung von Shared Services in einem unabhängigen Verantwortungsbereich zusammengefasst. Die SSO agiert als interner Dienstleister und somit als Lieferant im Konzernverbund zwischen den Geschäftsbereichen. Außerdem zielt das Shared Services-Konzept darauf ab, für interne und externe Partner marktfähige Dienstleistungen zu einem wettbewerbsfähigen Preis bereitzustellen. Da in der Anfangszeit von SSO die Leistung von abgegrenzten organisatorischen Einheiten (Center) erbracht wurde, ist der Begriff der Shared Service Center (SSC) gängig. Inzwischen hat sich jedoch das gesamte Feld stark professionalisiert. Es haben sich komplexere Strukturen entwickelt – das heißt eine leistungserstellende Organisation (SSO), die häufig über verschiedene Kontinente verteilt eine Vielzahl von Centern betreibt. Daher wird im Folgenden der Begriff der SSO verwendet. Von Centern ist nur dann die Rede, wenn es sich um einzelne organisatorische (Unter-)Einheiten handelt.

In der Regel lassen sich innerhalb einer SSO zwei Ausprägungen von Centern unterscheiden:

A Center of Expertise (CoE) bieten wissensorientierte Beratungsleistungen an, die hochqualifizierte Expertinnen und Experten zur Leistungserbringung benötigen und die ein relativ geringes Prozessvolumen aufweisen. Durch Center of Expertise wird unterstützt, dass spezielles Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für jeden Geschäftsbereich zugänglich gemacht wird (zum Beispiel Rechts- oder Steuerabteilung).

B Center of Scale (CoS) konzentrieren sich hingegen auf die Ausführung standardisierbarer, transaktionsorientierter und repetitiver Prozesse. Diese zeichnen sich durch ein großes Volumen sowie einen hohen Ressourceneinsatz aus und können Einsparungen infolge von Skaleneffekten und Automatisierung ermöglichen (zum Beispiel Kreditorenbuchhaltung).

Stärkere Prozessorientierung und -standardisierung resultieren aus der Zusammenführung von Unterstützungsleistungen in einer separaten Einheit. Infolgedessen können durch sinkende Komplexität Kosten eingespart werden. Eine Fokussierung auf die Kernprozesse hat zur Folge, dass neben einer verbesserten Ressourcenallokation Skaleneffekte genutzt und die Leistungen der SSO in zeitlicher und qualitativer Hinsicht optimiert werden können.

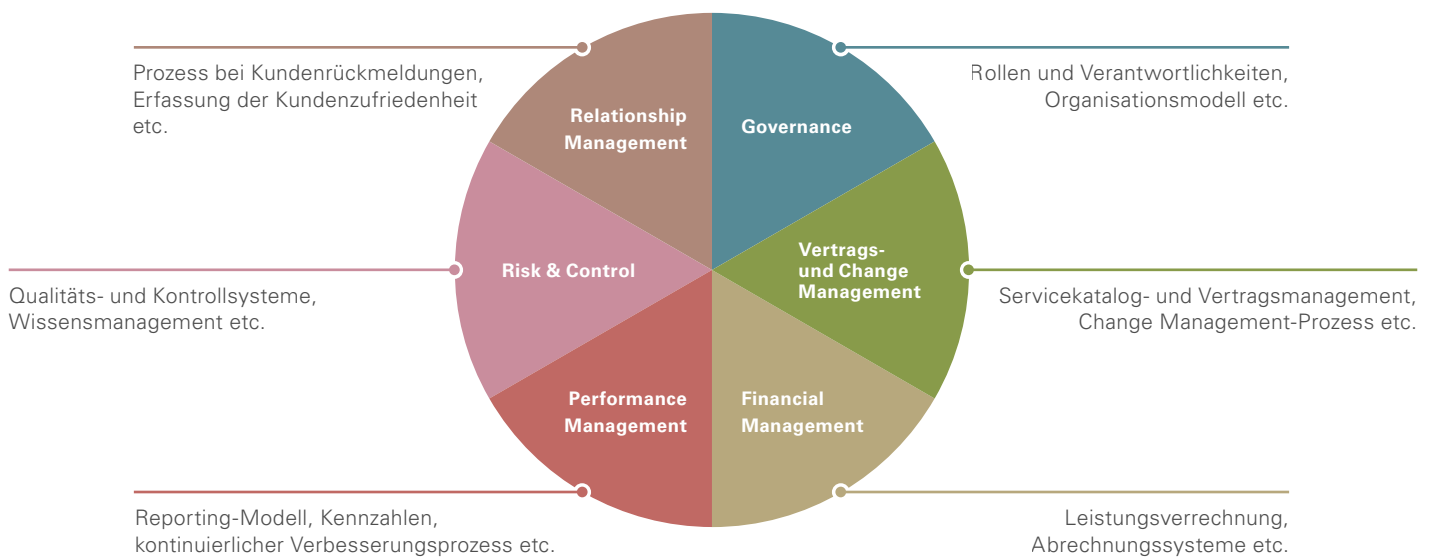
Bei den von SSO erbrachten Leistungen handelt es sich um Aktivitäten, die lediglich unterstützende Bezüge zu strategischen Geschäftsbereichen aufweisen und nicht als erfolgskritische Kernprozesse angesehen werden. IT-, Personal- und Finanzprozesse sind daher typische Anwendungsbereiche für Shared Services. Auch Prozesse aus dem Controlling werden immer häufiger auf den Prüfstand gestellt.

Für die erfolgreiche Nutzung einer SSO in einem Unternehmen spielt das Service Management eine wichtige Rolle. Ein erfolgreiches Service Management führt zu einer zielorientierten Steuerung und effizienten Ausgestaltung der Dienstleistungen. Das Service Management erfüllt aus organisatorischem Blickwinkel daher die Steuerungs- und Verwaltungsfunktion der Shared Service Organisation und bildet die Schnittstelle zu den Kunden der SSO. Dementsprechend sind die Aufgaben des Service Managements vor allem koordinierender Natur. In seiner Gesamtheit betrachtet lässt sich Service Management in die folgenden sechs Dimensionen unterteilen: Governance, Vertrags- und Change Management, Financial Management, Performance Management, Risk & Control und Relationship Management (Abbildung 1, Seite 9).

Governance meint die Ausgestaltung der Organisation innerhalb der SSO selbst: die Festlegung der Rollen und Verantwortlichkeiten, die Definition der organisatorischen Ausgestaltung, das Festlegen von organisatorischen Schnittstellen zu Kunden und die Definition von Gremien innerhalb der SSO.

Vertrags- und Change Management umfasst die Prozesse rund um die Erstellung und Pflege der Dienstleistungsverträge, welche die SSO als eigene Einheit innerhalb des Konzerns mit den Kundengesellschaften abschließt. Die laufende Pflege und Aktualisierung der Vertragsdokumente stehen hier besonders im Fokus, ebenso das Abbilden von Leistungsänderungen gegenüber den einzelnen Kunden.

1 Dimensionen im Service Management



Quelle: KPMG, 2015

Financial Management beinhaltet sämtliche Aktivitäten im Rahmen der Preisermittlung und Leistungsverrechnung: Ermittlung der Mengen, zugrunde liegende Kosten, Festlegung von Umlageschlüsseln bzw. Mechanismen zur Preisermittlung, Berechnung der Leistungspreise und Erstellen einer entsprechenden Dokumentation für den Kunden, um allen Berichts- und gegebenenfalls Transferpreisanforderungen gerecht zu werden.

Performance Management bezeichnet die Prozesse und Aktivitäten des internen Berichtswesens der SSO sowie die Koordination eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses mit den Kunden. SSO werden typischerweise sehr prozessorientiert gesteuert, dementsprechend kommt der Ermittlung und dem Berichten von Prozesskennzahlen eine hohe Bedeutung zu.

Risk & Control steht ebenfalls dem Prozessmanagement nahe, allerdings aus dem Blickwinkel des internen Kontrollsystems. Als Dienstleister, der zum Teil wesentliche Prozesse für die Kunden übernimmt, muss die SSO sicherstellen, dass diese Prozesse regelkonform abgewickelt werden. Zusätzlich muss ein Nachweis dieser Compliance gegenüber dem Kunden erbracht werden können. In SSO ist eine verhältnismäßig kurze Verweildauer der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht unüblich. Um die SSO selbst effektiv betreiben zu können, ist ein gut umgesetztes Wissensmanagement nötig, zum Beispiel im Sinne umfassender und aktueller Prozessdokumentationen.

Relationship Management schließlich umfasst die Schnittstellen der SSO nach „außen“, zu den SSO-Kunden. Hierbei muss einerseits sichergestellt werden, dass alle Kunden für ihre Anfragen jederzeit Ansprechpartner haben – zum Beispiel über ein Kontaktcenter. Andererseits muss im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) der Kontakt zu den Kunden aktiv gepflegt werden, zum Beispiel über Kundenbefragungen, regelmäßige Arbeitstreffen und Qualitätszirkel mit Vertretern der Kundengesellschaften.

3 Vorgehensweise und Befragungsteilnehmer

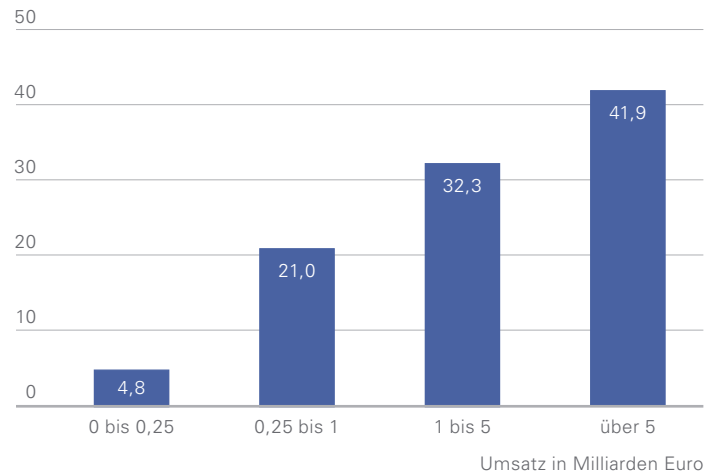
Die Studie basiert auf der Auswertung einer Onlinebefragung von Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz, durchgeführt im ersten Halbjahr 2015. Dazu wurden Unternehmen aus verschiedenen Branchen und Indizes (unter anderem DAX, MDAX, SMI, PMI) sowie unterschiedlicher Größe ausgewählt. Zur Erhöhung der Teilnehmerquote wurden die Unternehmen vorab telefonisch kontaktiert. An 237 Unternehmen wurde ein Link zu einem anonymen Onlinefragebogen versendet. Letztlich konnte

auf die Antworten von 70 Unternehmen zurückgegriffen werden, was einer Teilnahmequote von 29 Prozent entspricht.

Mehr als 40 Prozent der teilnehmenden Unternehmen weisen einen Umsatz von mehr als fünf Milliarden Euro auf und haben über 10.000 Mitarbeiter. In den zugehörigen SSO kann daher aufgrund der zu erwartenden Größe von der Nutzung von Skaleneffekten ausgegangen werden (Abbildungen 2 und 3).

2 Umsatz der befragten Unternehmen

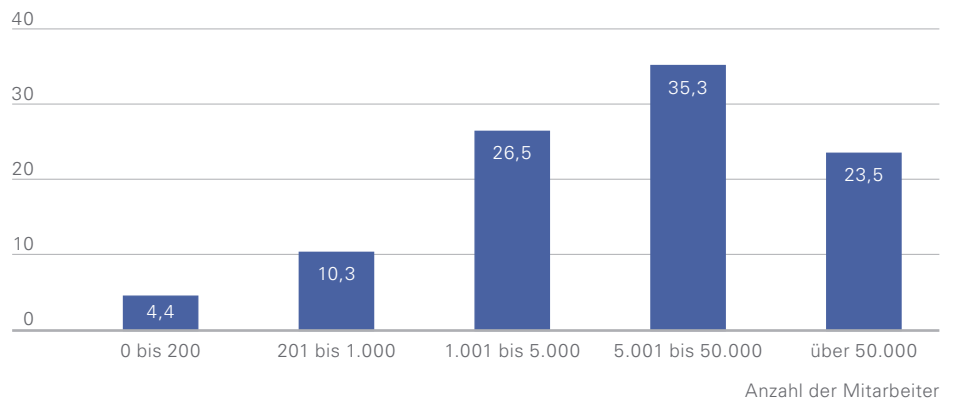
(Angaben in Prozent; n = 62)



Quelle: KPMG, 2015

3 Anzahl Mitarbeiter der befragten Unternehmen

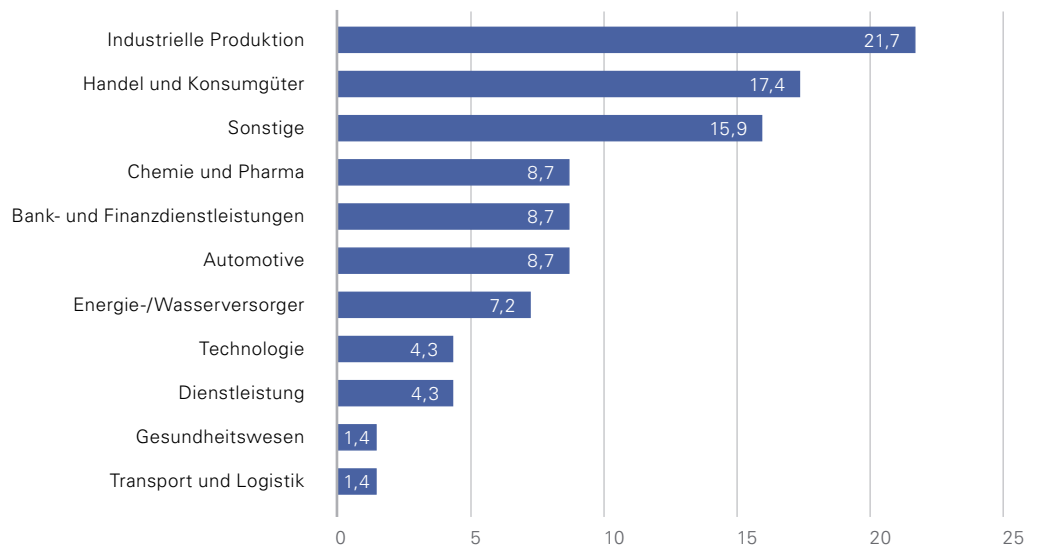
(Angaben in Prozent; n = 68)



Quelle: KPMG, 2015

4 Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen

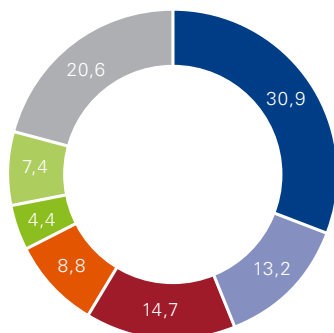
(Angaben in Prozent, Rundungsdifferenzen möglich; n = 69)



Quelle: KPMG, 2015

5 Positionen der Befragungsteilnehmer

(Angaben in Prozent; n = 68)



- Leiter/Bereichsleiter Funktionsbereich (zum Beispiel Controlling/Finanzen)
- Mitarbeiter Headquarter
- Leiter SSO
- Bereichsleiter SSO
- Verantwortlicher SSO Service Management
- Mitarbeiter SSO
- Sonstige

Quelle: KPMG, 2015

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen stammen aus den vier Branchen Industrie, Handel und Konsumgüter, Chemie und Pharma sowie Automotive (Abbildung 4). Dies kann mit positiven SSO-Erfahrungen bei Großunternehmen in diesen Branchen und den zu erwartenden Potenzialen der Standardisierung der Prozesse in Zusammenhang stehen.

Fast 31 Prozent der befragten Unternehmensvertreter sind als Bereichsleiter eines Funktionsbereichs tätig, weitere knapp 24 Prozent in leitender Funktion in der SSO. Direkt für das Service Management innerhalb der SSO ist mit gut 4 Prozent nur ein verhältnismäßig geringer Anteil der Befragten verantwortlich, wobei dieser niedrige Wert auf ein uneinheitliches Begriffsverständnis zurückzuführen sein dürfte (Abbildung 5).

Angesichts der von den Befragungsteilnehmern übernommenen Führungsaufgaben und ihrer funktionalen Verantwortungsbereiche ist davon auszugehen, dass sie über ein fundiertes Wissen verfügen, um umfassende Aussagen über die Einführung oder Nicht-Einführung von Shared Services sowie die Qualität des Service Managements treffen zu können.

4 Shared Services innerhalb der Unternehmen

4.1 Verbreitung des Shared Services-Konzepts bei den befragten Unternehmen

Umsetzungsstand von SSO

Vier von fünf der befragten Unternehmen verfügen über eine SSO mit mindestens einem Center. Dies zeigt deutlich, dass das Shared Services-Konzept bereits weit verbreitet ist und als Organisationsform in die Unternehmen Einzug gehalten hat (Abbildung 6).

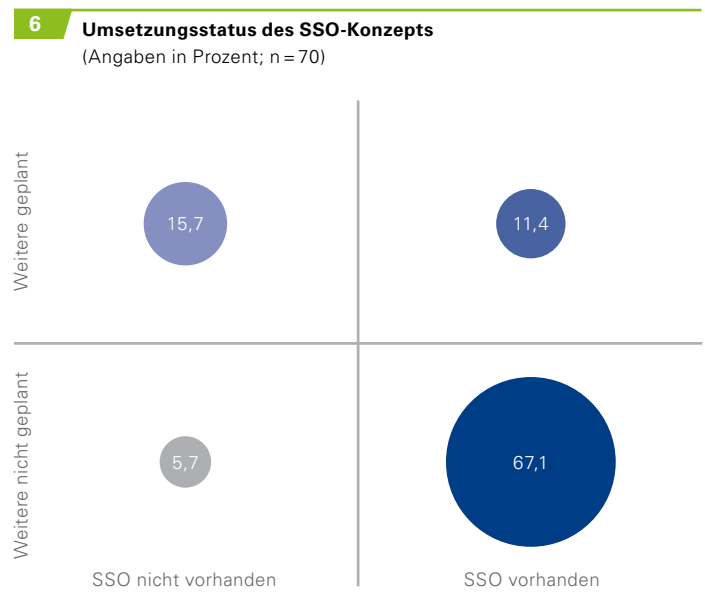
Von den Unternehmen, die bislang noch keine Shared Services-Strukturen aufgebaut haben, planen 16 Prozent, dies in den nächsten zwei bis fünf Jahren nachzuholen. Häufig muss zuvor ein Kulturwandel im Unternehmen die Akzeptanz für SSO schaffen.

Eine Erweiterung ihrer bisherigen SSO-Struktur streben 11 Prozent der befragten Unternehmen an. Als Ziel für einen weiteren Ausbau wird unter anderem eine stärkere internationale Ausrichtung angegeben. Gerade im Fall einer Erweiterung der SSO kommt dem Service Management eine höhere Bedeutung zu, da die Notwendigkeit zur Steuerung mit dem Komplexitätsgrad der SSO zunimmt.

Lediglich 6 Prozent der Unternehmen besitzen noch keine SSO und wollen zukünftig auch keine aufbauen.

Gründe für die Nicht-Nutzung einer SSO

Von den 21 Prozent der Unternehmen ohne SSO plant ein Viertel (6 Prozent) auch weiterhin keine Nutzung von Shared Services. In diesen Unternehmen wurde in den meisten Fällen eine bewusste Entscheidung gegen SSO-Strukturen getroffen. Als wesentliche Gründe wurden genannt, dass die Prozesseffizienz bereits hoch ausgeprägt sei, der Shared Service-Ansatz der Firmenphilosophie bzw. der Unternehmensstrategie widerspreche oder aufgrund der geringen Größe des Unternehmens keine Skaleneffekte zu erwarten seien.



Quelle: KPMG, 2015

Bei den Unternehmen, die bisher keine Shared Services-Strukturen implementiert haben, dies jedoch planen, werden andere Gründe für die bisherige Nicht-Nutzung genannt. So laufen insbesondere bei jenen, die die Einführung von Shared Services für die nahe Zukunft planen, aktuell noch der Implementierung vorgeschaltete Initiativen. In einigen anderen Unternehmen sind vor der Einführung noch Prozess-, Organisations- oder Systemharmonisierungen erforderlich. Hierbei stehen eine Standardisierung der Systeme und eine Vereinheitlichung von Prozessen inklusive der Harmonisierung von Anforderungen an Schnittstellen im Vordergrund. Als häufigster Grund wird jedoch der zuvor benötigte Kulturwandel inklusive Management Commitment angeführt.

Ziele, inhaltlicher Fokus und Herausforderungen einer SSO-Implementierung

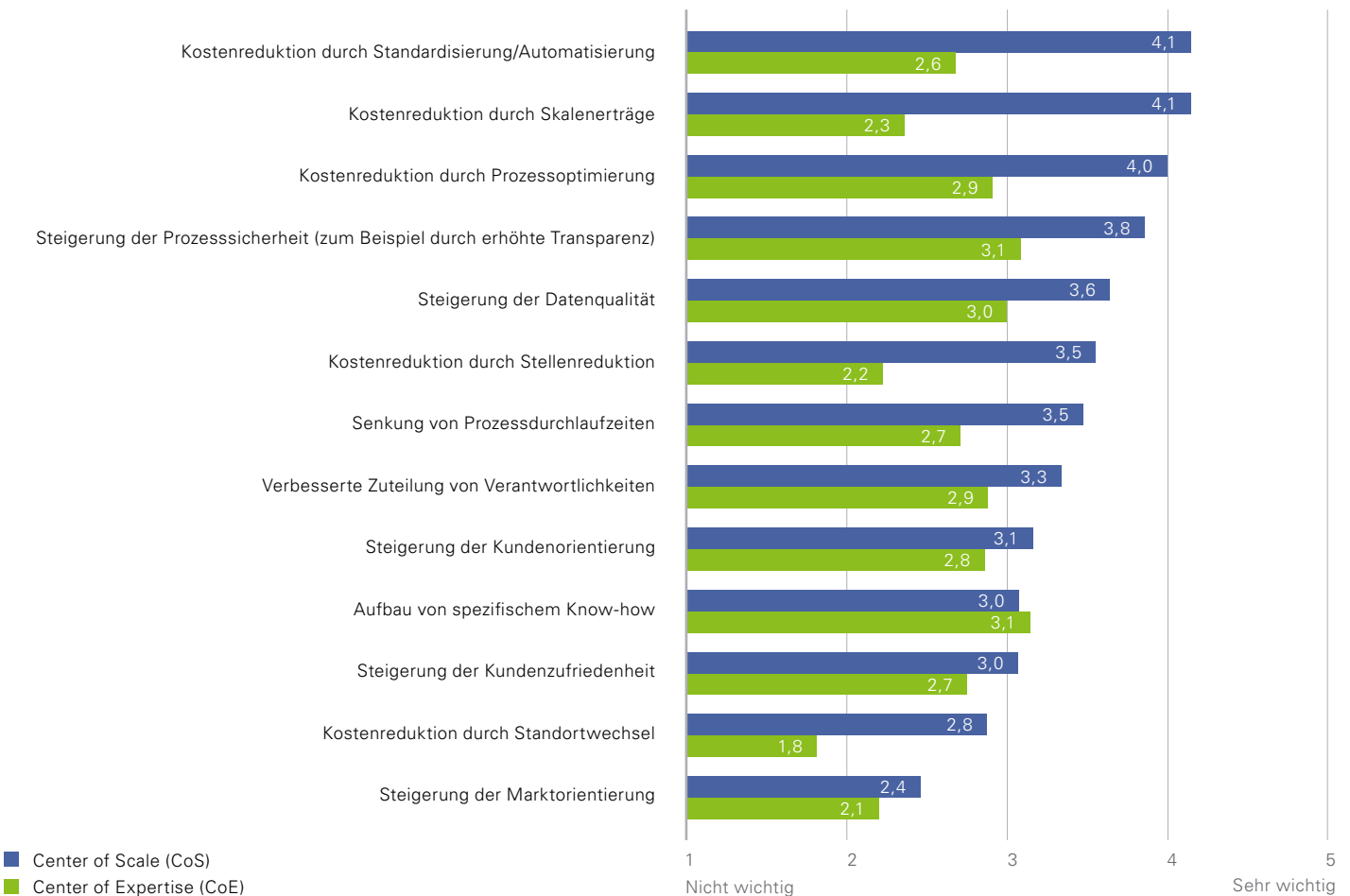
Die Einführung von CoS hat eine größere Bedeutung für die Unternehmen als die Einführung von CoE (Abbildung 7). Bei der Implementierung eines CoS stehen gemäß der Befragung finanzielle Ziele im Vordergrund. Angestrebt wird eine Kostenreduktion durch Standardisierungs-, Skalen- und Prozessoptimierungseffekte. Im Gegensatz dazu sind bei einer Umsetzung von CoE qualitative Ziele entscheidend. So waren die Steigerung der Prozesssicherheit und der Aufbau von Kompetenzcentern mit spezifischem Know-how maßgebliche Gründe für die Einführung eines CoE.

Bei den bisher durchgeführten und geplanten Verlagerungen lassen sich je nach CoS oder CoE unterschiedliche Fokussierungen auf Funktionsbereiche feststellen.

Centers of Scale sind bislang vor allem für die Bereiche Rechnungswesen (66 Prozent), Personal (46 Prozent) und Finanzen (36 Prozent) eingeführt worden. Ebenfalls für die Bereiche Rechnungswesen und Personal sowie für das Reisemanagement und Customer Care sind zukünftig die meisten CoS geplant (Abbildung 8, Seite 14).

7 Gründe für die Einführung von CoS/CoE

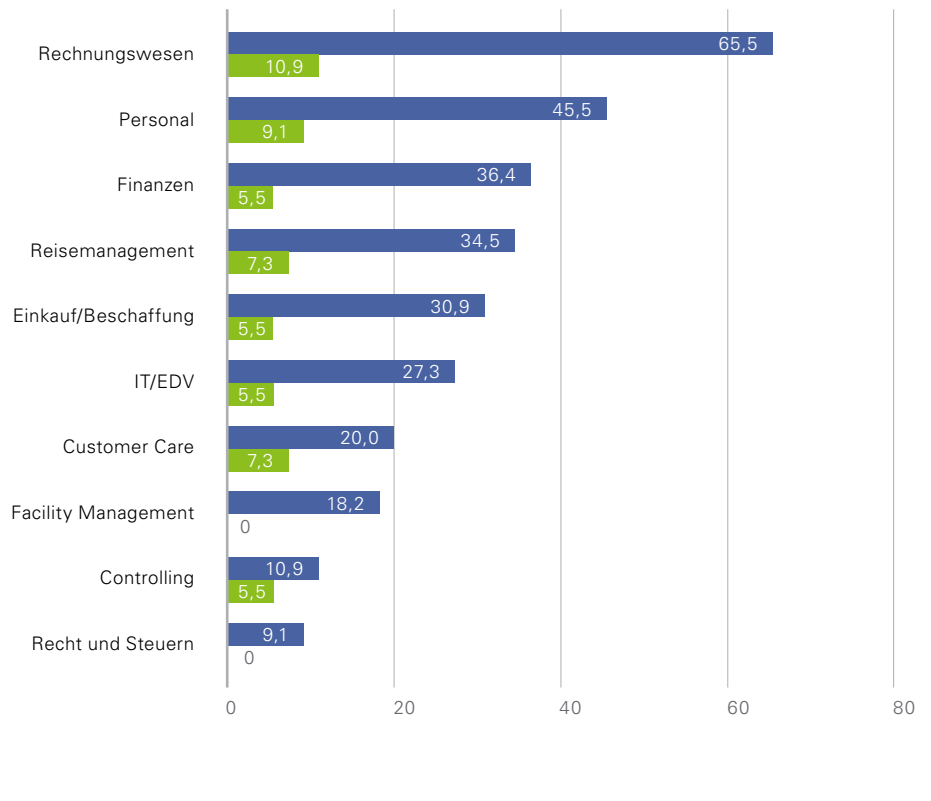
(n = 55, Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: KPMG, 2015

8 Realisierte und geplante Verlagerungen in CoS

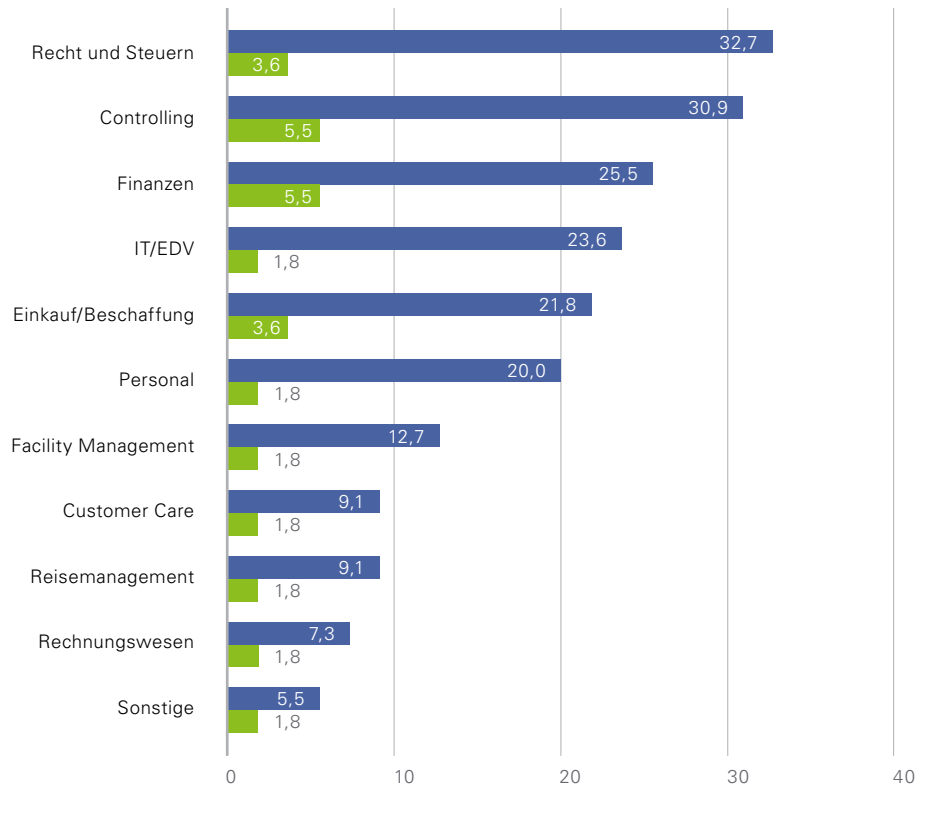
(Angaben in Prozent; n = 55)



Quelle: KPMG, 2015

9 Realisierte und geplante Verlagerungen in CoE

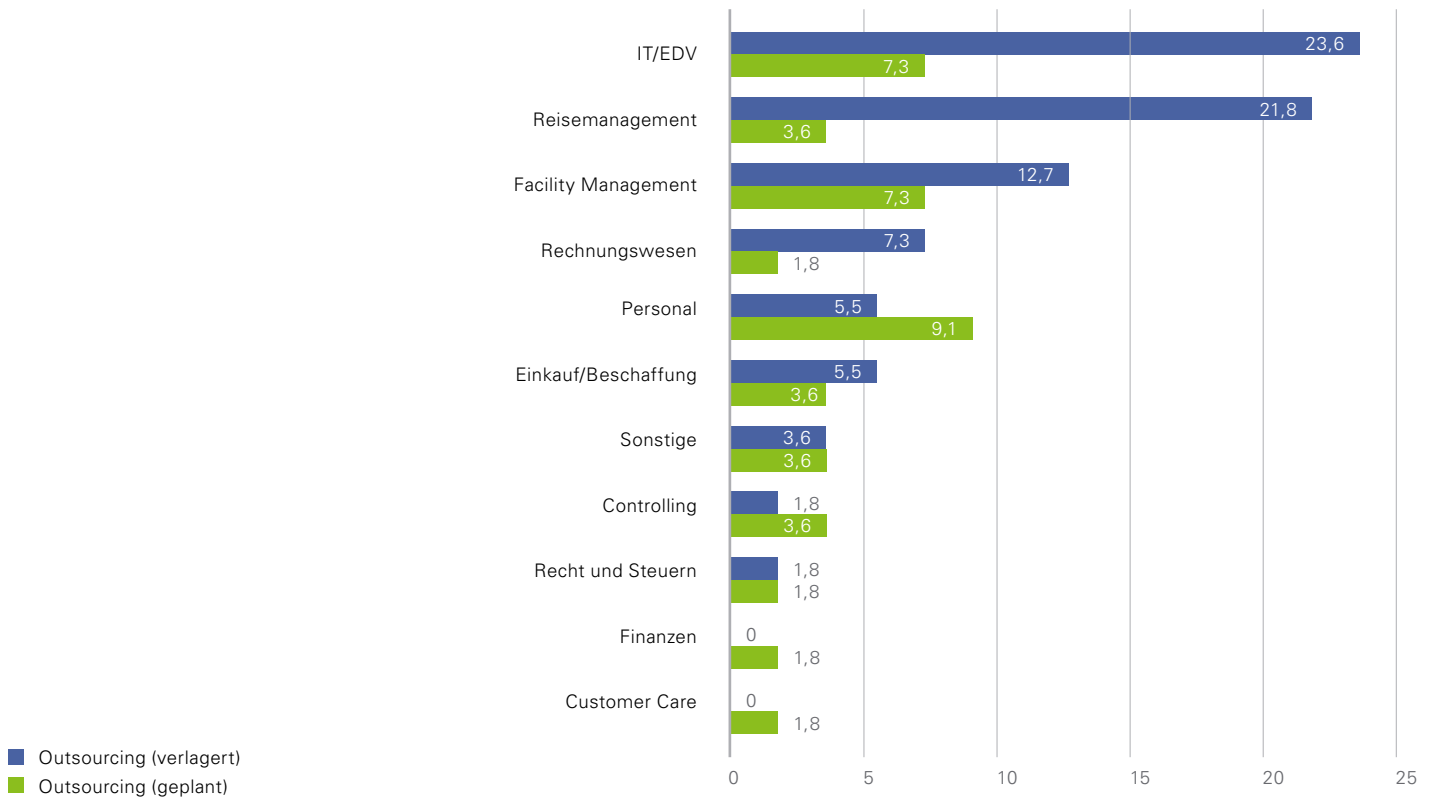
(Angaben in Prozent; n = 55)



Quelle: KPMG, 2015

10 Realisiertes und geplantes Outsourcing

(Angaben in Prozent; n = 55)



Quelle: KPMG, 2015

11 Herausforderungen bezüglich aktueller SSO-Struktur

(Angaben in Prozent; n = 55)



Quelle: KPMG, 2015

Bei CoE fanden die größten Verlagerungen bislang in den Bereichen Recht und Steuern (33 Prozent), Controlling (31 Prozent) und Finanzen (26 Prozent) statt (Abbildung 9, Seite 14). In diesen Bereichen sind auch zukünftig die meisten Verlagerungen geplant.

Neben der Bündelung von Prozessen in CoS und CoE lagerten die Unternehmen insbesondere in den Bereichen IT/EDV (24 Prozent), Reisemanagement (22 Prozent) und Facility Management (knapp 13 Prozent) Prozesse an externe Dienstleister aus (Abbildung 10, Seite 15). Das größte Potenzial für Outsourcing wird zukünftig in den Bereichen Personal (9 Prozent), IT (7 Prozent) und Facility Management (7 Prozent) gesehen.

Die größten Herausforderungen bezüglich ihrer SSO sehen die Unternehmen in der Realisierung von Standardisierung und Automatisierung (80 Prozent) (Abbildung 11, Seite 15). Des Weiteren werden die Realisierung von Kostensenkungen (64 Prozent) und kontinuierliche Verbesserungen innerhalb der SSO als herausfordernde Aufgaben erachtet (55 Prozent).

Standorte der SSO

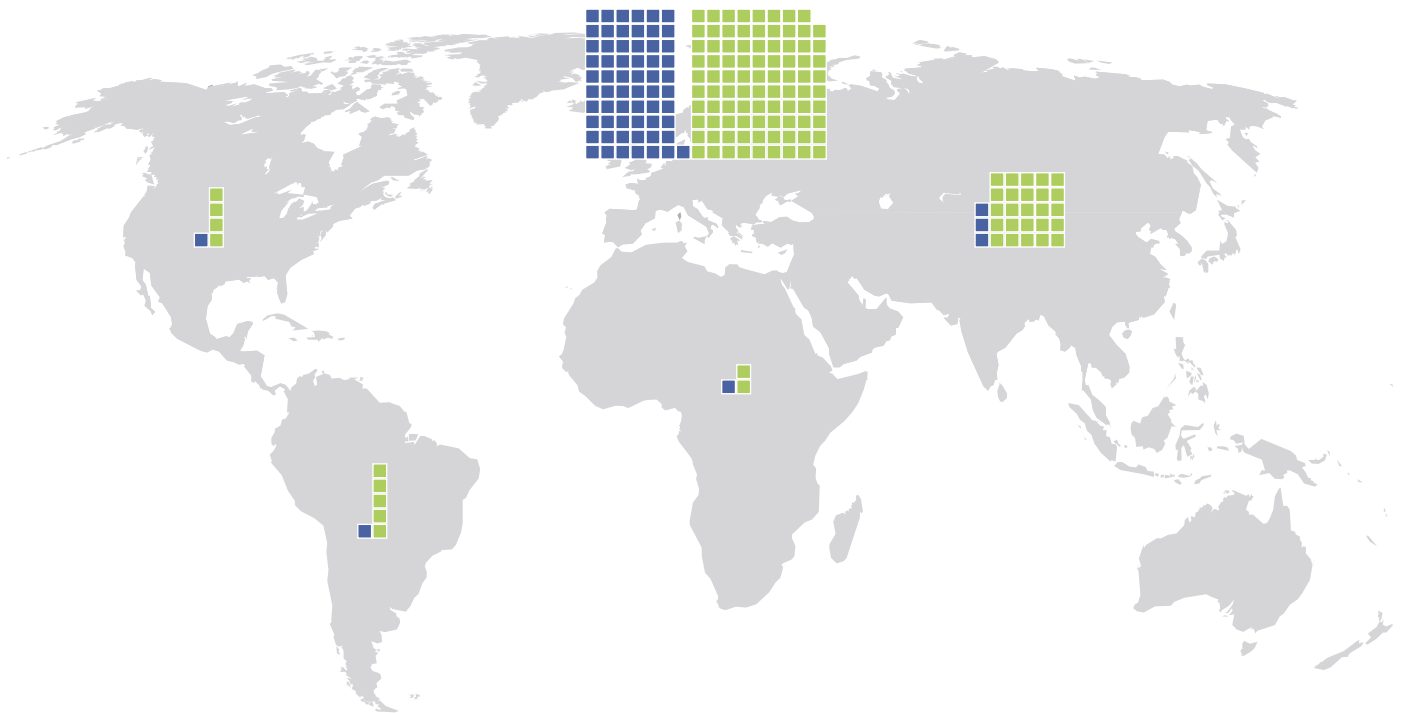
Nicht nur daran, dass mit CoS wichtige Unternehmensziele verbunden sind, sondern auch an der Anzahl der gegründeten Center kann abgelesen werden, dass CoS einen höheren Stellenwert bei den befragten Unternehmen einnehmen. CoS sind mit insgesamt 125 Centern vertreten, CoE mit lediglich 67 Centern.

71 Prozent aller CoS befinden sich in Europa (89 CoS). Mit 54 CoS sind die meisten davon in den Heimatmärkten Deutschland, Schweiz und Österreich angesiedelt. Die restlichen 35 CoS verteilen sich auf 18 Länder, in Polen sind die meisten zu finden (neun CoS). Nach Europa werden in Asien mit 20 Prozent die meisten CoS (25) betrieben. Innerhalb Asiens kommt Indien mit neun, China mit vier und den Philippinen mit drei CoS die größte Bedeutung zu. Die restlichen CoS verteilen sich auf Südamerika (fünf Standorte), Nordamerika (vier) und Afrika (zwei).

Bei der Gründung von CoE spielen qualitätsorientierte Gründe eine größere Rolle als finanzielle. Daher wurden häufig vergleichsweise hohe Personalkosten bewusst in Kauf genommen und Center räumlich relativ nah an den Mutterunternehmen aufgebaut. 91 Prozent (61 Standorte) der CoE wurden in Europa gegründet. Die Heimatmärkte der Unternehmen (Deutschland, Schweiz und Österreich) wurden mit 47 CoE analog zur Verteilung der CoS am häufigsten als Standort gewählt. Die übrigen 14 europäischen CoE befinden sich in zehn anderen Ländern, wobei Spanien mit drei CoE den größten Anteil hat. Drei CoE wurden in Asien und jeweils eines in Nord- und Südamerika sowie in Afrika gegründet (Abbildung 12, Seite 17).

12 Standorte der SSO

(Anzahl der CoS/CoE; n=51)



- Center of Expertise (CoE)
- Center of Scale (CoS)

Quelle: KPMG, 2015

4.2 Interview: Service Management als Erfolgsfaktor für Shared Services



Andreas Reimann
Partner
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Praxis fragt Theorie:

? **Andreas Reimann:** Welche Gründe sind aus Ihrer Sicht ausschlaggebend für die Entscheidung zur Einführung eines Shared Services? Was sind die wichtigsten Erfolgstreiber für eine effektive Umsetzung eines Shared Services-Konzepts?

! **Prof. Dr. Klaus Möller:** Das Shared Services-Konzept wird von Unternehmen eingeführt, wenn sowohl die Leistungsqualität als auch die Kosteneffizienz gesteigert werden sollen. Standardisierungen und damit Qualitätsverbesserungen sind viel einfacher in einer Zentralorganisation zu erreichen und die Bündelung führt zu Skaleneffekten, die sich wiederum positiv auf die Kostenstruktur auswirken. Dementsprechend ist die fokussierte Umsetzung dieser Zentralisierung der wichtigste Erfolgsfaktor: durch konsequentes Projektmanagement und insbesondere uneingeschränkte Unterstützung durch das Topmanagement in Form eines SSO-Sponsors.

? **Andreas Reimann:** Wie und warum kann Service Management dazu beitragen, eine SSO zielorientiert zu steuern und schlank aufzustellen?

! **Prof. Dr. Klaus Möller:** Eine SSO ist Dienstleister gegenüber den Kunden. Die Akzeptanz von deren Seite hängt stark von der Professionalität der Dienstleistungserbringung ab. Die Koordination der Prozesse innerhalb der SSO sowie die Schnittstelle zum Kunden unterliegen dem Service Management. Um also Kundenwünsche zu erkennen und die SSO gleichzeitig effizient – und damit schlank – aufzustellen, muss das Service Management dies zentral koordinieren.

? **Andreas Reimann:** An welchen Faktoren lässt sich die Entwicklung des Service Managements innerhalb von SSO erkennen? Worauf muss bei einer Ausgestaltung des Service Managements geachtet werden?

! **Prof. Dr. Klaus Möller:** Das Service Management muss eine definierte Rolle und klare Aufgaben innerhalb der SSO haben. Es muss den operativen Bereichen Standards setzen dürfen, soll aber gleichzeitig der Leistungserbringung nicht im Wege stehen. Dies ist am besten zu erreichen, indem das Service Management den operativen Bereichen innerhalb der SSO verbindliche Vorgaben zum Prozess- und Kostenmanagement sowie zum Reporting macht.

? **Andreas Reimann:** Worin sehen Sie das größte Entwicklungspotenzial für den Bereich Service Management innerhalb einer SSO?

! **Prof. Dr. Klaus Möller:** Das Service Management ist derzeit noch nicht überall ausgeprägt. Bei der Verlagerung von Tätigkeiten in eine SSO wird vielfach ein sehr starker Fokus auf das spätere Funktionieren dieser Tätigkeiten gelegt. Aus Kosteneffizienzgründen wird häufig die SSO-interne Steuerungsfunktion ausgesprochen gering dimensioniert. Damit wird allerdings ein großer Vorteil der zentralen Steuerung verschenkt. Eine Standardisierung der Steuerung führt zu einer Entlastung der operativen Bereiche der SSO vor allem im Bereich der Verwaltungsaufgaben.



Prof. Dr. Klaus Möller
 Direktor
 Lehrstuhl für Controlling/
 Performance Management,
 Institut für Accounting,
 Controlling und Auditing,
 Universität St. Gallen

Theorie fragt Praxis:

? **Prof. Dr. Klaus Möller:** Welche Bedeutung hat in Ihren Beratungs- und Umsetzungsprojekten die ganzheitliche Perspektive auf Service Management während der Einführung einer SSO?

! **Andreas Reimann:** Service Management steuert die SSO. Da eine SSO, wie jede andere Organisation auch, ohne Steuerung kaum erfolgreich sein kann, kommt dem Service Management eine hohe Bedeutung zu. Wir stellen zunehmend fest, dass sich Unternehmen neben der eigentlichen Verlagerung der Prozesse bei SSO-Einführungen auch um die zukünftige Steuerung ihrer neuen Einheit Gedanken machen. Hierbei ist vor allem die Frage, wie das Service Management innerhalb der SSO positioniert wird, relevant.

? **Prof. Dr. Klaus Möller:** Wie verankern Sie das Service Management erfolgreich bei Ihren Mandanten? Wie gehen Sie konkret bei der Einführung des Service Managements vor?

! **Andreas Reimann:** Die Rolle des Service Managements innerhalb der SSO muss geklärt sein, vor allem das Verhältnis zu Abteilungsleitern der operativen Bereiche. Ist dies geschehen, definieren wir die Service Management-Prozesse und die Schnittstellen innerhalb und außerhalb der SSO. In der Regel kann man für Themen wie Risikomanagement und Vertragsverwaltung auf bereits im Konzern vorhandene Standardlösungen aufsetzen, muss diese allerdings im Detail an die Erfordernisse einer SSO anpassen. Schließlich darf vor allem innerhalb der SSO das Thema Kommunikation nicht zu kurz kommen, da die in der SSO zusammengeführten Abteilungen vielfach zum ersten Mal einer derart prozessual orientierten Steuerung unterliegen. Auch die Leistungsverrechnung wird vor der Migration in eine SSO häufig nicht thematisiert. Hier müssen sowohl SSO als auch Kunden „abgeholt“ werden.

? **Prof. Dr. Klaus Möller:** Wo liegen die größten Herausforderungen beim Aufbau und der Weiterentwicklung eines effizienten Service Managements und wie bewältigen Sie diese?

! **Andreas Reimann:** Zwar erkennen die Unternehmen zunehmend, wie wichtig die SSO-Steuerung ist. Doch ist noch nicht überall klar, dass eine SSO insbesondere dann die erwarteten Effizienzen realisieren kann, wenn sie konsistent und stetig gesteuert wird: Das reicht von Kostensteuerung über Maßnahmenverfolgung bis hin zu einheitlichen Standards bei der Leistungspreismittlung und der Messung von Prozesseffizienzen. Neben unseren Blaupausen für diese Themen ist ein wesentlicher Faktor das Überzeugen der SSO-Führung.

5 Methodik

Die Basis des Reifegradmodells ist ein Bottom-up-Ansatz, mit dem die einzelnen Teilmodelle aus den von den Teilnehmern gegebenen Antworten definiert und aufgebaut werden. Diese Teilmodelle können durch die Verwendung identischer Dimensionen zum übergreifenden Reifegradmodell Service Management zusammengeführt werden.

Die Annahme, dass sich Unternehmen auf eine Weise entwickeln, die vergleichbar mit lebenden Organismen ist (Stage of Growth-Theorie), bildet den Ausgangspunkt für die Gestaltung von Reifegradmodellen.

Reifegradmodelle sind durch folgende Eigenschaften charakterisiert:

- Sie können in eine definierte Anzahl von Entwicklungsphasen (Reifegradstufen) gegliedert werden.
- Die Abfolge der Phasen ist vorherbestimmt und vorhersehbar.
- Die Reifegradstufen sind additiv zu sehen, da alle Unternehmen dieselbe Abfolge der Phasen durchlaufen (von einer einfachen zu einer differenzierteren Reifegradstufe).

Zunächst werden die verschiedenen Fähigkeiten, die mit den einzelnen Gestaltungsparametern einhergehen, in einem Bottom-up-Ansatz definiert. Die Einteilung der Fähigkeiten in Reifegradstufen erfolgt erst nach den Rückmeldungen der Teilnehmer. Im Vergleich dazu: Bei einem Top-down-Ansatz wird zu Beginn der Untersuchung die Anzahl der Reifegradstufen festgelegt und diese werden bereits im Vorfeld der Untersuchung mit definierten Variablenausprägungen hinterlegt. Der Bottom-up-Ansatz hingegen bewirkt ein eigenständiges Aufbauen des Reifegradmodells anhand der Antworten der Studienteilnehmer.⁴

Der Rasch-Algorithmus

Die Bottom-up-Konstruktion des Reifegradmodells beruht auf dem Rasch-Algorithmus, der vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen bereits in anderen Studien erfolgreich eingesetzt wurde. Anhand der gegebenen Rückmeldungen lässt der Rasch-Algorithmus Rückschlüsse auf die vorhandenen Fähigkeiten der Teilnehmer und auf den Schwierigkeitsgrad der Antwortoptionen zu. Neben der aktuellen Ist-Situation wurde mit 77 Fragen auch ein angestrebter Soll-Zustand zu den Anwendungsbereichen von Service Management abgefragt. Die Antworten erfolgten jeweils anhand einer Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 5 (trifft vollumfänglich zu). Die Antwortmöglichkeiten beziehungsweise Fähigkeiten lassen sich anhand des Rasch-Algorithmus nach ihrem Schwierigkeitsgrad ordnen. Folglich ist ein hoher Reifegrad durch eine Differenz der aktuellen Ist-Situation zum angestrebten Soll-Zustand bei vielen Teilnehmern gekennzeichnet. Unter Berücksichtigung dieser Reihenfolge wird die Ableitung der Reifegradstufen durchgeführt und ermöglicht somit die Bottom-up-Konstruktion des Reifegradmodells.⁵

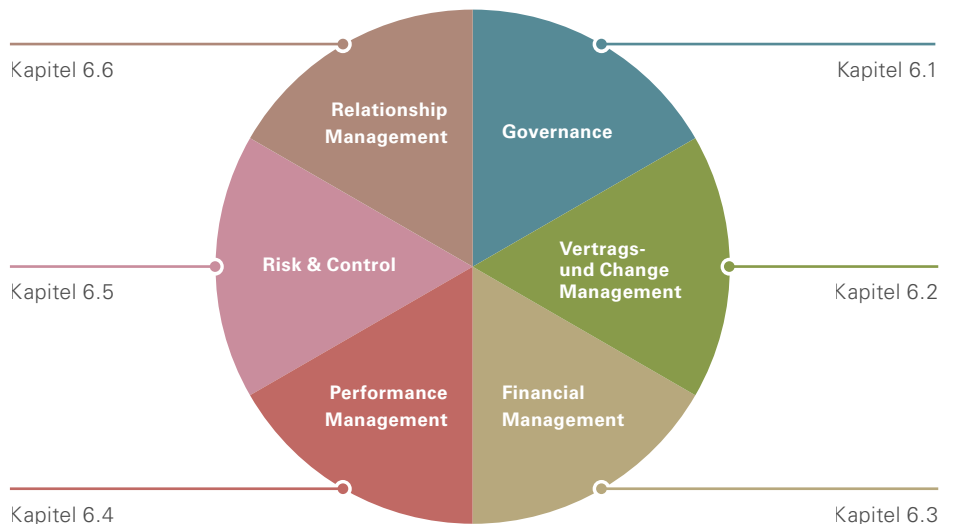
⁴ Mettler, T.: Maturity Assessment Models: A Design Science Research Approach. In: International Journal of Society Systems Science, 2011, 3(1/2), S. 91–98.

⁵ Lahrman, G./Marx, F./Mettler, T./Winter, R./Wortmann, F.: Inductive Design of Maturity Models: Applying the Rasch Algorithm for Design Science Research. In: Jain, H./Sinha, A./Vitharana, P. (Hrsg.): Service-Oriented Perspectives in Design Science Research, Berlin/Heidelberg, LNCS 6629, 2011, S. 176–191.



6 Reifegradmodell für Service Management

In den folgenden Unterkapiteln werden die einzelnen Dimensionen des Service Managements hinsichtlich ihres Reifegrads anhand des Rasch-Algorithmus erläutert (vergleiche dazu auch nochmals den Überblick in Kapitel 2).



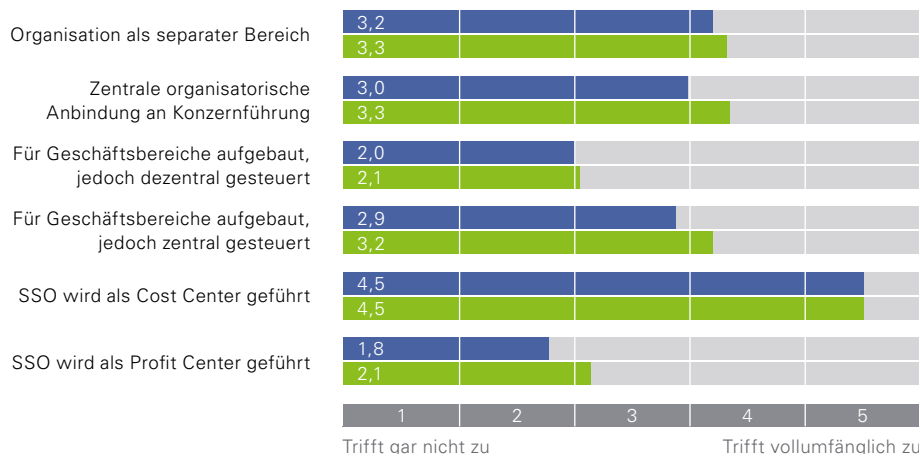
Quelle: KPMG, 2015

6.1 Teilmodell Governance

Als erste Dimension des Service Managements einer SSO wurde der Bereich Governance untersucht. Auf Basis der Umfrageergebnisse wurden die wesentlichen Charakteristika der Gestaltungsparameter in den fünf Reifegradstufen

identifiziert. Im Folgenden bildet dabei der jeweils obere Balken die aktuelle, der jeweils untere Balken die angestrebte Situation ab.

13 Organisatorischer Aufbau



■ Aktueller Mittelwert
■ Angestrebter Mittelwert

Quelle: KPMG, 2015

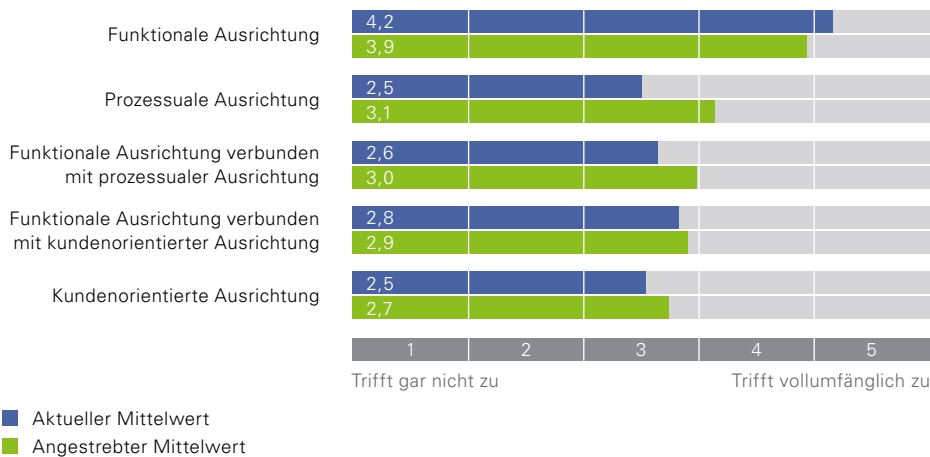
Die SSO-Einheiten bilden einen separaten Organisationsbereich.

Zukünftig soll verstärkt eine zentrale organisatorische Anbindung an die Konzernführung erfolgen.

SSO-Einheiten werden für die jeweiligen Geschäftsbereiche aufgebaut und dort stärker zentral als dezentral gesteuert. Es ist zu erwarten, dass sich diese Ausgestaltung künftig weiter verfestigt.

SSO werden nach wie vor meist als Cost Center betrieben; Profit Center sind nicht sehr weit verbreitet.

14 Organisatorische Ausrichtung



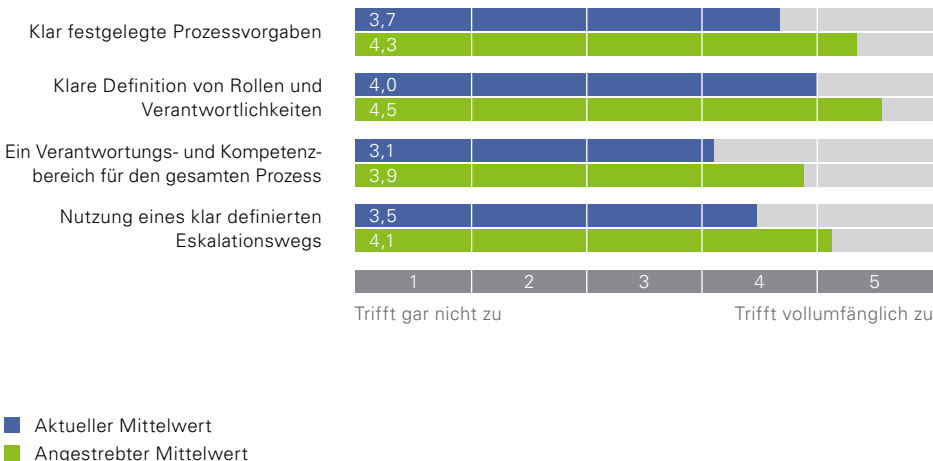
Quelle: KPMG, 2015

Aktuell gilt die Ausrichtung der SSO nach Funktionsbereichen als Standard.

Für die Zukunft ist mit einer zunehmend prozessualen Ausrichtung zu rechnen.

Die funktionale Ausrichtung sowohl in Verbindung mit der prozessualen als auch mit der kundenorientierten Ausrichtung sowie eine rein kundenorientierte Ausrichtung werden ebenfalls genutzt. Zukünftig könnte sich dies verstärken.

15 Rollen und Verantwortlichkeiten/Eskalationsprozess



Quelle: KPMG, 2015

SSO geben bereits heute Standardprozesse vor, dies soll zukünftig noch ausgebaut werden.

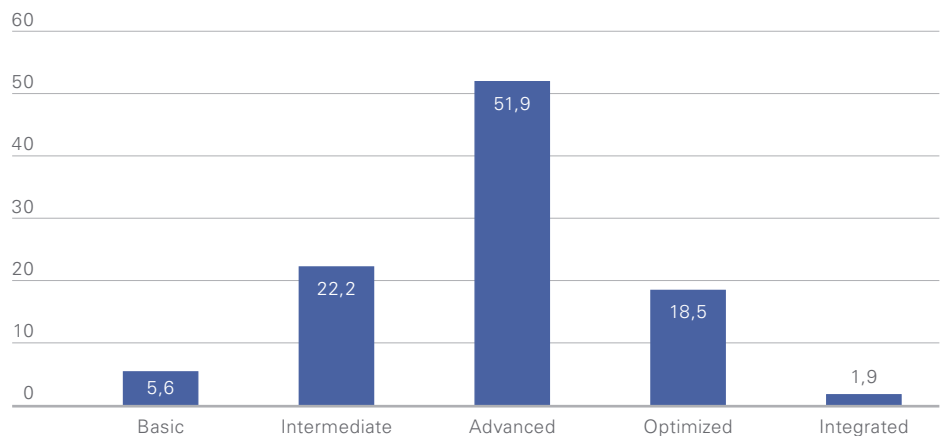
Eine klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten ist in den meisten Fällen gegeben und soll künftig weiter verstärkt werden.

Optimierungsbedarf besteht hinsichtlich eines Verantwortungs- und Kompetenzbereichs für den gesamten Prozess sowie der Nutzung eines klar definierten Eskalationswegs.

Zusammenfassung des Teilmodells Governance

16 Reifegrade des Teilmodells Governance mit Verteilung der befragten Unternehmen

(Angaben in Prozent, Rundungsdifferenzen möglich)



Quelle: KPMG, 2015

Die Reifegradanalyse führt zur folgenden Charakterisierung der einzelnen Reifegradstufen des Service Managements für das Teilmodell Governance:

Basic: Die SSO ist funktional aufgebaut (Buchhaltung, Einkauf etc.) und wird tendenziell dezentral (zum Beispiel in jedem Land) organisiert und gesteuert. Zentrale Standards bzw. Vorgaben für das Service Management liegen nicht vor.

Intermediate: Die SSO ist kundenorientiert aufgebaut. Ansätze zur zentralen Steuerung (zum Beispiel Kennzahlen) wichtiger Prozesse sind vorhanden.

Advanced: Wichtige übergreifende Prozesse werden zentral durch das Service Management vorgegeben und gesteuert (zum Beispiel durch einheitliche Dokumentationsstandards).

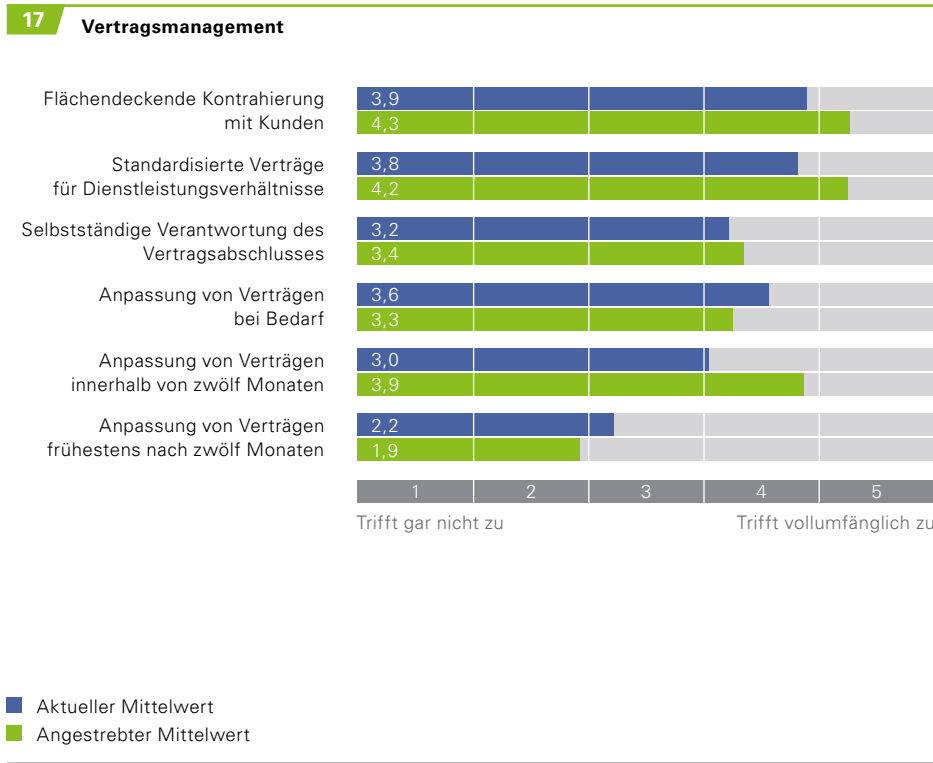
Optimized: Die SSO ist als eigenständiger Bereich mit direkter Anbindung an die Konzernführung ausgestaltet. Innerhalb des Service Managements werden Rollen und Verantwortlichkeiten für die SSO zentral prozessbezogen definiert (zum Beispiel für Prozessmanager).

Integrated: Die SSO ist prozessual ausgerichtet (zum Beispiel Purchase-to-pay, Record-to-report). Das Service Management definiert und steuert umfassend sowohl die Prozesse als auch die entsprechenden Rollen und Verantwortlichkeiten.

6.2 Teilmodell Vertrags- und Change Management

Nach der Governance stellt das Vertrags- und Change Management einen zweiten wesentlichen Anwendungsbereich von Service Management dar. In der Umfrage wurden Aussagen zum Vertrags- und Servicekatalogmanagement, zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess sowie zum

Bedarfsmanagement und zur Kapazitätsplanung berücksichtigt. Die Hauptcharakteristika der Gestaltungsparameter auf den fünf Reifegradstufen werden auf Basis der Umfrageergebnisse identifiziert (Bottom-up).



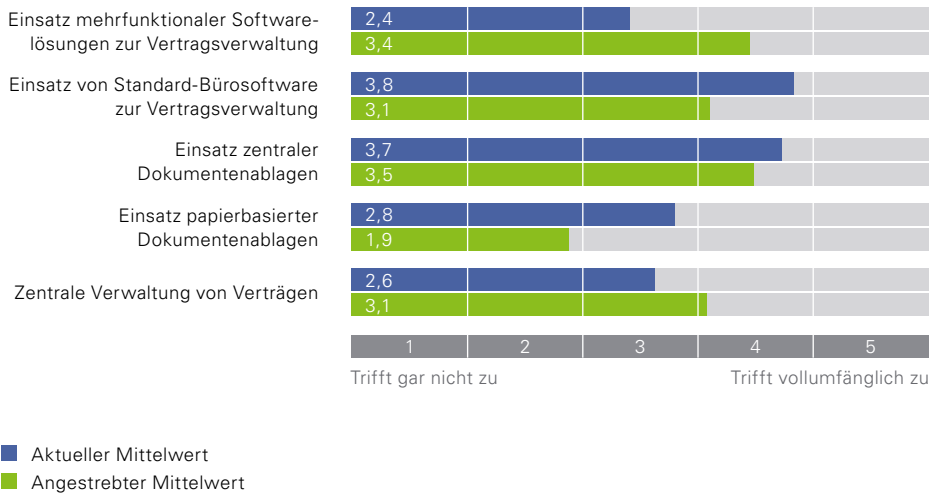
Quelle: KPMG, 2015

Sowohl eine verpflichtende Abnahme von Leistungen der SSO durch den Kunden als auch standardisierte Verträge für Dienstleistungsverhältnisse werden bereits in vielen SSO angewandt.

Künftig wird es üblich sein, Vertragsabschlüsse selbstständig innerhalb der SSO in Kooperation mit dem jeweiligen Funktionsbereich zu verantworten.

Generell soll zukünftig eine Anpassung von Verträgen bei Bedarf zurückgefahren werden. In diesem Zusammenhang besteht Optimierungspotenzial bei der Vertragsanpassung innerhalb von zwölf Monaten. Hingegen soll die Anpassung frühestens nach zwölf Monaten immer weniger eine Rolle spielen.

18 Verwaltung von Verträgen



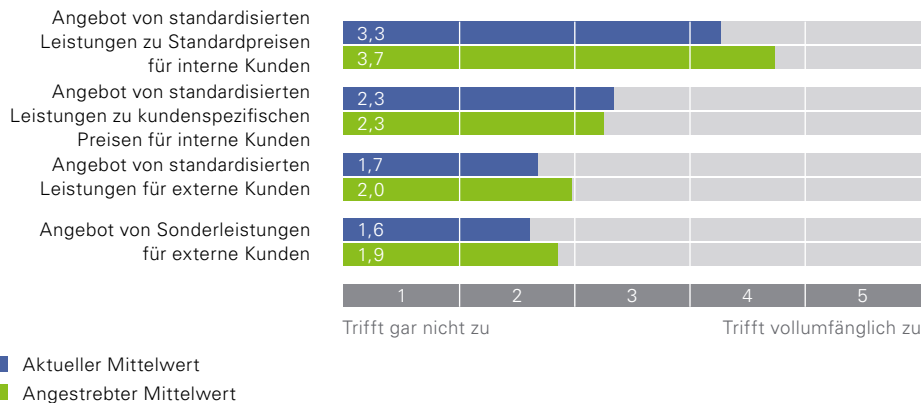
Quelle: KPMG, 2015

Aktuell wird zur Vertragsverwaltung in den meisten Fällen eine Standard-Bürosoftware verwendet. Sie soll in Zukunft durch eine mehrfunktionale Softwarelösung ersetzt werden.

Eine zentrale und vor allem auch eine papierbasierte Dokumentenablage sollen künftig weniger verwendet werden.

Eine zentrale Verwaltung von Verträgen und vertragsrelevanten Dokumenten ist zurzeit wenig ausgeprägt. Zukünftig sollen Verträge stärker zentral verwaltet werden.

19 Servicekatalogmanagement – Angebote

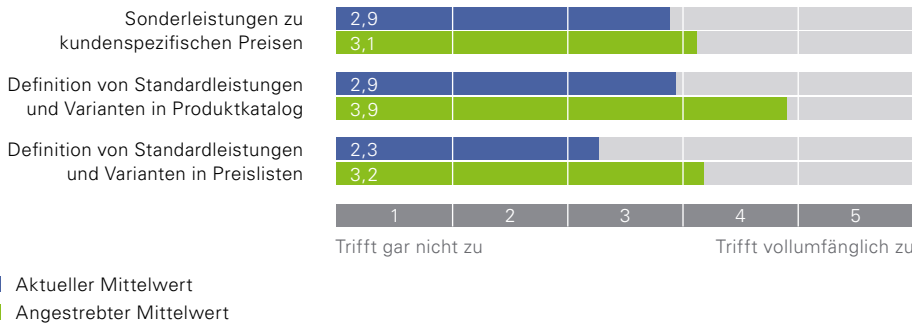


Quelle: KPMG, 2015

Das Angebot von standardisierten Leistungen für interne Kunden erfolgt gegenwärtig häufiger zu Standard- als zu kundenspezifischen Preisen.

Für externe Kunden soll das Angebot von standardisierten Leistungen und Sonderleistungen auch künftig nur selten zugänglich sein.

20 Servicekatalogmanagement – Leistungen

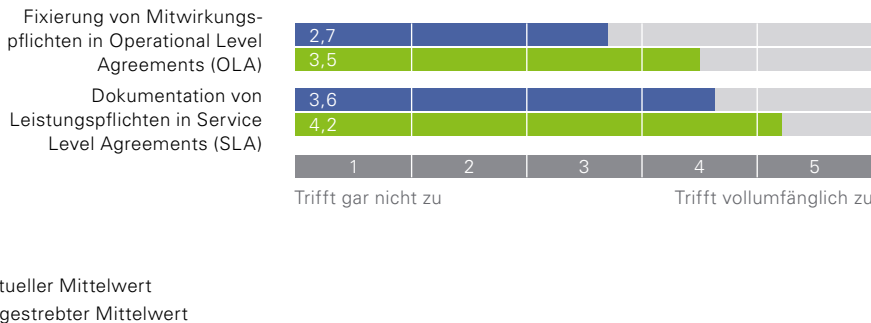


Quelle: KPMG, 2015

Sonderleistungen werden zu kundenspezifischen Preisen angeboten.

Zukünftig wird die Definition von Standardleistungen und Varianten in Preislisten und in Produktkatalogen deutlich an Bedeutung gewinnen.

21 Servicekatalogmanagement – Pflichten

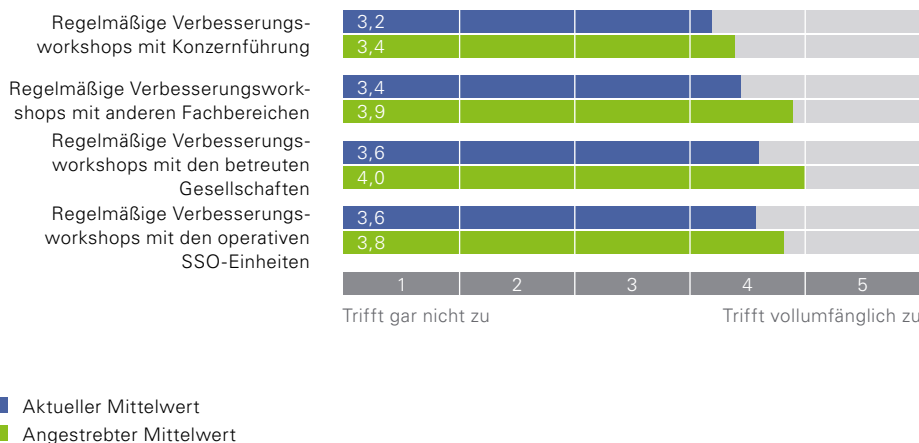


Quelle: KPMG, 2015

Eine Fixierung von Mitwirkungspflichten der betreuten Gesellschaften in Operational Level Agreements (OLA) besteht bereits und soll künftig weiter ausgebaut werden.

Die Dokumentation von Leistungspflichten in Service Level Agreements (SLA) soll weiter verstärkt werden.

22 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – Workshops

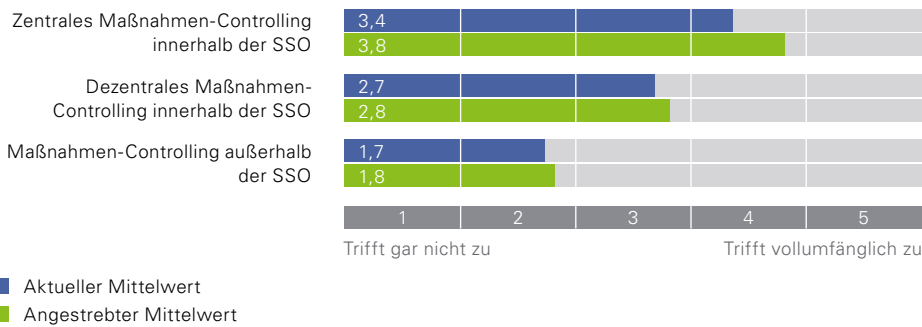


Quelle: KPMG, 2015

Die SSO-Leitung führt regelmäßige Meetings mit der Konzernführung zur Diskussion von Problemstellungen oder Verbesserungsmöglichkeiten durch.

Verbesserungspotenzial besteht bei der Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Deshalb sind verstärkt regelmäßige Workshops zwischen der SSO-Leitung und anderen Fachbereichen, betreuten Gesellschaften oder operativen SSO-Einheiten geplant.

23 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess – Maßnahmen



Quelle: KPMG, 2015

Zentrales Maßnahmen-Controlling ist derzeit innerhalb der SSO weiter verbreitet als dezentrales Controlling. Es ist zu erwarten, dass sich diese Ausprägung zukünftig verfestigt.

Ein Maßnahmen-Controlling außerhalb der SSO wird nach wie vor eher selten erfolgen.

24 Bedarfsmanagement und Kapazitätsplanung

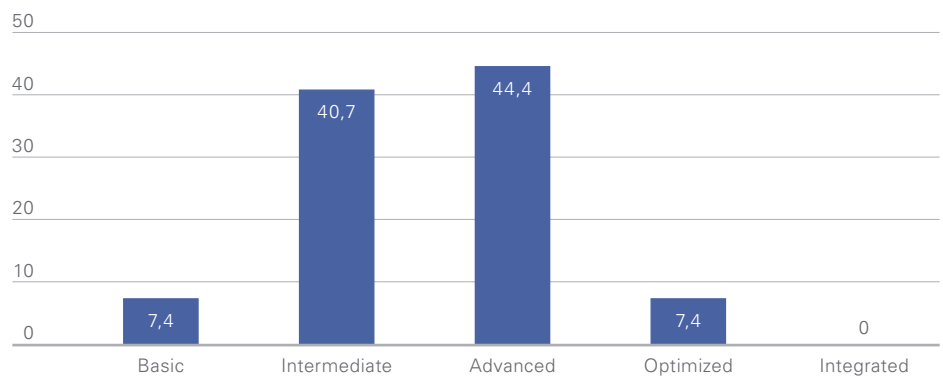


Quelle: KPMG, 2015

In den SSO besteht eine hohe Flexibilität für kurzfristige Bedarfsänderungen des Kunden. Für die Zukunft wird eine noch größere Flexibilität hinsichtlich Änderungswünschen angestrebt.

Zusammenfassung des Teilmodells Vertrags- und Change Management

25 Reifegrade des Teilmodells Vertrags- und Change Management mit Verteilung der befragten Unternehmen (Angaben in Prozent, Rundungsdifferenzen möglich)



Quelle: KPMG, 2015

Die Reifegradanalyse führt zur folgenden Charakterisierung der einzelnen Reifegradstufen des Service Managements für das Teilmodell Vertrags- und Change Management:

Basic: Das Vertrags- und Change Management innerhalb der SSO ist von einem niedrigen Automatisierungs- und Zentralisierungsgrad geprägt (zum Beispiel durch den Einsatz papierbasierter Dokumentenablagen).

Intermediate: Das Vertrags- und Change Management wird von einfacher Bürosoftware, zum Beispiel im Bereich der Vertragserstellung und -verwaltung, unterstützt. Der Grad der Standardisierung ist dennoch verhältnismäßig gering ausgeprägt. Beispielsweise werden Verträge nicht nach einem standardisierten Prozess, sondern bei Bedarf angepasst. Eine bewusste Steuerung mittels Maßnahmen-Controlling findet nur außerhalb, zum Beispiel in den Kundengesellschaften, jedoch nicht innerhalb der SSO statt.

Advanced: Im Vertrags- und Change Management werden Verträge und Dokumente zentral abgelegt und verwaltet. Innerhalb der SSO liegt ein mittlerer Standardisierungsgrad vor. Zum Beispiel werden standardisierte Leistungen zwar angeboten, jedoch zum Teil zu kundenspezifischen Preisen abgerechnet. Verträge werden frühestens nach zwölf Monaten angepasst. Zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der SSO finden regelmäßige Verbesserungswork-

shops sowohl mit den operativen SSO-Einheiten als auch mit den betreuten Gesellschaften und anderen Fachbereichen statt. Eine bewusste Steuerung mittels Maßnahmen-Controlling erfolgt sowohl innerhalb als auch außerhalb der SSO.

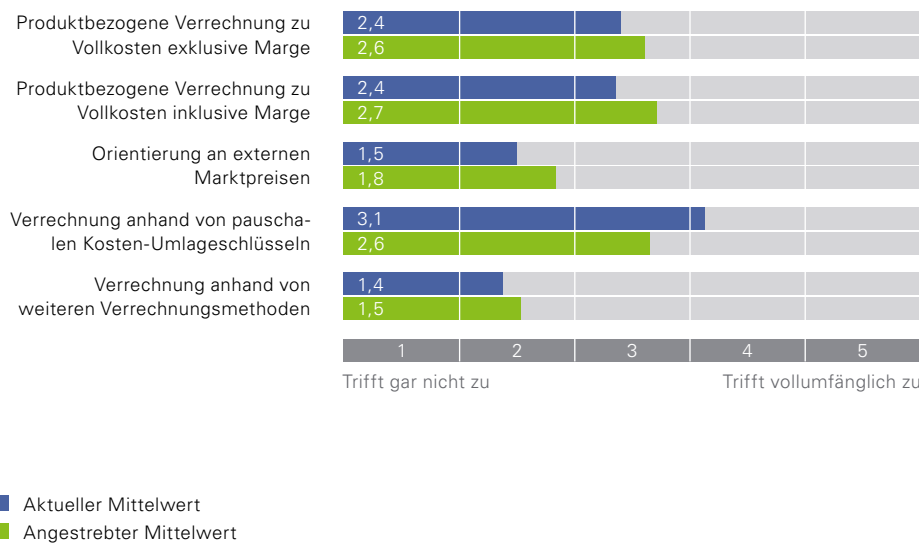
Optimized: Das Vertrags- und Change Management ist durch einen hohen Standardisierungsgrad charakterisiert. So werden standardisierte Leistungen zu Standardpreisen für interne Kunden angeboten. Zudem liegen standardisierte Verträge für die Dienstleistungsverhältnisse vor. Die Dokumentation von Leistungspflichten erfolgt in den Service Level Agreements (SLA). Neben den operativen SSO-Einheiten und den betreuten Gesellschaften bzw. anderen Fachbereichen wird auch die Konzernführung in die regelmäßigen Verbesserungsworkshops einbezogen.

Integrated: Das Vertrags- und Change Request Management wird durch den Einsatz mehrfunktionaler Softwarelösungen (zum Beispiel zur Vertragsverwaltung, Preiskalkulation und Abrechnung) unterstützt. Die Standardleistungen und Varianten werden in Produktkatalogen und Preislisten definiert. Neben der Dokumentation der Leistungspflichten in den SLAs werden zusätzlich die Mitwirkungspflichten in Operational Level Agreements (OLA) dokumentiert.

6.3 Teilmodell Financial Management

Die Dimension Financial Management umfasst Fragen nach dem Abrechnungssystem und der Art der Leistungsverrechnung.

26 Verrechnungssystem



Quelle: KPMG, 2015

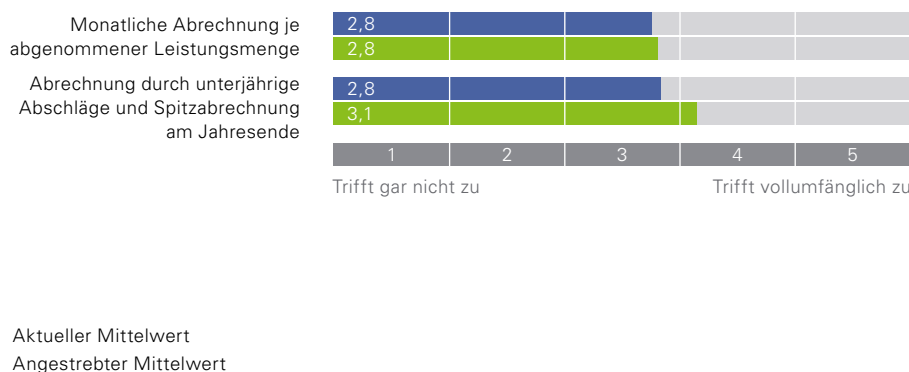
Bei SSO-Leistungen erfolgt nur gelegentlich eine produktbezogene Verrechnung zu Vollkosten exklusive und inklusive Marge.

Externe Marktpreise stellen auch in naher Zukunft keine nennenswerte Orientierungsgröße zur Bewertung von SSO-Leistungen dar.

Eine Verrechnung der SSO-Leistungen anhand von pauschalen Kosten-Umlageschlüsseln ist in den Unternehmen verankert.

Auch zukünftig werden weitere Verrechnungsmethoden nur eine untergeordnete Rolle spielen.

27 Abrechnungssystem



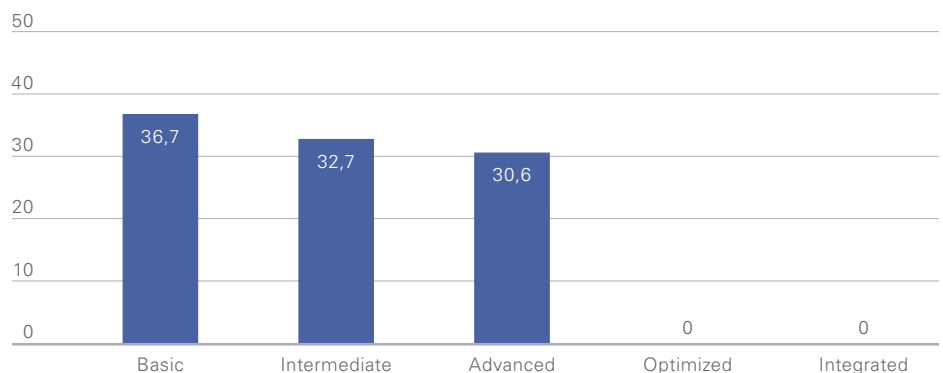
Quelle: KPMG, 2015

Aktuell finden die monatliche Abrechnung je abgenommener Leistungsmenge sowie die Abrechnung durch unterjährige Abschläge und Spitzabrechnung am Jahresende Anwendung.

Während die Verbreitung der monatlichen Abrechnung konstant bleibt, wird sich die Abrechnung durch unterjährige Abschläge und Spitzabrechnung künftig etwas stärker etablieren.

Zusammenfassung des Teilmodells Financial Management

28 Reifegrade des Teilmodells Financial Management mit Verteilung der befragten Unternehmen (Angaben in Prozent)



Quelle: KPMG, 2015

Die Reifegradanalyse führt zur folgenden Charakterisierung der einzelnen Reifegradstufen des Service Managements für das Teilmodell Financial Management:

Basic: Die Verrechnung erfolgt anhand von pauschalen Kosten-Umlageschlüsseln. Produkte sind nur teilweise ausdifferenziert.

Intermediate: Leistungskataloge sind weitgehend definiert. Die Verrechnung erfolgt anhand von pauschalen Verrechnungsmethoden. Die häufigste Frequenz für die Verrechnung ist monatlich, basierend auf Ist-Werten.

Advanced: Die Verrechnung erfolgt produktbezogen zu Vollkosten exklusive Marge.

Optimized: Die Abrechnung erfolgt durch unterjährige Abschläge auf Basis der geschätzten Leistungsabnahme und einer Jahresendabrechnung der tatsächlichen Abnahme.

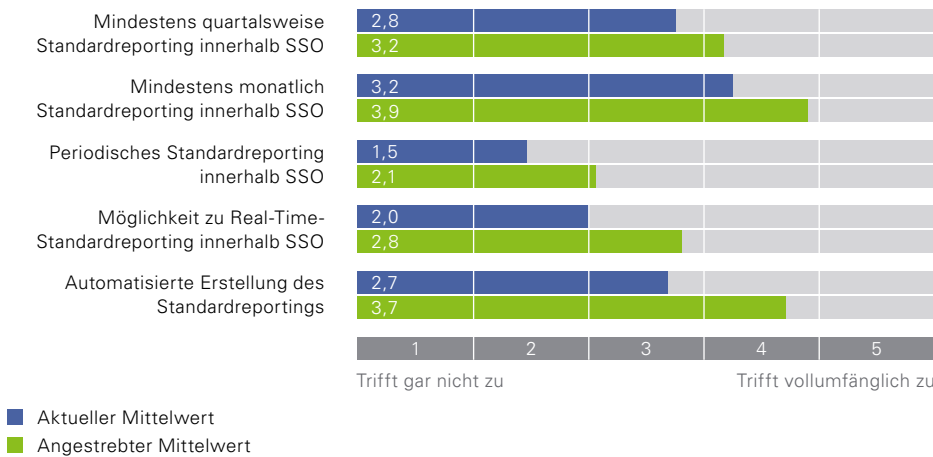
Integrated: Die Verrechnung erfolgt produktbezogen zu Vollkosten inklusive Marge. Transfer Pricing-Grundsätze für grenzübergreifende Verrechnungen werden systematisch berücksichtigt.

6.4 Teilmodell Performance Management

Neben dem Financial Management wird auch das Performance Management in das Reifegradmodell integriert. Hierunter ist eine der zentralen Managementaufgaben in einer

Organisation zu verstehen. Performance Management führt zu zielorientiertem Handeln der Mitarbeiter im Einklang mit den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie.

29 Reporting

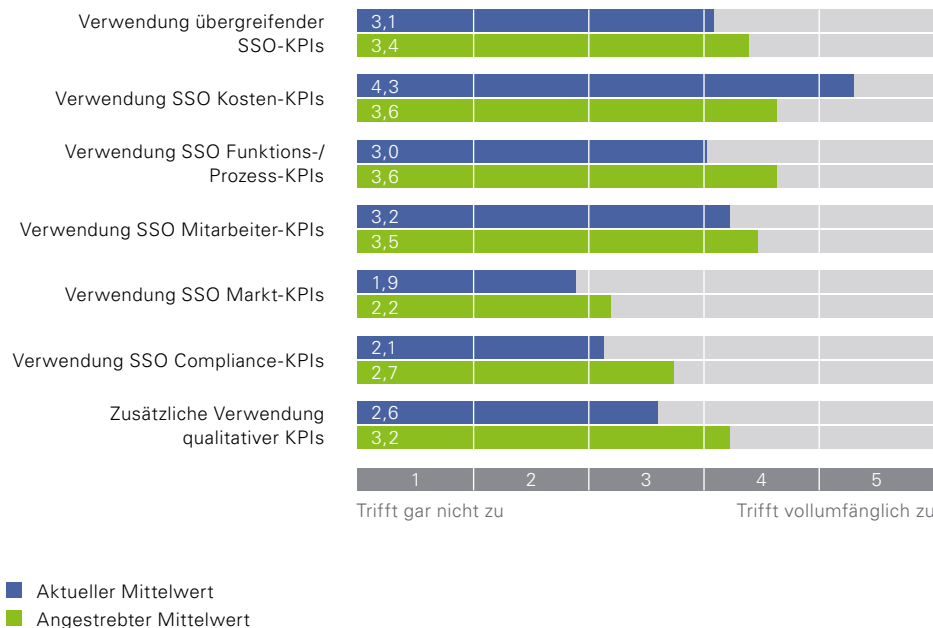


Quelle: KPMG, 2015

Ein Standardreporting innerhalb einer SSO findet derzeit häufiger monatlich als quartalsweise statt. Diese Tendenz wird sich zukünftig verstärken.

Bisher spielt eine automatisierte Erstellung des Standardreportings und insbesondere eines Real-Time-Standardreportings nur eine untergeordnete Rolle. Beides soll aber künftig deutlich häufiger Anwendung finden.

30 Key Performance Indicators (KPIs)



Quelle: KPMG, 2015

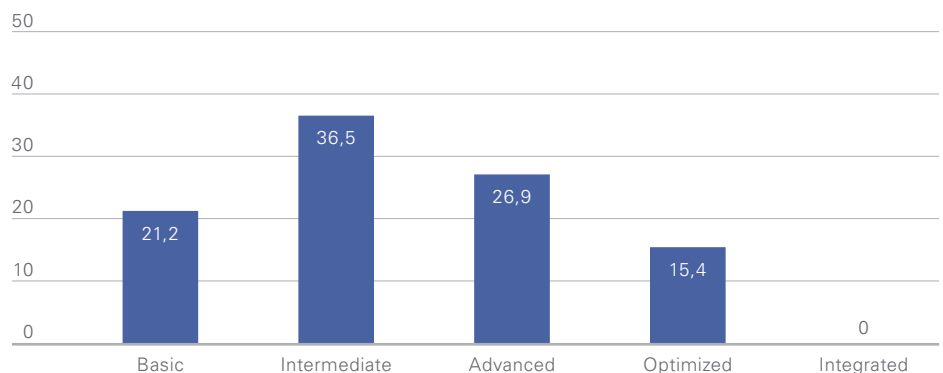
Die Verwendung quantitativer SSO Key Performance Indicators wie übergreifende KPIs, Kosten-KPIs, Funktions-/Prozess-KPIs oder Mitarbeiter-KPIs werden in den SSO zur Steuerung herangezogen. In nächster Zeit soll die Verwendung dieser KPIs stärker forciert werden.

Die Verwendung von SSO Compliance-KPIs und SSO Markt-KPIs ist demgegenüber noch seltener, soll aber zukünftig ebenfalls intensiviert werden.

Neben den quantitativen KPIs werden zusätzlich qualitative KPIs erhoben. Diese sollen künftig verstärkt zur Steuerung herangezogen werden.

Zusammenfassung des Teilmodells Performance Management

31 Reifegrade des Teilmodells Performance Management mit Verteilung der befragten Unternehmen (Angaben in Prozent)



Quelle: KPMG, 2015

Die Reifegradanalyse führt zur folgenden Charakterisierung der einzelnen Reifegradstufen des Service Managements für das Teilmodell Performance Management:

Basic: In der SSO ist ein grundlegendes periodisches Reporting zu den wichtigsten Kennzahlen etabliert.

Intermediate: Das Performance Management stützt sich auf allgemeine KPIs, die den Markt der SSO betreffen, zum Beispiel Anteil der von SSO betreuten Gesellschaften, Umsatz mit externen Kunden in Prozent.

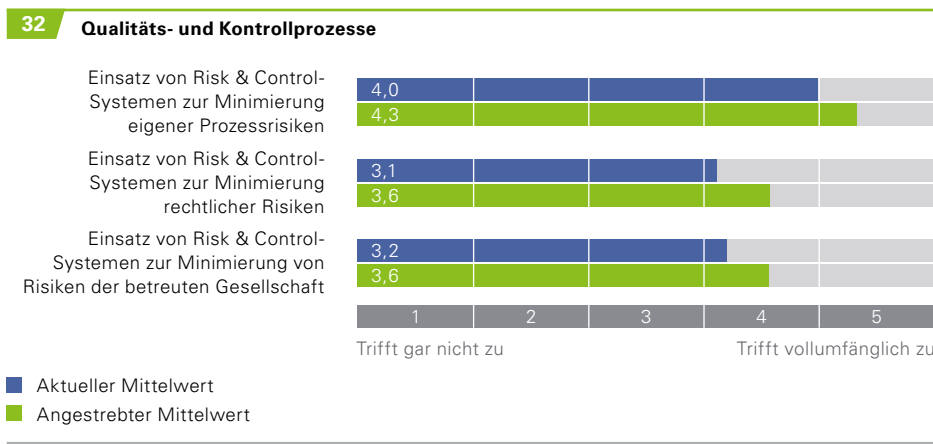
Advanced: Das Performance Management setzt KPIs ein, um kostenbezogene Informationen – zum Beispiel jährliche Kosten, Kosten pro Full Time Equivalent (FTE) und Kosten in Prozent vom Umsatz – und mitarbeiterbezogene Informationen – zum Beispiel Anzahl der FTE und Fluktuationsrate – zu erheben und zu analysieren. Standardreports werden mindestens monatlich erstellt.

Optimized: Neben Key Performance Indicators zu den Themen Markt, Kosten und Mitarbeiter werden KPIs zur Analyse der Compliance – zum Beispiel Anzahl der installierten Kontrollen im Rahmen des Internen Kontrollsystems (IKS) und Anzahl von Compliance-Vorfällen pro Jahr – eingesetzt. Zudem erfolgt die Analyse übergreifender Indikatoren – zum Beispiel SSO-Umsatz, EBIT und Investitionsvolumen – und von funktions-/prozessspezifischen KPIs wie Belegmenge pro FTE und Termintreue. Zusätzlich kommen qualitative KPIs, zum Beispiel Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit, zum Tragen.

Integrated: Aufgrund einer umfassenden, hochentwickelten und harmonisierten Reporting- und Systemlandschaft ist es möglich, das Standardreporting automatisiert zu erstellen.

6.5 Teilmodell Risk & Control

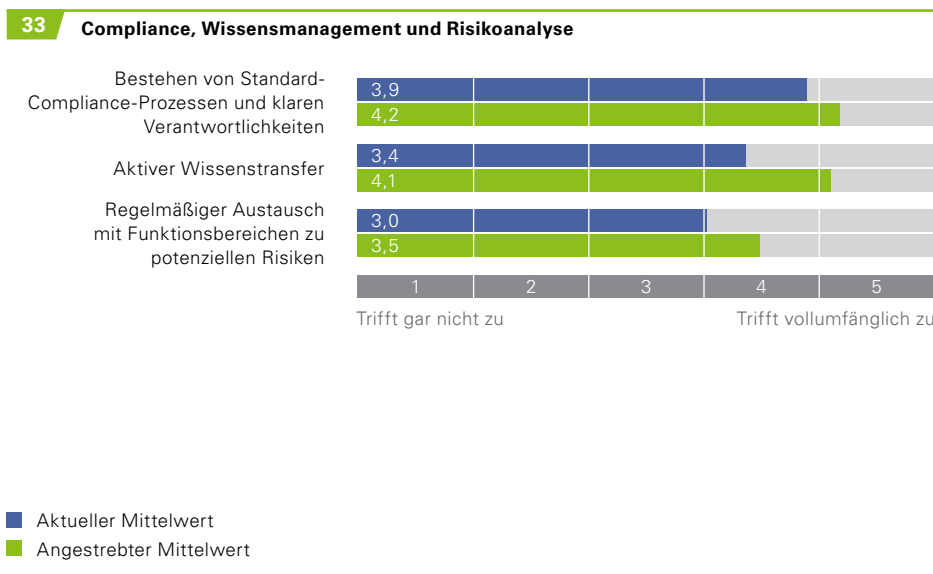
In die Dimension Risk & Control fließen die Ergebnisse zu Qualitäts- und Kontrollprozessen, Compliance, Wissensmanagement und Risikoanalyse ein.



Quelle: KPMG, 2015

Der Einsatz von Risk & Control-Systemen zur Minimierung eigener Prozessrisiken, beispielsweise durch IKS oder Performancekontrollen, ist bereits weit verbreitet.

Zur Minimierung rechtlicher Risiken sowie Risiken für die betreute Gesellschaft soll der Einsatz von Risk & Control-Systemen künftig erhöht werden.



Quelle: KPMG, 2015

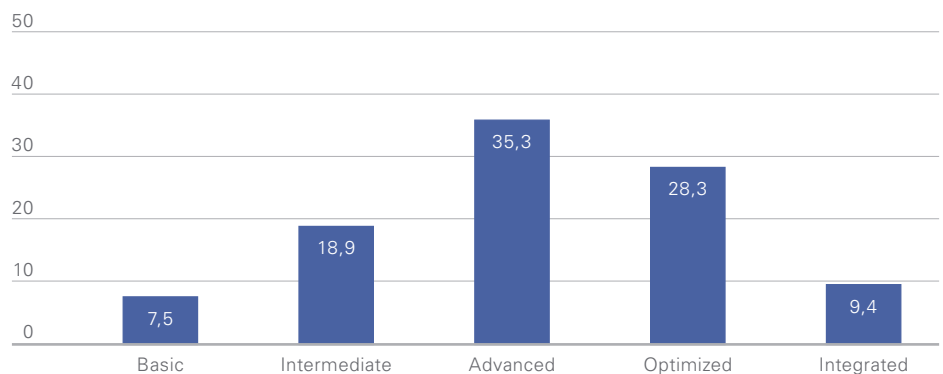
Standard-Compliance-Prozesse und klare Verantwortlichkeiten haben sich bereits in den SSO-Strukturen etabliert.

Wissenstransfermechanismen zur Reduzierung von Wissensverlust bei Mitarbeiterwechseln sollen weiter optimiert werden.

Aktuell findet ein regelmäßiger Austausch mit den Funktionsbereichen über potenzielle Risiken statt. Zukünftig sollen Management Reviews oder Round Table-Gespräche verstärkt innerhalb der SSO durchgeführt werden.

Zusammenfassung des Teilmodells Risk & Control

34 Reifegrade des Teilmodells Risk & Control mit Verteilung der befragten Unternehmen (Angaben in Prozent, Rundungsdifferenzen möglich)



Quelle: KPMG, 2015

Die Reifegradanalyse führt zur folgenden Charakterisierung der einzelnen Reifegradstufen des Service Managements für das Teilmodell Risk & Control:

Basic: Die Verantwortlichen innerhalb der SSO, zum Beispiel Abteilungsleiter und Service Management-Mitarbeiter, tauschen sich regelmäßig mit dem/den entsprechenden Funktionsbereich/en, zum Beispiel mit der Internen Revision, zu möglichen Risiken der SSO aus.

Intermediate: Innerhalb der SSO findet ein aktiver und kontinuierlicher Wissenstransfer statt, um einem Wissensverlust bei Austritt oder Wechsel der Mitarbeiter unter anderem durch Mitarbeiterrotation und Prozessdokumentation vorzubeugen.

Advanced: Es sind Risk & Control-Systeme (zum Beispiel gemäß ISAE 3402) eingeführt, mittels derer sich die wirtschaftlichen Risiken der betreuten Gesellschaften frühzeitig identifizieren und minimieren lassen (beispielsweise aus risikoreichen Geschäftsvorfällen).

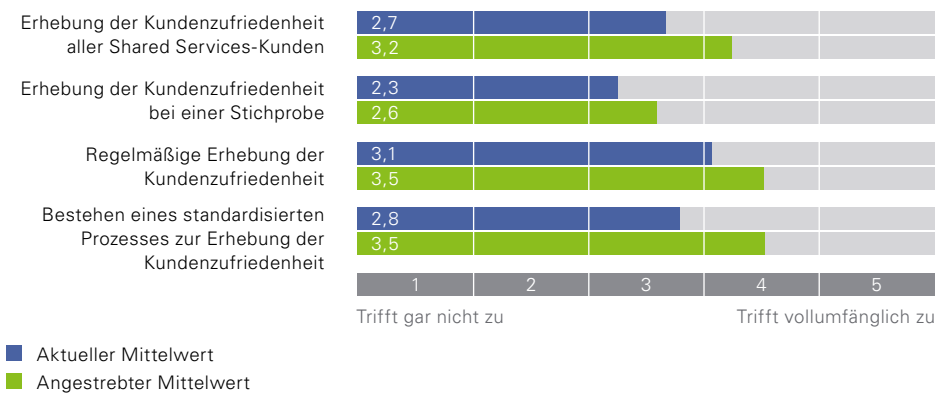
Optimized: Es sind Risk & Control-Systeme eingeführt, mittels derer sich neben den wirtschaftlichen Risiken der betreuten Gesellschaft auch rechtliche Risiken (zum Beispiel Export Compliance-Risiken) frühzeitig identifizieren und minimieren lassen.

Integrated: Es sind Risk & Control-Systeme eingeführt, mittels derer sich neben den wirtschaftlichen Risiken der betreuten Gesellschaft und den rechtlichen Risiken auch eigene Prozessrisiken (zum Beispiel Verletzung eines vereinbarten Vieraugenprinzips) frühzeitig identifizieren und minimieren lassen. Zudem liegen Standard-Compliance-Prozesse inklusive klar definierter Rollen und Verantwortlichkeiten vor.

6.6 Teilmodell Relationship Management

Als sechster und letzter Untersuchungsgegenstand wird anhand des Relationship Managements die Beziehung zwischen SSO und den Kunden in das Reifegradmodell integriert.

35 Erhebung der Kundenzufriedenheit

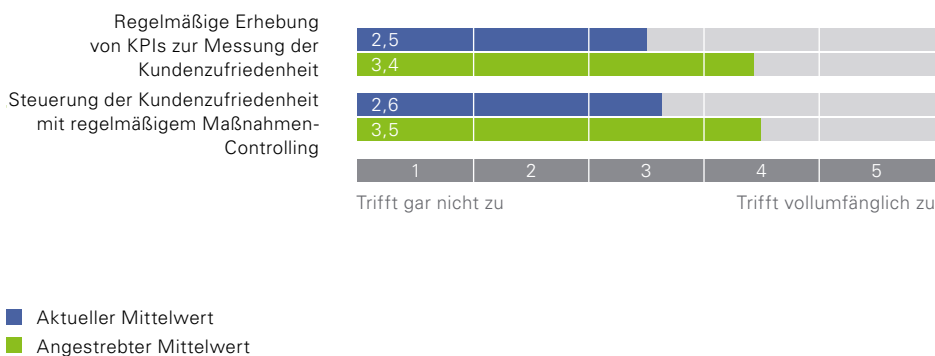


Quelle: KPMG, 2015

Die Erhebung der Kundenzufriedenheit erfolgt gegenwärtig häufiger durch eine vollständige Befragung aller SSO-Kunden als durch eine Stichprobe.

Für die Zukunft wird eine regelmäßige und im Rahmen eines standardisierten Prozesses durchgeführte Erhebung der Kundenzufriedenheit angestrebt.

36 Messung und Steuerung der Kundenzufriedenheit



Quelle: KPMG, 2015

Eine Messung und Steuerung der Kundenzufriedenheit im Zuge einer regelmäßigen Erhebung von KPI und eines regelmäßigen Maßnahmen-Controllings findet bisher nur gelegentlich Anwendung.

Zukünftig sollen sowohl die Messung als auch die Steuerung der Kundenzufriedenheit einen deutlich höheren Verbreitungsgrad erlangen.

37 Anfragemanagement

Bestehen eines systematischen und standardisierten Prozesses zur Bearbeitung von Kundenanfragen



Bestehen eines First- und Second-Level-Supports



Zentrale Analyse, Kategorisierung und Bereitstellung von Anfragen in Form von Q&A



Trifft gar nicht zu

Trifft vollumfänglich zu

- Aktueller Mittelwert
- Angestrebter Mittelwert

Quelle: KPMG, 2015

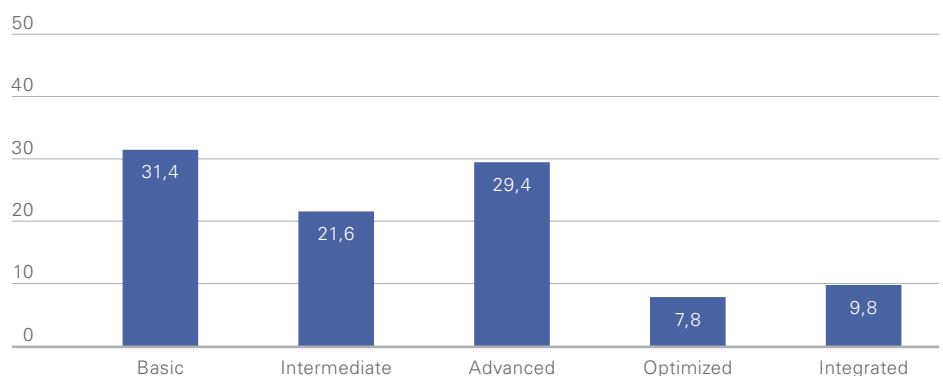
Systematische und standardisierte Prozesse zur Bearbeitung von Kundenanfragen sowie ein First- und Second-Level-Support sind in den SSO verbreitet. Es ist zu erwarten, dass künftig verstärkt auf diese Einrichtungen zurückgegriffen wird.

Eine zentrale Analyse, Kategorisierung und Bereitstellung von Anfragen in Form von Questions & Answers (Q&A) wird zukünftig an Bedeutung gewinnen.



Zusammenfassung des Teilmodells Relationship Management

38 Reifegrade des Teilmodells Relationship Management mit Verteilung der befragten Unternehmen (Angaben in Prozent)



Quelle: KPMG, 2015

Die Reifegradanalyse führt zur folgenden Charakterisierung der einzelnen Reifegradstufen des Service Managements für das Teilmodell Relationship Management:

Basic: Die Beziehung zwischen der SSO und ihren Kunden wird über eine Stichprobe erhoben. So werden einige, jedoch nicht alle Kunden zu ihrer Zufriedenheit befragt, beispielsweise im Rahmen von Review-Gesprächen.

Intermediate: Für die Bearbeitung von Kundenanfragen sind je nach Art der Anfrage verschiedene Mitarbeiter verantwortlich (beispielsweise je nachdem, ob es sich um First- oder Second-Level-Support handelt). Diese Verantwortlichkeiten sind eindeutig dokumentiert und zugeordnet. Anfragen von Kunden werden zentral innerhalb der SSO analysiert sowie kategorisiert und zum Beispiel in Form von Q&A dauerhaft zur Verfügung gestellt.

Advanced: Die Kundenzufriedenheit wird regelmäßig erhoben, unter anderem über Onlinebefragungen. Für die Bearbeitung von Kundenanfragen liegt ein systematischer und standardisierter Prozess mit klar definierten Verantwortlichkeiten vor.

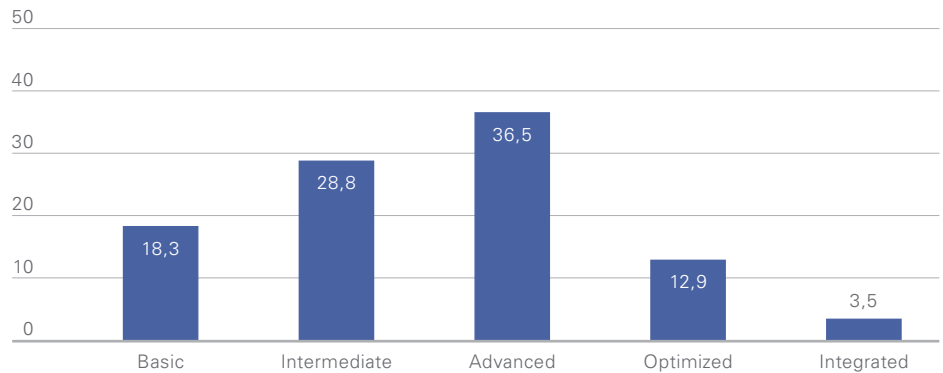
Optimized: Es gibt einen standardisierten Prozess zur Erhebung der Kundenzufriedenheit, der flächendeckend regelmäßig für alle Kunden eingesetzt wird. Zur Steuerung der Kundenzufriedenheit werden regelmäßig Maßnahmen wie etwa Mitarbeiterschulungen definiert, durchgeführt und nachgehalten.

Integrated: Es werden regelmäßig und systematisch KPIs zur Messung der Kundenzufriedenheit eingesetzt, zum Beispiel aus aggregierten Auswertungen der Kundenbefragungen. Anhand dieser KPIs lässt sich die Entwicklung und somit der Erfolg der formulierten Maßnahmen transparent und zielorientiert steuern.

6.7 Zusammenfassung des Reifegradmodells

Aus der Analyse ergibt sich insgesamt über die sechs Dimensionen die folgende Zuweisung der befragten Unternehmen zu den definierten Reifegradstufen.

39 Zusammenfassende Verteilung der befragten Unternehmen auf die Reifegradstufen des Service Managements
(Angaben in Prozent)



Quelle: KPMG, 2015

Insgesamt zeigen sich große Potenziale zur Verbesserung bzw. Weiterentwicklung der SSO. So befinden sich nur knapp 4 Prozent der Unternehmen mit ihrem Service Management auf der höchsten Reifegradstufe und schöpfen somit alle vorhandenen Potenziale aus. Über 80 Prozent der Unternehmen weisen diesbezüglich einen geringen bis mittleren Reifegrad auf. Es ist zu erwarten, dass sich der Service Management-Bereich der Unternehmen in den kommenden Jahren stark weiterentwickeln und somit eine höhere Reifegradstufe erreichen wird.

7 Fazit und Handlungsempfehlungen

7.1 Shared Services im Allgemeinen

Die Studie zeigt, dass SSO in der Unternehmenspraxis der DACH-Region bereits etabliert und demnach weit verbreitet sind. Dabei wird CoS gegenüber CoE eine größere Bedeutung zugewiesen, was sich auch in einer stärkeren Verbreitung von CoS widerspiegelt.

Die Studienergebnisse führen zu folgenden Handlungsempfehlungen für die Einführung von Shared Services.

- 1 SSO sind ein strategisches Projekt: Die Entscheidung für eine SSO muss aktiv getroffen und getrieben werden.
- 2 Die Einführung von SSO sollte nicht zu kurzfristig betrachtet werden, da eine stabile Betriebsphase in der Regel erst nach circa drei Jahren erreicht wird.
- 3 Die Einführung einer SSO muss von einem entsprechenden Change Management flankiert werden, um alle Unternehmensteile auf die neuen Abläufe und Aufgabenteilungen einzustellen.

7.2 Service Management von Shared Service Organisationen

Ungeachtet der weiten Verbreitung von Shared Services bestehen für das Service Management von SSO noch erhebliche Entwicklungsmöglichkeiten. So wird aktuell das Potenzial einer zielorientierten Steuerung sowie einer effizienten Ausgestaltung der Dienstleistungen noch nicht voll ausgeschöpft.

Anhand der Studie lassen sich folgende Service Management-spezifischen Handlungsempfehlungen formulieren, die Unternehmen bei der Steuerung ihrer SSO unterstützen können.

- 1 Service Management fördert die Entwicklung einer SSO nachhaltig. Durch eine frühe Fokussierung auf Service Management und die Einführung parallel zum Aufbau der SSO kann die Stabilisierung der SSO beschleunigt werden.
- 2 Es gibt nicht die einzig richtige Ausgestaltung von Service Management, die für Unternehmen pauschal am zielführendsten ist. Es ist vielmehr wichtig, die in der Studie aufgezeigten Ausprägungen innerhalb der verschiedenen Service Management-Dimensionen für das individuelle Unternehmen zu prüfen und umzusetzen.
- 3 Die Implementierung von SSO erfordert eine klar definierte Organisation und Einordnung in das Unternehmen. Ein eigens hierfür eingerichtetes Service Management innerhalb der SSO kann durch das Setzen von Standards und Rollenabgrenzungen unterstützen.
- 4 Es besteht eine ausgeprägte Wechselwirkung zwischen SSO und IT-Struktur. Gerade bei heterogenen IT-Systemen sind die Definition der SSO-Leistungen und die Kalkulation der Preise sehr wichtig. In beiden Themenbereichen kann ein etabliertes Service Management innerhalb der SSO diese Prozesse unterstützen.

Über die Herausgeber

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KPMG ist ein Firmennetzwerk mit mehr als 162.000 Mitarbeitern in 155 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 9.600 Mitarbeitern an mehr als 20 Standorten präsent. Unsere Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Die Bereiche Consulting und Deal Advisory bündeln unser hohes fachliches Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen.

Für wesentliche Branchen unserer Wirtschaft haben wir eine geschäftsbereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen unserer Experten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.

Die Begleitung von Transformationsprojekten ist ein Kernthema des Bereichs Consulting von KPMG. Durch den Bereich Consulting mit rund 280 Millionen Euro Umsatz im Jahr 2013/2014 und mehr als 2.000 Mitarbeitern ist KPMG einer der führenden Anbieter von betriebswirtschaftlichen Beratungsleistungen in Deutschland.

Unsere Spezialisten für Shared Services & Outsourcing Advisory (SSOA) innerhalb von KPMG arbeiten in einer multidisziplinären Community mit über 60 Teammitgliedern 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 erfolgreichen „Go Live“. Mit der Universität St. Gallen und der Georg-August-Universität Göttingen arbeiten wir an gemeinsamen Forschungsprojekten zum Thema SSOA.

Weitere Informationen unter
www.kpmg.de

Universität St. Gallen

Die Universität St. Gallen (HSG) wurde 1898 gegründet und ist heute eine Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen. Als eine der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas sind wir global anerkannt als Denkplatz für aktuelle Probleme von Wirtschaft und Gesellschaft sowie für die Förderung integrativ denkender, unternehmerisch und verantwortungsvoll handelnder Persönlichkeiten. Dieser Anspruch wird regelmäßig durch internationale Rankings bestätigt (2012/2014: 1. Platz Handelsblatt-Ranking der deutschsprachigen BWL-Fakultäten; 6. Platz Financial Times Ranking für Europa 2014).

Am Lehrstuhl für Controlling/Performance Management von Prof. Dr. Klaus Möller werden in zahlreichen Projekten Grundlagen- und Anwendungslösungen für das Controlling entwickelt, erprobt und umgesetzt. Neben Projekten für institutionelle Förderer wird Forschung und Anwendung gemeinsam mit Unternehmen, zum Beispiel im Rahmen des CENS – Controlling Excellence Network St. Gallen – oder des Hilti Lab for Integrated Performance Management, durchgeführt.

Mit einem Team von 15 Doktoranden und zahlreichen wissenschaftlichen Hilfskräften arbeiten wir in den Schwerpunkten:

- Performance Management: Mehrdimensionale Leistungsmessung und -steuerung
- Predictive Analytics: Analytische Planungs- und Prognoseanwendungen
- Innovationscontrolling: Wirtschaftliche Steuerung der Produktentwicklung

Weitere Informationen unter
www.aca.unisg.ch

Glossar

Center-Art (Center of Expertise, Center of Scale)

Der Begriff Center-Art umfasst zwei Ausprägungen von SSO: einerseits wissensorientierte (Center of Expertise, CoE), andererseits transaktionsorientierte (Center of Scale, CoS) SSO. Center of Expertise stellen wissensorientierte Dienstleistungen bereit und weisen ein geringes Prozessvolumen auf. Sie benötigen qualifizierte Mitarbeiter zur Leistungserbringung. Dagegen beinhalten Center of Scale die Ausführung stark standardisierbarer, transaktionsorientierter, repetitiver Prozesse, die sich durch ein hohes 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 auf externe Unternehmen ausgelagert. Hieraus können sich für den Kunden einerseits Kosteneinsparungen ergeben. Diese entstehen durch eine verringerte Kapitalbindung sowie eine erhöhte Flexibilität bei der Beschaffung und Auswahl des Zulieferers. Andererseits kann die Entscheidung für einen externen Lieferanten auch Risikopotenziale beinhalten. 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.

Operating Level Agreement (OLA)

Ein Operating Level Agreement (OLA) definiert die Mitwirkungspflichten des Leistungsempfängers an den Leistungen, die von der SSO empfangen werden. Eine solche Vereinbarung beinhaltet beispielsweise Angaben zu auszufüllenden Dokumenten und bereitzustellenden Informationen.

Service Level Agreement (SLA)

Ein Service Level Agreement (SLA) ist eine Vereinbarung zwischen der SSO und dem Leistungsempfänger. Diese Vereinbarung regelt die Austauschbeziehung vertraglich und stellt eine zentrale Grundlage für die Steuerung der SSO dar. Sie beinhaltet beispielsweise Angaben hinsichtlich des Lieferumfangs, des Preises oder auch Anweisungen im Falle von Mängeln.

Service Management

Der Begriff Service Management meint erstens die Funktion, zweitens die Organisationseinheit innerhalb der SSO zur Steuerung derselben. Service Management lässt sich in die folgenden sechs Dimensionen unterteilen: Performance Management, Governance, Relationship Management, Financial Management, Risk & Control und Change Management.

Shared Service Organisation (SSO)

Eine Shared Service Organisation (SSO) gilt in Forschung und Praxis als organisatorischer Verantwortungsbereich, in dem ehemals dezentral durchgeführte interne Dienstleistungen gebündelt werden. Bei der Einführung einer SSO werden gleichartige (Teil-)Prozesse von den unternehmensweiten Geschäftsbereichen abgespalten und in einem unabhängigen Verantwortungsbereich zusammengefasst. Die SSO agiert als interner Dienstleister und somit als Lieferant im Konzernverbund zwischen den diversen Geschäftsbereichen. Sie zielt darauf ab, sowohl für interne als auch externe Partner marktfähige Dienstleistungen zu einem wettbewerbsfähigen Preis für spezifische Bedürfnisse bereitzustellen.

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
Deutschland
T +49 211 475-8401
areimann@kpmg.com

www.kpmg.de

Universität St. Gallen

Prof. Dr. Klaus Möller

Direktor
Institut für Accounting, Controlling und Auditing,
Lehrstuhl für Controlling/Performance Management
Tigerbergstraße 9
9000 St. Gallen
Schweiz
T +41 71 224-7406
klaus.moeller@unisg.ch

www.aca.unisg.ch

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.

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, ein 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 und das Logo sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.