



*Internationaler
Controller Verein*

Shared Service Center

Havelberg
Sachsen-Anhalt



„Gruppe 1“

„SSC für welche Unternehmensfunktionen?“

welche unternehmerische Funktionen
eignen sich für die Bildung eines SSC?
Ist der Controlling-Bereich als SSC denkbar?

Annette Siering
Olivier Chesnel
Andre Uhlmann
Oliver Just
Andreas Gläser

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg
08-April-2005

Welche unternehmerischen Funktionen eignen sich für die Bildung eines SSC?

1. Positive Aspekte

Frage: Was ist unseres Kernkompetenz und mit welchen Serviceleistungen muss diese unterstützt werden?

- > Die Strategie definiert die Kernkompetenz.
- > Die Kernkompetenz gehört nicht in ein SSC.
- > Die Unterstützungsfunktionen können Kandidaten für ein SSC sein.

2. Negative Aspekte

- > Notwendigkeit von Sozialkompetenz
- > Hoher Kommunikationsbedarf

Welche unternehmerischen Funktionen eignen sich für die Bildung eines SSC?

Ergebnis

Es eignen sich die Funktionen, bei denen Synergien durch Mengeneffekte und/oder Spezialisierung erreicht werden können. Dabei sind die negativen Aspekte zu beachten.

Welche unternehmerischen Funktionen eignen sich für die Bildung eines SSC?

Beispiele

1. Nutzung von Mengeneffekten:

> Personalverwaltung, Buchhaltung, Call-Center

2. Effizienzsteigerung bei Spezialisierung

> IT-Spezialisten, Juristen, Steuerberater, Personalentwicklung

3. Strittige Beispiele:

> Controlling, F & E, Produktion

Ist der Controlling-Bereich als SSC denkbar?

- > Das Reporting ist SSC fähig, weil im Idealfall hoch automatisiert**
- > Die Ergebnisanalyse, das Controlling-Gespräch erfordert die Kenntnis des Geschäftes vor Ort**

„Gruppe 2“

Grundlage der Einschätzung von SSC's

Jens Hielscher
Heike Neumann
Walter Schmidt
Katrin Schubert
Ernst Stier

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg
08-April-2005

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg Shared Service Center
Havelberg, 8. April 2005



**ationaler
r Verein**

Grundlage der Einschätzung
strategische Zielsetzung

Effektivität steigern
Know How-Gewinn
Zeitgewinn
Standardisierung von Prozessen
Befähigung für zusätzliche Geschäftsfelder

Vorteile / Chancen	Nachteile / Risiken	Lösungsvorschläge
Bündelung der Kräfte führt zu mehr Know How	Trend zu Fachidioten	bereichsübergreifender Wissensaustausch: Weiterbildung, Zirkel, ICV, Praktika, Job Rotation
Eigenständigkeit der Expertise; dadurch gewisse Unabhängigkeit, eigene Kreativität einbringbar; dadurch USP (Unique Selling Proposition - einzigartiges Verkaufsangebot)	Vertreiben von Experten mit sozialer Kompetenz	Standortfragen differenzieren: zentralisieren der technischen Komponenten dezentralisieren der menschlichen Komponenten (Bsp. Avaya Tenovis)
Veränderung der Unternehmenskultur in Richtung interne Marktbeziehungen und Beyond Budgeting	Knecht der Zentrale und Ablehnung von den Geschäftseinheiten; dadurch Demotivation	Controller als interne Management-Berater durch Expertise Akzeptanz nach beiden Seiten erreichen Managen der Erwartungshaltungen und Kommunikation Controller müssen ihre soziale Kompetenz erweitern, um das zu können Konsequenz und langer Atem
bessere Prozessgestaltung und -abwicklung	Technokratische Verfestigung einer Kultur von Befehl und Gehorsam mit Ausweitung der Budgetierung in Einzelheiten und ungebremster Vermehrung von Kennzahlen und technisierter Führung	Unternehmenskultur beachten Rolle des Controllers im SSC-Prozess definieren kulturelle Aspekte schon in die Konzipierung des SSC einbeziehen Wie sollen die strategischen Ziele angestrebt werden? Kulturelle Konsistenz beachten
	alles über einen Kamm scheren; nicht alles ist zu standardisieren; Individualität geht verloren; dadurch Verlust an Qualität	Standardisierte Module mit individueller Anwendungs- und Kombinationsmöglichkeit (Baukasten) intensive Schulung in der Nutzung der Module des Baukastens klare Verantwortlichkeiten für Resultate der Prozesse

Fazit:

offene Unternehmenskultur für Controlling als Managementberatung
Management sollte offen sein für Visionen

„Gruppe 3“

Arbeitsmittel für die Steuerung von SSCs Kommunikationswege zwischen SSC und BUs

Bärbel Kuhn
Michael Böhrenz
Klaus Kieslinger
Andreas Krimpmann

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg
08-April-2005

Arbeitsmittel

- **Organisatorische Arbeitsmittel**
- **SLA -> Reaktionszeiten, Leistung**
- **Eskalationsszenarien**
- **Prioritäten (Kunde, Sachverhalte)**
- **Verrechnungspreise definieren**
- **Kommunikationsplan**
- **[Aufwand vs. Politischer Preis im SSC]**
- **Technische Arbeitsmittel**
- **Telekommunikation**
- **Email-System**
- **ERP-System**
- **Workflow-System (Scanner)**

Kommunikation

- **Ansprechpartner definieren zwischen SSC und BU**
- **Regelmäßige persönliche Regeltreffen (Jour Fix) auf Leitungs und fachlicher Ebene**
- **Controller's Hausbesuch**
- **Vertrauensverhältnis als Basis für effiziente Zusammenarbeit**
- **Beurteilungsbögen (Kunden beurteilen das SSC)**

Folgen

- **Ungeregelte Sachverhalte bzw. fehlende Regelungen im Service Level Agreement/DLV führen immer zu Konflikten**

➤ **Fragen?**

„Gruppe 4“

Varianten der Leistungsverrechnung

Sören Dressler
Herwig Friedag
Harald Pick
Katja Stiller
Ralf Thiede

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg
08-April-2005

Varianten der Leistungsverrechnung

- **Cost-Center**
- **Internes Profit-Center**
- **Marktoffenes Profit-Center**

Cost-Center

Grundprinzip
<ul style="list-style-type: none">▪ Finanzierung per Budget▪ Führung als Kostenstelle

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">▪ einfach▪ geringe Akzeptanzprobleme▪ Beibehaltung der Unternehmenskultur▪ kein Kostenverrechnungsaufwand▪ keine Reibungsverluste durch interne Verhandlungen	<ul style="list-style-type: none">• Budgetierung wird nicht hinterfragt kein Leistungsanreiz im SSC zu Mehrleistung• Potential der Leistungsverbesserung wird nicht erkannt• Intransparenz der Leistungsbewertung für Kunden (quantitativ und qualitativ)

Internes Profit-Center

Grundprinzip	
<ul style="list-style-type: none">▪ Ableitung der Verrechnungspreise aus internen Verhandlungen, Benchmarks (z.B. Datenbanken), Fremdanbieter▪ Preisdifferenzierung nach Leistungsarten▪ Bezugspflicht der internen Kunden – Lieferpflicht des SSC▪ Abnahmeverpflichtung (quantitative) und Staffelpreise für interne Kunden▪ Steuerung des SSC per Gewinn	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">▪ Anreiz zur Leistungsoptimierung▪ differenzierte Leistungsoptimierung (welche Leistung wird wie stark nachgefragt)▪ Förderung unternehmerischen Denkens▪ Kosten- und Leistungstransparenz▪ Motivation durch Leistung für SSC-Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">▪ Ablenkung durch interne Verhandlungsprozesse▪ Komplexität, hohe Ressourcenbindung bei der Preisfindung und Preisbildung▪ Fakturaaufwand▪ subjektiv empfundene Leistungsverschlechterung und Demotivation der internen Kunden

Marktoffenes Profit-Center

Grundprinzip	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ableitung der Preise aus internen und externen Verhandlungen, Benchmarks (z.B. Datenbanken), Fremdanbieter ▪ Preisdifferenzierung nach Leistungsarten ▪ eingeschränkte Bezugspflicht der internen Kunden (Angebotseinholung, „letztes Wort“ des SSC) ▪ Möglichkeit der Akquise externer Kunden für SSC – Möglichkeit Bezug bei Drittanbietern für interne Kunden ▪ Steuerung des SSC per Gewinn 	
Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Zusatzgeschäft führt zur Kostendegression</i> ▪ <i>Flexibler in der Erreichung marktüblicher Preise</i> ▪ <i>Motivation durch Leistung <u>und</u> Gestaltungsmöglichkeiten für SSC-Mitarbeiter</i> ▪ Anreiz zur Leistungsoptimierung ▪ differenzierte Leistungsoptimierung (welche Leistung wird wie stark nachgefragt) ▪ Förderung unternehmerischen Denkens ▪ Kosten- und Leistungstransparenz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>geringere Fokussierung auf interne Kunden</i> ▪ <i>interner und externer Akquiseaufwand</i> ▪ Komplexität, hohe Ressourcenbindung bei der Preisfindung und Preisbildung ▪ Fakturaaufwand ▪ subjektiv empfundene Leistungsverschlechterung und Demotivation der internen Kunden

Fazit zur Leistungsverrechnung

- Cost-Center:

lediglich Vorteil der Kostendegression,
geringer Change Management-Aufwand,
wenig Anreiz zur Leistungsverbesserung

- Internes Profit-Center:

unternehmerisches Denken und Handeln,
aufwendigeres, mitarbeiterforderndes System,
erheblicher Change Management-Aufwand

- Marktoffenes Profit-Center:

Paradigmenwechsel zur marktgerechten Dienstleistung,
kein Automatismus zur Effizienzverbesserung,
Engagement durch große Gestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter