

„Einführung und Grundlagen der Aufbauorganisation eines Shared Service Center“

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg
Heike Neumann

Gliederung „Einführung zu Shared Service Center“

1. Ausgangslage
2. Definition eines SSC
3. Charakteristik eines SSC
4. Umbau der Aufbauorganisation
5. Ziele

Ausgangslage in großen Konzernen

- Bis in 70er Jahre des 20. Jh.:
meist **zentrale** Aufbauorganisation
- In 80er Jahren des 20. Jh.:
Tendenz zu **Dezentralisierung** wegen
 - Standortoptimierung
 - Erhöhung der Flexibilität,aber auch:
 - „Autonome Fürstentümer“
 - Redundanzen in Prozessen
- In 90er Jahren des 20. Jh.:
Versuch, die Vorteile beider Tendenzen miteinander zu verbinden ->
Konzentration von Aufgaben **in SSC**

Definition eines Shared Service Center

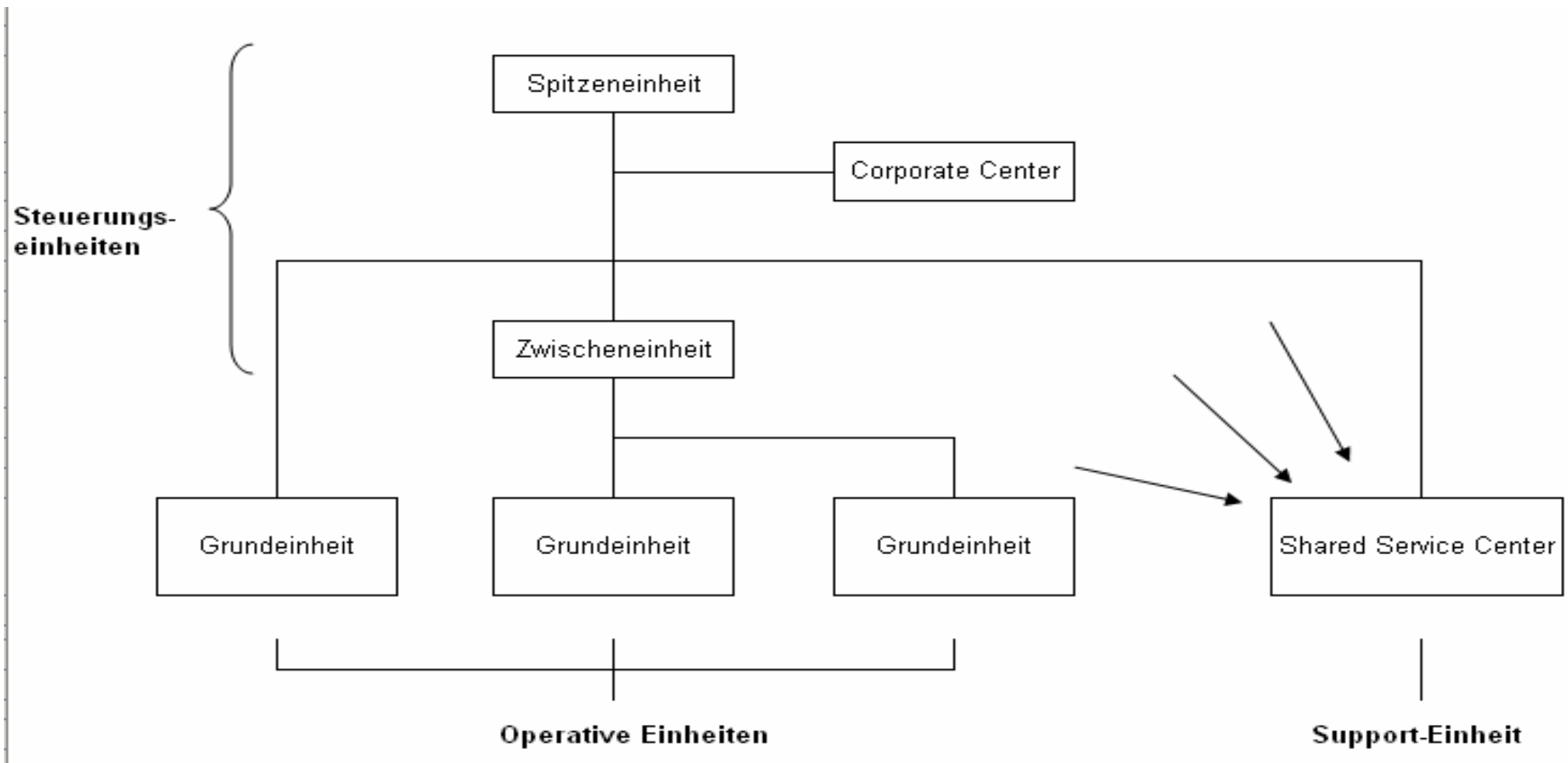
- = **Organisationseinheit, die interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen innerhalb eines Konzerns bereitstellt.**

- **Aufgaben werden aus operativen Einheiten herausgelöst, gebündelt und neben die Geschäftseinheiten gestellt**

Charakteristik eines SSC

- **Ausdruck horizontaler Arbeitsteilung (Konzentration von Funktionen)**
- **Rechtlich und wirtschaftlich meist selbständig**
- **Überregional an optimalen Standorten errichtet**
- **Verdienen Geld gegen erbrachte Leistungen**
- **Vereinbaren Art und Umfang der Leistungen mit Kunden (Service Level Agreement)**
- **Erfüllen überwiegend Unterstützungsfunktionen und erlassen keine Richtlinien**

Aufbauorganisation nach Einführung eines SSC



Ziele eines SSC (1)

- **Spezialisierung/Standardisierung**
 - * Standardisierung sichert Erfahrungszuwachs aufgrund höherer Spezialisierung
 - * Verbesserung der Qualität der Leistung durch größere Erfahrung

- **Transparenz**
 - * in Leistungserbringung: -> Anreiz zur erfolgreichen Umsetzung von Infrastrukturprojekten

- **Kundenorientierung**
 - * Service Level Agreement
 - * Motivation der Mitarbeiter – nicht nur Kostenverursacher, sondern Leistungserbringer

Ziele eines SSC (2)

- **Neue Geschäftsfelder**
 - * **Leistung auch für externe Kunden**
 - * **Konkurrenz mit externen Anbietern**

- **Kostensenkung**
 - * **Skaleneffekte, Fixkostendegression**
 - * **Optimale Standorte (Förderprogramme, Steuern sparen)**
 - * **Vermeidung/Abbau von Redundanzen**

Literaturhinweise

- **Kagelmann, Uwe (2001): Shared Services als Organisationsform, Wiesbaden**
- **Krüger, Wilfried; u.a. (2004): Einsatz von Shared Service Centern für Finanzfunktionen in Controller Magazin 03/2004, S. 215**
- **Dr. Danner, Marc; Einsatz von Shared Service Centern für Finanzfunktionen; Vortrag am 25.06.04 beim 13. Gießener Management Workshop**

„Umsetzung des SSC Konzeptes in der Ablauforganisation von multinationalen Konzernen“

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg
Michael Böhrenz

Agenda „Umsetzung des SSC Konzeptes“

- 1. Ziele des SSC Konzeptes**
- 2. Voraussetzungen für die Umsetzung eines SSC**
- 3. Phasen der Implementation eines SSC**
- 4. Zeitbedarf für die Umsetzung eines SSC**
- 5. Nutzen / Chancen**
- 6. Erfolgsfaktoren / Risiken**
- 7. Praxisbeispiel Intranet Präsentation**
- 8. Bekannte SSC Vorhaben**
- 9. Literaturhinweise / URLs**

Ziele des SSC Konzeptes in multinationalen Konzernen ⁽¹⁰⁾

- **Konzentration von Sekundärprozessen in modularen Organisationseinheiten**
- **Erzielung von Skalenerträgen – optimierter Infrastrukturbedarf**
- **Kostenvorteile (25% - 40%, 50%) durch Fixkostendegression**
- **Größendegressionseffekte**
- **Qualitätsverbesserung / Erfahrungskurveneffekt**
- **Standardisierung im Konzern, lokale Eigendynamik vermeiden**
- **Vermeidung von Redundanzen**
- **Unterstützung von Akquisition und Mergern**
- **Übergangmodell zum Outsourcing**
- **Drittmarkt - zusätzlicher Umsatz**

Voraussetzungen für die Umsetzung eines SSC – Enabler ⁽¹²⁾

- **Management Attention / Unternehmenspolitischer Wille**
- **Interne Lieferanten-/ Kundenbeziehung als Dienstleistungsanbieter**
- **Identifizierbare Aufgabenbündel / Abgrenzung**
- **Ausgebaute Telekommunikationsinfrastruktur**
- **Standardisierte ERP-Systeme oder Personalsysteme**
- **Professionelles Projektmanagement für die Implementation**
- **Freie Wahl des / der Standort(e)**
- **Überwindbarkeit von Zeitzeonen/ -differenzen**
- **Verfügbare „skills“ des Personals**
- **Abgrenzbarkeit zu Spitzen-/ Zwischen-/ Grundeinheiten**
- **Verzicht auf zentrale Planung**
- **Abgrenzung zu Call Center und Business Center Einheiten**

Phasen der Implementation eines SSC

- I. Strategisches Konzept / **Mobilisierung** / Auftragsdefinition
- II. Machbarkeitsstudie
- III. Detailkonzeption
 - Definition der Organisationsform
 - Definition der Aufgabenbündel
 - Soll-Prozesse
 - Standortwahl / Anzahl
 - Informations- und Kommunikationskonzept
- IV. Umsetzungsvorbereitung / Erarbeitung der **Service Level Agreements**
- V. Implementierung / Roll-Out
- VI. Post-Implementierung / Weiterentwicklung / **KVP**

Klärung im SSC Projekt während Projektphasen ⁽⁶⁾

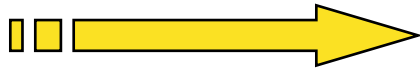
- Sind bündelungsfähige Aufgaben definierbar (z.B. SSC FACT)?
- Ist ein SSC wirtschaftlich sinnvoll – Kosten/Nutzen?
- Ist ein SSC „politisch“ durchsetzbar?
- Ist ein SSC strategisch sinnvoll?
- Organisation: Corporate Center, Investment Center, Revenue Center, Expense Center, Cost Center, Profit Center, Legalstruktur
- Formulierung des SLA als Vertragswerk

Zeitbedarf für die Umsetzung eines SSC

- Gesamtprojektlaufzeit 1,5 – 3 Jahre (Idee bis Realisierung)



- Phase 1+2 (Initialisierung / Machbarkeit)
10-15 Wochen [quality gate 4 Mon.]



- Phase 3 (Detailkonzeption)
30 Wochen [qg 8 Mon.]



- Phase 4+5+6 (Umsetzung – Postimplementierung)
8-18 Wochen [qg 5 Mon.]



- Weiterentwicklung [laufend]

Nutzen / Chancen ⁽⁸⁾

- **Economies of scale**
- **SSC als Symbiose aus Outsourcing und Zentralisation**
- **Nutzung von Standortvorteilen**
- **Verantwortung bleibt im Konzern**
- **Unabhängigkeit von Externen**
- **Kunden- und Serviceorientierung**
- **Durchsatz / Operationen erhöhen / Reduzierung Durchlaufzeiten**
- **BPR – Business Process Reengineering**

Risiken / Erfolgsfaktoren ⁽⁸⁾

- **Eindeutige Vision, Ziele, Strategie konzernweit**
- **Sponsorship und Engagement durch Top Management**
- **Globale Geschäftsperspektive**
- **Besondere Herausforderung Paneuropäischer Unternehmen**
- **Verhindernde steuerrechtliche Vorschriften**
- **Unterschiedliche Sprachen, Kulturen, Legalstrukturen**
- **Hohe Einführungsinvestition vs. unrentablem Betrieb**
- **Hindernisse im Zuge der Umsetzung (Fürstentümer, Motivation)**
- **Investition in „organizational change management“ und IuK**

Praxisbeispiel Intranet Präsentation

Unsere Einheit

Strategie & Ziele

Das Shared Service Center Fibu ist der Anbieter von Dienstleistungen im Bereich Finanz- und Rechnungswesen für alle TSI-Konzerngesellschaften.

- Das SSC wird als wirtschaftlich selbständiger Servicebereich geführt und bietet seinen Kunden Mehrwert durch ein Leistungsangebot, das eine hohe und marktgerechte Qualität aufweist und gleichzeitig kostengünstig ist.
- Dies wird durch eine wirtschaftliche und sichere Abwicklung, permanentes Total Quality Management, regelmäßiges Benchmarking zu dritten Marktanbietern und konsequentes Cost-Management ermöglicht.

Strategische Zielsetzung

Finanzielle Ziele	Prozessbezogene Ziele
<ul style="list-style-type: none">KostenreduktionErhöhung der KostentransparenzVereinfachter Support bei Optimierung working capitalGenerierung zusätzlicher konzernexterner Umsätze	<ul style="list-style-type: none">Konzentration auf KernkompetenzenErhöhung der Output-Qualität in allen BereichenReduktion der DurchlaufzeitenUnterstützung der TSI-Strategie

[mehr...](#)

Kundenbezogene Ziele	Mitarbeiterbezogene Ziele
<ul style="list-style-type: none">Erhöhung der DienstleistungsbereitschaftSchaffen von internen Kunden-Lieferanten-BeziehungenOptimale Servicequalität durch Benchmarking	<ul style="list-style-type: none">Höheres Ansehen der TätigkeitVerbessertes WissensmanagementNeue PersonalentwicklungsmöglichkeitenOptimierte Organisationsstrukturen

[mehr...](#)

Operative Zielsetzung

- Wirtschaftliche Abwicklung der Aufgaben

Bekannte SSC Vorhaben und Umsetzungen

- 3M
- ABB
- BASF
- Bahlsen
- Bertelsmann
- Deutsche Telekom
AG
- Compaq / HP
- EnBW
- Ford
- Microsoft
- Oracle
- Philips
- PWC
- Whirlpool
- Xerox

Literaturhinweise / URLs

- **Kagelmann, Uwe (2001): Shared Services als Organisationsform, Wiesbaden**
- **Krüger, Wilfried; u.a. (2004): Einsatz von Shared Service Centern für Finanzfunktionen in Controller Magazin 03/2004, S. 215**
- **Wißkirchen, Frank (2001): Das Shared Service Center Konzept – alter Wein in neuen Schläuchen, Frankfurt am Main**

SSC Version 1.2

Für Rückfragen steht zur Verfügung

====!"§====Systems=

Dipl.-Kaufmann
Michael C Böhrenz

Projektgruppenleiter
Systems Integration

**Hausanschrift
Telekontakte**

T-Systems GEI GmbH
Goslarer Ufer 35, 10589 Berlin
Telefon (030) 3497-1180
Telefax (030) 3497-1344
E-Mail michael.boehrenz@t-systems.com

Mobil

(01 75) 2 74 90 02

**„Praxisbeispiele – Zusammenfassung der geführten Interviews mit
Gillette Deutschland GmbH und Schindler Deutschland Holding mbH“**

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg
Annette Siering

Shared Service Center Organisation Gillette Deutschland

Wie viele Shared Service Center existieren, sind diese eigenständige Rechtsformen und welche Leistung bieten Sie an?

Gillette Deutschland –
Interviewpartner Ulrich Wilke

- **HR-Personalbereich mit Sitz in Kronberg bei Frankfurt**
 - **Serviceangebot ist die Personalbeschaffung und seit kurzem auch die Personalabrechnung.**
- **Controlling mit Sitz in London**
 - **Das Leistungsangebot umfasst die Rechnungskontrolle und – freigabe / accounts payable**
 - **Darüber hinaus gibt es ein weiteres „Unter-SSC“ die Steuerberatung; hier werden die Steuerabschlüsse erstellt und steuerliche Beratung erteilt; dieses ist in Frankfurt angesiedelt**

Wie viele Shared Service Center existieren, sind diese eigenständige Rechtsformen und welche Leistung bieten Sie an?

Gillette Deutschland –
Interviewpartner Ulrich Wilke

- **Informationstechnology mit Sitz in Portugal und Indien**
 - **Das Leistungsspektrum umfasst die Auswahl und Beschaffung von Hard- und Software sowie die Bereitstellung ständig verfügbarer Netzwerk-administration und laufender Anwenderbetreuung im Sinne einer Hotline**
 - **Die letztgenannten Funktionen, so genannte Helpcenterfunktionen wurden extern vergeben (Outsourcing)**

In welcher Art ist die Servicebereitstellung geregelt und wie erfolgt die Leistungsverrechnung?

Gillette Deutschland –
Interviewpartner Ulrich Wilke

- **Service Level Agreements**
 - **In Rahmenverträgen wurde Art und Umfang der Leistungserbringung durch die SSC's definiert und vereinbart.**
- **Die SCC werden als Expense Center geführt**
 - **Ausnahme hierzu bildet die Steuerberatung, diese generiert Einnahmen auf Basis von festgelegten Verrechnungspreisen in Abhängigkeit der gewünschten Leistung**
- **Die SSC's haben keinen externen Marktzugang; für die operativen Einheiten besteht aber auch die Abnahmeverpflichtung, eine Umgehung mittels Fremdeinkauf ist nicht zulässig.**

Wann begann der Organisatorische Wandel zur SSC-Struktur, konnten bis heute belegbare Kostensenkungen erzielt werden?

**Gillette Deutschland –
Interviewpartner Ulrich Wilke**

- **Das SSC HR-Personalbereich existiert seit 2002**
 - **Das SSC Controlling seit 2003**
 - **Das SSC Informationstechnology seit 2003**
- **Es wurden Kostensenkungen von rund 30% der Gemeinkosten erreicht. Im Wesentlichen erfolgte ein Personalabbau in den lokalen operativen Einheiten und ein in Summe quantitativ geringerer und preiswerterer Personalaufbau in den zentralen SSC's**

Wie positioniert sich ihre Unternehmensleitung zu den Erfolgen des SSC-Einsatzes, welche Akzeptanz sehen Sie auf Mitarbeiterebene?

**Gillette Deutschland –
Interviewpartner Ulrich Wilke**

- **Auf Mitarbeiterebene herrschte anfänglich eine geringe Akzeptanz, heute ist die Tendenz steigend. Der interne individuelle Servicegrad für den Mitarbeiter ist gesunken. In der Auswirkung ist der Servicegrad auf gleichem Niveau verblieben.**
- **Unternehmensleitung bewertete die SSC-Struktur als sehr erfolgreich bis euphorisch, in erster Linie aufgrund der Kosteneinsparungen**
 - **Es besteht die Tendenz weitere Serviceleistungen in den SSC's zu konzentrieren oder neue SSC's zu bilden, z. B. Einkauf**

Shared Service Center Organisation Schindler Deutschland Holding mbH

Wie viele Shared Service Center existieren, sind diese eigenständige Rechtsformen und welche Leistung bieten Sie an?

Schindler Deutschland
Holding GmbH –
Interviewpartner
Wolfgang Buch

- ➔ **Alle Shared Service Center werden als eigenständige Rechtsform, der GmbH geführt**
- **SSC Berlin**
 - **Zentrales Rechnungswesen mit den Funktionen Finanz- und Anlagenbuchhaltung, Erstellung Einzelabschlüsse sowie Konsolidierung und Konzernabschluss für alle Einzelgesellschaften**
- **SSC Chemnitz**
 - **Debitoren- und Kreditorenbuchhaltung für alle operativen Einheiten mit Ausnahme von C. HAUSHAHN GmbH & Co**

Wie viele Shared Service Center existieren, sind diese eigenständige Rechtsformen und welche Leistung bieten Sie an?

**Schindler Deutschland
Holding GmbH –
Interviewpartner
Wolfgang Buch**

- **SSC Neuss**
 - **Factoring für alle operativen Einheiten mit Ausnahme von C. HAUSHAHN GmbH & Co**

- **Stuttgart**
 - **IT-Support für alle operativen Einheiten**
 - **Vollständige Bereitstellung aller Service Center Leistungen (ohne Abschlusserstellung) ausschließlich für die Einzelgesellschaft C. HAUSHAHN GmbH & Co.**

In welcher Art ist die Servicebereitstellung geregelt und wie erfolgt die Leistungsverrechnung?

**Schindler Deutschland
Holding GmbH –
Interviewpartner Wolfgang
Buch und Katrin Schreib**

- **Service Level Agreements**
 - **In Rahmenverträgen wurde Art und Umfang der Leistungserbringung durch die SSC's definiert und vereinbart.**
- **Die SSC's werden als Profit Center geführt**
 - **Die Inanspruchnahme wird zu Verrechnungspreisen in Abhängigkeit der gewünschten Leistung vergütet. Die Verrechnungspreise sind aus der Kostenrechnung abgeleitet und werden turnusmäßig angepasst.**
- **Die SSC's haben keinen externen Marktzugang; für die operativen Einheiten besteht aber auch die Abnahmeverpflichtung, eine Umgehung mittels Fremdeinkauf ist nicht zulässig.**

Wann begann der Organisatorische Wandel zur SSC-Struktur, konnten bis heute belegbare Kostensenkungen erzielt werden?

**Schindler Deutschland
Holding GmbH –
Interviewpartner
Wolfgang Buch**

- **Die Shared Service Center Struktur wurde vor rund 4 Jahren eingeführt**
 - **Es wurden Kostensenkungen von rund 10% der Gemeinkosten erreicht.**
 - **Der vollständige Wirkungsgrad wurde erst nach ca. 2 Jahren erreicht; in den ersten Jahren stand das Erfahrungs- und Akzeptanzsammeln im Vordergrund.**
 - **Der Einführungsprozess wurde auch von einer deutlich erhöhten Fluktuation gekennzeichnet.**

Wie positioniert sich ihre Unternehmensleitung zu den Erfolgen des SSC-Einsatzes, welche Akzeptanz sehen Sie auf Mitarbeitererebene?

Schindler Deutschland
Holding GmbH –
Interviewpartner
Wolfgang Buch

- **Mittlerweile herrscht auf Mitarbeitererebene eine sehr gute Akzeptanz**
 - **Zunächst wurde der Know how Verlust in den operativen Einheiten beklagt, der durch das Zentralisieren insbesondere der Kaufmännischen Funktionen in die SSC's verlagert wurde**
- **Unternehmensleitung bewertete die SSC-Struktur als erfolgreich und sieht gegenwärtig keinen Bedarf weitere SSC-Einheiten zu gründen**

**Ich bedanke mich für diese Gespräche und bei Ihnen für ihre
Aufmerksamkeit!**

Annette Siering

Ulrich Wilke

***Der Trend zum Shared Service Center,
auch eine Chance für Berlin?***



Mittwoch, 2. März 2005

Für Berlin spricht die Qualität des Personals BASF wollte zunächst in Bratislava 500 Jobs schaffen

Auch die BASF wird sich in Berlin engagieren. Der Konzern plant im Ostteil ein Dienstleistungszentrum mit bis zu 600 neuen Arbeitsplätzen. Der genaue Standort steht aber noch nicht fest. Das „**European Shared Service Center**“ soll bis 2007 das Finanz- und Rechnungswesen für über 100 europäische Tochterfirmen mit Ausnahme des Stammwerks Ludwigshafen übernehmen. BASF will nach Angaben von Eggert Voscherau, stellvertretender BASF-Vorstandsvorsitzender, in Berlin 50 bis 60 Millionen Euro investieren. Auf Gelder aus der Wirtschaftsförderung wird BASF verzichten. Für Berlin habe auch das Angebot an gut qualifizierten Arbeitskräften gesprochen, sagte BASF-Personalchef Hans-Carsten Hansen. Berlin stand aber nicht von Anfang an erster Stelle. Wie aus Gewerkschaftskreisen verlautet, hatte die Konzernspitze zunächst die slowakische Hauptstadt Bratislava favorisiert. Nur durch ein neues Tarifvertragssystem habe man die BASF-Spitze umstimmen können.

**„Einführungsprozess eines SSC -
-
ein typischer Change Management Prozess? “**

Arbeitskreis Berlin-Brandenburg
Ralf Thiede

Machbarkeitsstudie zur Bildung eines SSC

3. Frage: Machtbezogene Durchsetzbarkeit

Die
Herausforderung:

Change
Management
findet
mit Menschen
statt.....



“Die Eliminierung der mittleren Ebene würde Kostenersparnis, Umsatzzuwächse und größere Kundenzufriedenheit bedeuten, eines muss man jedoch bedenken: Wir sind die mittlere Ebene.”

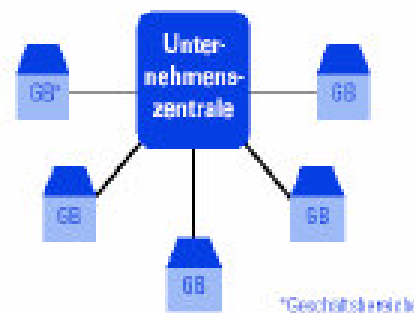
Quelle: Peters 1998.

Die
„HERKULES“
Change
Management
Aufgabe:

Zurück in die
80er – aber nicht
in die Zentrale,
sondern nach
XXX als eigene
GmbH.....

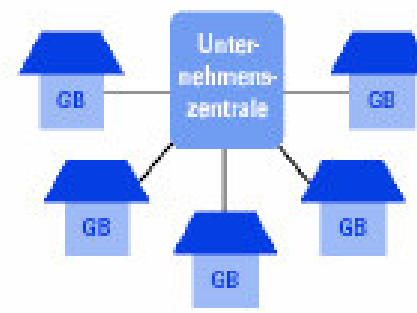
Unternehmungen zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung

Zentralisierung → Dezentralisierung → Shared Services Lösung



In den 80ern:

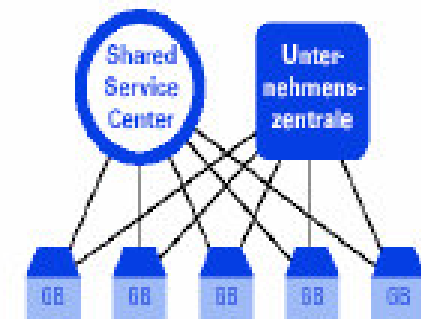
Dezentralisierung der
Geschäftseinheiten



Konsequenz:

Nachteilige
Entwicklung

- Errichtung autonomer
„Fürstentümer“
- Redundanzen in den
Prozessen



In den 90ern:

- Versuch, Vorteile der
Zentralisierung und der
Dezentralisierung zu
verbinden
- Konzentration von
Aufgaben in Shared
Service Centern

**Change Management Herausforderungen
 beim organisatorischen Wandel zur SSC-Struktur**

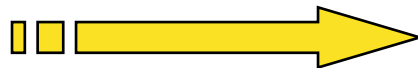
Zentralbereiche	SSC	Herausforderung CM für SSC
Ausdruck vertikaler Arbeitsteilung (Zentralisation von Funktionen)	Ausdruck horizontaler Arbeitsteilung (Konzentration von Funktionen)	Ein neues Unternehmen im Unternehmen entsteht
Rechtlich und wirtschaftlich unselbständig	Rechtlich und wirtschaftlich meist selbständig	Change vom Hauptabteilungsleiter zum Geschäftsführer
Arbeiten am Sitz der Konzernzentrale	Überregional an optimalen Standorten errichtet	Change von evtl. City in Niedriglohgebiet – eventuell nicht in D
Arbeiten auf Grund eines zugeteilten Budgets	Verdienen Geld gegen erbrachte Leistungen	Change zum Dienstleister – Benchmarking erfolgt über den Markt
Stehen operativen Einheiten gegenüber, die zur Leistungsabnahme verpflichtet sind	Vereinbaren Art und Umfang der Leistungen mit Kunden (Service Level Agreement)	Change zur Kundenorientierung
Erfüllen teilweise hoheitliche Funktionen für die Konzernspitze mit Richtlinienkompetenz	Erfüllen überwiegend Unterstützungsfunktionen und erlassen keine Richtlinien	Herausforderung: bei der Einführung des SSC bei den Mitarbeitern „zweite Wahl“- Gefühl vermeiden

Zeitbedarf für die Umsetzung eines Shared Service Center-Projektes

- Gesamtprojektlaufzeit 1,5 – 3 Jahre (Idee bis Realisierung)



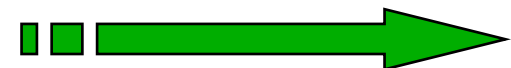
- Phase 1+2 (Initialisierung / Machbarkeit)
10-15 Wochen



- Phase 3 (Detailkonzeption)
30 Wochen



- Phase 4+5+6 (Umsetzung – Postimplementierung)
8-18 Wochen



- Weiterentwicklung

Widerstände gegen Veränderungen - Erfolgsfaktor Kommunikation

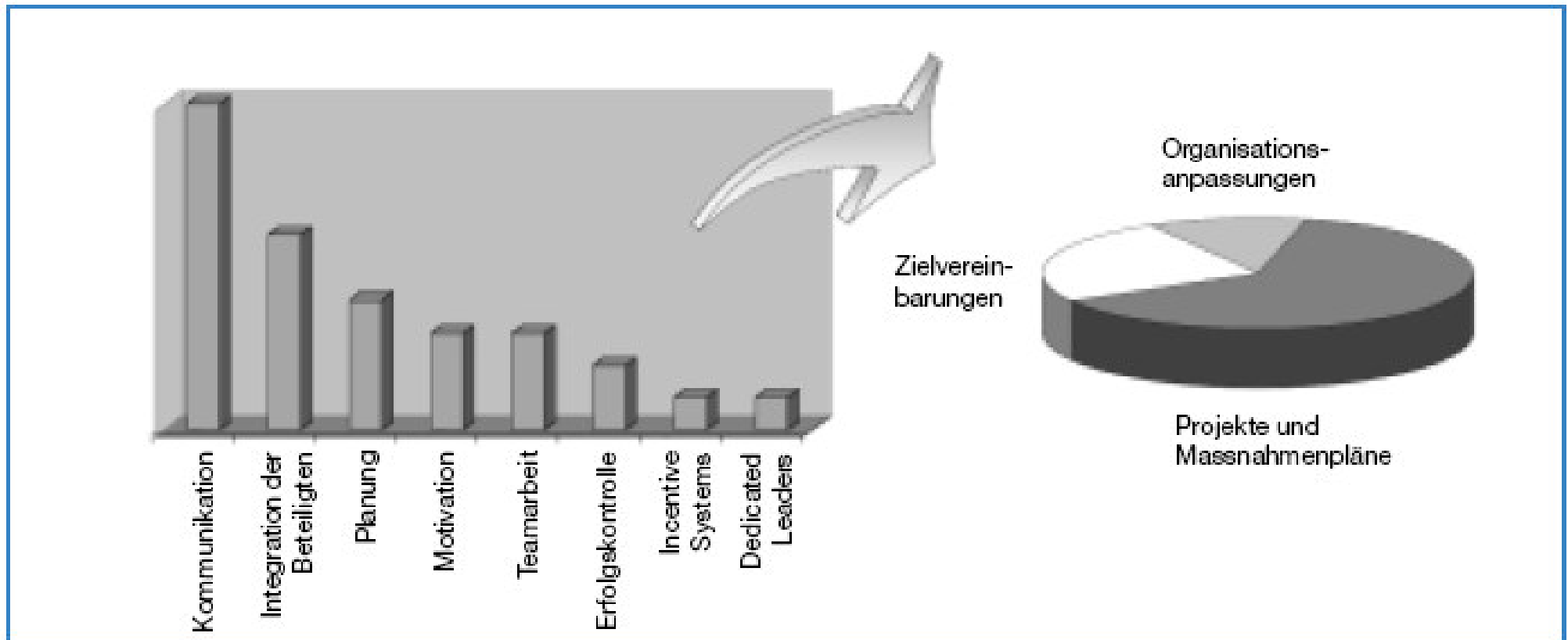


Bild 2: Die Schlüsselfaktoren bei der Umsetzung der Change-Projektziele

Widerstände gegen Veränderungen – alle Hierarchiestufen beteiligt

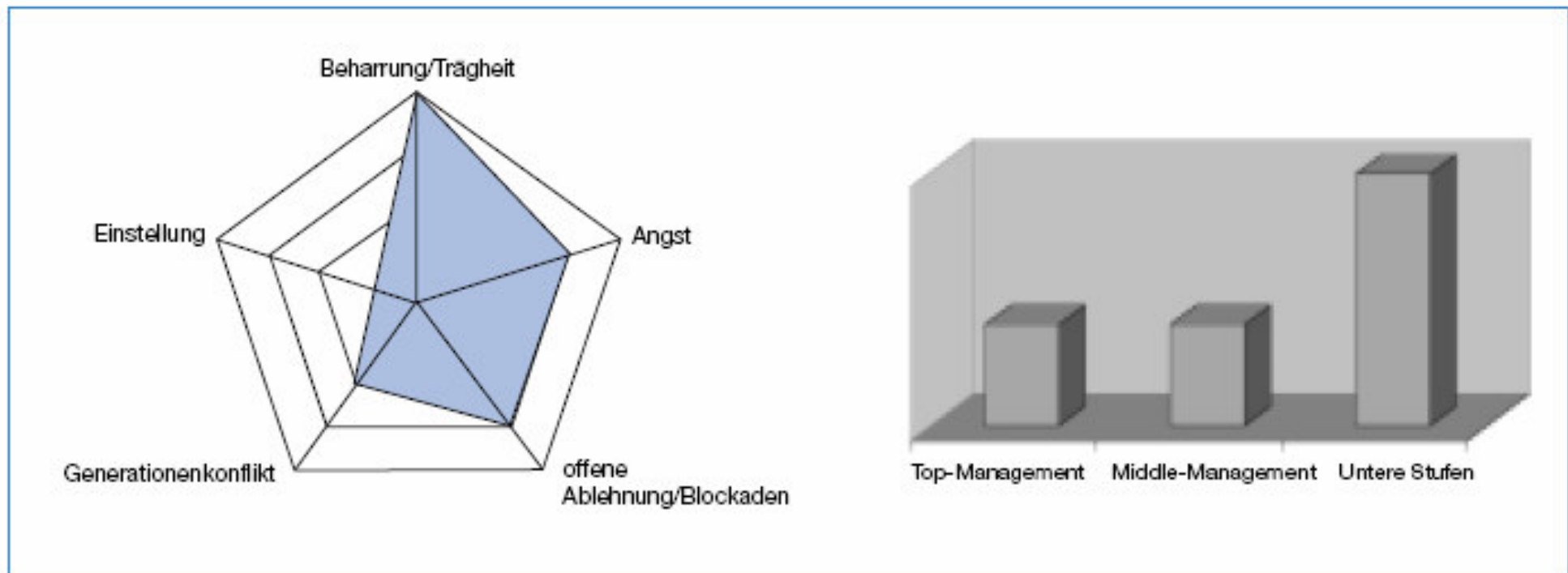


Bild 3: Widerstände gegen Veränderungen stammen von allen Hierarchiestufen

Quelle Bild 2 und 3: Markus W. Elmiger, Helbling Management Consulting AG, CH, Management Letter Herbst 2000

**Ich bedanke mich bei meiner Vorbereitungsgruppe für die
großartige Teamarbeit -**

und bei Ihnen für ihre Aufmerksamkeit!

Ralf Thiede

Mit den besten Wünschen für die Gesundheit – Grüße von und an Ulrich Wilke

VORSCHLÄGE FÜR DIE GRUPPENARBEIT

- 1) Welche unternehmerischen Funktionen eignen sich für die Bildung eines Shared Service Centers?**
- 2) Vor- und Nachteile eines SSC**
- 3) Arbeitsmittel für die Steuerung eines SSC**
- 4) Welche Kostenverrechnungssysteme eignen sich zur Leistungsabrechnung zw. SSCs und BUs**
- 5) Kommunikationswege zwischen SSC und BUs**
- 6) Auswirkungen auf die Unternehmenskultur von Klein-Mittel und Großunternehmen bei der Umsetzung einer SSC Philosophie**
- 7) Ist der Bereich Controlling als SSC denkbar?**