

Kagelmann

Shared Services als alternative Organisationsform

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Uwe Kagelmann

Shared Services als alternative Organisationsform

Am Beispiel der Finanzfunktion
im multinationalen Konzern

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Guido Eilenberger

Deutscher Universitäts-Verlag

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Kagelmann, Uwe:

Shared Services als alternative Organisationsform : am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern / Uwe Kagelmann.

Mit einem Geleitw. von Guido Eilenberger.

- 1. Aufl.. - Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 2001

(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: Rostock, Univ., Diss., 2000

ISBN-13:978-3-8244-7346-5

1. Auflage März 2001

Nachdruck März 2004

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und
Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001

Lektorat: Brigitte Siegel / Jutta Hinrichsen

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von
Springer Science+Business Media.



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.gabler.de

www.duv.de

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Werke wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyethylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN-13:978-3-8244-7346-5

e-ISBN-13:978-3-322-83462-1

DOI: 10.1007/978-3-322-83462-1

Geleitwort

Die Gestaltung der Konzernorganisation zielt darauf ab, die Erreichung der Unternehmensziele optimal zu fördern. Nachdem lange Zeit die Organisation der Kernprozesse im Mittelpunkt des Interesses stand, rücken zunehmend Unterstützungsprozesse in den Fokus organisatorischer Gestaltung.

In der Praxis findet in diesem Zusammenhang das aus dem angloamerikanischen Raum stammende Shared Services Konzept Anwendung. Nach diesem Organisationskonzept wird die konzernweite Ausführung von Supportprozessen zunehmend in konzerneigenen Shared Service Centern organisiert. Ziel dieser Konzentration von Unterstützungsprozessen ist dabei zum einen die Erreichung von Mengendegressions- und Spezialisierungseffekten und zum anderen die Verbesserung der Informationsbasis zur Steuerung der Konzernunternehmen. Angesichts der mit dem Shared Services Konzept verfolgten Effizienz- und Effektivitätssteigerungen mag es nicht verwundern, dass Shared Services auch in Europa derzeit starken Zuspruch finden. Trotz seiner zunehmenden praktischen Bedeutung ist dieses Organisationskonzept jedoch weitgehend unerforscht.

Dieser Themenstellung nimmt sich Herr Kagelmann an, indem er in der vorliegenden Arbeit das Shared Services Konzept erstmals umfassend wissenschaftlich beleuchtet. Auf Basis einer empirisch gestützten Untersuchung von 33 Shared Services Strukturen multinationaler Konzerne analysiert Herr Kagelmann das Shared Services Konzept eingehend und stellt die wesentlichen Merkmale systematisch dar. Aufgrund der weiten Verbreitung konzentriert er seine Untersuchung dabei bewusst auf die Anwendung innerhalb der Finanzfunktion. Anhand von Merkmalen, die im Rahmen der Arbeit herausgearbeitet wurden, grenzt er dabei Shared Service Center von den traditionellen Organisationsalternativen – Zentralbereiche in Spitzeneinheiten, Fachabteilungen in Grundeinheiten sowie Fremdvergabe an konzernexterne Dritte ab. Des Weiteren werden die Methoden zur Unterstützung im Entscheidungsprozess für Shared Service Center und deren Erfolgskontrolle dargestellt und analysiert. Herr Kagelmann leitet bei der Bearbeitung der Thematik zudem an den entsprechenden Stellen immer wieder Hinweise und Gestaltungsregeln für die Praxis ab.

Insgesamt leistet die vorliegende Schrift einen wesentlichen Beitrag zur wissenschaftlichen Durchdringung des Shared Services Konzeptes und gibt zugleich eine Fülle von praktischen Anregungen. Die Arbeit sollte demzufolge sowohl in der Theorie als auch speziell für Konzerne, die sich mit der Einführung bzw. dem Ausbau dieses Konzeptes beschäftigen, von Interesse sein.

Vorwort

Die vorliegende Schrift wurde im Sommersemester 2000 von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Rostock als Dissertation unter dem Titel „Shared Services als organisatorische Gestaltungsalternative für Supportprozesse – Eine empirisch gestützte Untersuchung am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern“ angenommen. An dieser Stelle danke ich meinem akademischen Lehrer und Doktorvater Herrn Prof. Dr. Guido Eilenberger zum einen, für die Förderung und Betreuung dieser Arbeit sowie zum anderen, für den eingeräumten Freiraum bei der Bearbeitung des Themas. Frau Dr. Siegrid Kletzing und Herrn Dipl. Kfm. Heiko Schulze danke ich dafür, dass sie als Mitarbeiter des Lehrstuhles immer ein offenes Ohr für meine „Promotionsprobleme“ hatten. Desgleichen gilt mein Dank Herrn Prof. Dr. Hans-Jörg Richter für die Übernahme des Koreferats.

Die Arbeit entstand während meiner beruflichen Tätigkeit als Senior Berater bei Arthur Andersen Business Consulting. Ich möchte mich bei allen aktuellen und ehemaligen Kollegen für die inhaltlichen Diskussionen zum Thema Shared Services bedanken. Für die mir reibungslos gewährte mehrmonatige berufliche Freistellung möchte ich insbesondere Herrn Dr. Andreas Gentner danken, da ohne diese Auszeit eine zeitnahe Fertigstellung dieser Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Ebenfalls von großem Wert waren die Erkenntnisse aus den Befragungen und Gesprächen mit den Unternehmensvertretern der 33 multinationalen Konzernen, die dieser Untersuchung sehr viel Interesse entgegengebracht und Zeit gewidmet haben. Auch bei ihnen möchte ich mich herzlich bedanken.

Allen Freunden und Bekannten danke ich für das Verständnis für meine zeitlichen Engpässe und die Geduld, die sie aufbrachten, als sie ausgiebig über Shared Services informiert wurden, auch wenn einige es nicht wollten.

Mein besonderer Dank gilt jedoch meiner Frau Katerina, die mich nicht nur seelisch und moralisch unterstützt, sondern mir auch als kompetente Gesprächspartnerin inhaltliche Anregungen bei der Erstellung der Arbeit gegeben hat.

Insbesondere bin ich meinen Eltern zu Dank verpflichtet, da Sie mir auf meinem Bildungsweg den entscheidenden Impuls in die richtige Richtung gegeben haben. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Uwe Kagelmann

Inhaltsübersicht

Teil I Grundlagen der Arbeit..... 1

 1 Einführung 1

 2 Theoretische Grundlagen 23

Teil II Konzeptionelle Analyse und Darstellung des Shared Services Konzeptes .. 49

 3 Einordnung und Herausbildung 49

 4 Betriebswirtschaftliche Analyse charakteristischer Merkmale 73

Teil III Supplementäre Partikularanalysen zum Shared Services Konzept 131

 5 Vergleichende Darstellung mit anderen Trägern von Supportprozessen 131

 6 Methoden zur Entscheidungsunterstützung und Erfolgskontrolle 143

 7 Risiken und Grenzen 175

Teil IV Zusammenfassung 187

 8 Zusammenfassung der wichtigsten Forschungsergebnisse 187

Anhang 193

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Verzeichnis der Erhebungsbefunde	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI

Teil I Grundlagen der Arbeit..... 1

1	Einführung	1
1.1	Einleitung und Problemstellung	1
1.2	Intention, Untersuchungsgegenstand und Themenabgrenzung	4
1.3	Stand der Forschung und Forschungsbedarf	5
1.4	Forschungskonzeption	7
1.4.1	Theoretischer Ansatz	7
1.4.2	Empirisch gestützte Untersuchung	9
1.4.2.1	Methodik der Datenerhebung	10
1.4.2.2	Auswahl der Experten	11
1.4.2.3	Befragungsdurchführung	13
1.4.2.4	Antwortverhalten und Stichprobenverteilung	14
1.4.2.5	Methodik der Auswertung und Grenzen der Untersuchung	18
1.5	Aufbau der Arbeit	19
2	Theoretische Grundlagen	23
2.1	Konzern	23
2.1.1	Terminologische Grundlagen	23
2.1.2	Gestaltungsparameter der Konzernorganisation	24
2.1.2.1	Anordnung der Elemente und Anzahl der Stufen	24
2.1.2.2	Auswahl der Strukturierungskriterien	26
2.1.2.3	Dimensionalität der Entscheidung	27
2.1.2.4	Führungsphilosophie der Spitzeneinheit	29
2.1.2.5	Gestaltungsparameter und historische Entwicklung	32
2.1.2.6	Aufgaben der Konzernelemente	34

2.2	Finanzfunktion	35
2.2.1	Finanzfunktion als Grundfunktion der Betriebswirtschaftslehre	35
2.2.2	Abgrenzung der Finanzfunktion von der Finanzinstitution	36
2.3	Prozeßorientierung und Supportprozesse	38
2.3.1	Historische Entwicklung der Prozeßorientierung	38
2.3.2	Terminologische Grundlagen.....	40
2.3.3	Identifikation der Supportprozesse	42
2.3.4	Supportprozesse und Aggregationsstufen.....	46

Teil II Konzeptionelle Analyse und Darstellung des Shared Services Konzeptes ..49

3	Einordnung und Herausbildung	49
3.1	Terminologische Grundlagen.....	49
3.2	Einordnung.....	50
3.2.1	Make or Buy	51
3.2.2	Outsourcing, Auslagerung und Ausgliederung.....	53
3.2.3	Zentralisation / Dezentralisation	57
3.2.4	Modulare Strukturen	62
3.3	Triebkräfte und Herausbildung	63
3.3.1	Globalisierung und Intensivierung des Wettbewerbs	64
3.3.2	Dysfunktionalitäten der klassischen Organisationsformen.....	65
3.3.3	Neue Informations- und Kommunikationstechniken als Enabler	67
3.3.4	Auslöser und historische Entwicklung.....	68
3.3.4.1	Vereinigte Staaten von Amerika	69
3.3.4.2	Europa	70
4	Betriebswirtschaftliche Analyse charakteristischer Merkmale.....	73
4.1	Ziele	73
4.1.1	Finanzielle Ziele.....	74
4.1.2	Prozeßbezogene Ziele	76
4.1.3	Mitarbeiterbezogene Ziele	77
4.1.4	Kundenbezogene Ziele.....	78
4.1.5	Weitere Ziele.....	79
4.2	Strukturorganisation.....	83
4.2.1	Makroebene.....	83
4.2.1.1	Einbezogene Prozesse	83
4.2.1.2	Einbezogene Konzerneinheiten	90

4.2.1.3	Zuordnung der Prozesse und Konzerneinheiten auf eigenständige Shared Service Center	92
4.2.2	Mesoebene	98
4.2.2.1	Juristische Form	98
4.2.2.2	Gesellschafterstruktur	99
4.2.2.3	Wirtschaftliche Form	102
4.2.2.4	Standort	104
4.2.2.4.1	Standortalternativen	104
4.2.2.4.2	Standortfaktoren	105
4.2.2.4.3	Standortbewertung	112
4.2.3	Mikroebene	112
4.3	Leistungsbeziehungen	115
4.3.1	Leistungsvereinbarungen	115
4.3.2	Verteilung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen	119
4.3.3	Leistungsverrechnung	123

Teil III Supplementäre Partikularanalysen zum Shared Services Konzept 131

5	Vergleichende Darstellung mit anderen Trägern von Supportprozessen	131
5.1	Zentralbereiche in Spitzeneinheiten	131
5.2	Fachabteilungen in Grundeinheiten	136
5.3	Konzernexterne Dritte	140
6	Methoden zur Entscheidungsunterstützung und Erfolgskontrolle	143
6.1	Vorgehensweise und Definition des Entscheidungsfeldes	143
6.2	Entscheidungssituation aus Sicht der 'Traditionellen Ansätze'	143
6.2.1	Quantitative Ansätze	144
6.2.1.1	Verfahren der statischen Kostenvergleichsrechnung	144
6.2.1.2	Verfahren der dynamischen Erfolgsrechnung	145
6.2.2	Qualitative Ansätze	146
6.2.2.1	Argumentenbilanzen	147
6.2.2.2	Punktbewertungsverfahren	148
6.2.2.3	Portfolio Modelle	149
6.2.2.4	Checklistenverfahren	150
6.2.2.5	Unternehmensmodelle	150
6.2.2.6	Entscheidungsfindung in der Praxis	151

6.3	Entscheidungssituation aus Sicht der 'Neuen Institutionenökonomie'.....	152
6.3.1	Theorie der Verfügungsrechte	153
6.3.1.1	Darstellung der Theorie	153
6.3.1.2	Aussagegehalt	154
6.3.2	Transaktionskostentheorie	155
6.3.2.1	Darstellung der Theorie	156
6.3.2.2	Aussagegehalt	159
6.3.3	Prinzipal-Agenten-Ansatz.....	162
6.3.3.1	Darstellung der Theorie	162
6.3.3.2	Aussagegehalt	164
6.4	Erfolgskontrolle	166
6.4.1	Begriff und Differenzierung	166
6.4.2	Erfolgskontrolle in der Entscheidungsphase.....	169
6.4.3	Erfolgskontrolle in der Einführungsphase	170
6.4.4	Erfolgskontrolle in der Phase des laufenden Betriebes.....	171
7	Risiken und Grenzen.....	175
7.1	Grundsätzliche Überlegungen.....	175
7.2	Finanzielle Risiken.....	176
7.3	Prozeßbezogene Risiken	177
7.4	Mitarbeiterbezogene Risiken	179
7.5	Kundenbezogene Risiken.....	181
7.6	Weitere Risiken.....	183
Teil IV Zusammenfassung		187
8	Zusammenfassung der wichtigsten Forschungsergebnisse.....	187
Anhang		193
Anhang I Anschreiben und Fragebogen.....		193
Anhang II Verzeichnis der Unternehmen in der Stichprobe.....		204
Literaturverzeichnis		205

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Idealtypischer Forschungsprozeß der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre.....	8
Abbildung 2:	Aufbau der Arbeit	21
Abbildung 3:	Konzernelemente	25
Abbildung 4:	Funktionale Organisationsstruktur.....	26
Abbildung 5:	Divisionale Organisationsstruktur	27
Abbildung 6:	Matrixstruktur	28
Abbildung 7:	Führungsphilosophien von Spitzeneinheiten nach Holdingtypen.....	30
Abbildung 8:	Gestaltungsparameter und Entwicklung der Konzernorganisation.....	33
Abbildung 9:	Klassifizierung der Aufgaben von Konzernelementen	34
Abbildung 10:	Finanzfunktion und ihre Teilfunktionen	36
Abbildung 11:	Terminologische Grundlagen der Prozeßorganisation.....	42
Abbildung 12:	Prozesse innerhalb der Teilfunktion Rechnungswesen.....	44
Abbildung 13:	Prozesse innerhalb der Teilfunktion Treasury	44
Abbildung 14:	Prozesse innerhalb der Teilfunktion Controlling.....	44
Abbildung 15:	Prozesse innerhalb der Teilfunktion Steuern und Zölle.....	44
Abbildung 16:	Aggregationsstufen im Prozeßablauf	46
Abbildung 17:	Organisationsstruktur nach dem Shared Services Konzept	50
Abbildung 18:	Unterformen von Make or Buy im Unternehmensverbund	52
Abbildung 19:	Klassifizierung des Outsourcings	56
Abbildung 20:	Zentralisation und Dezentralisation nach Kosiol.....	58
Abbildung 21:	Zentralisation und Dezentralisation nach Simon und Hugenberg	59
Abbildung 22:	Zentralisation und Dezentralisation sowie Konzentration und Diffusion nach Frese	60
Abbildung 23:	Träger von Supportprozessen im Spannungsfeld von Zentralisation und Dezentralisation sowie Konzentration und Diffusion.....	61
Abbildung 24:	Typische Merkmale von Shared Service Prozessen	90
Abbildung 25:	Bestimmungsgrößen für die Anzahl von Shared Service Centern.....	93
Abbildung 26:	Beispielhafte Zuordnung von Prozessen und Konzerneinheiten auf Shared Service Center.....	95
Abbildung 27:	Grundlegende Standortalternativen	104
Abbildung 28:	Mögliche Extensionen der Kontrolle	167
Abbildung 29:	Phasen der Erfolgskontrolle.....	169

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung zwischen Zentralbereichen in Spitzeneinheiten und Shared
Service Centern aus Konzernsicht 135

Tabelle 2: Abgrenzung zwischen Fachabteilungen in Grundeinheiten und Shared
Service Centern aus Konzernsicht 139

Tabelle 3: Abgrenzung zwischen konzernexternen Dritten und Shared Service
Centern aus Konzernsicht 142

Verzeichnis der Erhebungsbefunde

Erhebungsbefund 1:	Stichprobenverteilung nach dem Implementierungsstand	14
Erhebungsbefund 2:	Stichprobenverteilung nach den Teilfunktionen	15
Erhebungsbefund 3:	Stichprobenverteilung nach dem Konzernumsatz.....	16
Erhebungsbefund 4:	Stichprobenverteilung nach der Branchenzugehörigkeit	16
Erhebungsbefund 5:	Stichprobenverteilung nach dem Sitz der Konzernmutter	17
Erhebungsbefund 6:	Stichprobenverteilung nach dem Sitz des befragten Shared Service Centers	17
Erhebungsbefund 7:	Stichprobenverteilung nach der Mitarbeiteranzahl im befragten Shared Service Center	18
Erhebungsbefund 8:	Strukturierungskriterien der Konzernorganisation.....	28
Erhebungsbefund 9:	Führungsanspruch der Spitzeneinheiten	32
Erhebungsbefund 10:	Zielstellungen und Zielerreichung	82
Erhebungsbefund 11:	Shared Service Prozesse.....	87
Erhebungsbefund 12:	Kriterien für die Einbeziehung von Konzerneinheiten	92
Erhebungsbefund 13:	Prozeß-Segmentierung	96
Erhebungsbefund 14:	Geographische Segmentierung.....	96
Erhebungsbefund 15:	Geschäftsfeld-Segmentierung	97
Erhebungsbefund 16:	Anzahl der Shared Service Center	98
Erhebungsbefund 17:	Juristische Form der Shared Service Einheiten.....	99
Erhebungsbefund 18:	Gesellschafterstruktur der Shared Service Einheiten.....	102
Erhebungsbefund 19:	Wirtschaftliche Form der Shared Service Einheiten.....	104
Erhebungsbefund 20:	Standortalternativen	105
Erhebungsbefund 21:	Einflußfaktoren auf die Standortwahl	111
Erhebungsbefund 22:	Strukturierungskriterien im Shared Service Center	115
Erhebungsbefund 23:	Form der Leistungsvereinbarungen.....	118
Erhebungsbefund 24:	Leistungserstellung für Konzerndritte.....	119
Erhebungsbefund 25:	Verteilung der Verantwortlichkeiten.....	120
Erhebungsbefund 26:	Freiwilligkeit der Leistungsinanspruchnahme	121
Erhebungsbefund 27:	Entscheidungskompetenzen bei der Einführung neuer Leistungen .	122
Erhebungsbefund 28:	Grad der Standardisierung der Leistungsbeziehungen.....	123
Erhebungsbefund 29:	Verrechnungspreissystem	129
Erhebungsbefund 30:	Mengengrundlage für Verrechnungspreise	130
Erhebungsbefund 31:	Methoden zur Entscheidungsunterstützung	151
Erhebungsbefund 32:	Konzernexterne Unterstützung.....	152
Erhebungsbefund 33:	Ansatz zur Implementierung	171
Erhebungsbefund 34:	Erfolgskontrolle in Shared Service Einheiten	173

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AktG	Aktiengesetz
AMA	American Management Association
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
Bd.	Band
Bde.	Bände
BPR	Business Process Reengineering
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
DATEV	Datenverarbeitung und Dienstleistung für den steuerberatenden Beruf eG
DBW	Die Betriebswirtschaft
dt.	deutsch
DV	Datenverarbeitung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
ERP	Enterprise Resource Planning
EStG	Einkommensteuer Gesetz
et. al.	et alii (und andere)
ext.	extern
f.	folgende
ff.	fortfolgende
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
hrsgg.	herausgegeben
i. d. R.	in der Regel
IT	Informationstechnologie
IuK-Technik	Informations- und Kommunikationstechnik
Jg.	Jahrgang
k. A. m.	keine Aussagen möglich
PublG	Publizitätsgesetz
SLA	Service Level Agreement (Dienstleistungsvereinbarung)
Sp.	Spalte
SSC	Shared Service Center
u.a.	und andere
zit.	zitiert
zzgl.	zuzüglich