

Shared Service Center*

„Besser, günstiger, schneller“

Durch Bündelung von Kompetenzen schneller und besser ans Ziel kommen

International orientierte Unternehmen stehen aufgrund des harten Wettbewerbs zusehends unter Druck. Konsequente Expansion und diversifizierte Geschäftsbereiche ermöglichen Unternehmen zwar höhere Umsätze und einen größeren Marktanteil, schaffen jedoch oftmals eine ineffiziente Unternehmensstruktur, hohe Verwaltungskosten sowie unklare Informationswege.

Generelle Kostensenkung und eine trotzdem stetig wachsende Qualität des Angebots ist das Gebot der Stunde, um seine Stellung am Markt zu behaupten. Viele Firmen setzen daher auf eine Neustrukturierung ihrer Geschäftsbereiche, um Synergien zu erzeugen und ihre Performance zu steigern.

Ein Shared Service Center kann als interner Dienstleister eine ideale Brücke zwischen konsolidierter Verwaltung und dezentraler Zuständigkeit schlagen, um die Herausforderungen der modernen Unternehmensführung zu meistern.



Kostenoptimierung bei gleichzeitiger Verbesserung der angebotenen Qualität

International ausgerichtete Unternehmen sind dem Druck ausgesetzt, immer höhere Qualitätskriterien zu immer günstigeren Konditionen zu erfüllen. Durch die mittlerweile im täglichen Geschäft intensiv genutzte Informationstechnologie (z.B. E-Business), wird auch das Bedürfnis nach immer schnellerer und exakterer Information größer. Die Nutzung der richtigen Daten und Informationen zum raschest möglichen Zeitpunkt ist ein Wettbewerbsvorteil. Weiters ist die konstante Entwicklung und das Wachstum des Unternehmens ein fortwährend aktuelles Thema für jeden Manager.

Grundlegende Entscheidungen, wie etwa Unternehmensexpansion, müssen rasch gefällt werden um potenzielle Chancen zu nützen. Nur zu oft gebieten es die marktwirtschaftlichen Umstände, dass man ein Projekt zu Gunsten einer schnellen Verwirklichung auf Kosten des nachhaltigen/optimalen Wirtschaftens implementiert. Starre Unternehmensstrukturen, eine nicht optimale Verzahnung der Geschäftsbereiche und somit hohe wiederkehrende Kosten sind die Folge. In diesem Kontext kommt das Shared Service Center ins Spiel.

Shared Service Center

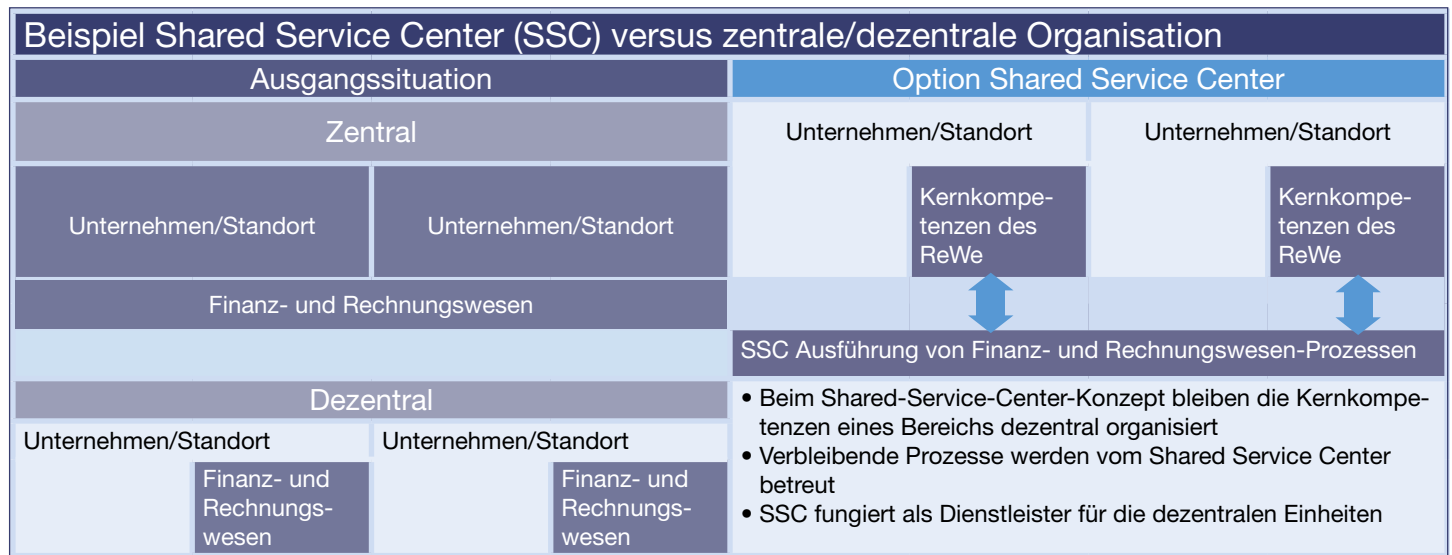
Shared Service Center bedeutet nicht eine Zentralisierung der Aufbauorganisation, sondern führt zu einer Neustrukturierung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten mit definierten Schnittstellen und Service Levels. Daher lässt sich ein Shared Service Center zwischen zentraler und dezentraler Organisationsstruktur einordnen. Durch eine Kombination der jeweiligen Organisationsform können die Vorteile als Synergieeffekte genutzt und bestehende Unzulänglichkeiten eliminiert werden.

Shared Service Center (SSC) versus zentraler/dezentraler Organisation		
Ausgangssituation		Option Shared Service Center
Zentral	Dezentral	
<ul style="list-style-type: none"> • Unflexibel • Starre Struktur • Zu abgeschieden vom täglichen Geschäft • Bürokratie 	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Kosten • Variable Standards • Uneinheitliches Qualitätsmanagement • Ähnlicher Aufwand in verschiedenen Business Units 	<ul style="list-style-type: none"> • Effiziente Organisationskultur • Skaleneffekte • Synergieeffekte • Firmenübergreifendes Controlling • Gebündelte Erfahrung • Geschäftseinheiten behalten Selbstständigkeit • Standardisierung von „Best Practices“ • Erkennung lokaler Prioritäten • Empfänglich für Kundenbedürfnisse

Definition Option Shared Service Center	
Was ist ein SSC	Was ist es nicht
<ul style="list-style-type: none"> • Interner Dienstleistungsanbieter mit eigenen Ressourcen und Leistungsauftrag fokussiert auf Prozessstandardisierungen und -optimierungen • Unterstützung lokaler Leistungen/Prozesse zur Serviceverbesserung durch den Einsatz bewährter Arbeitsmethoden und IT • Back Office Optimierung der Prozess- und Unterstützungsaktivitäten • Effektive und effiziente Unterstützung interner Bereiche durch Anwendung standardisierter und konsolidierter Prozesse • Organisatorisch und wirtschaftlich eigenständige interne Einheit • Freisetzung von Ressourcen durch Fokussierung • Verhandlungsprozess mit Verrechnungspreisen • Ständiger Wettbewerb mit alternativen Anbietern 	<ul style="list-style-type: none"> • Ein Schritt zur Zentralisierung • Ein Versuch, die Führung der lokalen Unternehmungen zu beeinflussen • Ein Versuch, den lokalen Unternehmungen Aufgabenbereiche zu entziehen • Eine negative Beeinträchtigung der Kundenbeziehungen oder Leistungsstufen • Die Ausführung von Budgetierungs- und Planungsprozessen mit Kostenaufteilung • Serviceeinrichtung mit der Pflicht Aufträge anzunehmen und auszuführen

Ausgestaltung und Definition des SSC

Im Gegensatz zu einer parallelen Existenz von mehreren Serviceeinrichtungen in dezentralisierten Geschäftseinheiten, übernimmt das SSC diese Funktionen als eigenständiges Support Center im Unternehmen. Je nach Ausgestaltung stehen grundsätzlich die drei folgenden Modelle für die Errichtung eines Shared Service Center zur Verfügung, die sich in ihrer Kompetenz unterscheiden: Globales, regionales und nationales SSC. Die umfassendste Ausführung bildet ein globales SSC, welches für alle Einheiten weltweit zuständig ist. Alle Business Units einer Region können von einem regionalen SSC betreut werden. Abschließend gibt es die Möglichkeit ein Shared Service Center länderspezifisch einzurichten. Folgende Grafik stellt ein Beispiel über die mögliche Ausgestaltung eines SSC für den Bereich Finanz- und Rechnungswesen dar:

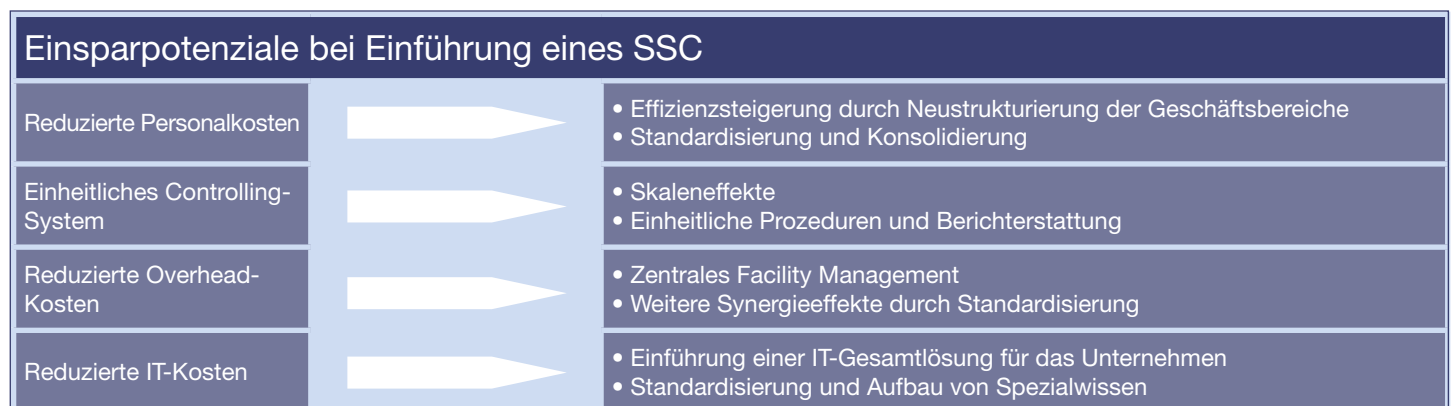


Die Zielsetzungen des Shared Service Center sind Kostensenkungen und Qualitätssteigerung

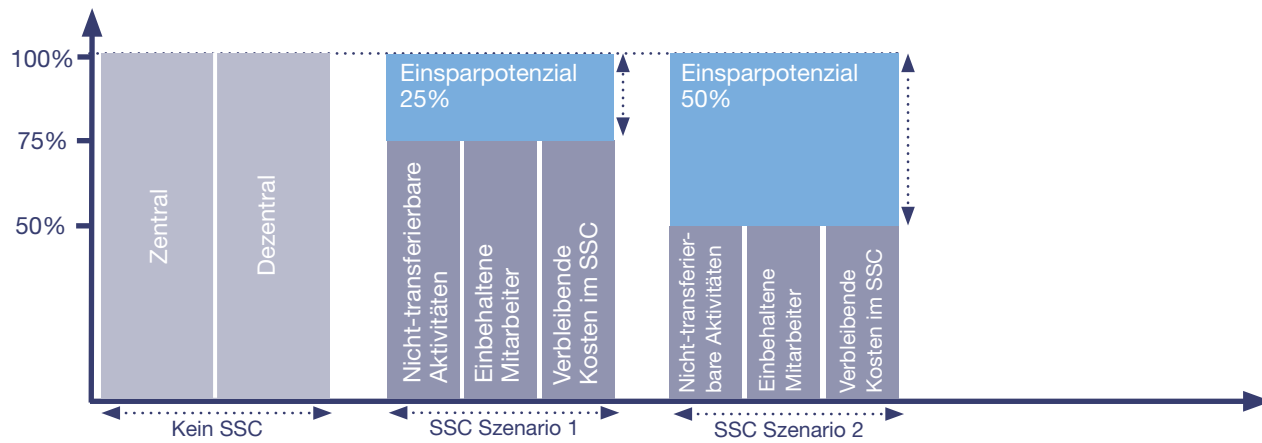
Die Implementierung eines Shared Service Center verfolgt die Ziele der Gewinn- und Effizienzsteigerung sowie Qualitätsverbesserung. Die Existenz von Doppelgleisigkeiten in einzelnen Bereichen bietet die Grundlage für Einsparungspotenziale von Ressourcen und eröffnet damit Möglichkeiten zur Kostenreduktion. Die Qualität der Entscheidungen des Managements kann durch besser aufbereitete und gebündeltere Information signifikant gesteigert werden, zusätzlich kann die Informationskonsistenz erheblich verbessert werden.

Weniger Kosten

Folgende Grafik stellt die Kostensenkungspotenziale durch die Implementierung eines Shared Service Center dar. Das Shared Service Center liefert Kosteneinsparungen durch die direkte Kostenreduktion von vier Hauptkostenfaktoren: Personalkosten, einheitliches Controlling-System, Overhead-Kosten und IT-Kosten.



Kosteneinsparungen von 25% bis 50% durch Implementierung eines Shared Service Center



Ausgangskostenbasis ohne SSC = 100%

Kosteneinsparungen durch SSC 25% bis 50% (Erfahrungswerte)

Kosteneinsparungen werden erreicht durch:

- Effizienzsteigerung (Prozessoptimierung, Best Practices Standardisierung, Eliminierung von Doppelgleisigkeiten, Bündelung von Kompetenzen, Nutzung der Skalen-Effekte)
- Geringere Lohn- und Gehaltskosten (z.B. Verlagerung in Niedriglohn-Länder, Off-shoring)
- Produktivitätssteigerung durch strukturelle Konsolidierung
- Technologische Verbesserungen

Erhöhte Qualität

Durch das Shared Service Center werden unternehmensweite Problemlösungen forciert. Die Bündelung strategischer Geschäftsbereiche ermöglicht einen transparenten, nachvollziehbaren und jederzeit abrufbaren Informationsfluss. Zudem reduziert das Shared Service Center durch klar definierte Ziele und eine flache Managementstruktur den bürokratischen Aufwand. Interne Geschäftsabläufe werden effektiver und effizienter durchgeführt. Die Informationsweitergabe erfolgt schneller und ohne Ressourcen bindende Umwege.

Die Vorteile auf einen Blick:

- Klare Trennung von Verantwortlichkeiten
- Effektive Qualitätssicherung
- Effektive und erleichterte Umsetzung von Veränderungen
- Definierte (Qualitäts-) Standards für Input/Verarbeitung/Output
- Aufbau interner Kunden- und Lieferantenverhältnisse
- Konzentration auf Kerngeschäfte in den Geschäftseinheiten
- Standardisierte Prozesse
- Festgelegte Leistungserbringung und -kontrolle mittels Service Level Agreements
- Einheitliche Prozesse und Berichterstattung
- Unternehmensübergreifende Ausnutzung des vorhandenen Wissens
- Erhöhte Konsistenz der Information
- Bessere Informationsauswertung und Entscheidungsfindung

Ihr Nutzen

Das Shared Service Center nutzt Einsparpotenziale und kann bei entsprechender Umsetzung die Kosten für mehrere Unternehmensfunktionen massiv reduzieren. Das genaue Einsparpotenzial der einzelnen Funktionen ist von Branche zu Branche verschieden und hängt von der Art des Unternehmens ab. Die nachfolgende Tabelle zeigt Erfahrungswerte für Einsparungen (wie auch Benchmarks) durch die Implementierung von Shared Service Centern in ausgewählten Unternehmensfunktionen.

Einsparpotenzial					
Unternehmensfunktion	Finance ¹⁾	Human Resources ²⁾	Beschaffung	IT	
Target ^{3) 4)}	0,5%	0,2%	0,2%	0,6%	
Median ³⁾	1%	0,4%	0,3%	1%	
Unterstes Quartil ^{3) 5)}	1,6%	0,9%	0,5%	2%	
Einsparpotenzial SSC⁶⁾	30-50%	30-50%	25-40%	25-40%	

Datenquelle: PricewaterhouseCoopers

¹⁾ Umfasst Finanzwesen, Buchhaltung, Controlling, Steuern und interne Revision

²⁾ Umfasst Personalplanung, -beschaffung und -entwicklung, Performance Management, Vergütungs- und Anreizsysteme, Kommunikation, Change Management

³⁾ Kosten in Prozent vom Umsatz

⁴⁾ Angeführter Wert bildet die Untergrenze für das vierte Quartil („Best Practices“)

⁵⁾ Angeführter Wert bildet die Untergrenze für das zweite Quartil (Unternehmen mit Verbesserungspotenzial)

⁶⁾ Potenzielle Einsparungen von den Gesamtkosten pro Funktion in Prozent

Beurteilen Sie Ihr Unternehmen

	Beispielunternehmen		Ihr Unternehmen	
	Benchmark	EUR in Mio.	%	EUR in Mio.
Umsatz		500		...
Kosten Finance	1-1,6% ¹⁾	5-8	...% ³⁾	...
Einsparpotenzial Funktion	30-50% ²⁾	1,5-4	30-50%	...
Kosten Human Resources	0,4-0,9% ¹⁾	2-4,5	...% ³⁾	...
Einsparpotenzial Funktion	30-50% ²⁾	0,6-2,2	30-50%	...
Kosten Beschaffung	0,3-0,5% ¹⁾	1,5-2,5	...% ³⁾	...
Einsparpotenzial Funktion	25-40% ²⁾	0,37-1	25-40%	...
Kosten IT	1-2% ¹⁾	5-11	...% ³⁾	...
Einsparpotenzial Funktion	25-40% ²⁾	1,2-4,4	25-40%	...
Summe Einsparpotenzial		3,6-11,6		...

¹⁾ Benchmarks repräsentieren Unternehmen mit Verbesserungspotenzial (Werte im zweiten Quartil).

²⁾ Einsparpotenzial SSC (Potenzielle Einsparungen von den Gesamtkosten pro Funktion)

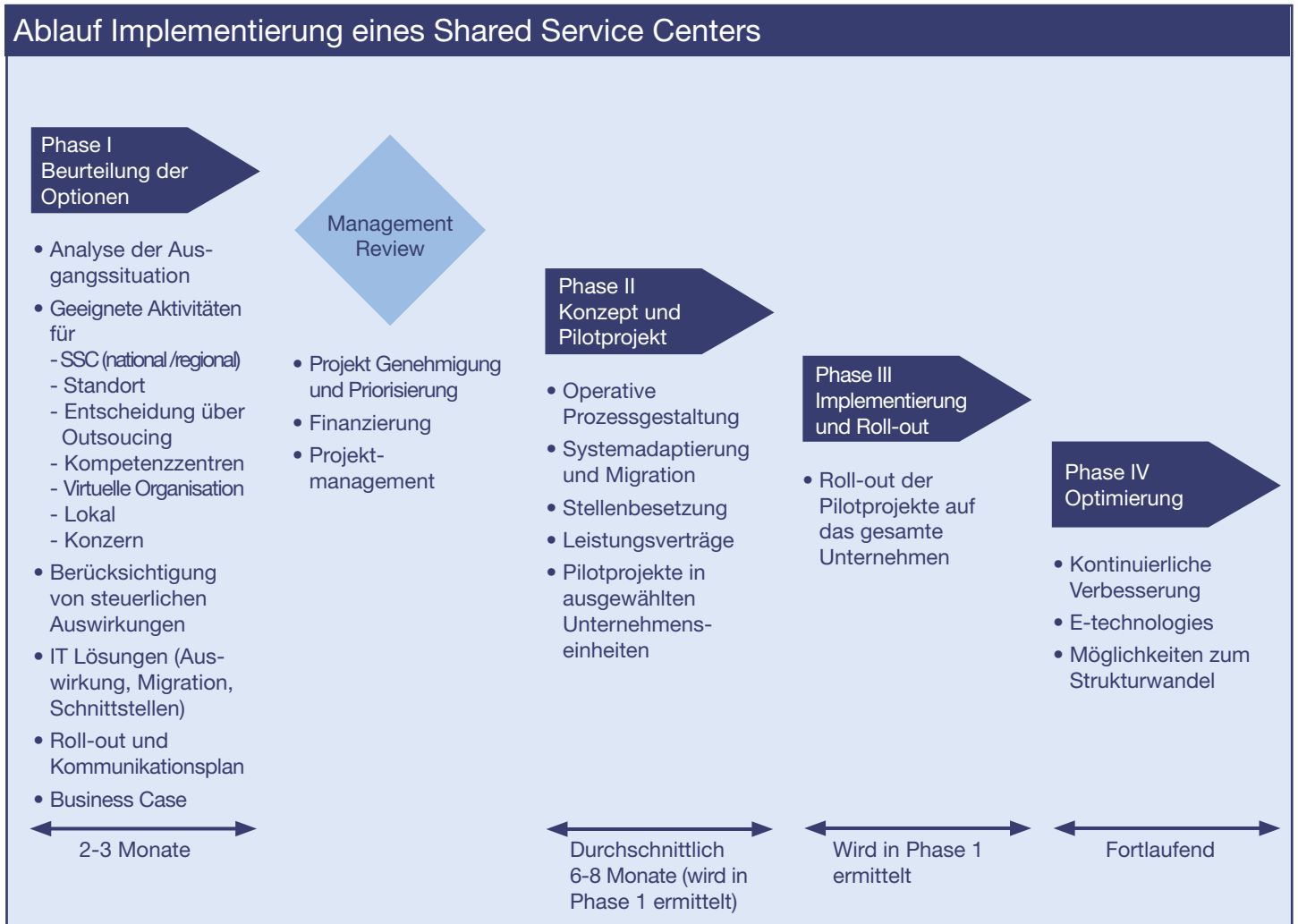
³⁾ Setzen Sie den Kostenanteil gemessen am Umsatz pro Funktion für Ihr Unternehmen ein.



Ihr Einsparpotenzial

Das Shared Service Center Konzept

Die Einführung eines Shared Service Center erfolgt in vier Phasen. In der ersten wird die Ausgangssituation analysiert und die Möglichkeiten für die Einführung eines Shared Service Center beurteilt. Nach dieser Evaluierung wird das Ergebnis vom Management geprüft und gegebenenfalls bewilligt. Danach wird in Phase zwei eine detaillierte Vorgehensweise entworfen, und ein Pilotprojekt für einen Unternehmensbereich gestartet. In der dritten Phase erfolgt die Ausweitung (Roll-out) auf das gesamte Unternehmen. Phase vier bildet den Abschluss der Implementierung und leitet schließlich zum Abschnitt der kontinuierlichen Optimierung über. Folgende Grafik stellt das Konzept im Überblick dar:



Anwendungsbereiche

Finanz- und Rechnungswesen	Human Resources	IT	Kunden	Beschaffung
<ul style="list-style-type: none"> Hauptbuchhaltung Kreditoren/Debitoren Konzern-Cash-Pooling Finanzmittelverwaltung Ausgabenabwicklung Anlagen/Vermögensverwaltung Fremdwährungsrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> Gehaltsabrechnung Kommission und Prämien Weiterbildung Mitarbeiterdatenverwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> Einheitliches IT Management Hardware- und Software-Beschaffung Software-Lizenz-Management ERP-System und Support Support und Training Entwicklung und Instandhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> Auftragsabwicklung Tele-Sales-Management Telemarketing Management Reklamierungen und Rücksendungen Technischer Support Service-Management 	<ul style="list-style-type: none"> Warenbestandsmanagement Logistik Produktionsmanagement Datenbankmanagement Promotionmanagement Vertriebsmanagement Beschaffungsmanagement

Unser Angebot

Unsere Fähigkeiten

- Auswahl des optimalen Standortes
- Durchführung von Machbarkeitsstudien und Entwicklung eines Business Case (Geschäftskonzept)
- Change Management
- Planung und Vorbereitung
- Projektmanagement und Administration
- Finanzwesen
- SAP-Konfiguration
- Service Management
- Human Resources
- Postimplementation Services
- Risikomanagement
- Steuerfragen

Was uns auszeichnet

- PwC zählt zu den führenden Unternehmen auf dem Gebiet Shared Service Center.
- PwC ist der weltweit größte Professional Service Anbieter mit über 130.000 Mitarbeitern in 148 Ländern.
- Die Dienstleistungen von PwC gliedern sich in globale Servicelines und reichen von Wirtschaftsprüfung und -beratung, Steuer- und Rechtsberatung über Corporate Finance bis hin zum Outsourcing gesamter Unternehmensfunktionen.
- PwC betreut Kunden in nahezu allen Branchen und Märkten: Unternehmen aus Energiewirtschaft und Bergbau, Banken und Finanzdienstleister, Anbieter von Informationstechnologie, Telekommunikation, Medien und Unterhaltungsindustrie, aber auch Consumer Products und klassische Industrien sowie sonstige Dienstleister und öffentliche Institutionen.
- Wir haben, angefangen vom Konzept bis hin zur erfolgreichen Implementierung, bereits über 100 Shared-Service Center-Projekte geleitet. Allein in Europa haben wir bereits über 40 eigenständige Support Center errichtet. Dazu zählen unter anderem Länder wie Großbritannien, Irland, die Niederlande, Belgien, Spanien, Deutschland, die Tschechische Republik und Polen.
- Außerhalb Europas waren wir beispielsweise in Australien, Neuseeland, Singapur, Kanada und den USA tätig.
- Wir haben SSC speziell für folgende Geschäftsbereiche betreut: Finanzwesen, Personalwesen, Beschaffungsmanagement, IT, Auftragsabwicklung, Kundenservice und Facility Management.
- PwC verfügt über 300 Professionals auf dem Gebiet des Shared Service Center, die nach einer einheitlichen und in der Praxis bewährten Methodik vorgehen.
- Unser Team, bestehend aus multinationalen Experten mit langjähriger Praxiserfahrung im Bereich der Konzeption und des Betriebs eines SSC, unterstützt Sie bei der Zusammenführung der einzelnen Elemente des Projekts, um die erfolgreiche Einführung gewährleisten zu können.

Steuern – Nutzen Sie das Know-how unserer Experten

Wir beraten Sie sowohl beim Aufbau und der Organisation des SSC als auch bei auftretenden Steuerfragen des laufenden Betriebs. Unser Angebot finden Sie nachfolgend detaillierter beschrieben:

Aufbau und Strukturierung des SSC

- Suchen nach Steueranreizen für die Gründung des SSC
- Unterstützung bei der Gründung des SSC und dem steuerlich optimalen Transfer von Mitarbeitern, Rechten und Know-how
- Abwicklung und Optimierung der Lohn-/Gehaltsabgaben für Expatriates durch unser Netzwerk

Unterstützung laufender Steuerangelegenheiten

- Steuermanagement
- Unterstützung bei der Entwicklung und Implementierung von Controlling im Steuerbereich und Prüfung der Prozesse
- Lösungen bei der Administration, z.B. durch Datenbanken
- Beratung bei der Steuerplanung und täglichen Fragestellungen

Ihre Ansprechpartner

PwC PricewaterhouseCoopers GmbH
Erdbergstraße 200
1030 Wien
www.pwc.at

Dr. Christine Catasta
Partnerin
Leiterin Advisory
Tel.: +43 1 501 88-1100
christine.catasta@at.pwc.com

Dr. Günther Jauck, MBA, MSc
Advisory
Leiter Finance Effectiveness
Tel.: +43 1 501 88-2819
Mobil: +43 676 833 77 28 19
guenther.jauck@at.pwc.com

PwC PricewaterhouseCoopers AG
Birchstraße 160
8050 Zürich
www.pwc.ch

Guido S. W. Lauber, lic. oec. HSG
Director
Tel.: +41 58 792 27 60
Mobil: +41 79 341 61 00
guido.lauber@ch.pwc.com

Martin E. Büchel, lic. oec.
Senior Manager
Tel.: +41 58 792 15 67
Mobil: +41 792 928 908
martin.e.buechel@ch.pwc.com

PricewaterhouseCoopers AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Friedrichstraße 14
70174 Stuttgart
www.pwc.de

Dkfm. Michael Suska
Partner
Tel.: +49 711 25034-3250
Mobil: +49 175 43 70 80 3
michael.suska@de.pwc.com