



Sven Sterzenbach

Shared Service Center-Controlling

Theoretische Ausgestaltung
und empirische Befunde
in deutschen Unternehmen



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Symbolverzeichnis	XXV
1. Einführung	1
1.1 Ausgangssituation und Entstehungshintergrund von Shared Service Centers	1
1.2 Problemstellung und Ziele der Arbeit	3
1.3 Aufbau der Arbeit	5
2. Controllingverständnis	7
2.1 Controlling als Rationalitätssicherung der Führung	7
2.1.1 Alternative Controllingkonzeptionen und ihre Funktionen ...	8
2.1.2 Rationalitätssicherungsfunktion des Controlling	13
2.1.3 Controlling zur Informationsversorgung, Planung und Kontrolle	17
2.2 Controlling und wertorientierte Unternehmensführung	19
2.2.1 Wertorientierte Unternehmensführung	19
2.2.2 Wertorientiertes Controlling	23
3. Shared Service Centers als Organisationsform	35
3.1 Shared Service Center-Definitionen im Überblick	35
3.1.1 Konstituierende Merkmale	36
3.1.2 Klassifizierende Merkmale	39
3.1.3 Ausprägungen von konstituierenden und klassifizierenden Merkmalen	41
3.2 Merkmale von Shared Service Centers und deren Gestaltungsebenen	43
3.2.1 Divisionale Unternehmensstrukturen und interne Märkte als Bezugsrahmen	43

3.2.1.1	Divisionalität als charakteristisches Umfeld von Shared Service Centers	43
3.2.1.2	Interne Märkte und Verrechnungspreise als Grundlage der Leistungsverrechnung in Shared Service Centers	47
3.2.1.2.1	Interne Märkte als Voraussetzung für den Leistungsaustausch	48
3.2.1.2.2	Verrechnungspreise als zentrales Element interner Märkte	50
3.2.1.2.3	Arten von Verrechnungspreisen und deren Ermittlung	53
3.2.2	Dimensionen der Gestaltung von Shared Service Centers	58
3.2.2.1	Konfiguration	58
3.2.2.2	Motivation und Institution	63
3.2.2.2.1	Ausprägungen wirtschaftlicher und rechtlicher Selbständigkeit	63
3.2.2.2.2	Typenbildung von Shared Service Centers	68
3.2.2.3	Lokation	70
3.2.3	Erbringung von Supportprozessen durch Shared Service Centers	73
3.2.3.1	Prozessorientierung der Unternehmensorganisation	73
3.2.3.2	Supportprozesse als Betrachtungsobjekt	79
3.2.3.2.1	Prozessbegriff	79
3.2.3.2.2	Kern- und Supportprozesse	82
3.2.3.3	Shared Service Center-Prozesse	85
3.2.3.3.1	Inhaltliche Abgrenzung	85
3.2.3.3.2	Abgrenzung zu primären und sekundären Aktivitäten	87
3.2.3.3.3	Abgrenzung zu internen Dienstleistungen	89
3.2.3.3.4	Transaktions- und Transformationsorientierung von Shared Service Center-Prozessen	92
3.2.4	Kundenorientierte Leistungserbringung	94
3.3	Abgrenzung von Shared Service Centers zu Zentralbereichen, Outsourcing sowie Ausgliederung	96
3.3.1	Abgrenzung zu Organisationsalternativen von Supportprozessen	96
3.3.1.1	Verhältnis von Shared Service Centers zu Zentralbereichen	97

3.3.1.2	Verhältnis von Shared Service Centers zu Outsourcing	99
3.3.2	Abgrenzung zu Ausgliederungen	103
3.3.2.1	Verhältnis von Shared Service Centers zu Ausgliederung	104
3.3.2.2	Verhältnis von Shared Service Centers zu Co-Sourcing	107
3.4	Einrichtung und Entwicklungsstufen von Shared Service Centers ..	108
3.5	Zusammenfassendes Verständnis von Shared Service Centers	111
4.	Ausgestaltung eines Shared Service Center-Controlling	115
4.1	Zieldimensionen von Shared Service Centers	115
4.1.1	Zielbildung und Zielhierarchie im Shared Service Center-Controlling	115
4.1.2	Finanzielle Zieldimension	117
4.1.2.1	Generierung von Wertbeiträgen als finanzielles Oberziel	117
4.1.2.2	Steigerung der betrieblichen Erträge in Shared Service Centers	118
4.1.2.3	Reduktion der betrieblichen Aufwendungen in Shared Service Centers	119
4.1.3	Prozessbezogene Zieldimension	128
4.1.4	Kundenbezogene Zieldimension	134
4.1.5	Mitarbeiterbezogene Zieldimension	142
4.2	Spezifika eines Shared Service Center-Controlling	146
4.2.1	Ebenen des Shared Service Center-Controlling	147
4.2.2	Entwicklungsstufen von Shared Service Centers	150
4.2.3	Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterorientierung	153
4.2.4	Umsetzung der Spezifika im Shared Service Center-Controlling	154
4.3	Controlling der Zielerreichung von Shared Service Centers	158
4.3.1	Controlling in Shared Service Centers	158
4.3.1.1	Shared Service Center-Controlling mit der Balanced Scorecard	158
4.3.1.1.1	Strategische Ausrichtung von Shared Service Centers	159
4.3.1.1.2	Verwendung der Balanced Scorecard in Wertschöpfungsbeziehungen	168
4.3.1.1.3	Ergänzung der SSC-BSC durch operative Werttreiberhierarchien	174

4.3.1.2 Wertorientierte Shared Service Center-Ergebnisrechnung	176
4.3.1.2.1 Direkte und indirekte Generierung von Wertbeiträgen durch Shared Service Centers	177
4.3.1.2.2 Wertbeitrag von Shared Service Centers ...	180
4.3.1.2.3 Messung des Wertbeitrags und des Process Value Added als Zielgrößen der Centerergebnisrechnung	187
4.3.1.2.4 Komponenten der Centerergebnisrechnung	193
4.3.1.2.4.1 Ermittlung der Centerkosten auf Basis der Prozesskostenrechnung	193
4.3.1.2.4.2 Berücksichtigung von Kapitalkosten in der Prozesskostenrechnung	203
4.3.1.2.4.3 Ermittlung der Centererlöse	226
4.3.1.3 Zielkostenmanagement als Instrument zur Erreichung der Leistungsqualität	230
4.3.1.3.1 Inhalt und Ablauf des Zielkostenmanagements	230
4.3.1.3.2 Zielkostenmanagement von Shared Service Center-Prozessen	236
4.3.1.4 Anreizsysteme in Shared Service Centers	249
4.3.1.4.1 Wertorientierte Anreizsetzung durch Bonusbanken	249
4.3.1.4.2 Kunden- und qualitätsorientierte Anreizsetzung durch Prozessbenchmarking	264
4.3.1.5 Interne Berichterstattung	271
4.3.2 Controlling von Shared Service Centers	281
4.3.2.1 Investitionsrechnerische Vorteilhaftigkeitsbetrachtung unter Berücksichtigung von Transaktionskosten	282
4.3.2.2 Standortwahl	296
4.3.2.3 Argumentenbilanz zur qualitativen Vorteilhaftigkeitsbetrachtung	300
4.3.2.4 Wertorientierte Portfolio-Betrachtungen	302

5. Empirische Analyse der Ausgestaltung von Shared Service Centers und deren Controlling in deutschen Unternehmen	317
5.1 Zielsetzungen der empirischen Studie	317
5.2 Methodische Vorgehensweise	318
5.2.1 Untersuchungsdesign und Aufbau des Fragebogens	318
5.2.2 Datengewinnung	319
5.2.3 Auswertungsmethodik	320
5.2.4 Inhalte und Fundierung der induktiven Analyse	322
5.3 Deskriptive Analyse	334
5.3.1 Allgemeine Angaben zu Unternehmen und Person	334
5.3.2 Merkmale von Shared Service Centers	340
5.3.3 Shared Service Center-Controlling	357
5.4 Induktive Analyse	372
5.4.1 Ausgestaltung von Shared Service Centers in Abhängigkeit von Unternehmensmerkmalen	373
5.4.2 Ausgestaltung von Shared Service Centers in Abhängigkeit von SSC-Merkmalen	381
5.4.3 Ausgestaltung des SSC-Controlling in Abhängigkeit von SSC-Merkmalen	389
5.4.4 Zielerreichung in Abhängigkeit von SSC-Merkmalen bzw. SSC-Controlling	397
5.4.5 Kosten-/Ergebniswirkungen in Abhängigkeit von Unternehmensmerkmalen bzw. vom SSC-Controlling	403
5.5 Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse	406
 6. Zusammenfassung und Ausblick	 409
 Anhangsverzeichnis	 415
 Literaturverzeichnis	 435