

Erfolgsfaktoren bei der Implementierung eines Financial Shared Service-Center

Masterarbeit

Master of Science in Accounting and Controlling

Schriftliche Arbeit verfasst an der School of Management and Law, Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften

Eingereicht von: Christian Höing
Matrikelnummer: 09173717

Betreuer: Jean-Marc Huber

Co-Betreuer: Oliver Vögele

Ort, Datum: Zürich, 13.06.2023

Management Summary

Das Shared-Service-Center-Konzept beschreibt einen Organisationsansatz zur Bereitstellung von internen Dienstleistungen für mehrere Organisationseinheiten innerhalb eines Unternehmens mittels gemeinsamer Nutzung von konsolidierten Ressourcen. Das übergeordnete Ziel besteht darin, eine Effizienzsteigerung sowie eine Verbesserung der Prozessqualität zu erreichen. Solche Shared-Service-Center (SSC) werden üblicherweise in Ländern aufgebaut, in welchen sich aufgrund eines tieferen Kostenniveaus Arbitragevorteile erzielen lassen. Der Ansatz wurde in den 1980er Jahren in den USA entwickelt und verbreitet sich seit rund zwanzig Jahren auch in Europa. Ausgangspunkt war die Funktion des Rechnungswesens, welche in Verbindung mit Human Resources (HR) und Information Technology (IT) nach wie vor die dominierenden Funktionen in Zusammenhang mit SSC-Organisationen darstellen.

Das Konzept hat sich für Grosskonzerne bewährt. Insbesondere im Rahmen der digitalen Transformation wird ihm grosses Potential beigemessen. Über die Relevanz für mittelständische Unternehmen ist hingegen noch wenig bekannt. Ziel der Arbeit ist es, die Erfolgsfaktoren bei der Implementierung eines Financial Shared Service-Center (FSSC) zu identifizieren. Darüber hinaus werden die Forschungslücken in Bezug auf die Anwendungsintensität von FSSC in der Schweiz und die damit einhergehenden Auswirkungen auf das Rechnungswesen der jeweiligen Landesgesellschaften adressiert.

Die Resultate deuten an, dass FSSC in mittelständischen Unternehmen nicht durchgängig implementiert sind. So verfügen 17,4 % der kontaktierten Firmen über kein FSSC. Von allen Firmen, welche sich für die Einführung dieser Organisationsform entschieden haben, wird sie hingegen als Erfolg gewertet. Die Ergebnisse zeigen auf, dass eine Implementierung top-down durch das Management vorgegeben wird und die Motivation für eine Implementierung nicht ausschliesslich in der Erzielung von Kosteneinsparungen liegt. Weitere qualitative Ziele wie Digitalisierung oder Prozesstransparenz sind ebenfalls von hoher Relevanz. Bei den Erfolgsfaktoren handelt es sich überwiegend um generische Aspekte. Nebst einem klaren Zielbild und einem detailliert ausgearbeiteten Konzept stellt ein gutes Change-Management den bedeutendsten Erfolgsfaktor dar. Speziell für den Finance-Bereich ist zudem das Enterprise Resource Planning(ERP)-System von entscheidender Bedeutung. Die Ergebnisse zeigen auf, dass der Scope (Umfang) der Implementierungen überwiegend auf Basis des verwendeten ERP abgeleitet wird. Des Weiteren veranschaulichen die Resultate, dass ein FSSC an einem Standort aufgebaut wird, an welchem Unternehmen bereits präsent sind. In Bezug auf die Verantwortlichkeiten sind

durch die Implementierung eines FSSC keine wesentlichen Änderungen feststellbar. Obschon das Rechnungswesen in den Landesgesellschaften redimensioniert wird, bedarf es weiterhin der Ressourcen für lokalrechtliche Aufgaben. Betroffene Mitarbeitende können zudem überwiegend in anderen Organisationseinheiten weiterbeschäftigt werden.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
1.1 Zielsetzungen und Forschungsfrage	4
1.2 Forschungslücken	5
1.3 Methodik und Forschungsdesign	6
2 Begriffliche Abgrenzungen	9
2.1 Shared Service-Center	9
2.2 Financial Shared Service-Center.....	13
2.3 Outsourcing.....	14
2.4 Onshoring / Nearshoring / Offshoring.....	16
2.5 Zentralisierung / Dezentralisierung	16
2.6 Global Business-Services.....	18
2.7 Mittelständische Unternehmen	20
3 Stand der Forschung	21
3.1 Ansätze aus der Managementberatung	21
3.2 Ansätze aus der Literatur	34
3.3 Vergleich der Ansätze.....	44
3.4 Bisherige Studien zu SSC-Organisationen in mittelständischen Unternehmen der DACH-Staaten	46
4 Präsentation und Analyse der Erhebung.....	48
4.1 Auswahl der Interviewpartner:innen.....	48
4.2 Präsentation der wesentlichen Inhalte aus den geführten Interviews	51
4.2.1 Implementierung	52
4.2.2 Erfahrungen.....	58
4.2.3 Zukunftserwartungen	62

4.3 Vergleich der Interviews.....	65
5 Schlussfolgerungen und Implikationen	70
6 Diskussion und kritische Würdigung der Resultate	77
7 Ausblick.....	79
8 Literaturverzeichnis	81
9 Anhang	88

Abkürzungsverzeichnis

AI	Artificial Intelligence
AP	Accounts Payable
AR	Accounts Receivable
BoD	Board of Directors
BPO	Business Process Outsourcing
CEE	Central and Eastern Europe
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
ERP	Enterprise Resource Planning
EU	Europäische Union
et al.	et alia
EY	Ernst & Young
FP&A	Financial Planning and Analysis
FSSC	Financial Shared Service Center
FTE	Full Time Equivalent
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GBS	Global Business Services
HR	Human Resources
IKS	Internes Kontrollsystem
IT	Information Technology
KPI	Key-Performance-Indicator
N/A	not available
OpEX	Operational Expenditure

PID	Project Initiation Document
PwC	PricewaterhouseCoopers
RPA	Robotic Process Automation
SLA	Service Level Agreement
SSC	Shared Service Center
US	United States
USA	United States of America
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Positionierung des SSC-Modells (Schulz & Brenner, 2010, S. 216).....	10
Abbildung 2: Prozentualer Anteil der Firmen (Top 10) mit Bündelung der Prozesse in einem FSSC (eigene Darstellung, Datenbasis: Moller et al., 2017, S. 17).....	13
Abbildung 3: Prozentualer Anteil der Firmen (Top 10) mit Bündelung der Prozesse in einem FSSC (eigene Darstellung, Datenbasis: The Hackett Group, 2005, zitiert in De Lucia & Leibfried, 2007, S. 7)	14
Abbildung 4: SSC zwischen Outsourcing und (De-)Zentralisierung (Kajüter et al., 2017, S. 40).....	18

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vor- und Nachteile unterschiedlicher Implementierungssequenzen (Moll, 2012, S. 57).....	39
Tabelle 2: Vor- und Nachteile der verschiedenen Implementierungsansätze (Moll, 2012, S. 58).....	40
Tabelle 3: Rücklaufquote der Interviewanfragen	49
Tabelle 4: Vergleich der Aussagen aus den Interviews.....	69

1 Einleitung

Die Idee des Shared Service-Centers (SSC) hat ihren Ursprung in den 1980er Jahren. Das Konzept entwickelte sich im Rahmen von Dezentralisierungstendenzen, welche zu dieser Zeit aufkamen. Das übergeordnete Ziel war es, einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, welcher durch diese Umorganisation im Vergleich zu einer zentralistisch aufgebauten Alternative realisiert werden sollte (Martin-Pérez, 2008, S. 23). Durch eine Dezentralisierung sowie die damit einhergehende Abflachung der Organisationshierarchie versprach man sich mehr Flexibilität. Dies führte wiederum zu einer Delegation von Entscheidungsprozessen sowie zum Aufkommen eines unternehmensinternen Marktdrucks. Als Folge davon wurde die Unternehmensleitung von operativen Tätigkeiten entlastet und konnte sich auf unternehmenspolitische sowie strategische Entscheidungsprozesse fokussieren (Martin-Pérez, 2008, S. 23).

Pionier im Hinblick auf die SSC-Organisation war das US-Unternehmen General Electric, welches 1985 sein erstes SSC in Florida aufbaute. Durch die Gründung einer «Financial Service-Operation» wurde das Rechnungswesen, welches ursprünglich auf fünfzig Standorte verteilt war, in vier grossen SSC zusammengefasst (Martin-Pérez, 2008, S. 26). Das Konzept der SSC-Organisationsstruktur wurde bis weit in die 1990er Jahre vorwiegend von US-amerikanischen Unternehmen implementiert. Insbesondere der grosse Binnenmarkt, die Einheitlichkeit bei Sprache und Währung sowie das harmonisierte Rechtssystem verhalfen der Organisationsform zu einer raschen Verbreitung (Martin-Pérez, 2008, S. 26).

Mit einiger Verzögerung hielt das Konzept auch in Europa Einzug (Martin-Pérez, 2008, S. 26). Im Gegensatz zu einem homogenen Umfeld, welches in den USA den Aufbau begünstigte, bestanden in Europa beim Aufbau von Supportprozessen in den verschiedenen Landesgesellschaften erhebliche Unterschiede in Bezug auf Kultur, Sprache, Währung oder Rechtsnormen. Durch die im Rahmen der Euro-Einführung erforderlichen technischen Umstellungen wurde das Konzept der SSC weitreichend unterstützt, was in einer zunehmenden Verbreitung resultierte (Martin-Pérez, 2008, S. 26). Bis zum Ende der 1990er Jahre erfreute sich der Ansatz einer ständig wachsenden Beliebtheit und der Anteil der Fortune-500-Unternehmen, welche über ein SSC verfügen, wurde immer grösser (Martin-Pérez, 2008, S. 27).

Derzeit sind Finance, HR und IT die drei führenden Funktionen, für welche SSC unternehmens- und industrieübergreifend eingesetzt werden (Deloitte, 2021). Generell erweist

sich die Organisationsstruktur als Konzept mit anhaltender Beliebtheit, wobei die Bereiche Einkauf, Kundendienst und Call-Center seit 2019 die höchste Zuwachsrate verzeichnen (Deloitte, 2021). Zu einem vergleichbaren Resultat kam eine Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC), in welcher ebenfalls bestätigt wurde, dass insbesondere Finance und HR die dominierenden Bereiche sind, für welche SSC bzw. Global Business-Services (GBS) eingesetzt werden (Suska & Weuster, 2021, S. 12). In Bezug auf den Teilbereich der Finance werden insbesondere folgende Tätigkeiten an SSC ausgelagert (De Lucia & Leibfried, 2007, S. 7; Moller et al., 2011, S. 17):

- Accounts payable (AP)
- General Accounting
- Intercompany-Settlement
- Accounts receivable (AR)
- Travel and Expenses
- Fixed Assets.

In Bezug auf die Länder, in welchen ein SSC vorzugsweise aufgebaut wird, ist ebenfalls ein Muster erkennbar. Abhängig vom Industriezweig gibt es dabei jedoch unterschiedliche Präferenzen (Deloitte, 2021). Gesamthaft erweisen sich Indien, Polen, China, die USA, Costa-Rica sowie die Philippinen als beliebte Länder für SSC (Deloitte, 2021). Indien gilt dabei industrieübergreifend als führend im Hinblick auf die Beliebtheit, aber auch die Länder Ungarn, Portugal und Litauen verzeichnen ein wachsendes Interesse (Deloitte, 2021). Zu einem vergleichbaren Ergebnis kamen De Lucia und Leibfried (2007, S. 4), wonach in Europa insbesondere Polen, Tschechien sowie Ungarn und in Asien insbesondere Indien, die Philippinen und China als attraktiv gelten.

Für Grosskonzerne hat sich das Konzept der SSC bewährt (Oschlisniok, 2021). Durch die Bündelung von repetitiven Prozessen und Supportfunktionen in einer separaten organisatorischen Einheit lässt sich die Prozessqualität erhöhen und gleichzeitig eine Kostensenkung erzielen (Oschlisniok, 2021). Für Unternehmen aus dem Mittelstand ist das Konzept hingegen noch wenig verbreitet (Oschlisniok, 2021). Als Hindernis werden die Voraussetzungen und Herausforderungen genannt, welche mit der erfolgreichen Implementierung einhergehen. Dennoch wird dem Konzept auch für mittelständische Unternehmen ein hohes Potential beigemessen, insbesondere in Bezug auf Effizienzsteigerungen (Oschlisniok, 2021).

In der jüngeren Vergangenheit lag der Fokus in Zusammenhang mit der Digitalisierung in erster Linie auf Interaktionsprozessen zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden (Front-End), wohingegen Back-Office-Tätigkeiten noch nicht an erster Stelle standen (Chandok et al., 2016, S. 1). Im Rahmen der digitalen Transformation wird SSC erhebliches Potential beigemessen und insbesondere durch den Einsatz von Automation und Advanced Analytics sind weitere signifikante Kosteneinsparungen möglich (Chandok et al., 2016, S. 1). Zu einer vergleichbaren Aussage kamen Mertin et al. (2020, S. 2), wonach Global Business-Organisations bzw. Shared Services in einem Atemzug mit der digitalen Transformation genannt und als «Katalysatoren» der Transformation wahrgenommen werden.

Obschon sich das Konzept, wie eingangs beschrieben, bewährt hat, treten bei der Implementierung dennoch zahlreiche Fehlerquellen zutage (Schmitt, 2015). So ist es beispielsweise essenziell, dass die Prozesse vor der Auslagerung an ein SSC bereits standardisiert sind, und nicht erst danach angepasst werden, oder dass der Prozessschritt der Standardisierung ebenfalls ausgelagert wird. Eine weitere Fehlerquelle besteht darin, dass die Ziele eines SSC nicht hinreichend definiert werden und damit ein klares Zielbild darüber fehlt, welche Prozesse ausgelagert werden sollen und welche Intention damit verfolgt wird (Schmitt, 2015). Zusätzlich besteht das Risiko eines fehlenden Überblicks über die Kosten (Schmitt, 2015). Um an dieser Stelle die notwendige Transparenz zu schaffen, muss ein klares Verständnis in Bezug auf Kosten und Wertschöpfung der jeweiligen Prozesse bestehen. Dies dient als Grundlage, um die Kostenverrechnung zwischen dem auslagernden Unternehmen sowie dem SSC zu definieren (Schmitt, 2015). Weiterhin kann eine zu starke Fokussierung auf Finanzkennzahlen dahingehend zu Fehlern führen, dass der eigentlichen Kundenzufriedenheit eine zu geringe Aufmerksamkeit beigemessen wird. Es besteht ausserdem das Risiko, dass durch zu viele Medienbrüche Teile der Effizienzsteigerung wieder eingebüsst werden (Schmitt, 2015).

1.1 Zielsetzungen und Forschungsfrage

Die Arbeit soll in einem ersten Schritt einen Überblick über den aktuellen Stand der Literatur zum Thema SSC verschaffen. Dabei wird einerseits auf die Erkenntnisse der einschlägigen Beratungsunternehmen und andererseits auf die gängige Literatur Bezug genommen. Darauf aufbauend vermittelt die Arbeit einen Eindruck über den State of the Art eines FSSC. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem Implementierungsprozess sowie auf der Ermittlung der Erfolgsfaktoren. In Bezug auf Branche und Unternehmensgrösse erfolgt eine Fokussierung auf mittelständische Industrieunternehmen. Aus geographischer Sicht beschränkt sich die Untersuchung auf die DACH-Staaten, jedoch mit Schwerpunkt auf der Schweiz.

Die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche werden anschliessend mit den Ergebnissen der durchgeführten Experteninterviews verglichen und um neue Erkenntnisse erweitert. Die Arbeit verfolgt im Weiteren folgende Zielsetzungen:

- Aufzeigen der Implikationen aus Governance-Perspektive, welche sich durch den Aufbau eines FSSC ergeben (Verantwortlichkeiten lokales Rechnungswesen, Verwaltungsrat etc.)
- Aufzeigen der Effekte auf das Rechnungswesen bzw. auf die Organisation, welche teilweise oder ganz verlagert wird
- Untersuchen des Einflusses, den die Möglichkeiten der Digitalisierung (z. B. Robotic Process-Automation) auf das Shared-Service-Konzept haben.

Schlussendlich gibt die Arbeit eine Antwort auf folgende Forschungsfrage:

Was sind die Erfolgsfaktoren bei der Implementierung eines FSSC für mittelständische Industrieunternehmen aus der Schweiz und den DACH-Staaten?

1.2 Forschungslücken

Wie einleitend beschrieben wurde, verfolgen Grossunternehmen seit längerem das Konzept der Verlagerung von Finanzfunktionen an SSC. Für kleine und mittlere Unternehmen gewinnt dieser Ansatz erst seit Kurzem an Bedeutung. Über die Intensität der Anwendung von FSSC für kleine und mittelgrosse Unternehmen, insbesondere aus der Schweiz, ist hingegen noch wenig bekannt. Zudem bedarf es einer weiteren Analyse dazu, ob Finanzfunktionen unter heutigen Gesichtspunkten in einem zentralen, internen Dienstleistungscenter gebündelt oder an einen externen Dienstleister ausgelagert werden sollten. Ebenfalls ist der Weg über eine Kooperation mit einem vergleichbaren Unternehmen bislang wenig erforscht.

Da für kleinere und mittlere Unternehmen in Zusammenhang mit dem Aufbau eines FSSC laut Forster et al. (2013, S. 74) primär qualitative Ziele wie die Prozessoptimierung im Fokus stehen, bleibt zu prüfen, inwieweit eine Verlagerung der Finance-Funktionen angesichts aktueller Möglichkeiten der Digitalisierung überhaupt noch notwendig ist, wenn ein bestimmtes Mass an Automatisierung auch unternehmensintern erreicht werden kann.

Darüber hinaus ist zu prüfen, ob für Schweizer Unternehmen bei der Implementierung eines FSSC vergleichbare Erfolgsfaktoren gelten, oder ob aufgrund von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (z. B. kein EU-Staat) oder anderen landestypischen Besonderheiten wie der Mehrsprachigkeit weitere Aspekte relevant sind. Zudem ist über die organisatorischen Auswirkungen, die mit der Implementierung eines FSSC einhergehen, wenig bekannt. Beispielsweise liegen in Bezug auf Schweizer Unternehmen keine Erkenntnisse darüber vor, ob die betroffenen Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens anderweitig eingesetzt werden konnten, oder ob es zu einem effektiven Abbau an Mitarbeiterkapazitäten gekommen ist.

1.3 Methodik und Forschungsdesign

Für die Beantwortung von Forschungsfragen stehen übergeordnet mehrere Ansätze zur Verfügung. Grundsätzlich lassen sich explorative, deskriptive oder kausale Studien unterscheiden (Fantapié Altobelli, 2017, S. 33). Das explorative Verfahren eignet sich in erster Linie für neuartige, komplexe und unzureichend strukturierte Forschungsprobleme. Als Erhebungsmethode kommen Sekundärforschung, qualitative Befragungen und Beobachtungen sowie Fallstudienanalysen infrage. Überdies ist ein exploratives Vorgehen zur Hypothesenfindung nutzbar (Fantapié Altobelli, 2017, S. 33). Das deskriptive Verfahren ist hingegen geeignet, um Phänomene zu beschreiben und konkrete Forschungshypothesen zu überprüfen, welche beispielsweise vorgängig durch explorative Verfahren definiert wurden. Typische Zielsetzungen sind dabei die folgenden (Fantapié Altobelli, 2017, S. 35):

- Beschreibung von Sachverhalten und Ermittlung der Häufigkeit ihres Auftretens
- Ermittlung des Zusammenhangs zwischen Variablen
- Vorhersagen von Entwicklungen.

Deskriptive Verfahren gehen überdies von einem genau festgelegten Forschungsziel und einem konkret definierten Informationsbedarf aus (Fantapié Altobelli, 2017, S. 35). Kausalstudien werden in Zusammenhang mit der Überprüfung entsprechender Hypothesen durchgeführt, um Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu identifizieren (Fantapié Altobelli, 2017, S. 37).

In Zusammenhang mit dem Forschungsansatz stellt sich die Frage, ob der methodische Ansatz quantitativ oder qualitativ sein soll (Fantapié Altobelli, 2017, S. 33). Typisch für quantitative Methoden ist die Analyse einer Vielzahl von Fällen und ihrer Auswertung mithilfe statistischer Methoden. Dabei steht vielfach die Überprüfung von theoretisch abgeleiteten Hypothesen im Zentrum. Ergebnisse der quantitativen Forschung werden v. a. nach den Kriterien der Objektivität, Replizierbarkeit sowie der Validität beurteilt. In Bezug auf Letztere stellt die externe Validität bzw. die Generalisierbarkeit der Untersuchungsergebnisse u. a. ein entscheidendes Gütekriterium von quantitativen Untersuchungen dar (Döring & Bortz, 2016, S. 184). Der qualitative Ansatz folgt hingegen einer hermeneutischen Herangehensweise. Dabei werden z. B. Texte, Interviewtranskripte, aber auch Bilder systematisch interpretiert. Charakteristisch ist dabei ein bewusst un- oder wenig strukturiertes Vorgehen, was unerwartete Befunde ermöglicht. Zudem konzentriert sich der qualitative Ansatz auf eine detaillierte und umfassende Analyse von wenigen Fällen. Ferner liegt das Bestreben der qualitativen Methodik darin, offene

Forschungsfragen zu beantworten. Dabei ist eine flexible Anpassung an den Untersuchungsgegenstand möglich. Qualitative Verfahren laufen zuletzt auf die Formulierung von Theorien hinaus. Als Gütekriterien sind beispielsweise Vertrauenswürdigkeit oder Authentizität relevant (Döring & Bortz, 2016, S. 184).

Aufgrund der beschriebenen Eigenschaften eignet sich für einen explorativen Forschungsansatz insbesondere die qualitative, für deskriptive sowie kausale Studien entsprechend die quantitative Methodik (vgl. Fantapié Altobelli, 2017, S. 35–37).

Im Hinblick auf die in Kap. 1.1 und 1.2 dargelegte Ausgangslage ist für die Beantwortung der Forschungsfragen ein explorativer Ansatz in Kombination mit einer qualitativen Methodik angemessen. Dies ist dadurch zu begründen, dass in Zusammenhang mit der Fragestellung der vorliegenden Arbeit keine Hypothesen formuliert werden. Stattdessen gilt es, die Forschungsfragen durch Sekundärforschung in Verbindung mit qualitativen Experteninterviews zu beantworten.

Qualitative Experteninterviews können nach Kaiser (2014, S. 6) als ein systematisches und theoriegeleitetes Verfahren der Datenerhebung definiert werden, das in Form von Befragungen von Personen stattfindet, welche über spezifisches Wissen verfügen. Diese Art der Erhebung eignet sich insbesondere dafür, Sachinformationen u. a. zu Merkmalen und Eigenschaften von Prozessen zu gewinnen (Kaiser, 2014, S. 3 f.).

Analysemethode:

Um den aktuellen Stand der Forschung zu recherchieren, wurden verschiedene Analysemethoden herangezogen. In einem ersten Schritt wurde anhand der Suchbegriffe «Shared Service-Center», «Global Business-Service», «Outsourcing», «Offshoring» und «Auslagerung» in der Hochschulbibliothek und den Datenbanken der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) oder auf Google Scholar nach relevanter und aktueller Literatur gesucht. Der Fokus lag hierbei vor allem auf akademischen Artikeln. Bei der Literaturrecherche wurde darauf geachtet, dass die Qualitätskriterien der Quellen erfüllt sind (z. B. Aktualität, Veröffentlichungszweck, Relevanz, Nachprüfbarkeit). In einem zweiten Schritt wurden Erfahrungsberichte von Industrie- und Beratungsunternehmen zur Recherche herangezogen und ausgewertet.

Konzeptionelles Vorgehen:

Um der Forschungsfrage nachzugehen, wurde eine halbstandardisierte Befragung mit offenen Fragen durchgeführt. Die Experteninterviews wurden durch einen Interviewleitfaden gestützt und strukturiert. Die Auswertung der Interviews erfolgt auf Basis des

Ansatzes der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, auf welchen in Kap. 4.2 detailliert eingegangen wird. Die Gespräche wurden digital via «Teams» durchgeführt. Die transkribierten Interviews sind im Anhang aufgeführt. Qualitative Experteninterviews sind dabei geeignet, um die Fragestellung zu beantworten. Es galt, gezielt Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage in Erfahrung zu bringen.

Auf den Homepages der einschlägigen Beratungsunternehmen sind diverse Berichte zum Thema SSC inkl. Kontaktdaten der Autorenschaft verfügbar. Die Ansprache dieser Experten:innen erfolgte über E-Mail. Zusätzlich zur Kontaktaufnahme mit Experten:innen von Beratungsunternehmen erfolgte eine Internetrecherche über Industrieunternehmen der DACH-Staaten, welche Erfahrung mit der Implementierung eines SSC haben. Diese Unternehmen bzw. die Verantwortlichen wurden ebenfalls per E-Mail für ein Interview angefragt.

Vor Beginn der Interviews erfolgte die Einarbeitung in die Theorie bzw. eine Auseinandersetzung mit dem Themengebiet. Anschliessend wurde auf Basis der Forschungsfrage ein Interviewleitfaden erstellt. Dieser sollte in ca. drei Teile gegliedert sein und rund zwölf Fragen umfassen. Anschliessend erfolgten die Auswertung sowie ein Vergleich der Ergebnisse.

2 Begriffliche Abgrenzungen

Nachfolgend werden die gängigen Begrifflichkeiten, welche in Zusammenhang mit der Thematik der vorliegenden Arbeit relevant sind, vorgestellt und voneinander abgegrenzt.

2.1 Shared Service-Center

Obschon es zahlreiche Publikationen zum Themenfeld der SSC gibt, liegt laut Schulz und Brenner (2010, S. 210) kein einheitliches Verständnis bezüglich der Begrifflichkeit vor. Unterschiedliche Interpretationen bestehen dabei sowohl innerhalb der Wissenschaft als auch in der Praxis. Schulz und Brenner (2010, S. 215) definieren für ein SSC-Organisation folgende Merkmale:

- Konsolidierung von Prozessen innerhalb eines Konzerns, um Redundanzen zu reduzieren
- Die Lieferung von Supportprozessen als Kernkompetenz
- Kostensenkung als Hauptmotiv für die Implementierung eines SSC
- Klare Fokussierung auf interne Kunden
- Orientierung an externen Wettbewerbern über Benchmarking
- Eigene Organisationseinheit innerhalb des Unternehmens
- Wie ein eigenständiges Business geführt

Die oben aufgeführten Charakteristika eines SSC sind nützlich, um eine Abgrenzung zu anderen Back-Office-Funktionen vorzunehmen (Schulz & Brenner, 2010, S. 216). Ein SSC weist ebenfalls eine enge Verbindung zum Outsourcing auf. Oftmals erweist sich die Bündelung von Tätigkeiten in einem SSC als Vorstufe zu einem späteren, tatsächlichen Outsourcing an einen externen Dienstleister (Schulz & Brenner, 2010, S. 216). Schulz und Brenner (2010, S. 216) betonen die Differenzierung zwischen einem SSC und der Zentralisierung von Aufgaben und Funktionen: Ersteres agiert als eigenständige Organisationseinheit, welche im Wettbewerb mit anderen externen Einheiten steht.

Nachfolgende Grafik veranschaulicht die Einordnung eines SSC in die Unternehmensorganisation sowie die Unterscheidung des SSC gegenüber zentralisierten Funktionen:

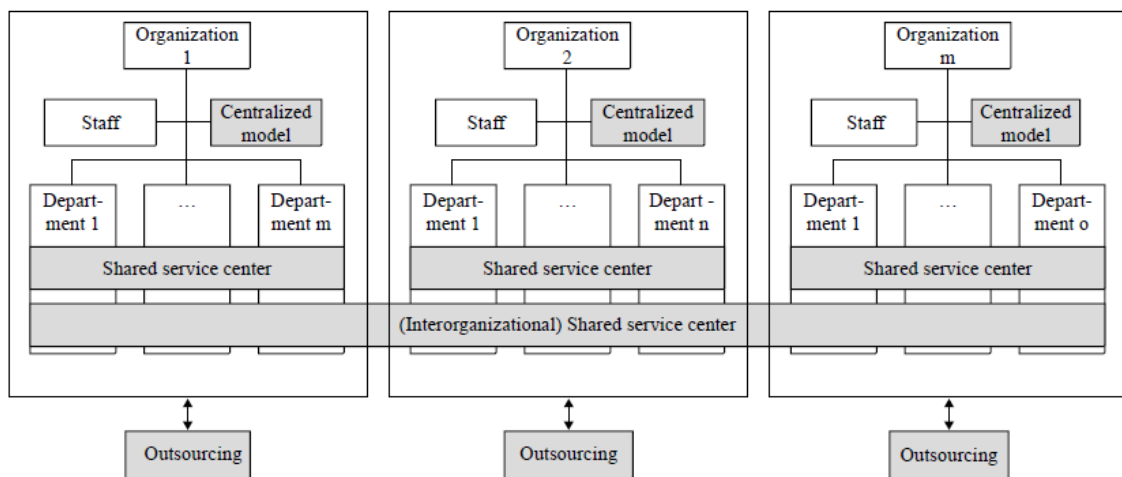


Abbildung 1: Positionierung des SSC-Modells (Schulz & Brenner, 2010, S. 216)

Brühl et al. (2017, S. 14) halten ebenfalls fest, dass es für die Begrifflichkeit des SSC eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen gibt. Sie beschreiben SSC als organisatorische Einheiten, in welchen Dienstleistungen bzw. Unterstützungsaktivitäten erbracht werden (2017, S. 14). Ein wesentlicher Aspekt des Konzeptes besteht in der Übertragung von Funktionen an das Center. Diese geht sowohl mit der Verantwortung für die Funktion als auch mit einer Rechenschaftspflicht einher. In diesem Zusammenhang wird der Begriff des «Responsibility-Centers» genannt (Brühl et al., 2017, S. 14). Das Ziel einer solchen Gestaltung besteht darin, die Mitarbeitenden durch eine weitgehende Übertragung der Kompetenzen und der Verantwortung zum eigenständigen Handeln zu motivieren. Damit einhergehend wird ein entsprechendes Anreizsystem implementiert, um einerseits eine Leistungsmessung zu ermöglichen und andererseits die Basis für ein leistungsabhängiges Vergütungssystem zu schaffen (Brühl et al., 2017, S. 14). Nach Brühl et al. (2017, S. 14) lassen sich SSC im Wesentlichen über folgende Merkmale definieren:

- Abwicklung von Unterstützungsaktivitäten
- Wirtschaftlich selbstständige Organisationseinheiten; über Leistungsbeschreibungen (SLA) werden entsprechende Leistungsbeziehungen zwischen dem SSC und dem Gesamtunternehmen definiert. Diese Selbständigkeit begründet eine quasi-autonome Stellung. Damit einhergehend wird die Prozessverantwortung an das SSC übertragen, was mit der Etablierung eines eigenen Managements des Letzteren verbunden ist.
- Hybride Organisationsform: Die Unterstützungsaktivitäten aus den dezentralen Geschäftsbereichen werden gebündelt und zentralisiert.

Gleichermassen kann die gesamte Prozessverantwortung an ein SSC übertragen werden, beispielsweise für den Gesamtprozess «Purchase-to-Order» im Bereich Einkauf. Dies ist jedoch keine Voraussetzung, um die SSC-Klassifizierung zu erfüllen (Brühl et al., 2017, S. 15). Im Gegensatz zu den vorangegangenen Ausführungen von Schulz und Brenner halten Brühl et al. (2017, S. 15) fest, dass der Einbezug von Synergie- und Einsparpotentialen in Zusammenhang mit der Definition eines SSC nicht zweckmässig ist, denn nicht das SSC per se, sondern seine organisatorische Ausgestaltung ist entscheidend darüber, ob sich Potentiale mit einem Kostenbezug realisieren lassen. Auf Basis der beschriebenen Eigenschaften leiten Brühl et al. (2017, S. 16) folgende Definition für ein SSC ab:

«Shared Services sind Dienstleistungen, die mit dem Ziel der Effizienz- und Effektivitätssteigerung für mehrere interne oder auch externe Kunden gebündelt erbracht werden, häufig nicht zu den Kernprozessen eines Unternehmens gehören und in einer Organisationseinheit (in der Regel Shared Service Center) zusammengefasst werden.»

Auch Moll (2012, S. 20) hält fest, dass es für die Begrifflichkeit des SSC unterschiedliche Definitionen gibt. Als Ausgangspunkt für die Definition nach Moll wurde die Untersuchung von Kagelmann gewählt, welcher sich als einer der ersten Autoren im deutschsprachigen Raum mit der Begrifflichkeit befasste (2012, S. 20). Er definiert den Begriff des SSC wie folgt (2001, S. 49):

«Organisationsansatz zur Bereitstellung von internen Dienstleistungen für mehrere Organisationseinheiten mittels gemeinsamer Nutzung von Ressourcen innerhalb einer Organisationseinheit.»

Diese Definition hebt zwar den zentralen Aspekt der Bündelung von Ressourcen hervor, eine eindeutige inhaltliche Abgrenzung zu anderen institutionellen Organisationsformen wie der Zentralisierung oder der Auslagerung an einen externen Dienstleister wird in Kagelmanns Definition jedoch nicht berücksichtigt (Moll, 2012, S. 20). Aus diesem Grund erweitert Moll den Blickwinkel um die international am weitesten verbreitete Definition nach Schulmann et al. (1999, S. 9):

«The concentration of company resources performing like activities, typically spread across the organization, in order to service multiple internal partners at lower cost and with higher service levels, with common goal of delighting external customers and enhancing corporate value.»

Diese Interpretation lässt ebenfalls erkennen, dass die Konsolidierung von Unternehmensressourcen in einer eigenen organisatorischen Einheit die Hauptidee des SSC-Konzeptes darstellt (Moll, 2012, S. 20). Im Gegensatz zum zuvor vorgestellten Ansatz von Kagelmann wird die Definition von Schulmann et al. jedoch um die Komponenten der Kundenzufriedenheit, der Kosteneinsparung sowie der Steigerung des Unternehmenswertes erweitert (Moll, 2012, S. 21). Moll (2012, S. 21) hält fest, dass in den unterschiedlichen Definitionen für die Begrifflichkeit des SSC übergreifend insbesondere die beiden folgenden Charakteristika beschrieben werden:

- Konsolidierung von Ressourcen in einer Organisationseinheit
- Bereitstellung von Dienstleistungen für mehrere interne Kunden.

Gemäss Moll (2012, S. 21) ist es kritisch zu hinterfragen, ob die ausschliessliche Fokussierung auf interne Kunden ein konstitutives Merkmal der SSC-Idee darstellt. In der jüngeren Vergangenheit häufen sich Anzeichen, dass Unternehmen die SSC-Infrastruktur auch für die Erbringung von Dienstleistungen an externe Kunden nutzen, und damit zusätzliche Erlöse generiert werden können sowie ein Grössendegressionseffekt zu erzielen ist. Schliesslich skizziert Moll (2012, S. 22) folgende Definition für die Begrifflichkeit eines SSC:

«Shared Service Center sind rechtlich, organisatorisch oder wirtschaftlich selbstständige Verantwortungsbereiche, in denen vormals überwiegend dezentral erbrachte Unterstützungsprozesse konsolidiert und mehreren, vornehmlich internen Kunden als marktorientierte Dienstleistungen zur Verfügung gestellt werden. Ziel einer solchen Shared Service Architektur ist die Wertsteigerung des Gesamtunternehmens, was bspw. durch Effizienzverbesserungen oder Erhöhung der Prozess- und Servicequalität erreicht werden kann.»

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es unterschiedliche Definitionen für SSC gibt, was in der untersuchten Literatur durchweg bestätigt wird. Dennoch existieren über die vorgestellten Ansätze hinweg zahlreiche Gemeinsamkeiten, welche sich insbesondere auf folgende Merkmale beziehen:

- Konsolidierung von Prozessen (üblicherweise Unterstützungsprozesse)
- Erbringung von Dienstleistungen
- Eigene organisatorische Einheit
- Ressourceneffizienz als übergeordnetes Ziel.

Unterschiede in der Auslegung der Definition bestehen insbesondere bei der Fragestellung, ob ein SSC Dienstleistungen typischerweise nur für interne Kunden erbringt, oder ob auch externe Kunden zur Anspruchsgruppe gehören. Ferner ist das Argument der Kostensenkung nicht übergreifend aus den Definitionen ableitbar, und es ist ebenfalls anzumerken, dass keine der vorgestellten Definitionen Einschränkungen hinsichtlich der Funktion vornimmt, für welche ein SSC Leistungen erbringt, z. B. IT oder HR.

2.2 Financial Shared Service-Center

Im vorangegangenen Kapitel wurde der Begriff des SSC übergreifend vorgestellt. In einem FSSC werden die Funktionen mit Finance-Bezug zusammengefasst (Zhao, 2020). Das übergeordnete Ziel besteht in der Standardisierung von Finanzprozessen, einer Steigerung der Effizienz und damit einhergehend einer Reduktion von Kosten (Zhao, 2020). Durch die Standardisierung von Prozessen soll ebenfalls das finanzielle Risiko reduziert werden. Anstelle von repetitiven Investitionen, die an jedem Unternehmensstandort für eine Finanzorganisation aufgebracht werden, sollen bestimmte Funktionen an einem Standort zentralisiert und hierdurch Skaleneffekte erzielt werden (Zhao, 2020). Nach Cacciaguidi et al. (2002, S. 14) lassen sich typische Finanzfunktionen in die Kategorien «Analysis & Planning» und «transaction processing & accounts preparation» klassifizieren. Dabei schafft Letztere keinen Mehrwert und kann daher zentralisiert werden. Nach Moller et al. (2011, S. 17) werden innerhalb von Finanzabteilungen überwiegend folgende Tätigkeiten an ein FSSC ausgelagert. Dabei wurden 270 international tätige Unternehmen untersucht:

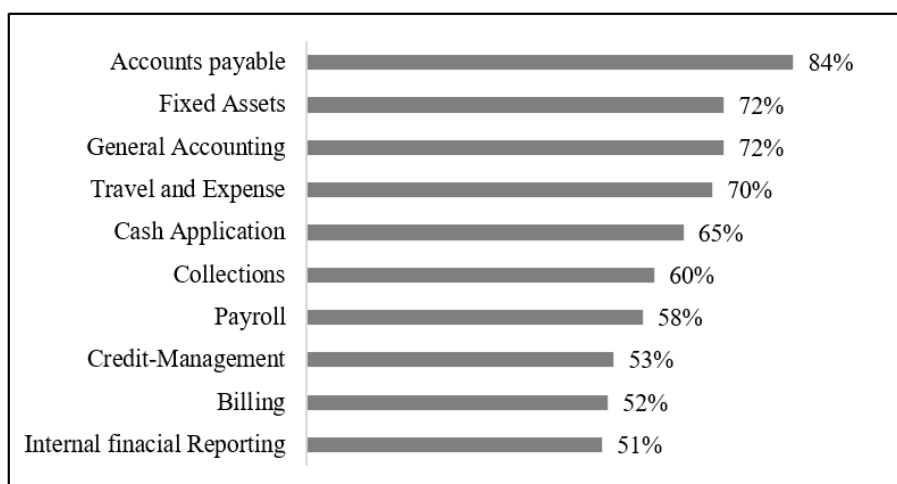


Abbildung 2: Prozentualer Anteil der Firmen (Top 10) mit Bündelung der Prozesse in einem FSSC (eigene Darstellung, Datenbasis: Moller et al., 2017, S. 17)

Ein vergleichbares Ergebnis publizierten auch De Lucia und Leibfried, (2007, S. 7):

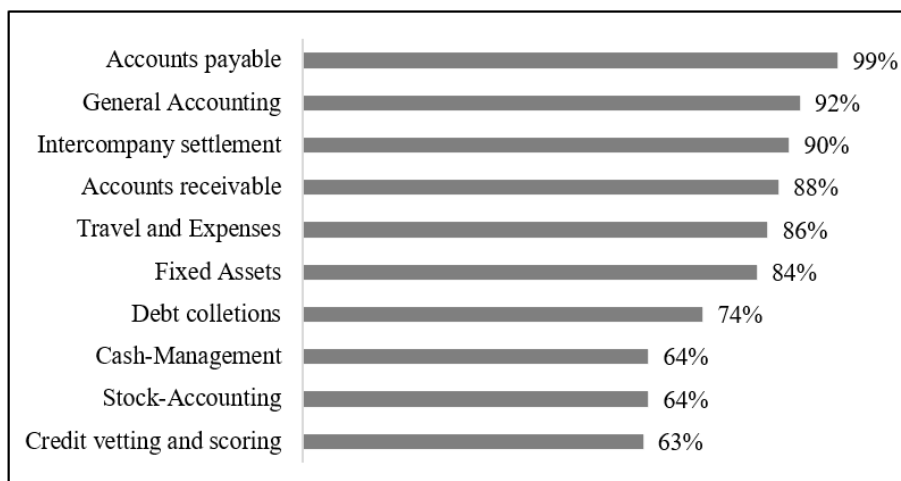


Abbildung 3: Prozentualer Anteil der Firmen (Top 10) mit Bündelung der Prozesse in einem FSSC (eigene Darstellung, Datenbasis: The Hackett Group, 2005, zitiert in De Lucia & Leibfried, 2007, S. 7)

Beide Untersuchungen kommen zum Ergebnis, dass insbesondere der Prozess in Zusammenhang mit AP (Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung) an FSSC ausgelagert werden. Dieser umfasst alle Schritte, die in Zusammenhang mit der Bezahlung von Rechnungen anfallen (Schaeffer, 2007, S. 1).

2.3 Outsourcing

Outsourcing kann nach Pahl-Schönbein (2011, S. 27) als Synonym für sämtliche Formen des Fremdbezugs oder als Übergang von der Eigenerstellung hin zum Fremdbezug verstanden werden. Das begriffliche Gegenstück wird als «Insourcing» bezeichnet und beschreibt den Übergang vom Fremdbezug zur Eigenerstellung. Aufgrund des Begriffsbestandteils «outside» liegt zudem eine Differenzierung dahingehend vor, dass zwischen einer Auslagerung und einer Ausgliederung unterschieden wird. Unter Ersterer wird dabei die Übertragung einer Leistung an ein rechtlich und wirtschaftlich eigenständiges Unternehmen verstanden und unter der Begrifflichkeit des Outsourcings subsumiert. Als alternative Bezeichnungen für diesen Sachverhalt werden «externes Outsourcing» und «Outsourcing im engeren Sinne» genannt. Unter Ausgliederung wird hingegen eine Übertragung von Leistungen an ein kapitalmässig verbundenes Unternehmen verstanden, was als «internes Outsourcing» oder «Outsourcing im weiteren Sinne» beschrieben wird (Pahl-Schönbein, 2011, S. 27).

Nach Kolburg (2013, S. 51) weist das Outsourcing gewisse Parallelen zum SSC-Konzept auf. Im Kern beschreibt es den Prozess der Auslagerung von bislang im Unternehmen erbrachten Leistungen an einen externen Dritten. Dabei wird auch die unternehmerische Verantwortung für eine sachgerechte Leistungserstellung an Letzteren übertragen. Die Gemeinsamkeit zum Konzept des SSC besteht in der Idee, Ressourcen zu bündeln. Ein Unterschied liegt darin, dass die Leistungserbringung beim Outsourcing an eine externe Drittpartei übertragen wird (Kolburg, 2013, S. 51). Als Synonym für diesen Vorgang wird in der Literatur auch die Begrifflichkeit des «Business-Process-Outsourcing» (BPO) beschrieben (vgl. Klingebiel & Andres, 2006, S. 38). Grundsätzlich kommen alle Prozesse für ein Outsourcing in Frage, welche nicht zum Kerngeschäft eines Unternehmens gehören. Das Outsourcing von Prozessen, welche das Kerngeschäft betreffen, birgt das Risiko einer Schwächung des Unternehmens gegenüber dem Wettbewerb (Hollekamp, 2005, S. 34).

Als Impulsgeber für das Outsourcing wird im Wesentlichen Wettbewerbs- bzw. Kostendruck genannt (Klingebiel & Andres, 2006, S. 36). Das übergeordnete Ziel auf Unternehmensebene besteht in der Steigerung des Unternehmenswertes. Im operativen Sinne lassen sich auf der Ebene von Geschäftsprozessen Teilziele ableiten, welche auf die Reduzierung von Kosten und Risiken abzielen (Hollekamp, 2005, S. 41; Kolburg, 2013, S. 51). Zusätzlich zur eigentlichen Kostenreduzierung kann auch in der Umschichtung von Kostenblöcken eine Motivation bestehen, dahingehend, dass durch Outsourcing zuvor fixe Kostenblöcke in variable Kosten verschoben werden, wodurch eine Reduktion von Overhead-Kosten ausgewiesen werden kann (Kolburg, 2013, S. 51). Generell eignen sich Prozesse des Rechnungswesens bzw. der ganzen Finanzfunktion für ein Outsourcing (vgl. Klingebiel & Andres, 2006, S. 42; Hollekamp, 2005, S. 34).

Wie auch bereits von Kolburg (2013, S. 51) festgehalten wurde, sind im Vergleich zur vorangehend beschriebenen Begrifflichkeit des SSC eindeutige Übereinstimmungen erkennbar. So sind die Motive der Ressourcenbündelung in einer eigenen Organisationseinheit mit dem Ziel der Effizienzsteigerung deckungsgleich. Der wesentliche Unterschied besteht beim Outsourcing in der Involvierung einer unternehmensfremden Drittpartei. Folglich wird im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit die Trennlinie zwischen den beiden Begriffen SSC und Outsourcing anhand dieses Merkmals gezogen.

2.4 Onshoring / Nearshoring / Offshoring

Das SSC-Konzept steht sowohl begrifflich als auch inhaltlich in einem Spannungsfeld mit diversen Organisationsformen, z. B. dem Outsourcing oder der Zentralisierung bzw. Dezentralisierung. Sofern die Diskussion um alternative Standorte bereichert wird, kommen ebenfalls noch die Begrifflichkeiten «Onshoring», «Nearshoring» und «Offshoring» hinzu (Moll, 2012, S. 23). Die Termini stehen folglich in Zusammenhang mit der geographischen Allokation der Leistungsbündelung. Nachfolgend werden die unterschiedlichen Abstufungen erläutert (Kühr, 2017, S. 40; Häusser, 2013, S. 199):

- **Onshoring:** im Quellland des Unternehmens
- **Nearshoring:** im regionalen Umkreis des Unternehmens, z. B. innerhalb Europas für ein Schweizer Unternehmen
- **Offshoring:** über Kontinentalgrenzen hinweg, z. B. Indien für ein Schweizer Unternehmen.

Insbesondere beim Offshoring stellt die Senkung der Kosten für die Leistungserstellung das Hauptmotiv dar. Durch eine Auslagerung von Dienstleistungsfunktionen und Prozessen in Länder mit einem tieferen Gehaltsniveau lassen sich hierdurch Arbitrage-Vorteile realisieren (Kolburg, 2013, S. 53; Helbling et al., 2013, S. 381).

Das Merkmal zur Abgrenzung vom voran beschriebenen Outsourcing liegt in der geographischen Einordnung: Während bei Letzterem die Eigentumsverhältnisse zwischen Leistungsersteller- und Bezieher entscheidend sind, sind es bei den Shoring-Kriterien die geographischen Gegebenheiten (Kolburg, 2013, S. 53).

2.5 Zentralisierung / Dezentralisierung

In grossen, international tätigen Unternehmen existiert eine Vielzahl an unterschiedlichen Dienstleistungsprozessen, beispielsweise Finanzen, Beschaffung oder Auftragsabwicklung. Die Prozesse werden in den einzelnen Geschäftsbereichen, Niederlassungen oder Tochtergesellschaften in gleicher oder ähnlicher Art und Weise durchgeführt. Für die Erstellung solcher Dienstleistungen gibt es verschiedene Organisationsmodelle, welche sich nach ihrem «Zentralisierungsgrad» unterscheiden lassen (Deimel, 2008, S. 194). Zentralisierung bzw. Dezentralisierung beschreibt nach Becker und Ulrich (2022, S. 322) das Ausmass der Entscheidungskompetenzen, welche von einer Mutter- an die Tochtergesellschaften übertragen werden, um in den lokalen Märkten entsprechend agieren zu können.

Eine häufig eingesetzte Organisationsform für die Erbringung der eingangs beschriebenen Dienstleistungs- bzw. Unterstützungsprozesse ist die Zentralisierung. Dabei werden die dafür notwendigen Prozesse in der Unternehmenszentrale zentralisiert und für alle Tochtergesellschaften übergreifend und einheitlich bzw. standardisiert ausgeführt (Deimel, 2008, S. 194). Mit diesem Vorgehen wird das Ziel verfolgt, Synergien zu nutzen und Skaleneffekte zu realisieren. Des Weiteren können dadurch ebenfalls Doppelarbeiten reduziert werden. Zudem lassen sich Kernkompetenzen in den entsprechenden Prozessen aufbauen und im Rahmen einer Zentralisierung auch standardisieren. Als Ergebnis einer Zentralisierung ist von einer Kosteneinsparung auszugehen (Deimel, 2008, S. 194). Als Nachteil wird die Bürokratisierung sämtlicher Abläufe beschrieben. Darüber hinaus besteht das Risiko, dass sich die Leistungserbringung ein Stückweit verselbständigt, was in eine fehlende Kostendisziplin, eine mangelnde Kundenorientierung bzw. grosse Distanz zum operativen Geschäft, geringe Flexibilität und schlussendlich eine generelle Unzufriedenheit mit den zentralseitig erbrachten Dienstleistungen münden kann (Deimel, 2008, S. 195).

Die Begrifflichkeiten Dezentralisierung und SSC stehen in engem Bezug zueinander. In den 1980er Jahren waren erste unternehmerische Dezentralisierungstendenzen erkennbar. Aus dieser Entwicklung entstammt auch die Idee des SSC. Ziel einer dezentralen Organisationsstruktur ist es, durch Erhöhung der Flexibilität im Vergleich zu einer vormals zentralen Organisationsstruktur einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Die Flexibilität sollte insbesondere durch eine Abflachung der Organisationshierarchien, die Delegation von Entscheidungen sowie die Förderung eines unternehmensinternen Marktdrucks entstehen (Martin-Pérez, 2008, S. 23). Ebenfalls kann durch eine dezentrale Organisation eine höhere Kundenorientierung, eine grössere Nähe zum operativen Geschäft sowie eine höhere Mitarbeitermotivation gewährleistet werden. Die Nachteile liegen insbesondere in höheren Prozesskosten, die sich daraus ergeben, dass die gleichen Prozesse an unterschiedlichen Standorten doppelt ausgeführt werden und hierdurch die Effizienz leidet. Ferner ist unter diesen Rahmenbedingungen eine Standardisierung von Prozessen schwer zu erreichen (Deimel, 2008, S. 196).

Es ist festzuhalten, dass sowohl bei der Zentralisierung als auch bei der Dezentralisierung die Marktorientierung fehlt. Somit ist keine Vergleichbarkeit hinsichtlich der Kosten sowie der Prozessleistung im Wettbewerb gegeben (Deimel, 2008, S. 196).

Wie beschrieben, weisen die beiden Organisationsformen unterschiedliche Vor- und Nachteile auf. Die Idee des SSC-Ansatzes besteht in der Folge darin, die Vorteile der

beiden Ansätze zu verbinden, ohne jedoch deren Nachteile zu übernehmen (Martin-Pérez, 2008, S. 24; Becker et al., 2009, S. 22). In der Praxis wird der SSC-Ansatz dennoch zuweilen mit der Begrifflichkeit der Zentralisierung gleichgesetzt, da in beiden Organisationsformen eine Prozessbündelung stattfindet und Zentralbereiche nicht nur Steuerungs-, sondern wie auch SSC Unterstützungsfunktionen wahrnehmen (Martin-Pérez, 2008, S. 40).

Kajüter et al. (2017, S. 32) erwähnen in diesem Zusammenhang, dass sich der SSC-Ansatz in einem «Spannungsfeld» zwischen Zentralisierung, Dezentralisierung und Outsourcing befindet. Die grundlegenden Fragenstellungen bei der organisatorischen Einordnung eines SSC ergeben sich einerseits aus den Entscheidungskompetenzen (zentral oder dezentral), andererseits aus dem rechtlichen Rahmen bzw. daraus, ob eine eigene Rechtspersönlichkeit geschaffen wird (Outsourcing). Nachfolgende Grafik veranschaulicht dieses Spannungsfeld:

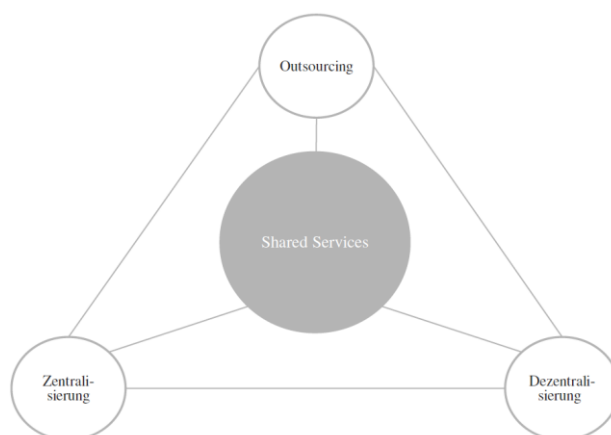


Abbildung 4: SSC zwischen Outsourcing und (De-)Zentralisierung (Kajüter et al., 2017, S. 40)

2.6 Global Business-Services

Unter einer SSC-Organisation wird hinlänglich ein funktionaler Organisationsaufbau verstanden, beispielsweise ein SSC, das ausschliesslich dem Rechnungswesen zugeordnet ist. Unter dem Terminus GBS wird die Weiterentwicklung der klassischen SSC hin zu einer multifunktionalen Organisationsform beschrieben (Schmitz et al., 2022, S. 963). Dabei wird insbesondere das Konzept einer funktionsübergreifenden Organisation skizziert, in welcher die klassischen Abteilungsbarrieren verschwinden. Der Ansatz beruht auf einer prozessorientierten Organisation, in welcher abteilungs- und funktionsübergreifend interdisziplinär gearbeitet wird. Exemplarisch sei an dieser Stelle der Prozess «Purchase-to-Pay» erwähnt (Schmitz et al., 2022, S. 963).

Hartmann (2021) beschreibt eine «natürliche Entwicklung» der GBS aus dem klassischen SSC-Ansatz heraus, wonach Letztere administrative Prozesse an Knotenpunkten im gesamten Unternehmen zusammenfassen. Üblicherweise sind die Bereiche Finanzen, HR und IT einer GBS-Organisation zuzuordnen, allerdings ist eine Erweiterung des Spektrums auf die Bereiche Einkauf, Kundenservice, Vertrieb und Marketing sowie auf die Rechtsabteilungen zu beobachten.

Ein weiteres Merkmal einer GBS-Organisation besteht im globalen Ansatz. So bieten GBS den Leistungsempfängern weltweite Expertise und Ressourcen. Bei frühen Formen von Outsourcing und Offshoring bestand zumeist eine Einschränkung auf eine bestimmte Region. Den GBS-Ansatz charakterisiert hingegen eine weltweite Ausrichtung, sowohl in Bezug auf die Leistungsempfänger als auch die Leistungserstellung (Wirtz et al., 2015, S. 574). Diese Definition wird auch von der Managementberatung gestützt. Entsprechend zeichnet sich eine GBS-Organisation insbesondere durch folgende Merkmale aus (Deloitte, 2014):

- **Multi-function:** Im Fokus einer GBS-Organisation stehen mehrere Funktionen, typischerweise Finance, HR, IT.
- **Multi-region:** Eine GBS-Organisation bietet Dienstleistungen über sämtliche Regionen hinweg an.
- **Multi-location:** Während der klassische SSC-Ansatz typischerweise von einer Vielzahl an Standorten geprägt ist, sieht das GBS-Konzept eine Konsolidierung auf wenige Standorte vor.
- **Multi-sourced:** GBS-Organisationen wenden für das Sourcing unterschiedliche Konzepte oder eine Kombination von Konzepten an. Dabei werden sowohl klassisches Outsourcing als auch das SSC-Konzept erwähnt. In Organisationen mit einem hohen Maturitätsgrad wird von einer GBS-Organisation ein definiertes Service-Level verlangt, jedoch wird es ihr überlassen, welche Form von Sourcing eingesetzt wird.
- **Multi-business:** GBS-Organisationen erbringen typischerweise ihre Dienstleistungen für mehrere Geschäftseinheiten (Business-Units).

2.7 Mittelständische Unternehmen

Da die vorliegende Arbeit einen Schwerpunkt auf mittelständische Unternehmen legt, wird an dieser Stelle die Begrifflichkeit erläutert.

In Zusammenhang mit der Mittelstandsforschung wird in der Literatur ein Spannungsfeld zwischen «Familie» und «Unternehmensgrösse» beschrieben (vgl. Becker et al., 2014, S. 9). So handelt es sich beispielsweise bei deutschen Familienunternehmen auch vielfach um mittelständische Unternehmen. Eine vollständige Übereinstimmung besteht jedoch nicht und eine Gleichsetzung wäre somit falsch (Becker et al., 2014, S. 7). Ebenfalls werden im Kontext von mittelständischen Unternehmen auch oftmals ähnliche Begriffe bzw. Synonyme wie kleine und mittlere Unternehmen (KMU) oder Familienunternehmen eingesetzt. Eine einheitliche Definition für mittelständische Unternehmen ist folglich nicht existent (vgl. Becker et al., 2020, S. 18). Darüber hinaus gibt es sowohl qualitative als auch quantitative Merkmale, nach welchen Unternehmen dem Mittelstand zugeordnet werden, die jedoch nicht einheitlich definiert sind. Dabei hat sich die Definition des Europäischen Forschungsfeldes für Angewandte Mittelstandsforschung (EFAM) herausgebildet, welche mittelständische Unternehmen wie folgt beschreibt (Becker et al., 2020, S. 18):

- Eigentümergeführte Unternehmen und Familienunternehmen,
- managementgeführte Unternehmen bis zu einer Mitarbeiterzahl von ca. 3'000 und/oder bis zu einer Umsatzgrösse von ca. 600 MEUR und
- Unternehmen, die beide erstgenannten Definitionsmerkmale aufweisen.

In der Schweiz ist der Begriff des KMU geläufiger, wobei 99 % aller Unternehmen dieser Kategorie zuzuordnen sind. Das Bundesamt für Statistik klassifiziert Unternehmen allerdings ausschliesslich auf Basis der Anzahl an Beschäftigten. So gelten als Kleinunternehmen solche, die zwischen zehn und 49 Beschäftigte aufweisen, und als mittleres Unternehmen solche mit fünfzig bis 249 Beschäftigten (Bundesamt für Statistik, 2023). Es besteht folglich ein erheblicher Unterschied zwischen den Definitionen von KMU und Mittelstand, obschon diese synonym verwendet werden.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die Begrifflichkeit insbesondere in Verbindung mit dem Umsatzkriterium angewandt. Unter der Prämisse, dass die Implementierung eines FSSC erst ab einer gewissen Grösse und Komplexität des betreffenden Unternehmens lohnend ist, wird als Richtwert eine Umsatzbandbreite zwischen 0,5 und 4,0 Mrd. CHF festgesetzt.

3 Stand der Forschung

In diesem Abschnitt wird einleitend die Motivation für die Implementierung eines SSC beschrieben, nachfolgend werden die gängigen Ansätze aus der Managementberatung vorgestellt. Daran anschliessend wird der Stand der Literatur zur Thematik dargelegt.

Das übergeordnete Ziel, welches mit der Implementierung eines SSC verfolgt wird, liegt in der Einsparung von Kosten (Martin-Pérez, 2008, S. 28). Darüber hinaus gelten die Verbesserung der Serviceleistung, die Verringerung der Prozesskomplexität sowie die Konzentration auf Kernkompetenzen als weitere Beweggründe (Martin-Pérez, 2008, S. 28 & 51). In der jüngeren Vergangenheit wird dem SSC-Konzept zudem eine höhere Relevanz in Bezug auf die digitale Transformation eines Unternehmens beigemessen (Mertin et al., 2020, S. 2).

3.1 Ansätze aus der Managementberatung

Deloitte:

Deloitte erstellte 2011 ein Handbuch, in welchem die zentralen Punkte des Implementierungsprozesses beschrieben werden. Es bezieht sich dabei auf die Erfahrungen von Deloitte, welche in Zusammenhang mit der Implementierung von SSC im Rahmen ihrer Tätigkeit in der Managementberatung gemacht wurden. Nach Moller et al. (2011, S. 7) lässt sich eine erfolgreiche Implementierung im Wesentlichen in fünf Hauptschritte aufteilen, welche nachfolgend erläutert werden.

1.) Prüfung der Machbarkeit:

Im ersten Schritt gilt es, eine Vision zu entwickeln sowie einen Zielzustand der Organisation zu formulieren. Ebenfalls sind grundlegende Fragen nach dem Standort des SSC sowie zur Organisationsstruktur zu klären (SSC oder Outsourcing). Bereits in der ersten Phase empfiehlt sich eine detaillierte Beschreibung der Prozesse, welche an das SSC übergehen werden, und welche lokal im Unternehmen verbleiben. Hierfür bieten sich erste Entwürfe von Service-Level-Agreements (SLA) an, welche im späteren Verlauf des Projektes detailliert ausgearbeitet werden. In die Evaluationsphase sind zudem die bedeutendsten Stakeholder auf Managementstufe einzubeziehen, insbesondere diejenigen, welche unmittelbar von der Implementierung eines SSC betroffen sind. Ebenfalls gilt es, Aspekte von Compliance und Datensicherheit in einer frühen Projektphase zu berücksichtigen. Der Abschluss bzw. das Resultat dieser ersten Phase ist ein detaillierter Business-

Case, welcher eine Kosten-Nutzen-Analyse beinhaltet. Auf dieser Grundlage wird anschliessend eine Go- bzw. No-Go-Entscheidung getroffen (Moller et al., 2011, S. 13–27).

2.) Design:

In diesem Teilschritt wird der konkrete Rahmen eines SSC entwickelt, zudem werden die Projektstruktur und das Projektteam definiert. Auch die künftige Führungskraft des SSC wird in dieser Phase ernannt. Es erfolgt darüber hinaus eine dezidierte Ausplanung des Projektes sowie die Entwicklung des Prozess- und Organisationdesigns, beispielsweise durch die Festlegung der Rechtseinheit. Ebenfalls werden die SLA finalisiert. Zusätzlich werden grundlegende technische Fragen geklärt, z. B. welches ERP-System zum Einsatz kommt. Der Aufbau eines SSC kann auch mit der Implementierung eines geeigneten ERP-Systems einhergehen. Ferner werden in der Designphase weitere grundlegende Aspekte der Datenverarbeitung festgelegt (z. B. einheitlicher Kontenplan, einheitliche Lieferantenummern etc.). In dieser Phase ist dem Change-Management intensive Aufmerksamkeit zu widmen, da die Implementierung einen erheblichen Eingriff in die Unternehmensorganisation darstellt und mit Widerständen in der Organisation zu rechnen ist. Ferner gilt es, die Motivation aufrecht zu erhalten und eine transparente Kommunikation zu pflegen. Moller et al. (2011, S. 31) empfehlen hierfür ein «Project Initiation Document» (PID), in welchem die grundlegenden Fragen (was, wie, wer, wann, wieviel?) beantwortet werden. In der Designphase werden ferner die Governance-Strukturen festgelegt und es wird ein Risikomanagement etabliert. Ebenfalls werden steuerliche Aspekte geklärt. Die Implementierung eines SSC kann einerseits steuerliche Vorteile generieren, andererseits können Inter-Company-Verrechnungen über Transfer-Pricing-Modelle äusserst komplex werden und bei Verfehlungen empfindliche Geldstrafen nach sich ziehen. Eine entsprechende Tax-Compliance ist daher essenziell (Moller et al., 2011, S. 31–45).

3.) Aufbau und Testphase:

In diesem Projektabschnitt geht es darum, detaillierte Prozessbeschreibungen sowie Dokumentationen für die Endanwender zu erstellen. Darüber hinaus werden genaue Aufgabenbeschreibungen formuliert, welche auch als Basis für das Anforderungsprofil im Rahmen der Rekrutierung der künftigen SSC-Angestellten verwendet werden können. Zudem wird das organisatorische Set-Up mit der Definition entsprechender Rollen und Verantwortlichkeiten finalisiert. In dieser Phase wird auch mit dem Recruiting der künftigen Mitarbeitenden begonnen, wobei der Fokus auf den Teamleiterpositionen liegt, um diese in den Aufbau und in die Testphase miteinbeziehen zu können. Zusätzlich werden auch

Personen auf der Stufe «Mitarbeiter:in» rekrutiert. Auch die Ausbildung der angeworbenen Personen fällt in diese Phase (Moller et al., 2011, S. 51–58).

Neben dem Recruiting und der finalen Ausgestaltung sämtlicher Prozesse gilt es zusätzlich, die technische Infrastruktur zu installieren. Hierbei stellt sich die grundlegende Frage, ob im Zuge einer SSC-Implementierung zeitgleich auf ein anderes ERP-System umgestellt werden soll. In diesem Fall ist von einem erheblichen Zusatzaufwand für die Migration auszugehen. Unabhängig davon ist in dieser Phase das Customizing vorzunehmen, zudem sind alle IT-Schnittstellen aufzusetzen. Neben der Software muss die notwendige Hardware beschafft und installiert werden, was sich abhängig von der Grösse des SSC als nicht zu unterschätzende Aufgabenstellung erweist. Den Abschluss dieser Phase bildet eine umfangreiche Testphase. Ausgangspunkt hierfür sind sogenannte Test-szenarien, auf deren Basis die Prozesse getestet werden. Dies bildet einen zentralen Baustein der Aufbauphase, in der letzten Endes die Frage beantwortet wird, ob das SSC in Betrieb genommen werden kann. Ferner gilt es, ein Konzept für den Support des SSC zu erarbeiten. In der Praxis wird dies oftmals durch eine Kombination aus einem zentralen Support-Desk, welcher komplexere Fragestellungen behandelt, und lokalen Super-Usern gelöst, welche vor Ort kurzfristig Unterstützung leisten können (Moller et al., 2011, S. 51–58).

4.) Implementierung und Roll-Out:

Dieser Prozessabschnitt befasst sich mit der tatsächlichen Migration. Dabei wird ein konkreter Roll-Out-Plan erstellt sowie ein Pilot (Organisation, in welcher als erstes ein SSC implementiert wird) definiert. Auch das eigentliche Change-Management inkl. dazugehöriger Kommunikation fällt in diesen Projektabschnitt. Zusätzlich ist der Know-how-Transfer zu organisieren (Moller et al., 2011, S. 62–69).

Dabei werden in einer Transition-Roadmap die grundlegende Herangehensweise sowie die Migrationsstrategie beschrieben. Eine SSC-Implementierung umspannt oftmals mehrere Business-Units und Funktionen in unterschiedlichen Ländern. Hierfür ist es essenziell, über ein Verständnis in Bezug auf die Funktionsweise und die Entscheidungswege der gesamten Organisation zu verfügen, da die Implementierung mit diversen Parteien abzustimmen ist. Zentrale Fragestellungen sind dabei folgende (Moller et al., 2011, S. 62):

- Wer ist auf Managementstufe miteinzubeziehen, um Roll-Out-Pläne zu definieren und entsprechende Ressourcen freizugeben?

- Nach welchen Kriterien werden die Roll-Outs durchgeführt in Bezug auf Land, Division etc.?
- In welcher Sequenz soll migriert werden?
- Wie sind die Roll-Out-Teams strukturiert und was wird von den betroffenen Divisionen, Ländern etc. erwartet?

Der Übergang an ein SSC umfasst die Konsolidierung auf den Dimensionen «Systeme», «Prozesse», «Standort» und «Organisation». Für die damit verbundenen notwendigen Anpassungen bieten sich unterschiedliche Migrationsstrategien an, wovon sich in der Praxis insbesondere folgende durchgesetzt haben (Moller et al., 2011, S. 64):

- Die Anpassungen werden zeitgleich mit der Migration durchgeführt.
- Die Prozesse werden zuerst angepasst und dann migriert («lift and shift»).

In der Praxis ist dabei ein Trend hin zu der ersten Variante zu beobachten, da der Eingriff in das operative Geschäft im Vorfeld reduziert wird und durch eine Standardisierung der Prozesse im Rahmen der Migration zeitgleich die Grundlage für eine Prozesskonsolidierung geschaffen wird (Moller et al., 2011, S. 64).

Ein weiterer Bestandteil der Migrationsstrategie ist der Roll-Out-Plan. Dabei gibt es im Wesentlichen zwei Herangehensweisen: Ein Roll-Out erfolgt entweder in mehreren Phasen oder zeitgleich in sämtlichen Business-Units, Ländern etc. Letztere Variante wird in der Organisation als aggressiv bzw. konfrontierend wahrgenommen, ist allerdings schneller. Bei einem phasenweisen Roll-Out gilt es, zu klären, nach welcher Reihenfolge auf ein SSC umgestellt wird. Dabei sind u. a. folgende Fragestellungen relevant (Moller et al., 2011, S. 65):

- Relative Grösse der Organisation, für welche ein SSC implementiert wird
- Bezifferung der Vorteile
- Komplexität des Geschäftsmodells
- Reifegrad der Prozesse
- Unterstützung des lokalen Managements
- Regulatorisches Umfeld

Für eine phasenweise Implementierung eines SSC spricht insbesondere ein im Vergleich zum flächendeckenden Ansatz niedrigeres Risiko. Ebenfalls können Resistenzen in der Organisation und bei Gewerkschaften einfacher überwunden werden. Darüber hinaus kann mit dem Support von zuvor erfolgreich umgestellten Organisationen gerechnet

werden, dahingehend, dass diese als Befürworter des SSC-Ansatzes auftreten und sich hierdurch Widerstände einfacher überwinden lassen. Gegen eine phasenweise Implementierung sprechen der hohe Zeitaufwand, eine geringere Visibilität des Projektes und eine abnehmende Unterstützung im Fall, dass sich die Ergebnisse nicht in die gewünschte Richtung entwickeln (Moller et al., 2011, S. 65).

Bei einer phasenweisen Implementierung gilt es, einen geeigneten Piloten zu definieren. An der Pilotorganisation soll das SSC-Konzept in einem produktiven Umfeld getestet werden und es sollen letzte Schwachstellen beseitigt werden, bevor das Konzept in weiteren Organisationseinheiten etabliert wird. Der Pilot ist insbesondere von zentraler Bedeutung, wenn mit der SSC-Implementierung eine Umstellung auf ein anderes ERP-System einhergeht. Bei der Wahl einer geeigneten Organisation sind folgende Überlegungen relevant (Moller et al., 2011, S. 66):

- Ist der Pilot hinsichtlich der Prozesslandschaft repräsentativ?
- Visibilität des Piloten: Wird die Pilotorganisation als Befürworter des SSC-Ansatzes auftreten?
- Ist von Seiten des lokalen Managements Support zu erwarten?
- Sind schnelle Ergebnisse gefragt, bzw. kann dies mit dem Piloten realisiert werden?
- Wie hoch ist die geographische Distanz des Piloten? Dabei kann die Nähe zur Pilotorganisation sich als vorteilhaft erweisen.

Neben der Transition-Roadmap ist das Change-Management ein weiterer Bestandteil dieser Phase. Hierbei geht es im Wesentlichen um die Definition einer Kommunikationsstrategie gegenüber einem breiteren Publikum innerhalb des Unternehmens sowie gegenüber Stakeholdern. Die Implementierung eines SSC bedeutet zugleich auch, dass die Stellen, welche an ein SSC ausgelagert werden, in den lokalen Einheiten verlorengehen. Dabei sind das Timing der Ankündigung des Stellenabbaus und der Umgang mit den betroffenen Angestellten entscheidend. Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass die Personen für den Wissenstransfer an das SSC zu Verfügung stehen. In der Praxis haben sich ein proaktiver Kommunikationsstil, die Unterstützung bei der Stellensuche sowie Abfindungszahlungen als probates Mittel erwiesen, um die betroffenen Mitarbeitenden für den Know-how-Transfer ca. zwei bis drei Monate nach erfolgtem Go-Live im Unternehmen zu halten. Für den Wissenstransfer von den lokalen Einheiten an das SSC eignet sich das sogenannte Workshadowing. Dabei werden SSC-Mitarbeitende für einige Zeit in die

Organisationseinheit entsandt, welche später verlagert wird. Dies geschieht typischerweise zwei Wochen bis vier Monate im Vorfeld des Go-Live. Während dieser Zeit begleitet der Mitarbeitende des SSC den lokalen Angestellten wie ein «Schatten» und eignet sich hierdurch die notwendigen Kompetenzen an (Moller et al., 2011, S. 66–69).

5.) Optimierung:

Mit dem eigentlichen Go-Live eines SSC ist eine grosse Hürde überwunden, allerdings gilt es, anschliessend einen kontinuierlichen Optimierungsprozess zu implementieren und aufrechtzuerhalten. Einige Zeit nach dem Go-Live ist zu überprüfen, ob die Performance des SSC den Erwartungen entspricht. Dafür eignen sich Key-Performance-Indicator (KPI), welche idealerweise bereits in der initialen Organisation angewandt wurden und nach der Migration erneut gemessen und verglichen werden können. Ein weiteres Instrument stellen regelmässige Kundenumfragen dar, welche an die Leistungsempfänger gerichtet werden. Um einen lösungsorientierten Austausch zwischen dem SSC und dessen Leistungsempfänger zu fördern, ist es essenziell, dass Ersteres als Business-Partner wahrgenommen wird, und nicht als eine losgelöste Institution. Ferner gilt es, nach einem Go-Live in regelmässigen Abständen die SLA sowie das Pricing-Modell zu prüfen und ggf. an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen. Ebenso ist das Level der Automatisierung fortlaufend zu kontrollieren und idealerweise zu erhöhen. Sowohl für die Mitarbeitenden, welche in die Implementierung des SSC involviert waren, als auch für die SSC-Angestellten selbst, endet mit dem Go-Live eine interessante und abwechslungsreiche Phase, welche von vielfach repetitiven Arbeitsabläufen gefolgt wird. In dieser Phase ist es von zentraler Bedeutung, die Motivation der SSC-Angestellten aufrechtzuhalten und mit regelmässigen Trainings den Wissensstand zu festigen bzw. zu erweitern. Der Mitarbeiterbindung kommt dabei eine wesentliche Bedeutung zu (Moller et al., 2011, S. 78–81).

Als grösste Hindernisse für eine erfolgreiche Implementierung werden die Resistenz gegenüber einem Wandel, systemtechnische Limitationen sowie fehlende Unterstützung auf Seiten des Managements genannt (Moller et al. 2011, S. 26).

KPMG:

KPMG formulierte 2007 zusammen mit der Universität St. Gallen die wesentlichen Schritte für die Implementierung eines SSC. Die Basis für die Unterlagen bilden einerseits die Expertise, die KPMG aufgrund der Beratungstätigkeit in diesem Gebiet beigemessen werden kann, und andererseits Interviews mit Unternehmen, welche bereits ein SSC implementiert haben. De Lucia und Leibfried (2007, S. 16) definieren sechs Teilschritte für eine erfolgreiche SSC-Implementierung, welche nachfolgend beschrieben werden.

1.) Strategy:

Den Ausgangspunkt bilden die Entwicklung einer Vision und die Formulierung einer entsprechenden Strategie für die Implementierung eines SSC. Der zentrale Punkt ist dabei die Fragestellung, was mit Letzterer erreicht werden soll. Weitere Bestandteile sind das Adressieren möglicher Einschränkungen und Risiken sowie das Festlegen einer Vorgehensweise bei der Standortwahl des SSC. Den Abschluss des ersten Teilschritts bildet eine Business-Case, mit welchem evaluiert werden kann, ob hinreichend Potential für ein SSC besteht, bzw. ob das Projekt weitergeführt wird (De Lucia & Leibfried, 2007, S. 16).

2.) Scope & Plan:

In der zweiten Phase wird in eine detailliertere Planung übergegangen, insbesondere werden die Anforderungen hinsichtlich des Personals, der Prozesse und der Technologie formuliert. Ebenso wird die Zielprozesslandschaft definiert, in welcher das künftige SSC als zentraler Bestandteil der Organisation inkludiert werden soll. Im Rahmen einer engmaschigeren Planung und Ausarbeitung der künftigen Organisations- und Prozesslandschaft ist eine erneute Prüfung der Risiken erforderlich. Das Augenmerk liegt dabei auf Aspekten der Datensicherheit und staatlicher Regulatorien sowie auf immateriellen Vermögenswerten. Ferner werden in dieser Phase die Legal- sowie die Steuerstruktur des SSC festgelegt. Unter Einbezug dieser Ergebnisse ist der Business-Case zu überarbeiten und in Bezug auf zu erwartende Kosten der aktuellen Organisation (ohne SSC) gegenüberzustellen. Der überarbeitete Business-Case wird anschliessend dem Management zur Genehmigung vorgelegt (De Lucia & Leibfried, 2007, S. 16 f.).

3.) Design & Build:

Die dritte stellt zugleich die letzte Phase vor der eigentlichen Implementierung dar. Die Prozesse werden detailliert beschrieben, anschliessend werden die SLA verfasst. Ferner wird das finale Design des SSC im Hinblick auf Organisation, Stellenbeschreibungen und Standort festgelegt. Hierzu gehört auch die Entscheidung darüber, welches ERP-System zum Einsatz kommen soll. In Vorausschau auf die nachfolgende Phase gilt es, einen

entsprechenden Transition-Plan zu entwickeln, in welchem alle Implementierungsschritte definiert werden. Auch in dieser Phase ist ein Update des Business-Case vorgesehen, welcher zusammen mit dem Transition-Plan dem Management zur Genehmigung vorzulegen ist (De Lucia & Leibfried, 2007, S. 17).

4.) Transition:

Die Transitionsphase beschreibt die tatsächliche Implementierung des SSC. De Lucia und Leibfried (2007, S. 17) empfehlen dabei den Weg über einen Piloten, um die daraus gewonnenen Erkenntnisse in die nachfolgenden Implementierungen einfließen zu lassen. Darüber hinaus argumentieren sie, dass ein erfolgreicher Start des SSC-Konzeptes zu einer positiven Wahrnehmung und einer höheren Akzeptanz in der Organisation führt. Nach erfolgreicher Implementierung des SSC-Konzeptes in der Pilotorganisation wird selbiges anschliessend in der gesamten Organisation ausgerollt. In diesem Projektabschnitt sind ferner das fortlaufende Monitoring möglicher Risiken, die im Zusammenhang mit der Implementierung stehen, sowie die Überwachung des Projektfortschritts sicherzustellen. Dabei ist eine erneute Evaluation des Business-Cases vorgesehen, welcher als Basis für die Erfolgsmessung in der operativen Phase des Projektes eingesetzt wird (De Lucia & Leibfried, 2007, S. 17).

5.) Deliver:

In der fünften Projektphase ist das SSC bereits in der Organisation etabliert und in das operative Tagesgeschäft eingebunden. Nach der Implementierung gilt es, ein Performance-Management aufzubauen, welches fortlaufend die Dimensionen Governance, Service-Level und Compliance überwacht (De Lucia & Leibfried, 2007, S. 17).

6.) Evolve:

Der letzte Teilschritt beschreibt eine regelmässige Überprüfung des SSC-Modells im Kontext des Geschäftsumfelds und der Organisationsstrategie des Gesamtunternehmens. Das SSC-Konzept ist ausserdem in regelmässigen Abständen mit der Unternehmensstrategie abzugleichen und in Einklang zu bringen. Ferner gilt es, fortlaufend weitere Chancen in Bezug auf Kosteneinsparungen innerhalb des SSC zu identifizieren und zu realisieren. Ebenfalls ist der Effekt von Akquisitionen und Zusammenschlüssen mit anderen Unternehmen zu ermitteln und mit entsprechenden Massnahmen zu hinterlegen (De Lucia & Leibfried, 2007, S. 17).

De Lucia und Leibfried (2007, S. 3) heben im Zusammenhang mit der Implementierung eines SSC insbesondere die Relevanz der organisatorischen Umstellung hervor, welche

einen erheblichen Eingriff in die Unternehmensorganisation darstellt. Dies geht mit Widerständen in der Organisation einher. Entsprechend ergeben sich zahlreiche Herausforderungen mit Bezug zum Personal des Unternehmens. Dabei ist eine grundsätzliche Kategorisierung in zwei Gruppen möglich: einerseits das Personal auf Managementstufe, welches bislang für die Prozesse verantwortlich war, die an das SSC ausgelagert werden, andererseits die Angestellten, welche die operativen Tätigkeiten ausführen, die vom SSC übernommen werden. Erstgenannte können gegenüber einem SSC skeptisch eingestellt sein, weil dadurch ein Verlust an Kontrolle und Einfluss befürchtet wird. Letztere können befürchten, ihre Stelle zu verlieren. Ein gutes Change-Management ist daher essenziell und erweist sich als Punkt, welcher im Rahmen einer SSC-Implementierung oftmals unterschätzt wird (De Lucia & Leibfried, 2007, S. 9).

Ernst & Young (EY):

Oldiges und Biallas (2023) erachten SSC für mittelständische Unternehmen nicht nur als eine Möglichkeit für Kosteneinsparungen, sondern auch als bedeutende Chance, um die Digitalisierung voranzutreiben und Prozesse zu standardisieren. Die Corona-Pandemie hat dabei den Aufholbedarf verdeutlicht, der in Bezug auf die Digitalisierung in mittelständischen Unternehmen besteht. In diesen Unternehmen lag der Fokus bislang auf einwandfreien Fertigungsprozessen, während die vielfach noch papierlastigen Verwaltungsprozesse hingegen nicht im Mittelpunkt standen. Diese rücken jedoch auch in mittelständischen Unternehmen zunehmend in den Vordergrund. Hierzu trägt ebenfalls eine aktuell schwer vorhersehbare wirtschaftliche Entwicklung bei, welche Unternehmen zu weiteren Kosteneinsparungen veranlasst, um Mittel für Investitionen freizusetzen. Wenn die Verwaltungskosten im Vergleich zum Wettbewerb deutlich höher liegen, spricht dies nach Oldiges und Biallas (2023) für die Implementierung eines SSC, womit sich einerseits das Potential für Kosteneinsparungen im Umfang von 30–50 % bietet, und das andererseits den Vorteil mit sich bringt, dass sich Unternehmen anstelle von Verwaltungsaufgaben vermehrt auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren können. Oldiges und Biallas (2023) legen folgende Unternehmenskriterien fest, um das Potential ausschöpfen zu können, das sich durch die Standardisierung und die Skaleneffekte einer SSC-Organisation ergibt:

- Ca. 1 Mrd. EUR Umsatz
- Dezentralisierte Unternehmensstruktur
- Verschiedene Standorte im In- und Ausland mit eigenen Verwaltungsfunktionen.

Die vier Teilschritte der Implementierung eines SSC werden nachfolgend umrissen:

- 1.) Den Ausgangspunkt bildet eine Machbarkeitsstudie, in welcher der Status quo eruiert wird. Die zentralen Fragestellungen lauten dabei wie folgt: «Welche Gesellschaften haben welche Funktionen?»; «Welche Supportfunktionen befinden sich wo und wie viele Mitarbeiter sind ihnen jeweils mit welchen Aufgaben zugeordnet?» (Oldiges & Biallas, 2023). Auf dieser Basis lassen sich anschliessend die unterschiedlichen Optionen ableiten. Dabei gilt es, zu prüfen, ob das SSC an einem bestehenden Unternehmensstandort miteingegliedert werden soll, oder ob das Aufsetzen eines virtuellen Netzwerks als SSC bereits ausreichend sein kann.
- 2.) Nachfolgend muss ein geeigneter Standort ausfindig gemacht werden. Hierfür gibt es unterschiedliche Kriterien, welche zu beachten sind, darunter beispielsweise die erforderliche Sprache. Fällt die Wahl auf etablierte Standorte wie Breslau oder Lodz, sind an diesen Standorten zwar ausreichend Arbeitskräfte vorhanden, aber auch entsprechend umkämpft und damit teuer (Oldiges & Biallas, 2023).
- 3.) Nachdem ein passender Standort gefunden ist, beginnt die Designphase. In dieser wird die Struktur des SSC definiert und es wird festgelegt, welche Gesellschaften, Funktionen und Prozesse in Letzteres integriert werden (Oldiges & Biallas, 2023).
- 4.) In der Phase der Implementierung gilt es, eine passende Immobilie zu erschliessen und die Mitarbeitenden im SSC-Tätigkeitsgebiet zu schulen. Ebenfalls gehört die Implementierung standardisierter Prozesse sowie digitaler Tool-Lösungen zu diesem Projektabschnitt (Oldiges & Biallas, 2023).

Oldiges und Biallas empfehlen einen schrittweisen Ausbau des SSC, beispielsweise nach Funktionen. Sie betonen ausserdem die Bedeutung eines effektiven Change-Managements, denn verharrt das Unternehmen nach der Implementierung in den bisherigen Strukturen, ist der Zweck eines SSC nicht erfüllt und dieses kann sein Potential nicht entfalten (Oldiges & Biallas, 2023).

Mertin et al. (2020, S. 2) messen GBS-Organisationen insbesondere im Kontext einer digitalen Transformation eine hohe Bedeutung zu und beschreiben sie diesbezüglich als «Katalysatoren». Obschon End-to-End-Prozesse in GBS-Organisationen weit verbreitet sind, bietet sich auch in Zukunft erhebliches Potential für diese Organisationsform. Unter zunehmend komplexen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen streben Unternehmen nach weiteren Effizienzsteigerungen und dem nutzbringenden Einsatz von Data-Analytics. Hierfür liegt für GBS-Organisationen der Fokus künftig nicht mehr nur auf den Kosten, sondern zunehmend auch auf den Profilen und Fähigkeiten der GBS-Mitarbeitenden,

beispielsweise hinsichtlich Data-Science oder Programmierkenntnissen. GBS-Organisationen sind oftmals organisch gewachsen, sodass ebenso die Harmonisierung in einer einheitlichen Struktur für die Leistungserbringung zunehmend wichtig wird (Mertin et al., 2020, S. 18 f.).

In Bezug auf die Organisation eines GBS geben Mertin und Klimkeit (2019, S. 13) auf Basis einer durchgeführten Studie folgende Empfehlungen ab:

- Crossfunktionale Teams
- Eine End-to-End-Prozesslandschaft
- Sofern Funktionen fast vollständig an ein GBS verlagert werden, ist die ursprüngliche Organisation neu aufzubauen und auszurichten, wobei ein Fokus auf lokale Besonderheiten gelegt werden sollte.
- Sofern ein Prozess vollumfänglich innerhalb eines GBS ausgeführt wird, empfiehlt es sich, den Process-Owner ebenfalls darin zu platzieren.
- Eine Kombination von global standardisierten Prozesshandbüchern und Arbeitsanweisungen, welche Anpassungen zulassen, um lokale Anforderungen berücksichtigen zu können.

PwC:

Das Unternehmen PwC führt in regelmässigen Abständen Umfragen zur Entwicklung von SSC-Organisationen durch. Nachfolgend werden die Ergebnisse aus den Studien von 2011 und 2021 mit Relevanz für die SSC-Implementierung zusammengefasst wiedergegeben. Die Wahl fiel auf eine etwas ältere und eine aktuelle Studie, um die Entwicklung und die Unterschiede im Zeitverlauf aufzuzeigen.

In Rahmen der Studie aus dem Jahr 2011 führte PwC eine Umfrage bei Firmen durch, welche zu diesem Zeitpunkt im Global-Fortune-500-Index gelistet waren und folglich zu den damals 500 umsatzstärksten Unternehmen der Welt gehörten.

In Bezug auf die Wahl des Standortes war die Verfügbarkeit von entsprechend qualifiziertem Personal in Kombination mit einem niedrigen Lohnniveau das entscheidende Kriterium (Suska et al., 2011, S. 19). Zum Zeitpunkt der Umfrage im Jahr 2011 hatte die Mehrheit der Unternehmen ihre SSC-Organisationen in Westeuropa angesiedelt, gefolgt von der Region «Central and Eastern Europe» (CEE) und Nord-Amerika (Suska et al., 2011, S. 45). Allerdings wurde zum damaligen Zeitpunkt prognostiziert, dass die

Regionen CEE und Asia-Pacific für zukünftige SSC-Implementierungen an Bedeutung gewinnen würden (Suska et al., 2011, S. 45). In Bezug auf die Kostenreduktion, welche in Zusammenhang mit einer SSC-Implementierung erzielt werden konnte, zeigte die Region CEE das beste Resultat, gefolgt von der Region Asia-Pacific (Suska et al., 2011, S. 39).

Im Hinblick auf die Implementierungsstrategie waren im Jahr 2011 insbesondere zwei Wege weit verbreitet: Eine Standardisierung der Prozesse erfolgte entweder zeitgleich mit der Migration an das SSC oder nach dem Go-Live. In Bezug auf den Reifegrad einer SSC-Organisation erreichten die Organisationen, welche die Prozesse vor der Migration standardisierten, jedoch leicht bessere Ergebnisse (Suska et al., 2011, S. 19).

Im Hinblick auf die Organisations- und Governance-Strukturen war zum Untersuchungszeitpunkt die Mehrheit der SSC als Cost-Center-Organisationen aufgebaut, welche die Dienstleistungen entweder auf Basis der effektiv erbrachten Leistungen oder anhand von fixen Tarifen an die Leistungsempfänger weiterverrechneten. Nur sieben Prozent der befragten Unternehmen hatten zum damaligen Zeitpunkt ihr SSC als Profit-Center-Organisation mit entsprechender Leistungsverrechnung auf Basis von Marktpreisen aufgebaut. Hinsichtlich der Leistungsvereinbarungen konnte sich das Verfahren über SLA bereits 2011 als geeignetes Instrument etablieren, um klare Verantwortlichkeiten zu festigen (Suska et al., 2011, S. 22). Die Organisation eines SSC beruhte zum Umfragezeitpunkt mehrheitlich auf Basis der jeweiligen Tätigkeit. So war eine Vielzahl an Prozessverantwortlichen für eine bestimmte Tätigkeit pro Geschäftsbereich installiert. Eine Organisation auf Grundlage übergreifender End-to-End-Prozesse mit einem entsprechenden Process-Owner stellte noch eine Ausnahme dar, obschon positive Effekte dieser Struktur bereits erkennbar waren (Suska et al., 2011, S. 23).

In der PwC-Analyse auf Basis der Daten aus dem Jahr 2011 wurde weiter festgehalten, dass sich ein hohes Mass an Prozessstandardisierung positiv auf die Reduzierung der Betriebskosten auswirkt. Sie korreliert ausserdem positiv mit einer hohen IT-Automatisierungsrate (Suska et al., 2011, S. 26).

Die Studie aus dem Jahr 2021 umfasst die Ergebnisse von rund 300 weltweit tätigen SSC, welche ihre Dienstleistungen in unterschiedlichen Branchen erbringen. Der Ursprung von SSC-Organisationen bestand in der Übernahme von repetitiven Aufgaben für unternehmensinterne Kunden. Die aktuelle Studie zeigt auf, dass mittlerweile globale End-to-End-Prozesse an SSC verlagert werden und zunehmend eine agile Arbeitsmethodik zum

Einsatz kommt. In diesem Zusammenhang ist die Begrifflichkeit der GBS zunehmend häufig anzutreffen. Die Verlagerung betrifft meist Prozesse, welche zuvor in Corporate-Organisationen angesiedelt waren. In der Vergangenheit dominierten dabei die klassischen Finanzaufgaben, während mittlerweile Tätigkeiten wie die Finanzplanung und -analyse sowie Funktionen aus den Bereichen Einkauf und Sales in den Fokus für eine Verlagerung geraten (Suska et al., 2021, S. 3 f.).

In Bezug auf den Standort hat die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen ihr SSC in Europa implementiert, gefolgt von Asia-Pacific und Nord-Amerika (Suska et al., 2021, S. 53). Da die Studie aus dem Jahr 2021 keine Aussage zur Implementierungsstrategie zulässt, sei stattdessen auf die Erkenntnisse aus der 2019 durchgeführten Untersuchung verwiesen. Während sich aus der Studie von 2011 noch kein klarer Trend ableiten liess, ist im Jahr 2019 ein favorisierter Weg erkennbar: Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen verlagerte die Prozesse an das SSC und standardisierte sie anschliessend. Am zweithäufigsten erfolgte eine Standardisierung zeitgleich mit der Verlagerung an das SSC (Suska et al., 2019, S. 9).

Für die Weiterentwicklung des SSC-Konzeptes wird geeignetes Personal von entscheidender Relevanz sein. In diesem Zusammenhang wird im Rahmen der Studie aus dem Jahr 2021 die Empfehlung ausgesprochen, eine GBS-Organisation auf Basis von drei Talentsäulen aufzubauen: Operations, Functions und Technik. Die erstgenannte Kompetenz wird benötigt, um eine GBS-Organisation wie einen eignen Geschäftsbereich führen zu können und geeignete Workflows sicherzustellen. Funktionale Kompetenzen sind notwendig, um über entsprechende Kernkompetenzen innerhalb einer GBS-Organisation zu verfügen, beispielsweise in den Bereichen Rechnungswesen oder Einkauf. IT-Kompetenzen sind in Bezug auf eine weiterführende Digitalisierung relevant (Suska et al., 2021, S. 10).

Im Hinblick auf die Organisationsstruktur wird eine agile Ausprägung derselben zunehmend wichtig. Historisch waren die SSC von repetitiven Aufgaben geprägt, welche durch den technischen Fortschritt jedoch immer weiter automatisiert werden können und damit an Relevanz in Bezug auf die Organisation verlieren. Zukünftig wird der Fokus auf den Kundenbedürfnissen und auf weiteren Prozessinnovationen liegen. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, gilt es, die traditionelle Linienorganisation zu überwinden und Strukturen nach der Prämisse einer End-to-End-Prozessverantwortung zu etablieren. Dies bedeutet, dass SSC-Organisationen nicht mehr nach Funktionen oder Unternehmensbereichen gegliedert werden, sondern auf Basis von

unternehmensübergreifenden Prozessen (Suska et al., 2021, S. 21 f.). In Bezug auf die Methodik der Leistungsverrechnung des jeweiligen SSC an seinen Leistungsempfänger hat sich eine Verrechnung auf Basis der Full Time Equivalent (FTE) durchgesetzt (Suska et al., 2021, S. 25).

Aus dem Vergleich der Studien können in Bezug auf Standort, Implementierungsstrategie und Organisation folgende Trends abgeleitet werden:

- Standort: Europa ist für die Implementierung eines SSC nach wie vor valabel.
- Implementierungsstrategie: Insbesondere die Studie aus dem Jahr 2019 veranschaulicht einen Trend dazu, die Prozesse erst nach der Migration an ein SSC zu standardisieren.
- Organisation: Die Organisation eines SSC hat auf Basis von End-to-End-Prozessen zu erfolgen.

Mit Blick auf die zukünftige Entwicklung von SSC-Organisationen wird insbesondere eine weitere Effizienzsteigerung von entscheidender Bedeutung sein. So werden SSC weiterhin unter hohem Kostendruck stehen, und dies bei zeitgleicher Anforderung, das Dienstleistungsangebot weiter auszubauen. Als grösste Herausforderungen werden von den befragten Unternehmen einerseits die weitere Prozessautomation und andererseits die voranschreitende Digitalisierung genannt (Suska et al., 2021, S. 52).

3.2 Ansätze aus der Literatur

Nach Forster et al. (2013, S. 72) lässt sich die Implementierung eines SSC in fünf Projektphasen beschreiben. Den Ausgangspunkt bildet eine Planungsphase, in welcher der Zeitrahmen definiert, ein Business-Case erstellt und eine Migrationsmethode festgelegt wird. Anschliessend folgt eine Ist-Analyse, in welcher der aktuelle Stand der Prozesse, die Organisation und die IT-Infrastruktur aufgenommen werden. Daraufhin wird das Ziel-design der SSC-Organisation sowie der Prozesse, welche an das SSC übertragen werden, definiert und anschliessend vom Management abgenommen. Im Anschluss beginnt die eigentliche Implementierungsphase, welche den Roll-Out über einen Piloten beschreibt. Den abschliessenden Schritt bildet wiederum ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Eine SSC-Implementierung geht stets mit einer Prozessstandardisierung einher. Diese kann dabei zu unterschiedlichen Zeitpunkten erfolgen, wird aber mehrheitlich vor oder nach der Migration an das SSC durchgeführt. Selten wird eine Standardisierung zeitgleich mit der Migration umgesetzt, da dies zu einer erheblichen Steigerung der Komplexität

führt (Forster et al., 2013, S. 71). Forster et al. (2013, S. 72) empfehlen, die gewählte Migrationsstrategie im Rahmen eines Pilotprojektes zu validieren. Die Auswahl des Piloten hat dabei eine Signalwirkung. Fällt die Wahl auf eine komplexe Organisation, bietet dies die Möglichkeit, bereits in einer frühen Roll-Out-Phase mögliche Komplikationen identifizieren zu können. Fällt die Entscheidung hingegen auf eine weniger komplexe Gesellschaft, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass ein erster Go-Live ohne grössere Komplikationen gelingt und dadurch ein positives Signal an die folgenden Gesellschaften ausgesandt werden kann. Unabhängig vom gewählten Verfahren ist nach der Pilotphase ausreichend Zeit für die Analyse und ggf. die Adaption der Migrationsstrategie einzuplanen. Für die folgenden Roll-Outs gilt es, zu prüfen, welche Gesellschaften sich unter Berücksichtigung von Komplexität, Standort, Prozessen etc. zusammenfassen lassen (Forster et al., 2013, S. 72).

Für eine optimale Implementierung ist der vollständige Wissenstransfer essenziell. Dies bedingt wiederum ein effektives Change-Management innerhalb der abgebenden Gesellschaft. Den betroffenen Mitarbeitenden sollten möglichst bereits zu Projektstart entsprechende Optionen und Perspektiven aufgezeigt werden, wodurch sich das Training bzw. der Wissenstransfer reibungsloser gestalten lässt (Forster et al., 2013, S. 73). Für die operative Steuerung des SSC ist es entscheidend, dass die durch Letzteres zu erbringenden Dienstleistungen präzise definiert sind und ihre Verrechnung geregelt ist. Üblicherweise werden hierfür SLA eingesetzt. Quantitative Daten für die Leistungsmessung lassen sich vergleichbar einfach über die ERP-Systeme erheben, z. B. transaktionale Daten. Die Erhebung qualitativer Informationen zur Kundenzufriedenheit gestaltet sich hingegen schwieriger. Sie lassen sich beispielsweise über regelmässige Zufriedenheitsumfragen ermitteln oder über Kennzahlen wie die Reaktionszeit eines SSC auf eine Kundenanfrage (Forster et al., 2013, S. 73).

Forster et al. (2013, S. 74) differenzieren bei der Implementierung eines SSC zwischen Grossunternehmen und dem sogenannten Mittelstand: Kosteneinsparungen lassen sich durch die Implementierung eines SSC im Falle von Grossunternehmen primär durch Arbitrage-Vorteile erreichen. Bei mittelständischen Unternehmen stehen diesem Ansatz jedoch die Unternehmensgrösse und das Transaktionsvolumen entgegen. Darüber hinaus sind mittelständische Unternehmen in der Region ihres Heimatstandorts besonders stark verwurzelt, so dass ein Stellenabbau zugunsten einer Verlagerung an ein SSC häufig gar nicht in Betracht gezogen wird. Im Vergleich zu Konzerngesellschaften sind meist ohnehin weniger Personen aufgrund einer SSC-Implementierung von einem Stellenabbau

betroffen und diese können häufig in anderen Unternehmensbereichen weiterbeschäftigt werden. In mittelständischen Unternehmen werden oftmals qualitative gegenüber quantitativen Zielen (Kosteneinsparungen) priorisiert. Diese können insbesondere durch die qualitative Optimierung von Strukturen und Prozessen generiert werden, was das SSC-Konzept für den Mittelstand wiederum attraktiv macht, denn diese Ziele lassen sich auch ohne Skaleneffekte erreichen (Forster et al., 2013, S. 74).

Martin-Pérez (2008, S. 191) definiert für die Implementierung eines SSC sechs Teilschritte, welche nachfolgend vorgestellt werden.

1.) Ziele / Strategien:

Den Ausgangspunkt für eine SSC-Implementierung bilden die Festlegung der Ziele, welche mit einem SSC erreicht werden sollen, sowie die Erstellung einer entsprechenden Projektstrategie. Im Hinblick auf die Ziele gilt es, sicherzustellen, dass diese mit den übergreifenden Unternehmenszielen kompatibel sind. Ferner müssen im Rahmen der Zielsetzung die Haupttreiber und Hauptmotive für eine SSC-Implementierung identifiziert und konkretisiert werden. Dabei ist es essenziell, dass die Frage nach den Hauptmotiven für eine SSC-Implementierung möglichst ausführlich beantwortet wird und die Ziele möglichst präzise formuliert werden. Diese Projektphase birgt hohes Konfliktpotential für den Fall, dass das Top-Management die tatsächlichen Ziele eines SSC nicht von vornherein offenlegt. Um einer Diskrepanz zwischen den geäußerten und den tatsächlichen Projektzielen entgegenzuwirken, empfiehlt es sich, mögliche Abweichungen im Rahmen eines Diskussionsprozesses zu beseitigen und die Projektziele über eine Guideline schriftlich festzuhalten (Martin-Pérez, 2008, S. 191).

2.) Prozesse / Prozessanalyse:

Nach erreichter Einigung über die Zielsetzung eines SSC gilt es nachfolgend, einen Projektplan zu erstellen, welcher die einzelnen Prozessschritte für die Projektrealisierung enthält. Die Erarbeitung eines solchen Plans erweist sich dahingehend als Herausforderung, da sich das Ziel auf unterschiedlichen Wegen erreichen lässt. In dieser Projektphase sind daher auch mögliche Alternativen wie eine stufenweise Eingliederung bestehender Dienstleistungsabteilungen in eine SSC-Organisation oder eine zeitgleiche Einführung der internen Dienstleistungseinheiten in die neuen SSC-Strukturen zu evaluieren. Ziel dieses Projektabschnitts ist es daher, einen Konsens über die Herangehensweise zu finden und anschliessend einen Meilensteinplan zu formulieren. In Letzterem sind nebst

organisatorischen Aspekten auch die grundlegenden technischen Fragen zu klären und konkrete Terminziele festzulegen. Der Meilensteinplan ist anschliessend dem Lenkungsausschuss des SSC-Projektes zur Genehmigung vorzulegen, welcher abschliessend über die Implementierung des SSC entscheidet (Martin-Pérez, 2008, S. 192).

3.) Modularisierung / Aufgabenanalyse:

In diesem Projektabschnitt gilt es, zu klären, welche Prozesse sich für eine Übertragung an das SSC eignen. Hierfür ist im Vorfeld eine detaillierte Aufgabenanalyse durchzuführen, welche eine Gliederung der internen Serviceleistungen in einzelne Servicepakete bzw. -aktivitäten umfasst, mit dem Ziel, neue und verbesserte Formen der Organisation zu ermitteln. Voraussetzung hierfür ist, dass sich die einzelnen Aktivitäten überhaupt in modulare Einheiten zerlegen lassen (Martin-Pérez, 2008, S. 192). Der Grad der Modularität gibt schliesslich Auskunft darüber, ob bestimmte Serviceleistungen sich generell an ein SSC verlagern lassen. Für die Bestimmung der Modularität wird auf Aspekte wie Spezifität, strategische Bedeutung, Häufigkeit und Wissensintensität zurückgegriffen (Martin-Pérez, 2008, S. 193). Dabei eignen sich solche Aufgaben für eine Übertragung an ein SSC, welche in Bezug auf strategische Bedeutung, Spezifität und Wissensintensität einen mittleren und im Hinblick auf Häufigkeit einen hohen Grad aufweisen (Martin-Pérez, 2008, S. 196). In diesem Projektabschnitt ist ferner mit der Definition der technischen Infrastruktur des SSC zu starten, wobei auf eine unternehmensweise Kompatibilität der EDV-Systeme geachtet werden muss, um Schnittstellenprobleme zu vermeiden (Martin-Pérez, 2008, S. 200).

4.) Kompetenzen / Ressourcenallokation:

Nachfolgend gilt es, die Aufgaben- und Kompetenzprofile für jeden zukünftigen Funktionsbereich des SSC zu erstellen und anschliessend ein Konzept dazu zu erarbeiten, wie die Umverteilung der Mitarbeitenden auf die neuen Funktionsbereiche erfolgen soll. Hierbei ist im Besonderen auf die Kompatibilität zwischen den Stellenprofilen und den Mitarbeitenden zu achten. Anschliessend muss das Konzept der Ressourcenallokation der Konzernleitung sowie den zukünftigen internen Kunden des SSC präsentiert werden. Im Falle der Akzeptanz ist es ferner weiteren Gremien wie Arbeitnehmervertretern vorzustellen (Martin-Pérez, 2008, S. 200).

5.) Organisation und Steuerung:

In der fünften Projektphase beginnt der Reorganisationsprozess. Den Ausgangspunkt bildet dabei eine entsprechende Kommunikation an die Mitarbeitenden in Bezug auf die bevorstehenden organisatorischen Änderungen. Dabei ist es von Bedeutung, dass die

Kommunikation offen gestaltet wird und die Gründe für die Veränderung transparent, klar und optimistisch kommuniziert werden. Die Vermittlung an die Mitarbeitenden hat unter der Zielsetzung zu erfolgen, dass diese den Wandel als Chance wahrnehmen. Hinsichtlich des organisatorischen Rahmens ist zunächst in einem objektiven Auswahlverfahren das Management des SSC zu ernennen, anschliessend folgt die Besetzung der operativen Stellen. Hierbei muss beachtet werden, dass operative Mitarbeitende persönlich über die neue Funktion sowie über ihre neue Führungskraft in Kenntnis gesetzt werden. Dieser Prozessschritt ist risikobehaftet, wenn Aufgabenfelder nicht klar definiert sind oder die Umsetzungspläne unkoordiniert ablaufen. Im Rahmen der Umorganisation ist zudem die technische Infrastruktur des SSC zu installieren (Martin-Pérez, 2008, S. 201).

In diesem Projektabschnitt gilt es ebenfalls, den Steuerungsrahmen zu implementieren, welcher die Leistungserbringung des SSC regelt. Hierfür existieren unterschiedliche Steuerungsinstrumente, wobei sich insbesondere SLA, Verrechnungspreise oder Quality-Level-Agreements gut eignen (Martin-Pérez, 2008, S. 202).

6.) Performance Evaluation:

Die Implementierung eines SSC ist nicht mit dessen Go-Live abgeschlossen. Vielmehr stellt sie einen offenen Prozess dar, welcher fortlaufend an sich verändernde Rahmenbedingungen angepasst werden muss. Um den Erfolg des SSC sowie den Erfüllungsgrad der Interessen und Anforderungen der internen Kunden zu messen, muss mit Hilfe geeigneter KPI ein andauernder Review-Prozess implementiert werden. Dabei besteht aufgrund der Immaterialität von Dienstleistungen grundsätzlich die Problematik einer quantitativen Qualitäts- und Erfolgsmessung. Der am häufigsten verwendete quantitative Indikator bezieht sich dabei auf das Kostensenkungspotential eines SSC und gibt folglich Aufschluss darüber, ob Letzteres die jeweilige Dienstleistung günstiger erbringen kann als die vorherige Organisation. Ein weitreichend beliebtes qualitatives Instrument sind Kundenzufriedenheitsumfragen, mit welchen sich direkt ableiten lässt, ob die Erwartungen der Kunden erfüllt werden. Ferner eignen sich auch mehrdimensionale Instrumente wie die Balanced Scorecard, welche eine vielseitige und wertorientierte Beurteilung ermöglichen (Martin-Pérez, 2008, S. 202).

Moll (2012, S. 56) beschreibt im Zusammenhang mit einer SSC-Implementierung sechs Dimensionen, welche nachfolgend vorgestellt werden.

Implementierungsstrategie:

Die Einführung eines SSC geht mit erheblichen Anpassungen in der Organisationsstruktur des Unternehmens einher, die sich in weitreichendem Masse auf Mitarbeitende, Prozesse und Technologien auswirken. Praxiserfahrungen zeigen, dass Schwächen bei der Implementierungsstrategie nachhaltig negative Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeitenden, die Prozessstabilität und damit auch auf die Performance des neu aufgebauten SSC haben können. Um einer solchen Entwicklung entgegenzuwirken, ist auf eine offene und partizipative resp. auf Motivation ausgerichtete Kommunikation zu achten. Nach Moll (2012, S. 56) gilt es, hinsichtlich der Implementierungsreihenfolge und des Implementierungsansatzes in einer frühen Projektphase Klarheit zu schaffen. Unter einer SSC-Implementierung wird nicht nur die Konsolidierung bisher dezentral erbrachter Dienstleistungen in eine entsprechende Organisation verstanden, sondern sie geht meist auch mit einer Optimierung bzw. Standardisierung einher, um die damit verbundenen Ziele überhaupt erreichen zu können. Für die Reihenfolge der Prozessanpassungen bieten sich grundsätzlich drei Vorgehensweisen an: Beim sogenannten Transform-and-Shift-Ansatz werden die Prozesse vor der Verlagerung an das SSC angepasst, wohingegen beim Shift-and-Transform-Ansatz in umgekehrter Reihenfolge vorgegangen wird. Der Concurrent-Change-Ansatz beschreibt die simultane Vorgehensweise (Moll, 2012, S. 57). Die Vor- und Nachteile der beschriebenen Ansätze sind nachfolgend dargestellt:

	Transform and Shift	Shift and Transform	Concurrent Change
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Akzeptanz durch die Konzerneinheiten, da eher als „Bottom-Up“-Ansatz empfunden • Schnellere Prozessoptimierung möglich • Kein „Weiterschleppen“ mangelhafter Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnellere Realisierung möglich • Demonstriert klares Commitment der Spitzeneinheit und fördert daher Akzeptanz • Klare Verantwortlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Iterativer Prozess berücksichtigt Interdependenzen von Prozess- und Organisationsdesign • Nur einmalige Disruption der Geschäftsabläufe • Tieferes Verständnis der Beteiligten bzgl. Prozesse und Anforderungen
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Unklare Prozessverantwortung • Prozessoptimierung erfordert häufig ohnehin organisatorische Veränderungen • Gefahr der Verunsicherung der Mitarbeiter durch Verzögerung des „Go-Live“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer der Prozessoptimierung • Gefahr der Akzeptanz des Status Quo als Endzustand 	<ul style="list-style-type: none"> • Höhere Komplexität • Potenziell langwierigere Umsetzung • Schwierigere Kommunikation in die Organisation

Tabelle 1: Vor- und Nachteile unterschiedlicher Implementierungssequenzen (Moll, 2012, S. 57)

In Bezug auf den Implementierungsansatz bietet sich einerseits eine sequenzielle und andererseits eine schlagartige Big-Bang-Variante an. Die zentrale Überlegung dabei ist, ob das künftige SSC die Aufgaben etappenweise oder in einem Schritt übernehmen soll. Die Wahl des Ansatzes ist von unterschiedlichen unternehmensspezifischen Gegebenheiten abhängig, beispielsweise dem Einfluss und der Reputation der Projektstakeholder, dem Zentralisierungsgrad bestehender Supportfunktionen oder der Veränderungsbereitschaft, die in der Organisation besteht (Moll, 2012, S. 57 f.). Die Vor- und Nachteile der beiden Vorgehensweisen sind nachfolgend aufgeführt:

	Step by Step	Big Bang
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> • Leichtere Nutzung von Erfahrungen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses • Geringerer Koordinationsaufwand • Begrenzter Ressourceneinsatz • Stabilere Organisation/ Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnellerer Abschluss der Reorganisation und frühere Möglichkeit der Zielerreichung • Höhere Mitarbeitermotivation • Kürzere Phase organisationaler Instabilität
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> • Verzögerte Umsetzung kann zu sinkender Mitarbeitermotivation führen • Längere Phase organisationaler Instabilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Höheres Fehlschlag-Risiko • Eventuelle Wiederholung von Fehlern • Hoher Koordinations- und Managementaufwand • Hohe Anforderungen an Mitarbeiter und Stakeholder

Tabelle 2: Vor- und Nachteile der verschiedenen Implementierungsansätze (Moll, 2012, S. 58)

Moll (2012, S. 58) hält fest, dass sich ein Big-Bang-Ansatz für Prozesse, welche an unterschiedlichen Standorten und auf verschiedenen IT-Systemen durchgeführt werden, aufgrund des zunächst hohen Standardisierungs- und damit Kostenaufwands nicht eignet.

Rahmenparameter der SSC-Architektur:

In dieser Dimension wird die Frage nach dem geographischen Fokus des SSC geklärt. Dabei stehen grundsätzlich fünf Gestaltungsvarianten zu Verfügung: eine nationale (ein SSC pro Land), eine regionale (ein SSC pro Region, z. B. pro Kontinent), eine globale (ein weltweit zuständiges SSC) sowie eine von geographischen Merkmalen völlig losgelöste, funktionale Struktur. Ebenfalls werden SSC mitunter virtuell geführt, wobei die aktuellen Standorte der Leistungserbringung bestehen bleiben, jedoch unter eine einheitliche Führung gestellt werden. Darüber hinaus wird in dieser Dimension die grundsätzliche Frage des Standortes und damit einhergehend die strategische Fragestellung nach einer Onshore-, Nearshore- oder Offshore-Lösung geklärt (Moll, 2012, S. 61). Für die entsprechende Begriffserläuterung wird auf Kapitel 2.4 verwiesen.

Ferner ist der Dimension die Frage nach der Rechtsform des SSC zugeordnet. Für ein rechtlich selbstständiges SSC sprechen u. a. eine grössere Autonomie sowie die eindeutige Zurechenbarkeit des wirtschaftlichen Ergebnisses. Zudem kann ein SSC unter dieser Bedingung seine Dienstleistungen Dritten einfacher zugänglich machen und verfügt über die Tarifhoheit seiner Leistungen. Die Nachteile einer rechtlich eigenständigen Organisation liegen insbesondere in höheren Aufwendungen z. B. in Bezug auf Buchführung und Rechnungslegung sowie in der Aufrechterhaltung einer einheitlichen Unternehmenskultur begründet (Moll, 2012, S. 63 f.).

Des Weiteren ist der Funktionsumfang eines SSC zu definieren, wobei grundsätzlich zwei Typen zu Verfügung stehen: einerseits das unifunktionale, andererseits das multifunktionale SSC. Erstgenannte Option beschreibt eine SSC-Organisation, welche ihre Leistungserstellung auf eine bestimmte Tätigkeit einschränkt (z. B. auf Finanzen, HR-Services). Ein multifunktionales SSC erbringt Dienstleistungen für mehrere unterschiedliche Funktionen (Moll, 2012, S. 64).

Organisation & Governance:

Diese Dimension beschreibt die Ansätze, nach denen die Steuerung und die Aufgabenzuordnung an das SSC ausgestaltet werden sollen. Ausgangspunkt bildet dabei die Frage nach dem wirtschaftlichen Steuerungsprinzip für Letzteres. Grundsätzlich ist eine Differenzierung nach Expense-, Cost-, Revenue-, Profit- und Investment-Center möglich. In einem Expense-Center besteht für das Management vordergründig die Verantwortung über die Höhe der Ausgaben. In einer Cost-Center-Organisation hat das Management keinen Einfluss auf Art, Menge und Preisgestaltung der zu erbringenden Dienstleistung, im Vordergrund steht hingegen die Erbringung der Leistung in der gewünschten Qualität. In einem Revenue-Center gilt es, ein definiertes Umsatzziel zu erreichen, wohingegen eine Profit-Center-Organisation als quasi-autonome Erfolgseinheit zu betrachten ist. Ein entsprechendes Center trägt sowohl Kosten- als auch Erlösverantwortung. Ziel ist es, einen möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften. Ebenfalls verfügt ein Profit-Center über einen externen Marktzugang. In einem Investment-Center wird die Verantwortung der Profit-Center-Organisation um die Komponente des Kapitaleinsatzes erweitert, d. h. das eingesetzte Kapital wird dem erzielten Gewinn gegenübergestellt. Das Investment-Center kann zudem weitestgehend autonom über Investition oder Desinvestition entscheiden. Im Vergleich entspricht das Konzept des Profit-Centers am ehesten der Philosophie eines SSC (Moll, 2012, S. 66–68). Ferner ist der Grad an organisatorischer Selbständigkeit des SSC zu definieren, z. B. im Hinblick auf Entscheidungskompetenzen, ebenso wie die

Organisationsstruktur innerhalb des SSC, in welcher die Aufgabenverteilung in Letzterem festgelegt wird (Moll, 2012, S. 68–70).

Leistungsbeziehungen:

Dieser Punkt umfasst die Leistungsvereinbarung zwischen dem SSC und seinen Kunden. Hierbei wird geregelt, auf Basis welcher Typen von Arrangements das SSC seine Leistung erbringt. Da der Marktvergleich in Zusammenhang mit einem SSC eine zentrale Rolle spielt, ist auch die Leistungsvereinbarung unter marktüblichen Aspekten zu gestalten. In der Praxis haben sich SLA hierfür als geeignet erwiesen (Moll, 2012, S. 74). Ein SLA beinhaltet im Wesentlichen folgende Punkte (Moll, 2012, S. 75):

- Detaillierte Prozessbeschreibung
- Verantwortlichkeiten und Pflichten zwischen SSC und Kunde
- Vereinbarungen des Leistungsniveaus hinsichtlich Zeit, Qualität, Output und Abnahmemenge
- Beschreibung des Verrechnungsmodells sowie der Abrechnungsmodalitäten und Preise.

Ebenfalls gilt es, die Art der Leistungsverrechnung zu definieren. Im Wesentlichen stehen hierfür die Verrechnung mittels Kostenumlage oder diejenige auf Grundlage von Verrechnungspreisen zur Auswahl (Moll, 2012, S. 75 f.).

Leistungserbringung:

Diese Dimension beschreibt das eigentliche Leistungsangebot des SSC, wobei klar abgegrenzt werden muss, welche Prozesse innerhalb der SSC-Organisation abgedeckt werden. Zudem wird das Auftreten des SSC gegenüber seinen Kunden thematisiert und es werden Fragestellungen nach der Kundenorientierung, der Flexibilität sowie der Standardisierung geklärt (Moll, 2012, S. 86).

Leistungs- und Erfolgsmessung:

Die Implementierung eines SSC ist nicht mit dem Go-Live abgeschlossen, stattdessen ist kontinuierlich zu überwachen, ob die mit der Implementierung einhergehende Zielsetzung erreicht wird. Moll (2012, S. 87) hält fest, dass es hierfür in der Praxis eine Vielzahl von kaum überschaubaren und teils stark unternehmensspezifischen Kenngrößen gibt, auf oberster Aggregationsstufe jedoch folgende Instrumente dominieren:

- Verwendung von KPI
- Kundenzufriedenheitsumfragen

- Externes Benchmarking
- Verwendung einer Balanced Scorecard.

Kajüter et al. (2017, S. 26) beschreiben in Zusammenhang mit einer SSC-Implementierung insbesondere vier konstitutive Fragestellungen, welche nachfolgend umrissen werden.

Standortwahl:

Mit der Wahl eines Standortes gehen weitere Implikationen einher, beispielsweise das lokale Rechtssystem, Steuersätze, staatliche Subventionen, vorhandene Infrastruktur oder die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften. Da die Implementierung eines SSC den Anspruch einer Kostensenkung verfolgt, kommen dafür insbesondere Standorte mit relativ niedrigen Personalkosten in Frage. Hierfür stehen grundsätzlich unterschiedliche Regionen im In- und Ausland zur Auswahl. Da diese sich jedoch nicht gleichermassen eignen, gilt es, für das SSC relevante Kriterien mit einer entsprechenden Gewichtung festzulegen. Typische Kriterien sind folgende (Kajüter et al., 2017, S. 26 f.):

- Verfügbarkeit von Arbeitskräften
- Kosten der Arbeitskräfte
- Infrastruktur
- Technische Infrastruktur
- Rechtliches und politisches Umfeld
- Wirtschaftliches Umfeld

Rechtsform:

Nebst einem geeigneten Standort stellt sich die Frage, ob ein SSC als rechtlich selbstständige Einheit geführt werden soll, und welche Rechtsform sich als geeignet erweist. Insbesondere, wenn ein SSC seine Leistungen an Dritte erbringen soll, empfiehlt sich eine eigene Rechtseinheit. Gleiches gilt, falls der Aufbau eines SSC über staatliche Subventionen unterstützt wird, oder SSC-spezifische tarifliche Regelungen eingeführt werden sollen (Kajüter et al., 2017, S. 30).

Organisationsform:

Kajüter et al. (2017, S. 32) beschreiben in Zusammenhang mit der Organisationsform ein Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung, in welchem sich eine SSC-Organisation befindet. Im Kern geht es dabei um die Entscheidungskompetenz und

die Aufgabenallokation zwischen diesen beiden Spannungsfeldern. Die Organisation eines SSC wird zudem weitreichend von der Anzahl an unterschiedlichen Prozessen beeinflusst, welche darin bearbeitet werden sollen. Grundsätzlich wird dabei zwischen mono- und multifunktionalen SSC unterschieden. Oftmals starten SSC als monofunktionale Organisation und entwickeln sich im Verlaufe der Zeit zur Multifunktionalität weiter (Kajüter et al., 2017, S. 36).

Governance und Risikomanagement:

Über die Aspekte, die in Bezug auf die Aufbauorganisation von Relevanz sind, hinaus gilt es, Fragestellungen im Hinblick auf die Führung und Überwachung sowie auf das Risikomanagement zu beantworten. Die Governance-Aspekte sind dabei in umfassendem Masse von der Rechtsform des SSC abhängig: Ein rechtlich unselbstständiges SSC ist unmittelbar Teil der bereits etablierten Governance-Strukturen des Unternehmens, wohingegen diese Strukturen im Falle eines rechtlich selbstständigen SSC für die eigene Legaleinheit erst etabliert und die Verantwortlichen bestimmt werden müssen. Dies muss jeweils unter Berücksichtigung des nationalen Gesellschaftsrechts erfolgen (Kajüter et al., 2017, S. 36). Ein zentraler Baustein ist dabei das Interne Kontrollsystem (IKS), wofür Kajüter et al. (2017, S. 49) auf das COSO-Framework verweisen. Eine mit dem IKS eng verbundene Pflicht liegt zudem in der Etablierung eines geeigneten Risikomanagements, welches ein System zur Identifikation, Bewertung und Kommunikation wesentlicher Risiken inkl. ihrer Bewältigung beschreibt (Kajüter et al., 2017, S. 54).

3.3 Vergleich der Ansätze

Anhand der im vorangegangenen Kapitel vorgestellten Ansätze ist zu sehen, dass die Implementierung eines SSC jeweils in vier bis sechs Schritten erfolgt. In der Managementberatung wird die Implementierung in aufeinanderfolgenden Teilschritten beschrieben (vgl. Deloitte, KPMG), wohingegen sie in der Literatur sowohl in Dimensionen bzw. über konstitutive Fragestellungen (vgl. Moll, Kajüter et al.) als auch analog zur Managementberatung in aufeinander aufbauenden Phasen (vgl. Martin-Pérez) dargestellt wird. Die beschriebenen Ansätze weisen in Bezug auf den Ausgangspunkt ein einheitliches Bild auf, wonach den Startpunkt einer SSC-Implementierung die Formulierung einer Vision sowie einer Zielsetzung bildet und die quantitativen Aspekte in einem Business-Case darzustellen sind. Bei den nachfolgenden Schritten weisen die Ansätze Unterschiede in der Reihenfolge auf, in der die Elemente ablaufen, inhaltlich sind die Teilschritte jedoch in hohem Masse deckungsgleich. Ebenfalls wird in allen Ansätzen festgehalten, dass die

Implementierung mit dem eigentlichen Go-Live nicht abgeschlossen ist, sondern ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess installiert werden muss. Zudem wird die Etablierung eines Performance-Management-Systems nach dem Go-Live empfohlen. Um die Zufriedenheit der Kunden eines SSC zu ermitteln, wird übergreifend der Weg über entsprechende Umfragen beschrieben.

Auch die Aspekte, die zwischen dem Startpunkt und dem Go-Live liegen, weisen in den unterschiedlichen Ansätzen einen hohen Deckungsgrad auf. Im Hinblick auf die Abfolge der Teilschritte sind zwar Unterschiede festzustellen, inhaltlich wird jedoch übergreifend die gleiche Thematik behandelt. So wird einheitlich beschrieben, dass das ERP-System von zentraler Bedeutung ist und in einem frühen Projektstadium festgelegt werden sollte. Gleiches gilt für die Rechtseinheit des SSC. Die Form der Letzteren ist überwiegend davon abhängig, ob das SSC seine Dienstleistungen auch für Externe zugänglich macht. In diesem Fall wird in den Ansätzen eine eigene Rechtseinheit empfohlen. In Zusammenhang mit der Leistungsbeziehung zwischen SSC und Leistungsempfänger wird in den Ansätzen übergreifend der Weg über SLA empfohlen. Als viel diskutierte Fragestellung erweist sich hingegen der Zeitpunkt, zu welchem die Prozesse standardisiert werden sollten. Grundsätzlich können die Prozesse vor, nach oder zeitgleich mit der Transition an das SSC standardisiert werden. In den Ansätzen ist diesbezüglich keine übereinstimmende Herangehensweise erkennbar. Ebenfalls wird die Frage nach dem Standort des SSC in allen Ansätzen diskutiert. Zentrale Kriterien bei der Standortwahl sind dabei die Verfügbarkeit von ausreichendem Personal, Arbitrage-Vorteile bei den Personalkosten sowie geographische Aspekte. Darüber hinaus wird in den Ansätzen übergreifend über die Implementierungsstrategie diskutiert, wobei einheitlich ein Go-Live über einen Piloten empfohlen wird, um einerseits das Risiko zu senken und andererseits mit einem erfolgreichen ersten Go-Live die Akzeptanz für das Vorhaben innerhalb der Organisation zu erhöhen. In Bezug auf die Organisation eines SSC wird insbesondere in den aktuellen Ansätzen der Managementberatung beschrieben, dass eine Organisation auf Basis von End-to-End-Prozessen zielführend und ein SSC damit auf der Grundlage von Prozessen, und nicht auf Basis von Funktionen zu organisieren ist (vgl. EY, PwC). Ebenfalls wird in allen Ansätzen die zentrale Bedeutung des Change-Managements betont.

In der Literatur wird im Vergleich zu den Ansätzen aus der Managementberatung dezidiert auf die Rechtsform des SSC sowie auf Governance-Aspekte eingegangen. So nehmen beispielsweise einzig Kajüter et al. zum Thema IKS Stellung. In Bezug auf mittelständische Unternehmen äussert sich hingegen ausschliesslich die Managementberatung

(EY) und hebt die Relevanz von SSC für den Mittelstand im Hinblick auf Digitalisierung und Prozessstandardisierung hervor. Zudem legt lediglich EY eine kritische Unternehmensgrösse fest, ab welcher eine Implementierung lohnend ist.

3.4 Bisherige Studien zu SSC-Organisationen in mittelständischen Unternehmen der DACH-Staaten

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus zwei bisher durchgeführten Studien zum Einsatz von SSC in mittelständischen Unternehmen vorgestellt.

KPMG untersuchte 2014 in Zusammenarbeit mit der Universität Göttingen den Einsatz von SSC in mittelständischen Unternehmen in Deutschland (Reimann & Wolff, 2014, S. 3). In der Studie gaben 121 Unternehmen Auskunft über den Umsetzungsstatus und Herausforderungen, die in Zusammenhang mit einer SSC-Organisation bestehen. Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass 53 % der Unternehmen Erfahrung mit einem SSC haben, wobei überwiegend die Bereiche Finance & Accounting und IT relevant sind (Reimann & Wolff, 2014, S. 4). Im Rahmen der Studie wurde festgehalten, dass sich das SSC-Konzept zu einem verbreiteten Organisationsansatz im Mittelstand entwickelt hat und über sämtliche Unternehmensgrössen (in Bezug auf Umsatz) hinweg zur Anwendung kommt (Reimann & Wolff, 2014, S. 12). Die meisten Unternehmen haben dabei mindestens ein SSC implementiert. Die Autoren der Studie gehen davon aus, dass die Nutzungsintensität voraussichtlich weiter steigen wird (Reimann & Wolff, 2014, S. 13). Die Motivation, ein SSC zu implementieren, beruht bei mittelständischen Unternehmen primär darauf, zuvor heterogene und dezentral ausgeführte Prozesse zu zentralisieren und durch diese Prozessbündelung die Transparenz zu verbessern (Reimann & Wolff, 2014, S. 7). Aus der Studie geht als Resultat hervor, dass insbesondere qualitative Ziele bei der Implementierung eines SSC im Vordergrund stehen, besonders die Steigerung der Prozessqualität gefolgt von einer besseren Kontroll- und Steuerungsmöglichkeit. Die Kostenreduzierung steht erst an dritter Stelle (Reimann & Wolff, 2014, S. 14).

Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen (70 %) bauen das SSC trotz umfassender Auslandsaktivitäten mit potentiell niedrigeren Personalkosten am Stammsitz des Unternehmens auf. Lediglich in den seltensten Fällen wird ein SSC an einem Standort etabliert, an welchem das Unternehmen zuvor nicht präsent war (Reimann & Wolff, 2014, S. 16). Die Studie kam zu dem Ergebnis, dass für die Mehrheit der untersuchten Unternehmen die Implementierung eines SSC einen Erfolg darstellt. Die Implementierungsdauer ist abhängig von der Unternehmensgrösse, liegt aber in den meisten Fällen zwischen einem

und zwei Jahren (Reimann & Wolff, 2014, S. 20). Auch in Bezug auf die Implementierungskosten besteht eine Abhängigkeit zur Grösse der Unternehmung, sie liegen aber in der Regel unter 0,5 MEUR. Dabei gelang es 75 % der einbezogenen Unternehmen, die Investitionen nach rund zwei Jahren zu amortisieren (Reimann & Wolff, 2014, S. 21).

Als wesentliche Hindernisgründe wurden fehlende Praxisbeispiele sowie eine heterogene Prozesslandschaft angegeben (Reimann & Wolff, 2014, S. 13). Entsprechend wurde auch die Prozessdefinition als grösste Herausforderung bei der Implementierung eines SSC genannt, gefolgt von der Kommunikation mit sämtlichen betroffenen Einheiten (Reimann & Wolff, 2014, S. 24). Dennoch berichtet die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen in Zusammenhang mit einem SSC von positiven Erfahrungen (Reimann & Wolff, 2014, S. 23).

In Bezug auf die Schweiz untersuchte KPMG in Zusammenarbeit mit der Universität Zürich 2008 die Herausforderungen und Trends von mittelgrossen Unternehmen. Die Studie verfolgte dabei einen umfassenden Ansatz, in welchem die Anwendungsintensität von SSC-Organisation als Bestandteil der Untersuchung, und nicht als Hauptaugenmerk zu werten ist.

Untersucht wurden Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 50 und 500 MCHF. Die Ergebnisse basieren auf der Auswertung von 111 Fragebogen sowie 16 Interviews (Meyer et al., 2008, S. 6). In Bezug auf die Relevanz der SSC-Organisation in mittelständischen Unternehmen kam die Studie zu dem Ergebnis, dass sowohl SSC-Lösungen als auch Outsourcing durchaus verbreitet sind (Meyer et al., 2008, S. 42), insbesondere für unterstützende Bereiche, welche keinen direkten Bezug zur Wertschöpfungskette aufweisen (Meyer et al., 2008, S. 43). Von den untersuchten Unternehmen haben 24 % eine SSC-Organisation ausschliesslich innerhalb der Schweiz implementiert, 10 % sowohl in der Schweiz als auch im Ausland und 7 % ausschliesslich im Ausland. Von insgesamt 59 % wurde die Implementierung eines SSC generell verneint (Meyer et al., 2008, S. 42). In Bezug auf die Funktionen, welche in einem SSC zusammengefasst werden, spielen insbesondere die Finanzfunktionen (Accounting, Controlling, Steuern) eine übergeordnete Rolle. Outsourcing ist insbesondere für stark spezialisierte Bereiche wie Steuern, Personal oder Logistik verbreitet, für Finanzfunktionen hingegen sehr selten (Meyer et al., 2008, S. 43).

Generell werden SSC-Lösungen überwiegend in der Schweiz (33 %) sowie in den «alten» EU-Mitgliedstaaten (11 %) realisiert, andere Regionen waren in Bezug auf die Standortwahl zum Zeitpunkt der Untersuchung unbedeutend. Ebenfalls wurde im Rahmen der Studie zum Untersuchungszeitpunkt kein Trend zu einer zunehmenden Verbreitung des SSC-Konzeptes in mittelständischen Schweizer Unternehmen festgestellt (Meyer et al., 2008, S. 44).

4 Präsentation und Analyse der Erhebung

Im nachfolgenden Abschnitt wird einleitend das Verfahren zur Auswahl der Interviewpartner:innen geschildert. Anschliessend werden die Ergebnisse aus den geführten Interviews dargelegt und zuletzt einem Vergleich unterzogen.

4.1 Auswahl der Interviewpartner:innen

Um möglichst umfassende Erkenntnisse zu den Erfahrungen und den Erfolgsfaktoren zu erlangen, die bei der Implementierung eines FSSC eine Rolle spielen, wurden sowohl Industrieunternehmen als auch Beratungsfirmen kontaktiert. Die Interviews mit Vertreter:innen der Industrieunternehmen wurden mit der Zielsetzung durchgeführt, einen praxisnahen bzw. operativen Einblick zu erhalten, die Interviews mit Personen aus den Beratungsunternehmen hatten hingegen zum Ziel, übergeordnete bzw. generalistische Erfahrung abzufragen. Beratungsunternehmen werden oftmals bei der Implementierung eines FSSC hinzugezogen, was sich in den geführten Interviews bestätigt hat, daher verfügen sie über umfangreiche Kenntnisse sowohl in Bezug auf Best-Practice-Ansätze als auch im Hinblick auf einschlägige Fehlerquellen, die in diesem Zusammenhang von Bedeutung sind.

Potentielle Industrieunternehmen wurden auf Basis der in Kapitel 2.7 definierten Merkmale identifiziert. Relevante Kriterien waren insbesondere der Umsatz und eine Branchenzugehörigkeit zur Industrie. Es wurde zudem ein Fokus auf Unternehmen aus der Schweiz gelegt. In Bezug auf die Umsatzgrösse konnte im Rahmen der Literaturrecherche (Kap. 3.1) ermittelt werden, dass eine Summe von ca. 1 Mrd. CHF/EUR als kritische Grösse angenommen werden kann, was als Orientierung bei der Auswahl potentieller Firmen diente, jedoch nicht als Mindestanforderung eingesetzt wurde. Aufgrund des Standortes der ZHAW in Winterthur und der damit einhergehenden Präsenz der Hochschule bildeten die bekannten Industrieunternehmen aus Winterthur den Ausgangspunkt

für mögliche Interviewpartner:innen (u. a. Sulzer, Burckhardt Compression, Rieter). Die Liste an potentiellen Unternehmen wurde in einem Gespräch mit dem Betreuer der vorliegenden Arbeit erweitert, zudem wurde das Mitgliederverzeichnis des Verbandes der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (Swissmem) auf Unternehmen untersucht, die für ein Interview infrage kommen. Die Recherche wurde des Weiteren um ein Verzeichnis des Kantons Zürich zu den umsatzstärksten Unternehmen sowie durch den Bericht einer deutschen Plattform für Industrieunternehmen (mi connect) ergänzt.

Die Basis für die Auswahl der Interviewpartner:innen auf Seiten der Beratungsunternehmen bildete die Literaturrecherche der vorliegenden Arbeit. Im Rahmen der Recherche konnten die einschlägigen Experten identifiziert und kontaktiert werden.

Die Kontaktaufnahme erfolgte per E-Mail und fand im Zeitraum vom 01.04.2023 bis 16.04.2023 statt. Wo möglich, wurden die Personen direkt angeschrieben, alternativ wurde der Kontakt über einen finanznahen Bereich, zumeist über den Bereich «Investor-Relations» hergestellt, ansonsten über den allgemeinen Kontakt der Unternehmen.

Nachfolgende Aufstellung verschafft einen zusammenfassenden Überblick über die Rücklaufquote. Eine detaillierte Liste mit allen kontaktierten Unternehmen ist im Anhang aufgeführt:

Kontaktierte Industrieunternehmen	23	Rücklaufquote
durchgeführte Interviews	3	13.04 %
Absagen	3	13.04 %
Absagen (kein FSSC implementiert)	3	13.04 %
Absagen (FSSC erst im Aufbau)	1	4.35 %
keine Antwort	13	56.53 %

Kontaktierte Personen von Beratungsunternehmen	4	Rücklaufquote
durchgeführte Interviews	3	75.0 %
Absagen	0	0.0 %
keine Antwort	1	25.0 %

Tabelle 3: Rücklaufquote der Interviewanfragen

Die Interviews wurden zwischen dem 06.04.2023 und dem 08.05.2023 über «Teams» durchgeführt. Die Gespräche wurden aufgenommen und im Anschluss transkribiert, wobei die Transkripte im Anhang beiliegen. Als Basis für die Interviews diente ein Interviewleitfaden, welcher nach den Bereichen «Implementierung», «Erfahrungen» und «Zukunftserwartungen» strukturiert wurde. Die Fragestellungen für die

Industrieunternehmen unterschieden sich leicht von jenen, die an die Beratungsunternehmen gerichtet wurden. Die entsprechenden Leitfäden sind ebenfalls im Anhang aufgeführt. Die Firmen sowie die Interviewpartner:innen werden im folgenden Abschnitt vorgestellt.

Anonym 1 (Interview vom 06.04.2023):

Das Industrieunternehmen sowie das Interview werden in anonymer Form (Anonym 1) wiedergegeben. Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen Schweizer Konzern, welcher Anlagen für die Lebensmittelverarbeitung und Maschinen für die Produktion von Fahrzeugteilen herstellt. Das Unternehmen ist weltweit tätig und in Familienbesitz. Es beschäftigt global knapp 13'000 Personen (FTE). Das Umsatzvolumen belief sich für das Geschäftsjahr 2022 auf rund 3 Mrd. CHF. Das Interview wurde mit der Person geführt, welche die Funktion «Head of Finance Transformation» bekleidet und das FSSC für Anonym 1 in Prag aufgebaut hat.

BSH (Interview vom 14.04.2023):

Die BSH mit Hauptsitz in München (DE) ist ein international tätiger Industriekonzern, welcher Hausgeräte u. a. der Marken Bosch, Siemens und Gaggenau herstellt. Das Umsatzvolumen belief sich für das Geschäftsjahr 2022 auf rund 16 Mrd. EUR und das Unternehmen beschäftigt weltweit knapp 63'000 Personen (FTE) (BSH, 2023), darunter auch den Autor der vorliegenden Arbeit. Das Interview wurde mit Alexandra Podrenik geführt. In ihrer Funktion als «Service Manager Accounting» innerhalb der GBS-Organisation umfasst ihr Tätigkeitsgebiet die Festlegung der Accounting-Prozesse, welche in der GBS-Organisation gebündelt werden, sowie die Transition und die Qualitätssicherung der Prozesse.

Georg Fischer AG (Interview vom 08.05.2023):

Bei der Georg Fischer AG handelt es sich um ein international tätiges Industrieunternehmen mit Hauptsitz in Schaffhausen. Der Konzern ist in die drei Divisionen «Piping-Systems», «Casting Solutions» und «Machining Solutions» gegliedert und bietet Lösungen für den Transport von Flüssigkeiten und Gasen, Gusskomponenten sowie Hochpräzisions-Fertigungstechnologien an (Georg Fischer, 2023a). Das Unternehmen erwirtschaftete 2022 einen Umsatz von rund 4 Mrd. CHF und beschäftigt weltweit rund 15'000 Personen (Georg Fischer, 2023b, S. 2). Das Interview wurde mit Andreas Kattau geführt, welcher

bei der Implementierung des FSSC massgeblich beteiligt und anschliessend als Teamleiter innerhalb des FSSC tätig war.

PwC (Interview vom 17.04.2023 und vom 02.05.2023):

PwC ist ein international tätiges Unternehmen, welches Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung anbietet (PwC, 2023a). Zum Portfolio des Unternehmens gehören ausserdem Dienstleistungen im Bereich Finance-Transformation (PwC, 2023b). Das Interview vom 17.04. wurde mit Sarthak Mahapatra geführt. In seiner Funktion als «Head of GBS Advisory» für PwC Schweiz unterstützt er Kunden bei der Zentralisierung von Funktionen in einer GBS-Organisation. Das zweite Interview wurde am 02.05 mit Michael Suska geführt. Herr Suska ist Partner bei PwC Deutschland und publiziert in regelmässigen Abständen Studien über die Intensität und die Relevanz von GBS-Organisationen (vgl. Kap. 3.1).

ConAxia (Interview vom 19.04.2023):

Das Interview wurde mit Christian Mertin geführt. Herr Mertin war rund zwanzig Jahre bei EY tätig, zuletzt verantwortete er dabei weltweit den Bereich «Financial Consulting», welcher Beratungsdienstleistungen für die Chief Financial Officer(CFO)-Funktion anbietet. Daraufhin gründete er eine eigene Beratungsfirma (ConAxia). Zusätzlich leitet Herr Mertin die Non-Profit-Organisation ABSL (Association of Business Service Leaders) in den DACH-Staaten.

4.2 Präsentation der wesentlichen Inhalte aus den geführten Interviews

Nachfolgend werden die Inhalte aus den geführten Interviews wiedergegeben und anschliessend einem Vergleich unterzogen. Die Gespräche werden auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

Hierfür stehen unterschiedliche Techniken zur Auswahl (vgl. Mayring, 2022, S. 66). Die Interviews der vorliegenden Arbeit werden *zusammenfassend* wiedergegeben. Ziel dieser Methode ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben (Mayring, 2022, S. 66). Bei diesem Verfahren stellt die Kategorienbildung einen zentralen Schritt dar. Die Kategorien können dabei *deduktiv* oder *induktiv* definiert werden. Bei der deduktiven Methode werden die Kategorien auf Basis von Voruntersuchungen, dem bisherigen Forschungsstand oder auf Grundlage neu entwickelter Theorien entwickelt. Beim induktiven Verfahren werden sie hingegen direkt aus dem Material abgeleitet, ohne einen Bezug auf vorgängig definierte Theoriekonzepte zu nehmen (Mayring,

2022; S. 84). Für eine qualitative Inhaltsanalyse ist Mayring zufolge (2022, S. 84) insbesondere eine induktive Kategoriendefinition geeignet, da Verzerrungen durch Vorannahmen vermieden werden.

Da die Interviews auf einem halbstandardisierten Interviewleitfaden basieren, bietet es sich an, diesen als Grundlage für die Kategorisierung sowie die anschliessende Kodierung heranzuziehen. Der Leitfaden ist in drei Hauptkategorien gegliedert (Implementierung, Erfahrungen, Zukunftsaussichten). Diesen Hauptkategorien sind wiederum Subkategorien zugeordnet, welche gleichzeitig die Codes für die Kodierung der Interviewtranskripte darstellen, wodurch eine Zuordnung der Ergebnisse zu den Aussagen aus den Interviews ermöglicht wird. Die Kategorien sowie die entsprechenden Codes sind unter Anhang 4 aufgelistet.

Ferner ist festzuhalten, dass die Aussagen aller Interviewpartner:innen als persönliche Meinung zu werten sind und daher nicht zwangsläufig der Auffassung der jeweiligen Unternehmen zum betreffenden Themengebiet entsprechen.

4.2.1 Implementierung

Im ersten Teilbereich der Interviews stand insbesondere die Beantwortung folgender Fragestellungen im Fokus:

- Hauptmotiv für die Implementierung eines FSSC
- Standortwahl
- Migration der Prozesse an das FSSC
- Aufbau des FSSC
- Externe Unterstützung für die Implementierung

In den Interviews mit den Beratungsfirmen (PwC, ConAxia) wurden zusätzlich folgende Aspekte thematisiert:

- Relevanz von FSSC bei mittelständischen Unternehmen
- Kritische Grösse für die Implementierung eines FSSC

Anonym 1:

Die übergeordneten Motive für die Implementierung eines FSSC bestanden insbesondere in der Zentralisierung von End-to-End-Prozessen und damit einhergehend in der Zentralisierung von Prozesskompetenzen. Von Seiten des Managements dominierte der Fokus

auf Kosteneinsparungen, welche durch Labour-Arbitrage erzielt werden sollten. Im Rahmen der Analysephase zeigte sich jedoch, dass der initiale Ansatz, transaktionale Tätigkeiten mit einem entsprechenden Volumen in einer SSC-Organisation zu bündeln, unter heutigen Gesichtspunkten veraltet ist und zukünftig durch Robotic Process Automation (RPA)-Lösungen übernommen werden wird. Durch die Implementierung einer GBS-Organisation bietet sich vielmehr die Chance, die Digitalisierung innerhalb des Unternehmens weiter voranzutreiben und die GBS-Organisation als «Digitalization-Engine» zu etablieren. Kosteneinsparungen waren ebenso als Zielsetzung formuliert worden, diese werden fortan jedoch über Digitalisierung und Prozessmanagement erreicht, und nicht mehr überwiegend durch Labour-Arbitrage. Zudem sollte durch die Implementierung eines FSSC Prozesstransparenz geschaffen werden. Vor der Implementierung prägte ein gewisser Individualismus in Bezug auf Prozesse und die Anwendung zahlreicher Tool-Lösungen die Organisation, welche jedoch eine Effizienzsteigerung vermissen liessen.

Bei der Standortwahl war es von zentraler Bedeutung, dass ein Standort für das FSSC gewählt wird, an dem das Unternehmen bereits ansässig ist, damit vorgelagerte Aufgaben wie der Aufbau einer lokalen HR-Organisation, Registrierungen in Handelsregistern oder der Aufbau einer Büroinfrastruktur entfallen. Für Anonym 1 standen daher folgende Optionen zur Auswahl: Schweiz, Deutschland, Indien, Prag und Madrid. Die Schweiz kam aufgrund der hohen Lohnkosten sowie der Tatsache, dass der Grossteil der Umsätze nicht dort realisiert werden (unvorteilhafte Wechselkurseffekte), nicht in Frage, ebenso wenig wie Deutschland, wo das Potential in Bezug auf Lohn-Arbitrage gering und das Arbeitsrecht äusserst anspruchsvoll ist. Das Management bevorzugte Indien, jedoch erwiesen sich die kulturellen Unterschiede, die geographische Distanz und die unterschiedlichen Zeitzonen als ungeeignet. Prag und Madrid waren hingegen ideal, da beide Städte ein geeignetes Mind-Set für ein SSC aufwiesen. Zuletzt wurde Prag ausgewählt, da Anonym 1 dort bereits eine Vorform eines SSC für Engineering-Dienstleistungen installiert hatte. Zudem ist in Prag entsprechendes Know-how am Arbeitsmarkt vorhanden, was sich in Bezug auf Prozessverständnis und SAP-Anwenderkenntnisse als äusserst hilfreich erwies. Da die Stadt ein etablierter Standort für SSC-Organisationen ist, war Anonym 1 einem entsprechenden Wettbewerb um geeignetes Personal ausgesetzt. Das Unternehmen in einem Umfeld von Pharmaunternehmen wie Pfizer oder Novartis als attraktiven Arbeitgeber zu platzieren, wurde als herausfordernd beschrieben. Hinzu kommt eine mit rund 20 % sehr hohe Fluktuation, was ein entsprechendes Prozessmanagement voraussetzt, um deren Auswirkungen möglichst gering zu halten.

In Bezug auf die Migration standen alle Gesellschaften im Scope, welche das gleiche SAP-System im Einsatz hatten. In der Summe waren zehn Gesellschaften betroffen, davon drei kleinere und vier grosse Standorte inkl. Fabriken und Verantwortung für ein Marktsegment. Die erwähnten Standorte sind weltweit in unterschiedlichen Ländern angesiedelt. Sämtliche Transitionen wurden innerhalb von zwei Jahren durchgeführt, wobei eine Transition in vier Teilabschnitte organisiert war: Impact-Analyse vor Ort, Workshading, Go-Live und Hypercare-Phase nach dem Go-Live (einen Monat). Im Vorfeld wurden Prozessstandards definiert, anschliessend wurde im Rahmen der Impact-Analyse validiert, wo es Abweichungen zum Standard gibt, und ob diese notwendig sind. Das Workshading erwies sich als valable Methodik für den Knowledge-Transfer, jedoch war etwas Nachdruck bei den SSC-Mitarbeitenden notwendig, damit sie die Prozesse möglichst rasch eigenständig ausführen konnten. Das FSSC wurde nach dem Prinzip der End-to-End-Prozesse aufgebaut. Implementiert wurden die Prozesse Invoice-to-pay, Invoice-to-cash, Record-to-report sowie ein zusätzliches Team für das Treasury.

Anonym 1 stellte für die Umsetzung ein eigenes Team zusammen, welches ausschliesslich mit der Implementierung des FSSC betraut war. Alle Prozesse wurden selbst entwickelt, Operation-Manuals eigenständig verfasst und entsprechende KPI für die Steuerung des FSSC selbst definiert. Zusätzlich wurde unterstützend eine Unternehmensberatung als Coach hinzugezogen, die Führung des Projektes unterlag jedoch Anonym 1 selbst. Auf das Know-how der Unternehmensberatung wurde insbesondere in Zusammenhang mit Best-Practice-Ansätzen zurückgegriffen, um nicht jede (negative) Erfahrung bei der Implementierung selbst machen zu müssen. Dabei wurde jeweils mit konkreten Fragestellungen an die Unternehmensberatung herantreten, wodurch es gelang, die Kosten mit rund zehn abgerechneten Beratertagen niedrig zu halten.

BSH:

Bei BSH standen drei Motive im Vordergrund: Kostenreduzierung, Erhöhung der Flexibilität durch Bündelung der Prozesse sowie eine allgemeine Qualitätssteigerung der Letzteren. Ferner war es Ziel, einen Standard zu definieren und dadurch die Effizienz zu heben. Das Unternehmen BSH hat derzeit zwei GBS-Standorte, wovon der erste in Lodz (Polen) aufgebaut wurde, worauf anschliessend ein weiterer Standort in Bangalore (Indien) folgte. Die Kriterien bei der Standortwahl bezogen sich insbesondere auf Kostenvorteile durch Labour-Arbitrage, auf die Wahl eines Standortes, an dem BSH bereits präsent ist und der somit auch die entsprechende Infrastruktur bietet, sowie geeignete Fachkräfte im Accounting-Bereich. Rückblickend erwies sich Polen als vorteilhafte

Standortwahl. Das dortige GBS konnte im Laufe der Jahre zu einem Expertise-Center weiterentwickelt werden und dadurch zunehmend komplexere Serviceleistungen für die BSH-Organisation anbieten. Durch den zweiten Standort in Indien ist es gelungen, die Verrechnungspreise für die Serviceleistungen auf einem konstanten Niveau zu halten, zudem eignete sich Bangalore darüber hinaus, weil sich die Region als SSC-Dienstleister etabliert hat und Accounting-Fachkräfte vorhanden sind.

Auslöser für den Aufbau einer GBS-Organisation war ein Beschluss des Management-Boards. Die erste Funktion, welche in das GBS übertragen werden sollte, war AP. Anschliessend wurde über einen Roll-Out-Plan definiert, wann welche Länder überführt werden. In Zusammenarbeit mit den betroffenen Ländern wurden anschliessend entsprechende Detailpläne ausgearbeitet. In einer zweiten Phase wurden die Funktion AR sowie Hauptbuchthemen an das GBS verlagert. Dem Projekt wurde von Beginn an keine Deadline gesetzt, bis zu der die Transitionen abgeschlossen sein müssten. Sie sind aktuell noch nicht vollendet. Auf einer jährlichen Basis werden in Abstimmung mit den Roll-outs von S4-Hana (SAP-Version) und den Landesgesellschaften die weiteren Migrationen besprochen und definiert. In Zusammenhang mit der Überführung an das GBS erwies sich ein möglichst detailliertes Zielbild als essenziell. Dabei wird präzise formuliert, welche Prozesse mit welcher Prozentquote an FTE verlagert werden. Im Falle von AP lautet die Prämisse, diese Funktion komplett zu verlagern, bei AR soll so viel wie möglich überführt werden, wobei die Prozessteile, in welchen Kundenkontakt besteht, jedoch in der Landesgesellschaft verbleiben. Die Verlagerung an das GBS ging mit einer Prozessstandardisierung einher, die sich weitreichend an den SAP-Standards für die jeweiligen Prozesse orientierte. Das GBS wurde bei BSH überwiegend funktionsbasiert aufgebaut.

Georg Fischer AG:

Das übergeordnete Ziel bei der Implementierung des FSSC bestand in der Zusammenführung von drei parallellaufenden Buchhaltungsabteilungen, um Synergieeffekte nutzen zu können. Die Implementierung wurde Top-down vorgegeben. Zudem lag ein weiteres Motiv in der Risikominimierung in Bezug auf die Sicherstellung der operativen Prozesse des Rechnungswesens, da die zuvor separaten Abteilungen sehr klein waren. Letztere wurden innerhalb der Holding-Gesellschaft am Standort in Schaffhausen zusammengefasst. Davon ausgenommen sind die Standorte im Tessin und in Biel, welche aufgrund der erforderlichen Sprachkenntnisse sowie des dortig vorhandenen Know-hows nicht nach Schaffhausen verlegt wurden, jedoch organisatorisch vom Hauptsitz geführt werden. Im Kontext der FSSC-Implementierung wurden insbesondere die örtliche

Zusammenführung der eingangs erwähnten Buchhaltungen in die gleiche Büroräumlichkeit sowie die Umstellung auf ein einheitliches ERP-System erwähnt. Das FSSC ist funktionsorientiert aufgebaut und wurde ohne externe Beratungsdienstleister implementiert.

ConAxia:

Der ursprüngliche Treiber für eine SSC-Implementierung war die Kostenreduzierung durch Labour-Arbitrage. Dies ist heute zwar weiterhin von Bedeutung, steht jedoch nicht mehr an erster Stelle. Die Relevanz einer SSC-Organisation für mittelständische Unternehmen lässt sich im Wesentlichen anhand von zwei Kriterien ableiten: Einerseits stellt das Umsatzvolumen einen Indikator dar, andererseits die Organisation des Unternehmens. Als Richtwert in Bezug auf den Mindestumsatz wurden 500 MEUR bis 1 Mrd. EUR genannt, hinsichtlich der Organisation spricht eine gewisse Komplexität an Lokationen bzw. Gesellschaften für eine lohnende Implementierung einer SSC-Organisation. Ein Trend, wonach sich Unternehmen, welche eigenständig nicht auf die kritische Grösse kommen, für den Aufbau eines SSC mit anderen Unternehmen zusammenschliessen, ist nicht erkennbar. Dies wird insbesondere durch unterschiedliche Interessen, Kernsysteme und Applikationen begründet.

Ein geeigneter Standort ist im Wesentlichen von den Erwartungen abhängig. Wenn ein multifunktionales SSC für High-Value-Aufgaben aufgebaut werden soll, empfehlen sich nach wie vor die etablierten Standorte, obschon grössere wie Prag oder Budapest aufgrund eines entsprechenden Wettbewerbs an Attraktivität eingebüsst haben. Da jedoch die Kostenoptimierung nicht mehr die einzige Zielsetzung darstellt und Personal mit entsprechendem Know-how von hoher Relevanz ist, sind etablierte Standorte nach wie vor eine gute Wahl. Dass sich diese auch in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld weiterentwickeln können, zeigt beispielsweise Polen mit dem Standort Lublin. Weiterhin ist ein entsprechendes Service-Behaviour entscheidend, welche beispielsweise im Falle von Polen oder den Philippinen sehr positiv und bei Indien teilweise positiv ausgeprägt ist. Zudem bauen beinahe alle Unternehmen das SSC an einem Standort auf, an dem das Unternehmen bereits präsent ist, da dies mit einer Reduktion der Komplexität einhergeht.

PwC:

Der Ausgangspunkt einer SSC-Implementierung liegt in einem kompetitiven Marktumfeld, in welchem sich Unternehmen bewegen. Eine SSC-Organisation bietet einen Lösungsansatz, um repetitive Aufgaben an einem Standort zu bündeln und hierdurch Kostenvorteile sowie einen damit einhergehenden Wettbewerbsvorteil zu realisieren. Die Kostenvorteile werden entsprechend über Labour-Arbitrage erreicht, indem die SSC-

Organisation in Ländern mit entsprechend tieferen Gehaltskosten aufgebaut wird. Zudem können sich die Landesgesellschaften dadurch auf Value-added-Tätigkeiten fokussieren. Weitere Motive für die Implementierung einer SSC-Organisation bestehen einerseits darin, dass sich Prozesse durch die Bündelung an einem Standort leichter steuern und digitalisieren lassen, andererseits in der Verfügbarkeit von geeigneten Personalressourcen, für welche es im Ausland mitunter einen attraktiveren Arbeitsmarkt gibt. Die erwähnten Hauptmotive treffen dabei unabhängig von der Unternehmensgrösse zu und es ist in diesem Zusammenhang kein Unterschied zwischen Grosskonzernen und mittelständischen Unternehmen feststellbar. Eine kritische Grösse, ab der es für mittelständische Unternehmen lohnend ist, ein SSC zu implementieren, lässt sich nicht anhand der Umsatzgrösse ableiten. Vielmehr sollte die Grösse der Organisation unter Berücksichtigung der geographischen Verteilung als Referenz verwendet werden. Hierzu wurden unterschiedliche Aussagen getroffen. Zum einen wurde angeführt, dass es sich ab rund 40 FTE anbietet, eine SSC-Organisation aufzubauen, zum anderen wurden ca. 100 FTE als Schwelle genannt.

Ein geeigneter Standort für ein SSC ist abhängig von der Zielsetzung, welche mit selbigem erreicht werden soll. Wie eingangs erwähnt, stellt die Kostensenkung eine wesentliche Zielsetzung dar. Aus diesem Grund eignet sich aufgrund des tieferen Kostenniveaus insbesondere Osteuropa (Baltikum, Polen, Tschechien, Slowakei, Rumänien). Darüber hinaus sind weitere Faktoren relevant, beispielsweise die Verkehrsanbindung oder die technologische Entwicklung. Europäische Unternehmen bevorzugen eindeutig osteuropäische Standorte, einige aber auch die iberische Halbinsel. Zusätzlich ziehen es Unternehmen vor, Standorte in Ländern zu etablieren, in welchen sie bereits präsent sind. Weitere Faktoren liegen in der Verfügbarkeit von entsprechenden Talenten. Insbesondere, wenn grössere SSC-Standorte aufgebaut werden, empfiehlt sich die Nähe zu Universitäten. Ferner spielen die Kultur der Länder sowie ihre Übereinstimmung mit der Unternehmenskultur eine Rolle.

In Bezug auf den Know-How-Transfer erwies sich das Workshadowing als geeignete Methode. Während der Corona-Pandemie zeigte sich zudem, dass dies auch remote möglich ist, was die Implementierungskosten durch den Wegfall entsprechender Ausgaben für Reisen senkt. SSC-Organisationen werden dabei mehrheitlich funktionsbezogen aufgebaut. Grund dafür ist, dass auch die Migration an das SSC überwiegend funktionsbasiert geschieht. Es ist jedoch ein Trend erkennbar, dass SSC-Organisationen zunehmend prozessorientiert gestaltet werden, dies jedoch erst nach einigen Jahren und unter

Voraussetzung einer stabilen Organisation. So weisen insbesondere etablierte SSC prozessorientierte Organisationsstrukturen auf.

Der Zeitrahmen, in welchem ein SSC aufgebaut werden kann, ist aus Sicht der Managementberatung in erster Linie vom Unternehmen abhängig, aber auch davon, wie aufwendig die Umsetzung ist, z. B. in Bezug auf die Anzahl der Funktionen oder Standorte, welche migriert werden sollen. Ein Go-Live kann daher bereits nach drei bis vier Monaten, andererseits aber auch erst nach rund einem Jahr erfolgen.

4.2.2 Erfahrungen

In dem zweiten Teilbereich der Interviews lag der Schwerpunkt insbesondere auf der Beantwortung folgender Fragestellungen:

- Bisherige Erfahrungen mit dem FSSC
- Veränderungen aus Governance-Perspektive
- Auswirkungen auf die vormals lokale Organisation
- Erfolgsfaktoren bei der Implementierung

Anonym 1:

Die Implementierung des FSSC wird als Erfolg gewertet. Es konnten dadurch gewichtige Eindrücke gewonnen werden, um Prozesse weiter zu standardisieren und zu optimieren. Ebenfalls wurde durch das FSSC die Grundlage für ein Data-Management geschaffen, da darin alle Informationen über ganze Prozessketten gebündelt vorliegen. Ferner konnte durch die FSSC-Implementierung die Transparenz im Unternehmen erhöht werden, was auch dem Konzern zugutekommt. Darin bestand ein Ziel, welches das Unternehmen erreichen wollte, und das sich als äusserst hilfreich erwiesen hat. Das FSSC wurde in diesem Zusammenhang als «Rohdiamant» für die Zukunft des Unternehmens bezeichnet. Der Weg zum FSSC wurde hingegen als herausfordernd und «schmerzhaft» beschrieben, insbesondere im Hinblick auf die Aufgabe, während der Corona-Pandemie im Kontext der Remote-Arbeit ein stabiles Team in Prag aufzubauen.

Aus der Governance-Perspektive einer lokalen Einheit, welche die Prozesse an das FSSC abgegeben hat, sind keine Veränderungen in Bezug auf Verantwortlichkeiten erkennbar. So ist die lokale Einheit nach wie vor für das Ergebnis verantwortlich. Allerdings wurde das vormals lokale Rechnungswesen redimensioniert, wobei es jedoch gelang, die überwiegende Mehrzahl der betroffenen Personen in anderen Funktionen weiter im Konzern

zu beschäftigen. In den Landesgesellschaften bedarf es weiterhin der Kapazitäten, welche sich mit lokalem Accounting befassen (MwSt., local Generally Accepted Accounting Principles(GAAP) etc.).

Rückblickend bietet insbesondere die interne Kommunikation in Bezug auf das FSSC-Projekt Anlass zur Verbesserung, dahingehend, dass das Projekt als isoliertes Finance-Projekt wahrgenommen wurde, und nicht als Gruppenprojekt. Dies war der Fall, obschon Bereiche ausserhalb des Finance-Bereichs von der Implementierung eines FSSC mitunter stark betroffen sind. Zusätzlich erwies es sich als unvorteilhaft, zeitgleich ein zweites Gruppenprojekt (Implementierung von S4-Hana) zu starten.

Als relevantester Erfolgsfaktor wurde ein gutes Change-Management genannt. Die Tatsache, dass es in Zusammenhang mit dem FSSC zu keiner Massenentlassung gekommen ist, wirkte sich positiv auf die Kooperationsbereitschaft der betroffenen Mitarbeitenden aus. Dennoch war die Kommunikation der direkten Vorgesetzten von zentraler Bedeutung, wofür im Rahmen von Trainings viel Zeit aufgewandt wurde. Grundsätzlich verhielten sich betroffene Personen nicht durchweg opportun, Prozessdiskussionen liessen sich jedoch nicht vermeiden. Diesen wurde in Dialogen entsprechend viel Zeit eingeräumt. Weitere Erfolgsfaktoren sind ein klares Konzept darüber, was mit dem FSSC erreicht werden soll, sowie der Migration von Gesellschaften, welche das gleiche ERP-System im Einsatz haben. Ebenfalls von zentraler Bedeutung ist, dass das Vorhaben als Gruppenprojekt, und nicht als reines Finance-Projekt verstanden und wahrgenommen wird.

BSH:

Die Implementierung eines FSSC wurde als Erfolg bezeichnet. Die Accounting-Kosten konnten durch die Bündelung in der GBS-Organisation reduziert werden. In diesem Zusammenhang erwies sich der Aufbau des zweiten Standortes in Indien als Erfolg, um die Verrechnungssätze konstant zu halten.

Aus Governance-Perspektive des Konzerns bietet die GBS-Organisation zudem den Vorteil, dass Prozessänderungen effizienter durchgeführt werden können, und nicht mehr in einer Vielzahl von Landesgesellschaften Adaptionen notwendig sind. An der Verantwortlichkeit der lokalen Gesellschaft änderte sich hingegen nichts. Letztere ist nach wie vor für die korrekte Buchführung verantwortlich, die GBS-Organisation fungiert hingegen als Dienstleister für transaktionale Tätigkeiten. Die Auswirkungen auf die

Ländergesellschaften bestehen insbesondere in der Anpassung von Schnittstellen und Kontaktpersonen. Für die Kommunikation mit der GBS-Organisation sind offizielle Kanäle zu nutzen. In diesem Zusammenhang wurde aufgrund von Sprachbarrieren und kulturellen Differenzen von auftretenden Kommunikationshürden berichtet. Ferner wurde vermerkt, dass es einer gewissen Zeit bedarf, bis sich die Landesgesellschaft und das GBS arrangiert haben. Durch die Implementierung der GBS-Organisation kam es zu einer Verschiebung von Personalkapazitäten von den lokalen Einheiten hin zur GBS-Organisation. Diese wurden allerdings sozialverträglich gestaltet, und die betroffenen Personen konnten in anderen Bereichen des Unternehmens eingesetzt werden. Es wurden keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen. Auch nach der Migration besteht in den Landesgesellschaften Bedarf an Kapazitäten, welche als Business-Partner der lokalen Einheit zu Verfügung stehen und als Schnittstelle zwischen GBS sowie der lokalen Einheit fungieren. Ebenso verbleiben Tätigkeiten in Verbindung mit dem local GAAP in der Landesgesellschaft, wofür entsprechende Personalressourcen vorhanden bleiben müssen.

Rückblickend hätte der Nutzen für die betroffenen Landesgesellschaften besser hervorgebracht werden können. Die Vorzüge auf Gruppenstufe sind unumstritten, wohingegen nicht in jedem Land zwangsläufig ein Kostenvorteil resultiert. Folglich müssen Landesgesellschaften an anderer Stelle profitieren, was prominenter hätte adressiert werden können.

Die Erfolgsfaktoren liegen insbesondere in der Vorbereitung und der Abstimmung mit der betroffenen Landesgesellschaft, damit von allen Parteien eine klare Vorstellung vom Zielbild der künftigen Verantwortlichkeiten, Prozesse und Kommunikationswege besteht. Weiters sind ein vollumfänglicher Know-how-Transfer sowie eine anschliessende regelmässige Qualitätsprüfung der erbrachten Dienstleistungen zu nennen. Zusätzlich gilt es, die Work-Instructions regelmässig auf Aktualität zu kontrollieren. Der übergeordnete Erfolgsfaktor besteht darin, dass die Landesgesellschaft die GBS-Organisation als Partner wahrnimmt und versteht, und nicht als Gegner.

Georg Fischer AG:

Das FSSC ist seit rund fünf Jahren implementiert und wird als Erfolg gewertet. Die initiale Zielsetzung der Nutzung von Synergien wurde erreicht, jedoch erst nach rund ein bis zwei Jahren nach der Implementierung. Dies ging anschliessend mit einer Reduzierung von FTE einher. Der Abbau von Mitarbeitenden konnte über natürliche Fluktuation erreicht werden, da nicht alle betroffenen Mitarbeitenden bereit waren, den Arbeitsort zu

wechseln. Aus einer Governance-Perspektive haben sich die Verantwortlichkeiten durch die Implementierung des FSSC nicht verändert.

Insbesondere zu Beginn mangelte es in der Organisation an Akzeptanz des Projekts. Mehrheitlich traf dies für die internen Kunden der Standorte zu, welche von der Verlagerung betroffen waren. Aufgrund der geographischen Veränderung bestand die Befürchtung, dass sich die Kommunikation mit dem Rechnungswesen aufwendiger gestalten würde. Dies bewahrheitete sich nicht und nach rund sechs Monaten wurde die Zusammenarbeit durchweg positiv bewertet. Als übergeordneter Erfolgsfaktor wird insbesondere eine entsprechende Kommunikationsstrategie genannt, mit welcher den betroffenen Personen die Ängste vor einem derartigen Projekt genommen werden. Rückblickend bewertet wäre ein externer Support in der Einführungsphase vorteilhaft gewesen.

ConAxia:

Der Erfolgsfaktor liegt in einem klaren Mandat, dahingehend, dass die Erwartungen an die SSC-Organisation, die zu übernehmenden Aufgaben sowie der Zeitrahmen prägnant formuliert werden. Des Weiteren ist ein gutes Change-Management von entscheidender Bedeutung, welches oftmals weitreichend unterschätzt wird. Häufig lassen sich Resistenzen in der Organisation beobachten, weil unklar kommuniziert und nicht hinreichend erklärt wird, weshalb ein SSC aufgebaut wird. Nach einem Go-Live lässt sich wiederkehrend feststellen, dass gezielt nach Fehlern des SSC gesucht wird und solche anschliessend publik gemacht werden, obschon viele davon bereits vor der SSC-Implementierung existent waren. Einen weiteren Erfolgsfaktor stellt eine realistische Erwartungshaltung dar: Bis eine SSC-Organisation erfolgreich ist, dauert es durchschnittlich mindestens zwei Jahre. Zudem ist entsprechende Expertise essenziell, welche Erfahrung im Aufbau von SSC-Organisationen umfasst.

PwC:

Insbesondere zu Beginn einer SSC-Implementierung treten in einer Organisation Resistenzen auf, was sich u. a. in einer geringeren Motivation, einer schlechteren Zusammenarbeit zwischen den Teams sowie in einer höheren Fluktuation bemerkbar macht. Auch die Qualität der Serviceleistungen nimmt unmittelbar nach einem Go-Live ab, nach einer Stabilisierungsphase von rund drei bis sechs Monaten erreicht die Leistung jedoch üblicherweise das vorgängige Niveau. Auch die Vorteile einer SSC-Organisation zeichnen sich erst zu diesem Zeitpunkt allmählich ab, z. B. in Form von tieferen Kosten und einer Steigerung der Servicequalität.

Aus Governance-Sicht ändert sich an den Verantwortlichkeiten einer Geschäftseinheit nichts. Das SSC ist Dienstleister für transaktionalen Tätigkeiten, die Verantwortung für das Ergebnis liegt jedoch nach wie vor bei der lokalen Geschäftseinheit. Dies führt wiederum dazu, dass beispielsweise ein vormals lokales Rechnungswesen entsprechend an FTE verliert. Grössere Unternehmen halten ein lokales Rechnungswesen in kleinerem Umfang für Local-GAAP-Themen aufrecht, kleine Unternehmen tendieren hingegen zu einer Outsourcing-Lösung. Aus einer langfristigen Perspektive führt die Bündelung von Tätigkeiten in einem SSC auch zu einer Konzentration von entsprechendem Know-how, daher wird der Einfluss eines SSC zwangsläufig grösser und bietet somit die Grundlage, dass Prozessverantwortlichkeiten ebenfalls an eine SSC-Organisation übertragen werden können.

Häufig wird bei einer SSC-Implementierung der Aufwand und damit der Zeitbedarf erheblich unterschätzt. Entsprechend werden von den Unternehmen oft zu geringe Personalressourcen für ein derartiges Projekt eingesetzt. Ferner bedarf es an Bewusstsein darüber, dass eine Kostensoptimierung durch Labour-Arbitrage um weitere Massnahmen wie die Prozessoptimierung ergänzt werden muss.

Die übergeordneten Erfolgsfaktoren bestehen im Wesentlichen in einem guten Change-Management, in Leadership-Buy-in sowie in einer dezidierten Planung des Projektes. Ebenso gilt es, Risiken zu identifizieren, die in Zusammenhang mit der Implementierung von Bedeutung sind, und entsprechende Gegenmassnahmen zu definieren. Der Standort des SSC wird hingegen nicht als Erfolgsfaktor gewertet.

4.2.3 Zukunftserwartungen

Den Abschluss der Interviews bildete die Fragestellung, welche (weiteren) Unternehmensbereiche bzw. Prozesse sich für eine Verlagerung an eine SSC-Organisation eignen, und mit welchen Herausforderungen eine SSC-Organisation in den kommenden Jahren konfrontiert sein wird.

Anonym 1:

Grundsätzlich eignen sich alle Prozesse für eine Zentralisierung in einem SSC, welche in einem ERP-System abgewickelt werden, beispielsweise die Auftragsabwicklung, Procurement-to-pay oder Financial Planning and Analysis (FP&A). Kurzfristige Herausforderungen innerhalb des SSC bestehen in der Qualitätssteigerung. Ebenfalls ist die Automatisierung der Prozesse weiter voranzutreiben. Darüber hinaus gilt es, das Potential,

welches eine FSSC-Organisation in Kombination mit einem aktuellen ERP-System bietet, nutzenbringend einzusetzen, um für das Business einen Mehrwert zu generieren. Ferner sind die richtigen Personen zu rekrutieren, zu fördern und über entsprechende Career-Paths weiterzuentwickeln. Eine SSC-Organisation bietet in diesem Zusammenhang die Chance, einen entsprechenden Talent-Pool aufzubauen.

BSH:

Grundsätzlich bieten alle indirekten Funktionen Potential für Prozessverlagerungen in die GBS-Organisation, namentliche HR, Einkauf, Logistik und Controlling. Die Organisation wird hierfür auf jährlicher Basis im Hinblick auf potentielle Prozesse bzw. Funktionen analysiert. Als Herausforderung wurden insbesondere der Fachkräftemangel sowie die Konkurrenz zwischen den Firmen und den SSC-Standorten um geeignetes Personal beschrieben. Ebenfalls wird als herausfordernd wahrgenommen, entsprechende Mitarbeitende in der GBS-Organisation zu halten und für anspruchsvollere Aufgaben weiterzuentwickeln. Ferner besteht auf Gruppenstufe eine Hürde darin, weitere Organisationen davon zu überzeugen, Tätigkeiten in der GBS-Organisation zu bündeln. Da von Seiten des Board of Directors(BoD) dahingehend bislang keine verpflichtende Aufgabenstellung formuliert wurde, geschieht dies derzeit auf Grundlage von Überzeugungsarbeit der GBS-Organisation.

Georg Fischer AG:

Insbesondere Verwaltungsaufgaben werden als potentiell geeignet für eine SSC-Organisation erachtet, namentlich HR, Payroll, Masterdata und Governance-Tätigkeiten. Bei der Controlling-Funktion wird eine geographische Nähe als vorteilhaft gewertet, weshalb eine Bündelung in einem FSSC nicht befürwortet wird. Als Herausforderung wurde das Schritthalten mit der technologischen Weiterentwicklung beschrieben (RPA, Bots, AI), einhergehend mit der Sicherstellung von Effizienz, um ein FSSC am Standort Schweiz weiterhin betreiben zu können.

ConAxia:

Insbesondere eine fehlende Investitionsbereitschaft in die Digitalisierung wirkt hemmend u. a. auch auf den Aufbau von SSC-Organisationen. Diesen «Reformstau» gilt es zu überwinden. Ebenfalls besteht für das Top-Management durch kurze Assignments wenig Anreiz dafür, in ein SSC zu investieren, da sich Erfolge hierdurch zumeist nicht während der eigenen Amtszeit abzeichnen. Herausforderungen für die Zukunft bestehen darin, die Wahrnehmung einer SSC-Organisation auf Seiten des Top-Managements dahingehend zu verändern, dass eine solche in Kombination mit einer schlagkräftigen IT die

Digitalisierung und die Transformation innerhalb des Unternehmens massgeblich vorantreiben kann. Derzeit werden GBS-Organisationen von C-Levels noch immer als Randerscheinungen wahrgenommen, was sich künftig ändern muss.

PwC:

Grundsätzlich eignen sich alle Bereiche mit repetitiven Tätigkeiten für eine Übertragung an ein SSC, namentlich Einkauf, HR, IT oder Back-Office-Tätigkeiten. Auch die Verlagerung von wissensbasierten Themen wie Controlling-Aktivitäten in Zusammenhang mit FP&A wird zunehmen. Darüber hinaus bieten sich Bereiche aus Fabriken wie Produktionssteuerung oder Arbeitsvorbereitung an.

In Grossunternehmen sind SSC mittlerweile etabliert. Allerdings sind sie oft nicht in gleichem Ausmass gewachsen wie die Unternehmen selbst. Oftmals ist das Management dazu aufgefordert, das Unternehmen weiterzuentwickeln, jedoch ohne Aufbau von FTE und insbesondere nicht in SSC-Organisationen. Die Herausforderung von SSC-Organisationen besteht vor allem darin, als Business-Enabler wahrgenommen zu werden und zukünftig auch einen Topline-Impact zu generieren. In diesem Zusammenhang ist die weit verbreitete Steuerung der SSC über SLA durch eine Output-basierte Alternative zu ersetzen. SSC-Organisationen verfügen über umfassendes Datenmaterial. Das Potential, welches sich dahinter verbirgt, wird bis anhin jedoch nicht hinreichend genutzt. Es gilt daher, einerseits in Digitalisierung und andererseits in Analytikkapazitäten zu investieren, um hierdurch einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen zu können.

Neben der notwendigen Digitalisierung stellt die Weiterentwicklung von SSC-Organisationen eine weitere zentrale Herausforderung dar. Repetitive Aufgaben werden zunehmend durch RPA-Lösungen übernommen, das Aufgabenprofil wird sich entsprechend ändern und SSC-Organisationen müssen sich folglich fortlaufend für weiterführende Aufgaben qualifizieren. Auch der Kostenvorteil von SSC-Standorten wird vermehrt schwinden, so liegt beispielsweise das Kostenniveau von Infrastruktur und Personal an den einschlägigen SSC-Standorten in Osteuropa nicht mehr signifikant unter demjenigen von Westeuropa. Zudem werden SSC-Organisationen im Bereich Governance künftig mehr Aufgaben übernehmen müssen, weil sie über das notwendige Know-how verfügen. Ländergesellschaften hingegen werden sich fortan auf das Kerngeschäft konzentrieren, beispielsweise den Vertrieb oder auf Serviceleistungen.

4.3 Vergleich der Interviews

Die Relevanz von SSC für mittelständische Unternehmen wurde in allen Interviews mit den Beratungsunternehmen bestätigt. Als kritische Grösse für eine lohnende Implementierung wurden hingegen unterschiedliche Angaben gemacht. So wird die Implementierung eines SSC von Seiten des Unternehmens ConAxia ab einer Umsatzgrösse von durchschnittlich 0,5 bis 1,0 Mrd. EUR in Verbindung mit einer gewissen Komplexität der Organisation als lohnenswert betrachtet, wohingegen PwC explizit FTE als Indikator nannte und eine Implementierung ab rund 40 FTE pro betroffener Funktion empfiehlt.

Von Seiten der Unternehmensberatung wurde in erster Linie die Kostenreduktion durch Labour-Arbitrage als historisch übergeordnetes Motiv für die Implementierung eines FSSC genannt. Dies stellt jedoch nicht mehr den alleinigen Treiber dar, stattdessen wird eine SSC-Organisation zunehmend auch als Ausgangspunkt für eine digitale Transformation des Unternehmens wahrgenommen. Dies wurde in den Interviews mit den Industrieunternehmen bestätigt. So wurde bei zwei Unternehmen (Anonym 1, BSH) nach wie vor eine Kostenreduzierung durch Labour-Arbitrage als Motiv angeführt, darüber hinaus begünstigen jedoch bei allen befragten Industrieunternehmen weitere qualitative Zielsetzungen die Implementierung eines FSSC. Ein Unternehmen (Anonym 1) sieht das FSSC entsprechend als «Digitalization-Engine» und damit als Ausgangspunkt für seine digitale Transformation. Ebenso wurden Prozesstransparenz, Qualitätssteigerung, eine Erhöhung der Flexibilität, die Reduktion von Risiken und Synergieeffekte als Motive benannt. Zudem wurde festgestellt (Anonym 1), dass Kostenreduktionen über die Verlagerung von transaktionalen Tätigkeiten an einen günstigeren Standort nicht nachhaltig sind, denn diese Tätigkeiten werden zunehmend über technische Lösungen wie RPA übernommen werden. Damit werden Kosteneinsparungen fortan über Digitalisierung und Prozessmanagement, und nicht mehr vordergründig über Labour-Arbitrage realisierbar sein.

In Bezug auf die Standortwahl wurde von zwei Interviewpartnern (Anonym 1, ConAxia) ein erforderliches Service-Mind-Set bzw. Service-Behaviour vorgebracht. Von Seiten der Beratungsunternehmen wurde ausserdem erwähnt, dass eine Abhängigkeit zur Zielsetzung des SSC besteht, insbesondere, wenn es um eine Verlagerung von High-Value-Tätigkeiten geht. Generell wurde Osteuropa für europäische Unternehmen als geeignet beschrieben (PwC, ConAxia). Dies wurde durch zwei der befragten Industrieunternehmen bestätigt. So hat Anonym 1 sein SSC in Prag und BSH eines seiner SSC in Lodz aufgebaut. Bei der Wahl der Standorte spielen nebst den Personalkosten auch weitere Faktoren eine Rolle, beispielsweise rechtliche Rahmenbedingungen in Bezug auf das Personalrecht

(Anonym 1) oder der lokale Arbeitsmarkt bzw. das Vorhandensein von ausreichend Personalressourcen (BSH, PwC). Das dominierende Kriterium besteht allerdings darin, dass sich ein Unternehmen für einen Standort entscheidet, an welchem es bereits präsent ist. Dies wurde in allen geführten Interviews bestätigt.

In Zusammenhang mit der Migration lässt sich eine Abhängigkeit zum ERP-System feststellen. So wurde bei Anonym 1 der Scope der Gesellschaften, welche an das FSSC migriert werden sollten, auf Basis des ERP-Systems abgeleitet. Prämisse dabei war, dass alle Gesellschaften das gleiche ERP im Einsatz haben müssen. Bei BSH hängen die weiteren SSC-Migrationen ebenfalls stark vom Zeitplan des SAP-S4-Projektes ab. Bei Georg Fischer erfolgte die Migration auf ein einheitliches ERP-System unmittelbar nach der Zusammenführung der vormals parallellaufenden Buchhaltungsabteilungen. Darüber hinaus haben die befragten Industrieunternehmen alle SAP als ERP-System im Einsatz. Von den drei konsultierten Unternehmen haben zwei das SSC funktionsorientiert aufgebaut (BSH, Georg Fischer) und eines prozessorientiert (Anonym 1). Laut dem Interview mit PwC (Interview vom 02.05.) erfolgt der Aufbau meist funktionsorientiert, weil der Ausgangspunkt für die Implementierung eines SSC meistens die Funktion (z. B. das Rechnungswesen) ist, und erst Jahre später sowie unter der Voraussetzung einer stabilen Organisation eine sukzessive Prozessorientierung realisierbar wird. Dies wurde durch die Interviews mit den Industrieunternehmen insofern bestätigt, als dass zwei von drei (BSH, Georg Fischer) FSSC funktionsorientiert aufgebaut sind. Ausgangspunkt für das Projekt war zudem jeweils die Funktion (das Rechnungswesen). In Bezug auf die Zeitdauer der Implementierung ergeben die Resultate aus den Interviews ein heterogenes Bild: So wurde von PwC in Abhängigkeit vom jeweiligen Unternehmen ein Zeitbedarf von rund drei bis zwölf Monaten beschrieben, von ConAxia wurden hingegen rund zwei Jahre genannt. Von Seiten der Industrieunternehmen konnte der erforderliche Zeitbedarf von rund zwei Jahren durch Anonym 1 bestätigt werden.

In Bezug auf die Erfahrungen mit dem FSSC werten alle befragten Industrieunternehmen die Implementierung als Erfolg. Im Anschluss an diese sind aus einer Governance-Perspektive übergreifend keine wesentlichen Veränderungen feststellbar. Die Verantwortlichkeiten haben sich nicht geändert und liegen im Hinblick auf das Ergebnis bzw. die korrekte Buchführung nach wie vor bei der lokalen Landesgesellschaft. Von BSH und PwC wurde in diesem Zusammenhang hervorgebracht, dass sich durch ein FSSC Prozesse effizienter steuern lassen, da sie fortan zentral, und nicht in sämtlichen Landesgesellschaften adaptiert werden müssen. Hinsichtlich der Auswirkungen auf das

Rechnungswesen der Landesgesellschaften trafen alle Interviewpartner:innen die gleiche Aussage: Das lokale Rechnungswesen wird redimensioniert, es besteht jedoch nach wie vor Bedarf an lokalen Ressourcen, welche sich insbesondere um Aufgaben kümmern, die in Verbindung mit dem local GAAP stehen. In Zusammenhang mit einer FSSC-Implementierung berichtete jedoch kein Unternehmen von Entlassungen, die in einem grösseren Umfang stattfanden. So gelang es sowohl Anonym 1 als auch BSH, die betroffenen Mitarbeitenden grösstenteils anderweitig im Konzern einzusetzen.

Als Erfolgsfaktor wurde übergreifend ein gutes Change-Management erwähnt, dieses wird von Anonym 1 sogar als wesentlichster Faktor angesehen. Des Weiteren wurden ein klares Konzept und ein entsprechendes Zielbild bzw. Mandat darüber angeführt, was mit dem SSC erreicht werden soll. Als weitere Erfolgsfaktoren wurden die Migration von Gesellschaften mit einem einheitlichen ERP-System (Anonym 1), der Know-how-Transfer in Kombination mit einer regelmässigen Überprüfung der Ergebnisse (BSH) sowie eine realistische Einschätzung des Zeitbedarfs (PwC) vorgebracht. Zudem sind Leadership-Buy-in sowie ein Bewusstsein darüber nötig, dass sich Kosteneinsparungen nicht mehr ausschliesslich durch Labour-Arbitrage erzielen lassen (PwC). Ein weiterer Erfolgsfaktor besteht in der Wahrnehmung des FSSC als Partner, und nicht als Gegner (BSH).

Rückblickend erachten zwei Interviewpartner:innen (Anonym 1, PwC) die interne Kommunikation als verbesserungswürdig. So wurde bei Anonym 1 das FSSC als reines Finance- und nicht als Gruppen-Projekt wahrgenommen, obschon viele Bereiche (z. B. der Einkauf) von den Auswirkungen einer FSSC-Implementierung betroffen sind. Bei BSH ist der Nutzen eines FSSC auf Gruppenstufe unumstritten, jedoch resultiert beispielsweise nicht zwangsläufig für jede migrierte Landesgesellschaft ein Kostenvorteil. Der Nutzen für die lokale Gesellschaft muss folglich ein anderer sein, und es gilt, diesen künftig besser auszuarbeiten und hervorzuheben. Die Georg Fischer AG führte die Implementierung eigenständig durch, wobei rückblickend externe Unterstützung während der Einführungsphase als sinnvoll erachtet wird.

In Bezug auf weitere potentielle Tätigkeiten, welche an eine SSC-Organisation verlagert werden können, zeigt sich wiederum ein einheitliches Bild. So sind alle Interviewpartner:innen der Auffassung, dass sich insbesondere indirekte Aufgaben im Bereich von Back-Office-Tätigkeiten eignen. Auffallend häufig wurden HR und FP&A genannt. Am progressivsten äusserte sich Anonym 1 mit der Einschätzung, dass grundsätzlich alles, was in einem ERP-System gemacht wird, in einer SSC-Organisation zusammengefasst werden kann.

Als übergreifende Herausforderung wurde insbesondere das Talentmanagement beschrieben (Anonym 1, BSH, PwC). Die einschlägigen SSC-Standorte sind nicht nur von einem Wettbewerb um Talente geprägt, sondern auch durch die technische Weiterentwicklung (RPA und AI-Lösungen) gefordert, SSC-Mitarbeitende kontinuierlich weiterzuentwickeln, zumal transaktionale Tätigkeiten durch IT-Lösungen ersetzt werden. Ebenfalls gilt es, die vorhandenen Daten durch den Aufbau von Analytikkompetenzen nutzbringend einzusetzen und hierdurch für das Unternehmen einen Mehrwert zu schaffen. Ein Interviewpartner (PwC) äusserte sich dahingehend, dass SSC fortan nicht mehr über SLA zu steuern sind, sondern anhand eines Topline-Impacts, welchen sie zu generieren haben. Von drei Interviewpartnern (BSH, ConAxia, PwC) wurde zudem eine mangelhafte Wahrnehmung von SSC-Organisation durch das Top-Management kritisiert und damit einhergehend die Herausforderung formuliert, dass es SSC-Organisationen zukünftig gelingen muss, als «Transformation-Engine» (ConAxia) wahrgenommen zu werden, welche über das Potential verfügen, die digitale Transformation in einem Unternehmen massgeblich mitzugestalten und voranzubringen. In der nachfolgenden Übersicht sind die wesentlichen Aussagen der Interviewpartner:innen tabellarisch zusammengefasst.

	Industrieunternehmen			Unternehmensberatung	
Implementierung	Anonym 1	BSH	Georg Fischer	ConAxia	PwC
Hauptmotive	<ul style="list-style-type: none"> Zentralisierung von End-to-End-Prozessen Digitalisierung Kostenreduzierung Prozesstransparenz 	<ul style="list-style-type: none"> Kostenreduzierung Erhöhung Flexibilität durch Bündelung Qualitätssteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> Synergien nutzen Risikoreduktion 	<ul style="list-style-type: none"> Kostenreduzierung durch Labour-Arbitrage 	<ul style="list-style-type: none"> Kostenreduzierung durch Labour-Arbitrage und dadurch Wettbewerbsvorteil Vereinfachung Prozesssteuerung & Digitalisierung
Kriterien Standortwahl	<ul style="list-style-type: none"> Prag (CZ) Service-Mind-Set Standort, wo Unternehmen bereits präsent Kostenreduzierung durch Labour-Arbitrage 	<ul style="list-style-type: none"> Lodz (PL) & Bangalore (IN) Arbeitsmarkt Kostenreduzierung durch Labour-Arbitrage Standort, wo Unternehmen bereits präsent 	<ul style="list-style-type: none"> Schaffhausen (CH) Sitz der Holding bestehender Standort der grössten Finance-Abteilung 	<ul style="list-style-type: none"> abhängig von der Zielsetzung dynamisch, ändert sich fortlaufend Service-Behaviour Know-how im Arbeitsmarkt Standort, wo Unternehmen bereits präsent 	<ul style="list-style-type: none"> abhängig von der Zielsetzung Arbeitsmarkt Osteuropa attraktiv innerhalb von Europa Infrastruktur Standort, wo Unternehmen bereits präsent
Migration	<ul style="list-style-type: none"> Scope: Gesellschaften mit gleichem ERP-System Transition innert zwei Jahren Workshadowing für Knowledge-Transfer 	<ul style="list-style-type: none"> Erste Phase: Accounts payables Zweite Phase: Accounts receivables Kein von Beginn weg definierter Zeitrahmen, Migrationen noch nicht abgeschlossen, abhängig von S4-Roll-Outs 	<ul style="list-style-type: none"> geographische Zusammenführung in die gleichen Büroräumlichkeiten Migration auf das gleiche ERP-System 	<ul style="list-style-type: none"> Zeitbedarf SSC-Projekt: ca. zwei Jahre 	<ul style="list-style-type: none"> Workshadowing Zeitbedarf SSC-Projekt: Abhängig vom Unternehmen ca. drei bis zwölf Monate
Aufbau	<ul style="list-style-type: none"> prozessorientiert (End-to-End-Prozesse) 	<ul style="list-style-type: none"> funktionsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> funktionsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> N/A (verkürztes Interview) 	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau erfolgt funktionsorientiert, anschliessende Weiterentwicklung zur Prozessorientierung
Unterstützung durch Unternehmensberatung	<ul style="list-style-type: none"> ja, in Form von Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> N/A 	<ul style="list-style-type: none"> nein 		
kritische Grösse				<ul style="list-style-type: none"> Umsatz: 0.5 - 1 Mrd. EUR Komplexität der Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> Organisationsgrösse: Verlagerung ab ca. 40 FTE Umsatz kein geeignetes Kriterium
Relevanz für mittelständische Unternehmen				<ul style="list-style-type: none"> ja 	<ul style="list-style-type: none"> ja
Erfahrungen					
Erfolg / Misserfolg	<ul style="list-style-type: none"> Erfolg 	<ul style="list-style-type: none"> Erfolg 	<ul style="list-style-type: none"> Erfolg 		
Veränderung aus Governance-Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> keine wesentlichen Veränderungen in den Landesgesellschaften Verantwortung für Ergebnis unverändert 	<ul style="list-style-type: none"> keine wesentlichen Veränderungen in den Landesgesellschaften Verantwortung für Ergebnis unverändert Aus Konzernsicht: effizientere Prozessadaptionen möglich 	<ul style="list-style-type: none"> keine wesentlichen Veränderungen Verantwortung für Ergebnis unverändert 	<ul style="list-style-type: none"> N/A (verkürztes Interview) 	<ul style="list-style-type: none"> keine wesentlichen Veränderungen in den Landesgesellschaften Verantwortung für Ergebnis unverändert Aus Konzernsicht: effizientere Prozessadaptionen
Auswirkungen auf vormals lokales Rechnungswesen	<ul style="list-style-type: none"> Redimensionierung (Verkleinerung) Kapazitäten für Local-GAAP-Themen nach wie vor notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> Änderung in den Schnittstellen & Ansprechpartner Redimensionierung (Verkleinerung) Kapazitäten für Local-GAAP-Themen nach wie vor notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> Redimensionierung (Verkleinerung) 	<ul style="list-style-type: none"> N/A (verkürztes Interview) 	<ul style="list-style-type: none"> Redimensionierung Kapazitäten für Local-GAAP-Themen werden beibehalten Outsourcing-Lösungen bei kleineren Unternehmen
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> Change-Management klares Konzept Migration von Gesellschaften mit gleichem ERP-System 	<ul style="list-style-type: none"> klares Zielbild Vorbereitung & Abstimmung mit den betroffenen Landesgesellschaften Know-how Transfer regelmässige Überprüfung der Ergebnisse Wahrnehmung des FSSC als Partner, nicht als Gegner 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation, den betroffenen Personen die Ängste nehmen 	<ul style="list-style-type: none"> klares Mandat Erwartungen, Umfang, Zeitrahmen klar definiert Change-Management vorhandene Expertise 	<ul style="list-style-type: none"> Zeitbedarf richtig einschätzen Bewusstsein Kostenreduzierung nicht ausschliesslich durch Labor-Arbitrage realisierbar Change-Management Leadership buy-in
Was anders machen	<ul style="list-style-type: none"> interne Kommunikation, FSSC wurde als Finance- und nicht als Gruppenprojekt wahrgenommen nicht zeitgleich eine S4-Implementierung starten 	<ul style="list-style-type: none"> Nutzen für Landesgesellschaften besser hervorheben 	<ul style="list-style-type: none"> externer Support in der Einführungsphase 	<ul style="list-style-type: none"> Reformstau bei Digitalisierung muss angegangen werden kurze Assignments von C-Levels dürfen auf SSC-Projekte nicht hindernd wirken 	
Zukunftserwartungen					
Potenziell weitere Tätigkeiten für SSC-Verlagerung	<ul style="list-style-type: none"> alles, was in einem ERP-System gemacht wird Auftragsabwicklung, FP&A, Procurement-to-pay 	<ul style="list-style-type: none"> sämtliche indirekte Funktionen HR, Einkauf, Logistik, Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> Verwaltungsaufgaben (HR, Payroll, Masterdata, Governance) 	<ul style="list-style-type: none"> N/A (verkürztes Interview) 	<ul style="list-style-type: none"> sämtliche Bereiche mit repetitiven Arbeiten Einkauf, IT, Back-Office, Controlling, FP&A, Fabriksteuerung
Herausforderungen in den kommenden Jahren	<ul style="list-style-type: none"> Qualitätssteigerung Automatisierung Einen Mehrwert schaffen Talent-Management 	<ul style="list-style-type: none"> Talent-Management Fachkräftemangel Überzeugung weiterer Organisationsbereiche von GBS-Lösung 	<ul style="list-style-type: none"> keine neue Technologie verpassen (RPA, Bots, AI) schlanke, effiziente Organisationsstruktur für Aufrechterhaltung eines FSSC in der Schweiz 	<ul style="list-style-type: none"> fehlende Investitionsbereitschaft Reformstau bei der Digitalisierung Wahrnehmung SSC als "Transformation-Engine" Wahrnehmung durch Top-Management 	<ul style="list-style-type: none"> Wahrnehmung von SSC-Organisationen als Business-Enabler Generierung eines Topline-Impact Datenmaterial nutzbringend einsetzen Talent-Management, Weiterqualifizierung von SSC-Mitarbeitenden

Tabelle 4: Vergleich der Aussagen aus den Interviews

5 Schlussfolgerungen und Implikationen

Nachfolgend werden die in Kapitel 1.1 definierten Forschungsfragen beantwortet. Hierzu werden die Ergebnisse aus den geführten Interviews mit den Ansätzen verglichen, die aus der Literatur sowie aus der Managementberatung nachvollzogen wurden. Abschliessend werden anhand der gewonnenen Erkenntnisse die Erfolgsfaktoren bei der Implementierung eines FSSC abgeleitet.

Als erste Teilfrage der vorliegenden Arbeit wurden Implikationen aus einer Governance-Perspektive formuliert, welche sich durch die Implementierung eines SSC ergeben. In der Schweiz ist der Verwaltungsrat u. a. übergeordnet und unübertragbar verantwortlich für die Oberleitung der Gesellschaft sowie die Ausgestaltung des Rechnungswesens (OR Art. 716 a) (Fedlex, 2023). Hieran ändert sich durch die Implementierung eines FSSC nichts, was in allen Interviews bestätigt wurde. Auch wenn Tätigkeiten von einer Landesgesellschaft an ein FSSC übertragen werden, ist weiterhin Erstere bzw. deren Leitungsorgan für das Ergebnis verantwortlich. Das FSSC ist in diesem Zusammenhang als Dienstleister zu werten, welcher das Ergebnis der Landesgesellschaft nicht beeinflusst. Dies führt wiederum in der Letzteren zu der Situation, dass sie zwar für eine ordnungsgemässe Buchführung verantwortlich sind, jedoch gegenüber der ausführenden Einheit (FSSC) aufgrund einer abweichenden organisatorischen Zuordnung verminderten Einfluss haben. Folglich bedarf es auch nach einer FSSC-Implementierung entsprechender Ressourcen, welche für das Monitoring der Tätigkeiten bzw. Ergebnisse des FSSC eingesetzt werden können. Dies kann beispielsweise dem Controlling zugeordnet werden. Ferner ist in Zusammenhang mit der jährlichen Auditierung der Jahresrechnung durch die Wirtschaftsprüfer eine entsprechende Koordination nötig, um Doppelspurigkeit zu vermeiden. Die Audits erfolgen in den jeweiligen Landesgesellschaften, die Prozesse innerhalb des Rechnungswesens werden hingegen zunehmend von GBS-Organisationen definiert. Des Weiteren sind die Dokumentationen zu Buchungsvorgängen nicht mehr zwangsläufig im lokalen Rechnungswesen vorhanden.

Im Rahmen der zweiten Teilfrage wurden die Auswirkungen auf das Rechnungswesen der Landesgesellschaften in Zusammenhang mit einer FSSC-Implementierung formuliert. In der im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersuchten Literatur werden zu diesen Effekten keine konkreten Aussagen getroffen, weshalb diesbezüglich die Ergebnisse der durchgeführten Interviews eine Indikation ermöglichen. Grundsätzlich werden bei einer FSSC-Implementierung Kapazitäten in den lokalen Gesellschaften ab- und in der SSC-Organisation aufgebaut. Dies kann durch die durchgeführte Untersuchung bestätigt

werden, allerdings geht mit einer FSSC-Implementierung keine Massenentlassungswelle einher. Den befragten Unternehmen ist es überwiegend gelungen, die betroffenen Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens in anderen Funktionen weiterzubeschäftigen. Ebenfalls zeigt die Untersuchung, dass in den Landesgesellschaften auch nach einer FSSC-Implementierung weiterhin Kapazitäten im Rechnungswesen benötigt werden, insbesondere für Local-GAAP-Themen. Für eine FSSC-Implementierung impliziert dies, den betroffenen Organisationen die Befürchtungen hinsichtlich eines zwangsläufigen Stellenverlustes zu nehmen und in einem möglichst frühen Projektstadium ein Zielbild der Organisation in Kombination mit alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten für die betroffenen Mitarbeitenden aufzuzeigen. Dies begünstigt in der Folge einen optimalen Know-how-Transfer von der lokalen Gesellschaft an das FSSC, da die Ressourcen während der Transitionsphase verfügbar bleiben.

Die dritte Teilfrage adressiert den Einfluss, den die Möglichkeiten, die in Zusammenhang mit der Digitalisierung stehen, auf das SSC-Konzept haben. Im Rahmen der Analyse des Forschungsstandes (Kap. 3) wurde festgestellt, dass der Begriff der Digitalisierung erst seit rund drei Jahren mit dem SSC-Konzept in Verbindung gebracht wird (vgl. Mertin et al., 2020, S. 2; Suska et al., 2021, S. 52; Oldiges & Biallas, 2023). In den Ansätzen aus der Managementberatung von KPMG und Deloitte aus den Jahren 2007 resp. 2011 ist diese Begrifflichkeit hingegen inexistent. Die Ergebnisse aus den Interviews zeigen auf, dass das Potential von SSC in Zusammenhang mit der Digitalisierung bekannt ist (Interviews mit Anonym 1, ConAxia, PwC), dass jedoch eine fehlende Investitionsbereitschaft bzw. ein «digitaler Reformstau» derzeit noch hindernd wirkt, um das Potential auch ausschöpfen zu können (Interview ConAxia). Zudem stellt es für Unternehmen eine Herausforderung dar, mit der digitalen Weiterentwicklung schritthalten zu können (Interview Georg Fischer). Dies impliziert, dass in den SSC-Organisationen zunehmend Ressourcen eingesetzt werden müssen, welche sich dezidiert mit der digitalen Transformation auseinandersetzen. So lassen sich in einer SSC-Organisation aufgrund von Personalwettbewerb und allgemeinen Kostensteigerungen an den einschlägigen SSC-Standorten Kosteneinsparungen nicht mehr vorrangig durch Labour-Arbitrage erzielen, sondern vielmehr durch effiziente Prozesse (Interviews Anonym 1, PwC). Langmann und Turi erläutern in diesem Zusammenhang den Einsatz von RPA-Lösungen. Insbesondere die Prozesse im Rechnungswesen sind aufgrund einer hohen Standardisierung hierfür prädestiniert (2020, S. 17). Ferner weisen RPA-Lösungen eine Kombinationsmöglichkeit mit anderen Digitalisierungsoptionen auf, beispielsweise dem Machine-Learning, den Predictive Analytics oder der künstlichen Intelligenz (Langmann & Turi, 2020, S. 36). Als

Anwendungsbeispiel in den Bereichen Rechnungswesen und Controlling bietet sich etwa das monatliche Reporting an. Rund 70 % des Arbeitsaufwandes, der in Zusammenhang mit diesem anfällt, besteht aus der Sammlung von Daten und ihrer Aufbereitung, und somit nach wie vor überwiegend aus nicht wertschaffenden Arbeitsabläufen (Langmann & Turi, 2020, S. 71). Ferner finden sich in Reportings auch rein quantitative Auswertungen, für welche Daten aus unterschiedlichen Quellsystemen abgezogen und verarbeitet werden, wofür wiederum RPA-Lösungen prädestiniert sind (Langmann & Turi, 2020, S. 72). Als weitere Anwendungsbeispiele sind die monatlichen Kostenallokationen (Umlagen), die Erstellung und Validierung von Upload-Files, welche in einer heterogenen IT-Landschaft oftmals zum Einsatz kommen, oder das Absetzen von Buchungen im Rechnungswesen anzuführen (Langmann & Turi, 2020, S. 72 f.). Ein relevantes Element bei der Implementierung von RPA-Lösungen ist die Formulierung eines entsprechenden Operating-Models, welches wesentliche Rahmenbedingungen und Abläufe vordeterminiert (Langmann & Turi, 2020, S. 48). Das Operating-Model kann dabei zentral, dezentral oder hybrid ausgestaltet werden (Langmann & Turi, 2020, S. 50–54). Bei der erstgenannten Variante sind die entsprechenden Rollen und Aufgaben (z. B. RPA-Entwicklung, RPA-Business-Analyst, Entwicklung, Wartung) in einer zentralen Abteilung organisiert, bei einer dezentralen Ausprägung erfolgt eine Bündelung beispielsweise nach geographischen (z. B. pro Region) oder organisatorischen Kriterien (z. B. pro Business-Unit) (Langmann & Turi, 2020, S. 50–53). Die hybride Form ist entsprechend eine Kombination aus beiden zuvor genannten Varianten (Langmann & Turi, 2020, S. 55). Aufgrund der Notwendigkeit weiterer Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen in Verbindung mit einer erforderlichen Weiterentwicklung der SSC-Mitarbeitenden bietet es sich an, die SSC-Organisation als «Center of Excellence» für RPA-Lösungen zu etablieren und die damit verbundenen Rollen und Aufgaben innerhalb der SSC-Organisation zu zentralisieren.

Die übergeordnete Fragestellung bezieht sich auf die Erfolgsfaktoren bei der Implementierung eines FSSC. Im Rahmen der Literaturrecherche wurde festgestellt, dass sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Projektes verschiedene Erfolgsfaktoren identifizieren lassen. Daher erfolgt zunächst eine Kategorisierung in «Vorbereitung», «Implementierung» und «Betrieb». Ausgehend von den Formulierungen aus Literatur und Managementberatung werden anschliessend die Ergebnisse aus den geführten Interviews dargelegt.

Vorbereitung:

In Zusammenhang mit der Vorbereitung zur Implementierung eines FSSC werden insbesondere eine klare Vision, eine detaillierte Planung sowie ein solider Business-Case als Erfolgsfaktoren beschrieben. Moller et al. (2011, S. 27) halten fest, dass eine Vision übergeordnet definiert, welche Services im Detail erbracht werden sollen, und wie die Verantwortlichkeiten zwischen SSC und der Lokalgesellschaft ausgestaltet sein werden. Ferner gilt es, eine geeignete Technologie festzulegen sowie mögliche Standorte zu evaluieren (Moller et al., 2011, S. 27). De Lucia und Leibfried (2007, S. 18) beschreiben die Erstellung eines plausiblen Business-Case als Erfolgsfaktor, welcher sowohl die quantitativen als auch qualitativen Vorteile einer SSC-Implementierung beinhaltet und als wertvolles Instrument für den Umgang mit den Erwartungen der Stakeholder eines SSC-Projektes eingesetzt werden kann. Auch Moll (2012, S. 255) verweist in Zusammenhang mit einer erfolgreichen Implementierung auf einen soliden Business-Case. Insbesondere wird angemerkt, dass Business-Cases oftmals zwei Tendenzen aufweisen: Einerseits lassen sich die darin definierten Einsparpotentiale u. a. in Bezug auf Personalkosten oftmals im Kontext des Gesamtunternehmens nicht realisieren, da die betroffenen Mitarbeitenden innerhalb des Unternehmens in anderen Positionen weiterbeschäftigt werden. Andererseits werden versteckte Kosten, beispielsweise in Form von erhöhtem Koordinationsaufwand oder einer geringeren Mitarbeiterproduktivität an Offshore-Standorten, nicht hinreichend einkalkuliert. Daher wird in diesem Zusammenhang die Berücksichtigung einer signifikanten «Contingency» empfohlen (Moll, 2012, S. 255).

Implementierung:

Im Rahmen des eigentlichen Implementierungsprozesses werden ebenfalls verschiedene Erfolgsfaktoren genannt. Mehrfach wird der Unterstützung durch das Top-Management bzw. Management Buy-In eine hohe Bedeutung beigemessen (vgl. Moller et al., 2011, S. 27; De Lucia & Leibfried, 2007, S. 18; Jäckle & Wolf, 2013, S. 313), dahingehend, dass sich das Top-Management klar zur Implementierung eines FSSC bekennt und im Unternehmen als Projektsponsor fungiert. Dies gilt insbesondere in Zusammenhang mit der Überzeugungsarbeit, welche bei der Implementierung notwendig ist. Dem Top-Management kommt diesbezüglich die Aufgabe zu, die Gründe für die Implementierung darzulegen und der Organisation aufzuzeigen, dass sie von einem SSC profitieren kann, da sich für sie daraus die Möglichkeit ergibt, sich auf ihre Kernkompetenzen zu fokussieren anstelle von transaktionalen Tätigkeiten (De Lucia & Leibfried, 2007, S. 18). Moll (2012, S. 256 f.) proklamiert diesbezüglich eine Top-Down-Implementierung als unerlässlichen Erfolgsfaktor. Die Einführung einer SSC-Organisation stellt einen Bruch mit etablierten

und auch im Sinne der Mitarbeitenden liebgewonnen Verhaltensmustern dar, was zwangsläufig dazu führen wird, dass sich entsprechende Gegner des SSC-Konzept durch opportunes Verhalten bemerkbar machen. Es ist daher unerlässlich, dass das Management durch einen Top-Down-Ansatz keinen Zweifel an der Umsetzung aufkommen lässt. Als weitere Erfolgsfaktoren werden eine rigorose Standardisierung und Optimierung der Prozesse genannt, welche für die Leistungserbringung erforderlich sind. Dies ist einerseits unabdingbar, um Kosteneinsparungen überhaupt realisieren zu können, und andererseits, um eine Konsolidierung der Dienstleistungen für eine Vielzahl von Leistungsempfängern erst zu ermöglichen (vgl. Moll 2012, S. 257; De Lucia & Leibfried, 2007, S. 18; Westerhoff, 2008, S. 62). Im Weiteren werden klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zwischen dem SSC und den Dienstleistungsempfängern als Erfolgsfaktoren beschrieben (vgl. Moller et al., 2011, S. 27; De Lucia & Leibfried, 2007, S. 18; Jäckle & Wolf, 2013, S. 312). In diesem Zusammenhang sind übergeordnet entsprechende Governance-Strukturen in der Organisation zu implementieren (Jäckle & Wolf, 2013, S. 312). Für das Operative bzw. für die Regelung der Zuständigkeiten zwischen den Leistungsempfängern und der SSC-Organisation eignen sich hierfür entsprechende SLA (De Lucia & Leibfried, 2007, S. 18). Ebenfalls wird geeignetes Personal als entscheidender Faktor angeführt, dahingehend, dass die Projektleitung einerseits über einschlägige Erfahrung und Expertise verfügen muss, aber auch über entsprechendes Format bzw. Glaubwürdigkeit, um das Projekt auf Managementstufe und gegenüber resistenten Parteien verteidigen zu können. Insbesondere ist in diesem Zusammenhang entsprechendes Know-how im Bereich des Change-Managements essenziell (De Lucia & Leibfried, 2007, S. 18). Für das Personal im SSC selbst bedarf es u. a. der Kapazitäten, welche über ein ausgeprägtes Prozessverständnis verfügen, sowie solcher mit einer ausgesprochenen Serviceorientierung (vgl. De Lucia & Leibfried, 2007, S. 19; Jäckle & Wolf, 2013, S. 312). Darüber hinaus gibt es Nennungen, in welchen der Standort des SSC oder die verwendete IT-Infrastruktur als weitere Erfolgsfaktoren gewertet werden (vgl. De Lucia & Leibfried, 2007, S. 19; Jäckle & Wolf, 2013, S. 312). Während für Forster et. al (2013, S. 71) der relevanteste Faktor in einem vollständigen Wissenstransfer von der abgebenden Gesellschaft an das SSC liegt, dominieren in der Literatur und in der Managementberatung eindeutig Kommunikation und gutes Change-Management als entscheidende Komponenten (vgl. Moller et al., 2011, S. 27; Moll 2012, S. 254; Westerhoff, 2008, S. 65 f.). Durch Change-Management sollen insbesondere die Konsequenzen einer organisatorischen Umstellung adressiert werden, welche eine SSC-Implementierung mit sich bringt. Es treffen Mitarbeitende aus verschiedenen Einheiten zusammen, deren Kompetenzen und Fähigkeiten unterschiedlich

ausgeprägt sind. Beispielsweise aufgrund der Reorganisation von Prozessen können für Mitarbeitende erhebliche Veränderungen in ihrem Tätigkeitsgebiet oder gar der Wegfall ihrer bisherigen Aufgaben resultieren, was mit einer entsprechenden Verunsicherung der betroffenen Personen einhergeht. Durch Change-Management soll einerseits ein übergreifendes und in der Organisation akzeptiertes Verständnis für den zukünftigen Prozess der Leistungserbringung geschaffen werden, andererseits sollen durch intensive Kommunikation sowie die Einbindung aller betroffener Mitarbeitenden und Unternehmensbereiche mögliche Ängste und Verunsicherungen überwunden werden, denn der Erfolg einer SSC-Implementierung hängt zuletzt von der Umsetzung durch die betroffenen Personen ab. Verfügen diese über Klarheit sowie eine Perspektive, werden sie eher im Interesse des Gesamtunternehmens handeln (Westerhoff, 2008, S. 66 f.).

Betrieb:

Nach erfolgter Implementierung besteht nach Westerhoff (2008, S. 65) der Erfolgsfaktor insbesondere in einer hocheffizienten Leistungserbringung. Diese Erwartungshaltung ergibt sich implizit aus dem Aufbau einer SSC-Organisation. Als Schlüsselfaktoren werden in diesem Zusammenhang die Festlegung von Standardkonzepten sowie der Vergleich mit anderen Dienstleistern im Rahmen eines Benchmarking-Ansatzes erläutert. In den Ansätzen aus der Managementberatung und der Literatur werden in diesem Kontext weitere Schlagwörter formuliert, z. B. «Continuous Improvement», «Evolve» oder «Performance-Evaluation», welche im Kern eine fortlaufende Leistungsmessung des SSC über geeignete KPI, beispielsweise über Kundenumfragen, beschreiben (vgl. Moller et al., 2011, S. 78; De Lucia & Leibfried, 2007, S. 17; Martin-Pérez, 2008, S. 202). Jäckle und Wolf (2013, S. 313) heben in Zusammenhang mit dem operativen Betrieb die Akzeptanz des SSC-Konzepts durch das Top-Management hervor. Insbesondere, wenn Letzteres als Botschafter des Konzepts auftritt, wird es dem SSC gelingen, sich als wertvoller Business-Partner im Gesamtunternehmen zu etablieren, anstatt lediglich als Dienstleister der operativen Einheiten wahrgenommen zu werden.

Die Ergebnisse aus den geführten Interviews (vgl. Kap. 4.2.2) zeigen auf, dass die Erfolgsfaktoren, welche in Literatur und Managementberatung formuliert werden, durch die Praxis weitestgehend bestätigt werden können. Auf Basis der eingangs erwähnten Rasterung in Vorbereitung, Implementierung und Betrieb resultieren aus den Experteninterviews folgende Erfolgsfaktoren: In Zusammenhang mit der Vorbereitung stellt ein klares Mandat einen entscheidenden Faktor dar. Die Projektorganisation hat ein klares Zielbild

darüber zu formulieren, was mit der FSSC-Implementierung erreicht werden soll, welche Prozesse verlagert werden, und wie die gesamte Organisation ausgestaltet sein soll. Da sämtliche Folgeschritte darauf aufbauen, ist für diesen ersten Projektabschnitt hinreichend Zeit einzuplanen. Zudem bedarf es eines Bewusstseins darüber, dass sich Kosteneinsparungen aufgrund der allgemeinen Kostensteigerungen an den einschlägigen Standorten für SSC nicht mehr ausschliesslich durch Labour-Arbitrage erzielen lassen. Ferner weisen die Ergebnisse aus den geführten Interviews auf eine hohe Relevanz des ERP-Systems hin. So nimmt selbiges bei der Formulierung des Scopes einen massgeblichen Stellenwert ein. Die Entscheidung, welche Landesgesellschaften bzw. welche Prozesse an das FSSC migriert werden, basiert mehrheitlich auf Grundlage des eingesetzten ERP-Systems. Dies wird einerseits mit höheren Synergieeffekten, andererseits mit einer Reduktion an Komplexität begründet. In Verbindung mit der Implementierung des FSSC wurde von Seiten der befragten Beratungsunternehmen Leadership-Buy-in als Erfolgsfaktor genannt, aus Sicht der Industrieunternehmen hingegen der Knowledge-Transfer sowie eine klare Aufgabenzuordnung zwischen dem FSSC und der lokalen Einheit bzw. den Leistungsempfängern.

Der übergeordnete und am häufigsten beschriebene Erfolgsfaktor ist jedoch gutes Change-Management, was gemäss den befragten Beratungsunternehmen oftmals erheblich unterschätzt wird. Unter Change-Management wird von den Interviewpartner:innen insbesondere die Vorbereitung der betroffenen Organisationseinheiten auf einen anstehenden Wandel in der Organisation sowie die Etablierung eines entsprechenden Mind-Sets verstanden. Damit einhergehend wird ein hoher Kommunikationsaufwand beschrieben, welcher insbesondere die Ängste der betroffenen Mitarbeitenden und die Vorbehalte in der gesamten Unternehmensorganisation adressiert. Dabei ist es essenziell, dass ein FSSC-Projekt als Unterfangen betrachtet und verstanden wird, welches das gesamte Unternehmen betrifft, und nicht nur den Finance-Bereich. Auch der Einstellung der Leistungsempfänger des FSSC kommt dahingehend eine tragende Rolle zu, indem sie das FSSC als Partner, und nicht als Gegner wahrnehmen. Nach erfolgter Implementierung ist eine regelmässige Überprüfung bzw. Kontrolle der im FSSC durchgeführten Tätigkeiten ein weiterer Erfolgsfaktor.

Durch die Ergebnisse der geführten Interviews kann insbesondere ein solider Business-Case im Sinne einer Kosten-Nutzen-Analyse nicht als Erfolgsfaktor bestätigt werden. Vielmehr wurde die Implementierung bei den befragten Industrieunternehmen durch das Management top-down vorgegeben. In diesem Kontext wurde von den

Industrieunternehmen Management-Buy-in nicht als Erfolgsfaktor genannt, da dies implizit vorhanden ist.

Abschliessend und in Bezug auf die Ergebnisse aus den Interviews wird festgehalten, dass vor allem ein klares Zielbild bzw. eine Vision, gutes Change-Management sowie eine einheitliche ERP-Plattform als entscheidende Erfolgsfaktoren für eine Implementierung eines FSSC zu werten sind. Obschon der Standort des FSSC nicht dezidiert als solcher herausgestellt wurde, zeigen die Ergebnisse auf, dass alle Unternehmen das FSSC an einem Standort aufbauen, an dem das Unternehmen bereits präsent ist. Diese Praxis wurde zudem von den Interviewpartnern der Beratungsunternehmen bestätigt, daher kann sie im Rahmen eines Best-Practice-Ansatzes zusätzlich mit aufgenommen werden.

6 Diskussion und kritische Würdigung der Resultate

Die in Kap. 1.1 definierten Forschungsfragen können durch die vorliegende Arbeit beantwortet werden. Es ist dabei feststellbar, dass die in der Literatur und der Managementberatung beschriebenen Ansätze und Erfolgsfaktoren durch die Praxis weitestgehend bestätigt werden können. So wurde in den Interviews insbesondere ein klares Zielbild bzw. eine Vision darüber, was mit der Implementierung erreicht werden soll, in Kombination mit gutem Change-Management als übergeordneter Erfolgsfaktor beschrieben. Dies sind jedoch äusserst generische Erfolgsfaktoren, die auch für andere Projekte von Relevanz sein können. Einzig die weitere Nennung einer einheitlichen ERP-Systemlandschaft als Erfolgsfaktor lässt eine Spezifizierung auf den Finance-Bereich zu. In diesem Kontext lässt sich ein erheblicher Unterschied zwischen den Ansätzen aus der Literatur und der Praxis feststellen. Während in Ersterer die ERP-Systemlandschaft im Rahmen einer FSSC-Implementierung definiert wird, zeigen die Resultate der vorliegenden Arbeit auf, dass der Scope für eine FSSC-Implementierung auf Basis der existenten ERP-Systemlandschaft abgeleitet, und nicht im Rahmen einer FSSC-Implementierung vorgängig festgelegt wird.

Zudem bietet die vorliegende Arbeit eine Indikation für die in Kap. 1.2 aufgezeigten Forschungslücken. In Bezug auf die Intensität der Anwendung von FSSC-Lösungen haben 17,4 % der kontaktierten Industrieunternehmen zum Zeitpunkt der Umfrage kein FSSC implementiert. Dies ist insofern überraschend, als dass das SSC-Konzept seit mittlerweile rund vierzig Jahren Bestand hat und für Unternehmen eine lohnende Investition darstellt. Entsprechend wurde die Implementierung von allen befragten Industrieunternehmen

eindeutig als Erfolg gewertet. Zudem ist erkennbar, dass die Erfolgsfaktoren von allen Interviewpartner:innen homogen beschrieben wurden und diesbezüglich keine Unterschiede zwischen den Ländern bzw. spezifisch für Schweizer Unternehmen erkennbar sind. Sämtliche befragte Unternehmen haben überdies die Dienstleistungen in einem unternehmenseigenen SSC gebündelt. Outsourcing an Drittanbieter oder SSC-Kooperationen mit anderen Unternehmen können auf Basis der geführten Interviews folglich nicht bestätigt werden. Kooperationen zwischen Unternehmen wurden von einem Interviewpartner (ConAxia) aufgrund von technischen Limitationen (keine einheitliche ERP-Systemlandschaft) sogar dezidiert verneint.

Die vorliegende Arbeit adressiert ebenfalls die Forschungslücke, die hinsichtlich der Auswirkungen einer FSSC-Implementierung auf das Rechnungswesen der betroffenen Landesgesellschaften identifiziert wurde. Die Ergebnisse der Interviews verdeutlichen, dass auch nach einer FSSC-Implementierung Kapazitäten im lokalen Rechnungswesen vorhanden bleiben, insbesondere in Zusammenhang mit dem local GAAP. Zwar werden Kapazitäten im Rechnungswesen abgebaut, die Ergebnisse der Interviews zeigen jedoch auf, dass dies nicht zwangsläufig mit einer Entlassung der betroffenen Mitarbeitenden einhergeht, sondern vielmehr mit einer Weiterbeschäftigung in anderen Unternehmensbereichen. Dies ist insofern widersprüchlich, als dass im Kontext einer FSSC-Implementierung oftmals mit einer Personalkosteneinsparung argumentiert wird. Dass eine spätere Weiterbeschäftigung der betroffenen Mitarbeitenden in anderen Unternehmensbereichen im Rahmen einer vorgängigen Kosten-Nutzen-Betrachtung hinreichend berücksichtigt wird, darf zumindest angezweifelt werden.

Generell sind die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit dahingehend kritisch zu werten, dass auf Basis von sechs geführten Interviews keine statistische Relevanz erzielt wird und somit keine allgemein gültigen Aussagen getroffen werden können. Die Ergebnisse sind infolgedessen lediglich als Indikationen zu betrachten. Insbesondere im Hinblick auf die Verbreitung von FSSC in mittelständischen Unternehmen bietet die gewählte Methodik Anlass zur Kritik. Ob ein Unternehmen ein FSSC implementiert hat, lässt sich auf Basis von öffentlichen Informationen nicht ableiten. Für weiterführende Forschungen zu dieser Fragestellung bietet sich die Kooperation mit Unternehmen aus dem Bereich der Wirtschaftsprüfung an. Diese verfügen im Rahmen ihrer Mandate über Einblick in die Unternehmensorganisation und haben damit Zugang zu umfassenden Informationen über Organisationsstrukturen im Bereich des Rechnungswesens.

7 Ausblick

In Bezug auf FSSC-Organisationen veranschaulichen die Interviewergebnisse, dass sich innerhalb der Finance-Funktion weitere Tätigkeiten für eine Verlagerung in eine FSSC-Organisation anbieten, insbesondere Controlling und FP&A-Aufgaben. Ausserhalb des Finance-Bereichs werden überwiegend Tätigkeiten aus den Bereichen Einkauf und HR als geeignet beschrieben. Nach progressiven Aussagen werden alle indirekten Aufgaben bzw. alle Tätigkeiten, welche im Wesentlichen ERP-Eingaben umfassen, als potentiell geeignet für eine Konsolidierung in einem SSC erachtet. Somit bleibt das SSC-Konzept auch zukünftig relevant. Für SSC-Organisationen selbst besteht indes die Herausforderung in einem entsprechenden Talentmanagement. Dabei ist nicht nur die Rekrutierung von geeignetem Personal relevant, was aufgrund des starken Wettbewerbs an den einschlägigen SSC-Standorten zunehmend schwieriger wird, sondern auch dessen Weiterentwicklung. Transaktionale Tätigkeiten werden künftig automatisiert, was den Wegfall der klassischen SSC-Tätigkeit zur Folge hat. Daher ist eine Weiterentwicklung von SSC-Organisationen zu komplexeren Aufgabenstellungen unausweichlich. In diesem Kontext bietet es sich an, SSC-Organisationen als Ausgangspunkt der digitalen Transformation innerhalb des Unternehmens zu etablieren, wie dies auch in der Literatur beschrieben und von den Interviewpartner:innen gefordert wird. Ebenso gilt es, das Datenmaterial, welches in den SSC-Organisationen vorhanden ist, durch den Aufbau von entsprechenden Analytikkompetenzen nutzbringend einzusetzen und hierdurch einen Mehrwert zu generieren.

Die Untersuchung zeigt auf, dass die FSSC-Implementierung zwar top-down vorgegeben wird, es sich für SSC-Organisationen aber nach erfolgter Implementierung schwierig gestaltet, die Aufmerksamkeit des Top-Managements aufrecht zu erhalten. Als Folge wird das Potential einer SSC-Organisation im Hinblick auf die digitale Transformation nicht hinreichend wahrgenommen. Dieser Umstand bietet einen Ausgangspunkt für weiterführende Untersuchungen dazu, wie es SSC-Organisationen gelingen kann, sich diesbezüglich attraktiver zu präsentieren und zu positionieren.

Die Ergebnisse verdeutlichen zudem, dass sich in Bezug auf Governance-Aspekte bei den Leistungsempfängern keine wesentlichen Anpassungen ergeben. So bleibt das Rechnungswesen bzw. der CFO der jeweiligen Landesgesellschaften auch nach einer FSSC-Implementierung verantwortlich für das Ergebnis. Von Seiten der Experten wurde in den Interviews dahingehend argumentiert, dass ein FSSC lediglich Dienstleistungen erbringt, dass Ergebnis jedoch nicht beeinflusst wird und daher die Verantwortlichkeit in den

Landesgesellschaften verbleibt. Im Kontext einer voranschreitenden Digitalisierung, welche insbesondere durch RPA und AI-Lösungen realisiert wird bzw. durch die Kombination der weitreichenden Möglichkeiten zur Prozessgestaltung, die diese eröffnen, ist zu hinterfragen, inwieweit sich eine solche Argumentation zukünftig aufrechterhalten lässt. Die Möglichkeiten, welche sich durch derzeitige Entwicklungen, namentlich künstliche Intelligenz, abzeichnen, bieten sich ebenfalls für weiterführende Untersuchungen an, insbesondere dazu, wie es SSC-Organisationen gelingen kann, diese durch entsprechende Governance-Strukturen zu regulieren.

Die Resultate der vorliegenden Arbeit zeigen des Weiteren auf, dass für eine erfolgreiche Implementierung überwiegend generische Erfolgsfaktoren relevant sind. Allerdings kommt auch dem ERP-System eine hohe Bedeutung zu, was als Abgrenzung zu anderen Projekten gewertet werden kann. Die Relevanz des ERP-Systems in Zusammenhang mit SSC-Organisationen bietet abschliessend ebenfalls einen Anknüpfungspunkt für weiterführende Forschungsaktivitäten.

8 Literaturverzeichnis

- Becker, W., Kunz, C., & Mayer, B. (2009). *Shared Service Center: Konzeption und Implementierung in internationalen Konzernen*. Kohlhammer.
<https://docplayer.org/22548-Univ-professor-dr-dr-wolfgang-becker.html>
- Becker, W., Ulrich, P., Schmid, O., & Feichtinger, C. (2020). *Industrielle Digitalisierung: Entwicklungen und Strategien für mittelständische Unternehmen*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28815-0>
- Becker, W., Ulrich, P., & Zimmermann, L. (2014). Effekte von Familieneinfluss und Unternehmensgröße auf das Finanzmanagement im deutschen Mittelstand – eine empirische Analyse. In P. Moog & P. Witt (Hrsg.), *Mittelständische Unternehmen* (S. 5–35). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04092-5_2
- Brühl, R., Kajüter, P., Fischer, T. M., Hirsch, S., Dornbusch, D., Hoffmann, J., & Vollmer, M. (2017). Shared Services – Relevanz, Ziele und Entwicklungsstand. In T. M. Fischer & M. Vollmer (Hrsg.), *Erfolgreiche Führung von Shared Services* (S. 3–23). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13486-0_1
- BSH (2023). *Unternehmensportrait*. <https://www.bsh-group.com/de/ueber-die-bsh/unternehmensprofil>
- Bundesamt für Statistik (2023). *Kleine und mittlere Unternehmen*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>
- Cacciaguidi-Fahy, S., Currie, J., & Fahy, M. (2002). *Financial shared services centres: Opportunities and challenges for the accounting profession*. Certified Accountants Educational Trust.

- Chandok, P., Chheda, H., & Edlich, A. (2016). *How shared-services organizations can prepare for a digital future*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-shared-services-organizations-can-prepare-for-a-digital-future>
- De Lucia, G. & Leibfried P. (2007). *Managing Performance Through Shared Services Centers*. KPMG. https://www.alexandria.unisg.ch/37890/1/Whitepaper_SharedService_GzD_komplett_web.pdf
- Deimel, K. (2008). Möglichkeiten und Grenzen des Wertmanagements durch Shared-Service-Center. In F. Keuper & C. Oecking (Hrsg.), *Corporate Shared Services* (S. 191–219). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9583-4_9
- Deloitte (2014). *Global Business Services Better together*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/GBS-Better-Together-DK-Okt2014.pdf>
- Deloitte (2021). *2021 Global Shared Services and Outsourcing Survey Report*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Consulting/global-shared-services-2021-150621.pdf?logActivity=true>
- Kanton Zürich (2019). *Die grössten Unternehmen in der Schweiz mit Sitz im Kanton Zürich*. https://www.zh.ch/content/dam/zhweb/bilder-dokumente/themen/wirtschaft-arbeit/wirtschaftsstandort/dokumente/top_500_2018.pdf
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dusold, J. (2022). *Fleißige Eidgenossen Das sind die umsatzstärksten Maschinenbauer der Schweiz* (Technik und Wirtschaft für die deutsche Industrieproduktion). mi connect. <https://www.produktion.de/wirtschaft/das-sind-die-umsatzstaerksten-maschinenbauer-der-schweiz-362.html>

- Fantapié Altobelli, C. (2017). *Marktforschung: Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele* (3., vollständig überarbeitete Auflage). UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Fedlex (2023). *Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht)*. https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/de
- Forster C., Oschlisniok, T., & Reimann A. (2013). Shared Services – Erfolgsfaktoren bei Aufbau und Betrieb. *Controlling & Management Review*, 57 (Sonderheft 2), 70–77.
- Georg Fischer AG (2023a). *Unsere Lösungen*. <https://www.georgfischer.com/de/about-gf.html>
- Georg Fischer AG (2023b). *Zahlen und Fakten 2022*. <https://www.georgfischer.com/content/dam/commonassets/corp/documents/reports/annual-report/corporate-report-2022/de/facts-and-figures-2022-de.pdf>
- Hartmann, S. (2021). *Global Business Services: Veraltet oder aktueller denn je?* Roland Berger. <https://www.rolandberger.com/de/Insights/Publications/Global-Business-Services-veraltet-oder-aktueller-denn-je.html>
- Häusser, A. (2013). Leverage Finance Shared Services (FSS) to Optimize Overall Corporate Performance. In F. Keuper & K.-E. Lueg (Hrsg.), *Finance Bundling and Finance Transformation* (S. 189–217). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00373-9_10
- Helbing, F., Rau, T., & Riedel, A. (2013). Future Trends in Finance Shared Services Organisations. In F. Keuper & K.-E. Lueg (Hrsg.), *Finance Bundling and Finance Transformation* (S. 379–407). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00373-9_19

- Hollekamp, M. (2005). *Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen: Eine empirische Analyse der Wirkungszusammenhänge und der Erfolgswirkungen von Outsourcingprojekten am Beispiel von Grossunternehmen in Deutschland* (1. Aufl). Hampp.
- Jäckle, J., & Wolf, S. (2013). Shared Services as Integrated Business Partners Manage End-to-End Processes. In F. Keuper & K.-E. Lueg (Hrsg.), *Finance Bundling and Finance Transformation* (S. 293–314). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00373-9_15
- Kagelmann, U. (2001). *Shared Services als alternative Organisationsform: Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern* (Gabler edition Wissenschaft). Deutscher Universitätsverlag.
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Springer VS.
- Kajüter, P., Brühl, R., Finken, T., Steuernagel, M., Troßbach, S., & Vollmer, M. (2017). Konstitutive Entscheidungen zur Vorbereitung der SSC-Implementierung. In T. M. Fischer & M. Vollmer (Hrsg.), *Erfolgreiche Führung von Shared Services* (S. 25–59). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-13486-0_2
- Klingebiel, N., & Andreas, J. (2006). Outsourcingvarianten im Rechnungswesen. *Controlling & Management*, 50(1), 36–42. <https://doi.org/10.1365/s12176-006-0508-0>
- Kolburg, A. (2013). *Effizienz des Rechnungswesens*. Springer Gabler.
- Kühr, T. (2017). Entscheidungen zu Delivery-Modellen, Standort und Geschäftsmodellen beim Aufbau eines internationalen HR Shared Service Centers. In T. Eichenberg & R. Bursy (Hrsg.), *Management von internationalen HR Shared Service Centern* (S. 23–43). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14891-1_3

- Langmann, C., & Turi, D. (2020). *Robotic Process Automation (RPA) - Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen: Voraussetzungen, Funktionsweise und Implementierung am Beispiel des Controllings und Rechnungswesens*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28299-8>
- Martin-Pérez, N.-J. (2008). *Service-Center-Organisation: Neue Formen der Steuerung von internen Dienstleistungseinheiten unter besonderer Berücksichtigung von Shared Services* (1. Aufl). Gabler.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Mertin, C. & Klimkeit, D. (2019). *How can Global Business Services drive value across continents?* EY. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/advisory/ey-how-can-global-business-services-drive-value-across-continents.pdf?download
- Mertin, C., Yeung, S., Schneider, T., Ingen, J., Zhang, J., Jager, B., Rattenberger, H., Schneider, S., & Nieuwenhuijzen, B. (2020). *GBS as a digital transformation engine: A practical how-to guide*. EY. https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/advisory/gbs-as-a-digital-transformation-engine-a-practical-how-to-guide.pdf?download
- Meyer, C., Widmer, D., & Stocker, K. (2008). *Mittelgrosse Schweizer Unternehmen, Herausforderungen und Trends*. KPMG & Universität Zürich. https://www.business.uzh.ch/dam/jcr:00000000-3867-6104-ffff-ffff8ad30157/Mittelgrosse_Schweizer_Unternehmen.pdf
- Moll, L. E. (2012). *Strategische Erfolgsfaktoren von Shared Services im Personalbereich: Eine praxisorientierte Analyse zur wertorientierten Unternehmensführung*. Springer Gabler.
- Moller, P., Golden, J., & Walkinshaw, H. (2011). *Shared Services Handbook, Hit the road*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-%20Hit-the-Road.pdf>

- Oldiges, N. & Bialls, S. (2023). *Wie Shared Services die Digitalisierung im Mittelstand voranbringen*. EY. https://www.ey.com/de_de/consulting/wie-der-mittelstand-von-shared-services-profitiert
- Oschlisniok, T. (2021). *Shared Service Center im Mittelstand*. KPMG. <https://kpmg.com/ch/de/blogs/home/posts/2021/02/shared-service-center.html>
- Pahl-Schönbein, J., & Möslein, K. (2011). *Konzerninterne Dienstleister: Wettbewerbsfähigkeit zwischen Markt und Hierarchie* (1. Aufl). Gabler.
- PwC. (2023a). *Dienstleistungen*. <https://www.pwc.ch/de/dienstleistungen.html>
- PwC. (2023b). *Finance Transformation*. <https://www.pwc.ch/de/dienstleistungen/consulting/finance-transformation.html>
- Reiman, A. & Wolff, M. (2014). *Shared Service Center im Mittelstand, Ergebnis einer empirischen Untersuchung zu Umsetzungsstatus und -herausforderungen*. KPMG & Georg-August-Universität Göttingen. <https://uni-goettingen.de/de/studie-shared-service-center-im-mittelstand/486075.html>
- Schaeffer, M. (Hrsg.). (2012). *Controller and CFO'S Guide to Accounts Payable*. John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781119201953>
- Schmitt, J. (2015). *Shared Service Center: Die 5 größten Fehler*. finance-magazin. <https://www.finance-magazin.de/transformation/business-transformation/shared-service-center-die-5-groessten-fehler-30873/>
- Schmitz, M., Schüssler, S., & Schneider, C. (2022). Controlling mit Hilfe von Robotics und künstliche Intelligenz: Der Controller als Business Partner für das Management und Coach für die maschinelle Workforce. In W. Becker & P. Ulrich (Hrsg.), *Handbuch Controlling* (S. 953–979). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26431-4_77
- Schulmann, D., Harmer, M., Dunleavy, J., & Lusk, J. (1999). *Shared services: Adding value to the business units*. Wiley.

- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 210–219.
<https://doi.org/10.1108/17506161011065190>
- Suska, M. & Weuster, A. (2019). *Shared Services—Digitalise Your Services*. PwC.
<https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/pwc-studie-shared-services.pdf>
- Suska, M. & Weuster, A. (2021). *Global Business Services—Key to Agility*. PwC.
<https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/PwC-GBS2021-Key-to-Agility.pdf>
- Suska, M., Zitzen, C., & Enders, W. (2011). *Shared service centres – ‘the 2nd generation’*. PwC. <https://store.pwc.de/en/publications/shared-service-centres-the-2nd-generation>
- Swissmem (2023). *Mitgliederverzeichnis*. <https://www.swissmem.ch/de/mehrwert-fuehrer-unternehmen/mitgliederverzeichnis.html>
- Westerhoff, T. (2008). Corporate Shared Services – Das Geschäftsmodell aus strategischer Unternehmenssicht. In F. Keuper & C. Oecking (Hrsg.), *Corporate Shared Services* (S. 55–73). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9583-4_3
- Wirtz, J., Tuzovic, S., & Ehret, M. (2015). Global business services: Increasing specialization and integration of the world economy as drivers of economic growth. *Journal of Service Management*, 26(4), 565–587. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2015-0024>
- Zhao, X. (2020). Research on the Construction of Financial Shared Service Center. *Proceedings of the 5th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2020)*. 5th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2020), Sanya, China.
<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200306.009>

9 Anhang

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interview-Leitfaden (Unternehmen).....	89
Anhang 2: Interview-Leitfaden (Beratungsunternehmen).....	91
Anhang 3: Interview Guide (consulting firm).....	93
Anhang 4: Kategorisierung / Codierung der Interview-Transkriptionen	95
Anhang 5: Transkription Interview Anonym 1 vom 06.04.2023	96
Anhang 6: Transkription Interview BSH vom 14.04.2023	110
Anhang 7: Transkription Interview PwC vom 17.04.2023	120
Anhang 8: Transkription Interview ConAxia vom 19.04.2023.....	131
Anhang 9: Transkription Interview PwC vom 02.05.2023	140
Anhang 10: Transkription Interview Georg Fischer vom 08.05.2023	152
Anhang 11: Auflistung der kontaktierten Unternehmen	162

Anhang 1: Interview-Leitfaden (Unternehmen)

Erfolgsfaktoren bei der Implementierung eines Financial Shared Service Center (FSSC)

Datum:

Firma:

Name Interview-Partner:

Fragen zum Interviewpartner:in:

Funktion:

Seit wie vielen Jahren in der Funktion:

Aufgabenschwerpunkte:

Fragen:

Implementierung:

1. Was war das Hauptmotiv für die Implementierung eines FSSC?
2. Welcher Standort wurde gewählt und was waren die Gründe dafür?
3. Wie wurde bei der Migration an das FSSC vorgegangen?
4. Wie ist das FSSC aufgebaut? (funktions- oder prozessorientiert?)
5. Wurde das FSSC «inhouse» oder mit Unterstützung von externen Beratern implementiert?

Erfahrungen:

6. Was sind Ihre bisherigen Erfahrungen mit dem FSSC? (positive/negative)
7. Was hat sich aus Governance-Perspektive verändert?
8. Was waren die Auswirkungen auf das vormals lokale Rechnungswesen?
9. Rückblickend, würden Sie die Implementierung als Erfolg/Misserfolg betrachten?
10. Was waren die Erfolgsfaktoren bei der Implementierung?
11. Was würden Sie das nächste Mal anders machen?

Zukunftserwartungen:

12. Bei welchen (weiteren) Tätigkeiten/Prozessen sehen Sie Potential für eine Verlagerung in ein Shared-Service-Center?
13. Welche Herausforderungen sehen Sie in den kommenden Jahren für Shared-Service-Center?

Anhang 2: Interview-Leitfaden (Beratungsunternehmen)

Erfolgsfaktoren bei der Implementierung eines Financial Shared Service Center (FSSC)

Datum:

Firma:

Name Interview-Partner:

Fragen zum Interviewpartner:in:

Funktion:

Seit wie vielen Jahren in der Funktion:

Aufgabenschwerpunkte:

Fragen:

Implementierung:

1. Was sind die Hauptmotive für die Implementierung eines FSSC?
2. Wie schätzen Sie die Relevanz eines FSSC für mittelständische Unternehmen ein bzw. wo liegt die «kritische Grösse» ab welcher sich eine Implementierung lohnt?
3. Welche Standorte sind derzeit attraktiv und weshalb?
4. Wie wird bei der Migration an das FSSC üblicherweise vorgegangen?
5. Wie werden FSSC typischerweise aufgebaut? (funktions- oder prozessorientiert?)

Erfahrungen:

6. Welche Veränderungen aus Governance-Perspektive beobachten Sie bei Unternehmen nach einer FSSC-Implementierung?
7. Welche Auswirkungen beobachten Sie auf das vormals lokale Rechnungswesen?
8. Rückblickend auf bisherige Implementierungen, welche Fehler werden von den Unternehmen immer wieder gemacht?
9. Was sind die Erfolgsfaktoren bei der Implementierung?

10. Was würden Sie im Rahmen Ihrer künftigen Beratungstätigkeit in Zusammenhang mit einer FSSC-Implementierung anders machen?

Zukunftserwartungen:

11. Bei welchen (weiteren) Tätigkeiten/Prozessen sehen Sie Potential für eine Verlagerung in ein Shared-Service-Center?

12. Welche Herausforderungen sehen Sie in den kommenden Jahren für Shared-Service-Center-Organisationen?

Anhang 3: Interview Guide (consulting firm)

Success factors for implementing a Financial Shared Service Center (FSSC)

Date:

Company:

Name of interviewee:

Questions for the interviewee:

Function:

Years in current position:

Main responsibilities:

Questions:

Implementation:

1. What are the main reasons for implementing an FSSC?
2. How do you assess the relevance of an FSSC for medium-sized companies, or what is the "critical mass" at which implementation is worthwhile?
3. Which locations are currently attractive and why?
4. How is the migration to the FSSC usually carried out?
5. How are FSSCs typically structured? (function or process-oriented?)

Experiences:

6. What changes from a governance perspective do you observe in companies after implementing an FSSC?
7. What impact do you observe on the formerly local accounting department?
8. Looking back at previous implementations, what are the frequently mistakes?
9. What are the success factors for a successful implementation?
10. What would you do differently in your future consulting work related to FSSC implementations?

Expectations for the future:

11. For which (other) activities/processes do you see potential for outsourcing to a shared service center?
12. What challenges do you see for shared service center organizations in the coming years?

Anhang 4: Kategorisierung / Codierung der Interview-Transkriptionen

Kategorie	Code
Implementierung	[1]
Was war das Hauptmotiv für die Implementierung eines FSSC?	[1A]
Welcher Standort wurde gewählt und was waren die Gründe dafür?	[1B]
Wie wurde bei der Migration an das FSSC vorgegangen? / Wie wird bei der Migration an das FSSC üblicherweise vorgegangen?	[1C]
Wie ist das FSSC aufgebaut? (funktions- oder prozessorientiert?)	[1D]
Wurde das FSSC «inhouse» oder mit Unterstützung von externen Beratern implementiert?	[1E]
Wie schätzen Sie die Relevanz eines FSSC für mittelständische Unternehmen ein bzw. wo liegt die «kritische Grösse» ab welcher sich eine Implementierung lohnt?	[1F]
Welche Standorte sind derzeit attraktiv und weshalb?	[1G]
Erfahrungen	[2]
Was sind Ihre bisherigen Erfahrungen mit dem FSSC? (positive/negative)	[2A]
Was hat sich aus Governance-Perspektive verändert?	[2B]
Was waren die Auswirkungen auf das vormals lokale Rechnungswesen?	[2C]
Rückblickend, würden Sie die Implementierung als Erfolg/Misserfolg betrachten?	[2D]
Was waren die Erfolgsfaktoren bei der Implementierung?	[2E]
Was würden Sie das nächste Mal anders machen? / Was würden Sie im Rahmen Ihrer künftigen Beratungstätigkeit in Zusammenhang mit einer FSSC-Implementierung anders machen?	[2F]
Rückblickend auf bisherige Implementierungen, welche Fehler werden von den Unternehmen immer wieder gemacht?	[2G]
Zukunftserwartungen	[3]
Bei welchen (weiteren) Tätigkeiten/Prozessen sehen Sie Potential für eine Verlagerung in ein Shared-Service-Center?	[3A]
Welche Herausforderungen sehen Sie in den kommenden Jahren für Shared-Service-Center?	[3B]

Anhang 5: Transkription Interview Anonym 1 vom 06.04.2023

Teilnehmer:in:

Anonym 1 (An.)

Christian Höing (C.H.)

C.H.

Frage eins, was waren die Hauptmotive für die Implementierung eines Financial Shared Service Center, oder war es eine Vorstufe zu einer weiteren Automatisierung, z. B. über Bots?

An.

Vielleicht kurz zur Geschichte von Anonym 1, Anonym 1 hat schon vor sieben Jahren probiert eines aufzusetzen und sie sind zweimal gescheitert. Ich habe das gefühlt, ich war da noch nicht bei Anonym 1, dass was es wirklich zum Scheitern brachte war, dass man das ganzheitliche Konzept nicht hatte, sprich man hatte es als kleines Financial-Böxli angeschaut. Aber mit der Verknüpfung mit allen Prozessen, kann man nicht einfach an einem Böxli arbeiten und nachher klappt's und es ist kulturell nicht angenommen worden, also man hat das nicht richtig aufgegleist, im Konzept, kulturell und dann wurde es fallen gelassen.

Und wir haben jetzt, also als ich zu Anonym 1 gekommen bin, also vor viereinhalb, fünf Jahren, wollte man ein Shared Service Center machen aber jetzt von der Gruppe oder vom Bord of Directors war mehr der Fokus auf Labour-Arbitrage, also wirklich, dass es billiger wird [1A]. Und dann haben wir angefangen mit dem Konzept, wir haben ganz viele verschiedene Firmen analysiert, wo ein Shared Service Center haben, dass Konzept gibt's ja schon seit 40 Jahren, das ist nichts Neus in dem Sinn. Dann haben wir gemerkt, dass der Fokus auf einzelne Prozessschritte mit grossem Volumen zu poolen, das ist alt, das wird in Zukunft ein Roboter machen, dort holt man keine Benefits mehr raus [1A]. Und wir haben uns im Konzept entschieden die End-to-End Prozessschritte zu zentralisieren und nicht einzelne Prozesse. Es ist so eine Art Verbindung, logisch hat man viel Volumen, aber das Ziel war, dass wir sagen wir wollen Kreditoren oder Accounts Payable zentralisieren aber von A bis Z und dann nicht 50x irgendein Interface kreieren mit der lokalen Gesellschaft. Das heisst das Ziel war es die End-Process-View und dass wir wirklich das Center bilden und denen wirklich Kompetenz geben die Prozesse zu definieren [1A]. Das man eigentlich das Fundament schafft für die Digitalization-Engine [1A]. Weil

grundsätzlich die ganze interne Digitalisierung kommt aus dem GBS raus. Weil dort hat man das Volumen, man hat die Möglichkeit mit der Prozesssicht, man hat die Applikationen, um die Digitalisierung wirklich voranzutreiben [1A]. Wir hatten ein zweites Ziel, das einte war Transparenz zu schaffen, weil wir haben extrem viele coole Tools bei Anonym 1 und irgendwie schaffen wir es nicht das wir weniger Leute brauchen für einen Prozess [1A]. Zum wirklich einmal eine Transparenz zu haben, wieso brauchen wir so viele Leute und was machen die den ganzen Tag? Und das andere war, dass wir aufhören mit diesem Individualismus [1A]. Also wir haben Prozesse, wo zwar wunderbar Standard heissen und nachher wie es gelebt wird, wenn eben trotzdem das Papier vom oberen Stock in den unteren Stock und wieder links und rechts usw. Da haben wir gesagt, dass müssen wir in den Griff bekommen, es kann nicht sein, dass wir so teure Tools kaufen und implementieren und dann geht trotzdem das ganze Papier durch die Hütte und wir verlieren Zeit durch das. Von dem her, ich habe das Gefühl, Bord of Directors war so ein wenig geh in ein Billiglohn-Land aber nachher in unserem Konzept haben wir gemerkt, dass Potential ist ein ganz anderes und der Fokus ist wirklich auf die End-to-End Process-Responsibility nachher gesetzt worden [1A].

C.H

Also, kombiniert quasi, also Kosten und gleichzeitig Innovation durch Digitalisierung?

An.

Also, am Schluss geht es immer um die Kosten, am Schluss ein Accounting-Department darf einfach nicht zu viel kosten, fertig [1A]. Das kann nicht over-achieve. Aber die Kosten sind nachher eigentlich die Konsequenz aus der Digitalisierung raus und nicht aus der Labour-Arbitrage [1A]. Weil sie wollten uns nach Indien schicken, und wir haben nachher gesagt, wir gehen sicher nicht nach Indien und wir hatten während dem ganzen Projekt nie Druck wegen den FTE's, weil wirklich die tieferen Kosten kommen daraus, dass man den Prozess sauber managet und nicht draus, dass man weniger Lohn zahlt. Lohn hat logisch- also wie gesagt wir haben es nicht in der Schweiz gemacht.

C.H.

Ok.

An.

Aber es ist nicht der primäre Fokus gewesen.

C.H.

Ok, vielen Dank, das bringt mich zur zweiten Frage: Welcher Standort wurde dann schlussendlich gewählt und vielleicht rückblickend, war es die richtige Wahl, lässt sich das schon sagen?

An.

Wir hatten fünf Auswahlkriterien: Voraussetzung für uns war, wir gehen an einen Standort wo Anonym 1 schon existiert, also wir wollen nicht an einen Standort gehen z. B. Polen, Anonym 1 hat nichts in Polen, weder Office-Facilities, noch eine Registrierung, nichts [1B]. Und dann haben wir gesagt, wir wollen uns weder um Büros kümmern noch um HR, wirklich nicht, wir gehen irgendwo hin, wo Anonym 1 schon existiert [1B]. Und dann hatten wir fünf Möglichkeiten: Wir haben die Schweiz gehabt, Deutschland, Indien, Prag und Madrid. In der Schweiz wollten wir es nicht machen, weil der Lohn viermal höher ist, und Anonym 1 hat ein Problem mit den Währungen. Also wir machen den meisten Umsatz, wo wir machen, nicht in der Schweiz. Dass hat zur Konsequenz wir würden Schweizer Franken Lohn zahlen und irgendwie Euro, Dollar oder so Umsatz machen, und so hat man immer gleich FX-Differenzen und das bringt den Konzern extrem unter Druck. Also wollten wir Schweiz nicht. Deutschland wollten wir nicht, weil die Mitarbeiter sind einerseits nicht so billig, also man holt mit dem Lohn nicht so viel raus und HR-Recht in Deutschland ist unglaublich kompliziert [1B]. Also mit diesen Betriebsräten, Vereinigungen und allem dem Zeug, das ist extrem schwierig und da haben wir uns wirklich gegen Deutschland entschieden [1B]. Ähm, der CEO wollte uns nach Indien schicken, Indien wollten wir nicht, weil wir das gefühlt hatten, kulturell ist der Schritt zu gross und wir haben im Scope alle Gesellschaften gehabt welche auf dem gleichen SAP-System sind [1C], und nachher haben wir gesagt in Europa, in der Zeitzone Europa. Und nachher haben wir gesagt, wenn jemand schnell gehen muss zum Helfen, unterstützen, wie auch immer, dann ist Indien einfach zu weit weg, dass ist einfach immer ein acht Stunden Flug, ähm, wollten wir nicht, aber Hauptgrund war der kulturelle.

C.H.

Ok.

An.

Und, dann blieb noch übrig Madrid und Prag und beide Länder, ich würde sagen, haben ein Mind-Set auf Shared Services [1B]. Man findet Shared Services in Prag wie auch in Madrid. In Prag ist der Konkurrenz-Kampf ein wenig grösser, es hat mehrere. In Madrid ist das ein wenig tiefer. Und wir haben uns nachher dezidiert für Prag entschieden, weil

die lokale Gesellschaft von Anonym 1 in Prag hat schon Shared Services gemacht, ein bisschen für Engineering [1B]. Also verlängerte Werkbank, nicht wie ein Global Business Services oder ein Shared Service Center aufgesetzt, halt wie eine verlängerte Werkbank, gegenüber Madrid, wo wirklich ein Sales-Office ist. Und dann haben wir gesagt vom Mind-Set her von Anonym 1, passen wir besser zu Prag als zu Madrid, und dann haben wir uns nachher für Prag entschieden [1B].

C.H.

Ok.

An.

Eure Frage ist, ist das der richtige Approach? Ähm, also der Konkurrenz-Kampf ist gross in Prag auf dem Labour-Market, die haben irgendwie, Prag selber als Stadt hat irgendwie 0.8% Fluktuation oder Unemployment-Rate, also wirklich nichts. Ich habe das Gefühl, wichtig ist, wie kann man sich als Firma differenzieren auf dem Arbeitsmarkt, weil die Gegner, also die Konkurrenz sind Novartis und Pfizer, riesige Firmen, und jetzt führen wir als Anonym 1 als Familien-Unternehmen, wo man sehr viel mitgestalten kann, wo man mitmachen kann und so, ich habe das Gefühl wir haben es geschafft uns zu positionieren auf dem Markt, das ist cool [2A]. Aber es ist hart und man muss den Prozess wirklich im Griff haben, weil Fluktuation gibt es, man hat 20% Fluktuation, und da muss man schauen dass diese Fluktuation nicht so einen Impact hat [2A]. Also es ist illusorisch anzunehmen, die Fluktuation sei so wie in der Schweiz. Aber was super ist, im Arbeitsmarkt in Prag, also uns haben die Leute, die zu Anonym 1 zum arbeiten gekommen sind auch extrem stark geholfen uns zu erklären wie wir unser SAP brauchen müssen und wie man Prozesse aufsetzen muss [2A]. Also das Know-How, welches vorhanden ist in diesem Arbeitsmarkt, wie es andere Firmen machen, hat uns als Firma Anonym 1 extrem geholfen die Firma zu entwickeln [2A]. Also das Know-How ist wirklich cool und darum finde ich es ist absolut der richtige Approach. Ich würde nicht irgendwo in die Pampa gehen. Weil dort ist man so viel schneller und das geht so viel schneller und einfacher [1B].

C.H.

Also, rückblickend, richtige Wahl, soweit man es bis jetzt sagen kann. Was für Probleme sind aufgetreten bei der Standort-Wahl? Also das Arbeitsrecht in Deutschland haben sie angesprochen, also vor allem kulturell bedingt.

An.

Man kann den Leuten nicht kündigen, habe ich rausgefunden, kann man in Prag auch nicht, habe ich ein wenig spät rausgefunden, ist auch sehr sozial, aber Deutschland mit den Workers-Councils, ähm

C.H.

Arbeitsrecht, Gewerkschaften

An.

Gewerkschaften, ja genau. Gewerkschaften sind so stark in Deutschland, man kann nichts machen und dann nisten sich Leute ein. Das Arbeitsrecht in Tschechien ist auch relativ kompliziert, also dass man jemandem künden kann, muss man über Action-Plan usw, also sicher nicht so wie in der Schweiz, aber es geht immer noch einfacher als Deutschland.

C.H.

Ok. Dann, ähm, wie sind ihr bei der Migration vorgegangen? Oder anders gefragt, einmal zeitlich, wie war das organisiert und wie ist das an das Shared Service Center übertragen worden in Bezug auf die Kompetenzen, also das Know-How? Ist das über Work-Shadowing gelaufen?

An.

Wir hatten zehn Gesellschaften im Scope, da gab es drei kleinere, in Frankreich, Italien, Madrid, das waren Sales-Offices, dann hatten wir vier relativ grosse Gesellschaften, mit Fabrik und Verantwortung für ein ganzes Marktsegment, wir hatten UK, Süd-Afrika und Anonym 1 in anonym [1C]. Wir haben alle Transitionen gemacht, innerhalb von zwei Jahren [1C]. Und eine Transition hatte vier Teile. Zuerst wurde eine Impact-Analyse gemacht, da waren wir vor Ort und haben geschaut, also wir haben im Konzept, bevor wir anfangen mit irgendwelchen Transitionen, haben wir wirklich die Prozesse definiert [1C]. Was definieren wir als Standard-Prozess? Und nachher während der Transition gingen wir vor Ort und schauten mit den Team-Managern, das ist der Standardprozess und wo habt ihr Abweichungen? Und dann haben wir definiert, braucht es diese Abweichung oder braucht es die nicht [1C]. Und dann haben wir die Leute vor Ort geschickt und dann haben sie ihnen wie über die Schulter geschaut, also Work-Shadowing [1C]. Und dann das erste Mal hat der GBS Mitarbeiter, also der Prag-Mitarbeiter nur geschaut und das zweite Mal hat er versucht selbst auszuführen und der lokale Mitarbeiter hat geschaut. Und dann sind wir live gegangen, und dann sind wirklich die Verantwortlichkeiten übergeben worden [1C]. Und dann haben wir noch einen Monat Hyper-Care gemacht [1C]. Das heisst, wenn

irgendwas auftauchen sollte, dass wir noch nachfragen konnten. Das war jetzt mitten während Corona, das machte das ganze schwieriger, weil man doch nur sehr restriktiv reisen konnte, und dann haben wir halt viel über Teams gemacht [1C]. Aber das absolut zentrale war, was wir gemerkt haben, ist dass wir die Leute sehr pushen mussten, sie können das erste Mal zuschauen, aber das nächste Mal müssen sie es selber machen und der lokale schaut zu, um wirklich zu schauen, ob sie es begriffen haben oder ob sie es nicht begriffen haben usw. und nachher Hyper-Care [1C].

C.H.

Und die vormals lokalen Angestellten, inwieweit war die Bereitschaft da, oder hatte die Firma Anonym 1 Probleme, dass sich die vormals lokalen Leute quasi umgeschaut haben als sie das mitbekommen haben, oder haben sie da über ein Anreizsystem die vormals lokalen Leute im Unternehmen halten können?

An.

Also ich habe das Gefühl, Change-Management ist absolut das wichtigste in dem Projekt [2E]. Das heisst wir haben, bevor wir gestartet sind, ein Jahr vorher, haben wir die CFO's angesprochen. Und wir haben für jede Gesellschaft, im Detail geschaut was ist der Impact auf die lokale Organisation. Und dann hatte der lokale CFO Zeit, ein halbes bis ein Jahr zu schauen wie er seine Organisation entwickeln will. Sprich, Leute, wo der Prozess weggeht oder deren Tätigkeiten weggehen, ist das jemand den man sonst brauchen kann, müssen wir den weiterentwickeln usw. Und das hatte zur Folge, von 65 Mitarbeiter mussten wir am Schluss fünf kündigen [2C]. Für alle anderen gab es eine Lösung, Weiterentwicklung, Frühpensionierung, natürliche Fluktuation usw [2C]. Und das hat natürlich extrem geholfen für die Kooperation von den Mitarbeitern zu behalten, weil wenn man kommt und sagt, Department weg... Ich habe das Gefühl das haben wir sehr gut gemacht. Nachher, was sehr wichtig war, ist dass der Vorgesetzte, wie er es kommuniziert, was er kommuniziert, dass er voll dahintersteht [1C]. Also wenn der Vorgesetzte kommt und sagt, das merkt man, das ist ein scheiss, ja, dann...

C.H.

Funktioniert es nicht.

An.

Und dort haben wir wirklich, wir haben die gedrillt, die Kommunikation war gedrillt, die Vorbereitung war es, dort haben wir uns wirklich Zeit genommen mit denen zu arbeiten, und wenn wir gemerkt haben da war wirklich jemand nicht on board und es geht ihm

gegen das Innerste und ähm, dann haben wir wirklich mit dem gearbeitet und wirklich geschaut, dass er das auf die Reihe bringt, also das war extrem zentral [1C]. Das hatte zur Folge, dass also, wir hatten das Problem, wenn Leute Angst haben, gehen Leute, das ist normal, dann mussten wir zum Teil flexibel sein, dass wir eine Transition früher machen, später machen, ein Teil, oder dann will man alles miteinander machen, dann macht man halt AP zuerst und nachher erst AR usw [1C]. Und, dann muss man halt gewisse Flexibilität an den Tag legen [1C]. Aber wir hatten nie das Problem, dass Leute sich wirklich komplett quer gestellt haben [1C]. Wir hatten das Problem, z. B. bei Madrid, dass wir den CFO nicht auf die Reihe brachten, und dann hat man viele Prozess-Diskussionen, dass muss man so machen, nein der Standardprozess, dass macht man so, nein wir sind speziell, wir sind komisch und überhaupt und die Diskussionen die bringt man nicht weg, die bringt man nicht weg, das braucht einfach viel Dialog [1C]. Aber wir hatten nicht gehabt, dass Leute wirklich komplett abgeschaltet haben oder dass sie Mitarbeiter, denen nicht versucht haben zu helfen [1C]. Was wir gehabt hatten, was viel schlimmer war, sind Leute wo nicht direkt im Projekt involviert waren, z. B. nicht Accounting-Leute, sondern Beschaffer, und dann hat es geheissen, dort haben wir die Kommunikation nicht gut gemacht, es geht nach Prag, aber die Beschaffungs-Organisation haben wir nicht sauber abgeholt, mit denen haben wir zu wenig geredet und die haben nachher angefangen zu schiessen, dass war nachher schwieriger [2A]. Aber dann erst nach dem Go-Live.

C.H.

Ok.

An.

Im Go-Live selber ist es gut gegangen, aber ja, aber man muss wirklich viel investieren in das Change-Management, vorgängig [2E]. Und ich würde sagen, dass ist der wichtigste Punkt [2E]. Prozesse, da kann man darüber reden, aber die Leute auf ein Mind-Set vorbereiten, mit denen arbeiten, die abholen, Ängste nehmen, viel Zeit geben zum Reden, das war wirklich sehr zentral in dem Projekt [2E].

C.H.

Ok, danke viel mal, nächste Frage, die haben sie schon beantwortet, wie ist das Shared-Service-Center aufgebaut? Funktions- oder Prozessorientiert? Sie haben klar gesagt prozessorientiert.

An.

Ich verstehe den Unterschied zwischen Funktion und Prozess nicht.

C.H.

Also, Prozess z. B. Purchase to Pay, also dass wirklich der ganze Prozess ausgelagert wird, also von Bestellung bis zur Zahlung oder dass man jetzt quasi wirklich einzelne Abteilungen, wie z. B. Accounts Payables oder Accounts Receivables auslagert. Also wenn sie es organisiert haben, haben sie es eher nach Prozessen organisiert oder haben sie quasi eine Organisation, ok, die Abteilung macht Accounts Payables und die andere Accounts Receivables, oder ist das eher...

An.

Also bei uns war der Scope ganz klar, wir machen alles, was wir im Accounting machen können, weil funktionsübergreifend würde nicht funktionieren bei Anonym 1, weil es sind nicht alle begeistert von einer Zentralisierung. Daher haben wir gesagt, wir machen alles im Accounting und wir haben dort wirklich End-to-End Prozesse was im Accounting ist, also wir haben Invoice to Pay, was im Purchase to Pay, Invoice to Pay ist, wir haben Invoice to cash, was im Order to cash, was der Teil Accounts receivables ist, nicht der linke aber Invoice to cash [1D]. Und nachher haben wir Record to Report, dort haben wir alles, also der ganze Abschluss mit Assets, Banking, Hochladen, alles [1D]. Und wir mussten nachher rausfinden, wie wollen wir das Team, also wir haben das ganz stark nach Prozessen aufgesetzt [1D], und dann haben wir gemerkt, weil wir zu viel hatten, dass wir die Teams besser strukturieren müssen. Wir haben nachher zusätzlich ein Cash to Bank Team gemacht, wo wirklich das ganze Bank-Accounting macht und Zahlungen, einfach alles, was mit Treasury, Banken zu tun hat. Dass wirklich diese Bank-Reconciliation sauber läuft, weil wenn man das nicht im Griff hat, dass ist so der kleinste Stein im Accounting, wenn man das nicht im Griff hat, zerschlägt es alles. Und dann haben wir gesagt, ok, gut, der Prozess, die Mitarbeiter waren überfordert mit der Verantwortung Invoice to pay, das ist zu gross, ok, jetzt müssen wir es kleiner machen, weil sie waren verloren, es waren so viele Tasks, das war so chaotisch, und dann haben wir gesagt, ok, gut, jetzt müssen wir das Team anders sizen, dass wir dort ein wenig Spezialisten, etwas weniger onboarding, etwas weniger Training, dass sie schneller auf Kurs kommen, wir mussten nachher mehr innerhalb im Team entwickeln.

C.H.

Ok, danke. Dann, haben sie das Shared Service Center komplett inhouse aufgesetzt oder haben sie von externen Beratern Unterstützung gehabt beim Aufsetzen?

An.

Wir hatten PwC als Berater, aber wir hatten keine Berater im klassischen Sinn von Berater, wir hatten Coaching [1E]. Also wir hatten ein dezidiertes Projekt-Team aufgesetzt mit internen Leuten. Das war super cool, mit IT, mit Prozess-Verantwortlichen, und Leute welche sich nur für diese Projekt freigeschauft haben. Und dann hatten wir PwC für gewisse Sachen [1E]. PwC will ja immer das ganze Projekt selber mache. Und wir haben z. B., wir haben alle Prozesse selber gezeichnet, wir haben alle Operation-Manuals selber geschrieben, wir haben alle KPIs selber definiert und Reports gebaut usw [1E]. Aber was super cool war, ist der Austausch mit PwC im Sinn von welche KPIs braucht man im Procure-to-Pay Prozess um zu schauen wie man das managed. Und dort hatten wir immer einen Austausch, wie müssen wir die Kommunikation machen, wie können sie uns helfen, einfach dass man nicht jede Erfahrung selber machen muss, sondern dass man wirklich ein wenig auf Know-How zugreifen kann und gewisse Sachen machen kann [1E]. Aber wir haben vielleicht zehn Tage am Schluss gehabt [1E]. Oder die Konzept-Phase, wir sind alle zwei Wochen einen Tag zusammengesessen und dann haben wir geschaut, was wir alles brauchen, wir sind immer mit konkreten Fragen gekommen und sie haben uns nachher auf die Fragen geantwortet und wir konnten nachher schauen ob wir das anwenden können [1E]. Oder welche Gesellschaften zuerst, wie wollen wir die Road-Map machen, oder was müssen wir noch berücksichtigen bei der Kommunikation, alles diese Sachen, dort konnten sie uns helfen. Aber grundsätzlich das Projekt haben klar wir geführt, dass war so ein Coaching-Approach, damit es nicht zu teuer wird [1E].

C.H.

Gut, das waren so die Fragen zum ersten Teil, also Implementierung, ich würde weitermachen mit dem zweiten Teil, also mit den Erfahrungen vom Shared Service Center. Sie haben gesagt, dass es noch relativ neu ist in der Firma Anonym 1. Ihre bisherigen Erfahrungen bis jetzt? Sie haben erwähnt, dass unmittelbar nach der Implementierung ein bisschen zu Missstimmungen geführt hat vom Einkauf. Rückblickend, Erfahrungen, positive, negative nach der Implementierung mit dem Shared Service Center?

An.

Also ich habe das Gefühl, wir haben uns das oft gefragt, sind wir jetzt erfolgreich, oder sind wir jetzt nicht erfolgreich? Ich habe das Gefühl wir sind erfolgreich [2D]. Die Insights, die man bekommt, um einen Prozess zu managen, zu standardisieren, um Effizienz herauszuholen, ist gigantisch [2D]. Also auch das Gewicht, viele Sachen sind in lokalen Gesellschaften, da haben wir jemanden gefragt, wieso machst du das so? Und nachher so,

ja wir haben das immer so gemacht. Das ist so offensichtlich, dass das nicht effizient ist, dann haben sie gesagt, ja, ich bin alleine, ich habe kein Support. Und wenn man es zentralisiert, dann hat man support [2A]. Das ist cool, die Insights, die man generieren kann, wir wissen genau wie standardisieren und wo standardisieren, das ganze Data-Management, dass man Prozesse auswerten kann [2A]. Auch z. B. bei Invoice to Cash, beim Cash-Collection, da haben wir ein Dispute Management, wir dokumentieren ganz genau, warum welche Rechnung vom Kunden nicht bezahlt wird, und dann sieht man nachher mit dieser Transparenz, dass füllt jeder gleich aus, dann weiss man haargenau 80% ist, weil wir falsch geliefert haben, weil die Rechnung nicht stimmt, weil die MwSt. nicht stimmt, was auch immer [2A]. Somit kann man, die Transparenz hilft dem Konzern, das Ganze, man kann nachher wirklich den ganzen Prozess managen, weil es landet alles im Accounting am Schluss wenn es nicht funktioniert [2A]. Die Transparenz, welche man dort hat, die ist unglaublich [2A]. Und von dem her habe ich wirklich das Gefühl, das ist das was wir bekommen wollten, das ist das was uns extrem hilft, das ist ein Rohdiamant, wo sicher super ist für die Zukunft [2D]. Der Weg, um dorthin zu kommen ist unglaublich painful [2A]. Das Team aufbauen in Prag, weil wir haben eigentlich outsourced, wir haben relativ schnell transferiert, für das wir nicht outsourced haben. Oft wenn man outsourced, muss man schnell transferieren, noch ein wenig schneller. Aber wenn man es inhouse macht, das Team stabil aufzubauen in Prag, das war eine riesige Sache [2A]. Mit Corona, mit virtuellem Zeug, das war wirklich schwierig [2A]. Und nachher, bei uns war auch schwierig rauszufinden was braucht es. Weil wenn man von einem Shared Service Center kommt, Pfizer, Pharma, die haben alles dokumentiert, wenn man den Kaffee holen kann, wenn man aufs WC kann und die Verantwortung ist so klein. Und dann kommt man in eine Anonym 1-Umwelt, Anonym 1 ist so schnell gewachsen in den letzten 15 Jahren, da macht noch jeder was er will und hilft sich ein wenig und das zu verstehen, da haben wir viele Leute verbrennt, weil es einfach zu viel und zu komplex und zu hektisch ist [2A]. Und nachher die ganzen Schwierigkeiten, die wir hatten mit der Supply-Chain, wo Teile ausgegangen sind und nachher der Shanghai Hafen zu, und es war sowieso eine extrem schwierige Zeit. Der Druck auf die Beschaffung war wirklich riesig. Anonym 1 hatte nachher das Gefühl zu wenig Challenge, wir gehen gleich noch Live mit S4-Hana [2A]. Da habe ich das Gefühl, dass hat auch zu viel Missgunst auf eine Art geführt. Die Menge in Prag war gigantisch und die Hektik. Das ist schwierig zu sagen. Ich würde wirklich sagen wir sind erfolgreich, wir kommen dorthin, es ist wirklich cool [2D]. Ähm, wenn ich Sachen anders machen würde, ich würde sicher nicht mit S4-Hana ein zweites riesen Projekt starten, gruppenweit [2F]. Und was wir wirklich nicht gut gemacht haben,

das GBS, das wird immer noch angeschaut als Finance Projekt und nicht als Gruppenprojekt [2F]. Aber wenn die Rechnung nicht bezahlt ist, dann hat man Feuer im Dach, dass kann man sich nicht vorstellen.

C.H.

Ok, was hat sich aus Governance-Perspektive verändert, also zum Beispiel die Steuerung vom Rechnungswesen. Oder anders gefragt, z. B. im Rahmen vom Jahresabschluss die Wirtschaftsprüfer ins Haus kommen und sie haben jetzt Fragen zu Transaktionen. Schicken sie die ans GBS oder haben sie quasi in der vormals lokalen Einheit noch eine Funktion wo das betreut? Oder anders gefragt, wer unterschreibt am Schluss die Bilanz, ist das nachher auch jemand aus GBS oder wie haben sie das organisatorisch gelöst?

An.

Nein, dass ist immer noch lokal, wir sagen, die Verantwortlichkeit für das Resultat liegt in der lokalen Gesellschaft [2B]. Buchen im SAP macht das GBS. Also das heisst, das GBS macht keine Rückstellung, also entweder haben wir eine Logik wie wir Rückstellungen bilden, dann bucht es automatisch Abgrenzungen usw. Oder dann sagt die lokale Person, nein du hast eine Rechnung, müssen wir eine Rückstellung machen oder so, dass macht das GBS nicht. Wir beeinflussen das Resultat sozusagen nicht [2B].

C.H.

Also sie haben lokal nach wie vor noch jemand, wo das ein Stück weit übergreifend betreut und wo auch als Ansprechperson von z. B. Wirtschaftsprüfer oder von einer Steuerbehörde nach wie vor installiert ist?

An.

Ja, also was wir sicher lokal noch brauchen, aber da sind wir auch auf dem Weg, herauszufinden was ist genau das richtige Profil von was es lokal noch braucht [2B]. Man braucht sicher jemand der local accounting macht, also HGB, GAAP usw., deutsches Steuerrecht mit Assets rein und raus usw. ist relativ kompliziert [2B]. Man braucht sicher jemand, wo Ansprechpartner ist für Tax, also Mehrwertsteuer etc. machen wir nicht, Reports [2B]. Und nachher hat man Controller in dem Sinn, dass sie die Resultate managen [2B]. Das GBS selber, macht wirklich, wir machen den Abschluss in SAP, aber dann wird, wir rechnen die Sachen ab usw. Überall dort wo wir eine Logik haben, buchen wir, aber wir machen nicht Aussagen z. B. das Projekt ist zu wenig profitabel. Vom Audit Set-Up haben wir mit GBS wird auditiert von PwC Philippinen aber es ist vor allem das transaktionale, die kommen nachher zu uns mit einer Liste und dann brauchen sie

Bankauszüge und Rechnungen und wenn sie den ganzen Turnover auditieren, und da ist sich Anonym 1 ein wenig am finden was das richtige Set-Up ist [2B]. Wir haben es jetzt zwei Jahre gemacht und es ist zum Teil mühsam, weil dann das Delivery-Dokument kommt vom Shipping von der lokalen Gesellschaft, die Rechnung dann von GBS, das ist noch nicht sauber aufgesetzt [2B].

C.H.

Ein Erfolgsfaktor für die Implementierung haben sie schon genannt, das Change-Management als wichtigsten Erfolgsfaktor, gibt es weitere wo ihnen noch in den Sinn kommen, wo ebenfalls zwei bis drei wichtige welche sie nennen würden?

An.

Ja, also, was ich sicher machen würde, ich würde nur Gesellschaften anschauen, welche auf dem gleichen ERP sind [2E]. Wenn man ERP übergreifende Sachen macht, dann hat man viel öfters Synergie-Effekte [2E]. Und nachher, wirklich das Konzept, das hat mit dem Change-Management zu tun, wirklich ein sehr sauberes Konzept zu haben, was genau will man, wie genau will man es [2E]. Das ist der Grund, weshalb es bei Anonym 1 zwei Mal gescheitert ist. Man hat es zwei Mal probiert, es ist zwei Mal gescheitert. Da hatte man von Prozessen zu wenig Ahnung, man hat einfach gesagt man schickt jemanden lokales und der macht das usw. Anonym 1 ist ein Familien-Unternehmen, da macht man alles über Beziehungen und das Know-How ist überall in den Köpfen, aber wenn einer geht, dann weis es niemand mehr. Und der Change, dass man sagt, dass Know-How ist jetzt im Prozess, dass man sich für das einen sehr guten Plan macht, was man will, wieso man es will und dann eben Change-Management. Man muss die ganze Organisation On-Board haben und es ist kein Finanz-Projekt, es ist ein globales Gruppen-Projekt und wenn man den Head of Procurement nicht hinter sich hat, ist es einfach schwierig [2E].

C.H.

Ok, danke. Zukunftserwartungen, Perspektiven. Bei welchen weiteren Tätigkeiten, Prozessen sehen sie Potential die man ans Shared Service Center verlagern könnte? Das Rechnungswesen ist klar Vorreiter, dann gibt es noch IT, dann gibt es noch HR, dass haben viele. Das Controlling ist so langsam ein bisschen am kommen, was ist aus ihrer Sicht, was würde sich sonst noch anbieten?

An.

Alles, was man im ERP macht [3A]. Ich würde die ganze Auftragsabwicklung zentralisieren, ich würde die operative Beschaffung zentralisieren, HR, da gibt es ganz viel, da

hört man wirklich extrem viel [3A]. Macht sicher Sinn, würde ich auch machen, man hat halt viel weniger Synergieeffekte. Aber wirklich die End-to-End Prozesse, Procurement to Pay, Order to Invoice, Opportunity to Cash, O to C, dann das ganze Record to Report, dann das ganze FP&A kann man zentralisieren, also das kann man wirklich machen [3A]. Das wichtige dort ist, wenn man FP&A zentralisieren, dann muss man wirklich die finanzielle Führung muss geklärt sein, man muss wissen, wie man steuern will, was sind die richtigen KPI's wo man messen möchte usw. Was sind die Reports oder Daten, die man braucht, um das messen und steuern zu können, wie werden die generiert usw. Von daher, dass ganze FP&A, das kann man wirklich zentralisieren [3A]. Bei Anonym 1 ist das ein riesiger Change, das werden wir nicht hinbekommen. Aber Anonym 1 tickt einfach noch anders, Anonym 1 ist so stark gewachsen in den letzten 15 Jahren, die internen Prozesse müssen geklärt werden, die Strukturen müssen zuerst geschaffen werden, bevor man es zentralisieren kann. Das ist immer so eine Frage, Chicken or Egg, muss man zuerst standardisieren, dass man gezwungen ist, Strukturen zu schaffen, oder will man zuerst Strukturen schaffen, dass man zentralisieren kann. Das ist eine kulturelle Frage vom Unternehmen. Aber ich würde wirklich alles, was man im SAP machen kann, kann man zentralisieren [3A]. Und es macht Sinn es zu zentralisieren. Den lokalen Einkäufer braucht man immer noch, aber das ist der, der mit den Lieferanten verhandeln geht, die Preise kennt, den Markt kennt usw., aber die Bestellung anlegen in ein System muss nicht er machen, dass kann jemand zentral machen. Und dann kann man es viel einfacher machen, Prozesse einführen, die Leute viel enger führen, denen genau sagen, wie sie es machen müssen. Heute geht eine Guideline raus und jeder macht es irgendwie und dann kann man die Rechnung nicht buchen. Von dem her, alles, was in SAP ist, hat sicher das Potenzial zentralisiert zu werden [3A].

C.H.

Gut, jetzt, dass Shared Service Center ist implementiert, was für Herausforderungen sehen sie in den nächsten ein, zwei, drei Jahren im Shared Service Center?

An.

Ähm, im Shared Service Center selber?

C.H.

Ja. Oder lässt sich zusätzlich etwas digitalisieren, dass sich quasi eine Aufgabe im Shared Service Center in den nächsten ein bis zwei Jahren automatisiert werden könnte?

An.

Also ein kurzfristiges Ziel ist sicher die Qualität zu verbessern [3B]. Ich habe das Gefühl wir sind an einem Punkt, das Prozessieren, dass man es nicht mehr wegfällen lässt usw. Jetzt sicher ist, die Qualität muss hoch, dass wir die richtigen Sachkonten verwenden usw. Und nachher auf einer Gruppen-Stufe habe ich das Gefühl, jetzt hat man wirklich so einen Rohdiamanten geschaffen, sehr, sehr viel investiert und jetzt darf man einfach den Fokus nicht verlieren [3B]. Jetzt muss man all die Informationen, die man dort hat, jetzt darf man nicht irgendwie ein Projekt starten Order to Cash improvements. Sondern jetzt haben wir dort alle Informationen und jetzt gehen wir dort fragen was läuft nicht. Und dann wirklich mit diesen Informationen und vor allem zuhause die entsprechenden Massnahmen triggern. Das ist eine Challenge, wir haben so viel investiert und wir haben noch keinen Mehrwert generiert und jetzt müssen wir wirklich schauen, dass wir Mehrwert generieren [3B]. Wir haben ein neues ERP, wir haben standardisierte Prozesse, wo uns Daten generieren und jetzt müssen wir von dem wirklich profitieren und das wirklich make it pay off und schauen, dass wir alle die Financial Insights bekommen welche wir wollen und nachher wirklich das Business unterstützen können mit einem Service, welcher wirklich einen Mehrwert generiert [3B]. Und nicht, dass wir den Fokus wieder verlieren. Also das ist kein sexy Thema, wenn es gut läuft merkt es niemand, wenn es nicht läuft, schreien alle. Aber jetzt müssen wir den Fokus darauf behalten und das Potential welches es bietet auch abschöpfen [3B]. Das wird auf Gruppen-Stufe die grosse Herausforderung sein. Und in GBS, wie gesagt, stabilisieren. Prozesse definieren, automatisieren was man automatisieren kann [3B]. Daten strukturieren. Das Ganze, man muss ein Team bauen, richtige Leute rekrutieren, die fördern, Entwicklungspläne, Career Paths kreieren, schauen ob Leute aus dem GBS entwickelt werden können wo das Potential haben, Controlling zu machen, Head of Controlling, CFO, wie auch immer [3B]. Das man so eine Art Talent-Pool schafft aus Prag raus, schauen wie mobil die Leute sind. Ja, also die ganze Funktion vom Accounting als Funktion anfangen zu managen [3B].

C.H.

Gut, vielen Dank. Das waren eigentlich die Fragen, es war sehr spannend zuzuhören. Vielen Dank nochmals, dass sie sich Zeit genommen haben.

Anhang 6: Transkription Interview BSH vom 14.04.2023

Teilnehmer:in:

Alexandra Podrenik (A.P.)

Christian Höing (C.H.)

C.H.

Also vielleicht zunächst mal zu deiner Funktion, die kenne ich, ich weiss auch, dass du schon eine Weile bei der BSH arbeitest. Seit wie vielen Jahren bist du bei GBS angehängt?

A.P.

Seit dreieinhalb Jahren.

C.H.

Und deine Aufgabenschwerpunkte ich kenn's jetzt von der Schweiz, aber du hast natürlich noch weitere Aufgaben. Wenn du vielleicht ein, zwei Sätze dazu sagen könntest.

A.P.

Der Titel nennt sich seit 1. April Service Manager Accounting, bedeutet ich bin in unserer Shared Service Organisation dafür verantwortlich, die Kundenbedürfnisse in puncto Shared Service Organisation Accounting zu kennen, Prozesse zu definieren, die eben in die Shared Service Organisation übernommen werden können und auch sicherzustellen, dass eben diese Übernahme dieser Prozesse funktioniert. Und in der korrekten Qualität auch bearbeitet werden von der Shared Service Organisation.

C.H.

Ok, vielen Dank.

C.H.

Die Fragen, ich hab die so strukturiert, es sind drei Blöcke, also ich würde beginnen mit Fragen zur Implementierung, dann geht es weiter mit Erfahrungen und am Schluss noch zwei Fragen zu deiner Zukunftseinschätzung von Shared Services. Ich würde mit der ersten Frage beginnen: Was war das Hauptmotiv für den Implementierung von einem Financial Shared Service Center für die BSH? Ist dir das bekannt oder respektiv ist es auch vielleicht auch ein erster Schritt zu einer weiteren Auslagerung?

A.P.

Genau, also klar, die Hauptmotive sind bekannt. Also grundsätzlich ist ja die Einrichtung eines Shared Service Center hat aus unserem Gesichtspunkt drei Hauptziele, einmal sind es natürlich Kostenziele, also Kosten-Reduzierungsziele, zweitens möchte man eben durch die Bündelung von Aktivitäten eben die Flexibilität erhöhen und eben auch natürlich die Qualität [1A]. Bedeutet an sich dadurch, dass man Aktivitäten bündelt, kann ich eben verschiedene Kapazitäten leichter hin und her shiften, als wenn ich sie lokal einzeln hab [1A]. Also im Beispiel jetzt ist eben ein Mitarbeiter in einem Land, macht zu halben Zeit Accounts Payables, das ist ja unsere erste grosse, unser erster grosser Transfer gewesen und im anderen Land macht es auch jemand. Wenn jetzt da jemand krank wird, dann findet sich nicht so schnell jemand der das vertreten kann. Wenn ich das aber bündel, dann hab ich eben mehrere Kapazitäten zusammen in einem Standort und kann die Kapazitäten flexibler shiften, gleichzeitig kann ich einen Standard setzen [1A]. Und das bedeutet ich kann dadurch, dass jeder das gleich macht, natürlich Effizienzen heben, dass schneller strukturiert abarbeiten und eben auch dann eben die Positionen leichter hin und her wechseln. Das sind eigentlich so diese Hauptmotive [1A].

C.H.

Danke, dann können wir zu der nächsten Frage gehen, also ich kenn den Standort, es ist Lodz in Polen, ist dir bekannt, was die Gründe damals waren, dass man Polen ausgesucht hat?

A.P.

Nicht ganz genau, also inzwischen haben wir ja neben in Lodz in Polen natürlich auch noch einen grossen Standort in Bangalore, in Indien [1B]. Ich damals, als wir den Standort, da war ich noch nicht in der Funktion, allerdings hab ich eben mitbekommen, es hat man natürlich ausgesucht, da gab es in den Prozess zur, zur Auswahl des Standorts. Da war jetzt zum Beispiel weiss ich auch Slowenien im Rennen, so, und wie wählt man sich so nen Standort aus? Ist eigentlich eher so die Funktion was habe ich natürlich für Kosten? Also Gehaltskosten ist in einem Shared Service Center natürlich das Wesentliche [1B]. Was habe ich für Infrastruktur vorhanden? Das ist natürlich gross platziert bei uns im Werk, nahe unsere Produktion in Polen, also die Infrastruktur war auch schon vorhanden und dann muss ich natürlich immer schauen was hab ich an Kapazitäten also an Menschen, mit welchem Know-How zur Verfügung [1B]? Also, das sind so die drei grossen Faktoren und damals war dann eben wohl Lodz die beste Auswahl [1B]. Später haben wir natürlich auch noch mal unseren Standort in Bangalore aufgemacht [1B]. Aus den ganz

gleichen Gründen, also die Kostenstruktur von Gehalt ist natürlich in Indien nochmal deutlich attraktiver als jetzt zum Beispiel in Polen und eben auch Fachkräfte Richtung Accounting ist in Bangalore natürlich vorhanden [1B]. Also das ist ja ein ganz, ganz grosser Shared Service Center Standort in Indien. Da haben sehr, sehr viele andere Firmen auch Shared Service Center. Also sind da auch entsprechend Personalien vorhanden [1B].

C.H.

Und rückblickend, würdest du als die richtige Wahl bezeichnet von den Standorten her?

A.P.

Das werden wir in den Herausforderungen nachher sehen. Also ich finde es ja, ja also der polnische Standort hat sich gut entwickelt und da entwickeln wir uns jetzt heute von einem klassischen Shared Service Center, die ja eben diese transaktionalen Tätigkeiten übernehmen [1B]. Also das ist schon so ein bisschen fabrikmässig, ne, entwickeln wir uns ja mehr und mehr hinzu einem Expertise Center, also die Kollegen übernehmen mehr höher qualifizierte Aufgaben und dafür sind die Kollegen in Polen inzwischen sehr, sehr gut geeignet [1B].

C.H.

Dann machen wir weiter mit der dritten Frage, wie ich bei der Migration an das Financial Shared Service Center vorgegangen worden? Also ich kenne jetzt aus der Schweiz, habs am Rande mitbekommen, aber wenn wir es vielleicht aus einer, ja, etwas weiteren oder generalistischen Perspektive beschreiben könntest.

A.P.

Also wir haben ja in der ersten Funktion natürlich die Accounts Payables, also die Kreditorenbuchhaltung verlagert [1C]. Und da gab es ein Geschäftsführungsbeschluss, dass das zu machen ist und aufgrund dieses Geschäftsführungsbeschlusses wurde dann eben ein Roll Out Plan entworfen [1C]. Also ne Roadmap, welche Länder wann überführt werden. Ja, das hat ja damals noch der Markus Schweinberger gemacht und dann geht man eben, ist man eben aufgrund dieser Roadmap in diese einzelnen Länder, hat man die eben betrachtet, Kontakt aufgenommen und dann entsprechend einen Detailplan ausgearbeitet, wann wie welche Funktionen übergeben werden [1C]. Und so ist man dann über Jahre hinweg in die einzelnen Länder, ist man eben die einzelnen BSH-Gesellschaften durchgegangen [1C]. Auch heute ist es noch so, dass wir nicht alle Kreditorenbuchhaltungen übernommen haben. Da gibt es auch heute noch Potentiale und du kennst es ja auch selber, unsere nächsten Accounting Aktivitäten sind eben Debitorenbuchhaltung und

Hauptbuchhaltungsthemen und dann machen wir jedes Jahr eben eine Road-Map, welche Länder wir ansprechen wollen, immer sehr eng mit unserem S4-Projekt verknüpft, ja, um mit den Ländern zu besprechen, welche Aktivitäten denn sinnvoll sind [1C]. Was da wichtig ist, dass man eigentlich ein Zielbild hat [2E]. Wieviel Prozesse oder welche Prozesse und dann eben mit der entsprechenden prozentualen Quote an Personalkapazitäten man eigentlich übernehmen möchte. Ja, also das ist ganz, ganz wichtig, wenn man so ne Migration macht, dass man eigentlich weiss was möchte ich eigentlich herauslösen [2E]? In einer Kreditorenbuchhaltung ist das eigentlich alles, dass ist relativ einfach, bei einer Debitorenbuchhaltung, da sind wir ja schon detaillierter unterwegs, da sagen wir, wir nehmen nur gewisse Prozesse mit und andere Prozesse, die eben eng mit Kundenkontakt zusammenhängen zum Beispiel werden nicht übernommen [1C].

C.H.

Wie also, eine Verlagerung eines Service Center geht ja auch oftmals mit der Prozessstandardisierung einher. Das hab ich jetzt, ich hab's am Rande mitbekommen, jetzt für die Schweiz, aber jetzt bei den anderen Gesellschaften. Tendiert ihr dazu die die Prozesse, welche in der TG bestehen, mit zu migrieren oder legt ihr wirklich einen Standard fest, beispielsweise Accounts Payables, das ist der Prozess und das hat so zu funktionieren?

A.P.

Also grundsätzlich ist es so, dass man eben einen Standardprozess festlegt, dass ist aber weniger durch uns getrieben, sondern eigentlich eher systembasiert [1C]. Wir haben ja eben immer sehr systembasierte Standardprozesse, SIIM-Workflow das was wir halt alles so kennen, ja, das sind systembasierte Standardprozesse [1C]. Und nur, und die übernehmen wir grundsätzlich. Und nur wenn lokalrechtliche Vorschriften, Steuerrecht, Handelsrecht dagegen sprechen, machen wir das nicht, dann gibt es eben Ausnahmen [1C]. Aber grundsätzlich wird erstmal der Standard eingeführt und übernommen [1C]. Also nur, wenn es sozusagen rechtliche Vorgaben es nötig machen wird vom Standard abgewichen [1C].

C.H.

Danke. Dann, dass Shared Service Center bei uns, wie ist das aufgebaut? Funktions oder Prozessorientiert? Also wie es bis jetzt mitbekommen habe, aktuell Funktionsorientiert. Es gibt einen Prozess Accounts Payables, Accounts Receivables aber es gibt jetzt kein oder noch nicht einen Prozess, beispielsweise Purchase to Pay, wo der ganze Prozess abgedeckt ist?

A.P.

Genau, also wir machen grundsätzlich eben funktionsbasiert, eben aufgeteilt, das haben wir jetzt eben noch mal ganz klargestellt [1D]. Eben Kreditorenbuchhaltung und so weiter, ja, aber es gibt diesen Prozess End-to-End Travel, diesen Concur-Prozess. Den betreiben wir eigentlich eher End-to-End an. Das ist so ne Mischform, aber hauptsächlich sind wir eigentlich eher so funktionsorientiert unterwegs [1D].

C.H.

Ok, danke. Gut, dann werde ich übergehen zu den Erfahrungen. Frage Nummer sechs: Was sind die bisherigen Erfahrungen mit dem Financial Shared Service Center? gerne positive/negative, vielleicht auch eher aus einer Sicht der Gruppe, also jetzt weniger aus Sicht einer Kundenperspektive, also beispielsweise aus Sicht von der Schweiz?

A.P.

Sorry, nochmal Christian, sag nochmal, aus welcher Perspektive?

C.H.

Aus Corporate-Perspektive.

A.P.

Aus Konzern-Sicht eben?

C.H.

Ja

A.P.

Ok, also ich bin der Meinung, dass die Erfahrungen im Shared Service dahingehend sehr positiv sind [2A]. Ich glaub durch die Bündelung haben wir, also ist es definitiv so, ja, wenn man diese Accounting-Kosten anguckt, über die Zeit, haben wir eben positive E-BIT-Effekte dadurch erzielt, dass wir die Accounting-Aktionen gebündelt haben [2A]. Bedeutet also die Gesamtkosten Accounting in der BSH Gruppe sinken über die Jahre [2A]. Und definitiv trägt eine Shared Service Organisation dazu bei [2A]. Ja, auch unsere Verrechnungskosten, klar, die sinken jetzt vielleicht nicht kontinuierlich oder steigen auch mal, aber dadurch, dass wir eben auch ein Kosten-Mix zwischen Polen und Indien haben, konnten wir eben unsere Verrechnungssätze stabil halten und dadurch ist es einfach positiv zu werten [2A].

C.H.

Okay, danke. Dann die nächste Frage: Was hat sich aus Governance Perspektive verändert? Also auch aus Konzernsicht, also eine Shared Service Center Organisation ist irgendwie zu steuern und jetzt beispielsweise wir als lokale Einheit: Wenn jetzt die Wirtschaftsprüfer kommen, die Wirtschaftsprüfer, die kommen nach wie vor zu uns an den Standort, ein Teil wird das Shared Service Center eigenständig auditiert und dann aber am Schluss ist dann schon die lokale Einheit, die dann die Stichproben oder die Dokumente, die die Wirtschaftsprüfer sehen möchten, dann auch weitergeben oder anders gesagt, lokal wird immer noch die Bilanz unterschrieben, also zu mindestens in der Schweiz.

A.P.

Das ist überall so, also die lokale Einheit hat immer die Verantwortung [2B]. Ja, wir sind ein Dienstleister, der eben Services erbringen [2B]. Die finale Verantwortung liegt aber im Land, weil wir eben für ein Land, für eine Gesellschaft Services erbringen [2B]. Was hat sich natürlich geändert aus einer Governance Sicht, ist, dadurch dass wir eben das für mehrere Gesellschaften machen, sind wir als Shared Service Organisation natürlich dadurch routinierter in solchen Antworten, Abfragen, Bearbeitungen [2B]. Wichtig ist natürlich auch so, wenn jetzt aus Governance-Sicht jetzt irgendwas sich ändert, ja oder man irgendwas ändern muss, Systeme ändern sich, ja, hat natürlich ein Governance-Owner die Möglichkeit eine aus Konzernsicht eine, hat einen Ansprechpartner für die, sagen wir mal ganze Welt und muss nicht einzelne Themen sozusagen in alle einzelnen Gesellschaften übertragen, sondern das geht an eine Stelle, in der Shared Service Organisation und die kann dann bei sich das eben verarbeiten und durch transportieren. Ja, das ist ein grosser, grosser Vorteil [2B].

C.H.

Danke. Dann würden wir weitermachen mit der Frage acht: Was waren die Auswirkungen auf das vormals lokale Rechnungswesen? Also ich kenn's jetzt nur hier in der Schweiz, aber wenn du vielleicht übergreifend etwas dazu sagenkönnte auch vielleicht zu den TG's, die schon ein bisschen länger live sind.

A.P.

Genau, also die Auswirkungen ist natürlich, dass die Kontaktpersonen nicht mehr lokale Menschen sind, sondern das sind Menschen in anderen Ländern [2C]. Also jetzt bei uns in Polen und in Indien und damit habe ich natürlich andere Schnittstellen. Bedeutet, ich kann nicht mehr einfach nur an den Schreibtisch hinlaufen und irgendwas klären, sondern

ich muss das sozusagen über offizielle Kommunikation machen [2C]. Und natürlich sind solche Themen, ja, wir haben dann, fangen an über kulturelle Differenzen zu sprechen, über Kommunikationshürden und vielleicht auch über sprachliche Hürden [2C]. Je nachdem ob Sprache vorhanden ist oder nicht, ja, und da müssen die Länder natürlich und oder das Shared Service und die einzelnen lokalen Länder sich zusammenfinden. Und die, das ist einfach eine Auswirkung, ja, und ich hab natürlich diese standardisierten Prozesse in einer Shared Service Organisation, und da muss ich natürlich die lokale Einheit auch drauf einrichten [2C]. Ja, das kann auch mal Verschiebungen von Verantwortlichkeiten bedeuten [2C].

C.H.

Gut, und Erfahrungen aus den anderen Ländern, also wenn jetzt natürlich Prozesse vom Rechnungswesen weggehen. Dann ist ja eigentliche die Idee, dass die bestehende Organisation ja nicht im gleichen Umfang dann weiter bestehen bleibt im vormals lokalen Rechnungswesen, also in der Tendenz.

A.P.

Die wird natürlich entsprechend reduziert [2C]. Das stimmt natürlich. Genau, also die Kapazitäten werden in einer Shared Service Organisation aufgebaut und in dem lokalen Rechnungswesen abgebaut [2C]. Wichtig dabei ist für uns natürlich, dass auch noch entsprechend lokale Kapazitäten zur Verfügung stehen, also wir nennen das heute einen Business Partner, ja, der eben dieses Verbindungsglied ist zwischen einer Shared Service Organisation, einem Rechnungswesen, lokal und der restlichen Organisation lokal, ja, der dann eben auch so lokale Governance Themen übernimmt [2C].

C.H.

Also ich denke jetzt auch grad beispielsweise an Steuern.

A.P.

Genau, so lokal rechtliche Themen, ja, also lokale Steuer, Know-How hat, äh oder Bilanzierungs-Know-How hat, aber der auch ganz profane Themen macht, die Lokal vorhanden sein müssen, ja, also wenn es nicht immer digitalisierte Prozesse sind, das ist, so blöd es auch klingen mag, wenn da noch Papierrechnungen kommen, der muss die dann halt einscannen [2C]. Oder Unterschriften leisten und solche Sachen [2C].

C.H.

Und hast du das mitbekommen, wie ist das abgelaufen? Also konnten die Personen die es jetzt trifft also die jetzt im Rahmen von einer Shared Service Center Implementierung

halt quasi von einer Umorganisation betroffen waren, konnten die anderweitig im Unternehmen eingesetzt werden, oder wie war da beispielsweise das Change-Management ausgestaltet?

A.P.

Also in den in dieser Kreditorenbuchhaltung, ja, als man das übernommen hat [2C]. Da gab es einen grossen Big-Bang und soweit ich das weiss, gab es da vereinzelt auch Restrukturierungsmassnahmen [2C]. Also, man hat es natürlich sehr, sehr sozialverträglich gemacht, ja, dass Leute eben neue Positionen kriegen oder eben früher in Rente gehen [2C]. So betriebsbedingte Kündigungen ist bei uns in der BSH nicht üblich [2C]. Auch heute machen wir das so, dass Kapazitäten, die eben lokal frei werden entweder in Rente gehen, ganz normal standardmässig, oder eben andere Funktionen im Unternehmen einnehmen [2C]. Dieses Wort betriebsbedingte Kündigungen das gibt es bei uns nicht [2C].

C.H.

Ok, danke. Dann würd ich weitermachen mit Frage neun. Gut, du hast dich schon geäussert: Rückblicken, würden sie die Implementierung als Erfolg, Misserfolg betrachten?

A.P.

Ist ganz klar ein Erfolg [2D].

C.H.

Dann, die Erfolgsfaktoren bei der Implementierung, was denkst du ist das Wichtigste und vielleicht in dem Zusammenhang auch die Frage elf, wenn ein nächster Go-Live ansteht, was würdest du vielleicht anders machen?

A.P.

Ja, also Erfolgsfaktoren sind eben meiner Meinung nach eine ganz klare Vorbereitung und Abstimmung der Themen [2E]. Also welche Themen sind fachlich tatsächlich zu übernehmen und welche nicht [2E]? Wichtig ist auch, die Prozesse zu klären also wie verändern sich Prozesse, welche Kommunikationen ändern sich, ja, zwischen Shared Service Center und den lokalen Einheiten [2E]? Dann ist es sehr, sehr wichtig ähm, die Transfers gut, also die Know-How Transfers sehr, sehr gut zu machen, also sicherzustellen, dass das Know How korrekt übergeht [2E]. Und aber auch dann entsprechend kontrolliert wird, ob das alles richtig angewendet wird [2E]. Und es ist auch sehr wichtig, über die Zeit immer wieder Qualitätskontrollen zu machen [2E]. Wir machen das heute über KPI-Reporting. Aber auch zum Beispiel wir haben Work-Instructions die regelmässig überarbeitet werden müssen, also das sind die wesentlichen Themen. Also klare

Kommunikation ist ganz, ganz wichtig und natürlich eine gute Zusammenarbeit [2E]. Bedeutet, wenn die beiden Seiten nicht zusammenarbeiten können, weil sie vielleicht nicht wollen oder weil wir eben diese kulturellen Themen oder Sprach-Themen haben, dann kann das auch nicht funktionieren. Das muss sauber aufgesetzt sein und dann funktioniert das. Also, der grosse Erfolgsfaktor ist, sobald die lokale Einheit, die Shared Service Organisation als Partner sieht und nicht als Feind, dann funktioniert das [2E].

C.H.

Ok, danke.

A.P.

Ja, was würden wir gerne anders machen? Ist eigentlich das Thema diese Nutzen-Herausstellung [2F]. Also was ganz, ganz wichtig ist, ist für die Gesellschaften welchen Nutzen hat das [2F]? Da müssen wir noch dran arbeiten diesen Nutzen, also der Nutzen für die Gruppe, der ist unbestreitbar, das können wir an den Zahlen sehen [2F]. Der Nutzen für die einzelne Gesellschaft, den herauszuarbeiten, das ist eigentlich eines der grossen Ziele die wir noch haben, um das sichtbarer zu machen [2F]. Weil nicht in jedem Land ist ein Kosten-Nutzen vorhanden [2F]. Ja, also, wenn wir jetzt in nach Deutschland gucken das sind natürlich die Lohn und Gehaltskosten in Deutschland wesentlich höher als jetzt zum Beispiel in Polen und Indien. Somit habe ich in Deutschland immer diesen Kosten nutzen, aber das ist nicht in jedem, mit jedem Land so [2F]. Und dann muss es einen anderen Nutzen geben für die einzelnen Ländern und den deutlich herauszustellen, dass sind eben unsere Ziele [2F].

C.H.

Ok, danke. Dann, fast geschafft, letzter Teil: Zukunftserwartungen also, bei welchen weiteren Tätigkeiten, Prozesse siehst du Potential für ne Verlagerungen an ein Shared Service Center, also mein, klar, Vorreiter war das Rechnungswesen dann die IT macht viel auch das HR, Controlling, das ist so langsam am kommen, wo siehst du noch, bei welchen Tätigkeiten siehst du noch Potenzial?

A.P.

Genau, also wir haben diese Themen letztes Jahr eigentlich analysiert und Potenziale sind natürlich die HR-Funktion, die haben wir angefangen, aber sehr, sehr klein [3A]. Da gibt es noch wesentliche Potentiale und dann, wie du sagst Controlling, da gibt es auch noch wesentliche Potentiale und an sich kann man eigentlich in jede indirekte Supportfunktion reinschauen und da was machen [3A]. Also für uns ist das HR, es ist Controlling, das ist

Einkauf und Logistik, also das sind so die nächsten Themen, die wir gerne angehen würde, wo wir Potenziale sehen [3A].

C.H.

Ok, danke. Und dann also letzte Frage: Welche Herausforderungen siehst du für Shared Service Center Organisation in den nächsten Jahren?

A.P.

Also ganz klar wird eben dieses Thema Fachkräftemangel ein Thema sein und diese Konkurrenz zwischen den Shared Service Organisationen von verschiedenen Firmen, entsprechend gute Fachkräfte in die eigene Organisation zu holen und zu halten [3B]. Das wird definitiv ein Thema sein, auch die Weiterentwicklung der Kollegen hin zu diesen, sagen wir mal Factory-Themen, hin zu mehr qualifizierten Aufgaben, also höherwertigen Aufgaben, diese Weiterentwicklung werden ganz klar die Herausforderungen sein und natürlich auch die Organisation davon zu überzeugen, nicht nur Accounting-Themen zu machen, sondern auch weitere Funktionen in die Shared Service Organisation mit einzubinden, ne, also diese Potentiale sozusagen auch abzuholen, ist eine Herausforderung [3B]. Weil, bei uns ist es jetzt so, aktuell gibt's da keine, äh, Kommunikation ganz klar von oben oder Projekte, die das verpflichtend machen. Also versucht man das über Überzeugungsarbeit zu leisten und das ist eine der grossen Herausforderungen, dass zu tun [3B].

C.H.

Ok, vielen Dank, also damit sind wir am Ende angekommen. Nochmal herzlichen Dank, dass du dir Zeit genommen hast.

Anhang 7: Transkription Interview PwC vom 17.04.2023

Teilnehmer:

Sarthak Mahapatra (S.M.)

Christian Höing (C.H.)

C.H.

So, before we start the interview, would you be so kind and say maybe one or two sentence and to your current function within your company and maybe your main responsibilities?

S.M.

Absolutely Christian. Thank you. So, my name is Sarthak Mahapatra, I lead the global Business services advisory at PwC Switzerland. And the key responsibilities are to support and help the clients navigate to their decisions of centralising functions and cost savings if they have distributed operations across the globe, across regions, across offices. In my idea is to bring them together into one house. And, just for your understanding, the house can be internal, inside the organisation and then it is called the captive centre. If it is outside and it is not non core to the business, then it is considered as a outsourcing and if it is delivered by some of these large companies that help transformation, that is mostly a managed services. So, in my current capacity I help my clients navigate through all these decisions and help them take the right decisions and also support them in implementing them as well, should they need help.

C.H.

Thank you. Then I would switch over to the questions. I made, let's say three categories. First of all implementation. Then the second part is experience with financial shared service centre and the last part is the expectation expectations for the future. First question is: What do you see are the main reasons for implementing a financial shared service centre or do you see it, let's say, is it a first step to a further outsourcing of tasks?

S.M.

So, no C-level executive decides that they want to outsource anything. Yeah. And probably centralization is a topic which needs more attention, but this is a solution. This is not the problem. So, the problem many times is, there are operations that are delivered through many locations and the organisation is not well organised, let's call it that [1A]. There are people who are delivering the same repetitive work in different locations [1A].

Yeah, and of course there could be, there could be economies of scale if you bring them together [1A]. So that is one possibility. So, if this is the case, you have a lot of management overhead being spent in, in controlling some of these tasks and that you would not want management to do this to manage these rather than contribute their time on value added activities [1A]. And hence this is the reason why you know shared services could be defined as one of the solutions [1A]. There are two more things that typically are important. One of them is cost pressures [1A]. And, so if you want, if you have operating expenses which are high and you want to deliver them from a low cost location, so you could actually have labour arbitrage benefits [1A].

C.H.

Okay.

S.M.

Which is why you would want to pull these tasks together and deliver from any other location which is, I don't know, half the cost of the current employees and you could actually save on OpEx [1A].

C.H.

Okay, thank you.

S.M.

Yeah. And then there's a third bucket, which I would probably put as one that more proactive leaders take, is where they want to create a competitive advantage by having shared service centres or maybe, you know, using outsourcing, so they need access to innovation, they need access to best in class services, next gen GBS [1A]. Yeah. Services where they are able to really make an impact in, in defining the way forward. So those are the three main reasons I would think pushing towards a financial service centre, not even financial, any shared service centre.

C.H.

And then, second question: How do you assess the relevance of a financial shared service centre for mid-sized companies? Or could you give a, let's say an indication, what is the critical mass in terms of let's say turnover that which implementing a financial shared service centre is worth it?

S.M.

Yeah, it's a difficult question, Christian. So, there is no cookie cutter approach we can take for size and scope [1F]. Yeah. What typically is relevant in a mid size companies

would actually save cost which, is which is critical because if you are able to reduce OpEx by 30%, they have a lot of working capital that they would use for development of products or services, whatever their core competence is. So that's the main reason why these mid-sized companies would go for it [1F]. However, if they do not find this size or critical mass, they would rather think about additional functions that they could add to a shared services [1F]. So, finance is a is a good starting point for them. But if they don't have critical mass, maybe add procurement, IT to it, supply chain and so on and so forth which gives you more, more scope and scale and, and also you know able to give you the cost benefits that you are in search. I've seen 15, 15 as a good starting point form an outsourcing perspective [1F]. And if you want to go for a managed services one, you could actually go with five, which shared resources, minimum critical mass, you know. Again, I'm just giving you a rough estimates. And for doing it yourself, I think, you know, 100 plus is a is a good starting point [1F], but again, it's just an indication. You can have, you know different critical mass, depending on your company and you know the objectives that you want to achieve from a shared services [1F].

C.H.

Just to clarify the 15 or the 100, you just mentioned, is it in terms of full-time equivalents?

S.M.

Yes.

C.H.

Then, within PwC, which locations for shared service centres are currently attractive and maybe why?

S.M.

So, to the locations, I mean in terms of health. Various companies set up shared services and various, various locations, right. This can be based on talent requirements, based on language requirements, scope requirements [1G]. If they already have an existing centre and so on and so forth, right [1G]. So, when we give advice to a client as to when we're thinking about a location, it is predominantly what culturally aligns with the company and what is going to enable the management to be effective in that particular location. So, if we have a headquarter in Switzerland and we're talking about Vietnam as a centre, it's very difficult to travel. Yeah, about 10, 12, 15 hours, I don't know even how much it takes to go to Vietnam. But, but yeah, so if management is going to be a difficult, I mean, if it's difficult to manage, It's impossible, right. So that is one big criteria and the other ones,

small ones are of course not only let me not call it small ones, the other ones are, location should be providing you access to the talent [1G]. And so, if you have a financial services and you go to a location which is got mostly IT centres, you might not be able to find the talent. And of course the candidates, the universities that is churning out on a yearly basis also need to be a feeder [1G]. So, these shared services, let's assume they start with hundred. You have a plan of 500 or 300 in next three years, you should be able to source those candidates [1G]. People should be wanting to join the company. There should be a motivation to join a particular company and the branch should be also a one that pulls candidates in. So, there are multiple reasons why. So, there I mean if you ask me to put in some locations on the, ah here in the interview, I think, yeah, Poland, Romania, Hungary, Portugal [1G]. The ones that have established themselves. But there's smaller ones as well, where countries are giving incentives for companies to set up shared services.

C.H.

Governmental incentives?

S.M.

Yeah, indeed, indeed.

C.H.

Okay, thank you.

C.H.

When it comes to the migration of the financial shared service centre. How is this usually carried out? Let's say, do you, is it, let's say work shadowing, is this a common practise as an example or what kind of methods do you see in recent times?

S.M.

So, you pointed out work shadowing, I mean this is, has been one of the key tools helping in migration of knowledge [1C]. However, there are different modalities to do it. Like you know. One is this concept of train the trainer [1C]. So, you help the country to train a set of individuals. And these individuals go to the country where the shared set up has to be done and train the individuals, individual employees there and then once they are done, they also participate as super users or key users and provide them support during their, during this stabilisation phase and then after that, they fly out or they participate or they become more global process owners as we call it from that perspective [1C]. So yeah, and then there are a lot of tools that digital tools that support capture this knowledge and keep it for future reference [1C].

C.H.

Okay, thank you. And how do you see that, I mean, shared service center, how they are typically structured nowadays, are they more process orientated, I guess?

S.M.

So um, so there are two chains of thought here, Let's call it that. So, one of them is function driven where you have finance, HR, IT, supply chain and so on, right customer, I mean you, you name it, right [1D]. And the second one is end to end processes right, which is objective and output driven [1D]. For example, source to pay process. Yeah. So, you source an item, and you pay so you source an item and you bring it to your warehouse, then you get an invoice. You interact with the supplier and you pay for that particular item. That's the life cycle of that particular one, right. This is a source to pay process. And the more mature shared services are actually having this kind of an end to end process driven structure [1D]. So other examples are order to cash, record to report, plan to deliver, hire to retire, all objectives and end to end processes which basically now are bringing the functional silos out of the picture and reducing the time to interact between function between various functions.

C.H.

Thank you. Then I would switch to the next part, experience. Um, next question: What changes from a governance perspective do you observe after implementing a shared service centre?

S.M.

So, if I may understand this question, Christian, so you're saying what changes to the governance are added at the headquarter or are they changes in the function in the financial services itself?

C.H.

Um, more in the company in which a financial shared service centre has been implemented. For example, there was before, before the implementation there was, let's say a local accounting department with its CFO and afterwards processes have been taken over by a shared service centre. What kind of changes do you usually see in companies, let's say in a subsidiary, after implementing a shared service central? Do the responsibility of signing the balance sheet, for example, does it stay local or is it somehow also transferred?

S.M.

Ok, I understand. So, you never centralise everything. So, if you, if you ask me. So, the way forward is to centralise the activities that are repetitive and transactional in nature. Typically, those are the ones that are centralised in a, in a pure transactional shared services. There are certain activities that can be part of centre of excellence. Again, a centralised organisation which provides slightly more value-added services. For example, policies, processes, process documentation, decisions are typically taken here and then the third part is a retained organisation which is basically still the organisation in the existing location where the service is for being delivered, which needs to have. Ownership and accountability [2B]. So um, so for example, signing a balance sheet needs to still stay in the company in the country itself [2B]. Where you need to take a decision and sign off whatever has been performed by the centre of excellence as well as the shared services [2B]. Yeah. So, the local accountants might be gone, but the balance sheet from ownership and accountability perspective still stays with the country [2B]. And this is a retained organisation and activity.

C.H.

And beside that. What impact do you observe on, let's say the formally local accounting department?

S.M.

So, there are three stages where an impact can be sensed. One is when the decision has been taken to until the time the knowledge transfer starts. Second one is during the transition until stabilisation and then third is when you are in the ready, the steady state operations. OK, so impact in the first part where the decision is taken until knowledge transfer is more where there is resistance [2C]. People have been performing their tasks, some of them are asked to let go off and they need to understand if it's gonna work or not. There are cultural stimulants where they say, you know this is not going to work [2C]. And people also sometimes come in and say clearly that this is not what we signed up for, ok [2C]. Um, so, so indeed, yes, it is something that creates an impact in the organisation where motivation dips, where the, the collaboration between different teams dips, where the leadership also faces a difficulty where you could see attrition and people leaving the organisation [2C]. Um, on a short notice and then they could be mass, mass leavings which could jeopardise the business as well [2C]. So, this is the first area, then the second area is where the knowledge transfer is happening until stabilisation. So here people have already understood what's gonna happen and how is it happening. They also have a clear

idea of what their roles and responsibilities are going to be in the future if they stay back [2C]. And those people who are going to be also going many, ah times the companies also give them motivation to stay back with the retention bonus and kind of an approach [2C]. Um here again. The idea in the organisation is to have two sets of teams delivering the same part, where one is more accountable for the delivery and the second one is more accountable for supporting the other organisation. And this shifts when you start until when you actually go ahead and perform the shadowing activities. Impact wise, again organisation services dips because you've got a new, have a new team delivered the services, you probably sometimes know what the level of service delivery was in the beginning. But here, when the new team starts delivering this knowledge in the heads of people who have actually gone, so they would take more time to deliver this services. And here is a service delivery impact, let's call it that. So, business feels that the turn around time for performance of, of the function is dipped and this is expected to come back at the end of the stabilisation phase. Where, yeah, after go live, maybe, you know, three months or six months depending on the process and is where the team starts getting back to what the earlier delivery was.

S.M.

And yeah, and then there's one which is final, I just complete the one. The final step is steady state, where actually you get more impact from a cost saving and better service quality assurance kind of things.

C.H.

Okay, thank you. Um, can you give an indication how long does it typically, typically take to implement the shared service centre through all the phases?

S.M.

Depends on the location Christian. If you think about a, a greenfield location where you have to set up a shop they don't have, you don't have a legal entity, could typically take six months to nine months to set this up and get the ball rolling and probably take, might take more time if there are lots of non standard processes being performed [1C]. So, even could take a year or so [1C]. If it is a brown field location where you already have a legal entity you have, a, you know seating capacity, yeah, it could be started from, yeah three months to six months probably go to nine months [1C]. And outsourcing could typically be three to six months. If you have a vendor and you know and then the process are pretty standard.

C.H.

Thank you. Looking back at previous implementations. What mistakes are frequently made?

S.M.

So, um, shared services could impact quite a large volume of your organisation. So, if yeah, companies right now as we speak could have about 60% of their staff outsourced, I mean outsourced or yeah, maybe in the shared services. So, having no view on change management or performing the change management without having communication it, adequate communication is gonna be a key to to make it successful [2E]. Um, having leadership buy in is very, very important [2E]. If the leaders do not feel this is gonna happen, then it's not gonna happen. So, I think communication and leadership buy in are the top biggest uh, items that I would put as key success factors to make this happen [2E]. Um, and then maybe one thing is more operational is you know this is a complex programme where you centralise large scale work and FTE's from your organisation. So, having it planned well, having a view of what can go wrong and then planning and preparing your implementation plan, keeping all the risks and risk management in places [2E]. It's gonna be key to help you get through the milestones in a much easier and a coordinated fashion.

C.H.

Thank you. And um, related to, let's say your future, your future consulting work related to financial shared service centre: Is there something that you would do differently and let's say in future implementations?

S.M.

In the future, compared to now.

C.H.

Yes.

S.M.

Um, it's a, it's an intriguing question, Christian. If you ask me, since the last ten years, the implementations have gone quite digital. Um, it has been that, initially, where the knowledge transfer used to happen from implementation perspective. There was more documentation, people writing, taking notes and interviews. And whereas these days tools are there which, you know, take videos and you know create process maps based on the videos [2F]. And there are many things that are becoming much more digital here now.

In the future from now, and this is right now, it's between done right now. Yeah, knowledge transfer with using digital technologies and so on and so forth [2F]. What I see in the future could be again more, more is AI driven there, AI could play a big part in defining the process documentation, eliminating the future, ohh, the process nuances because you know they would actually be able to understand your process and how the why these deviations are coming in [2F]. I mean, long story short, if you are, the lesser the deviations from the existing process, the lesser number of people you would need and more control you will have on the process. I think AI is gonna play a key role there in defining and helping you get to that standardised level [2F]. And one more thing I see maybe I share with you here. We still thinking about it is there are gonna be concepts that you have small scale organisations jumping this boat. Ohh, it's still now been critical mass related where you have a where you have, yeah, a minimum number of resources that you need to be able to shift to this model. In the future I would see more of a collaboration happening with different companies where they come together and say, ok, let's built a shared services, we don't have critical mass [2F]. And let's share the, the common set of tools and, and deliver this. More often on something very similar to a crowd sourcing model, but again with between you know companies. So, I think this is something where there could be a lot large collaboration and, and also you know mutual value addition slash cost reduction initiatives.

C.H.

Thank you. Then it's the joy, the last part and expectations for the future: For which other activities or processes, do you see potential for outsourcing to a shared service centre? I mean, first of all, it was accounting, then IT is quite popular for outsourcing and HR as well. And what else do you do you see, what kind of functions?

S.M.

Yeah, I see you. Large, large repertory of processes where you can have shared services. Procurement for example [3A]. Yeah, could be one of them where you have a lot of accounts payable process the activities that could be transitioned. Anywhere we talk about transaction, repetitive processes where performed, work is performed without having to take a judgement call [3A]. Is typically where you can, so customer sales, yeah, order management [3A]. To cash collection. Could be few. Supply chain. Yeah, it's, it's one of the big ones where you could save some money, logistics, planning and all [3A]. There could be a for example for, you know, example, pharmacovigilance and pharma companies, you could have you know logistics management in. It's in FMCG consumer

products. Could, I mean it could also, you could also add different functions for each industry where you see there's a lot of non value added activity spent by the poor people and give them more time to have value added activities?

C.H.

Thank you. Then last question. Ähm, within the shared service center organisation. What challenges do you see in the coming years for a shared service centre organisation?

S.M.

So, these shared services are set up for mostly large and medium organisations and they have been in operations for almost ten years. What next is the big question that has been asked by Chief Executives. Yeah, the CFO, CEO. They have been trying to absorb a growth business growth so far without adding headcount in the shared service. So, that has been the task to many shared service leaders in the past and they have been able to deliver on that. But what next is the question that they need to answer. So, GBS 2.0, 3.0 concepts are in the market where we need to upgrade the shared services to a level where they are also participating as a, as a business enabler [3B]. Creating top line impact [3B]. I was, I was giving a speech in a conference last year in Portugal and I said there shouldn't be any SLAs to measure services, productivity, should be more outcome based [3B]. There were few leaders who actually agreed with me and there's few companies that have actually moved away from the measuring SLAs as performance management indicator for the shared services. So, so next gen GBS is I think the biggest thing. Uhm, giving more business enablement is, is quite critical [3B]. Shared services need to have analytics in them [3B]. Uhm, which they do not because they are sitting on a lot of data and data is gonna be the gold in the future or equal in two, I would say and, and if you don't manage it well, I mean shared services which gonna have all the data with them for the whole organisation across functions, across processes. So how to make best use of it and give business insights is gonna be very, very critical [3B]. If the shared services is able to tell the company which products or services at which cost rates in which location in in which SK which SK you at which location which rack in a, in a, in a supermarket, what price point they should be able to hugely provide direction to the company's future and, and create a huge impact on the top line. So, I think this is the challenge, you know managing the data, providing the business insights and, and maintaining a view towards next gen it's gonna be the key for business leaders and GBS leaders for the future and, and, and people is gonna be the biggest challenge, to have those people to deliver all these things for the organisation [3B].

C.H.

Okay. Thank you very much.

S.M.

No worries, Christian.

C.H.

Also, basically all the questions I wanted to ask you. So, I would come to an end of the interview. Um, I would like to say again thank you that you took your time.

Anhang 8: Transkription Interview ConAxia vom 19.04.2023

Teilnehmer:

Christian Mertin (C.M.)

Christian Höing (C.H.)

C.H.

Also, wenn sie vielleicht kurz zwei, drei Sätze über sich sagen könnten und was sie im Rahmen von, von Shared Services in der Vergangenheit ihre Beratungstätigkeit war.

C.M.

Ja klar, also ganz kurz und sehr kurz: Ich war 20 Jahre bei Ernst and Young, habe in meiner letzten Position Financial Consulting, also CFO Consulting, nicht jetzt für Banken, sondern das betrifft eher die Finanzfunktion, global geleitet mit über 3000 Leuten. Aus verschiedenen Gründen hab ich dann jetzt aufgehört, vor knapp zwei Jahren und habe jetzt eine eigene kleine Beratungsfirma mit einem Kollegen ex Hackett Tom Bangemann, der ist ihnen sicherlich auch schon aufgetaucht in ihrer Recherche, äh gegründet und dann leite ich eben diese Firma mit ihm und parallel leite ich auch die Vereinigung hier in der Dach Region, also Deutschland, Österreich, Schweiz ABSL Association of Business Service Leaders, den Link hab ich ihnen geschickt. ABSL ist ja eine unabhängige Non Profit Organisation um den Austausch der Business Services Leaders, wie ich es heute nenne, vorher hab ich's Global Business Services genannt. Ich glaube, Business Services ist etwas klarer an dieser Stelle in Europa und erweitert sich in viele Funktionen. Ich hab die verschiedensten Center für verschiedene Organisationen, ich kann ihnen da einige nennen, weil das auch ja bekannt ist eben am Markt oder mehr, was gezeigt ist unter anderem für Adidas, für Bayer, bei Takeda war ich mit dabei teilweise und für viele andere eben globale aufgebaut, Lokationen ausgewählt, habe selbst in Indien gelebt, in a nutshell. Natürlich da könnte ich ne Stunde weitererzählen, aber das ist nicht Fakt der Fragen jetzt.

C.H.

Vielen Dank. Ich habe dem Termin ein interviewleitfaden angehängt. Möchten Sie, dass ich den share oder soll ich einfach fragen, wie hätten Sie es gerne?

C.M.

Fragen, Sie nehmen es eh auf oder Sie tun sich die Kernpunkte mitschreiben. Ich hab mal ganz kurz rein gespitzt, aber vielleicht fragen sie, genau.

C.H.

Gut, ich werde jetzt nicht den ganzen durchgehen, in Anbetracht der Zeit, sie hatten gesagt eine halbe Stunde ungefähr.

C.M.

Ja.

C.H.

Die erste Frage, jetzt, Shared Service Center, wie hoch schätzen Sie die Relevanz für mittelständische Unternehmen ein? Respektive haben sie eine Indikation, was die kritische Grösse ist, jetzt für ein beispielsweise mittelständisches, mittelständisches Industrieunternehmen ab wann sich ein Shared Service Center lohnt?

C.M.

Ja, hab ich, klar. Ich würde mal sagen, ich hab früher immer und ich denke, dass ist jetzt vielleicht sogar ein bisschen gesunken, immer eine Umsatzgrösse als den KPI genommen [1F]. Das macht das ganze Thema eigentlich am einfachsten mit vielleicht einigen Randbedingungen und der war früher 800 MEUR, Schweizer Franken sind ja gleich, relativ. Vielleicht kann man jetzt sogar ein bisschen runter gehen, aber dann hat man natürlich eher geringere Volumen auch an FTE's oder an Grösse eben entsprechend [1F]. Was ist noch wichtig? Das natürlich eine Organisation eine gewisse Komplexität an Entities oder auch an Lokationen hat, dass sich das Ganze eben auch, die Aufgabe der Shared Service Center Organisation rentiert, ansonsten ist es ja nur eine Bündelung an einem Ort, dann braucht man kein Shared Service Center [1F]. Weil Shared Service Center ist ja überhaupt erst mal die Frage. Was charakterisiert eine Shared Services Organisation gegenüber einer anderen, internen? Und da ist schon die Aufgabe, Dinge zu optimieren, continuous improvement aufzubauen, einen eigenen Servicegedanken aufzubauen schon im Vordergrund. Also ich würde mal sagen heute 500, vielleicht irgendwas zwischen 500 Millionen und einer Milliarde [1F]. Ich hab jetzt ne Anfrage bekommen von einem deutschen Unternehmen die im Milch-Bereich sind, die bei ABSL Mitglied werden wollen. Die haben glaube ich, genau eben 500 Millionen aber, aber rein in Deutschland ein Shared Service Center, wollen aber diese Dinge treiben. Das wird ne interessante Diskussion werden.

C.H.

Dann, sehen Sie einen Trend, dass sich Unternehmen jetzt, also kleinere Unternehmen zusammenschliessen in einem, ich sag mal Joint-Venture um ein Shared Service Center zu gründen, um auf die kritische Masse zu kommen?

C.M.

Das ist eine gute Frage. Nein, sehe ich nicht. Das war schon immer eine Idee, auch von mir, dass man Dinge eigentlich sharen kann, zusammen, also ein shared Shared Service Center aufbauen kann, jetzt nicht in ein Outsourcing geht mit einem externen Partner, sondern diese Dinge eben gemeinsam macht [1F]. Es gab mal so einen Ansatz von Firmen in China, weil natürlich in China alle die gleichen Anführungszeichen, Anforderungen und Probleme haben, aber selbst das war schwierig von Automobilzulieferern eben auch durchzusetzen, weil dann doch die Interessen, die Kernsysteme, die Applikationen zu unterschiedlich sind und dann ist die Frage, wo man wirklich den Effekt auch, weil nach wie vor ist natürlich einer der treibende Effekt, der sicherlich eine Kosteneinsparung, der wird nicht weggehen [1A]. Der hat natürlich an Bedeutung verloren, der war der Ursprüngliche. Im Endeffekt, viel von der Shared Service Center Organisation durch Labour Arbitrage Kosten zu sparen, der ist geringer geworden, wird aber nicht weggehen und deswegen ist das ganze Thema schwierig [1A].

C.H.

Okay, danke. Dann in Bezug auf die Standortwahl: Welche Standorte sehen sie oder erachten sie aktuell als attraktiv, also in der Vergangenheit war es klar Polen, beispielsweise Portugal. Aber dort sieht man schon, dass auch die die Ressourcen, also die Kapazitäten, wo dort zur Verfügung stehen, dass dort regelrecht ein Wettbewerb entbrannt ist. Also würden Sie sagen, dass diese Standorte nach wie vor attraktiv sind, oder sehen Sie ein Trend hin zu anderen Ländern?

C.M.

Das ist auch ne schwierige Frage und die Frage ändert sich jährlich oder halbjährlich an dieser Stelle [1G]. Wir sind derzeit mit Ländern in Kontakt, auch über ABSL aber auch im Rahmen unserer kleineren Beratungstätigkeit. Da gibt es Länder, die sich versuchen, auf dem Markt zu etablieren, wie Fidschi zum Beispiel, wo jeder sagt Fidschi, what is that [1G]? Oder an dieser Stelle natürlich, wenn man jetzt alleine in Europa oder angrenzend an Europa auch schaut, wie Albanien, Bosnien, ähm, an dieser Stelle, da gibt es ganz, oder Montenegro jetzt, auch ganz interessante Entwicklungen, die natürlich noch sehr klein sind [1G]. Es gibt dann andere, die schon relativ gross sind, auch die bei uns noch unbekannt sind, wie Ägypten zum Beispiel, Itida ist einer unserer Sponsoren bei ABSL an dieser Stelle. Die haben schon Center für verschiedene europäische Firmen, da schauen sie mal auf die Homepage, da werden sie was finden. Auch an dem Punkt, wo es heute schon gerade im IT-Bereich ähm sehr viele interessante Entwicklungen gibt, und

das ist ja auch sicherlich gerade für diese Länder in Afrika eine grosse Chance. Wir waren jetzt im Kontakt, auch beispielsweise mit Ghana und Ruanda für einen Kunden das zu evaluieren. Ich glaube, das sind interessante Möglichkeiten in Zukunft, aber dann ist die Frage, die Standortwahl hängt immer von den Erwartungen ab, aber es gibt auch immer, also an Talente, an speziellen Talenten [1G]. Wenn ich eine multifunktionale Shared Service Center Organisation aufbaue, die high-value Tätigkeiten, wie wir sagen, Analytics in Controlling unter anderem aufbauen, muss ich eigentlich an etablierte Standorte gehen [1G].

Ich bin immer kritisch mit relativ, sehr grossen Standorten wie Prag oder Budapest, da ist meiner Meinung nach schon der Zug abgefahren, aber selbst da kommen immer auch noch grössere Player, die sagen, gut Kosten ist nicht alles, ich will die Talente suchen [1G]. Oder Barcelona hat einen absoluten Hype derzeit auch erlebt. Ich hab einen kleinen Kunden begleitet, der wollte unbedingt nach Barcelona, sicherlich immer noch 20% über den Kosten von Polen. Polen hat aber das gleiche Führungszeichen Schicksal, ist aber immer noch eine Maschine. Im Land eigentlich, weil immer noch mehr Lokationen wie Lublin oder andere eben auch etabliert werden können [1G]. Und da ist natürlich auch und das ist, also da könnte man auch stundenlang darüber sprechen, die Service Behaviour von einem ja, ich würde schon mal sagen Land oder Volk mitentscheidend, dass sehe ich bei Polen sehr positiv, das ist bei den Philippinen sehr positiv, das ist bei Indien teilweise positiv, etwas anders noch geartet [1G]. Also da gibt's grosse Unterschiede und das bedingt natürlich auch, warum manche Firmen dort hingehen. Und dann kommt natürlich die Frage nach Greenfield, Brown Field-Approach. Also auf ihre Frage, es gibt nichts was ich nicht sehe heutzutage, sie haben schon gemerkt zwischen Fidschi und Ruanda. Es muss immer zu der, zu dem Kunden passen, aber es gibt natürlich die Etablierten, die werden bleiben [1G]. Es gibt ein paar neue Trends an dieser Stelle eben und die muss man auf den Kunden spezifische eben fokussieren.

C.H.

Danke. Ähm, sehen Sie dort, dass Unternehmen Standorte bevorzugen, wo sie schon präsent sind?

C.M.

Ja, das machen die meisten, das machen eigentlich die meisten [1B]. Es gibt also irgendeine Präsenz, wäre immer nicht schlecht, allein auch HR-Thematik oder Komplexität aus Anforderung [1B]. Das Thema, das ich an den Standort gehe und ein grosses Center Aufbau, kaum. Ich hatte mal einen Kunden aus Dänemark, der hatte plötzlich, der überhaupt

nicht, also vielleicht mit seinem Business ein bisschen, ich glaube aber sogar in dem Fall nicht. Der hatte 30 Leute in Indien aufgebaut, 30 Leute, und da habe ich mich gefragt, wie soll das gehen, ja? Weil, ich hatte auch drei, drei Jahre in Indien gelebt, also ich verstehe das ganz gut da unten. Und das sind die Center eben, ja eher im Tausenderbereich, ja, die grösseren ja, aber nicht 30.

C.H.

Danke, dann würde ich übergehen zu dem Teil Erfahrungen. Rückblickend auf ihre bisherige Beratungstätigkeit, welche Fehler werden von den Unternehmen immer wieder gemacht? Gibt es da klassische Fehler?

C.M.

Also die klassischen, die klassischen Fehler, also Fehler Nummer eins und das ist auch der Erfolgsfaktor, den haben sie glaube ich auch als Frage und das ist eigentlich, widerspiegelt das Gleiche, ist ein klares Mandat zu haben [2E]. Ich spreche immer von dem Mandat oder wir sprechen immer von dem Mandat. Mandat ist wirklich die Erwartungen und die Aufgabe für die Shared Service Center Organisation [2E]. Was soll sie haben, was soll sie erreichen und in welcher Zeit soll sie das erreichen [2E]? Das ist manchmal, da gibt ein interessantes Modell, das schon uraltes ist eigentlich, Zeithamel, wenn sie das vielleicht schon mal gehört haben, Zeit und dann Hamel, H-a-m-e-l, das ist eigentlich, das zeigt für die unterschiedlichen Erwartungen in einer Services Organisation jetzt nicht allein Shared Services, sondern überhaupt von Services, vom Top Management, von denen die es machen und von denen, die betroffen sind, also in verschiedenen Schichten. Und das ist eigentlich auch das ursprüngliche Problem von Shared Services, dass ich in der Regel einer der Executives oder Vorstände am Anfang, meistens der Finanzvorstand, heutzutage mehr der CEO überzeugen lässt das Thema zu machen. Oder er kennt das aus einer anderen Organisation, dass das funktioniert hat und treibt das [2A]. Das andere Management hat wenig manchmal zu sagen oder treibt es auch nicht und dann kommt es zu den Dissonanzen von Erwartungen, vom Management, von dem, was der Shared Service Center Leiter will, der, kommt das zweite Thema, ich hab jetzt gerade wieder ein Fall, wo der Shared Service Center aufgebaut wurde ohne Erfahrung wie man das macht, das ist schwierig [2A]. Dann nimmt man sich halt wirklich mal einen Berater dazu, ob jetzt ne grosse Firma, ne kleine oder einzelne, dass sei ja dahingestellt, aber man muss jemand haben, der das schon mal gemacht hat, sonst macht man eben die klassischen Fehler, dass man, komme ich gleich auf das nächste Problem eben [2E]. Also die Erfahrung, Mandat ist ein Thema, die mangelnde Erfahrung von der Shared Service Center Organisation, der

dritte ist eher unrealistische oder klare, äh oder unrealistische Erwartungen, wann man was erreicht [2E]. Ne Shared Service Center Organisation braucht in der Regel, wenn es schnell ist, zwei Jahre oder länger eben die ersten Schritte erfolgreich zu sein [2A]. Und sicherlich auch das ganze Thema, völlig unterschätztes Change Management, an der Stelle [2G, 2E]. Resistenz von den Ländern im Aufbau, die keine klare Botschaft kriegen oder Erklärung, warum man das macht, keine klare Message was passiert an dieser Stelle [2G]? Und dann fängt, fängt halt dieser Controller Typ an im Land das zu kontrollieren, was die Shared Service Center Organisation macht. Die Fehler findet, die vielleicht vorher auch schon da war, aber die so publik macht, dass dann alle sagen, ja was macht ihr für n Mist an dieser Stelle [2G]? Also das sind solche Dinge, die eigentlich oft passieren und fast immer passieren [2G]. Und vielleicht falsche Location [2G]. Auch ein Punkt, hab ich auch einige gehabt, die nach Prag sind mit der Erwartung, ich mach transaktionale Prozesse zu Low-Costs, machen vor allem amerikanische Firmen. Die hatten im ersten Jahr 40% attrition, 40%. Das haben auch BPOs in Indien, die können das aber managen, aber der Kunde kann das nicht managen [2A].

C.H.

Okay, danke.

C.M.

Bitte.

C.H.

Im Rahmen ihrer zukünftigen Beratungstätigkeit im Zusammenhang mit Financial Service Center. Gibt es etwas, was sie vielleicht fortan anders machen würden, jetzt also auch im Hinblick auf die voranschreitende Digitalisierung die vielleicht Erleichterung bringt, beispielsweise beim Knowledge-Transfer?

C.M.

Na also ich, ich betreibe ja keins. Also anders machen, wie gesagt, ich bin gerade an der Arbeit, an nem Review für einen Kunden, da ist eines der grössten Probleme die komplexe, nicht integrierte IT-Landschaft mit dem Kernsystem, den Kunden, der in einem speziellen Finanzsegment arbeitet und keiner existierenden ERP-Plattform, was ich nie gedacht hab dass es das bei der Grösse überhaupt gibt, gibt's aber mit nicht existenten oder wenigen modernen Tools, wo die IT noch ein ja, middleage oder mediocre, wir schreiben das gerade so rein, Dasein fristet und sagen na, na, na, wir sind dafür zuständig, und das machen wir so und kein Investment der Firma passiert. Das ist ein Thema, das

ich sage, das ist das gleiche, was ihr vielleicht in der Schweiz seht, aber wir, vielleicht sag ich, weil ich es nicht weiss, wir aber ganz deutlich in Deutschland sehen. Wenn wir zum Beispiel den öffentlichen Dienst in Deutschland beobachten unter anderen, Digitalisierung ist ja eine Katastrophe, was man heute machen könnte, was eben nicht passiert und das ist im Shared Service Center Umfeld oder im Finanzumfeld in anderen ähnlich, wo man heute viel mehr machen kann, aber Firmen nicht investieren und das ist natürlich immer eine Frage der Investitionsbereitschaft eines Unternehmens, dass eigentlich in guten Zeiten investieren sollte, um in schlechten Zeiten dann den Vorteil zu haben, machen aber viele nicht [3B]. Weil, jetzt komme ich mal mit dem Thema das Management, das ist das gleiche, ich hole jetzt mal aus in meiner Erfahrung, das gleiche Problem wie in der Demokratie eigentlich einen befristeten Zeitraum hat, um Dinge zu ändern und auch danach gemessen wird [3B]. Warum soll ein CEO, der CFO, investieren in eine Hot-Potato, die ihm um die Ohren fliegt, wenn er sagt, ich hab noch drei Jahre, das mach ich nicht, also sitzt er es aus und das ist ein Riesenproblem [3B]. Der digitale Reformstau auch im Shared Service Center Bereich, das muss anders werden [3B].

C.H.

Ok, also jetzt gerade bei SAP steht ja die nächste Version an, also das S4-Hana, wo jetzt viele Unternehmen damit beschäftigt sind das zu implementieren, weil sie müssen. Sehen sie, sehen sie dort eine Chance für einen Treiber, dass man das quasi im Rahmen mit so einer SAP-Umstellung dann implementiert ein Shared Service Center?

C.M.

Ich glaub, da muss man sich auf modernen, das ist ein Thema, ich bin, ich bin zwar Ingenieur der Informationstechnik, aber ich bin in SAP nicht so tief drin. Wir haben eigentlich in den letzten Jahren, wo ich noch bei EY war auch auf eine Kombination mit Microsoft Dynamics gesetzt an dieser Stelle und SAP. Wo man viel integriert machen kann, ohne aber natürlich ist ein SAP-Hana wo ich auf die Kerndaten komme. Und wo ich wirklich, wenn ich ne Buchung hab auf die Rohdaten Zugriff habe und dort im Endeffekt durch die Vorteile von einer Hana in der Systemarchitektur wirklich auf die Kerndaten zugreifen kann und nicht auf gespiegelte Daten, wie es vorher war, ist ein Vorteil aber ob da jetzt alle Firmen investieren sollten, das kann ich nicht sagen, aber ich glaube, dass ne moderne Anwendungslandschaft eben mit den modernen Tools, ob das jetzt Microsoft Dynamics, ob das Hyperion und andere Themen sind, oder was es alles gibt eben an der Stelle an modernen, ich spreche immer von enabling Tools mit HighRadius mit BlackLines zum closing und so weiter integriert gibt, das ist glaube ich ein Thema da kann man eine

Menge machen, da gibt es gute Beispiele. Hana ist natürlich schon ein Vorteil, aber da ist die Frage, ob das viele stemmen oder machen wollen, weil das natürlich komplexe Systeme sind.

C.H.

Danke, zuletzt vielleicht noch einen Blick in die Zukunft. Welche Herausforderungen sehen sie in den kommenden Jahren für eine Shared Service Center Organisation? Also die nächsten ein zwei, drei Jahren, also jetzt kurzfristig gesehen?

C.M.

Na, die Herausforderung ist eigentlich und da hab ich selber noch keinen Ansatz. Die wir in den letzten Jahren und das hängt mit dem Mandat zusammen, eben auch in den letzten Wochen oder Monaten bei ABSL vor allem diskutiert haben. Wie erkennt ein Management oder Top Management, das die Shared Service Center Organisation der, und wir haben davon vor die Transformation Engine, den hat Begriff hatte ich mal kreiert, auch des Unternehmens sein kann [3B]? Also wirklich der Maschinenraum, der zusammen mit der IT, und da kommt wieder ihre Frage, da bin ich völlig bei ihnen, mit einer schlagkräftigen IT eigentlich helfen kann das Unternehmen mitzuverändern, also die Digitalisierung, die Standardisierung von Prozessen vorantreiben kann [3B]. Dabei habe ich noch nicht das richtige Rezept gefunden, weil wenn man im Alltagsproblem dann schaut von dem C-Level, ist Shared Services immer noch eine Randerscheinung. Und wir versuchen gerade von ABSL, das auf den täglichen, jetzt sag ich mal auf die Menüliste des C-Levels zu heben [3B], aber das gelingt uns noch nicht und da weiss ich noch nicht, ich verstehe es natürlich, wenn sie eine grosse Firma von BSH zum Beispiel führen, dann sind sie in den Absatzmärkten, in Produkten, in Regularien, in Krieg, meine Produktion muss ich ändern, was spielt da Shared Service Center für eine Rolle? Aber Shared Services kann natürlich viele Probleme anpacken, gerade bei der Digitalisierung, Transformation und das ist glaube ich ein wichtiger Punkt, dass der wichtiger dargestellt wird [3B]. Und diese Diskussion haben wir mit vielen der GBS-Leadern, wie wird dieses Thema more Board relevant, ja [3B]?

C.H.

Okay, also damit sind wir eigentlich schon zeitlich am Ende von der halben Stunde, also besten Dank.

C.M.

Okay, ich hoffe es hilft ihnen an dem Punkt.

C.H.

Ja, auf jeden Fall, war interessant zuzuhören.

Anhang 9: Transkription Interview PwC vom 02.05.2023

Teilnehmer:

Michael Suska (M.S.)

Christian Höing (C.H.)

C.H.

Ok gut, dann ich habe das in drei Bereiche gegliedert, wir würden mit Fragen zur Implementierung starten und anschliessend zu Erfahrungen und dann am Schluss noch etwas zu den Zukunftsaussichten. Die erste Frage, Hauptmotive für die Implementierung eines Financial Shared Service, jetzt im Kontext von mittelständischen Unternehmen also Kostenvorteile sind in erster Linie für Grosskonzerne, was sehen sie, was erachten sie als Hauptmotive für mittelständische Unternehmen?

M.S.

Das ist für mittelständische Unternehmen im Prinzip das gleiche. Auch bei denen sind zum einen die Kostenvorteile noch ganz wesentlich [1A]. Also das dürfte der wesentliche Punkt sein. Es kommen natürlich immer noch andere Dinge auch hinzu, dass man einfach sagt ich hab es im Ausland teilweise einfacher, noch Mitarbeiter zu finden, also der Arbeitsmarkt spielt sicherlich eine Rolle, also Kosten und Arbeitsmarkt [1A]. Es gibt auch noch andere Ansätze, dass man sagt, ich will und muss aus unternehmenspolitischen Gründen bestimmte Sachen konzentrieren [1A]. Das ist dann wahrscheinlich so der dritte Grund dann lässt sich noch beliebig viel anderes aufzählen Technologie ist häufig noch ein Punkt, der angeführt wird. Ganz einfach, weil man sagt und das ist auch nicht nur so dahin gesagt, dass ist auch im Prinzip auch zutreffend, dass man sagt, wenn ich an bestimmte Funktionen an einer Stelle oder an einem Ort bündele, hab ich es im Regelfall auch leichter, deutlich leichter, Prozesse zu optimieren und auch Prozesse stärker digital zu unterstützen [1A]. Da sind wir letztendlich natürlich wieder beim Kostenaspekt, weil das macht ja auch das Unternehmen jetzt nicht um irgendwelche besonderen technischen Technologien einzuführen, sondern letztendlich steht auch da wieder häufig dann der Kostenaspekt und der Qualitätsaspekt dahinter [1A]. Aber das dürfte so die wesentlichen Gründe sein. Das zieht sich eigentlich quer durch die Wirtschaft ist unabhängig auch von der Grösse, denke ich [1A].

C.H.

Besten Dank. Jetzt, ihre Erfahrungen, gibt es eine Art oder haben sie einen Richtwert einer kritischen Grösse, also beispielsweise Umsatz, ab wann eine Implementierung sinnvoll ist?

M.S.

Das ist ganz schwer zu sagen. Wir haben vor Jahren mal schon so über kritische Grössen gesprochen. Das ist aber nicht abhängig vom Umsatz, sondern man könnte diskutieren, ob es für das Service oder für die Service Organisation eine kritische Grösse gibt [1F]. Ja, also wir sagen manchmal naja, so plus, minus 40 Mitarbeiter sollten dort schon sitzen, also eine Service Organisation für 20 Mitarbeiter hochzuziehen, also im internationalen Bereich, wenn wir darüber sprechen, lohnt den Aufwand kaum ja, also mal so allgemein formuliert [1F]. Klar muss man sich den Einzelfall anschauen. Auf der anderen Seite ist es so wenn ich sage, ich brauche mindestens 40 Mitarbeiter in der Service Organisation, zur Zeit sind diese Mitarbeiter aber, ich weiss nicht, in 30 Länder verteilt, einfach jetzt mal so als Beispiel, dann ist auch der Aufwand diese 40 Mann in eine Service Organisation zu bringen schon relativ komplex und auch relativ umfangreich. So, irgendwo da liegt es, ich sag mal für eine Umsatzgrösse, da würde ich gar nicht mal unbedingt dran festmachen [1F].

C.H.

Okay, besten Dank. Welche Standorte sind ihrer Meinung nach aktuell attraktiv für ein Shared Service Center und weshalb?

M.S.

Wir hatten ja am Anfang über das Thema Zielsetzung gesprochen, und wenn wir davon ausgehen, dass Kostensenkungen eine wesentliche Zielsetzung ist, dann ist es natürlich so, dass die Standorte die Lohnkostenvorteile, beispielsweise, oder insbesondere Lohnkostenvorteile bieten gegenüber dem Regelfall, sind ja westeuropäische Standorte, dass diese Standorte dann die gesuchten oder die favorisierten sind [1G]. Das ist im Prinzip ich sag mal der gesamte osteuropäische Bereich, also angefangen im Norden bei den baltischen Staaten, dann über Polen, Tschechische Republik, die Slowakei bis runter nach Rumänien [1G]. Also man kann jetzt nicht sagen, dass es irgendwie so vier, fünf Städte gibt, die so richtig hip sind, sondern das entscheiden die Unternehmen nicht nur nach der Frage wie sind dort die Kostenstrukturen oder wie sind die politischen Strukturen [1G]. Das geht auch nach der Frage wie ist die technologische Unterstützung vor Ort, wie sind die Verkehrsanbindungen, habe ich möglicherweise als Unternehmen an diesen

Standorten schon eine Niederlassung, beispielsweise eine Vertriebsgesellschaft oder eine Produktionsgesellschaft, das sind alles Themen, die da reinspielen [1G]. Aber die meisten Unternehmen kann man sagen, wenn man jetzt mal Europa betrachtet, gehen nach Osteuropa als Standort [1G]. Es gibt auch Unternehmen, die auf die Iberische Halbinsel gehen, weil die auch von der Kostensituation her günstiger ist als der Rest von Westeuropa, also West- und Nordeuropa insbesondere. Es gibt auch Unternehmen die springen gleich nach Asien, aber ich sag mal, wenn man mal so den Blick auf Europa setzen, dann gehen die meisten Unternehmen nach Osteuropa [1G]. Das ist weiterhin der Fall.

C.H.

Und sehen Sie dort eine Tendenz, das Unternehmen Standorte gezielt bevorzugen, wo sich schon präsent sind?

M.S.

Das ist tatsächlich der Trend der letzten Jahre [1B]. Wenn man sich das mal anschaut, so sagen wir mal vor vielleicht 15 Jahren 15, 20 Jahren, sind viele Unternehmen tatsächlich an Standorte gegangen, die für sie komplett neu, also neue Standorte darstellen innerhalb des Konzernverbundes. Das ist heute nicht so der Fall die letzten zehn, gut zehn Jahre ist man von dem Konzept abgegangen und wendet sich eher an Standorte, die man bereits kennt, ja, oder wo man bereits bekannt ist, wo man ne Verbindung hat zu, sagen wir mal, der lokalen Wirtschaft oder der lokalen Politik, also im Grunde Standorte, die bereits innerhalb des Konzerns existieren [1B]. Also einen ganz neuen Standort zu wählen, ist machbar, natürlich, aber es ist ein bisschen schwieriger natürlich und im Regelfall auch etwas komplizierter. Also man kann es sich einfacher machen, wenn man einen existierenden Standort als Grundlage nutzt [1B].

C.H.

Besten Dank. Dann in Bezug auf die Migration. Wie wird aktuell am Beispiel eines Best Practice Ansatzes vorgegangen? Gibt es da eine allgemein vorherrschende Praxis?

M.S.

Ja, kann man, kann man definieren, die die Frage ist was würde ihnen vorschweben als Migrationsansatz? Also woran denken Sie, wenn Sie den Begriff verwenden?

C.H.

Also beispielsweise der Knowledge-Transfer. Also wird das nach wie vor über Work Shadowing gemacht oder gibt es da mittlerweile eher digitale Möglichkeiten?

M.S.

Also es wird, es wird sicher Work-Shadowing gemacht, nur dass man heutzutage nicht mehr unbedingt Work-Shadowing vor Ort machen muss [1C]. Also wir haben in der im Verlauf der gesamten, des gesamten Dreijahreszeitraums mit Corona gesehen, dass so ein Work-Shadowing auch über Videokonferenzen funktioniert, man muss nur sicherstellen, dass die entsprechenden Zugriffsmöglichkeiten auf die Systeme gegeben sind, also auf die Informationssysteme [1C]. Aber dann kann man das Ganze auch per Videokonferenz machen. Das zieht sich ein bisschen in die Länge, sage ich gleich dazu. Das ist nicht ganz so, sagen wir mal ist nicht ganz so geschmeidig unbedingt, auf der anderen Seite spart man sich natürlich auch ne Menge Zeit für Reisen und die entsprechenden Kosten, die damit verbunden sind, also Reisekosten, Übernachtungskosten und dergleichen [1C]. Das ist sicherlich ein Punkt, den wir in den letzten Jahren, eben letzten drei Jahren verstärkt gesehen haben. Also ja, ich würde sagen verstärkt Nutzung von Video-Konferenzen und Zugriff auf dasselbe, also gleichzeitige Zugriffe auf dasselbe ERP System und diese Migration daneben auch technologisch besser zu nutzen und weniger zu reisen ne, das macht sich schon bemerkbar.

C.H.

Und in ihrer Erfahrung, was für einen Zeitrahmen sollte sich ein Unternehmen in etwas setzen, bis eine Shared Service Center Organisation funktioniert?

M.S.

Das hängt tatsächlich von einer ganzen Reihe von na, wie soll man sagen, Faktoren ab. Also, wir haben Projekte gemacht von Go-Live nach drei, vier Monaten [1C]. Wir haben Projekte gemacht, da hat das Ganze ein halbes Jahr gedauert, nen dreiviertel Jahr [1C]. Die Frage ist tatsächlich eher wie schnell möchte das Unternehmen das umsetzen? Ne, und wie gross, wieviel muss man in der bestehenden Organisationen bewegen? Ja, je grösser der betroffene Anteil in der Organisation ist, je mehr Funktionen sie verlagern möchten, je mehr Länder betroffen sind, desto umfangreicher wird das Ganze natürlich auch. Wenn sie es über einen relativ begrenzten Funktionsbereich machen, können sie das innerhalb weniger Monate umsetzen. Also da gibt es keine Regel, das geht tatsächlich von-bis.

C.H.

Okay, danke. Und die aktuellen Shared Service Center, beobachten sie, dass diese typischerweise funktions- oder prozessorientiert aufgebaut werden?

M.S.

Der Aufbau erfolgt in der Regel funktionsorientiert [1D]. Wir haben, um das zu ergänzen, wir sehen ein vorsichtiger Trend, Service Organisationen prozessorientiert zu gestalten nur es ist so der Start erfolgt in der Regel und damit meine ich, sag jetzt mal 99% der Organisation, erfolgt in der Regel funktionsbezogen, weil der Transfer auch funktionsbezogen funktioniert und nach dem, ja, sag mal nach einem Zeitraum von x Jahren Stabilisierung kann man dann anfangen diese Service Organisation Richtung Prozessorientierung umzubauen, setzt aber eine stabile Organisation voraus, also ne stabile Service Organisation und auch eine klare Rollenverteilung und bei der Prozessorganisation geht man ja normalerweise, oder sollte man das Ganze auch End-to-End, also von Anfang bis Ende betrachten, setzt natürlich auch voraus, dass der Rest der Organisation, also der der Teil der nicht in der Shared Organisation sitzt auch entsprechend mitzieht [1D]. Aber wie ich gesagt, kurz formuliert, Umsetzung im ersten immer, ständig immer, funktionsbezogen, nach einer gewissen Stabilisierungsphase und das sind jetzt nicht Wochen oder Monate, sondern das sind dann Monate, Jahre, kann man darüber nachdenken, diese Organisation prozessorientiert umzubauen, das geht ja [1D].

C.H.

Besten Dank. Dann würden wir weiter gehen, zu dem Bereich Erfahrungen, frage Nummer sechs: Welche Veränderungen aus einer Governance Perspektive beobachten sie bei Unternehmen nach einer Implementierung?

M.S.

Governance heisst für Sie?

C.H.

Beispielsweise die Steuerung oder vereinfacht gesagt, wer unterschreibt dann die Bilanz wenn operative Prozesse an das Shared Service Center verlagert werden?

M.S.

Also, es ist so. Nehmen wir mal den Aspekt wer unterschreibt wie die Bilanz, weil das ist eine relativ einfache Antwort. Für die Bilanz ist letztendlich immer der Geschäftsführer der lokalen Gesellschaft zuständig [2B]. Verantwortlich, ne, also in dem Fall muss er sie im Prinzip auch unterschreiben [2B]. Er kann das, dieses Unterschriftenrecht kann er natürlich delegieren. Aber die Verantwortung für die Bilanz wird er nicht los, ne, ist ja rein, gesetzlich ist die Geschäftsführung oder der Geschäftsführer, je nachdem wieviel es gib verantwortlich für den Jahresabschluss und auch für die Vorlage der Kennzahlen und

Abschlussdokumente, spricht Bilanz, Gewinn und Verlustrechnung et cetera. Aus der Verantwortung kommt der Geschäftsführer nicht raus, ja [2B]. So das ist relativ einfach. Wenn man jetzt das Thema Governance mal weiter fasst und sagt wir gucken einfach mal drauf und sagen wie wird denn die Service Organisation oder die Funktion gesteuert? Dann ist es so, dass im Regelfall sich kurzfristig wenig ändert, ne, also die Steuerung des Unternehmens erfolgt weiterhin durch den Finanzbereich, durch die Finanz-Geschäftsführung, durch den Konzern [2B]. Aber über die Jahre merkt man, dass die Organisation, also die Service Organisation, zunehmend an Einfluss gewinnt, ja, und jetzt kann ich natürlich darüber diskutieren und sagen, ok, rein rechtlich ist der Geschäftsführer vor Ort zuständig und verantwortlich für das Ergebnis und auch für die Veröffentlichung der Zahlen und die Dokumentation. Inwiefern er dann aber noch, sag mal, in die Prozesssteuerung eingreifen möchte, das kann man natürlich auch entsprechend anders organisieren. Man kann sagen, das Service Center organisiert nur sich selbst oder das Service Center, und da sind wir bei dem vorherigen Punkt End-to-End, das Service Center ist auch verantwortlich für die gesamte Prozessorganisation. Was bis in den Konzern hineinreichen kann. Das sind sicherlich Diskussionen, die man führen muss, weil einfach über den Lauf der Jahren ne Service Organisation deutlich mehr Know How gewinnt gegenüber den alten Organisationsteilen. Das heisst, wenn sie sich jetzt praktisch jahrelang mit der Frage beschäftigen. Wie erfolgt, wie wird Finanzbuchhaltung gemacht? Wie sind die Prozesse? Sich auch mit der Frage beschäftigen, wie bestimmte Vorschriften sind, sowohl intern also innerhalb des Konzerns oder der Gesellschaften als auch wie sind die gesetzlichen Vorschriften? Dann wandert dieses Know How mit der Zeit aus den Einzelgesellschaften in die Service Organisation und dadurch kommt es fast zwangsläufig dazu, dass die Service Organisation deutlich mehr Einfluss gewinnt [2B]. Und irgendwann macht es dann auch Sinn der Service Organisation diesen Einfluss zu gewähren, weil andere Bereiche im Unternehmen dieses Know How nur noch in geringfügiger Masse besitzen [2B]. Vielleicht mal von der Zentrale oder von der Konzernzentrale abgesehen, aber einzelne Landesgesellschaften verlieren zunehmend Know-How. das ist ein fast zwangsläufiger Prozess, denn sie können dieses Know-How dort gar nicht mehr aufrechterhalten, weil sie das Personal nicht mehr dafür haben. Das geht jetzt nicht nur für Rechnungswesen, und das gilt für Finanzen, Rechnungswesen, Controlling. Das gilt für alle möglichen Bereiche, Sales Back-Office im Prinzip zwangsläufig für alle Bereiche, wenn sie das Know How an einer Stelle konzentrieren, dann konzentriert es sich eben auch über die Jahre verstärkt an dieser Stelle [2B]. Das muss, das ist vielleicht nicht jedem, wenn er so ein Projekt startet, klar, aber über die Jahre wird das immer deutlicher.

C.H.

Gut, das bringt mich zur nächsten Frage, das geht ein bisschen in die Richtung. Jetzt, nach einer Implementierung, welche Auswirkungen beobachten sie auf das vormals lokale Rechnungswesen und dass, beispielsweise Richtung Local-GAAP?

M.S.

Also, es ist tatsächlich so, dass lokale Rechnungswesen verliert natürlich an Personal und damit auch an Möglichkeiten, sich in sagen wir mal das lokale GAAP einzuarbeiten und zu pflegen, auf dem neuesten Stand zu bleiben [2C]. Da kommen wir tatsächlich auch in eine grössenabhängige Diskussion. Grosse Unternehmen haben im Regelfall auch noch ausreichend lokale Kapazitäten, um dieses Lokale GAAP zu pflegen [2C]. Also das Know-How zumindest zu pflegen. Kleine mittelständische Unternehmen sind letztendlich gezwungen, früher oder später das gesamte lokale Finanz Know How, also die ganzen Mitarbeiter abzubauen beziehungsweise anders zu beschäftigen [2C]. Und können dann im Grunde das Know-How zum lokalen und GAAP gar nicht mehr pflegen, das ist fast unmöglich. Das Einzige, ich sag mal, was man machen kann, zwei Lösungen, man kann jetzt sagen okay, dann soll bitte die Service Organisation das bitte übernehmen, die allerdings, was gesetzliche Entwicklungen angeht, selten in der Lage ist, das komplett abzudecken. Das heisst ich sag mal, simples Beispiel angenommen: Sie haben Service Organisation in Osteuropa und diese Organisation soll jetzt 20, plus, minus 20 Länder in Westeuropa und Osteuropa von den legalen Themen her abdecken, das ist fast nicht darstellbar. Weil sie in der Service Organisation an das Know How nicht unbedingt herankommen. Eine Lösung oder eine andere Lösung, eher praktikabel grad für mittelständische Unternehmen ist zu sagen gut, dann beschäftige ich mich für diese Themen, suche ich mir halt ein Dienstleister im Regelfall ein Steuerberater, der eben noch vor Ort ist und das heisst, wenn ich sagen, ich hab irgendwie Diskussionen zum, keine Ahnung französischen GAAP oder zu spanischen Rechnungslegungsvorschriften, dann frage ich dort einen entsprechenden Steuerberater in Frankreich oder in Spanien oder in Deutschland [2C].

C.H.

Ok, danke vielmal. Rückblickend auf ihre bisherigen Implementierungen welche sie begleitet haben, welche Fehler werden von den Unternehmen wiederkehrend gemacht?

M.S.

Welche Fehler werden wiederkehrend gemacht? Hm, schwer zu sagen, ich glaube ein wiederkehrender Fehler ist der Aufwand, also den Gesamtaufwand für so ein Projekt zu

unterschätzen [2G]. Und dann eben auch den Zeitbedarf, ja. Also, dass man sich gegebenenfalls mit zu wenig eigenen Ressourcen, ich mein man kann jetzt über Beratungsgesellschaft kann man ja beliebig Ressourcen dazu kaufen oder fast beliebig, aber dass man sich über zu wenig eigene Ressourcen verfügt, ja. Also das, das ist ein sicherlich ein Risiko [2G]. Ein zweites Risiko ist, man muss auch bedenken, dass die Kostensenkung, die wir ganz am Anfang angesprochen haben, nicht nur darin besteht oder darin bestehen kann, günstigeres Personal einzustellen am Standort der Service Organisation, sondern dass das auch damit verbunden ist, dass man die Prozesse neu organisiert, verbessert, standardisiert, womöglich oder zumindest harmonisiert, soweit das möglich ist und diesen Aufwand dafür den unterschätzen auch viele Unternehmen [2G].

C.H.

Okay.

M.S.

Man kann zwar günstigeres Personal einstellen, aber der Ablauf wird nicht besser, ne, und auch so ne von ihnen angesprochene Prozessorganisation muss ja auch erstmal, ich sag mal entworfen und umgesetzt werden. Auch das kostet Zeit und Geld und dann muss man sich darüber klar sein, dass sowas eben auch Ressourcen erfordert, also sprich Mitarbeiter, die das machen. Wie gesagt, vieles kann man den Beratern überlassen aber irgendwann muss man einfach mal selber an die Sache rangehen und das bedeutet man benötigt entsprechendes Personal.

C.H.

Besten Dank. Wo sehen sie die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Implementierung?

M.S.

Erfolgsfaktoren ist, ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor ist, dass man sich, das gilt jetzt nicht nur hier, dass ist mehr, das gilt glaube ich grundsätzlich für die meisten Projekte, dass man sich die nötige Zeit nimmt das ganze Mal sauber zu durchdenken [2E]. Es gibt Shared Services als Konzept, ist ja nichts Neues mehr, sondern also wir wissen, dass es funktioniert, wir wissen, wie es funktioniert. Trotzdem ist es ganz wichtig, so eine Service Organisation zu entwerfen und auch umzusetzen, die auf den Kunden passt, also die auf dieses spezielle Unternehmen passt. Das ist jetzt nicht so, dass jeder da 100% andere Organisationseinheiten benötigt oder aufbaut. Aber trotzdem muss man sich klar werden darüber was will man genau erreichen und wie kommt man da am besten hin [2E]. Und diese Zeit für die Vorbereitung zu nehmen, das ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor [2E].

Weniger Erfolgsfaktoren sind die Frage an welchen Standort gehen sie [2E]. Ich sag mal sie können Shared Services an allen Standorten aufbauen, das ist gar kein Thema, sondern die Frage ist wieviel Zeit nehme ich mir oder nehme ich mir ausreichend Zeit, um das Thema vorher sauber zu durchdenken, bevor ich den ersten Schritt in die Umsetzung mache [2E]?

C.H.

Ok, besten Dank. Im Rahmen ihrer künftigen Beratungstätigkeit in diesem Bereich, gibt es etwas, was sie vielleicht anders machen würden?

M.S.

Tatsächlich, tatsächlich wenig [2F]. Wir bewegen uns ja bei unseren Beratungsprojekten auch immer so weit wie der Kunde sich bewegen lässt. Also wir haben schon im Regelfall ne ganze Reihe von Ideen die wir dem Kunden nahe bringen oder vorschlagen. Letztendlich muss der Kunde entscheiden, ob er das jetzt oder später umsetzen will [2F]. Wir drängen von der Beratungsseite her häufig auf eine etwas schnellere Umsetzung. Aber wenn der Kunde sagt, das ist ihm zu schnell, er kommt nicht hinterher oder er hat noch andere Themen oder andere Projekte, die mindestens genauso wichtig sind, dann muss der Kunde das natürlich auch entsprechend sagen und dann passen wir das an. Ich glaube, die ersten, sagen wir mal, wir haben das angefangen vor, gute Frage, so die ersten Projekte Ende der 90er, also über 20 Jahre her. Aus den ersten Projekten haben wir eine ganze Menge gelernt, gerade eben, was das Thema Personal angeht, wie nehme ich das Personal mit, also das aktuell existierende Personal, wie bewege ich mich mit den Vertretern des Personals, sprich Gewerkschaften beziehungsweise Personalvertretung, Betriebsräte und so weiter, wie bindet man die besser ein? Das ist sicherlich eine Sache, die sich in den letzten Jahren entwickelt hat. Tendenz heute würde ich sagen, ist das ein ausgereiftes Konzept, das man so in Einzelheiten an den Kunden anpasst und auch anpassen muss, weil jeder Kunde anders ist. Aber da gibt's eigentlich nicht mehr so riesige Fehler, die man machen kann [2F].

C.H.

Besten Dank. Dann würd ich zum letzten Teil, zu den Zukunftserwartungen übergehen. Das Rechnungswesen ist klar Vorreiter, dann IT und ein Stück weit noch das HR. In welchen weiteren Bereichen sehen sie Potenzial für eine Shared Service Center Organisation?

M.S.

In den letzten Jahren sind insbesondere Themen hinzugekommen, die man so im weitesten Sinne mit wissensbasiert umschreibt, ob das jetzt tatsächlich richtig ist, stellt sich noch die Frage im Einzelnen, aber ganz wesentlich ist das ganze Thema Controlling, also was in der angloamerikanischen Literatur mit dem Thema Financial-Planning and Analysis bezeichnet wird, also FP&A, also wo man jetzt sagt über das reine Finanz Rechnungswesen hinaus geht es in diese Bereiche schon seit einigen Jahren, HR sicherlich ein Thema, IT ein Thema, Sales Back Office sehen wir verstärkt Lösungen im Bereich Einkauf [3A]. Also Procurement die dahin wandern, das sind jetzt alle Bereiche, in denen es noch andere Lösungen geben kann, also gerade im Bereich Einkauf muss man nicht in ne Service Organisation gehen, kann man aber, und wir haben in den letzten, in der letzten Zeit, ohne dass ich jetzt vielleicht, sagen wir mal ein Datum oder ein Jahr festmachen könnte, zu Beginn dieser Diskussion, dass man noch weiter geht und sagt, wie sieht es denn aus mit Produktionssteuerung, Produktionslogistik [3A]. Diese ganzen Verfahren, die man heutzutage eher in den Produktionsfabriken sieht und hat Arbeitsvorbereitung, dass das tendenziell auch Sachen sind, die man in Service Organisation zusammenlegen kann [3A]. Klar, wenn wir jetzt nur eine Fabrik haben, mal Extremfall oder zwei, muss man sich da wirklich die Frage stellen macht es Sinn, in welchem Umfang? Aber wenn man mehrere Produktionsstätten in Europa hat und sagt die Produktion untereinander, zwischen diesen Fabriken muss besser gesteuert werden, das machen wir jetzt nicht mehr per Telefon, per E-Mail und per System, sondern ich zieh die Produktionscontroller, die gesamte Produktionssteuerung an einem Standort zusammen, ist das sicherlich auch ein legaler Gedanke, ja.

C.H.

Ok, besten Dank. Für Shared Service Center Organisationen, welche Herausforderungen sehen Sie in den kommenden Jahren?

M.S.

Ein ganz interessanter Aspekt ist tatsächlich das Thema Digitalisierung, ja [3B]. Wir sehen zum einen, dass eine Service Organisation eine Digitalisierung braucht auch eine Standardisierung, wobei wir heutzutage eher von Harmonisierung sprechen, was die Systeme angeht. Einfach um einwandfrei funktionieren zu können, ja. Auch letztendlich eine Digitalisierung braucht, um entsprechende Kostenvorteile zu erwirtschaften [3B]. So, jetzt ist natürlich der Punkt, dass man gerade über die ersten Sachen, die wir gesprochen hatten, Rechnungswesen, diese Standardprozesse im Rechnungswesen,

Standardfunktionen oder Aufgaben, dass die häufig auch verstärkt von eben technischen Systemen übernommen werden, von digitalen Werkzeugen. Die dann zunehmend den Mitarbeiter ersetzen werden, vorne. So, dass wir hier auf der einen Seite wie gesagt, wir haben die Tendenz oder den Trend schon seit Jahren, dass zunehmend, ich will jetzt nicht sagen höherwertige, sondern zunehmend eher ich sag mal nicht repetitive Tätigkeiten in eine Service Organisation verlagert werden und weil die Mitarbeiter dort immer weniger zu tun bekommen mit diesen Standard wiederholt, sich wiederholenden Tätigkeiten, weil die einfach zunehmend wegfallen durch entsprechende Technologisierung, so das ist sicherlich ein Trend, ne also das, was wir hier gesehen haben, der Wegfall der Standardaufgaben und Verlagerung in die Service Organisation findet dort auch statt und nicht erst seit heute, sondern auch schon seit längerem und auch dort werden die Mitarbeiter dann sich höher qualifizieren müssen [3B]. Gleichzeitig verlagern sich die Aufgaben von den bisherigen Standorten dieser Service Center, Service Center wird es geben, auch in Zukunft. Das Aufgabenprofil wird sich wandeln, also der Trend oder die die Entwicklung geht nicht weg, sondern verschärft sich eher noch und wir werden allerdings auch sehen, dass ist auch eine relativ natürliche Geschichte, dass einfach die Kostenpositionen oder das Kostenniveau, das Lohnniveau, wie immer man will, in diesen Service Center Standorten weiter steigt und das betrifft ja nicht nur die Löhne oder die Gehälter, das betrifft ja im Prinzip auch alle anderen Kosten. Also Infrastrukturkosten insbesondere. In einer ganzen Reihe osteuropäischen Ländern sind die Mieten für Bürogebäude mittlerweile genauso hoch wie bei uns hier in Deutschland [3B]. Der Kostenvorteil schwindet und man wird eben sehen müssen, wo man diese weiteren Kostenvorteile findet [3B]. Allein durch günstigere Büromieten wird sich das nicht finden lassen.

C.H.

Okay.

M.S.

Ja, das ist ein klarer Trend, der da auftaucht. Und dann hatten wir vorhin auch schon drüber gesprochen, über das Thema Governance. Wir werden in Zukunft auch sehen das Service Center eine deutlich höhere Bandbreite an Governance-Themen übernehmen werden, nicht weil sie dann letztendlich dafür verantwortlich sind, sondern einfach, weil sie es könnten, weil das Know-How dann eben in den Service Organisationen vorhanden ist und weniger in den einzelnen Landesgesellschaften, das ist ein ganz interessanter Trend, ne [3B]? Und die Landesgesellschaften konzentrieren sich dann eben auf das Kerngeschäft, auf den Vertrieb meinetwegen, auf den im grossen Ganzen auf Services

am Kunden, wenn man so will und möglicherweise auch auf die Produktion, auf die eigentliche Hardcore-Produktion, weniger jetzt auf das ganze Drumherum des Managements.

C.H.

Okay, besten Dank.

M.S.

Gerne.

C.H.

Damit wären wir eigentlich auch schon am Ende von dem Interview. Ich wollte mich nochmals bedanken, dass Sie sich Zeit genommen haben.

Anhang 10: Transkription Interview Georg Fischer vom 08.05.2023

Teilnehmer:

Andreas Kattau (A.K.)

Christian Höing (C.H.)

C.H.

Ok, gut, wunderbar, dann können wir starten und vielleicht, wenn sie ein, zwei Sätze über sich sagen könnten und was ihre Funktion in dem Shared Service Center ist.

A.K.

Genau, also ich bin seit, also Shared Service Center selber, bei Georg Fischer, in der Schweiz wurde 2018 eingeführt. Und im Rahmen von dem bin ich damals zum Teamleiter ernannt worden, war da viereinhalb Jahre lang in der Funktion und so ich würde sagen, die rechte Hand vielleicht, von der Leiterin vom Shared Service Center. Bin jetzt seit Februar nicht mehr als Teamleiter tätig, sondern in unserem SAP Transformations-Programm als Projektleiter aber immer noch angesiedelt im Shared Service Center, jetzt einfach als Stabstelle direkt bei der Leiterin vom Shared Service Center mit drin. Habe ein Bachelor Studium gemacht in BWL, Duales Studium schon bei Georg Fischer, 2010 bis 2013. Bin eigentlich seit 2014 im Finanzbereich ja schon der deutschen Holding gewesen und seit 2015 in der Schweiz, für die für die Holding Companies zuständig gewesen, Produktionsgesellschaften also alles so ein bisschen abgegrast, genau

C.H.

Besten Dank.

A.K.

Gerne.

C.H.

Ja, ich habe das Interview in drei Hauptbereichen aufgeteilt. Implementierung, Erfahrung und Zukunftserwartungen, ich würde mit der Implementierung starten.

A.K.

Darf ich kurz zurück fragen, was ihr Background ist?

C.H.

Selbstverständlich.

C.H.

Ich mache ein Masterstudium im Bereich Accounting & Controlling, berufsbegleitend. Also im Prinzip ähnlich wie das duale Studium in Deutschland. Ich mache es an der ZHAW und ich selbst arbeite auch im Bereich Rechnungswesen und Controlling, genau.

A.K.

Ok, bei welcher Firma denn?

C.H.

Die Firma, die kennt man meist nicht, die Firma heisst BSH, die stellt Haushaltsgeräte her.

A.K.

Ok, Alles klar und dann schauen, ob man für BSH ein Shared Service Center einführen kann, oder?

C.H.

Ja, also BSH hat ein Shared Service Center schon. Und das war ein Thema, das war ausgeschrieben für die Masterarbeit. Und da hab ich gedacht, da ich mich schon im Alltag damit beschäftige ist das vielleicht eine gute Gelegenheit das nochmal vielleicht zu vergleichen wie das andere Unternehmen machen oder was auch die Theorie darüber aussagt, wie man es idealerweise macht, genau, das war die Motivation.

A.K.

Ja also, ich muss vielleicht auch dazu sagen im Vorfeld, ich kenne vielleicht nicht zu jeder Frage 100% die Antwort, was jetzt die Hintergründe waren, ich meine die Entscheidung kam ursprünglich vom CFO vom Konzern, der gesagt hat, wir machen das jetzt, was jetzt seine ja, er hat sich nicht vor mich gestellt und begründet, wir machen das aus dem und dem Grund. Ich kann es mir logisch erklären irgendwoher, aber ich werde mit bestem Wissen und Gewissen versuchen zu antworten auf die verschiedenen Punkte.

C.H.

Besten Dank. Gut, dann würd ich übergehen zu der ersten Frage: Kennen sie den Hauptgrund oder das Hauptmotiv, warum man ein Financial Shared Service Center eingeführt hat?

A.K.

Also ich würde sagen einfach hauptsächlich um, um Synergien nutzen zu können, die Best Practices irgendwo anzuwenden, dass man nicht so nebeneinanderher dümpelt, also

über, als Beispiel wir hatten in Schaffhausen drei verschiedene Buchhaltungsabteilungen, die parallel liefen, waren einfach nicht im Austausch untereinander, jeder hat so sein eigenes Süppchen gekocht [1A]. Es gab überall einen Verantwortlichen, aber dadurch waren die Teams auch relativ klein, wir hatten ein Team mit drei Personen, eine Vollzeit und zwei Teilzeitkräften und ein Team mit zweieinhalb Personen und ein anderes mit fünf. Dann war immer so ein bisschen die Schwierigkeit noch Urlaubsvertretung sicherzustellen, was einfach, je grösser das Team, desto einfacher wird das Ganze [1A]. Also, einmal eben Synergien nutzen und ich denke auch Risikovermeidung irgendwo, dass Wissen abfließt, wenn dann einer geht uns nur zwei Leute wussten, was eigentlich in den Bereich lief, schon ein gewisses Risiko das man eingeht, was man da meiner Meinung nach verringern kann, wenn man die Funktion zusammenlegt [1A].

C.H.

Besten Dank. Würden Sie es als eine Vorstufe betrachten. Für eine weitere Automatisierung beispielsweise oder gar für eine Outsourcing-Lösung?

A.K.

Ich glaube Outsourcing-Lösung ist nicht das Ziel gewesen oder nicht der Hintergrund, das zu machen bei uns. Aber ja, Automatisierung spielt bisschen in die Richtung von Best Practices was ich gemeint hab, dass man auch versucht die Tools die im Einsatz sind bestmöglich zu nutzen, zu schauen und gibt es Ideen? Wo haben wir die grössten Baustellen oder Bauchschmerzen? Und wie können wir das dann zusammen im Prinzip verbessern, automatisieren, ja.

C.H.

Besten Dank. Dann welcher Standort wurde gewählt und was waren die Gründe dafür?

A.K.

Standort habe ich gerade eben schon erwähnt, ist weiterhin in Schaffhausen [1B]. Also wir sind nicht rausgegangen aus der Schweiz sondern im Prinzip an der Holding geblieben. In der Lokalität, sagen wir mal so, angesiedelt war [1B]. Ich weiss nicht, ob sie sich den Hintergrund von GF kennen oder ein bisschen angeschaut haben, wie wir aufgestellt sind?

C.H.

Ja, ich habe mir das Geschäftsmodell angeschaut respektive die drei Bereiche, die kenn ich. Umsatzgrössenordnung, das ist mir bekannt, ja.

A.K.

Also eben, es gibt diese drei Divisionen. Wir waren am Anfang die Piping-Systems, einer der drei Divisionen, ist die grösste. Dann war das Shared Service Center dort angesiedelt, weil einfach dort das meiste Volumen war und auch dem CFO dort direkt zugeordnet, von der Hierarchie und vor drei Jahren wurde das Ganze dann rüber genommen in die Holding direkt [1B]. Also wir sind jetzt nicht eine eigene Gesellschaft für Shared Services, sondern wir sind quasi in der Konzernholding mit angesiedelt und sitzen auch in Schaffhausen. Muss dazu sagen es wurden zwei weitere Bereiche von Machining Solutions mit integriert in das Shared Service Center. Die sitzen aber noch lokal, einmal in Biel und einmal in Tessin. Also vielleicht so eine Vorstufe zu einem richtigen in Anführungszeichen Shared Service Center. Es ist alles unterstellt nach Schaffhausen aber es gibt noch lokale Teams, dann vor Ort quasi, wo dann auch drei, vier Gesellschaften zusammengeführt worden, ähnlich, wie wir es in Schaffhausen gemacht haben. Aber nur halt nicht diesen harten Cut gemacht und gesagt wir holen jetzt alle Tätigkeiten an einen Standort. Bei einen, in Biel, ist eigentlich die Hauptsprache Französisch, wir haben im Tessin Italienisch. Wo wir die Leute, wenn wir jetzt das nach Schaffhausen geholt hätten, wir mit Sicherheit neue Mitarbeiter suchen müssen, weil das ganz Know-How wäre abgeflossen, auf einen Schlag. Und halt noch mit der Sprache eventuell nen Thema gehabt, dass wenn die eingestellt werden müssten, dann in den Sprachen fliessend unterwegs sind. Deshalb diese Hybrid-Lösung vielleicht mal, um es so zu nennen.

C.H.

Okay, besten Dank. Wie seid ihr bei der Migration vorgegangen, also bei der Bündelung in das Shared Service Center? Es macht es natürlich ein bisschen, ein Stück weit einfacher, weil es nach wie vor dem Hauptsitz ist, in Schaffhausen, so stelle ich es mir zu mindestens vor, dann hat man die geographische Distanz oder vielleicht auch kulturelle Differenzen jetzt nicht so stark, wie wenn man es jetzt in ein anderes Land verlagert hätte.

A.K.

Also mein erster Schritt war erstmal, alle zusammen, ein Grossraumbüro, wir sind jetzt ein Team, war so n bisschen von jetzt auf gleich [1C]. Dann war die eine der Hauptaufgaben eigentlich zu versuchen auf dasselbe System zu kommen [1C]. Das Team, für das ich dann am Anfang verantwortlich war...

C.H.

Gleiches ERP-System?

A.K.

Richtig genau. Also wir haben immer noch zwei unterschiedliche, tatsächlich. Weil die zwei Divisionen auf unterschiedlichen ERPs unterwegs sind. Betrifft aber nicht nur Finanzprozesse, sondern generell die komplette Waren, Material et cetera. Das lässt sich jetzt nur wegen nem FI Shared Service Center nicht einfach umstellen. Aber die Holding Gesellschaften, diverse Stiftungen, die wir hatten, die waren noch gar nicht auf SAP und die haben wir dann migriert. In einem ersten Projekt, im Prinzip die ersten sechs bis zwölf, ja bis 18 Monate, sagen wir mal so [1C]. Vom Abacus, was damals das System war, aufs SAP. Um da dann, im Prinzip eben, zumindest auf demselben System unterwegs zu sein [1C].

C.H.

Okay, hatten sie Schwierigkeiten, dass es Fluktuation bei den betroffenen Mitarbeitern gab? Also wurde das Rechnungswesen dadurch organisatorisch verkleinert oder konnten im Grunde mehr oder weniger alle Mitarbeiter übernommen werden?

A.K.

Es gab eine natürliche Fluktuation im Prinzip [1C]. Vor allem im Vorfeld, als eigentlich bekannt war, bevor es offiziell dann stattgefunden hat, der Change zum Shared Service Center, war eigentlich so ein halbes Jahr vorher bekannt in den Kreisen, das es kommen soll. Und da gab es schon eine oder zwei Personen, die sich entschieden haben, sie wollen in dieser neuen Struktur nicht mitmachen [1C]. Es wurde zwar Ersatz gesucht, aber sag mal, dann eher auf Sachbearbeiter Ebene und nicht mehr, ja, ich mein, wenn es vorher drei Buchhaltungen mit drei Verantwortliche gab, ist klar, dass es nachher für ein Shared Service Center nicht drei Verantwortliche geben wird. An der Stelle gab es ein bisschen Reduktion.

C.H.

Ok, besten Dank. Das Shared Service Center, wie ist das aufgebaute, funktions- oder prozessorientiert? Also prozessorientiert, beispielsweise, dass man jetzt einen ganzen Prozess Purchase-to-pay, also vom Einkauf bis zur Zahlung in dem Shared Service Center organisiert oder jetzt beispielsweise innerhalb vom Rechnungswesen, beispielsweise die Kreditorenbuchhaltung?

A.K.

Also, wir sind ein Financial Shared Service Center und keine, also die End-to-End Prozesse haben wir nicht komplett abgedeckt [1D]. Das ist so ein bisschen ein Problem was

man an manchen Stellen noch hat. Aber wir haben ein Teil-Team, was jetzt speziell für Spesen-Bearbeitung zum Beispiel zuständig ist und nichts mit den anderen Kreditoren-Themen zu tun hat. Sie machen rein Spesen. Das war auch ein Tool, was mit neu eingeführt wurde, zusammen mit dem Shared, oder wir haben das Shared Service Center gegründet und dann wurde, wollten wir weg von den Papierbelegen im Spesen-Bereich und dann hat man eben schweizweit ein Spesen Tool eingeführt, was jetzt auch nach und nach weiter ausgerollt wird in die Welt. Von unserem Shared Service Center aus, quasi betreut.

C.H.

Okay, besten Dank. Bei der Zusammenführung am Standort Schaffhausen, hatten sie dort Unterstützung von externen Beratern, oder wo das komplett inhouse gelöst?

A.K.

Wurde in hausgemacht [1E].

C.H.

Besten Dank. Dann werde ich übergehen zu dem zweiten Teilbereich, zu den Erfahrungen. Sie haben es jetzt seit 2018 live. Was sind ihre bisherigen Erfahrungen damit, positive wie negative?

A.K.

Also ich muss eigentlich sagen, dass, für mich waren es mehr positive wie negative, vielleicht würde jemand anderes was anderes sagen aber durch den Austausch, den man vermehrt hat, auch über verschiedene Divisionen hinweg [2A]. Was sind die Bedürfnisse, einfach von den internen Kunden, sind unterschiedliche, die Prozesse sind bisschen unterschiedlich gewesen am Anfang. Und jeder hat doch so ein bisschen irgendwo was gehabt, was er besser gemacht hat als der andere. Und durch den regelmässigen Austausch, den wir dann über die Teamleiter hatten, gab es da doch ein recht hohes Vorankommen auch den Wechsel vom Abacus aufs SAP war für mich ein grosser, grossen Brocken zu bewältigen, aber auf dem neuen Tool waren viel, viel mehr Möglichkeiten und wir haben es so geschafft eigentlich Kapazitäten frei zu bekommen [2A]. Wo man wirklich auch gemerkt hat, im Workload für die einzelnen Personen. Nach ein, zwei Jahren ist es deutlich nach unten gegangen. Eine Kollegien konnte auf 80% reduzieren, die vorher immer auf Überstunden war. So, das war eigentlich schon eher positiv [2A]. Negativ ist so ein bisschen, die Akzeptanz am Anfang vielleicht auch [2A]. Wir haben nach zwei Jahren eine Gesellschaft noch mit aufgenommen, die nicht in Schaffhausen ansässig ist. Da war, da hat es noch ein lokales Rechnungswesen bei Basel, die wurden auch noch bei uns

integriert, da war natürlich die Befürchtung, grad von den Kunden vor Ort, also von den internen Mitarbeitern, dass sie nachher das Rechnungswesen nicht mehr so gut erreichen können wie jetzt, wenn sie einfach ins Büro rein laufen et cetera, war schon gross [2A]. Aber auch da war eigentlich so nach nem Monat, nein nach sechs Monaten, zwölf Monaten kamen eigentlich positives Feedback aus der Richtung, dass sie jetzt keinen grossen Unterschied merken [2A]. Negativ war es vielleicht für die Mitarbeiter vor Ort. Wir haben dehnen zwar, in dem Fall nicht gesagt, sie müssen gehen. Aber es war in Aussicht gestellt, hey ihr gehört jetzt zu uns und wir wollen auf lange Sicht, sechs, neun, Monate, dass ihr auch lokal bei uns arbeitet und nicht nur im Home-Office oder remote von da, wo ihr bisher immer gearbeitet habt, denn sonst könnte man sich die Übung auch sparen [2C]. Und da haben sich eben die zwei Mitarbeiter vor Ort dann auch, einer hat sich intern umorientiert in ne andere Abteilung, der andere hat dann gekündigt, für den war das vielleicht persönlich eher ne negative Sache [2C]. Aber wir konnten dadurch dann eigentlich auch alt eingefahrene Dinge ein bisschen aufbrechen und neu machen mit jüngeren Leuten.

C.H.

Okay, besten Dank. Dann die Frage sieben: Was hat sich aus einer Governance Perspektive verändert, also im Bereich der Verantwortlichkeiten Wirtschaftsprüfung, Unterschriften auf der Bilanz zum Jahresabschluss?

A.K.

In dem Bereich sehe ich gar nicht so die grossen Änderungen bei uns, muss ich sagen, das waren die vorhin die die Verantwortung hatten, die vorher waren auch nachher normalerweise noch da und wir haben jetzt hier keine Rolle neu geschaffen [2B]. Ne passt, also gab nicht wirklich ne Veränderung [2B].

C.H.

Ok, besten Dank. Dann die Frage acht, die haben wir eigentlich bereits schon besprochen oder thematisiert, da würde ich entsprechend drüber springen. Frage neun würde ich ihre Aussagen jetzt auch dahingehend interpretieren, dass es eigentlich ein Erfolg ist, rückblickend. Dann Frage zehn Was sind aus ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren, dass es funktioniert?

A.K.

Richtige Mitarbeiter, die mitziehen. Ich glaub Kommunikation ist schon auch ein wichtiger Punkt, dass man die Leute irgendwo richtig abholt [2E]. Und vielleicht auch versucht,

die Ängste zu nehmen, die es mit sich bringt [2E]. Auf der anderen Seite, einfach machen [2E].

C.H.

Aber wenn sie jetzt noch mal vor so einer Aufgabe stehen würden, gibt es etwas, was sie ein nächstes Mal vielleicht anders machen würden?

A.K.

Früher mehr Ressourcen für mich selber. Nein, weil ich hab das damals nicht als ich implementiere einen SSC mitgemacht, sondern eher ich muss jetzt umsetzen, was gefordert wird. Von dem her schwierig, dass war eine taffe Zeit mit der Systemumstellung. Aber es lief grundsätzlich eigentlich gut. Also, ja, vielleicht im Vorfeld noch, an der einen oder anderen Stelle, ja, vielleicht noch einen zusätzlichen Kollegen, vielleicht muss ich so anfangen [2F]. Ich hab das Gefühl im Rechnungswesen sind relativ viele Personen die in Führungszeichen, nur Sachbearbeiter sind. Die wenn es dann an so ein Projekt geht, an der Umsetzung nicht sehr aktiv mitwirken können und dann bleibt die meiste Last auf sehr wenigen Schultern verteilt. Vielleicht wäre tatsächlich ein externer Support in so einer Einführungsphase nicht schlecht [2F]. Weil, ja, also es waren zwei, drei Kollegen, wir haben sicher in dem Jahr, als wir die Einführung hatten, insgesamt drei bis 400 Überstunden einfach hergeschenkt. Also die wurde auch nicht ausbezahlt oder irgendwas, sondern auf freiwilliger Basis, weil wir das hinkriegen wollten, on top einfach, ja. Und ich weiss nicht, ob man das so als selbstverständlich ansehen kann und dass man das erwarten kann, wen man sowas einführt. Das kann, könnte auch ein Risiko sein, dass man eingeht, das es nach hinten losgeht. Wenn da eine von den Schlüsselpersonen sagt, ihr könnt mich gerne haben, ich habe jetzt keine Lust mehr, dann fällt einem das vielleicht ein bisschen auf die Füsse.

C.H.

Ok. Danke. Dann würden wir zum letzten Abschnitt kommen, die Zukunftserwartungen: Sie haben gesagt, bei Georg Fischer haben sie ein klassisches Financial Shared Service Center, welche Tätigkeiten, welche Prozesse, bei welchen Tätigkeiten sehen Sie eventuell Potenzial für eine Verlagerung in eine Shared Service Center Organisation?

A.K.

Ja, es gibt typische Themen wie HR, Pay-Role, Masterdata, Governance keine Ahnung, also in die Richtung ich meine jetzt im Controlling macht es aus meiner Sicht nicht so viel Sinn, das ist schon irgendwo cool, wenn wir die Leute noch vor Ort haben, an den

Produktionswerken dran [3A]. Aber sobald es um die Verwaltung geht, eben speziell Personalwesen, dass ist eigentlich so das, was ich hauptsächlich bei mir dann im Kopf hab, kurz rum, ja, so in die Richtung [3A].

C.H.

Besten Dank. Dann, welche Herausforderungen sehen sie kurzfristig, in den kommenden Jahren für ein Shared Service Center?

A.K.

Ich glaube hauptsächlich, keine neue Technologie zu verpassen [3B]. Klar, man sollte sich nicht ausruhen auf dem, was man eingeführt hat, was man nutzt. Ich denke jetzt zum Beispiel an ein Rechnungsverarbeitungstool, wir haben OCR Billing-Erkennung im Moment in der Nutzung. Da tut sich aber auch einiges mit RPA mit Bots, mit künstlicher Intelligenz und ich glaub, wenn man da. Also es wäre halt eine verpasste Chance, im Prinzip [3B]. Man kann schon so weitermachen, wie man es im Moment tut, aber ich glaube, es ist noch Potential nach oben und da tut sich die nächste Zeit einiges. Und da den richtigen Zeitpunkt zu finden, mit einzusteigen, oder umzusteigen auf ein anderes Tool, auf ein anderes System, automatisieren, dass man vielleicht auch nicht unbedingt jeden, der in Pension geht, ersetzen muss. Grade wenn man an einem Standort wie der Schweiz ein Shared Service Center und Schweiz sind, ja, nicht die billigen Arbeitskräfte, auch die Sachbearbeiter kosten da ein bisschen mehr als in Rumänien oder Ungarn. Und wenn man diesen Standort halten will, dann muss man schauen, dass man da möglichst schlank die ganzen Themen abwickeln kann, meiner Meinung nach [3B].

C.H.

Die Überlegung, sie haben jetzt nach wie vor das Shared Service Center am Standort Schweiz, war ja bewusst so entschieden. Gibt es da...

A.K.

Ja, wir haben auch entsprechend zur Info zusätzlich. Es gab schon länger eins in Deutschland und in Österreich, auch jeweils für die lokalen Gesellschaften in den Ländern. Ihre Frage war jetzt wahrscheinlich, wollen wir ein zentrales weltweit haben?

C.H.

Genau und fragen an welchem Standort. Also sehen sie das das jetzt möglicherweise, in naher Zukunft einmal kommt, dass man das global zentralisiert in einem Land, wo ebenfalls im Vergleich zur Schweiz Lohn-Arbitrage Vorteile möglich sind?

A.K.

Ja, also ausschliessen möchte ich es natürlich nicht, aber auch eine Entscheidung, die ich mit Sicherheit in den nächsten drei Jahren noch nicht selber treffen werde. Aber ich sehe im Moment die Tendenz bei uns nicht dahin, dass wir das anstreben, in die Richtung zu gehen. Ich glaube, dass das auch durch das, das, die lokalen Abschlüsse werden bei uns gemacht, die statutarischen Abschlüsse, die Prüfer sind mit uns in Kontakt. Ich glaube, das ist dem CFO im Moment noch recht wichtig, dass er da auch weiterhin so ein bisschen die Nähe hat und auch merkt, wenn was nicht ganz gut läuft, oder wenn man irgendwo ein Problem hat. Wenn man das abgibt in einer weiter entfernte Shared Service Organisation oder outsourced. Ich denke das ist nicht das, was er im Moment anstrebt oder angestrebt wird.

C.H.

Ok, vielen Dank. Damit sind wir eigentlich schon am Ende von dem Interview, nochmal herzlichen Dank, dass sie sich Zeit genommen haben, war spannen zuzuhören.

Anhang 11: Auflistung der kontaktierten Unternehmen

Unternehmen	Branche	Standort	angeschrieben am:	Rückmeldung	Umsatz 2022 in Mrd. CHF
Nussbaum	Industrie	Olten	01.04.2023	keine Antwort	0.2
Burckhardt Compression AG	Industrie	Winterthur	01.04.2023	kein FSSC	0.6
Jura Elektroapparate	Industrie	Niederbuchsiten	01.04.2023	keine Antwort	0.7
Feintool	Technologie/Industrie	Lyss	01.04.2023	keine Antwort	0.9
Huber und Suhner	Elektrotechnik	Herisau/Pfäffikon	16.04.2023	keine Antwort	1.0
Bystronic	Industrie	Niederönz	16.04.2023	Absage, FSSC erst im Aufbau	1.0
VAT Gruppe	Industrie	Haag	16.04.2023	kein FSSC	1.1
Schweiter Technologies	Industrie	Horgen	01.04.2023	kein FSSC	1.2
Pilatus Flugzeugwerke AG	Luftfahrt	Stans	01.04.2023	keine Antwort	1.3
Stäubli	Industrie	Pfäffikon	01.04.2023	Absage	1.3
Rieter	Industrie	Winterthur	01.04.2023	keine Antwort	1.5
Autoneum	Automobil	Winterthur	01.04.2023	keine Antwort	1.8
DormaKaba	Industrie	Rümlang	16.04.2023	keine Antwort	2.8
Sulzer	Industrie	Winterthur	01.04.2023	keine Antwort	3.1
Anonym 1	Industrie	anonym	01.04.2023	Interview am 06.04.	3.3
Geberit	Industrie	Rapperswil-Jona	16.04.2023	Absage	3.4
Bucher Industries	Industrie	Niederweningen	01.04.2023	keine Antwort	3.6
Stadler Rail	Industrie	Bussnang	01.04.2023	keine Antwort	3.6
Georg Fischer AG	Industrie	Schaffhausen	01.04.2023	Interview am 08.05.	4.0
Lindt & Sprüngli	Nahrungsmittel	Kilchberg	01.04.2023	Absage	5.0
Hilti	Industrie	Schaan	16.04.2023	keine Antwort	6.3
Schindler-Gruppe	Industrie	Ebikon	01.04.2023	keine Antwort	11.2
BSH	Industrie	München	03.04.2023	Interview am 14.04	15.6

Mgmt.-Beratung	Kontaktperson	angeschrieben am:	Rückmeldung
EY/ConAxia	Christian Mertin	12.04.2023	Interview am 19.04.
KPMG	Thomas Oschlisniok	01.04.2023	keine Antwort
PwC	Michael Suska	01.04.2023	Interview am 02.05.
PwC	Reto Brunner	01.04.2023	Interview am 17.04. (Sarthak Mahapatra)