

Exakte Leistungsverrechnung sichert Erfolg von Shared Services

von Hubert Bauer

Immer mehr Betriebe konzentrieren sich auf ihr Kerngeschäft, um Kosten zu sparen. Dies führt auch zu Organisationsformen, in deren Rahmen ein Unternehmen im Unternehmen sein eigenes Kerngeschäft betreibt: Shared Services Center (SSC) können Querschnittsaufgaben durch Spezialisierung und unternehmerisches Denken besser und profitabler erfüllen. Voraussetzung ist eine Leistungsverrechnung, wie sie durch IT-Controllinglösungen ermöglicht wird.

Wann ist ein SSC sinnvoll?

Die Einrichtung eines SSC bietet sich immer dann an, wenn innerhalb eines Konzerns gleichartige, von lokalen Gegebenheiten unabhängige Leistungen an verschiedenen Orten erbracht werden. Durch die Zusammenlegung der Durchführung von Hauptprozessen lassen sich Kosteneinsparungen erreichen: Stichwort „Best of Breed“. Umgekehrt lassen sich wirtschaftliche Ziele kaum erreichen, wenn eine durchgängige Standardisierung der Prozesse unmöglich ist.

Geänderte Anforderungen

Die Prozesskonsolidierung ist mit einem weiteren Vorteil verbunden: Standardisierte, von Spezialisten und in vermehrter Zahl durchgeführte Prozesse können wesentlich besser durch die Informationstechnologie unterstützt und automatisiert werden. Daher sollte bereits bei den Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Planungsphase berücksichtigt werden, dass die Einrichtung eines SSC zum Rückgang der Personalintensität und zum Anstieg der EDV-Kosten führt.

Allerdings wirken sich auch die geänderten Anforderungen an den 1st-Level-Support der unterstützenden IT-Systeme aus. Spezialisierte Mitarbeiter stellen höchste Anforderungen an einen System-Support. Wie zahlreiche Praxiser-

fahrungen zeigen, wird dieser Support am besten von Experten aus dem Fachbereich abgedeckt, die in der Nutzung der IT-Systeme intensiv geschult wurden.

Verständliche Leistungsverrechnung

Neben diesen Ansätzen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit sind auch die Potenziale interessant, die zur Steigerung der Leistungsfähigkeit führen. Dabei ist von zentraler Bedeutung, welche Services ein SSC in welcher Menge erbringt. Einsparungspotenziale können nämlich nur dann realisiert werden, wenn die internen Kunden in der Lage sind, ihren Bedarf exakt zu planen und zu kommunizieren. Günstige Kosteneffekte können nur durch eine verständliche und vorfallsbezogene Abrechnung der Leistungen entstehen.

Dabei sollten die Leistungen so weit wie möglich aus der Geschäftsplanung

der internen Kunden ableitbar sein. Pauschale Kosten für eine Servicekategorie aus dem Bereich der Finanzbuchhaltung wie z.B. „Fakturierungsservice pro Jahr“ sind weniger gut geeignet als der Ansatz von Kosten „pro Rechnungsstellung“. Letztere ermöglichen dem Kunden, die Anforderungen an den Serviceprovider detailliert zu planen. Der Anbieter wiederum kann sich frühzeitig auf mögliche Änderungen einstellen, die durch ein verändertes Geschäftsmodell des Kunden eintreten.

Hinzu kommt, dass nur die adäquate und transparente Verrechnung geschäftsrelevanter Dienstleistungen dazu führt, dass interne Kunden kostenbewusst mit den Leistungen des SSC umgehen und dabei selbst einen Beitrag zur Kostenreduktion leisten. Je pauschaler die Leistungen bezogen werden, desto weniger Spielraum gibt es für eine zielgenaue und bedarfsgerechte Planung und spätere Leistungsbereitstellung.

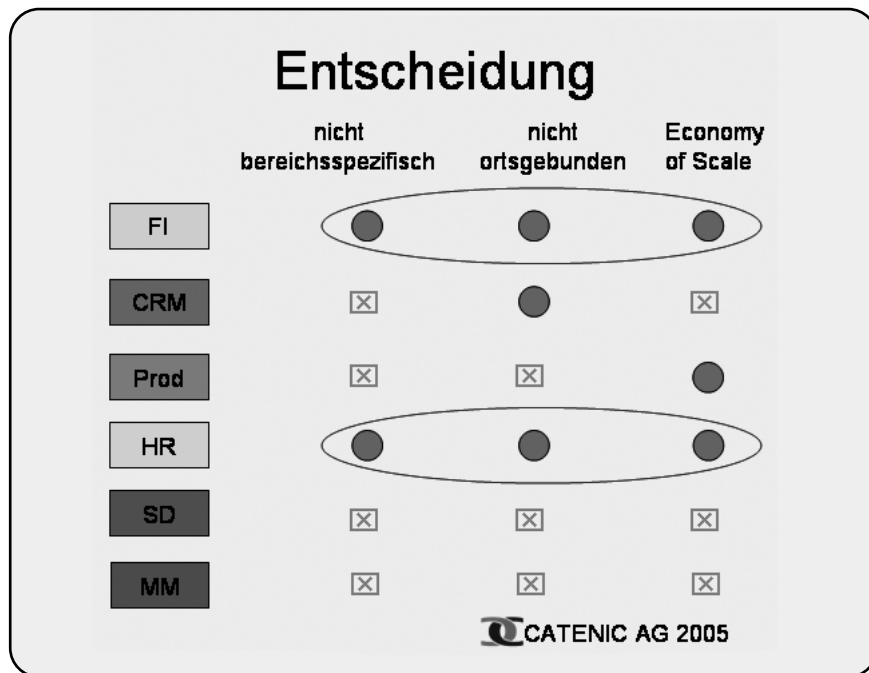


Abb. 1: Beispiel einer Entscheidungsmatrix

Für das SSC bedeutet das, sein eigenes Kerngeschäft zu definieren und zu betreiben.

Damit verbunden sind:

- **Erstellung des Leistungskatalogs**
Sämtliche Leistungen müssen frei zugänglich beschrieben werden. Dazu gehören eine klare inhaltliche Definition und Abgrenzung der Leistung, ihr Preis sowie der Abrechnungsmodus. Gegebenenfalls festzuhalten sind auch zugesicherte Leistungsqualitäten sowie Regelungen für Schlechterfüllung oder Nachbesserung.
- **Messung und Dokumentation der Leistungsabgabe**
Um eine Leistung zu einem späteren Zeitpunkt abrechnen zu können, muss ein objektives und akzeptiertes Messverfahren für die Leistungsabgabe eingerichtet werden. Unverzichtbar sind Aussagen darüber, wer zu welchem Zeitpunkt welche Leistung erhalten hat. Bei Bedarf können Aussagen über die Qualität und Fristgerechtigkeit hinzukommen. Dabei müssen die Verbrauchsdaten revisionssicher in einem entsprechenden System verwaltet werden.
- **Preiskalkulation**
Wie in jedem anderen Unternehmen muss auch im SSC eine korrekte Preiskalkulation gewährleistet und eine kontinuierliche Deckungsbeitragsrechnung durchgeführt werden. Das ist manchmal nicht ganz einfach: Das vorhandene ERP-System (Enterprise Resource Planning bzw. Warenwirtschaftssystem) fokussiert das Kerngeschäft des Konzerns, und es wird meist nicht gerne gesehen, wenn es zugunsten einer oder mehrerer SSC angepasst werden soll.
Probleme bei SSC beginnen in der Regel schon bei den Kostenarten, die nur in seltenen Fällen für die Kalkulation von Querschnittsaufgaben geeignet sind. Neben dem individuellen Verbrauch muss auch die Kalkulation jederzeit nachvollziehbar bzw. dokumentiert sein, um einer Betriebsprüfung standzuhalten. Die seit

dem Jahr 2003 verschärften Dokumentationspflichten fordern insbesondere bei der Verrechnung an ausländische Konzernteile, der Wahl der Mittel für die Kalkulation und Abrechnung besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

- **Abrechnung erbrachter Leistungen**
Wichtigster Punkt ist an dieser Stelle der erforderliche hohe Automationsgrad, da manuelle Interventionen Instabilitäten für den Gesamtprozess bedeuten und die durchgängige Dokumentation empfindlich stören. Das Verfahren muss neben der Verbrauchsdatenmessung auch eine enge Integration in die Konzernbuchhaltung aufweisen, um dort die notwendigen Buchungen oder auch Rechnungsstellungen durchzuführen.
- **Bearbeiten von Zahlungen, Buchungen und Reklamationen**
Für die meisten SSC stellt dieser Bereich ebenfalls völliges Neuland dar: Kunden, die für Leistungen bezahlen, möchten auch als Kunden behandelt werden. Deshalb müssen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden, um alle Facetten einer lebendigen Kunden-Lieferanten-Beziehung abzudecken.

Unternehmerische Verantwortung

In einem SSC entsteht unternehmerisches Denken aus zwei Gründen. Zum einen tragen die Mitarbeiter die Verantwortung für Gewinn und Verlust; zum anderen sind sie nicht mehr in einem untergeordneten Sekundärprozessumfeld tätig, sondern arbeiten im Kerngeschäft: Ihre Leistungen werden von den Kunden nachgefragt und besitzen einen Wert. Dies ist im Vergleich zu vormaligen Regelungen in typischen SSC-Anwendungsgebieten neu. Mitarbeiter aus der Finanzbuchhaltung konnten ihren Anteil am Erfolg ihrer Einheit nicht erkennen, weil nicht einmal die Einheit als Gesamtes „Erfolg“ messen konnte.

Höhere Motivation und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter des SSC sind in einem erfolgsorientierten SSC die Triebkraft eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Systematische Unterstützung erforderlich

Definition, Verrechnung, vor allem aber Kalkulation und Messung des Verbrauchs erfordert systematische Unterstützung. Da die meisten Shared Services wie Finanzbuchhaltung oder Personalverwaltung sehr IT-lastig sind, kommen vor allem Verrechnungssysteme in Frage, die eine besondere Affinität zur Informationstechnologie besitzen.

Transparente Verrechnung interner Dienstleistungen führt zu erhöhtem Kostenbewusstsein.

Beispiel einer solchen Lösung ist Catenic Anafee. Diese Software wurde zur Leistungsverrechnung von IT-Diensten entwickelt und ist aufgrund ihrer engen Anbindung an die IT-Welt geeignet, die Leistungserbringung des SSC aus dem eingesetzten ERP-System heraus zu messen. Darüber hinaus stellt Catenic Anafee Kalkulationsmodelle und Abrechnungsverfahren bereit, die die Anforderungen des SSC an das Controlling und die Verrechnung der Leistungen erfüllen, ohne dass das ERP-System des Mutterunternehmens verändert werden muss, was häufig mit großem Aufwand sowie mit der Abkehr von der klaren Ausrichtung des Systems auf das Kerngeschäft verbunden ist. Über eine zertifizierte Schnittstelle kann Catenic Anafee nahtlos in vorhandene SAP-Systemumgebungen eingebunden werden.



Hubert Bauer war ab 1997 für ein international operierendes Softwareunternehmen als Management-Consultant und Geschäftsstellenleiter tätig. Im Oktober 1999 gründete er gemeinsam mit Fabian Mäsch die CATENIC GmbH und ist seit der Umwandlung in eine AG im Januar 2001 als Vorstandsvorsitzender verantwortlich für die Bereiche strategische Planung und Finanzen.