

# Auswirkung von Shared Services auf Controlling und Berichterstattung in multinationalen Unternehmen

Dr. Joachim Jäckle

25. Stuttgarter Controller-Forum, 20. bis 21. September 2011



Excellence is our Passion

# Agenda

## **1** Einführung Henkel

**2** Shared Services  
– Konzept und Anwendung

**3** Auswirkungen von Shared  
Services

# Henkel 2011

- Rund 48.000 Mitarbeiter
- Marken und Technologien weltweit



# Drei Geschäftsfelder

Global führend mit Marken und Technologien

Wasch-/  
Reinigungsmittel



Kosmetik/  
Körperpflege



Adhesive  
Technologies



# Geschäftsjahr 2010 und Geschäftsverlauf Januar bis Juni 2011



	2010	1-6 2011
• <b>Umsatz (in MEUR):</b>	15.092	7.776
• <b>Bereinigtes<sup>1)</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT, in MEUR):</b>	1.862	987
• <b>Bereinigte<sup>1)</sup> Umsatzrendite (EBIT, in %):</b>	12,3	12,7

<sup>1)</sup> Bereinigt um einmalige Aufwendungen und Erträge sowie Restrukturierungsaufwendungen.

# Agenda

- 1 Einführung Henkel
- 2 Shared Services  
– Konzept und Anwendung**
- 3 Auswirkungen von Shared Services

# Der weltweite Shared Services Trend hält an und entwickelt sich weiter

- In der Vergangenheit lag der Schwerpunkt auf transaktionsbasierten Tätigkeiten
- Mittlerweile werden zunehmend expertise- und regelbasierte Tätigkeiten einbezogen, z. Bsp. Controlling/Berichterstattung

# Shared Services als betriebswirtschaftliches Konzept

- Interne Dienstleistungserstellung; unternehmensübergreifende Nutzung von Ressourcen in einer Organisationseinheit
- “Centers of Scale” und “Centers of Expertise”
- Monetäre und nicht-monetäre Zielsetzungen:

## Monetäre Ziele

- Verbesserung der Kostenposition durch Skaleneffekte und Lohnarbitrage
- Flexibilisierung von Fixkosten

## Nicht-monetäre Ziele

- Erhöhung der Prozessqualität
- “Best Practice Sharing”
- Erhöhung der Dienstleistungsbereitschaft
- Zugang zu Mitarbeiterpotential in “Emerging Markets”

# Ausgewählte Controllingaktivitäten in Shared Service Centers (SSCs)

## Unterstützende Controllingaktivitäten

- Kosten- und Leistungsrechnungsaufgaben
- Durchführung und Erstellung von Standardanalysen und -reports
- Produktkostenkalkulation

## Steuernde Controllingaktivitäten

- Investitionscontrolling
- Forschungs- und Entwicklungscontrolling
- Planungs- und Forecasting-Aufgaben
- Projektkalkulations- und Planungssimulationsrechnung

# Ausgewählte Berichterstattungsaktivitäten in Shared Service Centers

## Plan-/Ist-Berichte

Beispiel: Kostenstellenberichte

- Fortlaufender Charakter, festgeschriebener Inhalt

## Funktionsspezifische Analysen

Beispiel: Analysen zur generellen Marktsituation oder Rohstoffpreisentwicklung

- Fortlaufend, weniger festgeschriebener Inhalt, Erklärungen

## Ad-hoc-Berichte

Beispiel: Berichte für das Management funktionsübergreifender Projekte

- Keine festen Zeitpunkte, spezifische Anforderungen

# Agenda

- 1 Einführung Henkel
- 2 Shared Services  
– Konzept und Anwendung
- 3 Auswirkungen von  
Shared Services**

# Controlling im SSC: Serviceerstellung und Centersteuerung befördern sich gegenseitig

Höhere Kompetenz ermöglicht Übernahme weiterer Controlling-Aktivitäten durch das SSC

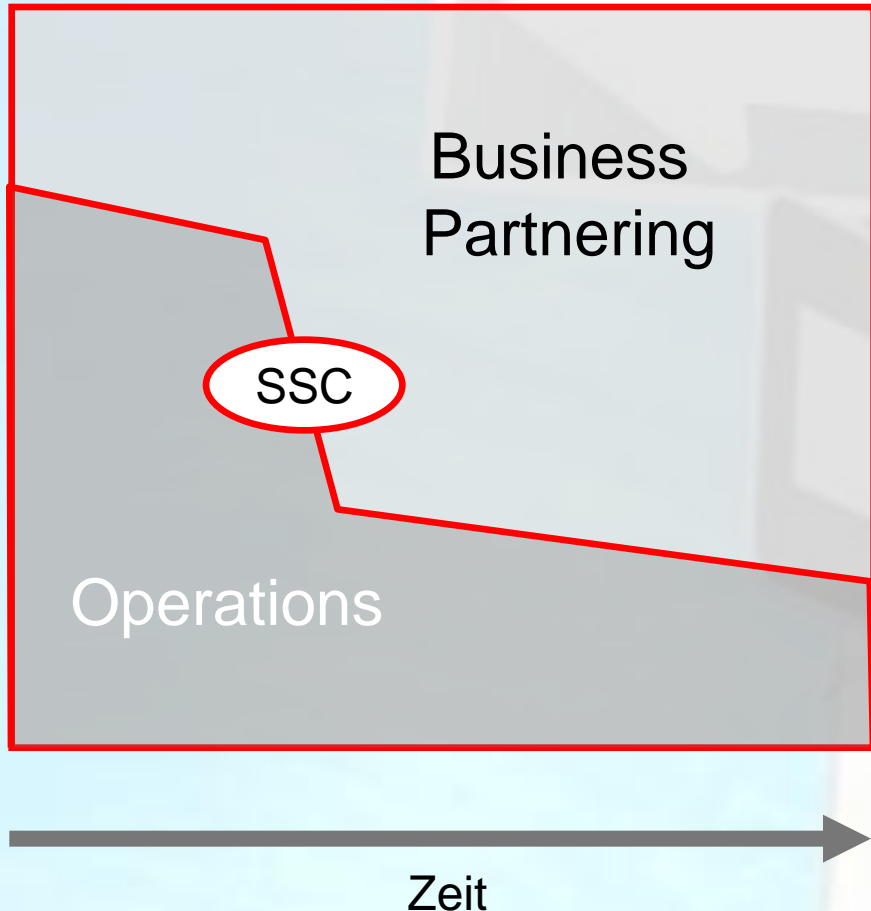


Kosten- und Leistungssteuerung im SSC erhöht Controllingkompetenz

# Grundelemente eines Controllingkonzepts für Shared Service Center



# Shared Services führt zu einer veränderten Rolle des Controllers



# Business Partnering als Tätigkeitsfeld des Controllings realistisch umsetzbar

- Einbringung von “commercial spirit” in alle Bereiche des Unternehmens
  - Erläuterung statt Herstellung von Reports
- Schaffen von “Nähe” durch funktionierende Netzwerke



# Business Partnering im Netzwerk-Ansatz

- Schaffen von Netzwerken im Controllingbereich unter Einbezug der Shared Service Center
  - Bereichs- und unternehmensübergreifendes “Knowledge Sharing”
- › Vereint Nähe zu Geschäftsbereichen und Synergievorteile einer bereichsübergreifenden Organisation

# Neue (alte) Anforderungen an das Profil eines Business Partners

Neben fundierten Controllingkenntnissen sind Soft Skills unerlässlich:

- Offenheit für neue Zusammenhänge
- Kreativität für pragmatische Lösungsansätze
- Mut zu unpopulären Entscheidungen
- Team- und Kommunikationsfähigkeit
- Überzeugungskraft
- Unternehmerisches Denken

**>** Einfluss des Controllers zukünftig noch stärker abhängig von Persönlichkeit



# Zusammenfassung

- Shared Services gewinnt an Akzeptanz und Bedeutung
- Nach Verlagerung von Controlling- und Berichterstattungsaktivitäten in ein SSC verbleibt Business Partnering als Hauptrolle in der abgebenden Organisation



