

Inhalt

Vorwort	15
Geleitetwort	19
1 Unternehmerische Herausforderungen und Ziele	21
1.1 Aktuelle Herausforderungen und Chancen	21
1.1.1 Die Herausforderungen des Marktes	21
1.1.2 Shared-Services-Organisationen	23
1.2 Globale Treiber für die Shared-Services-Entwicklung	26
1.2.1 Rentabilität und Kosteneffizienz	26
1.2.2 Globalisierung und Komplexität	29
1.2.3 Fortschritte in Technologie und Kollaboration	31
1.2.4 Demografie und Arbitrage von Lohnkosten	33
1.3 Zusammenfassung und Ausblick	36
Literaturverzeichnis	39
2 Machbarkeitsstudie	41
2.1 Ausgangssituation und Ziele	41
2.2 Projektorganisation und Erfolgsfaktoren	42
2.2.1 Projektorganisation	42
2.2.2 Erfolgsfaktoren	43
2.3 Vorgehensweise	45
2.3.1 Definition des potenziellen Shared-Services-Leistungsumfangs	46
2.3.2 Basisdatenerhebung	49
2.3.3 Potenzialanalyse zur Prozesseffizienz	50
2.3.4 Standortanalyse	52
2.3.5 Wirtschaftlichkeitsanalyse	52
2.3.6 Risikoanalyse	55
2.3.7 Entscheidungsvorlage	56
2.4 Zusammenfassung und Ausblick	57
Literaturverzeichnis	59
3 Standortauswahl	61
3.1 Relevanz der Standortauswahl	61
3.2 Methodologie der Standortauswahl	62
3.2.1 Strategischer Kontext und Projektdefinition	63
3.2.2 Standortanalyse (Desk Research)	68
3.2.3 Standortauswahl (Field Research)	71
3.2.4 Implementierung	74
Grundstücke, Gebäude und Geschäftsausstattung	74
Grants management	74
Steueraspekte	74

[illegible]

3. Mitarbeiter: Management Skills statt Fachexperten	105
4. Kontrolle: Manager müssen loslassen können	106
4.6 Zusammenfassung und Ausblick	107
Literaturverzeichnis	108
5 Phasenmodell zur Umsetzung einer Shared-Service-Organisation □ □ □ □ □ □	109
5.1 Einführung in das Phasenmodell	109
5.2 Das Phasenmodell – in vier Phasen zum Erfolg	111
5.2.1 Phase I: Die Machbarkeitsstudie	111
5.2.2 Phase II: Detaillierte Implementierungsplanung	112
Transition und Design der Organisation	112
Validierung des Aktivitäten-Splits	113
Bottom-up-Validierung des Business Cases	114
Detaillierung des Implementierungsplans	114
5.2.3 Phase III: Operative Implementierung	117
Transition der Organisation von der abgebenden in die aufnehmende Einheit	118
Ausgliederung aus den abgebenden Einheiten	119
Implementierung in den aufnehmenden Einheiten	120
5.2.4 Phase IV: Stabilisierung	121
Stabilisierung der Organisation	121
Optimierung und Skalierbarkeit der Prozesse	122
5.3 Phasenübergreifende Funktionen	123
5.3.1 Projektmanagement	123
5.3.2 Projekt-Reporting & -controlling	124
5.4 Zusammenfassung und Ausblick	125
Literaturverzeichnis	126
6 Organisationsmodelle für Shared Service Center □ □ □ □ □ □ □ □ □ □	127
6.1 Einleitung	127
6.2 Eingliederung im Unternehmen	128
6.2.1 Definition der Organisationsmodelle von SSO	128
6.2.2 Varianten der Eingliederung	129
6.3 Ausgestaltung der Shared-Service-Organisation	132
6.3.1 Organisatorische Gliederung	132
6.3.2 Zusätzliche Bereiche einer Shared-Service-Organisation	133
6.3.3 Betriebswirtschaftliche Modelle	135
6.3.4 Reichweite des SSC unter organisatorischen Gesichtspunkten	137
6.4 Zusammenfassung und Ausblick	138
Literaturverzeichnis	140
7 Aktivitäten-Split für Shared Service Center □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □	141
7.1 Einleitung	141
7.2 Definition von Aktivitäten-Splits	141
7.3 Vorgehen bei der Erarbeitung von Aktivitäten-Splits	142

Schriftform	196
Sonderproblem: Sperrzeit	197
Mitbestimmung	197
9.3.3 Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge	198
Allgemeines	198
Wirksame Befristung	198
Keine stillschweigende Fortsetzung	199
Mitbestimmung	199
9.3.4 Beendigung einer Beschäftigung Externer	200
Allgemeines	200
Problemfelder	200
9.3.5 Versetzung	201
Allgemeines	201
Allgemeine Voraussetzungen einer Versetzung	201
Mitbestimmung	202
9.4 Anpassung von Arbeitsbedingungen	203
9.4.1 Kurzarbeit	203
Rechtliche Grundlage	203
Höhe des Kurzarbeitergeldes	204
Mitbestimmung des Betriebsrates	204
Rechtsfolgen	204
9.4.2 Altersteilzeit	205
Verringerung und Verteilung der Arbeitszeit	205
Förderungsvoraussetzungen bei Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit	205
Steuerliche Begünstigung auch ohne Förderung durch die Bundesagentur für Arbeit	206
Betriebsverfassungsrechtliche Aspekte	206
9.4.3 Zeitwertkonten, Lebensarbeitszeit etc.	207
Allgemeines	207
Besonderheiten bei der vertraglichen Gestaltung von Zeitwertkonten	208
Störfälle/vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses	208
Kündigung/Arbeitgeberwechsel	209
Insolvenzschutz	209
Steuerliche Aspekte	209
Sozialversicherungsrechtliche Aspekte	210
9.4.4 Änderungskündigungen	211
Allgemeine Voraussetzungen	211
Weitere Voraussetzungen einer Änderungskündigung	211
Beteiligungsrechte des Betriebsrats	212
9.4.5 Widerruf von freiwilligen Leistungen	212
Rechtliche Grundlage	212
Mitbestimmung	213

9.4.6	Weiterbildung, Umschulung, Sabbaticals etc.	213
	Allgemeines	213
	Mitbestimmung	214
9.5	Zusammenfassung und Ausblick	214
	Literaturverzeichnis	216
10	Verrechnungspreisaspekte bei Shared Services ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	217
10.1	Einleitung	217
10.2	Konzerninterne Leistungsverrechnung aus steuerlicher Perspektive	218
10.3	Fremdvergleichsgrundsatz	218
10.4	Vergleichbarkeitsanalyse	219
10.4.1	Vergleichbarkeit der Produkteigenschaften	220
10.4.2	Vergleichbarkeit der Funktionen und Risiken	220
10.4.3	Vergleichbarkeit der Vertragsbedingungen	220
10.4.4	Vergleichbarkeit der wirtschaftlichen Verhältnisse	221
10.4.5	Vergleichbarkeit der Geschäftsstrategien	221
10.5	Verrechnungspreismethoden	221
10.5.1	Preisvergleichsmethode	222
10.5.2	Kostenaufschlagsmethode	222
10.5.3	Transaktionsbezogene Nettomargenmethode (TNMM)	223
10.6	Steuerliche Leistungsverrechnung bei Shared Services	224
10.6.1	Direkte Methode	225
10.6.2	Indirekte Methode	225
10.7	Umlageverträge	226
10.8	Steuerliche Verrechnungspreise im Zusammenhang mit der Neuordnung der Shared Service Center	227
10.9	Folgen nicht angemessener Verrechnungspreisdokumentationen	230
10.10	Zusammenfassung und Ausblick	232
	Literaturverzeichnis	234
11	Compliance im Shared-Services-Umfeld ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■	235
11.1	Einleitung	235
11.2	Compliance als Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg eines Shared Service Centers	236
11.2.1	Shared Service Center und deren Rolle in der Unternehmensstruktur	236
11.2.2	Mangelnde Compliance als Risikofaktor	239
11.2.3	Gesetzeskonformität: Eine Herausforderung	240
11.3	Grundlagen der Compliance	241
11.3.1	Compliance, Corporate Governance, Conformance: Eine Begriffsabgrenzung	241
11.3.2	Das Zusammenspiel von Risiko und Kontrolle	242
11.3.3	Der rechtliche Rahmen	244

13.2.2	TOM Dimension Services	295
	Run-Prozess	296
	Change-Prozess	297
	Manage-Prozess	298
13.2.3	TOM Dimension Sourcing/Lokation	298
13.2.4	TOM Dimension Governance	299
13.2.5	TOM Dimension Mitarbeiter	299
13.2.6	TOM Dimension Prozesse	300
13.2.7	TOM Dimension Technologie	301
13.3	Vorgehensmodell	302
13.4	Setup Phase	302
13.4.1	Definieren von Arbeitsergebnissen und Projekt Governance	302
13.4.2	Definition des Leistungsumfangs und Erstellen der Organisationsstruktur	304
13.4.3	Auftaktveranstaltung mit allen involvierten Stakeholdern	304
13.5	Erhebungs-und Auswertungsphase	304
13.5.1	Erheben von Reports und Berichtsprozessen	304
13.5.2	Bündeln von gleichartigen Aktivitäten und Ableiten des Aktivitäten-Splits	305
13.5.3	Abstimmen des Vorgehensmodells und Unterstützungsfunktionen	305
13.6	Kapazitätsplanung	305
13.6.1	Ausführen von Kapazitätsanalysen der aufnehmenden Abteilung	305
13.6.2	Ableiten des Personalbedarfs und Erstellung des Berichtskalenders	306
13.6.3	Ausschreibung und Personalbeschaffung	306
13.6.4	Erstellung und Abstimmung des Übergabeplans	307
13.7	Übergabephase	307
13.7.1	Vorbereitung und Training von Personal	307
13.7.2	Shadowing, Performance Evaluierung und Übergabe von Reports, Prozessen und Systemen	308
13.8	Stabilisierungsphase	309
13.9	Zusammenfassung und Ausblick	309
14	Lean Management im SSC-Kontext	311
14.1	Einleitung	311
14.2	Lean-Management-Grundlagen	316
14.3	Ansatz für Lean-Management-Implementierung in SSCs	322
14.3.1	Phase 1: Ausgangssituation erfassen und Business Case ermitteln	323
14.3.2	Phase 2: Voraussetzungen für die Lean-Management-Implementierung schaffen	324
14.3.3	Phase 3: Soll-Zustand definieren	325
14.3.4	Phase 4: Lean-Management-Implementierung und Sicherstellung der Nachhaltigkeit	326
14.4	Erfolgsfaktoren für die Lean-Implementierung	328
14.5	Zusammenfassung und Ausblick	330
	Literaturverzeichnis	332

15 Globale Trends im Shared-Services-Bereich	333
15.1 Treiber und Trends für Shared Service Center	333
15.1.1 Wesentliche Treiber für die Evolution von SSC	333
15.1.2 Trends und Treiber im Kontext unternehmerischer Ziele	335
15.2 Zukünftige Entwicklungen im Bereich Shared Services	335
15.2.1 Zentralisierung und Bündelung	335
15.2.2 Standardisierung und Aktivitäten-Split	339
15.2.3 Offshoring und Outsourcing	343
15.2.4 Automatisierung und Kompetenzthemen	347
15.2.5 Strategie und Sourcing	351
15.2.6 Modularisierung und Shared Service as a Service	353
15.3 Zusammenfassung und Ausblick	356
Literaturverzeichnis	358
Abkürzungsverzeichnis	359
Stichwortverzeichnis	361