

# Die Auswirkungen von Shared Services auf das Controlling und Reporting internationaler Unternehmen – ein Erfahrungsbericht

Dr. Joachim Jäckle  
Steyr, 23. November 2012

# Agenda

## **1** Einführung Henkel

**2** Shared Services  
– Konzept und Anwendung

**3** Auswirkungen von Shared  
Services

# Henkel 2012

- Rund 47.000 Mitarbeiter
- Marken und Technologien weltweit



# Drei Geschäftsfelder

Global führend mit Marken und Technologien

Wasch-/  
Reinigungsmittel



Kosmetik/  
Körperpflege



Adhesive  
Technologies



# Geschäftsjahr 2011



	2011
• Umsatz (in MEUR):	15.506
• Bereinigtes <sup>1)</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT, in MEUR):	2.029
• Bereinigte <sup>1)</sup> Umsatzrendite (EBIT, in %):	13,0

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

# Geschäftsverlauf Januar bis September 2011/2012



Henkel Excellence is our Passion

	1-9/2011	1-9/2012	+/-
• Umsatz (in MEUR):	11.804	12.508	6,0 %
• Bereinigtes <sup>1)</sup> betriebliches Ergebnis (EBIT, in MEUR):	1.528	1.791	17,3 %
• Bereinigte <sup>1)</sup> Umsatzrendite (EBIT, in %):	12,9	14,3	1,4 pp

<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

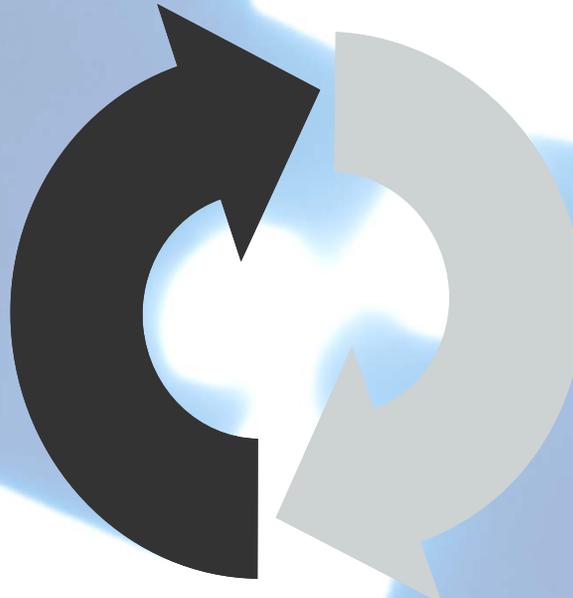
- › Keine festen Zeitpunkte, spezifische Anforderungen

# 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

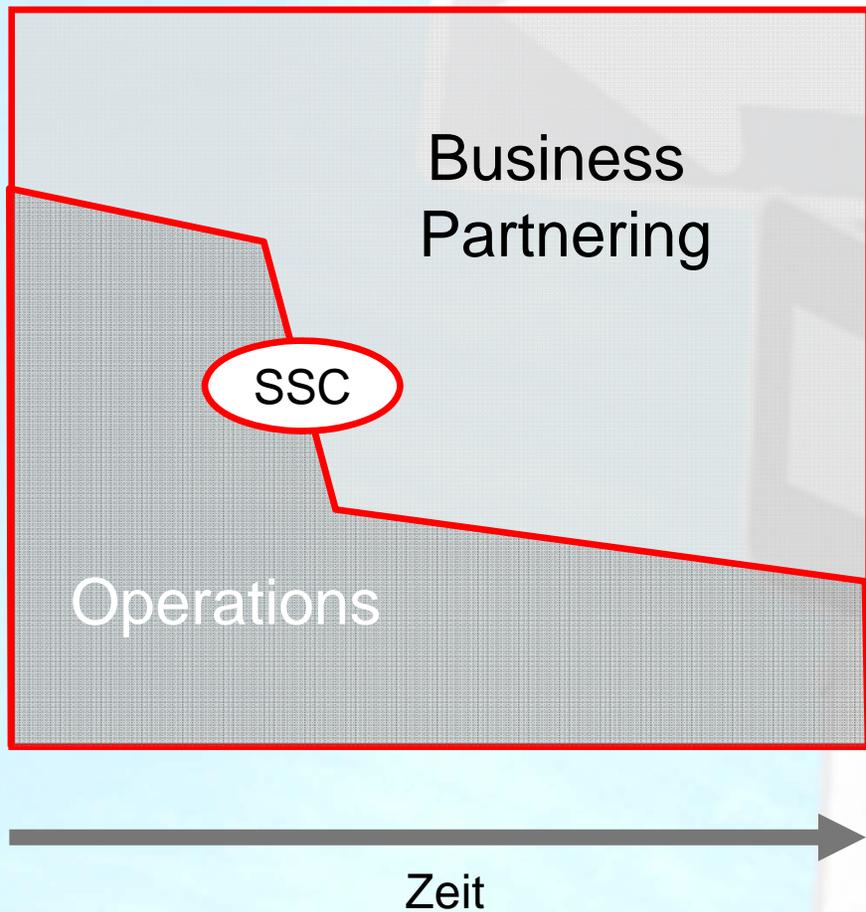
Ziele des SSC



Ausprägung des SSC-Controllings

- Controlling- und Reportingorganisation
- Controllinginstrumente

# Shared Services führt zu einer veränderten Rolle des Controllers in abgebenden Einheiten



# Business Partnering als Tätigkeitsfeld des Controllings realistisch umsetzbar

- Forderung eines “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 ist neue Normalität und gewinnt an Bedeutung
- Nach Verlagerung von Controlling- und Berichterstattungsaktivitäten in ein SSC verbleibt Business Partnering als Hauptrolle in der abgebenden Organisation





**Henkel** Excellence is our Passion