

# Prüfungsfelder von Shared Services Strukturen

Arbeitskreis Revision Personalmanagement  
und interne Dienstleistungen

unter der Leitung von

Kay Nolden, Deutsche Telekom AG

Michael Reichel, Bayerische Motorenwerke AG

Dr. Konrad Roth, Voith GmbH

© DIIR – Deutsches Institut für Interne Revision e.V., Frankfurt am Main, Version 1, 1. Oktober 2012

## Zusammenfassung zum Leitfaden „Prüfungsfelder von Shared Services Strukturen“

Der Leitfaden befasst sich mit den besonderen Prüfungsansätzen für Shared Services Strukturen (d. h. ein Leistungsgeber arbeitet für mehrere Leistungsnehmer), die über die klassische 1:1 Beziehung der Leistungserbringung zwischen einem Auftraggeber und einem Auftragnehmer (mit den üblichen Bausteinen Definition, Ausschreibung, Vergabe, Abnahme, Abrechnung) hinausgehen.

Dieser Leitfaden entstand im DIIR Arbeitskreis „Personalmanagement und Interne Dienstleistungen“. Die Kernaussagen wurden in einer Erfa-Börse des DIIR Kongresses 2011 in Dresden vorgestellt und Anregungen aus der Diskussion aufgenommen.

Abweichend von der häufig anzutreffenden Konstruktion eines Fragebogens wurden bei dem vorliegenden Thema für die Prüfungsansätze von Shared Services Strukturen angestrebte Zustände definiert. Diese Zielzustände stellen die Erwartungen an die Entscheidungsfindung und die Ausgestaltung der Prozesse von Shared Services dar. Dabei wird zwischen den „allgemeinen Ansätzen“ und den „Fachbeispielen“ unterschieden:

In den „allgemeinen Ansätzen“ werden Elemente bzw. Kriterien einer Sollkonzeption aufgezeigt, die unabhängig von der betrachteten Dienstleistung Gültigkeit haben und daher abstrakter formuliert sind. Sofern diese Kriterien nicht oder nur unvollständig erfüllt sind, ist der Erfolg einer Shared Services Struktur, der sich in Effizienz- und Qualitätsvorteilen gegenüber einer fragmentierten Ausgangssituation darstellen soll, gefährdet.

In den „Fachbeispielen“ werden diese allgemeinen Ansätze und Kriterien exemplarisch für Shared Services in Treasury, Personalwesen und Marketing konkretisiert. Die Fachbeispiele erheben keinesfalls den Anspruch, dass deren Ansätze auf jeden denkbaren Geschäftsprozess übertragbar sind.

Der Revisor wird angehalten, durch den Vergleich von angetroffener Situation mit dem hier dargestellten angestrebten Zustand eigene und auch weitergehende Fragestellungen zu entwickeln, um den Prüfungsauftrag firmen- und prozessspezifisch zu erstellen und abzuarbeiten. Insoweit versteht sich der Leitfaden nicht als fertiger Arbeitsplan, sondern als Anregung und Rahmenwerk für das Prüfungsteam, welches durch Adaption und eigenen Ideen zu einem auftragsspezifischen Prüfungskonzept auszuarbeiten ist.

Im Folgenden werden besondere Ansätze aufgezeigt für die Prüfung von (Internen) Dienstleistungen [kurz (I)DL] in einer 1:n Leistungsbeziehung (d. h. ein Leistungsgeber arbeitet für mehrere Leistungsnehmer in einer Shared Services Struktur), die über die klassische 1:1 Beziehung der (internen oder externen) Dienstleistungserbringung (mit den Bausteinen Definition, Ausschreibung, Vergabe, Abnahme, Abrechnung) hinausgehen.

(I)DL in einer Shared Services Struktur wurden im Kontext folgender Geschäftsprozesse betrachtet:

- Treasury
- Personal- und Sozialwesen
- Marketing und Vertrieb

Diese Prüfungsansätze werden in der Form von Beschreibungen eines angestrebten Zustands – gegliedert nach Themenfeldern – dargestellt. Dabei wird zwischen den „allgemeinen Ansätzen“ und „Fachbeispielen“ unterschieden. In den „allgemeinen Ansätzen“ werden Elemente bzw. Kriterien einer Sollkonzeption aufgezeigt, die unabhängig von der betrachteten (I)DL Gültigkeit haben und daher abstrakter formuliert sind. Sofern diese Kriterien nicht oder nur unvollständig erfüllt sind, ist der Erfolg einer Shared Services Struktur, der sich in Effizienz- und Qualitätsvorteilen gegenüber einer fragmentierten Ausgangssituation darstellen soll, gefährdet.

In den „Fachbeispielen“ werden diese allgemeinen Ansätze und Kriterien exemplarisch für einzelne (I)DL konkretisiert. Die Fachbeispiele erheben keinesfalls den Anspruch, dass deren Ansätze auf jeden denkbaren Geschäftsprozess übertragbar sind. Vielmehr sind die Fachbeispiele auch als Anregung für den Revisor zu verstehen, „ähnliche“ Konstellationen zu formulieren, wenn er eine Prüfung von (I)DL in diesen oder anderen Geschäftsprozessen durchführt.

Abweichend von der häufig anzutreffenden Konstruktion eines Fragebogens wurden für die Prüfungsansätze zu (I)DL/Shared Services angestrebte Zustände definiert. Diese angestrebten Zustände stellen die Erwartungen an die Entscheidungsfindung und die Ausgestaltung der Prozesse von (I)DL dar. Der Revisor wird angehalten, durch den Vergleich von angetroffener Situation mit dem hier dargestellten angestrebten Zustand eigene und auch weitergehende Fragestellungen zu entwickeln, um den Prüfungsauftrag firmen- und prozeßspezifisch zu erstellen und abzuarbeiten. Insoweit versteht sich das vorliegende Dokument nicht als fertiger Arbeitsplan, sondern als Anregung und Rahmenwerk für das Prüfungsteam, welches durch Adaption und eigenen Ideen zu einem auftragspezifischen Prüfungskonzept auszuarbeiten ist.

## Themenfelder – Übersicht:

1. Zusammenfassung von bisher dezentral erbrachten, ähnlichen oder gleichen (I)DL  
[→ Strategie, Ziele, Verlagerung, Change, Prozesseffizienz, Abbau, Nachhaltigkeit]
  - 1.1 Strategische Festlegungen
  - 1.2 Prozessveränderungen/Migrationsphase
  
2. Entscheidungskriterien für die Ausgestaltung des (I)DL
  - 2.1 Erbringung der DL in Eigen-/Fremdleistung bzw. Co-sourcing  
[→ Bezugsartentscheidungen]
  - 2.2 Erbringung von (I)DL für mehrere Abnehmer an einem Standort, in einem Land, in einer Region oder global  
[→ Standortentscheidungen]
  
3. Befähigung/Zertifizierung des Leistungsgebers im Hinblick auf den Risikogehalt der (I)DL  
[→ Auswahl und Qualifizierung des (I)DL]
  
4. Definition, Vereinbarung, Abnahme, Abrechnung von (I)DL  
[→ Abwicklung von (fremd-) vergebenen Leistungen]

## 1. Zusammenfassung von bisher dezentral erbrachten, ähnlichen oder gleichen (I)DL

[→ Strategie, Ziele, Verlagerung, Change, Prozesseffizienz, Abbau, Nachhaltigkeit]

Im ersten Teil dieses Kapitels werden die grundsätzlichen Überlegungen und Festlegungen zur Bildung von Shared Service Centern von (I)DL beschrieben. Der zweite Abschnitt greift wichtige Erfolgsfaktoren auf. Hierzu zählen insbesondere Entscheidungsklarheit, Unternehmenskultur und Change Prozesse. Vorhandensein und Erfüllungsgrad dieser Elemente sind wichtige Indikatoren für die Prüfung von (I)DL. Mit der Einrichtung von Shared Service Centern für (I)DL sollen sowohl die Effizienz als auch die Qualität der erbrachten Dienstleistung gesteigert werden. Sind die beschriebenen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung eines Shared Service Ansatzes nicht oder nicht vollständig gegeben, ist die Erreichung der beschriebenen Ziele risikobehaftet.

### 1.1 Strategische Festlegungen

#### Allgemeine Ansätze

- Vergleichbare Funktionen in verschiedenen Einheiten werden klassifiziert nach den Kategorien Ordnungs-/Hoheitsfunktion, Steuerungsfunktion oder Dienstleistungsfunktion. Abgeleitet aus dieser Klassifizierung ergibt sich ein je Kategorie bevorzugtes oder vorgegebenes Führungs- und Organisationsmodell. Einordnung und Zielsetzung sowie Rollenverständnis sind vom oberen Management eindeutig entschieden, dokumentiert und wirksam kommuniziert worden, um hierüber klare Leitlinien für die Umsetzung in der Organisation zu geben.
- (I)DL können entweder nur die Definition/Gestaltung von harmonisierten Prozessen (z. B. Zentralfunktionen mit Richtlinienkompetenz und Einsatz einheitlicher Systeme), welche in den einzelnen Einheiten umgesetzt werden, oder aber die vollständige Umsetzung der harmonisierten Prozesse umfassen. Letztere können in einer Zentralfunktion mit dezentralen Standorten oder in einer virtuellen bzw. rechtlich eigenständigen Einheit erfolgen.

- Schwankender Kapazitätsbedarf an den einzelnen Standorten kann im Verbund besser abgedeckt werden (zentraler Vorhalt geringer als diverse Einzelvorhalte) und erforderliche Personalanpassungen sind leichter realisierbar.
- Selektives Outsourcing ist für Standard-Aufgaben erfolgreich, sofern die Prozesskomplexität verringert wird und das Management der (I)DL nicht zu aufwendig ist.
- Eine Bündelung von Kompetenzen ermöglicht die Entwicklung von best practice Ansätzen, sodass harmonisierte, standortübergreifende Standards zur Anwendung kommen. Die Vergleichbarkeit der dezentralen Einheiten wird unterstützt und die Flexibilität hinsichtlich Ressourcenaustausch erhöht.
- Die Zentralisierung bzw. Bündelung von (I)DL ermöglicht Kostenreduzierungen bzw. Produktivitätssteigerungen z.B. durch Nutzung von Skaleneffekten.
- Durch Zusammenführen von (I)DL wird der Zugang zu Expertenwissen, die Bündelung von Kompetenzen oder Funktionstrennungen erst wirtschaftlich sinnvoll darstellbar.
- Mit der Zusammenführung von (I)DL können Funktionstrennungen klarer und wirtschaftlicher dargestellt werden. Insoweit trägt diese organisatorische Entwicklung zur verbesserten Risikobeherrschung und Risikominimierung bei.

### **Fachbeispiele – Treasury**

- Die Bündelung von Finanzfunktionen in einem „Financial Shared Service Center“ (FSSC) kann deutliche Produktivitätssteigerungen bringen. [Größenordnungen von 10 bis 20 Prozent („Shared Services als Mittel zur Effizienzsteigerung“ in Deine Bahn 2/2008) werden in Veröffentlichungen genannt, z. B. durch reduzierte Schnittstellen und einheitliche Software]. Diese FSSC können die Basis für weitere Verbesserungen sein, z. B. durch ein sich anschließendes „Business Process Outsourcing“.
- Ein FSSC bietet einen schnelleren Überblick zu dem Kredit- und Anlagestatus für eine Unternehmensgruppe oder Konzerngesellschaften in einer Region. Wesentliche Basis hierfür ist ein zentrales Treasury-System.
- Die Anlagestrategie für die Pensionsfonds der dezentralen Einheiten wird zentral gesteuert, um mögliche finanzielle Risiken für die Unternehmensgruppe frühzeitig und gesamthaft zu erkennen und die Anlagestrategien entsprechend zu modifizieren.
- Die Bündelung von Treasury-Funktionen ermöglicht die wirtschaftliche Einrichtung von Spezialfunktionen wie Cash Management, Asset Management, M&A-Finanzierung etc. sowie von Funktionstrennung zwischen Front-, Middle- und Backoffice.

- Standards bezüglich Systemen, Datenstrukturen, Prozessen/Richtlinien und Unterschriftenvorgaben reduzieren in zusammengeführten Treasury-Funktionen die Organisationsrisiken und erhöhen damit die Wirksamkeit des IKS und des Compliance-Systems (wie z. B. Vermeidung lokaler Spekulationsgeschäfte, Minimierung von Bankvollmachten, gesetzeskonformes Verhalten).

## 1.2 Prozessveränderungen/Migrationsphase

### Allgemeine Ansätze

- Nach Übertragung von (I)DL aus verschiedenen Einheiten in ein Shared Service Center wird in den abgebenden Einheiten diese (I)DL nicht wieder – z. B. in einer „versteckten Organisation“ – aufgebaut.
- Wenn (I)DL aus verschiedenen Einheiten/Unternehmen mit unterschiedlicher „Bereichs-/Unternehmenskultur“ und unterschiedlichen Prozessen in einem Shared Service Center zusammengeführt werden, so werden diese Unterschiede gestützt durch ein Projekt- und Change Management Prozess in ein einheitliches Prozessverständnis und eine einheitliche Teamkultur überführt.
- Für den Erfolg der Überführung von (I)DL in Shared Services ist eine gemeinsam getragene Entscheidung aller Beteiligten/Verantwortlichen zu diesem Schritt erforderlich. Dies schließt die Arbeitnehmervertretung ein.
- Verrechnungseinheiten und -preise für Shared Services sind für den Nutzer verständlich definiert und nachvollziehbar. Dies fördert den Steuerungseffekt zur Nutzung der Shared Services.
- Durch Shared Service Center können in den jeweiligen Geschäftsprozessen einheitliche Systeme und Prozessabläufe wesentlich schneller ausgerollt werden, was zu einer effizienteren Abwicklung der einzelnen Geschäftsvorfälle bzw. Transaktionen führt.
- Wiederkehrende und kapazitätsbindende Aufgaben (Administration und Verwaltung, telefonische Beratung etc.) in den einzelnen Einheiten werden organisatorisch in einer zentralen Einheit zusammengefasst, um sowohl Kompetenzbündelung zu erzielen als auch die dezentralen Einheiten von Routineaufgaben zu entlasten und ihnen eine Fokussierung auf das Kerngeschäft sowie Strategie und Führungsaufgaben zu ermöglichen.

- Die Bündelung von Ressourcen ermöglicht eine (leichtere) Erfüllung von besseren Qualitäts- und Sicherheitsstandards (z. B. Funktionsfähigkeit, Stabilität, Integrität, Verfügbarkeit von Systemen) für die wahrgenommene Aufgabe sowie eine bessere Implementierung eines wirksamen IKS (z. B. Berechtigungskonzepte in IT Systemen).

### **Fachbeispiele – Marketing**

- Zur Erzielung von finanziellen Vorteilen sowie einer Harmonisierung von Markenauftritt und Werbebotschaften werden Marketing-Aktionen wie z. B. Werbung oder Messeauftritte zentral für eine Region oder die gesamte Unternehmensgruppe entworfen und produziert.
- Zur Sicherstellung dieser Vorteile besteht für die internen Kunden eine Übernahme-pflicht gemeinsam entworfener Marketingmaßnahmen oder Werbemittel ein Kontrahierungszwang mit den (I)DL. Ausstiegsmöglichkeiten (opt-out) hinsichtlich Umfang und Inhalt bestehen nur in einem definierten, engen Rahmen.
- Zentrale Lagerung/Bereitstellung und Verrechnung von (modularer) Messe-Ausstattung erleichtert einen abgestimmten Messeauftritt (Corporate Identity) und ermöglicht eine Mehrfachnutzung der Ausstattung, was zu reduzierten Kosten für die nutzenden Einheiten führt.
- Das Wissen zu Planung, Einkauf und Controlling von Media-Leistungen (z. B. Rahmenverträge zu Print, elektronischen Medien) wird koordiniert einer größeren Gruppe von Bedarfsträgern zur Verfügung gestellt.
- Die Call Center Aktivitäten mehrerer Auftraggeber (legal entities) eines Standortes/Landes werden zentralisiert, um eine Verbesserung der Kostensituation sowie eine Erhöhung der Servicequalität und damit der Kundenzufriedenheit sicherzustellen.

### **Fachbeispiele – Treasury**

- Die Bündelung von Treasury-Ressourcen ermöglicht eine bessere und leichtere Implementierung eines wirksamen IKS, z. B. mit folgender Funktionstrennung:
  - Front Office: Schnittstelle zwischen Konzernunternehmen und Banken, verhandelt alle Finanzprodukte, Vertragsabschluss;
  - Middle Office: Controlling;
  - Back Office: Settling und Follow-up von Transaktionen und Positionen.

- Kombinierte Finanzmittelbeschaffung ermöglichen bessere Strukturierungen und Kapitalmarkt-Konditionen z. B. für Kreditlinien oder Anleihen, da am Markt als größerer Emittent/Anleger agiert werden kann (Rating/Bonität wird nicht auf Ebene der Einzelgesellschaft, sondern der Gruppe bestimmt; besserer Wettbewerb zwischen den Banken).
- Konzernweites Cash Pooling stärkt den konzerninternen Finanzmittelausgleich und vermeidet, dass einerseits unverzinsten Bankguthaben bei einzelnen Einheiten bestehen und andererseits Zinsaufwendungen für (Überziehungs)-Kredite anfallen.
- Durch die Bündelung von Treasury-Funktionen und einheitliche Bankenpolitik und -steuerung (Bestimmung von Kernbanken und deren Ratios) wird ein Zugang zu Weltklasse-Ressourcen ermöglicht.
- Zur Sicherstellung dieser finanziellen und organisatorischen Vorteile besteht für die internen Kunden ein Kontrahierungszwang mit dem (I)DL. Ausstiegsmöglichkeiten (opt-out) in Form von Finanztransaktionen mit anderen Geldinstituten als dem (I)DL bestehen nur in einem engen Rahmen.

### **Fachbeispiele – Personalwesen**

- Die zentrale Bündelung übergreifender Personalthemen (Entgeltabrechnung, Recruiting, Betriebsrentenverwaltung etc.) gewährleistet einheitliche Prozesse und Vorgehensweisen. Spezialisten-Knowhow muss damit nicht mehr in jeder dezentralen Einheit gesondert zur Verfügung stehen. Ein lückenloses Vertretungskonzept, das durch die Organisation in einer zentralen Einheit ermöglicht wird, erhöht die Qualität der Prozesse und die Mitarbeiterzufriedenheit.
- Sowohl Personalverwaltung als auch Entgeltabrechnung werden (standortbezogen oder standortübergreifend) in einer zentralen Einheit zusammengefasst und als sogenannte „Center of Competence“ organisiert. Damit können redundante Organisationsstrukturen in den dezentralen Einheiten aufgelöst werden.
- Durch die zusätzliche Einführung eines „Employee Self Services“ mit der Möglichkeit für die Mitarbeiter einer selbständigen Personalstammdatenverwaltung und einem integrierten Antragswesen wird die zentrale Einheit nachhaltig von Routineaufgaben entlastet. In der Folge können Personalkapazitäten in der Personalverwaltung reduziert werden.
- Eine zentralisierte strategische Personaleinheit legt standortübergreifende Grundsätze für die Gesamtvergütung (Gehaltsniveau, Bonus, Tantieme, Sozialleistungen) fest und stellt dadurch die Flexibilität hinsichtlich Personaleinsatz, Durchsetzung einheitlicher Strategien (z. B. im Bezug auf variable, unternehmenserfolgsabhängige Gehaltsbestandteile) und Mitarbeiterzufriedenheit durch gleiche Maßstäbe und Konsistenz sicher.

## 2. Entscheidungskriterien für die Ausgestaltung des (I)DL

Es gibt erhebliche Gestaltungsspielräume bei der konkreten strukturellen Ausgestaltung von (I)DL Shared Service Centern. Das vorliegende Kapitel zeigt Fragestellungen und mögliche Risikofelder hinsichtlich Erbringung der (I)DL mit eigenen Ressourcen vs. Out- oder Cosourcing sowie der Standortfrage auf. Eine unzureichende Berücksichtigung dieser Kriterien kann zu unwirtschaftlichen Ausgestaltungen führen.

### 2.1 Erbringung der DL in Eigen-/Fremdleistung bzw. Co-sourcing [→ Bezugsartentscheidungen]

#### Allgemeine Ansätze

- Sofern Bedarfe für ähnliche Dienstleistungen durch verschiedene Leistungsnehmer vorliegen, werden die Gestaltungsalternativen (Separierung, Bündelung intern, Bündelung extern) betriebswirtschaftlich bewertet. Dabei werden personalpolitische Faktoren (z. B. bei Auslagerungen) und rechtliche Faktoren (z. B. Kontrollpflichten/-möglichkeiten, Haftung) berücksichtigt.
- Shared Services Center können ihre Dienstleistung nicht nur internen Leistungsnehmern, sondern auch externen Abnehmern anbieten. Hierfür sind die Infrastruktur für Auftragsgewinnung und Abrechnung, die Wettbewerbsfähigkeit der Leistungspreise, die quantitative und qualitative Fähigkeit zur Leistungserbringung sowie ein vorgegebener Rahmen für das Fremdgeschäft erforderlich.
- Zur Steuerung eines (externen) Dienstleisters hält der Auftraggeber eigenes Personal vor (Provider-Management), was in den Kostenbetrachtungen zum Outsourcing berücksichtigt wird.
- Die Rechts- und Organisationsform (incl. Outsourcing) sowie die Steuerung (Cost Center, Profit Center, Shared Service Center – Weiterbelastung der Kosten mit Marge, abhängig von Produkt) hängt von den unternehmensspezifischen Zielsetzungen und Steuerungsprinzipien ab.

## Fachbeispiele – Treasury

- Die Kosten der Zentralisierung und der höheren Qualifikation werden durch verbesserte Kapitalmarkt-Konditionen und eine höhere Qualität der Transaktionen überkompensiert [Messbarkeit des (I)DL-Erfolges].
- Art und Umfang der Erbringung von Treasury-Leistungen hängt von der Unternehmensgröße, dem Geschäftsmodell und dem vorhandenen, internen Expertenwissen ab und bestimmt den Grad der Eigen-/Fremdleistungsanteile.
- Eine rechtliche Verselbstständigung der Treasury-Funktion (z. B. als Financial Services Gesellschaft) erfordert:
  - Kunden- und Wettbewerbsorientierung
  - Stärkere Orientierung an Performancekriterien z. B. Zinsergebnis
  - Erhöhung der Transparenz
  - Verbesserung der Governancestruktur (Funktionstrennung)

## Fachbeispiele – Personalwesen

- Im Rahmen eines Master-Vendor-Konzeptes werden Zeitarbeitskräfte von einer Zeitarbeitsfirma (u. U. mit einem oder mehreren Unterlieferanten) an mehreren Standorten verschiedener Leistungsnehmer eingesetzt. Die Leistungsabrechnung der diversen Unterlieferanten an die verschiedenen Leistungsnehmer erfolgt kanalisiert über den Master-Vendor, wodurch Schnittstellen reduziert werden. Synergieeffekte zwischen den Leistungsnehmern entstehen durch ein höheres Einkaufsvolumen und transparente, einheitliche Prozesse.
- Das Betriebsrestaurant eines (I)DL ist abrechnungstechnisch in der Lage, die Leistungen für verschiedene Leistungsnehmer/externe Firmen zu erbringen. Die strukturellen Voraussetzungen wie z. B. keine indirekte Zutrittsmöglichkeit zu besonders schutzwürdigen Zonen des (I)DL (Rechenzentrum, Entwicklungsbereiche etc.) sind sichergestellt.

## 2.2 Erbringung von (I)DL für mehrere Abnehmer an einem Standort, in einem Land, in einer Region oder global [→ Standortentscheidungen]

### Allgemeine Ansätze

- Sofern die (I)DL Freiheitsgrade hinsichtlich der Standortentscheidung lässt, werden bei der Festlegung des Standortes finanzielle Aspekte hinsichtlich Steuer- und Zolloptimierung, Personal- und Sachkosten, Fördermittel/Zulagen berücksichtigt. Darüber hinaus werden weitere Faktoren wie z. B. verfügbare Personalqualifikationen und Kommunikationswege (Nähe zum Vorstand/Kunden, Zeitzonen und Sprachbarrieren) beachtet.
- Bei der Standortentscheidung werden politische, rechtliche, wirtschaftliche und geographische Gegebenheiten beachtet. Die Berücksichtigung von diesen standortspezifischen Risiken ist bei zentralisierten (I)DL von besonderer Bedeutung. Es sind daher geeignete Risikomanagement-Ansätze zu realisieren (Business Continuity Management).
- Die Call Center Aktivitäten mehrerer Auftraggeber (legal entities) eines oder mehrerer Standorte bzw. Länder werden in einem Drittland zentralisiert, um eine Verbesserung der Kostensituation sowie eine Erhöhung der Servicequalität und damit der Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Hierbei werden die Zeitzonen sowie die sprachlichen und inhaltlichen Erfordernisse der Leistungsnehmer berücksichtigt.
- Werden (externe) Dienstleister für die Shared Services beim Auftraggeber vor Ort eingesetzt (Inhouse outsourcing), werden die Vorgaben hinsichtlich Arbeitnehmer-Überlassung berücksichtigt (keine Einbindung in interne Abläufe).

### Fachbeispiele – Treasury

- Die Bildung von Treasury-Zentren hat die unterschiedlichen Entwicklungsstände der Bankensysteme oder kulturellen Zahlungsgewohnheiten (Bar, Wechsel, Scheck) berücksichtigt.
- Bei der Standortentscheidung sind u.a. folgende rechtliche und steuerliche Aspekte beachtet worden:
  - Ausgestaltung der Tätigkeit als „aktiv“ bei Ansiedlung der Shared Service Einheit in einem Land mit einem niedrigeren Steuersatz;
  - Einhaltung der Bestimmungen zu Quellensteuern bzw. der Freistellungsprozeduren bei Steuerung von Finanzströmen über die Grenze;

- Beachtung von devisenrechtlichen Bestimmungen zwischen den beteiligten Ländern bei der Bündelung von länder- bzw. regionenbezogenem Cash Pooling;
- Berücksichtigung von Verrechnungspreisgrundsätzen bei Zinsen, Avalgebühren u. ä.;
- Berücksichtigung z. B. von nationalen Beschränkungen zum Abzug des Zinsaufwands wie die GewSt-Hinzurechnung in Deutschland, eventuell anfallende Registersteuern oder ähnlicher Steuern (z. B. Österreich) bei Steueroptimierungen;
- Governanceabkommen mit lokalen Banken.

### 3. Befähigung/Zertifizierung des Leistungsgebers im Hinblick auf den Risikogehalt der (I)DL

[→ Auswahl und Qualifizierung des (I)DL]

Die Kontrolle der Qualifikation des (I)DL Erbringers, die Überwachung der Funktionsfähigkeit des IKS sowie Geheimhaltung und Datenschutz sind wichtige Fragestellungen im Rahmen eines (I)DL Audits. Dies gilt vor allem, wenn die Leistungserstellung nicht im eigenen Unternehmen erfolgt.

Eine unzureichende Erfüllung dieser Anforderungen kann die Leistungsnehmer in ihrer Geschäftsausübung gravierend beeinträchtigen – bis hin zur Beschränkung des Geschäftsbetriebs durch Aufsichtsbehörden bei entsprechenden Vorgaben.

Soll die Leistungserbringung außerhalb des eigenen Unternehmens erfolgen, ist darauf zu achten, eine Klausel in die Verträge aufzunehmen, die das Prüfungsrecht der eigenen Revision absichert. Ist dies nicht möglich, sind die das IKS betreffenden Anforderungen unbedingt in die Auswahlentscheidung für einen Dienstleister einzubeziehen.

## Allgemeine Ansätze

- Leistungsfähigkeit und IKS des Leistungsgebers berücksichtigt die inhaltlichen, qualitativen und rechtlichen Anforderungen der verschiedenen Leistungsnehmer (z. B. Geheimhaltung beim Leistungsgeber, BDSG im Umgang mit Kundendaten bei Mailing-Aktionen, unterschiedliche Rechtsnormen bei grenzüberschreitenden Shared Services). Die Abdeckung dieser Themen wird mit einer geeigneten Risikobewertung sichergestellt.
- Die Vergabe an Leistungsgeber berücksichtigt die möglicherweise unterschiedlichen Haftungsvorgaben der verschiedenen Leistungsnehmer an ihre Leistungsgeber.
- Regulatorische Auflagen, die für den Leistungsnehmer/Auftraggeber gelten, werden – soweit rechtlich delegierbar – in einer Dienstleistungsvereinbarung auf den Leistungsgeber übertragen, um Compliance mit den regulatorischen Anforderungen sicherzustellen.
- Der Leistungsgeber hat eine Zertifizierung (Statement of Auditing Standards – SAS 70 Type II Prüfung). Diese Zertifizierung eines Dienstleisters ist für einen Leistungsnehmer erforderlich, wenn der Leistungsnehmer z. B. dem Sarbanes-Oxley Act unterliegt. Sie bestätigt die Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit der zum Leistungsgeber ausgelagerten Prozesse des Finanzberichtswesens sowie das Vorhandensein standardisierter und funktionierender Kontrollen.

## Fachbeispiele – Marketing

- Bei externer Vergabe ähnlicher oder gleicher Dienstleistungen durch verschiedene Leistungsnehmer (benachbarte Funktionen oder Gesellschaften einer Obergesellschaft) werden die Bedarfe (Kreativ-/Schaltleistung; telefonischer Kundenkontakt) gebündelt und an eine Marketing-Agentur bzw. ein Call Center vergeben. Dabei werden die Kundendaten je Leistungsnehmer getrennt gehalten, um eine Vermischung bzw. eine Nutzung durch einen anderen Leistungsnehmer zu verhindern, sofern die Kunden nicht explizit einer erweiterten Nutzung ihrer Daten zugestimmt haben.

## Fachbeispiele – Personalwesen

- Daten zur Lohn-/Gehaltsabrechnung werden vom Leistungsnehmer über eine gesicherte Systemschnittstelle zum Leistungsgeber übertragen. Bei der externen Verarbeitung von Mitarbeiterdaten werden die datenschutzrechtlichen Auflagen erfüllt und durch stichprobenhafte Prüfungen seitens des Leistungsnehmers/Auftraggebers nachgehalten.

## 4. Definition, Vereinbarung, Abnahme, Abrechnung von (I)DL

[→ Abwicklung von (fremd-)vergebenen Leistungen]

Für Shared Services Dienstleistungen gelten hinsichtlich der Abwicklung die gleichen Anforderungen wie bei der Fremdvergabe von Dienstleistungen. Unzureichende Leistungs- und Kompetenzvereinbarungen und deren Überwachung können zu eingeschränkten Leistungsergebnissen oder gar vom Leistungsnehmer nicht gewollten Entscheidungen durch den Leistungsgeber in seinem Namen führen. Fehlen bei gesellschafts- und grenzüberschreitende Leistungsbeziehungen mit Verrechnung die vertraglichen Grundlagen, so bestehen steuerliche Risiken.

### Allgemeine Ansätze

- Auch bei gemeinsamer Vergabe von Dienstleistungen für mehrere Leistungsnehmer an einen Leistungsgeber sind die jeweiligen Leistungsanforderungen klar definiert und die Abnahme und Abrechnung berücksichtigt in korrekter Weise die Leistungserbringung für verschiedene Leistungsnehmer. Alternativ kann eine Weiterverrechnung zwischen den Leistungsnehmern erfolgen.
- Die Leistungsinhalte des (I)DL sind klar von den Leistungen der jeweiligen Leistungsnehmer (Informationsbereitstellung, Vorarbeiten, Kontrollen etc.) abgegrenzt und die Zuordnung der Verantwortlichkeiten sowie der Verantwortungsübergang sind eindeutig beschrieben. Informations- sowie Datenschutz und Compliance mit gängigem Recht sind jederzeit sichergestellt. Die Vereinbarung mit dem (I)DL beinhaltet ein Auditrecht für alle Leistungsnehmer.
- Der Leistungsgeber wird durch die Leistungsnehmer auf Basis von definierten und strukturell aufeinander abgestimmten Leistungsmeßgrößen (KPIs) gesteuert. Eine direkte Führung des Personals des Leistungsgebers durch einzelne oder alle Leistungsnehmer erfolgt aus ANÜ- und Synergiegesichtspunkten nicht.
- Die Vertrags- und Abrechnungsgestaltung mit dem Leistungsgeber ist im Hinblick auf Effizienz (Inhalt, Kosten, Untervergaben sowie Transparenz und Detaillierung) regelmäßig zu überprüfen. Die Prüfung muss den Bedarf aller Leistungsnehmer (gemäß SLA) berücksichtigen.
- Insbesondere die Anlaufphase einer Auslagerung an einen (I)DL wird durch ein angemessenes Provider-Management auf Seiten des Leistungsnehmers unterstützt.

## Fachbeispiele – Treasury

- Bei Zentralisierung der Treasury-Funktion sind Kompetenz und Aufgaben dieser Treasury-Funktionen und die Zusammenarbeit mit den dezentralen Einheiten als Leistungsnehmer in einer konzernweit gültigen Richtlinie festzulegen.
- Finanztransaktionen wie Rohstoff-, Zins- oder Devisensicherungsgeschäfte, die in einem zentralisierten Treasury Center abgewickelt werden, erfordern eine klare Beschreibung von Aufgaben und Befugnissen zwischen Auftraggeber und Dienstleister (Service Level Agreement u. a. zu Leistungsumfang, Konditionen, Risk Sharing, Freigaben und Dokumentation sowie Verbot von Geschäften mit existenzgefährdendem Risiko). Der Auftraggeber kann die IKS-Rolle z. B. als Middle-Office wahrnehmen.
- Für den Treasury-Bereich sind beim Cash Pooling insbesondere klare Regeln für die Kapital-Ausleihungen an die verschiedenen Leistungsnehmer zu treffen und in schriftlichen Rahmenverträgen schriftlich zu fixieren.

## Fachbeispiele – Personalwesen

- Die mit dem Dienstleister für die Lohn- und Gehaltsabrechnung vereinbarten Ziel- und Messgrößen (KPIs) werden konsequent nachgehalten und entsprechend ihrer Ausprägung (Fehlerquote, Zeitverzug, Termintreue) bei der Leistungsverrechnung berücksichtigt (Bonus-/Malus-System).
- Vergünstigungen und Nachlässe, die der (I)DL (z. B. Kantinenbetreiber, Payroll provider, Relocation Service oder externer Gesundheitsdienst) von seinen Sub-Lieferanten erhält, sind transparent und werden gemäß Vertrag an die Leistungsnehmer weitergegeben.
- Die Kosten für die (I)DL „Reisebüro/Travel Management“ (designierte Account-Manager, Kosten für IT/Hardware/Büroraum etc.) werden anteilig auf den jeweiligen Leistungsnehmer zugewiesen. Doppelverrechnung von Kosten wird durch geeignete Prüfungen überwacht und ausgeschlossen.
- Organisation, Buchung und Abrechnung von Reisedienstleistungen durch einen externen Dienstleister führen zu Vereinfachung und Vereinheitlichung dieser Prozesse im Unternehmen und zu positiven personellen Effekten. Erzielte Nachlässe stehen bei Buchungen, die in Sonderfällen (vertrauliche Vorgänge) durch das Unternehmen selbst durchgeführt werden, in gleichem Umfang zur Verfügung. Die Vergünstigungen und Nachlässe aus Skalen-Effekten werden vertragskonform verrechnet. Der Dienstleister garantiert eine Behandlung der personenbezogenen Daten nach BDSG.