

Shared-Services – The Next Generation

Wie Sie Ihr Shared-Service-Center effizienter, intelligenter und flexibler gestalten



Mittlerweile nutzen über 80% der Fortune-500-Unternehmen und circa 75% der DAX-Unternehmen Shared-Service-Center (SSC). Traditionell in SSC ausgeführte Supportfunktionen wie IT, HR oder Finance/Accounting werden dabei immer häufiger durch alternative SSC-Aufgaben ergänzt (zum Beispiel SSC für Ingenieuraktivitäten, R & D, Logistik, Recht, Purchasing o. Ä.).

Das Invest besser nutzen

Viele Unternehmen haben hohe Summen für den Aufbau ihrer Shared-Service-Center (SSC) ausgegeben. In zahlreichen Projekterfahrungen und Gesprächen haben wir beobachtet, dass die Investments bei einem großen Teil dieser Unternehmen noch nicht optimal genutzt werden. Um das Invest vollständig zu hebeln, muss das SSC in die nächste Generation überführt werden.

Das SSC der nächsten Generation muss

- effizient sein
- intelligent sein
- flexibel sein.

„Effizienz“ bezieht sich unter anderem auf einen möglichst ressourcen-schonenden Prozessablauf, die Nutzung von Skaleneffekten, Prozessverbesserungen und Low Cost Country Vorteilen. „Intelligenz“ meint unter anderem einheitliche Prozesse/Policies, hohe Prozessqualität und Expertise. „Flexibilität“ bezieht sich auf „kapazitives Atmen“ und selektives Outsourcing. Gemeinsam sind diese drei Kriterien bisher häufig nur unzureichend erfüllt.

Als Shared-Service-Center (SSC) werden zentralisierte, zu einem hohen Grad autonome organisatorische Einheiten bezeichnet, die unterschiedliche Support- und Kernaufgaben für diverse Unternehmensteile nach vorab definierten Leistungsvereinbarungen (SLA) bereitstellen. Die häufig in vorteilhaften Lohnregionen angesiedelten Shared-Service-Center haben zum Ziel, durch Standardisierung, Verbesserung und Automatisierung von Prozessen sowie durch stark spezialisierte Mitarbeiter sowohl Kosten- als auch Qualitätsverbesserungen zu erzielen. Essenziell ist dabei sowohl eine Professionalisierung der internen Dienstleistungen als auch die Schaffung einer verstärkten Kundenorientierung und Servicekultur.

Die üblichen Verbesserungen sind nicht trivial: Unsere Erfahrungen weisen Produktivitätsoptimierungen von circa 10%, potentielle Headcount-Kürzungen von circa 10-15%, Kostenreduktionen von durchschnittlich 20-35%, Verbesserungen in puncto interner Kundenzufriedenheit zwischen 40-60% und qualitative Verbesserungen bei der Transparenz, Flexibilität und Geschwindigkeit der Service-Bereitstellung nach.

Die herausgearbeiteten Benefits sollen anhand eines Top-10-Automobilzulieferers illustriert werden, der die Verwaltungsfunktionen seiner Werke in 13 Ländern in einem Shared-Service-Center zentralisierte (siehe blauer Kasten nächste Seite).

SSC bei einem Top-10-Automobilzulieferer

Die Ziele:

- 25%-Reduktion der operativen Kosten (gleiches Servicelevel)
- Nutzung Skaleneffekte, konsistente Qualität & Compliance
- Prozess- und Stammdatenharmonisierung (z. B. Kunden-Stammsätze, Kontenplan, Managementreporting etc.)
- Ausgleich von IT-Investments und Shared-Service-Benefits

Das Vorgehen:

- Aufbau eines europäischen SSC in Osteuropa mit ca. 4 Mrd. Euro Accounts-Payable-Volumen innerhalb von 18 Monaten
- Stabilisierung & Optimierung durch Einführung von speziellen Lösungen wie OCR-Scanning, Self-Billing / Electronic-Bill-Presentation & Payment, Inhouse-Cash mit Zero-Balancing usw. in einer 12-Monatsphase
- Schrittweise regionale Expansion des SSC (andauernd)

Die Ergebnisse:

- Größere Effizienz durch konsistente Prozesse, Daten und Reports, geringere Kosten durch bessere Ressourcen-Nutzung, bessere Entscheidungen aufgrund höherer Visibilität
- Aufbau eines standortübergreifenden Experten-netzwerks für Treasury, Tax, Indirekter Einkauf, Shared-Service-Migration, ERP-Stammdaten und SAP-Application-Management

„Next Generation SSC“: Effizienz, Intelligenz und Flexibilität

Trotz hoher Zufriedenheitswerte und der in zahlreichen Studien nachgewiesenen Vorteile von SSC stehen viele Unternehmen, die ihr SSC fit für die Zukunft machen wollen, umfassenden Neuanforderungen gegenüber: Effizienz, Intelligenz und Flexibilität.

So sind, unter anderem

- bei manchen Unternehmen (gewisse) Shared-Services noch nicht umgesetzt,
- die Qualitätsstandards in der Leistungserbringung nach der Implementierung nicht zufriedenstellend,

- Mitarbeiterpotenziale nicht ausreichend der Gesamtorganisation zur Verfügung gestellt,
- IT-Lösungen nicht optimal eingesetzt,
- die erwarteten Kosteneinsparungen nicht eingetroffen,
- Outsourcing-Vereinbarungen unbefriedigend,
- ein umfassendes KPI- System und verbindliche SLAs nicht implementiert,
- die Lohnkosten stark ansteigend oder
- die angestrebte Marktorientierung des SSC noch nicht erreicht.

Trends für ein „Next Generation“ SSC

Dass Shared-Service-Center seit geraumer Zeit bei vielen Best Practice Unternehmen im Einsatz sind, wurde schon vorab erwähnt.

Nun stellt sich die Frage, wie sich Shared-Service-Center in den nächsten Jahren weiterentwickeln werden, um auf die zuvor genannten Neuanforderungen zu antworten.

Aus einer Vielzahl an Projekterfahrungen und Experteninterviews konnte Arthur D. Little die folgenden 10 dominantesten Trends ableiten:

10 Trends für Ihr „Next Generation“ Shared Service Center

1. Weitere Zentralisierung von Aktivitäten
2. Erweiterung der Bandbreite von Shared-Services: Entscheidungsrelevanz, Strategische Implikationen
3. Fokus auf Qualität & Expertise
4. Transparenz bei Produktivität & Qualität
5. Standort-Optimierung: Viele Standorte in Industrieländern und Emerging-Markets verlieren an Kompetenz
6. Weiter starke Nachfrage nach IT-Lösungen zur Prozessverbesserung und Produktivitätssteigerung
7. BPO vor allem für hoch spezialisierte Services
8. SSC als Tool zur Rekrutierung und Entwicklung von Talenten
9. SSC-Partnerschaften: Scale und Know-how
10. SSC-Expansion: Markteintrittsstrategie

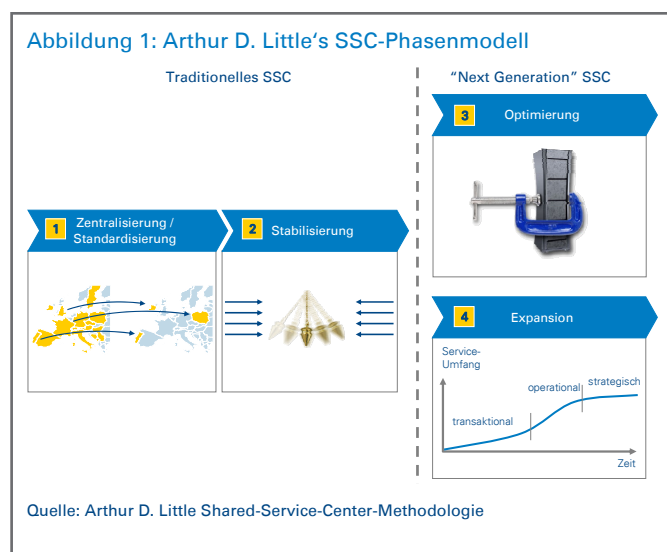
Lebenszyklus eines Shared-Service-Centers

Arthur D. Little ist nicht nur der Pionier in der Top-Management-Beratung, sondern auch ein Vorreiter in der Entwicklung von Shared-Service-Lösungen. Aufgrund zahlreicher Shared-Service- und Restrukturierungsprojekte in diversen Branchen (erzeugende Industrie, Telekommunikation, Gesundheitswesen, Finanzsektor, Energie, Automobil, öffentlicher Sektor, Bauwirtschaft, Transportwirtschaft etc.) sind wir für die Herausforderungen unserer Kunden bestens vorbereitet – ob diese ihr SSC aufbauen, nachhaltig optimieren, es organisatorisch, funktional oder geographisch expandieren oder dessen Services am externen Markt anbieten wollen.

In unseren vielfältigen Shared-Service-Projekten konnten zahlreiche Best Practices beobachtet werden, die in unser bewährtes Shared-Service-Lebenszyklus-Konzept einfließen.

Diese Best Practices umfassen sowohl „harte“ Methoden wie die Vereinbarung von Produktivitäts-KPIs, SLAs oder internen Verrechnungspreisen als auch unterstützende Faktoren wie Change- oder Projektmanagement.

Demnach lassen sich vier Lebenszyklus-Phasen eines SSC beschreiben: „Zentralisierung / Standardisierung“, „Stabilisierung“, „Optimierung“ und „Expansion“. Die ersten beiden Phasen erfolgen sequenziell, während Phase 3 und Phase 4 sowohl sequenziell als auch parallel verlaufen können (siehe Abbildung 1):



Zunächst werden Shared-Services als Option identifiziert, eine Vision & Machbarkeitsstudie entwickelt und ein Business-Case definiert. Im Anschluss wird das Design konkretisiert und die Prozesse werden migriert.

Nach dieser Zäsur muss das Shared-Service-Center inklusive Personal, Systeme etc. eingeschwungen werden und die Organisation sich auf die Umstellungen anpassen.

In den Phasen 3 und 4 soll das Shared-Service-Center auf die nächste Ebene gehoben werden – das SSC „Next Generation“ wird geschaffen. Um das SSC zu optimieren, wird in Phase 3 sowohl an Kosten- als auch an Qualitätshebeln angesetzt. Beispielsweise wird am Standort, internen Verrechnungspreisen oder der Optimierung der Kapazitätsnutzung angesetzt. Zusätzlich umfasst diese Phase Verbesserungen in den Dimensionen Services & Prozesse, Systeme, Standort, Mitarbeiter, Liefermodell und SSC Rechtsform.

Da die Skaleneffekte in den meisten SSC als sprunghaft beschrieben werden können und daher eine kritische Masse erreicht werden muss, finden in Phase 4 („Expansion“) Erweiterungen der Prozessbandbreite, geographische Ausdehnungen oder organisatorische Ausweitungen (zusätzliche BUs werden bedient) statt.

Gerade in der Migrations- und der Expansionsphase sehen sich viele Unternehmen mit immer wiederkehrenden Einschränkungen konfrontiert:

- Die SSC-Umstellung ist keine Priorität bzw. die Prioritäten werden falsch gesetzt.
- Zu viele Initiativen werden verfolgt.
- Zu wenig Ressourcen bereitgestellt.
- Gescheiterte Projekte schaffen „Blockaden“.
- Interne Politik („turfguarding“) behindert Vorankommen.
- Fehlende interne SSC-Kenntnisse führen zu keiner oder unzureichender Umsetzung.

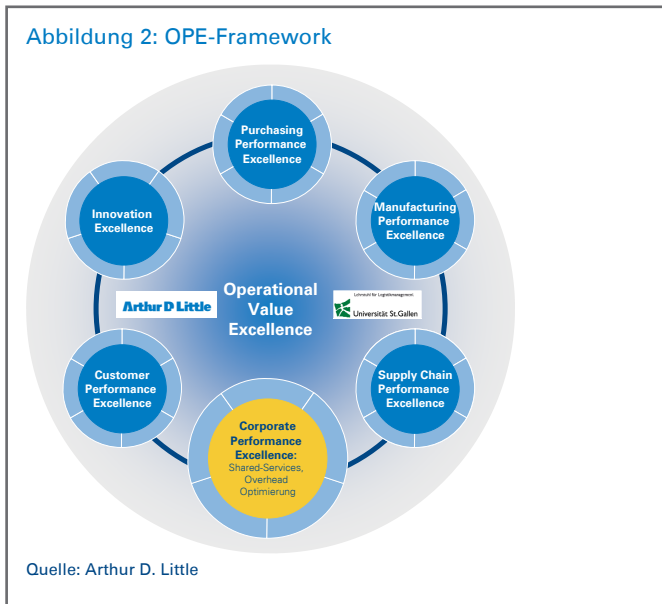
Damit sich diese Einschränkungen nicht zu Totalblockaden entwickeln, kann Arthur D. Little mit seinen zahlreichen Projekt- & Change-Management-Erfahrungen einen wichtigen Beitrag leisten.

Operational Performance Excellence Framework (OPE)

Arthur D. Little hat über viele Jahre auf Basis von Projekterfahrungen und eigenen Untersuchungen in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen das Operational Excellence Framework entwickelt. Mit dem OPE-Framework werden sämtliche Funktionsbereiche über alle Wertschöpfungsstufen und Marktsegmente eines Unternehmens hinweg anhand erprobter Best Practices zu Performance Excellence geführt.

Aspekte der strategischen Ausrichtung, der konkreten Gestaltung und des operativen Betriebs von SSC werden im „Corporate Performance Excellence“-Cluster analysiert und optimiert (siehe Abbildung 2 nächste Seite).

Abbildung 2: OPE-Framework



Quelle: Arthur D. Little

Zu jedem der sechs Cluster werden regelmäßig Benchmark-Studien ausgeführt, die es den teilnehmenden Unternehmen ermöglichen, ihren Leistungsgrad sowie Verbesserungspotenziale in einzelnen Performancefeldern zeitlich effizient zu identifizieren.

Neben der Bestimmung des Leistungsstandes (via OPE) im Vergleich zu Unternehmen innerhalb der Branche und darüber hinaus, berichten teilnehmende Unternehmen, dass ihnen diese Methodik zu neuen Best Practices verholfen hat.

Kontakt

Bernd Schreiber

schreiber.bernd@adlittle.com



Arthur D. Little

Arthur D. Little, gegründet 1886, ist führend in der Management Beratung. Wir verbinden Strategie, Innovation und Technologie mit profunder Industrieexpertise. Wir unterstützen unsere Klienten mit nachhaltigen Lösungen für Probleme komplexer Geschäfte und Prozesse. Arthur D. Little hat einen kooperativen Arbeitsstil, außergewöhnliche Mitarbeiter und eine firmenweite Verpflichtung an Qualität und Integrität. Das Unternehmen ist weltweit an über 30 Standorten vertreten. Mit dem Partner Altran Technologies hat Arthur D. Little Zugriff auf ein Netzwerk von über 17.000 Experten. Arthur D. Little ist stolz, viele der Fortune 100 Unternehmen weltweit zu beraten wie auch viele andere führende Firmen und Körperschaften des privaten und öffentlichen Sektors. Für weitere Informationen besuchen Sie bitte www.adl.com

Copyright © Arthur D. Little 2010. Alle Rechte vorbehalten.

www.adl.com/Shared_Services