
Shared Service Center



Controller-Forum 2013

Erfolgsfaktoren bei der Einführung und im laufenden Betrieb

Definition: was ist ein Shared Service Center und welche Aufgaben sind dafür besonders geeignet



Konsolidierung und Zentralisierung von Dienstleistungsprozessen einer Organisation

Merkmale geeigneter Prozesse

- Hoher Standardisierungsgrad
- Hohe Anzahl an Wiederholungen
- Hoher Grad an Systemunterstützung
- Nur wenige Spezialfälle

Häufige Einsatzbereiche

- IT
- Finanzbereich
- HR
- Beschaffung
- Call Center

Welche Vorteile sind zu erwarten



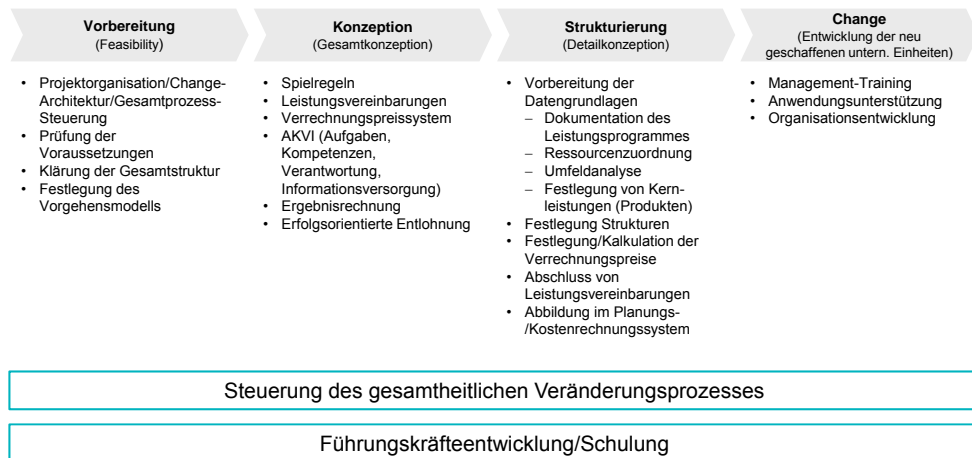
- Effizienzsteigerung durch Prozessstandardisierung
- Synergieeffekte durch Zentralisierung
- Kostenreduktion für Räumlichkeiten, Infrastruktur und Personal
- Konzentration operativer Einheiten auf das Kerngeschäft
- Niedrigere Fehlerrate durch Standardisierung
- Know-how-Konzentration
- Zentrale Kontrolle

Welche Nachteile könnten eintreten



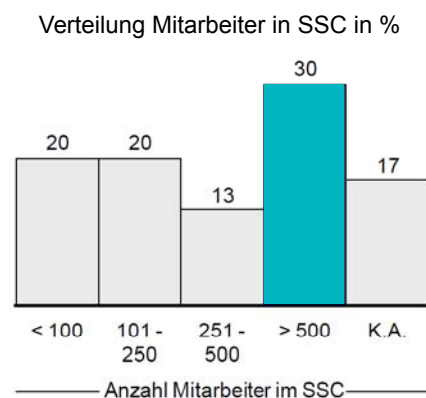
- Aufwand für die Anpassung der Prozesse in den Abteilungen und die Standardisierung der IT-Systeme
- Erhöhter Abstimmungsaufwand
- Zusätzliche Kontrollen nötig
- Reduzierte Kundennähe bzw. Servicequalität aufgrund:
 - räumlicher Distanz
 - des Einsatzes nicht adäquat qualifizierter oder unterbezahlter MitarbeiterInnen
- Höhere Fluktuation von SSC-MitarbeiterInnen und zusätzlicher Aufwand für Recruiting und Training
- Bei kleinen Einheiten: hoher Anteil an Zusatz Tätigkeiten

Die Einrichtung eines Shared Service Center ist ein Change-Projekt



SSC sind häufig große Organisationseinheiten

- Laut einer Studie aus dem Jahr 2012 beschäftigen 30 % der befragten Unternehmen mehr als 500 Mitarbeiter in ihrem SSC
- Nur ein Fünftel der Studienteilnehmer gab an, weniger als 100 Mitarbeiter zu beschäftigen



Quelle: Horváth & Partners (2012) – SSC in Osteuropa
Befragung von 30 internationalen Unternehmen aus verschiedenen Branchen des Industrie- und Dienstleistungssektors.

Instrumente zur Machbarkeitsuntersuchung/ Evaluierung bzw. Alternativen zu einem SSC

- (Laufendes) Benchmarking
- Ressourcenanalyse
- Prozessanalyse/Prozesskostenrechnung

Leistungsindikatoren

Produktivität/Effizienz

Mit welchem Ressourceneinsatz wird (zu welchen Kosten wie viel geleistet/produziert?

Durchlaufzeit

In welchem Verhältnis stehen produktive Zeiten für die Wertschöpfung und Warte- oder Liegezeiten zueinander? Wie lange ist die Gesamtdurchlaufzeit von Aufträgen?

Qualität

Welcher Nutzen entsteht für interne/externe Kunden durch die Leistung?

ICG-Referenzbeispiele in verschiedenen Branchen und Unternehmensgrößen



Österreichische Bundesbahnen-Holding AG: Begleitung, Projektplanung, Einführung Financial Shared Service Center



Bundestheater Holding GesmbH: Evaluierung Shared Services Überlegungen für das Rechnungswesen



Theaterholding Graz/Steiermark: Prozess-Benchmarking der Buchhaltung und Optimierung der Kernprozesse der Buchhaltung, des Personalwesens und der IT



Verbund Management Services GmbH: Benchmarking der Rechnungswesenprozesse mit mehreren österreichischen börsennotierten Unternehmen (OMV Solutions GmbH, AT&S, Voest Alpine Tech Hydro, Voest Alpine Industrieanlagenbau und Voest Alpine Stahl GmbH)



Bundesministerium für Finanzen: Errichtung der Buchhaltungsagentur des Bundes in der Rechtsform einer Anstalt Öffentlichen Rechts, Weiterentwicklung der Rahmenbedingungen für die Buchhaltungsagentur



Energie Steiermark AG: Prozess-Benchmarking und Optimierung der Kernprozesse des Rechnungswesen



Holding Graz GmbH: Benchmarking und Optimierung der Rechnungswesenprozesse



Rundfunk- und Telekomregulierungs GmbH: Evaluierung und Optimierung der Kernprozesse in den Bereichen Finanzen, Personal, Controlling, Front-Office, IT und Info-Management in Hinblick auf Effektivität, Effizienz, Transparenz, Schnelligkeit, Qualität und Kundenorientierung sowie Sicherheit



Fides Verrechnungs- und Dienstleistungs GmbH: Benchmarking und Optimierung der Kernprozesse des Rechnungswesen (Die Rechnungswesenleistungen werden für den Styria Medienkonzern erbracht)

Anhang

Prinzipien von Shared Service Centern

- Preis-/Kostentransparenz
- Prozess-Standardisierung und -Monitoring
- Kundenorientierung – Fokus auf Service-Qualität
- Benchmarking (kontinuierliche Verbesserung)
- Optimierung der Durchlaufzeiten
- Unternehmerisches Handeln

Erfolgsfaktoren 1/2



Erfolgsfaktoren bei der Einführung

- Hohes Commitment & Alignment des Managements
- Professionelles Projektmanagement
- Change Management und Kommunikation von hoher Bedeutung – vom Zeitpunkt der Machbarkeitsevaluierung bis hin zur Umsetzung
 - Enge Zusammenarbeit zwischen Projekt-Sponsor, Projektleitung, Kommunikation, HR und Ausbildung
 - Kommunikation überzeugender Vorteile
 - Frühzeitiger Dialog mit Stakeholdern & breites Erwartungsmanagement
 - Betroffene Führungskräfte & MitarbeiterInnen
 - Leistungsempfänger
 - Sozialpartner
- Standardisierte Prozesse sind Voraussetzung

Erfolgsfaktoren 2/2



Erfolgsfaktoren bei der Einführung

- Genaue Service Level Agreements sind anzustreben
- Klare Schnittstellendefinition
- Adäquate Stellenbesetzung und Trainings
- Hohe Akzeptanz ist nur mit Transparenz herstellbar
- Schrittweise Übertragung der Tätigkeiten: die Umsetzung braucht Zeit (meist ein Prozess von mehreren Jahren)
- Leitbildformulierung & Aufbau einer serviceorientierten Organisationskultur

Erfolgsfaktoren im laufenden Betrieb

- Laufend externe Benchmarks durchführen
- SSC hat Prozessverantwortung, macht Vorschläge zu Richtlinien iS des Gesamtoptimums
- HR-Management: Personalentwicklung, Maßnahmen zur MitarbeiterInnenbindung

Typische ICG-Leistungen im Rahmen von SSC-Einführungen



Fachliche Unterstützung (gemeinsame Erarbeitung oder Coaching/Sparring), z. B. in den Bereichen:

- Machbarkeitsstudie/Evaluierung der Einführung
- Organisationsstrukturgestaltung
- Prozessdesign/-optimierung
- Benchmarking
- Personalbedarfsermittlung
- Erarbeitung Governance-Richtlinien
- Ausgestaltung Service Level Agreements
- Definition KPIs/Performance Management System, Baseline-Feststellung bzw. Einbringen von Benchmarkingwerten
- Leistungsverrechnung
- Planrechnung
- Projektkommunikation & Change Management

Projektbegleitung

- Moderation von „schwierigen“ Klausuren und Workshops
- Durchführung von etwaigen Großgruppenveranstaltungen

Unterstützung auf der „sozio-kulturellen Ebene“

- Bearbeitung von unterschiedlichen Erwartungen und Sichtweisen
- Umgang mit Angst, Widerstand und Konflikt
- Erhebung, Planung und Gestaltung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Unterstützung bei Information und Kommunikation mit relevanten Stakeholdern (Konzerngesellschaften, Betriebsrat, ...)