

Der Shared Services Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen

Frank Wißkirchen, Helga Mertens

Erschienen in: Wißkirchen, F. (Hrsg.), Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren, S. 79-111, Stuttgart 1999, Schäffer Poeschel Verlag

- 1 Vom Outsourcing zum Shared Services Ansatz
- 2 Der Shared Services Ansatz im Spannungsfeld von Outsourcing und Zentralisierung
 - 2.1 Ausgangssituation des Shared Services Ansatzes
 - 2.2 Merkmale der Shared Service Center
 - 2.3 Shared Services - alter Wein in neuen Schläuchen?
 - 2.3.1 Shared Services versus Outsourcing
 - 2.3.2 Shared Services versus Zentralisierung
 - 2.4 Chancen und Risiken des Shared Services Ansatzes
- 3 Strategierelevante Aspekte des Shared Services Ansatzes
 - 3.1 Auswahl von Prozessen für Shared Service Center
 - 3.2 Anzahl der Shared Service Center und Standortwahl
 - 3.3 Service Level Agreements und Service Controlling
- 4 Transformationsprozesse als strategischer Erfolgsfaktor

1 Vom Outsourcing zum Shared Services Ansatz

Eine der wichtigsten strategischen Fragestellungen des Outsourcing ist, ob die für eine Auslagerung vorgesehenen Prozesse oder Leistungen hierfür überhaupt geeignet sind. Nähe zum Kerngeschäft, strategische Bedeutung oder Know-how Spezifität sind wesentliche Kriterien, die im Rahmen einer Prozeßstrukturanalyse darüber Aufschluß geben sollen, ob sich die Auslagerung von Funktionen oder Prozessen zu einem externen Dienstleister positiv oder negativ auf die zukünftige Unternehmensentwicklung auswirken wird. Ohne näher auf diese strategische Entscheidung im Rahmen eines Outsourcing-Projektes einzugehen, kann festgestellt werden, daß trotz einer Auslagerungswilligkeit des Managements eine Auslagerungsfähigkeit bestimmter Prozesse teilweise nicht gegeben ist. Dies gilt vor allem für Prozesse mit sehr hohem unternehmensinternem Informationsbedarf oder hoher Sensibilität bei der Verarbeitung der Daten, wie z.B. aus den Bereichen Rechnungswesen und Controlling. Aber auch für Prozesse mit einer sehr hohen Komplexität oder denjenigen Prozessen, die einen echten Wettbewerbsvorteil generieren, wie Beispiele von logistischen Prozessen zeigen.

Umgekehrt läßt sich in der Praxis aber auch beobachten, daß Outsourcing-Projekte deshalb nicht zustande kommen, weil, trotz Auslagerungsfähigkeit der Prozesse, die Auslagerungswilligkeit des Managements nicht gegeben ist. Häufig ist beim Outsourcing mit Widerständen des Managements zu rechnen, die in der fehlenden Bereitschaft, bestimmte Prozesse auszulagern, liegen. Eine Vielzahl an Argumenten wird in diesen Fällen von den Verantwortlichen im Unternehmen gegen die Auslagerung angeführt, wie z.B. die mit einem Outsourcing verbundenen Risiken, oder Beispiele von Mißerfolgsprojekten anderer Unternehmen, oder soziale und traditionelle Werte in Verbindung mit den auszulagernden Prozessen. Eines der immer wiederkehrenden Argumente gegen Outsourcing ist der mit einer Selbsterstellung der Leistung erzielbare Wettbewerbsvorteil, der sich jedoch häufig in einer hierzu durchzuführenden Kundenanalyse nicht nachvollziehen läßt.

Die Eignung der Prozesse und die Auslagerungswilligkeit des Managements sind jedoch nur notwendige, aber keine hinreichenden

Bedingungen für das Zustandekommen eines Outsourcings. Damit Outsourcing möglich wird, bedarf es neben dem auslagernden Unternehmen eines externen Unternehmens, in der Regel ein Dienstleister, der die bisher vom Unternehmen selbst erbrachten Leistungen in erforderlicher Qualität und wirtschaftlich zur Verfügung stellt. Diese Unternehmen haben häufig auch schon vor Einführung des Outsourcing die auszulagernden Leistungen als ihr Kerngeschäft angeboten, wie z.B. Rechenzentren, die ihr Kerngeschäft auf das Outsourcing von IT-Prozessen erweitert haben oder Speditionen, die sich zu Logistikdienstleistern mit einem Full Service Angebot entwickelt haben. Dabei ist festzustellen, daß derzeit kaum Dienstleister am Markt auftreten, die das Management und die Durchführung umfangreicher betriebswirtschaftlicher Prozesse hinter den bisher ausgelagerten EDV-Funktionen anbieten (z.B. Customer-Service-Management, Information-Management, Finance-Management, Human-Resource-Management, o.ä.). Ein potentieller Dienstleister, der diese Prozesse übernehmen kann, muß neben der Fähigkeit (Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen und Erfüllung der Anforderungen des auszulagernden Unternehmens) vor allem, aufgrund der Sensibilität der Daten, über eine hohe Akzeptanz bei dem auszulagernden Unternehmen verfügen.

Diese drei grundlegenden Voraussetzungen, die in der strategischen Phase eines Outsourcing-Projektes zu klären sind, nämlich

- die Eignung der Prozesse,
- das Vorhandensein eines externen Dienstleisters und
- die Auslagerungswilligkeit des Managements

sind jedoch noch keine Garantie für ein erfolgreiches Outsourcing. Negative Schlagzeilen über Mißerfolge nach der Durchführung eines Outsourcing-Projektes begleiten in der jüngsten Vergangenheit das Outsourcing.

Auf die mit einem Outsourcing verbundenen Risiken wurde in der Vergangenheit schon mehrfach hingewiesen, im wesentlichen handelt es sich hierbei um

- Abhängigkeit vom externen Dienstleister,
- keine Akzeptanz im Unternehmen,

- Risiko der Zusammenarbeit,
- Know how-Verlust,
- größere räumliche Distanz,
- Umstellungskosten,
- Leistung muß quantifizierbar, meßbar gemacht werden,
- Personalprobleme bei Umstellung.

Diese Risiken führen, in Verbindung mit einem unzureichenden Projektmanagement, schnell dazu, daß die mit einer Auslagerung von Prozessen angestrebten Ziele nicht oder nur in geringem Umfang erreicht werden können. Wenn dies vor allem für das Ziel der Kostenreduzierung gilt, wird aus dem erfolgsversprechenden Ansatz eines Outsourcings rasch ein Mißerfolg.

Aus diesem Grund wird immer häufiger die Frage nach Alternativen zu Outsourcing gestellt. Um sich auch bei einer eingeschränkten Auslagerungsfähigkeit der Prozesse, aber auch bei unzureichender Auslagerungswilligkeit des Managements dennoch auf die Kernprozesse konzentrieren zu können, sowie um die Risiken eines Outsourcing zu reduzieren, werden in der Praxis Organisationsmodelle umgesetzt, die den Einfluß des Unternehmens bei der Leistungserstellung im Vergleich zum Outsourcing erhöhen. Die in der Praxis bekannten Modelle der Einflußnahme auf die Prozeßdurchführung reichen von einer relativ geringen Einflußnahme zwischen Unternehmen und externem Dienstleister auf Basis von Verträgen beim klassischen Outsourcing, über Beteiligungen bis hin zur vollständigen Einflußnahme auf Tochterunternehmen. Wird die Leistungserstellung auf ein neues Unternehmen übertragen, das in Form eines Beteiligungs- oder Tochterunternehmens geführt wird, spricht man in der Praxis von Ausgliederung anstelle einer Auslagerung wie beim Outsourcing¹.

Es ist zu beobachten, daß häufig jene Bereiche Gegenstand einer Ausgliederungen in ein wirtschaftlich und/oder rechtlich selbständiges Unternehmen sind, die im auslagernden Unternehmen bisher als Zentralbereiche geführt worden sind. Ziel einer solchen Ausgliederung ist

¹ vgl. zur Unterscheidung auch den Beitrag von Zahn/Barth/Hertweg in diesem Buch.

in der Regel die Steigerung der Effizienz in diesen Bereichen, indem versucht wird, Markt- und Wettbewerbsmerkmale einzuführen. Dabei wird angestrebt, daß diese neugegründeten Unternehmen sofort oder in einer späteren Phase als Outsourcer für andere Unternehmen am Markt tätig werden können. Bekanntestes Beispiel in Deutschland dürfte hierfür sicherlich die Firma debis Systemhaus sein, die das Ergebnis einer Ausgliederung von EDV Funktionen bei Daimler Benz war und heute als IT-Outsourcer für andere Unternehmen am Markt tätig ist.

Im Kontext dieser Ausgliederungsthematik ist in der jüngsten Vergangenheit in den USA und mittlerweile auch in vielen Ländern Europas der Begriff der Shared Services eingeführt worden. Hierauf soll nachfolgend näher eingegangen werden.

2 Der Shared Services Ansatz im Spannungsfeld von Outsourcing und Zentralisierung

Um die Relevanz des Shared Services Ansatzes als wettbewerbsbestimmende Organisationsform beurteilen zu können, ist dieser Ansatz aufgrund seines Neuigkeitsgrades kurz zu beschreiben. Nach Darstellung der Ausgangssituation, bei der auch der Versuch einer inhaltlichen Definition vorgenommen wird, werden die Merkmale eines Shared Service Centers spezifiziert. Damit ist die Grundlage geschaffen, um den Shared Services Ansatz von Outsourcing und Zentralisierung abzugrenzen. Danach wird auf die mit diesem Ansatz verbundenen Chancen und Risiken eingegangen.

2.1 Ausgangssituation des Shared Services Ansatz

Seit den 80er Jahren gehen immer mehr große Unternehmen dazu über, ihre Organisation in selbständige Geschäftsbereiche zu segmentieren (Geschäfts-bereichsorganisation). Diese Segmentierung orientiert sich im wesentlichen an den Produkten oder Kundengruppen der Organisation. Ziel dieser Segmentierung oder Dezentralisierung ist die Erreichung eines Wettbewerbsvorteils durch Erhöhung der Flexibilität im Vergleich zu einer vormals zentralistisch aufgebauten Großorganisation. Die

Geschäftsbereichsorganisationen lassen sich vor allem durch folgende wettbewerbssteigernde Merkmale charakterisieren:

- kleine abgegrenzte Einheiten
- Abflachung von Hierarchieebenen
- Delegation von Entscheidungen
- Schnittstellen-Management
- Prozeßorientierung
- Einführung von internem Marktdruck

Diesen Vorteilen der selbständigen Einheiten stehen jedoch auch erhebliche Nachteile bei den administrativen Prozessen gegenüber. Zu diesen Nachteilen zählen vor allem:

- lokal unterschiedliche Abläufe gleicher Prozesse:

Im Laufe der Zeit entwickeln die Abläufe der administrativen Prozesse eine Eigendynamik, die sich an den jeweiligen lokalen Gegebenheiten (Management, Organisation, technische Ausstattung, usw.) orientiert.

- ineffiziente und ineffektive Verwaltungsprozesse:

Die Prozeßdurchführung in den Nicht-Kernprozessen ist vor allem aufgrund der Nichtausnutzung von Größenvorteilen und Vernachlässigung von Interdependenzen als ineffizient zu bezeichnen. Aufgrund ihrer Eigenschaft als Nicht-Kernprozeß kann häufig auch eine ineffektive Leistungserstellung beobachtet werden, da sie bei Ressourcen und Know-how Allokation an untergeordneter Stelle berücksichtigt werden. Allgemein können aus diesem Grunde diese Prozesse auch als „veraltet“ bezeichnet werden. Durch die lokale Prozeßdurchführung ist es erforderlich, daß in diesen Verwaltungsbereichen Managementaktivitäten mehrfach ausgeführt werden müssen.

- nicht standardisierte DV-Systeme

Die an den lokalen Standorten eingesetzten DV-Systeme und Tools sind nicht standardisiert und meist nicht kompatibel. Dies führt zu einem erheblichen Mehraufwand bei übergreifenden Auswertungen und Aggregationen.

- hoher Infrastrukturbedarf

Sowohl räumlicher als auch technischer Infrastrukturbedarf ist mehrfach zu beschaffen, was zu nicht optimaler Nutzung der Räumlichkeiten und erhöhten Kosten, z.B. bei Lizenzgebühren führt.

Aus Sicht der Gesamtorganisation stellt sich die Frage, ob es eine Organisationsform gibt, bei der sich die Vorteile einer Segmentierung nutzen lassen, aber gleichzeitig die Nachteile bei den Unterstützungs- und Verwaltungsprozessen vermieden werden. Als Lösungsansatz hat sich hierzu in Großunternehmen der Shared Services Ansatz entwickelt, der durch die Bildung von Shared Service Centern die Beseitigung vorliegender Nachteile bei gleichzeitiger Erhaltung der Autonomie der Geschäftseinheiten ermöglicht.

Dabei beinhaltet der Shared Services Ansatz

- **die mittel- bis langfristige Zusammenlegung/-führung gleicher, bisher dezentral durchgeführter Dienstleistungsprozesse**
- **in einen oder mehrere wirtschaftlich und/oder rechtlich selbständige(n) Verantwortungsbereich(e) (Shared Service Center, Abk.: SSC)**
- **zur Unterstützung mehrerer Organisationseinheiten**
- **mit der Absicht, den Ressourceneinsatz zu optimieren.**

Aufgrund des mittel- bis langfristigen Zeithorizonts dieser Organisationsform wird der strategische Charakter einer Entscheidung für diesen Ansatz deutlich. Ähnlich wie beim Outsourcing ist eine Rückkehr zur ursprünglich dezentralen Prozeßdurchführung nur mit erheblichen Kosten möglich. Die Entscheidung über die Anzahl der Shared Service Center ist Gegenstand des Strategiekonzepts und hängt von unterschiedlichen Faktoren ab, auf die noch einzugehen sein wird. Wesentliches Merkmal des oder der SSC ist die Selbständigkeit, in der Regel als Profit Center organisiert, worin es sich grundsätzlich von einer Zentralabteilung unterscheidet. In der Regel werden mehrere, häufig überregionale Organisationseinheiten unterstützt. Im Gegensatz zum Outsourcing, wo der Zweck in einer Optimierung der Fertigungstiefe besteht, werden SSC mit dem Zweck einer Optimierung des Ressourceneinsatzes gebildet. Die Zusammenlegung der Prozesse

ermöglicht die gemeinsame Nutzung von Ressourcen (Mitarbeitern, Technologie, Infrastruktur) und damit die effiziente Bereitstellung qualitativ hochwertiger Leistungen.

2.2 Merkmale der Shared Service Center

Abgeleitet aus der inhaltlichen Definition ergeben sich vier Hauptmerkmale (vgl. Abbildung 1), mit denen ein Shared Service Center beschrieben werden kann und womit es sich von verwandten Ansätzen, insbesondere dem Outsourcing und der Zentralisierung unterscheidet.

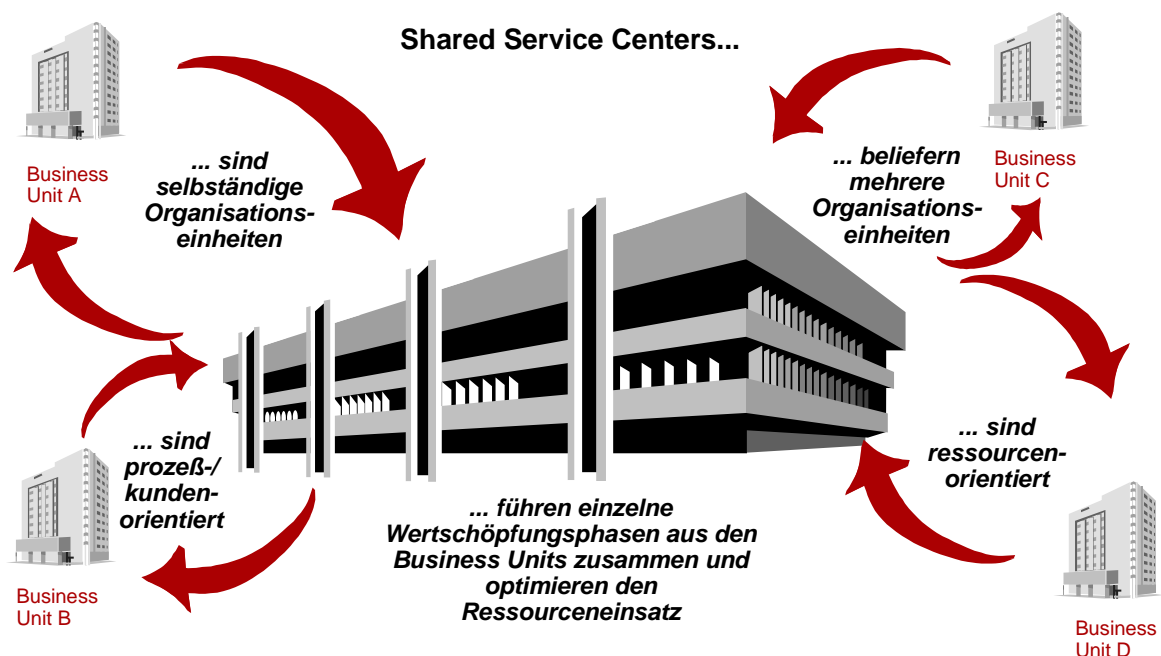


Abbildung 1: Grundlegende Merkmale eines Shared Service Centers

Shared Service Center

- sind selbständige Organisationseinheiten

Aufgrund seiner wirtschaftlichen (und teilweise rechtlichen) Selbständigkeit können Elemente des Marktes installiert werden. Der Verzicht auf eine zentrale Planung der Leistungen eines Shared Service Centers unterscheidet dieses von einer Zentralstelle.

- beliefern mehrere Organisationseinheiten mit Leistungen

Die SSC Organisationsform kann verschiedene Organisationseinheiten des eigenen Unternehmens mit Dienstleistungen beliefern, wobei es sich nicht an regionalen Grenzen orientiert. So ist ein SSC für ganz Europa ebenso möglich, wie ein SSC je Land oder mehrere SSC in einem Land, wenn die Produktgruppen Gegenstand der Entscheidung über die Anzahl sind.

Darüber hinaus können durch ein SSC auch externe Organisationen mit Leistungen versorgt werden.

- sind prozeß- und kundenorientiert

Die Prozeßorientierung eines Shared Service Centers impliziert eine Optimierung der in dieser Organisationsform zusammengelegten Prozesse. Im Vordergrund hierbei steht die Parallelisierung von Prozeßschritten und Eliminierung ineffizienter Abläufe. Im Zuge der Prozeßorientierung führt eine Bestimmung von Prozeßverantwortlichen zu einer Verringerung von Hierarchie in einem Shared Service Center. Die (interne) Kundenorientierung ergibt sich aus der Ausrichtung dieser Organisationsform auf die dezentralen Geschäftssegmente.

- sind ressourcen- und wertschöpfungsorientiert

Die Optimierung des Ressourceneinsatzes als Oberziel eines Shared Service Centers orientiert sich an dem Managementkonzept der Vermeidung von Verschwendung im Unternehmen. Durch die Zusammenlegung von Nicht-Kernprozessen trägt der Shared Service Ansatz zu einer verbesserten Wertschöpfungsorientierung der einzelnen Geschäftseinheiten bei, die ihre Ressourcen stärker für Managementaufgaben als für die Abwicklung von Transaktionen einsetzen können.

2.3 Shared Services - Alter Wein in neuen Schläuchen?

Die Beschreibung der Merkmale sowie die inhaltliche Definition von Shared Services machen deutlich, daß es sich hierbei um ein Organisationskonzept handelt, das Bestandteile unterschiedlicher Konzepte vereint. Aus diesem Grunde besteht die Gefahr, den Shared Service Ansatz mit einem der bekannten Konzepte gleichzusetzen, je

nach Stärke der Ausprägung eines deren Bestandteile. Eine häufige Verwechslung besteht mit dem Zentralisierungsansatz, da auch dieser die Ziele der Ressourcenoptimierung und Kostensenkung durch Bündelung von Funktionen und durch Schaffung einer zentralen Unternehmenseinheit verfolgt. Weniger problematisch ist die Abgrenzung zu Outsourcing, während das Konzept der Ausgliederung kaum eindeutig vom Shared Service Ansatz zu unterscheiden ist. Um den Neuigkeitsgrad dieses Ansatzes herauszustellen, soll der Shared Service Ansatz vor allem gegenüber Outsourcing und Zentralisierung abgegrenzt werden.

2.3.1 Shared Services versus Outsourcing

Obwohl eindeutige Unterscheidungsmerkmale vorliegen, werden Outsourcing und Shared Services in der Praxis manchmal verwechselt. Dies mag daran liegen, daß aus Sicht der dezentralen Organisationseinheiten tatsächlich bestimmte Prozesse „ausgelagert“ werden, also nicht mehr selbst durchzuführen sind. Unterstützt wird diese Gefahr der Verwechslung noch dadurch, daß in beiden Konzepten, Outsourcing und Shared Services, Planungs- und Kontrollfunktion in bezug auf die Prozeßleistung in den dezentralen Einheiten verbleiben. Dieses Merkmal gilt nicht mehr aus Sicht des Gesamtunternehmens; hier handelt es sich um keine Auslagerung sondern um die Zusammenfassung von Prozessen. Das Fehlen eines wirtschaftlich und rechtlich selbständigen externen Dienstleisters ist der wesentliche Unterschied der beiden Konzepte. Weitere Unterschiede liegen in der Ausgestaltung der Geschäftsbeziehungen zwischen Shared Service Center und dezentralen Einheiten, bzw. externem Dienstleister und Geschäftseinheiten begründet. Erstere basieren auf einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung, die über Serviceverträge geregelt ist, während letztere eine externe Kunden-Lieferanten-Beziehung darstellt, die über Vertragswerke zu regeln ist.

Eine weitere Unterscheidung definiert sich über die Eignung der Prozesse für Outsourcing und Shared Services. So kann es durchaus sinnvoll sein, aufgrund ihrer Nähe zum Kerngeschäft nicht für ein Outsourcing geeignete Prozesse in einem Shared Service Center zusammenzufassen. Weitere Unterscheidungsmerkmale dieser beiden Ansätze zeigt Tabelle 1.

Shared Services	Outsourcing
■ Kostensenkung durch Nutzung von Economies of Scale	■ Kostensenkung durch Variabilisierung fixer Kosten
■ Konzentration auf Kerngeschäft (aus Sicht dezentraler Einheiten)	■ Konzentration auf Kerngeschäft
■ Auf-/Ausbau eigenes (Prozeß-)Know-how	■ Vergabe/Verzicht auf eigenes Know-how
■ Verrechnungspreise	■ Marktpreise
■ Koordinationskosten	■ Transaktionskosten
■ Service Level Agreements	■ Dienstleistungsverträge
■ Service-Controlling	■ Dienstleistungscontrolling

Tabelle 1: Unterscheidungsmerkmale von Shared Services und Outsourcing

2.3.2 Shared Services versus Zentralisierung

In der unternehmerischen Praxis wird Shared Services häufig mit Zentralisierung gleichgesetzt, da in beiden Ansätzen Funktionen oder Prozesse in einen Verantwortungsbereich übergehen. Die vielfach negativen Erfahrungen von Organisationseinheiten mit Zentralstellen sind im vermutlich auch dafür verantwortlich, weshalb sich der Shared Services Ansatz in Deutschland erst langsam durchsetzt. In Diskussionen zum Thema Shared Services kann immer wieder festgestellt werden, daß in den Unternehmen angenommen wird, Prozesse sollen auch hier aus lokalen Geschäftseinheiten in eine Zentralstelle übertragen werden. Die mit einer Zentralisierung verbundenen wesentlichen Nachteile sind zur besseren Abgrenzung von Zentralisierung und Shared Services noch einmal in Tabelle 2 aufgeführt.

Vorteile Zentralisierung	Nachteile Zentralisierung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kostenreduzierung durch Nutzung von economies of scale ■ leistungssteigernde Bündelung kritischer Ressourcen ■ konzernweite Bündelung von Kompetenzen für einen raschen Aufbau neuer Geschäftsfelder ■ u.U. Nutzung von Synergieeffekten zwischen den Konzerneinheiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kosten für zentrale Koordination der Geschäftsbereiche (Koordinationskosten) ■ Vergrößerung der formal eingeschränkten zentralen Leitungsmacht durch ■ zunehmende Formalisierung und Regulierung mittels allgemeiner Konzernrichtlinien (Bürokratie) ■ Ineffizienz der Leistungserbringung in dezentralen Einheiten durch unnötige Formalien der Zentrale ■ zentrale Bereitstellung von Leistungen, die in dezentralen Einheiten aufgrund des größeren Marktdrucks schneller, günstiger und qualitativ besser ausgeführt werde (Ineffizienz) ■ zentrale Leistungserbringung häufig nicht an Anforderungen der internen und externe Kunden orientiert ■ Doppelaufwendungen, wenn Leistungen der Zentrale auch dezentral erbracht werden (z.B. Statistiken, Überprüfung von Lieferantenbeziehungen)

Tabelle 2: Vor- und Nachteile der Zentralisierung

Beim Shared Services Konzept steht vor allem eine starke Fokussierung auf den Kunden sowie die Erstellung der Leistung unter Wettbewerbsbedingungen im Vordergrund. Dabei wird das Ziel verfolgt, die Vorteile der Zentralisierung zu nutzen, ohne deren Nachteile zu übernehmen. Aus diesem Grund unterscheiden sich beide Ansätze auch bezüglich ihrer Gestaltungsparameter, die in Tabelle 3 gegenübergestellt sind. In der Praxis ist manchmal auch eine Mischform beider Ansätze anzutreffen. So ist es beispielsweise möglich, in einer Holding-Organisation, die über ein dezentrales Finanz- und Rechnungswesen in den Geschäftsbereichen sowie eine Zentralstelle für Grundsatzfragen des Finanzwesens verfügt, ein Shared Service Center für die dezentralen Prozesse zu bilden, unter Beibehaltung der Zentralabteilung.

Shared Services	Zentralisierung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Zusammenführung von Prozessen in ein oder mehrere Organisationseinheiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zusammenfassung von Funktionen in eine Zentralstelle
<ul style="list-style-type: none"> ■ Planung und Kontrolle der Leistungserbringung verbleiben bei lokalen Geschäftseinheiten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ zentrale Planung, Durchführung und Kontrolle der Leistungserbringung
<ul style="list-style-type: none"> ■ wirtschaftlich selbständige Organisationseinheit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wirtschaftlich unselbständige Organisationseinheit
<ul style="list-style-type: none"> ■ Verhandlungsprozeß mit Verrechnungspreisen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Planungs-/Budgetierungsprozeß mit Umlagen
<ul style="list-style-type: none"> ■ bei Marktleistungen besteht häufig Wettbewerbsdruck 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leistungserstellungspflicht und Abnahmepflicht

Tabelle 3: Gestaltungsparameter von Shared Services und Zentralisierung

Schwieriger ist eine Unterscheidung zwischen Ausgliederung und Shared Services zu treffen. Beide Ansätze sind weder begrifflich noch inhaltlich eindeutig voneinander abzugrenzen. Sie beinhalten beide die Verlagerung von Funktionen oder Prozessen in einen eigenständigen Verantwortungsbereich. Im Zusammenhang mit Ausgliederung wird auch häufig von „internem Outsourcing“ gesprochen. Auch eine Unterscheidung in bezug auf die Form der Selbständigkeit des eigenständigen Verantwortungsbereichs, wie sie zwischen Zentralstellen und Shared Services angestellt werden konnte, führt nicht weiter. Beide Ansätze sehen zumindest eine wirtschaftliche Selbständigkeit mit dem Ziel der Ergebnisverantwortung vor, die häufig als Tochterunternehmen oder Beteiligungsgesellschaft auch die rechtliche Selbständigkeit beinhaltet. Allerdings sind in der Praxis Shared Service Center überwiegend nur wirtschaftlich selbständig, während Ausgliederungen meist sowohl zu einer wirtschaftlichen als auch zu einer rechtlichen Selbständigkeit führen.

Versucht man, als ein Unterscheidungsmerkmal die Vorgehensweise in der Praxis zugrunde zu legen, fällt auf, daß meistens bereits zentral organisierte Funktionsbereiche oder Abteilungen Gegenstand von Ausgliederungen sind. Ziel ist hierbei, bisherige Zentralstellen effizienter und transparenter zu gestalten. Dies gilt für das zentrale Personalwesen

oder das zentrale Rechnungswesen ebenso wie für den zentralen EDV-Bereich oder andere administrative Einheiten. Von Shared Services hingegen wird dann gesprochen, wenn diese Prozesse im Rahmen einer Segmentierung der Organisationseinheiten dezentralisiert worden sind und nun in einen Verantwortungsbereich zusammengelegt werden.

Ein weiteres pragmatisches Unterscheidungsmerkmal zwischen Shared Services und Ausgliederung besteht in der Komplexität der Umsetzung. Häufig findet bei der Ausgliederung, zumindest in der Anfangsphase, eine nahezu identische Übernahme der Prozeßdurchführung von der vormals zentralen Organisationseinheit in die neue ausgegliederte Einheit statt. In einem Shared Service Center müssen dagegen Prozesse, die in den lokalen Einheiten meist unterschiedlich abgewickelt werden und in der Regel über keine einheitliche DV-Unterstützung verfügen, zusammengeführt werden. Das ist aber nur erfolgreich möglich, wenn mit der Zusammenlegung auch eine Standardisierung der Prozesse und der EDV verbunden ist.

2.4 Chancen und Risiken des Shared Services Ansatzes

Der Shared Services Ansatz enthält eine Reihe von Chancen, aber auch Risiken, auf die nachfolgend näher eingegangen werden soll. Neben der Darstellung dieser Chancen und Risiken ist die Frage zu beantworten, mit welchen Maßnahmen die Realisierung der Chancen verstärkt und die der Risiken verringert werden kann.

Chancen des Shared Services Ansatzes

Die Bildung von Shared Service Centern vereint eine Reihe von Chancen oder Nutzen auf sich, die im einzelnen auch in den Konzepten der Zentralisierung oder des Outsourcing zu finden sind, ohne jedoch die Risiken dieser Ansätze zu beinhalten. Hierbei handelt es sich im wesentlichen um die in Tabelle 4 dargestellten Chancen.

Chancen	Erläuterungen
Kostenreduzierung	Die Reduzierung der Kosten hat mehrere Ursachen: <ul style="list-style-type: none"> ■ economies of scale <ul style="list-style-type: none"> – Durch ein entsprechendes Transaktionsvolumen der Prozesse in einem SSC lassen sich Skaleneffekte realisieren. ■ Effizienzvorteil <ul style="list-style-type: none"> – Aufgrund der optimierten Prozesse im SSC erfolgt die Leistungserstellung effizienter als in den lokalen Einheiten, so daß der notwendige Personaleinsatz geringer ist. ■ Kostenbewußtsein <ul style="list-style-type: none"> – Durch die Einführung von Verrechnungspreisen werden nur noch die tatsächlich benötigten Leistungen in Anspruch genommen. ■ Ressourceneinsatz <ul style="list-style-type: none"> – Durch die Zusammenlegung von Prozessen kann eine verbesserte Ressourcenallokation erfolgen
Kunden-Lieferanten-Verhältnis	Die Einführung von Markt- und Wettbewerbsmerkmalen führt zu einer Kunden- und Serviceorientierung bei den Steuerungs- und Unterstützungsprozessen. Die Interessen der beiden Partner sind in Service Level Agreements festgelegt.
Konzentration auf Kerngeschäft	In den lokalen Einheiten werden Kapazitäten für das Kerngeschäft sowie für andere Managementprozesse frei.
Qualitätssteigerung	Durch optimierte Prozesse und verbesserten Einsatz von Technologie lassen sich Qualitätssteigerungen in der Leistungserstellung erzielen.
Reduzierung der Durchlaufzeiten	Die Reduzierung der Durchlaufzeiten ergibt sich aus der Kombination effizienter Prozesse und optimaler Technologieunterstützung.
Verbesserung der Informationsgewinnung	Standardisierte und den Anforderungen entsprechende Informations- und Kommunikationstechnologien verbessern die Informationsgewinnung und -verarbeitung.
Aufbau von zentralem IT-Know how	Durch entsprechend große Kapazitäten im SSC läßt sich größeres IT-Know how aufbauen als in lokalen Einheiten und führt zur Teilnahme am technischen Fortschritt.
Aufbau von zentralem Prozeß-Know how	Die Kapazitäten im SSC ermöglichen ein zentrales Prozeß-Know how, das zu Wettbewerbsvorteilen führen kann.
Mitarbeitermotivation	Erweiterte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche sowie neue Anreizsysteme führen zur Steigerung der Mitarbeitermotivation.

Tabelle 4: Chancen des Shared Services Ansatzes

Wenngleich eine große Anzahl der Chancen eher qualitativ zu bewerten ist, lassen sich bei dem Kostenaspekt, aufgrund der Erfahrungen mit erfolgreichen Shared Services Projekten, Einsparungen zwischen 20% und 30% der ehemaligen Leistungserstellung erzielen.

Neben den Chancen ergeben sich Vorteile im Vergleich zu alternativen Konzeptansätzen, wie dem Outsourcing oder der Zentralisierung. Im

Vergleich mit Outsourcing besteht durch die Bildung von Shared Service Centern eine Unabhängigkeit des Unternehmens im Gegensatz zur Abhängigkeit von einem externen Dienstleister bei der Auslagerung von Prozessen. Im Vergleich mit der Zentralisierung ergibt sich der in Tabelle 4 schon dargestellte Vorteil der Kunden- und Serviceorientierung sowie die Ausgestaltung des Shared Service Centers als Profit Center im Vergleich zum Cost Center einer Zentralabteilung.

Risiken des Shared Services Ansatzes

Den Chancen stehen insbesondere während der Implementierung Risiken gegenüber, die sich auf die Bereiche Menschen, Prozesse, Technologie und Organisation auswirken (vgl. Tabelle 5).

Risiken	Erläuterungen
Menschen	<ul style="list-style-type: none"> ■ unterschiedliche Kultur ■ unterschiedliche Sprache ■ Ängste der Mitarbeiter vor <ul style="list-style-type: none"> – Downsizing – Machtverlust – Ortswechsel – Kontrollfunktion des SSC
Prozesse	In den lokalen Einheiten bestehende Prozesse sind nicht kompatibel und nicht standardisierbar.
Technologie	In den lokalen Einheiten bestehende Technologien sind nicht kompatibel und nicht integrierbar.
Organisation	Unterschiedlich rechtliche Rahmenbedingungen.

Tabelle 5: Risiken bei der Implementierung des Shared Services Ansatzes

Zur Beantwortung der Frage, wie sich die Risiken verringern und die Chancen verstärken lassen, müssen die für ein erfolgreiches Shared Services Projekt notwendigen **Erfolgsfaktoren** berücksichtigt werden. Hierbei handelt es sich im wesentlichen um

- eindeutige Vision, Ziele und Strategie, die vom Management über alle Regionen hinweg geteilt werden,

- Übertragung der Vision auf die Organisation,
- uneingeschränktes Sponsorship und Engagement durch Top Management,
- eine globale Geschäftsperspektive für das SSC,
- umfangreiche Investitionen in Organization Change Management und Telekommunikationstechnologie.

3 Strategierelevante Aspekte des Shared Services Ansatzes

Ebenso wie beim Outsourcing, handelt es sich beim Shared Services Ansatz um ein strategisches Konzept, bei dem es eine Reihe von strategischen Aspekten bei der Realisierung zu berücksichtigen gilt. Hierzu zählen im wesentlichen

- Auswahl der Prozesse für ein Shared Service Center,
 - Standortwahl und Anzahl der Shared Service Center,
 - Service Level Agreements und Service-Controlling,
- auf die im folgenden näher eingegangen wird.

3.1 Auswahl von Prozessen für Shared Service Center

Zur Klärung der Frage, welche Prozesse sich für eine Zusammenlegung in ein Shared Service Center eignen, ist eine Prozeßanalyse durchzuführen. Grundsätzlich stehen alle Funktionen und Prozesse entlang der Wertschöpfungskette, die keine Kernprozesse der jeweiligen Geschäftseinheit sind, für eine Zusammenlegung in ein SSC zur Disposition. Hierbei handelt es sich um die unterschiedlichsten Steuerungs- und Unterstützungsprozesse in einem Unternehmen (vgl. Abbildung 2). In der Praxis besteht allerdings derzeit ein Trend, überwiegend Finanzprozesse in einem Shared Service Center zusammenzulegen.



Abbildung 2: Prozesse für ein Shared Service Center

Sind in einem Unternehmen einzelne Steuerungs- und Unterstützungsprozesse identifiziert, gibt die Prozeßanalyse anhand relevanter Kriterien Aufschluß über die Möglichkeit einer Verlagerung dieser Prozesse in ein SSC (vgl. den rechten Entscheidungsast in Abbildung 3). Erstes Kriterium ist die Frage, ob der Prozeß an mehr als einem Standort durchgeführt wird; nur in diesem Fall ist eine Zusammenlegung sinnvoll. Das Kriterium der wettbewerbsrelevanten Kundenbeziehung prüft, ob sich durch eine Zusammenlegung und die damit verbundene räumliche Entfernung zu externen Kunden Wettbewerbsnachteile ergeben. Dies ist vor allem bei Prozessen mit hoher Kundenservice- und Lieferserviceintensität von Bedeutung, wo die Nähe zum Kunden durch die lokale Prozeßdurchführung zwingend erforderlich ist. Die Vergleichbarkeit des Prozesses an den verschiedenen Standorten ist in der Ausgangssituation in der Regel kaum gegeben, da meist sowohl ablauforganisatorische als auch DV-spezifische Besonderheiten in den lokalen Unternehmensbereichen anzutreffen sind. Hier ist vor allem die Prüfung der Standardisierbarkeit dieses in seinen Abläufen unterschiedlichen Prozesses von Bedeutung. Nur wenn eine weitgehende Standardisierung möglich ist, empfiehlt sich die Zusammenlegung des Prozesses in ein SSC.

An dieser Stelle soll auch darauf hingewiesen werden, daß die beiden letztgenannten Kriterien (Notwendigkeit der Kundennähe und Spezifität

der Prozeßdurchführung) häufig als Argument der Verantwortlichen in den Geschäftseinheiten gegen die Errichtung eines SSC angeführt werden. Vor diesem Hintergrund wird die Bedeutung der Prozeßanalyse deutlich, deren Aufgabe es letztendlich ist, die Widerstände in den lokalen Einheiten auf ihre Relevanz zu hinterfragen.

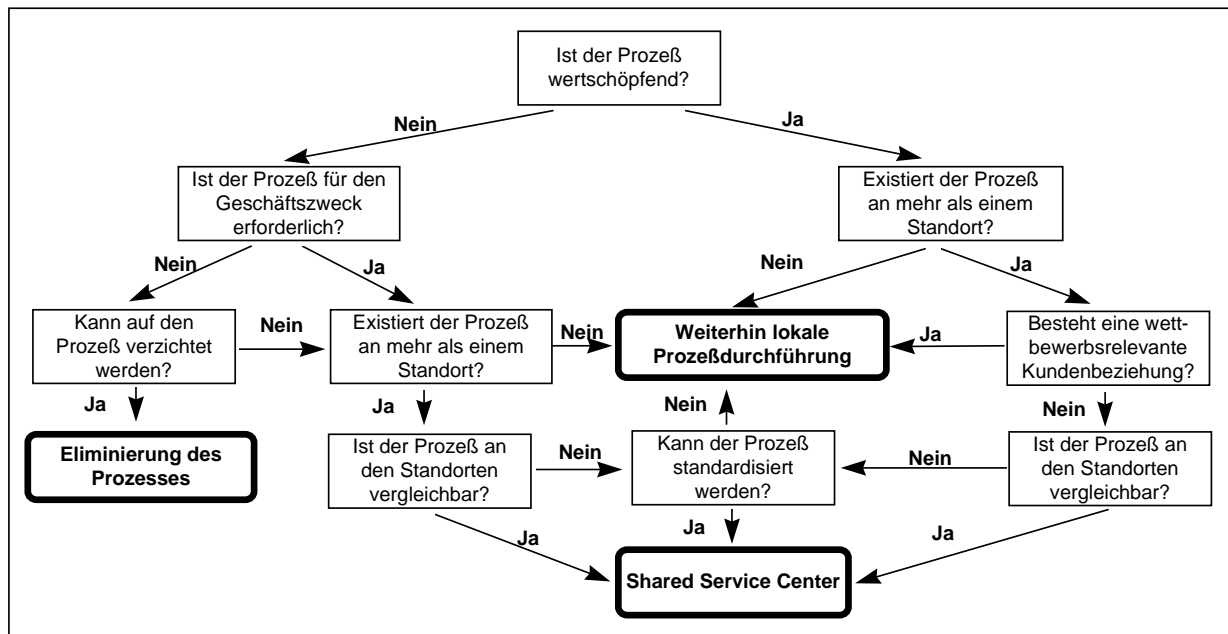


Abbildung 3: Eignung der Prozesse für ein Shared Service Center

In der Praxis bietet eine Prozeßanalyse in dieser Phase der strategischen Entscheidungen die Gelegenheit, auch nicht wertschöpfende Prozesse zu identifizieren und in einem anschließenden Reengineering zu eliminieren (vgl. den linken Entscheidungsast in Abbildung 3).

Bisher werden in den Unternehmen überwiegend transaktionsorientierte Prozesse mit einem hohen Volumen in Shared Service Center zusammengelegt (high volume, low skills). Dies ist aber weniger mit dem Ergebnis einer Prozeßanalyse zu begründen als vielmehr durch pragmatische Implementierungsansätze und dem Ziel, schnelle Erfolge zu realisieren. Ebenso können Know-how intensive Managementprozesse (low volume, high skills) in einem Shared Service Center zusammengelegt werden, was jedoch höhere Anforderungen an das Projektmanagement und die Implementierung stellt.

3.2 Anzahl der Shared Service Center und Standortwahl

Die Festlegung der Anzahl der Shared Service Center und die Wahl des Standorts der einzelnen Shared Service Center ist immer eine strategische Entscheidung, da sie langfristig angelegt und mit meist erheblichen Investitionen verbunden ist. Sie gewinnt mit zunehmender Globalisierung der Unternehmen an Bedeutung und ist im wesentlichen von der Gesamtstrategie des Unternehmens abhängig. Grundlage der Entscheidung, ob ein oder mehrere Shared Service Center betrieben werden sollen, bilden in erster Linie die Anforderungen der zu versorgenden Märkte an die Leistungen des Shared Service Centers. Bei einfachen transaktionsorientierten und extrem standardisierten Prozessen ohne unmittelbaren Kontakt zu den lokalen Geschäftseinheiten kann ein zentrales Shared Service Center ausreichend sein, um eine möglichst optimale Nutzung der Mengeneffekte zu erreichen.

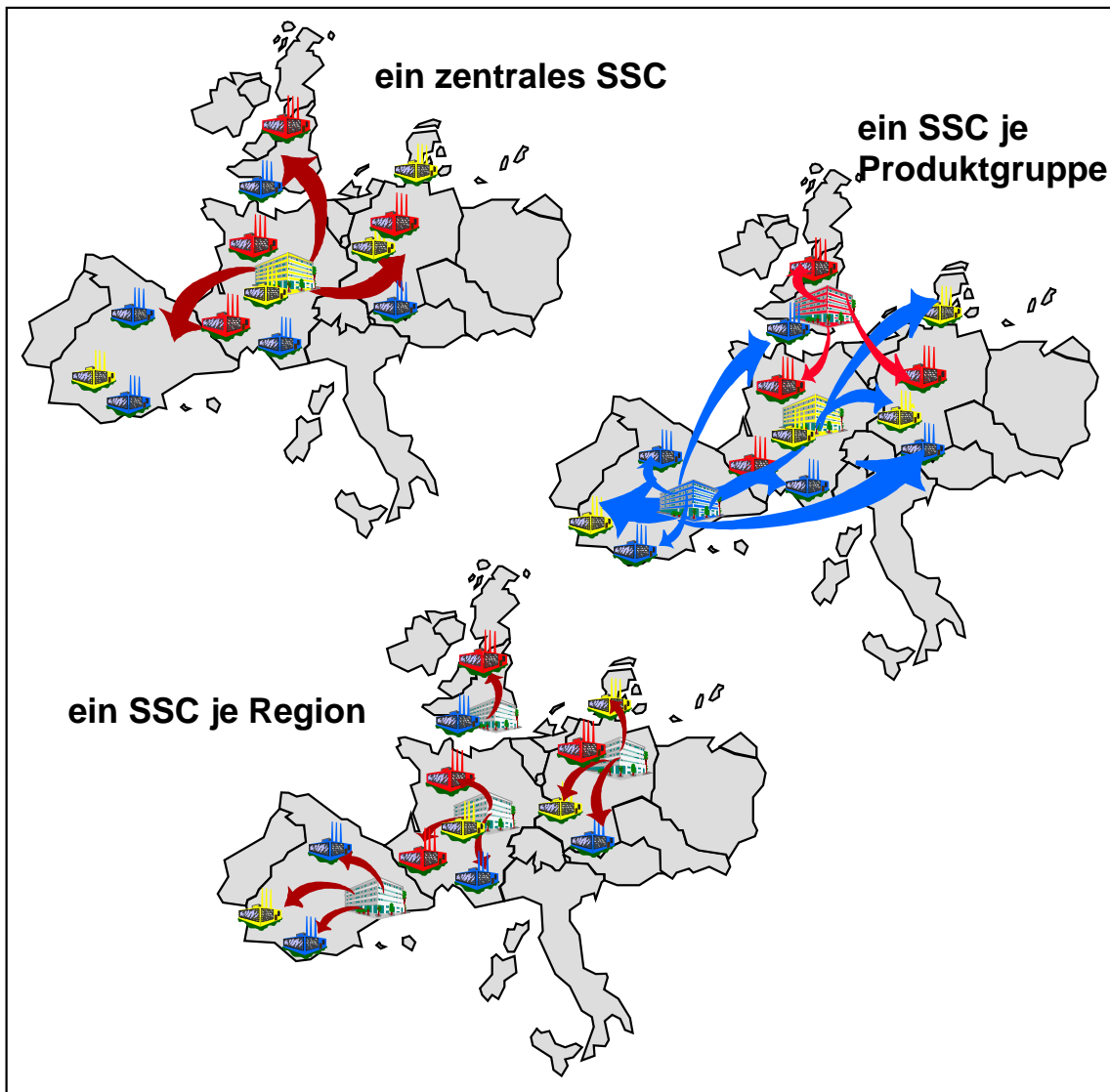


Abbildung 4: Alternativen der Ausgestaltung von Shared Service Centern

Werden Prozesse in einem Shared Service Center zusammengelegt, deren Abläufe sich z.B. in Abhängigkeit der nach Produktgruppen segmentierten Geschäftsbereiche unterscheiden, kann sich die Anzahl der Shared Service Center nach der Zahl der Produktgruppen richten. Bestehen hingegen Differenzierungen der Prozesse in Abhängigkeit der zu versorgenden Märkte, wird die Anzahl durch die zu beliefernden Regionen bestimmt. Die wesentlichen Alternativen für ein in Europa tätiges Unternehmen zeigt Abbildung 4, wobei zu erkennen ist, daß bei vielen Unternehmen der Trend in Richtung eines zentralen europäischen Shared Service Centers geht. Anzumerken ist, daß sprachliche Aspekte bei der Festlegung der Anzahl im Vergleich zum Aspekt der durch

Mengeneffekte zu erzielenden Kosteneinsparungen ein untergeordnete Rolle spielen sollten, was jedoch in Europa eine Schwierigkeit darstellen kann.

Die im Zusammenhang mit der Anzahl an Shared Service Centern zu treffende zweite strategische Entscheidung betrifft die **Standortwahl**. Bei der Wahl der Standorte für die festgelegte Anzahl der Shared Service Center konkurriert grundsätzlich der Aufbau eines neuen Standortes („green field“-Lösung) mit der Nutzung von Einrichtungen, Räumlichkeiten und Infrastrukturen an bereits bestehenden Standorten.

Als Entscheidungsunterstützung sind im wesentlichen die für eine Standortwahl von Unternehmen bekannten Kriterien heranzuziehen. In Abhängigkeit von den Anforderungen der zu beliefernden Geschäftseinheiten sind diese Kriterien zu gewichten. In einem zweiten Schritt werden die einzelnen Kriterien hinsichtlich ihres Erfüllungsgrades für jeden potentiellen Standort bewertet. Die Summe der Produkte aus Gewichtung und Bewertung für jeden Standort ergibt eine Rangfolge der Vorteilhaftigkeit. Checkliste 1 zeigt eine Bewertungsmatrix für ausgewählte Kriterien.

Kriterium	Gew.	Standort A (bestehend)		Standort B (neu)		Standort C (neu)	
		Bew.	Summe	Bew.	Summe	Bew.	Summe
<ul style="list-style-type: none"> ■ Verfügbarkeit des Faktors Arbeit <ul style="list-style-type: none"> – Arbeitskräfteangebot – Ausbildungsstand – Sprachen – Fluktuation 							
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kosten des Faktors Arbeit <ul style="list-style-type: none"> – Löhne/Gehälter – Sozialaufwendungen – Reisekosten – Schulung/Training 							
<ul style="list-style-type: none"> ■ geographische Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> – Verkehrsanbindung – Nähe zu Flughafen 							
<ul style="list-style-type: none"> ■ technische Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> – Telekommunikation – IT-Support 							
<ul style="list-style-type: none"> ■ rechtl.-polit. Umfeld <ul style="list-style-type: none"> – Vorschriften und Gesetze – Steuern – Gewerkschaften – politisches Klima 							
<ul style="list-style-type: none"> ■ wirtschaftl. Umfeld <ul style="list-style-type: none"> – Lieferantennähe – Wettbewerbsintensität 							

ät							
■ Freizeitwert							
Gesamtsumme							

Checkliste 1: Entscheidungsmatrix für Standortwahl Shared Service Center

Zu den wichtigsten Kriterien in der Praxis zählt die Verfügbarkeit der Mitarbeiter und die Arbeitskosten sowie die gesetzlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen der unterschiedlichen Standorte. Um z.B. die Verfügbarkeit bisher bewährter Mitarbeiter nicht durch Fluktuation zu gefährden, fällt die Wahl des Standortes häufig zugunsten der Lokation einer bestehenden Geschäftseinheit, die in der Ausgangssituation schon über qualifizierte Mitarbeiter zur Prozeßdurchführung verfügt. Erfahrungen aus einem anderen Projekt zeigen, daß das Shared Service Center an einem neuer Standort aufgebaut wurde, um keine politischen Spannungen in der Organisation entstehen zu lassen, wenn durch die Entscheidung zugunsten eines bestehenden Standortes eine lokale Geschäftseinheit bevorzugt würde. Und schließlich ist die Sprache ein weiteres wichtiges Kriterium, wodurch der Trend des Aufbaus von Shared Service Centern im englischsprachigen Sprachraum verstärkt wird.

Die Wahl Deutschlands als Standort für Shared Service Center ist derzeit eher noch die Ausnahme; gemessen an den entscheidungsrelevanten Kriterien (Arbeitsflexibilität, Kosten des Faktors Arbeit, steuerliche und rechtliche Rahmenbedingungen) verfügt Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern sicherlich über einen Standortnachteil.

3.3 Service Level Agreements und Service-Controlling

Die gemeinsame Nutzung von Ressourcen durch die segmentierten Geschäftseinheiten führt zu einer bereichsübergreifenden Kooperation zwischen Shared Service Center und lokalen Geschäftsbereichen. Damit ist der Aufbau von internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen mit marktähnlichem Charakter verbunden, über die der Austausch der Prozeßleistungen erfolgt. Da es sich bei diesen Leistungen häufig um keine marktgängigen Leistungen handelt, oder ein Marktbezug aus anderen Gründen nicht möglich ist, sind die Rahmenbedingungen und Merkmale des Leistungsaustausches zwischen den

Organisationseinheiten festzulegen. Im Gegensatz zu den Verträgen beim Outsourcing können bei diesen internen Austauschbeziehungen keine juristisch abgrenzbaren Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Statt dessen werden Vereinbarungen über den Servicegrad der Leistungserbringung zwischen den Handlungspartner abgeschlossen, die als Service Level Agreements (SLAs) bezeichnet werden.

Neben grundsätzlichen Regelungen wie

- Definition der Prozesse mit Schnittstellen,
- Liefer-/Abnahmeverpflichtung in einer Übergangszeit,
- Möglichkeit eines Marktzugangs des SSC,
- Möglichkeit eines Marktbezugs der lokalen Einheiten (evtl. in Verbindung mit Remanenzregelungen für das SSC) sowie
- Definition eines Abrechnungs- und Anreizsystems,

stellen meßbare Leistungskriterien unverzichtbare Bestandteile der Service Level Agreements dar, mit denen die Leistungserbringung überprüft werden kann (vgl. Abbildung 5).

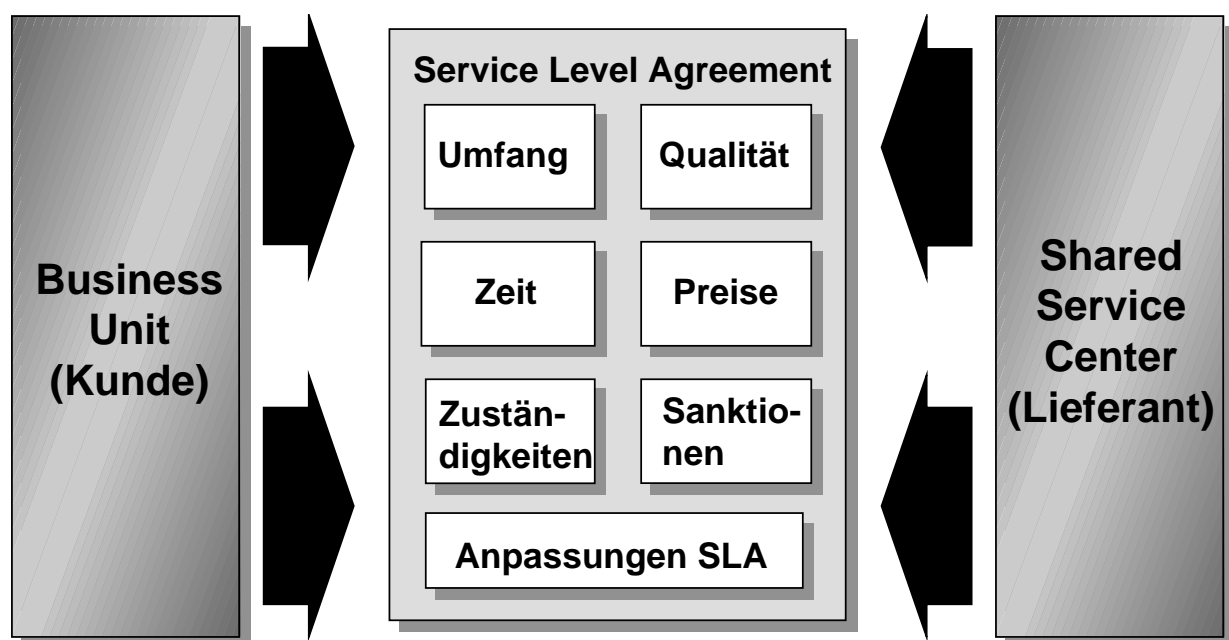


Abbildung 5: Wesentliche Inhalte der Service Level Agreements

■ Umfang, Qualität, Zeit

Die Festlegung des Umfangs und der erforderlichen Qualität der Leistungserbringung erfolgt in jährlichen Planungs- und Abstimmrunden. Hier haben die Kunden des SSC ihren Bedarf hinsichtlich Menge und Qualität festzulegen und an das SSC zu melden. Dieses plant daraufhin seine erforderlichen Kapazitäten. Der Zeitaspekt definiert die Periodizität der Leistungslieferung, bzw. die Verfügbarkeit von Systemen.

■ Preise

Die Festlegung der innerbetrieblichen Verrechnungspreise beinhaltet ein erhebliches Konfliktpotential. In der Aufbauphase des SSC werden meist die Preise auf Basis von Leistungsvolumina ermittelt. Erst in einer späteren Phase werden zusätzliche Kostentreiber berücksichtigt. Dabei muß die Ermittlung der Verrechnungspreise immer die strategische Ausgestaltung eines SSC berücksichtigen (Profit Center, Cost Center, mit/ohne Marktzugang, o.ä.). Eine unterjährige Preisanpassung aufgrund von Abweichungen in der Leistungserstellung oder der Leistungsabnahme ist aufgrund des damit verbundenen Aufwands und der für beide Partner notwendigen Planungssicherheit nicht zu empfehlen. Stattdessen ist über Ausgleichsregelungen am Jahresende nachzudenken.

■ Zuständigkeiten

Hier gilt es, die Rollen-/Aufgabenverteilung zwischen SSC und lokalen Einheiten zu klären. So wird z.B. festgelegt, welcher Informationsbedarf des SSC durch die Kunden zu decken ist. Desweiteren ist bei komplexeren Prozessen festzulegen, wer (SSC oder lokale Einheiten) für die Ausführung von Teilprozessen zuständig ist. So gibt es in der Praxis Zusammenarbeitsmodelle zwischen SSC und Kunden, in denen das SSC Controllingleistungen erbringt, die Geschäftseinheiten aber ebenfalls über Business Unit Controller verfügen. Hier ist eine eindeutige Trennung der Zuständigkeiten erforderlich.

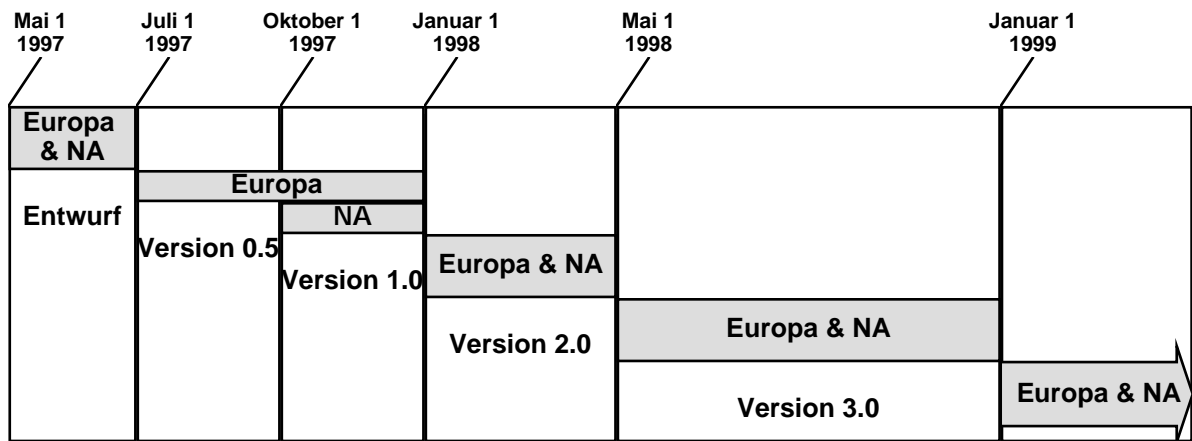
■ Sanktionen

Die Sanktionen sind ein wichtiges Steuerungs- und Kontrollinstrument und regeln das Verhalten bei Verstößen gegen die Vereinbarungen der SLAs. Die Sanktionen können Maßnahmen von der Installation eines Problemlösungsteams bei Nichteinhaltung der Vereinbarungen über

Kündigungsrechte bis hin zu finanziellen Strafen umfassen. Hierzu zählen z.B. Gutschriften bei Minderleistungen durch das SSC oder Ausgleichszahlungen bei geringerer Inanspruchnahme der Leistung durch die Geschäftseinheiten. Ferner sollte festgelegt sein, ob und wann die Kunden des SSC bei Nichteinhaltung der festgelegten Leistungsparameter eine marktgängige Leistung auch von externen Anbietern beziehen können.

■ **Anpassungen der Service Level Agreements**

Im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprogrammes sind die SLAs in bestimmten Zeitabständen den aktuellen Marktbedingungen anzupassen. Hier hat sich in der Praxis die Institution eines Optimierungsteams bewährt, das im Bedarfsfall zur Lösung und Vermeidung von Problemen zusammentritt und aus Mitgliedern des SSC und den jeweils betroffenen Geschäftseinheiten besteht. Für die Anpassung der SLAs im Zeitablauf zeigt Abbildung 6 ein Projektbeispiel.



SLA Version	Ziele	Termine	
Entwurf	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung eines SLA mit vereinfachter Struktur 	Mai 1 - Mai 23	
0.5	<ul style="list-style-type: none"> Verbesserung SLA und Identifizierung der Schlüsselprozesse (E & NA) Sammlung von Basisdaten für Europa für die Entw. der Leistungsmessung Verbesserung der Basis-Leistungsmeßdaten und der Definitionsmethoden Sammlung von Basis-Leistungsmeßdaten für NA 	Mai 15 - Mai 31 Juli 1 - Oktober 1 Oktober 1 - Dezember 31 Oktober 1 - Dezember 31	1997
1.0	<ul style="list-style-type: none"> Abschluß der Leistungsmessungen und Entwicklung von Leistungszielen Implementieren Version 1.0 mit Berechnungsmechanismen 	Januar 1 - April 30 Januar 1 - April 30	1998
2.0	<ul style="list-style-type: none"> Festlegen der Sanktionen bei Nichterreichung der Leistungszahlen (SSC & Kunde) Nutzen vorläufiger Leistungsmeßdaten für die Korrektur des SLA 	Mai 1 - Dezember 31 Mai 1 - Dezember 31	1998
3.0	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung von Preismechanismen Festlegen der Sanktionen bei Nichterreichung der Leistungszahlen (SSC & Kunde) Review und Bearbeiten aller Komponenten des SLA 	Januar 1 Januar 1 Januar 1	1999

Abbildung 6: Zeitplan für die Entwicklung von Service Level Agreements

Die vorangehende Abbildung macht deutlich, daß in diesem Projektbeispiel die bei der Implementierung des Shared Service Centers installierten Service Level Agreements einem ständigen Anpassungs- und Verbesserungsprozeß unterliegen.

Sind die Service Level Agreements definiert, ist eine ständige Planung, Steuerung und Kontrolle der einzelnen Indikatoren erforderlich. Hierzu ist im Verantwortungsbereich des Shared Service Centers ein **Service-Controlling** zu installieren. Dabei umfaßt dieses Service-Controlling drei

relevante Bereiche: das Leistungs-Controlling, das Prozeß-Controlling und das Qualitäts-Controlling. Innerhalb dieser drei Bereiche hat das Service-Controlling unterschiedliche Aufgaben wahrzunehmen:

■ **Leistungs-Controlling**

Hier findet die Planung und Überwachung der in den Service Level Agreements definierten Leistungen hinsichtlich Menge, Preis und Termin statt. In der Planung ist das Leistungs-Controlling für die zeitgerechte Ermittlung der Ergebnisse der Planungsrunden zwischen lokalen Einheiten und SSC zuständig. Darauf aufbauend erfolgt die Planung der erforderlichen Kapazitäten sowie die Budgeterstellung. Für die Überwachung der Leistungserbringung kommen der Soll-Ist-Vergleich und die Abweichungsanalyse zur Anwendung. Dabei kommt es darauf an, bei Abweichungen zwischen Soll und Ist Lösungsalternativen aufzuzeigen, deren Auswahl zu unterstützen und die Umsetzung zu überwachen.

■ **Prozeß-Controlling**

Mit dem Prozeß-Controlling nimmt das Service-Controlling eine im Controllingbereich der Unternehmen noch nicht weit verbreitete Aufgabe wahr. Zentrale Aufgabe ist die permanente und zukunftsgerichtete Überwachung, Verbesserung und Weiterentwicklung der im SSC stattfindenden Prozesse. Insbesondere in den ersten Jahren nach der SSC-Implementierung können durch ein Prozeß-Controlling erhebliche Effizienzsteigerungspotentiale bei den Prozessen identifiziert und umgesetzt werden. Dies gilt vor allem dann, wenn die Prozesse mit ihren Ist-Abläufen in das SSC übernommen werden und erst anschließend durch Standardisierung angepaßt und gegebenenfalls durch ein Reengineering optimiert werden.

■ **Qualitäts-Controlling**

Das Qualitäts-Controlling stellt eine Klammer zwischen dem Leistungs- und Prozeß-Controlling dar; es umfaßt beide Bereiche. In Verbindung mit dem Leistungs-Controlling ist es Aufgabe des Qualitäts-Controlling, die Einhaltung der festgelegten Service Levels zu überwachen und Maßnahmen bei deren Abweichung einzuleiten. Ferner hat es die Aufgabe, im Zeitablauf sich ändernde Anforderungen der Kunden des SSC bezüglich der Leistungsinhalte und -qualität aufzuspüren und in

kundenorientierte Ergebnisse umzusetzen. Diese Aufgabe wird nicht ohne ständigen Kontakt zu den lokalen Einheiten zu erfüllen sein. Hier drückt sich die Kundenorientierung des SSC auch im Bereich des Service-Controlling aus.

Im Gegensatz zum Outsourcing spielt die Überwachung der Einhaltung der Qualitätsstandards beim Shared Services Konzept eine geringere Rolle, da im Gegenteil zu beobachten ist, daß sich die Qualität der Prozeßleistung in einem SSC im Vergleich zur vormaligen dezentralen Leistungserstellung erhöht.

In Verbindung mit dem Prozeß-Controlling unterstützt das Qualitäts-Controlling dieses bei der Einhaltung von Qualitätsstandards der im SSC stattfindenden Prozesse. Über die Leistungsprozesse hinaus, sollte das Qualitäts-Controlling die Gestaltung und Optimierung der Schnittstellen zwischen SSC und Geschäftseinheiten zur Aufgabe haben. Für den Erfolg der Kunden-Lieferanten-Beziehung sind, ähnlich wie beim Outsourcing, beide beteiligten Partner verantwortlich, so daß der Pflege der Schnittstellenfunktion eine erfolgsbestimmende Funktion zukommt; in diesem Zusammenhang könnte auch von einem Beziehungs-Controlling gesprochen werden.

Institutionell ist das Service-Controlling durch einen Verantwortlichen wahrzunehmen, der unmittelbar der SSC-Leitung untersteht. Damit wird gleichzeitig sichergestellt, daß es einen konkreten Ansprechpartner für die lokalen Einheiten bei Problemen gibt. Der Erfolg des Service-Controllers hängt maßgeblich davon ab, ob es ihm gelingt, eine vertrauensvolle Beziehung zu den Geschäftseinheiten aufzubauen. Die Konzentration der Abstimmungsaktivitäten auf die Institution des Service-Controllers schafft Transparenz und reduziert die Transaktionskosten. In Shared Service Centern ohne Service-Controller besteht die Gefahr einer „black box“ aus Sicht der lokalen Einheiten, wie sie von klassischen Zentralstellen hinlänglich bekannt ist.

4 Transformationsprozesse in der Realisierungsphase als strategischer Erfolgsfaktor

Wurde die Bildung von kleinen selbständigen Einheiten in den letzten Jahren immer wieder als relevanter Wettbewerbsfaktor herausgestellt, so

soll nun die gemeinsame Nutzung bereichsübergreifender Ressourcen und die Kooperation zwischen selbständigen Geschäftsbereichen und Serviceeinheiten zu einem neuen Wettbewerbsvorsprung führen. Soll nicht, wie schon erwähnt, der Eindruck einer neuerlichen Zentralisierung entstehen und damit ein Rückschritt anstelle des Fortschritts erreicht werden, ist die Realisierung des Shared Services Ansatzes mit erheblichen Anstrengungen bei der Transformation der bestehenden Strukturen in den neuen Organisationszustand verbunden². Vom Transformationsprozeß von der bestehenden in die neue Organisationsstruktur sind die Mitarbeiter, die Prozesse und die Informationstechnologie betroffen.

■ Transformation der Mitarbeiter

Beim Übergang einer Geschäftsbereichsorganisation auf die Shared Services Organisation durchlaufen die Mitarbeiter einen äußerst schwierigen Transformationsprozeß. Ziel dieser Transformation ist es, die Prozeßbeteiligten aus den bestehenden Abteilungen in Verwaltungsbereichen der selbständigen Geschäftseinheiten in eine Struktur zu überführen, deren wesentliches Merkmal die Kunden- und Serviceorientierung darstellt. Die Auswirkungen der Transformation für die Mitarbeiter von der Ausgangssituation zur zukünftigen Situation zeigt Abbildung 7.

² Zu den einzelnen Phasen des Projektmanagements einer erfolgreichen Umsetzung des Shared Services Ansatzes vgl. Wißkirchen (1998), S. 149-155.

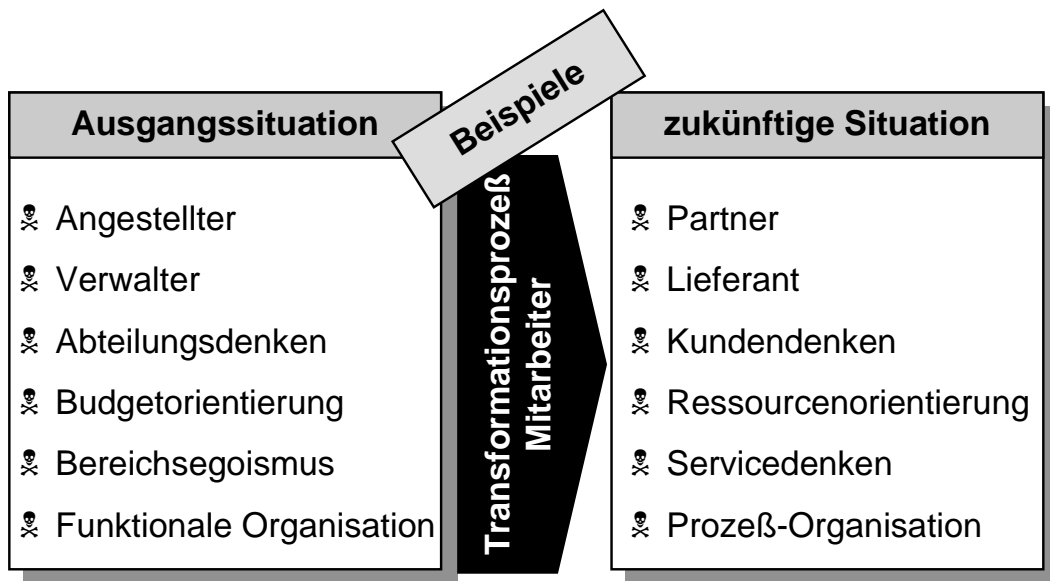


Abbildung 7: Transformationsprozeß der Mitarbeiter beim Shared Services Ansatz

Beim Übergang zu einer SSC-Organisation müssen die Mitarbeiter eine Kunden-Lieferanten-Beziehung zu den lokalen Geschäftseinheiten aufbauen und damit das Kundendenken entwickeln. Es findet ferner ein Wandel von der funktionalen zur prozeßorientierten Sichtweise der Leistungserstellung statt. Um die zukünftige Situation möglichst rasch und erfolgreich zu erreichen, muß das Management

- Visionen entwerfen,
 - Mobilisierung durch Führungspersönlichkeiten erreichen,
 - interaktive Kommunikation fördern,
 - Anreizsysteme schaffen,
 - individuelles Lernen und Schulung forcieren,
 - Sanierung und Erneuerung der Organisation durchführen,
- um damit den Transformationsprozeß aktiv zu unterstützen.

Vor allem die flachere Hierarchie in einem Shared Service Center und die im allgemeinen damit verbundenen geringeren Aufstiegsmöglichkeiten machen die Suche nach alternativen Anreizsystemen erforderlich. In der Praxis hat sich der direkte Leistungsbezug bei der Entlohnung bewährt sowie die Entwicklung neuer Kompetenzfelder für die Mitarbeiter. Es kommt vor allem darauf an, während des Transformationsprozesses die

Ängste der Mitarbeiter bezüglich Arbeitsplatzverlust und Einflußverlust abzubauen.

■ Transformation der Prozesse

Durch die Konzentration auf die Kernprozesse in den Geschäftsbereichsorganisationen werden deren Unterstützungs- und Steuerungsprozesse vernachlässigt, was zu ineffizienten und ineffektiven Verwaltungsprozessen führt. Diese sind mit dem Shared Services Ansatzes in eindeutig definierte und standardisierte Prozesse eines Shared Service Centers zu transformieren. Die Transformation der Prozesse zeigt Abbildung 8.

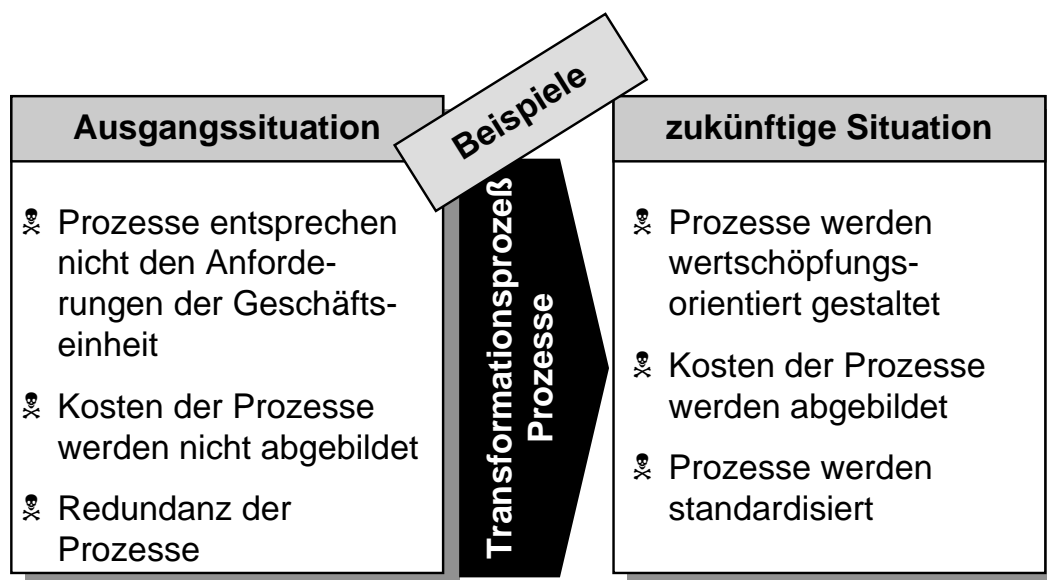


Abbildung 8: Transformationsprozeß der Prozesse beim Shared Services Ansatz

Der gesamte Transformationsprozeß der Prozesse umfaßt drei Phasen, von der jede für sich im Rahmen des Gesamtprojekts als Teilprojekt bezeichnet werden kann. Hierbei handelt es sich um die Phasen der

■ Standardisierung

Da die Prozesse in den dezentralen Geschäftseinheiten i.d.R. unterschiedlich abgewickelt werden, müssen sie vereinheitlicht bzw. standardisiert werden, um Synergien nutzen zu können. Dabei sind durchaus auch zukünftig „echte“ Prozeßvarianten zulässig, die sich aus den spezifischen Anforderungen der Geschäftseinheiten ergeben.

- **Konsolidierung**

In der Konsolidierung werden die ausgewählten Prozesse in das Shared Service Center übernommen. Eine wesentliche Entscheidung hierbei ist, ob zuerst die Prozesse ohne die Technologie oder beides gleichzeitig übernommen werden soll.

- **Reengineering**

In dieser Phase findet eine Prozeßoptimierung/-neugestaltung statt. Wesentliche Bestandteile sind die Parallelisierung/Eliminierung von Aktivitäten, die Vermeidung von Schnittstellen durch Installation eines Prozeßverantwortlichen sowie die optimale Unterstützung der Prozesse mit Informations- und Kommunikationstechnologien.

Während die Durchführung aller drei Phasen (Konsolidierung, Standardisierung, Reengineering) im allgemeinen Bestandteil der Transformation der Prozesse ist, muß im Rahmen der Implementierungsplanung geklärt werden, in welcher Reihenfolge die genannten Phasen in das Gesamtprojekt zu integrieren sind. Wie Abbildung 9 zeigt, gibt es in der Praxis drei mögliche Vorgehensweisen.

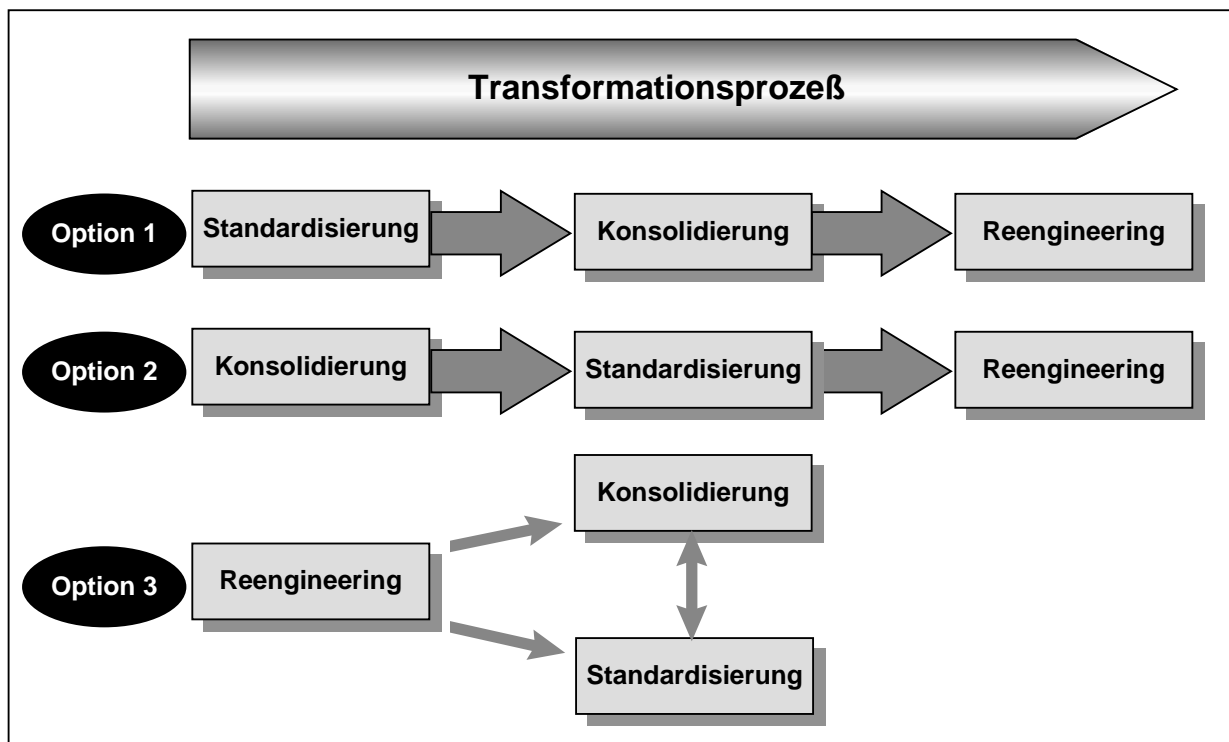


Abbildung 9: Standardisierung, Konsolidierung und Reengineering als Phasen der Transformation von Prozessen

Da alle drei Optionen sowohl Vor- als auch Nachteile haben, ist die Entscheidung über die Reihenfolge unternehmensspezifisch zu treffen. Zu berücksichtigende Faktoren hierbei sind

- Zeitpunkt der Auslagerung,
- Unterscheidungsmerkmale der Prozesse und Technologien in den Geschäftseinheiten,
- Möglichkeit der Übernahme bestehender Technologien in das SSC oder
- Notwendigkeit der Einführung neuer Technologien,
- Akzeptanz des Shared Service Centers bei den Mitarbeitern,
- Notwendigkeit der Einstellung neuer Mitarbeiter oder
- Möglichkeit der Übernahme des vorhandenen Personals.

Beim derzeitigen Aufbau eines Shared Service Centers als Joint Venture zwischen SHELL und ERNST & YOUNG in Glasgow, von dem aus alle europäischen Niederlassungen von SHELL mit Finanzdienstleistungen versorgt werden sollen, wurde die zweite Vorgehensweise gewählt. Mitte 1998 war die Konsolidierung für zwei Länder abgeschlossen. Hierzu wurden die Ist-Prozesse in den lokalen Geschäftseinheiten dokumentiert, von den zukünftigen SSC-Mitarbeitern an den lokalen Arbeitsplätzen eingeübt und anschließend in das SSC übernommen. Anschließend wurden sowohl die weiteren Länder integriert als auch die Prozesse standardisiert und optimiert.

■ **Transformation der Informationstechnologie**

Durch den Einsatz eigener Datenbanken und eigener technischer Infrastruktur, sind die an den lokalen Standorten eingesetzten DV-Systeme und Tools nicht standardisiert und meist nicht kompatibel. Ein geschäftsbereichsübergreifender Informationsfluß ist durch diese Insellösungen nicht gewährleistet, was zu einem erheblichen Mehraufwand bei übergreifenden Auswertungen und erforderlichen Aggregationen führt. Diese Probleme sollen mit der Implementierung des Shared Service Centers gelöst werden; der hierzu notwendige Transformationsprozeß ist in Abbildung 10 dargestellt.

Die Einführung von Shared Services versucht, die vorhandenen Informationssysteme und Informationsstrukturen im Unternehmen zu integrieren. Dabei stellt sich jedoch häufig heraus, daß die vorhandene Informationstechnologie für die Übernahme in ein Shared Service Center aufgrund dessen Anforderungen nicht geeignet ist. Folgende Anforderungen können an die Informationstechnologie eines Shared Service Centers gestellt werden:

- einheitliche Plattformen (WIN NT)
- vernetzter Zugriff auf Daten innerhalb des gesamten Unternehmens
- Web-basierte Anwendungen
- Electronic Data Interchange (EDI) (Austausch von speziell strukturierten Geschäftsdaten)
- schnelle Implementierung von Anwendungspaketen, insbesondere neuer Client/Server Anwendungen
- Einsatz von Standardanwendungen (SAP, Baan)
- möglicher Einsatz von mobilen Computern
- kosteneffektiv in der Entwicklung und Administration
- weltweite Kommunikation per e-mail und Gruppenlösungen (Lotus Notes, Organizer)
- Sammlung und Verwaltung von Unternehmenswissen
- konsistente Datenstrukturen
- Wartung und Support

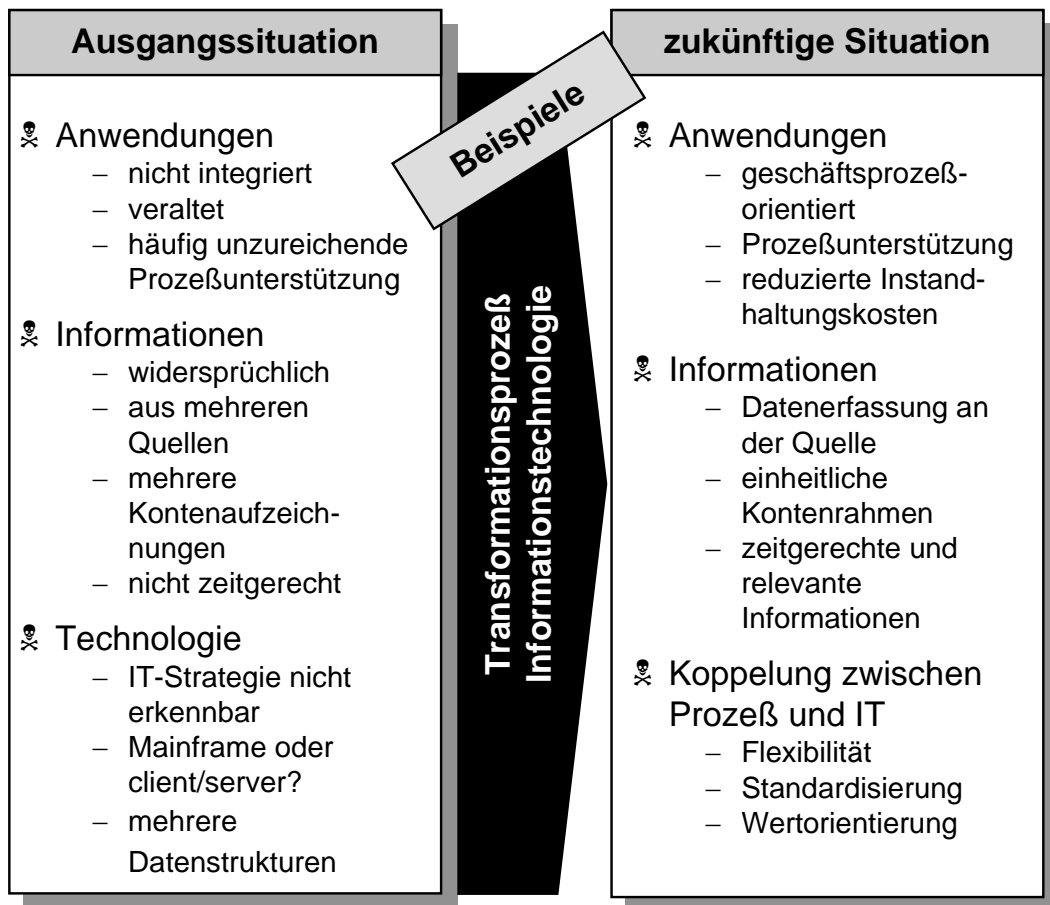


Abbildung 10: Transformationsprozeß der Informationstechnologie beim Shared Services Ansatz

Auf Basis der definierten Anforderungen ist die Technologieauswahl und der Aufbau eines effizienten und effektiven Informationssystems möglich.

