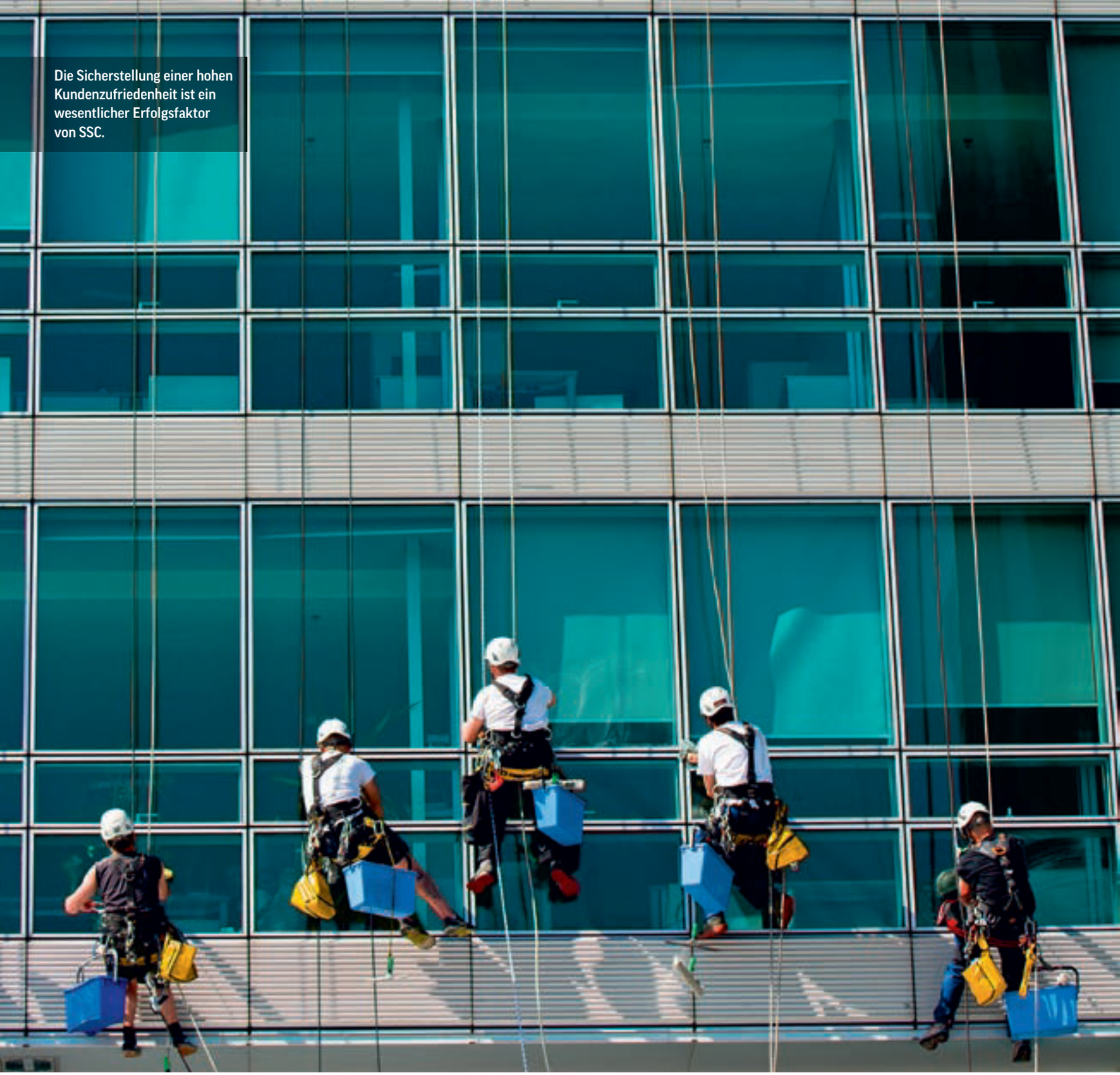

Die Sicherstellung einer hohen Kundenzufriedenheit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor von SSC.

FOTO: FOTOLIA.COM

SHARED SERVICE CENTER

Von Vorteilen und Fallstricken

Im Prinzip ist das ja ein **gutes Konzept: Shared Service Center** bündeln bisher **dezentral durchgeführte** Unterstützungsleistungen in **zentraler Kernfunktion**. Unternehmen, **Prozesse** und **Menschen** werden **entlastet**. Es winken **Transparenz** und **Effizienzgewinne** – zumindest auf dem Papier. In der **Praxis drohen Fallstricke** und **Reibungsverluste**. EIN BEITRAG VON **SABINE URSEL***

Gerade in der Übergangsphase stellen interne Kunden unrealistische Erwartungen an die neue Organisation, weil sie von einem ähnlich flexiblen, individuellen Prozess wie in der Vergangenheit ausgehen.

Wie lassen sich Kernfunktionen wie Beschaffung, Produktion und Absatz noch stringenter organisieren? Indem Unterstützungsaktivitäten zum Gegenstand strategischer und organisatorischer Überlegungen werden. Die Etablierung von Shared Services bzw. Shared Service Centern (SSC) liegt im Trend. Ursprünglich als sekundär angesehene Dienstleistungen, wie Finanzen, IT oder das Personalwesen, werden durch Konzentration und Verlagerung in einem selbstständigen Organisationsbereich verantwortet. Einem SSC wird die gesamte Prozessverantwortung übertragen, etwa Purchase-to-Order im Einkaufsbereich. Ziel ist u.a., redundante Aufgaben und Standards zu vereinheitlichen, um Kosten signifikant zu beeinflussen. Unternehmen erhoffen sich dadurch Größeneffekte (Economies of Scale) und zugleich eine bessere Qualität der Dienstleistungen. Idealerweise lässt sich die Performance des SSC in Wertbeiträgen messen. Wer seine Prozesse beherrscht und noch einen Schritt weitergehen will, kann seine Unterstützungsfunktionen auch Dritten anbieten. Die Vorteile einer solchen Neuorganisation sind belegbar. Aber: Wie so oft erweist sich wahre Praktikabilität erst in der Praxis. Die Neuausrichtung bringt andere Berichts- und IT-Strukturen mit sich. Mitarbeiter müssen sich umstellen, so mancher sieht seine vermeintliche eigene „Kernkompetenz" in Frage gestellt. Wer nun Wissen und Erfahrung bunkert, lähmt sein Umfeld. Zudem verhindern noch immer viele Medienbrüche raschen Fortschritt.

Erfolgspotenziale eines SSC

1. Kosteneinsparungen
2. Prozessstandardisierung
3. Unterstützung der Gesamtunternehmensstrategie
4. Fokussierung auf Kernkompetenzen
5. Qualitätsverbesserungen
6. Schaffung monetärer Wertbeiträge
7. Verbesserung der Prozesslaufzeiten
8. Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Quelle: Arbeitskreis Shared Services, Schmalenbach-Gesellschaft, in: „Erfolgreiche Führung von Shared Services", Springer Gabler 2017

Rolle des Einkaufs

„SSC bieten dem Einkauf die Möglichkeit, operative Aufgaben effizienter zu organisieren", sagt Dr. Marcell Vollmer. Für den Chief Digital Officer bei SAP Ariba (Atlanta/USA) ist es „interessant zu beobachten, dass neben Reisekosten und Lieferantenbuchhaltung nun immer mehr höherwertige, komplexe Aufgaben in SSC überführt werden". „Operativer Einkauf ist ein Startpunkt, allerdings dürfte das Zielbild Richtung Automatisierung und Sourcing Factory gehen", prophezeit Vollmer, der bereits als CPO für die Neuausrichtung des globalen Einkaufs sowie Aufbau und Globalisierung der Shared-Services-Organisation und als COO bis Ende 2016 für die operative Führung von SAP Ariba verantwortlich zeichnete. Vollmer rät zu einer einheitlichen SSC-Leitung, wenn es sich um ein multifunktionales oder integriertes SSC handelt. Entscheidend sei aber vielmehr das Erfüllen der Anforderungen. Hier müsse der Einkauf die Anforderungen definieren.

Arbeitskreis Shared Services. Wie ein SSC beschaffen sein sollte, um größtmöglichen Nutzen zu stiften, hat Vollmer gemeinsam mit Prof. Thomas M. Fischer von der Universität Erlangen-Nürnberg zusammengetragen. Im Sonderheft „Erfolgreiche Führung von Shared Services" (erscheint im März 2017 im Verlag Springer Gabler) fassen beide Herausgeber die Ergebnisse des Arbeitskreises „Shared Services" der Schmalenbach-Gesellschaft zusammen. Vertreter aus Unternehmen und Forschungseinrichtungen haben seit 2011 in 18 Sitzungen relevante Erfolgsfaktoren wie Prozessstandardisierung, Kundenzufriedenheitsmessung und Performance-Controlling diskutiert. Aktuell fokussieren die teilnehmenden Unternehmen insbesondere die Bearbeitung von Prozessen der Funktionen Finanzen (94 Prozent), Personal (89 Prozent), Einkauf/Beschaffung (61 Prozent), IT (50 Prozent) und Reisemanagement (50 Prozent).

Quality first. Bei Unternehmen mit einer Differenzierungsstrategie steht die Qualität der Produkte im Vordergrund. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, höhere Preise und damit höhere Gewinnmargen zu erzielen. Vollmer rät dazu, klare Ziele zu formulieren: Soll ein SSC vorrangig Kosten einsparen, Quali-

FOTO: FOTOLIA.COM

M. Vollmer

tät verbessern oder Compliance sicherstellen? Probleme sollten entlang von fünf Phasen beschrieben werden: Potenzialanalyse (Wo existiert Potenzial?), Feasibilty (Kann das Potenzial in der bestehenden Unternehmensstruktur gehoben werden? Was kann und muss angepasst werden?), Vorstandsentscheidung, Migration (Hat ein Unternehmen ausreichend qualifizierte Mitarbeiter bzw. Berater?), kontinuierliche Verbesserung und Erweiterung des Scope.

Aufbau von SSCs

Wie der Arbeitskreis herausgearbeitet hat, ist der reine Fokus auf Synergie- und Einsparungspotenziale nicht zweckmäßig. Vielmehr entscheidet die organisatorische Ausgestaltung eines SSC über den Umfang tatsächlich erreichbarer Potenziale. Bei der Gründung einzelner SSC überwiegen danach zuerst transaktionsbasierte Prozesse, mithin Center of Scale. Erst im zweiten Schritt werden Center of Expertise geschaffen. Die Arbeitskreismitglieder erwarten für die Zukunft einen Anstieg komplexerer expertisebasierter Tätigkeiten. In einem möglichst frühen Stadium der Entwicklung mit Hilfe von Benchmarking ist ein Marktbezug herzustellen, der zeigt, wie die interne Dienstleistung im Vergleich zu einer Marktleistung bezüglich Preis und Qualität zu beurteilen ist. Der Schritt zu einer Profit-Center Organisation wird bislang nur von einer kleinen Anzahl von Unternehmen vollzogen. Die Diskussion im Arbeitskreis hat ergeben, dass eine Profit-Center-Organisation in der Regel auch nicht angestrebt wird.

Konstitutive Entscheidungen. Mit Entscheidungen zur Wahl von Standort, Rechtsform, Organisation und Governance wird ein Rahmen für zahlreiche Folgeentscheidungen (etwa Personal) festgelegt, der sich später nur schwer revidieren lässt. Beispiel: die Wahl des Standorts. Mit dem Ort der Leistungserstellung sind zahlreiche Implikationen verbunden, etwa geltendes Recht, Steuersätze, staatliche Subventionen, Infrastruktur und Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter. Global agierende Konzerne haben Standortentscheidungen für Mutterunternehmen und Tochtergesellschaften zu treffen, ebenso für rechtlich unselbstständige Niederlassungen oder Betriebsstätten.

Faktorpreise im Fokus. Die Experten des Arbeitskreises verweisen darauf, dass bei der Realisierung von Kostensenkungszielen, Unterschiede bei den Faktorpreisen (vor allem Löhnen) eine zentrale Rolle spielen. Danach bieten sich neben nationalen Standorten mit günstigen Lohnstrukturen (Magdeburg, Berlin) auch Länder in Osteuropa (wie Polen, Tschechische Republik) oder Standorte in Schwellenländern (wie Indien, Mexiko, Philippinen) an. Marcell Vollmer: „Standortfaktoren ändern sich teilweise schnell, darum sollten auch Szenarien zur zukünftigen Ausprägung entwickelt werden." Vor dem Hintergrund der in typischen Offshore-Ländern wie Indien und Philippinen deutlich höheren Inflationsraten, komme dieser Analyse hohe Bedeutung zu. Weltweit agierende Konzerne verfügen oftmals über mehrere SSC, die sich entsprechend der Zeitzonen über den Globus verteilen.

Organisatorische Gestaltung. Wie viele unterschiedliche Prozesse sollen in einem SSC bearbeitet werden? Wird nur eine bestimmte Funktion (etwa Finanzen, Personal) bedient oder sollen weitere Prozesse in einem Multifunktions-SSC bearbeitet werden? Wichtig bei der Entscheidung sind Komplexität und Standardisierungsgrad der relevanten Prozesse sowie der Kommunikationsbedarf zwischen SSC und den lokalen Geschäftseinheiten. Kulturelle und sprachliche Differenzen, unterschiedliche Währungen und Zeitzonen sowie landesspezifische rechtliche Regelungen beeinflussen die Anzahl der SSC ebenfalls. Die Entscheidung ist stets unter Berücksichtigung des Ziels der Realisierung von Skaleneffekten zu treffen, weshalb es sich laut Arbeitskreis meist empfiehlt, End-to-End Prozesse an einem Standort zu bündeln.

> „OPERATIVER EINKAUF IST EIN STARTPUNKT, ALLERDINGS DÜRFTE DAS ZIELBILD RICHTUNG AUTOMATISIERUNG UND SOURCING FACTORY GEHEN."
> **Dr. Marcell Vollmer, Chief Digital Officer, bei SAP Ariba, Atlanta**

Kontrolle. Für Performance-Controlling ist zu entscheiden, ob ein einzelnes SSC bzw. die gesamte Organisation als Cost Center oder als Profit Center geführt werden soll. Cost Center steuern den Ressourcenverbrauch der Center-Tätigkeit. Dabei ist die Aufgabe der Verantwortlichen, die Lieferung der geforderten Leistungen in gewünschter Qualität zu möglichst geringen Kosten zu realisieren. Die Steuerung erfolgt demnach inputorientiert; zur Leistungsverrechnung werden kostenorientierte Verrechnungspreise herangezogen. Die operativen Einheiten unterliegen meist einem Kontrahierungszwang. Sie müssen die nachgefragten Leistungen also zwangsweise von dem jeweiligen SSC beziehen. Kunden des SSC in der Form eines Cost Centers sind sehr oft ausschließlich die unternehmens- bzw. konzerneigenen Geschäftseinheiten.

Flexibilität. Der Arbeitskreis rät zum Einsatz flexibler Strategien beim Aufbau einer Shared-Center-Organisation hinsichtlich geografischer und funktionaler Abdeckung, eingesetzter Technologien und gewählter Strukturen. Eine frühzeitige Festlegung auf nur eine mögliche Konfiguration wird nicht

Kundenzufriedenheit/Messverfahren

Siemens GSS (Global Shared Services) veröffentlicht monatlich ermittelte Zufriedenheitswerte der operativen Nutzer in den Management Dashboards. Bei Unterschreitung bestimmter Zufriedenheitsschwellenwerte werden Nutzer zeitnah kontaktiert (sofern diese mit der nicht-anonymisierten Weitergabe ihrer Befragung einverstanden sind).

Die **Daimler AG** als auch die **ThyssenKrupp AG** begannen mit einer schriftlichen Befragung zur Kundenzufriedenheit, umgesetzt in Excel, die per E-Mail versendet wurde. Im zweiten Schritt stellte Daimler auf Online-Befragungen mit einem professionellem Interviewtool um. So wurden die Handhabung für die Probanden, die Nachverfolgung der Befragung sowie die Möglichkeiten der Auswertungen simplifiziert. Die **Deutsche Lufthansa AG** führt die Befragung in Einzelinterviews durch und begleitet damit u.a. ihren Migrationsprozess in das SSC.
Quelle: Arbeitskreis Shared Services, Schmalenbach-Gesellschaft, in: „Erfolgreiche Führung von Shared Services", Springer Gabler 2017.

FOTO: SAP

empfohlen. Gleichzeitig sind den Vorteilen der Flexibilität aber auch mögliche Nachteile gegenüberzustellen. Diese können nicht nur in potenziell höheren Kosten der flexiblen Lösung liegen, sondern sich zum Beispiel auch in Führungsproblemen äußern, falls eine fehlende Verbindlichkeit der Shared-Services-Strategie wahrgenommen werden sollte.

Erfolgspotenzial von SSC

Kundenzufriedenheit. Die Sicherstellung einer hohen Kundenzufriedenheit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor von SSC. Messungen geben Rückmeldung des (internen) Marktes. Sie machen die Leistungserfüllung transparent. Vollmer weiß aus eigener Erfahrung: „Gerade in der Übergangsphase stellen interne Kunden unrealistische Erwartungen an die neue Organisation, weil sie von einem ähnlich flexiblen, individuellen Prozess wie in der Vergangenheit ausgehen." Detaillierter Kundenkontakt im Rahmen einer Zufriedenheitsmessung sei darum eine strategische Komponente. Es gelte, den Kunden besser kennenzulernen, das eigene Portfolio gegebenenfalls den Erwartungen anzupassen, nicht machbare Forderungen aufzudecken bzw. zu entschärfen und somit die Kunden-Lieferanten-Beziehung nachhaltig zu stärken.

Kostenreduktion. Für die Unternehmen des Arbeitskreises ist die Kostenreduktion ein wesentlichstes Erfolgspotenzial von SSC. Weiterer bedeutender Hebel: Prozessstandardisierung. Die Unterstützung der Gesamtunternehmensstrategie kann als übergeordnetes Ziel betrachtet werden. Durch Kosteneinsparungen und Prozessverbesserungen (wie durch Standardisierung, Qualitätsverbesserungen, kürzere Prozessdurchlaufzeiten) im SSC steigt auch die Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens. Die Schaffung monetärer Wertbeiträge bedeutet weiteres bedeutendes Potenzial von SSC, die den Geschäftseinheiten die Konzentration auf die Kernkompetenzen erlauben.

Was Fortschritt und Erfolg behindert

Es gibt ganze Reihe vielversprechender Ansätze in Sachen Shared Services. Beschäftigten sich früher Unternehmen ab 10.000 Mitarbeitern und einer Milliarde Euro Umsatz damit, sind heute laut Marcell Vollmer auch Firmen mit 1.000 Mitarbeitern und 100 Millionen Euro Umsatz in dieser Richtung aktiv. Die Größe sagt freilich nichts über Erfolg und Misserfolg aus. Wer sich nicht über Komplexität und menschliche Faktoren bewusst ist, erzielt keine befriedigenden Ergebnisse. Der SAP-Chief Digital Officer warnt davor, zu viele Ausnahmen zu erlauben, um den Buy-in für das Projekt von den beteiligten Unternehmenseinheiten zu erhalten. Oftmals fehle es auch an den notwendigen

B. Bohlmann

> „UNTERNEHMEN SCHEITERN OFTMALS AUCH AN UNEINIGKEIT HINSICHTLICH EINZUSETZENDER RESSOURCEN."
> **Bettina Bohlmann, Geschäftsführerin 3p Procurement Branding, Köln**

IT-Investitionen. „Unternehmen scheitern oftmals auch an der Uneinigkeit hinsichtlich einzusetzender Ressourcen", sagt Bettina Bohlmann. Die Geschäftsführerin der 3p Procurement Branding (Köln) hat zudem einen eingeschränkten Fokus rein auf die Hard Facts als Hemmnis für echten Erfolg ausgemacht. Der Umgang mit der Distanz zwischen Dienstleister und Kunden sowie mit der Virtualität von Teams, gehören für sie zu den weithin ungelösten Organisationsthemen.

Transformation. „Wie stellen Unternehmen kontinuierlich sicher, dass sie die Kundenerwartungen kennen, um das eigene Leistungsspektrum und eine marktgerechte Preisbildung daraufhin auszurichten?" Das ist für Bohlmann eine Kernfrage. Wenn in der Geschäftsleitung Einigkeit darüber herrsche, dass es sich bei der Etablierung eines SSC um einen organisatorischen Transformationsprozess handele, sei zumindest die Tür für eine erfolgreiche Umsetzung aufgestoßen. Proaktive Ansprache und die Einbindung aller betroffenen Mitarbeiter seien unabdingbar. Laufe das eigene Business gut, stimmten Marge und Umsatzperspektiven, werde tendenziell jede Veränderung, die nach einem Aufgeben bekannter Prozesse und liebgewonnener Gewohnheiten verlangt, als kritisch gewertet. Sei die ganze Organisation hingegen auf „Überleben" ausgerichtet, dann würden eine Standardisierung von Leistungen und die Verlagerung von Zuständigkeiten eher zum akzeptierten Maßnahmenkatalog. Für diejenigen, die mit der Unternehmensentscheidung um ihre eigene Existenz bangten, sei Effizienz- und Kostensteigerung jedoch in der Regel kein persönlich relevantes Nutzenargument. Bohlmann: „Die Digitalisierung wird helfen. Aber Unternehmen brauchen nachvollziehbare Visionen, wofür ihr SSC steht und wohin es sich entwickeln soll." *

*Zur Autorin

Sabine Ursel leitete von 2001 bis 2015 die Abteilung Kommunikation/Presse beim BME (Frankfurt/Main), seit April 2015 ist sie Journalistin und Kommunikationsberaterin mit Schwerpunkt Einkauf/Vertrieb.
www.sabine-ursel.de

FOTO: SABINE URSEL, ULRICH KAIFER