

Shared Service Center: Fluch oder Segen?

Effizienzsteigerung in Zeiten des Kostendrucks

von Mag. (FH) Achim Oswald-Raza



Sie kennen das sicherlich: Externe Berater oder auch Ihre interne Strategieabteilung empfehlen Ihnen die Implementierung eines Shared Service Centers (SSC) – also die Bündelung von administrativen Tätigkeiten aus einzelnen Geschäftsbereichen in einer zentralen Unternehmenseinheit. Es wird Ihnen das Blaue vom Himmel versprochen – nämlich Effizienzsteigerungen von 30 bis 50 Prozent. Die Wahrheit ist freilich diese: Nur bei einem Drittel der umgesetzten Shared Service Center kann ein tatsächlicher Nutzen von mehr als 20 Prozent nachgewiesen werden.

Im aktuellen Newsletter gehen wir wichtigen Fragen zum Thema Shared Service Center (SSC) auf den Grund: In welchen Bereichen machen sie sich bezahlt? Wie werden diese professionell eingerichtet?

Und wir bleiben dran: Im Februar erwartet Sie die Fortsetzung. Dabei wird es darum gehen, welche Kardinalfehler Sie bei SSC vermeiden können und wie Sie Shared Service Center zum Erfolg führen können.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Mag. Clemens Satke & Dr. Florian Schatz



Quicklinks – die wichtigste Information auf einen Klick

[Shared Service Center – ist das etwas für uns?](#)

[Shared Service Center – welchen Nutzen stiften sie?](#)

Shared Service Center: Ist das etwas für uns?

Das ist natürlich die entscheidende Frage: In welchen Bereichen zahlen sich Shared Service Center aus? Die Antwort ist denkbar einfach: Grundsätzlich eignen sich alle dezentralen Querschnitts- und Supportfunktionen eines Unternehmens für Shared Service Center. Voraussetzungen dafür sind eine hohe Frequenz und Anzahl ähnlicher Tätigkeiten (z.B. Buchungen, Bestellungen, Anfragen oder Reklamationen), ein Standardisierungspotenzial und das Fehlen von regionalen Unterschieden.

Die wichtigsten fünf Bereiche sind daher:

RECHNUNGS- WESEN	WAREN- WIRTSCHAFT	IT	HR	VERKAUF
Debitoren- buchhaltung	Lieferanten- management	Programmierungen und Updates	Personalverrechnung	Fakturierung
Kreditoren- buchhaltung	Rahmenverträge	Hosting	Reisemanagement	Beschwerden und Reklamationen
Inkasso	Einkauf	First und Second Level Support	Prämiensysteme	Kundenservice
Anlagenbuchhaltung und Bilanzierung	Versandlogistik	IT-Schulungen	Personalentwicklung	Auftragsabwicklung
Controlling	Eingangslogistik			Angebotsabwicklung
	Materialdisposition			

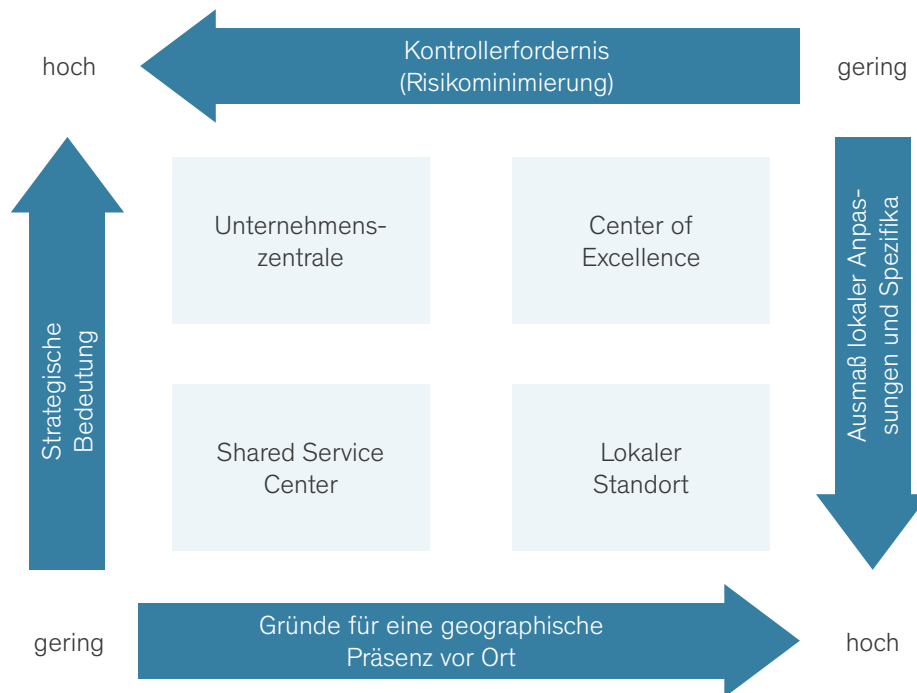
SHS Grafik 1: Kernbereiche Shared Service Center

Das ist aber noch lange nicht alles: Auch Bereiche wie Facility Management, Fuhrparkverwaltung, Technische Dokumentation / Gebrauchsanleitungen, Archivierung, Telefon- und Übersetzungsdienste sowie lokale Rechtsabteilungen können als SSC organisiert werden.

Internationale und große nationale Unternehmen machen es vor: So gut wie alle haben oder arbeiten bereits an der Einführung von SSC. So ist die Buchhaltung von Steyr Traktoren (gehört zum Fiat-Konzern) in Polen; der Agrana-Konzern betreibt für HR ein SSC im niederösterreichischen Tulln; die Österreichische Post bündelt all ihre Buchhaltungen in Wien; die Deutsche Bahn errichtet ein großes SSC in Bukarest. Um nur einige Beispiele zu nennen.

Die Standortfrage ist komplex, denn es gibt keinen »idealen« Standort für SSC. Die entscheidenden Standortfragen sind immer, wobei oftmals die Verfügbarkeit und Qualifikation von Arbeitskräften, die Lohnkosten als auch die Sprache als entscheidende Faktoren angesehen werden. Der indische Stahlgigant ArcelorMittal beispielsweise hat seine SSC über die ganze Welt verstreut – in Polen, in den USA, in Kasachstan, Südafrika, Brasilien und Indien. Ob ein Shared Service Center eine gute Idee ist, muss von Fall zu Fall untersucht werden, eine Patentantwort gibt es dafür nicht. Die SHS Unternehmensberatung konnte bereits Kunden im Rahmen eines SSC-Projektes davon überzeugen, dass eine dezentrale Optimierung der untersuchten Bereiche die bessere Lösung ist.

Sie wollen für Ihr Unternehmen ganz grundsätzlich überprüfen, ob die einzelnen Bereiche optimal aufgestellt sind? Dann werfen Sie doch einen Blick auf die folgende Matrix:



SHS Grafik 2: Matrix zur Beurteilung der Strategiekonformität eines SSC

Fazit: Shared Service Center bewähren sich, wenn es kaum Gründe für lokale/regionale Präsenz gibt. Und wenn es sich um Querschnitts- und Supportfunktionen mit geringer strategischer Bedeutung handelt. In den so genannten »Centers of Excellence« können Sie strategisch relevante Funktionen bündeln – beispielsweise F&E oder auch die komplette IT, sollte diese strategisch wichtig sein.

Shared Service Center – welchen Nutzen stiften sie?

Jede Menge. Doch gehen wir die Vorteile Punkt für Punkt durch:

1. Reduktion der Kosten

Der wichtigste Kostenfaktor, der für SSC spricht, sind Skalen- und Synergieeffekte. Eine Automatisierung der Prozesse ist oft sehr kosten- und zeitintensiv. Bei einer Bündelung von Tätigkeiten wird aber rasch eine kritische Menge erreicht, bei der sich Ablauf- und IT-Optimierungen sowie ein professionelles Management auszahlen. Außerdem kann zentral viel besser gesteuert und weiterentwickelt werden – etwa mittels eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. In zahlreichen Projekten konnte die SHS Unternehmensberatung zeigen, dass durch eine Bündelung die Prozesse effizienter und die Kosten geringer werden – beispielsweise im Einkauf, im Inkasso, in der Personalverrechnung und bei der Angebotserstellung.

Bei den allseits beliebten Schlagworten »Skaleneffekte« und »Synergieeffekte« ist allerdings Vorsicht geboten! Hinterfragen Sie die Potenziale immer operativ, also mit Hausverstand. Bedenken Sie, dass es auch mit modernen IT-Lösungen möglich ist, mit lokalen Einheiten ebenso produktiv zu arbeiten wie mit einer gebündelten, zentralen Einheit.

Am Beispiel Buchhaltungen: 50 Buchhalter, die in einem Raum sitzen, generieren nicht automatisch mehr Buchungen pro Stunde als die gleiche Anzahl von Buchhaltern an drei dezentralen Standorten. Durch die Bündelung allein wird man nicht automatisch schneller. Wenn Sie also der Meinung sind, dass in einem dezentralen Bereich effizienteres Arbeiten möglich ist, dann bleiben Sie dabei: Effizienzsteigerungen können auch dezentral umgesetzt werden – mit geringeren Einmalkosten und weniger Unruhe im Unternehmen!

Trotzdem gilt: In vielen Fällen kann eine deutliche Steigerung der Produktivität durch eine Bündelung in einem SSC erreicht werden (Automatisierung, Spezialisierung, Steuerung). Vor allem aber: Neben dem Kostenpotenzial »Effizienzsteigerung« können Sie durch Shared Service Center noch vier weitere Arten von Kostenreduktionen erzielen:

- Reduktionen des durchschnittlichen Gehaltsniveaus (bei der Verlagerung an einen Standort mit geringeren Lohnkosten)
- Reduktion der Anzahl der Führungskräfte
- Reduktion der Raum- und Sachkosten sowie der Lizenzkosten

Das ist schon jede Menge. Und dem stehen bloß die Einmalkosten für die Errichtung eines Shared Service Center gegenüber – wobei dabei vor allem die Beendigungskosten für die Arbeitnehmer an den lokalen Standorten zu Buche schlagen.

Als Faustregel empfiehlt die SHS Unternehmensberatung: Wenn sich rechnerisch die Einmalkosten nicht innerhalb von drei Jahren amortisieren, ist aus Kostensicht auch keine Bündelung zu empfehlen.

Es können aber natürlich auch andere, qualitative oder strategische Gründe für ein SSC sprechen.

2. Erhöhung der (Service-) Qualität

Oft sind dezentrale Einheiten zu klein. Dann kommt es zu Problemen mit der Vertretung, die Mindestgröße vor Ort wird somit unterschritten. In solchen Fällen kann ein SSC interne und externe Kunden deutlich besser servicieren – logisch: die Erreichbarkeit beziehungsweise die Öffnungszeiten sind kundenfreundlicher. Im Extremfall ist man sogar rund um die Uhr erreichbar.

Ein weiterer Vorteil: In einem SSC kann gezielt Expertise zu Spezialthemen aufgebaut werden. Und dass kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen an einem Ort einfacher durchzuführen sind als an vielen Standorten parallel, wird wohl jedem einleuchten. Das liegt auch daran, dass es für ein SSC ein Service-Level-Agreement (SLA) gibt, dessen Einhaltung mittels operativer Kennzahlen überprüft wird. Wobei natürlich auch hier gilt: Ein SLA und operative Kennzahlen können auch an dezentralen Standorten eingeführt werden.

Unbestritten ist aber: In zentralen Einheiten können Schulungen einfacher durchgeführt sowie Neuerungen und Prozessänderungen rascher implementiert werden. Außerdem ist es einfacher möglich, allen Mitarbeitern eine einheitliche Servicementalität und Kundenorientierung zu vermitteln.

Neben der Servicequalität geht es auch um die Qualität und Stabilität der Prozesse an sich. Während in dezentralen Einheiten häufig unterschiedlich gearbeitet wird, können in einem SSC, Tätigkeiten einfacher standardisiert und Qualitätskontrollen besser sichergestellt werden (Vier-Augen-Kontrolle, Stichprobenkontrollen). Standardisierungen reduzieren das Risiko durch Flüchtigkeitsfehler und Malversation, und sie erhöhen die Produktivität.

3. Fokus auf das Kerngeschäft

Die Rechnung ist denkbar einfach: Wenn sich lokale Organisationen nicht mehr mit Querschnitts- und Supportfunktionen beschäftigen müssen, dann bleibt mehr Zeit für das operative Kerngeschäft. Heißt: Die Komplexität der Organisationen wird vor Ort reduziert, weil sich das Management nicht mehr um die unterstützenden Prozesse und Mitarbeiter kümmern muss.

Bei vielen SHS-Kunden hat der konsequente Einsatz von SSC auch dazu geführt, dass die Anzahl der Geschäftsstellenleiter reduziert werden konnte: nachdem Buchhaltung, Controlling, HR, Einkauf, IT und Reklamationen zentralisiert worden waren, konnten auch die erforderlichen Führungskapazitäten vor Ort reduziert werden.

NEUE PROJEKTE

Erfolgreich konnten folgende neue Projekte abgeschlossen werden:

- Schenker & Co AG
- TERRA Maschinen Vertriebs und Service GmbH

Hoffentlich konnte diese Ausgabe unseres Newsletters Ihnen wertvollen Input zur Bündelung von Serviceleistungen liefern. Im kommenden, darauf aufbauenden Newsletter wollen wir Ihnen die Gründe des Scheiterns und den Weg zum Erfolg mit SSC näher erläutern.

Falls Sie bis dahin Fragen haben oder Feedback geben möchten, stehen wir Ihnen gerne unter letswork@shs.at zur Verfügung.

Wir freuen uns darauf, mit Ihnen Ansatzpunkte für ein gemeinsames Projekt zu diskutieren.

Mit besten Grüßen,
Mag. Clemens Satke & Dr. Florian Schatz

SHS

SHS Unternehmensberatung GmbH | Michael-Walz-Gasse 37 | 5020 Salzburg | T: +43 662 64 13 86 | letswork@shs.at | www.shs.at

Disclaimer:

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.
Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

Redaktion:

Dr. Florian Schatz · Mag. Clemens Satke · Mag. Christian Kniescheck, MBA
Mag. Achim Oswald-Raza · Mag. Johanna Jetschgo MSc.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei diesem Newsletter auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.