

Wenn unterschiedliche Stellen dieselben Supportleistungen erbringen, können Shared Service Center Abhilfe schaffen.

Interne Dienstleistungen optimieren

In großen Organisationen mit mehreren Standorten werden Dienstleistungen wie Facility Management, Reisemanagement, Controlling oder Informatik oft an jedem Standort separat erbracht. Die Folge sind hohe Kosten, aufwändige Abstimmungsprozesse und Schwierigkeiten beim Zusammenführen der Daten.

Ein Unternehmen betreibt innerhalb eines Landes mehrere Standorte für die Produktion und den Vertrieb. Rege Reisetätigkeit gehört zum Alltag der Mitarbeiter, die ihre Flüge, Hotels und auch das Mietauto vor Ort im Stress der bevorstehenden Reise meist selbst buchen. Die scheinbare Optimierung für den Einzelnen führt jedoch aus Sicht des Unternehmens zu hohen Prozesskosten, teuren Einkäufen durch mangelnde Marktkenntnisse und Routine. Unterschiedliche Abrechnungsabläufe verschleiern die Situation zusätzlich.

Mögliche Verbesserungen liegen auf der Hand: Entlastung der Reisenden von lästigen Recherche-, Buchungs- und Abrechnungsaufgaben, Senkung der Kosten und administrativen Aufwände (z. B. für die Abwicklung von Dienstreisen) sowie Erhöhung der Kosten- und Prozesstransparenz. Und hier setzt die Idee der Shared Service Center (SSC) an. Den Ausgangspunkt bilden gleichartige Prozesse, wie Leistungen der IT, des Rechnungswesens, Facility Managements, Reisemanagements, Fuhrparkmanagements, Personalmanagements u. v. a. m., die an zentraler Stelle konzentriert werden könnten.

Die vorrangigen Ziele von Shared Service Center sind vor allem die Konzentration von Know-how, Vermeidung von Abhängigkeiten von externen Dienstleistern, Optimierung der Prozesse, Erhöhung der Auslastung der Systeme und damit die Realisierung von Kostenvorteilen. Auch durch die Wahl des richtigen Standorts kann sich ein essenzieller Mehrwert für das Unternehmen ergeben. Beispielsweise haben Unternehmen für ihre Buchhaltung ein SSC Accounting an polnischen Standorten aufgebaut, wo Mitarbeiter mit hohem Ausbildungsniveau und exzellenten Deutschkenntnissen kostengünstig arbeiten.

Leitfragen für SSC

- ? Wo und wie oft werden gleiche Leistungen an unterschiedlichen Stellen erbracht
- ? Wie können diese Leistungen in einem SSC gebündelt werden
- ? Welche Servicequalität und -Levels sollen erbracht werden
- ? Wo soll das SSC aufgebaut werden, welche Voraussetzungen werden dafür benötigt und welche rechtlichen Aspekte sind zu beachten

- ? Welche Optimierungspotenziale gibt es bei den Prozessen
- ? Wie erfolgt die Leistungsverrechnung
- ? Welche Kosten für den Aufbau des SSC und der folgenden Leistungserbringung stehen welchen Kosteneinsparungen des bisherigen Modells gegenüber

Erfolgskriterien für SSC

Leistungen: SSC bieten jene maßgeschneiderten Dienstleistungen standardisiert und zu transparenten Kosten an, die ihre Kunden benötigen. Beim Leistungsabruf braucht sich der Kunde um nichts zu kümmern.

Prozesse: Jede Anfrage oder jeder Serviceauftrag muss schnell und fehlerfrei angenommen, abgewickelt und verrechnet werden. Der dafür notwendige hohe Level an Servicequalität wird durch Etablierung und Nutzung von Standardprozessen unterstützt.

Wissensmanagement: Die Bündelung eines Services wie des Reisemanagements sichert und konzentriert das vorhandene Know-how im SSC und unterstützt damit konsequente Know-how-Entwicklung.

Service-Levels: Für die einzelnen Leistungen werden im Vorfeld zwischen Kunden und Leistungserbringer klare Service-Levels vereinbart. Damit wird gleichzeitig das gemeinsame Verständnis für die jeweilige Leistungserbringung und deren Qualitätsparameter geschaffen (z. B. Durchlaufzeiten, Lösungsrate, First Call Resolution).



© Foto-Rhein-Main/fotolia.de

Tracking: Über ein Web-Portal erhält der Kunde jederzeit topaktuelle und transparente Informationen über den Status seiner Anfragen und Aufträge.

Abrechnung: Beim SSC zahlt der Kunde nur jene Leistungen, die er beansprucht (z. B. pro Buchung, pro ausgeliefertem PC).

Vermarktung: Auch wenn das SSC interner Dienstleister ist, müssen die Leistungen aktiv angeboten und beworben werden. Marketingfolder, Incentives, Plakate u. dgl. unterstützen den Erfolg.

Kunden-Lieferanten-Beziehung: Beim Aufbau von SSC werden Leistungen von Tochterunternehmen abgezogen und diese in der Folge wieder angeboten. Die Tochterunternehmen müssen also vom Leistungserbringer zum Kunden entwickelt werden. Der Aufbau der notwendigen Vertrauensbasis erfordert die gemeinsame Gestaltung nach dem CoCreation-Prinzip. Apropos Prinzipien: Die vorrangigen Gestaltungsprinzipien des SCC lauten: Kundenorientierung, Prozessorientierung und Kostentransparenz.

Aufbau eines SSC

Einfach die Aufgaben und Prozesse an einem Ort zu bündeln und ein neues Schild an die Tür zu hängen ist nicht zielführend – so viel vorweg zur Vorgehensweise beim Aufbau eines SSC. Da die Logik der Leistungserbringung durch ein SSC eine massive Veränderung für die bisherigen und künftigen Leistungsträger bedeutet, müssen die

von dieser Veränderung betroffenen Menschen von Anfang an einbezogen werden. Die bisherigen Leistungserbringer müssen die Ziele und erwarteten Verbesserungen durch das SSC verstehen, damit nicht das Bild einer Bestrafung für schlechte Leistungen entsteht. Gleichzeitig müssen künftige Leistungserbringer ein klares Bild über die an sie gerichteten Erwartungen haben. Eine offene Kommunikation ist somit eine der vorrangigsten Aktivitäten im SSC-Projekt.

Shared Service Center brauchen eine klare Strategie und einen eindeutigen Business Case, der den Nutzen nachweist. Dann kann das Topmanagement die notwendigen Entscheidungen treffen.

Für den Erfolg maßgeblich ist ein integriertes Projektmanagement, welches dem Qualitäts-, Wissens- und Change-Management besondere Bedeutung beimisst. In dieser Denkhaltung ist das Projekt nicht mit der Betriebsaufnahme des SSC zu Ende, sondern fokussiert auf die Erreichung der Businessziele, die meist erst nach geraumer Laufzeit des SSC nachgewiesen werden können. Der Rest des Vorgehens – siehe Leitfragen für SSC – ist Handwerk.

Conclusio

In einem SSC werden Services mit exakt definierten Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und Service-Levels zu transparenten Kosten erbracht. Diese Neugestaltung von Leistungen, bietet große Chancen für die Realisierung von Synergien, Skaleneffekten und Kostenersparnissen.

SSC in der öffentlichen Verwaltung

Das Shared Service Center auch ein Thema für die öffentliche Verwaltung ist, zeigen zahlreiche Beispiele. Der sprichwörtliche Bogen spannt sich hier von schon klassischen Bürgerbüros, Call Centers über IT, Infrastruktur, Fuhrpark und Facility Management bis hin zum Forderungs-, Cash- und Zinsmanagement.

Im Gegensatz zu der vorhin beschriebenen Konzernstruktur mit einer klaren hierarchischen Verantwortung und Steuerungsmöglichkeit gegenüber Tochterunternehmen ist die Situation in den autonomen Kommunen anders.

In sogenannten Dienstleistungszentren, wie sie zum Beispiel in Deutschland praktiziert werden, verschwimmen die Grenzen zwischen Outsourcing, Ausgliederung und Shared Services. Die Ziele hinsichtlich der Verbesserung der Qualität und der Wirtschaftlichkeit sind jedoch ident.

Die Rechtsform sollte also nachrangig sein. Bemerkbar ist jedoch ein Trend zur Abkehr von Outsourcing.