



Definition der Shared Service Organisation und erstmalige Gründung

Ursprünglich wurde die SSO von Greg Hackett definiert. Die SSO ist eine Organisationsform sowohl für kleinere und größere als auch für nationale und multinationale Unternehmen.

So definieren

Kagelmann:

„..... Organisationsansatz zur Bereitstellung von internen Dienstleistungen für mehrere Organisationseinheiten mittels gemeinsamer Nutzung von Ressourcen innerhalb einer Organisationseinheit.....“ (Kagelmann S. 49).

Schulmann et al:

„The concentration of company resources performing like activities, typically spread across the organization, in order to service multiple internal partners at lower cost and with higher service levels, with the common goal of delighting external customers and enhancing corporate value“ (Schulmann, D. S. et al -1999 – S. 9.)

Erstmalig wurde diese Form der Organisation gegen Ende des vorigen Jahrhunderts durch das Unternehmen General Electric in Florida – USA errichtet. GE errichtete seine SSC als Finacial Shared Service Center. Es waren SSC`s für das Management Interner Dienstleistungen.

Formen einer SSO

Die SSO kann sowohl national als auch international ausgelegt sein und ist oft als eigenständige Organisationsform anzutreffen. Mit der Einführung einer SSO können u. A. Synergien genutzt werden, Kosten gesenkt werden und somit eine effektivere Nutzung Ressourcen erreicht werden. Das SSC kann sowohl als:



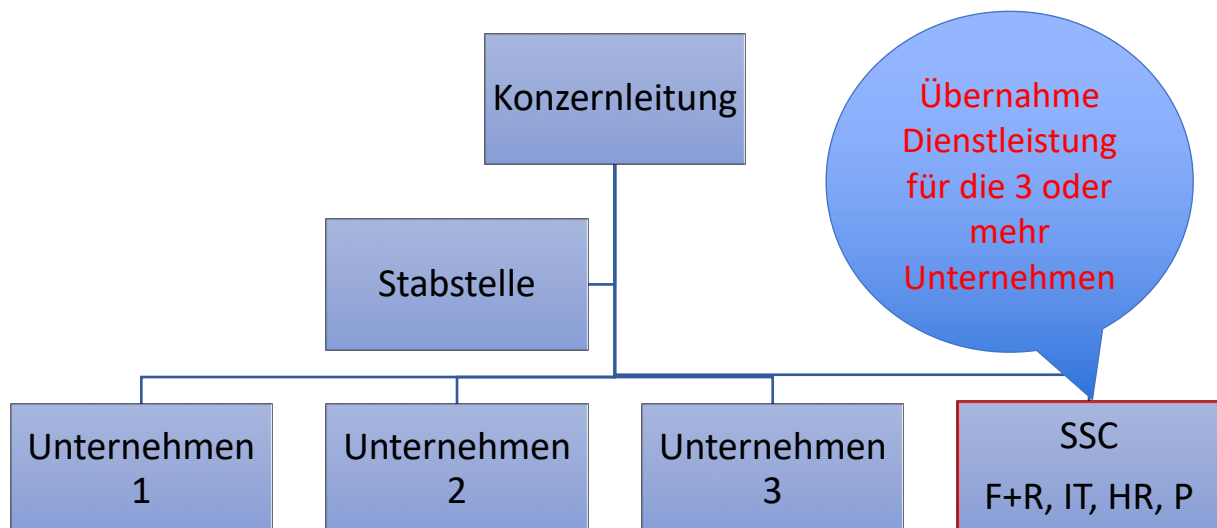
aufgestellt werden.



Das SSC kann unifunktional, multifunktional, selbständig oder unselbständig sein. Es kann auf die Profit - Erzielung oder kostendeckend (keine Profit - Erzielung) aufgestellt sein.

Organisationsform eines SSO

Die Shared Service Organisation besteht aus dem Shared Service Center (SSC) mit ihren Dienstleistungsangeboten und den Unternehmen welche als „Kunden des SSC“, die angebotene Dienstleistung in Anspruch nehmen.



Für den Aufbau eines SSC sind unterschiedliche Faktoren ausschlaggebend. Es müssen z.B. gleichartige Abteilungen in den teilnehmenden Unternehmen vorhanden sein, welche einen Synergieeffekt, und somit eine Kostensenkung, durch die Nutzung des SSC erlangen. Weiterhin sind z. B. vor der Errichtung eines derartigen Centers folgende Fragen zu diskutieren und zu bestimmen:

- In welcher Region soll das SSC angesiedelt sein?
- Wie ist die vorhandene Infrastruktur ausgelegt?
- Ist fachkundiges Personal vor Ort vorhanden?
- Gibt es eine vorhandene Lokalität?
- Ist eine vorhandene Büroausstattung gegeben?



Kosten senken durch die Nutzung einer Shared Service Organisation

Eine **Shared Service Organisation** bedeutet nicht nur für große, sondern auch für mittelständische Unternehmen mit Tochterunternehmen oder Filialen im Inland oder Ausland, eine Möglichkeit der Kosteneinsparung durch die Bündelung gleichartiger Prozesse in einem **SSC (Shared Service Center)**. Oft werden die Bereiche Finanz- und Rechnungswesen, Information Technology, Human Resources, Logistik oder Einkauf in die SSC ausgelagert. Es ist somit ein Konzept für die gemeinsame Nutzung von Ressourcen zur Unterstützung verschieden- oder gleichartiger Unternehmen einer Gruppe.

Gründe zur Installation einer SSO Organisation

Zu den Gründen für die Installation zählen unter anderem:

- die Konzentration auf die eigentliche Geschäftstätigkeit
- die Reduktion der Verwaltungskosten
- die Verbesserung der Dienstleistung in Qualität, Genauigkeit und Termineinhaltung
- die Reduktion der Mitarbeiteranzahl und dadurch der Personalkosten
- die Zusammenfassung gleicher Aufgaben
- die Standardisierung der Dienstleistungen

Erwartungen an eine SSO

An eine SSO wird ebenso die Erwartung gerichtet hierdurch

- Erhöhung der Produktivität
- Erhöhung der Prozessqualität
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Verringerung der Prozesskomplexität
- Konzentration auf die Kernkompetenz
- Erhöhung der Service Qualität
- Kosteneinsparungen
- Globalisierung
- Synergie Effekte

zu erzielen.



Bündelung Unternehmerischer Aktivitäten (Prozesse)

Durch die Installation einer SSO werden unterschiedliche Geschäftsprozesse gebündelt. Voraussetzung für ein Shared Service Center (SSC) ist eine eigenständige Unternehmenseinheit, die operative Dienstleistungen für andere Unternehmenseinheiten der Gruppe erbringt. Die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und Anlagevermögen liegt im Fokus der Gruppe.

Anforderungen an den künftigen Standort

Der künftige Standort hat Anforderungen zu erfüllen, die vorher genauestens geplant werden müssen. Es sind Anforderungen, welche die teilnehmenden Unternehmenseinheiten untereinander abstimmen sollten. So ist beispielsweise zu denken an eine gute Erreichbarkeit, an das Vorhandensein geeigneten Personals, eine gute Infrastruktur, eine vorhandene Örtlichkeit oder eine eventuell vorhandene Büroausstattung.

Bei den letzten zwei Anforderungen ist zu entscheiden ob ein Neubau und eine neue Büroausstattung in Frage kommt. Nicht zu vergessen ist der Einbezug der IT Anforderungen. Dieses insbesondere, da die Kommunikation mit den Kunden und die effektive Verarbeitung der Kundengeschäftsvorfälle gewährleistet sein muss.

Informationspflicht und Involvierung des Betriebsrates

Mit einer Verlagerung von Unternehmensteilen in ein Shared Service Center werden erhoffte Kostensenkungen verbunden.

Bereits bei der spezifischen Planung und eventuell schon vorher, ist es notwendig den Betriebsrat nicht nur zu informieren, sondern ihn auch in die Planung mit einzubeziehen. Dieses insbesondere, da mit einer derartigen Änderung auch personelle Veränderungen einhergehen und dieses somit auch eine Änderung in der Betriebsorganisation bedingt.

Möglicher Verlust von Arbeitsplätzen

Eine derart tiefgreifende Veränderung führt oft genug zu personellen Herausforderungen. Die bisherigen Mitarbeiter des oder der zu verlagernden Bereiche müssen, sofern sie nicht mit in die neue Organisation gehen, einen anderen Arbeitsplatz erhalten oder im schlimmsten Fall betriebsbedingt, freigestellt werden.



Dieses ist mit dem Betriebsrat in der Planungsphase detailliert zu besprechen, damit im Vorfeld eine Übereinkunft erzielt werden kann.

Sauber abgrenzbare und klare Organisationseinheit

Damit die Mitarbeiter der jeweiligen Organisationseinheit (bisheriges Unternehmen / Shared Service Center) ihre Aufgaben und Befugnisse genauestens kennen, ist es notwendig, eine saubere und klare Abgrenzung der Funktionen darzustellen. Ein Personaltransfer von der bisherigen Unternehmung in das eigenständige Shared Service Center wird in der europäischen Richtlinie zum Übergang des Betriebs und der Mitarbeiter geregelt. In Deutschland finden wir Regeln im § 613 a BGB, welcher auch Bestandteil der europäischen Regel ist.

Risiken der Verlagerung

Oft werden Shared Service Center in Länder mit einem niedrigeren Lohnniveau als in Deutschland verlagert. Allerdings sollte hier im Vorfeld eine Abwägung der eventuell vorhandenen Risiken erfolgen. Auch spielt der Zeitunterschied eine beachtende Rolle.

Einflussfaktoren auf den Standort

Einflussfaktoren der Entscheidungsfindung wie und wo das SSC aufgebaut wird, sind u. A. die Region, die vorhandene Infrastruktur, der Personalbedarf, die vorhandenen oder zu erstellenden Räumlichkeiten. Eventuell kann eine vorhandene Büro- und Geschäftsausstattung übernommen werden.



Bereiche die für eine Übergabe an ein SSC gut geeignet sind

Die Gruppenmitglieder können folgende Unternehmensbereiche gut an das SSC auslagern:

- Finanz- und Rechnungswesen
- Information Technologie
- Human Resources
- Logistik
- Einkauf

Ausrichtung der SSO Organisation

Das SSC kann:

- unifunktional
- multifunktional
- selbständig – unselbständig
- Profit Erzielung – None Profit (Kostendeckend)
- International
- National

sein.

Vorteile einer SSO Organisation

Als Vorteile der Installation einer SSO Organisation können gesehen werden:

- die Steigerung der Effektivität
- ein geringerer Personalstand
- die Kostensenkung
- eine einmalige Anschaffung Büroausstattung
- eine Einsparung der Räumlichkeiten



Risiken einer SSO Organisation

Als Risiken der Installation einer SSO Organisation können gesehen werden:

- es treten keine Kostensenkungen ein
- es treten finanziell unerwartete Transaktionskosten ein (Prozesse, die nicht aufeinander abgestimmt sind)
- zu hohe Implementierungskosten
- die Planung ist zu ungenau (falscher Standort, behördliche Genehmigungen, Personal etc.)
- Qualitativ – die Akzeptanz neuer Organisationsform ist nicht gegeben (Mitarbeiter Ängste – Arbeitsplatz Verlust, ungewollter Ortswechsel, Kompetenzverlust, Machtverlust bei Führungskräften etc.)
- der Verlust von Know How (qualifizierte MA wandern ab, Senkung Prozessqualität)

Dienstleistungsverträge

Mit dem SSC werden Dienstleistungsverträge (**S**ervice **L**evel **A**greements) getroffen. In diesen SLA werden eine genaue Beschreibung der Leistungsarten (was, wie, wann, wohin und warum), der Preisgestaltung und weitere Details, wie die eindeutige Bestimmung der Kompetenzen festgelegt.

Mit Kennzahlen die Effizienz der Dienstleistung eines Share Service Center darstellen.

Die in den **S**ervice **L**evel **A**greements festgehaltene Abwicklung von Geschäftsvorfällen werden in einem Bericht an vorbestimmte Stellen des Kunden in periodischen Abständen versandt. Anhand dieser Berichte, die eine Analyse der Kennzahlen, verbunden mit den Ist-Zahlen beinhalten, ist es dem Kunden möglich eine Beurteilung der Effektivität der Dienstleistung vorzunehmen. Bei sich ergebenden Differenzen, im Vergleich zu den Budgetzahlen, können somit schnellstens Korrekturmaßnahmen ergriffen werden.

Gerade Prozesse mit einem hohen Volumen an einzelnen Geschäftsvorfällen, wie z. B. die Debitoren oder Kreditoren, eignen sich hervorragend zur Bearbeitung in einem SSC. Dieses ist, was die Kreditoren betrifft, nicht allein unter Finanzaspekten zu sehen, sondern auch unter Einkaufsperspektiven. Je mehr Artikel gebündelt werden können, um so stärker kann der Preis für einen Artikel verhandelt werden.



Zusammensetzung der Kennzahlen

Kennzahlen sollen:

- Anzahl so gering wie nötig sein
- leicht zu sammelnde Daten sein
- vorhandene Informationen nutzen
- leicht zu verstehen sein

Kennzahlen sollen beinhalten:

- keine historischen Daten
- Bestimmung KPI's nach:
 - Kosten und Menge
 - Qualität
 - Zeitraum

Formen der Kennzahlen

Es gibt:

- Externe Kennzahlen
- Interne Kennzahlen

Datenbasis

Eine Kontrolle der Effektivität anhand der Kennzahlen bedingt die Anwendung einer immer gleich großen Zeitspanne, immer gleicher Datengrundlagen und immer gleicher Berechnungsarten.

Nur unter diesen Bedingungen, ist eine Vergleichbarkeit und eine ordentliche Beurteilung der Effektivität gewährleistet werden.

Beratung und / oder Unterstützung durch:

Michael F. Böhne - BMS – eMail: boehne@bms-beratung.eu - Web: www.bms-beratung.eu
Mobil: + 49 (0)172 291 972 4