

RECON 2010

Shared Services 2.0 Lösungsansätze und Trends

Mag. Werner Kolarik,
act Management Consulting GmbH

Loipersdorf, 6. Mai 2010



Agenda

- 1. Kurzvorstellung act Management Consulting (act MC)**
- 2. Status Quo und Entwicklung von Shared Services**
- 3. Aktuelle Herausforderungen und Trends für Shared Service-Organisationen**
- 4. Shared Services 2.0 – Lösungsansätze**
- 5. Lessons Learned aus externer Sicht**

- act Management Consulting ist ein österreichisches Beratungsunternehmen.
- Wir unterstützen unsere Kunden bei der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen sowie ihrer Finanz- und IT-Systeme.
- Unser Fokus sind die Top 500 Unternehmen und der öffentliche Sektor.
- Wir verfügen über ein erfahrenes Team von 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit durchschnittlich 10 Jahren Berufserfahrung.
- Als Teil der internationalen „Big-5“-Prüfungs- und Beratungsgruppe BDO sind wir weltweit in 115 Ländern vertreten.



Ausgewählte Projekterfahrungen der act Management Consulting im Bereich Shared Services und Outsourcing



Bundesministerium für
Wirtschaft, Familie und Jugend



WIRTSCHAFTSKAMMER ÖSTERREICH



Bundes
Immobilien
Gesellschaft



AGES

Österreichische Agentur für Gesundheit
und Ernährungssicherheit GmbH



Stadt+Wien

Wien ist anders.



orange™



ÖSTERREICHISCHE
SOZIALVERSICHERUNG



ÖBf

ÖSTERREICHISCHE
BUNDESFORSTE AG



WIEN ENERGIE

DA BIN ICH MIR SICHER.



Agenda

1. Kurzvorstellung act Management Consulting (act MC)
2. Status Quo und Entwicklung von Shared Services
3. Aktuelle Herausforderungen und Trends für Shared Service-Organisationen
4. Shared Services 2.0 – Lösungsansätze
5. Lessons Learned aus externer Sicht

Shared Service Center – Definition

Shared Service Center sind ...

- rechtlich und/oder wirtschaftlich selbständige Einheiten
- Bereitsteller von internen Dienstleistungen für mehrere Organisationseinheiten (interne Kunden) mittels gemeinsamer Nutzung von Ressourcen

Quelle: Universität Duisburg, 2006

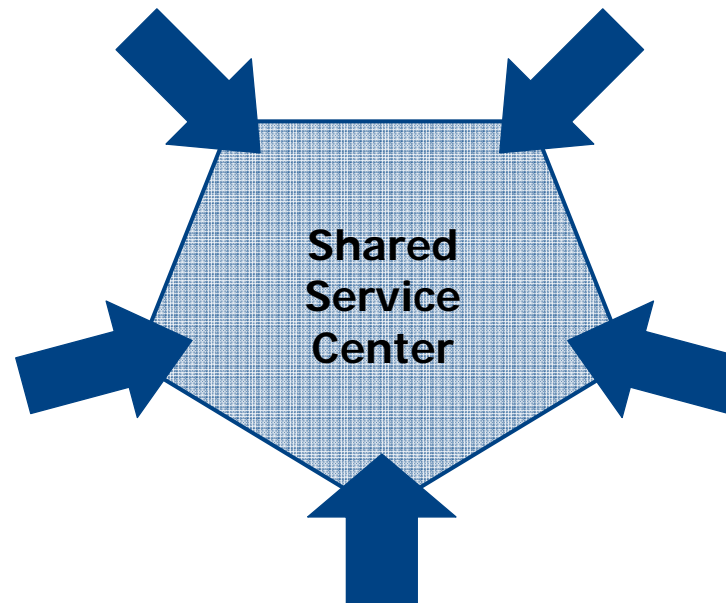
Merkmale von Shared Service Centern in fünf Bereichen

1. Eigenständigkeit

- Rechtlich und/oder wirtschaftlich selbständige Dienstleistungseinheit
- Gestaltungsfreiheit bei Erfüllung der Auftraggeberanforderungen

3. Prozessorientierung

- Bündelung von administrativen Prozessen und Dienstleistungen
- Standardisierung
- Übernahme von Aufgaben als Kernprozesse, die in anderen Unternehmenseinheiten keine Kernprozesse darstellen



5. Kontinuierliche Verbesserung

- Benchmarking
- Best Practices

2. Kundenorientierung

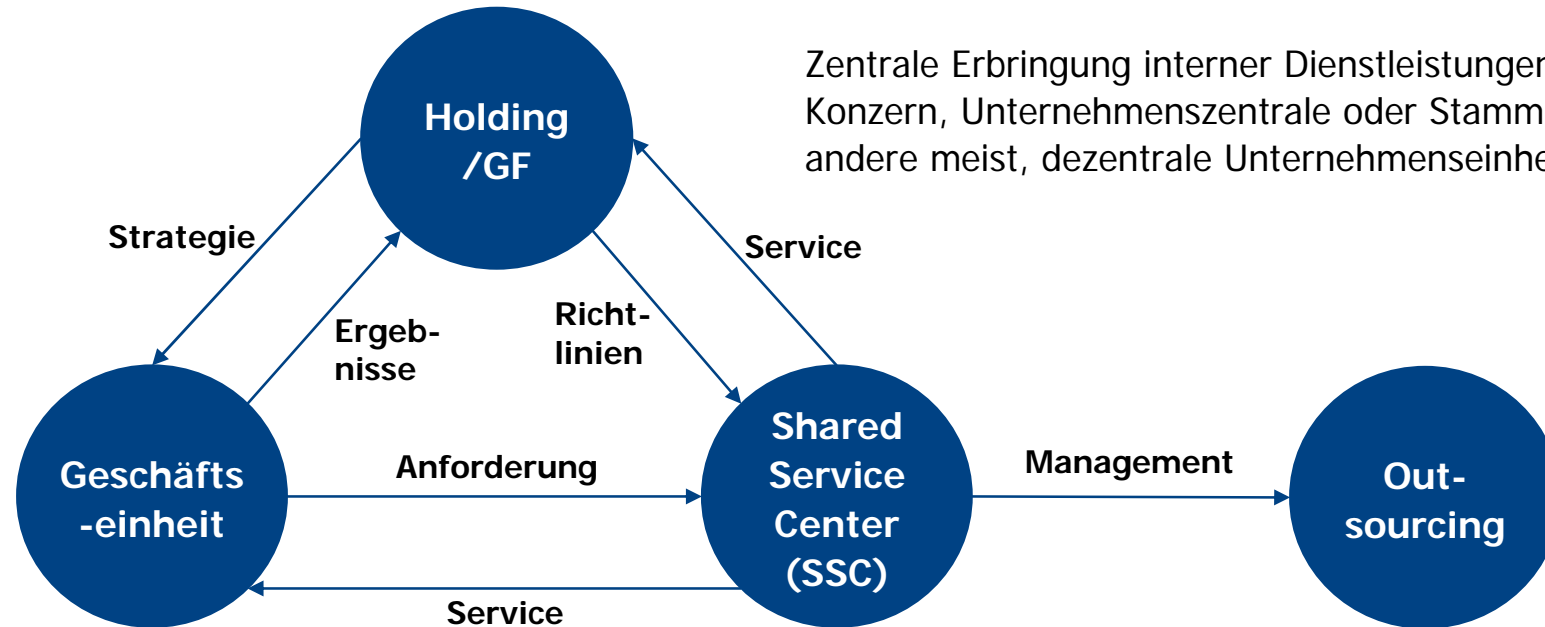
- Direkte Auftraggeber- und Auftragnehmerbeziehung (Auftraggeber-Auftragnehmer Prinzip)
- Preis- und Kostentransparenz
- Etablieren einer Service-Kultur

4. Ressourcenorientierung

- Erbringung von Dienstleistungen für mehrere Organisationseinheiten, auch unterschiedliche Geschäftsbereiche bzw. geografische Grenzen
- Handlungsfreiheit der Auftraggeber in Bezug auf die Gestaltung ihrer Service-Levels
- Optimierung des Ressourceneinsatzes

Unterschiedlich intensive Ausprägung, abhängig von den strategischen Rahmenbedingungen

Das „Dreieck der Leistungsbeziehungen“ definiert die Rolle von Shared Service Center (SSC)

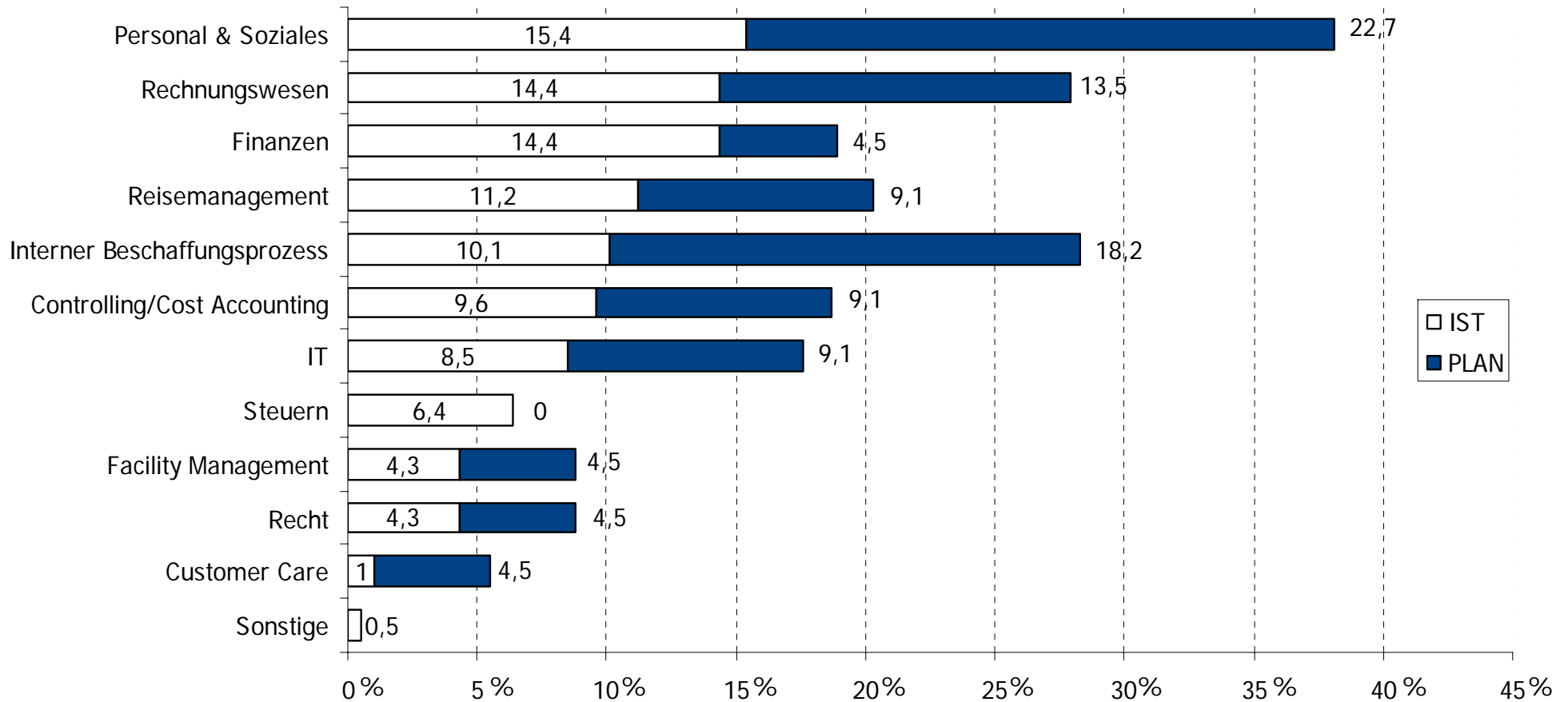


- Fokus auf Kernkompetenzen
- Geschäftsbereichsstrategie
- Operatives Geschäft, Effizienz und Effektivität

- eigene Organisationseinheit
- gebündelte Erbringung interner Dienstleistungen
- Transparente Leistungsbeziehung

Auslagerung bestimmter Dienstleistungen bzw. bestimmter Geschäftsprozesse (Business Process Outsourcing) an unternehmensfremde Einheiten

Aktuelle SSC-Schwerpunkte betreffen Personal, Rechnungswesen und Beschaffung



Auf SSC übertragene Prozesse nach Funktionsbereichen

Quelle: Fischer/Sterzenbach 2006

Der Nutzen von Shared Service Centern fokussiert auf Strategie, Qualität und Kosten

Strategischer Nutzen

- Fokus auf Kernkompetenzen
- Bündelung strategischer Geschäftsbereiche
- Entscheidungsunterstützung durch erhöhte Konsistenz und Vollständigkeit der Information
- Flexiblere Anpassung
- Gewinnung externer Kunden als Option

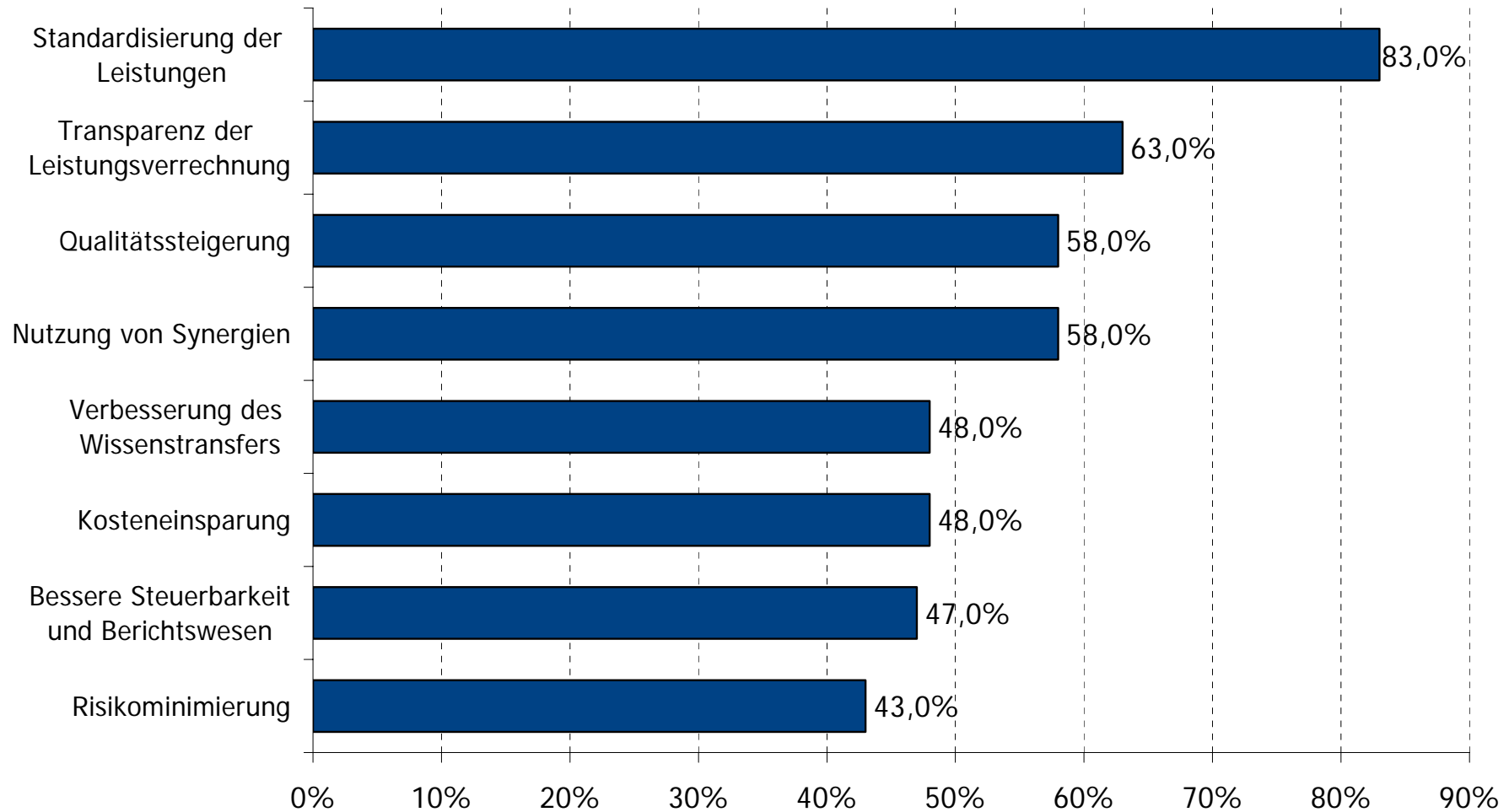
Qualitätssteigerung

- Aufbau interner Kunden- und Lieferantenverhältnisse als interner „Markt“
- Festgelegte Leistungserbringung und –kontrolle mittels Service Level Agreements (SLA)
- Stärkeres Qualitätsbewusstsein durch Vergleich mit externen Anbietern
- Erhöhtes Qualitätsniveau durch definierte Qualitätsstandards und effektive Qualitätssicherung
- Eliminierung von nicht-wertschöpfenden Prozessen
- Reduktion von Durchlaufzeiten
- Transfer von Best Practices
- Klare Trennung von Verantwortlichkeiten
- Verringerung von Fehlerquoten und erhöhte Kundenzufriedenheit durch erhöhte Kundenorientierung (Servicekultur)

Kostensenkung

- Standardisierung, Vereinheitlichung und Automatisierung von Prozessen, Infrastruktur und Berichterstattung → Ausnutzen von Synergiepotenzialen und Lerneffekten
- Erhöhtes Kostenbewusstsein und interne Kosteneffizienz (z.B. Personal, Overhead, IT)
- Kostensenkung einzelner Prozesse (z.B. Skalenerträge, Senkung Personalkostensätze)
- Bessere Nutzung vorhandener Ressourcen und erhöhte Produktivität
- Eliminierung von Redundanzen und bürokratischem Aufwand

Durch SSC realisierte Vorteile in der Praxis

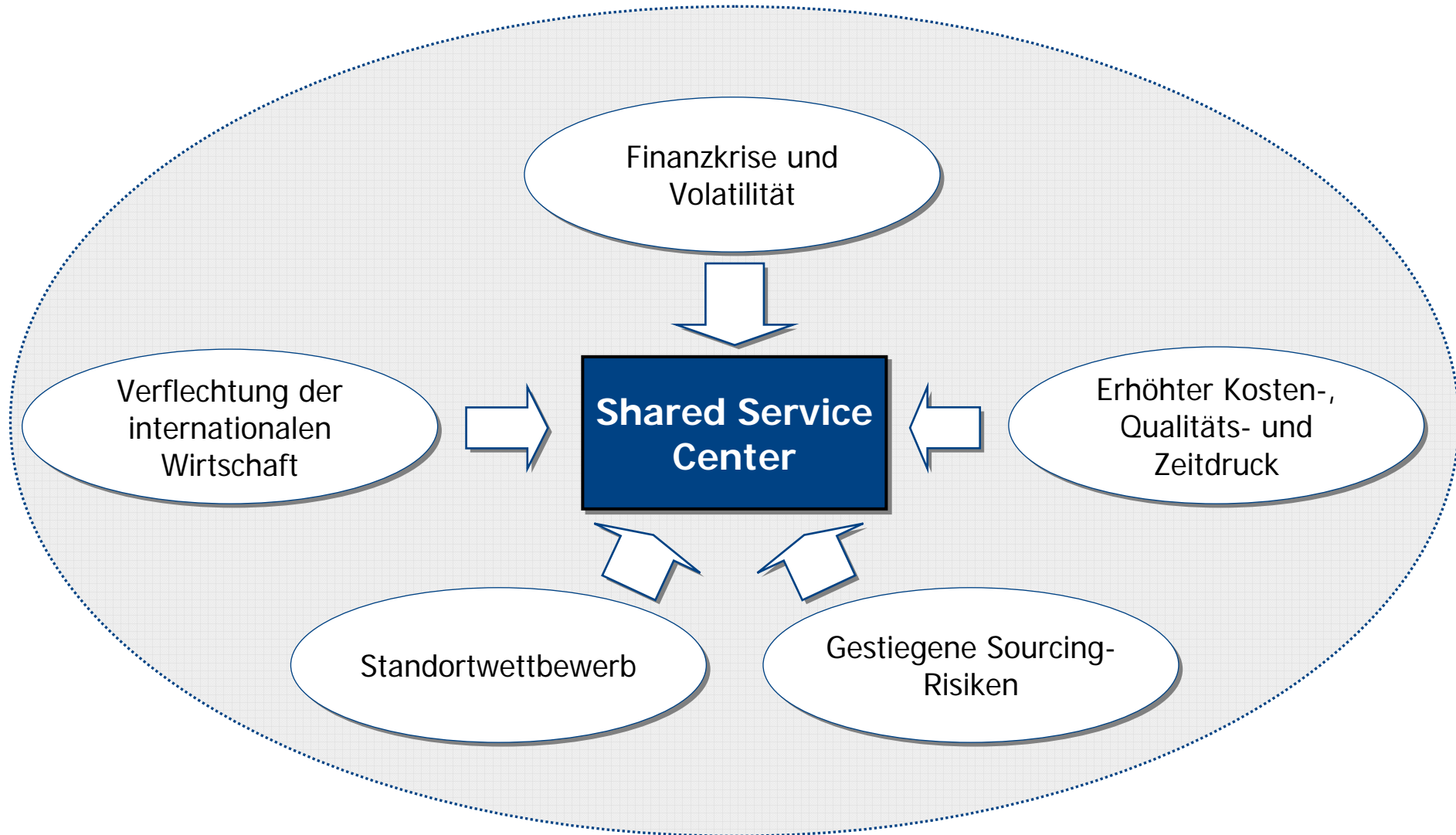


Quelle: act Management Consulting, 2004

Agenda

1. Kurzvorstellung act Management Consulting (act MC)
2. Status Quo und Entwicklung von Shared Services
3. Aktuelle Herausforderungen und Trends für Shared Service-Organisationen
4. Shared Services 2.0 – Lösungsansätze
5. Lessons Learned aus externer Sicht

Shared Service Center-Organisationen im aktuellen wirtschaftlichen Umfeld



Die aktuellen Herausforderungen bestimmen die Trends für die Weiterentwicklung von Shared Service Organisationen

Aktuelle Trends für Shared Service Organisationen

Finanzkrise und Volatilität

- Revision existierender Leistungsverträge
- Anpassung der Servicelevels
- Selektives Insourcing

Verflechtung der internationalen Wirtschaft

- Neue Organisationsformen: vielschichtige, multifunktionale SSC-Modelle
- Einzelne, stand-alone Shared Service Center werden stärker in integrative Ansätze übergeführt (SSC-Netzwerke)

Erhöhter Kosten-, Qualitäts- und Zeitdruck

- Revision der operativen SSC-Budgets
- Zunehmend höherwertige Aufgaben werden in SSC durchgeführt
- Outsourcing als Alternative zu Shared Services gewinnt an Bedeutung

Standortwettbewerb

- „Shoring Southeast“, westeuropäische Standorte verlieren ihre Attraktivität
- Standortgebundenheit führt zur spezifischen BPO-Evaluierungen
- Multinationales Sourcing Koordination auf Gesamtkonzernenebene

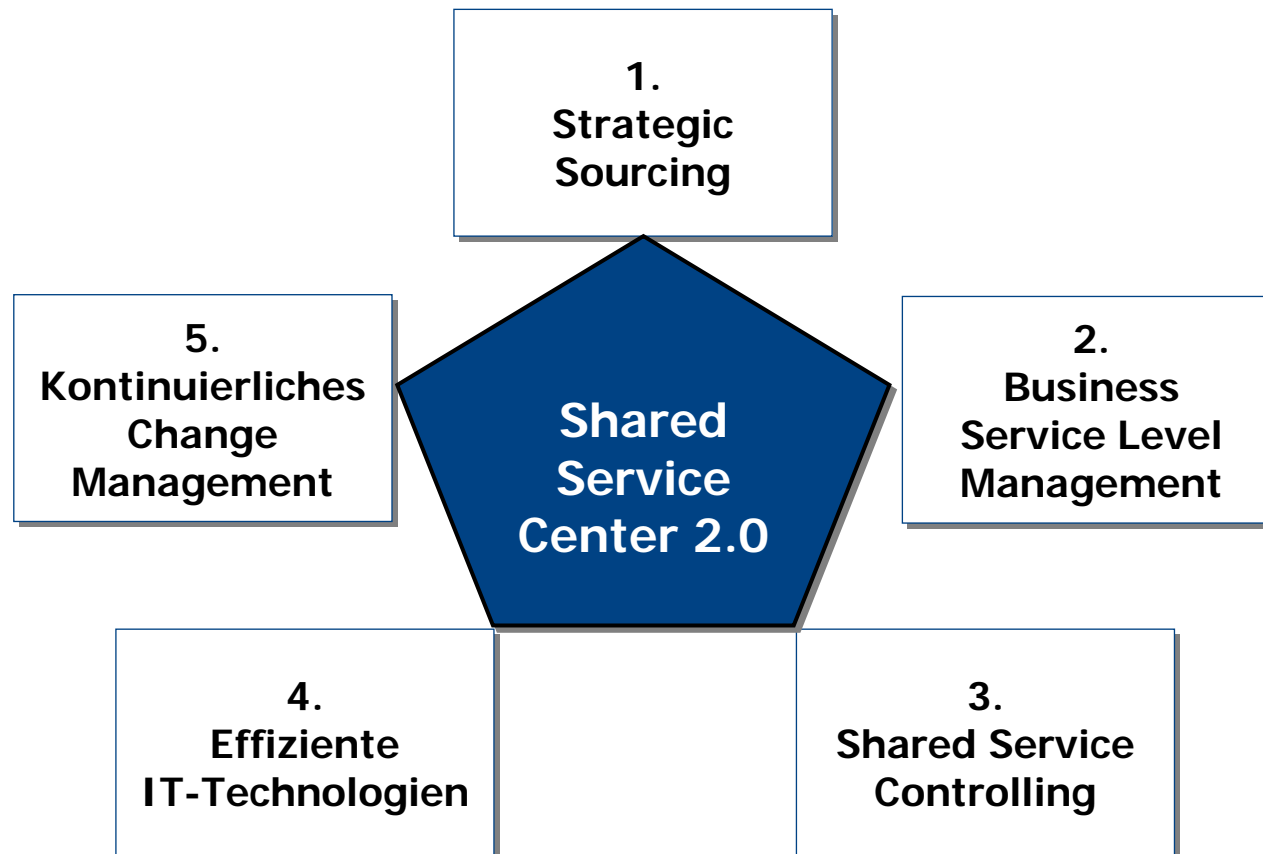
Gestiegene Sourcing-Risiken

- Erfahrung und Durchschnittsalter der SSC steigen
- SSC-Wachstum entwickelt sich konjunkturell verlangsamt
- Mit zunehmender Reife steigt Bedarf an Best Practices und Interesse an Outsourcing

Agenda

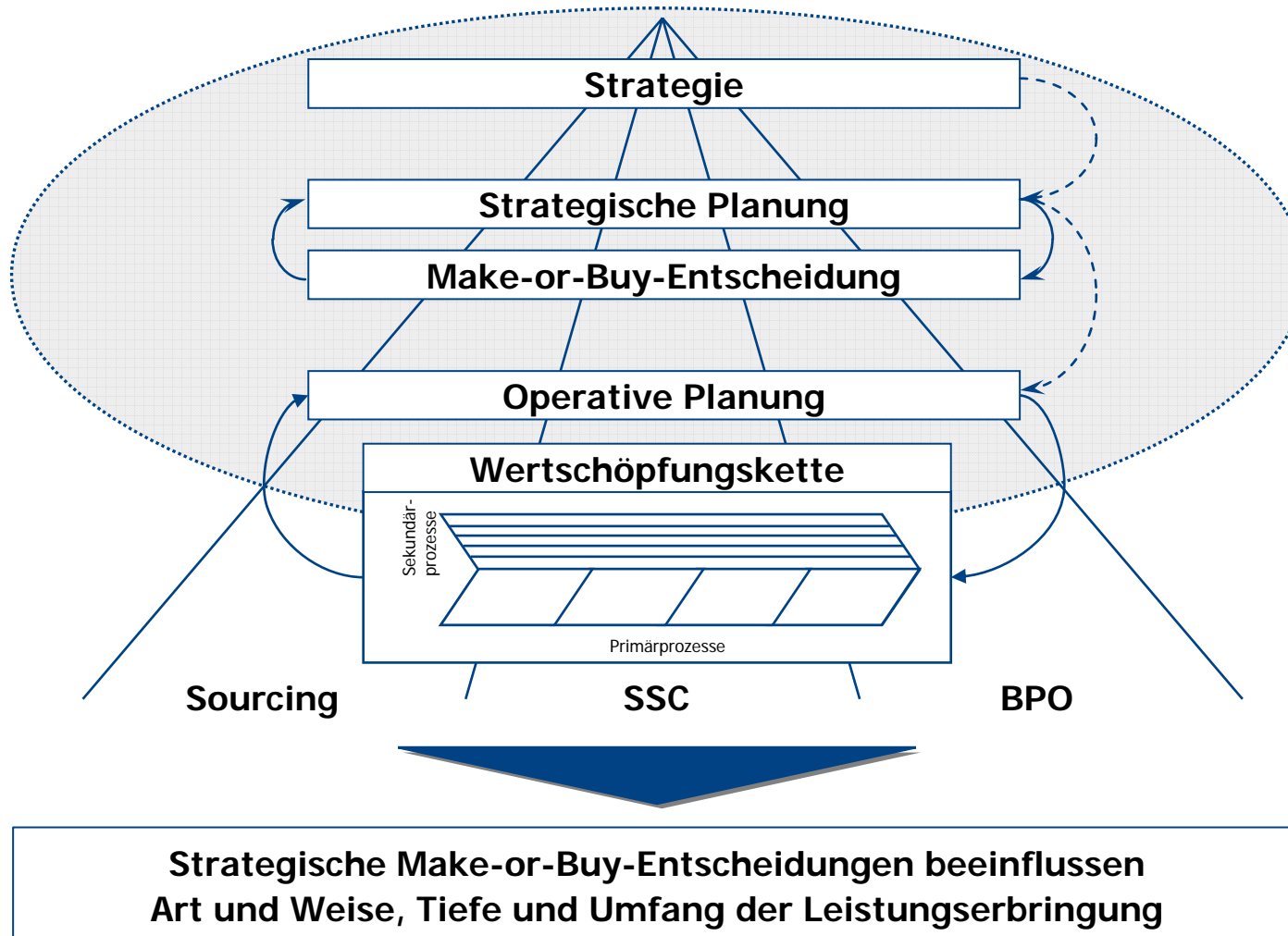
1. Kurzvorstellung act Management Consulting (act MC)
2. Status Quo und Entwicklung von Shared Services
3. Aktuelle Herausforderungen und Trends für Shared Service-Organisationen
4. Shared Services 2.0 – Lösungsansätze
5. Lessons Learned aus externer Sicht

Lösungsansätze einer zukunftsorientierten SSC 2.0 - Organisation



Lösungsansätze für SSC 2.0

1. Strategic Sourcing



Lösungsansätze für SSC 2.0

2. Business Service Level Management

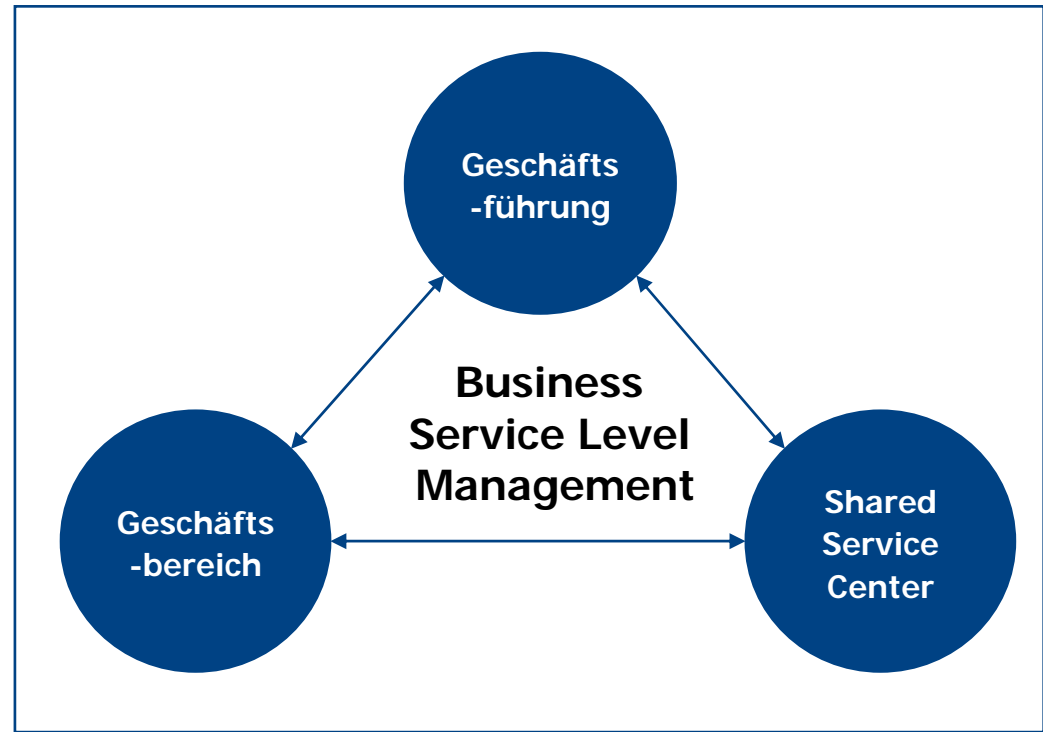
- Gesamthaftes Business Service Level Management zwischen
 - Geschäftsführung,
 - Geschäftsbereich und
 - Shared Service Center

- Integration in die Gesamt-Planung

- Steuerung und Optimierung der internen Leistungserbringung in Bezug auf
 - Umfang
 - Qualität
 - Zeit
 - Preise
 - Zuständigkeiten

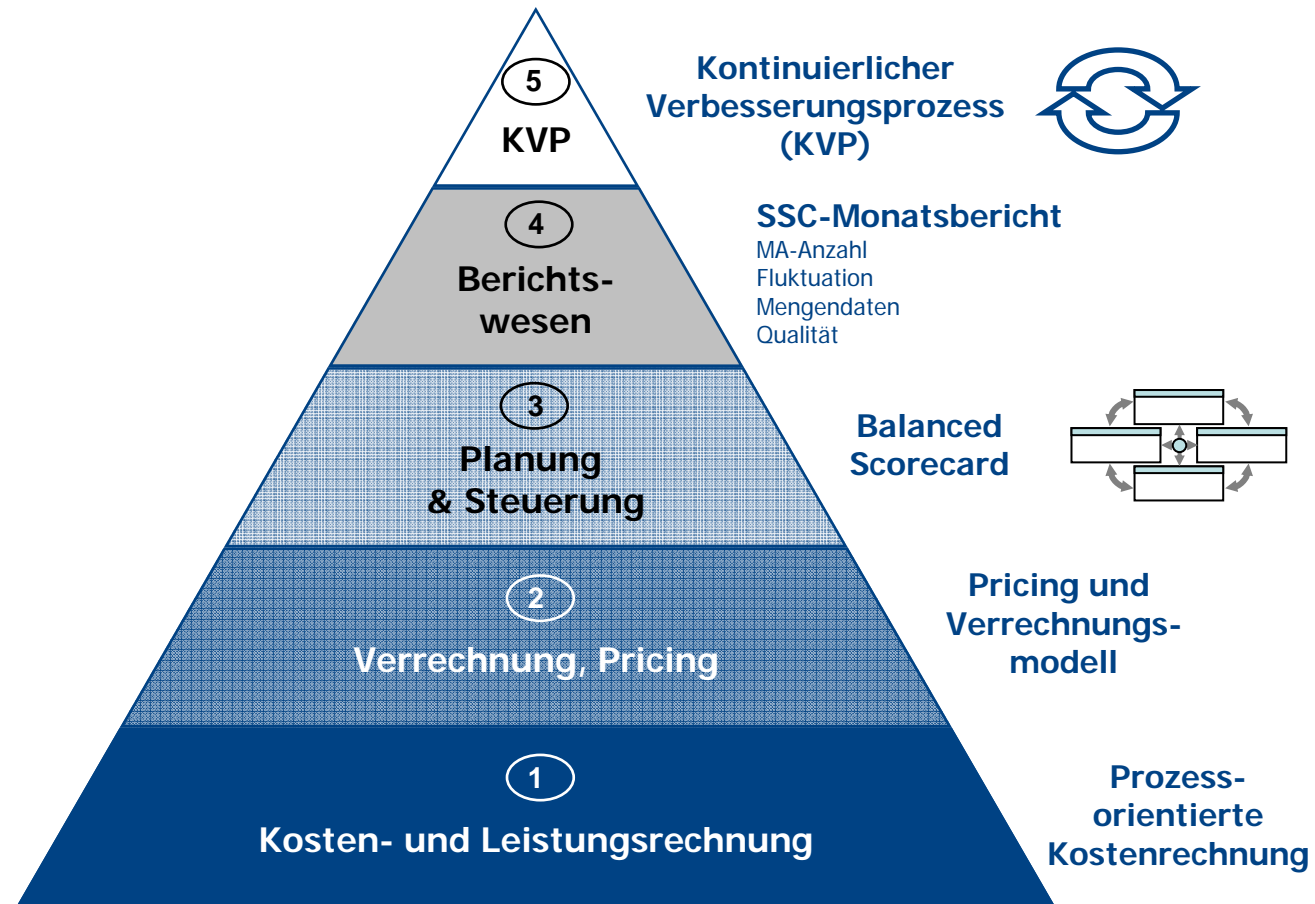
- Begleitendes Eskalationsmanagement

- Integriertes Reporting



Lösungsansätze für SSC 2.0

3. Shared Service Controlling



Lösungsansätze für SSC 2.0

4. Effiziente IT-Technologien

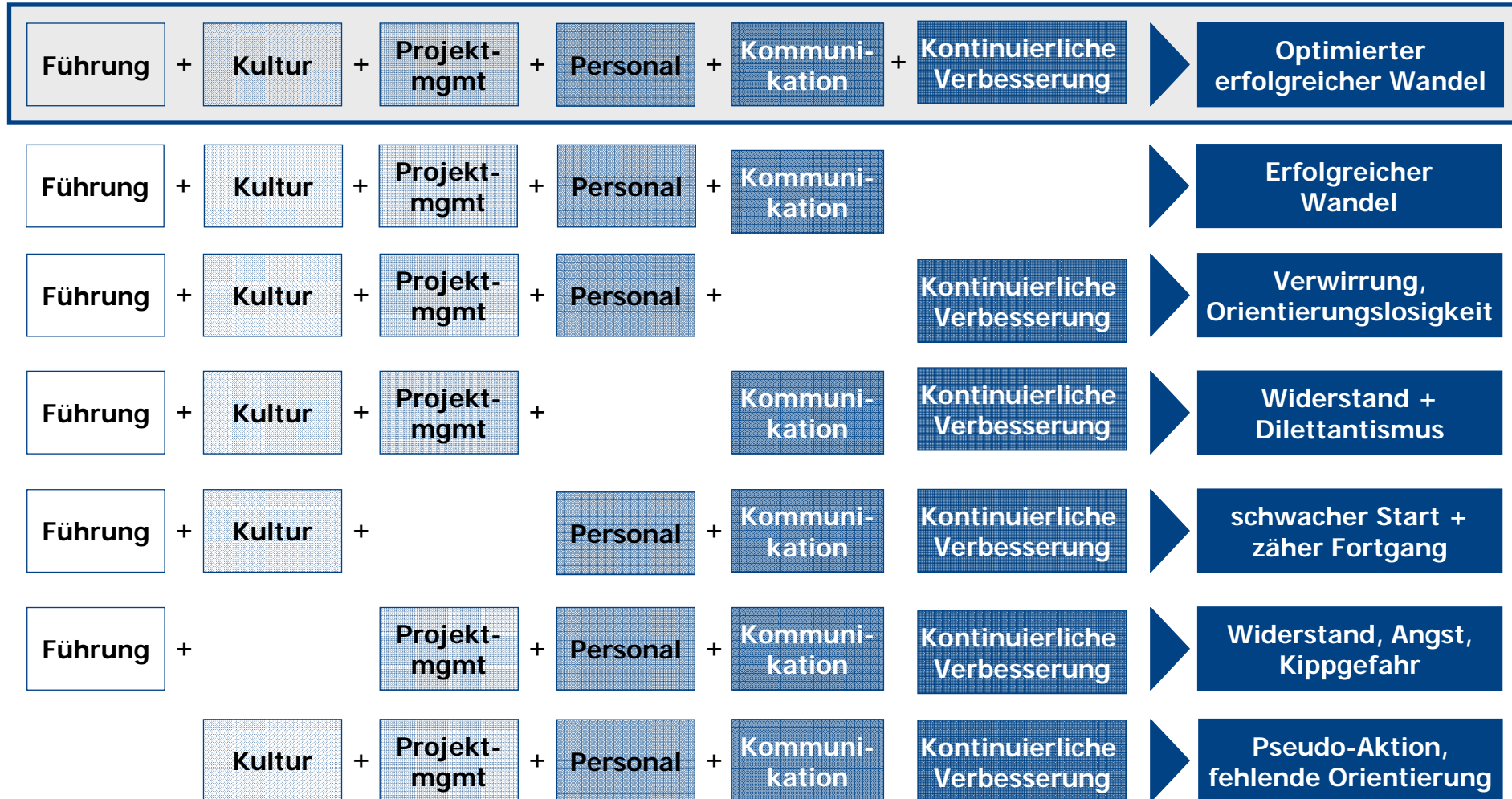
Automatische Service Management Tools	Bestmögliche Unterstützung von Geschäftsprozessen durch die IT-Organisation
Business Intelligence (BI) Lösungen	Analyse von Unternehmensdaten und Automatisierung des Berichtswesens / Reporting
DMS und digitale Workflows	Datenbankgestützte Verwaltung elektronischer Dokumente mit definierbaren Arbeitsschritten und elektronischer Weiterleitung der Dokumente
Portal-Lösungen	Webbasierte Lösung zur Steuerung des Kommunikationsflusses innerhalb des Unternehmens bzw. zwischen Unternehmen und Kunden
Self-Service Tools	Werkzeuge, die den Anwender / Kunden in die Lage versetzen, die gewünschte Dienstleistung selbst zu erbringen bzw. automatisiert abzurufen.
Software as a Service (SaaS) / Cloud Computing	Dynamische Bereitstellung von Software-Diensten und / oder Ressourcen durch externe Dienstleister.



Evaluierung der geeigneten IT als Enabler für die optimale SSC-Prozessunterstützung

Lösungsansätze für SSC 2.0

5. Kontinuierliches Change Management



Agenda

- 1. Kurzvorstellung act Management Consulting (act MC)**
- 2. Status Quo und Entwicklung von Shared Services**
- 3. Aktuelle Herausforderungen und Trends für Shared Service-Organisationen**
- 4. Shared Services 2.0 – Lösungsansätze**
- 5. Lessons Learned aus externer Sicht**

Lessons Learned aus Sicht act MC

1

Die **Entwicklung von Shared Service Center** verläuft in Phasen mit spezifischen Zielsetzungen. Es lassen sich **vier SSC-Typologien** erkennen

- Dienstleister -> Kostenorientierung
- Berater -> Kundenorientierung
- Manager -> Marktfähigkeit
- Unternehmer -> Wettbewerbsorientierung

2

Die **Weiterentwicklung von Shared Services** geht von der reinen operativen Kostenoptimierung, entsprechend der angestrebten Typologie, **in Richtung strategischer Ziele**, wie z.B. Marktfähigkeit, Vernetzung und Wettbewerbsorientierung.

3

Aufgrund aktueller wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und steigendem Kosten- und Qualitätsdruck **steigt die Bedeutung bewusster Sourcing-Entscheidungen** im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung von Shared Service Centern.

4

Die Verwendung von **Best-Practice Ansätzen** steht insbesondere für bereits länger etablierte SSC-Organisationen im Fokus. Dazu zählen z.B. Modelle der kontinuierlichen Verbesserung, Service Level Management-Tools, Markt-Benchmarking, Kundenzufriedenheitsmessungen und prozessorientiertes Performance Management.

Zusammenfassung und Resümee: Shared Service Center stehen im Wandel!





Mag. Werner Kolarik Partner, Mitglied der Geschäftsleitung

act Management Consulting GmbH

1010 Wien, Seilerstätte 18 – 20

Telefon +43 (1) 2051920 321

Mobil +43 (0) 664 4125217

Telefax +43 (1) 2051920 500

E-Mail werner.kolarik@act-mc.at

Internet www.act-mc.at



act Management Consulting GmbH

Seilerstätte 18 – 20 | 1010 Wien | Tel. +43 / 1 / 2051920-0 | www.act-mc.at