

Einführung und Optimierung von Shared Service Organisationen

Erkenntnisse
aus aktuellen Projekten

RECON 2006

11. Mai 2006



- 1. Praxisbericht „Shared Service Organisation beim Verbund“**
- 2. Auslöser und Vorteile von Shared Service Strukturen**
- 3. Das Shared Service Geschäftsmodell**
- 4. Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen bei der Umsetzung**
- 5. Ausblick**
- 6. Erfahrungsaustausch und Kontakt**

Kurzvorstellung act Management Consulting - Spezialisten zur Optimierung der Supportprozesse

- act Management Consulting ist als Spin-Off aus der früheren KPMG Consulting GmbH (nunmehr BearingPoint) gegründet worden
- Wir sind **Spezialisten für die Optimierung der steuernden und unterstützenden Geschäftsprozesse** (z.B. Rechnungswesen, Controlling, IT, HR)
- Unsere Beratungsteams zeichnen sich durch **überdurchschnittliche Berufs- und Beratungserfahrung** aus
- **Durchgängige Beratung** von der Idee über die Konzeption **bis zur erfolgreichen Umsetzung**
- Wir erarbeiten **kundenspezifische Lösungsansätze** auf Basis von Bestpractice-Erfahrungen, Vorgehensmodellen und Referenzdaten
- Wir **verbinden** qualifiziertes Organisationsverständnis, Fach- und Branchenwissen, emotionale Intelligenz und Engagement im Projekt



Eine Auswahl aktueller Kunden der act Management Consulting



Öffentliche Verwaltung	<p>Österreichische Bundesverwaltung</p>	<p>BMF BUNDESMINISTERIUM FÜR FINANZEN</p>	<p>BM.I</p>	<p>JUSTIZ JUSTIZRESSORT</p>	<p>BUNDESMINISTERIUM FÜR GESUNDHEIT UND FRAUEN b m g f</p>	<p>BUNDESMINISTERIUM FÜR SOZIALE SICHERHEIT GENERATIONEN UND KONSUMENTENSCHUTZ</p>
Kommunikation	<p>TELEKOM AUSTRIA</p>	<p>UTA</p>	<p>one</p>	<p>RTL</p>	<p>ORF</p>	
Transport	<p>Austrian</p>	<p>ÖBB Bahn wirkt.</p>	<p>Post.at</p>	<p>Post.Bus</p>	<p>WIENER LINIEN</p>	
Energie	<p>e.on</p>	<p>WIEN ENERGIE DA BIN ICH MIR SICHER.</p>	<p>Verbund</p>	<p>ENERGIE AG Oberösterreich</p>	<p>ESTAG</p>	
Industrie	<p>DAIMLERCHRYSLER</p>	<p>Wienerberger</p>	<p>LENZING</p>	<p>mondi business paper</p>	<p>EGGER</p>	

Agenda

1. Praxisbericht „Shared Service Organisation beim Verbund“

2. Auslöser und Vorteile von Shared Service Strukturen

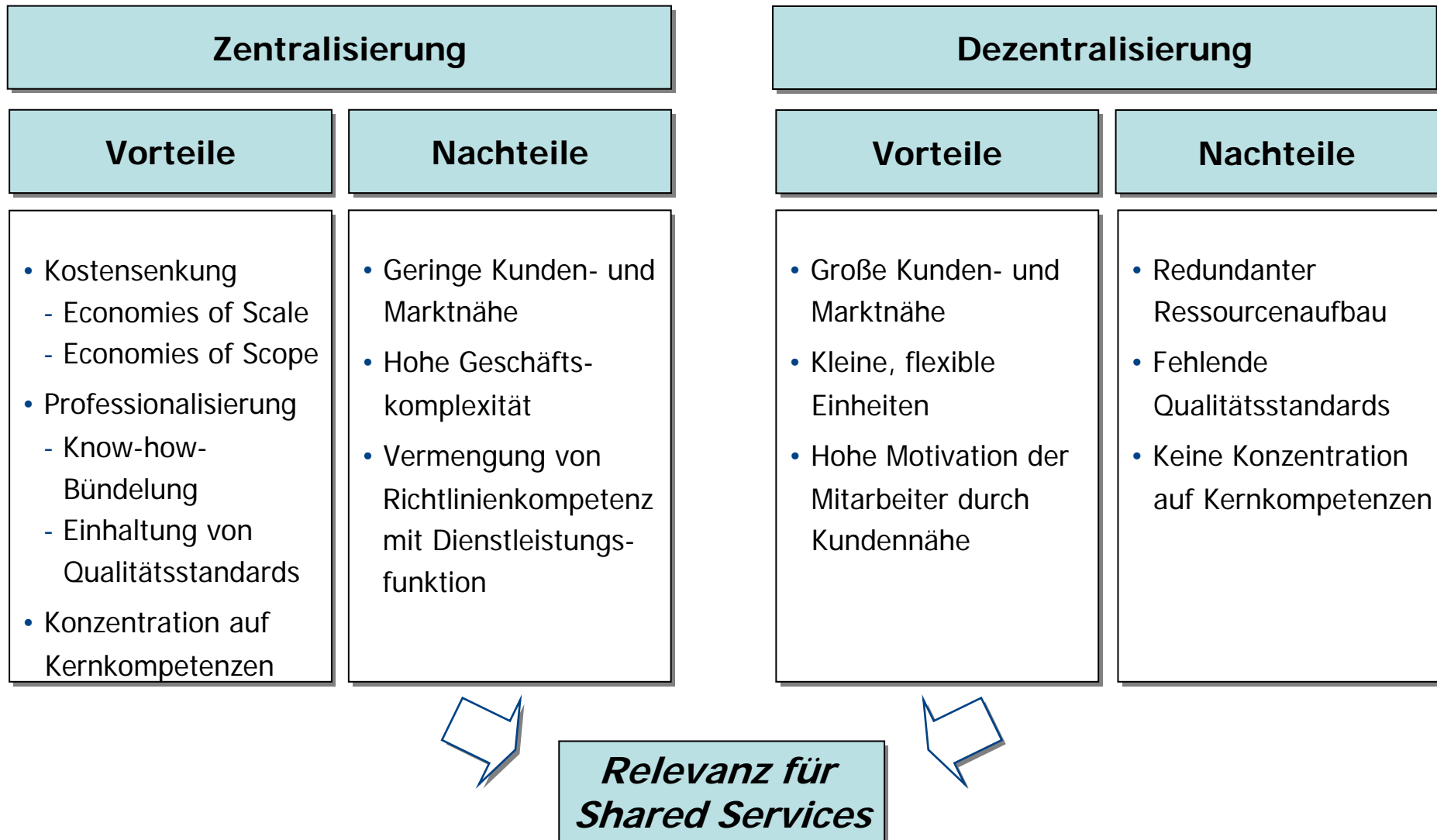
3. Das Shared Service Geschäftsmodell

4. Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen bei der Umsetzung

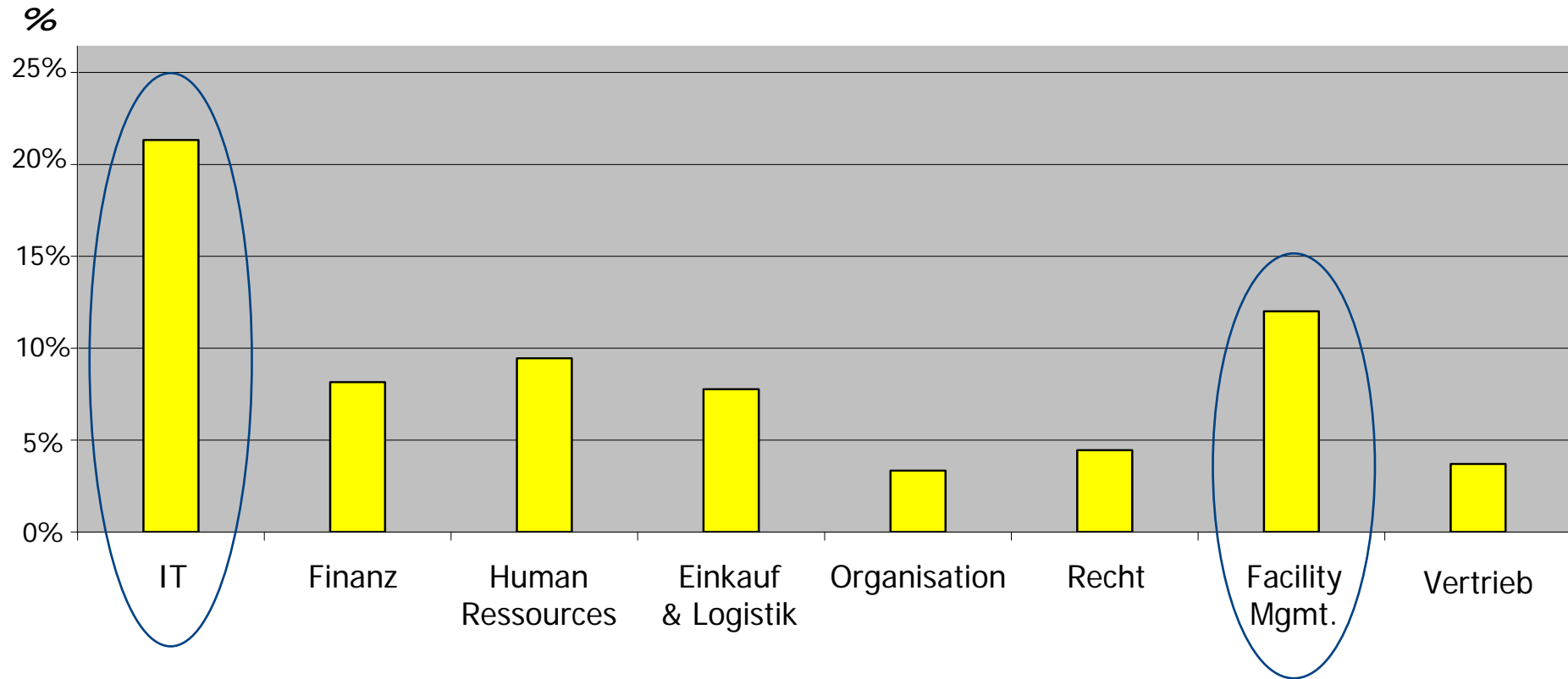
5. Ausblick


6. Erfahrungsaustausch und Kontakt

Die Relevanz von Shared Service Organisationen ergibt sich aus dem Spannungsfeld zwischen zentralen und dezentralen Organisationsformen



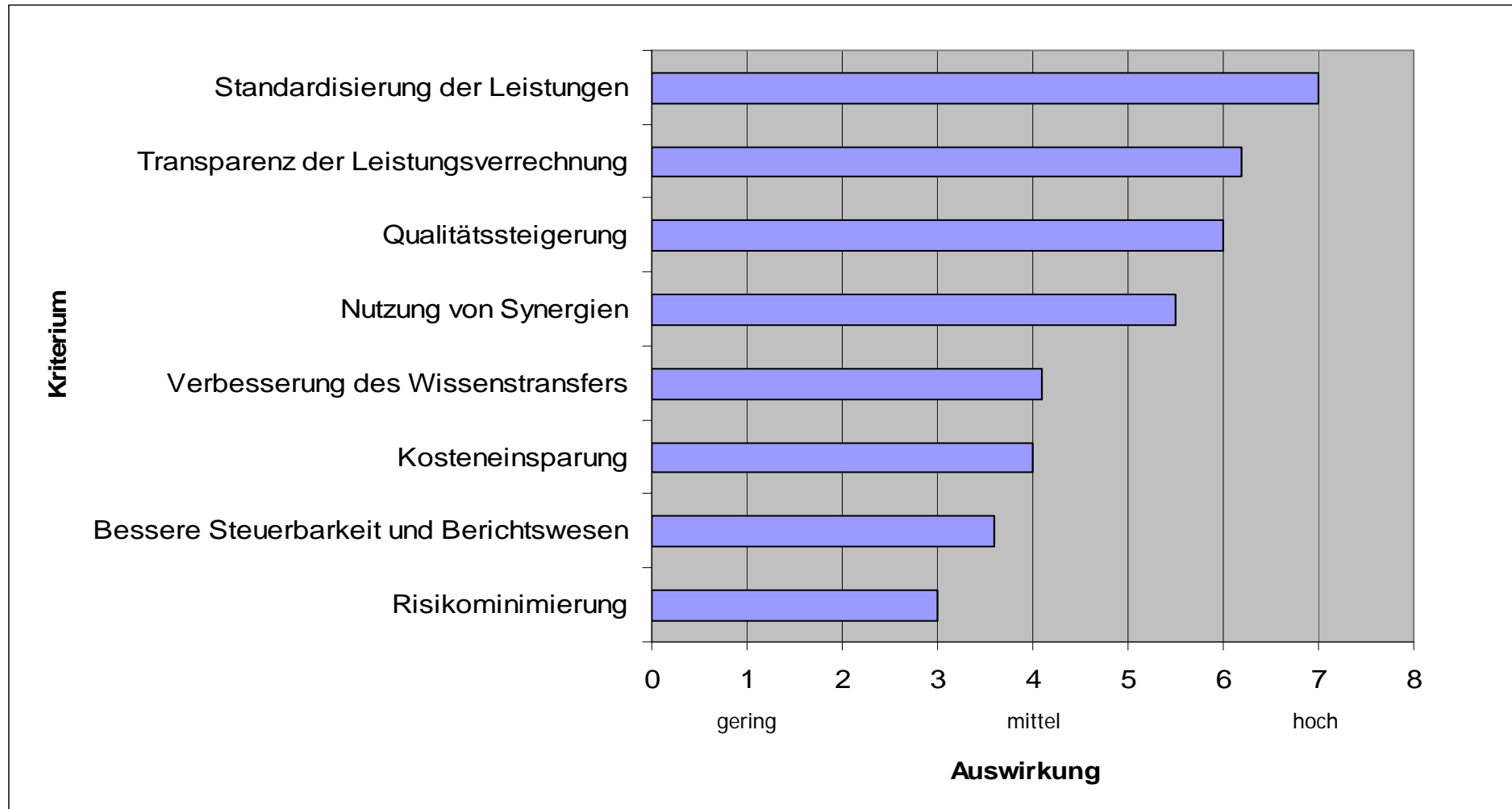
Die aktuelle Verbreitung von Shared Services in Österreich unterstreicht die Relevanz des Themas



 Derzeit in SSC's erbrachte Aufgaben

Quelle: Studie - Shared Services, act Mgmt.. Consulting, 2004

Vorteile durch Shared Services aus der Sicht von SSC-Betreibern in Österreich



Quelle: Studie - Shared Services, act Mgmt. Consulting, 2004

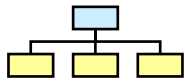
Weitere Vorteile einer erfolgreiche Einführung von Shared Service Centern



- Kostenreduzierung durch Economies of Scale/Scope
- Reduzierung von Overheadkosten



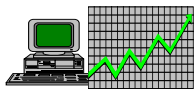
- Komplexitätsreduzierung in den Business Units
- Konzentration auf das Kerngeschäft bei Business Units und SSC
- Qualitätssteigerung durch spezialisierte, motivierte Mitarbeiter



- Aufbau internes Kunden-Lieferanten-Verhältnis
- Flexibilitätsgewinn für Reorganisationen, Akquisitionen und Veräußerungen
- Verbesserung der Führungsorganisation
- Erhöhung der Kontrollmöglichkeit



- Optimierte/standardisierte Prozesse (Vermeidung von Ineffizienzen)
- Reduzierung der Durchlaufzeiten ¹
- Aufbau von zentralem Prozess - Know-how



- Aufbau von zentralem IT-Know-how
- Verbesserung der Informationsgewinnung

1 ... siehe auch *Studie Fast Close 2006*, act MC

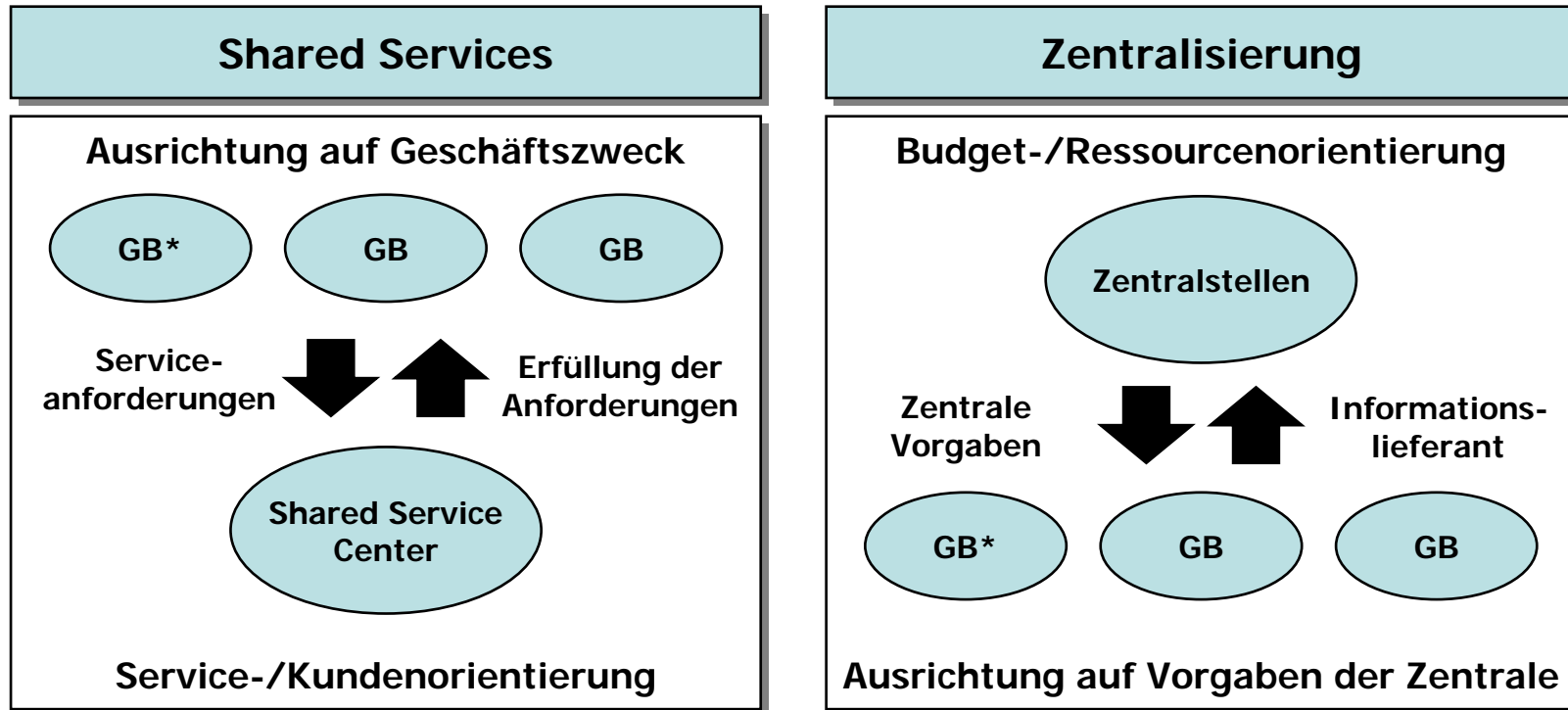
Agenda

- 1. Praxisbericht „Shared Service Organisation beim Verbund“**
- 2. Auslöser und Vorteile von Shared Service Strukturen**
- 3. Das Shared Service Geschäftsmodell**
- 4. Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen bei der Umsetzung**
- 5. Ausblick**
- 6. Erfahrungsaustausch und Kontakt**

Shared Service Center – eine Definition

- Im Unterschied zu einer traditionellen „zentralen Abteilung“ handelt es sich bei einem SSC um einen internen Dienstleister, welcher im Auftrag der internen Kunden (Auftraggeber) tätig ist
 - Der Unterschied zur zentralen Stabsstelle/Abteilung besteht in einer direkten Leistungsbeziehung zu den Auftraggebern (**Kundenorientierung**)
 - Diese Auftraggeber- und Auftragnehmerbeziehung erfordert (i.d.R.) eine Änderung der Leistungsabwicklung auf beiden Seiten (**Auftraggeber-Auftragnehmer Prinzip**)
 - Ein SSC verfügt über Gestaltungsfreiheit bei Erfüllung der Auftraggeberanforderungen und finanziert sich erfolgsabhängig (**Wirtschaftliche Eigenständigkeit**)
 - Die Auftraggeber (Kunden) erhalten i.d.R. Handlungsfreiheit in Bezug auf die Gestaltung ihrer Service-Levels (**Leistungsdefinition, Verrechnung**)
 - **Unternehmerische Verantwortung** des SSC für die Aufgabenerfüllung
- Der Fokus bei der Errichtung eines SSC ist der Aufbau eines professionellen internen Dienstleisters mit hoher Kundenorientierung

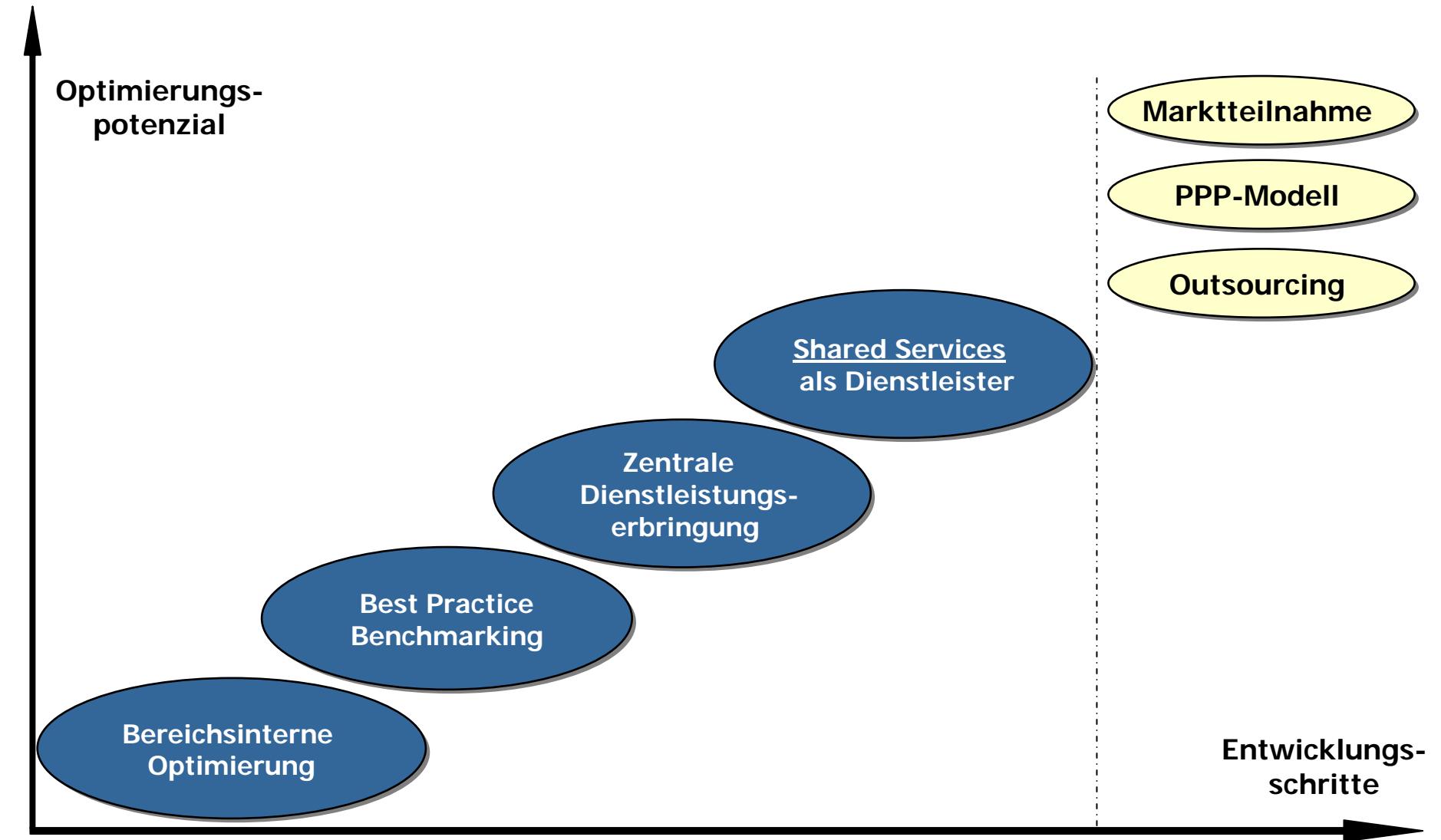
Der Shared Services Ansatz darf nicht mit Zentralisierung verwechselt werden



**Zentralstellen kontrollieren die Geschäftsbereiche;
Shared Service Center werden von den Geschäftsbereichen gesteuert**

* Geschäftsbereich, operative Einheit

Das SSC-Reifegradmodell zeigt die Entwicklungsschritte in der Optimierung von Support-Dienstleistungen



Drei Grundvoraussetzungen bestimmen die Eignung von Leistungen für ein Shared Service Center

1. Identifikation als Unterstützungsleistung

- Kein direkter Bestandteil von Kerngeschäftsprozessen, sondern
- Dienstleistungs- und/oder Beratungsfunktion

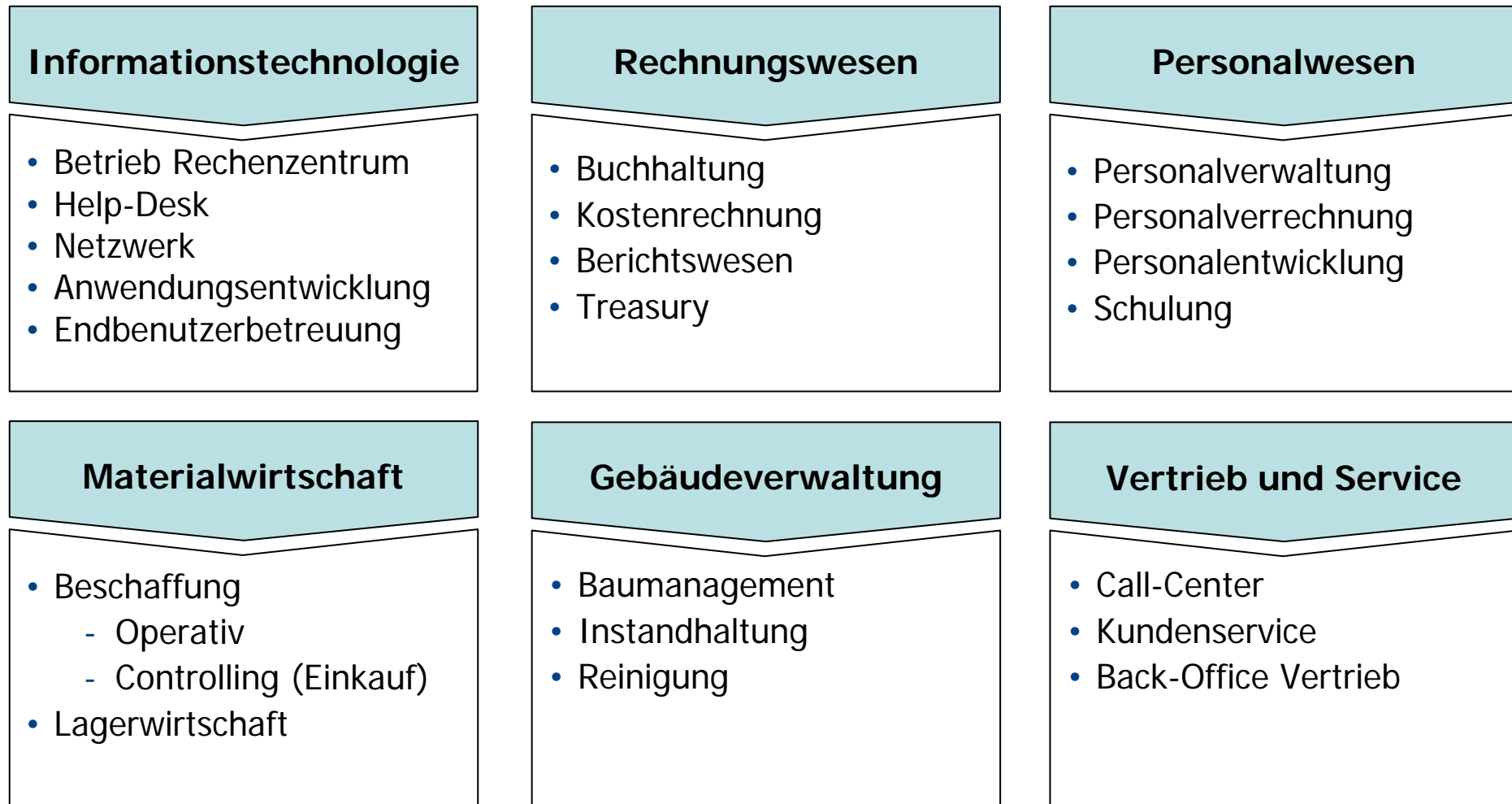
2. Existenz mehrerer Leistungsempfänger

- Mindestens zwei unabhängige Leistungsempfänger
- Zugehörigkeit der Abnehmer zum gleichen Unternehmen/Konzern

3. Bündelungsfähigkeit der Leistungen

- Homogenität
- Standardisierbarkeit
- Abgrenzbarkeit

Mögliche Leistungsinhalte eines Shared Service Centers



Das SSC Geschäftsmodell definiert die sechs relevanten Kriterien einer erfolgreichen Realisierung

Typische Fragestellungen im Rahmen einer SSC-Realisierung

- Ziel, Grundsätze, Positionierung des SSC?
- Welche rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen sind zu beachten?
- Welcher Kontrahierungszwang ist geplant?
- Sind Leistungskatalog/SLA definiert?
- Sind die Spielregeln der Leistungserbringung definiert?
- Welche Agenden verbleiben in den GB?
- Wie werden die Supportprozesse abgedeckt?
- Erfolgt eine Übertragung von Anlagevermögen?
- Wie erfolgt die Leistungsverrechnung?
- Wie erfolgt der Personaltransfer?

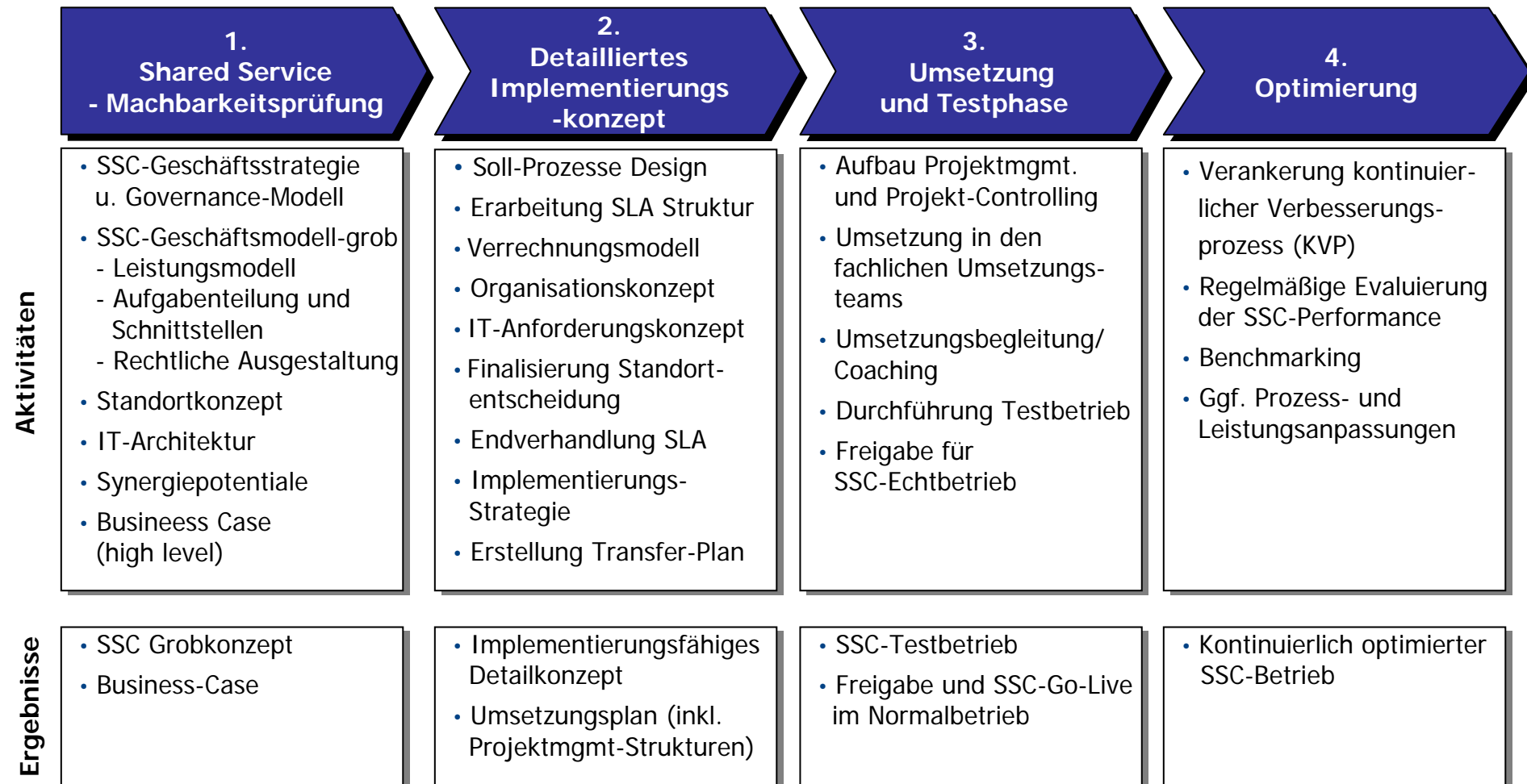
Geschäftsmodell SSC



Agenda

1. Praxisbericht „Shared Service Organisation beim Verbund“
2. Auslöser und Vorteile von Shared Service Strukturen
3. Das Shared Service Geschäftsmodell
4. Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen bei der Umsetzung
5. Ausblick
6. Erfahrungsaustausch und Kontakt

Das 4-Phasenmodell zur Realisierung erfolgreicher Shared Service Organisationen



Endgültige Vorgehensweise in Abhängigkeit vom gewähltem Projektumfang und Komplexität

Umsetzungsspezifische Fragestellungen im Rahmen der Realisierung eines SSC

- Wie werden die Stakeholder in das Projekt einbezogen?
- In welcher Weise sind die Kunden des SSC eingebunden?
- Wie kann das Sponsoring des Vorstands/GF maximal genutzt werden? (SSC-Governance)
- Sind die Risiken einer erfolgreichen Implementierung bekannt?
- Wie können Prozesse einer kontinuierlichen Verbesserung berücksichtigt werden? (Performance Management)
- Wie kann der Wissens-Transfer optimal durchgeführt werden?



**Projektmanagement
und Projektcontrolling**



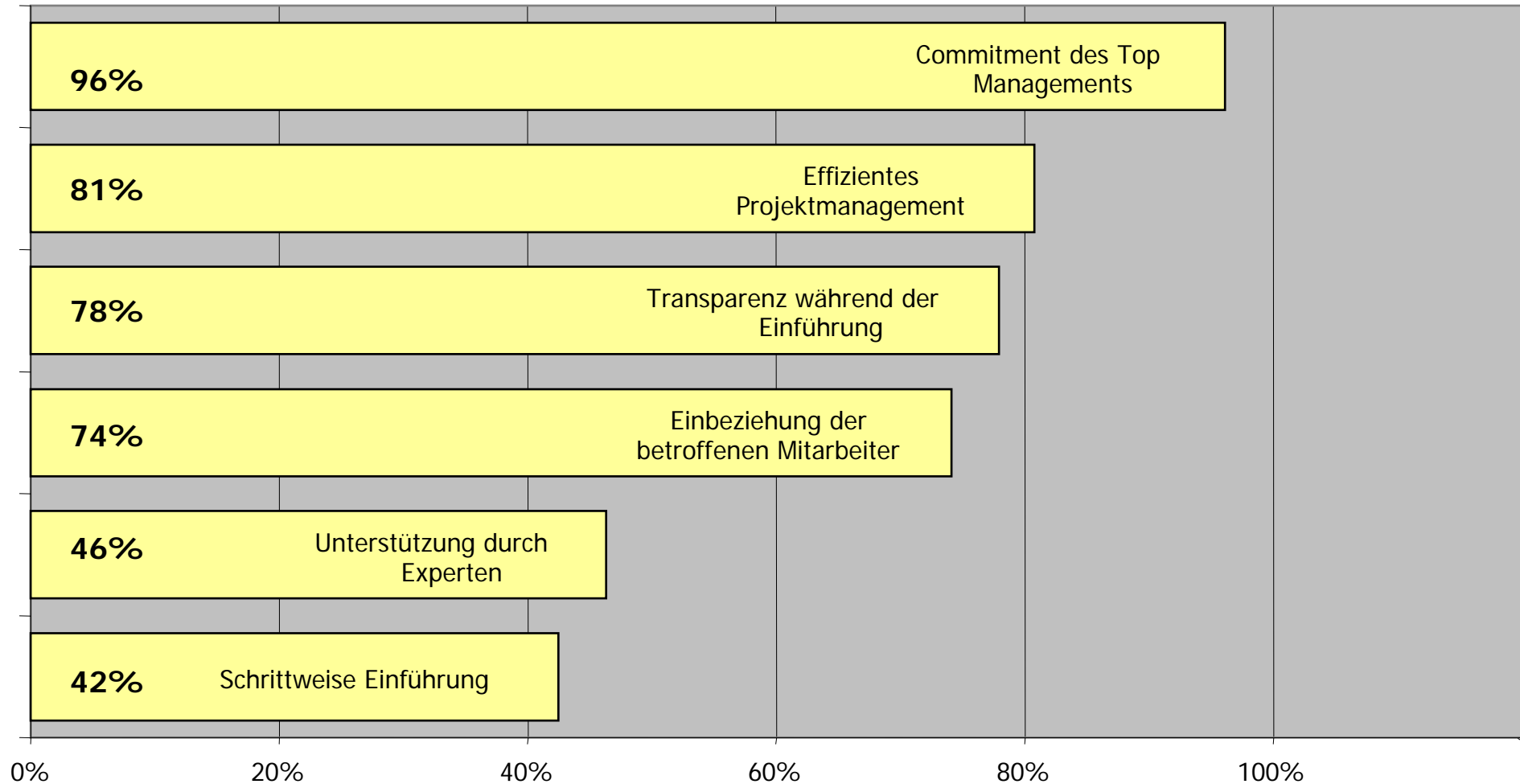
**Kommunikations- und
Change Management**



**KVP (Kontinuierliche
Verbesserung)**

Erfahrungen mit Shared Service Organisationen

- Kritische Erfolgsfaktoren bei der SSC-Einführung



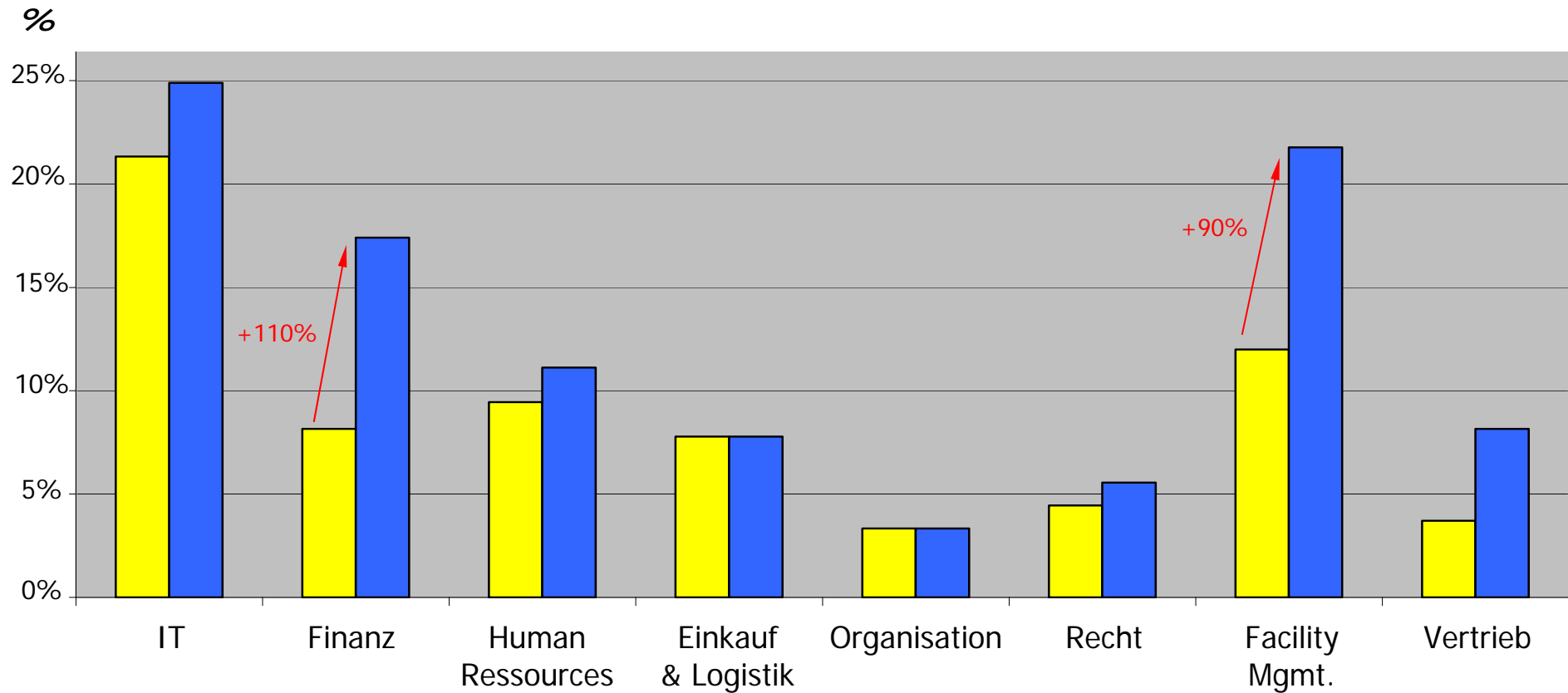
Quelle: Studie - Shared Services, act Mgmt. Consulting, 2004

- Eindeutige Definition der Vision, Strategie und Ziele und uneingeschränkte **Unterstützung durch das Top Management**
- **Akzeptanz** und Unterstützung durch das Management der regionalen **operativen Gesellschaften/Kunden**
- Professionelles **Projektmanagement** und effektive interne **Kommunikation**
- Schnelle **Verfügbarkeit** der notwendigen **technischen Infrastruktur**
- **Harmonisierung von EDV-Systemen** und Applikationen
- Klare Definition der Rollen des SSC und der operativen Einheiten
- **Interne Kunden-Lieferanten-Beziehung** auf Basis von Service-Level-Agreements
- **Akzeptiertes** und transparentes **Preis-Leistungs-Modell**

Agenda

- 1. Praxisbericht „Shared Service Organisation beim Verbund“**
- 2. Auslöser und Vorteile von Shared Service Strukturen**
- 3. Das Shared Service Geschäftsmodell**
- 4. Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen bei der Umsetzung**
- 5. Ausblick**
- 6. Erfahrungsaustausch und Kontakt**

Die künftige Entwicklung von Shared Services in Österreich



Derzeit in SSC's erbrachte Aufgaben
 Künftig in SSC's erbrachte Aufgaben

Quelle: Studie - Shared Services, act Mgmt. Consulting, 2004

Ausblick:

Next Generation Shared Services, wohin geht die Entwicklung?

- Durch die fortschreitende Outsourcing-Entwicklung wird die Entscheidung „make or buy“ im Sinne von Shared Services vs. Outsourcing **bewusster in Richtung Shared Services** getroffen werden.
- Geographische Grenzen verlieren zunehmend an Bedeutung.
- Im Rahmen eines proaktiven Shared Service Center – Controlling wird das SSC im Sinne eines **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses** weiterentwickelt.
- Das Kundenmanagement wird aktiv im Rahmen eines **Customer Relationship Management** gesteuert.
- Shared Service Center entwickeln sich vollständig zu **prozessorientierten Organisationsformen**. Die SSC- bzw. Transaktionsprozesse sind stark in die Kernprozesse der Kunden integriert.
- Shared Service-Dienstleistungen werden verstärkt als **eigenständiges Geschäftsfeld für Kunden am Drittmarkt** angeboten.

Agenda

- 1. Praxisbericht „Shared Service Organisation beim Verbund“**
- 2. Auslöser und Vorteile von Shared Service Strukturen**
- 3. Das Shared Service Geschäftsmodell**
- 4. Erfolgsfaktoren und Vorgehensweisen bei der Umsetzung**
- 5. Ausblick**
- 6. Erfahrungsaustausch und Kontakt**

8 Themenfelder zur Diskussion

1. Zielsetzungen
2. Struktur (Aufbau, Personal, Recht, ..)
3. Rechnungswesen (KORE, ..)
4. Verrechnung
5. Preismodell, Preise, Benchmarks
6. Prozesse, Prozessoptimierung
7. SSC-Governance



Mag. Werner Kolarik Prokurist, 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