

1 Einführung

Entwicklung des Shared-Service-Centers

Fast jeder Mitarbeiter eines Großkonzerns kennt derartige Situationen: Bei internen Fragen zu einer nicht bezahlten Lieferantenrechnung meldet sich ein freundlicher Mitarbeiter aus der zentralisierten Kreditorenbuchhaltung in Prag am Telefon und bei Problemen mit dem Computer ist ein hilfsbereiter Kollege aus dem First-Level-Support am anderen Ende der Welt in der Telefonleitung. Beide arbeiten in einem Shared-Service-Center eines Konzerns. Sie betreuen von ihrem Arbeitsplatz interne Kunden in vielen anderen Ländern, oftmals sogar in der ganzen Welt. Gemäß Schätzungen der Unternehmensberatung Arthur D. Little nutzen aktuell bereits 80 Prozent der Fortune-500-Unternehmen und 75 Prozent der DAX-Unternehmen diese Organisationsform (Arthur D. Little 2010). Die Hackett Group schätzt sogar, dass inzwischen 93 Prozent der weltweit größten 1.000 Unternehmen Shared-Service-Center implementiert haben (The Hackett Group 2009). Aber nicht nur die Großunternehmen greifen zunehmend auf zentrale Dienstleistungseinheiten zurück; auch der Mittelstand hat die zentrale Erbrin-

gung von Dienstleistungen als eine mögliche Antwort auf den stetig steigenden Kostendruck entdeckt.

Nachdem viele Unternehmen in den letzten Jahren konkrete Erfahrungen mit Shared-Service-Centern gesammelt haben, hat dieser Beitrag eine kritische Bestandsaufnahme des Konzeptes zum Ziel. Während der erste Teil des Beitrags die Grundlagen der Shared-Service-Center-Organisationsform unter Einbeziehung aktueller empirischer Ergebnisse vermittelt, beschreibt der zweite Teil die wesentlichen Bestandteile des Entscheidungsprozesses, gefolgt von einer Darstellung der konkreten Implementierungsherausforderungen im dritten Teil. Die betriebswirtschaftliche Steuerung des Shared-Service-Centers, also die Frage, mit welchen Zielvereinbarungen und Kennzahlen ein bestehendes Shared-Service-Center geführt werden kann, steht im Mittelpunkt des vierten Teils. Der fünfte Teil ist explizit einer kritischen Würdigung des derzeitigen Implementierungsstandes in der Praxis gewidmet, da der Enthusiasmus der ersten Jahre in vielen Unternehmen inzwischen einer nüchternen Betrachtung der realisierbaren Vorteile einer Shared-Service-Center-Lösung gewichen ist. Nicht alle Erwartungen an die Qualität der

80 Prozent der Fortune-500-Unternehmen und 75 Prozent der DAX-Unternehmen nutzen Shared-Service-Center

Von der empirischen Bestandsaufnahme zu praktischen Umsetzungsproblemen

Dienstleistungen werden zentralisiert und zur gemeinsamen Nutzung im Konzern bereitgestellt

Dienstleistungen und die realisierbaren Kosteneinsparungen konnten in jedem Fall erfüllt werden. In Ausnahmefällen erfolgte sogar die Rückabwicklung eingerichteter Shared-Service-Center, da sich eine Zentralisierung der Dienstleistungen als nicht praktikabel erwies. Die Diskussion bestehender Herausforderungen als Abschluss des Beitrags im sechsten Teil soll dem Leser einerseits die Grenzen des Konzepts vermitteln und andererseits konkrete Fallstricke und mögliche dazugehörige Lösungsansätze aufzeigen.

Zum Abschluss der Einleitung noch ein Wort der Vorsicht: Die nachfolgenden Ausführungen greifen teilweise direkt oder indirekt auf aktuelle empirische Studien von Beratungsgesellschaften zurück. Diese Gesellschaften generieren mit der Umsetzung des Shared-Service-Center-Konzeptes nennenswerte Umsätze. Trotz des offensichtlichen Interesses der Beratungsgesellschaften, die Shared-Service-Center-Organisation in einem positiven Licht erscheinen zu lassen, soll auf die Erkenntnisse dieser Studien in den ersten Kapiteln dieses Beitrages nicht verzichtet werden. Denn auch wenn sie ein offensichtliches Geschäftsinteresse widerspiegeln, liefern sie gleichzeitig wertvolle Hinweise zum aktuellen Umsetzungsstand und den praktischen Herausforderungen. Dennoch wird darauf geachtet, eine kritische Distanz zu den Untersuchungsergebnissen zu wahren. Darüber hinaus zeigt der letzte Teil dieses Bandes die bestehenden Probleme bei der Organisation von Shared-Service-Centern realitätsnah auf und relativiert damit den Enthusiasmus der Beratungsgesellschaften.

Shared-Service-Center sind keine neue Erscheinung. Bereits vor 30 Jahren entschlossen sich große amerikanische Unternehmen wie General Electric, derartige Unternehmenseinheiten zu etablieren. Eine zuvor dezentral, in verschiedenen Unternehmenseinheiten erbrachte Dienstleistung wurde zentralisiert und durch eine neu geschaffene Organisationseinheit zur gemeinsamen Nutzung innerhalb des Konzerns bereitgestellt. In den Anfangszeiten dieser Entwicklung befand sich diese Organisationseinheit oftmals weiterhin in den bestehenden Räumlichkeiten des Konzerns, beispielsweise in der Konzernzentrale. Später erfolgte dann im Rahmen einer voranschreitenden Verselbständigung die Nutzung eigener Räumlichkeiten. Solange diese Räumlichkeiten im Land der Leistungsabnehmer angesiedelt waren, wurde dies als sogenannte *on-shore* Lösung bezeichnet. Befand sich die neue Organisationseinheit hingegen in einem angrenzenden Nachbarland, so handelte es um eine *near-shore* Lösung.

Das Shared-Service-Center kann auf Basis dieser ersten Überlegungen als eine separate Unternehmenseinheit definiert werden, die für mehrere andere Konzerneinheiten interne Leistungen in einer kosteneffizienten, standardisierten Form erbringt. Es besteht somit eine Kunden-Lieferantenbeziehung, die mit entsprechenden Vereinbarungen zu regeln ist. Die Leistungsvereinbarung, auch Service Level Agreement genannt, ist die vertragliche Grundlage der Leistungserbringung. Zu einem späteren Zeitpunkt werden wir die kritischen Bestandteile einer Leistungsvereinbarung näher erläutern.

Die zentralisierte Erbringung von Dienstleistungen kann als eine logische Begleiterscheinung der Organisationsentwicklung von Großkonzernen in der damaligen Zeit gesehen werden. Eine immer weiter voranschreitende Aufteilung der Konzerne in kleinteilige Business Units oder Profit-Center mit dem Ziel einer größeren Marktnähe dieser Einheiten führte zur Gefahr von ineffizienten Kostenstrukturen durch fehlende Skaleneffekte und Duplikation von Prozessen. Ein Beispiel für derartige Organisationsformen ist der im Jahr 1988 durch eine Fusion entstandene ABB-Konzern: Unter der Führung von Percy Barnevik wurde das Unternehmen in mehr als 5 000 Profit-Center aufgeteilt (eine ausführliche Diskussion findet sich bei Truijens 2011). Shared-Service-Center sollten den immer kleineren Unternehmenseinheiten trotz der realisierten Dezentralisierung die konzernweite Nutzung von Skaleneffekten ermöglichen. Es ergab sich als Folge eine konzernweite Arbeitsteilung, bei der seitens der Unternehmenszentrale die effektive Gesamtsteuerung vorangetrieben wurde, die Geschäftsbereiche sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren konnten, die Landesgesellschaften ihrer Rolle als lokaler Partner für den Kunden nachkamen und als letztes Glied spezialisierte Organisationseinheiten die notwendigen internen Dienstleistungen effektiv und effizient bereitstellten.

Die Realisierung von Skaleneffekten und die damit verbundenen Kosteneinsparungen waren und sind einer der wesentlichen Treiber des Wachstums von Shared-Service-Centern. Gleichzeitig galt es aber, einer weiteren Begleiterscheinung der Dezentralisierung zu be-

gegnen. Die voranschreitende Aufsplittung der Konzerne in kleinere Organisationseinheiten führte innerhalb des Gesamtunternehmens zu einer Heterogenität bei der Erbringung vermeintlich identischer interner Dienstleistungen. Auch mehr oder weniger klare Konzernvorgaben zu Ablauf und Qualität der Leistungserbringung konnten nicht verhindern, dass die einzelnen Organisationseinheiten im Zeitablauf eigene Vorstellungen über die Leistungsabwicklung in die Praxis umsetzten. Noch ausgeprägter konnten diese Unterschiede in der Leistungserbringung im Falle akquirierter Unternehmen ausfallen, wenn die Prozesse des gekauften Unternehmens nicht oder nicht vollständig mit den Konzernprozessen harmonisiert wurden. Derartige unterschiedliche Leistungserbringungen innerhalb des Gesamtunternehmens können nicht im Interesse eines einheitlichen Konzernauftretens sein. In der heutigen Zeit, in der Probleme bei der konzernweiten Prozesskonformität auch juristische Konsequenzen mit sich tragen können – Stichwort: Compliance –, bieten sich Shared-Service-Center als Umsetzungshilfe für eine größtmögliche Standardisierung innerhalb des Gesamtkonzerns an.

Neben Dezentralisierung und Akquisitionstätigkeit findet sich in der Literatur auch das stetige Wachstum der Zentralbereiche in den Konzernen als auslösender Faktor für die Etablierung von Shared-Service-Centern. Mit der zunehmenden Größe dieser Zentralbereiche stellt sich die Frage nach einer effizienten finanziellen Führung dieser Organisationseinheiten. Eine klare Trennung zwischen strategisch orientierten Zentralfunktionen einerseits und unterstüt-

Wachstum über Kontinente hinweg – die off-shore Lösung

zenden, zentralisierten Servicefunktionen andererseits erlaubt die Einführung von produktivitätsorientierten Steuerungsgrößen für die Servicefunktionen. Die Ausgliederung der unterstützenden Serviceleistungen in Shared-Service-Center schafft gemäß dieser Denkweise mehr Kostentransparenz und Produktivität (Martin-Pérez/Berger 2004).

Ein weiterer wesentlicher Treiber des Wachstums der Shared-Service-Center war in den letzten Jahren die zunehmende Verfügbarkeit gut ausgebildeter, sprachversierter, aber andererseits relativ gering bezahlter Mitarbeiter in den Wachstumsregionen der Welt. Thomas L. Friedman vermittelt in seiner Standardlektüre zur Globalisierung »Die Welt ist flach« Eindrücke, wie Dienstleistungen inzwischen in tausenden Kilometern Entfernung vom Kunden auf anderen Kontinenten erbracht werden: Während im Jahr 2003 ca. 25.000 US-Steuererklärungen in Indien angefertigt wurden, waren es im Jahr 2005 bereits 400.000. Und das Analyseunternehmen ValueNotes schätzte, dass diese Zahl bis zum Jahr 2011 auf ca. 1,6 Millionen US-Steuererklärungen ansteigen würde (ValueNotes 2006). Die amerikanischen Fachkräfte eines Steuerberatungsunternehmens besprechen die spezifischen Kundenfragen und die Steuerstrategie in einem persönlichen Gespräch vor Ort, die gesamten Routinearbeiten des Ausfüllens der Steuererklärung werden hingegen zentralisiert von den Kollegen im indischen Shared-Service-Center vorgenommen.

Das Beispiel der US-Steuererklärungen verdeutlicht einen aktuellen Trend. Während vor dreißig Jahren in der ersten Phase der Shared-Service-Center-Ent-

wicklung im Regelfall die bereits beschriebenen on-shore oder near-shore Lösungen im Vordergrund standen, werden nun vermehrt *off-shore*-Varianten gewählt. Damit werden Lösungen gewählt, die weite, oftmals interkontinentale Distanzen überbrücken. Amerikanische Unternehmen hatten dabei immer schon den Vorteil, dass sie relativ problemlos englischsprachige Mitarbeiter in vielen Teilen der Welt rekrutieren konnten. Die Sprachunterschiede in Europa erschwerten den dortigen Unternehmen länderübergreifende Lösungen. Erst der gezielte Aufbau von Mitarbeitern mit entsprechenden Sprachfähigkeiten ermöglichte auch den europäischen Unternehmen, *off-shore* Lösungen voranzutreiben.

Die naheliegende Vermutung, dass eine geografisch entfernte *off-shore* Lösung nur den größten multinationalen Unternehmen offensteht, kann in der Literatur nicht bestätigt werden. Beispielsweise kann Sterzenbach (Sterzenbach 2010) in einer Studie keinen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Standortwahl für ein Shared-Service-Center nachweisen. Im Umkehrschluss legt dies die Vermutung nahe, dass in der heutigen Zeit auch *off-shore* Lösungen für weniger große Unternehmen realisierbar sind. Dabei hilft eine international agierende Branche von Beratungsunternehmen, die mit ihren lokalen Vertretern den Kunden beim Aufbau des Shared-Service-Centers unterstützt oder die gewünschten Dienstleistungen gleich selbst durch eine eigene Organisationseinheit übernimmt.

Die eindruckliche Steigerung des Volumens von zentral, über Landesgren-

Ausweitung möglicher Dienstleistungen

zen hinweg erbrachten Dienstleistungen wird von einer Verbreiterung der für eine Shared-Service-Lösung denkbaren Dienstleistungen begleitet. Einmal mehr liefert Thomas L. Friedman anschauliche Beispiele und legt dar, wie der Besucher eines McDonald's Drive-Through Restaurants in Missouri seine Bestellung aus dem Auto über das übliche Mikrofon vor dem Restaurant aufgibt. Besonders an dieser Bestellung ist aber, dass der die Bestellung aufnehmende McDonald's Mitarbeiter in einem 1450 km entfernten Call Center in Colorado Springs sitzt (Friedman 2006). Seine erbrachte Dienstleistung ist das Gespräch mit dem Endkunden und die anschließende Übermittlung der Bestellung zurück auf den Computer-Bildschirm des Restaurants in Missouri. Während der Mitarbeiter in Colorado Springs sich also vollständig auf den Verkaufsprozess konzentrieren kann und sicherlich sehr gezielt in seinen Verkaufsanstrengungen trainiert wurde, erhält der Mitarbeiter in Missouri klare und unmissverständliche Anweisungen, welche Produkte er für den wartenden Kunden bereitstellen muss. Im Extremfall muss der lokale Mitarbeiter in Missouri also gar nicht mehr die englische Sprache des wartenden Kunden fließend sprechen; diese Aufgabe wird vielmehr zentral vom Shared-Service-Center wahrgenommen.

Schon jetzt zeichnet sich ein weiterer Trend in den USA, dem traditionellen Vorreiter, ab: Shared-Service-Center konzentrieren sich nicht mehr nur auf eine bestimmte Unternehmensfunktion, also beispielsweise auf das Rechnungswesen. Vielmehr übernehmen sie mehrere Funktionen gleichzeitig, bis zu fünf ver-

schiedene (Hackett 2009). Hackett sieht neben dieser Entwicklung zu multifunktionalen Global Business Service Centern eine voranschreitende Emanzipation der internen Dienstleister. Zusehends werden nicht nur standardisierte Dienstleistungen mit gleichbleibender Qualität und zunehmender Kosteneffizienz erbracht, sondern die Dienstleister gehen pro-aktiv mit Verbesserungsvorschlägen auf ihre internen Kunden zu, verbessern die Dienstleistungen sowie die zugrundeliegenden Prozesse und ermöglichen damit weitergehende Kosteneinsparungen.

Abgrenzung Zentralbereich, Fachabteilung und Shared-Service-Center

Shared-Service-Center zentralisieren die Erstellung ausgewählter Leistungen. Jedem Zentralbereich eines Konzerns liegt dieses Prinzip zugrunde und auch eine Fachabteilung in einer Geschäftseinheit erbringt zentrale Dienstleistungen. Dies führt zwangsläufig zur Frage, was ein Shared-Service-Center von den anderen Organisationsformen differenziert. Abbildung 1 veranschaulicht die wesentlichen Unterschiede zwischen den Organisationsformen.

Konzernführung und Geschäftseinheiten verfügen traditionell über zentrale Dienstleister, beispielsweise eine Rechts- oder Personalabteilung. Ob diese als Bereich oder als Abteilung bezeichnet werden, ist oftmals nur eine Frage der personellen Stärke. Wie die Namensgebung »Bereich« oder »Abteilung« schon darlegt, handelt es sich um unselbständige Organisationseinheiten, während ein Shared-Service-Center oft-

Organisationsformen für die interne Dienstleistungserstellung

Dimension	Fachabteilung in Geschäftseinheit	Zentralbereich in Spitzeneinheit	Shared-Service-Center
Juristische Form	Rechtlich nicht selbständig	Rechtlich nicht selbständig	Überwiegend rechtlich selbständig
Standort	Standort der Geschäftseinheit	Meist Standort der Zentrale	Eigener Standort
Strukturorganisation	Funktionsorientiert	Funktionsorientiert	Prozessorientiert
Wirtschaftliche Form	Budgetierte Kostenstelle	Budgetierte Kostenstelle	Überwiegend Cost oder Profit-Center
Leistungsverrechnung	Lokale Kostenumlage	Kostenumlage	Verrechnungspreis für erbrachte Dienstleistungen
Leistungskontrolle	Leistungsvergleich mit internen Zielvorgaben der jeweiligen Geschäftseinheit	Leistungsvergleich mit internen Zielvorgaben	Leistungsvergleich mit Konzernzielvorgaben und externen best practices

Abbildung 1: Abgrenzung Fachabteilung, Zentralbereich und Shared-Service-Center (nach Becker 2008, S. 10)

mals als rechtlich selbständige Einheit auftritt. Dabei ist die Frage der rechtlichen Selbständigkeit aber kein Schlüsselunterscheidungsmerkmal. Es gibt durchaus Autoren, die Shared-Service-Center auch eher als unselbständige Organisationseinheiten sehen (eine ausführliche Diskussion findet sich bei Ackermann 2005).

Fachabteilungen und Zentralbereiche sitzen normalerweise in unmittelbarer räumlicher Nähe zu ihren Kunden. Dies ergibt sich aus der Notwendigkeit, relativ komplexe Vorgänge mit dem internen Kunden gemeinsam zu bearbeiten. Hierdurch ist ein persönlicher Austausch der involvierten Parteien immer wieder wünschenswert und in Teilen sogar zwingend. Anders beim Shared-Service-Center. Eine räumliche Nähe ist hier nicht notwendig, weil das Shared-Service-Center klar definierte Dienstleistungen übernimmt, die in einer standardisierten Form ausgeführt werden. Es muss sich beim Shared-Service-Center also zwangs-

läufig um repetitive Tätigkeiten handeln, in denen seitens der Konzernführung keinerlei Einzelfallinnovationen erwünscht sind. Diese klare Fokussierung auf standardisierte Prozesse erlaubt es, auf Kundennähe zu verzichten und gibt eine weitreichende Freiheit bei der Standortwahl. Das Streben nach Standardisierung lässt die räumliche Distanz des Shared-Service-Centers zum internen Kunden sogar wünschenswert erscheinen. Der interne Kunde soll gar nicht erst auf den Gedanken kommen, dem Shared-Service-Center innovative Einzelfalllösungen abzuverlangen. Er soll vielmehr darauf vertrauen, dass die definierten Dienstleistungen auf der Basis standardisierter Prozesse vom Shared-Service-Center mit immer gleichbleibender Qualität erbracht werden. Der Informationsaustausch zwischen Kunde und Shared-Service-Center erfolgt als Folge auch in standardisierter Form, sodass es keinerlei Notwendigkeit für Ad-hoc-Besprechungen und räumliche Nähe gibt.

Shared-Service-Center unterscheiden sich von Funktionsbereichen also durch ihre Fokussierung auf klar definierte, standardisierte Dienstleistungen. Hieraus ergeben sich Konsequenzen für die Möglichkeiten der internen Weiterbelastung von Kosten. Die nicht-repetitiven, innovativen Tätigkeiten einer Fachabteilung oder eines Zentralbereiches können oftmals nur sehr schwer auf der Basis von budgetierten Verrechnungspreisen an die Nutzer weiter belastet werden. Dazu fehlen messbare Leistungsmengen als Grundlage einer Verrechnung. Deshalb werden diese Organisationseinheiten als Kostenstellen geführt und erhalten relativ allgemein gehaltene Zielvereinbarungen, in denen die Leistungsqualität und ein Kostenbudget festgehalten werden. Die entstehenden Kosten werden mangels Alternativen über allgemeine, kaum verursachungsgerechte Kostenumlagen innerhalb des Unternehmens verteilt. Die standardisierten Leistungen eines Shared-Service-Centers hingegen ermöglichen die Etablierung von Leistungsvereinbarungen zwischen Dienstleister und Kunde und die Verrechnung der tatsächlich erbrachten Leistungen auf Grundlage vordefinierter Kosten und Preise. Auf dieser Basis kann auch ein Vergleich des Shared-Service-Centers zu externen Anbietern erfolgen. Die Prozesskostenrechnung und externe Benchmarks sind daher oftmals verwendete Werkzeuge, um die Leistungsfähigkeit und Kosteneffizienz des eigenen Shared-Service-Centers zu überprüfen.

Identifikation geeigneter Dienstleistungen

Nachdem die Merkmale eines Shared-Service-Centers verdeutlicht worden sind, verbleibt die offensichtliche Frage, welche konkreten Dienstleistungen grundsätzlich von einer derartigen Unternehmenseinheit erbracht werden können und welche gemäß aktuellen empirischen Erhebungen in den letzten Jahren tatsächlich übertragen worden sind.

Weber stellt in seiner Diskussion geeigneter Dienstleistungen auf bestehende Wissensdefizite innerhalb der Organisation ab und definiert zwei idealtypische Dienstleistungstypen (Weber et.al. 2006), wie in Abbildung 2 dargelegt. Auf diese wollen wir im Folgenden noch etwas näher eingehen.

Bei Dienstleistungstyp A handelt es sich um grundlegende betriebswirtschaftliche Leistungen, wie die Buchung eines Spesenbelegs oder die Erstellung einer Reisekostenabrechnung. Der interne Kunde hat in diesem Fall konkrete Vorstellungen über Leistungsmenge und -qualität sowie die notwendigen Ressourcen zur Leistungsabwicklung. Beim Dienstleistungstyp B hingegen bestehen Wissensdefizite hinsichtlich aller in der Abbildung genannten Faktoren, beispielsweise weil das Problem erst bei näherer Analyse greifbar wird und erst im Bearbeitungsverlauf die notwendigen Ressourcen identifiziert werden können. Klassische Beispiele für diesen Dienstleistungstyp sind Gutachten und Untersuchungen der Rechtsabteilung aufgrund eines drohenden Rechtsstreits mit einem Kunden.

Standardisierte Dienstleistungen als wesentliches Kennzeichen des Shared-Service-Centers

Wissensdefizite interner Kunden als Differenzierungsmerkmal für Dienstleistungen

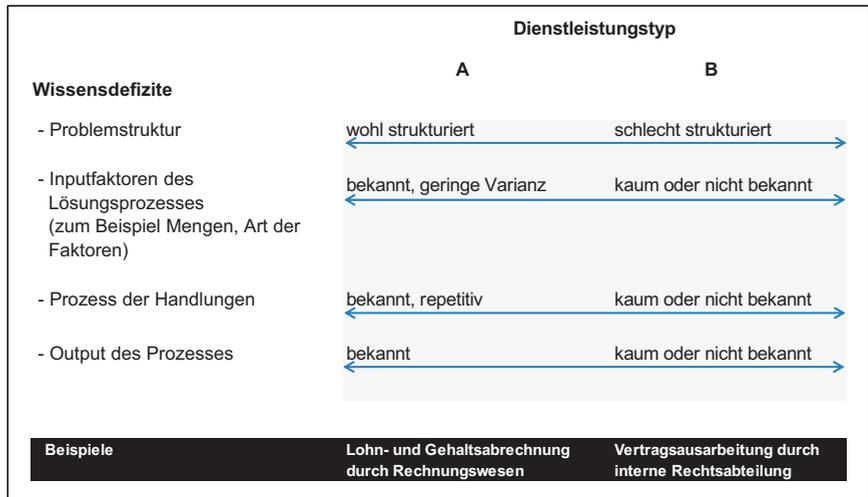


Abbildung 2: Typologie interner Dienstleistungen anhand der Wissensdefizite (Weber/Neumann-Giesen/Jung 2006, S. 12)

Standardisierbarkeit, Isolierbarkeit und Konsolidierbarkeit

Dienstleistungstyp B ist für ein räumlich entferntes Shared-Service-Center kaum geeignet, vielmehr liegt der Fokus eines Shared-Service-Centers auf Dienstleistungstyp A. Aber eine Klassifizierung als Dienstleistungstyp A kann noch kein hinreichendes Kriterium für die Übertragung der Dienstleistungsabwicklung auf ein Shared-Service-Center sein. Reineke sieht als zwingende Voraussetzungen für die Abwicklung einer Dienstleistung im Shared-Service-Center deren Standardisierbarkeit, Isolierbarkeit und Konsolidierbarkeit (Reineke 2010):

- **Standardisierbarkeit**

Die Dienstleistung muss in hohem Maße standardisierbar sein, das heißt, es darf keine oder nur sehr wenige, klar definierte Abweichungen in der Art und Weise geben, wie die Dienstleistung abgewickelt wird.

- **Isolierbarkeit**

Die Dienstleistung muss einfach isolierbar sein, das heißt, es müssen klar definierte Schnittstellen zu den übrigen Unternehmensprozessen bestehen, womit der Aufwand für Rückfragen und Koordinationsgespräche entfällt.

- **Konsolidierbarkeit**

Der Prozess muss für die verschiedenen Kunden des Shared-Service-Centers in gleicher Art und Weise erbringbar sein, das heißt, die Nutzung von Skaleneffekten muss möglich sein.

Diese Kriterien verdeutlichen, dass die primäre Zielrichtung von Shared-Service-Centern konzernweit einheitliche Unterstützungsprozesse sind, also Rechnungswesen, Personalwesen, Beschaffung und Informationstechnologie. Diese Vermutung wird durch verschiedene empirische

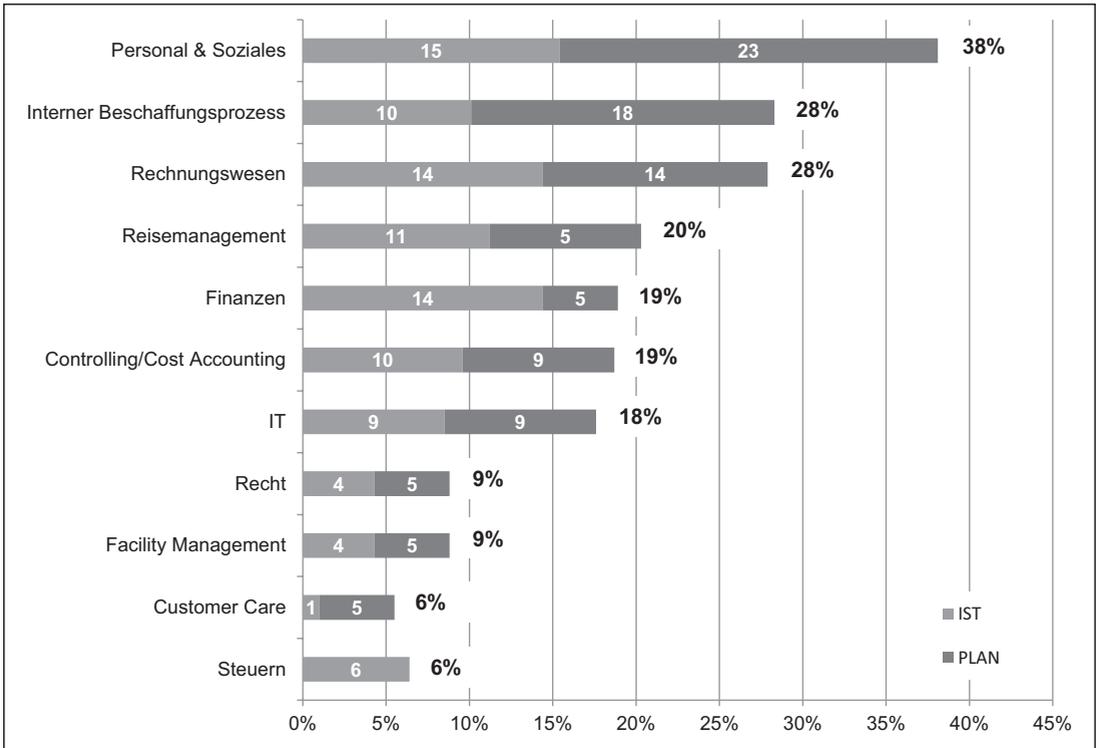


Abbildung 3: Bereits in Shared-Service-Centern abgewickelte Prozesse (IST) und noch zu übertragende Prozesse (PLAN) der befragten Unternehmen (nach Fischer/Sterzenbach 2006, S. 35)

Erhebungen gestützt. Beispielhaft sind in Abbildung 3 die Ergebnisse von Sterzenbach aufgeführt, der im Jahr 2006 die 500 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands befragte und auf Basis von 58 teilnehmenden Unternehmen die Schwerpunkte von Shared-Service-Centern identifiziert.

Das weiter vorne im Text geschilderte McDonald's-Beispiel, in dem der Kontakt zum Endkunden einem weit entfernten Shared-Service-Center überlassen wird, ist auf Grundlage dieser Ergebnisse zumindest für Deutschland eine Ausnahmeerscheinung. Primär decken die Shared-Service-Center Unterstüt-

zungsprozesse der Verwaltungsbereiche ab, allen voran Personal, Beschaffung und Rechnungswesen.

Ungeachtet der aufgeführten empirischen Ergebnisse gibt es mittlerweile auch Unternehmen, die unter der Bezeichnung Shared-Service-Center nicht-repetitive Dienstleistungen wie beispielsweise eine juristische oder steuerliche Einzelfallberatung aus zentralisierten, rechtlich selbständigen Einheiten anbieten. Diese sogenannten »Center of Excellence« sind weniger auf Kosteneinsparungen ausgerichtet, sondern sollen unternehmensweit eine qualitativ hochwertige Beratungsleistung sicherstellen. In

diesem Sinne erfährt der Begriff Shared-Service-Center eine immer weitere Entwicklung und verliert seine Trennschärfe zur Fachabteilung eines Konzerns.

Abschließend bleibt noch einmal zu betonen, dass sich aus empirischer Sicht kein Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und den in einem Shared-Service-Center abgewickelten Dienstleistungen nachweisen lässt (Sterzenbach 2010, S. 376). Die Frage, welche Dienstleistungen in einem Shared-Service-Center abgewickelt werden, ist also unabhängig von der Unternehmensgröße zu sehen.

Die Konzentration der Shared-Service-Center auf Unterstützungsdienstleistungen führt zu einem weiteren Vorteil dieser Organisationsform: Während die Unterstützungsdienstleistungen in vielen Unternehmen als notwendiges Übel behandelt werden und daher beispielsweise beim Wettbewerb um Investitionsmittel gegenüber den Kernbereichen der Wertschöpfungskette oftmals das Nachsehen haben, ergibt die Bündelung dieser Aufgaben in einem Center die Möglichkeit zur Emanzipation. Das Shared-Service-Center kann nun eine eigenständige Strategie verfolgen, die auf hohe Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit und Kosteneffizienz abzielt. Mittelfristig ist sogar eine erfolgreiche Positionierung gegenüber externen Anbietern vergleichbarer Dienstleistungen denkbar. Hier eröffnen sich auch führungstechnisch neue Möglichkeiten, die subjektiv wahrgenommene Stellung der involvierten Mitarbeiter im Unternehmen zu verbessern und sie zu echten internen Dienstleistern mit einem Interesse an den Bedürfnissen der internen Kunden aufzubauen. In diesem Sinne

ist die Einführung einer Shared-Service-Center-Organisation viel mehr als ein Projekt zur Realisierung von Kosteneinsparungspotenzialen.

Allerdings ist dieser von den Beratungsunternehmen immer wieder genannte langfristige Vorteil einer Shared-Service-Center-Lösung zumindest für off-shore Lösungen durchaus kritisch zu diskutieren (vergleiche zum Beispiel PricewaterhouseCoopers 2011). Die signifikante Personalfuktuation in vielen Shared-Service-Centern verdeutlicht, dass für die Mitarbeiter die vermeintlich verbesserte Stellung im Konzern nicht immer erkennbar ist und als Konsequenz die Dienstleistungsqualität größeren Schwankungen unterliegt.

Finanzielle Einsparungspotenziale

Neben möglichen Verbesserungen bei der Qualität und Homogenität der Dienstleistungen sind Kosteneinsparungen das primäre Ziel von Shared Service Organisationen. Demnach ist die Frage nach den Quellen und dem Ausmaß der erreichbaren Kosteneinsparungen eine Schlüsselfrage im Entscheidungsprozess. Die Quellen der Einsparungspotenziale lassen sich in drei wesentliche Kategorien aufteilen:

– Konsolidierungsvorteile

Die Konsolidierung von bisher dezentral erbrachten Dienstleistungen in eine zentrale Organisationseinheit erlaubt es dem Unternehmen, Doppelarbeiten zu vermeiden, Skaleneffekte zu nutzen und Nachfrageschwankungen besser auszugleichen. Derartige Effekte sind auch ohne Optimierung der eigent-

Emanzipation der Unterstützungs- prozesse

Quellen der Einsparungen

lichen Abläufe denkbar. Allerdings werden in der Praxis Konsolidierungsvorteile nicht als hinreichender Grund für die Etablierung eines Shared-Service-Centers genannt. Vielmehr wird immer auf weitergehende Kostenvorteile durch Optimierung und Standardisierung der Abläufe abgezielt.

– **Optimierungsvorteile**

Die Einrichtung eines Shared-Service-Centers stellt für viele Unternehmen eine einmalige Gelegenheit dar, historisch entwickelte Prozessabläufe zu hinterfragen und signifikante Optimierungen, beispielsweise auf der Basis externer Vergleichsbetrachtungen, vorzunehmen. Faktisch wird bei keiner Shared-Service-Center-Lösung das gesamte, bisher dezentral erbrachte Dienstleistungsspektrum mit dem ausschließlichen Verweis auf die Konsolidierungsvorteile in identischer Weise zentral erbracht. Optimierungen sind ein elementarer Bestandteil einer Shared-Service-Center-Lösung und können einen erheblichen Beitrag zur Erreichung der Kostenziele erbringen.

– **Standardisierungsvorteile**

Sind die Optimierungspotenziale klar definiert, ist eine möglichst weitgehende Standardisierung der Dienstleistungen und der zugrunde liegenden Prozesse naheliegend. Erst dann können die Konsolidierungsvorteile wirklich genutzt werden. Eine Konsolidierung von heterogenen Dienstleistungen und Prozessen führt zu einer Komplexität, die spätestens bei off-shore Lösungen mit ihren durch räumliche Entfernung bedingten Kommunikationsbarrieren kaum mehr beherrschbar ist.

Die Kombination aus Optimierungsvorteilen und Standardisierungsvorteilen kann in der Praxis dazu führen, dass der interne Nutzer der Dienstleistung Veränderungen in der Art und Weise der Leistungserbringung feststellt. Daraus können interne Widerstände gegenüber der Shared-Service-Center-Lösung resultieren, die im betrieblichen Alltag nicht zu unterschätzen sind. Change Management, also das aktive Begleiten dieses Veränderungsprozesses, ist daher in der Praxis ein elementarer Bestandteil des Implementierungsprozesses. Diese Bedeutung des Change Management wird im Rahmen der Implementierungsdiskussion noch zu vertiefen sein. Allerdings muss an dieser Stelle auch festgestellt werden, dass es nicht immer der mangelnde Veränderungswille der internen Kunden ist, der die Widerstände gegen das Shared-Service-Center erzeugt. Eine zu weitgehende Standardisierung, die eine begründete Abweichung der Dienstleistungswünsche interner Kunden vom definierten Standard ignoriert, wird zwangsläufig zu erheblichen Reibungsverlusten führen. Die Identifikation des Optimums zwischen Standardisierung und Differenzierung der Leistungserbringung ist eine der großen Herausforderungen der Shared-Service-Center-Organisation.

– **Automatisierungsvorteile**

Optimierung und Standardisierung bilden eine gute Voraussetzung für den Einsatz von informationstechnologisch getriebenen Automatisierungen. Der Einsatz modernster Informationstechnologie ist Teil der Shared-Service-Center-Erfolgsgeschichte, auch wenn der konzerninterne Kunde oftmals nicht glück-

**Spannungsfeld
Standardisierung
und Differenzierung**

**Optimierung und
Standardisierung
als wichtige
Erfolgsbestandteile**

lich darüber ist, bei einem Problemfall erst nach einem Eskalationsprozess und dem Durchlaufen standardisierter Frageroutinen einen persönlichen Ansprechpartner im Shared-Service-Center zu erreichen.

– Standortvorteile

Als Dienstleister sind Shared-Service-Center naturgemäß personalkostenintensiv. Eine Standortwahl in Regionen, die signifikant geringere Lohnkosten als der bisherige Ort der Leistungserbringung ausweisen, ist daher naheliegend. Auch hier zeigt sich, dass es bei der Realisation der Standortvorteile einen Zusammenhang zu den vorgängig genannten Vorteilen gibt: Eine weitgehende Standardisierung der zu erbringenden Dienstleistungen und der zugrunde liegenden Prozesse inklusive einer detaillierten Dokumentation dieser Prozesse ermöglicht den Einsatz von Mitarbeitern, die über eine geringe Vorbeziehungswise Ausbildung in dem betroffenen Fachgebiet verfügen. Dies ist insbesondere dann von Bedeutung, wenn die Dienstleistungen in verschiedenen Sprachen erbracht werden müssen. Ausgebildete Fachexperten, die über die englische Sprache hinaus weitere Sprachen fließend beherrschen, sind in den Niedriglohnländern dieser Welt nicht in großer Zahl vorhanden. Von daher sind ihre Lohnforderungen oftmals auch im Vergleich zu anderen Fachexperten in dem betreffenden Niedriglohnland höher und auch die Wahrscheinlichkeit eines häufigen Arbeitgeberwechsels ist aufgrund der vorhandenen Nachfrage nach diesen Arbeitskräften gegeben. In der Praxis wird aus diesen Gründen bei offshore Lösungen oftmals dem sprachver-

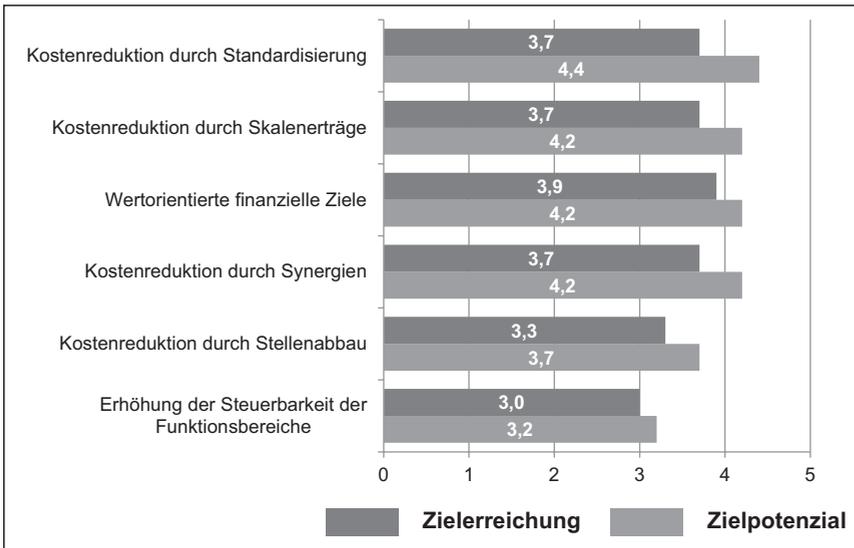
sierten Mitarbeiter mit Linguistikausbildung, aber ohne Fachkenntnisse der Vorzug vor dem Fachexperten gegeben. Eine schnelle Einarbeitung in detailliert definierte, firmeneigene Prozesse erlaubt die Nutzung der Sprachvorteile, ohne den Mehrpreis für die Fachexpertise zu zahlen.

Die aufgeführten Vorteile einer Shared-Service-Center-Lösung finden sich in den von den Unternehmen angestrebten finanziellen Zielen der Umsetzung wieder. Kostenreduktionen stehen im Vordergrund der finanziellen Ziele, was Abbildung 4 veranschaulicht.

Auffällig an den Studienergebnissen von Fischer ist die Tatsache, dass bei allen angegebenen finanziellen Zielen ein signifikanter Unterschied bei der Einschätzung von Zielpotenzialen und der Zielerreichung besteht. Der geringste Unterschied zwischen Potenzial und Erreichung ergibt sich bei den relativ allgemeinen Nennungen »Wertorientierte finanzielle Ziele« und »Erhöhung der Steuerbarkeit der Funktionsbereiche«, während einfache quantifizierbare Nennungen wie »Kostenreduktion durch ...« größere Abweichungen aufweisen. Im Rahmen der abschließenden Diskussion über die praktischen Implementierungserfahrungen werden wir die Erreichung der angestrebten Ziele näher diskutieren.

Outsourcing

Ein naheliegender Gedanke bei der Einrichtung eines Shared-Service-Centers ist die Frage, ob die Organisationseinheit im eigenen Konzern oder durch einen externen Anbieter betrieben werden soll. Schließlich wäre es denkbar,



0 = nicht wichtig; 1 = größtenteils nicht wichtig; 2 = eher nicht wichtig;
 3 = eher wichtig; 4 = wichtig; 5 = sehr wichtig

Abbildung 4: Potenziale und Erreichung finanzieller Ziele (Fischer 2007, S. 16)

dass ein externer Anbieter zusätzliche Skaleneffekte durch die Bündelung von Dienstleistungen für verschiedene Konzerne realisieren und damit weitere Kostenvorteile weitergeben kann.

Outsourcing ist ein stetig wachsender Markt, wobei das Wachstum im deutschen Sprachraum nicht an die Wachstumsraten im englischen Sprachraum anknüpfen kann. Brancheninstitute gehen von einem Wachstum von 10 bis 20 Prozent pro anno im deutschen Sprachraum aus (Fink 2002).

Die gleichen Voraussetzungen, welche eingangs zur Führung eines Shared-Service-Centers diskutiert wurden, gelten grundsätzlich auch für ein Outsourcing. Erbringt das Shared-Service-Center klar definierbare Dienstleistungen mit einer einfachen Schnittstelle zum Unternehmen, können diese Leistungen

möglicherweise auch von außen bezogen werden. Ein potenzielles Outsourcing führt jedoch zwangsläufig zu der strategischen Fragestellung, ob hierdurch nicht womöglich wichtige, für den langfristigen Erfolg des Unternehmens unabdingbare Fähigkeiten an Externe weitergegeben werden.

Viele Unternehmen haben sich in den letzten Jahren unter der Überschrift »Konzentration auf das Wesentliche« kritisch mit der Frage auseinandergesetzt, was genau ihr Kerngeschäft ist. Mit dieser Diskussion war oftmals auch die explizite Definition von Kernkompetenzen, das heißt für den langfristigen Unternehmenserfolg unerlässlichen Fähigkeiten, verbunden. Sind das Kerngeschäft und die dazugehörigen Kernkompetenzen definiert, so kann die Frage eines Leistungsbezuges von außen für

nicht kerngeschäftsrelevante Leistungen geführt werden.

Die Erhebungsergebnisse, die in Abbildung 5 aufgeführt werden und auf der Basis von 200 befragten Großunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz beruhen, zeigen deutlich, dass der Schwerpunkt des Outsourcings überwiegend auf kerngeschäftsfremden Aktivitäten liegt. Lediglich bei den schweizerischen Unternehmen weisen

kerngeschäftsnahe Aktivitäten eine größere Bedeutung auf.

Bezüglich der Frage, worin für ein Unternehmen tatsächlich eine kerngeschäftsnahe Aktivität besteht, ist jedoch zu bedenken, dass diese Frage im Zeitablauf erheblichen Veränderungen unterworfen ist. Ein Bauunternehmen wie Hochtief mag vor vielen Jahren das Management von Immobilien als kerngeschäftsfremd definiert haben. Betrachtet

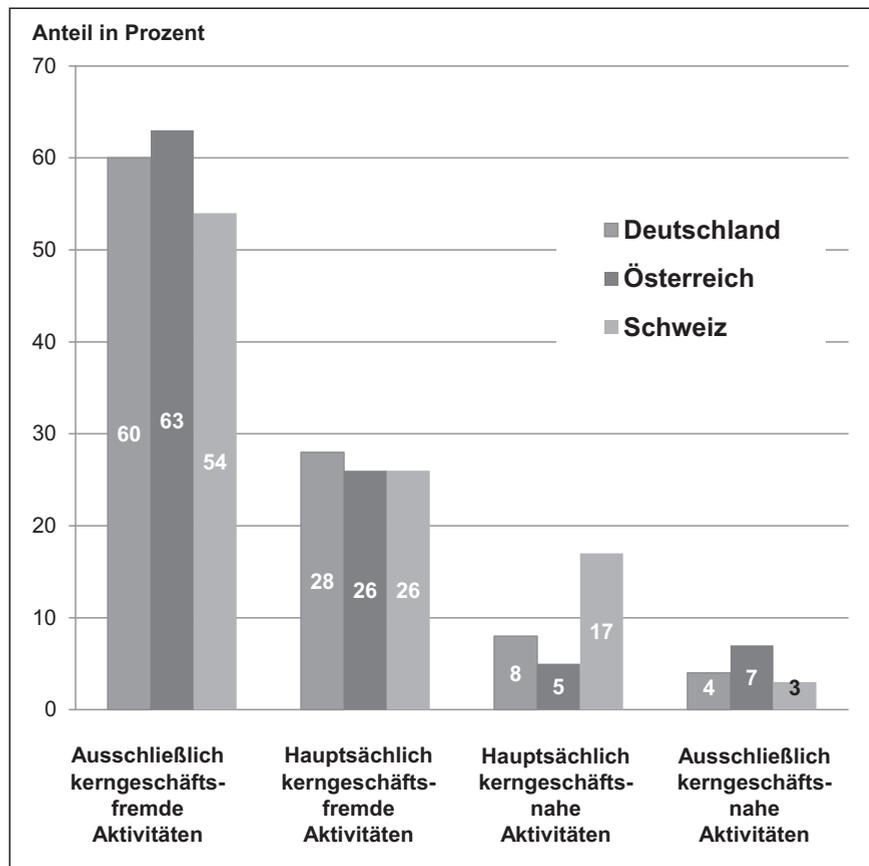


Abbildung 5: Anteile Outsourcing von kerngeschäftsnahe/-fremden Aktivitäten in % (Fink 2002, S. 6)

man das Unternehmen Hochtief allerdings heute, so ist das eigentliche Baugeschäft in den Hintergrund getreten. Vielmehr tritt Hochtief als umfassender Dienstleister auf, der Bauprojekte konzipiert, betreibt und vermietet. Die Dienstleistung Immobilienmanagement gehört zweifelsfrei zum Kerngeschäft des Konzerns (Krüger 2008). In diesem Sinn ist die Frage der Kernkompetenzen immer mit Blick auf die Zukunft zu führen, um das Unternehmen nicht wesentlicher Entwicklungspotenziale zu berauben. Der Trend in vielen Branchen hin zu umfassenden Kundenlösungen hat zu einer deutlichen Aufwertung der Dienstleistungen geführt, und eine Outsourcing-Lösung für vermeintlich derzeit nicht kerngeschäftrelevante Dienstleistungen kann in diesem Fall problembehaftet sein. Eine detaillierte Diskussion der Dynamik von Dienstleistungsangeboten in verschiedenen Branchen findet sich bei Krüger (2008).

Die Vorteile einer Outsourcing-Lösung bestehen analog zu den Vorteilen einer Shared-Service-Center-Lösung nicht ausschließlich aus Kostenreduktionen. Abbildung 6 verdeutlicht, dass die Erschließung von Kostensenkungspotenzialen erst nach einer Reihe anderer Vorteile genannt wird.

An erster Stelle steht die Kostenflexibilität. In Anbetracht der Tatsache, dass die angeführte Erhebung vor mittlerweile zehn Jahren erfolgte und die Dynamik des wirtschaftlichen Umfeldes, beispielsweise mit eindrucksvollen Absatzschwankungen in den Jahren 2009 und 2010, eher noch zugenommen hat, liegt die Vermutung nahe, dass die Kostenflexibilisierung noch an Bedeutung gewonnen hat. Aber auch der Zugang zu spezialisierten, qualitativ hochwertigen Ressourcen erscheint als ein zentrales Thema. Dieser Aspekt hat eine ähnlich wichtige Bedeutung wie Kostenreduzierungen.

Kostenreduzierungen sind nicht der wichtigste Vorteil von Outsourcing-Lösungen

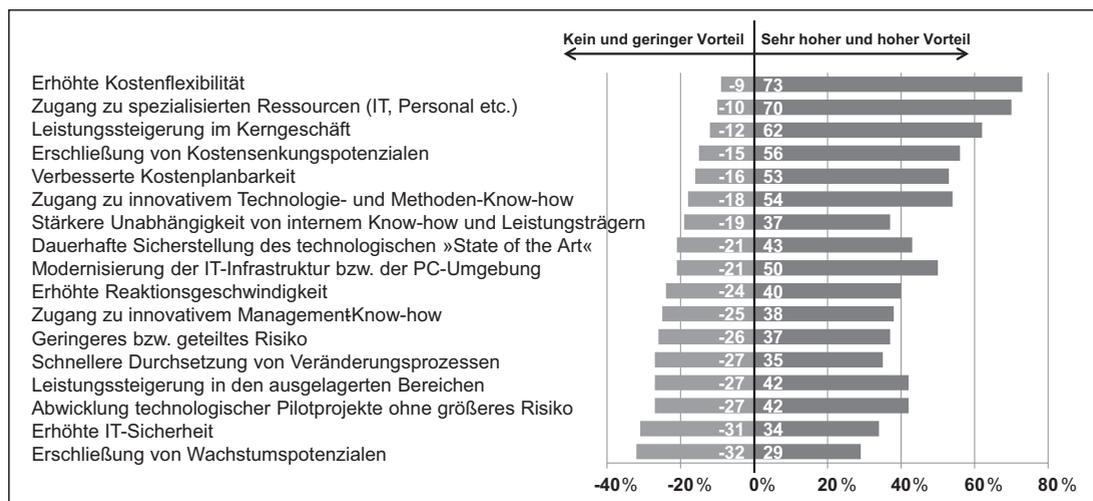


Abbildung 6: Bewertung der wichtigsten Vorteile von Outsourcing-Vorhaben in Prozent (Fink 2002, S. 6)

Bei der Frage nach den funktionalen Schwerpunkten von Outsourcing-Aktivitäten sind Logistik, Transport und Fuhrpark die wichtigsten Bereiche, wie aus Abbildung 7 ersichtlich ist. Hierbei handelt es sich um Bereiche, die bei den Befragungen zu den oben aufgeführten funktionalen Schwerpunkten von Shared-Service-Centern kaum genannt werden. Die bei den Shared-Service-Centern aufgeführten funktionalen Bereiche finden sich beim Outsourcing erst auf den späteren Positionen. Als Konsequenz wäre denkbar, dass Outsourcing-Lösungen noch nicht die kritische Rolle bei Shared-Service-Centern spielen, welche die Branche gerne für sich geltend macht.

Auch wenn der Schwerpunkt des Outsourcings auf kerngeschäftsfremden Aktivitäten liegt, hat die Entscheidung über ein Outsourcing dennoch eine andere Tragweite als die Etablierung eines eigenen Shared-Service-Centers. Während Korrekturmaßnahmen beim eigenen Shared-Service-Center dank des Durchgriffsrechts des Konzerns auf die Organisationseinheit sehr einfach möglich sind, können Änderungswünsche bei einer externen Lösung zu empfindli-

chen Kostenfolgen führen. Schließlich haben auch Dienstleister gelernt, die Standarddienstleistungen sehr kostengünstig anzubieten, um damit aus dem Bieterwettbewerb als Gewinner hervorzugehen. Verlangt der Kunde dann aber Zusatzdienstleistungen, die nicht in der ursprünglichen Ausschreibung abgedeckt waren, so findet die attraktive Preisgestaltung des externen Anbieters ein plötzliches Ende und nennenswerte Mehrkosten sind eine unausweichliche Folge.

Aufgrund der langfristigen Bindung des Unternehmens an einen externen Dienstleister mit erheblichen Ausstiegskosten im Falle des Misserfolges, werden Entscheidungen zum Outsourcing im Regelfall auf Geschäftsleitungsebene gefällt. Schließlich kann auch ein Dienstleister, der eine kerngeschäftsfremde Leistung wie das Kreditorenmanagement für einen Konzern erbringt, durch mangelhafte Qualität dramatische Konsequenzen auslösen, die weit über die Verrechnung von angefallenen Mehrkosten hinausgehen.

Diese Risiken wurden auch in der Studie von Fink (2002) näher untersucht. In Abbildung 8 sind die wesent-

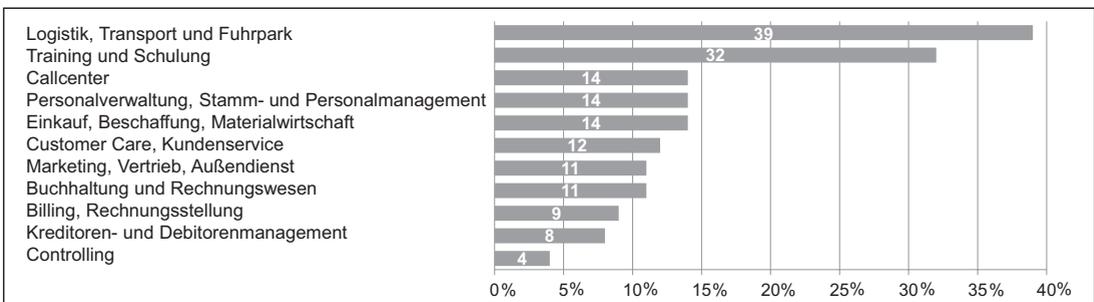


Abbildung 7: Outsourcing-Engagements nach funktionalem Bereich in Prozent (Fink 2002, S. 9)

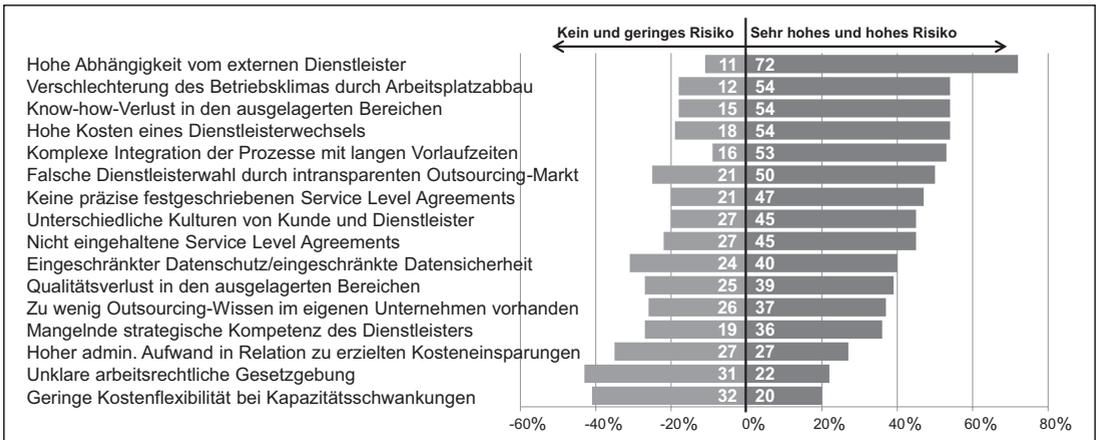


Abbildung 8: Bewertung der wichtigsten Gründe für das Scheitern eines Outsourcing-Vorhabens in Prozent (Fink 2002, S. 6)

lichen Ergebnisse hierzu zusammengefasst. Auffällig ist, mit welchem signifikantem Abstand die Abhängigkeit vom externen Dienstleister als größtes Risiko genannt wird.

Die Abhängigkeit von einem externen Dienstleister und der damit verbundene Kontrollverlust können demnach klar als die wesentlichen Barrieren für Outsourcing-Lösungen gesehen werden. Derartige Bedenken sind auch immer wieder von den betroffenen Führungskräften zu hören, die damit ihrem grundsätzlichen Unbehagen gegenüber externen Lösungen Ausdruck verleihen. Oftmals fehlt das Vertrauen auf die angedachten Kontrollmechanismen, die dem Dienstleister eigentlich enge Grenzen bei seiner zukünftigen Zusammenarbeit mit dem Kunden setzen sollten. Diese Zweifel lassen sich auch nicht durch finanzielle Berechnungen des Controllings oder durch Versicherungen der Rechtsabteilung ausräumen. Damit erhält eine Outsourcing-Lösung ein an-

deres Gewicht als eine konzernerneigene Shared-Service-Center-Lösung.

Die bereits weiter vorne im Band diskutierte Frage nach der Nachhaltigkeit der Kosteneinsparungen bei Shared-Service-Centern stellt sich bei einer Outsourcing-Lösung noch eindringlicher. Was hält den externen Anbieter davon ab, zu Beginn ein sehr attraktives, vielleicht sogar nicht kostendeckendes Angebot zur Gewinnung des Auftrages abzugeben, um in den Folgejahren dann den Preis mangels funktionierender Kontrollfunktion seitens des Kunden schrittweise anzuheben? Diese Gefahr stellt sich insbesondere dann, wenn ein Wechsel auf andere Anbieter durch die zunehmende Integration des externen Dienstleisters in die internen Abläufe des Kunden nur noch sehr schwer möglich ist. Diese Ausstiegsbarriere des Kunden kann der Dienstleister in seiner Preisgestaltung während der Folgejahre ausnutzen. Dies gilt insbesondere dann, wenn nach dem Outsourcing das Wis-

Abhängigkeit vom externen Anbieter und Kontrollverlust als Hindernisse

sen zur Kontrolle des externen Dienstleisters im Zeitablauf erodiert. Spätestens bei der nächsten Vertragsverhandlung kann dieses mangelnde Wissen zu negativen finanziellen Konsequenzen führen. In diesem Sinne gibt es bei der Outsourcing-Lösung noch eine weitere

Dimension. Anders als beim internen Shared-Service-Center können nicht nur die zu Beginn vorhandenen Kostenvorteile abnehmen, auch die Marge des Dienstleisters kann hier im Zeitablauf steigen.

Dr. Michael Heym: Nachhaltiger Wettbewerbsvorteil durch Outsourcing

Zum Autor:

Dr. Heym ist Gründungspartner und Miteigentümer der Navisco AG. Er blickt auf eine über fünfzehnjährige IT-Erfahrung in verschiedenen nationalen und internationalen Managementpositionen zurück. Schwerpunkte seiner heutigen Interessen und Tätigkeiten sind das Management von Sourcing Partnerschaften und die Positionierung konzerngebundener IT-Dienstleister gegenüber Kunden und externen Partnern. Dabei kann er auf solide Kenntnisse und umfassende Erfahrungen in den Branchen Finanzdienstleistungen, Medien, Handel, Transport und Logistik sowie Gesundheitswesen zurückgreifen.

Trotz der oben diskutierten Gründe des Scheiterns eines Outsourcings kann ein Outsourcing an einen internationalen Service Provider nachhaltige Wettbewerbsvorteile gegenüber dem Eigenaufbau und -betrieb bieten. Wie bereits festgestellt, sind Service Center Organisationen per se sehr personalintensiv und damit **abhängig von gut ausgebildeten und kostengünstigen Personalressourcen**. Insbesondere in den so genannten »Low Cost« Countries als geeignete Standorte für Shared-Service-Center, wie Indien, China, die Philippinen oder Osteuropa (Tschechien, Polen oder Russland), verändern sich die Verfügbarkeit und die Kosten für geeignetes Personal pro Jahr erheblich.

Grund hierfür ist der kontinuierliche Kostendruck, veränderte demoskopische und politische Entwicklungen in den Ländern oder veränderte Wettbewerbssituationen an den Standorten. Was heute noch ein guter Standort hinsichtlich Ressourcen, Infrastruktur, Kosten und Stabilität ist, kann bereits in drei Jahren nicht mehr konkurrenzfähig mit anderen Ländern sein. Mittlerweile reagieren professionelle Serviceanbieter darauf mit der kontinuierlichen Restrukturierung und Verlagerung ihrer Serviceerbringung im Rahmen globaler »Delivery Strukturen«. Dies ist einer der wettbewerbsdifferenzierenden Faktoren der globalen Serviceanbieter untereinander und ein klarer Vorteil gegenüber dem Inhousebetrieb.

Weiterhin ist der Erfolg einer Service Center Organisation abhängig von der **Qualität und Standardisierung der Prozesse und Schnittstellen** zum Rest der Unternehmensorganisation. Bei der Frage »Make-or-Buy« von Shared-Service-Center-Organisationen sind daher Wettbewerbsvorteile internationaler Serviceanbieter im

Hinblick auf Qualität und Standardisierung der Prozesse gegenüber dem Eigenbetrieb dann vorhanden, wenn der Service Provider global aufgestellt ist und kontinuierliches Wachstum standardisierter Services aufweisen kann.

Für ein Outsourcing ist die sogenannte **Sourcingfähigkeit** der betrachteten Services von Fall zu Fall zu prüfen, da pro Unternehmen spezielle Rahmenbedingungen, Geschäftsanforderungen (Servicelevel) und Prozesse gelten. Wie schon vorher ausgeführt, bieten vorwiegend kerngeschäftsfremde Services Potenziale zur Auslagerung. In diesen Fällen kann dann über die sogenannte »Sourcingfähigkeit« der betrachteten Services von Fall zu Fall ein Outsourcing entschieden werden. Die folgende Abbildung zeigt die beiden Dimensionen »Interne Service Perspektive« und »Externe Markt Perspektive« zur Beurteilung der Sourcingfähigkeit eines Services.

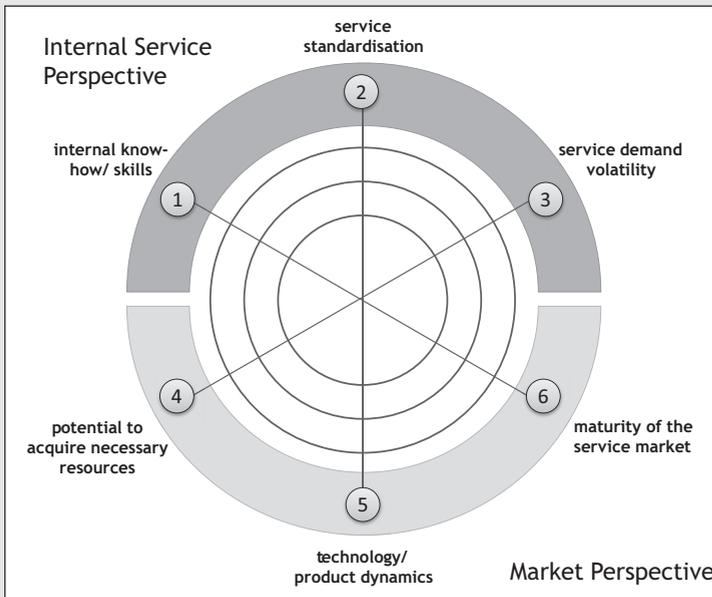


Abbildung 9: Dimensionen zur Beurteilung der Sourcingfähigkeit eines Services (Navisco AG – Sourcing Index)

Das zweite Entscheidungskriterium für Outsourcing ist der **Reifegrad der eigenen Organisation** bezüglich der Prozesse, der Entscheidungen und der Kultur. Oftmals ist die Frage des Outsourcings eher eine kulturelle Frage und eine des Managements, als dass sich diese grundsätzlich befürworten oder verneinen ließe. Erfolgreiches Outsourcing hängt einerseits natürlich von dem richtigen Partner ab, aber stärker noch vom eigenen Reifegrad der Organisation und der Managementkompetenz in den Geschäftsbereichen.

Wettbewerbsvorteile von Outsourcing sind anhand des Charakters der Services zu prüfen

Erfolgreiches Outsourcing hängt vom Anbieter und der Managementfähigkeit der eigenen Organisation ab

Politische Einflussgrößen sollten im Entscheidungsprozess minimiert werden

Prozesse zur Auswahl und Verhandlung großer Serviceverträge werden gegen Ende politisch und inhaltlich oftmals sehr komplex. Daher ist eine gewisse Distanz zur eigenen Organisation und Unabhängigkeit – insbesondere in kritischen Verhandlungssituationen – notwendig, um objektive und transparente Entscheidungsgrundlagen für das Management zu erarbeiten. Typische Beispiele dafür sind die Vernachlässigung interner Kosten, Risiken im späteren Betrieb oder Projektkosten in der Berechnung des Business Cases, um damit den Erfolg der politisch präferierten Handlungsoption sicherzustellen. Einer der Kardinalfehler ist jedoch, einen potenziellen Service-Anbieter zu früh während der Konzeptphase oder im Entscheidungsprozess (zum Beispiel zur Unterstützung oder sogar zur Berechnung des Business Case) einzubinden oder dominieren zu lassen. Die Phase zur Konzeption des Service Centers inklusive Make-or-Buy-Analyse, das Benchmarking und die Auswahl eines potenziellen Anbieters sind klar von der späteren Implementierung zu trennen. Die nachfolgende Abbildung zeigt ein mögliches Vorgehen für die Erarbeitung einer Entscheidungsgrundlage ohne die Einbindung eines potenziellen Anbieters.

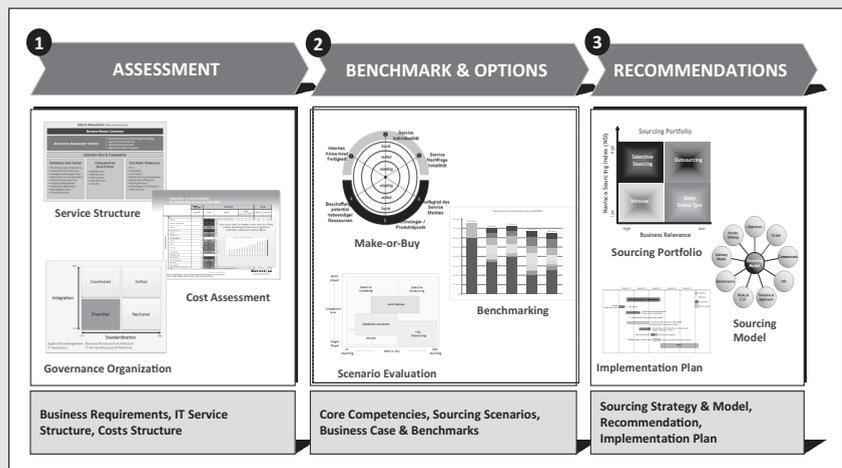


Abbildung 10: Konzeption und Entscheidungsprozess für ein Shared-Service-Center inklusive Sourcing Prüfung (Navisco AG – Sourcing Capability Maturity Model)

Ein professionelles Projektvorgehen mit ausreichend kalkulierter Umsetzungsdauer – insbesondere für die Konzeption und Vertragsverhandlungen – sowie die Einbindung aller betroffenen Unternehmensbereiche erhöhen den Erfolg zur Erreichung der potenziellen Wettbewerbsvorteile eines Outsourcing für ein Shared-Service-Center deutlich. Entscheidend ist darüber hinaus die **Einschätzung der Managementfähigkeit** der eigenen Organisation, mit einem professionellen Service Provider umzugehen, sowie die Einschätzung, wie der potenzielle Provider mit **notwendigen Veränderungen, neuen Anforderungen oder veränderten Marktbedingungen** später umgeht.

Die Analyse von gescheiterten Outsourcingvorhaben, beispielsweise bei Smart oder Arcandor, veranschaulicht die entscheidende Bedeutung der oben aufgeführten »Softfactors« sowie die Unmöglichkeit, **nicht marktfähige und standardisierte Services** einem Outsourcing unterziehen zu wollen.

Trotz der anzutreffenden Fehlschläge muss abschließend festgestellt werden, dass die Mehrzahl der bestehenden Outsourcingverträge inzwischen in die zweite und dritte Generation überführt wurden. Häufig wurde in diesen Fällen nach drei bis fünf Jahren zwar das Service- und Leistungsmodell reduziert beziehungsweise verändert und spezifische Teilleistungen oder Kernkompetenzen wieder in die eigene Organisation zurückgeholt, aber die grundsätzliche Entscheidung, dass das Outsourcing von Standard-Services am Markt einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil bietet, wurde in der Mehrzahl der Fälle bestätigt (siehe unter anderem Allianz, Deutsche Bank, DekaBank, Lufthansa, Swiss, SBB, Tchibo, Karstadt, Continental, Shell oder Hapag-Lloyd). Es bleibt bei der Erkenntnis, dass für ein erfolgreiches Outsourcing die Sourcing-Fragen zum WAS, WIE und mit WEM für jedes Unternehmen spezifisch und in Abhängigkeit der eigenen Organisation und Kompetenzen zu beantworten sind.

