



Vortrag:

*Die Unterschiede im Back-Office:
Shared Services versus
BPO*



**2. Business-Process-Outsourcing
Summit in Heiligendamm**

Prof. Dr. Sören Dressler
Director Offshoring Institute /
Professor für Internationales Controlling an der FHTW Berlin

Heiligendamm, den 4. September 2008

Table of Contents

1. Herausforderungen im Back Office
2. SSC vs. BPO – der grundlegende Vergleich
3. Rolle der Technologie
4. Neugestaltung der wissensbasierten Prozesse
5. Innovative Organisationsformen

Herausforderungen im Back Office

Das Back Office steht zunehmend unter Druck – Wie aber die richtige Antwort finden



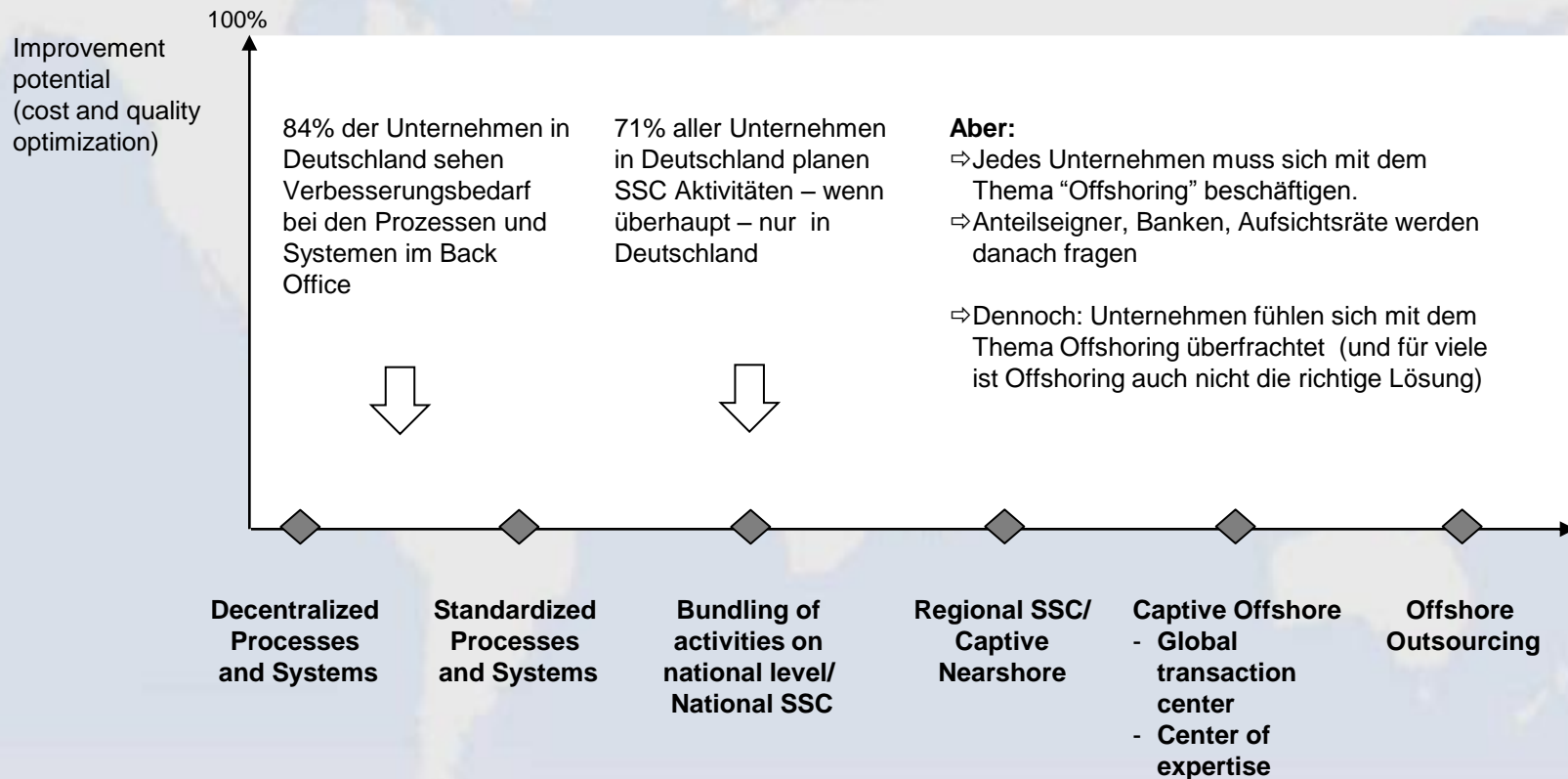
- | Einflussfaktoren |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kostendruck – Auch die Administration kann sich dem nicht mehr entziehen und muss sich Benchmarks stellen • Konkurrenz – Verwaltungsprozesse werden zum Competitive Differentiator: Zufriedene Kunden durch bessere Qualität • Innovation – IT Systeme werden immer besser, der Automatisierungsgrad steigt. Aber auch der Investitionsbedarf |

Lösungsansätze

- | | | | | |
|----------------------|-------------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------|
| <i>Integration</i> | <i>Reporting Tools</i> | <i>Integration</i> | <i>Osteuropa</i> | <i>Strategische Partner</i> |
| | <i>Best Practices</i> | <i>Indien</i> | <i>Konsolidierung</i> | <i>Joint Venture</i> |
| | <i>Business Process Outsourcing</i> | <i>Offshoring</i> | <i>SAP</i> | <i>Self Service</i> |
| | <i>Process Reengineering</i> | <i>Workflows</i> | <i>Outsourcing</i> | <i>Benchmarking</i> |
| <i>On-Line Tools</i> | <i>Standardisierung</i> | <i>Shared Services</i> | <i>Automatisierung</i> | |

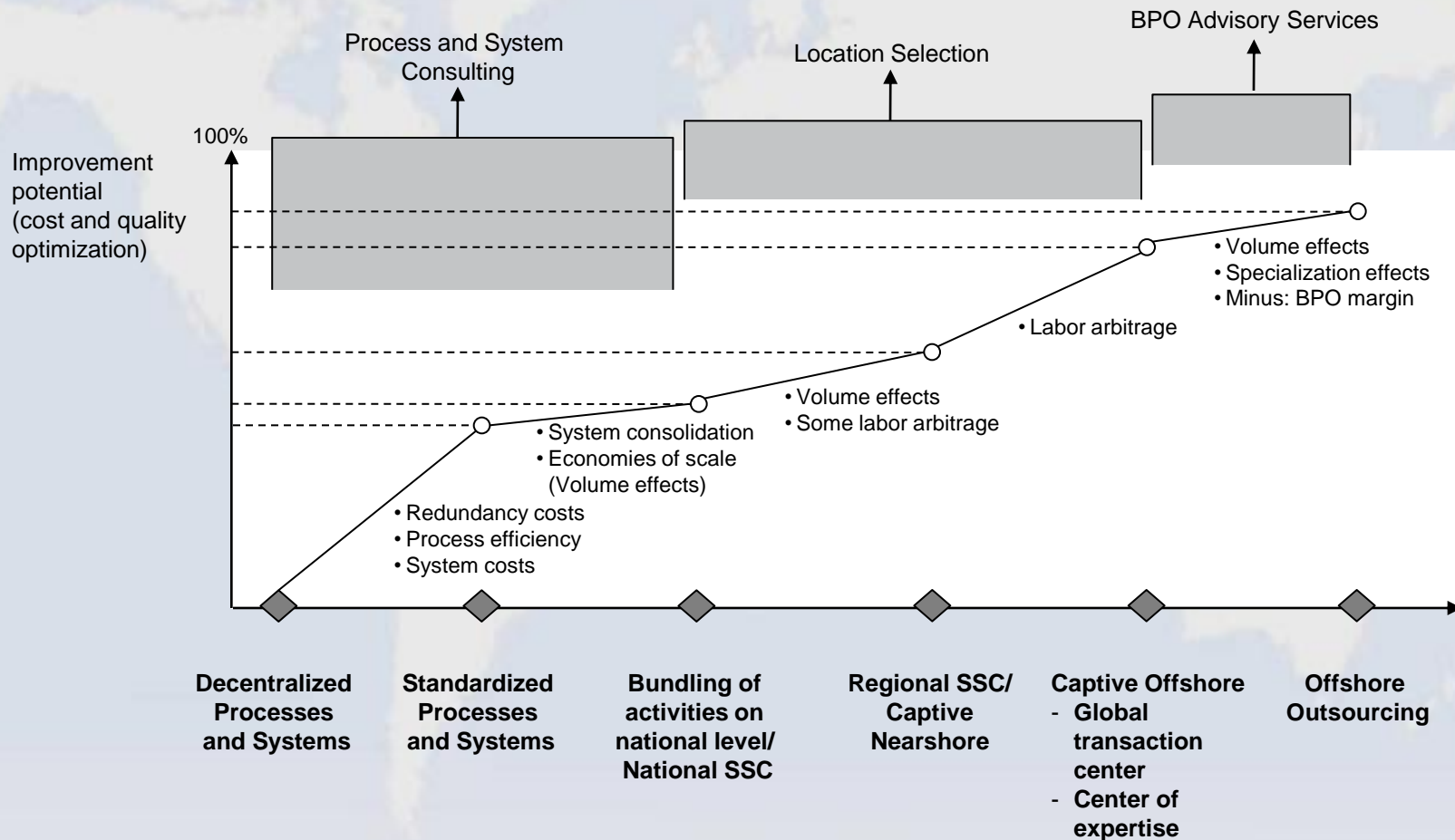
Herausforderungen im Back Office

Optimierung im Back Office - Ist Offshore Outsourcing die ultimative Lösung?



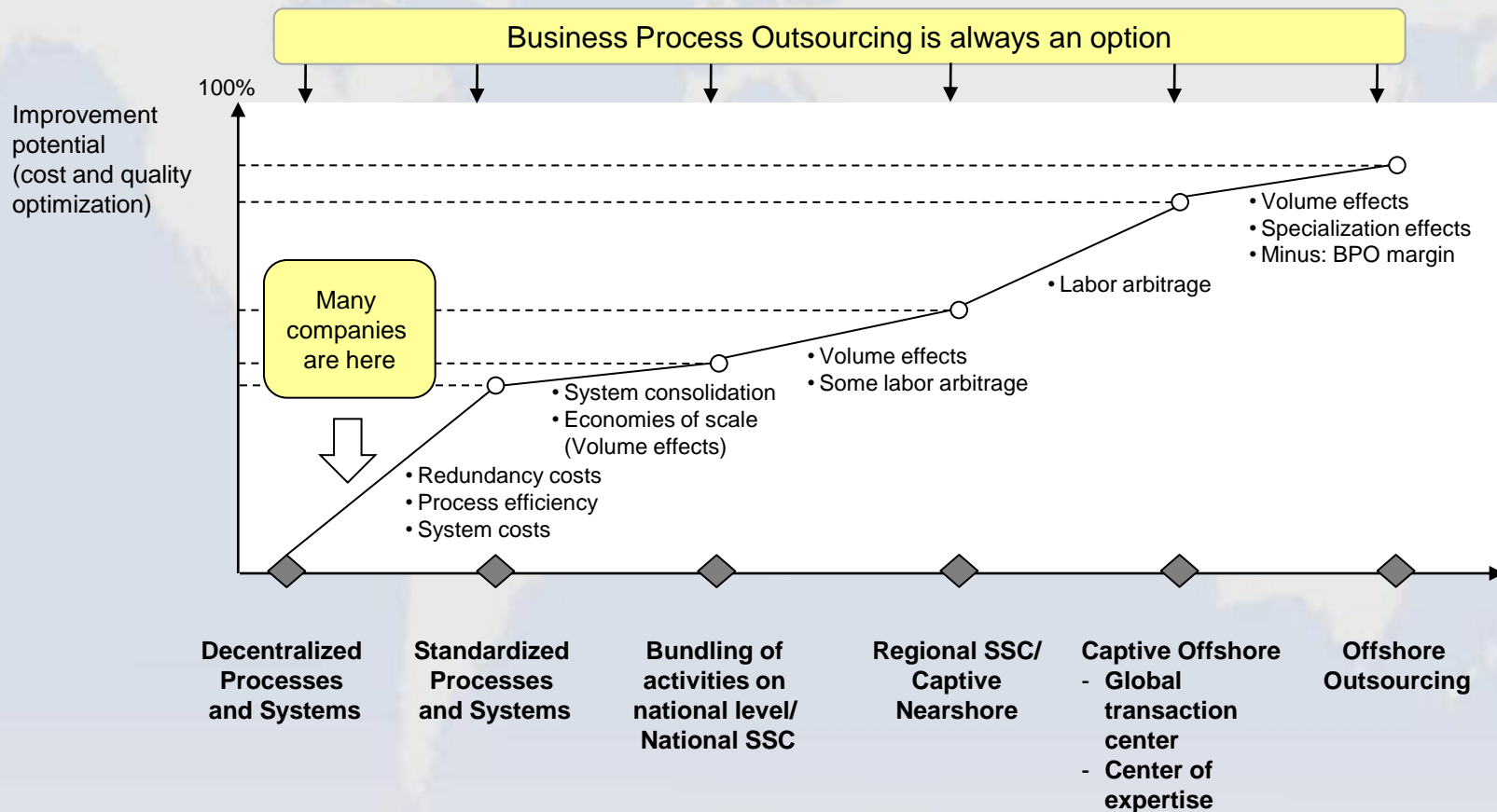
Herausforderungen im Back Office

Shared Services und BPO sind nur zwei von vielen Maßnahmen um das Back Office zu optimieren



Herausforderungen im Back Office

Jedes Unternehmen entscheidet selbst, wie weit der Optimierungsprozess im Back Office vorangetrieben werden soll und kann
 - Das betrifft auch die Entscheidung SSC vs. BPO



Herausforderungen im Back Office

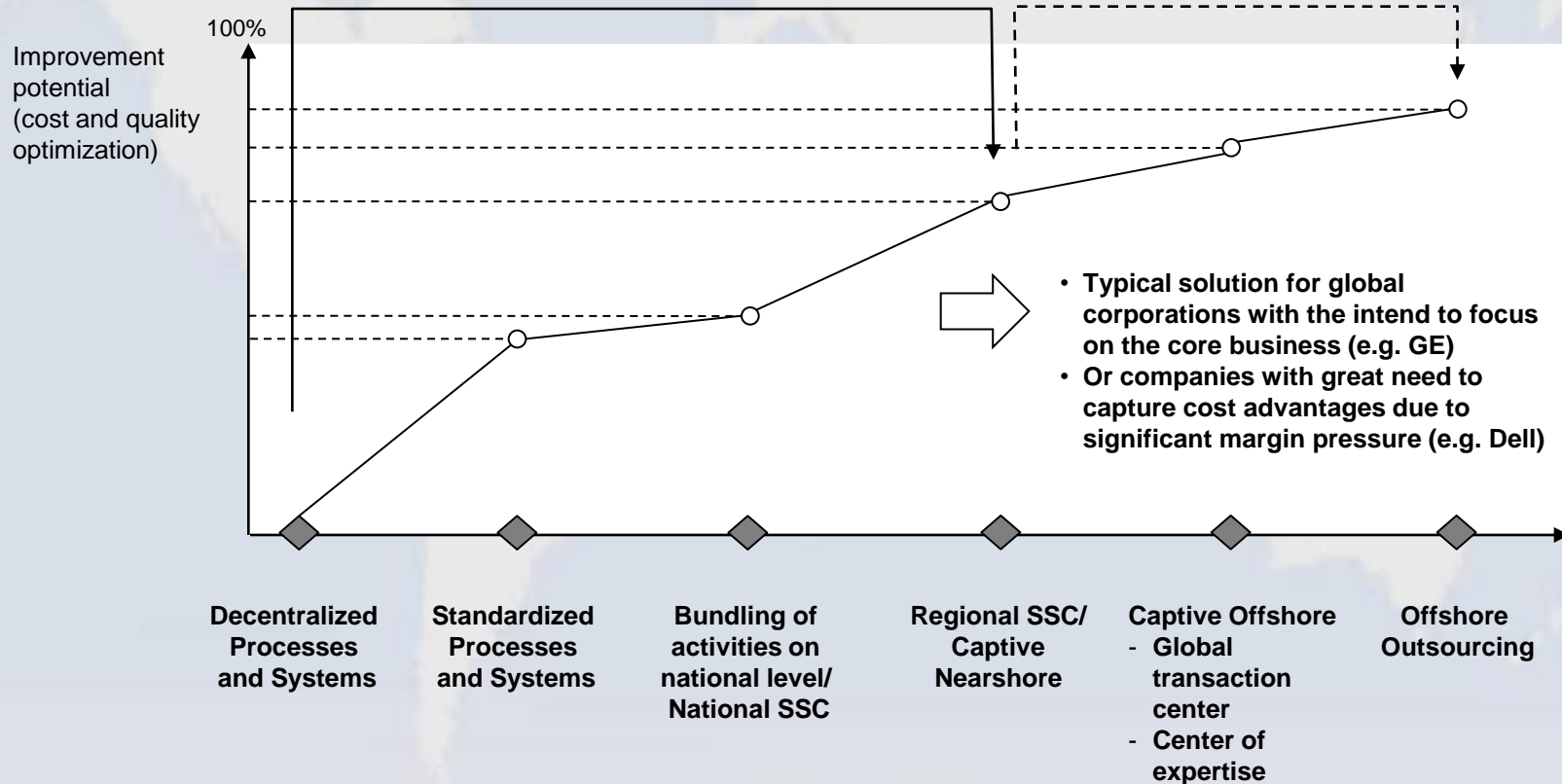
Globale Unternehmen mit starkem Fokus auf Kernkompetenzen oder Margendruck sind die wesentliche Offshore Outsourcing Anwender

Case Study Phillips

Step 1: From decentralized units and divisional SSCs to Regional (EMEA) SSC in Lodz (Poland)

Step 2: Sell off of facility in Lodz to BPO Provider (Nearshore captive)

Step 3: Further relocation of transactional processes to BPO centers in India



Herausforderungen im Back Office

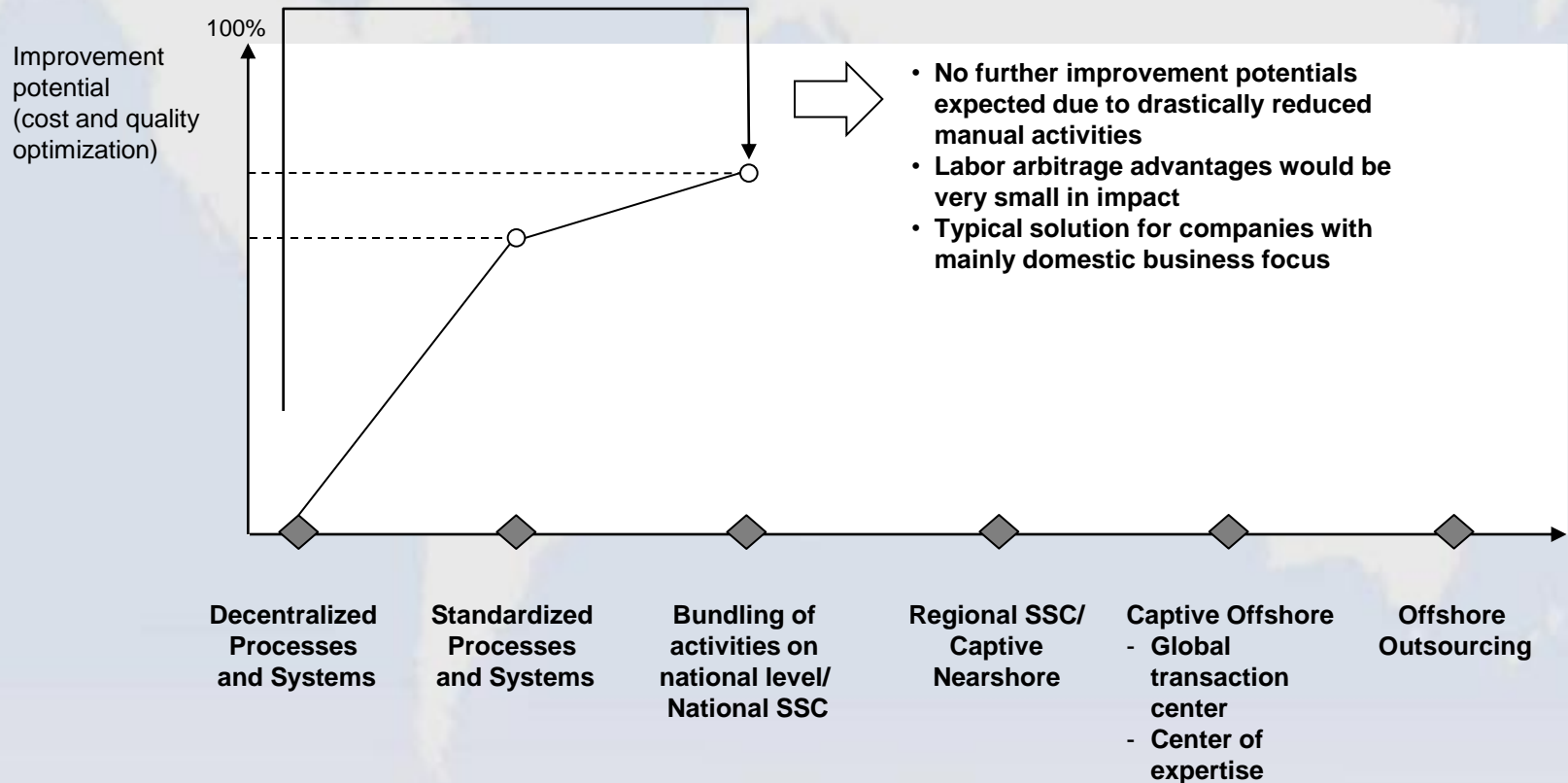
Lokale Player kompensieren schwer realisierbare Labor Cost Vorteile häufig durch technologische Lösungen wie bspw. Workflow Systeme

Case Study: International Construction service provider with focus on Germany

Step 1: Implementation of standardized processes

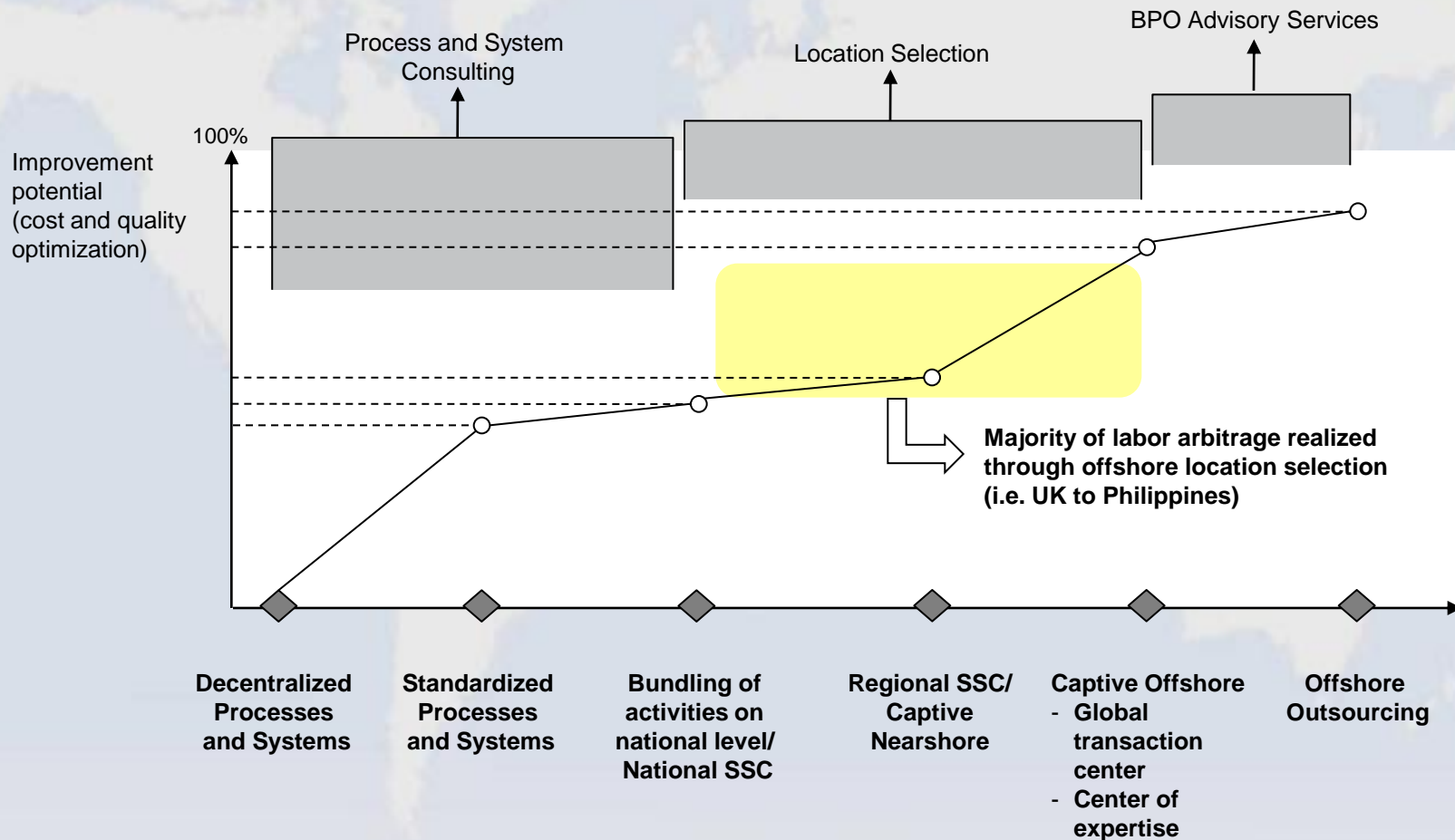
Step 2: Bundling of accounting activities in one center

Step 3: Implementation of technology and workflow solutions to reduce human intervention



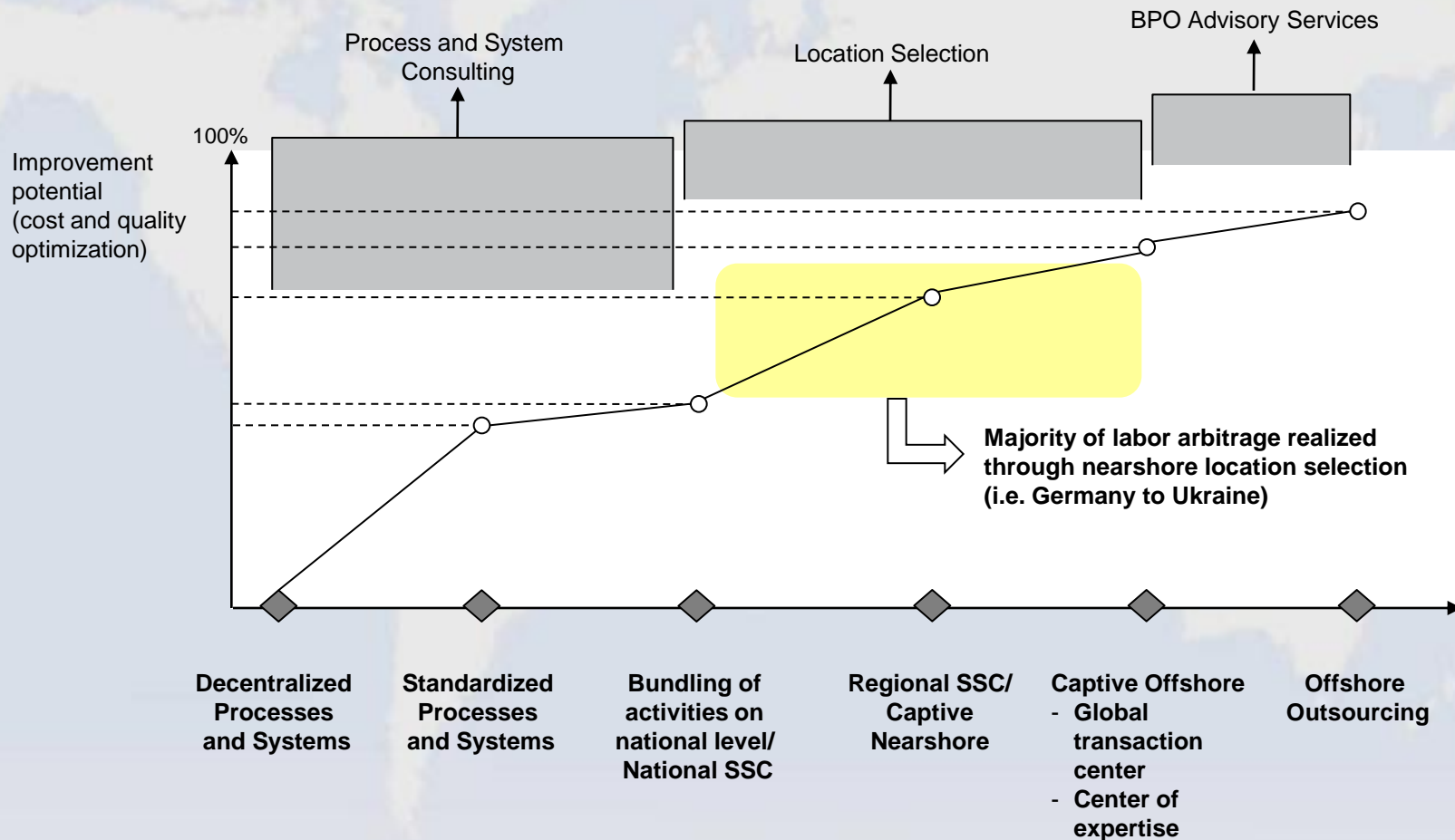
Herausforderungen im Back Office

Bei nicht optimalen Nearshore-Lösungen führt nur eine Offshore-Verlagerung zu wesentliche Verbesserungspotentialen



Herausforderungen im Back Office

Vorteile durch Standortwahl können häufig bereits durch Nearshore-Lösungen realisiert werden – weitere Potentiale durch Offshoring sind in diesen Fällen begrenzt

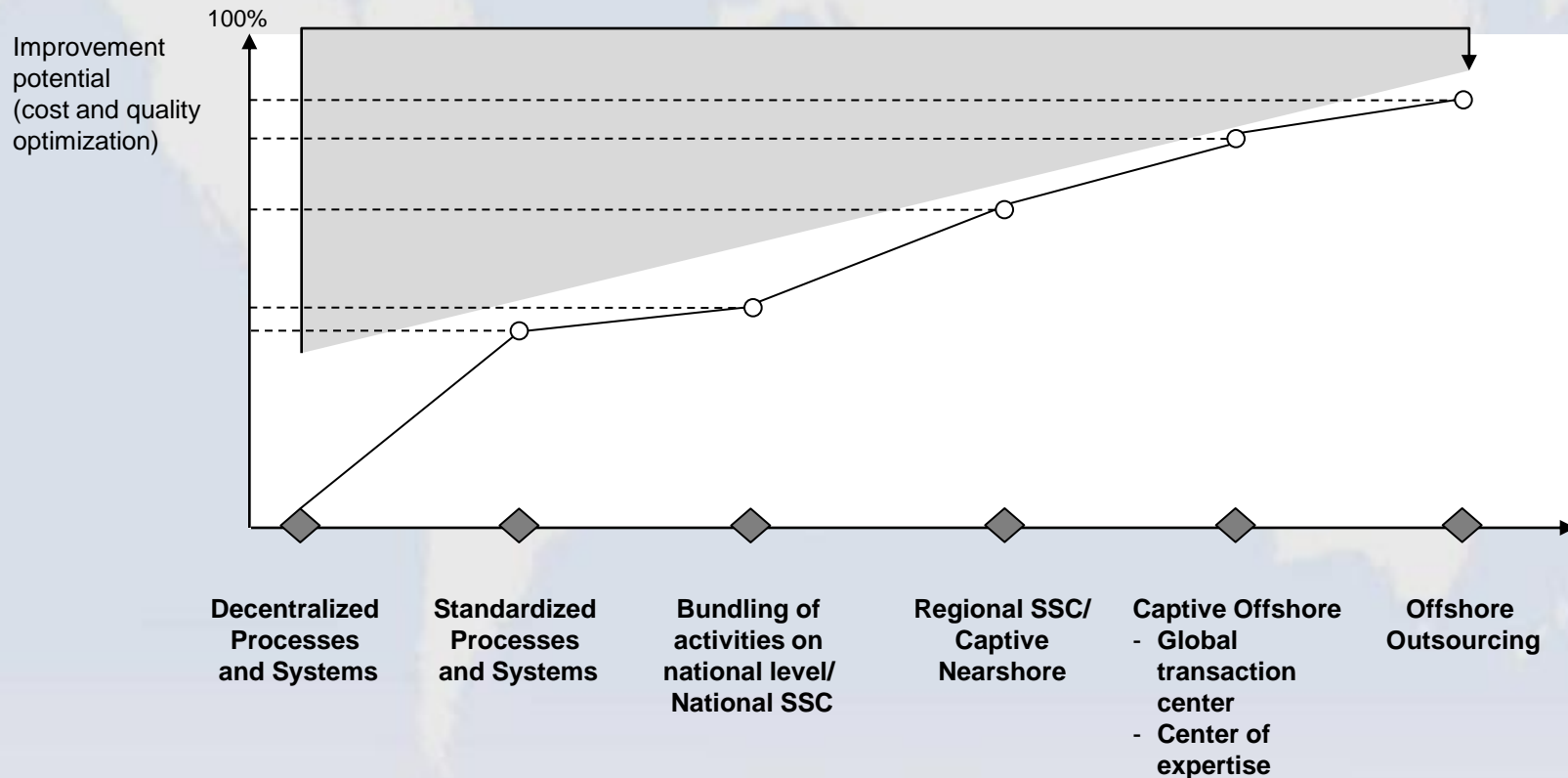


Herausforderungen im Back Office

Einige Unternehmen vertrauen sich einem BPO Partner zur kontinuierlichen Optimierung des Back Offices an – dieser Prozess kann sich über mehrere Jahre ziehen

Business Transformation Outsourcing

- Outsourcing partner is involved from the very beginning to the implementation of nearshore/ offshore centers
- Outsourcing partner takes charge for systems standardization and upgrades and change management
- Various steps in the process can be skipped

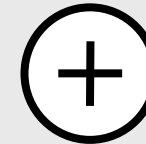


SSC vs. BPO

Der grundlegende Vergleich

Die Frage SSC vs. BPO hat viele Facetten. Grundsätzlich hängt es von Philosophie und Selbstverständnis ab, ob Back Office Prozesse selbst oder durch einen Partner realisiert werden

Typische Back Office Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> • Finance & Accounting • HR • IT • Procurement • Facility Management • Customer Support • Legal



Captive Shared Service Center	BPO-Lösung
<ul style="list-style-type: none"> • Kostenersparnis • Unternehmenskultur und Prozessabläufe • Risiko (Daten) und Intellectual Capital • Kapazitätsanforderungen • Komplexität 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise und Know How • Größeneffekte • Investitionsvolumen und Austrittskosten • Zeithorizont und Reifegrad



Grundsätzlich gibt es keine pauschal bessere Lösung	Weitere wichtige Aspekte <ul style="list-style-type: none"> • Art und Umfang des Projektes • Status quo und Ziele der Back Office Optimierung • Veränderungsdruck • Auffassung der Geschäftsführung / Aufsichtsräte
-----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SSC vs. BPO

Der grundlegende Vergleich

Um möglichst zügig Kostenvorteile im Back Office zu realisieren erscheint die BPO Lösung am sinnvollsten – allerdings wird damit ein Faktum für künftige Projekte geschaffen



Typische Back Office

Prozesse

- Sehr zügig umgesetzte und wenig konzeptionell durchdachte BPO Lösungen erzielen häufig nicht den erhofften Benefit – und ziehen nachhaltigen Schaden für künftige BPO Projekte nach sich
- Die Verlagerung zum BPO Provider erfordert eine stabile Prozess- und IT Landschaft – das BPO Vorhaben wird häufig viel schwieriger in der Umsetzung als erwartet
- Der „natürliche“ Entwicklungsprozess über ein eigenes SSC zur BPO Lösung wird vielfach als zu langwierig und redundant gesehen
- Ressourcen und Skills zur Umsetzung einer komplexen SSC Lösung stehen oftmals In-House nicht zur Verfügung

SSC vs. BPO

Der grundlegende Vergleich

Für jedes Projekt ist eine methodische Gegenüberstellung anhand ausgewählter Kriterien ratsam

Illustrativ

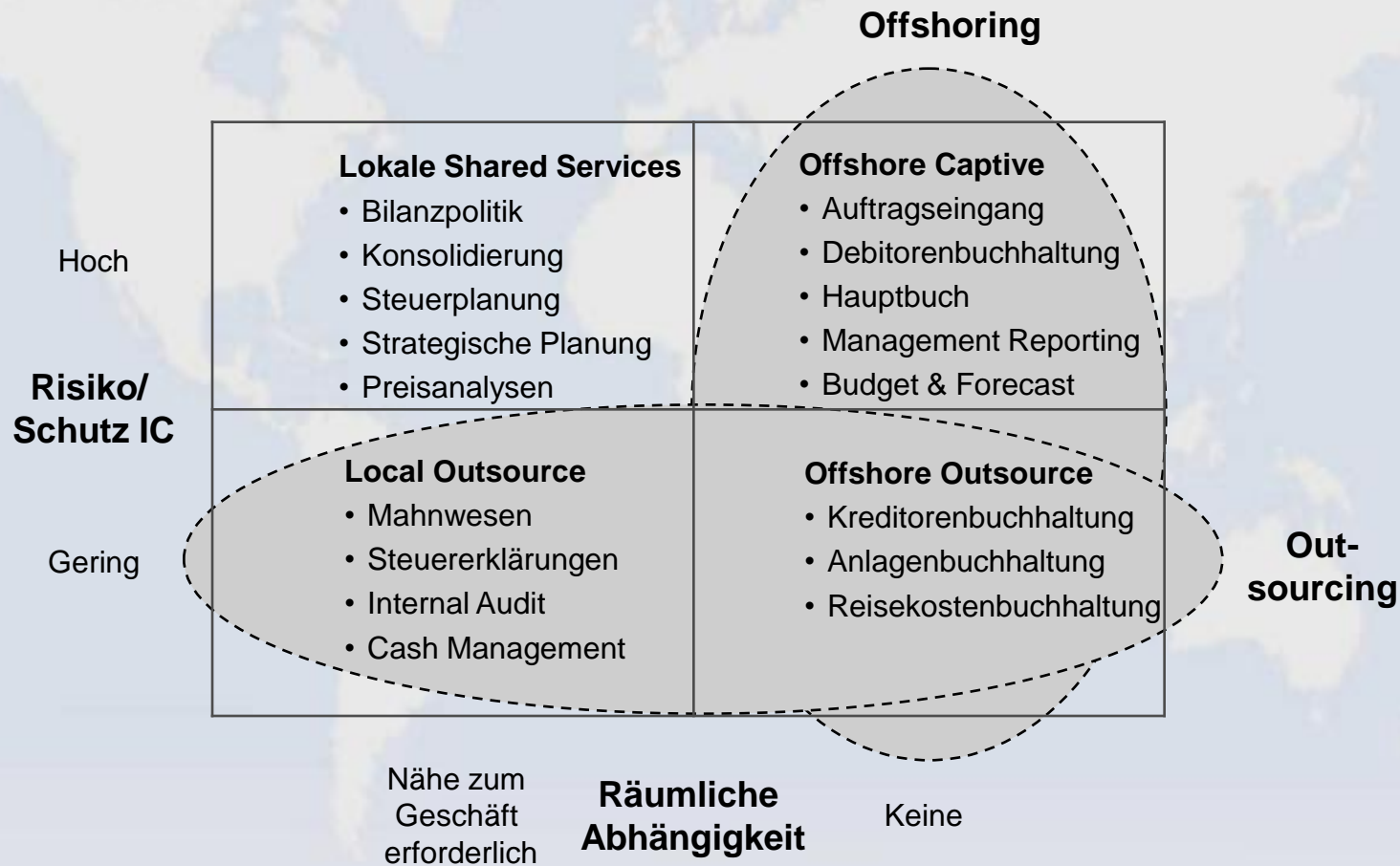
Faktoren	Beschreibung	SSC	BPO	Beschreibung
Unternehmenskultur/Prozesse	Sehr spezifisch, Eingriffe nicht gewollt			Sehr flexibel, kein Differenzierungsmerkmal
Risiko/Intellectual Capital	Absolut kritisch, schwer zu schützen			Kann ausreichend geschützt werden
Kapazität	Spezifische Branche, spezifisches Prozessgebiet			Standardprozess, BPO-Lösungen vorhanden
Komplexität	Organisatorisch weit verzweigt, wenig standardisierbar			Geradlinige Organisation, relativ standardisierte Abläufe
Expertise/Know-how	In ausreichendem Maß intern bereits vorhanden			Expertise ist Differenzierungsmerkmal, schwer zu akquirieren
Zeithorizont	Center soll für mehr als 5 Jahre konzipiert werden			Ergebnisse werden in weniger als 2 Jahren realisiert werden

Tendenz BPO

SSC vs. BPO

Der grundlegende Vergleich

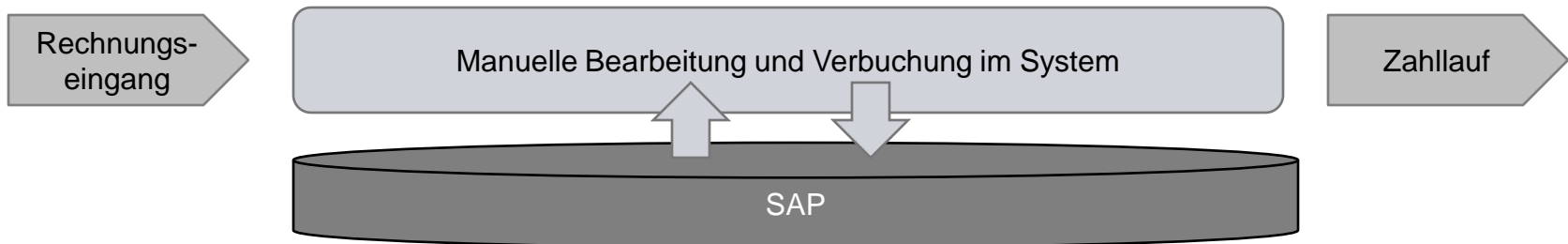
Unter Berücksichtigung der Offshoring-Komponente sind zudem innerhalb eines Prozesses (z.B. Finance & Accounting) Differenzierungen bei den Sub-Prozessen zu berücksichtigen



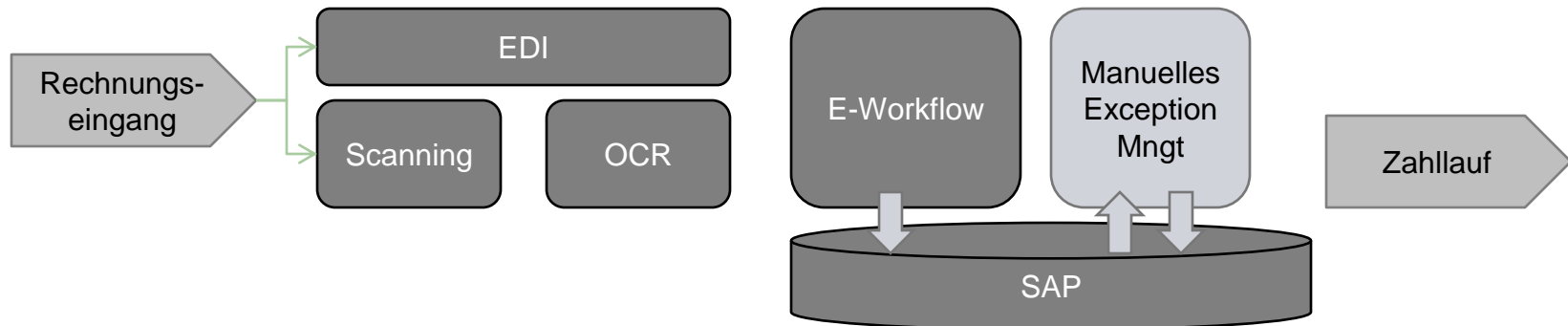
Die Entscheidung Bodyleasing vs. vollständig integrierte Automatisierung fällt in Deutschland häufig zugunsten der technologischen Lösung aus

Illustrativ

Beispiel: Kreditorenprozess (bis Ende 1990er Jahre) – manuell



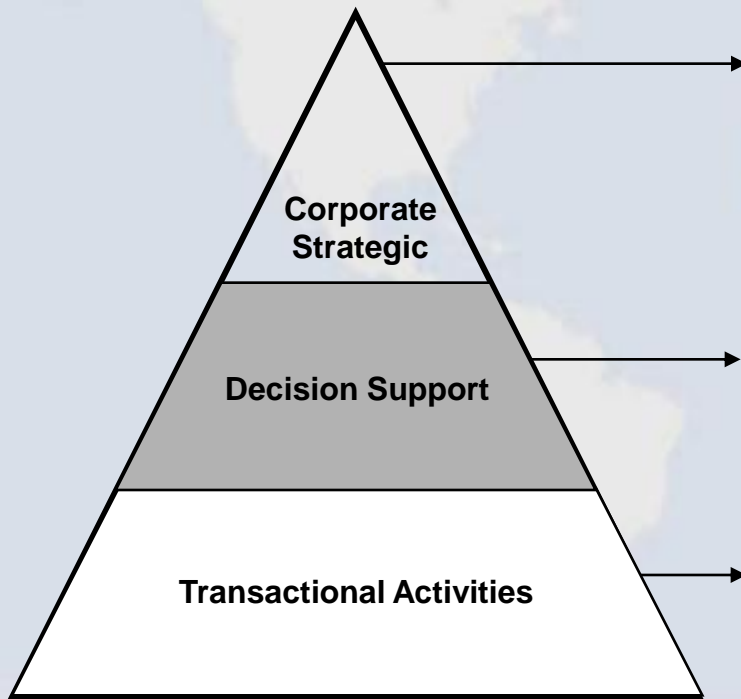
Beispiel: Kreditorenprozess (heute) – automatisiert



Neugestaltung der wissensbasierten Prozesse

Auch wissensbasierte Prozesse besitzen häufig einen relativ hohen Anteil an repetitiven, transaktionalen Tätigkeiten

Beispiel



F&A Processes	SSC	HR Processes	SSC
Business/Financial Risk	5 %	HR Policy Guidelines	5 %
Treasury	5 %	Compensation Policy	5 %
Internal Audit	5 %	Workforce Planning	10 %
Tax	15 %	Workforce Intelligence	5 %
Planning/Forecasting	10 %	Employee Relations Policy	5 %
Strategic Planning	5 %	Labor Relations	10 %
New Business Pricing	25 %	HR Reporting	25 %
Management Reporting	20 %	Performance Management	20 %
Performance Analysis	5 %	Recruiting	30 %
Accounts Payable	95 %	Compensation Admin	85 %
Accounts Receivable	90 %	Workforce Development	80 %
External Reporting	75 %	Payroll Administration	95 %
Expense Reporting	95 %	Staffing	90 %
Asset Management	95 %	Workforce Administration	90 %
General Accounting	90 %	Employee Data Management	95 %

Neugestaltung der wissensbasierten Prozesse

Der Planungsprozess kann durch intelligente Zusammenarbeit mit einem Nearshoring/Offshoring-Partner beschleunigt und qualitativ verbessert werden

Beispiel

Präsentation
Budgetentwurf
On-Line Helpdesk
Offshore



Dezentraler Controller vor Ort

- Budgetbesprechung
- Änderung Planannahmen
- Änderung Umsatzplan
- Forecast-Anpassung



Analysten Team Offshore

- Einarbeitung Budgetänderungen
- Re-Konsolidierung aller Budgets
- Szenario-Analysen Umsatzplan
- Sensitivitätsanalysen ROCE
- Erstellung Budgetpräsentation

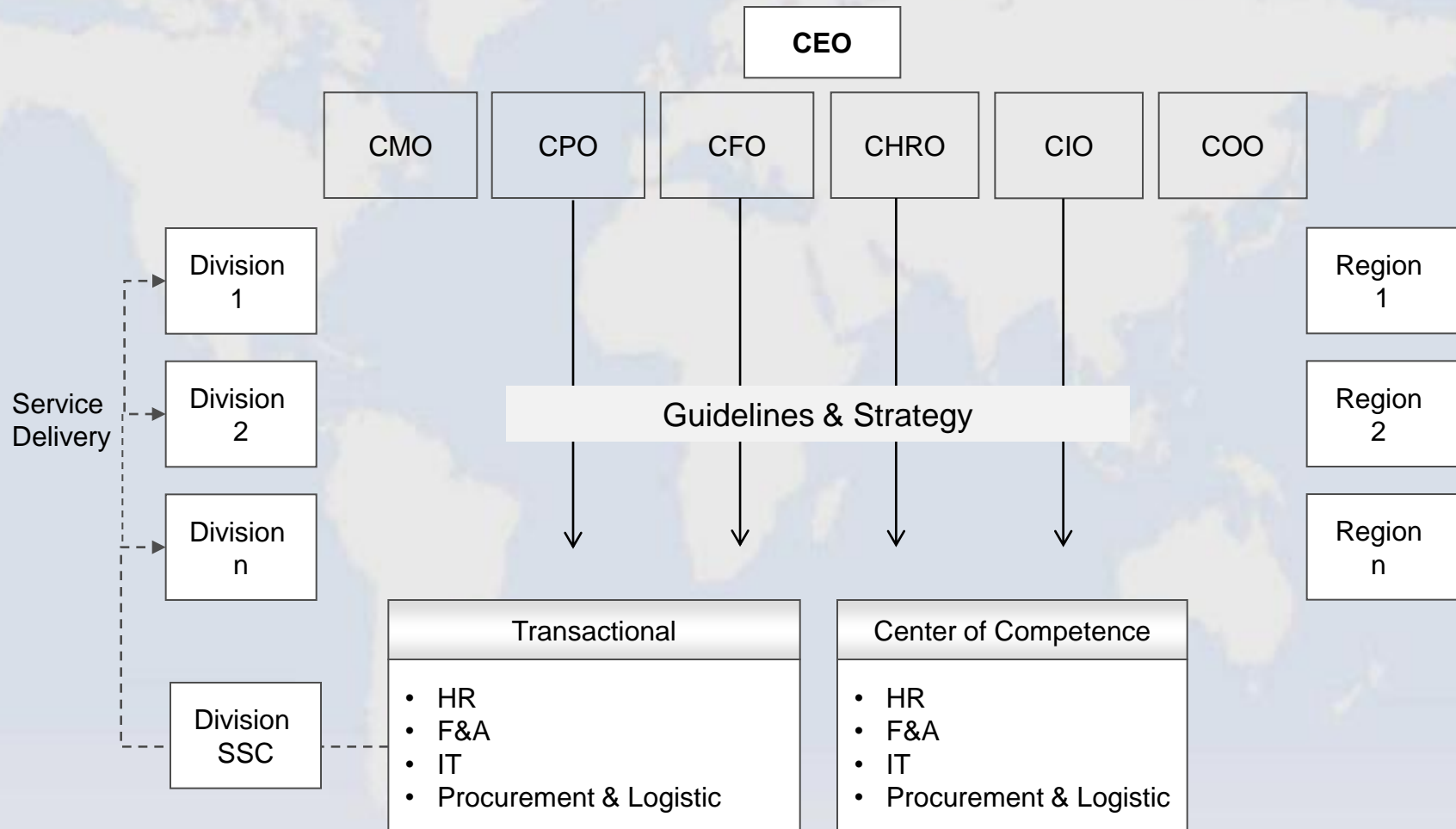


Team Offshoring

- 1 promovierter Team-Leiter
- 2 Senior Analysten
- 1 Senior Analyst (Spätschicht)
- 1 Junior Analyst

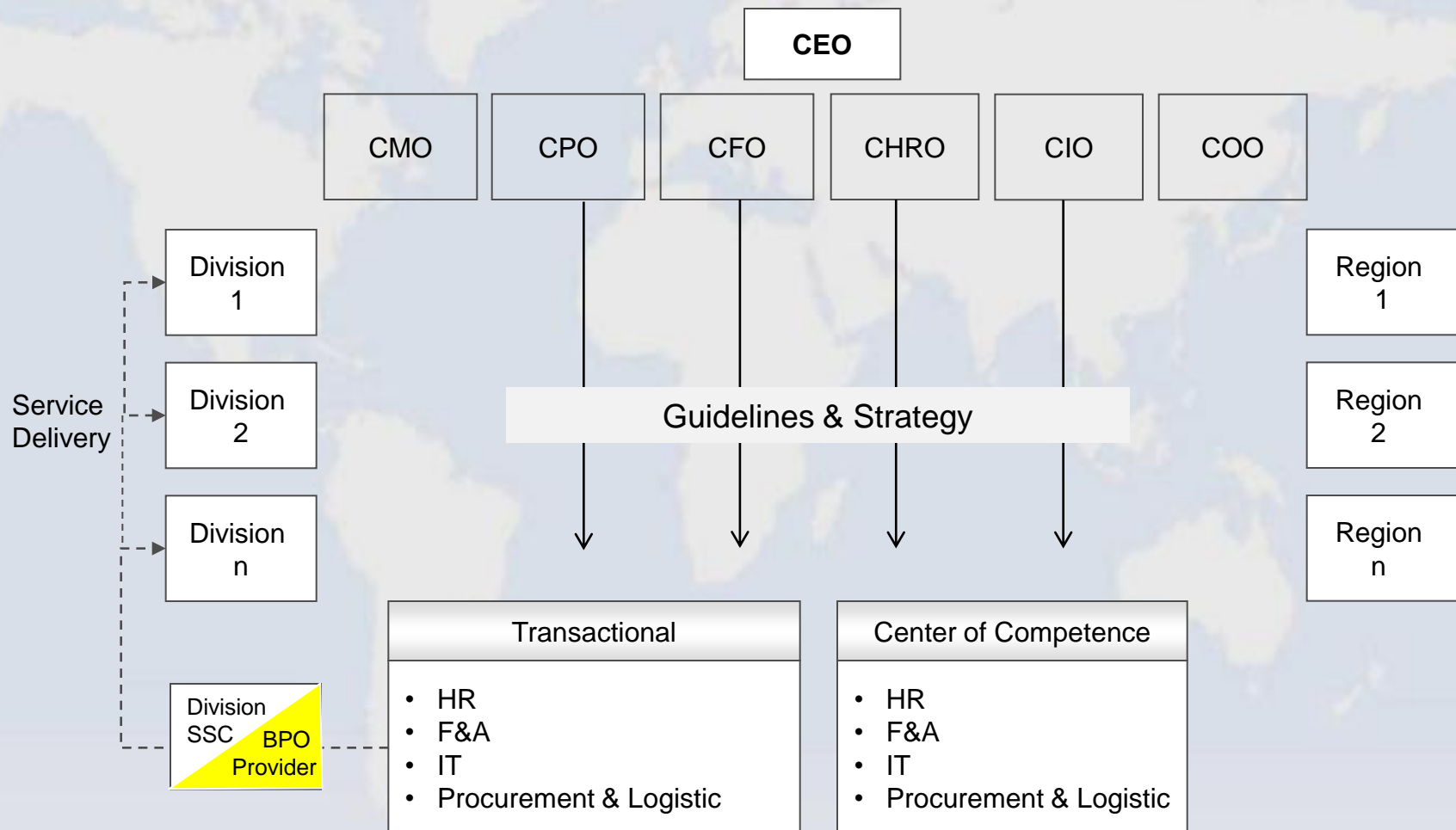
Innovative Organisationsformen

Im modernen Konzern wird der Servicebereich zu einer eigenständigen Geschäftseinheit



Innovative Organisationsformen

Der Geschäftsbereich Services kann mit Outsourcing-Partnern teilweise oder vollständig kooperieren bzw. selbst Anbieter von BPO Services für Externe werden



Prof. Dr. Soeren Dressler

Director



The Offshoring Institute

Hoenower Str. 35

10318 Berlin • Germany

Telephone: +49 30 5015-8298

Mobile: +49 175 254 7787

✉ soeren.dressler@offshoring-institute.org



www.offshoring-institute.org

Thank you for your attention!