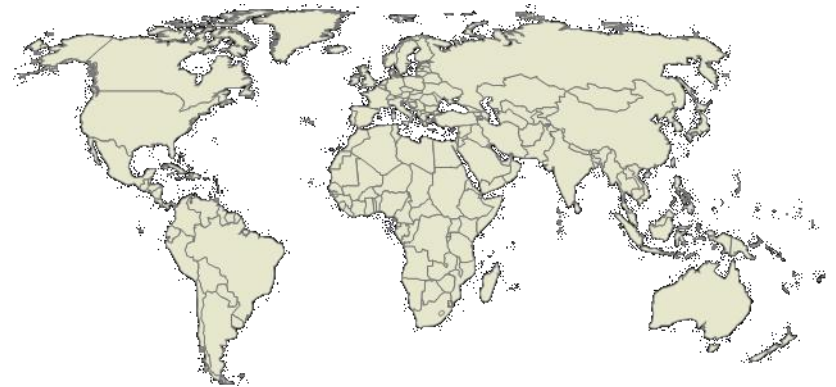




## **SSC Lab Session Shared Services Lab – Wie sieht das perfekte SSC aus?**



**Interaktive Studie  
- Ergebnisse -**

# Agenda

---

1. Management Summary
2. Best Practice Bereiche im Shared Service Center (SSC)
3. Die Fragen im Überblick
4. Detailergebnisse
5. Untersuchungsmethode

# Management Summary

---

## Fehlende strategische SSC Ausrichtung ist ein unerwartetes Ergebnis der Studie

- ➔ Im Rahmen der SSC Week 2010 ist das Thema Best Practices im SSC Einsatz in einer interaktiven Studie untersucht worden (Laboratory Session)
- ➔ Unter Moderation von Prof. Dr. Sören Dressler sind ausgewählte Charakteristika hierbei gezielt von den Teilnehmern erhoben worden
- ➔ Im Ergebnis zeigt sich insgesamt eine relativ geringe Ausprägung der Best Practices bei den anwesenden Unternehmensvertretern
- ➔ Neben Unschärfen in der Erhebungsmethode und der nicht repräsentativen Untersuchungsgruppe deutet dies auf noch zu erschließendes Optimierungspotential in den deutschen Unternehmen mit SSCs hin
- ➔ Überraschend sind die Feststellungen, dass lediglich in 7% der vertretenen Unternehmen ein Vorhandensein einer strategischen Langfriststrategie konstatiert werden kann sowie dass in lediglich 18% eine ausreichende Service Mentalität etabliert werden konnte
- ➔ Erstaunlich ist zudem, dass Themen wie KPI Reporting oder Pricing an Verbreitung gewinnen (43% bzw. 33%), allerdings nur ein relativ geringer Anteil der Anwender mit den eingeführten Methoden zufrieden ist (23% mit dem KPI Reporting bzw. 48% mit dem Pricing)
- ➔ Ähnliches zeigt sich beim Einsatz effektiv integrierter und standardisierter ERP Software: Hier bestätigen lediglich 18% einen zufriedenstellenden Status
- ➔ Nicht unerwartet ist die nach wie vor geringe Verbreitung fortschrittlicher Technologien wie elektronischer Prozesshandbücher, OCR, EDI, Online-Portale und Kataloge. Hier liegt der Anwendungsgrad zwischen 21 – 28%

# Best Practice Bereiche im Shared Service Center (SSC)

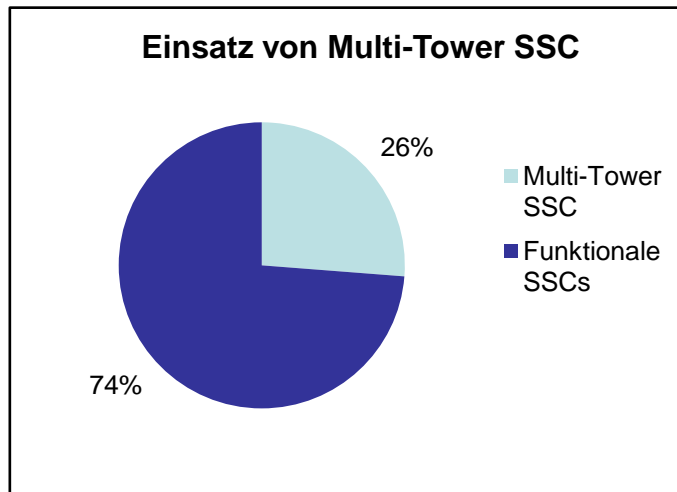
- 1. Optimales Prozessmanagement:** Prozessdokumentation, elektronische Prozesshandbücher, Process Reengineering und Process Standardisation
- 2. Optimale Systemunterstützung und Technologie:** State-of-the-Art Technologien, Grenzen der Automatisierung, Datensicherheit und optimales Interface Management
- 3. SSC Controlling und Reporting:** KPI Reporting, SSC Dashboards, Service Level Management, SSC Pricing, Kostenmanagement und Benchmarking im SSC
- 4. Change Management:** Service Mentalität, Building the Case for Change, Optimierung der Wertkette und Fokus auf Kernkompetenzen
- 5. Steuerung des SSC:** Aufgaben der Retained Organisation, Zusammenarbeit SSC und Retained Organisation, Konflikte lösen, Eskalationsmanagement, HR Management im SSC

# Die Fragen im Überblick

---

1. „Betreiben Sie in Ihrem Unternehmen eine Multifunktions-Service Organisation“
2. „Nutzen Sie in Ihrer SSC Organisation ein elektronisches Prozesshandbuch“
3. „Haben Sie einen zufriedenstellenden Integrations- und Standardisierungsgrad Ihrer ERP-Landschaft im SSC Betrieb erreicht“
4. „Setzen Sie in Ihrer SSC Organisation OCR und/ oder ein Ticketsystem ein“
5. „Setzen Sie in Ihrer Organisation EDI und / oder Online HR Portale und/ oder Online-Kataloge für den Einkauf ein“
6. „Haben Sie ein KPI-Reportingsystem nach Dashboard oder BSC-Logik im Einsatz“
7. „Sind Sie zufrieden mit dem aktuell eingesetzten KPI-Reportingsystem in Ihrem SSC“
8. „Werden die Services Ihrer SSC Organisation mit entsprechenden Preisen den leistungsempfangenden Konzerneinheiten belastet“
9. „Werden die Services Ihrer SSC Organisation mit entsprechenden Preisen den leistungsempfangenden Konzerneinheiten belastet“
10. „Ist es Ihnen gelungen eine zufriedenstellende Service Mentalität in Ihrer SSC Organisation zu erreichen“
11. „Gibt es in Ihrem Unternehmen eine langfristige SSC-Strategie und eine klar kommunizierte Version des künftigen Zielzustandes“

# Detailergebnisse



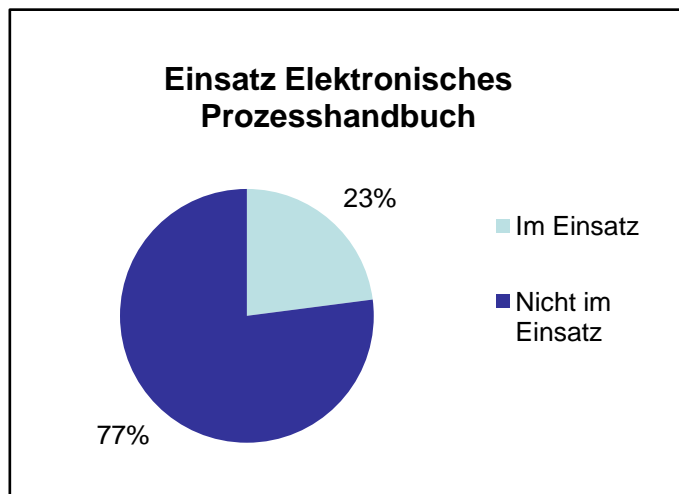
**Konkrete Fragestellung:**

*„Betreiben Sie in Ihrem Unternehmen eine Multifunktions-Service Organisation“*



Thema
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Multifunktionale Service Organisationen (Multi-Tower) vs. Funktionale SSCs</li> </ul>
Background
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Einrichtung eines multifunktionale SSCs wird als vorteilhaft gesehen, da einheitliche System-und Governance-Rahmenbedingungen geschaffen werden können</li> <li>▪ Die Koordination zwischen den Funktionen ist verbessert, die Entwicklung zur effektiven Service-Organisation ist grundsätzlich einfacher (These)</li> <li>▪ Demgegenüber steht der erhöhte Aufwand, alle betroffenen Funktionen auf die Verfolgung einer einheitlichen SSC Strategie auszurichten (These)</li> </ul>

# Detailergebnisse



**Konkrete Fragestellung:**

„Nutzen Sie in Ihrer SSC Organisation ein elektronisches Prozesshandbuch“



**Thema**

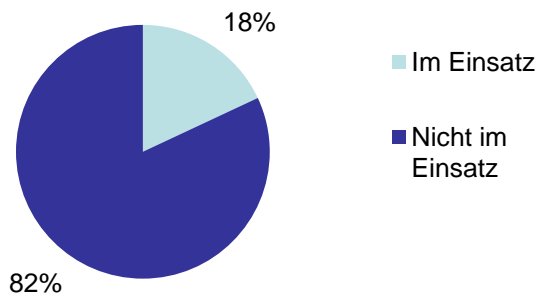
- Elektronisches Prozesshandbuch

**Background**

- Einheitliche und transparente Prozesse werden als zwingende Voraussetzung für den effektiven Einsatz eines SSCs gesehen
- Idealerweise sollten Prozesse hierfür in einem ständig aktuell gehaltenen elektronischen Prozesshandbuch erfasst und abgebildet sein
- Diese elektronische Prozesshandbuch wird Online bzw. über das Intranet zur Verfügung gestellt und dient der SSC-internen aber externen Koordination zu den Kunden des SSC

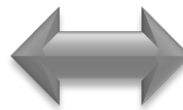
# Detailergebnisse

## Einsatz integriertes ERP System im Einsatz



### Konkrete Fragestellung:

„Haben Sie einen zufriedenstellenden Integrations- und Standardisierungsgrad Ihrer ERP-Landschaft im SSC Betrieb erreicht“



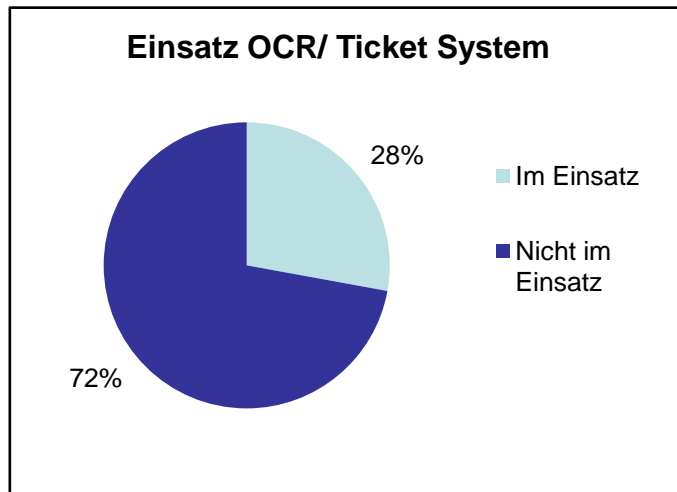
### Thema

- Effektiver Einsatz eines integrierten ERP Systems im SSC

### Background

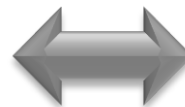
- Die wirkungsvolle Zusammenarbeit mit und im SSC wird maßgeblich durch einheitliche Prozesse und standardisierte Systeme voran getrieben.
- In diesem Zug haben viele Unternehmen im Zuge des Auf- und Ausbaus von SSC-Lösungen den Integrations- und Standardisierungsgrad massiv verbessert
- Die angestrebten Kostenziele und qualitativen Verbesserungen durch den Einsatz eines SSC können somit besser erreicht werden (These)

# Detailergebnisse



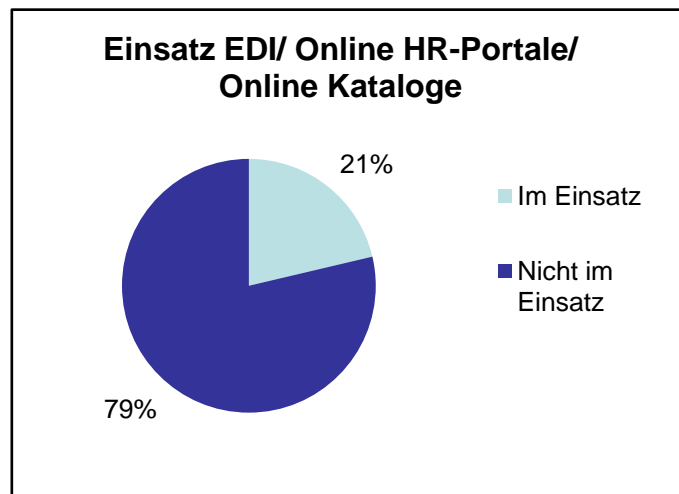
**Konkrete Fragestellung:**

„Setzen Sie in Ihrer SSC Organisation OCR und/ oder ein Ticketsystem ein“



Thema
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einsatz fortschrittlicher Technologien wie OCR (F&amp;A) oder Ticket Systeme (HR/ IT)</li> </ul>
Background
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SSCs haben in den letzte Jahren massiv in ihrer Effektivität durch Automatisierungslösungen gewonnen</li> <li>▪ Im F&amp;A Umfeld sind Scanning und OCR bewährte Technologien geworden um die manuelle Erfassung von Dokumenten (insb. Rechnungen) zu automatisieren</li> <li>▪ Im HR/ IT Umfeld sind Ticketsysteme Technologien, die die Nachverfolgung von Anfragen an das Center standardisieren und vereinfachen</li> <li>▪ Insgesamt sollen diese Technologien massiv Effizienzverbesserungen mit sich bringen</li> </ul>

# Detailergebnisse



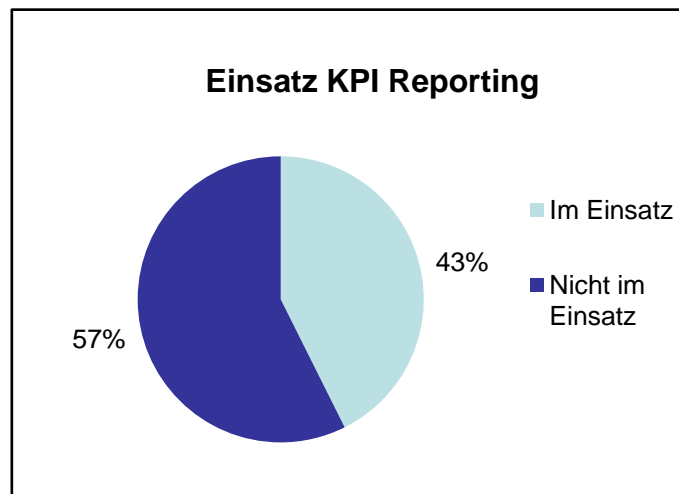
**Konkrete Fragestellung:**

„Setzen Sie in Ihrer Organisation EDI und / oder Online HR Portale und/ oder Online-Kataloge für den Einkauf ein“



Thema
<ul style="list-style-type: none"> <li>Einsatz fortschrittlicher Technologien wie EDI (F&amp;A), Online HR-Portale (HR) und Online-Kataloge (Procurement)</li> </ul>
Background
<ul style="list-style-type: none"> <li>SSCs haben in den letzte Jahren massiv in ihrer Effektivität durch Automatisierungslösungen gewonnen</li> <li>Je nach Funktion sind hierbei unterschiedliche Technologien besonders wirksam: Im F&amp;A Umfeld führ vermehrtes EDI zur Vereinfachung des Buchungsvolumens, im HR Umfeld vereinfachen Online Portale administrative Aufgaben, im Procurement Umfeld vereinfachen Online Kataloge den Einkaufsprozess</li> <li>Insgesamt sollen diese Technologien massiv Effizienzverbesserungen mit sich bringen</li> </ul>

# Detailergebnisse



**Konkrete Fragestellung:**

„Haben Sie ein KPI-Reportingsystem nach Dashboard oder BSC-Logik im Einsatz?“



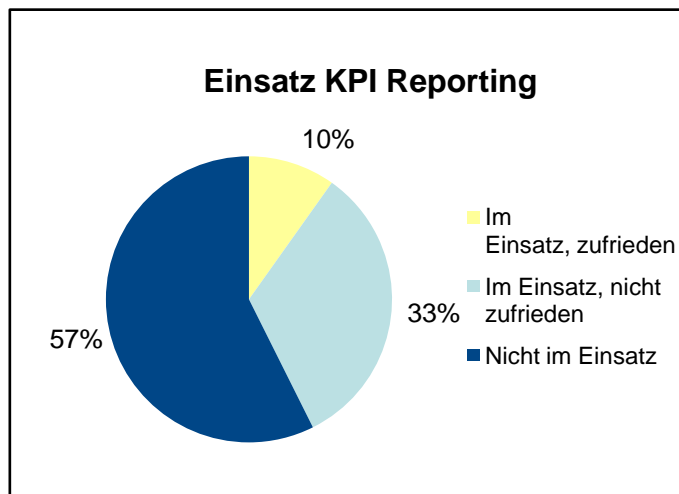
**Thema**

- Reporting von Key Performance Metrics und Dashboards

**Background**

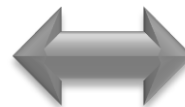
- SSCs sind gefordert, die eigene Performance immer besser nachhalten zu können, um Kosten- und Qualitätsziele im Auge zu behalten und nachweislich die eigene Leistung kontinuierlich zu steigern
- In diesem Zuge sind relativ fortschrittliche KPI System zur Anwendung gekommen, die in ihrer Logik dem Dashboard/ Balanced Scorecard Prinzip entsprechen, also ein ausgewogenes Bild über die strategierorientierte Zielverfolgung des SSCs erlauben

# Detailergebnisse



**Konkrete Fragestellung:**

„Sind Sie zufrieden mit dem aktuell eingesetzten KPI-Reportingsystem in Ihrem SSC?“



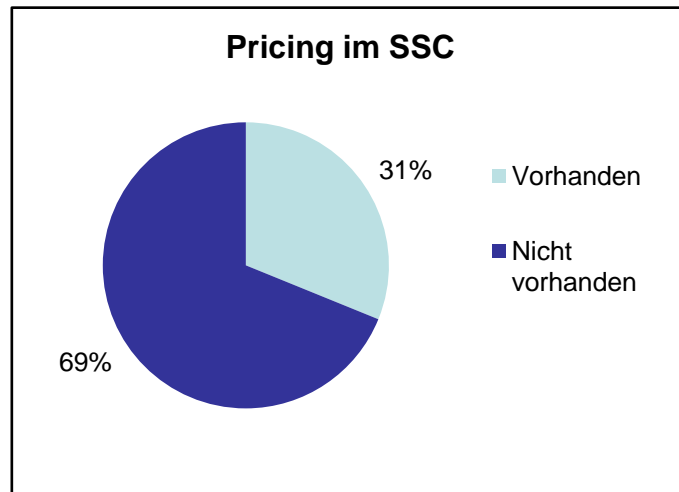
**Thema**

- Reporting von Key Performance Metrics und Dashboards

**Background**

- SSCs sind gefordert, die eigene Performance immer besser nachhalten zu können, um Kosten- und Qualitätsziele im Auge zu behalten und nachweislich die eigene Leistung kontinuierlich zu steigern
- In diesem Zuge sind relativ fortschrittliche KPI System zur Anwendung gekommen, die in ihrer Logik dem Dashboard/ Balanced Scorecard Prinzip entsprechen, also ein ausgewogenes Bild über die strategieorientierte Zielverfolgung des SSCs erlauben

# Detailergebnisse



## Konkrete Fragestellung:

*„Werden die Services Ihrer SSC Organisation mit entsprechenden Preisen den leistungsempfangenden Konzerneinheiten belastet“*



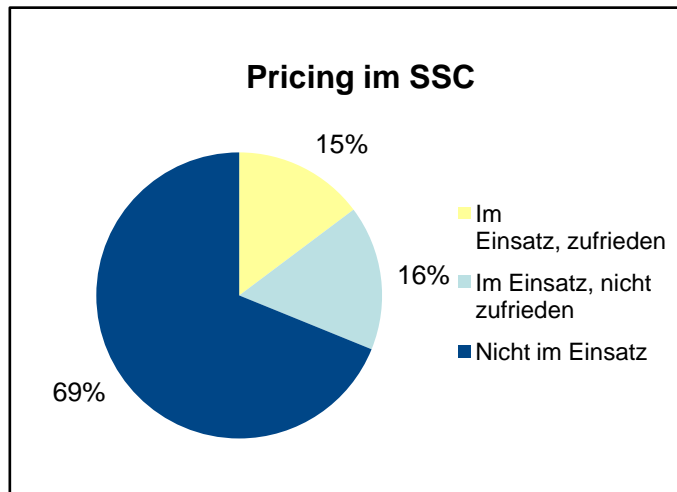
## Thema

- Service Pricing

## Background

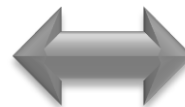
- Die Leistungen eines SSC sind idealerweise wie externe Dienstleistungen den empfangenden Konzerneinheiten in Rechnung zu stellen
- Hierzu ist der Einsatz eines Pricing-Systems erforderlich, das nach fairen Maßgaben ein aufwandsorientiertes Bepreisen der unterschiedlichen Dienstleistungen ermöglicht

# Detailergebnisse



**Konkrete Fragestellung:**

*„Werden die Services Ihrer SSC Organisation mit entsprechenden Preisen den leistungsempfangenden Konzerneinheiten belastet“*



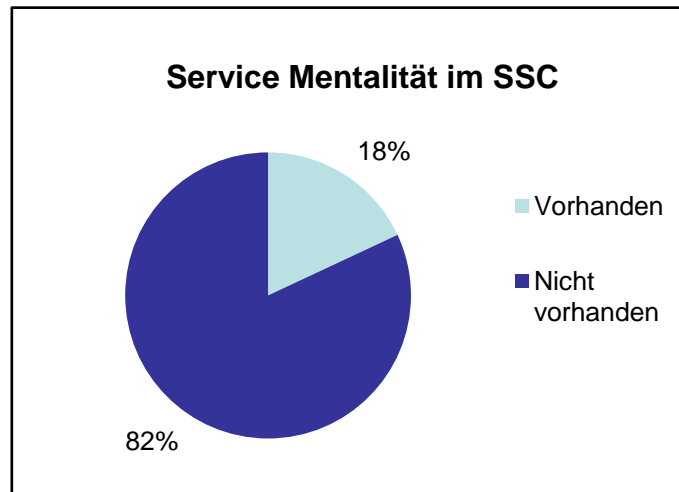
**Thema**

- Service Pricing

**Background**

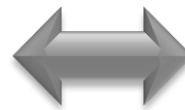
- Die Leistungen eines SSC sind idealerweise wie externe Dienstleistungen den empfangenden Konzerneinheiten in Rechnung zu stellen
- Hierzu ist der Einsatz eines Pricing-Systems erforderlich, das nach fairen Maßgaben ein aufwandsorientiertes Bepreisen der unterschiedlichen Dienstleistungen ermöglicht

# Detailergebnisse



**Konkrete Fragestellung:**

*„Ist es Ihnen gelungen eine zufriedenstellende Service Mentalität in Ihrer SSC Organisation zu erreichen“*



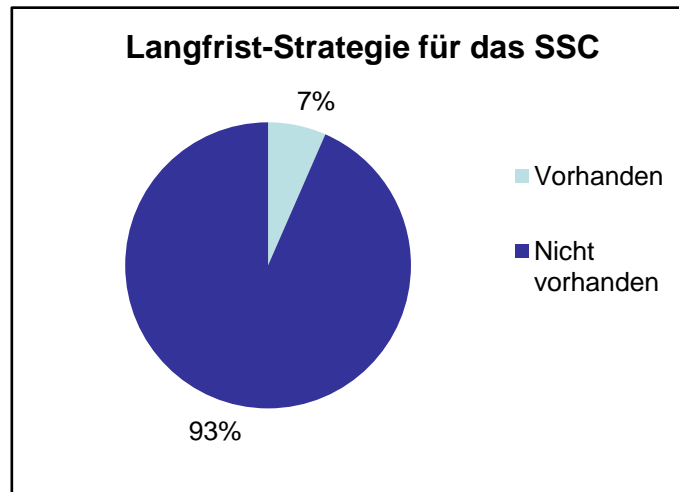
**Thema**

- Service Mentalität im SSC

**Background**

- SSCs bieten gegenüber einfach zentralisierten oder dezentral angegliederten Verwaltungseinheiten den Vorteil, eine gewisse Service Mentalität in die Bearbeitung administrativer Prozesse zu bringen
- Neben verbesserten Kosten werden somit vorwiegend eine höhere Serviceorientierung und Verlässlichkeit in die Prozesse gebracht
- Die Umsetzung der Service Mentalität ist somit wichtig, oftmals in der Praxis aber nur schwer umsetzbar

# Detailergebnisse



**Konkrete Fragestellung:**

*„Gibt es in Ihrem Unternehmen eine langfristige SSC-Strategie und eine klar kommunizierte Version des künftigen Zielzustandes“*



Thema
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategische Ausrichtung der SSC Organisation</li> </ul>
Background
<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Einführung von SSC Organisation stellt sich zuweilen als schwierig heraus weil insbesondere</li> <li>Erheblicher Change Management Aufwand erforderlich wird und</li> <li>Häufig das unangenehme Thema des Mitarbeiterabbaus adressiert werden muss</li> <li>Eine langfristige, strategische Ausrichtung des SSC ist hierbei von Vorteil, da über einen längerfristigen Zeitraum ein sukzessives Hinwirken auf den Zielzustand bewirkt werden kann</li> </ul>

# Untersuchungs-Methodik

---

**Die hier durchgeführte Studie nimmt keine methodisch-theoretische Korrektheit in Anspruch: Ziel war es vielmehr, Tendenz-Aussagen zu erfassen**

- Diese Studie wurde im Rahmen des Fokustags der SSC Week in Berlin am 16.11.2010 durchgeführt
- Zielsetzung der Erhebung war die Überprüfung ausgewählter Best Practice Thesen anhand einer Expertengruppe
- Die Beobachtungen haben explorativen Charakter, die Grundgesamtheit kann nicht als repräsentativ eingestuft werden
- Somit können nur Trendaussagen abgeleitet werden
- N = 61 Einzelpersonen
- Teilnehmerkreis mit hoher SSC Erfahrung
- Unternehmensanzahl geringer, da z.T. mehrere Vertreter pro Unternehmen
- Vertreter von Anwenderunternehmen, Dienstleister und anderen Einrichtungen
- Ca. 50 Vertreter von SSC- Anwenderunternehmen (Schätzwert)
- Unterschiedliche Funktionen vertreten, vorwiegend HR, geringerer Anteil Accounting und Procurement (jeweils ca. 5), 2 Vertreter IT (Zusammensetzung durch spezifische Erweiterung der Fragen berücksichtigt)
- Statistische Erhebung mittels Handzeichen (mittlere Verzerrung +/- 15%, Schätzwert)

# Vielen Dank für die Aufmerksamkeit



Sitz: Berlin  
Treskowallee 26  
+49 30 500 1226-10  
[www.dressler-partner.com](http://www.dressler-partner.com)

Für Rückfragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung  
**Kontakt:**



**Prof. Dr. Soeren Dressler**  
Managing Partner

**Dressler & Partner | Management Consultants**

Treskowallee 26 | 10318 Berlin Germany

Telephone: +49 30 500 1226-12 | Mobile: +49 175 254 7787

✉ [soeren.dressler@dressler-partner.com](mailto:soeren.dressler@dressler-partner.com)

[www.dressler-partner.com](http://www.dressler-partner.com)