

We know

We know

**Shared Service Center Projekte
erfolgreich managen – ein
Theorie und Praxisbericht**



**PMI – öffentliches Chapter
Meeting im DPMA**

Alexander Sirzisko

Berlin, den 04. September 2008

Inhalt

- 1. Übersicht Offshoring Institute**
- 2. Shared Services – Begriffe und Historie**
- 3. Entwicklungsphasen in SSC Projekten**
- 4. Beispiel: aktuelle Location Hotspots**
- 5. Typische Fallstricke und Erfolgsfaktoren**

Vorstellung Offshoring Institute

Das Offshoring Institute bietet Leistungen rund um das Thema Back Office Optimierung

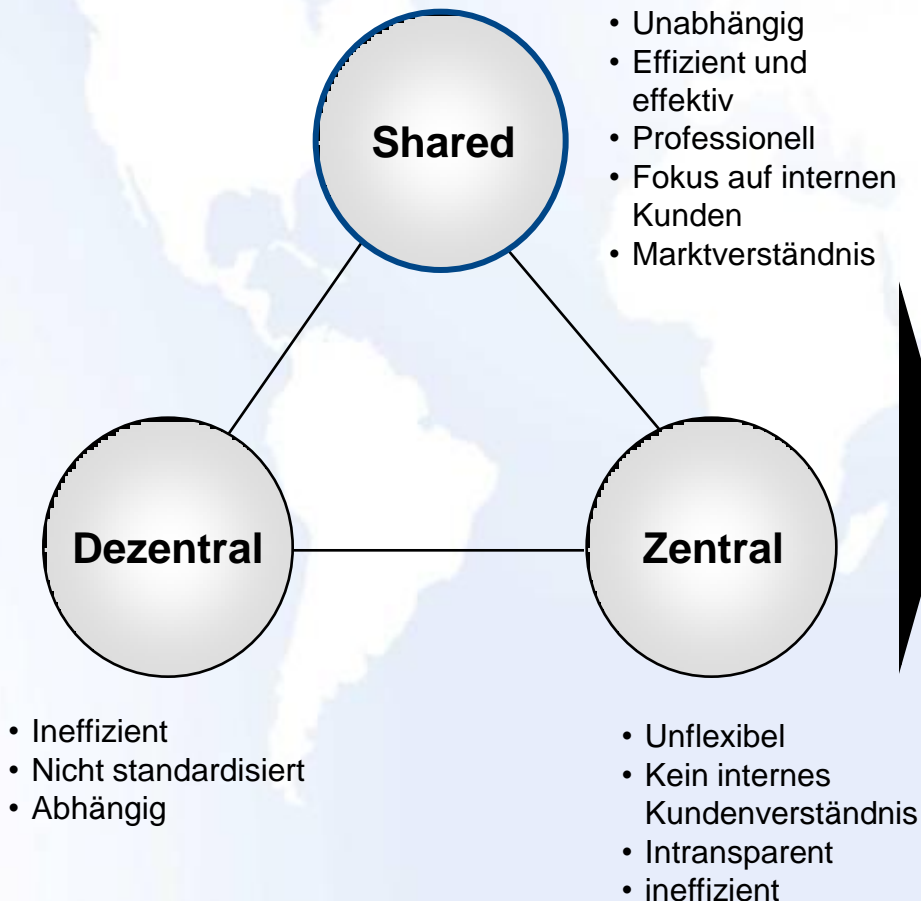
1. Location Selection
Criteria Database und
Standortstudien
2. Schulungen und Trainings
zum Thema Back Office
Optimierung
3. Consulting & Advisory
Dienstleistungen



We know how to make the globe transparent.

Wesentliche Begriffe I

Verwaltung zwischen Zentralisierung, Dezentralisierung und Shared Services



Definitionsansatz
<p>→ Shared Services ist ein Organisations-Modell, das zum Ziel hat, unternehmensweite Unterstützung zu bieten, indem Dienstleistungen (Services) der Unternehmenszentrale und der einzelnen Geschäftsbereiche, Geschäftseinheiten oder Abteilungen verknüpft und in einer spezifischen, marktorientierten Organisationseinheit (Center) zusammengefasst werden.</p> <p>→ Auf das SSC können die einzelnen Geschäftsbereiche, Geschäftseinheiten oder Abteilungen dann nach Bedarf (shared) zugreifen, um die entsprechende Serviceleistung zu erhalten</p>

Wesentliche Begriffe II

Offshoring – folgende Begriffe werden häufig verwendet

Häufig werden alle drei Versionen als Offshoring bezeichnet

Offshoring

Nearshoring

Onshoring

=
Verlagerung bestimmter
Geschäftsaktivitäten auf
einen anderen Kontinent

Beispiel:
Rolls Royce
Englisches Unternehmen
verlagert Aktivitäten nach
Indien

=
Verlagerung bestimmter
Geschäftsaktivitäten in ein
anderes Land auf dem
gleichen Kontinent

Beispiel:
Whirlpool
Amerikanisches
Unternehmen verlagert
Aktivitäten nach Canada

=
Verlagerung bestimmter
Geschäftsaktivitäten in eine
andere Region im gleichen
Land

Beispiel:
BASF
Deutsches Unternehmen
verlagert Aktivitäten nach
Berlin

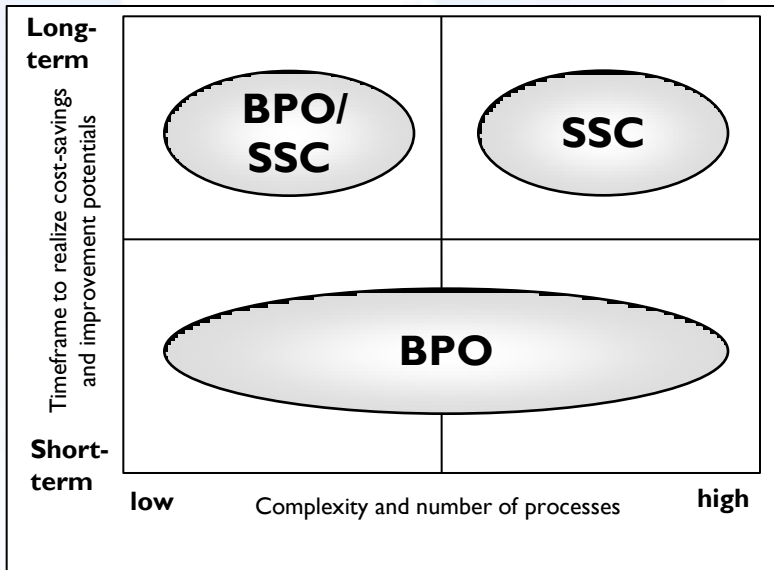
Zielsetzung in allen drei Fällen:

- Verbesserter Kostenstrukturen
- Verbesserte Servicequalität (z.B. 24/7)
- Zugang zu kritischem Know How (z.B. IT)

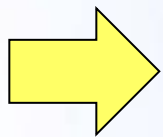
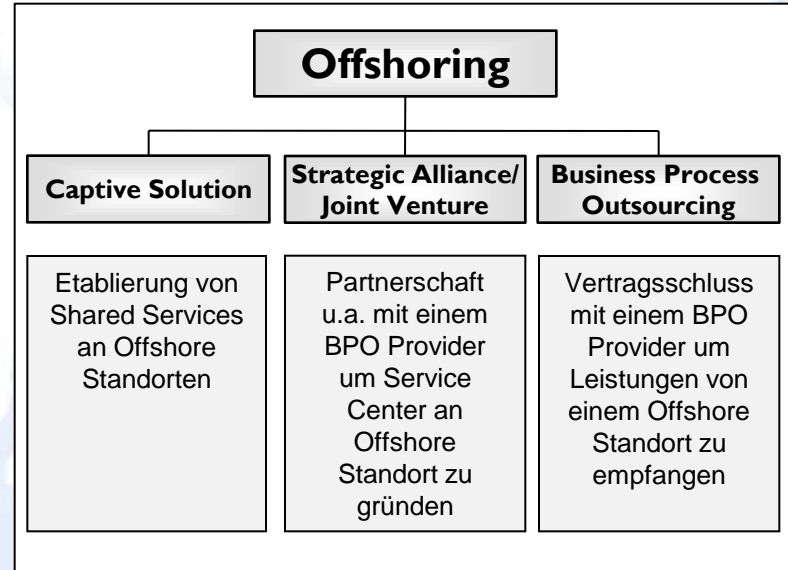
Wesentliche Begriffe III

Die grundsätzliche Entscheidung zum Make or Buy beeinflusst die Wahl einer geeigneten Sourcing und Offshoring Option

Entscheidungsmatrix SSC versus BPO



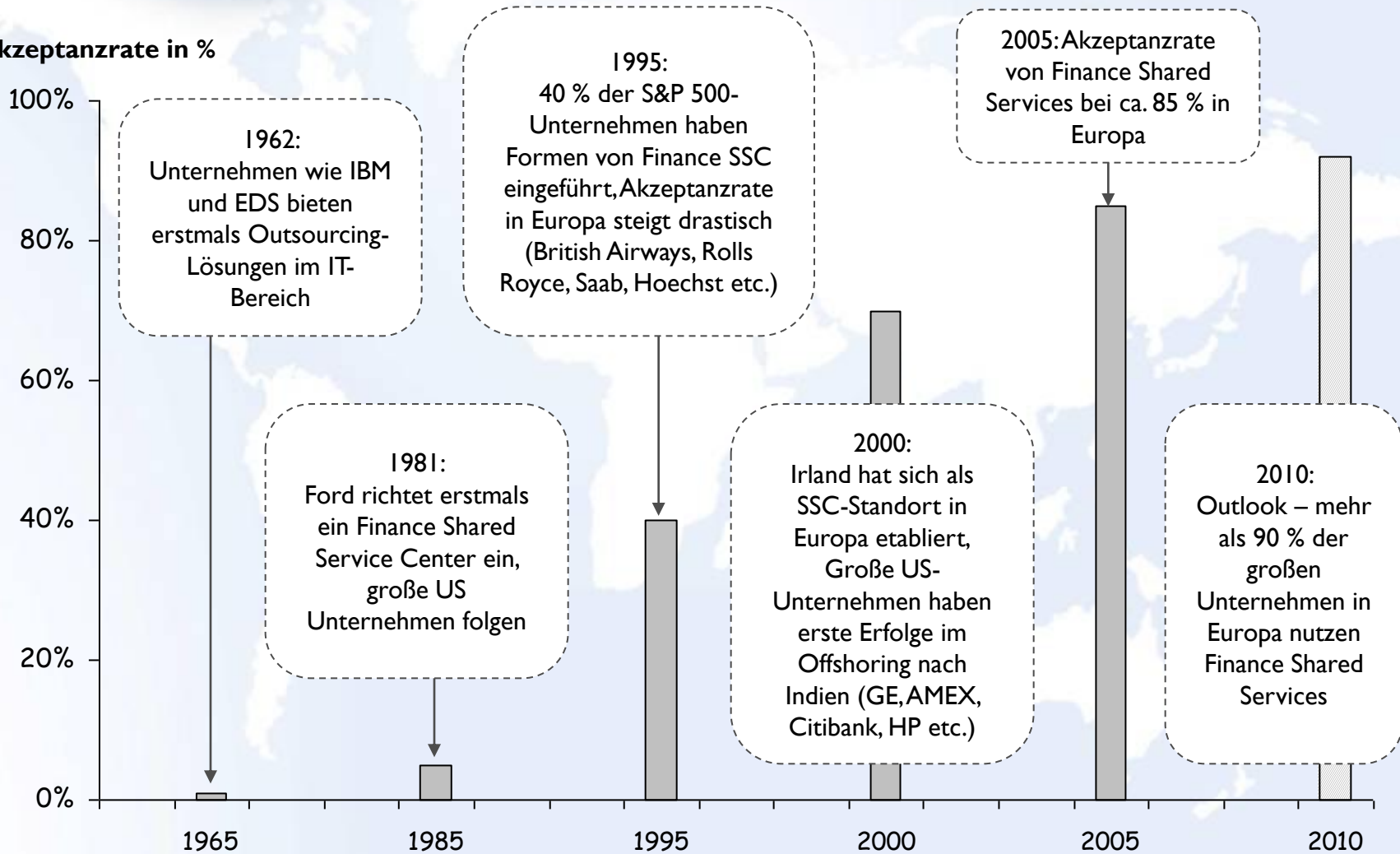
Optionen zur Realisierung von Offshoring Lösungen



Beide Entscheidungen erfordern die Berücksichtigung von zahlreichen Einflussfaktoren. Zudem variieren die Einschätzungen der Entscheidungsträger bezüglich Make-or-Buy vermutlich. Entscheidungen zum Back-Office besitzen eine starke unternehmenspolitische Entscheidung
 → Outsourcing wird oftmals als Machtverlust wahrgenommen

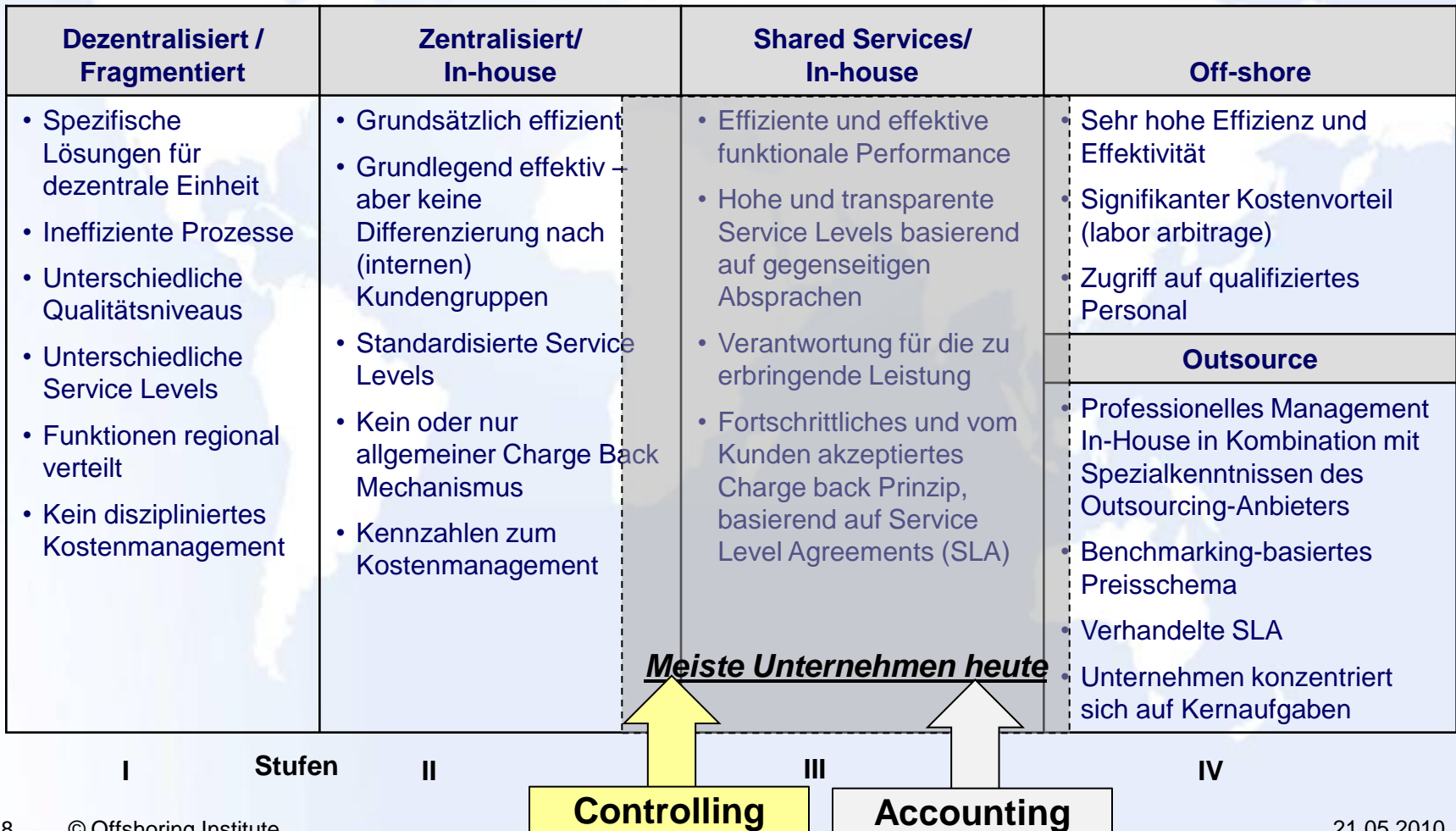
Shared Services – Historie I

Akzeptanzrate in %



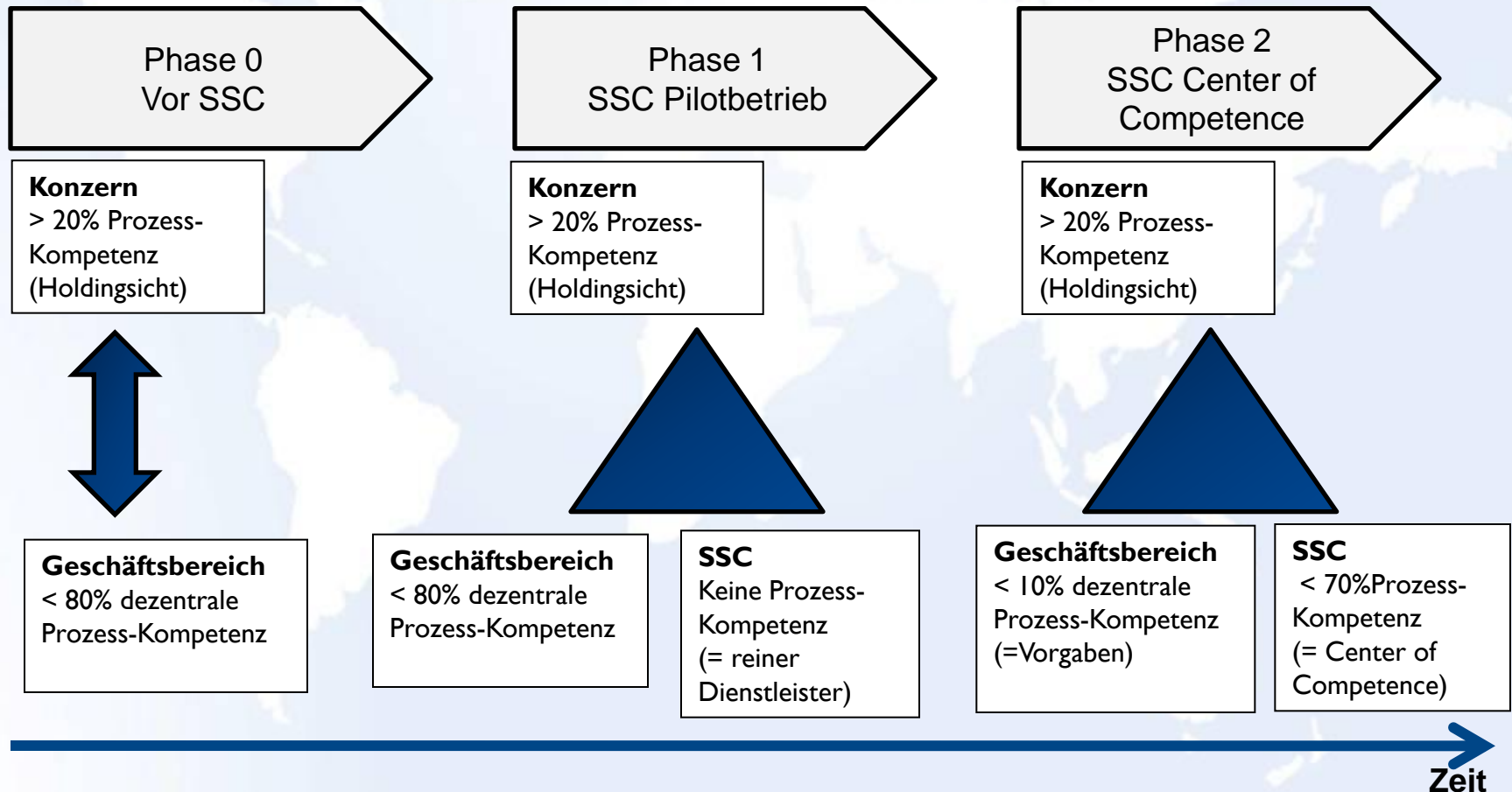
Shared Services – Historie II

Der Reifegrad einer Verwaltungsfunktion äußert sich (auch) anhand ihrer Organisationsform



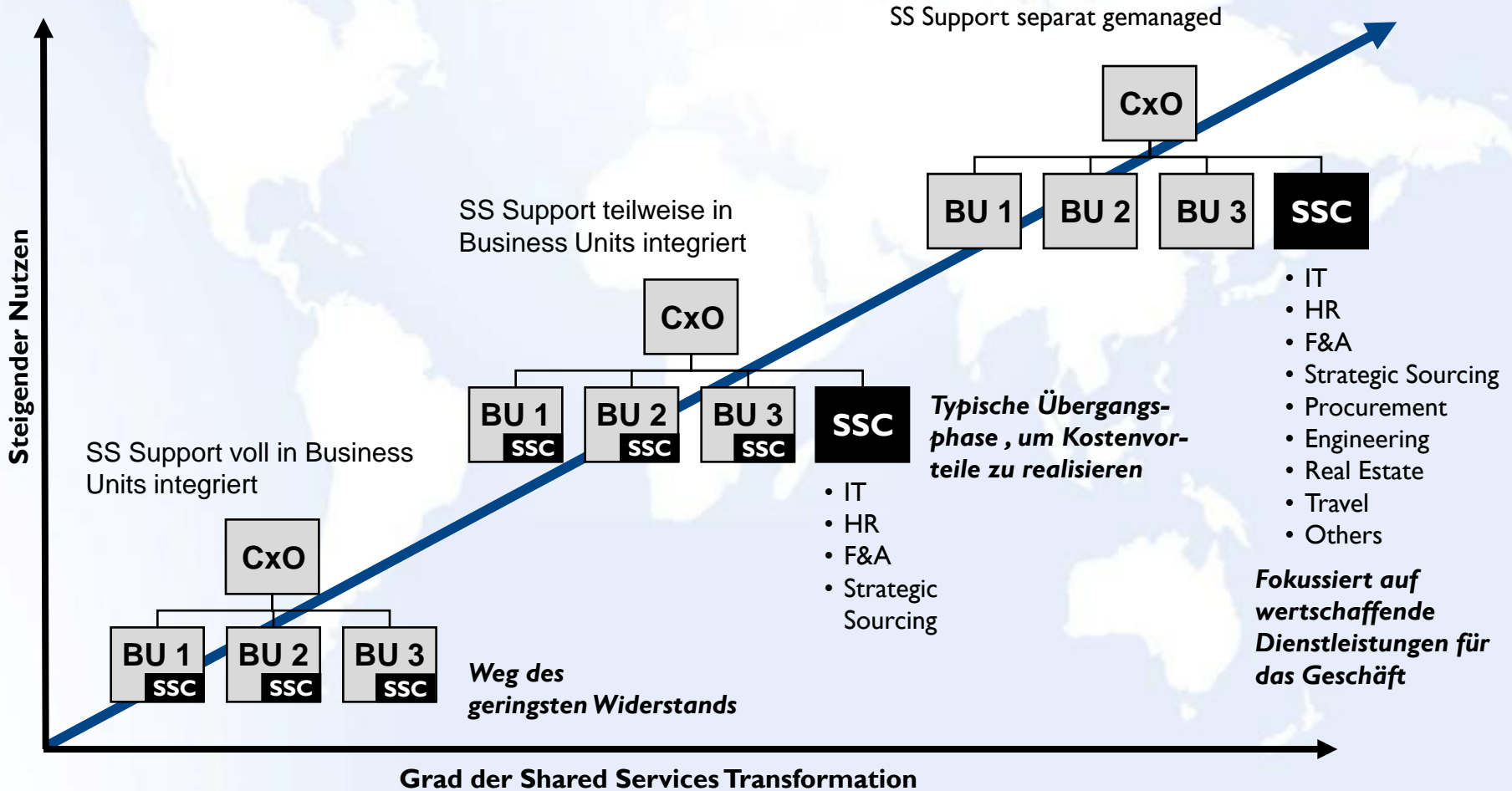
Entwicklungsphasen in SSC Projekten I

Verwaltungsprozesse befinden sich momentan in einem grundlegenden Umbruch



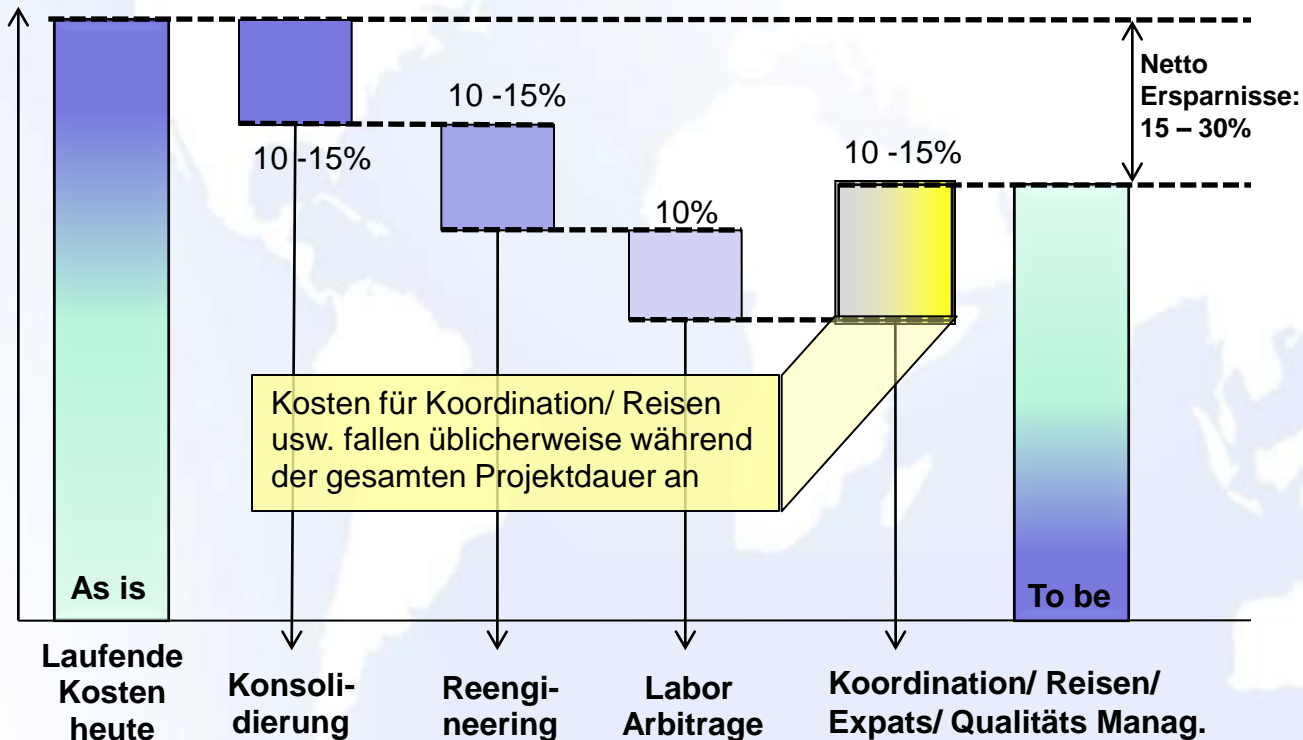
Entwicklungsphasen in SSC Projekten II

Der Transformationsprozess des SSC im Konzern verläuft entsprechend dem zu erwartendem Nutzen



Entwicklungsphasen in SSC Projekten III

Die voraussichtlichen netto Ersparnisse eines SSC Projekts liegen üblicherweise zwischen 15 und 30% der jährlichen laufenden Kosten (Projektbeispiel)



Aktivitäten in einem SSC Projekt

Konsolidierung

- Einzelgesellschaften bearbeiten die Prozesse einheitlich
- Infrastruktur besser ausgelastet
- Qualitätsmanagement wird verbessert

Reengineering

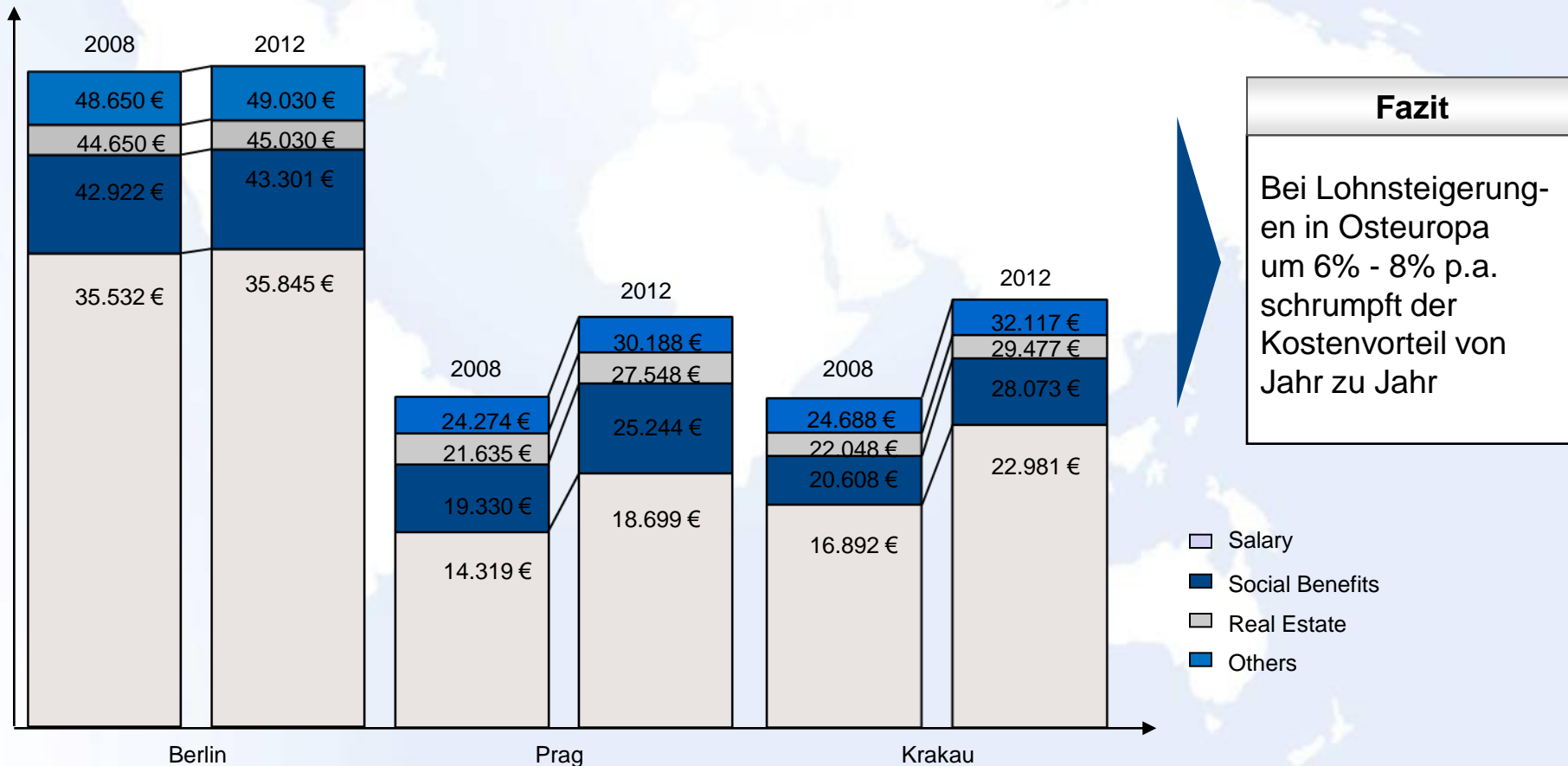
- Neudesign der Prozesse um weitere Kostensenkungen und Qualitätsverbesserung zu erreichen.

Labor Arbitrage

- Je nach Gehaltsniveau im Zielland mehr oder weniger ausgeprägt
- Genaue Analyse notwendig

Beispiel: aktuelle Location Hotspots I

Kostenvorteile in Osteuropa sind noch vorhanden, nehmen aber ab

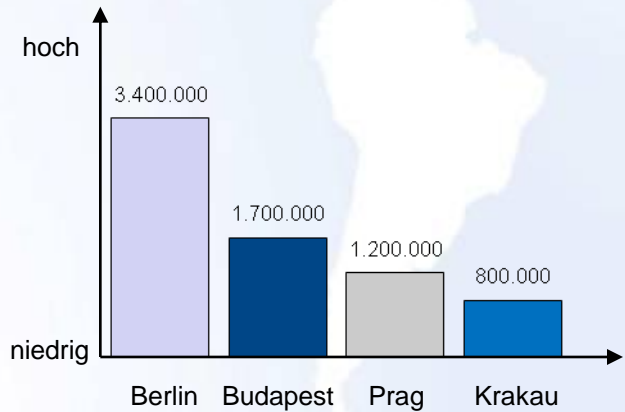


Quelle: Offshoring Institute Database

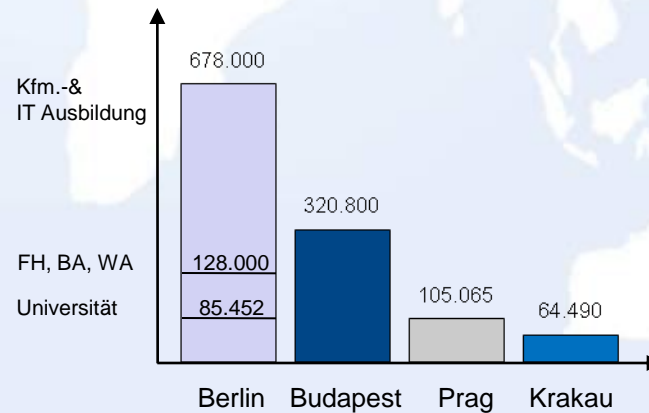
Beispiel: aktuelle Location Hotspots II

Berlins Talent Pool größer als in osteuropäischen Metropolen

Gesamtbevölkerung



Absolventen

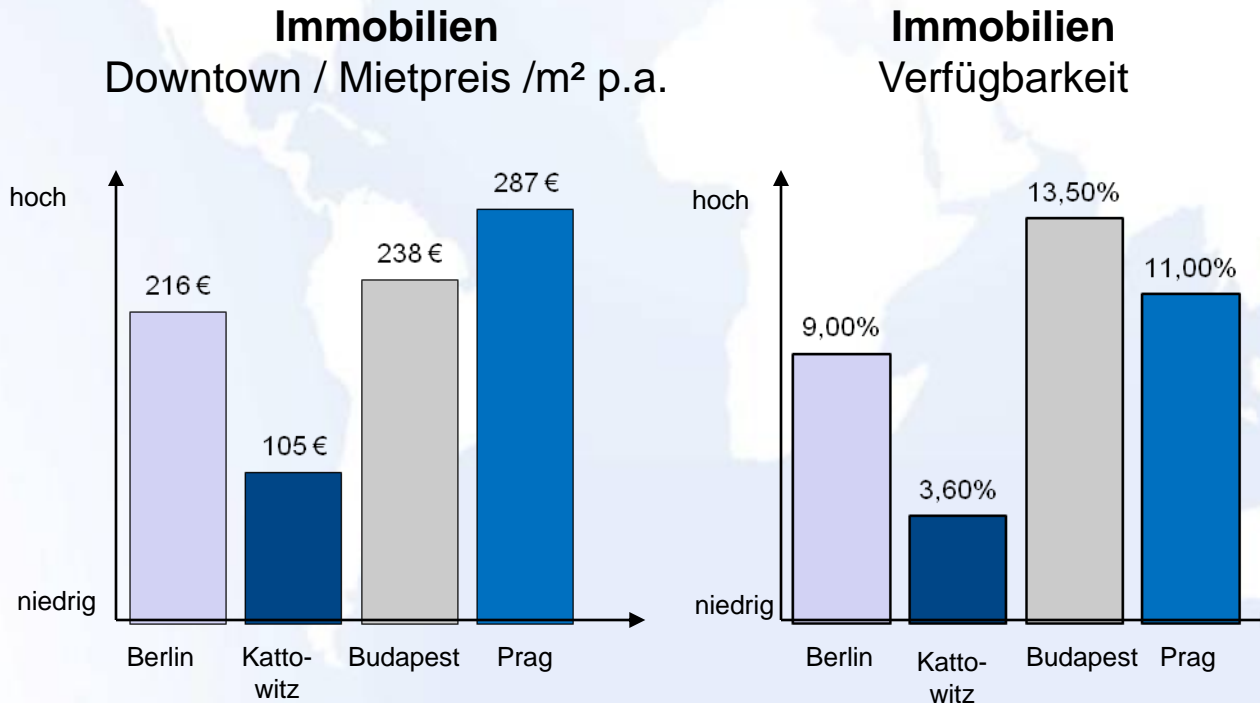


Fazit	
▪	Studienzahlen in Osteuropa zum Teil größer als in Berlin
▪	Allerdings, hochwertige Lehrberufe in Deutschland vergleichbar zu Bachelor Ausbildung in Osteuropa

Quelle: Offshoring Institute Database

Beispiel: aktuelle Location Hotspots III

Sehr gute Infrastruktur in der Region Berlin - Brandenburg



Fazit	
■	Mietpreise in Osteuropa zum Teil höher als in Berlin
■	In kostengünstigen Mietregionen oft nur geringe Verfügbarkeit

Quelle: Offshoring Institute Database

Typische Fallstricke und Erfolgsfaktoren I

In SSC Projekten ist mit einer Vielzahl von Bedenken und Hindernissen zu rechnen – besonders wesentlich ist die Unterstützung der Verantwortlichen und das Verdeutlichen von Vorteilen für weitere Beteiligte

Typische Bedenken in SSC Projekten

Offensichtliche Punkte (Beispiele)

- ▶ Prozess Stabilität ist nicht sichergestellt
- ▶ Komplexe unternehmensspezifische Prozesse können nicht im SSC gehandelt werden
- ▶ Sprachliche oder kulturelle Herausforderungen (speziell in Projekten mit neuen Standorten)
- ▶ Nicht genügend Unterstützung des Senior Managements
- ▶ Risiko, dass Geschäftsbereiche nicht ausreichend unterstützt werden (negative Auswirkung aufs Geschäft)

Versteckte Punkte (Beispiele)

- ▶ Machtverschiebung – Konzernbuchhaltung und die Buchhaltungen der Töchter verlieren an Macht – SSC gewinnt Macht hinzu
- ▶ Verwaltungsfunktionen gewinnen Macht im Verhältniss zu den Funktionen des Geschäfts
- ▶ Manager fürchten Verlagerung an Nearschore- oder Offshore Standorte

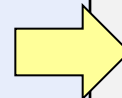
Key: Bildung von Vertrauen

Während die meisten offensichtlichen Punkte erkannt und gemanaged werden können, sind versteckte Punkte weitaus schwieriger zu identifizieren und zu lösen

Potentielle Schalthebel

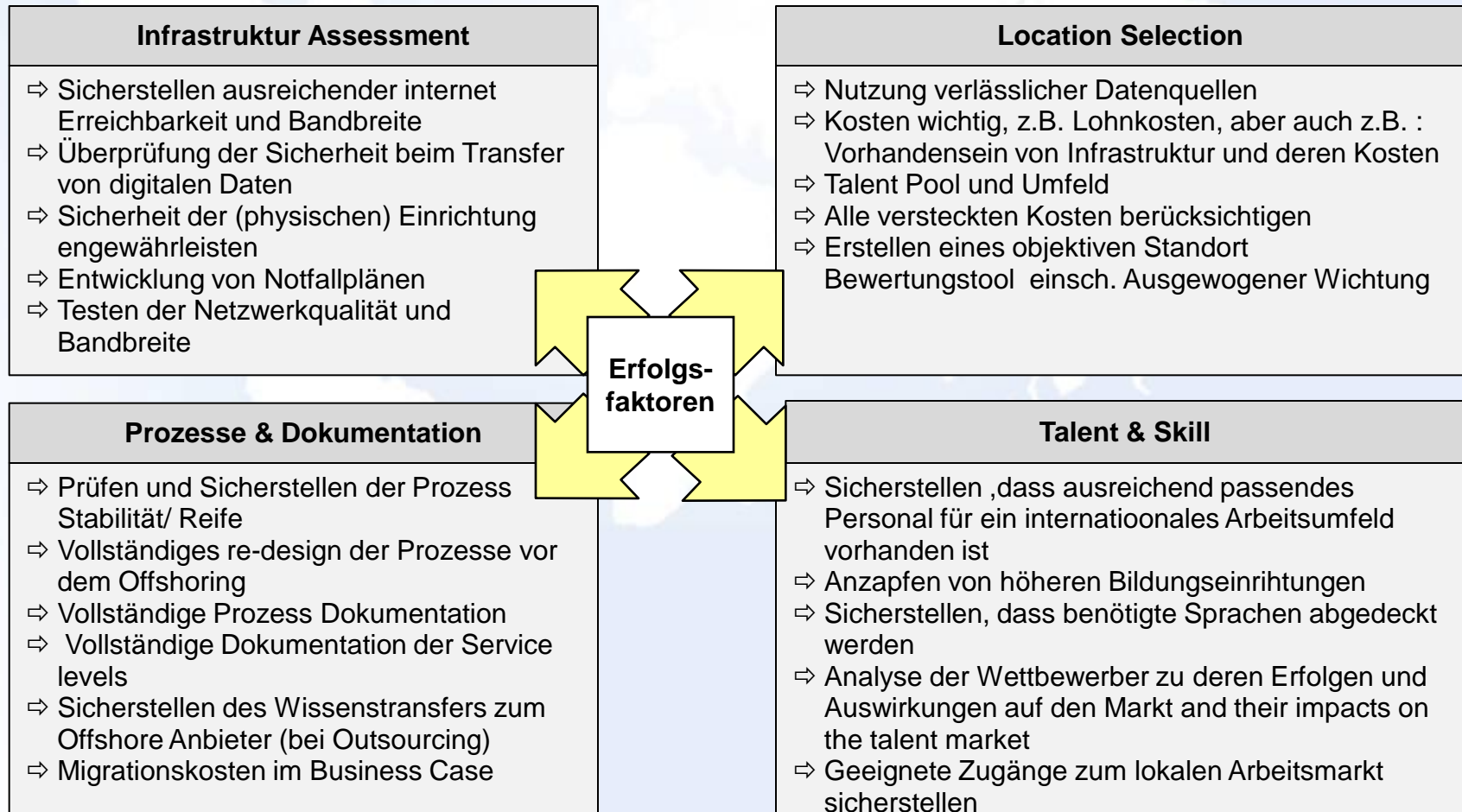
- ➔ Frühzeitiges Entwerfen des künftigen Governance Modells
- ➔ Klärung, wie und mit wem Prozesskompetenzen, IT und neue Standards abgestimmt werden sollen
- ➔ Frühe Identifikation des A-Teams ➔ dieses Team ist dafür vorgesehen, das Projekt zu unterstützen und die Beziehungen zwischen SSC/ BPIO und den internen Kunden zu managen
- ➔ Rechtzeitige Kommunikation, wer durch die Einführung eines SSC betroffen sein wird und wie die Mitarbeiter sich qualifizieren können und welche anderen Optionen bestehen

All dies wird nur mit starker Unterstützung durch das Senior Management erreicht!



Typische Fallstricke und Erfolgsfaktoren I

Folgende Kategorien stellen wesentliche Erfolgsfaktoren bei einem SSC Projekt dar



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

Alexander Sirzisko

Senior Consultant



Offshoring Institute

Hoenower Str. 35

10318 Berlin • Germany

Telephone: +49 30 5096-8350

Mobile: +49 172 300 0809

✉ alexander.sirzisko@offshoring-institute.org

www.offshoring-institute.org

