

## Shared Service Center: Sieben Schritte zum Erfolg

Aus den Fehlern anderer lernen  
von Mag. Clemens Satke und Dr. Florian Schatz



Sie erinnern sich? Im vergangenen Newsletter haben wir aufgezeigt, in welchen Kernbereichen sich Shared Service Center (SSC) überhaupt rechnen. Wann also Konsolidierung und Zentralisierung von Dienstleistungsprozessen in einer Organisation zielführend sind und wann nicht.  
(SHS Beratungsnews Jänner 2015)

Jetzt geht's weiter: In dieser Ausgabe möchten wir Ihnen darauf aufbauend wertvolle Expertentipps liefern. Welche Kardinalfehler gilt es auf dem Weg der Umsetzung zu vermeiden? Wie führen Sie Ihre SSC zum gewünschten Erfolg?

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Mag. Clemens Satke & Dr. Florian Schatz



## Quicklinks – die wichtigste Information auf einen Klick

[Aller schlechten Dinge sind drei »](#)

[In sieben Schritten zum Erfolg »](#)

### Aller schlechten Dinge sind drei

---

Shared Service Center scheitern meistens an drei Fehlern:

1. Das SSC-Konzept basiert auf Wunschdenken und Schönrechnen
2. Die operative Umsetzung ist schlecht vorbereitet und gesteuert
3. Die Manager sind überfordert und werden nicht ausreichend unterstützt.

### Schluss mit Wunschdenken

All das gilt es zu vermeiden. Gegen den ersten Grund des Scheiterns »Wunschdenken und Schönrechnen des SSC-Konzeptes«, hilft die Erstellung eines Konzeptes in Form eines Business Cases. Eine solide Prüfung der Vor- und Nachteile eines SSC erfolgt am besten, indem Sie vier Optionen miteinander vergleichen:

1. Optimierung der dezentralen Einheiten
2. Errichtung eines SSC im Inland
3. Errichtung eines SSC im Ausland
4. Komplettes Outsourcing

Vermutlich werden Sie die eine oder andere Option schnell streichen. Am Ende müssen jedoch zumindest zwei der möglichen Varianten ausgewählt und durchgerechnet werden. Listen Sie dabei die quantitativen und qualitativen Vor- und Nachteile auf, konkretisieren Sie Synergie- und Skaleneffekte und bewerten Sie diese.

Das geht nur, wenn die bestehenden Prozesse vorab im Detail ermittelt und analysiert sowie zumindest grobe Soll-Prozesse definiert werden. Um die bestehenden Personalkapazitäten mit den geplanten vergleichen zu können, ist außerdem ein Zeit-/Mengengerüst notwendig.

Merke: Der Hauptfehler bei vielen SSC liegt darin, dass das Management klingende Ziele wie »Effizienzsteigerungen um 30 Prozent« nur allzu gerne glaubt – und nicht hinterfragt. Das vermeiden Sie durch einen ergebnisoffenen Vergleich der ersten beiden oben angeführten Optionen. Hinterfragen Sie auch, ob so nebenbei nicht auch Aufwand in die operativen Einheiten vor Ort verschoben wird.

Grundsätzlich gilt: Damit sich ein SSC rentiert, müssen die nachhaltigen Ergebnisverbesserungen deutlich höher sein als die Einmalkosten und das Risiko der Implementierung. Welche Einmalkosten berücksichtigt werden müssen? Da sind einmal Übersiedlungs-, IT- und Beratungskosten – vor allem aber Abfertigungen sowie erforderliche Parallelstrukturen, die es über einen gewissen Zeitraum geben wird. Angesprochen werden sollten aber auch der nicht unerhebliche Zeitaufwand für das (Top)Management, der nicht zu vermeidende Wissensverlust und die innerbetriebliche Unruhe.

	VARIANTE 1 (dezentrale Optimierung)	VARIANTE 2 (SSC – existierender Standort)	VARIANTE 3 (SSC – neuer Standort)
Anpassungen Räumlichkeit & IT	Keine Kosten	T€ 15	T€ 84
Einschulungsaufwand	Keine Kosten	T€ 138 (ein Monat parallel)	T€ 209 (zwei Monate parallel)
Abfertigungen (Worst Case)	Keine Kosten	T€ 175 (Cash Flow T€ 604)	T€ 204 (Cash Flow T€ 696)
Beratungskosten	T€ 50	T€ 80	T€ 155
EINMALKOSTEN	T€ 50	T€ 408	T€ 652
Potenzial p.a. (Personalkosten, Miete, Reisekosten, Sachkosten)	T€ 146	T€ 646	T€ 946
Amortisationsdauer	0,3 Jahre	0,6 Jahre	0,7 Jahre
Risiko & Management Attention	Kein Risiko und geringe Management Attention	Geringes Risiko und geringe Management Attention	Hohes Risiko und hohe Management Attention

SHS Grafik 1: Alternativen der Einrichtung von SSC

## Präzise Vorbereitung ist das A und O

Fehler Nummer eins wird Ihnen nun nicht mehr passieren. Kommen wir also zu Fehler Nummer zwei. Da geht es um schlechte Vorbereitung und mangelhaft gesteuerte operative Umsetzung.

Dieser Fehler kann zu längeren Durchlaufzeiten, höheren Reklamationsquoten sowie Schnittstellenproblemen führen – von der allgemeinen Frustration ganz zu schweigen. Es gibt jedenfalls viel zu berücksichtigen: Soll-Prozesse, Schnittstellendefinition, Personalbedarfsrechnung, Definition der Service Level Agreements (SLAs) und der Key Performance Indicators (KPIs), Berücksichtigung lokaler Besonderheiten, Projektmanagement und Change Management. Da können viele Fehler passieren, und ohne operative Erfahrung scheitert man schnell.

Wir empfehlen daher: Beauftragen Sie entweder eine Führungskraft, die SSC bereits in anderen Unternehmen aufgebaut hat, oder ziehen Sie einen externen Berater hinzu.

## Fokus auf die richtige Führung

Fehler Nummer drei bei SSC lauert in der voreiligen Bestellung eines Leiters beziehungsweise einer Leiterin. Vorsicht: Die beste Buchhalterin und der beste Einkäufer sind nicht automatisch auch geeignete SSC-Leiter. Vielmehr verlangt der Aufbau eines SSC klare Leadership- und Management-Fähigkeiten für:

- die Entwicklung einer Servicementalität,
- die notwendige Kommunikation mit den Abteilungen und Standorten an den Schnittstellen,
- die Motivierung der Mitarbeiter an den Standorten, damit sie bis zu Übergabe weiterhin produktiv mitarbeiten,
- die Rekrutierung und Schulung neuer Mitarbeiter,
- die tatsächliche Umsetzung vereinbarter Kosten- und Qualitätsziele.

Es kommt leider viel zu oft vor, dass SSC-Leiter nach ihrer Ernennung »im Regen« stehen gelassen und vom Top-Management nicht auf die neue Aufgabe vorbereitet werden. Das führt zu enormen Spannungen, und die Identifikation der Mitarbeiter mit »ihrem« Unternehmen ist geringer als in Zeiten dezentraler Einheiten.

## In sieben Schritten zum Erfolg

Jetzt wissen Sie über die möglichen Fehler Bescheid. Aber wie können Sie diese verhindern? Dazu müssen Sie nur folgende sieben Schritte beherzigen:

Nr.	Schritt	Alternativen
1	ALTERNATIVEN	Definieren Sie konkrete Alternativen. Alleine für diesen ersten Schritt ist bereits einiges an Vorarbeit erforderlich. Die IST-Situation ist korrekt und umfassend darzustellen (aktuelle Produktivität und Qualität, Kosten und Kapazitäten)
2	KOSTEN & NUTZEN	Bewerten Sie die Alternativen. Was bringt eine Optimierung des Status-Quo? Wie viel kostet ein SSC? Wie hoch sind die Einmalkosten? Welche Vor- und Nachteile und welche Risiken gibt es? Ohne Prozesserhebungen und Zeit-/Mengengerüste ist keine fundierte Antwort zu erhalten
3	MITARBEITER	Nach der Entscheidung muss der Hauptfokus auf den Mitarbeitern liegen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl des SSC-Leiters</li> <li>• Verhandlungen mit dem Betriebsrat und ein faires Angebot an die Mitarbeiter in den lokalen und zukünftig überflüssigen Einheiten</li> </ul>
4	OPERATIVE DETAILS	Erarbeitung detaillierter SOLL-Prozesse und IT-Lösungen, Definition des Service-Level-Agreement-Levels (SLA) und Key-Performance -Indicators (KPIs)
5	ROLL-OUT	Vermeiden Sie nach Möglichkeit einen Big-Bang. Viel besser ist eine sukzessive Implementierung: Standort um Standort oder auch Teilbereich für Teilbereich (z.B. zuerst die Debitoren-, dann die Kreditoren- und zum Schluss die Anlagenbuchhaltung)
6	UNTERSTÜTZUNG	Unterstützen Sie die Leitung und die Mitarbeiter des SSCs. Am Anfang wird es viele Fehler geben und das SSC unter Beschuss geraten. Stellen Sie sicher, dass die Führungskräfte die Schnittstellen des SSC unterstützen und nicht querschießen oder lokale Doppelstrukturen aufbauen
7	REVIEW	Am Ende wollen Sie selber, aber auch die Führungskräfte Ihres Unternehmens wissen, ob die Kosten tatsächlich reduziert und das Service gesteigert werden konnten. Nehmen Sie einen »Kassensturz« nach einem Jahr zum Anlass für weiterführende Schritte einer kontinuierlichen Verbesserung

Halten Sie sich an diese Schritte, dann steht der erfolgreichen Einführung von SSCs nichts mehr im Wege.

Wir hoffen, dass Ihnen dieser Newsletter wertvollen Input zur erfolgreichen Einführung von SSCs geliefert hat. Mögen Sie durch die richtige Bündelung von Kompetenzen Synergieeffekte nutzen und Unzulänglichkeiten eliminieren, um schneller und vor allem effizienter Ihr gewünschtes Ziel zu erreichen!

Nutzen Sie das Know-how unserer Experten!

Für Rückfragen zum Thema Shared Service Center stehen wir Ihnen gerne unter [letswork@shs.at](mailto:letswork@shs.at) zur Verfügung.

Wir freuen uns, erste Ansatzpunkte für ein gemeinsames Projekt mit Ihnen zu diskutieren.

Mit besten Grüßen,  
Mag. Clemens Satke & Dr. Florian Schatz

# SHS

SHS Unternehmensberatung GmbH | Michael-Walz-Gasse 37 | 5020 Salzburg | T: +43 662 64 13 86 | [letswork@shs.at](mailto:letswork@shs.at) | [www.shs.at](http://www.shs.at)

**Disclaimer:**

Alle Informationen wurden mit größter Sorgfalt zusammengestellt. Dennoch wird keinerlei Haftung für Übermittlungsfehler, Richtigkeit oder Vollständigkeit der Angaben übernommen. Eine Haftung für Inhalte externer Links ist ausgeschlossen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.  
Copyright © SHS Unternehmensberatung GmbH

**Redaktion:**

Dr. Florian Schatz · Mag. Clemens Satke  
Mag. Achim Oswald-Raza · Mag. Johanna Jetschgo MSc.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei diesem Newsletter auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.