

# Abstract

## **Titel: Shared Service Center – Möglichkeiten für ein Schweizer Industrieunternehmen**

**Kurzzusammenfassung:** Das Schweizer Unternehmen, tätig in der metallverarbeitenden Industrie, wuchs in den letzten Geschäftsjahren durch die Akquisition von drei Gesellschaften kontinuierlich. Eine grundlegende Anpassung der Organisationsstruktur fand jedoch nicht statt, so dass die vier Unternehmen heute sehr autonom agieren. Daher soll eine erste Potentialabklärung bezüglich Shared Services aufzeigen, ob sich dieses Organisationskonzept als mögliche Form der Zusammenarbeit zwischen der Unternehmensgruppe eignen könnte. Mithilfe einer Situationsanalyse und theoretischen Grundlagen wurde im Rahmen dieser BATH eine Machbarkeitsstudie bezüglich Prozessbündelung durchgeführt. Abgeleitet aus den gewonnenen Erkenntnissen folgten eine Implementierungsempfehlung sowie zu erledigende Massnahmenpakete und zu berücksichtigende Erfolgsfaktoren.

**Verfasser/-in:** Regula Ritz

**Herausgeber/-in:** Rigo Tietz

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2014

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Ritz, R. (2014). *Shared Service Center – Möglichkeiten für ein Schweizer Industrieunternehmen*. Unveröffentlichte Bachelor-Thesis. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften, Fachbereich Wirtschaft.

**Schlagwörter** (3-5 Tags): Shared Services, Industrieunternehmen, prozessorientierte Arbeitsweise

### **Ausgangslage**

Seit über 80 Jahren ist das Schweizer Unternehmen, tätig in der metallverarbeitenden Industrie, auf den internationalen Märkten erfolgreich und bietet Ihrer Kundschaft hochstehende Produktqualität sowie eine massgeschneiderte technische Unterstützung. In den letzten zehn Geschäftsjahren wuchs das Unternehmen kontinuierlich und akquirierte diverse Unternehmen. Mittlerweile ist die Gruppe als Konzern organisiert und beschäftigt an allen vier Unternehmensstandorten über 300 Mitarbeitende. Die drei Tochtergesellschaften arbeiten relativ autonom und ohne grosse Berührungspunkte zur Muttergesellschaft. Prozesse oder zusammengelegte Tätigkeiten finden praktisch keine statt, ebenso wenig haben sich die Organisationsstrukturen in den letzten Jahren geändert. Eine erste Potentialabklärung bezüglich Shared Services soll deshalb aufzeigen, ob sich dieses Organisationskonzept für die Unternehmensgruppe eignen könnte.

### **Ziel**

In Übereinstimmung mit der Kundschaft wurden folgende Projektziele definiert:

- Analyse der aktuellen Konzernstruktur
- Fundierte Darlegung des Organisationskonzeptes „Shared Service Center“.
- Aufzeigen von optionalen strategischen Stossrichtungen für die Unternehmensgruppe
- Ausarbeitung eines Massnahmenkatalogs für die strategischen Stossrichtungen

### **Vorgehen**

Die Untersuchung der aktuellen Ausgangslage bildete den ersten Schritt zur Erreichung dieser Projektziele. Einerseits wurde der Aufbau der Konzernstruktur dargestellt und ein besonderes Augenmerk auf die prozessorientierte Arbeitsweise gelegt. Nützlich waren dabei verschiedene Gespräche mit der Unternehmensleitung. Andererseits wurde eine genaue Betrachtung der vorhandenen Dienstprozesse der Unternehmensgruppe vorgenommen und anhand von Input- und Outputfaktoren sowie Kenngrössen beschrieben.

In einem nächsten Schritt folgte eine fundierte Darstellung des Ansatzes Shared Service Center. Dazu wurden mittels Sekundärrecherche die Bereiche „idealtypische Prozesse, Ziele sowie Chancen und Risiken“ von Shared Services beschrieben. Ausserdem fand eine Abgrenzung zu ähnlichen Organisationskonzepten wie Zentralisierung und Dezentralisierung statt. Aktuelle Umfrageresultate aus der Praxis von grossen Beratungsgesellschaften zu diesem Organisationskonzept ergänzten die theoretischen Grundlagen.

Anschliessend wurde mit den gewonnenen Erkenntnissen aus der Situationsanalyse sowie den theoretischen Grundlagen eine Machbarkeitsstudie bezüglich Shared Services durchgeführt. Dazu wurden die einleitend betrachteten Dienstprozesse der Unternehmensgruppe einem Kriterienkatalog unterzogen. Zudem folgte ein Ausblick auf weitere mögliche Shared Service – Prozesse.

Mit diesem Vorgehen konnte schlussendlich eine Implementierungsempfehlung sowie noch auszuführende Massnahmen und zu berücksichtigende Erfolgsfaktoren abgeleitet werden.

### **Erkenntnisse**

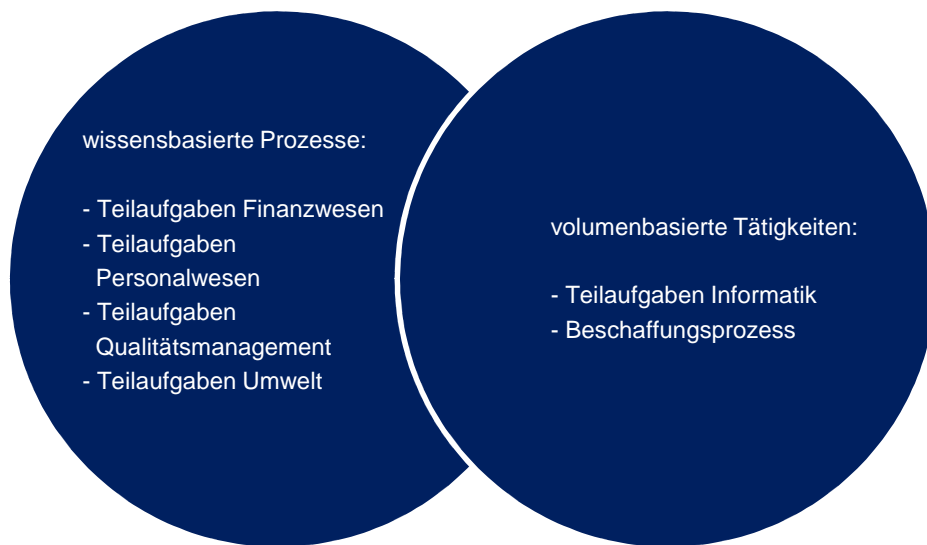
Die durchgeführte Situationsanalyse zeigte deutlich auf, dass sich die Unternehmensgruppe zwar umsatzmässig erfreulich entwickelt aber ihren Grössenvorteil aktuell nicht ausnützt. So findet heute erst zwischen zwei Unternehmen eine Zusammenarbeit im Bereich der Dienstprozesse statt.

Die theoretische Betrachtung des Organisationskonzeptes legte dar, dass vor allem Supportprozesse, die keine wertschöpfenden Tätigkeiten beinhalten, für eine Bündelung zu Shared Services geeignet sind. Weitere wichtige Kriterien sind:

- Fokus auf interne Kundschaft
- hauptsächlich Ausführungsaufgaben
- wenig Berührung mit Kernprozessen
- Nachfrage durch mehrere Konzerneinheiten

Zudem gilt es zwei verschiedene Arten von Shared Services zu unterscheiden. Volumenbasierte Prozesse fasst man häufig in einem Center-of-Scale zusammen und erhofft sich so, Grössenvorteile erzielen zu können. Mögliche Spezialisierungsvorteile stecken hinter dem Center-of-Expertise. Hierbei werden vor allem wissensbasierte Tätigkeiten gebündelt.

Unter der Betrachtung dieser theoretischen Grundlagen und Einbezug der unternehmensspezifischen Situation liess sich folgende Grundmasse an geeigneten Prozessen ableiten.



Geeignete Shared Services.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 4.

Vor einer definitiven Einführung sind jedoch noch diverse Massnahmenpakete zu erledigen. So muss beispielsweise geklärt werden, welche Tätigkeiten im Detail in ein Center überführt werden und an welchem Standort dieses Center angesiedelt ist. Empfohlen wird dabei die Prozesse am Sitz der Muttergesellschaft zu bündeln, da hier bereits heute gewisse Tätigkeiten zusammengelegt sind. Ebenso gilt es sich über eine geeignete Verrechnungsmethode zwischen Leistungsempfänger und Leistungserbringer Gedanken zu machen.

Schlussendlich wird empfohlen eine Prozessbündelung schrittweise einzuführen, um so die Möglichkeit zu haben von Erfahrungswerten zu profitieren und die jahrelang gewachsene Organisationsstruktur langsam zu ändern.

Als erste Priorität sollte die Bündelung des Beschaffungsprozesses weiter vorangetrieben werden, bevor eine Zusammenlegung der wissensbasierten Prozesse in Angriff genommen werden kann. Die volumenbasierten Tätigkeiten müssen zum heutigen Zeitpunkt kritisch betrachtet werden, da wahrscheinlich das benötigte Prozessvolumen noch fehlt.

Über die gesamte Implementierungsdauer gilt es diverse Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen, damit die Prozessbündelung erfolgreich eingeführt werden kann. Zu einem der wichtigsten Faktoren gehört das Change Management, das die betroffenen Mitarbeitenden bei dem Veränderungsprozess optimal unterstützen und begleiten soll.

Die Bündelung von gewissen konzernweiten Dienstprozessen kann die Effizienz der Unternehmensgruppe weiter steigern und deren Wettbewerbsfähigkeit positiv unterstützen.

### **Auswahl Literaturquellen**

Kagelmann, U. (2001). *Shared Services als alternative Organisationsform. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Mertens, H. & Wisskirchen, F. (1999). Der Shared Service Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen [Elektronische Version]. In F. Wisskirchen (Hrsg.), *Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren* (S. 79 – 111). Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.

Frost, J. & Osterloh, M. (1998). *Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

KMPG AG & Universität Göttingen. (2014). *Shared Service Center im Mittelstand. Ergebnis einer empirischen Untersuchung zu Umsetzungsstatus- und herausforderungen* [Elektronische Version]. Düsseldorf, Göttingen: Autor.