



Stern Stewart Research // Volume 48

Die Verwaltungsfabrik – Effizienzreserven in administrativen Prozessen realisieren

von Konstantin Wrona, Pavol Sikula und Torben Hansen

Management Summary

Der Trend ist deutlich spürbar und sicher nicht neu: Konzernzentralen stellen sich zunehmend schlanker auf, fokussieren ihre hoheitlichen Funktionen auf Strategie bzw. Steuerung und lagern administrative Prozesse in Shared Service Center aus. Circa 70% der deutschen Großunternehmen verfügen bereits über derartige Strukturen – insbesondere in den Bereichen Rechnungswesen, Personal, Einkauf und IT – oder bauen sie derzeit mit Nachdruck auf.

Die Logik ist einleuchtend: Massenprozesse wie Lohnabrechnung oder Rechnungsbearbeitung werden gebündelt und unternehmensweit standardisiert, um Effizienzvorteile in der Prozessabwicklung zu erzielen – bei gleichzeitig positiven Qualitätseffekten. Mithin durchaus erfolgreich: In vielen Fällen konnten die Unternehmen Kosteneinsparungen in der Größenordnung von circa 15% realisieren.

Dennoch: Das tatsächliche Effizienzpotenzial der Verwaltungsfabrik ist erheblich größer. Ungenutzte Potenziale entstehen dort, wo nicht konsequent genug gedacht wird, historisch gewachsene Strukturen und Prozesse nur halbherzig optimiert werden oder die geradezu unheimliche Kostenremanenz in den Verwaltungsbereichen der Realisierung von Einsparpotenzialen bei Cash Flow und Ergebnis entgegenwirkt.

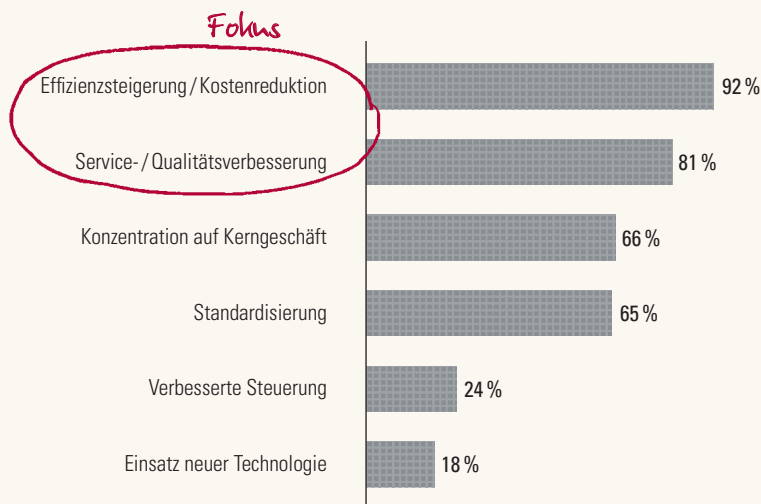
Die Erfahrung zeigt, dass durch konsequentes Handeln nachhaltige Kosteneinspareffekte jenseits der 30% realisiert werden können. Die Optimierung der administrativen Prozesslandschaft gehört damit als wesentlicher Performancehebel auf jede Managementagenda.

Die Industrialisierung der Verwaltungsprozesse – Motive und Status

Der Blick in die Unternehmenslandschaft zeichnet ein deutliches Bild – der Großteil der Konzerne hat in den vergangenen Jahren Shared-Service-Center-Strukturen für ausgewählte Massenprozesse in den Bereichen Personal, Rechnungswesen oder IT eingerichtet. Im Fokus stehen dabei stark repetitive und standardisierbare Tätigkeiten, wie die Gehaltsabrechnung, Bearbeitung eingehender Rechnungen oder der IT-Support.

Der zentrale Beweggrund für die Einrichtung von Service Centern ist die Effizienzsteigerung und eine damit verbundene Erzielung von Kostenvorteilen in der administrativen Prozesslandschaft. Gleichbedeutend steht das Ziel der Qualitätssteigerung der angebotenen Leistungen im Fokus. Im Shared Service Center, so die eingängige Logik, erleben vormalige Randprozesse eine Wandlung hin zu Kernprozessen, deren Qualität in Ablauf und Ergebnis nachhaltig optimiert wird.

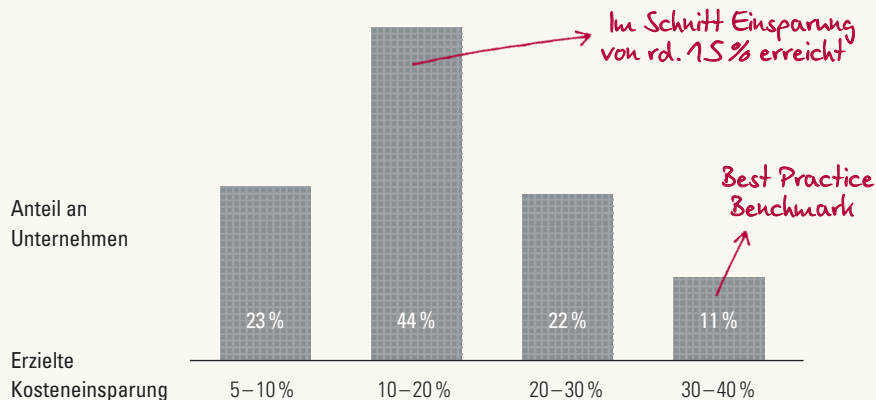
ABBILDUNG 1: MOTIVE FÜR DIE EINRICHTUNG VON SHARED SERVICE CENTERN



Quelle: Stern Stewart & Co. GmbH Untersuchung unter den DAX-100 Unternehmen 2008 zum Thema Zentralfunktionen und Optimierung von konzernweiten Hauptprozessen

Welche Effekte sind realisierbar? Unsere Erfahrung bei der Einführung und Optimierung von Shared-Service-Center-Strukturen zeigt, dass bei konsequenter Umsetzung nachhaltige Kosteneinsparungen von über 30% gegenüber der Aufsatzbasis möglich sind. Obwohl 80% aller Unternehmen einen Verlust an Leistungsqualität für den größten Risikofaktor bei der Einführung von Shared Service Centern halten und sich (aufgrund erreichter Standardisierung) häufig die Qualität in der Wahrnehmung verschlechtert, entspricht dies mitnichten den tatsächlichen Veränderungen. Ein Blick auf Durchlaufzeiten und Fehlerquoten zeigt, dass das Qualitätsniveau insgesamt zumeist sogar spürbar gesteigert werden kann.

ABBILDUNG 2: REALISIERTE EINSPARUNGEN DURCH DIE EINFÜHRUNG UND OPTIMIERUNG VON SHARED-SERVICE-CENTER-STRUKTUREN



Quelle: Stern Stewart & Co. GmbH Untersuchung unter den DAX-100 Unternehmen 2008 zum Thema Zentralfunktionen und Optimierung von konzernweiten Hauptprozessen

Werden die Potenziale in der Praxis vollständig gehoben? Unter dem Strich stimmt häufig nur die Richtung: Die meisten Unternehmen realisieren eine Kosteneinsparung zwischen 10 und 20% gegenüber der Aufsatzbasis. Das ist sicherlich ein Teilerfolg, der aber nicht den Blick auf das potenziell Machbare verstellen sollte.

Was also ist zu tun? Die Ansatzpunkte sind vielfältig und variieren von Unternehmen zu Unternehmen: ein falscher Prozesszuschnitt, halbherzige Standardisierung, historisch gewachsene Personal- und Standortstrukturen sowie falsche Handlungsanreize auf Abnehmer- und Anbieterseite. Auf Basis unserer Erfahrungen definieren fünf zentrale Handlungsfelder den möglichen Gestaltungsradius:

1. Zuschnitt der Verwaltungsfabrik optimieren
2. Potenziale in der Prozessabwicklung heben
3. Standort- und Organisationsstrukturen wettbewerbsfähig aufstellen
4. Personalmaßnahmen gezielt ein- und umsetzen
5. Intelligente Anreize auf Anbieter- und Abnehmerseite setzen

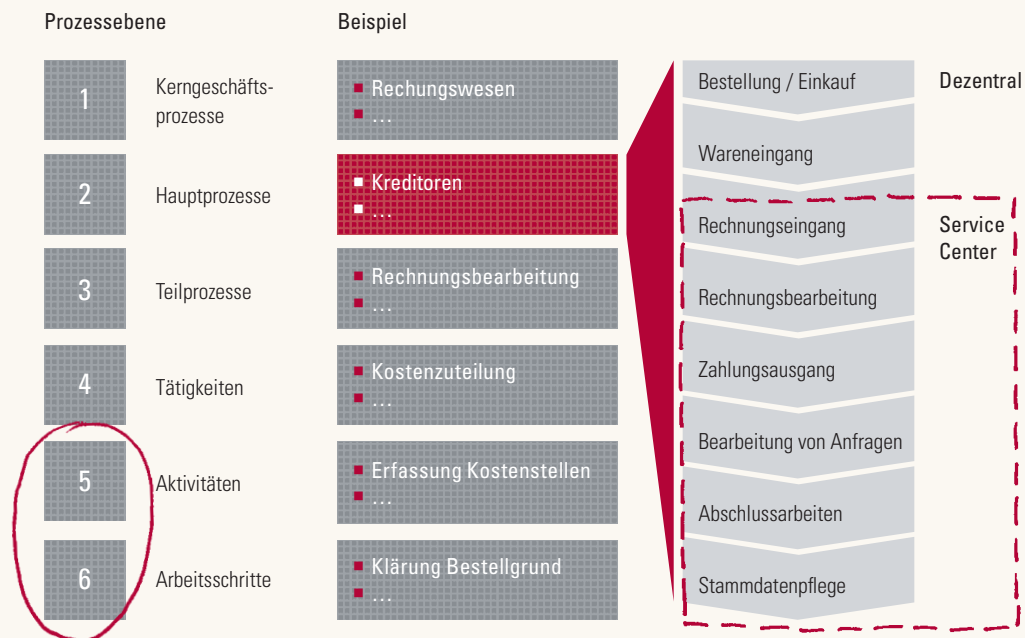
Handlungsfeld 1: Zuschnitt der Verwaltungsfabrik optimieren

Das Leitbild: Operative Prozesse, hoheitliche Aufgaben und unterstützende administrative Leistungen sind so auf die einzelnen Einheiten im Unternehmensverbund zu verteilen, dass diese zielführend und mit einem Maximum an Effizienz erbracht werden können. Welche Leistungen sind also sinnvoll in einem Shared Service Center zu bündeln? Viele Unternehmen unterschätzen diese Frage oder beantworten sie zu kurzfristig. Als Konsequenz werden einerseits potenzialträchtige Leistungen weiterhin dezentral erbracht, andererseits Prozesse gebündelt, die nicht unbedingt in das Aufgabenfeld eines Shared Service Centers gehören.

Auf Basis eines standardisierten Prozessmodells gehören insbesondere jene Leistungen in den Zuschnitt eines Shared Service Centers, die operativen Massencharakter haben, wenige Sonderfälle aufweisen, ein hohes Automatisierungspotenzial bergen sowie ortsungebunden und personalintensiv sind – so z.B. innerhalb der Finanzbuchhaltung die Prozessschritte von der Bearbeitung eingehender Rechnungen bis zu deren letztendlicher Bezahlung. Typischerweise ergibt sich dabei eine hohe Ähnlichkeit zu Leistungen und Prozessen, die sich aufgrund ihrer Charakteristika auch für eine Auslagerung im Zuge des Outsourcings eignen – letztlich stellt die Einführung eines Shared Service Centers ja eine Art „internes Outsourcing“ dar.

Der Teufel steckt jedoch wie so oft im Detail. Neben der Entscheidung, welche Leistungen durch das Shared Service Center angeboten werden sollen, ist die Bestimmung des Aktivitätensplits für die Hebung von Effizienz- und Qualitätspotenzialen erfolgsentscheidend. Der Aktivitätensplit legt fest, welcher Teil eines Prozesses durch das Shared Service Center erbracht wird und welcher dezentral in den Einheiten verbleibt. Wird der Aktivitätensplit falsch kalibriert, werden häufig zusätzliche Ressourcen gebunden, welche die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Parteien koordinieren müssen – die angestrebten Effizienzgewinne schmelzen dahin. So ist beispielsweise auf der Beschaffungsseite der Wareneingang im Unterschied zum Rechnungseingang dezentral besser untergebracht. Vom Rechnungseingang bis zu Teilen der Stammdatenpflege kann wiederum in der Regel das Service Center die Leistungen deutlich effizienter erbringen. Zudem muss sichergestellt werden, dass die Schnittstellen zu den beteiligten Einheiten sauber definiert werden und das Shared Service Center grundsätzlich nicht zeitgleich als Auftraggeber und Lieferant fungiert.

ABBILDUNG 3: FESTLEGUNG DES AKTIVITÄTENSPLITS AM BEISPIEL KREDITOREN



Betrachtungsebene nur für IT-Implementierung notwendig

Handlungsfeld 2: Potenziale in der Prozessabwicklung heben

Häufig werden Effizienz- und Qualitätsziele verfehlt, da Prozesse zunächst unverändert vom Shared Service Center übernommen werden, um diese dann „im zweiten Schritt“ zu optimieren. Tatsächlich wird dieser zweite Schritt jedoch nur selten konsequent verfolgt und umgesetzt. Grundsätzlich stehen drei wesentliche Prozesshebel zur Erreichung von Effizienzeffekten zur Verfügung: die Standardisierung, die Harmonisierung und die Automatisierung.

Standardisierung hat das Ziel, Prozesskomplexität zu reduzieren, indem Leistungen weitgehend einheitlich angeboten werden. Eine vollständige Vereinheitlichung ist dabei aufgrund von spezifischen Kundenbedürfnissen nur sehr selten möglich. Trotzdem: Die Variantenvielfalt sollte zur Realisierung von Bündelungseffekten auf ein Mindestmaß reduziert werden – auch wenn darunter die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Leistungen kurzfristig abnimmt. So können im Bereich Personalbeurteilung beispielsweise in einem einheitlichen Prozess und auf Basis einer strukturierten Bewertung standardisierte Arbeitszeugnisse mit vordefinierten Textbausteinen entwickelt und dadurch erhebliche Effizienz- und Qualitätsgewinne erzielt werden.

ABBILDUNG 4: PROJEKTBEISPIEL POTENZIALHEBUNG DURCH STANDARDISIERUNG

	ALT	NEU
Leistungen	53 Varianten	4 Varianten (Führungskräfte, Technik, Verwaltung, Praktikanten)
Prozesse	6 unterschiedliche Erstellungsprozesse	Einheitlicher Prozess: Direkter Vorgesetzter → Vorgesetzter 2. Ebene → Personalbereich
Instrumente	13 Insellösungen (zum Teil rein manuelle Erstellung)	1 webbasierte Anwendung

Beispiel Personalbereich
– Zeugniserstellung –

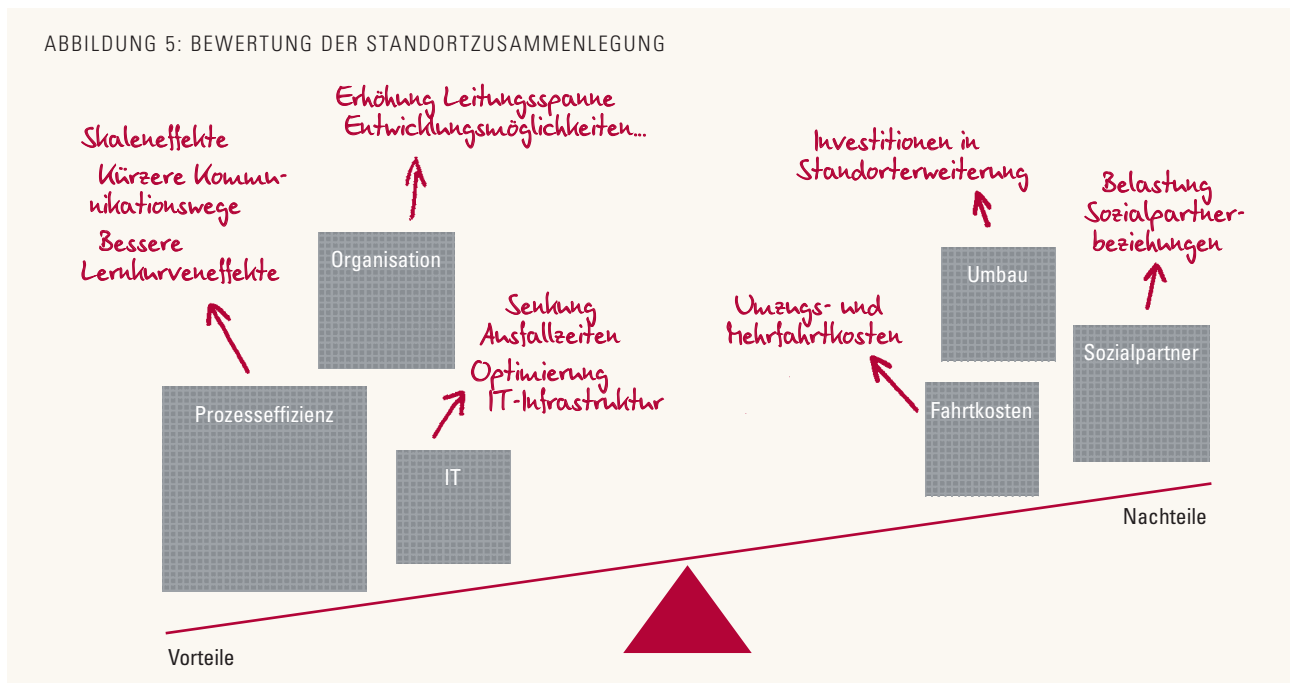
Mit der Harmonisierung werden die einzelnen Prozesse mit anderen verbundenen Arbeitsschritten (auch außerhalb des Service Centers) synchronisiert. Ziel ist es, alle für die Arbeitsabläufe erforderlichen Informationen zur richtigen Zeit, an definierter Stelle und im benötigten Format sicherzustellen – ohne dabei Redundanzen zu produzieren. Zum Ausdruck kommt die Harmonisierung insbesondere bei der Ausgestaltung der Schnittstellen und durch die Zentralisierung von Stammdaten, z. B. in einem integrierten Data Warehouse. So muss etwa die dezentrale Inventur („Wiegen, Messen, Zählen“) auf die Prozesse und IT-Systeme der zentral angesiedelten Anlagenbuchhaltung abgestimmt werden.

Insbesondere im Bereich der Datenerfassung und im Schnittstellenmanagement bieten sich durch Automatisierung erhebliche Effizienzpotenziale. Erscheinen auf Ebene der Unternehmensbereiche Automatisierungslösungen häufig unverhältnismäßig und werden daher eher zurückhaltend betrachtet, ergeben sich auf konsolidierter Gesamtebene zumeist massive Effizienzgewinne. Ein Beispiel ist die Einführung von zentralen Lohnmanagement- und Fakturierungssystemen als Grundlage für die im Shared Service Center erbrachten Prozessleistungen.

Handlungsfeld 3: Standort- und Organisationsstrukturen wettbewerbsfähig aufstellen

Der Großteil der Shared Service Center operiert historisch bedingt von mehreren Standorten aus, die sich zumeist in der Nähe der Zentrale oder der operativen Einheiten befinden. In diesen Fällen birgt die Zusammenlegung und Straffung der Standorte immense Effizienzpotenziale, zumal im Normalfall gleichzeitig redundante Organisationsstrukturen aufgelöst werden können. Bei der Frage der Bestimmung von möglichen Zielstandorten sind dabei verschiedene Anforderungen zu berücksichtigen.

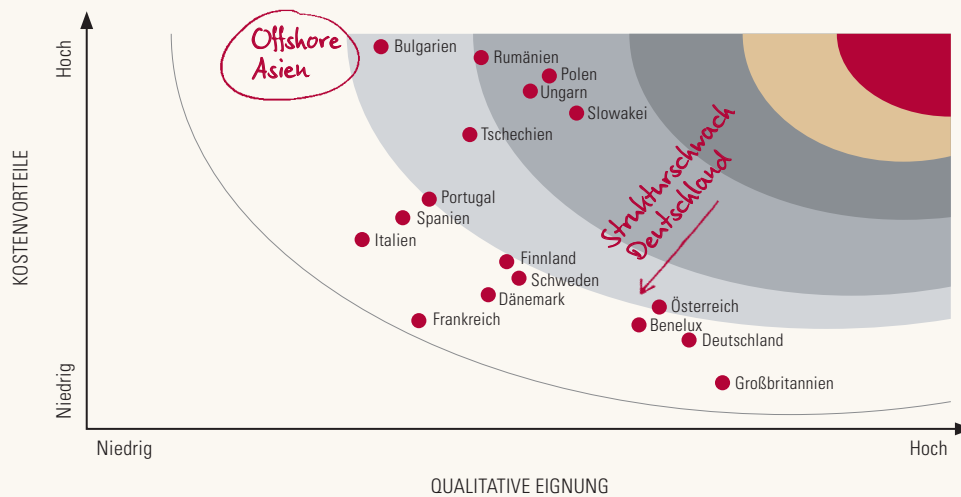
ABBILDUNG 5: BEWERTUNG DER STANDORTZUSAMMENLEGUNG



Das Screening von potenziellen Standorten sollte sich dabei nicht nur auf die nationale Ebene beschränken, häufig lohnt der Blick „über die Landesgrenzen hinaus“ – und damit eine Internationalisierung des Standortkonzeptes. Die Auswahl der dafür zu berücksichtigenden Alternativstandorte hängt insbesondere davon ab, für welche Kundenregionen letztlich Leistungen erbracht werden sollen. Möglich sind z.B. Modelle, die entweder jeweils einen Standort pro Land vorsehen, oder aber einen weltweiten Kundenstamm von einem Standort aus bedienen. Ersteres lässt jedoch die Nutzung von Mengenvorteilen und Faktorkostenunterschieden außer Acht; Letzteres bringt lange physische Entfernungen zum Kunden, Sprachbarrieren und Zeitunterschiede mit sich. Die bevorzugte Lösung sollte dieses Spannungsfeld optimal ausbalancieren – am erfolgreichsten sind häufig Shared Service Center, die von einem Standort sämtliche Kunden einer Region (z. B. Europa oder Nordamerika) abdecken.

Bei der Auswahl eines geeigneten (ausländischen) Standortes sind zur Entscheidungsfindung Effizienzpotenziale (z. B. Kosten für Personal, Miete, Energie, Steuern sowie deren Steigerungsraten) zu quantifizieren und zusammen mit der qualitativen Eignung (z. B. Personalverfügbarkeit, Rechtssicherheit) im Gesamtkontext zu bewerten. Dabei gilt aufgrund der Standardprozesscharakteristika der Grundsatz „Sprachkompetenz vor Fachkompetenz“.

ABBILDUNG 6: STANDORTAUSWAHL AUF INTERNATIONALER EBENE



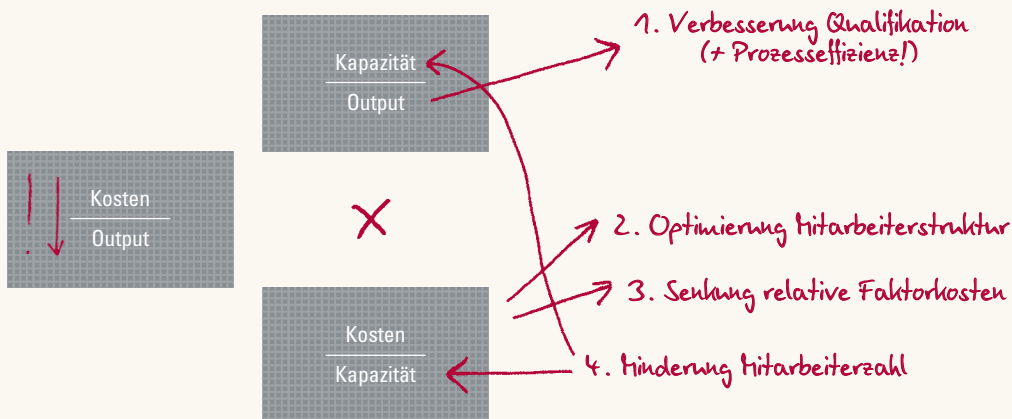
Mit der Bündelung der Shared-Service-Strukturen an einem oder mehreren Standorten geht die Optimierung der Aufbauorganisation einher. Wie ist die Zielorganisation zu gestalten? Erfolgt die interne Ausrichtung nach Ländern, Kunden oder Prozessen? Wie viele Führungsebenen sind tatsächlich notwendig?

Bei der Innenorganisation orientieren sich 80% der Shared Service Center an der Prozesslandschaft. Die Aufbauorganisation nach Prozessen ist jedoch häufig nicht wirkliche „Best Practice“ – weiterentwickelte Shared Service Center richten sich daher zunehmend stärker an den internen Kundenstrukturen aus. Bei der Gestaltung der Leitungsspanne in Shared-Service-Centern ist ferner zu berücksichtigen, dass es sich definitionsgemäß um standardisierte Leistungen und Prozesse mit wenigen Sonderfällen handelt und daher weite Leitungsspannen möglich sind. Im Finanzbereich beispielsweise liegen diese bei ca. 12 – 15 Mitarbeitern pro Führungskraft. In der unternehmerischen Praxis finden sich jedoch, zumeist durch historische Führungsstrukturen bedingt, Leitungsspannen zwischen 5 – 10 Mitarbeitern. Dank höherer Standardisierung und Harmonisierung der Prozesslandschaft kann auf diese Zwischenebenen verzichtet werden.

Handlungsfeld 4: Personalmaßnahmen gezielt ein- und umsetzen

Personal- sowie personalabhängige Kosten stellen in den meisten Shared Service Centern den mit Abstand größten Kostenblock dar. Durch den Abbau prozessbedingt nicht mehr benötigter Kapazitäten lassen sich erhebliche Kosten einsparen. Darüber hinaus bieten sich weitere Hebel zur Optimierung an, wie z. B. die Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation, eine Anpassung der Mitarbeiterstruktur sowie die Optimierung der Faktorkosten.

ABBILDUNG 7: HEBEL ZUM PERSONALKOSTENMANAGEMENT



Die Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation stellt einen der wirkungsvollsten Hebel zur Erreichung von Effizienz- und Qualitätspotenzialen dar. Gleichzeitig ist der Nachholbedarf in diesem Bereich häufig besonders groß, da Qualifikationsmaßnahmen zunächst mit kurzfristigem Mehraufwand verbunden sind und daher gerne vernachlässigt bzw. im Rahmen von Sparmaßnahmen „geopfert“ werden. Ohne die ausreichende Qualifikation der Mitarbeiter ist jedoch gerade die Umsetzung von Best-in-Class-Prozessen im Shared Service Center nicht möglich – durch gezielte Trainingsmaßnahmen kann und sollte hier vermehrt steuernd eingegriffen werden.

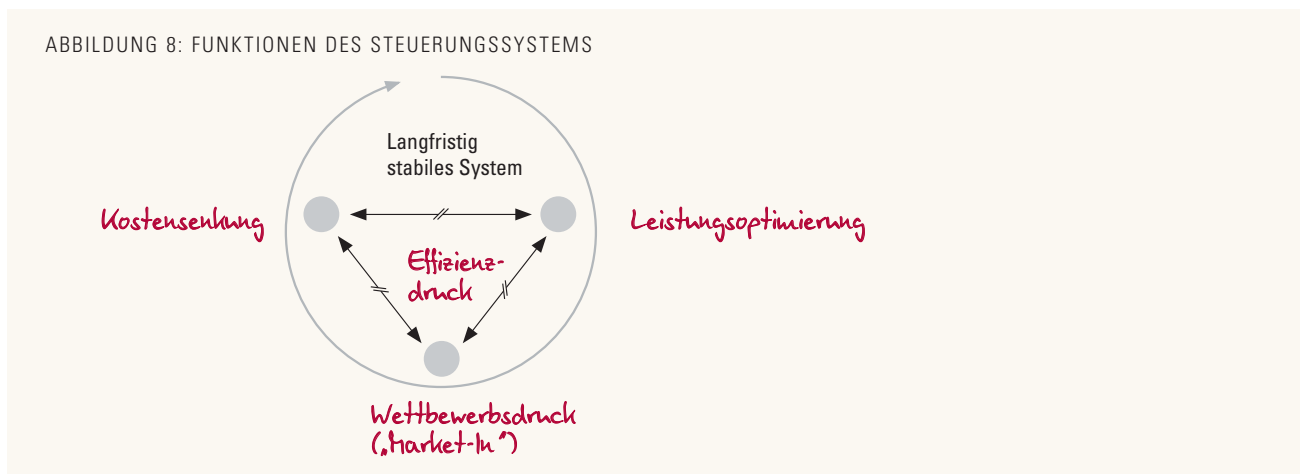
Die Bündelung bislang dezentral ausgeführter Tätigkeiten in einem Shared Service Center stellt auch neue Anforderungen an die Mitarbeiterstruktur. Die in der Praxis immer noch gängige Besetzung von Positionen mit überqualifiziertem Personal hat dabei einen negativen Einfluss auf die Kostenstrukturen. Durch kontinuierliches Optimieren der Differenz zwischen Positions- und Mitarbeiterbewertung kann diese Asymmetrie mittelfristig reduziert werden – einen funktionierenden internen Stellenmarkt vorausgesetzt.

Möglichkeiten zur Reduktion von Faktorkosten ergeben sich insbesondere aus der Erhöhung von Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich, der Harmonisierung von Tarifbedingungen sowie größerer Lohnflexibilität durch variable Vergütungssysteme. Inwieweit diese Potenziale gehoben werden können, wird u.a. durch das Verhältnis zu den Arbeitnehmervertretungen, die Heterogenität der existierenden Tariflandschaften sowie die formale Ausgestaltung des Service Centers bestimmt.

Um jedoch bestehende Effizienzpotenziale tatsächlich in voller Höhe realisieren zu können, sind gezielte Personalmaßnahmen in der Regel unausweichlich. In einem ersten Schritt sollten diese auf sozialverträgliche Maßnahmen beschränkt werden – dazu zählen u.a. die Einführung von Kurzarbeit oder Teilzeit, der Ausbau von Altersteilzeit und Vorruhestand oder die Nichtbesetzung von Stellen nach internen Wechseln und freiwilligen Kündigungen. Erst nachdem diese Mittel ausgeschöpft sind, müssen auch betriebsbedingte Kündigungen erwogen werden. Grundsätzlich ist in diesem Bereich die gezielte und vorausschauende Kommunikation mit den Mitarbeitern und Arbeitnehmervertretern erfolgsentscheidend.

Handlungsfeld 5: Intelligente Anreize auf Anbieter- und Abnehmerseite setzen

Das Steuerungssystem eines Shared Service Centers hat die primäre Aufgabe, den Kostensenkungsdruck bei gleichzeitiger Optimierung der erbrachten Leistungen hinsichtlich Menge und Qualität aufrecht zu erhalten.



Shared Service Center werden daher insbesondere über die Definition des Kontrahierungsmodells, des Verrechnungssystems sowie der relevanten Zielgrößen in die gewünschte Richtung gesteuert. Das Kontrahierungsmodell bestimmt, inwieweit das Shared Service Center und die internen Kunden zur Zusammenarbeit verpflichtet sind und ob für die Leistungsabwicklung (Erstellung und/oder Abnahme) externe Parteien involviert werden dürfen. In der Praxis dominiert der Kontrahierungszwang, d.h. die

Verpflichtung der internen Bereiche, die Dienstleistungen vom Shared Service Center zu beziehen. Das führt einerseits zwar zur Nutzung vorhandener Ressourcen, setzt jedoch andererseits geringe Anreize zur Effizienzsteigerung. Alternativ bieten sich „First offer – last call“ Regelungen an, die durch stärkeren Marktbezug und Wettbewerbsdruck gekennzeichnet sind.

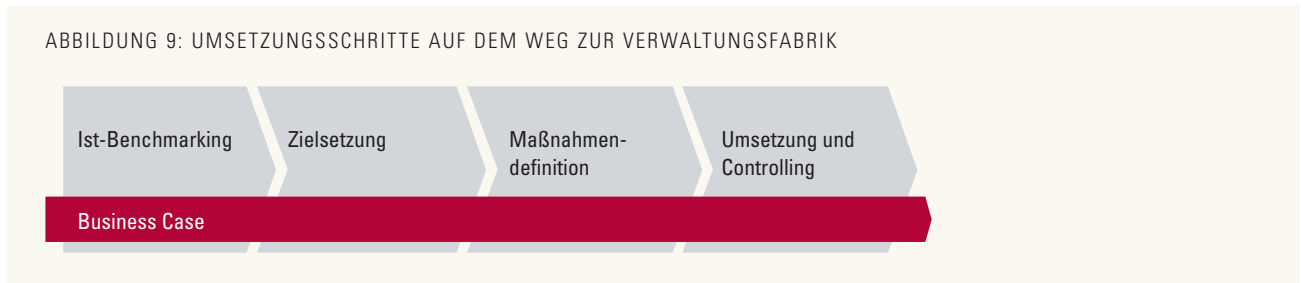
Das Verrechnungssystem definiert, ob und auf welcher Basis die erbrachten Leistungen den Kunden verrechnet werden. Nur in den wenigsten Fällen wird auf eine Verrechnung verzichtet – trotz der neutralen Ergebnisauswirkung auf Gesamtunternehmensebene. Kostenbasierte Preise stellen dabei die Standardlösung dar, sind jedoch nicht geeignet, bestehende Ineffizienzen zu bekämpfen. Verhandlungsorientierte Preise setzen in der Regel auf den internen Kostenstrukturen auf und passen diese beispielsweise um geplante Einsparungen oder historisch bedingte Konditionsnachteile an. Marktorientierte Preise gelten zwar als Ideallösung, sind jedoch wegen schwer auffindbarer Marktpreise häufig nicht flächendeckend über alle Prozesse möglich.

Bei der Frage der Zielgröße ist zunächst das Spannungsfeld der beiden unterschiedlichen Ansätze Cost Center versus Profit Center (zumeist als „Zero-Profit Center“) Steuerung zu adressieren. Darüber hinaus sollte das Steuerungssystem relevante Kennzahlen in ein schlankes und fokussiertes Set von Key Performance Indicators (KPIs) überführen, um die Feinsteuerung sicherzustellen. Als KPIs sind neben finanziellen Steuerungsgrößen auch Effizienz-, Qualitäts- und Mitarbeiterkennzahlen erforderlich. Relevante Performanceziele sind dabei sowohl in Service Level Agreements und im Reporting als auch in den Vergütungsprofilen der Entscheidungsträger zu verankern.

Die Verwaltungsfabrik – Schritte zur Umsetzung

Wie also ist vorzugehen, um die Potenziale der Verwaltungsfabrik zu identifizieren und vollständig auszuschöpfen?

ABBILDUNG 9: UMSETZUNGSSCHRITTE AUF DEM WEG ZUR VERWALTUNGSFABRIK



Zunächst einmal gilt es, anhand von internen und externen Vergleichswerten das mögliche Potenzial bezüglich Kosten, Effizienz und Qualität zu ermitteln. Trotz aller Kritik am Benchmarking lässt sich dieses im Rahmen von stark standardisierbaren Prozessen sehr effektiv einsetzen und hilft, bestehende Strukturen und Denkmuster nachhaltig aufzubrechen. Im Ergebnis wird die relative Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Shared-Service-Prozesse sowie die Performancelücke zu den Besten transparent. In einem zweiten Schritt werden auf Basis der identifizierten Effizienzlücken konkrete Verbesserungsziele pro Hauptprozess und Verantwortungsbereich definiert sowie der angestrebte Erreichungspfad zeitlich konkretisiert.

Danach liegt es an den Funktions- und Prozessverantwortlichen, Aktionsprogramme und Maßnahmen in den entsprechenden Handlungsfeldern zu definieren. Diese sind anschließend hinreichend zu konkretisieren sowie zu bewerten und dienen damit gleichzeitig als zentrales Steuerungsinstrument für die Potenzialrealisierung. In der tatsächlichen Durchführung haben sich sogenannte „Maßnahmenkarten“ bewährt, die konkrete Handlungsbereiche mit Verantwortlichkeiten, Härtegraden, angestrebten Kosteneffekten, Investitionserfordernissen und relevanten Deadlines hinterlegen.

ABBILDUNG 10: BEISPIEL MASSNAHMENKARTE



Die alleinige Projektsteuerung über Maßnahmenkarten birgt jedoch die Gefahr, dass eine Art Scheinwelt entsteht, in der Potenziale identifiziert und realisiert werden – diese werden jedoch im Ergebnis nicht ersichtlich. Ein auf den Primärdaten aufgesetztes Effektkontrolling stellt daher sicher, dass sich die Realisierung der Potenziale tatsächlich auch in der Gewinn- und Verlustrechnung auswirkt.

Die Verbindung zwischen den vier Projektphasen wird durch einen übergreifenden und vorausschauenden Business Case sichergestellt: Der Business Case schafft Transparenz über die Ausgangsbasis in Bezug auf Personal, Arbeitsvolumen und Kosten, er manifestiert die Ziele und deren Verteilung auf die einzelnen Verantwortlichen und stellt den Abgleich der Zielhinterlegung durch einzelne Maßnahmen sicher. Nicht zuletzt gibt der Business Case damit auch Input für einen effizienten Planungsprozess sowie für die Bestimmung kostenorientierter Verrechnungspreise und schafft zugleich die Basis für eine schlüssige Gesamtkommunikation nach innen und außen.

Fazit

Hinter Shared-Service-Strukturen steht ein erklärtes Ziel: Steigerung der Kosteneffizienz bei gleichzeitiger Qualitätsverbesserung der erbrachten Prozessleistungen. Vor allem im Bereich der Kosteneffizienz können Unternehmen bereits Erfolge verzeichnen. Doch vielerorts trägt der Schein. Die tatsächlichen Verbesserungspotenziale der Verwaltungsfabrik sind deutlich größer und reichen vom Zuschnitt des Service Centers über gezielte Prozessoptimierungsmaßnahmen und Standort-, bzw. Organisationsfragen hin zu intelligent kalibrierten Steuerungsinstrumenten. Die Rahmenbedingungen müssen stimmen:

- Das Zielbild des Shared Service Centers findet unter den Kunden Zustimmung
- Sowohl Top-Management als auch Kunden fördern aktiv die Realisierung
- Gezielte Benchmarkingprozesse unterstützen den Angleichprozess auf Marktniveau
- Im Rahmen der Veränderungsprozesse haben „heilige Kühe“ keinen Bestand – auch schwierige Maßnahmen im Personalabbau werden konsequent umgesetzt

Die Konstrukteure der Verwaltungsfabrik sind gefragt, bestehende Potenziale zu heben und die Wettbewerbsfähigkeit in der administrativen Prozesslandschaft sicherzustellen.

Die Autoren



Konstantin Wrona
Partner
kwrona@sternstewart.de



Pavol Sikula
Senior Associate
psikula@sternstewart.de



Torben Hansen
Consultant
thansen@sternstewart.de

Stern Stewart & Co. GmbH

München

Salvatorplatz 4
D-80333 München
T +49.89.242071.0
F +49.89.242071.11
I www.sternstewart.de

Wien

Schottenring 16
A-1010 Wien
T +43.1.53712.4111
F +43.1.53712.4000
I www.sternstewart.at

Zürich

Seefeldstrasse 69
CH-8008 Zürich
T +41.43.488.36.39
F +41.43.488.35.00
I www.sternstewart.ch



Stern Stewart & Co.