

Shared Services



Shared Services galten und gelten vielfach als Allheilmittel in großen Organisationen: bündeln, standardisieren, skalieren – und das mit dem Ziel, Kosten zu senken. Heute, nach Jahrzehnten praktischer Erfahrung, ist das Bild oftmals differenzierter. Man hat gelernt, dass Shared Services weder ein Selbstläufer noch eine reine Kostenübung sind, sondern ein tiefgreifender organisatorischer Wandel mit klaren Gewinnern – und ebenso klaren Fallstricken. Daher ist es unseres Erachtens an der Zeit, einmal zu fragen, wo das Thema Shared Services heute steht.

Im Zentrum von Shared Services steht die Zentralisierung von Prozessen. Hierdurch sollen Effizienzvorteile genutzt werden. Aber es gibt sicherlich Grenzen. Wo lokale Besonderheiten, regulatorische Unterschiede oder kundenspezifische Anforderungen dominieren, wird eine übertriebene Vereinheitlichung schnell zum Effizienzkiller. Aber was sind in diesem Falle erfolgreiche Shared-Service-Modelle?

Bei der Umsetzung derartiger Modelle ist auch die Governance entscheidend. Sind die Zuständigkeiten klar geregelt? Wie ist die Prozesssteuerung verankert? Wer entscheidet über Prozessänderungen? Wer trägt die Verantwortung für die Servicequalität? Ohne klare Rollen, transparente Key Performance Indicators und verbindliche Service Level Agreements wird aus Shared Services schnell ein interner Monopolist, der weder effizient noch kundenorientiert agiert.

Die Digitalisierung hat Shared Services einen enormen Schub gegeben – von automatisierten Workflows bis hin zu

Self-Service-Portalen. Doch wer schlechte Prozesse digitalisiert, bekommt nur schneller schlechte Ergebnisse. Erst die saubere Prozessanalyse und -vereinfachung schafft die Grundlage, auf der die Automatisierung wirklich Wert stiftet.

Schließlich bleibt die kulturelle Dimension. Shared Services verändern Machtverhältnisse, Arbeitsweisen und Identitäten innerhalb eines Unternehmens. Widerstände sind normal – und oft berechtigt. Hier stellt sich die Frage, wie mit den Folgen derartiger Herausforderungen umgegangen wird. Bei der Zentralisierung von Prozessen und Aufgaben in einem Shared Service Center dürfen die Sorge der Belegschaft und der Widerstand des Betriebsrates nicht übersehen werden. Insbesondere dann, wenn die Gefahr besteht, dass das Shared Service Center später an einen externen Dienstleister übertragen wird.

Die Beiträge des Schwerpunktes knüpfen an diese und weitere Fragen an und zeigen, welche Lösungen sich in der Zwischenzeit bewährt haben: Shared Services – was haben wir gelernt?

Gerhard Schewe