



Global Business Services als Transformationstreiber: Eine Fallstudie der heutigen Möglichkeiten von Shared Services

Christophers, Lars und Klimkeit, Dirk

Publikationsdatum:
2022

Angenommene Manuskript-Version. Die Verlagsfassung ist verfügbar unter: <https://doi.org/10.3790/dbw.63.1>

[Link zur Publikation](#)

Zitation (APA):

Christophers, L. & Klimkeit, D. (2022). „Global Business Services als Transformationstreiber: Eine Fallstudie der heutigen Möglichkeiten von Shared Services“, *Der Betriebswirt* 1(2022): 13-26

Allgemeine Rechte

Die Urheber- und Urheberpersönlichkeitsrechte für die auf der öffentlichen Website zugänglich gemachten Veröffentlichungen verbleiben bei den Autoren und/oder anderen Urheberrechtseinhabern, und es ist eine Voraussetzung für den Zugang zu den Veröffentlichungen, dass die Nutzer die mit diesen Rechten verbundenen rechtlichen Anforderungen anerkennen und einhalten.

- Die Nutzer dürfen eine Kopie jeder Veröffentlichung aus der öffentlichen Website zum Zwecke des privaten Studiums oder der Forschung herunterladen und ausdrucken.
- Sie dürfen das Material nicht weiterverbreiten oder es für eine gewinnbringende Tätigkeit oder einen kommerziellen Gewinn verwenden.
- Sie dürfen die URL, die die Veröffentlichung auf der öffentlichen Website identifiziert, frei verbreiten.

Richtlinien zur Entfernung

Wenn Sie der Meinung sind, dass dieses Dokument gegen das Urheberrecht verstößt, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf und teilen Sie uns die Einzelheiten mit. Wir werden den Zugang zu dem Werk unverzüglich entfernen und Ihren Anspruch prüfen.



Global Business Services als Transformationstreiber: Eine Fallstudie der heutigen Möglichkeiten von Shared Services

Lars Christophers & Dirk Klimkeit

Autoren:

Lars Christophers

Head of Transformation & Continuous Improvement

lars.christophers@alcon.com

www.de.alcon.com



Prof. Dr. Dirk Klimkeit

Studienzentrum BWL-Dienstleistungsmanagement

Paulinenstr. 50

70178 Stuttgart

dirk.klimkeit@dhbw-stuttgart.de

Global Business Services als Transformationstreiber: Eine Fallstudie der heutigen Möglichkeiten von Shared Services

Lars Christophers
Alcon

Dirk Klimkeit
DHBW Stuttgart

14. Juli 2022

Zusammenfassung

Viele Unternehmen tun sich schwer, den Transformationsdruck, einschließlich der digitalen Transformation, erfolgreich zu bewältigen. Oft handelt es sich bei Transformationsinitiativen um unkoordinierte Inseln, die unter einer schlechten Governance leiden, was ihre Wirksamkeit beeinträchtigt. Shared-Services-Organisationen (SSO) werden traditionell als kostengünstige Back-Offices betrachtet. Wir haben jedoch festgestellt, dass Best-Practice-Unternehmen sie als Motor für die Transformation des Unternehmens positionieren. Dazu müssen jedoch mehrere Faktoren gegeben sein. Der Beitrag enthält eine Empfehlung, wie Unternehmen das Potenzial von Shared Services zur Förderung der Transformation nutzen können, indem sie die SSO, den Global Process Owner und den Chief Transformation Officer in eine geeignete Governance-Struktur und ihre jeweilige Unternehmenskultur integrieren. Es werden vier verschiedene Optionen für ein geeignetes Shared-Services-Setup vorgestellt.

Summary

Many companies struggle to successfully manage transformation. We found that shared services organizations (SSO) can be effective drivers of corporate transformation. We provide guidance on how companies can harness the potential of shared services to drive transformation by integrating the SSO, Global Process Owner and Chief Transformation Officer into an appropriate governance structure.

Manuskript zur Veröffentlichung angenommen durch Der Betriebswirt

Stichworte: Global Business Services – Shared Services – Transformation – Chief Transformation Officer – Global Process Owner – End-to-End-Prozess – Cross-funktionaler Prozess

Keywords: Global Business Services – Shared Services – Transformation – Chief Transformation Officer – Global Process Owner – cross-functional process – end-to-end process

Den Transformationsdruck, einschließlich der digitalen Transformation, erfolgreich zu bewältigen fällt vielen Unternehmen nicht leicht. Viele Transformationsinitiativen stellen unkoordinierte Inseln dar, die eine schlechte Governance aufweisen, was ihre Wirksamkeit einschränkt (Obwegeser et al. 2020). Die meisten großen und mittelständischen Unternehmen haben Shared Services eingerichtet und viele von ihnen haben sie zu einer Global Business Services (GBS)-Organisation entwickelt (SSON 2021). Traditionell werden Shared-Services-Organisationen (SSO) als kostengünstige Back-Offices angesehen (Howcroft und Richardson 2012). Unsere Studie zeigt jedoch, dass Best-Practice-Unternehmen sie als Motor für die Transformation des Unternehmens positionieren. Dazu müssen jedoch mehrere Faktoren gegeben sein.

Wir haben die oft ungenutzten Möglichkeiten untersucht, die eine GBS-Organisation bietet, um die Transformation über Funktionen und geografische Standorte hinweg konsequent voranzutreiben. Die primäre Quelle dieses Beitrags sind die beruflichen Erfahrungen eines der Autoren, der seit 20 Jahren als Führungskraft in SSO verschiedener Unternehmen tätig ist, u. a. bei Alcon, einem Medizintechnikunternehmen, wo er derzeit Leiter für Transformation und GBS ist. Ergänzt wird dies durch eine mehrjährige, auf Interviews basierende wissenschaftliche Untersuchung von SSO in sechs Unternehmen. Der Beitrag enthält eine Anleitung, wie Unternehmen das Potenzial von Shared Services zur Förderung der Transformation nutzen können, indem sie die SSO, den Global Process Owner (GPO) und den Chief Transformation Officer (CTO) in eine geeignete Governance-Struktur integrieren. Es werden vier verschiedene Optionen für ein geeignetes Shared-Services-Setup vorgestellt, aus denen Unternehmen wählen können (siehe Abbildung 1).

Shared Services und Global Business Services

Seit den 90er Jahren haben viele Unternehmen Shared Service Center (SSC) eingerichtet, in denen große Teile von Funktionen wie Finanzen, Personal oder IT gebündelt und zentral in halbautonomen Geschäftseinheiten durchgeführt werden (Richter und Brühl 2017). Anders als die traditionellen zentralisierten Unternehmensfunktionen sind die SSC zwar immer noch Teil des Unternehmens, aber ähnlich wie bei Outsourcing-Vereinbarungen aufgebaut. Die Geschäftseinheiten entscheiden als interne Kunden, welche Dienste sie in Anspruch nehmen wollen, und schließen vertragliche Vereinbarungen mit einer SSO auf der Grundlage von Service Level Agreements ab (Bondarouk 2014). Seit einigen Jahren haben viele Unternehmen ihre Shared Services nach dem Modell der Global Business Services (GBS) umgestaltet. Während traditionell die SSCs oft nur lose miteinander verbunden waren und sich jeweils auf eine Funktion und/oder eine Region konzentrierten, erfordert dies, dass alle SSC des Unternehmens über geografische Standorte und Funktionen hinweg unter einem organisatorischen Dach zusammengefasst werden und einer Führungskraft unterstellt sind. Dies bringt verschiedene Vorteile mit sich, u.a.: Nutzung einer gemeinsamen Infrastruktur, Reduzierung von Doppelarbeit, einheitliche Kommunikationskanäle zwischen internen Kunden und SSC, höhere Effizienz durch Standardisierung von Prozessen und einfachere Automatisierung (Klimkeit 2019). Gleichzeitig haben sich GBS-Organisationen weit über die transaktionalen, repetitiven Aufgaben hinaus entwickelt, die traditionell mit Shared Services assoziiert werden (SSON 2020). Der Trend hat zwar schon früher eingesetzt, aber die Möglichkeit, repetitive, transaktionale Aufgaben mit Hilfe von Robotic Process Automation (RPA) zu automatisieren, hat dazu geführt, dass sich die GBS hin zu komplexeren und wissensintensiveren Aufgaben bewegt haben. Wie der Leiter eines Shared Service Centers hervorhebt:

"Ich glaube, viele Leute denken immer noch, dass das, was wir in den Shared Services machen, zweitklassige Arbeit ist und manuelle Arbeit und manchmal Affenarbeit sei, aber wenn ich mich umschaue, ist das absolut nicht mehr der Fall, denn die Affenarbeit von vor vielleicht zehn Jahren ist jetzt automatisiert." (Leiter eines SSC, IT-Dienstleister)

So werden beispielsweise Funktionen hinzugefügt wie z. B. rechtliche Aufgaben und Controlling. Auch innerhalb der Funktionen bewegen sich SSO hin zu komplexeren Aufgaben wie Business Partnering, die ein höheres Maß an Verständnis für das Geschäft erfordern. Wie der GBS-Leiter eines IT-Dienstleisters hervorhebt:

"Wir haben Controlling-bezogene Aufgaben übernommen, die man vielleicht auch als Teil eines globalen Controllings oder einer Zentrale haben könnte [...]. Wir haben ein Team, das sich zum Beispiel um die Controlling-Governance kümmert. [...] Das ist ein Aspekt, von dem man würde ich sagen, nicht unbedingt erwartet, dass er Teil einer Shared-Service-Organisation ist."

Viele prozessorientierte Unternehmen haben die Rolle des Global Process Owner (GPO) eingerichtet, der für die Definition und kontinuierliche Verbesserung der wichtigsten Prozesse zuständig ist (Mezihorak 2018). Diese Rolle ist besonders wichtig, wenn ein SSO eingerichtet wird, da SSO zumindest große Teile vieler Prozesse ausführen, die vom GPO verantwortet werden (Jäckle und Wolf 2013). Unsere Forschung hat verschiedene Governance-Modelle für die Platzierung der GPO-Rolle in Bezug auf die SSO gezeigt. Im Kontext der Transformation kommt ihr eine neue Bedeutung zu.

SSOs und Transformation

Viele Unternehmen sehen sich heute mit der Notwendigkeit konfrontiert, ihr Geschäft zu transformieren, was auf eine Reihe von Faktoren zurückzuführen ist, darunter zunehmender Wettbewerbsdruck, Klimawandel und Digitalisierung. Während die Transformation idealerweise proaktiv vorangetrieben wird, ist sie in den meisten Fällen eine Reaktion auf ein sich veränderndes Umfeld. Transformation kann verstanden werden als ein grundlegender und risikobehafteter Neustart eines Unternehmens, mit dem Ziel, eine drastische Leistungsverbesserung zu erreichen und die künftige Entwicklung des Unternehmens zu verändern (Reeves et al. 2018). Die Transformation wirkt sich auf Produkte und deren Bereitstellung, Strukturen, Prozesse, Systeme, Denkweisen, Verhaltensweisen und das Geschäftsmodell eines Unternehmens selbst aus.

Heutzutage müssen SSO von einem kostengünstigen Back-Office, das ständig versucht, weitere Kosteneinsparungen durch Prozessverbesserungen zu erzielen, zu einer treibenden Kraft im Unternehmen für die Transformation werden. Die Möglichkeiten für weitere Kosteneinsparungen durch Prozessverbesserungen werden immer geringer. Die Einsparungen durch Arbeitsarbitrage nehmen ab, da die Kosten in den Schwellenländern steigen. Automatisierung kann repetitive Aufgaben immer noch billiger erledigen als billige Arbeitskräfte (Kearney 2019). Stattdessen sind SSOs gut positioniert, um eine treibende Kraft für die Transformationsagenda des Unternehmens zu werden. Dies ist zurückzuführen auf:

- Die Arbeit von SSO ist weitgehend technologiegestützt, SSO verfügen über ein überdurchschnittliches IT-Know-how. Denn moderne Informations- und Kommunikationstechnologien sind erforderlich, um die Fernunterstützung von Geschäftseinheiten auf der ganzen Welt zu ermöglichen und die Zusammenarbeit und Koordinierung zu erleichtern, insbesondere über die Funktionen und geografischen Gebiete hinweg, die in GBS-Organisationen enthalten sind.
- Das Mandat der SSO für hohe Leistung und Effizienz fördert die Einführung von Technologien, die Effizienz ermöglichen. Es fördert auch die Erprobung neuer Arbeitsmethoden wie Lean Six Sigma und Agile, die dann im gesamten Unternehmen eingeführt werden können.
- Da sich die traditionell in SSO durchgeführten transaktionalen, standardisierten Prozesse besonders für die Automatisierung eignen, werden SSO zu einem Testfeld für die Digitalisierung im Unternehmen - Beispiel: In einem Pharmaunternehmen gibt es in der

SSO ein eigenes Automatisierungsteam, das die Automatisierung von Prozessen vorantreibt.

- SSO, vor allem in Form von GBS-Organisationen, sind oft die globalsten und funktionsübergreifendsten Organisationen in ihren Unternehmen, was sie von Natur aus dazu prädestiniert, die Transformation und Integration über Funktionen und geografische Einheiten hinweg voranzutreiben - Beispiel: In einem anderen Pharmaunternehmen hat GBS durch die Integration der Buchhaltungs- und Finanzprozesse über die verschiedenen Unternehmensbereiche hinweg die Integration des Konzernrechnungswesens und der Finanzorganisation im Unternehmen insgesamt vorangetrieben, auch außerhalb der GBS, wie der Leiter eines SSC dieses Unternehmens feststellt: "Wir gehen mehr und mehr in diese eine Finanzorganisation über. [GBS] spielt also eine große Rolle bei der Zusammenführung all dessen".
- SSOs verwalten einen Großteil der Daten, Prozesse und Technologien des Unternehmens, sei es in der Buchhaltung, der Personalabteilung, der IT oder anderen Funktionen. Damit ist die SSO in einer guten Position, um die Transformation dieser Prozesse voranzutreiben und dabei auf diese Technologien und Daten zurückzugreifen.
- SSO zeichnen sich durch einen jungen Talentpool aus, der digital versiert, agil und wissbegierig ist und Veränderungen vorantreibt. So erklärt ein Teamleiter in einem SSC eines Pharmaunternehmens: "In meinem Team habe ich 92 % Millennials, also ein Durchschnittsalter von 25 Jahren. Alle sind also jung und wollen so viele Dinge lernen. [...] Wir sind ein globaler Talentpool. [...] wir haben Erfahrung mit Tools wie SAP, wir haben Transformationserfahrung. [...] Wir sind, denke ich, die flexibelsten Leute hier".

Ein Leiter eines SSC fasst diese neue Rolle, insbesondere der GBS, zusammen:

"[GBS kann] sich abheben und bei bestimmten Projekten die globale Führung übernehmen, was bisher nicht der Fall war." (Leiter eines SSC, Chemieunternehmen)

Fallbeispiel: Alcon Corp.

Alcon ist ein aufschlussreiches Beispiel für ein Unternehmen, welches das Potenzial von SSO, erfolgreich die Transformation zu treiben, nutzt.

Die Alcon Corp. ist das weltweit führende Unternehmen im Bereich der Augenheilkunde. Das MedTech-Unternehmen wurde am 9. April 2019 von seiner Pharmamutter Novartis abgespalten. Alcon hat zwei globale Geschäftsbereiche - Vision Care und Surgical Business, die Produkte und Marketing verantworten. In der Vergangenheit war die Organisation regional ausgerichtet, wobei Funktionen wie die Beschaffung auf Länderebene organisiert wurden. Nach der Ausgliederung bestand eine wichtige Umstrukturierung im Zusammenhang mit der Gründung von GBS darin, alle Funktionen wie Finanzen einschließlich Beschaffung, Personal, IT, Qualität, Recht, Customer Operations und Innovation/F&E weltweit zu organisieren und zu integrieren. In diesem funktional-geführten Modell werden Kosten, Personal und Funktionsstrategien nun von den Funktionen global verantwortet. Die Regionen behalten nur noch die Verantwortung für Vertrieb und Service.

Zusammen mit den organisatorischen Veränderungen, die vom CTO des Unternehmens vorangetrieben wurden, wurde die GBS-Strategie vom Alcon Executive Leadership Team, einschließlich der geforderten Investitionen, mit den folgenden fünf Leitprinzipien bewilligt:

- 1) Umsetzung eines globalen funktionsgeleiteten GBS-Modells, das auf die Unternehmensstrategie abgestimmt ist
- 2) Beginn mit den Gründungsfunktionen Finanzen, Personal und IT
- 3) Umsetzung einer globalen Standortstrategie mit vier Centern auf der ganzen Welt
- 4) Zusammenlegung der GBS-Center mit bestehenden Niederlassungen von Alcon, um die vorhandene Infrastruktur, die Mitarbeiter und das lokale Geschäfts-Know-how zu nutzen

- 5) Nutzung von Insourcing als Mittel zur Erzielung von Skaleneffekten, besserer Qualität und Kosteneinsparungen

Der CTO saß von Anfang an mit den wichtigsten Entscheidungsträgern des Unternehmens an einem Tisch und wurde mit der Verantwortung für die Transformation betraut. Damit wurden die folgenden Herausforderungen angegangen:

- 1) Ausrichten von Mitarbeitern, Kosten und Prozessen auf Funktionen auf globaler Ebene, um vollständige Transparenz zu erreichen
- 2) Bündelung aller Unternehmensinitiativen unter „einem Transformationsdach“ zur besseren Priorisierung und Fokussierung
- 3) Abgestimmte Zielsetzung mit klar definierten angestrebten Ergebnissen
- 4) Konzentration auf die Transformationsprojekte mit dem höchsten Nutzen für das Unternehmen unter Berücksichtigung der erforderlichen Investitionen
- 5) Förderung einer neuen Unternehmenskultur, in der die Mitarbeiter durch Eigenverantwortung schnelle Entscheidungen treffen, um die Vereinfachung von Prozessen und die Minimierung von nicht wertschöpfenden Aufgaben zu unterstützen

Die Dynamik der über 24.000 Alcon-Mitarbeiter, die alle an einem Strang ziehen, war seit der Abspaltung vorhanden. Die Begeisterung darüber, ein unabhängiges Unternehmen zu sein, musste mit einem sehr guten Verständnis dafür einhergehen, warum eine Transformation benötigt wird, bei der es sich nicht einfach um eine Kostensenkungsübung handelt, sondern vielmehr darum, das Geld dort einzusetzen, wo es wirklich wichtig ist. Die Antwort war und ist, dass die Einsparungen aus der Umstrukturierung zur Finanzierung anderer Initiativen, Produktinnovationen sowie Vertrieb und Marketing verwendet werden können. Auch wenn diese Transformation einige Auswirkungen auf die bestehenden Arbeitsplätze bei Alcon haben wird, werden in einigen anderen Bereichen des Unternehmens neue Arbeitsplätze geschaffen.

Das Herzstück dieser Transformation ist die GBS-Organisation, Alcon Global Services (AGS). Schnelle Erfolge und Erfolgsgeschichten bei der Transformation wurden erzielt. Diese "neuen Arbeitsweisen" und die Dynamik in AGS wurde schnell wahrgenommen. Einer der wichtigsten Vorteile der ersten erfolgreichen Insourcing-Projekte war die Rückgewinnung des Know-hows über die Arbeit und die Schaffung der ersten operativen Grundlagen für die GBS-Center. Die Übernahme der End-to-End-Prozesse für die Funktionen eröffnete neue Möglichkeiten zur kontinuierlichen Verbesserung, Vereinfachung, Standardisierung und schließlich Automatisierung der bestehenden Systeme. Ende 2021 hatten die GBS-Center 1350 Mitarbeiter. GBS kann als der "Umsetzungsmaschinenraum" für die Transformation bei Alcon betrachtet werden, der die jeweiligen funktionalen Transformationspläne ermöglicht. Hier werden auch neue Arbeitsweisen wie Lean-Six-Sigma und AGILE Techniken erprobt und erfolgreich angewendet. IT hat beispielsweise viele Jahre lang nach der traditionellen Wasserfallmethode gearbeitet. In den GBS-Centern wurde die AGILE Arbeitsweise pilotiert und wird nun in der gesamten IT-Organisation eingeführt, unterstützt durch speziell entwickelte Lernprogramme.

Einige Funktionen haben nun damit begonnen, ihre eigenen funktionalen GPO-Teams zu bilden, wie die typischen Finanzfunktionen (Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung, Anlagenbuchhaltung, konzerninterne Buchhaltung, Reisekostenabrechnung), um die Verbesserungen und die Standardisierung weltweit voranzutreiben. Die Arbeit an den funktionalen End-to-End-Prozessen wird von den Funktionen in Angriff genommen und umgesetzt.

Neben der AGS-Organisation wird derzeit ein kleines Team von funktionsübergreifenden GPOs unter der Leitung des CTO eingerichtet und beauftragt, die Transformation über den funktionalen GPO-Bereich hinaus voranzutreiben. Funktionsübergreifende Möglichkeiten werden z.B. in den Bereichen Order-To-Cash und Procure-To-Pay identifiziert. Auf diese Weise werden Funktionen wie Vertrieb, Recht, Buchhaltung und Beschaffung als wichtige

Geschäftsprozesse funktionsübergreifend zusammengeführt. Dies ist eine Abkehr von der isolierten Arbeit allein in den Funktionen, und GBS hat bei dieser Umstellung eine Schlüsselrolle gespielt.

Die regelmäßigen Umfragen unter Alcon-Mitarbeitern zeigen, dass das Engagement über dem Benchmark liegt und dass die Belegschaft die Transformation von Alcon mit großem Engagement unterstützt. Gleichzeitig werden dreistellige M\$-Finanzziele wie ursprünglich eingeplant, erreicht.

Der jüngste Punkt auf der Agenda des CTO ist die digitale Transformation des Unternehmens. Bei den in den AGS-Centern bearbeiteten Dienstleistungen werden Chancen zur Digitalisierung verfolgt. Die AGS-Belegschaft, bestehend aus energiegeladenen, aufgeschlossenen Menschen mit einer Leidenschaft für Veränderungen, Verbesserungen und Technologie, ist die verlängerte Werkbank der GPOs und des Digitalteams.

Die Rolle von SSO bei der Transformation von Unternehmen

In diesem Beitrag wird festgestellt, dass es kein Patentrezept gibt. Je nach dem gewünschten Grad der funktionsübergreifenden Integration und dem gewählten Sponsoring durch die Unternehmensleitung kann die SSO unterschiedliche Rollen spielen (siehe Abb. 1).

- Abb. 1 etwa hier -

Effizientes Funktionales Back-Office

Häufig wird die SSO funktional von einer traditionellen Führungskraft der C-Ebene betreut. Meist ist dies der CFO. Dies hat zumeist historische Gründe, da in vielen Unternehmen das Rechnungswesen und die Finanzabteilung die ersten Funktionen waren, die Shared Services einrichteten. Als weitere Funktionen hinzukamen, blieb der CFO für die Leitung der SSO zuständig. Einige Unternehmen bevorzugen diese Lösung, da sie die etablierte funktionale Organisation nicht berührt. Die Funktionsleiter können weiterhin die tägliche Arbeit für ihre Funktion in der SSO kontrollieren. Gemeinsam bilden sie ein Führungsteam für die SSO, wobei der CFO an der Spitze dieses Teams steht. Der Nachteil ist, dass sich der CFO hauptsächlich auf die Kosten und die Finanzprozesse konzentriert. Dies wirft die Frage auf, inwieweit der CFO die Standardisierung und Transformation im gesamten Unternehmen verfolgen wird. Gleichzeitig sind die Funktionen in der SSO in dieser Konstellation in der Regel wenig integriert. Die Prozessverantwortung konzentriert sich auf einzelne funktionale Prozesse. Die SSO hat wenig Potenzial, eine Schlüsselrolle bei der Transformation zu spielen. Es spielt die traditionelle Rolle eines effizienten funktionalen Back-Offices, das sich darauf konzentriert, die Kosten durch effizienten und exzellenten Service zu senken.

Stationäre GBS-Organisation

Einige SSO werden zwar immer noch von einer traditionellen C-Ebene wie dem CFO geleitet, haben aber eine stärker funktionsübergreifende Perspektive etabliert, die sie zu einer GBS-Organisation macht. In diesen Konstellationen werden die verschiedenen Funktionen nicht einfach ohne weitere Integration in den SSC untergebracht. Sie versuchen, sie dort zu integrieren, wo es sinnvoll ist, insbesondere entlang funktionsübergreifender End-to-End-Prozesse. Ein Beispiel dafür ist der Order-to-Cash-Prozess, der von den Verhandlungen mit einem Kunden über den Vertragsabschluss, die Auftragserteilung, die Lieferung des gewünschten Produkts oder der Dienstleistung bis hin zur Rechnungsstellung an den Kunden und der Erfassung der Transaktion im Buchhaltungssystem reicht. Da mehrere Funktionen beteiligt sind, vom Vertrieb über die Rechtsabteilung bis hin zur Leistungserstellung und der Buchhaltung, werden sie in GBS koordiniert. Häufig wird ein funktionsübergreifendes GPO eingeführt, um den gesamten Prozess zu gestalten und

kontinuierlich zu verbessern. Dadurch ist GBS in der Lage, integrierte, effiziente Prozesse von Anfang bis Ende voranzutreiben. Im stationären GBS-Modell gibt es auch gemeinsame Dienste über Center und Funktionen hinweg, wie z. B. einen gemeinsamen Servicekatalog, Wissensmanagement und Customer Experience Management. Da die Governance jedoch nach wie vor bei einer traditionellen C-Ebene, liegt, gelten dieselben Einschränkungen wie oben beschrieben, wenn es darum geht, die Transformation im gesamten Unternehmen voranzutreiben.

Funktionaler Transformationstreiber

Einige SSO konzentrieren sich zwar weiterhin auf die Prozesse einer einzelnen Funktion, richten aber eine neue Governance ein. Sie unterstehen dem CTO oder einer anderen Führungskraft der C-Suite oder einer darunter liegenden Führungskraft, die keine Funktion vertritt, sondern den Auftrag hat, die Transformation voranzutreiben. In solchen Unternehmen kann die SSO eine wichtige Rolle dabei spielen, indem sie dazu beiträgt, die Transformation voranzutreiben und umzusetzen. Gemeinsame Dienste sind nicht das Hauptziel dieses Modells. Da die funktionsübergreifende Prozessintegration im SSO jedoch gering ist, erfolgen die Transformationsbemühungen nach wie vor funktionsbezogen.

GBS als Motor der Unternehmenstransformation

Einige wenige GBS-Organisationen kombinieren einen funktionsübergreifend integrierten Aufbau mit einer Governance-Struktur, in der GBS dem CTO des Unternehmens unterstellt ist. Durch diese Kombination ist die GBS in der Lage, eine wichtige Triebkraft für die funktions- und länderübergreifende Transformation zu werden. In diesen Unternehmen gibt es spezielle funktionsübergreifende GPO, die entweder innerhalb von GBS angesiedelt sind oder, falls sie außerhalb von GBS angesiedelt sind, arbeiten die Prozessmanager von GBS eng mit einem solchen GPO zusammen. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die kontinuierliche Verbesserung der funktionsübergreifenden Prozesse von den Mitarbeitern in GBS, die sie täglich durchführen, geprägt wird. Neben der Fokussierung der Transformation auf die Prozesse erhalten die Center- und funktionsübergreifenden gemeinsamen Dienste dedizierte Rollen und Mittel. Auf diese Weise wird eine umfassende GBS-Organisation als Transformationsmotor aufgebaut. Die Möglichkeiten dieses Modells gehen über die anderen beschriebenen Modelle hinaus, da die Schlüsselfaktoren organisatorisch (CTO, GPOs), finanziell (Investitionen in dedizierte Rollen) und kulturell (Transformationsmentalität auf allen Ebenen) angemessen berücksichtigt werden. Die Alcon Corp. ist ein Beispiel für dieses Setup.

In Tabelle 1 finden sich weitere Einzelheiten zu den vier Modellen. Wie auch aus der Tabelle ersichtlich ist, wurden zwei unterschiedliche Entwicklungspfade für SSO identifiziert. Die meisten begannen als "Effizientes Funktionales Back-Office" und strebten nach Effizienzsteigerungen in einer Funktion. Einige entschieden sich für die Integration mehrerer weiterer Funktionen und wurden so zu einer „Stationären GBS-Organisation“. Andere verfolgten weiterhin einen Ansatz, der sich hauptsächlich auf eine Funktion konzentrierte, aber Transformationsziele und -fähigkeiten entwickelte und sich zu einem „Funktionalen Transformationstreiber“ entwickelte. Einige Organisationen ergänzten dann die fehlenden Merkmale und wurden so zu „GBS als Motor der Unternehmenstransformation“.

- Tab. 1 etwa hier -

Empfehlungen

Allgemeine Empfehlungen

Das gewählte Modell für die SSO sollte zum Unternehmen passen:

- Grad der funktionsübergreifenden Integration: Wenn das Unternehmen einen starken funktionalen Fokus hat und die operative Exzellenz innerhalb der einzelnen Funktionen betont, dann sind die Optionen 3 oder 4 am besten geeignet. Wenn das Unternehmen funktionsübergreifende Synergien erzielen und funktionsübergreifende End-to-End-Prozesse vorantreiben möchte, wären die Optionen 1 oder 2 zu bevorzugen.
- Sponsorship für die Transformation: Wenn die Führungskräfte die Transformation zu einer strategischen Priorität machen und folglich die notwendigen Ressourcen für die Transformation investieren und eine transformationsorientierte C-Ebene ernennen, dann wird Option 2 oder 4 empfohlen, bei der die SSO ebenfalls an diese Führungskraft berichtet. Wenn die Transformation keine Priorität hat, sondern der Schwerpunkt auf einem effizienten laufenden Betrieb liegt, sind die Optionen 1 oder 3 zu wählen.
- Das vorgestellte Modell weist auf mögliche Entwicklungspfade für die SSO eines Unternehmens hin. Der Sprung von einem effizienten funktionalen Back-Office zu GBS als Transformationsmotor kann zu viel Aufwand auf einmal sein. Es wird empfohlen, Prioritäten zu setzen und einen der beiden Entwicklungspfade zu wählen. Sowohl Stationäre GBS als auch funktionale Transformationstreiber können die jeweils fehlende Dimension als nächsten Schritt in ihrer Entwicklung hinzufügen, um das volle Potenzial der SSO für ihr Unternehmen zu erreichen.

GBS als Motor der Unternehmenstransformation

Um die Vorteile von GBS als Motor der Unternehmenstransformation voll ausschöpfen zu können müssen einige wesentliche Voraussetzungen geschaffen werden:

- Alle bekannten Elemente für eine erfolgreiche Unternehmenstransformation müssen vorhanden sein (z. B. Transformation als oberste Priorität des Unternehmens, CTO auf C-Ebene, CTO als Eigentümer des Transformationsbudgets, eine integrierte und abgestimmte Transformations-Roadmap, Digitalisierung als integraler Bestandteil der CTO-Agenda).
- GBS sollte nicht nur funktionsübergreifend, sondern auch global standortübergreifend integriert sein, um den Wandel sowohl Standort- als auch funktionsübergreifend vorantreiben zu können.
- Gemeinsame Dienste in GBS sind ebenso wichtig, um die Transformation des Unternehmens voranzutreiben, z. B. durch die Einrichtung einer gemeinsamen webfähigen Benutzeroberfläche für interne Kunden, die funktions- und länderübergreifend Dienstleistungen von GBS anfordern.
- GBS treibt die Digitalisierung proaktiv voran und baut seine digitalen Kompetenzen kontinuierlich aus.

Wie ein Leiter eines SSC feststellte, ist GBS gut aufgestellt, um eine treibende Kraft zu sein:

"Wir erwerben hier verschiedene Fähigkeiten, [einschließlich] Transformationswissen. [...] Wir essen Veränderung zum Frühstück. Wissen Sie, das ist nichts Neues für [unsere Mitarbeiter]. Ich denke, das ist der Vorteil. Wir sind eine Drehscheibe für Veränderungen, eine Transformationsdrehscheibe." (Leiter eines SSC, Life Sciences-Unternehmen)

Anmerkungen

Bondarouk, Tanya (2014): Shared Services: New Opportunities for Research and Practice. In: Tanya Bondarouk (Hg.): Shared services as a new organizational form. Bingley, U.K: Emerald, S. IX–XII.

Howcroft, Debra; Richardson, Helen (2012): The back office goes global. Exploring connections and contradictions in shared service centres. In: *Work, employment and society* 26 (1), S. 111–127.

Jäckle, Joachim; Wolf, Sebastian (2013): Shared Services as Integrated Business Partners Manage End-to-End Processes. In: Frank Keuper und Kai-Eberhard Lueg (Hg.): Finance Bundling and Finance Transformation. Shared Services Next Level. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 293–314.

Kearney (2019): Digital resonance: the new factor influencing location attractiveness. The 2019 Kearney Global Services Location Index. Online verfügbar unter <https://www.kearney.com/digital/gсли/2019-full-report>, zuletzt geprüft am 13.08.2021.

Klimkeit, Dirk (2019): Global Business Services. In: *Intelligent Sourcing* (Summer 2019), S. 26–37.

Mezihorak, Petr (2018): Competition for control over the labour process as a driver of relocation of activities to a shared services centre. In: *Human Relations* 71 (6), S. 822–844.

Obwegeser, Nikolaus; Yokoi, Tomoko; Wade, Michael; Voskes, Tom (2020): 7 Key Principles to Govern Digital Initiatives. In: *MIT Sloan Management Review* 61 (3), S. 1–9.

Reeves, Martin; Faeste, Lars; Whitaker, Kevin; Hassan, Fabien (2018): The Truth about Corporate Transformation. In: *MIT Sloan Management Review* 59 (3), S. 1–7.

Richter, Philipp Clemens; Brühl, Rolf (2017): Shared service center research: A review of the past, present, and future. In: *European Management Journal* 35 (1), S. 26–38.

SSON (2020): State of the Global Shared Services Industry Report 2020. Value Proven. Every Day. Online verfügbar unter <https://www.ssonetwork.com/global-business-services/reports/sson-state-of-the-global-shared-services-industry-report-2020>, zuletzt geprüft am 12.08.2021.

SSON (2021): State of the Shared Services & Outsourcing Industry – Global Market Report 2021. How to 'stay ahead' in 2021. Online verfügbar unter <https://www.ssonetwork.com/continuous-improvement-process-improvement/reports/state-of-the-shared-services-and-outsourcing-industry-global-market-report-2021>, zuletzt geprüft am 12.08.2021.

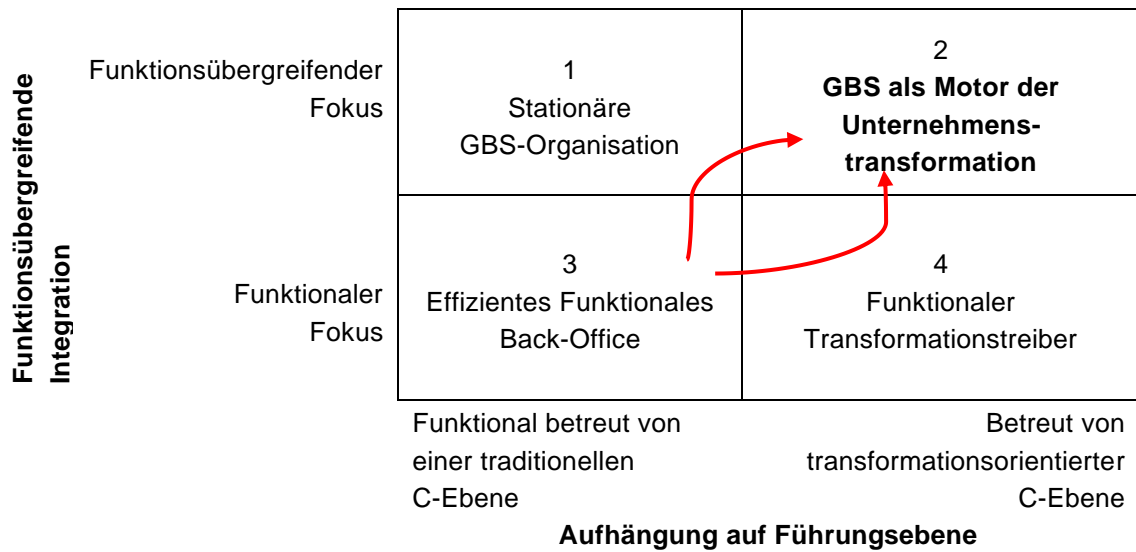


Abb. 1: Rollen von Shared-Services-Organisationen bei der Transformation von Unternehmen

| | Effizientes Funktionales Back-Office | Stationäre GBS-Organisation | Funktionaler Transformationstreiber | GBS als Motor der Unternehmens-transformation |
|--|---|--|--|--|
| Zweck und Schwerpunkt | Funktionale Effizienzgewinne | Funktionale und funktions-übergreifende Effizienzsteigerungen und begrenzte Transformation | Funktionale Effizienz und Transformation | Funktionale und funktions-übergreifende Effizienzsteigerungen und Transformation |
| Aufhängung auf Führungsebene | Funktional betreut von einer traditionellen C-Ebene oder darunter | Funktional betreut von einer traditionellen C-Ebene | Transformationsorientierte C-Ebene oder niedriger | CTO oder ähnliche transformationsorientierte C-Ebene |
| Funktionsumfang & Integration | Getrennte Organisation für jede Funktion | Umfasst mehrere Funktionen | Getrennte Organisation für jede Funktion | Umfasst mehrere Funktionen |
| Geografische Integration | Regionale, eigenständige Center | Global verwaltete integrierte Center | Global verwaltete integrierte Center | Global verwaltete integrierte Center |
| E2E-Prozess-Orientierung & GPO-Rollen | (Teilzeit) funktionale GPO-Rollen | Funktionale und funktions-übergreifende End-to-End-GPO-Rollen | Funktionale End-to-End-GPO-Rollen | Funktionale und funktions-übergreifende End-to-End-GPO-Rollen |
| Automatisierung & digitales Mindset | Einige funktionale Desktop- und RPA-Automation | Funktionale und funktions-übergreifende Desktop- und RPA-Automation | Digitale Denkweise, einschließlich Desktop- und RPA-Automation | Digitalisierung als integraler Bestandteil über RPA hinaus |

Tab. 1: Als Motor der Unternehmenstransformation schaffen SSO den größten Wert