

Shared Service
Center

Vom Business Process Outsourcing zu Shared Services



Vom Business Process Outsourcing zu Shared Services

Verwaltungsmodernisierung – Erfahrungen und Perspektiven
19. bis 21. Oktober 2005
Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer

Franz-Reinhard Habel
Sprecher Deutscher Städte- und Gemeindebund

Towards the OTHER Government

Quotes from the Dutch Minister for Government Renewal

(Source: Financieele Dagblad 15 September 2004)

“Government needs to cause **less bureaucracy** and needs to **perform better**”

“The **involvement of citizens** and their relationships with the government are key, from education to healthcare, from social welfare to public services. **IT plays a crucial role** in that.”

“All departments have to **review their core businesses again**; can activities be transferred to executive bodies or to the private sector, or be skipped at all? This is NOT an internal matter for “*The Hague*”, **it is a major cultural shift** amongst politicians and civil servants”

“There´s **no place any more for acting in silo’s** and focusing on minor interests. The OTHER Government will **act as ONE**, unorthodox, with renewed ways of working, across all existing relationships and interests”.

Public Sector in Deutschland heute

Shared Service
Center



Public Sector in Deutschland

12.550 Städte, Gemeinden und Kreise
in 16 Länder, Bund

25.000 Behörden

4,1 Millionen Mitarbeiter

164 Milliarden € Personalkosten

Kunden

82 Millionen Einwohner

davon 7,2 Millionen Ausländer

3,5 Millionen Betriebe

Zentrale Herausforderungen

Shared Service
Center

- Neuausrichtung auf Zukunftsaufgaben
 - Wirtschaft – Arbeit – Bildung – Sicherheit
- Katastrophale Haushaltssituation
 - Verschuldung – Kassenlage – steigende Anforderungen
- Demografische Entwicklung im Public Sector
 - 40 – 50 % verlassen in den nächsten zehn Jahren den öffentlichen Dienst
 - Überalterung – Spezialisten fehlen
- Einnahmesteigerungen und Leistungskürzungen reichen nicht mehr aus

**Gefragt sind neue innovative Lösungen,
die den Public Sector Value nachhaltig erhöhen**

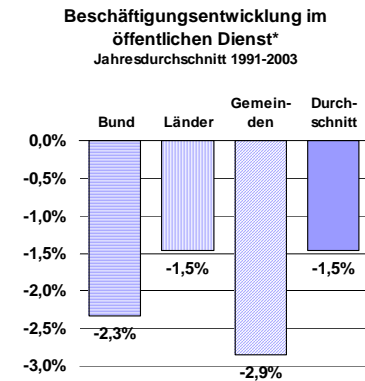
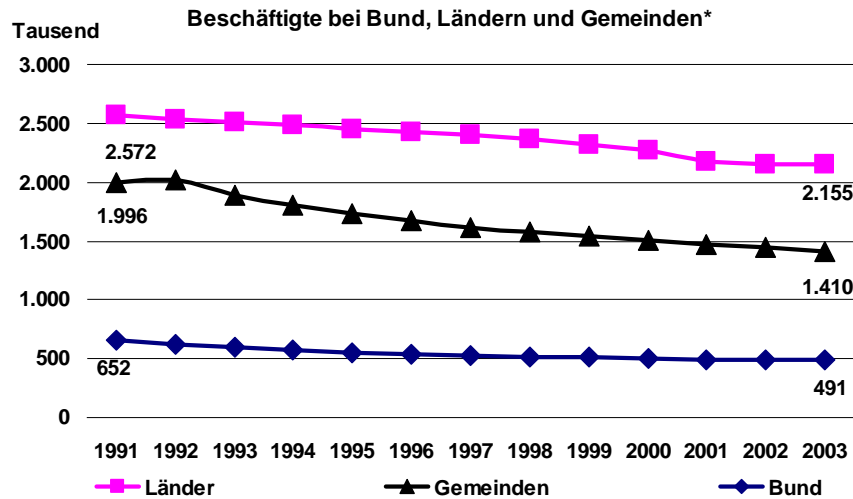
Öffentlicher Dienst in Deutschland

Shared Service
 Center

-	Mitarbeiter (Stand: 31.12.2004)	Personalausgaben(2003)
-	Bund:	0,49 Millionen 27,2 Mrd. Euro
-	Länder:	2,16 Millionen 97,1 Mrd. Euro
-	Kommunen:	1,40 Millionen 40,5 Mrd. Euro
-	Gesamt:	4,05 Millionen 164,8 Mrd. Euro
-	Verhältnis Administrativer/Wertschöpfender Bereich	
	40	60

Stellenabbau im Public Sector

Shared Service
 Center

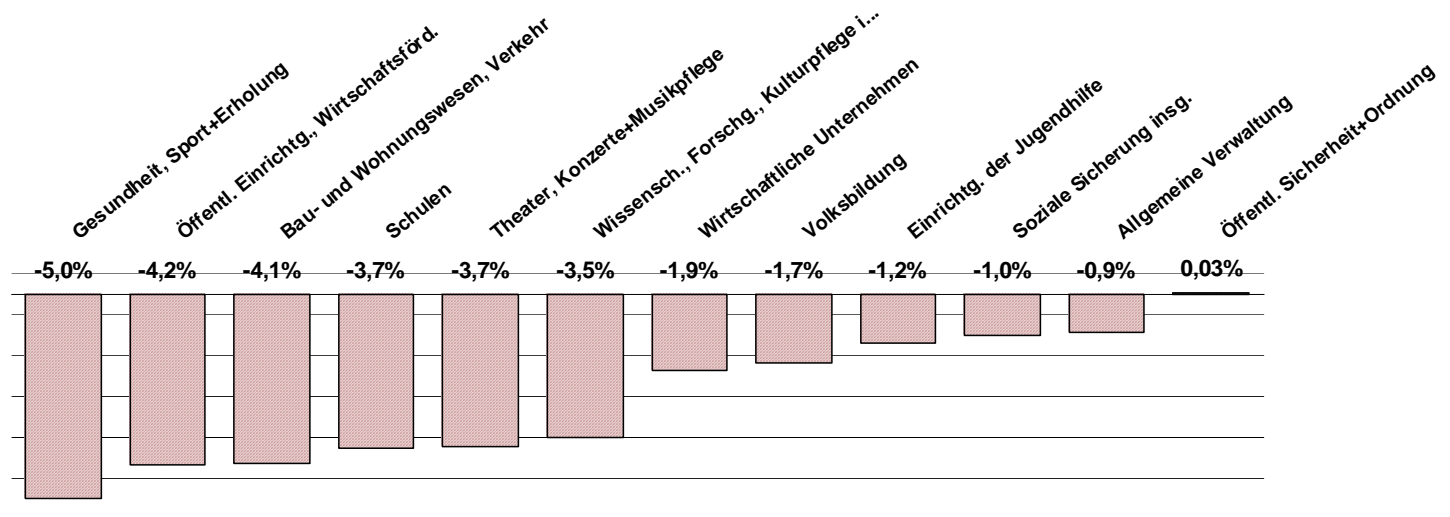


Quelle: Berechnung des DStGB nach Angaben des Statistischen Bundesamtes
 Rossbach

Abbau von Aufgaben im wertschöpfenden Bereich

Shared Service Center

Beschäftigungsentwicklung in den kommunalen Aufgabenbereichen
 Jahresdurchschnitt 1998-2003*



Quelle: Berechnung des DStGB nach Angaben des Statistischen Bundesamtes
 Rossbach

Public Sector in Deutschland heute

Shared Service
 Center



DStGB
 Deutscher Städte-
 und Gemeindebund

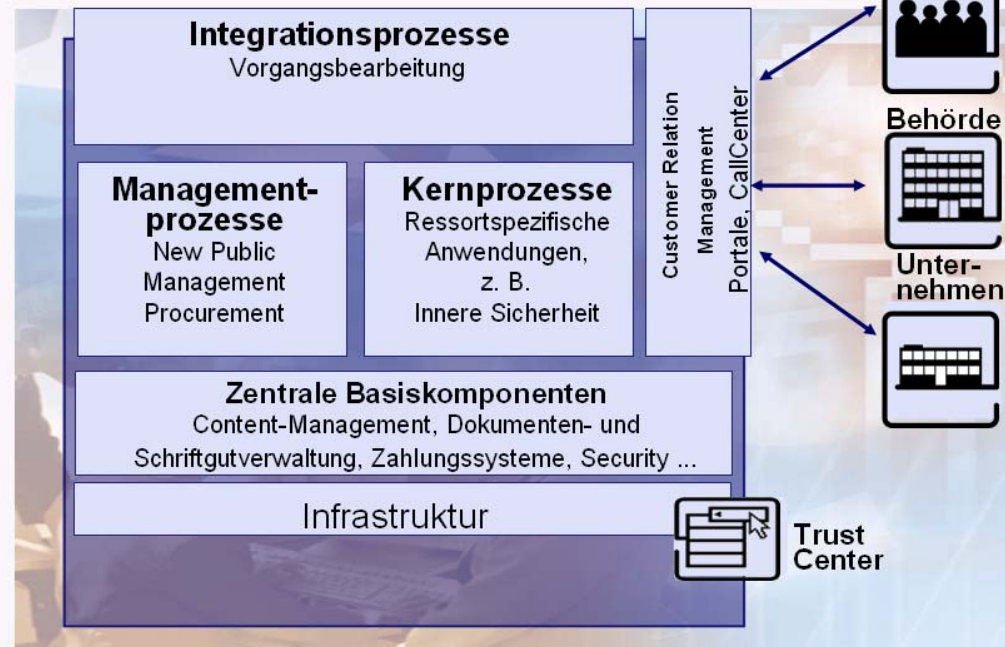
Inhalt

Herausforderungen

► Blick Public Sector

Neuausrichtung

Public Sector in Deutschland heute



Public Sector in Deutschland heute

Shared Service Center



DStGB
 Deutscher Städte- und Gemeindebund

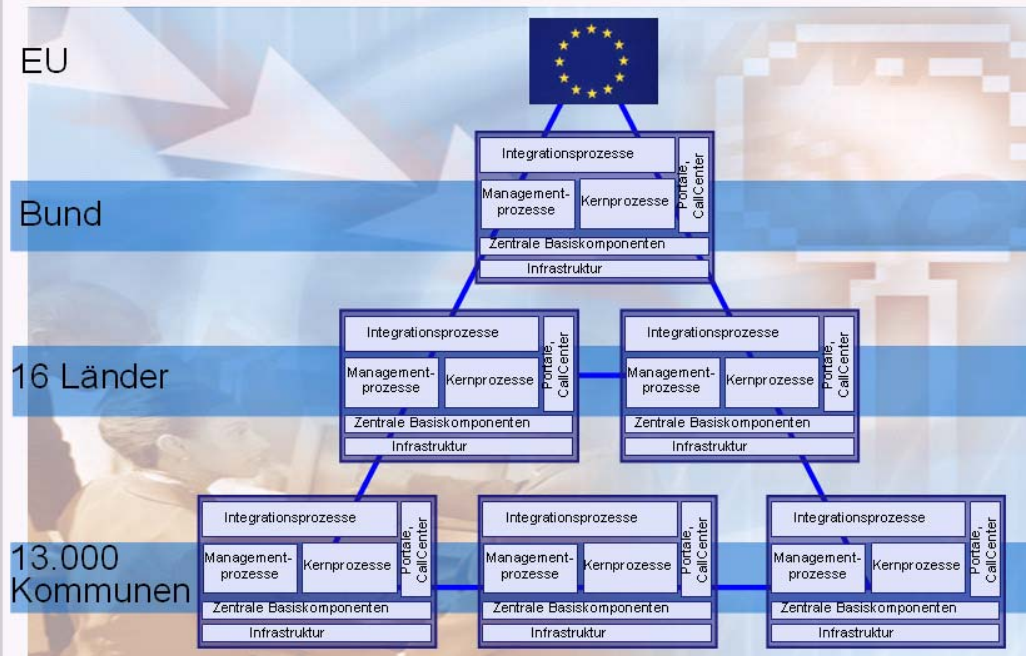
Inhalt

Herausforderungen

► Blick Public Sector

Neuausrichtung

Public Sector in Deutschland heute



Public Sector in Deutschland morgen

Shared Service
Center



DStGB
Deutscher Städte-
und Gemeindebund

Inhalt

Herausforderungen

Blick Public Sector

▶ Neuausrichtung

Public Sector in Deutschland morgen



Center für Webservices

Geschäftsprozess
Center I
(Verwaltungsservice-
Gesellschaften)

Geschäftsprozess
Center II
(Private oder PPP)

IT-Strukturen und Fallzahlen

Shared Service
Center

- 35 Millionen Lohnsteuerkarten
- 15 Millionen Kfz-Meldevorgänge
- 8 Millionen Meldevorgänge
- 3 Millionen Anfragen an das Melderegister
- 750 Millionen Rezepte
- 140 Rechenzentren
- 14.000 Kindergeldstellen im öffentlichen Dienst
- 4,05 Millionen monatliche Gehaltszahlungen von mehr als 5.000 Behörden

Was ist ein Shared Service Center?

Shared Service
Center

- Bündelung von Verwaltungs- und Unterstützungsfunktionen verschiedener Ministerien oder Behörden in einer zentralen, eigenständigen Dienstleistungsorganisation
- SSC sind Organisationseinheiten, die interne Dienstleistungen zur gemeinsamen Nutzung von Ressourcen innerhalb eines Konzerns bereitstellen

Ziele

Shared Service
Center

- **Allgemein:**
 - Bündelung von Dienstleistungen
 - Kostensenkung (bis zu 25 % möglich)
 - Verbesserung der Servicequalität durch Erhöhung der Kundenorientierung
 - Effizienzsteigerung
 - Freisetzung finanzieller sowie personeller Ressourcen
 - Qualitätsverbesserung in bürgernahen Servicebereichen
- **Spezialisierung**
 - Standardisierung von Prozessen sichert Erfahrungszuwachs aufgrund einer höheren Spezialisierung
- **Transparenz**
 - Standardisierung von Prozessen bewirkt größere Transparenz bei der Leistungserbringung
- **Kundenorientierung**
 - Angebot eines marktgerechten Service, um wettbewerbsfähig zu bleiben/werden
- **Kundenzufriedenheit**

PSSC Lage in Deutschland

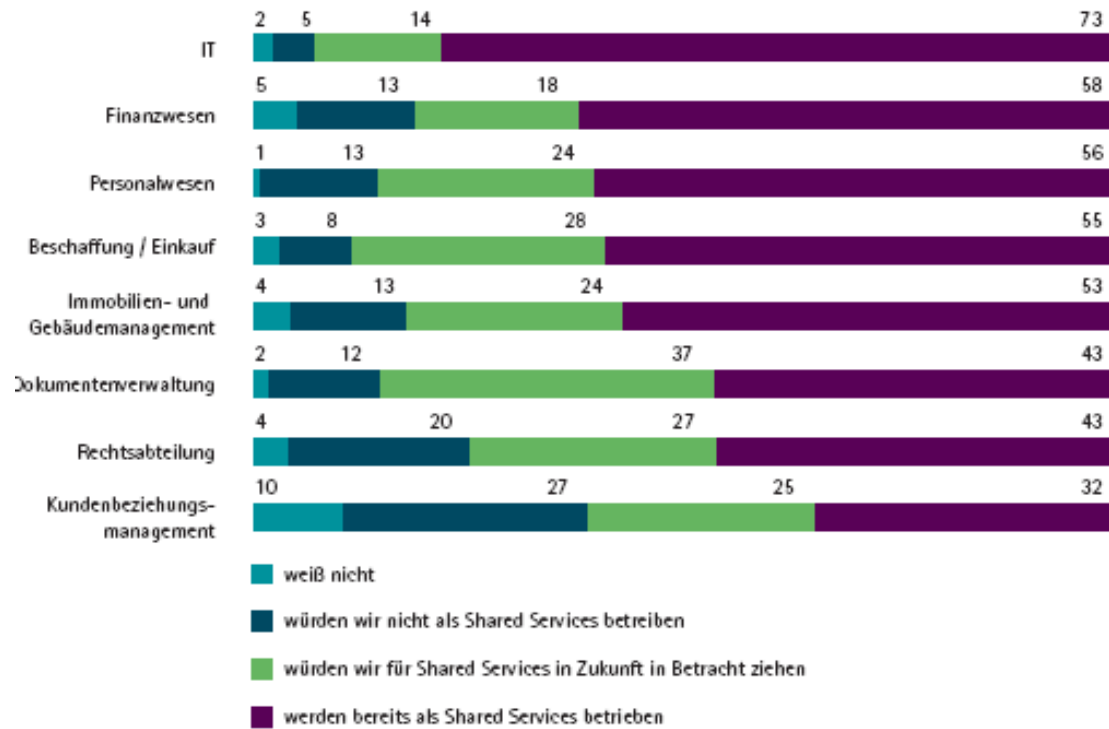
Shared Service
Center

- Viele Behörden haben bereits mit der Einführung verschiedener Elemente einer Shared Services Organisation begonnen
- wenige haben bislang alle Komponenten eingeführt
- keine konsequente Nutzung der Vorteile von Shared Services

Einschätzung PSSC in Deutschland

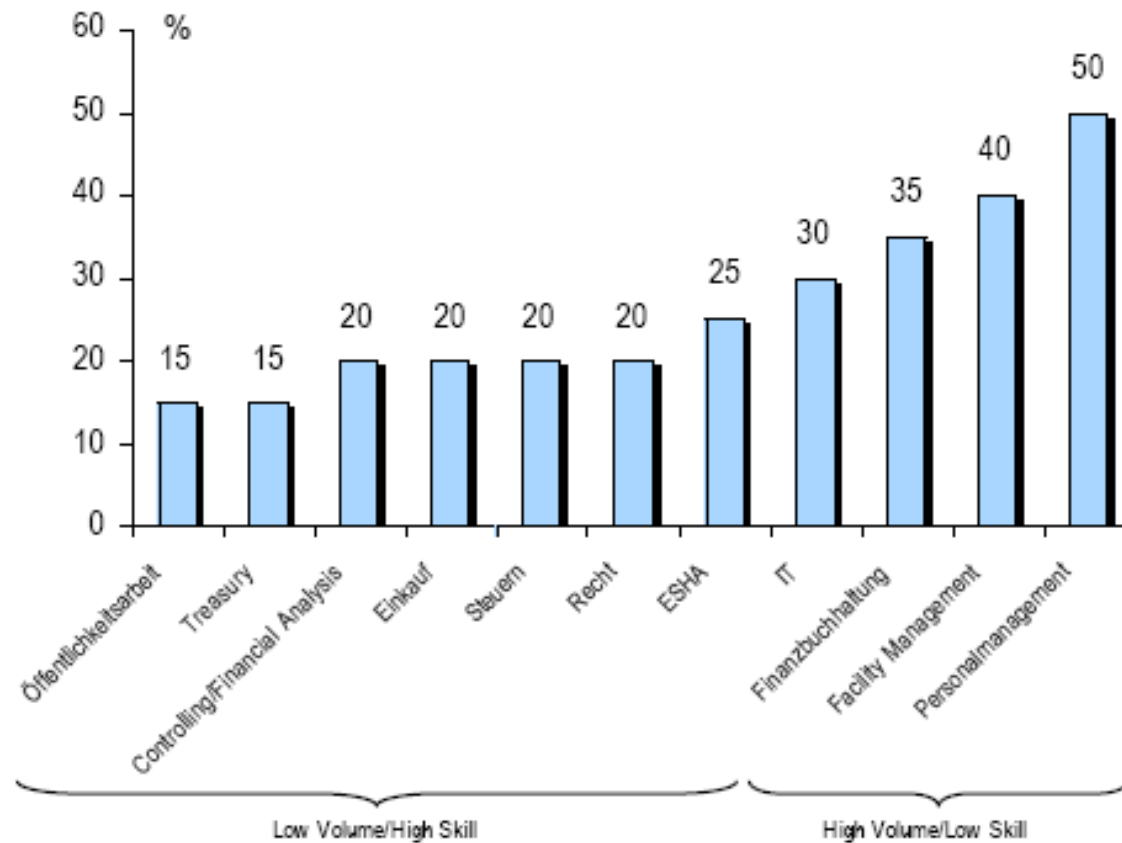
Shared Service Center

Welche Prozesse/Funktionen fallen derzeit in den Rahmen Ihrer Shared Services Organisation?



N = 94

Einsparpotentiale durch SSC in Prozent



Quelle: Aguirre et al., Booz Allen & Hamilton 1998.

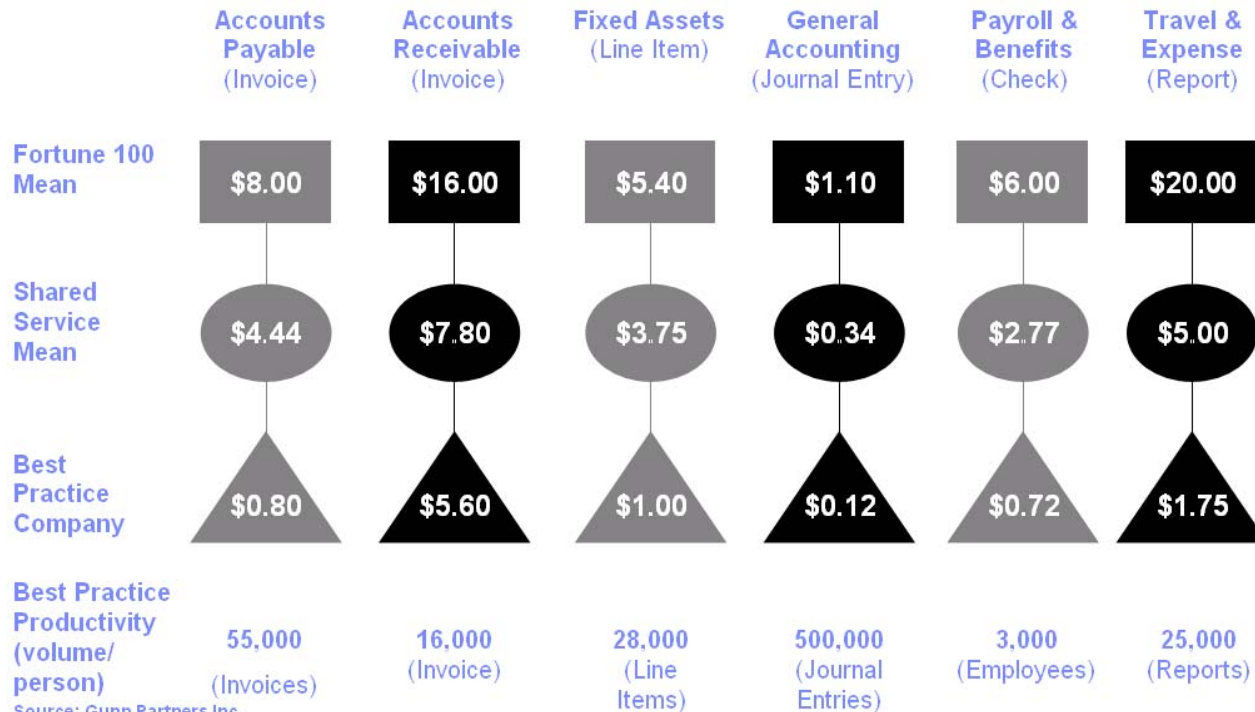
Shared Service
 Center

Transaktionskostenvergleich

Shared Service
 Center

SSC Public Sector 

Differences in Transaction Unit Costs



Source: Gunn Partners Inc.

Source: "Shared Services" Ashridge Strategic Management Centre
 (www.ashridge.com) For more details

Kostenreduzierung bei einer SSC-Lösung

Kostenreduzierung durch

- die **Standardisierung** von Prozessen
- die Senkung von **Personalkosten**
(Anderer Tarifvertrag, Personalabbau)
- die Nutzung von **Mengendegressionseffekten**
- die Nutzung von **Standortvorteilen**
(Förderprogramme und damit verbundene Steuereinsparungen)
- **Geringerer Aufwand** bei der Steigerung des Automatisierungsgrades bzw. bei Anpassungen in der Systemlandschaft
- **Entfall** nicht benötigter Services bzw. Reduktion des Leistungsumfangs

Strategische Vorteile einer SSC-Lösung

Shared Service
Center

Strategische Vorteile durch

- die **Konzentration** der Geschäftseinheiten auf Ihr Kerngeschäft
- verbesserten **Informationsfluß** und -zugriff
- den Aufbau von zentralem **Know-how** im eigenen Unternehmen
- eine einfachere **Skalierbarkeit der Prozesse** und Services
- die **Verbesserung der Führungsorganisation** durch Profit Center
- einen **Flexibilitätsgewinn** für Reorganisation, Akquisition und Veräußerungen

Qualitätsverbesserung bei SSC-Lösung

Qualitätsverbesserung durch

- eine **kundenorientierte Ausrichtung**
- einen erhöhten **Service Level**
- die Reduzierung der **Durchlaufzeiten**
- ein durchgehend hohes **Bearbeitungsniveau**
- **Bündelung** der Ressourcen/Experten an einem Ort
- Verbesserung der **Informationsgewinnung**
- standardisierte und optimierte Prozesse **Auf-/Ausbau von Prozeß-Know-how** und ggf. IT-Know-how

Risiken von SSC

Risiken	Erläuterungen
Menschen	<ul style="list-style-type: none"> ■ unterschiedliche Kultur ■ unterschiedliche Sprache ■ Ängste der Mitarbeiter vor Downsizing, Machtverlust, Ortswechsel und/oder Kontrollfunktion des SSC
Prozesse	In den lokalen Einheiten bestehende Prozesse sind nicht kompatibel und nicht standardisierbar.
Technologie	In den lokalen Einheiten bestehende Technologien sind nicht kompatibel und nicht integrierbar.
Organisation	Unterschiedlich rechtliche Rahmenbedingungen.

Machbarkeitsstudie zur Bildung eines SSC

1. Frage: Aufgabenbezogene Machbarkeit

- Vorhandensein bündelungsfähiger Aufgaben
- Mehrfachaufgaben

2. Frage: Kosten-/Nutzenbezogene Vorzugswürdigkeit

- Volumenvorteile
- Leistungsvorteile
- Standortfrage

3. Frage: Machtbezogene Durchsetzbarkeit

- Einflussssysteme, Durchsetzungsvermögen, Machtverteilung
- Mitarbeitervertreter

Quelle: Krüger/Danner 2004.

Fragen

Shared Service
Center

- 1. Wie ist die Vorgehensweise?**
- 2. Welche Felder sind für PSSC geeignet?**
- 3. Wie sieht es mit den rechtlichen Rahmenbedingungen (u.a. Vergaberecht, Haftungsrecht) aus?**
- 4. Was sind die Erfolgsfaktoren für PSSC?**
- 5. Was sind die Hemmnisse?**
- 6. Welche Rolle spielen die Rechenzentren?**
- 7. PSSC für wen (Kommunen, Bund, Länder oder für alle gemeinsam)?**
- 8. Wer sind die richtigen Partner?**