

# Dezentrale Abläufe in einen Topf werfen

Dr. Frank Wißkirchen

Erschienen in: Personalwirtschaft, 9/2002, S. 34-39

Die Diskussion über das heute schon in vielen Finanzbereichen von Unternehmen umgesetzte Konzept der Shared Service Center wird derzeit auch in den Etagen des Topmanagements im Personalwesen geführt. Positive Erfahrungen von Shared Service Center im Finanzbereich legen eine Implementierung dieses Ansatzes im Personalbereich nahe. Um den derzeitigen Stand zum Thema Shared Service Center im Personalbereich festzustellen, hat KPMG Consulting AG im Frühjahr eine Unternehmensbefragung durchgeführt. Von den 80 auswertbaren Rückläufern gaben immerhin 20 Unternehmen an, heute schon über ein Shared Service Center im Personalbereich zu verfügen und 4 Unternehmen befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung in der Implementierungsphase. Weitere 19 Unternehmen hatten das Thema schon diskutiert oder einen Business Plan erstellt. Für knapp die Hälfte (37 Unternehmen) der Teilnehmer spielt Shared Services bisher keine Rolle.

Als grundsätzliches Ergebnis aus der Unternehmensbefragung und aus eigenen Erfahrungen mit Unternehmen ist festzustellen, dass der Status Quo der Shared Service Center im Personalbereich von zwei Entwicklungen geprägt ist. Zum einen wird der Shared Services Ansatzes vor dem Hintergrund der Zusammenlegung gleicher Personalprozesse aus dezentralen Organisationen in ein Shared Service Center diskutiert. Zum anderen wird in vielen Unternehmen derzeit über das Konzept nachgedacht, bestehende Zentralbereiche in ein Shared Service Center umzuwandeln. Auf diese Entwicklungen wird im weiteren näher eingegangen.

## Von der Dezentralisierung zum Shared Service Center

Viele Unternehmen verfügen heute über einen hohen Dezentralisierungsgrad ihrer Personalprozesse. Abbildung 1 zeigt als Ergebnis der Unternehmensbefragung, welche Hauptprozesse heute in Unternehmen mit Tochter- oder Beteiligungsgesellschaften zentral oder dezentral durchgeführt werden.

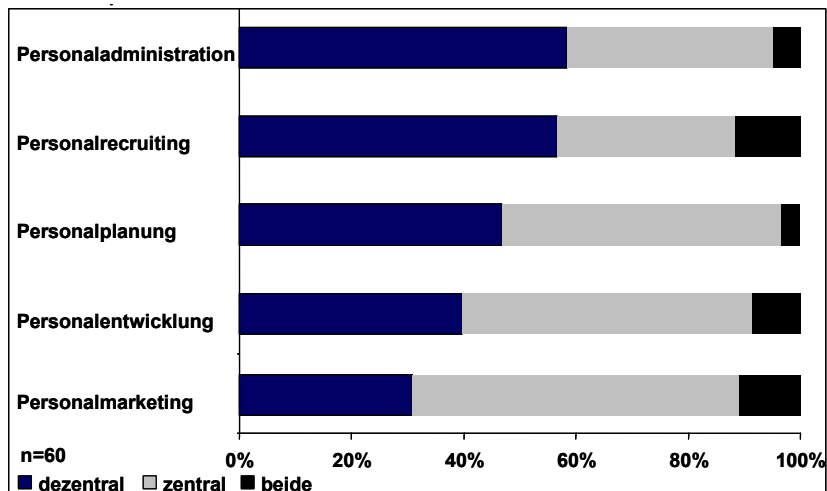





Abbildung 1: Dezentralisierungsgrad von Hauptprozessen im Personalwesen

Diese Dezentralisierung ist zum einen Ergebnis der Dezentralisierungs- und Segmentierungsstrategie der 80er Jahre, aber auch Akquisitionen und Fusionen führen dazu, dass in der neu geschaffenen Organisation dieselben Personalprozesse an unterschiedlichen Standorten durchgeführt werden. Häufig mit dem Ergebnis

- lokal unterschiedlicher Abläufe derselben Prozesse,
- heterogener Systemlandschaften,
- hohen Infrastrukturbedarfs,
- Bindung von Managementkapazitäten für „Verwaltungs“-Prozesse anstelle von „Entscheidungs“-Prozessen.

Dies führt zwangsläufig zu ineffizienten Prozessen und Fehlallokation von Ressourcen. In Verbindung mit dem steigenden Druck, die Kosten im Personalbereich zu senken, werden Überlegungen angestellt, bestimmte dezentrale Personalprozesse (wieder) zusammenzulegen. Ziel ist es, durch die Zusammenlegung sowohl Synergien als auch Skaleneffekte zu nutzen und dadurch die Kosten zu reduzieren. Dies ist in der Organisationsentwicklung nichts Neues, sondern entspricht dem Organisationskonzept der Zentralisierung. Dem positiven Ziel der Kostensenkung durch Zentralisierung stehen jedoch bekannte Nachteile von Zentralbereichen gegenüber: Formalisierung und Regulierung der dezentralen Einheiten durch eine funktionsorientierte Zentralstelle mit geringer Flexibilität bei unterschiedlichen Bedürfnissen der selbständigen Gesellschaften. Geringe Motivation der Mitarbeiter in Zentralbereichen, sowie häufig Abrechnung der Leistung über Umlagen oder wenig verursachungsgerechte Verrechnungspreise sind oftmals ebenfalls zu beobachten.

Mit der Zusammenlegung der Prozesse in ein Shared Service Center anstelle in einen Zentralbereich sollen die Nachteile von Zentralbereichen vermieden, gleichzeitig aber die Vorteile der Kostenreduzierung realisiert werden. Weitere Ziele, die mit einem Shared Service Center erreicht werden, zeigt Abbildung 2.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualitätssteigerung durch optimierte/standardisierte Prozesse</li> <li>■ Qualitätssteigerung durch spezialisierte, motivierte Mitarbeiter</li> <li>■ Aufbau von zentralem IT-Know-how</li> <li>■ Aufbau von zentralem Prozess-Know-how</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aufbau internes Kunden-Lieferanten-Verhältnis</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Konzentration auf Kerngeschäft bei Geschäftsbereichen</li> <li>■ Verbesserung der Führungsorganisation</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reduzierung der Durchlaufzeiten</li> <li>■ Verbesserung der Informationsgewinnung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kostenreduzierung durch Economies of scale</li> <li>■ Reduzierung von Overheadkosten</li> </ul>

**Abbildung 2: Kostenreduzierung ist nicht das einzige Ziel von Shared Service Center** Eine Unterscheidung der beiden Organisationseinheiten „Zentralbereich“ versus „Shared Service Center“ ist nicht immer einfach zu treffen:

- Zentralbereiche stellen Ressourcen für HR Dienstleistungen zur Verfügung; in Shared Service Center legen dezentrale Business Units ihre Ressourcen zusammen.
- Zentralbereiche planen die Leistungserstellung; die Personalleistungen von Shared Service Center werden von den dezentralen Organisationseinheiten geplant .
- Zentralbereiche streben Kostensenkung durch Mengeneffekte und Standardisierung an; Service Center streben eine Optimierung von Kostensenkung und Realisierung individueller Anforderungen der internen Kunden an. In der Optimierung der beiden Ziele Kostensenkung und Realisierung

der Kundenanforderungen zeigt sich der größte Unterschied zu den Zentralbereichen. Weitere Unterschiede leiten sich aus den in Abbildung 3 dargestellten wesentlichen Merkmale eines Shared Service Center ab.



**Abbildung 3: Merkmale heutiger Shared Service Center** In Shared Service Center werden interne Dienstleistungen zusammengelegt, die den dezentralen Geschäftseinheiten als interne Kunden zur Verfügung gestellt werden. Shared Service Center erbringen ihre Leistungen effizient und wettbewerbsfähig sowie marktorientiert und serviceorientiert. Sie sind überwiegend operativ tätig, die Ordnungsfunktion für das Personalwesen verbleibt weiterhin in der Holding oder AG. Und Shared Service Center verfügen über die Durchführungsverantwortung der Leistungserstellung, während die Planungs- und Kontrollverantwortung bei den internen Kunden liegt.

### Frage nach der Notwendigkeit einer rechtlichen Ausgliederung

Zur Erreichung der mit einem Shared Service Center angestrebten Ziele ist es notwendig, dass diese Organisation weitgehend selbständig handeln kann und nicht, wie für Zentralbereiche üblich, in eine Planungs- und Budgetsteuerung durch das Mutterunternehmen eingebunden ist. Um möglichst selbständig handeln zu können, wird häufig die Forderung erhoben, Shared Service Center sollten sowohl wirtschaftlich als auch rechtlich selbständige Organisationseinheiten sein. Um so überraschender war das Ergebnis der KPMG-Umfrage, wonach zum Zeitpunkt der Befragung von den existierenden Shared Service Center nur 16% rechtlich

selbständig, hingegen aber 84% nicht ausgegliedert waren. Und auch in der wirtschaftlichen Ausgestaltung der Shared Service Center überraschte der hohe Anteil an Cost Center (79%) im Vergleich zu den Profit Center (21%).

Es stellt sich die Frage, worin die Vorteile einer rechtlichen Ausgliederung liegen, bzw. welche Merkmale eines Shared Service Center in der Form eines rechtlich unselbständigen Zentralbereiches nicht realisiert werden können.

Folgende Chancen, die mit einer Ausgliederung realisiert werden können, lassen sich in der Praxis beobachten:

- neben der Ergebnisverantwortung besteht eine bessere Möglichkeit, das Ergebnis durch eigenes Handeln zu beeinflussen;
- höhere Flexibilität in der Reaktion auf Kundenanforderungen;
- erhöhte Akzeptanz des Service Center bei den internen Kunden durch eigenen Namen und wenn möglich räumliche Trennung vom Sitz der Hauptverwaltung;
- das Management der dezentralen Einheiten verhandelt über Leistungen und Preise lieber mit einem selbständigen Dienstleister als mit dem Leiter eines Zentralbereiches innerhalb einer Holding oder AG;
- kein verlängerter Arm der Holding oder AG, geringere Gefahr der Einflussnahme;
- Möglichkeit von Marktzugang und Drittgeschäfte;
- größerer Zwang einer effizienten Leistungserstellung im Wettbewerb mit anderen Dienstleistern;
- höhere Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, da Personalleistungen das Kerngeschäft des Shared Service Center darstellen;
- aus Sicht des Mutterunternehmens: Flexibilitätsgewinn für Akquisitionen, Verkäufe, Börsengang.

Allerdings hat sich gezeigt, dass eine rechtliche Ausgliederung auch Risiken beinhalten kann.

- Identifikationsprobleme von Mitarbeitern, die nicht mehr Angestellte eines Unternehmens mit positivem Image und bekanntem Firmennamen sind;
- zusätzliche Kosten einer selbständigen Einheit für die eigene notwendige Administration;
- bei Marktzugang besteht Gefahr, dass bei dezentralen Einheiten Kosten durch zusätzliche Einkaufsaktivitäten entstehen.

Ein immer wieder diskutiertes Problem ist die Zusammenarbeit eines ausgegliederten Shared Service Center mit dem Mutterunternehmen. Auf der einen Seite ist es als Dienstleister den Anforderungen seiner Kunden verpflichtet, auf der anderen Seite soll es als Tochterunternehmen die Vorgaben der Holding oder AG erfüllen. Das Schnittstellenmanagement dieser Dreierbeziehung muss die unterschiedlichen Ziele und Interessen der Beteiligten berücksichtigen. Damit ist ausgeschlossen, dass das Shared Service Center Aufgaben wahrnimmt, die in der Ordnungsfunktion oder Richtlinienkompetenz der Muttergesellschaft liegen. Strategien und Richtlinien sind von den verantwortlichen Zentralstellen unmittelbar in die Gesellschaften (einschließlich des Shared Service Center) zu kommunizieren. Auch die Kontrollfunktion für deren Einhaltung liegt in der Verantwortung des zentralen Personalmanagement, da das selbständige Shared Service Center keine Weisungsbefugnis gegenüber seinen Kunden besitzt. Natürlich hat auch das Shared Service Center die Vorgaben, Vorschriften und Richtlinien des Mutterunternehmens in der Umsetzung zu berücksichtigen.

Diese Anforderungen, in Verbindung mit den Merkmalen eines Shared Service Center, machen deutlich, dass nach wie vor zentrale Ressourcen in einer Holding vorgehalten werden müssen.

## Vom Zentralbereich zum Service Center

Häufiger als in anderen betrieblichen Funktionsbereichen wird im Personalwesen das Thema „Shared Service Center“ vor dem Hintergrund der Reorganisation von Zentralbereichen diskutiert. Darauf weisen auch einige Ergebnisse der Studie hin, wie z.B. die Durchführung der strategischen Planung in einem Shared Service Center oder auch der geringe Anteil an ausgegliederten Shared Service Center.

Hierfür gibt es im wesentlichen zwei Gründe: die Personalprozesse werden heute schon weitgehend zentral für eine größere Anzahl dezentraler Gesellschaften erbracht. Oder aber, es besteht eine Mischform aus zentraler und dezentraler Leistungserstellung. Beispiele hierfür sind: Personalprozesse mit strategischem Charakter und Ordnungsfunktion werden zentral erbracht (strategische Personalplanung, Personalmarketing, Management Development, etc.), während Transaktionsprozesse (Lohn- und Gehaltsabrechnung) und andere operative Prozesse (Personal Recruiting, Personaladministration, Aus-/Fortbildung, etc.) dezentral organisiert sind.

In dem Fall, bei dem die Personalprozesse heute schon weitgehend zentralisiert sind, lassen sich mittels einer Prozessanalyse diejenigen Prozesse identifizieren, die für ein Shared Service Center geeignet sind. Auszuschließen sind hierbei Prozesse, die auch weiterhin zentral verantwortet werden müssen, wie alle strategischen Personalprozesse, Prozesse mit Ordnungsfunktion oder Richtlinienkompetenz. Als Kriterium für diese Prozessauswahl können die Operationalisierbarkeit der Leistung und deren Bewertung mit Preisen gewählt werden. Die Unterscheidung zwischen Pflichtleistungen, die eine Holding oder AG zu erbringen hat und von den Gesellschaften abzunehmen ist, sowie Wahlleistungen, die das Shared Service Center erbringt und von den Gesellschaften abgenommen werden können, hilft nur bedingt bei der Auswahl, da das Shared Service Center auch Pflichtleistungen erbringen kann. Sind die Prozesse für das Shared Service Center identifiziert, müssen die schon beschriebenen Merkmale installiert werden. Die Erstellung eines Leistungskataloges und Preiskonzeptes ist dabei allein nicht ausreichend. Insbesondere die Kunden- und Serviceorientierung stellen für bisherige Zentralbereiche oftmals eine Schwierigkeit dar, weil für die Mitarbeiter der notwendige Veränderungsprozess nur über einen langen Zeitraum möglich ist. Ist für dieses Shared Service Center keine Ausgliederung geplant, fällt es häufig schwer, den internen Kunden den Unterschied zur bisherigen zentralen Leistungserstellung deutlich zu machen. Hier haben sich die Einbindung von Verantwortlichen aus den Gesellschaften bei der Prozessgestaltung und Definition des zukünftigen Dienstleistungsportfolios ebenso bewährt, wie der Einsatz von Benchmarks mit anderen Shared Service Center oder Dienstleistern am Markt. Die Ergebnisse dieses Benchmark können in die Gesellschaften kommuniziert werden und gleichzeitig Ziele abgeleitet werden, wie z.B. Senkung der Prozesskosten und damit der Preise für die Leistungen um einen bestimmten Prozentsatz jährlich.

Aus pragmatischer Sicht sollte bei dieser Vorgehensweise von dem Begriff „Shared Service Center“ abgesehen werden, um nicht zusätzliche Erklärungsprobleme zu schaffen. Da zum einen keine Prozesse aus den dezentralen Gesellschaften zusammengelegt werden und zum anderen die Gesellschaften auch vorher schon vom Zentralbereich die Leistungen bezogen haben, sollte im Rahmen einer Reorganisation der Begriff des „Service Center“ ausreichend sein. Auch muss manchmal festgestellt werden, dass „Shared Services“ als Modebegriff verwendet wird, wenn ein Zentralbereich einzig das Ziel hat, seine bisher umlagefinanzierten

oder sogar bisher ohne Verrechnung zur Verfügung gestellten Leistungen, in Zukunft von den Gesellschaften über ein Preissystem bezahlen zu lassen.

Besteht hingegen für die heutige Organisation des Personalwesens eine Mischform aus zentraler und dezentraler Leistungserstellung, so kann durch eine Zusammenlegung der dezentralen Prozesse und der zentralen Prozesse – unter Berücksichtigung der beschriebenen Einschränkungen – ein Shared Service Center realisiert werden. Hierbei sind die schon vorgestellten Merkmale eines Shared Service Center zu realisieren.

Für den Fall einer heutigen Mischform der Personalorganisation, bei dem jedoch nur die bestehenden zentralen Prozesse des Personalwesens in ein „Shared Service Center“ eingebracht werden sollen, die dezentralen Prozesse aber unangetastet bleiben, ist mit erheblichen Schwierigkeiten zu rechnen. Zum einen handelt es sich bei den zentralen Prozessen häufig schon um jene, die sinnvollerweise in der Holding oder AG durchgeführt werden (strategische Prozesse, Ordnungsfunktion, Richtlinienkompetenz, etc.), zum anderen werden die für ein Shared Service Center typischen Prozesse wie Transaktionsprozesse und operative Prozesse von den Gesellschaften selbst durchgeführt. Die Erfahrung aus einer Reihe von Unternehmen zeigt, dass es häufig die Angst vor den Widerständen und die Komplexität des Projektes sind, die eine Konsolidierung der dezentralen Prozesse verhindert. Hier steht im wesentlichen eine „interne Optimierung“ als Ansatz für Effizienzsteigerungen des Zentralbereiches im Vordergrund, mit dem Ziel einer serviceorientierten Ausgestaltung des Zentralbereiches. Auch hier sollte auf den Begriff des Shared Service Center verzichtet werden, stattdessen von einer internen Optimierung des Zentralbereiches mit Einführung von serviceorientierten Merkmalen gesprochen werden.



**Abbildung 4: Der Zentralbereich auf dem Weg zum Shared Service Center** Da in der Praxis die Zahl dieser Mischformen anstelle der reinen Shared Service Center sehr hoch ist, hat KPMG Consulting AG das Konzept des „serviceorientierten Zentralbereiches“ entwickelt und mehrfach erfolgreich umgesetzt. Dabei werden möglichst wenig Merkmale von Zentralstellen übernommen und möglichst viele Merkmale der Shared Service Center implementiert, wie Abbildung 4 zeigt. Die Ausführungen machen deutlich, dass es sich bei dem Shared Services Ansatz um ein strategisches Organisationskonzept für das Personalwesen handelt. Sowohl die zu erwartenden Widerstände als auch die Komplexität des Projektes stellen hohe Anforderungen an das Projektmanagement. Je nach Ausgangssituation und bestehendem Dezentralisierungsgrad müssen unterschiedliche Ansätze für die

Implementierung gewählt werden. Mit erfolgreicher Umsetzung dieser Projekte sind Shared Service Center durchaus eine wettbewerbsrelevante Organisationsform für das Personalwesen der Zukunft.