

Shared Services Organisationen (Teil 1) – Kosten senken durch Bündeln von Prozessen

Dr. Frank Wißkirchen

Erschienen in: HR Services, 2/2002, S. 38-40

Immer mehr Unternehmen gehen angesichts des Kostendrucks in den administrativen Bereichen dazu über, ausgewählte Verwaltungsprozesse in Service Center zusammenzulegen, um durch die Nutzung von Synergien und Standardisierung Effizienzvorteile zu erlangen. Das Shared Services Konzept basiert auf dem Ansatz, gleiche Prozesse aus mehreren Geschäftsbereichen in einer selbständigen Organisationseinheit zusammenzuführen.

Diese Entwicklung ist auch in den Personalbereichen der Unternehmen erkennbar. Dabei ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, daß Shared Services Organisationen nicht die Merkmale von Zentralbereichen aufweisen, sondern die eines service- und wettbewerbsorientierten Dienstleisters. Im ersten Teil wird der Ansatz des Shared Services Konzepts beschrieben, sowie Prozessauswahl und Organisationsstruktur der Shared Services Organisation dargestellt.

Der Shared Services Ansatz für den Personalbereich

Aufgabe und Ziel der heutigen Personalbereiche ist es, im Wettbewerb um Gewinnung und Bindung der besten Mitarbeiter und Führungskräfte zu bestehen sowie gleichzeitig mit entsprechenden Arbeitsstrukturen und Arbeitsformen ein attraktiver Arbeitgeber zu werden. Dabei zeigt sich ein Wandel bei den Personalverantwortlichen - weg vom Personalverwalter und hin zum Personalberater. Aufgrund der Dezentralisierungsstrategie in den vergangenen Jahren, liegt die Personalverantwortung häufig bei den selbständigen, dezentralen Geschäftseinheiten, die hierfür an verschiedenen Standorten entsprechende Mitarbeiter und Ressourcen vorhalten.

Durch die dezentralen Zuständigkeiten für administrative Leistungen, lassen sich auch für die Personalprozesse zunehmend folgende Entwicklungen beobachten:

- *lokal unterschiedliche Abläufe gleicher Personalprozesse*
- *ineffiziente und ineffektive Prozesse*
- *nicht standardisierte DV-Systeme*
- *hoher Infrastrukturbedarf*

Aufgrund dieser Ineffizienzen und Fehlallokation von Ressourcen sowie des steigenden Drucks, die Kosten im administrativen Bereich zu senken, gehen viele Unternehmen dazu über, Steuerungs- und Unterstützungsprozesse zusammenzulegen. Damit stellt sich für die Nicht-Kernprozesse ein zur Dezentralisierung entgegengesetzter Trend ein. Ziel ist es, durch die Zusammenlegung sowohl Synergien als auch Skaleneffekte zu nutzen und dadurch Kosten zu reduzieren. Diesen positiven Merkmalen einer 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.

Aufgrund dieser Nachteile von Zentralisierung stellt sich die Frage, ob es eine Organisationsform gibt, bei der die Kostenvorteile einer Zusammenlegung genutzt, aber gleichzeitig die Nachteile der Zentralisierung vermieden werden können. Als Lösungsansatz hat sich in den letzten Jahren hierfür der Shared Services Ansatz entwickelt, der durch die Bildung von sogenannten Shared Services Organisationen die Vorteile einer Zentralisierung nutzt, durch deren spezifische Merkmale aber zur weiteren Aufrechterhaltung der Autonomie der dezentralen Einheiten über die jeweiligen Leistungen beiträgt.

Shared Services Organisationen (SSO) unterscheiden sich von Zentralbereichen im wesentlichen durch eine interne Kunden- und Lieferantenbeziehung, die auf einer ausgeprägten Kunden- und Serviceorientierung beruht. Weitere Merkmale von Shared Services Organisationen sind in Abbildung 1 dargestellt.

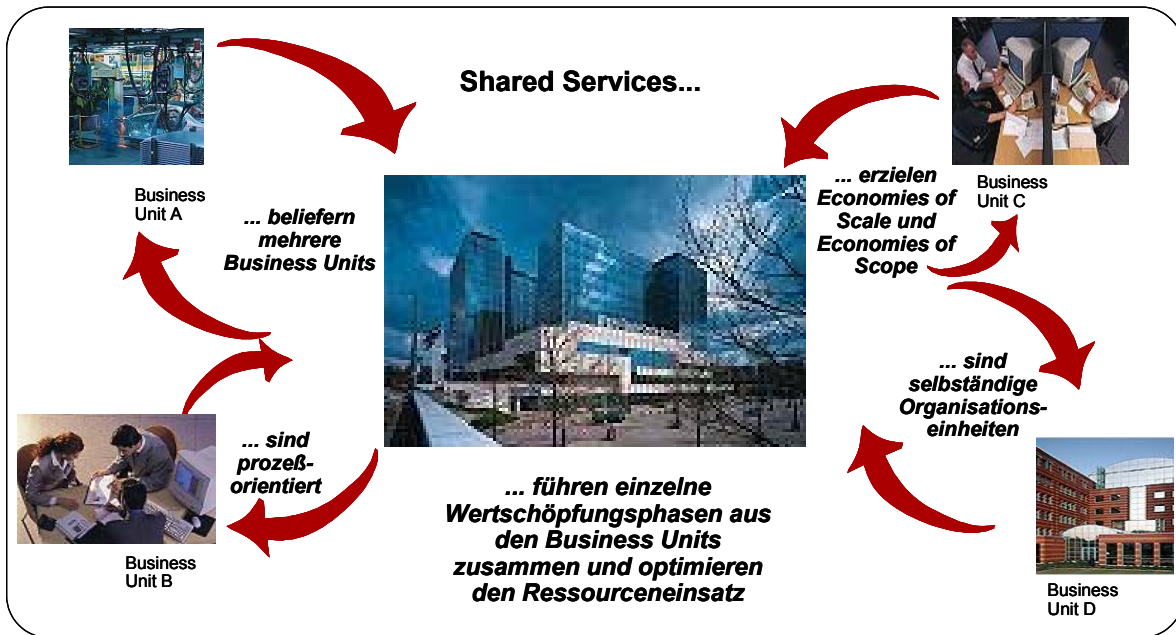


Abbildung 1: Grundlegende Merkmale einer Shared Services Organisation

Insbesondere das Merkmal der rechtlich selbständigen Organisationseinheit erhöht die Akzeptanz der Shared Services Organisation als gleichberechtigter Partner der dezentralen Geschäftseinheiten. Aus diesem Grund handelt es sich bei der Zusammenlegung von Personalprozessen an den Sitz der Hauptverwaltung häufig nicht um ein Shared Services Konzept, sondern um eine Zentralisierung. Räumliche Distanz zur Hauptverwaltung und ein eigener Name tragen weiter zur Steigerung der Akzeptanz einer SSO bei.

Prozessauswahl und Organisationsstruktur für eine Shared Services Organisation als strategische Entscheidung

Zur Klärung der Frage, welche Prozesse sich für eine Zusammenlegung in eine Shared Services Organisation eignen, ist eine Prozessanalyse durchzuführen. Grundsätzlich stehen alle Funktionen und Prozesse entlang der Wertschöpfungskette des Human Resource Management (vgl. Abbildung 2) für eine Zusammenlegung in eine SSO zur Disposition. Nachdem in den Shared Services Organisationen der ersten Generation überwiegend einfache, standardisierbare und hochvolumige Prozesse zusammengelegt wurden (Debitoren, Kreditoren, Lohnbuchhaltung), geht der Trend mittlerweile auch zur Konsolidierung von komplexeren und dispositiven Steuerungs- und Unterstützungsprozessen.

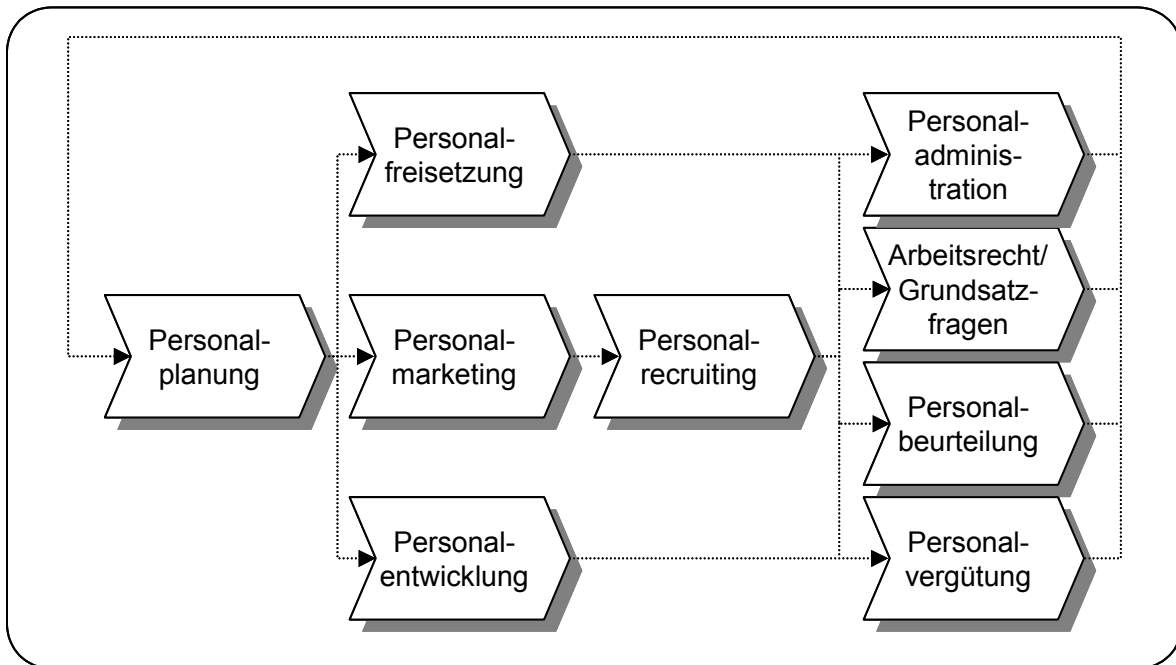


Abbildung 2: Wertschöpfungskette Kernprozesse des Human Resource Managements

Sind in einem Unternehmen einzelne Kernprozesse für ein Shared Services Projekt identifiziert, ist es erforderlich, auf der nächsten Stufe der Prozesshierarchie diejenigen (Teil-)Prozesse zu bestimmen, die in eine SSO konsolidiert werden können oder weiterhin dezentral durchzuführen sind. Diese Auswahl basiert auf drei wesentlichen Kriterien:

- *Werden die Prozesse an mehr als einem Standort durchgeführt wird? Nur in diesem Fall ist eine Zusammenlegung sinnvoll.*
- *Das Kriterium der wettbewerbsrelevanten Kundenbeziehung prüft, ob sich durch eine Zusammenlegung und die damit verbundene räumliche Entfernung zu externen Kunden Wettbewerbsnachteile ergeben. Dies ist vor allem bei Prozessen mit hoher Kundenservice- und Lieferserviceintensität von Bedeutung, wo die Nähe zum Kunden durch die lokale Prozessdurchführung zwingend erforderlich ist.*
- *Schließlich ist die Prüfung der Standardisierbarkeit dieser unterschiedlichen Personalprozesse an den dezentralen Standorten von Bedeutung. Nur wenn eine weitgehende Standardisierung möglich ist, empfiehlt sich die Zusammenlegung der Prozesse in eine SSO.*

Mithilfe der Prozessanalyse sollen auch auftretende Widerstände und Gegenargumente der dezentralen Einheiten objektiv auf ihre Relevanz hinterfragt werden.

Die strategische Entscheidung über die Organisationsstruktur umfaßt die **Anzahl der Shared Services Organisationen** und die Wahl des Standortes. Ob ein oder mehrere Shared Services Organisationen betrieben werden sollen, hängt von den Anforderungen der dezentralen Organisationseinheiten als interne Kunden an die Personalleistungen ab. Da es sich bei den Personalprozessen häufig um vergleichbare und standardisierbare Prozesse handelt, sollte aus ökonomischer Sicht eine möglichst geringe Zahl an SSO implementiert werden. Dem stehen, im Gegensatz zu den USA, unterschiedliche Sprachen und Kulturen sowie länderspezifischer Gesetzgebung in Europa gegenüber. Die Einheitlichkeit der Währung erleichtert hingegen mittlerweile die Errichtung einer SSO.

Bei der **Standortwahl** konkurriert grundsätzlich der Aufbau eines neuen Standortes („green field“-Lösung) mit der Nutzung von Einrichtungen, Räumlichkeiten und Infrastrukturen an bereits bestehenden Standorten. Neben dem Einsatz betriebswirtschaftlicher Entscheidungsmodelle, spielen für die Standortwahl in der Praxis unternehmenspolitische und strategische Überlegungen ebenso eine Rolle, wie die Verfügbarkeit von Skills und die (meist sehr eingeschränkte) Mobilität der Mitarbeiter.

Die Entscheidung über die **rechtliche Selbständigkeit** einer Shared Services Organisation ist ebenfalls eine strategische Entscheidung. Obwohl die Ordnungsfunktionen grundsätzlich beim Mutterunternehmen bleiben, sind deutsche Unternehmen einer rechtlichen Ausgliederung gegenüber eher kritisch eingestellt.

Aus diesem Grund hat KPMG Consulting AG ein Konzept zur effizienten Implementierung einer „serviceorientierten Zentralstelle“ entwickelt, das als wesentliches Merkmal auf die rechtliche Selbständigkeit verzichtet, wirtschaftlich aber als Profit Center ausgerichtet ist und weitere Gestaltungsparameter eines Service Centers aufweist. Damit bleibt zwar die für einen Zentralbereich typische Ausrichtung des Geschäftsfeldes auf die Vorgaben der Zentrale bestehen und ein Marktzugang wird nicht erreicht, aber darüber hinaus steht die Leistungserbringung unter dem Aspekt von Kunden- und Serviceorientierung, bei der die dezentralen Einheiten die Leistungserbringung über Service Level Agreements kontrollieren können.

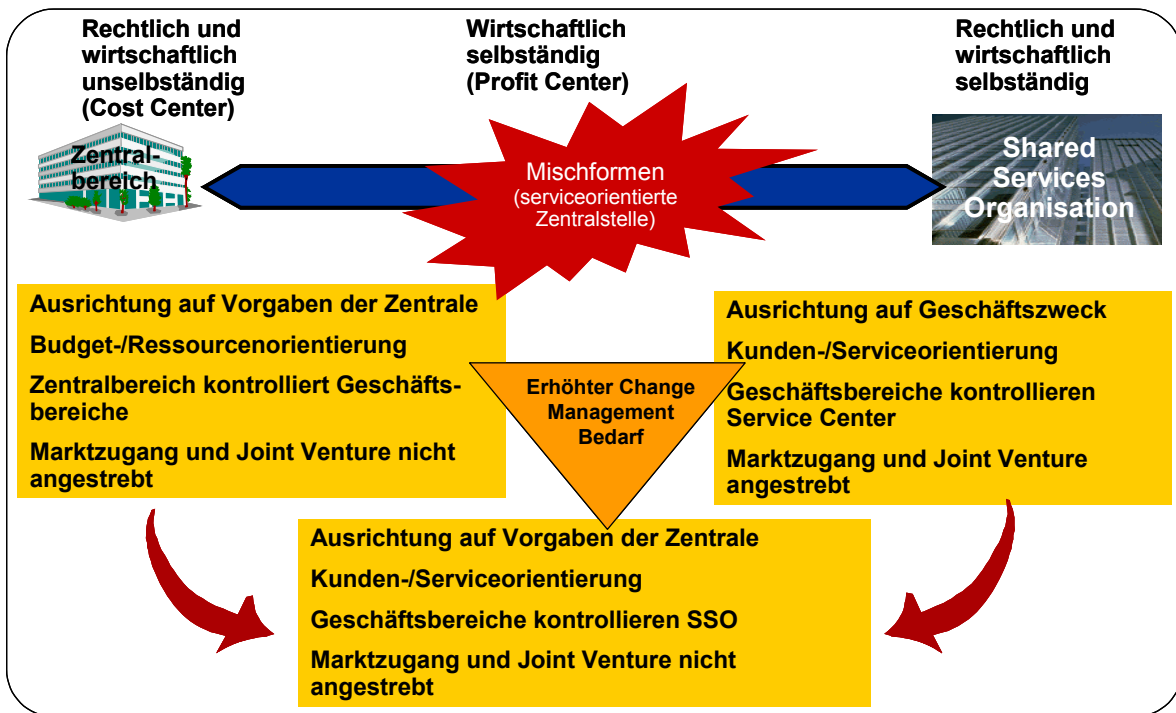


Abbildung 3: Die serviceorientierte Zentralstelle als Vorstufe zum Shared Services Center

Ein weiteres wesentliches Merkmal dieses Konzeptes ist, daß die Umsetzung einen erhöhten Change Management Bedarf berücksichtigt, um mit den Widerständen der dezentralen Einheiten umzugehen. Insbesondere muß ein begleitendes Kommunikationskonzept verdeutlichen, worin die Vorteile dieses Ansatzes im Vergleich zu einer „typischen“ Zentralisierung liegen. Es soll an dieser Stelle auch erwähnt werden, dass viele Unternehmen, die heute über zentrale Personalbereiche verfügen, diese serviceorientierten Zentralstellen anstreben, um die Effizienz der Erstellung ihrer Personalleistungen zu erhöhen.

Im zweiten Teil folgt eine Beschreibung der Vorgehensweise zur Einführung einer Shared Services Organisation sowie deren Chancen, Risiken und Erfolgsfaktoren.