

Shared Service Center (Teil 2) – Guten Service auch anderen Firmen anbieten

Dr. Frank Wißkirchen

Erschienen in: HR Services, 6/2002, S. 37-40

In der vorangegangenen Ausgabe der HR-Services gab der Autor einen Überblick über den Shared Services Ansatz im Personalbereich. Dabei handelt es sich um die Zusammenlegung bisher dezentral erbrachter interner Dienstleistungen in ein selbständiges Shared Service Center, das diese Leistungen dann für mehrere dezentrale Gesellschaften erbringt. Ziel ist es, durch konsequente Standardisierung und uneingeschränkte Kunden- und Serviceorientierung sowohl die Kosten zu senken als auch die Qualität der Prozessleistung zu erhöhen. Im Anschluss folgt nun ein Überblick zum Stand der Shared Service Center im Personalbereich in Deutschland.

Somit kann festgestellt werden, dass der Dezentralisierungsgrad der Aufbau- und Ablauforganisation ein relevantes Entscheidungskriterium für die Bildung von Shared Service Center darstellt. Aber gerade im Personalbereich der Unternehmen ist festzustellen, dass auch in vielen heutigen Zentralbereichen darüber diskutiert wird, diese in effiziente „Shared“ Service Center zu überführen. Diese Feststellung soll durch die nachfolgende Auswertung verifiziert werden.

Struktur der Personalprozesse für ein Shared Service Center

Für die Unternehmensbefragung wurden fünf relevante Personalprozesse ausgewählt (Personalplanung, Personaladministration, Personalmarketing, Personalrecruiting, Personalentwicklung); diese Hauptprozesse wurden noch einmal in Teilprozesse gegliedert.

Zuerst wurde festgestellt, in Anlehnung an die bisherigen Ergebnisse, welche dieser Prozesse heute zentral oder dezentral durchgeführt werden. Einen Überblick über das Verhältnis von dezentraler und zentraler Durchführung dieser Personalprozesse zeigt

Abbildung 1 für diejenigen Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht über ein Shared Service Center verfügten.

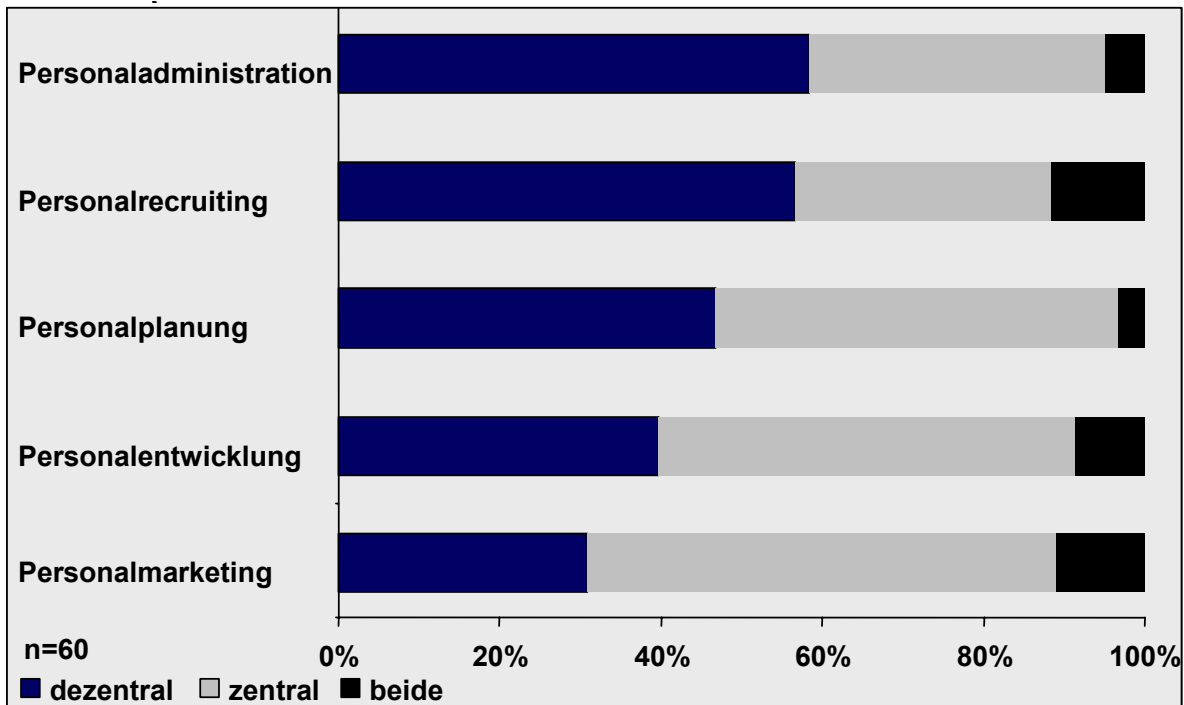


Abbildung 1: Zentrale und dezentrale Durchführung von Hauptprozessen im Personalbereich

Während der Anteil der dezentralen Prozessdurchführung bei Personaladministration und Personalrecruiting mit jeweils knapp 60% am höchsten ist, nimmt dieser bei Personalentwicklung (ca. 40%) und Personalmarketing (ca. 30%) ab. Hier steht die Prozessdurchführung in zentralen Personalbereichen im Vordergrund. Bei der Personalplanung ist das Verhältnis von dezentraler Leistungserstellung zur Leistungserstellung in Zentralbereichen weitgehend ausgeglichen. Darüber hinaus gaben einige Unternehmen an, diese Prozesse sowohl dezentral als auch zentral auszuführen.

Da nur in Ausnahmefällen vollständige Hauptprozesse in einem Shared Service Center konsolidiert werden, wurden diese Hauptprozesse in Teilprozesse zerlegt und ebenfalls deren Dezentralisierungsgrad festgestellt. Das Ergebnis zeigt Abbildung 2, ebenfalls wieder für die 60 Unternehmen ohne Shared Service Center. Wenngleich nicht überraschend, so soll doch darauf hingewiesen werden, dass die strategische Personalplanung den höchsten Zentralisierungsgrad aufweist.

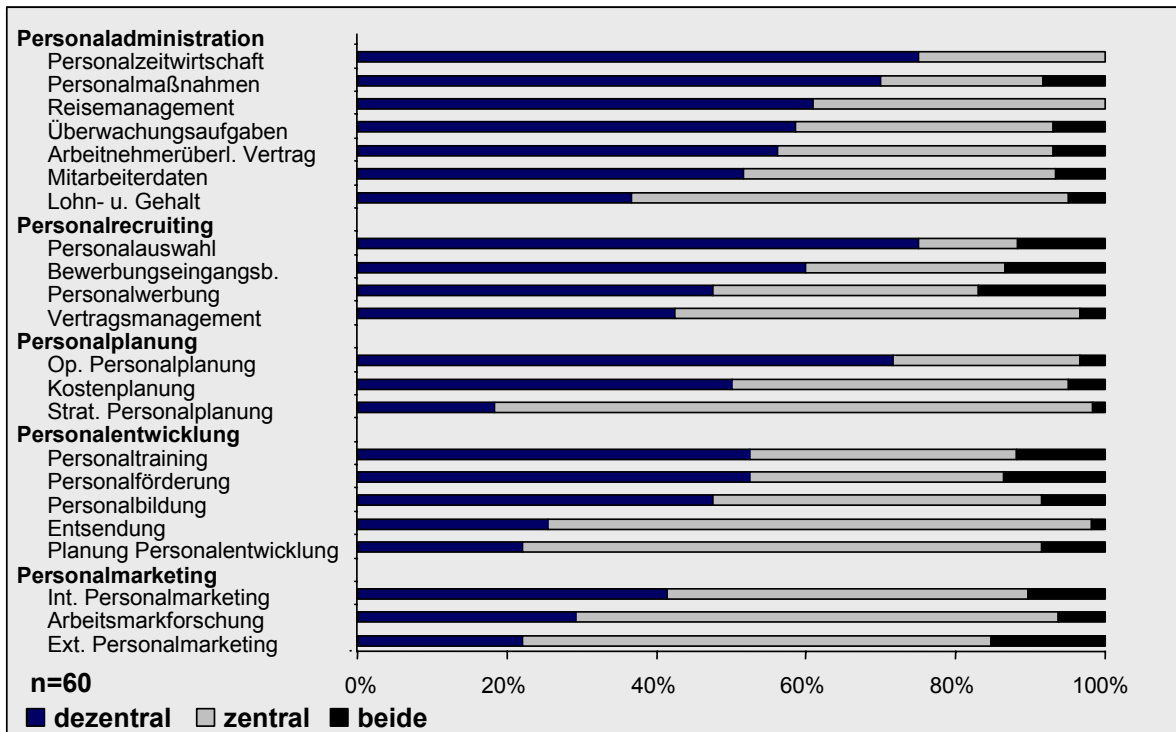


Abbildung 2: Zentrale und dezentrale Durchführung von Teilprozessen im Personalbereich

Nun wurden diejenigen Unternehmen, die ein Shared Service Center betreiben oder gerade implementieren danach befragt, welche Personalprozesse in ihrem Shared Service Center zusammengelegt sind, bzw. zusammengelegt werden sollen; dies beantworteten alle 24 Unternehmen. Bei diesen Ergebnissen in Abbildung 3, die nach der Rangfolge der Nennungen geordnet sind, fällt auf, dass es nicht nur einige Prozesse mit hoher Transaktionshäufigkeit und hoher Standardisierbarkeit sind, wie z.B. Lohn- und Gehaltsabrechnung oder Bewerbungseingangsbearbeitung, die bei diesen Unternehmen in einem Shared Service Center abgewickelt werden. Statt dessen erbringen die Service Center dieser Unternehmen auch eine ganze Reihe dispositiver und planender Leistungen.

Überraschend dabei ist, dass die strategische Personalplanung den höchsten Anteil der in den Shared Service Center ausgeführten Teilprozesse einnimmt, obwohl diese schon vor Einführung eines Shared Service Center in den meisten Unternehmen zentral durchgeführt wurde. Dies deutet darauf hin, das Shared Services im Personalbereich nicht nur im Zusammenhang mit der Zusammenlegung dezentraler Prozesse diskutiert werden, sondern auch bestehende Zentralbereiche mit ihren strategischen Prozessen zu (Shared) Service Center ausgestaltet werden.



Abbildung 3: Personalprozesse im Shared Service Center

Da Shared Service Center weitgehend selbständige Organisationseinheiten sein sollen, wird an dieser Stelle die Hypothese aufgestellt, dass ein Teil der an der Befragung beteiligten Unternehmen eher über Zentralbereiche mit Merkmalen von Shared Service Center verfügt ("serviceorientierte Zentralbereiche") als über Shared Service Center im eigentlichen Sinne. Darauf wird im anschließenden Teil über die Ausgestaltung von Shared Service Center eingegangen.

Ausgestaltung von Shared Service Center im Personalbereich

Beim Aufbau von Shared Service Center sind Entscheidungen über die geografische und prozessuale sowie über die rechtliche und wirtschaftliche Ausgestaltung der Organisation zu treffen.

Eine **geografische** Unterscheidung bezieht sich auf die länderspezifische Ausrichtung von Shared Service Center. Zu unterscheiden ist zwischen Shared Service Center, die ihre Leistungen innerhalb eines Landes erbringen (nationales SSC), für Organisationen in mehreren Ländern (regionales SSC) oder für Organisationen innerhalb eines Kontinents (Europa, Amerika, etc.). Die überwiegende Mehrzahl der 24 Unternehmen mit Shared Service Center in Betrieb oder Implementierung, von denen 23 Unterneh-

men antworteten, ist national ausgerichtet (19 Shared Service Center), während drei Shared Service Center ihre Leistungen für mehr als ein Land erbringen und nur ein Shared Service Center kontinental ausgerichtet ist. Dies ist angesichts der sozialen, kulturellen, sprachlichen, vor allem aber arbeitsrechtlichen Unterschiede in Europa nicht überraschend. Dies mag in der Planungsphase eines Shared Service Center anders aussehen: so denken ca. ein Viertel der Unternehmen, die bisher über Shared Services diskutieren oder einen Business Plan erstellt haben, darüber nach, ein kontinentales Shared Service Center zu gründen.

Eine **prozessuale** Unterscheidung bezieht sich auf die Anzahl der in einem Shared Service Center durchzuführenden Prozesse. Neben der Durchführung eines einzigen Prozesses, können auch mehrere Prozesse aus dem Personalwesen in einem Center konsolidiert sein. Die Entscheidung für eine dieser beiden Organisationsformen hängt vor allem vom Umfang der einzelnen Prozesse ab. Ferner ist diese Entscheidung häufig mit der geografischen Entscheidung verknüpft, da Shared Service Center mit einem Hauptprozess aufgrund von Mengeneffekten ihre Leistungen sinnvollerweise für eine größere Region erbringen sollen.

Die Ergebnisse der Befragung nach der Anzahl der Prozesse im Shared Service Center zeigen, dass in drei Viertel der Shared Service Center in Betrieb und in der Implementierungsphase mehrere Prozesse zusammengelegt sind. Etwa ein Viertel dieser Shared Service Center verfügt nur über einen Prozess aus dem Personalwesen.

Die **rechtliche** Ausgestaltung unterscheidet zwischen der Ausgliederung des Shared Service Center in eine rechtlich selbständige Organisationseinheit (Tochtergesellschaft, Beteiligungsgesellschaft mit Mehrheitsbeteiligung) oder dem Verbleib des Service Center im Mutterunternehmen ohne eigene Rechtsform.

Nach der Rechtsform ihres Shared Service Center wurden nur jene 20 Unternehmen befragt, die zum Zeitpunkt der Umfrage tatsächlich ein Center betrieben haben; hiervon antworteten 19 Unternehmen. Das Ergebnis zeigt, dass mit 16 Shared Service Center die eindeutige Mehrzahl dieser Organisationen (84%) als rechtlich unselbständige Einheiten geführt werden. Nur drei der Shared Service Center (16%) sind rechtlich selbständig. Damit kann die Ausgliederungsintensität der Shared Service Center als gering beurteilt werden. Dies unterstützt die Hypothese, dass es sich bei der Mehrzahl der Shared Service Center um Zentralbereiche handelt, die jedoch über serviceorientierte Elemente verfügen können. Aufgrund von Charakteristika der Prozesse im Personalbereich kann auch festgestellt werden, dass es sich bei dieser geringen Ausgliederungsintensität nicht um eine mangelnde Ausgliederungsfähigkeit der Per-

sonalprozesse handelt, sondern vielmehr um einen fehlenden Ausgliederungswillen des Managements in den Unternehmen.

Bei der **wirtschaftlichen** Ausgestaltung kann zwischen den bekannten Center-Strukturen unterschieden werden. In der vorliegenden Befragung erfolgte eine Beschränkung auf die beiden Formen des Cost Center und des Profit Center.

Die überwiegende Anzahl der Shared Service Center in Betrieb und Implementierung (79% oder 15 SSC) wird als Cost Center betrieben, ist also für die Ausgaben ihrer Organisation verantwortlich und hat das Ziel, ein bestimmtes Budget einzuhalten oder eine bestimmte Kostensenkung zu realisieren. Vier Shared Service Center (21%) werden als Profit Center geführt, bei denen neben den Kosten auch die Erlöse als Entscheidungsdimension zu berücksichtigen sind und eine Gewinnerzielung anzustreben sein wird.

Die Hypothese der „serviceorientierten Zentralbereiche“ im Gegensatz zum typischen Shared Service Center mit konsolidierten Prozessen, kann durch die Form der überwiegend wirtschaftlichen Ausgestaltung als Cost Center weiter gestützt werden.

Die Kombination von rechtlicher und wirtschaftlicher Ausgestaltung der Shared Service Center lässt sich in Matrixform darstellen. Interessant ist, dass von den drei selbständigen Shared Service Center nur eines als Profit Center geführt wird, die beiden anderen sind Cost Center. Und von den 16 als "Zentralbereich" geführten Service Center sind immerhin drei als Profit Center organisiert.

Realisierung von Nutzen mit Shared Service Center im Personalbereich

Auch wenn es unterschiedliche Gründe gibt, ein Shared Service Center zu implementieren, ist davon auszugehen, dass das Ziel einer Kostenreduzierung bei der Einführung eines Shared Service Center im Personalbereich einen hohen Stellenwert einnimmt.

In welcher Höhe sich Kostensenkungen bei den befragten Unternehmen realisieren ließen, zeigt die folgende Auswertung in Abbildung 4. Von den 24 Unternehmen mit einem Shared Service Center in Betrieb oder Implementierung antworteten 21 Unternehmen. Mehr als die Hälfte dieser Unternehmen konnte ihre Kosten für Personaldienstleistungen zwischen 10% und 20% reduzieren, während 29% nur eine Kostenreduzierung von weniger als 10% erreichten. Und 16% der Unternehmen gelang es, ihre Personalprozesskosten zwischen 20% und 30% zu reduzieren. Dieser Anteil er-

scheint relativ gering, zeigen doch Erfahrungen aus anderen Bereichen, dass Reduzierungen bei Shared Service Center zwischen 20% und 30% durchaus realistisch sind. Auch diese Ergebnisse sprechen eher dafür, dass es sich bei einigen dieser Shared Service Center um Zentralbereiche handelt, in denen die Prozesse schon vorher zentral und weitgehend effizient durchgeführt wurden und nicht aus dezentralen Einheiten im Zuge einer Konsolidierung optimiert und standardisiert werden brauchten. Immerhin erreichten 5% der Unternehmen noch eine Reduzierung ihrer Kosten um mehr als 30%.

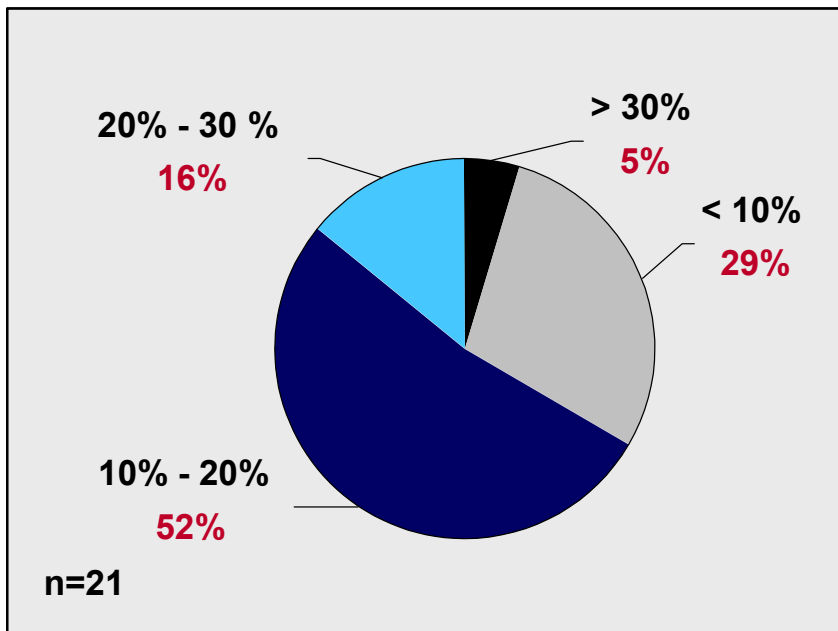


Abbildung 4: Jährliche Kosteneinsparungen durch Shared Service Center in %

Immer wieder wird die Frage diskutiert, ob die Wahl der wirtschaftlichen Ausgestaltung (Profit Center oder Cost Center) oder der Rechtsform einen Einfluss auf die Höhe der Kosteneinsparungen hat. Eine Auswertung der Kosteneinsparungen in Abhängigkeit von der gewählten Center-Organisation macht deutlich, dass nicht nachzuweisen ist, dass einer der beiden Formen der Vorzug zu geben ist. Auch bei der Profit Center-Organisation liegen die Einsparungen für die meisten Unternehmen zwischen 10% und 20%. Allerdings ist hierbei die geringe Zahl an auswertbaren Antworten zu berücksichtigen, da es nur vier Profit Center gab.

Überraschend hingegen ist, dass 65% der Unternehmen ohne eigene Rechtsform ihres Shared Service Center Einsparungen zwischen 10% und 20% erzielten, während bei einer Ausgliederung in eine eigenständige Gesellschaft die Einsparungen für 67% der Unternehmen geringer als 10% waren. Allerdings ist auch hier die geringe Zahl von auswertbaren Unternehmen zu berücksichtigen.

Auch wenn nicht alle mit einem Shared Service Center angestrebten Ziele untersucht werden konnten, stellt der Zufriedenheitsgrad der Unternehmen, die ein Shared Service Center betreiben, einen Indikator für die Erreichung der weiteren Ziele dar.

Alle 20 Unternehmen, die zum Zeitpunkt der Befragung über ein Shared Service Center verfügten, wurden nach ihrem Grad der Zufriedenheit befragt. Beinahe drei Viertel der 19 antwortenden Unternehmen sind mit ihrem Shared Service Center zufrieden oder sehr zufrieden, wie Abbildung 5 zeigt. Nur 5% waren mit ihrem Shared Service Center nicht zufrieden und 21% äußerten sich hierzu ambivalent.

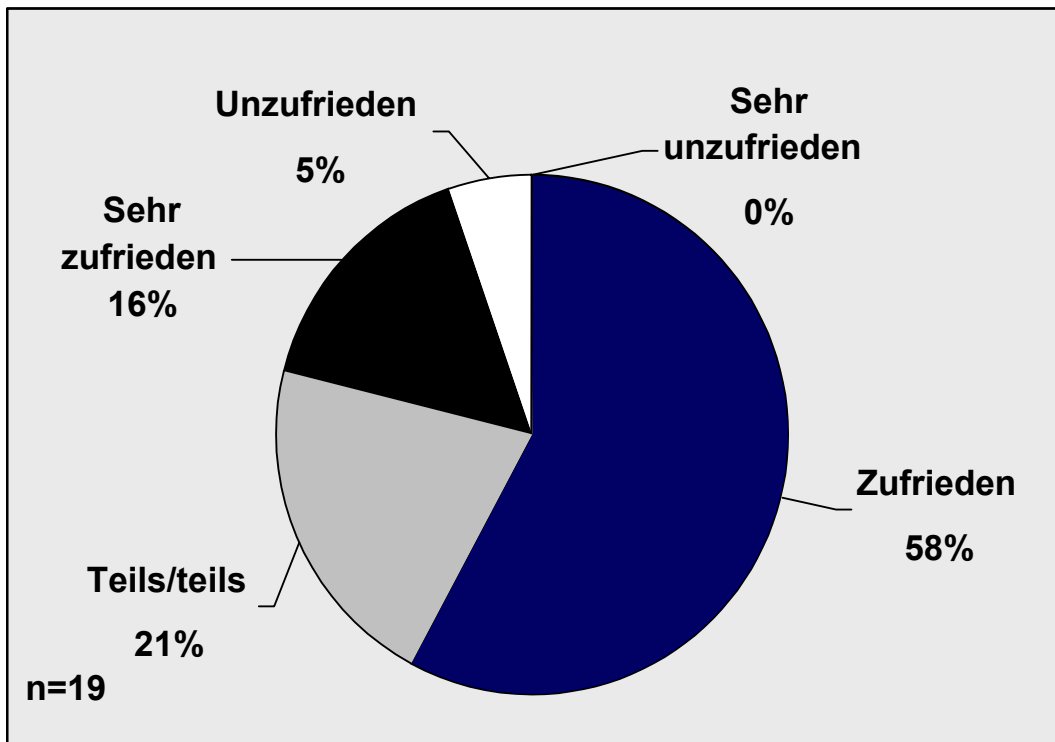


Abbildung 5: Zufriedenheit mit dem Betrieb eines Shared Service Center

Wenn ein Shared Service Center implementiert ist, stellt sich irgendwann die Frage, ob dessen Leistungen nur für die eigenen Unternehmen zu erbringen sind, oder ob es auch für dritte Unternehmen am Markt tätig werden soll, bzw. tätig werden darf. Nach ihrem Marktauftritt wurden die 24 Unternehmen mit einem Shared Service Center in Betrieb oder Implementierung befragt. Etwa ein Viertel dieser Unternehmen erbringen ihre Leistungen für andere Unternehmen bzw. planen, ihre Leistungen extern am Markt abzusetzen.

Fazit

In vielen Personalbereichen der Unternehmen wird der Shared Services Ansatz als geeignetes Organisationskonzept gesehen, um Kosten zu reduzieren und einen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Organisation zu leisten. Dabei ist eine weite Auslegung des Verständnisses dieses Ansatzes festzustellen, indem nicht nur dezentrale Prozesse zusammengelegt, sondern auch bestehende Zentralbereiche in „Shared“ Service Center umgewandelt werden sollen. Da bei dieser Vorgehensweise meist nicht alle Merkmale von Shared Service Center implementiert werden, wie die Auswertungen gezeigt haben, sollte in diesen Fällen besser von Service Center oder auch – ehrlicherweise – eher von „interner Optimierung“ des Zentralbereiches Personal gesprochen werden.

Kosteneinsparungen und Zufriedenheitsgrad sprechen für den Erfolg von Shared Service Center. Entscheidend für den Aufbau ist vor allem die Anzahl dezentraler Organisationseinheiten und Gegenstand von Shared Service Center sind nicht nur einfache, standardisierbare und hochvolumige Personalprozesse, sondern auch dispositive Entscheidungsprozesse. In der Ausgestaltung überwiegen rechtlich nicht selbständige Organisationseinheiten in Form von Cost Center.

Als Ausblick für die weitere Realisierung von Shared Service Center im Personalbereich kann vermutet werden, dass die Zahl derjenigen Unternehmen steigen wird, die die Vorteile dieses Ansatzes im Vergleich zu einer dezentralen Lösung nutzen werden. Die Schwierigkeit liegt in den zu erwartenden Widerständen und in der Berücksichtigung der Anforderungen eines Shared Service Center während der Implementierungsphase, wie z.B. ein Höchstmaß an Standardisierung der Prozesse und eine konsequente Kundenorientierung sowie die Implementierung marktähnlicher Steuerungsmechanismen.