

Unternehmensbefragung (Teil 1) – Shared Service Center im Personalbereich

Dr. Frank Wißkirchen

Erschienen in: HR Services, 4-5/2002, S. 26-28

In den vorangegangenen beiden Ausgaben 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.

Im Frühjahr 2002 führte KPMG Consulting AG eine Unternehmensbefragung zum Stand des Shared-Services-Ansatzes im Personalbereich durch. Ein Fragebogen mit 15 Fragen wurde an die Personalverantwortlichen (Personalvorstände, kaufmännische Geschäftsführer) von 1.920 Unternehmen geschickt. Ausgewählt wurden Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Insgesamt lagen 80 auswertbare Fragebögen vor, was einer verwertbaren Rücklaufquote von ca. 4% entspricht. Damit sind die Ergebnisse nicht repräsentativ für die Teilgesamtheit der 1.920 ausgewählten Unternehmen. Da nicht immer alle Unternehmen auf die Fragen antworteten, wird bei den Abbildungen der Auswertungen die Anzahl n der abgegebenen Antworten angegeben.

Einen Überblick über die Bedeutung von Shared Service Center im Personalbereich der Unternehmen gibt Abbildung 1.

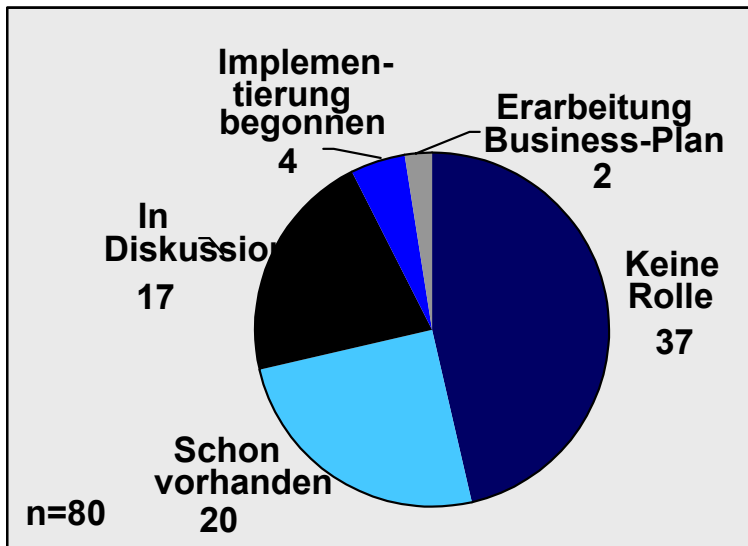


Abbildung 1: Bedeutung von Shared Services

Von den 80 antwortenden Unternehmen verfügen 20 Unternehmen schon über ein Shared Service Center, und vier Unternehmen befinden sich in der Implementierungsphase. In 17 Unternehmen wurde über Shared Services bisher diskutiert und in zwei Unternehmen ein erster Business-Plan erarbeitet. Hingegen spielt für 37 Unternehmen Shared Services derzeit keine Rolle.

Die hier vorgestellten Ergebnisse beschränken sich im wesentlichen auf die Auswertung derjenigen Unternehmen, die schon über ein Shared Service Center verfügen (n=20) oder sich gerade in der Implementierung (n=4) befinden. Die erweiterte Auswertung der Antworten jener Unternehmen, die Shared Services diskutieren oder einen Business Plan erstellt haben, sich also in der Planungs- und Entscheidungsphase befinden, ist in der vollständigen Studie enthalten, die bei KPMG Consulting AG in München bezogen werden kann.

Die 37 Unternehmen, für die der Shared Service Ansatz bisher keine Rolle spielte, wurden nach den Gründen befragt (Abbildung 2). Als Hauptgrund wurde mit 19 Nennungen angegeben, dass die Zahl an Tochter- und Beteiligungsunternehmen zu gering sei (a), um Shared Service Center sinnvoll implementieren zu können. Danach folgt Antwort b mit 17 Nennungen, die Personaldienstleistungen werden heute schon von einem Zentralbereich erbracht. Die Antworten c und d zeigen eine typische Ausgangssituation in vielen Unternehmen vor Einführung von Shared Services: eine sowohl für die Prozesse als auch die IT-Landschaft nicht kompatible Struktur aufgrund historisch gewachsener Varianten in Abläufen derselben Prozesse und Insellösungen bei der EDV. Aufgabe einer Shared Service Center Implementierung ist es, gerade diese unterschiedlichen Strukturen weitgehend zu standardisieren. Die Erfahrungen

aus der Praxis werden mit Antwort e bestätigt: die Angst vor Widerständen ist ebenfalls ein häufiger Hinderungsgrund für die Zusammenlegung von dezentralen Personalprozessen in ein Shared Service Center. Negative Erfahrungen anderer Unternehmen (f) scheinen bei der Ablehnung des Shared-Services-Ansatzes eher eine untergeordnete Rolle einzunehmen



Abbildung 2: Gründe, weshalb Shared Services keine Rolle spielen (Mehrfachnennungen möglich)

Da die Bildung von Shared Service Center in Deutschland erst seit Mitte der 90er Jahre diskutiert wird – nur drei der 20 bestehenden Shared Service Center sind älter als sechs Jahre – stehen die Unternehmen immer wieder vor der Frage, für wen oder wann ein Shared Service Center die richtige Organisationsform darstellt.

Bedeutung der Organisationsstruktur für das Shared-Services-Konzept

Immer wieder wird die Frage diskutiert, ob es eine bestimmte Größe oder „kritische Masse“ an Umsatz oder Mitarbeiterzahl gibt, ab der ein Shared Service Center sinnvoll einzurichten ist. Aber weniger diese Kennzahlen, als vielmehr die bestehende Organisationsstruktur ist entscheidend für die Sinnhaftigkeit einer Shared Services Organisation. Je höher der Dezentralisierungsgrad der Aufbau- und auch der Ablauforganisation, um so eher lassen sich über Synergien und Standardisierung bei einer Zusammenlegung dezentraler Prozesse Kostensenkungspotenziale realisieren.

Abbildung 3 zeigt die Anzahl der Tochter- und Beteiligungsgesellschaften aller an der Umfrage beteiligten Unternehmen. Die Ergebnisse sind in die Regionen Deutschland und Europa (ohne Deutschland) gegliedert.

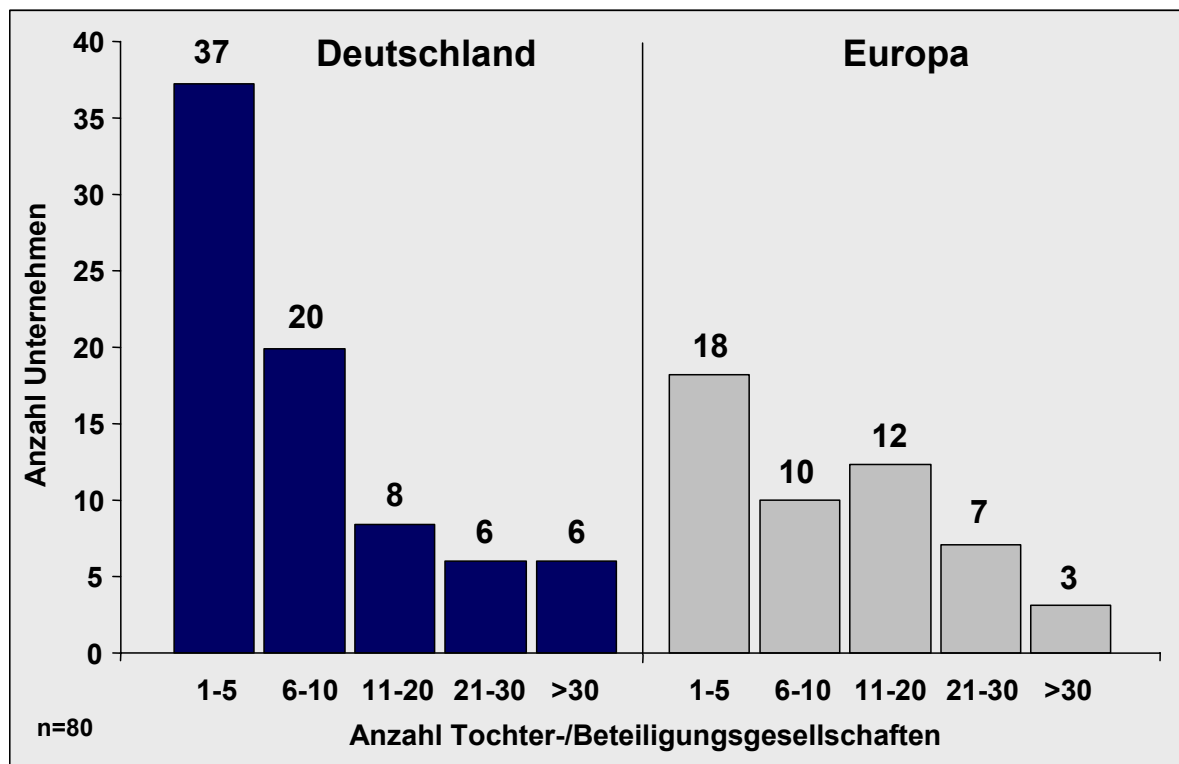


Abbildung 3: Anzahl Tochter-/Beteiligungsgesellschaften

Von den 80 ausgewerteten Unternehmen verfügen 37 Unternehmen über ein bis fünf dezentrale Gesellschaften in Deutschland. Ferner gaben 20 Unternehmen an, in Deutschland zwischen sechs und zehn dezentrale Gesellschaften zu besitzen. Weitere 20 Unternehmen haben mehr als 10 selbständige Organisationseinheiten. Ein Teil

der antwortenden Unternehmen hat darüber hinaus auch Tochtergesellschaften in Europa (ohne Deutschland), deren Anzahl in Abbildung 3 zu sehen ist.

Interessant war nun die Auswertung, wie hoch der Anteil an Shared Service Center im Personalwesen an den einzelnen Kategorien ist. Von den 37 Gesellschaften mit ein bis fünf dezentralen Organisationen verfügen nur 16% (sechs Unternehmen) über ein Shared Service Center Personal. Bei den 20 Unternehmen mit sechs bis zehn Tochter-/Beteiligungsgesellschaften erhöht sich der Anteil der Shared Service Center mit Personalprozessen schon auf 35%, dies entspricht sieben Unternehmen. Während in der Kategorie der acht Unternehmen mit 11 bis 20 Gesellschaften nur ein Unternehmen über ein Shared Service Center verfügt, steigt der Anteil der Unternehmen mit einem Shared Service Center im Personalbereich in der Kategorie mit über 20 dezentralen Gesellschaften auf 50% (sechs Unternehmen) an. In Europa ist eine ähnliche Entwicklung zu erkennen, in der Kategorie zwischen ein und fünf dezentralen Gesellschaften haben 11% der Unternehmen ein Shared Service Center Personal, zwischen sechs und zehn dezentralen Einheiten gibt es kein Shared Service Center. Danach erhöht sich der Anteil an Unternehmen mit Shared Service Center auf 25% in der Kategorie 11-20 Tochter-/Beteiligungsgesellschaften und auf 30% bei mehr als 20 dezentralen Gesellschaften.

Je höher also die Anzahl der Tochter-/Beteiligungsgesellschaften in einer Organisation, umso sinnvoller erscheint die Errichtung eines Shared Service Center. Hierzu ist es aber erforderlich, dass neben der Aufbauorganisation auch die Prozesse weitgehend dezentral organisiert sind. Aus diesem Grund wurde festgestellt, wie hoch der Anteil dezentraler Back Office Prozesse in den Unternehmen mit Tochter-/ Beteiligungsgesellschaften ist. Das heißt, wie viel dezentrale Gesellschaften verfügen auch über dezentrale Prozesse des Personalwesens, der Finanzen oder der IT. Sowohl für die deutschen als auch für die europäischen Tochter-/Beteiligungsgesellschaften liegt der Anteil dieser dezentralen administrativen Prozesse etwas über 60%. Das heißt, knapp zwei Drittel der Tochter-/Beteiligungsgesellschaften benötigen eigene Ressourcen für ihre Administration.