

Shared Services Organisationen (Teil 2) – Qualität der Personalleistungen steigern

Dr. Frank Wißkirchen

Erschienen in: HR Services, 3/2002, S. 24-28

Im ersten Teil des Beitrages wurde das Konzept der Shared Services Organisationen beschrieben, sowie auf deren Unterschiede zu Zentralbereichen hingewiesen. Um die angestrebten Kostenreduzierungen realisieren zu können, ist eine konsequente Standardisierung der Prozesse und Serviceorientierung innerhalb des Service Center erforderlich.

Die Nutzung von Synergien durch die Zusammenlegung von Personalprozessen, die Standardisierung der Prozesse sowie der Aufbau von Prozess- und IT-Know how führen neben der Kostensenkung gleichzeitig zu einer Qualitätssteigerung der Leistungen im HR-Bereich. Voraussetzung hierfür ist eine erfolgreiche Implementierung des Service Centers. Ein Überblick über eine praxisbewährte Vorgehensweise für die Errichtung eines Service Centers sowie die Gegenüberstellung von Chancen und Risiken sind Gegenstand dieses Beitrages.

Phasenkonzept zur Implementierung einer Shared Services Organisation

Für die Implementierung einer Shared Services Organisation (SSO) verfügt KPMG Consulting über eine praxisbewährte und international eingesetzte Methodologie. Diese besteht aus einem Phasenkonzept sowie Werkzeug- und Instrumentenkasten, die individuell an die Bedürfnisse der Unternehmen angepasst werden können (vgl. Abb. 1).

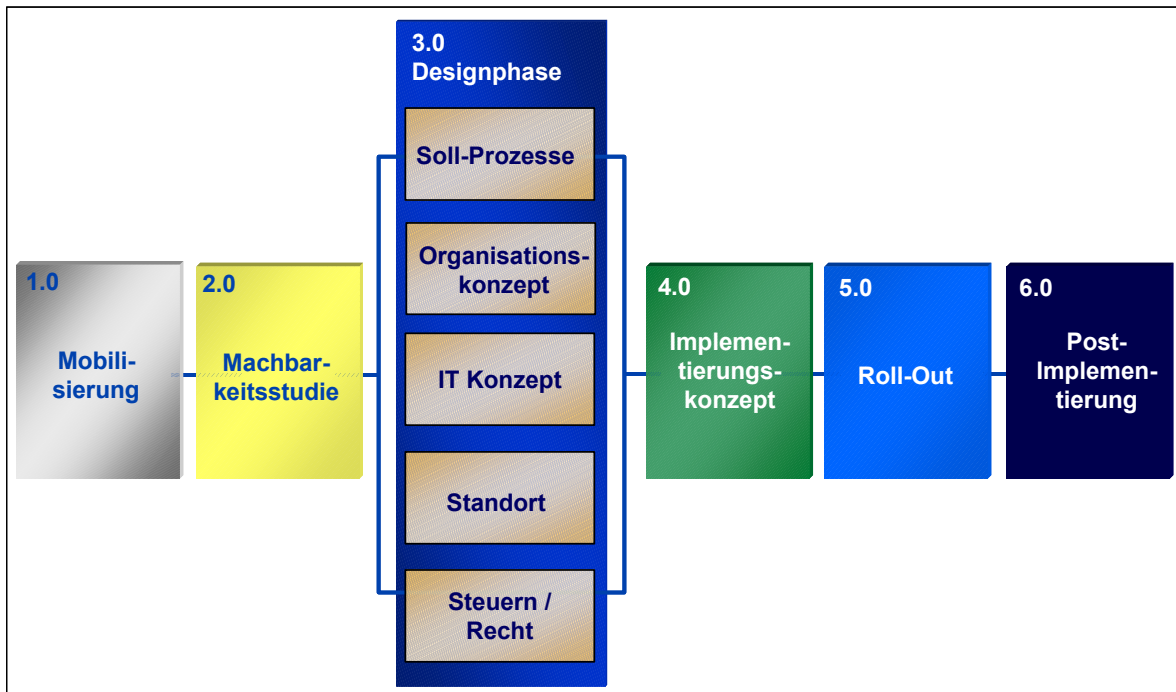


Abb. 1: Phasenkonzept zur Implementierung einer Shared Services Organisation

In der **Mobilisierungsphase** erfolgt die Information und Diskussion über das Shared Services Konzept auf Managementebene, Besuche von Shared Services Organisationen und die Vorbereitung des Shared Services Projekt. Eine von KPMG Consulting AG anlässlich einer Service Center Konferenz durchgeführte Studie zu Shared Service Center im HR Bereich ergab, dass sich von den 77 ausgewerteten Unternehmen 24% in der Mobilisierungsphase befinden und 4% in einem laufenden Projekt. Gemäß der Befragung verfügen heute schon 24% über ein Shared Service Center im HR Bereich. Die **Machbarkeitsstudie** dient der Vorbereitung der Entscheidungsfindung für eine Shared Services Organisation. Wesentliche Elemente dieser Projektphase sind die Prozessauswahl, sowie Klärung der Fragen zu Anzahl und Standort der SSC. Hier sind auch Alternativen für eine SSO zu bewerten. Insbesondere das Outsourcing ausgewählter Personalprozesse ist dabei zu berücksichtigen. Nach Angaben einer neuen Studie der Gartner Group über die Entwicklung des Prozess-Outsourcing wird geschätzt, dass das Outsourcing-Volumen im HR-Bereich von 9,4 Mrd US\$ im Jahre 2000 auf 18,3 Mrd US\$ im Jahre 2005 steigen wird. Da Shared Service Center häufig eine Alternative zu Outsourcing darstellen, zeigt Tabelle 1 die wesentlichen Unterschiede beider Ansätze.

Shared Services	Outsourcing
<ul style="list-style-type: none"> ■ Kostensenkung durch Nutzung von Economies of Scale 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kostensenkung durch Variabilisierung fixer Kosten
<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimierung des Ressourceneinsatzes ■ Konzentration auf Kerngeschäft (aus Sicht dezentraler Einheiten) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Konzentration auf Kerngeschäft ■ Reduzierung der Fertigungstiefe
<ul style="list-style-type: none"> ■ Auf-/Ausbau eigenes Prozess- und IT-Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vergabe/Verzicht auf eigenes Know-how
<ul style="list-style-type: none"> ■ Verrechnungspreise 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Marktpreise
<ul style="list-style-type: none"> ■ Koordinationskosten 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transaktionskosten
<ul style="list-style-type: none"> ■ Service Level Agreements 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dienstleistungsverträge
<ul style="list-style-type: none"> ■ Service-Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dienstleistungscontrolling

Tab. 1: Unterscheidung Shared Services und Outsourcing

Weitere Inhalte der Machbarkeitsstudie sind ein Personalkonzept, Einschätzung der notwendigen Change Management Aktivitäten, Identifizierung von Steuer- und Rechtsfragen, sowie die Identifizierung der Kosten einer SSO, die in einen zu erstellenden Business Plan einfließen. In der **Designphase** entscheiden sich die wesentlichen Leistungsmerkmale einer Shared Services Organisation. Hierzu gehören eine erste Modellierung der Sollprozesse, ein grobes Organisationskonzept des zukünftigen SSC sowie Pläne für Migration, Schulung und Change Management. Bei der Festlegung der Sollprozesse auf Basis eines Dienstleistungsportfolios der SSO ist es sinnvoll, eine Bedarfsanalyse bei den zukünftigen Kunden durchzuführen. Nicht alles, was in der Vergangenheit von der Personalabteilung an Leistungen erbracht wurde, muss auch später notwendig sein, insbesondere unter dem Aspekt der Bezahlung der Leistungen. Weiterhin kommt dem Aspekt eines projektbegleitenden Change Management bei diesem, die gesamte Unternehmung tangierenden Projekt, besondere Bedeutung zu. Widerstände und Ängste der Mitarbeiter sind frühzeitig zu identifizieren und zu berücksichtigen. Auch die rechtzeitige Einbindung des Betriebsrates ist ein erfolgsbestimmender Parameter bei einem SSO Projekt.

Nachdem die Konzepte erstellt sind, erfolgt in der **Implementierungsphase** die Detaillierung für die ausgewählten Prozesse und die Aufbauorganisation mit Zeitplan und Verantwortlichkeiten. Die Implementierung bezieht sich sowohl auf die Prozesse als auch auf die neue IT-Struktur, wobei eine parallele Einführung anzustreben ist. Zuerst die IT, z.B. SAP R/3 HR, einzuführen und anschließend die Standardisierung der Prozesse mit einer nochmaligen Anpassung der IT durchzuführen, führt zu zusätzlichen Kosten. Die Dauer des Gesamtprojekts hängt auch wesentlich von der Dauer der Be-

schaffung des notwendigen Personalbedarfes ab. Es ist nicht davon auszugehen, dass alle betroffenen Mitarbeiter der Personalabteilungen der dezentralen Einheiten an den Standort der SSO wechseln werden. Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen SSO und Kunden der SSO zu gewährleisten, sind Vereinbarungen, sogenannte Service Level Agreements (SLA) erforderlich, die in dieser Phase des Projektes mit den zentralen Einheiten zu gestalten sind. Auf die Bedeutung und Ausgestaltung dieser SLA wird im Anschluss an die Beschreibung der Vorgehensweise eingegangen. Für die zukünftige Schnittstelle zu den internen Kunden ist ein Schnittstellen-Management zu installieren. Dies kann in Form einer Hotline-Funktion geschehen, oder durch einen Schnittstellen-Manager wahrgenommen werden, der gleichzeitig Controllingaufgaben der SSO wahrnimmt. In einigen SSO sind mittlerweile Personal-fachleute mit Vertriebs-eigenschaften an der Schnittstelle zu den internen Kunden eingesetzt, die die Leistungen der SSO vermarkten sollen. Die Implementierungsphase kann bei entsprechender Größe der SSO mit einer Piloteinführung abschließen.

Im **Roll-out** werden auf Basis der Erfahrungen des Piloten die übrigen Prozesse in die SSO übernommen. Im laufenden Betrieb, der **Post-Implementierung**, erfolgt eine permanente Leistungskontrolle und das Reporting. Im Rahmen einer laufenden Optimierung der SSO sind die Prozesse regelmäßig zu überprüfen und an geänderte Anforderungen anzupassen. Eine kontinuierliche Kontrolle der Kundenzufriedenheit mittels ausgewählter Kundenzufriedenheitsindizes trägt ebenfalls zu einer ständigen Verbesserung der Performance der SSO bei.

Wichtig für eine erfolgreiche Partnerschaft: Service Level Agreements

Vor Inbetriebnahme der SSO sind die Rahmenbedingungen und Merkmale des Leistungsaustausches zwischen den Organisationseinheiten festzulegen. Im Gegensatz zu den Verträgen beim Outsourcing können bei den internen Austauschbeziehungen mit einer SSO keine juristisch abgrenzbaren Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Statt dessen werden Vereinbarungen über den Servicegrad (Service Level Agreements) der Leistungserbringung zwischen den Handlungspartner abgeschlossen.

Hierbei sind in einem allgemeinen, beschreibenden Teil der SLA grundsätzliche Regelungen zu treffen, wie z.B.

- Definition der Prozesse mit Schnittstellen
- Liefer-/Abnahmeverpflichtung in einer Übergangszeit,
- Möglichkeit eines Marktzugangs der SSO

- Möglichkeit eines Marktbezugs der lokalen Einheiten (evtl. in Verbindung mit Remanenzregelungen für die SSO)
- Definition eines Abrechnungs- und Anreizsystems.

Darüber hinaus stellen die in Abbildung 2 dargestellten messbaren Leistungskriterien unverzichtbare Bestandteile der Service Level Agreements dar, mit denen die Leistungserbringung überprüft werden kann.

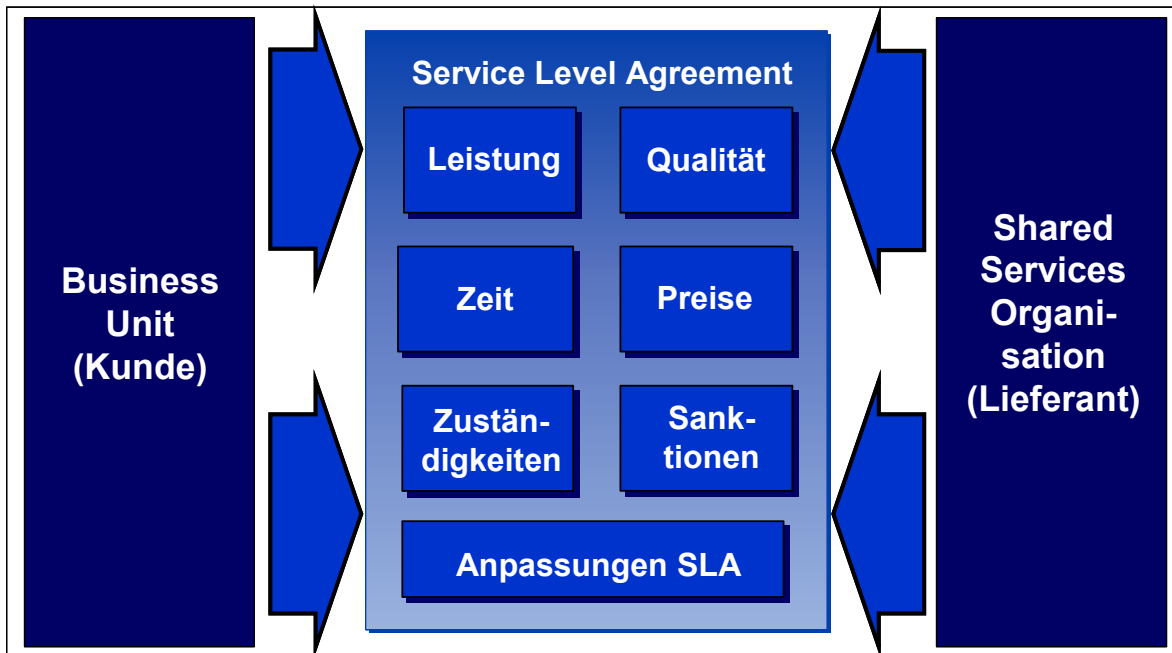


Abb. 2: Bestandteile von Service Level Agreements

Während die Leistungen einer neu zu errichtenden SSO in der Designphase mittels einer Kundenbedarfsanalyse festgestellt wurden, ist es erforderlich, Umfang und Qualität der Leistungserbringung in jährlichen Planungs- und Abstimmrunden zu überprüfen. Dabei haben die Kunden der SSO ihren Bedarf hinsichtlich Menge und Qualität festzulegen und an die SSO zu melden. Dieses plant daraufhin seine erforderlichen Kapazitäten. Der Zeitaspekt definiert die Periodizität der Leistungslieferung bzw. die Verfügbarkeit von Systemen.

Innerbetriebliche Verrechnungspreise beinhalten ein erhebliches Konfliktpotential. In der Aufbauphase der SSO werden die Preise meist auf Basis von Leistungsvolumina ermittelt. Dabei sind Preise kein Selbstzweck und deren Administration soll keinen unnötigen Aufwand in einem SSC generieren. Erst in einer späteren Phase werden zusätzliche Kostentreiber berücksichtigt. Zu Beginn sollten einfachere Lösungen bevorzugt werden. Gute Erfahrung wurde bisher mit der Bündelung der Personalleistun-

gen in Basispakete und Zusatzpakete gemacht, für die jeweils einheitliche Preise erhoben werden. Dabei muss die Ermittlung der Verrechnungspreise immer die strategische Ausgestaltung einer Shared Services Organisation berücksichtigen (Profit Center, Cost Center, mit/ohne Marktzugang o.ä.), was auch die Frage nach einem Gewinnaufschlag beinhaltet. In der Studie der KPMG Consulting AG wurden über 80% der Personal SSO als Cost Center geführt.

Ferner gilt es, die Rollen-/Aufgabenverteilung zwischen SSO und lokalen Einheiten zu klären. So wird z.B. festgelegt, welcher Informationsbedarf der SSO regelmäßig durch die Kunden zu decken ist. Des Weiteren ist bei komplexeren Personalprozessen festzulegen, wer (SSO oder lokale Einheiten) für die Ausführung von Teilprozessen zuständig ist. So ist es in der Praxis durchaus sinnvoll, dass die Shared Services Organisation Personalleistungen erbringt, die Geschäftseinheiten aber auch noch über einen Personalwirtschaftler verfügen, der definierte Teilaufgaben wahrnimmt und als Schnittstelle fungiert. Dabei ist eine eindeutige Trennung der Zuständigkeiten erforderlich.

Sanktionen sind ein wichtiges Steuerungs- und Kontrollinstrument und regeln das Verhalten bei Verstößen gegen die Vereinbarungen der Service Level Agreements. Die Sanktionen können Maßnahmen von der Installation eines Problemlösungsteams bei Nichteinhaltung der Vereinbarungen über Kündigungsrechte bis hin zu finanziellen Strafen umfassen. Hierzu zählen z.B. Gutschriften bei Minderleistungen durch die SSO oder Ausgleichszahlungen bei geringerer Inanspruchnahme der Leistung durch die Geschäftseinheiten. Ferner sollte festgelegt sein, ob und wann die Kunden der SSO bei Nichteinhaltung der festgelegten Leistungsparameter eine marktgängige Leistung auch von externen Anbietern beziehen können.

Chancen und Risiken des Shared Services Ansatzes

Wenngleich eine große Anzahl der **Chancen** einer Shared Services Organisation eher qualitativ zu bewerten ist, ist in der Praxis ein wesentliches Entscheidungsmerkmal für die Einführung einer Service Center Organisation die Höhe der zu erwartenden Kostenreduzierung. Aus der Erfahrung einer Reihe von Shared Services Projekten muß festgestellt werden, daß die Ausgangssituationen der Unternehmen zu unterschiedlich sind, um auch nur annäherungsweise seriöse Durchschnittszahlen für Kostenreduzierungen zu nennen. Diese schwanken zwischen 10% und 30%, in Ausnahmefällen werden 40% oder auch mehr erreicht, was jedoch grundsätzlich von der Ausgangssituation abhängt. In der Studie der KPMG Consulting AG zu Shared Service Center im Personalbereich erzielten 47% der SSC Betreiber Einsparungen zwischen 10% und 20%, während mehr als 20% Kosteneinsparungen immerhin noch von 21% der SSC

erzielt wurden. Die Höhe der Einsparungen hängt ganz entscheidend davon ab, inwieweit es gelingt, die Personalprozesse in einer Shared Services Organisation zu standardisieren.

Besonderes Interesse erfahren Shared Services Organisationen in jüngster Zeit aufgrund der Erfahrungen in der Praxis, daß neben einer Kostenreduzierung auch erhebliche Qualitätssteigerungen in der Leistungserstellung erzielt werden können, die die Einführung einer SSO sinnvoll erscheinen lassen. Für einzelne dezentrale Personalbereiche steht eine Qualitätssteigerung häufig in einem Zielkonflikt zur Kostenreduzierung, da erhebliche Aufwendungen in Prozess- und IT-Entwicklung zu investieren sind. Davon abgesehen ist eine einzelne Geschäftseinheit meist gar nicht in der Lage, die finanziellen Mittel für umfangreiches Prozess- und IT-Know how zur Verfügung zu stellen. Die Qualitätsverbesserungen einer Shared Services Organisation ergeben sich vor allem in den Bereichen interne Kundenorientierung, Produktqualität, Verbesserung der Informationsgewinnung und bei der Mitarbeitermotivation (vgl. Abb. 3).



Abb. 3: Realisierbare Chancen einer Shared Services Organisation

Wie schon erwähnt, handelt es sich bei der Einführung einer Shared Services Organisation im Personalbereich um eine strategische Entscheidung, die Auswirkungen auf alle Unternehmensbereiche hat. Damit stehen den Chancen insbesondere während der Implementierung Risiken gegenüber, die sich auf die Bereiche Menschen, Prozesse, Technologie und Organisation auswirken:

- *Menschen: unterschiedliche Kultur; unterschiedliche Sprache; Ängste der Mitarbeiter vor Downsizing, Machtverlust, Ortswechsel und/oder Kontrollfunktion der SSO*
- *Prozesse: in den lokalen Einheiten bestehende Personalprozesse sind nicht kompatibel und nicht standardisierbar.*
- *Technologie: in den lokalen Einheiten bestehende Technologien sind nicht kompatibel und nicht integrierbar.*
- *Organisation: unterschiedlich rechtliche Rahmenbedingungen.*

Insbesondere die zu erwartenden Widerstände der betroffenen lokalen Geschäftseinheiten gegen die Einführung einer Shared Services Organisation sind nur durch umfangreiche Maßnahmen des Organizational Change Management zu bewältigen. Die uneingeschränkte Kommunikation während der gesamten Laufzeit des Projektes sollte dabei selbstverständlich sein. Hierbei gilt es vor allem, rechtzeitig die Leistungsträger einzubinden und ihnen zukünftige Optionen in einer Shared Services Organisation aufzuzeigen. Zur Beantwortung der Frage, wie sich die Risiken verringern und die Chancen verstärken lassen, müssen die für ein erfolgreiches Shared Services Projekt notwendigen Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden. Hierbei handelt es sich im wesentlichen um:

- Eindeutige Vision, Ziele und Strategie, die vom Management über alle Regionen hinweg geteilt wird,
- Übertragung der Vision auf die Organisation,
- uneingeschränktes Sponsorship und Engagement durch Top Management,
- eine globale Geschäftsperspektive für die Shared Services Organisation,
- umfangreiche Investitionen in Organizational Change Management sowie Informations- und Telekommunikationstechnologie.

In der Praxis hat sich vor allem die Unterstützung des Top-Managements über die gesamte Laufzeit des Projektes als kritischer Erfolgsfaktor erwiesen. Nur wenn Vorstand oder Geschäftsführung dieses Projekt einstimmig beschließen und gegen mögliche Widerstände durchsetzen, ist eine erfolgreiche Realisierung gewährleistet.