

Timm Eichenberg
Roland Bursy *Hrsg.*

Management von internationalen HR Shared Service Centern

Implementierungsempfehlungen
und Best Practice

Management von internationalen HR Shared Service Centern

Timm Eichenberg · Roland Bursy
(Hrsg.)

Management von internationalen HR Shared Service Centern

Implementierungsempfehlungen
und Best Practice

Herausgeber

Prof. Dr. Timm Eichenberg
Hochschule Weserbergland
Hameln, Niedersachsen
Deutschland

Roland Bursy
E.ON Business Services
Hannover GmbH
Hannover/Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-14890-4 ISBN 978-3-658-14891-1 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-14891-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

In vielen internationalen Unternehmen ist der Trend zur Bündelung transaktionaler HR-Leistungen in Shared Service Centern bereits etabliert oder in der Vorbereitung. In der Praxis zeigt sich, dass die Überführung des recht komplexen und in internationalen Konzernstrukturen auch sehr heterogenen HR-Leistungsangebotes eine herausfordernde Projekt- und Führungsaufgabe darstellt. Während Shared Service Center in anderen unternehmerischen Leistungsbereichen, wie z. B. dem Rechnungswesen oder im Kundenservice, bereits etabliert sind und intern kaum noch infrage gestellt werden, so zeigt sich beim Aufbau entsprechender Strukturen im Personalwesen nach wie vor, dass große Teile der Belegschaft mit Skepsis auf derartige Vorhaben reagieren. Anders als bei den zuvor genannten Shared-Service-Formen ist die gesamte Belegschaft betroffen, wenn das Personalwesen eine Umstrukturierung erfährt. Umso mehr erscheint es also erfolgskritisch, dem Thema „Management internationaler HR Shared Service Center“ entsprechende Beachtung zu schenken. Da wir selber auch Betroffene und Akteure im HR-Shared-Service-Center-Umfeld sind bzw. waren, haben wir mit dem vorliegenden Buch auch gerne ein persönliches Interessengebiet aufgegriffen.

Wir danken unseren Autoren, die mit ihren Konzepten, Praxisfällen und Erfahrungen unser Buch informativ, attraktiv und innovativ machen. Ihre Beiträge stellen nicht nur bedeutsame Aspekte in den verschiedenen Phasen des Managements internationaler HR Shared Service Center dar, sondern sie repräsentieren auch unterschiedliche Praxis- und Wissenschaftsperspektiven.

Ein herzliches Dankeschön möchten wir unserer Kollegin Heidi Klages aussprechen, die mit großer Umsicht und viel Engagement die redaktionelle Betreuung des Manuskriptes übernommen hat.

Wir freuen uns auf Hinweise und Anregungen und bedanken uns dafür im Voraus.

Hamel, Deutschland
Hannover, Deutschland
im Juni 2016

Prof. Dr. Timm Eichenberg
Roland Bursy

Inhaltsverzeichnis

Teil I Konzeptionsphase

1	Management von internationalen HR Shared Service Centern – Standortbestimmung und Bezugsrahmen	3
	Timm Eichenberg und Roland Bursy	
2	Steigerung des HR-Wertbeitrags durch Einführung von Shared Service Centern	9
	Caroline Altmeier	
3	Entscheidungen zu Delivery-Modellen, Standort und Geschäftsmodellen beim Aufbau eines internationalen HR Shared Service Centers	23
	Tobias Kühn	
4	Aufsetzen des Kernprojektteams sowie eines Steuerungsgremiums zum Aufbau des internationalen HR SSC	45
	Caroline Altmeier	

Teil II Aufbauphase

5	„HR Function Effectiveness“ als Grundlage eines agilen Personalmanagements: Erfolgsfaktoren, Messkriterien und Optimierungsmöglichkeiten	63
	Sandra Düsing	
6	Change Management des Übergangs von der bisherigen HR-Organisation zum HR Shared Service Center	77
	Esther Schütz	

7	Einbezug von Mitbestimmung und Datenschutzbeauftragten in die Aufbauphase eines internationalen HR Shared Services Center	95
	Björn Krämer	
8	Aufbau eines internationalen HR Shared Service Centers entlang eines Reifegrad-basierten Transformationsmodells	111
	Ahmed Aglan	
9	Entwicklung der HR SSC-Prozesse und Definition von Schnittstellen zu anderen HR-Funktionen	121
	Michael Jakob	
10	Vorgehensweisen beim Transfer von Aufgaben, Wissen und Mitarbeitern im Kontext internationaler HR Shared Service Center	139
	Katharina Luh	
11	Interne Kostenverrechnung der Leistungsströme zwischen Kunde und HR Shared Service Center	157
	Stefan Krolop	
12	Inhaltliche Ausgestaltung des Leistungsangebots im E.ON HR Business Service Center am Beispiel Global Learning Services	169
	Torsten Hagedorn und Juliane Mithöfer	
13	Inhaltliche Ausgestaltung des Leistungsangebots eines HR Shared Service Centers am Beispiel der elektronischen Personalakte	185
	Katharina Klages	
14	Inhaltliche Ausgestaltung des Leistungsangebots für den Bereich Talent Management am Beispiel der E.ON Business Services GmbH	203
	Eva Katharina Scherer	
15	Internationales Recruiting von Mitarbeitern für das HR Shared Service Center	221
	Kathrin Leppla	

Teil III Verstetigungsphase

- 16 Sicherstellung der Stakeholder-Akzeptanz als zentrale Aufgabe des Change Managements beim Aufbau eines internationalen Shared Service Centers** 237
Timm Eichenberg
- 17 Führung und Entwicklung von Mitarbeitern im HR Shared Service Center** 255
Thorsten Bonne, Frank Schönleiter und Heiko Weckmüller
- 18 Kundenanforderungen und Kundenzufriedenheit als wesentliche Treiber von Qualitätssteigerungsinitiativen in einem internationalen HR Shared Service Center** 271
Roland Bursy

Teil IV Weiterentwicklungsphase

- 19 Strategische Entscheidungen zur Fortführung oder zum Outsourcing eines internationalen HR Shared Service Centers** 287
Christopher Mund
- 20 Schlüsselfaktoren für die Entwicklung einer nächsten Generation internationaler HR Shared Service Center** 303
Roland Bursy und Timm Eichenberg

Teil I
Konzeptionsphase

Management von internationalen HR Shared Service Centern – Standortbestimmung und Bezugsrahmen

1

Timm Eichenberg und Roland Bursy

1.1 Spannungsfelder im Management internationaler HR Shared Service Center

Der Personalbereich vieler internationaler Unternehmen befindet sich in einer Umbruchphase. Die Anforderung zur kontinuierlichen Effizienzsteigerung aller betrieblichen Bereiche macht auch vor der Personalfunktion nicht halt. Vor diesem Hintergrund entwickelt sich die „klassische“ HR-Organisation hin zu einem neuen Betreuungsmodell, welches auf der Trennung transformationaler und transaktionaler Aufgaben basiert. Gerade in größeren Unternehmen oder Konzernen verspricht die Bündelung transaktionaler HR-Aktivitäten aller Unternehmensteile in einer gemeinsamen Organisationseinheit ein hohes Maß an Effizienzsteigerungen, da die Bündelung in der Regel mit einer Standardisierung von Dienstleistungen einhergeht und eine Kostensenkung zur Folge hat. Diese Bündelung umfasst gerade in internationalen Unternehmen auch eine standortbezogene Zentralisierung – HR-Aktivitäten der einzelnen Länderorganisationen werden zunehmend von nur einem global agierenden Shared Service Center erbracht.

Dieser Trend zum Aufbau und Betrieb von Shared Service Centern für den HR-Bereich ist vor allem in internationalen Großunternehmen, aber auch in national agierenden Konzernen verstärkt zu beobachten. Das Management eines derartigen Vorhabens ist jedoch an eine Vielzahl an durchaus anspruchsvollen Herausforderungen geknüpft. So

T. Eichenberg (✉)
Hochschule Weserbergland, Hameln, Deutschland
E-Mail: eichenberg@hsw-hamelnde

R. Bursy
E.ON Business Services Hannover GmbH, Hannover, Deutschland
E-Mail: roland.bursy@eon.com

gilt es zu Beginn, die richtigen konstitutiven Entscheidungen für ein HR Shared Service Center (HR SSC) zu treffen, den Umfang des künftigen Produktkatalogs zu definieren, Prozesse und Schnittstellen zu anderen HR-Funktionen zu erarbeiten und die Aufgaben/Verantwortungen von der abgebenden Konzerneinheit auf das HR SSC zu übertragen. Im weiteren Betrieb des neu aufgebauten Shared Service Center gilt es, Prozesse und Produktangebote weiteren Effizienzsteigerungen zu unterwerfen und das Tätigkeitsspektrum auf weitere Gesellschaften, Länder oder Produktbereiche auszuweiten. Gleichzeitig stehen die mit dem Aufbau beauftragten Projektteams und späteren Führungskräfte des SSC vor der sehr anspruchsvollen Herausforderung, sowohl die HR-Mitarbeiter als auch die dienstleistungsempfangende Belegschaft des gesamten Unternehmens sowie die Mitbestimmung in diesem Veränderungsprozess mitzunehmen und von der Qualität eines HR SSC zu überzeugen. Fragen, die sich Praktiker und Wissenschaftler daher gleichermaßen stellen, sind:

- *Strategische Perspektive:* Welchen unternehmerischen Herausforderungen muss sich ein HR-Bereich derzeit und in Zukunft stellen? Ist eine arbeitsteilige Aufstellung nach unternehmerischen Gesichtspunkten sinnvoll? Welche Analysen zur Entscheidungsfindung beinhalten auch die Besonderheiten einer internationalen Ausrichtung? Welche politischen und kulturellen Bedingungen spielen bei der Implementierung und dem Betrieb eines internationalen Centers eine Rolle?
- *Führungs- und Personalperspektive:* Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte und Mitarbeiter, um einen optimalen Service in einem internationalen HR Service Center zu erbringen? Was macht das Thema Führung in diesem Kontext so anspruchsvoll? Welche Fragen der Mitbestimmung sind beim Aufbau und späteren Betrieb zu berücksichtigen?
- *Prozessperspektive:* Welche Prozesse sind prädestiniert für eine Organisation in einem internationalen HR Shared Service Center? Wie gestaltet man diese Prozesse beim Aufbau eines Centers und wie optimiert man diese Prozesse über „Grenzen“ hinweg?

1.2 Ziele und Bezugsrahmen des Buches

Eine besondere Schwierigkeit ist, dass das Themengebiet „HR Shared Services“ in der Literatur nur in einem geringen Ausmaß aufbereitet ist und verhältnismäßig wenig dezidierte empirische Erkenntnisse vorliegen. Gleichzeitig ist in der unternehmerischen Praxis ein deutlicher Trend zum Aufbau und Betrieb von HR SSCs zu erkennen – die Mehrzahl internationaler Konzerne befindet sich entweder im Aufbau oder im (frühen) Betrieb von HR SSCs. Dem gegenüber steht aufseiten der Belegschaft und der Mitbestimmung oftmals Skepsis über die Güte der so erbrachten HR-Dienstleistungen.

Als Herausgeber verfolgen wir mit unserem Buch zwei Kernziele:

1. Grundziel dieses Herausgeberbandes ist es, einen Beitrag zum Praxis- und Forschungsgebiet „Internationale HR Shared Service Center“ zu leisten. Durch die unterschiedlichen Buchbeiträge wollen wir zeigen, welche Praktiken erfolgreich sind und welche eher zu Misserfolg führen, welche Trends sich abzeichnen und was Best Practices beim professionellen Aufbau und Betrieb von HR Shared Service Centern auszeichnet.
2. Das Buch soll differenzierte Aussagen zum Thema Management von HR Shared Service Centern für die anvisierte Leserschaft von Führungskräften im HR-Bereich, Projektmanagern von HR SSC-Projekten sowie Führungskräften und Experten in HR SSCs, aber auch Studierenden und Wissenschaftlern entwickeln. Ziel ist es daher (auch durch Fallbeispiele und empirische Forschungsergebnisse), den aktuellen Stand der Wissenschaft aufzuzeigen sowie einen hohen Praxisbezug herzustellen.

Die Tab. 1.1 „Bezugsrahmen für ein Management internationaler HR Shared Service Center“ soll dazu dienen, die dem Buch zugrunde liegende Konzeption zu umreißen sowie die hier zusammengeführten Autorinnen und Autoren mit ihren Überlegungen und Erfahrungen entsprechend zu verorten. Die Konzeption im Sinne eines Bezugsrahmens orientiert sich im Kern am Lebenszyklus eines internationalen HR Shared Service Centers, beginnend mit einer Konzeptionsphase und einer sich anschließenden Aufbauphase, welche die Gründung und Etablierung der Einheit umfasst. Seine „Reife“ erreicht das Shared Service Center in der Verstetigungsphase, es schließt sich eine Weiterentwicklungsphase an, in welcher über weitere Ausbaustufen bzw. -formen des Centers entschieden wird. Für jede Phase sind die wesentlichen Managemententscheidungen und -aktivitäten benannt. Durch Anlegen einer zweiten Betrachtungsdimension können diese Aktivitäten in strategische und operative Aspekte unterteilt werden. Die sich ergebende Matrix ermöglicht als Bezugsrahmen einerseits eine thematische Aufarbeitung des Themenfeldes und andererseits eine Verortung der Buchbeiträge.

1.3 Übersicht über die Beiträge und Inhalte des Herausgeberbandes

Teil 1 ist der *Konzeptionsphase* eines internationalen HR Shared Service Centers gewidmet. *Caroline Altmeier* betrachtet die Auslöser, die in internationalen Unternehmen zur Gründung von Shared Service Centern im Personalbereich führen, sowie die grundlegenden Aspekte einer strategischen Entscheidung für oder gegen eine Bündelung der transaktionalen Dienstleistungserbringung im Personalbereich von Unternehmen. *Tobias Kühn* thematisiert die konstitutiven Entscheidungen, die bei der Gründung eines HR Shared Service Centers zu fällen sind. Vor allem die Entscheidungen für den Standort sowie die grundlegenden Delivery- und Geschäftsmodelle sind bei international agierenden Centern als Wesentlich zu betrachten.

Tab. 1.1 Bezugsrahmen für ein Management internationaler HR Shared Service Center: (Quelle: Eigene Darstellung)

	Konzeptionsphase	Aufbauphase	Verstärkungsphase	Weiterentwicklungsphase
Strategische Aktivitäten	<p>Strategische Entscheidung für ein HR SSC in internationalen Unternehmen</p> <p>Entscheidungen zu Delivery-Modellen, Standorten und Geschäftsmodellen</p>	<p>Ausgestaltung eines HR SSC unter Berücksichtigung von Erfolgsfaktoren</p> <p>Change Management des Übergangs von der bisherigen HR-Organisation zum SSC</p> <p>Einbezug von Mitbestimmung und Datenschutzbeauftragten</p>	<p>Sicherstellung von Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern</p>	<p>Weiterentwicklung oder Outsourcing als strategische Option</p>
Operative Aktivitäten	<p>Aufsetzen des Kernprojektteams sowie eines Steuerungsgremiums</p>	<p>Implementierung des HR SSC</p> <p>Entwicklung der HR-SSC-Prozesse und Definition von Schnittstellen zu anderen HR-Funktionen</p> <p>Transfer von Aufgaben, Wissen und Mitarbeitern</p> <p>Interne Leistungsverrechnung der Leistungsströme</p> <p>Inhaltliche Ausgestaltung des Leistungsangebots</p> <p>Recruiting von Mitarbeitern</p>	<p>Führung und Entwicklung von Mitarbeitern im HR SSC</p> <p>Messung von Kundenzufriedenheit als Basis einer kontinuierlichen Prozessoptimierung</p>	

In Teil 2 werden strategische und operative Aktivitäten der *Aufbauphase* betrachtet. Diese Phase bildet den Schwerpunkt des Buches, da die hier getroffenen Weichenstellungen die Operationen im HR Shared Service Center nachhaltig definieren und beeinflussen. *Sandra Düsing* widmet sich dem „Überbau“ und stellt heraus, dass es einer Effizienzanalyse der gesamten HR-Funktion bedarf, und benennt Erfolgsfaktoren zur Ausgestaltung eines internationalen HR Shared Service Centers. Der zielführenden Ausgestaltung des Change Managements, welches für den Übergang von der „alten“ in die „neue“ HR-Dienstleistungserbringung notwendig ist, widmet sich *Esther Schütz*. Welche Aspekte beim Einbezug des Datenschutzbeauftragten und der Mitbestimmung aus Sicht deutscher Unternehmen zu berücksichtigen sind, zeigt *Björn Krämer* auf. Anschließend folgt ein Beitrag von *Ahmed Aglan*, in welchem der Aufbau eines HR Shared Service Centers anhand eines Reifegrad-basierten Transformationsmodells beleuchtet wird. Vorgehensweisen bei der erfolgskritischen Ausgestaltung der Prozesse eines HR Shared Service Centers beschreibt *Michael Jakob* in seinem Beitrag. Er thematisiert ebenfalls, welche Schnittstellen zu anderen HR-Funktionen zu berücksichtigen sind. *Katharina Luh* greift das Thema Prozessgestaltung aus der Perspektive des Wissenstransfers auf und beschreibt, was beim Übergang von Aufgaben, Wissen und Mitarbeitern zu beachten ist. *Stefan Krolop* führt in seinem Beitrag aus, wie die Liefer- und Leistungsbeziehungen zwischen Kunden und HR Shared Service Centern zu gestalten sind und welche Instrumente sowie Hebel sich zur Kostensteuerung eignen. Der inhaltlichen Ausgestaltung wesentlicher Leistungsangebote eines internationalen HR Shared Service Centers widmen sich exemplarisch drei Beiträge zu: Global Learning Services (*Torsten Hagedorn und Juliane Mithöfer*), Elektronische Personalakte (*Katharina Klages*) und Talent Management (*Eva Katharina Scherer*). Abschließend zeigt *Kathrin Leppla* auf, welche Grundprinzipien bei der Rekrutierung von Mitarbeitern für ein internationales HR Shared Service Center zu befolgen sind und welche späteren Auswirkungen frühe Recruiting-Entscheidungen auf den Betrieb und die Weiterentwicklung haben können.

Teil 3 thematisiert diejenigen Aktivitäten, welche im Rahmen der *Verstetigungsphase* zu einer Reife des internationalen HR Shared Service Centers führen. Im Vordergrund steht hier zunächst die Sicherstellung einer Stakeholder-Akzeptanz aus der Projekt- und Führungsperspektive (*Timm Eichenberg*). Die Ausführungen zeigen, dass ein wirkungsvolles Change Management nicht in der Aufbauphase enden darf, sondern fortgeführt werden sollte. *Thorsten Bonne, Frank Schönleiter und Heiko Weckmüller* führen aus, welche Erkenntnisse zur Führung und Entwicklung von Mitarbeitern im Umfeld eines HR Shared Service Centers zu berücksichtigen sind. Abschließend zeigt *Roland Bursy* auf, wie eine Messung der Kundenzufriedenheit als Basis einer kontinuierlichen Prozessoptimierung angewendet werden kann.

In Teil 4 werden strategische Entscheidungsoptionen für die *Weiterentwicklungsphase* eines internationalen HR Shared Service Centers beleuchtet. Die kontinuierliche strategische Überprüfung der Passung eines HR Shared Service Centers zur Unternehmens- und Personalstrategie sowie die sich daraus ableitenden Make-or-Buy-Entscheidungen

von Personaldienstleistungen sind Gegenstand des Beitrags von *Christopher Mund*. Die Ausweitung des Leistungsangebots im Rahmen des bestehenden Shared Service Centers bis hin zum Outsourcing der Personaldienstleistung zeichnet das Spektrum der strategischen Weiterentwicklungsmöglichkeiten auf. Eine Beleuchtung von Schlüsselfaktoren für die Entwicklung einer nächsten Generation internationaler HR Shared Service Center (*Roland Bursy und Timm Eichenberg*) schließt den Herausgeberband ab.

Über die Autoren



Timm Eichenberg, Prof. Dr., geboren 1977, ist Dekan des Fachbereichs Wirtschaft an der Hochschule Weserbergland, Hameln. Seine Hauptarbeitsgebiete sind Personal- und Projektmanagement, er ist zertifizierter Projektmanager (Project Management Professional nach PMI und Professional Scrum Master I) sowie MBTI Certified Practitioner. Regelmäßig führt er Trainings und Vorlesungen zu diesen Themengebieten durch. 2008 bis 2013 war er in der Personalentwicklung der IT-Funktion von E.ON tätig, zuletzt als Head of People Development bei der E.ON Business Services GmbH in Hannover. 2003 bis

2008 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover und promovierte dort im Bereich Leadership. Zuvor studierte er Wirtschaftswissenschaften an der Leibniz Universität Hannover und der University of Oregon.



Roland Bursy, MBA, geboren 1982, ist nebenberuflicher Dozent für HR Service Delivery im Fachbereich Wirtschaft an der Hochschule Weserbergland, Hameln. Seit 2007 ist er bei E.ON in diversen Fach-, Projekt- und Führungspositionen tätig, unter anderem als Head of Recruiting & Personalmarketing sowie als Leiter der internen Führungskräfteberatung. Aktuell ist er als Prokurist und Bereichsleiter HR Management Regional Units verantwortlich für die Payroll der E.ON Deutschland. Zuvor studierte er Wirtschaftswissenschaften an der Leibniz Universität Hannover und Business Administration an der Leibniz Akademie Hannover

mit den Schwerpunkten Personalwirtschaft und Controlling.

Steigerung des HR-Wertbeitrags durch Einführung von Shared Service Centern

2

Caroline Altmeier

2.1 Wertbeitrag als Forderung an die HR-Funktion

Die internationale Wirtschaft befindet sich seit einigen Jahren in einem stetigen Wandel. Die wichtigsten Treiber dieses Wandels waren in den letzten Jahren ohne Zweifel die fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung.

Technologiesprünge und radikale Marktveränderungen sind heute im Unternehmensumfeld keine Seltenheit mehr. Die Grenzen zwischen den Branchen verschwimmen immer mehr und neue Konkurrenten aus bisher nicht relevanten Bereichen stehen im Wettbewerb mit den bisherigen Marktführern. Als Beispiel seien hier die Automobilhersteller genannt, die zu Mobilitätsdienstleistern avancieren und mit Car-Sharing-Unternehmen konkurrieren. Oder auch Telekommunikationsanbieter, die im Bereich Smart Home sowohl mit Energie- als auch mit Gebäudedienstleistern in den Wettbewerb eintreten. Innovationszyklen verkürzen sich aufgrund der zur Verfügung stehenden Technologie immens, was eine weitere Herausforderung, aber auch Chance für die Unternehmen darstellt. Weiterhin beeinträchtigt die zunehmende Unsicherheit über das Markt- und Wettbewerbsumfeld die Unternehmen. Preisschwankungen auf den Rohstoffmärkten, regulatorische Änderungen (wie z. B. im Rahmen der Energiewende) und der demografische Wandel sind hier zu nennen (vgl. Brühl 2015, S. 158 f.).

Die momentan prognostizierten Trends verheißen allesamt eine Ausweitung der globalen Smart Economy. Diese Entwicklungen zogen in den Kernbereichen der Unternehmen bereits große Restrukturierungs- und Optimierungsprogramme nach sich. Um im

C. Altmeier (✉)
BLUBERRIES GmbH, München, Deutschland
E-Mail: caroline.altmeier@blubberies.de

steigenden Wettbewerb bestehen zu können, bedarf es effizienter Prozesse, geringer Ausschussraten und bestmöglicher Ressourcennutzung (vgl. Rimser 2014, S. 6).

Eine erhebliche Konsequenz hieraus ist die Fokussierung auf die Ressource Mensch. Erfolgsfaktoren für die nächsten Jahre liegen in einer hohen Flexibilität, sowohl struktureller als auch operativer Natur, einer Förderung der Innovationskultur, innovativer Arbeitsorganisation und gezielter Personalentwicklung (vgl. Brühl 2015, S. 219). Human Relations (HR) rückt demnach immer stärker in den Fokus und Unternehmen fordern von der Funktion einen gesteigerten Wertbeitrag zum Gesamtunternehmen. Der Wertbeitrag, den HR leisten kann, setzt sich aus Effizienz und Effektivität der Personalarbeit zusammen. HR sollte die richtigen Schwerpunkte setzen, sich auf die Kernprozesse fokussieren und die Führungs- und Linienmitarbeiter bestmöglich unterstützen, gleichzeitig aber auch möglichst kostengünstig operieren.

Der HR-Wertbeitrag wird maßgeblich durch den Reifegrad der Funktion bestimmt. Es finden sich in der Literatur verschiedene Ansätze, den Reifegrad der Personalfunktion zu determinieren und den entsprechenden Wertbeitrag zum Gesamtunternehmen zu bestimmen. Allen gemein ist, dass sich der Reifegrad je nach Fortschrittlichkeit des Unternehmens und dem Stellenwert, der dem Personalmanagement beigemessen wird, entwickelt. Parallel zum Reifegrad der HR-Funktion entwickelt sich auch ihr Wertbeitrag für die Gesamtunternehmung.

Blume legt mit seinem „HR Service Delivery Maturity Model“ ein praxisorientiertes Modell vor (siehe Abb. 2.1). Es ist durch praktische Beobachtung entstanden, ein empirischer Nachweis fehlt. Die fünf Reifegrade des Modells sind: HR-Funktion,

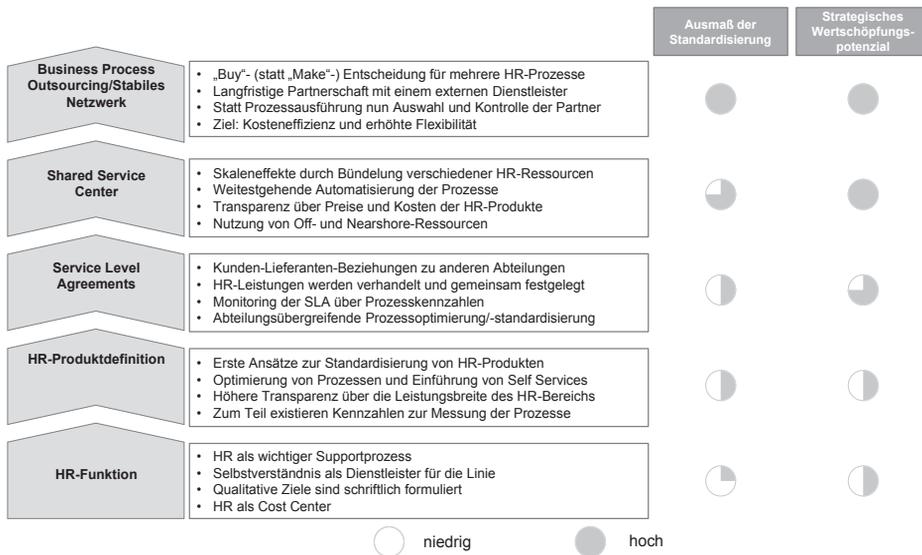


Abb. 2.1 HR Service Delivery Maturity Modell inkl. Bewertung. (Quelle: in Anlehnung an Blume 2006)

HR-Produktdefinition, Service Level Agreements (SLA), Shared Service Center (SSC) und Business Process Outsourcing (BPO)/stabiles Netzwerk. Nach diesem Modell durchlaufen die HR-Abteilungen alle Phasen des Modells, wobei einzelne Stufen übersprungen werden können, jedoch die Eigenschaften der darunterliegenden Stufe erfüllt werden müssen (vgl. Blume 2006, S. 68 ff.).

Die Stufe „HR-Funktion“ beschreibt Personalabteilungen, die als Supportprozess wahrgenommen werden und eine Rolle als interner Dienstleister gegenüber der Geschäftsführung, den Führungskräften und Mitarbeitern einnehmen. Qualitative Ziele stehen im Vordergrund, Kennzahlen zur Bewertung der Prozesse sind nicht implementiert. Typisch für diese Reifestufe ist, dass Anforderungen anderer Bereiche nicht systematisch oder regelmäßig erfasst werden. Prozesse sind nicht oder kaum standardisiert und HR versucht, allen Anforderungen gerecht zu werden. Durch das Fehlen von Kennzahlen sieht sich die Personalabteilung damit konfrontiert, dass die Leistungsfähigkeit und Effizienz nicht transparent sind. Der Wertbeitrag zum Gesamtunternehmen ist gering bzw. nicht fassbar.

Auf der nächsten Stufe „HR-Produktdefinition“ beginnt die Personalabteilung, ihr Leistungsangebot transparenter zu gestalten und Produkte zu definieren. Der Wertbeitrag der Leistung steht im Vordergrund und die Definition der Produkte aufgrund des Kostendrucks führt zu einer Standardisierung der Prozesse. Kennzahlen über die quantitative Leistungsfähigkeit der Personalabteilung bestehen, sodass die Transparenz gegenüber der Geschäftsführung steigt.

Sobald die Produkte definiert und die Prozesse standardisiert sowie messbar ausgestaltet sind, werden diese auch „verhandelbar“. Die Personalabteilung kann nun auf der Stufe „Service Level Agreements“ mit der Geschäftsführung und den Führungskräften Umfang und Qualität ihrer Leistungen vereinbaren. Diese werden in Service Level Agreements (SLAs) fixiert und anhand von Kennzahlen definiert, sodass ein Monitoring der erbrachten Leistungen erfolgen kann. Die enge Kundenbeziehung und die Vereinbarung von Kennzahlen machen eine Umstrukturierung und Optimierung der Personalprozesse erforderlich. Schnittstellen müssen genau spezifiziert werden, Verantwortung und Verantwortungsübergang müssen festgelegt werden. Auch kann häufig die Prozesseffizienz nur erreicht werden, wenn der HR-Prozess abteilungsübergreifend unter Einsatz von IT-Technologien optimiert wird. Die Vor- und Gegenleistung der Fachabteilungen sind durch die SLAs klar definiert. In der Folge kann wesentlich objektiver über Prozesse und deren Ergebnisse diskutiert werden.

Die folgende Stufe „Shared Service Center“ verfolgt die Gründung eines HR Shared Service Centers (HR SSC). Die Bündelung von Ressourcen und die Realisierung von Skaleneffekten stehen hier im Vordergrund. Durch optimierte Prozesse und spezialisierte Mitarbeiter soll die Qualität der Personalarbeit gesteigert werden. Der Wertbeitrag ist genau messbar. Aufgrund von Vertragsbeziehungen und Verrechnungspreisen herrscht eine eindeutige Transparenz über die Leistungserbringung. HR SSC sind wesentlich flexibler hinsichtlich zukünftigen Wachstums, Reorganisationen, Akquisitionen oder Veräußerungen und werden deshalb häufig als Vorstufe zum Business Process Outsourcing gesehen.

„Business Process Outsourcing (BPO)/stabiles Netzwerk“ ist im Reifegradmodell die letzte und höchste Stufe. Die Verantwortung für die Durchführung einzelner oder mehrerer Prozesse wird an einen externen Partner vergeben. Neben den Vorteilen des HR SSC lassen sich hier noch weitere Vorteile nennen wie erhöhte Prozesseffizienz, niedrigere Faktorkosten und Zugang zu verbesserten Kapazitäten. Allerdings stehen diesen Vorteilen auch potenzielle Probleme gegenüber wie Know-how-Verlust, irreversible Abhängigkeit und gesteigerte Prozesskosten (vgl. Blume 2006, S. 70 ff.).

Laut dem Modell liefern HR SSC und BPO den höchsten Wertbeitrag. Das resultiert zum einen aus der erhöhten Transparenz über die Prozesse, zum anderen aber auch aus der gesteigerten Standardisierung. Allerdings gilt es zu beachten, dass sich diese Vorteile nur auf transaktionale Prozesse beziehen. Transformationale Tätigkeiten hingegen sind nur schwer zu standardisieren und auszulagern. Deshalb ist die HR-Funktion als ganzheitliches Modell zu betrachten.

Dave Ulrich hat mit seinem 1997 erschienenen Buch „Human Resource Champions“ den Grundstein für die heutige organisatorische Aufstellung vieler HR-Funktionen in internationalen Konzernen gelegt. Obwohl das Modell bereits seit zwei Dekaden bekannt, viel diskutiert und kritisiert ist, stellt es bis heute eine organisatorische Form dar, die die Effektivität und Effizienz der HR-Funktion sichert und bis heute als State of the Art gilt.

Ulrich selbst hatte weniger ein aufbauorganisatorisches Modell im Sinn denn eine Definition von Rollen und Kompetenzen, die HR Manager einnehmen und beherrschen sollten. Einzig das HR Shared Service Center und das Center of Expertise hat Ulrich bereits 1997 skizziert, ohne ihnen jedoch einen aufbauorganisatorischen Rahmen im Unternehmenskontext aufzuerlegen. Nichtsdestotrotz hat sich hieraus auch ein organisatorisches „Drei-Säulen-Modell“ der HR-Funktion, bestehend aus HR Business Partner, Shared Service Center und Center of Expertise entwickelt, in welchem die Rollen und Kompetenzen widerspiegelt werden.

Die definierten HR-Rollen zur Erreichung einer wettbewerbsfähigen Organisation richten ihren Fokus auf operative beziehungsweise strategische Tätigkeiten und legen den Schwerpunkt der Aufgaben entweder auf Prozesse oder die Belegschaft (die Menschen) im Unternehmen (siehe Abb. 2.2).

Das Rollenkonzept ist darauf ausgerichtet, aufzuzeigen, welche Leistungspakete die HR-Funktion bereitstellen muss, um einen Beitrag zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele zu erbringen und damit einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren.

Einen höheren Wertbeitrag zur Unternehmensentwicklung leistet die HR-Funktion, wenn sie

1. die Geschäfts- und die HR-Strategie zusammenbringt und HR-Maßnahmen entwickelt, die die Geschäftsstrategie unterstützen (Strategic Partner),
2. die organisatorischen Prozesse der Personaladministration mit hoher Effizienz und gleichbleibend guter Qualität durchführt (Administrative Expert).

3. die Bedürfnisse der Mitarbeiter versteht und sich für diese einsetzt, Maßnahmen entwickelt, die den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, sich einzubringen und die das Unternehmertum stärken (Employee Champion),
4. Veränderungsprozesse durchführt, Vertrauensbeziehungen zu den Mitarbeitern aufbaut, Probleme löst und Veränderungsmaßnahmenpläne erstellt und umsetzt (Change Agent) (vgl. Ulrich 1997, S. 25 ff.).

Ulrich entwickelte sein Modell über die Zeit weiter und gab ihm 2009 auch einen aufbauorganisatorischen Rahmen (siehe Abb. 2.3). Shared Service Center und Center of Expertise hatten über alle Entwicklungsstufen des Modells Bestand und bilden zusammen mit den weiterentwickelten Organisationseinheiten und Rollen eine effiziente und effektive HR-Funktion.

Wichtigste Erfolgsfaktoren für die HR-Funktion sind das Zusammenspiel aller Organisationseinheiten und ein Teamgefühl über die Organisationseinheiten hinweg. Die schwierigsten Diskussionen und Hindernisse auf dem Weg zu einer professionellen HR-Organisation beruhen auf Macht und Befugnissen. Meist beanspruchen zentrale Einheiten oder Einheiten auf übergeordnetem Niveau diese für sich. Hierdurch kommt es zu einer Abwertung der anderen Einheiten und zu demotivierenden Folgen (vgl. Ulrich 1997, S. 95 ff.). Viel wichtiger ist die Diskussion rund um Wertbeitrag und Kundennutzen. Darauf sollte sich konzentriert werden, wenn die HR-Funktion so weitreichend umstrukturiert wird wie mit der Einführung des Modells von Ulrich. Die Diskussion ist nicht limitiert auf die HR-Funktion, sondern muss gemeinsam mit den Führungskräften und Linienmitarbeitern geführt werden. Sie bestimmen das Serviceportfolio und sind



Abb. 2.2 HR Rollen und Kompetenzen. (Quelle: in Anlehnung an Ulrich 1997)

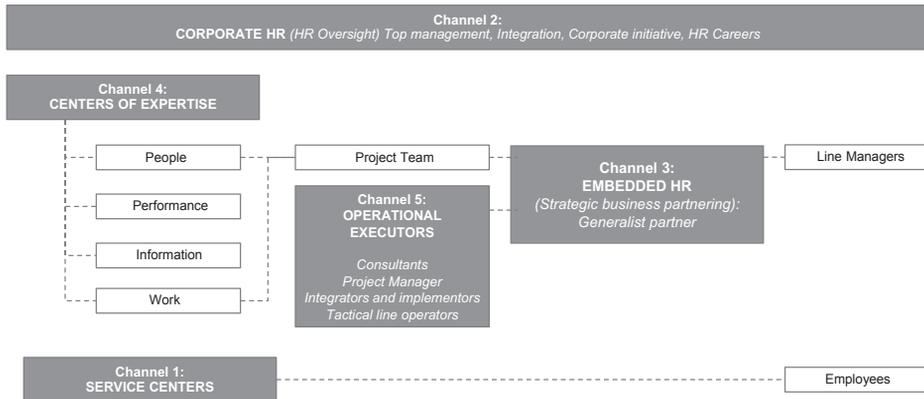


Abb. 2.3 Übersicht der HR Organisation. (Quelle: Ulrich et al. 2009, S. 62)

direkte Kunden der Funktion. Nur wenn der Wertbeitrag und der Nutzen einer auf ein neues Modell umgestellten HR-Funktion verstanden und angenommen werden, kann sie auch einen tatsächlichen Beitrag leisten.

2.2 HR Shared Service Center als Möglichkeit zur Steigerung des HR-Wertbeitrags

2.2.1 Definitorische Abgrenzung Shared Service Center und Business Process Outsourcing

Im Laufe der Zeit haben sich verschiedene Verständnisse der Modelle Business Process Outsourcing (BPO) und Shared Service Center (SSC) entwickelt, sodass es leicht zu Missverständnissen kommen kann. Deshalb wird zunächst eine Definition der Konzepte gegeben, bevor auf die Ziele, Risiken und die Ausgestaltung des SSC eingegangen wird.

Grundsätzlich kann das SSC-Konzept in den Gesamtzusammenhang mit dem BPO gebracht und als eine Komponente dieses übergeordneten Konzeptes dargestellt werden (siehe Abb. 2.4).

BPO kombiniert die Optimierung und Standardisierung von Prozessen und deren Outsourcing. Grundsätzlich können die verschiedenen Ausprägungen des BPO anhand von zwei Kriterien unterschieden werden. 1) „Art der Leistungserbringung“ meint hierbei die Bereitstellung durch unternehmensinterne oder -externe Ressourcen. 2) „Kulturdistanz der Leistungserstellung“ beschreibt die regionale Ferne der Leistungserbringung (vgl. Schewe 2009, S. 164 f.).

Weder BPO noch SSC stellen ein neues Organisationskonzept dar. Häufig ist die Gründung eines internen SSC eine Vorstufe zu einem späteren Outsourcing der

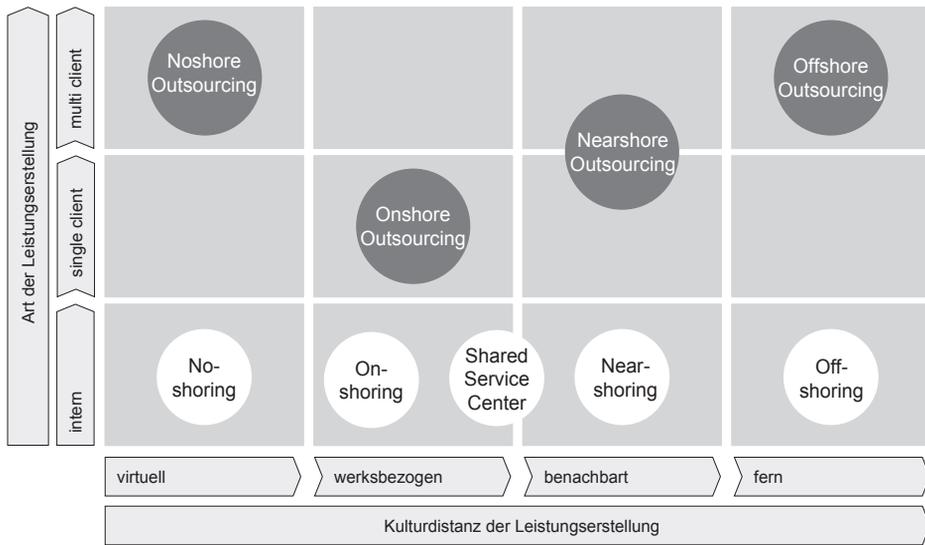


Abb. 2.4 Formen des Business Process Outsourcings. (Quelle: Schewe 2009, S. 165)

Geschäftsprozesse an einen externen Partner. Die unternehmerische Kontrolle des Gesamtunternehmens über die Shared-Service-Einheit bildet das wesentliche Unterscheidungsmerkmal. Der Fokus wird hier auf das SSC-Konzept gelegt, weshalb eine genauere definitorische Betrachtung erarbeitet wird.

Den Ausgangspunkt hatten Shared Service Center in US-amerikanischen Großkonzernen in den 1980 bis 1990er Jahren. General Electric konzentrierte bereits 1985 die Serviceerbringung im Rechnungswesen von 50 Standorten auf vier Service Center. In der Folge strukturierten immer mehr große internationale Unternehmen ihre Unterstützungsfunktionen wie Rechnungswesen, IT und später auch Personal in Shared Service Centern (vgl. Fisher 1998, S. 40).

Trotz der zahlreichen praktischen Beispiele besteht in der Literatur keine einheitliche Definition des Begriffs. Eine international weitverbreitete Definition haben Schulman et al. aufgestellt: „The concentration of company resources performing like activities, typically spread across the organization, in order to service multiple internal partners at lower cost and with higher service levels, with common goal of delighting external customers and enhancing corporate value“ (vgl. Schulman et al. 1999, S. 9).

Hierauf baut Bergeron auf und betrachtet den Begriff eher strategisch denn strukturell: „[...] collaborative strategy in which a subset of existing functions are concentrated into a new, semi-autonomous business unit that has a management structure designed to promote efficiency, value generation, cost savings, and improved service for the internal customers of the parent corporation, like a business competing in the open market“ (vgl. Bergeron 2002, S. 3).

Gemein ist beiden Definitionen, dass sie auf den Aspekt der Konsolidierung von Unternehmensressourcen in einer Organisationseinheit abzielen sowie die Bereitstellung von Dienstleistungen für mehrere interne Kunden betonen. Den Fokus legen sie auf Kosteneinsparung, Qualitätssteigerung und die Wertgenerierung für das Unternehmen.

2.2.2 Ziele und potenzielle Risiken der Einführung von HR Shared Service Centern

Ziel der Shared Services ist es, die Unterstützungsdienstleistung im Hinblick auf Kosten, Qualität, Durchlauf- und Prozesszeiten als wettbewerbliche Alternative zur Outsourcing-Lösung anbieten zu können.

Als vorrangiges Ziel für die Einführung von SSC wird zumeist der Kostenfaktor genannt. Zum einen lassen sich Kosteneinsparungen durch Fixkostendegression, Mengenbündelung oder höhere Effizienz durch Lernkurveneffekte der Mitarbeiter erreichen. Zum anderen wird durch eine höhere Kostentransparenz, herbeigeführt durch Verrechnungspreise, sowie durch Zurechnung der Kosten auf den Nachfrager ein höheres Kostenbewusstsein geschaffen, das zu einem zurückhaltenden Umgang mit Ressourcen führt. Hier spiegelt sich die fortschreitende Ökonomisierung des Personalmanagements wider. Es wird zum Wertschöpfungscenter innerhalb der Organisation und liefert einen messbaren Wertbeitrag (vgl. Oechsler 2000, S. 7 ff.).

Es werden aber auch prozessbezogene Ziele realisiert. Vornehmlich sind hier die Konzentration auf das Kerngeschäft, die Qualitätssteigerung und die Reduzierung von Durchlaufzeiten zu nennen. Die Konzentration auf das Kerngeschäft zielt in erster Linie auf die Entlastung der Linienfunktionen, der Fach- und Führungskräfte, von administrativen Aufgaben ab. Sie können sich demnach auf ihre operativen Kerntätigkeiten konzentrieren. Durch Dokumentation, Optimierung und Reorganisation von Prozessen wird eine Qualitätssteigerung der administrativen HR-Prozesse angestrebt. Sie wird auch durch die Nutzung von weiteren Automatisierungstechnologien erreicht. Eine Verkürzung der Prozessdurchlaufzeiten resultiert aus verbesserten Prozessen und der Nutzung von weiteren Technologien (vgl. Wißkirchen und Mertens 1999, S. 92; Kagelmann 2001, S. 76 f.).

Weiterhin können mittels Einführung von SSC-Strukturen auch mitarbeiterbezogene Ziele erreicht werden. Durch die Bündelung von Ressourcen können verschiedene Möglichkeiten für flexible Arbeitszeitmodelle realisiert werden. Ebenso resultiert aus der Bündelung eine gegenüber der dezentralen Aufstellung bessere Möglichkeit des Wissensaustauschs (vgl. Kagelmann 2001, S. 78).

Die Einführung einer Serviceorientierung des SSC verfolgt auch die Realisierung von partnerbezogenen Zielen. Die Schaffung von internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen wird durch die Einführung von Service Level Agreements intensiviert. Qualität und Umfang der Leistung sollen strikt an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden (vgl. Martin Perez 2008, S. 29). Durch die Überführung der administrativen Personal-tätigkeiten in das HR SSC bietet sich für Teile des ursprünglichen Personalbereichs die

Möglichkeit zur Wahrnehmung einer strategischen Business-Partner-Rolle, die mit der Linienorganisation interagiert.

Nicht zu vernachlässigen sind weiterhin die schwieriger messbaren strategischen Ziele, die mit der Einführung von HR SSC-Strukturen einhergehen. Sowohl organisches als auch anorganisches Wachstum der Organisation können so einfacher realisiert werden. Organisches Wachstum ist durch die Entlastung der operativen Einheiten von administrativen HR-Aufgaben vereinfacht umzusetzen. Anorganisches Wachstum durch M&A-Aktivitäten kann durch eine schnelle Integration in bestehende Supporteinheiten schneller realisiert werden. (vgl. Kagelmann 2001, S. 80 f.).

Letztlich kann die Gründung von HR SSC eine Vorform des BPO darstellen. Ein späteres Outsourcing der Prozesse an einen externen Partner wird durch die Erfahrung mit der neuen Organisationsform und den Interaktionsprozessen, durch Prozessoptimierungen und den Abbau von Widerständen gegen die Auslagerung erleichtert (vgl. Kagelmann, S. 80).

Den Zielen, die den Wertbeitrag der HR-Funktion steigern können und für das Gesamtunternehmen Vorteile bedeuten, stehen allerdings auch potenzielle Risiken gegenüber. Diese sind bei der Entscheidung für oder wider ein HR SSC nicht außer Acht zu lassen. Die Risiken lassen sich analog zu den aufgeführten Zielen strukturieren.

Das finanzielle Risiko besteht darin, dass der Business Case des HR SSC nicht die notwendige Rentabilität erreicht. Vor allem die Kosten der Implementierung und des Aufbaus des HR SSC werden häufig unterschätzt. Aber auch die Kosten des laufenden Betriebs bergen das Risiko, höher als geplant auszufallen. Müssen im Nachhinein Maßnahmen ergriffen werden, um die Kundenerwartungen trotz definierter Service Level zu erreichen, so kann dies mit erheblichen Kosten verbunden sein. Auch in Bezug auf die Aufgabenaufteilung zwischen den administrativen Mitarbeitern des SSC und den Mitarbeitern der dezentralen Personalfunktion besteht das Risiko, dass diese nicht eindeutig vereinbart wurde und es durch redundante Arbeiten zu zusätzlichen ungeplanten Kosten kommt (vgl. Martin Perez 2008, S. 30).

Das wesentliche Prozessrisiko liegt in der Verschlechterung der Qualität der Dienstleistung. Durch die Notwendigkeit zur Standardisierung werden die durch das HR SSC erbrachten Dienste im Gegensatz zur vormals häufig maßgeschneiderten Dienstleistungen bei den nachfragenden Einheiten als schlechter empfunden. Weiterhin kann eine unzureichende Schnittstellendefinition bzw. hoher Koordinations- und Kommunikationsaufwand an den Schnittstellen zu den dezentralen Bereichen zu einer tatsächlich niedrigeren Dienstleistungsqualität führen. Zusätzlich besteht das Risiko, dass die Heterogenität der Prozesse und Technologien, die im HR SSC gebündelt werden sollen, unterschätzt wird und eine Standardisierung und Harmonisierung schwierig und schlimmstenfalls unmöglich oder sehr kostenintensiv wird (vgl. Martin Perez 2008, S. 31).

Unsicherheit, neue Teams und Arbeitsweisen bergen in der Implementierungsphase des HR SSC das Risiko von sinkender Motivation und fallender Qualität in der Leistungserbringung auf Mitarbeiterseite. Häufig wird der Effekt durch Standortwechsel, Angst vor Arbeitsplatzabbau und Kompetenzverlust verstärkt. In der Betriebsphase besteht dieses Risiko ebenfalls, hier hervorgerufen durch Entfremdungseffekte und

starke Arbeitsteilung. Weiterhin besteht das Risiko eines Know-how-Verlustes. Der Neuzuschnitt von Aufgaben und gegebenenfalls eine Verlagerung des Standortes können zu Fluktuation in der Belegschaft führen, welche den Verlust von Organisationswissen mit sich bringt (vgl. Kagelmann 2001, S. 180 f.).

Neben den aus Nachfragesicht bereits angesprochenen Qualitätsrisiken sind auf Kundenseite auch die Risiken von sinkender Flexibilität, höherer Abhängigkeit und einem möglichen Ausweichverhalten zu beachten. Konnte vormals aufgrund von persönlichen Kontakten ein Problem schnell und unbürokratisch gelöst werden, sind in HR SSC-Strukturen definierte Kontaktkanäle und Service-Delivery-Modelle einzuhalten. Weiterhin begeben sich die operativen Bereiche durch die Auslagerung von Personal und Kompetenzen in die Abhängigkeit eines Bereiches, auf den sie keinen direkten Zugriff und Durchgriff haben. Dies führt häufig zu einem Ausweichverhalten. Es werden bekannte, ehemalige Personalbetreuer kontaktiert, um das Anliegen über unbürokratische Wege zu lösen. Es kommt zuweilen auch zu einem Aufbau von „Schatten-HR-Funktionen“, die die Aufgaben des HR SSC innerhalb der dezentralen Einheiten duplizieren (vgl. Kleiner 2006, S. 255; Moll 2012, S. 37; Kagelmann 2001, S. 181 ff.).

Abb. 2.5 fasst die Ausführungen zusammen.

	Ziele	Risiken
Kosten-bezogen	<ul style="list-style-type: none"> Einsparungen durch Fixkostendegression, Mengenbündelung oder höhere Effizienz durch die Lernkurve der Mitarbeiter Kostentransparenz durch Verrechnungspreise und Zurechnung der Kosten auf die Nachfrager -> höheres Kostenbewusstsein und zurückhaltender Ressourcenumgang 	<ul style="list-style-type: none"> Notwendige Rentabilität des HR SSC wird nicht erreicht Unterschätzung der Implementierungs- und Aufbaukosten des HR SSC sowie der Kosten des laufenden Betriebs Nicht eindeutig vereinbarte Aufgabenaufteilung zwischen den Mitarbeitern des SSC und Mitarbeitern der dezentralen Personalfunktion -> redundante Arbeiten führen zu zusätzlichen Kosten
Prozess-bezogen	<ul style="list-style-type: none"> Konzentration auf das Kerngeschäft durch Entlastung der Linien-, Fach- und Führungskräfte Qualitätssteigerung durch Dokumentation, Optimierung und Reorganisation von Prozessen und durch die Nutzung von Automatisierungstechnologien Reduzierung der Durchlaufzeiten durch verbesserte Prozesse und neue Technologien 	<ul style="list-style-type: none"> Verschlechterung der Dienstleistung durch die Standardisierung: vormals häufig maßgeschneiderte Dienstleistung wird jetzt bei den nachfragenden Einheiten als schlechter empfunden Niedrige Dienstleistungsqualität durch unzureichende Schnittstellendefinition bzw. hohen Koordinationsaufwand an den Schnittstellen zu den dezentralen Bereichen Heterogenität der Prozesse und Technologien, die gebündelt werden sollen, wird unterschätzt - Standardisierung und Harmonisierung wird schwierig/sehr kostenintensiv
Mit-arbeiter-bezogen	<ul style="list-style-type: none"> Flexible Arbeitszeitmodelle durch Bündelung von Ressourcen möglich Besserer Wissensaustausch durch Bündelung 	<ul style="list-style-type: none"> Sinkende Motivation und Qualität durch Unsicherheit neuer Teams und Arbeitsweisen in der Implementierungsphase In Implementierungsphase Angst vor Arbeitsplatzabbau und Kompetenzverlust durch Standortwechsel; in Betriebsphase Demotivation durch Entfremdungseffekte und starke Arbeitsteilung Know-how-Verlust und Fluktuation durch Neuzuschnitt von Aufgaben und gegebenenfalls Verlagerung des Standortes
Partner-bezogen	<ul style="list-style-type: none"> Schaffung von internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen durch Einführung von Service Level Agreements Ausrichtung von Qualität und Umfang an Kundenbedürfnissen Teile des ursprünglichen Personalbereichs können die Rolle strategischer Business Partner einnehmen, die mit der Linienorganisation interagieren 	<ul style="list-style-type: none"> Sinkende Flexibilität, höhere Abhängigkeit und mögliches Ausweichverhalten Entstehung von Abhängigkeit der operativen Bereiche durch die Auslagerung von Personal und Kompetenzen, kein direkter Zugriff mehr
Messbar strate-gisch	<ul style="list-style-type: none"> Einfachere Realisierung von Wachstum Erleichterung eines späteren Outsourcings durch die Erfahrung mit der neuen Organisationsform und Interaktionsprozessen 	

Abb. 2.5 Ziele und Risiken bei der Einführung von Shared Service Center. (Quelle: Eigene Darstellung)

2.2.3 Gestaltungsdimension der Leistungserbringung und Rollenverständnis des HR SSC

Neben den Zielen und Risiken, über die man sich während der Entscheidungsfindung bewusst sein muss, gilt es, auch vor der Entscheidung bereits einige zentrale Fragen zu klären, insbesondere in Bezug auf die Ausgestaltung und das Rollenverständnis des HR SSC (vgl. Martin Perez 2008, S. 189):

- a) Welche Art von Prozessen sollen durch das HR SSC erbracht werden?
- b) Welche Flexibilität soll bei der Leistungserbringung eingeräumt bzw. akzeptiert werden?
- c) Wie stark sollen die Prozesse über das Gesamtunternehmen hinweg und in der Zusammenarbeit mit dem HR SSC standardisiert werden?
- d) Wie soll die Verrechnung der Leistungen erfolgen?
- e) Besteht für die internen Kunden ein Kontrahierungszwang? Und soll externes Geschäft durch das HR SSC gewonnen werden?

Es lassen sich sicherlich weitere Fragestellungen anführen. Der Fokus wird hier auf die Fragestellungen gelegt, die den Wertbeitrag, der durch das HR SSC erreicht werden kann, mitbestimmen.

- a) Grundsätzlich können HR SSC nach der Art der Prozesse unterschieden werden, die durch die Organisationseinheit für interne Kunden erbracht werden. Transaktionale Prozesse zeichnen sich durch hohe Volumina mit vergleichsweise geringer strategischer Bedeutung sowie einem hohen Standardisierungspotenzial aus. Transformationale Prozesse hingegen weisen eine höhere strategische Bedeutung für die Organisation auf und erfordern eine stärkere Interaktion mit der Kundenorganisation. Transaktionale Prozesse werden häufig den Center of Scale (hier gleichzusetzen mit Shared Service Center) zugeordnet, wohingegen sich die transformationalen Prozesse eher in Center of Expertise wiederfinden (Kagelmann 2001, S. 89). Häufig sind Prozesse aber nicht trennscharf der einen oder anderen Kategorie zuzuordnen, sodass sich in Center of Scale durchaus auch Prozesse oder Teilprozesse mit eher transformationalem Charakter wiederfinden (Sterzenbach 2006, S. 38 ff.). Als Beispiel lässt sich der Recruitingprozess anführen. Dieser Prozess umfasst administrative Tätigkeiten, wie das Schalten einer Anzeige oder das Vereinbaren von Vorstellungsterminen, und auch interaktive und strategische Aufgaben, wie eine mögliche Involvierung in den Auswahlprozess. Welche Prozesse durch das HR SSC erbracht werden sollen, muss gemeinsam mit dem Leistungsempfänger bestimmt werden.
- b) Ein weiterer wichtiger Punkt, der ebenso gemeinsam mit der Kundenorganisation definiert werden muss, ist die mögliche Flexibilität des HR SSC. Häufig sind Abweichungen durch rechtliche oder regulatorische Rahmenbedingungen notwendig. Es treten aber auch Flexibilitätswünsche der Nachfrageorganisation auf, die nicht immer durch geschäftsrelevante Anforderungen bedingt sind. Hier gilt es, den Trade-off zwischen Standardisierung und Kundenorientierung zu finden. Dabei ist zu beachten, dass das rationale Ziel, das mit der Einführung eines HR SSC verfolgt wird, nur durch Standardisierung und klare Vorgaben zur Leistungserbringung umgesetzt wird (vgl. Moll 2012, S. 86).

- c) Die Flexibilität ist eng mit der Standardisierung verbunden. Hier gilt es, das „Service Delivery Model“ zu definieren und festzulegen, welche Kontaktkanäle genutzt werden müssen und welche Abweichungen von diesem Standardprozess akzeptiert werden können. Beispielsweise sollte definiert werden, ob jede Anfrage über den First Level Support gestellt werden soll oder ob Anfragen auch auf direktem Weg zum Second Level Support oder Experten durchgestellt werden können. Zum anderen muss hier auch bestimmt werden, ob Leistungen über alle internen Kunden hinweg standardisiert erbracht werden oder welche Abweichungen als Varianten zum Standard definiert werden (vgl. Moll 2012, S. 86).

Diese eher inhaltlichen Fragestellungen werden um organisatorische Fragestellungen ergänzt, die eng miteinander zusammenhängen.

- d) Die Frage nach der Verrechnung der Leistungen zwischen dem HR SSC und den nachfragenden Einheiten führt zur Möglichkeit, auch externe Benchmarks durchzuführen. Dadurch können sowohl Unternehmen des externen Markts als potenzieller Dienstleister für die nachfragenden Einheiten als auch externe Kunden für das HR SSC in Betracht gezogen werden.

Die häufigste Form der Verrechnung zwischen den Organisationseinheiten besteht in einem Vollkostenansatz. Hier werden alle Kosten, die direkt oder indirekt mit der Leistungserbringung im Zusammenhang stehen, an die nachfragende Einheit weiterverrechnet. Um den ökonomischen Erfolg des HR SSC ausweisen zu können, wird oftmals eine Gewinnmarge addiert. Eine weitere, marktorientiertere Verrechnungsmethode sind verhandelte Preise mit entsprechenden Service Requirements und Service Level Agreements. Hier definieren HR SSC und die internen Kunden die gewünschte Leistung, die entsprechenden Reaktionszeiten sowie die Qualität und verhandeln den zugehörigen Preis. Dieser Ansatz erlaubt auch einen Vergleich ähnlicher Leistungen am externen Markt und setzt somit einen Anreiz, die Leistungen weiter zu optimieren (Becker et al. 2008, S. 42 ff.).

- e) Ob die internen Einheiten Leistungen über das HR SSC beziehen müssen oder ob sie frei in der Wahl ihres Dienstleisters agieren können, gilt es genauso zu definieren wie die Möglichkeit des HR SSC, auch externes Geschäft zu generieren. Diese Frage steht in direktem Zusammenhang mit den möglichen generierbaren Gewinnen des HR SSC und sollte deshalb im Kontext des Wertbeitrages prioritär beantwortet werden.

2.3 Schlussbetrachtung: HR Shared Service Center und ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg

Shared Service Center sind heute in vielen internationalen Unternehmen bereits für verschiedene Funktionen eingeführt. Die Frage nach der Einführung eines HR SSC wird vermehrt durch die Suche nach weiteren Wertbeiträgen und der konkreten Forderung an die HR-Funktion, den Wertbeitrag zu steigern und messbar zu machen, forciert.

Durch eine arbeitsteilige Aufstellung der HR-Funktion können Ressourcen bestmöglich eingesetzt werden. Dies betrifft den HR-Mitarbeiter genauso wie Budgets für Technologieinvestitionen. Nicht jeder Mitarbeiter wird sich in der Rolle des strategischen HR Business Partners wohlfühlen. Für diese Mitarbeiter bietet die Aufteilung nach dem „Drei-Säulen-Modell“ erweiterte Möglichkeiten. Mitarbeiter können also nach ihren Fähigkeiten und Präferenzen eingesetzt werden und können so den ihnen bestmöglichen Beitrag liefern.

Aber auch für die Nachfrageseite ergeben sich durch das Modell klare Vorteile. Je nach Anliegen ist klar definiert, wer über welchen Kanal zu adressieren ist. Durch standardisierte Prozesse und Leistungen sind die Erwartungen bezüglich Qualität und Dauer genau determiniert. Dies bestimmt nicht nur klare Erwartungen und verhindert Reibung aufgrund von Nichterfüllung der Leistungen, sondern soll Führungskräften und Mitarbeitern auch adäquate Unterstützung zur Erfüllung ihrer operativen Tätigkeiten bieten. Benötigt eine Führungskraft eine Auswertung über die aktuellen Urlaubstage ihrer Mitarbeiter, so findet sie diese entweder automatisiert in einem Management Self Service Tool oder es ist festgelegt und kommuniziert, wohin sie sich mit einer solchen Anfrage wenden kann und wie lange sie auf diese Auswertung warten muss.

Sofern die HR-Funktion ganzheitlich auf das Modell HR SSC/Business Partner/Center of Expertise umgestellt ist und als ein zusammengehörendes Team arbeitet, können signifikante Vorteile realisiert werden. Dies bedingt aber einen gut geplanten Change-Prozess, der sich nicht auf die HR-Funktion beschränkt, sondern alle Mitarbeiter des Unternehmens miteinbezieht. Die Aufgabe, eine Funktion so fundamental zu verändern und gezielt auf die Erreichung eines höheren Beitrages zum Erfolg des Unternehmens aufzustellen, muss strategisch geplant und umgesetzt werden. Erst dadurch lassen sich die angestrebten Wertbeiträge des HR SSC für das Unternehmen heben.

Literatur

- Becker, W., Bluhm, K., Kunz, C., & Mayer, B. (2008). Gestaltung von Shared Service Centern in internationalen Konzernen. *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge* (Bd. 158). Bamberg: Universität Bamberg, Lehrstuhl für Unternehmensführung und Controlling.
- Bergeron, B. (2002). *Essentials of shared services*. Hoboken: Wiley.
- Blume, P. (2006). HR Delivery Maturity Model. In H. Kruppke, M. Otto, & M. Gontard (Hrsg.), *Human Capital Management – Personalprozesse erfolgreich managen* (S. 67–85). Berlin: Springer.
- Brühl, V. (2015). *Wirtschaft des 21. Jahrhunderts – Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Fisher, L. (1998). A problem shared. *Accountancy international*, 1998(8), 40–41.
- Kagelmann, U. (2001). *Shared services als alternative organisationsform: am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Kleiner, E., & Scherm, E. (2006). Shared-Personal-Service-Center – Was leistet es (nicht)? Warum wollen es (trotzdem) alle haben. In F. Keuper & C. Oecking (Hrsg.), *Corporate shared services* (S. 245–266). Wiesbaden: Gabler.

- Martin Perez, N. (2008). *Service center organisation*. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
- Moll, L. E. (2012). *Strategische Erfolgsfaktoren von Shared Services im Personalbereich*. Wiesbaden: Gabler.
- Oechsler, W. A. (2000). *Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resources Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen*. München: Oldenbourg.
- Rimser, M. (2014). *Generation Resource Management – Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schewe, G., & Kett, I. (2009). Outsourcing von Geschäftsprozessen – Die unternehmensspezifische Situation und ihr Einfluss auf die „richtige“ Form des Outsourcing. In F. Keuper, B. Wagner, & H.-D. Wysuwa (Hrsg.), *Managed Services – IT-Sourcing der nächsten Generation* (S. 161–177). Wiesbaden: Gabler.
- Schulman, D. S., Harmer, M. J., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. S. (1999). *Shared services – Adding value to the business units*. New York: Wiley.
- Sterzenbach, S., & Fischer, T. M. (2006). Controlling von Shared Service Centers – Ergebnisse einer empirischen Studie in deutschen Unternehmen. http://www.management-reporting.org/Dateien_Downloads/Forschungsberichte/Fischer_Sterzenbach_SSC_Studie.pdf. Zugegriffen: 30. Apr. 2016.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business Press.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR transformation: Building human resources from the outside in*. New York: McGraw-Hill.
- Wißkirchen, F., & Mertens, H. (1999). Der Shared Service Ansatz als neue Organisationsform von Geschäftsbereichsorganisationen. In F. Wißkirchen (Hrsg.), *Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren, Strategie, Konzept, Partnerauswahl* (S. 79–111). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Über die Autorin



Caroline Altmeier ist als Partner für die BLUBERRIES GmbH, einer auf Energiewirtschaft spezialisierten Unternehmensberatung, tätig. Nach ihrem Studium des Internationalen Managements an der FH Hof war sie mehrere Jahre für E.ON Inhouse Consulting tätig und wechselte 2012 zu BLUBERRIES. Ihre Themenschwerpunkte liegen in der Beratung von Organisationen während Reorganisationen und Umstrukturierungen. Sie begleitete namhafte Unternehmen der Energiewirtschaft in einer Vielzahl von Projekten, unter anderem bei der Optimierung und Standardisierung von HR-Prozessen sowie beim Aufbau eines

internationalen HR Shared Service Centers.

Entscheidungen zu Delivery-Modellen, Standort und Geschäftsmodellen beim Aufbau eines internationalen HR Shared Service Centers

Tobias Kühn

3.1 Einleitung

Der Aufbau eines internationalen HR Shared Service Centers (SSC) erfordert neben gründlicher Vorarbeit vor allem Veränderungsbereitschaft. Für die Optimierung eines bestehenden SSC benötigt ein Unternehmen außer selbstkritischer Reflexion eine ganzheitliche, strukturierte und zugleich flexible Vorgehensweise. Eine solide Datenbasis zur bisherigen Arbeitsweise des SSC ist von Vorteil, in der Praxis jedoch eher selten zu finden. Zwar ist es ratsam, sich an typischen Entwicklungsphasen zu orientieren, gleichzeitig erfordern aber das konkrete und sich ständig ändernde Unternehmensumfeld, abweichende Anforderungen der Zielgruppen und internationale Aspekte einen jeweils individuellen Ansatz.

Mithilfe eines Drei-Phasen-Modells (Aufbau und Konsolidierung – Optimierung und Produktion – Weiterentwicklung und Globalisierung) lässt sich der Entwicklungsstand eines SSC gut bestimmen. Anhand der mit jeder Phase einhergehenden typischen Herausforderungen, Aufgaben und Zielsetzungen können dann die Weichen für die Fortentwicklung des SSC gestellt werden. Übergeordnete Ziele sind stets Kapazitäts- und Kostenersparnis bei gleichzeitiger Steigerung von Produktivität, Servicequalität und Zufriedenheit. In jeder der für das SSC Weichen stellenden Phase tritt die Entscheidung über Tiefe und Umfang der Internationalisierung erneut in den Vordergrund. So viel bereits vorab: Die Internationalisierung eines SSC – sei es bei Gründung eines neuen oder im Rahmen einer Weiterentwicklung eines bestehenden Centers – verfolgt keinen Selbstzweck. Vielmehr ist der Grad der Internationalität eines SSC in vollem Umfang

T. Kühn (✉)
ConMendo GmbH, Düsseldorf, Deutschland
E-Mail: tobias.kuehr@conmendo.de