

# HR Shared Service Centres in Deutschland 2008



# Über Hewitt Associates

Hewitt Associates ist ein international tätiger Anbieter umfassender Beratungs- und Outsourcing-Leistungen im Bereich Human Resources. Seit über 60 Jahren bieten wir wegweisende Personallösungen und entwickeln für unsere Kunden Produkte und Dienstleistungen mit einem Wertschöpfungsbeitrag im zweistelligen Bereich. Wir sind eine der führenden Personalmanagement-Beratungen mit weltweiter Präsenz.

Weitere Informationen erhalten Sie unter: [www.hewitt.de](http://www.hewitt.de)

# Vorwort

---

Hewitt hat in Zusammenarbeit mit SharedXpertise 2007 zum ersten Mal den HR Shared Service Centre (HR SSC) Survey durchgeführt, um die aktuellen Trends bei HR SSC aufzuzeigen und die Zukunftsperspektiven von HR SSC zu verdeutlichen.

Die Folgestudie 2008, deren Ergebnisse wir Ihnen hiermit präsentieren dürfen, ist den spezifischen Bedingungen und Möglichkeiten deutscher HR SSC gewidmet und soll deren Entwicklungsstand wie auch Wachstumsmöglichkeiten in einem europäischen Kontext aufzeigen. Im Fokus dieser Studie ist die Gegenüberstellung von deutschen und europäischen HR SSC sowie das Aufzeigen spezifischer Kennzeichen deutscher HR SSC.

Daraus abgeleitet konnten folgende Hauptfragen formuliert werden:

- Wie lässt sich der deutsche Shared Service Markt beschreiben und auf welchem Stand ist er?
- Wie stehen die HR SSC in Deutschland im Vergleich zu Europäischen HR SSC da?
- In welchen Shared Service Bereichen bestehen für deutsche Firmen die wesentlichsten Problembereiche?
- Wo und wie ergeben sich in Deutschland für Shared Services Perspektiven für die Zukunft?

Die Vorstellung der Studienergebnisse ist in vier Bereiche aufgeteilt:

- Die HR SSC Organisation,
- Prozesse und Services in HR SSC,
- Finanzielle Rahmenbedingungen von HR SSC und
- Entwicklungsmöglichkeiten und Wachstumspotential der HR SSC

Wir hoffen, dass Ihnen dieser Bericht wertvolle Einblicke zum derzeitigen Stand und den zukünftigen Möglichkeiten der Shared Services bietet und Sie aus diesen Erkenntnissen viele Anregungen und neue Ideen gewinnen können.

Unser Dank geht an alle Unternehmen und besonders die HR Fachleute, die sich die Zeit genommen haben, uns Ihre Einschätzungen und Erfahrungen mitzuteilen.

Falls Sie Fragen zu der Studie haben oder uns Feedback geben möchten, würden wir uns freuen, wenn Sie Kontakt zu uns aufnehmen.

**Nelson Taapken**

TOC Leader Germany

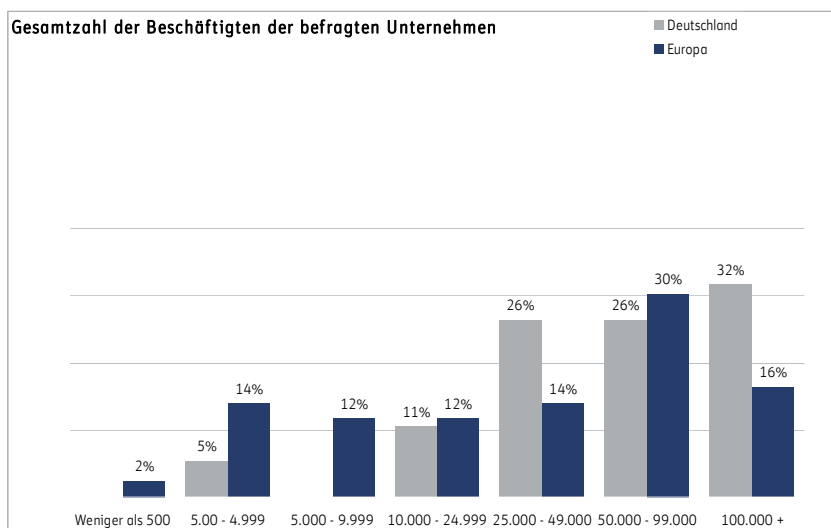
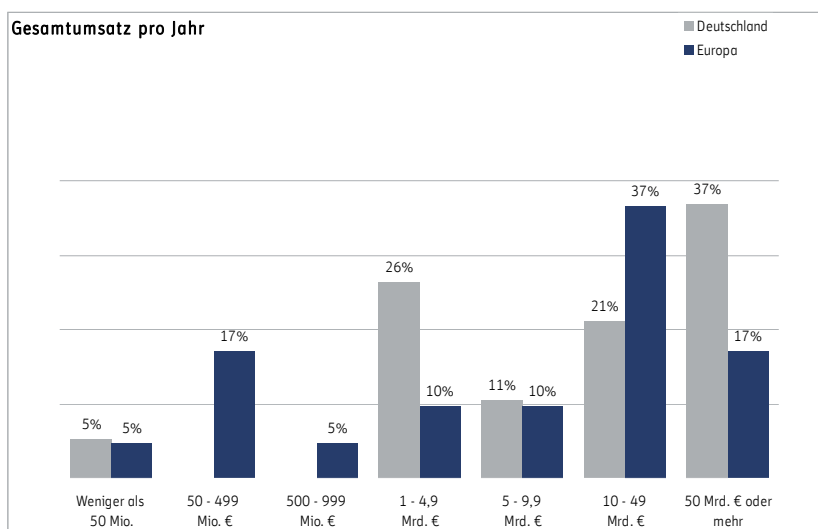
**Tobias Plafky**

Consultant HR Excellence

# Über die Studienteilnehmer

In der Studie wurden 19 deutsche HR SSC, die neu befragt wurden, 44 europäischen HR SSC aus der HR SSC Studie von 2007 gegenübergestellt. 74% der deutschen und 75% der europäischen Unternehmen operieren in mehr als 10 Ländern, und gehören damit zu den großen multinationalen Unternehmen in Deutschland und Europa. 80% der teilnehmenden Unternehmen sind börsennotiert.

Die Gesamtumsätze und Anzahl der Beschäftigten der befragten Unternehmen sind in den folgenden Diagrammen aufgeführt.



# Die Studienergebnisse auf einen Blick

---

Die Studienergebnisse zeigen, dass sich HR SSC auch in Deutschland als Service-Delivery-Modell etabliert und bewährt haben, aber sehr unterschiedlich ausgeprägt sind was die Organisationsstruktur, den Serviceumfang und andere Merkmale anbetrifft. HR Shared Services tragen nicht nur dazu bei, die HR-Prozesskosten zu senken, sondern unterstützen auch eine Professionalisierung der HR-Funktion mit einer höheren Kundenorientierung, einer Fokussierung auf Prozesse sowie einem stärkeren Schwerpunkt auf Kosten- und Ertragsziele. Der Erfolg von HR SSC dokumentiert sich in gesenkten (Gesamt- und Personal-) Kosten der HR-Funktion und in einer gestiegenen Zufriedenheit der Geschäfts- und HR-Leitung sowie auch der HR SSC Mitarbeiter.

Ein weiterer Punkt, der insbesondere aufgrund der Wachstumsziele der HR SSC als sehr wichtig betrachtet werden kann, ist die verbesserte Skalierbarkeit von HR Leistungen, sowohl was die Prozesstiefe als auch den –umfang und die geographische Reichweite der HR SSC betrifft. Hier schaffen HR SSC die organisatorischen wie auch prozessualen Voraussetzungen, um eine Standardisierung der HR-Dienstleistungen verschiedener Länder und Divisionen umzusetzen.

## HR SSC Organisation

- 79% der befragten HR SSC sind in der Wachstums- oder Reifephase.
- Die Mehrheit der deutschen HR SSC, 69%, haben mehr als 100 Mitarbeiter.
- 56% der HR SSC sind in den zentralen HR-Bereich integriert.



## Services und Prozesse

- Im Durchschnitt werden zwischen 4 und 5 Prozesse in den HR SSC durchgeführt.
- 50% haben mit allen Bereichen Service Level Agreements (SLA) abgeschlossen
- Mehrheitlich werden jeweils mehr als 5 Kennzahlen pro Messbereich verwendet.



## Finanzen und Kosten

- 70% konnten durch die Einführung des HR SSC ihre jährlichen HR-Kosten um mehr als 10% senken.
- 51% der deutschen HR SSC wollen in den nächsten zwei Jahren vor allem in ihre HR-Infrastruktur investieren.



## Entwicklung und Potential

- Bei 57% ist die Zufriedenheit der Geschäftsbereiche durch die Einführung von HR SSC gestiegen oder stark gestiegen.
- 23% planen, international zu expandieren oder ihr Service Portfolio zu erweitern.

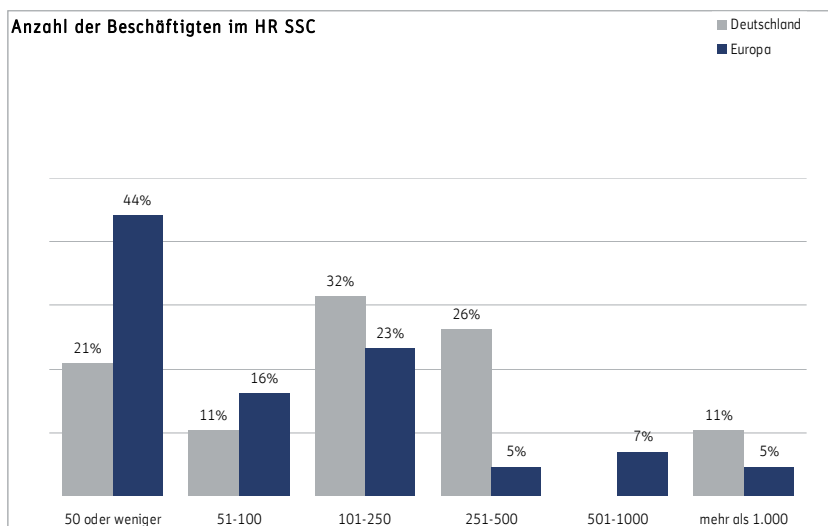


# HR SSC Organisation



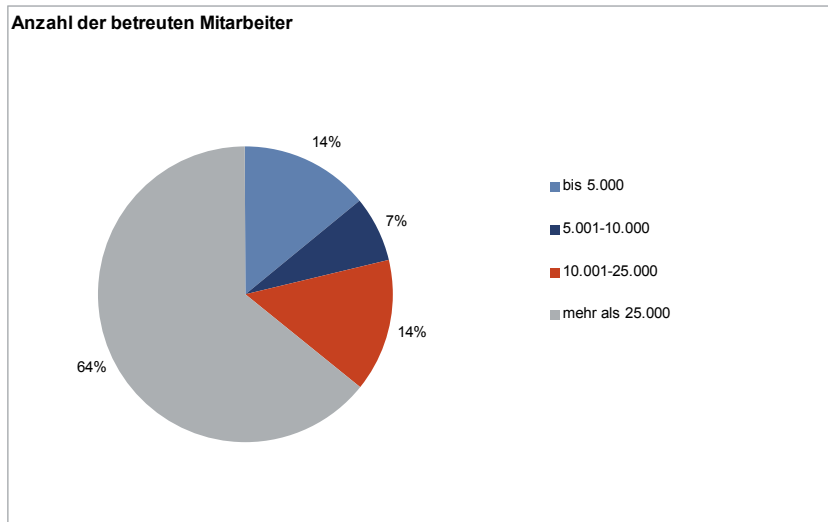
## Größe der HR SSC

68% der teilnehmenden deutschen Unternehmen beschäftigen mehr als 100 Mitarbeiter in ihrem HR SSC, 32% haben weniger als 100 Mitarbeiter. In Europa lag demgegenüber der Schwerpunkt bei HR SSC mit bis zu 100 Mitarbeitern. Diese Gruppe umfasste 60% der teilnehmenden Unternehmen. Die Bandbreite an Varianten zeigt, dass die befragten Unternehmen über unterschiedliche HR SSC Konzepte verfügen, und das HR SSC nicht nur als eigenständige Einheit mit Call-Center Funktionalität, sondern auch als Fundament für den kompletten HR-Bereich betrachtet werden kann.



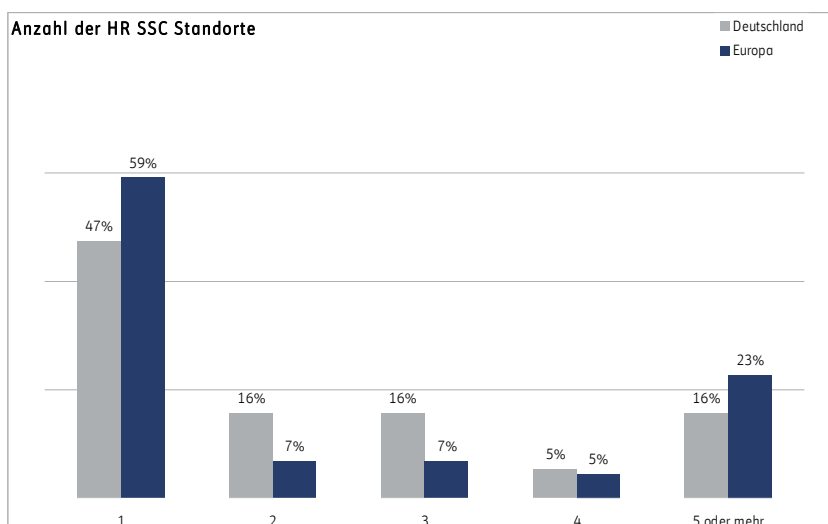
## Anzahl der betreuten Mitarbeiter

Für die Anzahl der durch ein HR SSC betreuten Mitarbeiter liegen nur Zahlen für Deutschland vor. Diese ergeben dennoch ein eindeutiges Bild: Die Mehrheit der HR SSC (64%) betreuen mehr als 25.000 Mitarbeiter. Immerhin 14% betreuen weniger als 5000 Mitarbeiter und weisen darauf hin, dass HR SSC nicht nur für große Unternehmen Vorteile bieten, sondern auch von kleineren Unternehmen eingesetzt werden können.



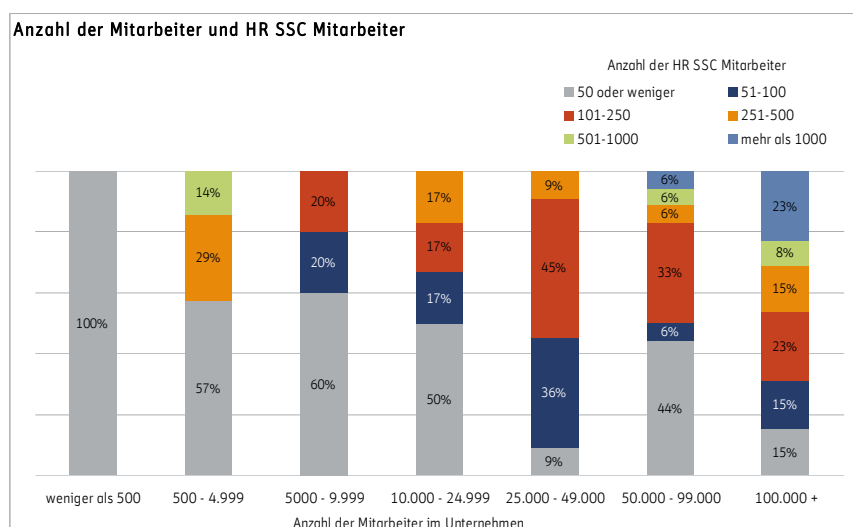
## Anzahl der HR SSC Standorte

53% der Befragten in Deutschland betreiben das HR SSC von mehreren Standorten aus. Im Vergleich zu Europa ist die Verteilung auf mehrere Standorte damit etwas weiter verbreitet. 64% der HR SSC erbringen ihre Dienstleistungen für ein Land. Hiervon sind 44% auf mehrere Standorte verteilt, 66% operieren von einem Standort aus. Die Einführung von HR SSC geht daher nicht unbedingt mit einer kompletten Zentralisierung einher, sondern es besteht die Möglichkeit, das HR SSC in bestehende Aufteilungen (wie z.B. verschiedene Standorte) der Unternehmensstruktur zu integrieren und dennoch die Vorteile einer zentral gesteuerten Leistungserbringung zu nutzen.



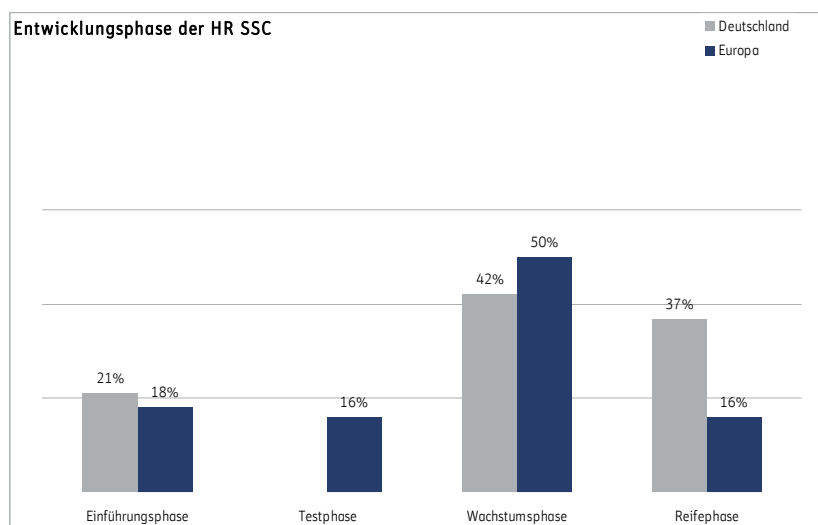
Ein genereller Zusammenhang zwischen der Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen und der Anzahl der HR SSC Mitarbeiter kann zwar festgestellt werden, aber wie aus der folgenden Grafik ersichtlich wird, ist die Anzahl der Mitarbeiter im Unternehmen ein Indikator für die Größe des HR SSC, aber nicht der einzig entscheidende.

Aspekte wie die Gesamtstruktur des HR-Bereichs, die Anzahl der Prozesse im HR SSC, der Automatisierungsgrad der Prozesse etc. spielen eine mindestens ebenso große Rolle.



## Entwicklungsphase der HR SSC

Bei Betrachtung des Entwicklungsstadiums der HR SSC zeigt sich, dass die große Mehrheit der Befragten schon in der Wachstums- oder Reifephase angekommen ist. Nur 21% der deutschen und 18% der europäischen HR SSC befinden sich in der Einführungsphase.

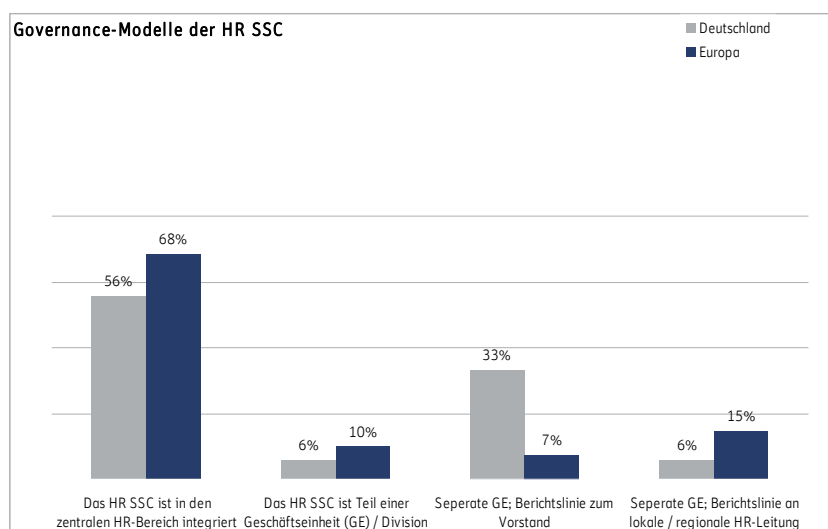


Tendenziell sind die größeren HR SSC weiter in der Entwicklung voran geschritten, wogegen die kleineren HR SSC zumeist noch nicht in der Reifephase angekommen sind. Hieraus kann zweierlei abgeleitet werden:

- HR SSC haben sich insbesondere in größeren Unternehmen bewährt und leisten einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der HR-Funktion.
- Das Modell kann auch auf kleinere Unternehmen übertragen werden. Zwar werden sich dort Skaleneffekte und Kosteneinsparungen nicht im gleichen Maße wie bei großen Unternehmen realisieren lassen, eine Steigerung der Qualität, einer erhöhte Konsistenz in der Leistungserbringung und eine Zentralisierung des administrativen Aufwands sind aber auch dort zu erzielen.

## Governance

In der Mehrzahl der Fälle ist das HR SSC in den zentralen HR-Bereich integriert. Im Vergleich zu Europa berichten in Deutschland 33% der HR SSC mit direkter Berichtslinie an den Vorstand. In Europa ist diese Variante sehr viel seltener genannt worden, insgesamt gaben 7% der Befragten in Europa an, an den Vorstand zu berichten und in einer separaten Geschäftseinheit angesiedelt zu sein. Diese Möglichkeit wird vor allem von größeren Unternehmen genutzt, die in einer der späteren Entwicklungsphasen sind. Dies geht einher mit einer stärkeren Fokussierung auf die vertragliche Festlegung der zu erbringenden Dienstleistungen, Kennzahlen und Verrechnungspreise und kann als Indikator für eine stärker ausgeprägte Dienstleistungsmentalität betrachtet werden. Damit verbunden sind teilweise größere Schwierigkeiten, Prozess-Schnittstellen zu vereinfachen, was auch auf einen stärkeren Abstimmungsbedarf mit anderen HR-Einheiten zurückgeführt werden kann. 6% der HR SSC in Deutschland sowie 10% der HR SSC in Europa sind in einer separaten Geschäftseinheit angesiedelt, berichten aber an die lokale bzw. regionale HR-Leitung. Weitere 6% in Deutschland, respektive 15% in Europa, sind Teil einer Geschäftseinheit bzw. einer Division.



Im Vergleich zu Europa sind andere Shared Service Centre in allen abgefragten Bereichen seltener vertreten. Insbesondere in der Beschaffung/Einkauf zeigt sich, dass nur 43% der deutschen Unternehmen hier ein SSC nutzen, während dies bei 77% der europäischen Unternehmen der Fall ist. Häufiger vertreten sind SSC in dem Bereich IT. Insgesamt nutzen 78% der Unternehmen solch ein SSC, in Deutschland sind es mit 71% insgesamt 12% weniger als in Europa (81%). 86% der Unternehmen nutzen des Weiteren ein SSC für Finanzen & Buchhaltung. Die Prozentzahlen für Deutschland betragen 80%, für Europa 90%. Allgemein ist ein regionales beziehungsweise globales SSC-Modell in den drei abgefragten Bereichen am häufigsten anzutreffen. Insbesondere Unternehmen, deren HR SSC einer separaten Geschäftseinheit angehört, tendieren zu dieser Variante. Länderspezifische SSC-Modelle hingegen sind bei Unternehmen häufiger anzutreffen, deren HR SSC in den zentralen HR-Bereich integriert ist.

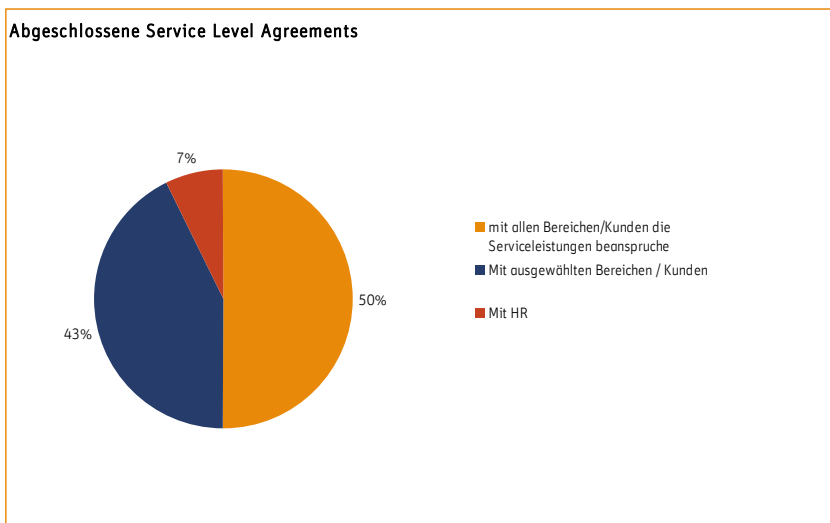
# Prozesse und Services

---



## Service Level Agreements

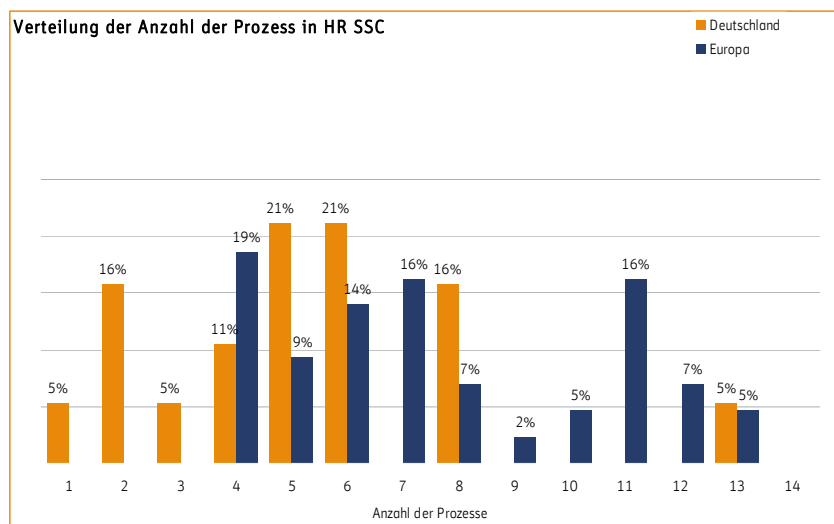
Wie die Befragung gezeigt hat, verfügt jedes der befragten Unternehmen über Service Level Agreements (SLA) in der einen oder anderen Form. Insgesamt hat die Hälfte aller Befragten SLA's mit allen Bereichen, mit denen Sie zusammen arbeiten, abgeschlossen. 7% haben SLA's ausschließlich mit dem HR-Bereich abgeschlossen, und 71% haben unter anderem SLA's mit dem HR-Bereich abgeschlossen. 29% haben die Zusammenarbeit in dieser Form nicht vertraglich geregelt.



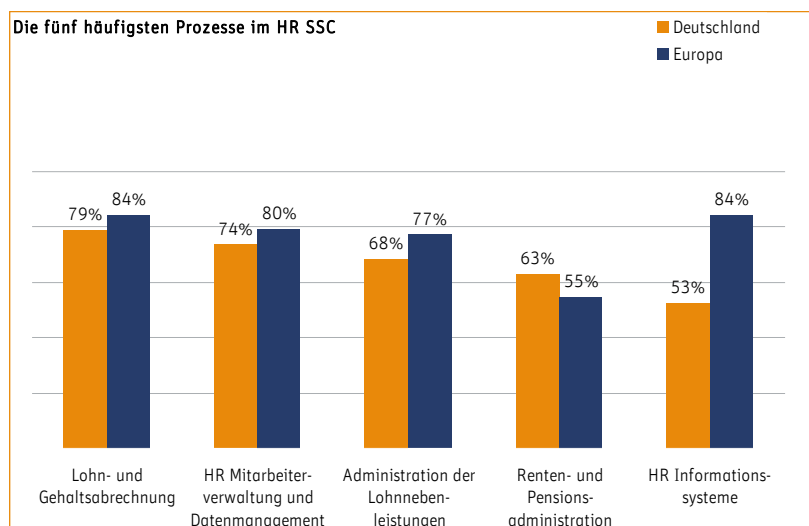
Die Governance Form der HR SSC hat einen starken Einfluss auf die vertragliche Regelung der Dienstleistungen anhand von SLA's. Bei einer Integration in den HR-Bereich werden SLA's häufiger nur mit ausgewählten Bereichen abgeschlossen. Bei HR SSC, die in einer separaten Geschäftseinheit operieren, sind SLA's in fast allen Fällen mit allen Bereichen abgeschlossen worden, was den eigenständigen und dienstleistungsorientierten Charakter dieser HR SSC noch betont.

## Prozesse im HR SSC

Einer der Unterschiede zwischen den deutschen und europäischen HR SSC besteht in der Anzahl der Prozesse, die dort betreut werden. Die Studiendaten belegen, dass in Deutschland weniger Prozesse in HR SSC angeboten werden als im europäischen Vergleich. In Deutschland sind dies im Durchschnitt 4,6 Prozesse, in Europa hingegen 7,7 von insgesamt 14 HR-Prozessen, die abgefragt wurden.



Am häufigsten wird die Lohn- und Gehaltsabrechnung, die HR Mitarbeiterverwaltung sowie die Administration der Lohnnebenleistungen in einem HR SSC durchgeführt. Hier handelt es sich durchgängig um Prozesse mit einem hohen administrativen Anteil sowie der Möglichkeit, durch Zentralisierung Skalenerträge nutzen zu können. Die HR-Prozesse HR Reporting, Vergütung, internationale Entsendungen und Personalbeschaffung hingegen werden in Europa sehr viel häufiger in ein HR SSC verlagert als in Deutschland.



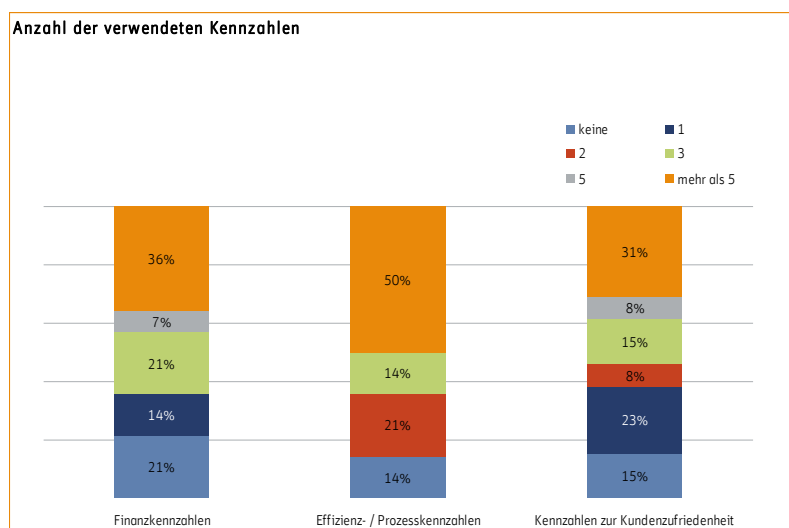
Zudem werden in Europa durchschnittlich 5,3 Prozesse mit rein konzeptionellen Tätigkeiten in ein HR SSC überführt, während dies bei den befragten HR SSC in Deutschland nur in 1,3 Prozessen der Fall ist. Zu den häufigsten Prozessen mit konzeptionellen Tätigkeiten im HR SSC in Europa gehören Prozesse wie Arbeits- und Mitarbeiterbeziehungen, das HR Reporting sowie die Personalbeschaffung. Auch wenn die Situation in manchen Prozessen (insbesondere Arbeitsbeziehungen) als sehr unterschiedlich zu der Situation in Europa eingeschätzt werden kann, zeigt sich doch das Potential der HR SSC in Deutschland, durch Erweiterung des Prozessumfangs und Erhöhung der Prozesstiefe zu einem Dienstleister mit einem umfassenden Serviceportfolio zu werden.

Ein notwendiger Schritt unter dem Gesichtspunkt der Beschaffung von qualifizierten SSC-Mitarbeitern: Im Gesamtvergleich zeigt sich, dass die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern als nicht so problematisch eingeschätzt wird, je höher der Prozessumfang und die –tiefe ist. Die Tätigkeiten innerhalb des HR SSC werden als vielfältiger und höherwertiger eingeschätzt und bieten den Mitarbeitern hierdurch mehr an Möglichkeiten und Entfaltungspotential.

## Kennzahlen und Messsysteme

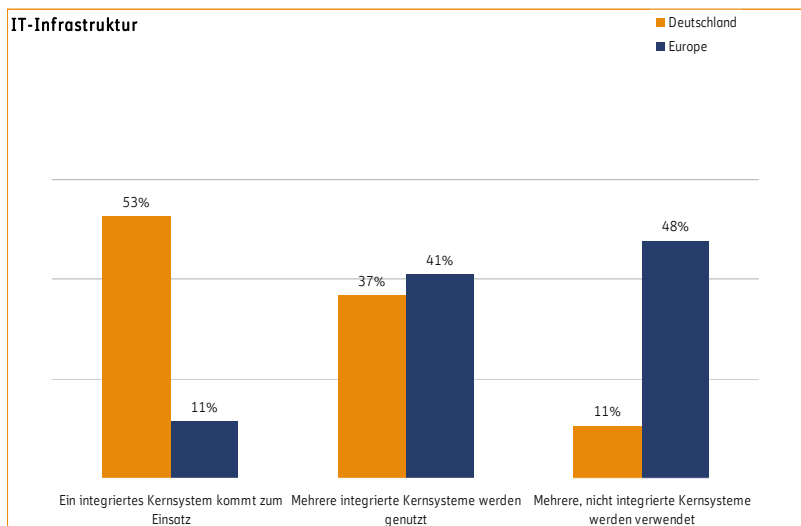
In Deutschland kommen zumeist mehr als 5 Kennzahlen in den Bereichen Finanzen, Effizienz/Prozesse sowie Kundenzufriedenheit zum Einsatz. Weitere Kennzahlen wie zum Beispiel Mitarbeiterzufriedenheit werden in einzelnen Fällen erhoben. Bei einer rein quantitativen Betrachtung ist die Unterschiedlichkeit bei der Erhebung von Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit am höchsten. Hier gibt es alle Variationen zwischen „keine Kennzahlen werden erhoben“ und „mehr als 5 Kennzahlen werden erhoben“.

Ein beachtlicher Teil der HR SSC verwendet keine Kennzahlen zur Messung und Steuerung der HR SSC. Finanzkennzahlen werden von der größten Gruppe nicht genutzt. In Deutschland sind dies 21%, bei den europäischen Vergleichsunternehmen liegt der Wert sogar bei 34%. Keine Effizienz/Prozesskennzahlen verwenden 14% der deutschen und 20% der europäischen HR SSC. Bei den Kennzahlen zur Kundenzufriedenheit liegt der Anteil der HR SSC, die diese nicht zur Steuerung und Messung verwenden, bei 15%, im europäischen Vergleich sind es 18%.



## IT-Infrastruktur

Im europäischen Vergleich ist die Verwendung von einem integrierten Kernsystem in Deutschland häufiger anzutreffen. In Europa liegt der Wert bei 11 %. Die Verwendung mehrerer integrierter Systeme ist ungefähr gleich weit verbreitet; 37% der deutschen und 41% der europäischen HR SSC arbeiten in einer solchen Systemlandschaft. Basierend auf unseren Erfahrungen nutzen die meisten Unternehmen ein Kernsystem (SAP, PeopleSoft o.ä.) sowie mehrere Best-of-Breed Systeme, die entweder intern entwickelt wurden oder hinzugekauft worden sind. Dadurch kann eine Grundstruktur im Unternehmen am besten abgebildet und dennoch die Vorteile von kleineren, speziell auf den Prozess zugeschnittenen Applikationen, genutzt werden.

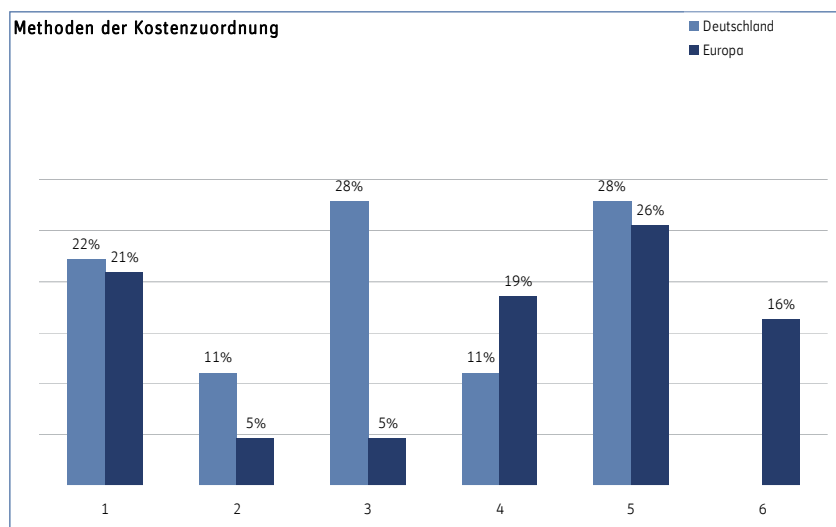


Die Zufriedenheitswerte, die nur für Deutschland vorliegen, zeigen eine große Zufriedenheit mit der Unterstützung durch die HR-Infrastruktur. Keiner der Befragten schätzt die IT-Unterstützung als schlecht oder sehr schlecht ein, und 29% beurteilen die Unterstützung durch die IT-Infrastruktur als sehr gut. Ein Zusammenhang mit der Verwendung integrierter IT-Lösungen bietet sich daher an. Interessant ist hier auch der Blick auf die Investitionsvorhaben der deutschen HR SSC. 51% planen trotz der hohen Zufriedenheitswerte, in ihre IT-Systeme zu investieren. Dies legt den Schluss nahe, dass die Möglichkeiten der IT nicht vollständig ausgenutzt werden und die Investitionen dazu dienen, den Nutzungs- und Auslastungsgrad der IT-Systeme zu erhöhen und um spezifische Applikationen wie ein integriertes Call-, Workflow- und Knowledge-Management zu erweitern.



## Kostenallokation

Bei der Allokation von Kosten fällt insbesondere auf, dass aktivitätsbasierte Kostenzuordnungen in Deutschland sehr viel häufiger verwendet werden als in Europa (28% vs. 5%). Dies gilt sowohl für die Reinform als auch für eine Mischform, in der aktivitäts- und mitarbeiterbezogene Kostenschlüssel verwendet werden. Tendenziell sind aktivitätsbasierte Kostenallokationen häufiger in größeren Unternehmen zu finden, wohl auch deshalb, da ihre Einführung und Kontrolle relativ teuer und aufwendig ist. Vorteile dieser Art der Kostenzuordnung sind, interne und externe Benchmarks verwenden und sich damit besser vergleichen zu können. Zudem kann so die Leistung der HR SSC nach außen besser dargestellt werden, was insbesondere bei dem Einsparungsdruck, der auf den HR SSC liegt, wie auch bei Investitionsentscheidungen nur vorteilhaft sein kann.

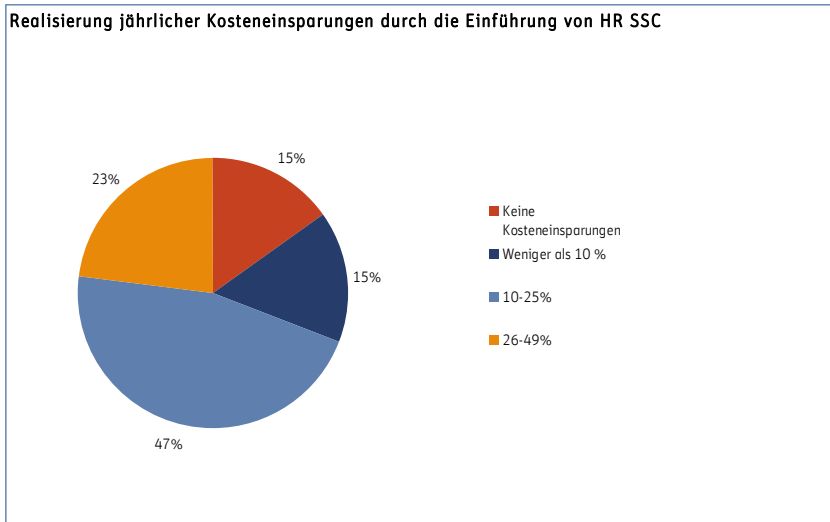


### Erläuterung:

1. Es kommen keine Verrechnungspreise und Abrechnungen zum Einsatz
2. Zu Beginn des Geschäftsjahres weist das Unternehmen dem HR SSC einen einmaligen Betrag zu
3. Aktivitätsbasierte Kostenallokation, d.h. allen Tätigkeiten werden bestimmte Kosten zugeordnet
4. Das HR SSC berechnet dem Geschäftsbereich Kosten pro Mitarbeiter, der eine Dienstleistung in Anspruch genommen hat
5. Kostenallokation, die zum Teil auf aktivitätsbasierter Kostenzuordnung, zum Teil auf den Kosten pro MA basiert
6. Das HR SSC berechnet dem Geschäftsbereich die Kosten der Ressourcen im HR SSC, die diesem Geschäftsbereich zugeordnet sind.

## Kosteneinsparungen durch HR SSC

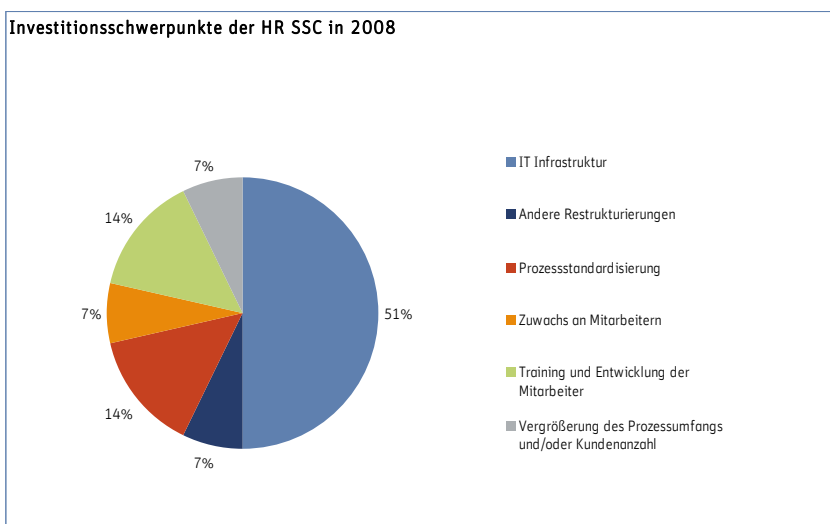
86% der Befragten haben HR SSC auch eingeführt, um Kosteneinsparungen erzielen zu können. Bei 38% betragen die Einsparungsziele sogar mehr als 25% der jährlichen Gesamtkosten. Die Mehrheit (70%) der Befragten gab an, ihre Einsparungsziele erreicht zu haben, nur knapp über 30% konnten die Ziele nicht oder nicht in voller Höhe umsetzen. Mehr als 23% der Teilnehmer haben demnach über 26% der jährlichen Kosten eingespart, immerhin 47% der Studienteilnehmer noch zwischen 10-25%.



Bei der Mehrheit der Teilnehmer amortisierten sich die Anfangsinvestitionen innerhalb von drei Jahren, wobei hier unklar ist, ob nur inkrementelle Projektkosten mit berücksichtigt wurden, bzw. ob und welche Kosten außen vor geblieben sind. Erzielte Einsparungen werden teilweise direkt in Budgetkürzungen umgesetzt: Nur 14% konnten im Jahr 2007 eine Budgetsteigerung verzeichnen, bei 50% sind Budgetkürzungen Realität. Hier zeigt sich ein anhaltender Druck, Verbesserungsprozesse anzustoßen und Standardisierungsmaßnahmen umzusetzen, aber auch das Potential von HR SSC, diese Kürzungen umzusetzen und HR-Dienstleistungen preiswerter anbieten zu können, als dies ohne HR SSC der Fall wäre.

### Investitionsschwerpunkte für 2008

Wie sich auch schon in der Studie von 2007 zeigte, erfolgt der Großteil der Investitionen in die IT-Infrastruktur. Mit großem Abstand folgen die beiden Themenbereiche Prozessstandardisierung und Training und Entwicklung der Mitarbeiter. Der Zuwachs an Mitarbeitern, die Vergrößerung des Prozessumfangs und/oder der Kundenzahl wie auch andere Restrukturierungen sind nur bei jeweils 7% der Schwerpunkt der Investitionen.



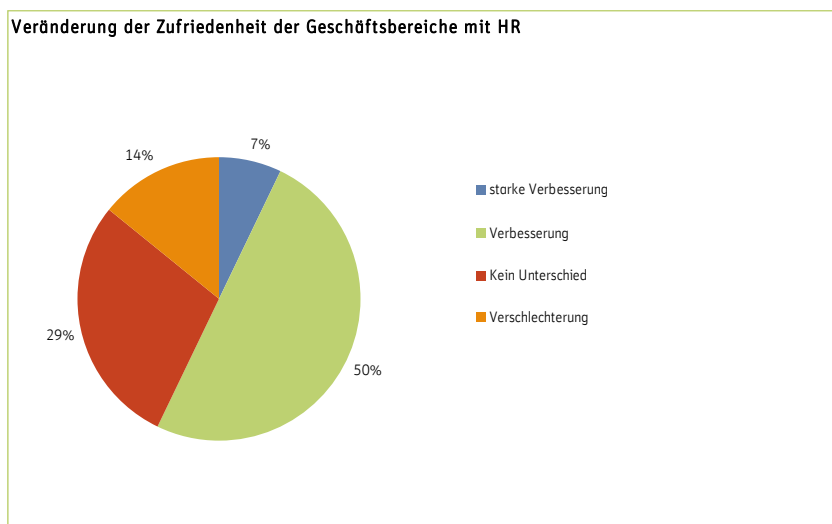
Die Investitionsschwerpunkte unterscheiden sich zudem je nach Entwicklungsphase des HR SSC: In der Einführungs- und Reifephase überwiegen die IT-Investitionen, in der Wachstumsphase sind die Investitionsvorhaben eher breiter gefächert.

# Entwicklung und Potential der HR SSC



## Zufriedenheit

Insgesamt gaben 57% der Unternehmen an, dass sie die Kundenzufriedenheit durch die Einführung von Shared-Services steigern konnten, bei 14% zeigte sich jedoch auch eine Verschlechterung. In den verschiedenen Etappen der Implementierung schwankt die Zufriedenheit der Geschäftsbereiche mit dem HR SSC allerdings meist stark. Während Mitarbeiter und Führungskräfte in der Einführungs- und Testphase oft unzufrieden mit den HR-Leistungen sind, weil sie sich erst an die neuen Strukturen gewöhnen müssen oder das HR SSC noch nicht völlig einsatzfähig ist, steigt die Zufriedenheit in der Wachstums- und Reifephase in vielen Unternehmen deutlich an.



## Problemfelder der HR SSC

Innerhalb der Problemfelder der HR SSC gibt es große Unterschiede hinsichtlich der Reihenfolge, in der sie benannt wurden. In Deutschland sind die drei größten Problemfelder das Change- und Veränderungsmanagement, der Umgang mit unterschiedlichen Kundenanforderungen und -wünschen sowie die Beschaffung und Bindung qualifizierter Kräfte. Bei der Beschaffung und Bindung qualifizierter Kräfte zeigte sich zudem ein Zusammenhang mit der Anzahl der Prozesse in einem HR SSC. Die Attraktivität der HR SSC für potentielle Mitarbeiter erhöht sich, je mehr Prozesse dort angeboten werden.

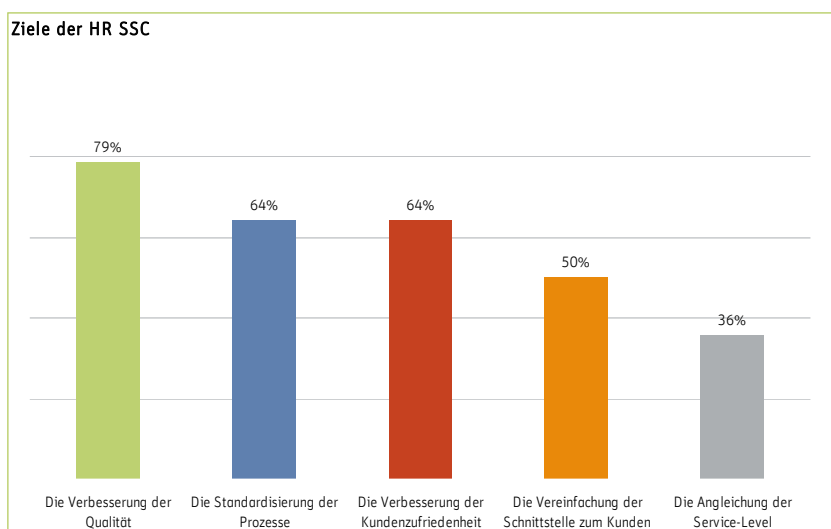
In Europa hingegen wurde vor allem die IT-Unterstützung, die Optimierung von Prozessschnittstellen und als drittes der Umgang mit unterschiedlichen Kundenanforderungen und -wünschen genannt. Sowohl in Europa wie auch in Deutschland ist die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen auf einem der letzten Plätze gelandet, in Deutschland noch vor der Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen, die als sehr einfach bewertet wurde.

	Problemfelder in Deutschland	Problemfelder in Europa
1	Veränderungen managen (Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, Betriebsräten, etc.)	IT (z.B. sub-optimale Funktionslevel, Systemintegrationen)
2	Umgang mit unterschiedlichen Kundenanforderungen und -wünschen	Optimierung der Prozessschnittstellen (z.B. Erhöhung der Datenqualität)
3	Beschaffung und Bindung qualifizierter Kräfte	Umgang mit unterschiedlichen Kundenanforderungen und -wünschen
...	...	...
10	Finanzmanagement (Budgetreporting, etc.)	Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen (z.B. Sarbanes Oxley, AGG)
11	Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen (z.B. Sarbanes Oxley, AGG)	Vertragsmanagement mit Drittparteien (z.B. Kostenkontrolle, zu viele Vertragspartner)
12	Die Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen	Internes HR-Management (Personalentwicklung, Fluktuation, etc.)

### Ziele und Pläne der HR SSC

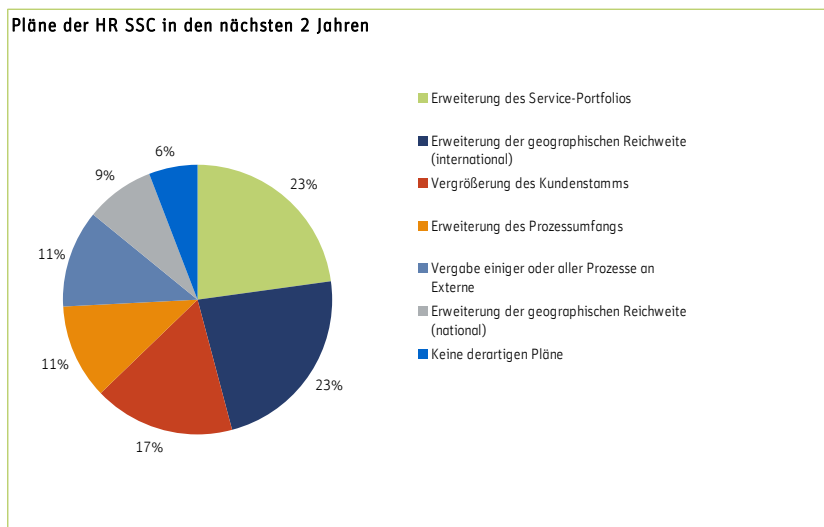
Die meisten HR SSC in Deutschland streben eine Verbesserung ihrer Qualität an, gefolgt von einer Steigerung des Standardisierungsgrads sowie der Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Ein Zusammenhang mit dem Problemfeld „Umgang mit unterschiedlichen Kundenanforderungen und –wünschen“ liegt nahe, denn gerade das Berücksichtigen der individuellen Besonderheiten führt in der Gesamtbetrachtung zu einer verminderten Qualität und einem reduzierten Standardisierungsgrad.

Obwohl die Zusammenarbeit mit den Geschäftsbereichen als sehr einfach beschrieben wurde, scheint die Umwandlung in eine hohe Kundenzufriedenheit bisher in vielen Fällen noch nicht gelungen zu sein. Immerhin 50% gaben an, die Schnittstelle zu ihren Kunden vereinfachen zu wollen, und 36% streben eine Angleichung der Service-Level an. In diesen Fällen ist eine Konzentration auf IT-Investitionen nicht so stark ausgeprägt, hier halten sich Training und Entwicklung der Mitarbeiter, eine erhöhte Prozessstandardisierung wie auch IT-Investitionen die Waage.



Gefragt nach den Plänen der HR SSC in den nächsten zwei Jahren gaben 6% an, dass keine der Antwortmöglichkeiten für sie in Frage kommt. Insgesamt 32% wollen die geographische Reichweite des HR SSC erweitern, wobei hier die Mehrheit international expandieren will. Nur 9% planen, innerhalb Deutschlands zu wachsen. Hierbei zeigt sich ein klarer Zusammenhang mit dem Umgang der unterschiedlichen Kundenanforderungen, denn die Expansion ist natürlich nicht nur mit einer internen Änderung von Abläufen, Strukturen und evtl. auch Aktivitäten verbunden, sondern auch ein Schritt, auf den die Kunden des HR SSC vorbereitet werden müssen, denn für diese ändert sich teilweise genau so viel wie für die HR SSC Mitarbeiter.

Die Erweiterung des Service-Portfolios wurde von 23% der Befragten angegeben, wodurch sich die jeweiligen HR SSC ihren europäischen Vergleichsunternehmen hinsichtlich der Prozessbreite annähern werden. Outsourcing bzw. das Vergeben einiger Prozesse an Externe und die Erweiterung des Prozessumfangs sind wichtige Pläne von jeweils 11% der Studienteilnehmer.



# Ausblick

---

Die Studie zeigt, dass sich Shared Service Centre in Deutschland als Organisationsform der HR Delivery etabliert haben. Sie zeigt auch, dass das Potenzial, das in der Standardisierung, Automatisierung und prozessualen Arbeitsorganisation steckt, noch nicht voll ausgeschöpft wird. In gleichem Ausmaß stellt die Studie fest, dass auf Seiten der Qualität noch nicht der Grad erreicht ist, der bei der Umorganisation ursprünglich erreicht werden sollte und für das die nicht unerheblichen Restrukturierungskosten eingesetzt wurden. Gerade hier zeigen die Ergebnisse der Studie die richtigen Tendenzen der meisten teilnehmenden Firmen – konsequente Investitionen in Technologie, Erweiterung des Portfolios und organisatorische / regionale Expansion.

Um diese Weiterentwicklung erfolgreich voran zu treiben, sind nach Ansicht der Autoren der Studie drei Punkte entscheidend:

- 1) Auch wenn sich das HR SSC bereits etabliert hat, eine Strategie für die Zukunft des HR SSC ist unabdingbar. Denn hierdurch kann nicht nur den HR SSC Mitarbeitern die dringend benötigte Orientierung gegeben werden, um Sie von der Notwendigkeit und dem Potenzial der Entwicklungen zu überzeugen und Sie die Veränderungen mit tragen. Auch für Außendarstellung gegenüber den Mitarbeitern des Unternehmens und der Unternehmensleitung wird diese Zukunftsperspektive einen positiven Einfluss haben, was nicht nur bei der Bewilligung von Investitionen vorteilhaft ist, sondern auch die alltägliche Erwartungshaltung an das HR SSC mitbestimmt.
- 2) Die Erweiterung der Prozesstiefe und -breite, um die schon etablierten Standards und Arbeitsmethoden auszudehnen und so die Vorteile und positiven Effekte von HR SSC noch besser nutzen zu können. Dies gilt vor allem für Prozesse wie z.B. der Personalbeschaffung, in der der administrative Anteil zwar nicht so hoch ist wie im Falle der HR-Mitarbeiterverwaltung, aber dennoch Spielraum für ein standardisiertes und in einem HR SSC durchgeführtes Vorgehen bietet. Dies hat den Vorteil, für die jetzigen wie auch zukünftigen Mitarbeiter des HR SSC an Attraktivität zu gewinnen, da die Arbeit in dem HR SSC vielfältiger und abwechslungsreicher wird. Dies sollte begleitet werden durch ein verstärktes Training der HR SSC Mitarbeiter, um die benötigte prozessuale und inhaltliche Kompetenz aufzubauen und zu entwickeln.
- 3) Der Aufbau eines klar definierten Produktportfolios mitsamt einheitlichen Preisstrukturen führt zu einer erhöhten Transparenz und Messbarkeit der erbrachten Leistungen des HR SSC. Hierdurch kann der Umgang mit unterschiedlichen Kundenanforderungen vereinfacht werden, indem Erwartungen und Leistungen aneinander angepasst werden, und für die Kunden des HR SSC Klarheit über die Arbeit des HR SSC geschaffen wird. Ein weiterer Vorteil hiervon ist die interne disziplinierende Wirkung, denn ein solches Vorgehen schränkt die Varianz und Handlungsoptionen innerhalb des definierten Leistungsspektrums zwangsläufig ein.

Diese Punkte werden mit entscheidend dafür sein, wie die HR SSC von außerhalb der Personalfunktion wahrgenommen werden, und welchen Stellenwert man Ihnen beimisst. Denn nur bei einer positiven Außendarstellung und -wahrnehmung wird es möglich sein, den Erfolgsweg mit den Stellgrößen "Mitarbeiter / Talente", "Prozesse" & "Technologie" weiter zu gehen und eine für das Gesamtunternehmen entscheidende Rolle zu spielen.

## Für weitere Fragen stehen Ihnen gerne zur Verfügung:

Nelson Taapken  
TOC Leader Germany  
+49 (0) 611 92883 134  
Nelson.taapken@hewitt.com

Tobias Plafky  
Consultant HR Excellence  
+49 (0) 89 88987 314  
Tobias.plafky@hewitt.com