

Shared-Service-Center HR in Deutschland – Erfahrungen und Erwartungen

Eine aktuelle ISPA-Studie hat den Entwicklungsstand zu Shared-Service-Centern (SSC) für den HR-Bereich in deutschen Unternehmen abgefragt. Es ist damit zu rechnen, dass die Zahl der SSC-HR steigen wird und dass die künftigen SSC-HR effizienter arbeiten werden als ihre Vorgänger.

Das Shared-Service-Center (SSC) hat sich innerhalb weniger Jahre im HR-Bereich zum Standard entwickelt. Bei knapp 70 Prozent der Befragten ist das SSC-HR bereits etabliert oder in der Einführungsphase. Die restlichen Unternehmen diskutieren fast ausnahmslos die Einführung eines SSC-HR. Durchgesetzt hat sich eine Begriffsverwendung, die das SSC als organisatorische Einheit definiert, in der Serviceaufgaben gebündelt werden, die unterschiedliche Einheiten wie Business-Units gemeinsam nutzen.

Erfahrungen

Die meisten Anwender des SSC-HR (60 Prozent) können die generellen Vorteile aus eigener Erfahrung voll und uneingeschränkt bestätigen. 40 Prozent der Anwender geben Kosteneinsparungen von mehr als 10 Prozent an, 20 Prozent sparen zwischen 5 und 10 Prozent der Kosten und knapp 7 Prozent haben Einsparungen von weniger als 5 Prozent. Die restlichen Anwender, etwa ein Drittel machten keine Angaben über erwartete und tatsächliche Kosteneinsparungen.

Es gibt auch kritische Stimmen. So haben 20 Prozent die Erfahrung gemacht, dass die Vorteile der SSC-HR nur unter bestimmten Voraussetzungen realisiert werden können. Vereinzelt wird sogar die Meinung vertreten, dass sich Vor- und Nachteile die Waage halten. Eine differenzierte Bewertung gibt auch Auskunft über Gesamtzufriedenheit: so sind nur 20 Prozent der Anwender sehr zufrieden; im Vergleich zu 73 Prozent der Anwender, die lediglich mit Einschränkung zufrieden sind. Dabei ist zu beachten, dass Kosteneinsparungen nicht das einzige Ziel von SSC sind.

Die Erwartungen der Befragten, die die Ein-

führung der SSC erst planen oder sich dafür interessieren, unterscheiden sich kaum von den erfahrungsgestützten Einschätzungen der Anwender. Rund 43 Prozent der Planer und Interessierten sowie 20 Prozent der Anwender neigen zu der Auffassung, dass die Vorteile des SSC nicht automatisch, sondern nur unter bestimmten Voraussetzungen realisiert werden können.

Für die Bündelung von Aufgaben in SSC-HR stellt sich die Frage, welche Personalfunktionen und -prozesse dafür in Betracht kommen. Die Anwender beurteilen dies sehr unterschiedlich. Erwartungsgemäß werden besonders häufig Teilbereiche der Personaladministration genannt. Die Erwartungen der Planer/Interessierten weichen hier zum Teil erheblich von den Einschätzungen der Anwender ab (vergleiche Abbildung).

Als weitere SSC-taugliche Personalfunktionen und -prozesse, nannte die Mehrzahl der Anwender: Trainingsbedarfsanalyse, internes und externes Personalmarketing (jeweils 60 Prozent) und Arbeitsmarktforschung (53 Prozent).

Eine systematische Analyse der Personalfunktionen und -prozesse wird allgemein als wichtige und notwendige Vorarbeit für die Einrichtung eines SSC-HR betrachtet. Das bestätigen auch die befragten Anwender und Planer, allerdings merken 17 Prozent kritisch an, dass eine solche Analyse nur ansatzweise erfolgt oder vereinzelt sogar ganz fehlt.

Häufig wird dem SSC-HR eine direkte Service-Line für Fragen der Mitarbeiter vorgeschaltet, um das eigentliche SSC zu entlasten. Dieses Konzept wird von 40 Prozent der Anwender, sogar von 86 Prozent der Planer/Interessierten verfolgt und scheint sich durchzusetzen.

Finanzierung

Die Anwender finanzieren die SSC mit drei Modellen, die etwa gleich oft genutzt werden:

- Finanzierung ausschließlich durch Umlagen,
- Finanzierung ausschließlich durch Verrechnungspreise für die nachgefragten Personaldienstleistungen,
- Mischfinanzierung durch Umlagen und durch Verrechnungspreise.

HR-Panel aktuell

N = 99, Beteiligungsquote = 29 Prozent (29 Unternehmen).

	Mitarbeiter insgesamt	Mitarbeiter im SSC-HR
Unternehmen mit SSC-HR	<ul style="list-style-type: none"> • 501-1000 (6,7% = 1 Unternehmen) • > 1000 (93,3% = 14 Unternehmen) 	<ul style="list-style-type: none"> • 107 Mitarbeiter (min. 7, max. 700) (geplant)
Unternehmen, die ein SSC planen	<ul style="list-style-type: none"> • > 500 (23% = 3 Unternehmen) • > 1000 (76,9% = 10 Unternehmen) • 1 Unternehmen ohne Angabe 	<ul style="list-style-type: none"> • 54 Mitarbeiter (min. 2, max. 240) (geplant)

Mehr Informationen für Interessierte und Möglichkeit zur Registrierung unter www.ispa-consult.de.

Von den Planern/Interessierten neigt die Hälfte zur Mischfinanzierung, die damit gute Chancen hat, künftig zum Standard zu werden. Mit einer ausschließlichen Verrechnungspreis-Finanzierung wird weniger geplant und selten mit der traditionellen Umlagenfinanzierung. Insgesamt betrachtet zeigt sich die Tendenz, dass das schon lange diskutierte Profit- oder Wertschöpfungscenter Personal durch das SSC-HR einen neuen Aufschwung erlebt.

Mit der Finanzierung eng verbunden ist die Frage nach den Abnehmern (Kunden) der Personaldienstleistungen, die vom SSC-HR erbracht werden. Bei den Anwendern dominiert noch die traditionelle Beschränkung auf interne Kunden gegenüber der Öffnung auch für externe Kunden (60 beziehungsweise 40 Prozent der Fälle). Dagegen wollen nur knapp 30 Prozent der Planer/Interessierten am traditionellen Kundenkonzept festhalten, während sich 70 Prozent für eine Mischung von internen und externen Kunden entschieden haben. Damit einher geht die Entscheidung, die Kosten des SSC-HR wenigstens teilweise durch eigene Umsatzerlöse zu finanzieren.

Rechtsform

Die Wahl der Rechtsform war und ist für die bisherigen Anwender kein Problem; alle bereits eingeführten SSC-HR in der Stichprobe werden als unselbstständige Unternehmensanteile ohne eigene Rechtspersönlichkeit geführt. Immerhin mehr als ein Drittel der Planer/Interessierten halten hingegen eine rechtliche Verselbstständigung – etwa in Form einer GmbH – für möglich und sinnvoll. Offenbar besteht ein Zusammenhang zwischen neueren Finanzierungskonzepten und einem erweiterten Kundenkreis auf der einen und der rechtlichen Verselbstständigung des SSC-HR auf der anderen Seite.

Ähnlich ist die Einstellung zur Standortwahl für das SSC-HR. Für die jetzigen Anwender sind ein oder mehrere Standorte im Inland selbstverständlich. Bei den Planern/Interessierten halten dagegen bereits mehr als ein Viertel die Wahl eines kostengünstigeren, ausländischen Standorts für denkbar. Dies ist jedoch sicherlich abhän-

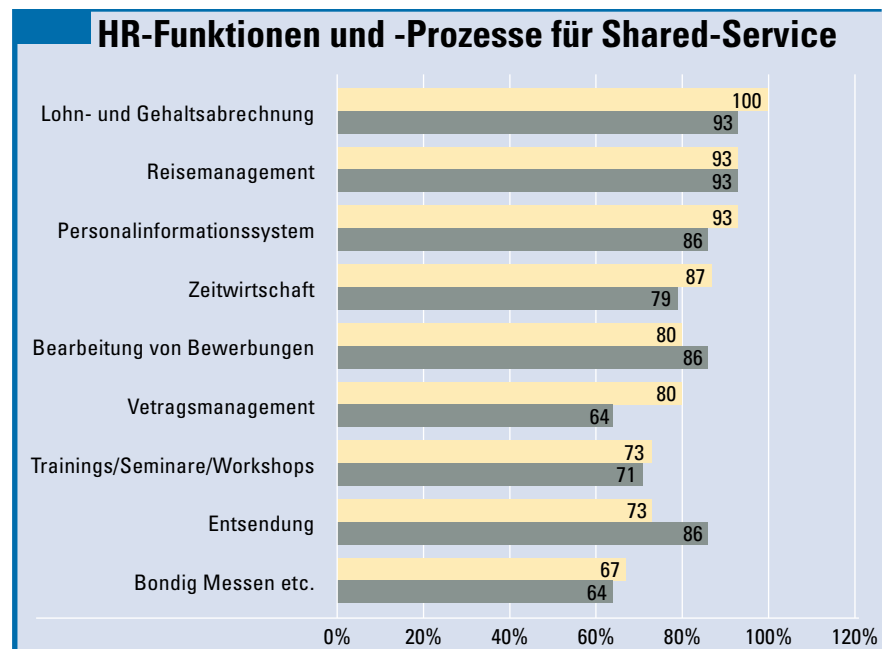


Abbildung 1: SSC-taugliche Personalfunktionen und -prozesse nach Nennungshäufigkeit durch die Anwender.

Die Zukunft der SSC-HR

Hauptmerkmal	Älteres SSC-Personal	Neueres SSC-Personal
Finanzierung	Umlagenfinanzierung	Mischfinanzierung bestehend aus Umlagen und Verrechnungspreisen
Kunden	Beschränkt auf interne Kunden	Interne und externe Kunden
Rechtsform	Keine eigene Rechtspersönlichkeit (unselbstständiger Unternehmensteil)	Rechtlich verselbstständigt (wie in der Rechtsform einer GmbH)
Standort	Beschränkt auf Inland	Inland und Ausland

Abbildung 2: Die Auswertung lässt den Schluss zu, dass sich das SSC-HR verbunden mit einem Typenwechsel, weiter verbreiten wird. Die Abbildung stellt ältere und neuere Typen des SSC-HR gegenüber.

gig von der Art der Personaldienstleistungen, die erbracht werden sollen.

Nach einer systematischen Analyse der Personalfunktionen und -prozesse, die der Einrichtung eines SSC-HR vorangehen soll, ist es nur noch ein kleiner Schritt, um die Möglichkeit des Outsourcing als ernst zu nehmende Alternative zum SSC-HR in Erwägung zu ziehen. Es geht um die Frage: Eigenerstellung oder Fremdbezug der benötigten Personaldienstleistungen. Für jeweils die Hälfte der Befragten war und ist Outsourcing eine Alternative. Nicht jede SSC-taugliche Personalfunktion muss in einem SSC-HR erbracht werden, wenn sie durch einen externen zuverlässigen Outsourcing-Partner bei gleicher Qualität kostengünstiger angeboten werden kann.

Perspektiven

Die vorliegenden Daten lassen den Schluss zu, dass das SSC-HR sich verbunden mit einem Typenwechsel weiter verbreiten wird. Da sich das neuere SSC-HR noch mehr als bisher auf systematische Analysen der Personalfunktionen und -prozesse stützen und über eine vorgeschaltete direkte Service-Line für Fragen der Mitarbeiter verfügen wird, ist eine weitere Steigerung der Effektivität und Effizienz der SSC-HR zu erwarten.



Autor

Professor Dr. Karl-Friedrich Ackermann,
ISPA Consult GmbH,
Stuttgart,
info@ispa-consult.de