

## Shared Service - Organisationen im Internationalen HR-Management



Mag. Anton Prettenhofer

Mag. Prettenhofer ist Lektor im Masterstudium „International Business Management“ und Geschäftsführer der Unternehmensberatung pluswert  
www.pluswert.at

*International agierende Unternehmen stehen ständig im Spannungsfeld zwischen dem gewünschten Nutzen von Skaleneffekten durch zentrale Lösungen und dem erforderlichen Zulassen regionaler Freiheitsgrade. Eine gute Lösung, die sowohl Kostensenkungspotenziale durch Standardisierung nutzt, diese aber mit starker Nähe zu den jeweiligen regionalen Einheiten erbringt, sind interne Shared Service - Organisationen.*

### Trends im Internationalen Human Resource Management

Die zunehmende Internationalisierung prägt – wie kaum ein anderer Trend – Wirtschaft, Gesellschaft, Politik, Technologien und Kommunikation. Durch das rasche und intensive Wachsen globaler Netzwerke sind Unternehmen gezwungen, ihre Prozesse diesen geänderten Rahmenbedingungen anzupassen. Dies betrifft auch den gesamten Bereich des Human Resource Managements (HRM). Während sich in den 80er Jahren – also in der ersten Phase der Globalisierung – die Auswirkungen des globalisierten Arbeitsmarktes vornehmlich im Transfer einfacher lohnkostenintensiver Arbeit in Richtung Billiglohnländer zeigten, erfolgte im weiteren Schritt die Verlagerung von örtlich ungebundenen Dienstleistungsarbeiten in „günstige“ Drittländer (z.B. Call Center und Online-Tätigkeiten). Aktuelle Entwicklungen betreffen einen gestiegenen Transfer höher qualifizierter Personen im internationalen Kontext insbesondere in den Bereichen F&E und Produktentwicklung. Welche konkreten Veränderungen sind es nun, die auf das Internationale HRM wirken? (Siehe auch: HR-Kompetenzbarometer 2008, Personalmagazin 07/2008).

- Genereller Aufstieg des HRM als strategischer Erfolgsfaktor von Unternehmen
- Globale Betrachtung der Arbeitsmärkte im Bereich Recruiting, Integration und Entwicklung von Führungskräften
- Starke Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten und Nähe zu den relevanten Anspruchsgruppen vor Ort
- Management von unterschiedlichen Unternehmenskulturen und die Steuerung unternehmensweiter Veränderungsprozesse
- Zunehmende Nutzung von IT-Strukturen in der Kommunikation und Automatisierung von Unternehmensprozessen
- Steigender Bedarf flexibler Modelle im Personalmanagement

### Die wesentlichen Herausforderungen

Die Herausforderungen im Internationalen HRM haben sich in den letzten Jahren grundlegend

geändert. Konzentrierten sich die Schwerpunkte früher auf den Aufbau von dezentralen Lösungen, so ist Internationales HRM heute ein strategischer Ansatz, der die Balance zwischen zentralgesteuerten Strukturen und lokalen Verantwortlichkeiten sucht. Im Transnationalen Ansatz (Bartlett/Ghoshal, 1989) wird genau diese notwendige Integration sowie das Gleichgewicht zwischen globaler Effizienz und lokaler Flexibilität formuliert. Für das Internationale HRM bedeutet das eine Reihe von wichtigen neuen Themen (siehe Abb. 1), von denen hier exemplarisch die Idee der gebündelten Kompetenz-Center, der sogenannten Shared Service - Organisationen, herausgestellt wird.



Abb. 1: Tag Cloud Internationales HRM

### Shared Service - Organisationen – der Spagat zwischen zentral und lokal

Kostendruck und die Notwendigkeit Skaleneffekte zu nutzen, treiben viele Unternehmen – auch im Personalbereich – dazu an, Abläufe zusammenzulegen, um durch die Nutzung von Synergien Effizienzvorteile zu genießen. Die Standardisierung und Bündelung von lokal gestreuten, teilweise überlappenden Prozessen helfen Kosten zu senken bei zumindest Beibehaltung oder sogar Erhöhung des ursprünglichen Qualitätsniveaus. Eine Möglichkeit dazu wäre der Aufbau interner Zentralstellen. Dies stellt sich jedoch oftmals als ineffizient heraus. Ein zu starker Fokus auf Kostenaspekte, der hohe Koordinierungsbedarf und administrative Aufwand, die starke Distanz zu den Bedürfnissen der internationalen Einheiten, die Inflexibilität durch den Fokus auf die Minimierung von Komplexität führen oft zu Bürokratisierung von Abläufen ohne Rück-

sicht auf die wahren Bedürfnisse der lokalen Einheiten. Das Thema Outsourcing, als weitere Alternative, verliert auch zunehmend an Charme. Eine aktuelle Umfrage des Beratungsunternehmens Roland Berger unter 57 deutschen Unternehmen zeigt auf, dass der Gesamtanteil der Unternehmen, die Konzernfunktionen ausgelagert haben, im Vergleich zu 2005 von 53 Prozent auf 44 Prozent sank. Grund: Beibehaltung selektierter Kernkompetenzen in house, Reduzierung des Abstimmungsbedarfs, Steigerung der Eigenverantwortung. Als dritte Möglichkeit der Bündelung von Prozessen gelten Shared Service - Organisationen (SSO). Sie sind rechtlich selbständige Einheiten bzw. eigene Profit Center und verstehen sich deshalb nicht als Zentralstellen. Die Rolle einer SSO entspricht vielmehr jener eines „kunden-nahen Dienstleisters“. Die Aufrechterhaltung der Autonomie dezentraler Filialien liegt dabei ebenso im Fokus, wie die notwendige Standardisierung überregionaler Abläufe. Im Vergleich zu den Outsourcing-Lösungen verbleiben die Kernkompetenzen gebündelt im Unternehmen, arbeiten jedoch – weil ausgelagert in eigenständigen Einheiten und unter dem Fokus der Kundennähe – stärker unter dem Gesichtspunkt der Effizienz und Effektivität. Lt. Roland Berger (Studie Corporate Headquarters 2008) stieg der Anteil der Unternehmen mit internen SSOs von 38 Prozent (2005) auf 49 Prozent (2008).

### Identifikation der zu bündelnden Prozesse

Welche Prozesse eignen sich nun besonders gut für eine Bündelung in den SSOs? In einer eigenen Analyse der Personalprozesse (Recruiting,

Inplacement, Planung, Vergütung, Administration, Personalmarketing etc.) wird festgestellt, ob derzeit gleiche Prozesse an mehreren Standorten durchgeführt werden, ob eine Standardisierung möglich ist und ob diese auch zu weiteren unternehmensübergreifenden Vorteilen (Kosten, Effizienz etc.) führen könnten. Da diese analysierten Aufgabenzuordnungen oft über einen längeren Zeitraum in den Unternehmen gewachsen sind, können Veränderungen nur durch intensive Beschäftigung mit den Betroffenen und durch professionelle Begleitung durchgeführt werden (Stolzenberg & Heberle, 2009). Am Beispiel eines Recruiting-Prozesses (siehe Abb. 2) kann durch die Analyse der Standardisierbarkeit und der Notwendigkeit der lokalen Verankerung das Potenzial zentral gesteuerter Abläufe identifiziert werden. Ein wichtiges Kriterium der Dezentralisierung ist die notwendige Nähe zu den jeweiligen Anspruchsgruppen (BewerberInnen, Berater, Vermittler, Ausbildner etc.). Ein zentraler Erfolgsfaktor im Aufbau und Betrieb von SSO ist die effiziente Nutzung von IT-Strukturen. Hohe Rationalisierungseffekte bieten dabei web-basierte Service Center für den Bereich Recruiting, Wissensmanagement, Reporting etc.

### Erfolgsfaktoren einer Shared Service - Organisation

Für die erfolgreiche Umsetzung von SSOs können folgende Erfolgsfaktoren definiert werden:

- Klare Zieldefinition, Fixierung der Positionierung und Abgrenzung der einzelnen Rollen
- Volle Unterstützung durch das Management und die jeweiligen dezentralen Einheiten
- Transparenz der Nutzeneffekte



Abb. 2: Identifikation der Standardisierbarkeit von Recruiting-Prozessen

### Literaturhinweis:

- HR-Kompetenzbarometer 2008 Personalmanagement 360° Feedback & Herausforderungen Ergebnisband 1 aus Personalmagazin 07/2008: [http://www.haufe.de/Auftritte/ShopData/media/attachmenlibraries/rp/Personal/HR-Kompetenzbarometer2008\\_Bd2.pdf](http://www.haufe.de/Auftritte/ShopData/media/attachmenlibraries/rp/Personal/HR-Kompetenzbarometer2008_Bd2.pdf)
- Bartlett, C. A./Ghoshal, S. (1990): Internationale Unternehmensführung. Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing, Frankfurt a.M.: Campus
- Roland Berger Strategy Consultants (2009): Corporate Headquarters 2008, [https://www.rolandberger.com/expertise/publications/2009-03-03-rb-sc-pub-Corporate\\_Headquarters.html](https://www.rolandberger.com/expertise/publications/2009-03-03-rb-sc-pub-Corporate_Headquarters.html)
- Stolzenberg, K. / Krischan, H. (2009): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeitermobilisieren, Heidelberg: Springer Verlag