

## Inhalt

1. Definition Shared Service Center .....	1
2. Zusammenfassung der Fachartikel.....	1
1.1. Schritte zur erfolgreichen Reorganisation der Basisarbeit.....	1
2.1. Hoch gesteckte Ziele.....	2
3. Bedeutung und Auswirkung von SSC .....	3
4. Handlungsempfehlungen zur Thematik SSC .....	4
4.1. Beziehung zwischen SCC und Personalabteilung .....	4
4.2. Motivation im SSC .....	5
5. Literaturverzeichnis .....	7

### 1. Definition Shared Service Center

„Shared Service Center (SSC) ist eine Outsourcing-Strategie bei der viele Unternehmensbereiche eines Unternehmen standardisierte Routinetätigkeiten an eine zentrale Servicestelle übergeben. Die verteilten Einheiten einer Organisation nutzen damit die vom Shared Service Center angebotenen Dienstleistungen[...].Die ausgelagerten Service Center, in denen Mitarbeiter des Mutterunternehmens arbeiten, stehen im Wettbewerb mit externen Anbietern und müssen ihre Dienstleistungen nach den entsprechenden Marktgegebenheiten anbieten[...].“<sup>1</sup>

### 2. Zusammenfassung der Fachartikel

#### 1.1. Schritte zur erfolgreichen Reorganisation der Basisarbeit

Der Fachbeitrag „Schritte zur erfolgreichen Reorganisation der Basisarbeit“ von Thomas Faltin, veröffentlicht in der Zeitschrift Personalführung Ausgabe 10/2008, informiert das Management eines Unternehmens über die richtige Einführung und Organisation von SSC bzw. Human Resource Service Centern(HR-SC).

---

<sup>1</sup> IT-Wissen, Shared Service Center, Online in Internet:  
URL: <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/shared-service-center-SSC.html>

Als neuer Business Partner für das jeweilige Unternehmen sollen HR – Service Center aus finanzwirtschaftlicher Sicht rentabel sein und ebenfalls den entsprechenden strategischen Nutzen in Bezug auf Personalbedarfsplanung für ihre Kunden bringen. Damit dies erreicht werden kann, ist es notwendig den Personalbereich konsequent und ernsthaft in spezifische Tätigkeitsfelder aufzuteilen (HR – Business Partner, Centers of Excellence, HR- Service Center). Dabei sind folgende Basismodule, die in wechselseitiger Beziehung zu einander stehen, einzurichten: standardisierte Sachbearbeitung im Transaction Center (TC), Direktberatung der Mitarbeiter im Employee Interaction Center (EIC) und die Nutzung von HR-Portalen in Form von Employee-Self-Services und Management-Self-Services. Jedes dieser Module muss mit der entsprechenden bzw. notwendigen Kompetenz besetzt werden, vom Generalistenwissen im EIC bis zur Spezialexpertise im TC. So können, je nach Ausprägung eines HR-SC, immer spezialisierte Subbereiche der einzelnen Module gebildet werden. Durch Kommunikation dieser Möglichkeiten und der attraktiven Darstellung der Aufgabenbereiche können motivierte Mitarbeiter in ausreichender Zahl für ein HR-SC generiert werden. Für die interne Planung eines HR-SC ist es im Hinblick auf Organisation, Kosten und Qualität notwendig, Kernprozesse sowie den dafür benötigten Zeitaufwand herauszuarbeiten, zu analysieren und letztendlich auf Grundlage eines stabilen IT-Systems zu optimieren bzw. zu bündeln

## **2.1. Hoch gesteckte Ziele**

Der Fachbeitrag „Hoch gesteckte Ziele“ von Ewald Scherm und Markus Kleiner, veröffentlicht in der Zeitschrift Personal Ausgabe Nr. 07/08 vom 01.07.2007, zeigt dem Management eines Unternehmens zentrale Problemfelder eines SSC oder wie hier Shared Personal Service Centers (SPSC), die es zu lösen gilt, auf.

Die Ziele Qualitätssteigerung und Kostensenkung durch SPSC können nur durch die Lösung folgender Aufgaben erreicht werden.

Als erster Punkt stellt sich das Problem, dass Verrechnungspreise, möglichst auf Basis von Grenz- bzw. Opportunitätskosten, für die erbrachten Leistungen des SPSC bestimmt werden müssen.

Außerdem muss auf Grund der Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Management und SPSC sowie einer zumeist teilweise verbleibenden Personalabteilung darauf geachtet werden, dass die daraus entstehenden Transaktionskosten nicht die Produktionskostenvorteile eines SPSC vernichten.

Des Weiteren besteht das Problem, dass durch die jeweilige Zielsetzung des SPSC und des Managements strategisches Personalmanagement nicht sichergestellt werden kann. Letztendlich ist auch noch der entstehende Flexibilitätsverlust durch die Einführung eines SPSC zu beachten.

### **3. Bedeutung und Auswirkung von SSC**

Sogenannte Supportabteilungen, u.a. auch der Personalbereich, verursachen in vielen Unternehmen gut zehn Prozent der Gesamtkosten.<sup>2</sup> Daher ist es dem Unternehmensmanagement daran gelegen, diese Kosten, bei möglichst geringem Qualitätsverlust der Leistungen, zu senken.

Dies wird mehr und mehr durch die Einführung von Shared Service Centern versucht zu erreichen, da sich nicht die üblichen Fragen/Probleme, die beim externen Outsourcing oder bei Verlagerung ins Ausland entstehen (z.B.: Abhängigkeit von Dritten), stellen. Um die oben genannte Zielsetzung zu erreichen ist der Personalbereich sehr gut für ein SSC geeignet, da ausreichend häufig vorkommende Tätigkeiten und ein großes Standardisierungspotenzial, wie zum Beispiel im Bereich der Gehaltsabrechnung oder

---

<sup>2</sup> Vgl. Arcache, Bauer, Beck-Peccoz, Shared-Services in der Erfolgsfalle, PERSONALmagazin, Heft 02/2009, S.42

Personalverwaltung, vorhanden sind. Des Weiteren werden die Qualität der Leistungen und deren Bearbeitungszeit durch Spezialisierung der SSC-Mitarbeiter gesteigert.

Mit der Einführung eines SCC im Personalbereich und der damit verbundenen Akzeptanz dessen als vollwertigen Business-Partner ergeben sich zum einen für das Unternehmen Wettbewerbsvorteile in der Personalakquise aber zum anderen auch neue Karrieremöglichkeiten für Mitarbeiter. Einer Marktstudie zu Folge haben SSCs eine gute Zukunft: 59 Prozent der Befragten bewerteten die Perspektiven von SSCs als gut und 22 % sogar als sehr gut.<sup>3</sup> Jedoch haben sich auch 18 % der Befragten kritisch gegenüber den SSCs geäußert. Dies ist wohl im Hinblick auf die große Herausforderung, sich gegen externe Dienstleister durchzusetzen, zu sehen. Bringt ein SSC nicht den gewünschten Erfolg, droht durch die bereits vorhandene Definition der Schnittstellen die Gefahr der vollständigen Ausgliederung.<sup>4</sup>

#### **4. Handlungsempfehlungen zur Thematik SSC**

Da viele Unternehmen die ein SSC einführen auf interne Leitung zurückgreifen und dabei die Führungskräfte nach Fachwissen einsetzen zum Beispiel den Personalmanager für das HR-SCC, sollen im Folgenden zwei Handlungsempfehlungen für diesen gegeben werden. Eine erste Empfehlung soll sich mit der Beziehung zwischen SSC und noch bestehender Rest-Personalabteilung befassen und eine Weitere die Vorgehensweise der Mitarbeitermotivation im HR-SSC aufzeigen.

##### **4.1. Beziehung zwischen SCC und Personalabteilung**

---

<sup>3</sup> Vgl. Prehl, Sabine, Shared Service Center gewinnen an Bedeutung, Computerwoche Online in Internet: URL: <http://www.computerwoche.de/subnet/t-systems/1877010/>

<sup>4</sup> Vgl. Lippert, Martin, Shared Service Center - Herausforderungen und Chancen, CIO Online in Internet: URL: <http://www.cio.de/knowledgecenter/outsourcing/833618/>

Die Aufgabe eines Personalmanagers im Rahmen der Einführung bzw. Durchführung des SSC-Konzepts ist es, nach seinen Handlungsmöglichkeiten dafür sorgen, dass die Produkte des neu implementierten HR-SSCs und die Aufgaben der zumeist noch zu Teilen bestehenden Personalabteilung klar aufgebaut und differenziert sind (z.B. eindeutige Leistungsdefinition im Bereich der Personalverwaltung). Außerdem muss sichergestellt werden, dass die Preise des SSC am Markt bestehen können. Um dies alles zu erreichen ist eine bewehrte Vorgehensweise, dass Produkte bzw. Services in deren verschiedene Leistungsbestandteile zerlegt werden und diese dann zu marktkonformen Leistungen angeboten werden. D.h. beispielsweise, dass man den Bereich „Anfragen von Mitarbeitern“ in „häufig auftretende Anfragen“, die leicht standardisierbar/zentralisierbar sind, und in „spezielle Anfragen“, die wenig oder gar kein Standardisierungspotenzial aufweisen, aufteilen kann. Dabei wird vom SSC nur der Bereich „häufig auftretende Anfragen“ bearbeitet. Der Personalmanager muss den Mitarbeitern außerhalb des HRM klar kommunizieren, dass sie Anfragen in Bezug auf Urlaub, Versicherungsangelegenheiten, Umzug usw. einfach per Telefon bzw. Mail in Korrespondenz mit dem SCC erledigen können. Im Gegenzug muss der Manager sicherstellen, dass sich um den Bereich „spezielle Anfragen“, der über die einfache Verwaltung hinausgeht, weiterhin Personaler mit dem entsprechenden Fachwissen kümmern.

Folgt man diesem Konzept der Zusammenarbeit des SSC und noch bestehender Personalabteilung wird die Personalabteilung nicht durch das Tagesgeschäft gestört und kann unter anderem eher ein strategisches Personalmanagement sicherstellen.

#### **4.2. Motivation im SSC**

Da in einem SSC zumeist die Mitarbeitermotivation nicht optimal ist, muss der Personalmanager eines SSC Anreize für gute Leistungen

durch geeignete Maßnahmen schaffen, damit alle Mitarbeiter möglichst kundenorientiert arbeiten.

Dabei sollte es der Führungskraft gelingen den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, als würden diese Eigenverantwortlich für ihr eigenes Unternehmen handeln. So verhalten sich Mitarbeiter aber nur, wenn sie sich als Eigentümer fühlen, die sich bestmöglich am Markt differenzieren und Kundenzufriedenheit erreichen wollen. Dies setzt dementsprechend das dazu passende, vom Personalmanager geschaffene, Umfeld voraus. Beispielsweise wird dieses Umfeld dadurch geschaffen, dass der Manager bei der Lösung von Problemen immer mehr Verantwortung an seine Untergebenen abgibt. Dieses Konzept unterscheidet sich maßgeblich von dem Bild der einfachen Personalabteilung.<sup>5</sup> Des Weiteren kann die Motivation durch interne Veröffentlichung von monatlichen oder wöchentlichen Leistungen der einzelnen Mitarbeiter und der daraus folgenden Ermittlung von Leistungsträgern erfolgen. Dabei hat der Manager die Möglichkeit der Einführung von sogenannten Patenmodellen, wobei sich Mitarbeiter mit weniger guten Leistungen durch die Zusammenarbeit mit Leistungsträgern verbessern und neu motivieren können. Natürlich dürfen dabei auch nicht die üblichen Belohnungsmaßnahmen wie mehr Geld in Form von variablen Gehaltanteilen und auch Sonderprämien vergessen werden.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Hermes, Schwarz, Outsourcing, Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung, 1. Auflage, München, 2005, S. 157 ff.

<sup>6</sup> Vgl. Arcache, Bauer, Beck-Peccoz Shared-Services in der Erfolgsfalle, PERSONALmagazin, Heft 02/2009, S.44

## 5. Literaturverzeichnis

- Arcache, Bauer, Beck-Peccoz, Shared-Services in der Erfolgsfalle, PERSONALmagazin, Heft 02/2009, S.42-44
- Hermes, Schwarz, Outsourcing, Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung, 1. Auflage, München, 2005, S. 157 ff.
- IT-Wissen, Shared Service Center, Online in Internet:  
URL: <http://www.itwissen.info/definition/lexikon/shared-service-center-SSC.html>
- Lippert, Martin, Shared Service Center - Herausforderungen und Chancen, CIO Online in Internet:  
URL: <http://www.cio.de/knowledgecenter/outsourcing/833618/>
- Prehl, Sabine, Shared Service Center gewinnen an Bedeutung, Computerwoche, Online in Internet:  
URL: <http://www.computerwoche.de/subnet/t-systems/1877010/>