

# Personalmanagement im Fokus von Restrukturierungen

## Einführung

Der durch die Globalisierung verschärfte Wettbewerb erzwingt Kostenreduzierungen auf allen Gebieten, insbesondere im Personalmanagement. Vor diesem Hintergrund wächst die Bedeutung von HR Shared Services. Sie entstehen durch die konsequente Standardisierung von HR-Produkten sowie durch Beratungs- und Serviceleistungen als unternehmensübergreifende Service-Units.

## Restrukturierungen

Im Rahmen von Restrukturierungen wird häufig die Implementierung von HR Shared Services erwogen. Diese eignen sich insbesondere für Unterstützungsprozesse (Support-Prozesse), sofern diese nicht räumlich gebunden sind, mit großer Häufigkeit vorkommen und ein hohes Standardisierungspotenzial aufweisen. Dies trifft in der Praxis vor allem für Prozesse des Personalwesens (Human Resources), im Finanzwesen, im Einkauf sowie der internen IT zu.

Zentrales Personalmanagement	HR-SSC
liefert Ressourcen für HR Dienstleistungen	dezentrale Business Units (BUs) fassen Ressourcen zentral zusammen
steuert die Leistungserstellung	planen Personalprodukte und Produktpreise
reduziert Kosten durch Mengeneffekte und standardisierte Prozesse	reduzieren Kosten und realisieren kundenbezogene Anforderungen im Konzern

Insofern stellen HR Shared Service Center (HR-SSC) selbstständige Strukturen innerhalb eines Konzerns dar und können als internes Outsourcing (= Fremdvergabe) von Aufgaben im Personalmanagement betrachtet werden. Zunächst werden die „weniger komplexen Tätigkeiten“ (z.B. manuelle Datenerfassung, Pflege von Stammdaten) sowie Doppelarbeiten der Geschäftsbereiche eines Konzerns identifiziert und ähnlich der industriellen Teilefertigung mit hoher Effizienz hergestellt. Hierdurch können effiziente Prozesse geschaffen und die Mitarbeiter in der Folge für höherwertige Aufgaben qualifiziert werden.

## Verlagerung von Tätigkeiten

Wenn Themen wie die Kostensenkung in den administrativen Bereichen, die Standardisierung der Prozesse und Abläufe, die Verbesserung der Qualität in der Administration, die globale Expansion, Mergers and Acquisition (M&A), Post-Merger-Integration und Outsourcing in einem Unternehmen auf die Tagesordnung rücken, bietet ein professionelles Sourcing eine Möglichkeit, den daraus resultierenden Anforderungen zu begegnen.

Die Leistungen, die unter „Sourcing“ zusammengefasst sind, werden in drei Ausprägungen definiert:

- a) Outsourcing: Vergabe von Tätigkeiten und Aufgaben an einen fremden Dritten, welcher dieser im Rahmen eines Dienstleistungsvertrags erledigt.
- b) Offshoring: Verlagerung von Tätigkeiten und Aufgaben in das Ausland.
- c) Shared Services: Erledigen von Tätigkeiten und Bearbeiten von Aufgaben an einem Standort oder verschiedenen Standorten innerhalb eines Konzerns. Die Spezialisierung ermöglicht Qualitätssteigerungen sowie eine beeindruckende Reduzierung der Auftragsbearbeitungszeiten (Reaktions- und Durchlaufzeiten). Die übernommenen Aufgaben werden als interne Dienstleistung für die Geschäftsbereiche (Business Units) erbracht. Nicht selten erfolgt dabei eine geografische Aufgliederung in Regionen oder Länder. Weltweit aufgestellte Unternehmen agieren vielfach mit HR SSC, die an strategisch wichtigen Standorten Servicefunktionen für ausgewählte Ländergruppen wie MEA, EMEA etc. erbringen.

Die Einführungsdauer ist abhängig von der Unternehmensgröße, einer im Vorfeld notwendigen eingehenden Untersuchung der Unternehmenseinheiten sowie der jeweiligen Ausprägung. Sie beträgt in Konzernen gegenwärtig etwa 12 bis 24 Monate. Das HR-SSC existiert organisatorisch in der Ausprägung als Cost Center (Querschnittsfunktionen) oder als Profit Center (Service-Bereiche).

Beim Cost Center hat die Geschäftsbereichsleitung keinen Einfluss auf Art, Menge und Preis der zu erbringenden Leistung. Es gibt bestimmte Vorgaben, die mit möglichst geringem Ressourcenaufwand erfüllt werden müssen.

Beim Profit Center hingegen trägt die Geschäftsbereichsleitung die Kosten- und Erlösverantwortung. Da durch die Unternehmensstrategie gleichwohl Vorgaben vorhanden sind, erstreckt sich der Entscheidungsspielraum vorwiegend auf die Produktionsmenge und den Verkaufspreis.



## HR Shared Service Center

Im Unterschied zum Outsourcing, bei dem externe Anbieter mit der Erstellung einer Dienstleistung beauftragt werden, handelt es sich bei einem HR-SSC um eine Art internes Outsourcing. Dieses soll die Vorteile eines externen Dienstleisters mit internen Mitarbeitern verknüpfen.

### Voraussetzungen für die angebotenen Produkte und Services sind:



In Deutschland existieren zahlreiche HR-SSC. Es gilt dort, durch die Ausweitung und Vertiefung der Prozesse weitere Potenziale auszuschöpfen. Aktuell liefern die meisten HR-SSC Produkte im Bereich der Entgeltabrechnung (Lohn- und Gehaltsabrechnung), der Personalentwicklung sowie der Administration und Betreuung. Eine Ausweitung zielt derzeit insbesondere auf das Recruiting. Ein qualitativer Vorteil besteht in niedrigen Fehleraten, die durch die Spezialisierung in einem Shared Service Center zu erwarten sind. Rechtliche und regulatorische Anforderungen wie etwa die Kapitalmarktvorschriften zu Basel II, Solvency II, die neuen Regelungen des BilMOG sowie die verschärften Rechnungslegungsvorschriften durch Sarbanes-Oxley Act (SOA) etc. führen ebenfalls immer häufiger dazu, dass Prozesse in ein Shared Service Center verlagert werden, um sie dort besser überwachen zu können.

Es ist zweckmäßig, nicht ganze Bereiche in ein Shared Service Center auszulagern. Vielmehr sind einzelne Prozesse auszuwählen. Die Auslagerung ganzer Bereiche gerät vielfach außer Steuerungs- und Kostenkontrolle, die mit vertretbarem Aufwand nicht mehr zu kompensieren ist.

In dem Maße, wie sich die Kundenbeziehung verändert, müssen die Prozesse in den ursprünglichen Abteilungen angepasst

werden und der Abstimmungsaufwand kann sich folglich erhöhen.

Bei der Planung und Einrichtung sind die folgenden Punkte zu beachten:

- Welche Aufgaben und Funktionen können zusammengefasst werden?
- Welche Kosten für die Leistungserstellung in einem Shared Service Center fallen an?
- Welche Kosteneinsparungen sind gegenüber dem zentralen Modell realisierbar?
- Welche Leistungen und welche Service-Qualität müssen erfüllt werden?
- Wie werden die Leistungen sowie die entstandenen Kosten verrechnet?
- Wie werden die Mitarbeiter auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet?
- Wie werden die Prozesse mit der Umwelt optimiert?
- Wie ist die Standortwahl zu treffen? (Lohnsteuerliche Betriebsstätte!)

### Nutzen HR Shared Service Center\*



\* konzernweites Dienstleistungszentrum

Zu den im Bereich Entgeltabrechnung mit Schnittstellen angebotenen Produkten zählen (Auswahl):

- Payroll (Abrechnung) sämtlicher Mitarbeiter (inkl. Sonderfälle wie Altersteilzeit, Studenten, Minijobs, Arbeitsunfähigkeit, Auslandsentsendungen, Elternzeit, Pfändungen) und Pensionäre sachlich und rechnerisch richtig durchführen
- Renten berechnen (Ermittlung Pensionsverdienst und Pensionsanspruch, Renten- und Unverfallbarkeitsberechnungen, Pensionsbescheid)
- Stammdaten pflegen
- Zeitwirtschaft und variable Vergütung
- Entgeltabrechnung – Logistik
- Bescheinigungswesen führen
- Meldungen erstatten

- Buchungsbelege erstellen
- Abführen sämtlicher Beiträge an alle SV-Träger und Versorgungssysteme
- Jahresabschlussarbeiten (Pensionsrückstellungen ermitteln etc.)
- Versorgungsausgleich durchführen
- Pflegen und Entwickeln der IT-Systeme
- Statistiken und Auswertungen liefern
- Abrechnen von Dienstreisen und doppelter Haushaltsführung
- Prüfungen begleiten, beraten und betreuen
- Portal für Mitarbeiter und Manager (ESS) liefern
- Recruiting (Bewerber-Management) realisieren
- Beurteilen von Mitarbeitern (Performance-Management)
- Personalentwicklung (Aus- und Weiterbildung)
- Personalplanung und -controlling
- HRS direct (Call- und Info-Center)
- Vertragsmanagement
- personalrechtliche Beratung (Grundsätze)

### Sozialplan und Interessenausgleich

Betriebsänderungen ab einer gewissen Größenordnung lösen gem. § 111 BetrVG die Verpflichtung des Arbeitgebers aus, den Betriebsrat zu informieren, um mit ihm einen Interessenausgleich zu suchen und einen Sozialplan gem. § 112 BetrVG zu errichten. Mindestvoraussetzung ist, dass in dem Betrieb mehr als 20 wahlberechtigte Arbeitnehmer beschäftigt werden und Betriebsänderungen geplant werden, die wesentliche Nachteile für erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können.

In Unternehmen mit in der Regel mehr als 20 wahlberechtigten Arbeitnehmern hat der Unternehmer den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die

geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten. Der Betriebsrat kann in Unternehmen mit mehr als 300 Arbeitnehmern zu seiner Unterstützung einen Berater hinzuziehen; § 80 Abs. 4 BetrVG gilt entsprechend; im Übrigen bleibt § 80 Abs. 3 BetrVG unberührt. Als Betriebsänderungen im Sinne des § 111 Satz 1 BetrVG gelten:

- Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen
- Verlegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen
- Zusammenschluss mit anderen Betrieben oder die Spaltung von Betrieben
- grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, des Betriebszwecks oder der Betriebsanlagen
- Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren.

Kommt eine Vereinbarung über den Interessenausgleich und den Sozialplan im Verhandlungswege nicht zustande, so kann der Arbeitgeber oder der Betriebsrat die Einigungsstelle anrufen.

Lediglich über den Sozialplan kann die Einigungsstelle auch „per Spruch“ entscheiden. Dieser ersetzt dann gem. § 112 Abs. 3 BetrVG die Einigung der Betriebsparteien. Der Arbeitgeber kann damit gezwungen werden, den Sozialplan zu finanzieren. Bei ihrem Spruch sind von der Einigungsstelle die sozialen Belange der betroffenen Arbeitnehmer und die wirtschaftliche Vertretbarkeit für das Unternehmen zu beachten.

Beim Ausgleich oder der Milderung der wirtschaftlichen Nachteile sind insbesondere Einkommensminderung, Wegfall von Sonderleistungen oder Verlust von Anwartschaften auf betriebliche Altersversorgung, Umzugskosten oder erhöhte Fahrtkos-

### Shared-Service-Center: Anforderungen

- Steigern der Prozessqualität
- Erhöhen der Qualität
- Aufbauen eines zentralen IT-Know-hows
- Schaffen eines zentralen Prozess-Know-hows
- Managen interner Kundenbeziehungen
- Business Units konzentrieren auf Kerngeschäft
- Stärken der Führungsprozesse
- Verkürzen der Auftragsbearbeitungszeiten
- Verbessern der Informationsgewinnung
- Ausschöpfen von Kostenvorteilen durch Economies of scale
- Reduzieren von Overheadkosten

### Wichtige Grundprinzipien sind:

- Unternehmerisches Denken (Führungskräfte)
- Kundenorientierung durch professionellen Service
- Ausrichten am Markt
- Preis-/Kosten-Transparenz
- Verbesserungspotentiale durch Benchmarks identifizieren
- Standardisieren der Prozesse
- Wertschöpfungsbeiträge liefern

ten zu erfassen; den Gegebenheiten des Einzelfalles ist Rechnung zu tragen. Wesentlich sind gem. § 111 Abs. 5 BetrVG die Aussichten der betroffenen Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt zu berücksichtigen. Das Bundesarbeitsgericht sah in älteren Entscheidungen zunächst den Zweck des Sozialplans sowohl in der Entschädigung als auch in der zukunftsbezogenen Überbrückungsfunktion. In neuerer Rechtsprechung betont es jedoch die zukunftsorientierte Ausgleichs- und Überbrückungsfunktion. Hauptsächlicher Inhalt von Sozialplänen sind Abfindungszahlungen bei Verlust des Arbeitsplatzes. Die vorgesehenen Leistungen stellen kein Entgelt für die in der Vergangenheit erbrachten Dienste dar, sondern sollen die künftigen Nachteile ausgleichen, die den Arbeitnehmern durch die Betriebsänderung entstehen können. Trotz dieser eindeutigen gesetzlichen Regelung zum Sozialplan wird in der Praxis regelmäßig auch die Dauer der Betriebszugehörigkeit als Kriterium für die Abfindungsbemessung herangezogen.

### Fazit

Führungskräfte werden zu Unternehmern und steuern den EBIT (earnings before interest and taxes). Qualifizierte Mitarbeiter werden leistungsorientiert unter Berücksichtigung von De-

ckungsbeiträgen (DB) vergütet. Sie agieren im Rahmen eines professionellen Auftragsmanagements und steuern die eingehenden Kundenanfragen. Jedes Auslagerungs- und Zentralisierungsvorhaben im Unternehmen verlangt dabei nach einer individuellen Betrachtung. Es gibt weder den typischen Prozess, den einzigen Dienstleister noch den für alle idealen Standort oder die eine richtige Lösung. Als wichtigste Voraussetzung für den Erfolg gilt es, unternehmerisches Denken zu schaffen sowie die Beachtung grundlegender Prinzipien marktorientierter Unternehmen zu gewährleisten.



Autor:  
**MBA DIPL.-ING.**  
**RASCHID BOUABBA,**  
Geschäftsführer der MCGB  
GmbH Unternehmensberatung,  
[www.mcgb.de](http://www.mcgb.de)