



Outsourcing nach innen

Stolpersteine bei der Umsetzung von Shared Service Centern

Das Thema „Shared Service Center“ liegt im Trend, fast alle machen mit. Dahinter verbirgt sich die unternehmensübergreifende Zusammenfassung von Funktionen wie Buchhaltung und Personalverwaltung – quasi ein Outsourcing nach innen. Dr. Christof Balkenhol informiert, worauf Betriebsräte bei der Einführung und Umsetzung von Shared Service Centern achten sollten.

Sei es Lufthansa, BASF, BMW, Bayer oder Allianz: Mehr als 80 % der Dax-30-Konzerne haben die unternehmensweite Organisation von Service- und Unterstützungsfunktionen in den letzten fünf Jahren verstärkt auf das Konzept so genannter Shared Service Center (zu Deutsch: geteilte Dienstleistungszentren) umgestellt. Dabei werden einzelne Funktionen, wie etwa die Buchhaltung und die Personalverwaltung, in unternehmensübergreifen-

den Organisationseinheiten zusammengefasst. Mehrere Unternehmensbereiche teilen sich dann die Nutzung dieser Servicefunktionen und rufen sie als interne Dienstleistung ab. Auf den ersten Blick erscheint eine solche Reorganisation eher undramatisch. In der praktischen Umsetzung kann sie allerdings erhebliche Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter haben und birgt darüber hinaus strategische Risiken. Betriebsräte sollten deshalb bei der Umsetzung von Shared Service Centern die typischen Stolpersteine im Blick haben.

Betriebswirtschaftlicher Hintergrund

Der betriebswirtschaftliche Ansatz von Shared Service Centern ist durchaus einleuchtend. Man versucht, die Vorteile einer dezentralen Beauftragungsstruktur mit denen einer zentralen Ver-

arbeitungslogik zu kombinieren. Aus der Zusammenfassung gleichartiger, dezentraler Arbeitsschritte in eine zentrale Organisationseinheit kann das Bearbeitungsvolumen deutlich wachsen. Damit steigt die Chance, die Servicefunktion zu „industrialisieren“. Im Kern sind damit vor allem zwei Effekte verbunden:

> Investitionen in eine Automatisierung von vereinheitlichten Arbeitsprozessen, die sich bei einer kleinen Anzahl von Geschäftsvorfällen nicht rechnen, werden bei einer entsprechenden Volumenbündelung wirtschaftlich.

> Die Arbeitsorganisation lässt mehr Ansätze zur Arbeitsteilung und Spezialisierung innerhalb eines Shared Service Centers zu.

Am Beispiel der Finanzbuchhaltung lassen sich beide Effekte sehr leicht nachvollziehen. Wenn beispielsweise in zehn Unternehmensbereichen mit je-



Dr. Christof Balkenhol
ist Geschäftsführer
der Matrix GmbH
in München
www.matrix-partners.de

weils einem eigenen Finanz- und Rechnungswesen jeweils 10.000 Ein- und Ausgangsrechnungen im Jahr bearbeitet werden, wird dieses Volumen in einem Shared Service Center gebündelt. Das Shared Service Center bearbeitet dann 100.000 Ein- und Ausgangsrechnungen pro Jahr. Bei diesem Volumen lohnt sich die Investition in IT-Systeme zur Automatisierung der Bearbeitung.

Gleichzeitig können im Shared Service Center Spezialistenteams gebildet werden, die beispielsweise nur für „Debitoren Gemeinkosten“ zuständig sind. Vergleichbar mit der Umstellung einer handwerklichen Fertigung auf eine industrielle Struktur strebt man auf diesem Weg sowohl eine deutliche Kostensenkung als auch die Vereinheitlichung von Qualitätsstandards an. Neben dem Finanz- und Rechnungswesen bieten vor allem die Personaladministration sowie der IT-Service Ansatzpunkte zur Umsetzung von Shared Service Center-Konzepten.

Auswirkungen auf Arbeitsplätze

Bei der Einführung eines Shared Service Centers liegt eine unmittelbare Auswirkung auf der Hand. Die angestrebten Effizienzsteigerungen führen dazu, dass die gleiche Zahl von Geschäftsvorfällen mit einer geringeren Bearbeitungskapazität realisiert werden. Wenn also nicht zeitgleich mit der Umsetzung des Shared Service Center-Gedankens die Zahl der zu bearbeitenden Geschäftsvorfälle steigt, dann führt dieses Konzept zu einer Reduzierung von Arbeitsplätzen. Die Erweiterung des Geschäftsvolumens durch die Öffnung des Shared Service Centers für das Geschäft mit konzernfremden Drittkunden ist zwar im Einzelfall möglich, in der Praxis aber selten anzutreffen.

Gleichzeitig führt der hohe Grad der Spezialisierung zu einem veränderten Aufgabenprofil der Beschäftigten. Die Bewertung dieser Profilveränderung hängt stark von der konkreten Ausgestaltung des Konzeptes und von den jeweiligen individuellen Präferenzen ab. Die Praxis zeigt allerdings, dass die meisten Beschäftigten die Spezialisierung in Verbindung mit standardisierten Abläufen als einen Verlust von Arbeitsqualität empfinden.

Eine Frage des Standorts

Neben den zuvor beschriebenen unmittelbaren Auswirkungen auf die Arbeits-

plätze sollten Betriebsräte auch die strategischen Risiken im Blick behalten. Denn durch die Zusammenfassung und Vereinheitlichung von Geschäftsvorfällen in einer zentralen Organisationsstruktur werden die Voraussetzungen geschaffen, um weitreichende Strukturveränderungen zu ermöglichen.

Mit einem Shared Service Center-Konzept ist zwar nicht zwingend die räumliche Zusammenfassung aller zugeordneten Arbeitsplätze an einem zentralen Standort verbunden. In der Praxis wird der Arbeitgeber aber zumindest mittelfristig versuchen, möglichst viele Mitarbeiter an einem gemeinsamen Standort zusammenzufassen. Die Umsetzung des Konzepts wird also vielfach zur Überprüfung und „Optimierung“ der Standortstruktur führen. Abhängig von den zu erwartenden Standortkosten wird das Shared Service Center nicht automatisch am Stammsitz des Unternehmens angesiedelt. So hat beispielsweise der Chemiekonzern

BASF vor einigen Jahren sein neu gegründetes Shared Service Center für Personal- und Finanzfunktionen nicht am Sitz der Konzernzentrale in Ludwigshafen, sondern am Stadtrand von Berlin angesiedelt. Die Region Berlin-Brandenburg wirbt ausdrücklich mit Standortvorteilen für Shared Service Center-Ansiedelungen und beruft sich dabei auf klangvolle Unternehmensnamen wie BASF, Allianz und Ikea.

Teilverlagerung ins Ausland

Bei einem entsprechenden Volumen ist es durchaus möglich, Teilfunktionen eines Shared Service Centers ins Ausland zu verlagern. Insbesondere für Funktionen, die nicht unmittelbar als erfolgskritisch eingestuft werden und die gleichzeitig mit einem hohen manuellen Bearbeitungsaufwand verbunden sind, ist der wirtschaftliche Anreiz hoch, solche Geschäftsvorfälle an einem so genannten Nearshore-Standort bearbeiten zu lassen. Unter Nearshoring versteht man die Verlagerung ins Ausland bei räumlicher Nähe von Anbieter und Kunde (z.B. von Deutschland nach Osteuropa). Die Erfahrung aus der Begleitung von Shared Service Center-Projekten zeigt, dass diese Verlagerungsoption fast immer geprüft wird. Auch wenn diese Art der Verlage-

rung nicht immer umgesetzt wird, so dient sie doch in vielen Fällen als Drohkulisse für die Verhandlungen mit dem Betriebsrat. Auf der Grundlage von Beispielrechnungen über Einsparpotenziale an ausländischen Standorten wird mitunter die Diskussion um die Notwendigkeit von Veränderungen bei Arbeitszeiten und Vergütungsbedingungen eingeläutet. Nicht selten enden Shared Service Center-Projekte daher mit entsprechenden betrieblichen oder tariflichen Vereinbarungen.

Vorstufe zum Outsourcing

Ein weiteres Risiko sollte der Betriebsrat ebenfalls ins Kalkül ziehen. Die organisatorische Zusammenfassung und Bündelung in einem Shared Service

„Betriebsräte sollten ... bei der Umsetzung von Shared Service Centern die typischen Stolpersteine im Blick haben.“

Center macht auch ein späteres Outsourcing leichter. Geschäftsprozesse, wie etwa die Personalabrechnung, lassen sich in einer vollständig heterogenen und dezentralen Service-Struktur nur mühsam an einen externen Dienstleister übertragen. Die Bündelung und Vereinheitlichung in einem Shared Service Center leistet die notwendige Vorarbeit, um solche Funktionen an einen Outsourcing-Partner zu übertragen. Diese Gefahr ist durchaus real, denn Outsourcing-Experten sehen gerade in der Auslagerung von Geschäftsprozessen ein erhebliches Wachstumspotenzial.

Problematische Standardisierung

Bei der Ausgestaltung eines Shared Service Center-Konzepts wird zunächst analysiert, welche Geschäftsprozesse geeignet sind, um sie in einem zentral organisierten Service Center zusammenzufassen. Eine solche Zusammenfassung ist wirtschaftlich nur dann sinnvoll, wenn die Geschäftsprozesse weitgehend standardisiert abgewickelt werden können. In manchen Projekten wird dabei in der Analysephase nicht ausreichend detailliert untersucht, wie hoch das Potenzial zur Standardisierung auf der Ebene der Einzelprozesse tatsächlich ist. Damit besteht die Ge-

fahr, dass auch solche Funktionen in ein Shared Service Center einbezogen werden, die aufgrund unterschiedlicher Notwendigkeiten und Anforderungen sinnvollerweise in den einzelnen Geschäftsbereichen dezentral belassen werden.

Harmonisierung von IT-Systemen

Regelmäßig wichtiger Konzeptbestandteil eines Shared Service Centers ist die Harmonisierung der IT-Plattformen als Grundlage für eine weitergehende Automatisierung der zukünftigen Prozessabläufe. Diese einleuchtende Notwendig-

keiten sind aber in der Praxis häufig ein ausgesprochen komplexes Vorhaben. Abhängig von der Vielfältigkeit der eingesetzten Systeme zur Prozessbearbeitung und von der Verknüpfung dieser Systeme mit anderen IT-Systemen in den einzelnen Unternehmensbereichen ist die Vereinheitlichung der Systemlandschaft mit erheblichem technischen und organisatorischen Umstellungsaufwand verbunden. Diese Systemumstellung wird in der Projektplanung häufig zu optimistisch eingeschätzt. Fast immer dauert die Umstellung länger, ist mit einem deutlich höhe-

Unklare Kundenschnittstellen

ren Personalaufwand verbunden und erforderte höhere Investitionen, als ursprünglich geplant. Der Betriebsrat sollte die entsprechenden Umsetzungspläne also unbedingt kritisch hinterfragen.

Die Zentralisierung von Servicefunktionen führt dazu, dass intern neue Kunden-Lieferanten-Beziehungen entstehen: Die Geschäftsbereiche werden zu internen Auftraggebern und Kunden des Shared Service Centers. Deshalb sind klare Spielregeln an der Schnittstelle



zwischen Auftraggeber und Shared Service Center zu definieren. Dazu gehört beispielsweise die wichtige Frage der Leistungsverrechnung: Wie werden Leistungen des Shared Service Centers abgerechnet? Konfliktpotenzial steckt dabei vor allem in der Berechnung von Sonderleistungen, die von standardisierten Prozessabläufen abweichen. Mit der Einführung eines Shared Service Centers steigt die Kostentransparenz deutlich an. Für einzelne Shared Service Center-Produkte (z.B. Personalabrechnungen, Bearbeitung von Reisekostenabrechnungen) können Stückpreise ermittelt werden. Die internen Leistungsempfänger werden stufenweise den Druck auf das Shared Service Center erhöhen, um Preissenkungen zu erzielen. Als Argumentationshilfe werden dabei häufig externe Benchmarks herangezogen. Deshalb gehört zu den wichtigen Spielregeln auch die Klarstellung, dass zumindest für eine angemessene Zeitspanne nach Einführung des Shared Service Centers „Kaufzwang“ besteht. Die operativen Einheiten dürfen dann

die Leistung bis auf Weiteres nicht auf dem externen Markt einkaufen. Andernfalls ist das Risiko groß, dass das Konzept schon in der Aufbauphase kollabiert, weil das Shared Service Center noch keine wettbewerbsfähigen Preise anbieten kann.

Ausblick

Es ist durchaus sinnvoll und notwendig, interne Servicefunktionen auf Verbesserungspotenziale zu untersuchen, um damit einem ständig wachsenden Anteil von Overheadkosten – und damit auch einem wachsenden Druck zum Outsourcing von Servicefunktionen – entgegenzuwirken. Es kommt bei der Umsetzung von Shared Service Centern allerdings sehr darauf an, dass die Konzepte tatsächlich zu einer Qualitäts- und Effizienzverbesserung führen, und nicht nur zu neuen Auswüchsen von interner Bürokratie (z.B. durch eine ausufernde Leistungsverrechnung).

Der Betriebsrat sollte sein Augenmerk darauf richten, negative Auswirkungen auf Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen zu verhindern – oder zumindest zu begrenzen. Dabei ist er glücklicherweise nicht auf das Wohlwollen des Arbeitgebers angewiesen. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats reichen im Einzelfall sehr weit, wie der Frankfurter Arbeitsrechtler Dr. Thomas Koeppen erläutert: „Soweit die Maßnahme so weitreichend ist, dass sie eine Betriebsänderung im Sinne von § 111 BetrVG darstellt, löst sie eine Verpflichtung des Arbeitgebers zur Verhandlung eines Interessenausgleichs und unter Umständen auch eines Sozialplans aus. Eine Betriebsänderung liegt zum Beispiel vor, wenn die Zentralisierung von Servicefunktionen in den Betrieben zur Stilllegung ganzer Betriebsteile führt.“ ■

Anzeige

Spezialisiert und praxisnah.

BR Anwälte
Netzwerk für Arbeitnehmerrechte
www.br-anwaelte.de

Mehr zum Thema

- > ifb-Seminar: Umstrukturierung, Betriebsübergang und Unternehmensumwandlung, 15.–19.08.2011 in Leipzig. Weitere Informationen und Termine: www.ifb.de/169
- > ifb-Seminar: Ausgliederung – Outsourcing – Offshoring, 26.–30.09.2011 in Berlin. Weitere Informationen und Termine: www.ifb.de/130