

# HR goes global

Erfolgsfaktoren für die Implementierung  
von Global Business Services (GBS)



Die zentrale Bündelung von transaktionalen und administrativen Aufgaben in Form einer Shared-Service-Center-Organisation (SSC) gehört bereits seit über 30 Jahren zu den anhaltenden Personaltrends. Viele Unternehmen sind dem HR-SSC-Trend gefolgt und befinden sich nun auf der Reise zu sogenannten Global Business Services (GBS). GBS-Organisationen sind hochentwickelte Dienstleistungsunternehmen, die wegen ihrer multifunktionalen und globalen Ausrichtung enorme Vorteile bieten. Im Folgenden stellen unsere Autoren die neuesten Entwicklungen im Bereich der HR Global Business Services vor und geben anhand von Praxisbeispielen Tipps für die langfristig erfolgreiche Implementierung. →

Seit dem letzten Jahrzehnt treten mehr und mehr multifunktionale SSCs in den Vordergrund. In dieser Organisationsform werden zwei oder mehrere Geschäftsfunktionen regional gebündelt und durch einen regionalen SSC-Leiter gesteuert. Dies führt einerseits zu einer erhöhten Flexibilität und schafft andererseits durch eine direkte Berichtslinie zum C-Level – meist dem Chief Operating Officer (COO) – eine enge Abstimmung mit dem Business. Heute haben Global Business Services (GBS) den Einzug in internationale Unternehmen gefunden. Diese bauen auf dem Prinzip der multifunktionalen SSC auf, schaffen jedoch durch den Einsatz globaler GBS-Leiter mit ganzheitlicher Prozessverantwortung eine globale und cross-funktionale Standardisierung von Dienstleistungen, Prozessen und Systemen.

**Merkmale und Impulse für Global Business Services** Der Begriff Global Business Services wird oftmals als Synonym für multifunktionale Shared Services verwendet,

die global ausgerichtet sind. Diese Definition greift allerdings zu kurz. Denn GBS im höchsten Reifegrad beinhalten weitaus mehr Merkmale:

**Ganzheitliche Steuerung (Governance)** Global Business Services (GBS) unterliegen einer tiefgreifend veränderten Steuerungslogik innerhalb der Unternehmensgovernance. GBS-Modelle stellen eine unabhängige Organisation und eine selbstständige Geschäftseinheit mit einer eigenen Gewinn- und Verlustverantwortung dar. Die von SSCs erbrachten Leistungen und damit verbundene Kosten wurden vor Einführung des GBS-Konzepts oftmals nur verrechnet, aber nicht hinterfragt. Die ganzheitliche Steuerung der Global Business Services obliegt ebenfalls evolutionären Schritten bis hin zur Schaffung eines eigenen Vorstandsbereiches. Dadurch wird GBS zukünftig der Owner der gesamten Business-Support-Prozesse sein – einschließlich der Verantwortung für Budget, Steuerung und Einsatz des Personals.

#### DIE AUTOREN



**MATTHIAS THALMANN** ▶ Partner bei Deloitte in Frankfurt im Bereich „HR Transformation“. Er führt den Spezialbereich „HR Shared Services und HR Outsourcing Advisory“ in Deutschland.



**SASCHA BROCKMANN** ▶ Manager bei Deloitte im Bereich „HR Shared Services“ in Berlin



**ANIKA AHRENHOLD** ▶ Senior Consultant bei Deloitte in Düsseldorf

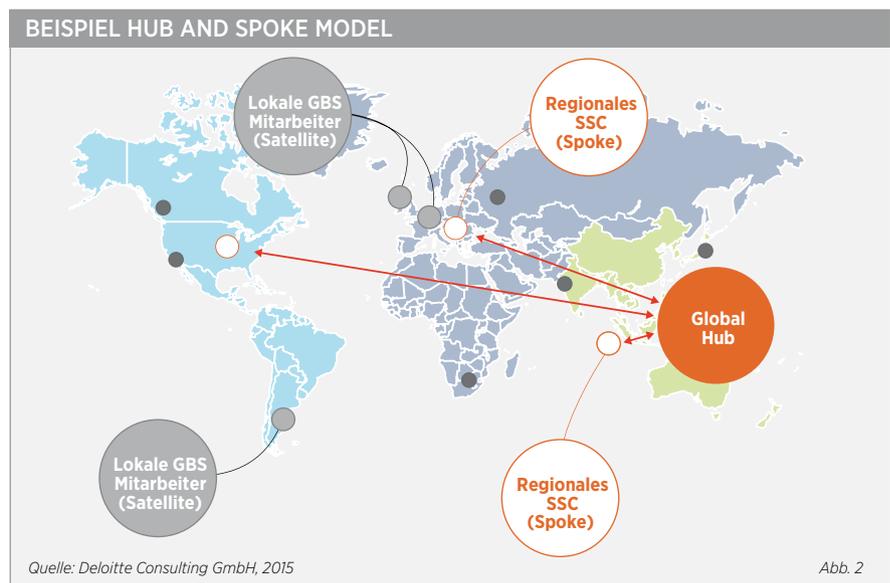
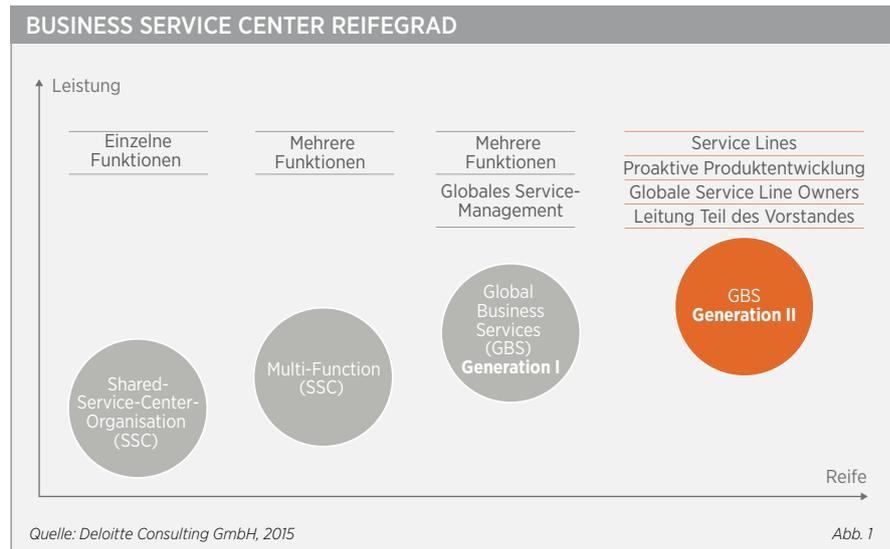


**ALEXANDER KUHNIGK** ▶ Senior Consultant bei Deloitte in Frankfurt

**Echter Dienstleistungsgedanke** GBS-Organisationen verstehen sich weniger als „verlängerte Werkbank“ der Konzernfunktionen, sondern vielmehr als Dienstleister, der einen echten Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Die Kunden – dies können die internen Funktionen wie HR und Finance sein, aber auch externe Kunden – und deren Nachfrage der Dienstleistung stehen im Zentrum der strategischen und taktischen Ausrichtung von GBS. Die Erhöhung des Kundenerlebnisses stellt das Leitbild und Philosophie einer zukünftigen internen Dienstleistungsgesellschaft dar. Ziel ist es, jenseits etwaiger Kostensenkungspotenziale zu agieren. Der grundsätzliche Wandel hin zu einer serviceorientierten Kultur geht einher mit wertschaffenden und wissensbasierten Serviceangeboten.

**Globale Ausrichtung** GBS-Organisationen erreichen das Maximum an Flexibilität durch einen Mix von global aufgestellten integrierten Serviceteams und externen Partnern. Die Dienstleistung wird lokal, regional und global erbracht. Der Zugriff auf globale Talent Pools ermöglicht es, auf Schwankungen des Servicebedarfs einzelner Geschäftsbereiche dynamisch zu reagieren. Hinzu kommen neue und adaptierte Hard- und Softwarekomponenten (Enabling Technologies) sowie HR-Cloud-Lösungen. Das Zusammenspiel der zuvor ausgeführten Trends ermöglicht es Unternehmen, insbesondere Expansionen oder Mergers and Acquisitions effektiv und effizient durchzuführen, da der Standardisierungsgrad es erlaubt, übernommene Unternehmen viel leichter in die Organisation zu integrieren.

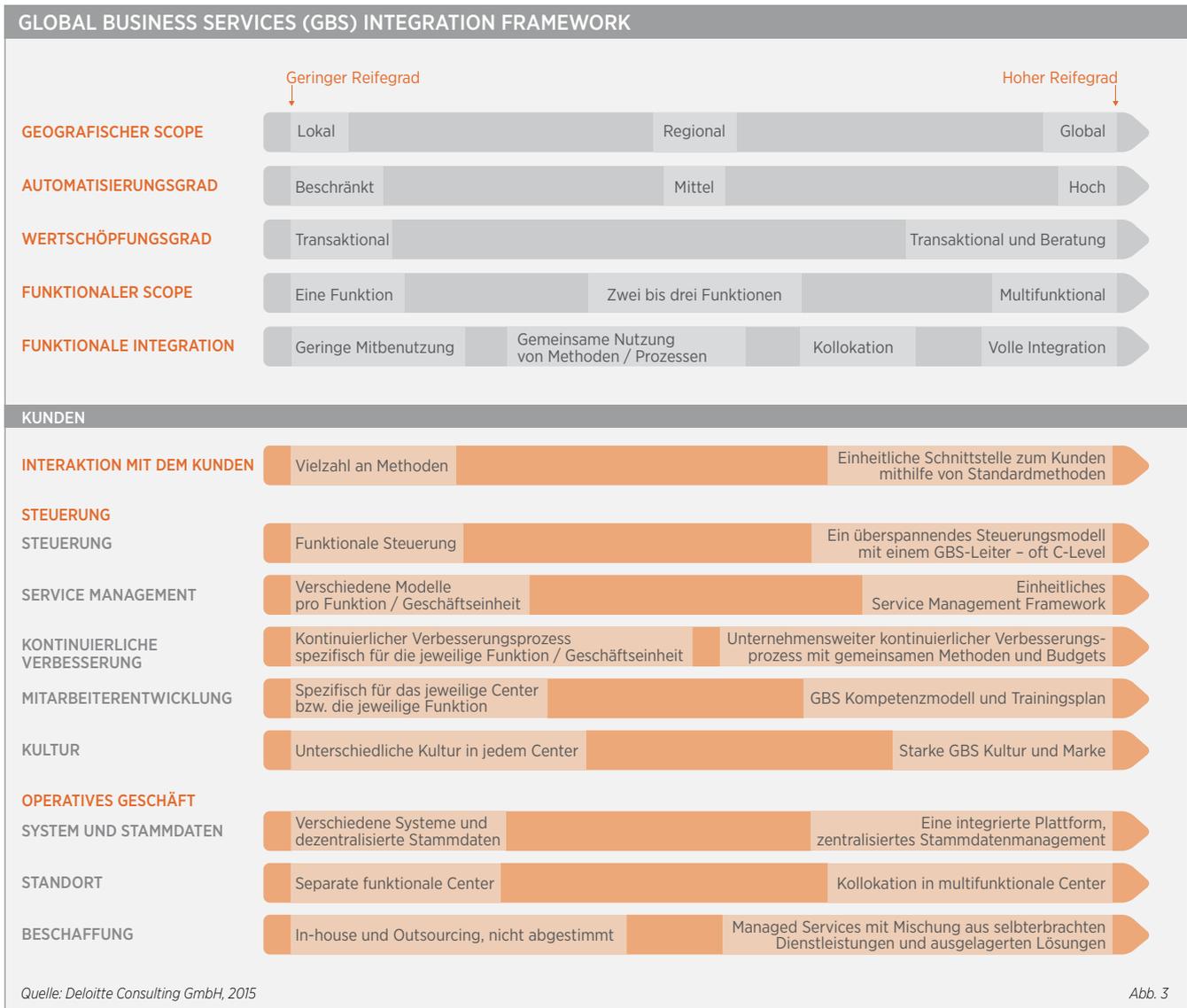
**Einbindung externer Dienstleister** Da GBS als eigenständige Dienstleistungseinheit agiert, erhält es die Verantwortung für den Einsatz externer Dienstleister wie zum Beispiel im Bereich Personalabrechnung. Dies bedeutet in der Praxis, dass GBS auf Grundlage von Volumina und Kosten selbst entscheiden kann, ob ein Service intern oder durch einen externen Dienstleister er-



bracht wird, sofern die Servicequalität gleich hoch bleibt. Voraussetzung dafür ist, dass die Prozesse, Systeme und Dienstleistungen global so vereinheitlicht sind, dass ein möglichst großes Volumen an einen Provider vergeben werden kann. Daraus resultieren oftmals weitaus bessere Konditionen, die wiederum dem Kunden weitergegeben werden können. Die Vorteile sind eine hohe Servicequalität bei gleichzeitig niedrigeren Kosten.

**Service Excellence** Einige Unternehmen prüfen derzeit die Reintegration ihrer SSCs in die nationale Organisation aufgrund sprachlicher Barrieren, starker Fluk-

tuation und niedriger Qualitätsstandards. Oftmals wird als Grund eine mangelnde Service-Kultur angegeben, die für eine exzellente Dienstleistung Grundvoraussetzung ist. Hochentwickelte GBS-Organisationen sprechen in diesem Zusammenhang nicht länger von Process Excellence, sondern vielmehr von Service Excellence. Es geht darum, die Prozessebene zu verlassen und aus Kundensicht zu denken. Hierzu ist es notwendig, eine Service-Kultur bei den Mitarbeitern im GBS zu etablieren. Dies stellt eine Herausforderung für das Change Management dar. Während Prozesse und Systeme sich leicht ändern lassen, ist der Wandel in den Köpfen oftmals schwierig



und gelingt unter Umständen nie. Darum ist es zwingend notwendig, eine echte Service-Kultur zu etablieren. Insbesondere kann das Thema Service Excellence mit folgenden Maßnahmen unterstützt werden:

- ▶ Ziel ist die Entwicklung des höchsten Service-Standards aus Kundensicht. Hierfür sollten servicebasierte Produkte etabliert und funktionsbasierte Dienstleistungen vermieden werden.
- ▶ Service-Vereinfachung: Der Kunde sollte das gewünschte Produkt so einfach wie möglich und ohne eigenen Aufwand erhalten. Er muss es einfacher als vorher haben.

- ▶ Klare Ansprechstelle: Mühsame Suche in Organisationen und einzelnen Funktionen sollte vermieden werden.
- ▶ Reduzierung von Kontaktkanälen wie Employee-Self-Services, Portale, Chats, Mail, Telefon. Je nach Kundensegment reichen ein oder zwei Eingangskanäle oft aus.

**Service-Management-Framework** Viele Unternehmen schöpfen das volle Potenzial einer GBS-Transformation nicht vollkommen aus. Denn initial bringen Zentralisierungen und Standardisierungen signifikanten Nutzen. Oftmals jedoch stellt sich ein Mangel an gemeinsamer Verant-

wortung für die Service-Weiterentwicklung ein. Damit gehen steigende Kosten durch sich einschleichende Schattenprozesse einher. Mangels Akzeptanz und Vertrauen in SSCs führen Mitarbeiter im Unternehmen oft eigene Datenbanken und Excel-Sheets. Die Dienstleistungen aus dem SSC werden sozusagen pro forma abgerufen, der eigentliche Prozess läuft jedoch nebenher ab. Aus diesem Grund sollten Unternehmen auf ihrer GBS-Reise das Service Management priorisieren. Ein voll ausgeprägtes Service-Management-Regelwerk reguliert die operative und organisatorische Beziehung zwischen der GBS-Organisation, ihren Kunden, und den inter-

nen und externen Partnern. Zu einem Service-Management-Framework gehören vier elementare Bestandteile: Governance, Service Level Agreements (SLA), Managementprozesse und Kundenbeziehungsmanagement.

## GROSSE HERAUSFORDERUNG

**Erfolgsfaktoren für die GBS-Implementierung** Die Implementierung eines Global-Business-Services-Modells im Unternehmen stellt aufgrund des breiten Spektrums an Themen eine große Herausforderung für das Projektmanagement dar. Es gilt einige Stolpersteine zu vermeiden, um einen erfolgreichen Projektverlauf zu gewährleisten:

1. Nutzen vorhandener Best Practices Jedes Unternehmen mit mehr als einer Shared-Service-Center-Organisation oder Outsourcing-Vereinbarung sollte mindestens den Informationsaustausch und das Teilen von Best-Practice-Beispielen zwischen den einzelnen Betrieben sicherstellen.
2. Unterstützung des Top-Managements Bei der Entscheidung für ein anfangs nur funktionales oder regionales Shared Service Center sollte vorab das Top-Management, idealerweise der Finanzvorstand oder Betriebsleiter, eingebunden werden, um eine bestmögliche Unterstützung sicherzustellen.
3. Definition einer effektiven Führungsstruktur Um die Unterstützung des Top-Managements sicherzustellen, berichten die Leiter von Global Business Services häufig direkt an den Vorstand. Die Berichtslinie kann entweder direkt einem funktionalen Bereichsleiter (z. B. CFO / CHRO) oder einem bereichsunabhängigen Vorstandsmitglied (COO) zugeordnet werden.
4. Organisationsstruktur zur Förderung der globalen Integration Die Berichtsstrukturen sollten gemäß des Umfangs von Global Business Services angepasst sein. Organisationen, die unterneh-

mensweit und global Effizienzen durch GBS realisieren wollen, sollten die Berichtsstrukturen für interne Dienstleistungen bei GBS ansiedeln. Unternehmen, die zunächst keine durchgängige GBS-Philosophie etablieren können, sollten die Berichtsstrukturen über die einzelnen Funktionen steuern. Der erste Ansatz gewährleistet eine gänzlich integrierte End-to-End-Lösung durch alle Funktionen hindurch. Der zweite Ansatz bringt die einzelnen Shared Services erst auf dem Top-Level der Berichtsstruktur zusammen.

5. Fortlaufende Prozessführung Um langfristige Erfolge sicherzustellen, sollten globale Prozess-Owner den jeweiligen Prozess durch die gesamte Organisation hinweg verantworten. Idealerweise sind die Prozess-Owner-Rollen cross-organisational aufgestellt oder mit Entscheidungsgewalt für die gesamte Gruppe ausgestattet.
6. Umfangreiches Change Management Die Einführung von GBS bedeutet eine weitreichende unternehmerische Veränderung, die viele Stakeholder betrifft. Daher ist es ratsam, bereits vorab einen detaillierten Change Management-Ansatz auszuarbeiten.

## PRAXISBEISPIEL RECRUITING SERVICES

**Globale Service Line Recruiting** Innerhalb von GBS sind die verschiedenen HR Service Lines unter einem GBS HR Service Line Lead gebündelt. Hierzu gehören zum Beispiel die HR Service Lines für HR Analytics, Total Rewards, Payroll und Recruiting. Im Hinblick auf die Dienstleistungen innerhalb von Recruiting gibt es mehrere Produkte, die durch GBS erbracht werden können. Hierzu zählen Dienstleistungen in den Bereichen Personalbedarfsplanung, Ausschreibung, Auswahl und Onboarding.

Eine Service Line im GBS ist komplett auf den Kunden und das Produkt

ausgerichtet. Daher findet die gesamte Leistungserbringung weitestgehend nur innerhalb einer Service Line statt, um Reaktionszeiten so kurz wie möglich zu halten. Dazu bedient sie sich hoch spezialisierter Dienstleister, die durch KPI-Monitoring gesteuert werden. Für die Leistungsbemessung werden meist eine Mischung aus mitarbeiterbasierten und teambezogenen Kennzahlen genutzt, die auch Einfluss auf die Incentivierung haben können. Die Steuerung wird innerhalb der GBS durch das Demand Management im Rahmen eines Service-Management-Framework geregelt. So kann zum Beispiel die Reisekostenrückerstattung für Bewerber – originär eher ein Accounting-Thema – neu der Service Line Recruiting zugeordnet werden. Sollte durch die Unternehmensstrategie ein sehr hohes Bewerberaufkommen eintreten, kann GBS dynamisch agieren, indem es die Einsatzplanung anpasst. Dementsprechend können Mitarbeiter anderer Service Lines – die gegebenenfalls eine niedrigere Nachfrage haben – in etwa drei Monaten für weitere Aufgaben vorbereitet werden. Mit Hilfe eines abgestimmten und attraktiven Incentivierungsmodells kann der oftmals in GBS-Lokationen wie Tschechien, Polen und Ungarn auftretenden sehr hohen Fluktuation entgegengewirkt werden.

## RESÜMEE

Global Business Services sind der neueste Trend im Bereich Shared Services, und bieten dem Personalbereich signifikante Vorteile. Moderne Dienstleistungen, ausgelegt auf das Business und einhergehend mit einer ausgeprägten Service-Kultur, bilden seinen zentralen Kern. Global Business Services der Zukunft haben einen weitaus höheren Stellenwert für den Unternehmenserfolg als frühere funktional ausgelegte Shared Services. GBS fokussieren zukünftig auf den Mehrwert des Unternehmens jenseits von bloßen Einsparpotenzialen. ●