SPOT ON

hkp /// group

HR Service Center als effiziente Dienstleister in der Transformation

HR Shared Services: Vom Kostenkiller zum Werttreiber

HR Service Center stehen hoch im Kurs, vor allem, weil sie Kostenvorteile versprechen. Doch ihr Nutzen geht weit darüber hinaus. Wer es richtig macht, profitiert von einem effizienten Dienstleister, der auch Transformationen wirkungsvoll unterstützen kann.

Johannes Brinkkötter ist Senior Partner, Marc Popic ist Senior Director und Andrea Sattelmayer ist Director bei der hkp/// group.

Wie lässt sich mit möglichst geringen Mitteln möglichst viel erreichen? Die Frage nach dem Wirkungsgrad ihres organisatorischen Systems treibt Unternehmen seit jeher um. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten versuchen viele dabei schlicht und eindimensional, ihre Kosten schnell zu reduzieren, ohne ganzheitlich zu denken. Hierbei werden allzu oft die Kunden, also Mitarbeiter, Führungskräfte und Bewerber, außer Acht gelassen, die maßgeblich zum Erfolg von solchen Sparmaßnahmen beitragen. Denn wenn für sie nicht „viel erreicht“ wird, laufen solche Sparbemühungen geradezu zwangsläufig ins Leere.

Auch heute scheint so manches Unternehmen mehr den Fokus auf die Kosten zu legen als auf die internen Kunden, etwa weil in Folge der Corona-Pandemie der Gewinn eingebrochen ist und gleichzeitig auch in die Digitalisierung der HR-Funktion oder Restrukturierungen investiert werden muss. Da heißt es auch bei HR, den Gürtel enger zu schnallen – und das beginnt dann meist bei den Services.

Doch wie gelingt es kostengünstiger zu wirtschaften und gleichzeitig ein leistungsstarker Partner des Business und der Mitarbeiter zu sein? Die Lösung liegt in den HR-Prozessen – diese zu standardisieren, zu automatisieren und zu bündeln. Dabei gilt es aber vor allem Prozesse ganzheitlich aus Perspektive der zumeist internen Kunden zu betrachten und ansprechend zu gestalten – und dann natürlich auch entsprechend kundenzentriert die HR Services zu erbringen.

HR Service Center haben traditionell ein Image-Problem

Doch dafür braucht es moderne HR Service Center, die Kosten und Ergebnisse aus der Sicht der jeweiligen Kunden integriert betrachten und beide Aspekte nicht gegeneinander ausspielen. Gut gestaltet, sorgen HR Service Center mit gebündelter und notwendiger Kompetenz für den gewünschten hohen Wirkungsgrad der HR-Arbeit. Und damit erfüllen sie nicht nur die Erwartungen der Kunden, die von den attraktiven Leistungen profitieren, und die des CFO als dem obersten Kostenwächter, sondern vielmehr auch der Investoren, die ihre Mittel produktiv eingesetzt sehen.

Doch viele HR-Bereiche scheuen noch davor zurück, das ganze Potenzial von Service Centern zu nutzen. Denn diese haben – nicht ganz zu unrecht – schon lange ein Image-Problem. So haben in der Vergangenheit viele Unternehmen den Fehler gemacht, HR Service Center allein unter Kostenaspekten zu implementieren und intern als „Billigheimer“ zu positionieren, zum Beispiel um Aktivitäten in Länder bzw. Standorte mit einer geringeren Kostenbasis zu verlagern.

Im Ergebnis wurden die Mitarbeiter der Service Center eher als externe Kräfte und nicht Teil des HR-Teams wahrgenommen, die in einem separierten Maschinenraum mehr als Befehlsempfänger denn als professioneller Dienstleister schufteten. Und eine Schufterei war dies durchaus, wenn infolge hohen Arbeits- und Zeitdrucks die zu verlagernden Prozesse nicht rechtzeitig „aufgeräumt“ und die Optimierung an das HR Service Center im laufenden Betrieb aber mit unzureichendem Mandat delegiert wurde.

Hohe Fehlerquoten waren eine absehbare Konsequenz. Eigentlich wenig überraschend, dass bei solchen Friktionen dann vielfach auch die Einsparziele zunächst kaum erreicht werden konnten. Vor diesem Hintergrund haben HR Service Center einen eher schlechten Ruf erworben – und dieser hält sich hartnäckig, obwohl es gerade in den letzten Jahren immer mehr Unternehmen schaffen, ohne Scheuklappen auf ihre Service Center zu schauen und die hier liegenden Potenziale zu heben.

Service Center ist nicht gleich Service Center

Kaum ein Konzern setzt heute nicht auf die Bündelung administrativer Services; auch in international aufgestellten mittelständischen Unternehmen sind Service Center mittlerweile weit verbreitet. Inzwischen geht der Trend weiter zu globalen Business Service Organisationen (GBS) mit Funktionen wie Finance, IT, HR und Procurement unter einem Dach. Anstoß für die Etablierung dieser Einheiten sind in der Regel Aspekte wie Compliance, Kosten, operative Exzellenz und Kundenorientierung.

Wenn Unternehmen von Service Centern sprechen, lohnt es sich genau hinzusehen. Denn während manche Unternehmen damit ein globales Service Center bezeichnen, über das alle relevanten Aufgaben laufen, verstehen andere darunter eine rein national organisierte Service-Einheit mit beschränktem Aufgabenportfolio. Aber welche Aufgaben werden typischerweise von solchen Service-Einheiten ausgeführt? Allgemein geht es um die Übernahme transaktionaler Aufgaben, die sich durch ein hohes, stets wiederkehrendes Volumen bei vergleichsweise wenig Varianten und nur geringem Entscheidungsspielraum auszeichnen. In Hinblick auf den HR-Bereich zeigt die Marktpraxis ein sehr heterogenes Bild.

Grundsätzlich besteht Einigkeit darüber, dass zu derartigen transaktionalen Aufgaben die Verwaltung der Gehaltsabrechnung (Payroll) gehört. Anders sieht es im Aufgabenfeld Recruiting aus. Zwar ist dies meist hochvolumig, gleichförmig und die Auswahlkriterien werden in der Regel unternehmenseinheitlich vorgegeben. Dennoch tun sich viele Unternehmen damit schwer, diese Aufgaben ihrem HR Service Center zuzuordnen. Sie sehen das Recruiting als besonders hochwertige Leistung gerade nicht in einem Maschinenraum – erst recht nicht mit dem verbundenen negativen Image.

Diese Denkblockade nimmt jedoch den Unternehmen die Chance, ihr Recruiting genauso effizient wie effektiv aufzustellen. Denn auch im Maschinenraum zählt Qualität, Kompetenz und Engagement für die Kunden und mit einem international zusammengesetzen Service-Team können auch kulturelle Besonderheiten zuverlässig gemeistert werden.

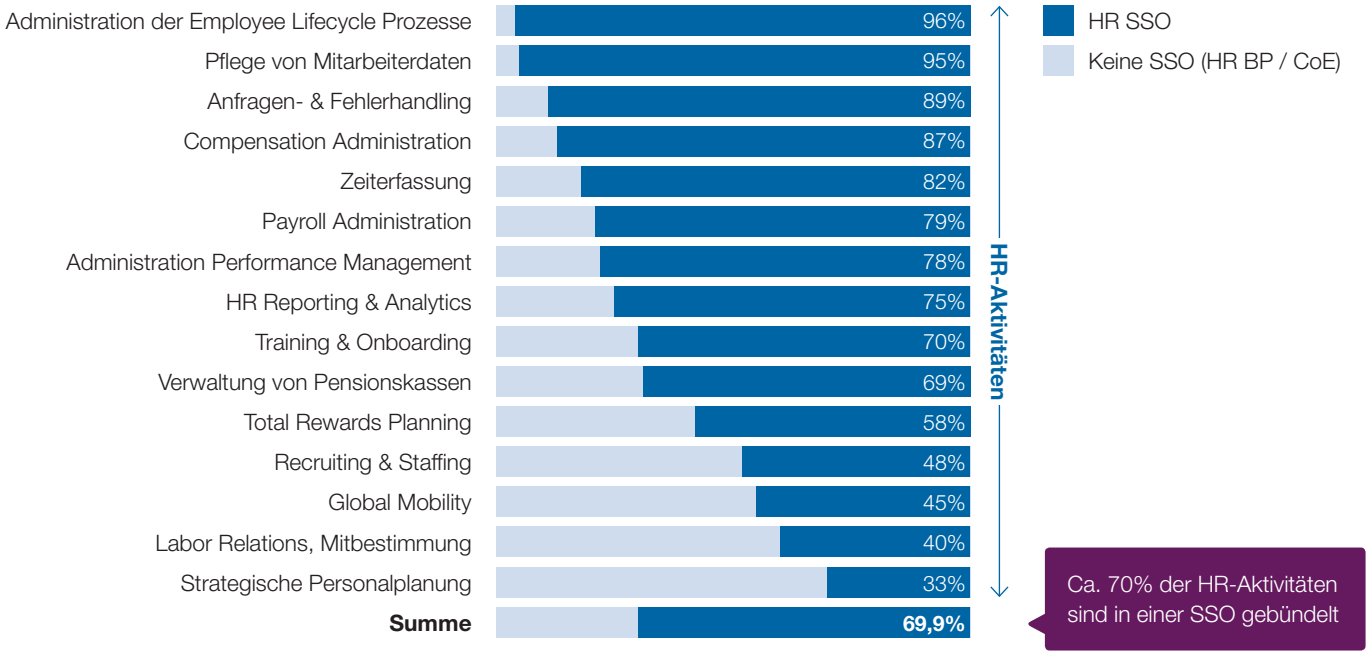

Abb. 1: Marktbeispiel für den Scope einer HR Shared Service Organisation (HR SSO)

Zielführender wäre es, das HR Service Center als wertschöpfende, integrale Rolle der HR-Organisation zu verstehen und das Zusammenspiel mit den weiteren HR-Rollen intelligent zu gestalten. Unternehmen, die ihre HR Operations als vollwertige Supportfunktion sehen, können darin bis zu 70 Prozent ihrer gesamten HR -Aktivitäten bündeln – darunter auch so anspruchsvolle Aufgaben wie das Recruiting oder wichtige Aspekte des Talent Managements oder der Betreuung von Senior Executives bzw. Expats. Ein solcher Ansatz sorgt für Schnelligkeit, Qualität aber auch gleichzeitig für Kosteneffizienz.

Kosteneffizienz und Digitalisierung gehören zusammen

Dass Kosten der HR-Funktion mit einem HR Service Center substanziell reduziert werden können, steht außer Frage. Der größte Hebel ist dabei noch immer die Lohnkostenarbitrage – also die Möglichkeit, Mitarbeiter marktgerecht und damit in der Regel erheblich unter den im Unternehmen üblichen Entgelttabellen zu vergüten. Dies lässt sich typischerweise an einem separaten Standort besser realisieren. Neben Ansiedlungen im europäischen Ausland, insbesondere in Mittel- und Osteuropa, lohnt durchaus auch ein Blick auf Deutschland, sofern es gelingt, maßgeschneiderte tarifvertragliche Regelungen zu verabreden, die eine nachhaltige Kostenreduktion absichern. So ist es mehreren Unternehmen gelungen, in strukturschwachen Regionen Shared Service Center aufzubauen und dadurch im Vergleich zu etablierten Standorten mehr als 30 Prozent der Personalkosten einzusparen.

Weitere Effizienzhebel sind Skaleneffekte durch Standardisierung. Prozesse werden dabei so normiert und optimiert, dass unnötiger Mehraufwand entfällt. Dies sollte jedoch mit Augenmaß geschehen. Denn Standardisierung darf nicht dazu führen, dass aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern wichtige Unterstützungsleistungen wegbrechen. Es gilt, Gleiches gleich und Ungleiches angemessen differenziert zu behandeln. Sonst sind ungewollte Frustration und am Ende Fluktuation die Folgen.

Ein dritter Hebel ist die Digitalisierung. Gleichförmige Tätigkeiten wie das Erstellen von Arbeitszeugnissen, Entgeltnachweisen oder das Erstellen von Reports können weitgehend automatisiert werden. Dazu braucht es eine moderne unternehmensweit durchgängige HR-IT-Landschaft. Doch diese konsequent zu gestalten, bedeutet erstmal ein Investment in Zeit und Geld.

Unternehmen, die bereits über weitgehend standardisierte Prozesse und IT-Richtlinien verfügen, müssen allerdings nicht zwingend in ein komplett neues HR-IT-System investieren. Mehr Geschwindigkeit, Qualität und attraktive Einsparpotenziale können auch mit den bestehenden Systemen unter Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) realisiert werden. Hier geht es vor allem um schlanke aufgabenspezifische Software-Lösungen, die Routinen auf bestehenden Lösungen ausführen und als digitale Helfer spürbar entlasten.

Dies eignet sich vor allem für großvolumige Transaktionen oder Vorgänge, die Datenpflege in mehreren Systemen erfordern, wie etwa bei der Stammdatenanlage, Wechseln innerhalb einer Unternehmensgruppe oder der Umsetzung von Organisationsänderungen. Schritt für Schritt können Mitarbeiter im Service Center von aufwändigen Routineaufgaben befreit werden. Neben der enormen Geschwindigkeit sinken auch die Fehlerquoten. Und für die Mitarbeiter bietet sich die Chance, sich stärker auf die Prozessoptimierung und -steuerung zu konzentrieren.

> ”
> *HR Service Center sollten als wertschöpfende, integrale Rolle der HR-Organisation gesehen und im Zusammenspiel mit den weiteren HR-Rollen intelligent gestaltet werden. Unternehmen, die ihre HR Operations als vollwertige Supportfunktion sehen, können darin bis zu 70 Prozent ihrer gesamten HR-Aktivitäten bündeln.*
> “
> Johannes Brinkkötter, Senior Partner hkp/// group

Natürlich können digitale Tools auch an etablierten Standorten genutzt werden und erfordern nicht per se eine vorherige Bündelung der HR Services. In der Praxis zeigt sich aber, dass gerade in Service Organisationen überdurchschnittlich gut ausgebildete Mitarbeiter arbeiten, die digitalen Lösungen gegenüber offen sind und insgesamt für eine experimentierfreudige Kultur stehen, in der Innovationen leichter implementiert werden können. Für Unternehmen kann dies eine wertvolle Ressource sein: Die fokussierte Arbeit an den jeweiligen Prozessen, gekoppelt mit fundiertem Wissen in Sachen Digitalisierung, kann die Service Center zu einem Vorreiter und Treiber der Digitalisierung von HR, wenn nicht sogar des gesamten Unternehmens machen.

Mehrwert schaffen: Konsistente Steuerungsinformationen auf Knopfdruck

HR Service Center helfen also nicht nur Kosten zu reduzieren, sondern darüber hinaus weiteren Mehrwert zu schaffen, wie den Aufbau von Know-how und Do-how mit Blick auf Standardisierung, mitarbeiterzentrierte Prozessegestaltung, Digitalisierung und vor allem auch Projekt- und Change Management. Generell lässt sich sagen: Weil die Mitarbeiter im HR Service Center ihre HR-Kollegen von vielen zeitintensiven Aufgaben entlasten, können diese sich auf die ihnen zugeordneten Kernaufgaben fokussieren. Damit gewinnt die HR-Funktion als Ganzes Schlagkraft. Die höhere Effektivität zeigt sich beispielsweise, wenn es darum geht, neue HR Policies oder größere Veränderungen unternehmensweit umzusetzen und dabei eine end-to-end Perspektive einzunehmen.

Ein Beispiel: Ein Konzern führt ein neues Value-Pricing-Modell ein, das den Kundennutzen stärker bei der Preisfindung berücksichtigt, statt wie bislang primär auf die Herstellungskosten abzustellen. Dadurch werden viele Produkte teurer und es gilt, diese Preise am Markt durchzusetzen. Das macht es erforderlich, Vertriebsmitarbei-

ter entsprechend zu schulen. Hier kann ein HR Service Center auf Grundlage standardisierter Prozesse und hoher Datenqualität zuverlässig alle maßgeblichen Mitarbeiter identifizieren, gerade auch in kleineren Vertriebsstandorten, in denen typischerweise Mitarbeiter für mehrere Geschäftsbereiche tätig sind und daher Gefahr besteht, diese zu übersehen. Das könnte aber die Einführung des neuen Pricings erheblich erschweren, denn es ist geradezu garantiert, dass große Kunden schnell erspüren, wo sie in einer Region noch zu den alten, günstigeren Konditionen ordern können.

Gleiches gilt für globale Talent-Programme – keiner darf vergessen werden, oder für neue Compliance Anforderungen, denen konzernweit entsprochen werden muss, oder auch für einen neuen einheitlichen Vergütungsplan für Executives. Eine umfassende Datenbasis und eine harmonisierte Prozesslandschaft, wie sie ein HR Service Center bietet, sind hier enorme Vorteile mit Blick auf Durchsetzungskraft und Geschwindigkeit. Vorteilhaft ist auch, dass die Adressaten der Policies und Programme diese unternehmensweit einheitlich erleben: Die Serviceversprechen werden im gesamten Unternehmen wahrnehmbar – und sind konsistent.

Ein gut geführtes Service Center ist auch in großen Veränderungsprogrammen wie einer Anpassung der Organisationsstruktur oder in einem M&A-Deal von Vorteil: Nach einer einheitlichen Methodik können etwa Geschäftsverantwortlichen zeitnah verlässliche Personalinformationen aus einer Hand geliefert werden, die von der strategischen Planung bis zur operativen Umsetzung benötigt werden. Insgesamt machen konsistente Steuerungsinformationen aus dem Service Center ein Unternehmen manövrierfähiger und sichern diesem eine hohe Projekt- und Transformationsfähigkeit: Jedes strategische Vorhaben und jede Transformation braucht belastbare Daten – ein HR Service Center kann sie viel schneller und in höherer Qualität liefern, als es eine zumal händische Konsolidierung zahlreicher dezentraler Einheiten je könnte.

Konsistente Steuerungsinformationen sind für das Top Management wichtig. Doch wie kann das Service Center selbst gesteuert werden? Auf welche Größen kommt es an? Entscheidend ist, nicht etwa nur interne Parameter wie Durchlaufzeiten zu betrachten, sondern Leistungsprozesse und Wertschöpfungsketten als Ganzes in den Blick zu nehmen, selbst wenn Teile davon nicht im Verantwortungsbereich des Service Centers liegen. Auch hier bewährt es sich, das Shared Service Center als integralen Teil der Unternehmensfunktion und nicht wie einen externen Dienstleister zu betrachten.

Run HR like a business

Generell sichert sich ein HR Service Center ein gutes Standing und eine hohe Leistungskraft, wenn es konsequent mit messbaren Kenngrößen (KPIs) gesteuert wird und ebenfalls Transparenz entlang der gesamten Wertschöpfungskette bietet. Doch gerade das fällt vielen Unternehmen schwer. Diese scheitern häufig schon daran, verlässlich abzuschätzen wie hoch ihr Personalbedarf in den nächsten zwölf Monaten ist.

Dabei sollte gerade dem Thema Data & Analytics eine hohe Bedeutung beigemessen werden. Dies hilft auch, Mitarbeiter für das HR Service Center zu gewinnen, die technikaffin sind, gern mit Big Data, analytischen Methoden und statistischen Verfahren umgehen und gleichzeitig um die Chancen in der Nutzung neuer Anwendungen bis hin zu KI-Tools wissen. Dadurch können Szenarien durchgespielt und Entwicklungsprognosen erstellt werden, die den Aufbau eines Frühwarnsystems für wichtige Fragen ermöglichen.

Ein HR Service Center kann so etwa den HR-Business-Partnern proaktiv wertvolle Informationen liefern wie beispielsweise: „Wir erhalten immer mehr Rückfragen zu Aufhebungsverträgen in eurem Bereich, an der Stelle solltet ihr ansetzen.“, „Die Personalkosten liegen in der von Dir betreuten Einheit 10 Prozent über Soll, mit einer Tendenz nach oben. Da sollte zeitnah gegengesteuert werden.“

Entsprechende KPIs helfen, das HR Service Center und damit HR als Geschäft zu managen, also Leistungen systematisch zu planen, zu erbringen, zu kontrollieren und zu steuern.

Self-Service	Semi-Automatisierung	Direktberatung
▪ für Standardvorgänge allgemein akzeptiert – sofern Augenmaß nicht verloren geht ▪ aber nicht alle Aufgaben sind geeignet für ESS/MSS Szenarien	▪ empfiehlt sich bei komplexeren oder aus Sicht der Führungskraft/des Mitarbeiters seltenen Vorgängen	▪ als Stimme und Gesicht der HR-Funktion ▪ Aufgabenfeld von HR Professionals, die sich prägender Wirkung für die „Marke HR“ bewusst sind und Kunden in den Mittelpunkt stellen

Abb.2: Eine zielgerichtete Kombination aus Self-Service, Semi-Automatisierung und Direktberatung führt zu Effizienzsteigerungen und stellt zugleich den Kunden in den Mittelpunkt

”

Unternehmen können klassische HR Service Center zum effizienten und kundenorientierten Dienstleister entwickeln. Dieser Aufbau bzw. Wandel gleicht eher einem Marathon und weniger einem Spaziergang, der aber bei Berücksichtigung wesentlicher Aspekte erfolgreich sein wird.

“

Andrea Sattelmayer, Director hkp/// group

Digitalisierung macht's möglich: Stärkere Kundenorientierung trotz Effizienzfokus

Jedes Geschäft lebt von zufriedenen Kunden, das gilt gleichermaßen für HR Services und ihre vorwiegend internen Kunden. In der Vergangenheit wurde der Fokus jedoch mehr auf die Prozesse gelegt. Diese sollten so effizient wie möglich sein. „One size fits all“ lautete die Devise, was wenig Spielraum für kundenspezifische Lösungen bedeutete. Zudem wurden standardisierte Leistungen häufig wenig kundenfreundlich zur Verfügung gestellt. Eine Führungskraft, die sich durch lange Formulare klicken muss, wenn sie einen Mitarbeiter befördern will, wird nicht zum begeisterten Fan. Auch die Kunden eines HR Service Center erwarten vielfältige, individualisierte Services, die sie einfach in Anspruch nehmen können, ohne langwierige Anleitungen lesen oder an anderer Stelle längst vorhandene Informationen immer wieder aufs Neue eintragen zu müssen.

Viele Unternehmen bemühen sich bereits, den Kunden stärker in den Fokus zu rücken, ohne dabei Effizienz und Kosten außer Acht zu lassen. Der Schlüssel dabei sind Services, die auf bestimmte Kundengruppen zugeschnitten sind und ihnen ein quasi-individuelles attraktives Mitarbeitererlebnis bieten.

Unterstützt wird das Ganze durch digitale Lösungen, die in einem definierten Rahmen ausreichend Freiheitsgrade zur Auswahl aus vorkonfigurierten Komponenten lassen und über nutzerfreundliche Plattformen oder Apps angeboten werden. Und gerade hier kann HR von digitalen Geschäftsmodellen wie auch sozialen Netzwerken lernen und Mitarbeitern im privaten Umfeld inzwischen als selbstverständlich gewohnte Nutzungserfahrungen schrittweise auch im Unternehmensalltag ermöglichen.

Wenn es aber um komplexere Themen wie Versetzungsentscheidungen geht oder um seltenere Transaktionen, wie eine Änderung der Arbeitszeit, bietet es sich an, automatisierte Verfahren oder Self Services mit einer qualifizierten Direktberatung aus dem HR Service Center zu kombinieren. Diese Aufgabe übernehmen dann HR Professionals mit umfassender inhaltlicher Expertise, die Prozesse steuern können und sich ihrer prägenden Wirkung für die „Marke HR“ bewusst sind. Sie denken, handeln und kommunizieren kundenorientiert. Rückrufoptionen, Terminvereinbarungen, Chats und Videocalls können gerade in diesem Umfeld für eine hohe Kundenzufriedenheit sorgen.

Deutsche Standorte sind beliebt, Outsourcing nicht

Die Vorteile eines modernen HR Service Centers sind also offensichtlich, die Kriterien für eine Standortentscheidung sind es allerdings oft nicht. Das europäische Ausland kann Kostenvorteile bieten und ist in der Regel auch in Sachen Datenschutz eine sichere Option. Der Blick in den Markt zeigt jedoch, dass zahlreiche Unternehmen mit Headquarter in Deutschland hier auch ihre HR Service Center etabliert haben – und das nicht nur für Kunden in Deutschland, sondern oft auch darüber hinaus. Denn gerade für kompetenzbasierte Services mit einem hohen Qualitätsanspruch kommt es in erster Linie auf die Verfügbarkeit gut ausgebildeter Talente an, die die Themen HR, Digitalisierung und Prozessmanagement beherrschen. Und da scheint sich die Nähe zum Headquarter durchaus auszuzahlen.

Ob eine Nähe zum Headquarter zukünftig noch eine große Rolle spielt, wird sich zeigen, denn auch der New Work Trend und insbesondere die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort hält seit der Corona-Pandemie mehr denn je Einzug in HR Service Centern. So werben einige Unternehmen prominent mit dem Slogan „Arbeite von wo immer du willst“ und erwarten eine Anwesenheit am Unternehmensstandort nur noch an einzelnen Tagen im Monat und beteiligen sich teilweise sogar an Reisekosten. Ohne Zweifel kann dies die Arbeitgeberattraktivität der Service Center steigern.

Gleichzeitig erschließen sich aber vor allem reife, in prosperierenden Metropolregionen etablierte Service Organisationen dadurch neue Arbeitsmärkte und können zumindest teilweise steigenden Entgelterwartungen entgegenwirken bzw. durch Neueinstellungen von Mitarbeitern aus strukturschwachen Regionen ihre Kostenvorteile sichern.

„Wir haben unsere Shared Services Funktion an einen externen Anbieter ausgelagert“

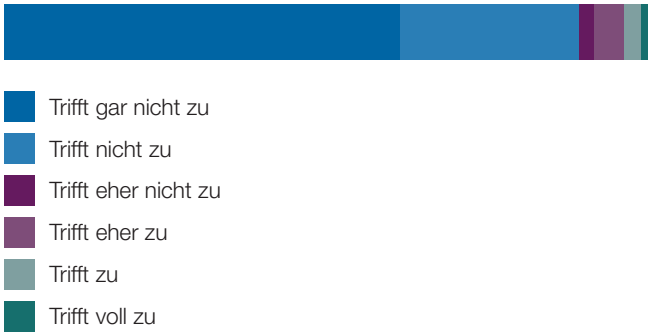

Abb. 3: Nur vereinzelt werden HR-Prozesse an externe Dienstleister ausgelagert (Quelle: DGFP 2017)

Und wie sieht es mit dem Outsourcing von HR Services aus? Die Auslagerung der Payroll-Administration scheint in Deutschland jedenfalls noch weitgehend sakrosankt. Für Nischenthemen wie das Expatriate-Management ist Outsourcing hingegen akzeptiert. Die meisten Unternehmen machen um das Thema Outsourcing jedoch eher einen großen Bogen; sie fürchten vor allem die Abhängigkeit von externen Dienstleistern, einen Kontrollverlust, eine mangelhafte Qualität, den Verlust von Wissen und von Flexibilität.

Außerhalb Deutschlands zeigt sich ein differenziertes Bild und insbesondere dort, wo Unternehmen noch keine leistungsfähigen HR-IT-Systeme eingeführt haben, ist eine Partnerschaft mit einem Drittanbieter durchaus eine valide Option. Aber auch hier ist bei Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland unverändert eine starke Präferenz zu Lösungen im eigenen Haus zu beobachten und Outsourcing wird eher nur in sehr kleinen Standorten verfolgt.

Der Return on Investment kann sich sehen lassen

Wie können nun klassische HR Service Center mit ihrem negativen Image behaftet zum effizienten und kundenorientierten Dienstleister werden? Dieser Wandel ist kein leichter Spaziergang, sondern ein mitunter sehr dorniger und weiter Weg. Unternehmen können ihn jedoch erfolgreich zurücklegen, wenn sie den folgenden Herausforderungen mit gezielten Maßnahmen begegnen:

- **Qualität**
  Herausforderung: Mangelhafte Qualität der HR Services, etwa wegen hoher Fehlerraten.
  Maßnahme: Ein konsistentes Service Management und eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse auf Basis klarer KPIs und laufender Feedbacks durch die Kunden.
- **Kundenzufriedenheit**
  Herausforderung: Geringe Kundenzufriedenheit wegen standardisierter Prozesse.
  Maßnahme: Kundenzentrierte Überprüfung der HR-Prozesse mit einer end-to-end Perspektive, um zum Beispiel Medienbrüche zu beseitigen und Abstimmungsschritte zu reduzieren.
- **Kosten**
  Herausforderung: Kostenziele werden nicht erreicht.
  Maßnahme: Transparenz in Bezug auf Kostentreiber und gezielte Investitionen in effiziente digitale Lösungen, zum Beispiel in pragmatische Self-Service-Anwendungen, die sich unter dem Strich rechnen.
- **Talente**
  Herausforderung: Das HR Service Center ist für Talente nicht attraktiv.
  Maßnahme: Einbindung des Service Centers in die HR-Karrierewege; vor allem große Veränderungsprojekte bieten Top-Talenten erstklassige Karrierechancen.
- **Integration.**
  Herausforderung: Schlechte Integration des HR Service Centers in die HR-Funktion; Wahrnehmung als externer Dienstleister.
  Maßnahme: Die Wahl geeigneter Führungskräfte und Sichtbarmachen des Service Centers durch HR umfassende Initiativen („One HR“).

Zuerst heißt es also Zeit, Geld und Kraft in den Aufbau eines HR Service Centers zu investieren – mittelfristig profitieren Unternehmen jedoch von reduzierten Kosten und hervorragenden Leistungen für die Kunden des HR-Bereichs. Der ROI kann sich insgesamt sehen lassen: Eine verdient hohe Reputation von HR und nachhaltiger Mehrwert für das gesamte Unternehmen. Also gilt auch hier: Per aspera ad astra.

Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:
Thomas Müller, Partner, Leiter Marketing & Communication
Phone +49 69 175 363 323
Mobile +49 176 100 88 237
thomas.mueller@hkp.com

Ihre hkp/// group Expert:innen

Johannes Brinkkötter, Senior Partner, berät seit 2018 bei der hkp/// group Geschäftsleitungen und Personalverantwortliche bei der Konzeption, Planung und Umsetzung anspruchsvoller Transformationsprojekte im In- und Ausland. Er startete seine berufliche Laufbahn zunächst im BASF-Konzern und war als Managing Director der BASF Services Europe in Berlin bis 2012 für den Auf- und Ausbau des Europäischen Shared Service Centers verantwortlich. Mit seinem Wechsel in den E.ON-Konzern verantwortete er als SVP HR Services und Mitglied des HR Boards wesentliche Bereiche des HR-Managements sowie zahlreiche konzernweite Großprojekte.
johannes.brinkkoetter@hkp.com

Marc Popic, Senior Director, ist Experte für den Aufbau von HR-Service-Organisationen, die Automatisierung und Digitalisierung von HR-Prozessen und die Implementierung modernster HR-IT-Lösungen. Er verfügt über eine starke Erfolgsbilanz bei der Leitung von nationalen und internationalen HR-Projekten und Transformationsinitiativen. Vor seinem Einstieg bei der hkp/// group im Januar 2022 war er fast 20 Jahre in leitenden HR-Positionen bei drei großen multinationalen Unternehmen in den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, chemische Industrie und Handel tätig, wobei sein Schwerpunkt auf der Umgestaltung und Weiterentwicklung von HR-Organisationen in strategischer wie auch operativer Hinsicht lag.
marc.popic@hkp.com

Andrea Sattelmayer, Director, studierte Betriebswirtschaftslehre mit Fokus HR-Management, Strategy und Finance. Bei der hkp/// group berät sie seit 2017 (weltweit agierende) Unternehmen verschiedener Branchen bei der (Neu)gestaltung ihrer HR-Organisationen und der dazugehörigen Produkte und Prozesse sowie bei der Auswahl- und Implementierung von HR-IT-Systemen. Darüber hinaus beschäftigt sie sich in Projekt und Studien intensiv mit den Themen Konzeption und Umsetzung von HR-Transformationen sowie Produktportfoliomanagement.
andrea.sattelmayer@hkp.com

Caroline Reelitz, Senior Consultant, ist vorrangig in Projekten zum Thema Talent & Transformation tätig. Vor ihrem Einstieg bei der hkp/// group absolvierte sie ihr Masterstudium in Betriebswirtschaftslehre (M.Sc.) an der Universität Bayreuth sowie der Deakin University in Melbourne. Praktische Erfahrungen sammelte sie im Recruiting, HR Business Partnering und Projektmanagement bei einem Übertragungsnetzbetreiber sowie der führenden Wirtschaftskanzlei Luxemburgs. Zudem unterstützte sie im bei einer französisch-deutschen Privatbank Initiativen im Bereich Group Strategy & Projects, u.a. hinsichtlich einer Post Merger Integration.
caroline.reelitz@hkp.com

Über die hkp/// group

Die hkp/// group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten.

Die hkp/// group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

In einem immer dynamischeren Umfeld ist unser Anspruch, für unsere Kunden nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei verbinden wir tiefes Verständnis von Unternehmensstrategie, HR- und Finanz-Know-how mit ausgeprägter Branchenkompetenz, insbesondere für Banken und Versicherungen, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Unternehmen in Transport und Logistik, Chemie und Pharma, Öl und Gas, Real Estate, IT und Telekommunikation sowie Handel.

Mit über 700.000 Vergütungsdaten aus mehr als 60 Ländern und allen Branchen zählt die hkp/// group zu den führenden Anbietern von Vergütungsvergleichen. Allein im Bereich Geschäftsleitungsvergütung bieten wir Zugriff auf Vergütungsdaten von 20.000 Personen in über 3.000 europäischen Unternehmen (boardpay.com). Die Übermittlung und Verarbeitung unserer Daten erfolgt nach höchsten Sicherheitsstandards ausschließlich in Deutschland und den Niederlanden.

hkp.com

Amsterdam
Vondelstraat 89 A
1054 GM Amsterdam
Niederlande
Phone +31 20 737 0687
amsterdam@hkp.com

Frankfurt
Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
Deutschland
Phone +49 69 175 363 30
frankfurt@hkp.com

Zürich
Wiesenstrasse 7
8008 Zürich
Schweiz
Phone +41 44 542 81 60
zurich@hkp.com