

ZHCM – Newsletter

01/2012

Zentrum für Human Capital Management der ZHAW



Editorial

10 Jahre neue HR-Geschäftsmodelle

Sehr geehrte Leserinnen
Sehr geehrte Leser

Vor zehn Jahren ist das HR angetreten, strategischer Partner zu werden. Als erstes Unternehmen passte die CS ihr HR-Geschäftsmodell an, seither geschah dies in praktisch allen Grossunternehmen und immer mehr Unternehmen folgen. Die neuen Modelle versprachen Kosteneinsparungen im Bereich der Administration und Freisetzung von Kapazitäten für strategische und wertschöpfende Aufgaben. Was ist daraus geworden? Unsere Autoren nehmen Stellung aus Ihren Erfahrungen, wir vom Zent-

rum Human Capital Management versuchen eine Deutung. Da unsere Gastautoren stark auf meine Beiträge Bezug nehmen, setzen wir die Gastbeiträge ausnahmsweise an den Schluss. Sie werden damit viel besser verständlich.

Ich wünsche Ihnen viel Spass beim Lesen und grüsse Sie herzlich aus Winterthur.

*Prof. Dr. Peter Meyer
Leiter Zentrum für Human
Capital Management*

Inhalt



Infos und Impulse für Ihr HC-Management

Vom neuen Geschäftsmodell zum Discount-HR
Seite 2

Wo bleibt das neue
HR-Geschäft? *Seite 4*

Vom neuen Geschäftsmodell zum neuen Geschäft?
Seite 6

Gastbeiträge

HR-Geschäftsmodelle –
eine Bilanz *Seite 7*

Neue HR-Geschäftsmodelle – Nachhaltige
Transformation oder verfehlte Kostenreduktion?
Seite 9

Aktuelle Termine und Weiterbildungen *Seite 11*

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

zhaw School of
Management and Law

Infos und Impulse für Ihr HC-Management

Vom neuen Geschäftsmodell zum Discount-HR

Es gibt kaum ein grösseres Unternehmen, in dem sich HR in den letzten Jahren nicht mit der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells beschäftigte. Es ging dabei immer darum, HR *billiger* und *effektiver* (soll heissen strategie- und wertschöpfungsorientierter) zu machen.

Wir haben schon vor drei Jahren in einer ersten Zwischenbilanz (Newsletter 2/09) festgehalten, dass sich die Hoffnungen auf ein strategisch ausgerichtetes Beratungsgeschäft kaum erfüllt haben, dass die HR Business-Partner noch mehrheitlich administrative Unterstützung leisteten (entsprechend unseren empirischen Untersuchungen 70%) und dies in erster Linie wegen des nicht akzeptierten Management-Self-Services im Bereich der HR-Administration.

Mit anderen Worten: Statt im schlank funktionierenden Shared Service Center, wie es vielerorts eingeführt wurde, wird Administration immer noch an verschiedenen Stellen geleistet, manchmal sogar mit tieferer Kundenzufriedenheit als vor der Reorganisation. Und für strategierelevante Aufgaben bleibt nach wie vor wenig Zeit. Was die Linie oftmals sieht (und moniert), ist ein HR, das sich mit sich selber beschäftigt und weniger Unterstützung bietet als in der alten Organisation.

Wer die heutigen Diskussionen zwischen Geschäftsleitungen und HR analysiert, kommt meist immer zum selben Schluss: Es geht in erster Linie um HR-Services, um deren Qualität und insbesondere um deren Kosten. Fragen des Outsourcing und des Offshoring beherrschen die Diskussion in vielen Grossunternehmen und lassen wenig Spielraum und Ressourcen für strategische Themen. HR muss kostengünstig sein, HR-Services sind Commodities, austauschbar bei hoher Qualität. Insofern kann von einer Industrialisierung der HR-Services gesprochen werden.

Doch selbst vor dem HR Business-Partner macht die Diskussion nicht Halt. Es gibt Unternehmen, welche die Zahl der Partner aus Kostengründen deutlich re-

duziert haben. Auch hier geht es offenbar um Kosten. Deutlicher lässt sich das Scheitern eines Programms kaum illustrieren. Denn billiger sollten die HR-Services werden, der Rest von HR sollte wertvoller werden für das Unternehmen. Und wenn dieser Rest Wertschöpfungsbeiträge liefert oder gar zu Wettbewerbsvorteilen verhilft, sollten die Kosten nebensächlich bleiben. Wir werden uns diesem Aspekt im nächsten Beitrag widmen.

Hier geht es um die Tatsache, dass die HR-Services immer noch zu teuer sind. Zwar machen sie lediglich etwa 1 % der Gesamtkosten eines Unternehmens aus und einsparen lassen sich durch Zentralisierung, Outsourcing oder Offshoring maximal ein Fünftel davon (höhere Werte lassen sich nur bei Leistungsabbau oder Verlagerung in die Linie erzielen). Aber insgesamt hat sich der zur Abwicklung benötigte Personalbestand bisher noch kaum reduziert und die tieferen

Löhne in anderen Ländern wurden locker durch anderweitige Kosten wieder aufgeessen. Und selbst dort, wo auf dem Papier die Kosten gesunken sind, erfährt es die Linie an der eigenen Haut: Mit dem Ma-

management Self Service haben sich die Aufwendungen einfach vom HR zur Linie verlagert, was letztlich einer gefährlichen Verminderung des Nutzens entspricht, der durch HR generiert wird. Insgesamt bleibt der Kostendruck bestehen und wird sich mit dem nächsten wirtschaftlichen Abschwung wohl noch verstärken. HR ist auf dem besten Weg zum Discounter zu werden.

So war das vor zehn Jahren allerdings nicht angedacht. Die Verbilligung der HR-Services durch Zentralisierung und Auslagerung war lediglich Mittel zum Zweck, um Ressourcen frei zu bekommen für strategisch ausgerichtete Arbeit und für direkte Wertschöpfungsbeiträge durch HR. Geblieben ist die Forderung der Geschäftsleitungen nach Kostenreduktion. Was ist da schief gelaufen? Selbstverständlich ist ein Wechsel des Geschäftsmodells kein Sonntagsausflug. Auf der anderen Seite war es aber auch nicht zwingend, derart grosse Investitionen in die Reorganisation der gesamten HR-Funktion zu stecken. Diese erklären sich denn auch weniger aus der Zentralisierung der HR-Services als vielmehr aus der Absicht, strategie-

*HR ist auf dem besten Weg zum
Discounter zu werden.*

und wertschöpfungsnahe Produkte anzubieten. Statt allerdings die Ressourcen der Entwicklung dieser Produkte zu widmen, wurden sie in die Reorganisation gesteckt. Und die wird von den Geschäftsleitungen solange an den Kosten gemessen, als die Beiträge zur Verbesserung der Wettbewerbsposition nicht genügend sichtbar sind.

Prof. Dr. Peter Meyer

Leiter Zentrum für Human Capital Management