

**Masterthesis:** Ermittlung von Kosteneinsparpotenzialen durch die Einführung eines Shared-Service-Centers im Personalwesen am Beispiel der Robert Bosch GmbH und ihrer Standorte in Mittel- und Osteuropa

**Masterstudiengang:** Unternehmensführung

**Verfasser:** Sabrina Füseler

**Betreuer:** Prof. Dr.-Ing. Stefan Schweiger

**Abgabedatum:** 28.08.2020

**Praxis** ×

**Theorie**

## Ausgangslage und Problemstellung

Im Zuge der weltweiten Verbreitung von Shared Services hat sich die Robert Bosch GmbH als internationales Unternehmen bereits dazu entschieden, neben anderen Unternehmensbereichen, auch für den Personalbereich weltweit Shared-Service-Center aufzubauen. Die Ermittlung von Kosteneinsparpotenzialen mithilfe eines Shared-Service-Centers ist nur durch einen quantitativen Ansatz möglich, welcher bei der Robert Bosch GmbH im Personalbereich bisher nicht in Betracht gezogen wurde. Somit werden im Rahmen der Masterarbeit die HR-Tätigkeiten mit einem sachlichen anstatt mit einem emotionalen Blickwinkel betrachtet, um mögliche Kosteneinsparpotenziale mithilfe eines Shared-Service-Centers in Budapest aufzudecken. Dabei soll die Abwicklung der administrativen HR-Prozesse der mittel- und osteuropäischen Länder Ungarn, Serbien, Rumänien, Tschechien und Türkei durch einen Shared-Service-Center in Budapest übernommen werden.

Insgesamt werden 44 HR-Prozesse in den Verantwortungsbereich des Shared-Service-Centers in Budapest aus den heutigen Werkslokationen transferiert. Jeder dieser HR-Prozesse wurde bereits im Zeitfenster der Masterarbeit in Zusammenarbeit mit einem HR-Beratungsunternehmen standardisiert.

Das Ziel dieser Masterarbeit liegt darin, die aktuellen und zukünftigen HR-Prozesse der Robert Bosch GmbH in Ungarn zu analysieren, um mithilfe einer erstellten Excel Datei herauszufinden, ob durch Standardisierung und Automatisierung eine Kosteneinsparung der zielgesetzten Größenordnung des Unternehmens von 30 Prozent erreicht werden kann. Darüber hinaus gilt es zu untersuchen, mit welchen bisher vorhandenen Technologien eine Automatisierung erfolgen kann. Das Automatisierungspotenzial einzelner Abläufe wird in der vorliegenden Arbeit in standardisierten HR-Prozessen geprüft. Der Fokus der empirischen Untersuchung liegt auf folgenden vier ausgewählten HR-Prozessen: „Stellenausschreibung & Personalbeschaffung“, „Bewerberscreening & -auswahl“, „Angebotsaussprache & Vertragserstellung“ und „Generierung & Änderung von Planstellen“. Zudem wird eine „like for like“ Verlagerung der Ressourcen vorausgesetzt, d. h. es sind keine Arbitragemöglichkeiten in Bezug auf Gehälter möglich.

## Lösungsansätze

Im Zuge der Auslagerung von HR-Prozessen in das Shared-Service-Center nach Budapest wurden 44 HR-Prozesse ausgewählt und diese in einem ersten Schritt mithilfe eines Beratungsunternehmens durch Vereinfachung standardisiert. Grundlage für die Standardisierung war hier der zukünftige Prozess, welcher durch das IT-System von SAP „Employee Central“ vorgeschrieben ist. Der zweite Schritt besteht in einer Quantifizierung der durch die Standardisierung erzielten Kosteneinsparung und in der Identifizierung weiterer Einsparungsmöglichkeiten durch Automatisierung einzelner Prozessschritte. Die Automatisierung eines einzelnen Prozessschritts wird dann in Betracht gezogen, wenn dadurch mindestens ein FTE eingespart werden kann.

Zur Ermittlung der Kosteneinsparungen wurde eine empirische Untersuchung mithilfe einer im Rahmen der Arbeit erstellten Excel Datei durchgeführt. Für die empirische Untersuchung wurde Ungarn als Kooperationspartner ausgewählt, da zunächst die ungarischen HR-Prozesse in das Shared-Service-Center nach Budapest ausgelagert werden. Von den insgesamt 44 HR-Prozessen wurden die vier ausgewählten HR-Prozesse für die empirische Untersuchung herangezogen.

Um herauszufinden, ob im Zuge der Einführung eines Shared-Service-Centers in Budapest eine dreißigprozentige Kosteneinsparung durch Standardisierung und Automatisierung erreicht werden kann, galt es zu ermitteln, wie die vier HR-Prozesse aktuell in Ungarn, d. h. vor deren Standardisierung, Automatisierung und somit vor Auslagerung in das Shared-Service-Center, ausgeführt werden. Die für die Prozessanalyse benötigten Daten wurden mithilfe von Mitarbeitern und Führungskräften der Personalabteilungen in Ungarn in Form von virtuellen Videokonferenzen und Befragung erhoben.

Die Excel Datei identifiziert die aus der Prozessanalyse und Prozessoptimierung ermittelten Kosteneinsparung durch Standardisierung und Automatisierung. Nach Abschluss der Masterarbeit kann die Excel Datei für alle weiteren zu analysierenden HR-Prozesse sowie die zusätzlichen Länder angewandt werden.

## Masterthesis: Ermittlung von Kosteneinsparpotenzialen durch die Einführung eines Shared-Service-Centers im Personalwesen am Beispiel der Robert Bosch GmbH und ihrer Standorte in Mittel- und Osteuropa

### Ergebnisse

Das Gesamtergebnis von Ungarn zeigt, dass insgesamt mit der Verlagerung der vier analysierten HR-Prozesse in das Shared-Service-Center nach Budapest eine jährliche Gesamtkosteneinsparung von fast 123.000 EUR (37 %) erzielt werden kann. Diese ergibt sich aus einer jährlichen Kosteneinsparung von beinahe 72.500 EUR durch Standardisierung und einer jährlichen Kosteneinsparung von ca. 50.000 EUR durch Automatisierung. Motive für eine kürzere Durchlaufzeit im standardisierten Prozess sind z. B. jahrelange Berufserfahrung, Grad der Standardisierung (standardisierte E-Mails, Balanced Scorecard) sowie der Einsatz von Technologien bzw. Werkzeugen (Checklistengenerator, DocComposer). Die Kosteneinsparung durch Automatisierung resultiert aus dem Automatisierungspotenzial des ersten Prozessschritts im HR-Prozess „Bewerberscreening & -auswahl“. Hierbei kann die Sichtung der eingehenden Bewerbungsunterlagen und Prüfung, ob die Kandidaten den Anforderungen der offenen Stelle entsprechen, mithilfe eines Software-Roboters (RPA) automatisiert werden. Die Automatisierung würde zu einer Einsparung von 2,1 FTEs pro Jahr führen.

Neben der Ermittlung potenzieller Effizienzgewinne durch die Einführung des Shared-Service-Centers in Budapest bietet die Excel Datei weitere Nutzenvorteile für das Projektteam. Die Beiprodukte der Excel Datei sind nachstehend beschrieben.

- Basierend auf der Excel Datei können die Stellenausschreibungen für das Shared-Service-Center in Budapest generiert werden.
- Weiterhin dient sie auch als Grundlage für die Erstellung der Arbeitsanweisungen aller 44 HR-Prozesse. Mithilfe dieser Excel Datei können hier 100 Manntage im Projektteam eingespart werden, da die Excel Datei alle dafür relevanten Daten enthält.
- Enthüllung von Personalüberdeckung oder -unterdeckung & Gewährleistung einer optimalen Personalbesetzung im SSC durch die Angabe der FTE-Anzahl für den aktuell in Ungarn ausgeführten Prozess und den standardisierten Prozess.
- Die vielseitige Verwendung der Excel Datei wirkt sich auch positiv auf das Change Management aus, da die länderspezifischen Projektteams aufgrund einmaliger Datenerhebung weniger Aufwand haben.
- Die Excel Datei ermöglicht es, einen transaktionalen Preis für jeden Prozess zu ermitteln. Dies verschafft Transparenz gegenüber dem internen Geschäftspartner und dient als Grundlage für kostenspezifische KPIs.
- Mit der Sicherstellung eines reibungslosen Tagesgeschäfts im Shared-Service-Center in 2021 können die Prozesszeiten des standardisierten Prozesses aktualisiert und folglich die tatsächlichen Effizienzgewinne in 2021 ermittelt werden.

### Fazit und Ausblick

In dieser Arbeit wurden die vier HR-Prozesse „Stellenausschreibung & Personalbeschaffung“, „Bewerberscreening & -auswahl“, „Angebotsaussprache & Vertragserstellung“ und „Generierung & Änderung von Planstellen“ empirisch analysiert.

Für die Analyse der vier zu untersuchenden, aktuellen und zukünftigen HR-Prozesse in Ungarn wurden insgesamt 13 Personaler aus der prozessausführenden Abteilung befragt. Die aktuell in Ungarn ausgeführten Prozesse wurden mittels Videoaufzeichnung und Befragung analysiert, wohingegen die zukünftigen Prozesse durch Analyse bereits implementierter Flussdiagramme der standardisierten Prozesse und Befragung ermittelt wurden. Die Prozessanalysen umfassten für jeden Prozessschritt eine Beschreibung, die Verantwortlichkeiten, verwendete Werkzeuge sowie Bearbeitungs- und systembedingte Wartezeiten. Daten zu den Kategorien „Kosten“, „Kompetenzen“ und „Volumen“ waren nur für den aktuellen Prozess in Ungarn erforderlich. Die erfassten Daten wurden in eine im Rahmen dieser Arbeit erstellten Excel Datei übernommen. Mit in der Datei programmierten Formeln werden aus diesen Daten das Einsparpotenzial einer Prozessstandardisierung berechnet und Prozessschritte, die Potenzial für Automatisierung bieten, identifiziert. Die gewonnenen Ergebnisse werden in der Datei sowohl auf Prozessebene als auch in einer prozessübergreifenden Ebene in dezidierten Tabellenteilen bzw. -blättern in einer für das Management geeigneten Form aufbereitet.

Auf Basis der im Rahmen der Masterarbeit analysierten vier HR-Prozesse konnten mithilfe der empirischen Untersuchung die Hypothesen 2 und 3 bestätigt werden. Hypothese 1 wird nicht aufrechterhalten, da die Kosteneinsparung für den Prozess „Generierung & Änderung von Planstellen“ nicht signifikant ist. Es ist jedoch davon auszugehen, dass bei der Analyse der restlichen 36 HR-Prozesse auch ein Prozess dabei sein wird, bei dem es zu keiner Kosteneinsparung durch Standardisierung kommt.

Zukünftig kann die Excel Datei für alle weiteren zu analysierenden HR-Prozesse sowie die zusätzlichen Länder genutzt werden. Zudem finden alle Beiprodukte der Excel Datei Anwendung, die weitere Nutzenvorteile für das Projektteam und teilweise weiteres Potenzial für Einsparungen bzw. Effizienzgewinne durch deren Realisierung bieten.