

Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration

**Handlungsempfehlungen zur Erstellung einer  
Machbarkeitsstudie über die Einführung des 3-Säulen-HR-  
Modells in Anlehnung an Dave Ulrich in Unternehmen**

vorgelegt an der

Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen am Rhein

im Fachbereich II Marketing und Personalmanagement

Studiengang MBA Human Resources Management

Katharina Dehn  
N5 11  
68161 Mannheim  
Email: [kdehn01@gmail.com](mailto:kdehn01@gmail.com)  
Matrikelnummer: 627018

Erstbetreuerin: Frau S. Unruh  
Zweitbetreuer: Prof. Mudra  
Abgabetermin: spätestens 31.07.2019

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	i
Abbildungsverzeichnis .....	v
Tabellenverzeichnis .....	ix
Abkürzungsverzeichnis .....	x
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung der Arbeit und die Motivation der Autorin .....	1
1.2 Methodik und Vorgehen .....	2
<b>2 Das 3-Säulen-HR-Modell in Anlehnung an Dave Ulrich .....</b>	<b>3</b>
2.1 Die Outside-in Perspektive nach Ulrich .....	3
2.2 Neues Rollenverständnis nach Ulrich .....	5
2.3 Das integrierte HR-Geschäftsmodell .....	7
2.3.1 Der Human Resources Business Partner (HR BP) .....	8
2.3.1.1 Aufgaben .....	8
2.3.1.2 Organisatorische Anbindung im Unternehmen .....	9
2.3.1.3 Kompetenzprofil eines HR BP .....	9
2.3.1.4 Unternehmensinterne Kunden .....	10
2.3.2 Das Human Resources Shared Service Center (HR SSC) .....	10
2.3.2.1 Aufgaben .....	10
2.3.2.2 Organisatorische Anbindung im Unternehmen .....	13
2.3.2.3 Kompetenzprofil eines HR SSC Mitarbeiters .....	14
2.3.2.4 Unternehmensinterne Kunden .....	15
2.3.3 Das Center of Expertise (CoE) .....	15

2.3.3.1 Aufgaben.....	15
2.3.3.2 Organisatorische Anbindung im Unternehmen .....	15
2.3.3.3 Kompetenzprofil eines CoE Mitarbeiters.....	15
2.3.3.4 Unternehmensinterne Kunden.....	16
2.3.4 Die HR Governance.....	16
2.4 Das HR-Service-Delivery-Maturity-Model .....	17
2.5 Nachteile eines integrierten HR-Geschäftsmodells.....	18
2.6 Zusammenfassung.....	19
<b>3 Erfolgsfaktoren, Erfolgsmessung und derzeitiger Stand der Umsetzung .....</b>	<b>20</b>
3.1 Erfolgsfaktoren .....	20
3.1.1 Identifizierung entscheidender Erfolgsfaktoren des 3-Säulen-HR-Modells in Anlehnung an Dave Ulrich .....	21
3.1.1.1 Herleitung entscheidender Erfolgsfaktoren.....	22
3.1.1.1.1 Herleitung entscheidender Erfolgsfaktoren: HR BP.....	22
3.1.1.1.2 Herleitung entscheidender Erfolgsfaktoren: HR SCC .....	23
3.1.1.1.3 Herleitung entscheidender Erfolgsfaktoren: CoE/Governance .....	24
3.1.1.2 Formulierung entscheidender Erfolgsfaktoren .....	25
3.1.1.3 Zusammenfassende Skizze .....	26
3.2 Erfolgsmessung .....	27
3.2.1 Instrumente .....	27
3.2.1.1 Kennzahlen .....	27
3.2.1.1.1 Der Business Competency Score (BCS).....	28
3.2.1.2 Prozessmanagement .....	33
3.2.1.2.1 Prozessanalyse .....	33

3.3 Derzeitiger Stand der Umsetzung nach Auswahl von bestimmten Studien.....	34
3.3.1 Recherche und Auswertung diverser Trendstudien .....	35
3.3.2 Durchführung einer quantitativ empirischen Blitzumfrage .....	37
3.4 Zusammenfassung.....	38
<b>4 Erklärung des Analyseinstruments „Machbarkeitsstudie“ .....</b>	<b>39</b>
4.1 Definition und Ziel .....	39
4.2 Verschiedene Arten der Machbarkeitsstudie .....	40
4.2.1 Technische Machbarkeitsstudie.....	40
4.2.2 Wirtschaftliche Machbarkeitsstudie .....	41
4.2.3 Zeitliche Machbarkeitsstudie.....	41
4.2.4 Organisatorische Machbarkeitsstudie .....	41
4.2.5 Kulturelle Machbarkeitsstudie .....	42
4.2.6 Rechtliche Machbarkeitsstudie .....	42
4.3 Bedeutung für HR .....	42
4.4 Zusammenfassung.....	44
<b>5 Prüfung der Machbarkeit.....</b>	<b>46</b>
5.1 Analyse des externen Unternehmensumfelds .....	46
5.1.1 DÖSTUP-Methode .....	46
5.1.2 Porters Fünf-Kräfte-Modell des Wettbewerbs .....	52
5.2 Analyse des internen Unternehmensumfelds .....	55
5.2.1 Auswahl besonders wichtiger Prüfungsbereiche .....	55
5.2.2 Machbarkeitsstudie über die Einführung des 3-Säulen-HR-Modells in Anlehnung an Dave Ulrich in Unternehmen.....	56
5.3 Qualitative Bewertung & Handlungsempfehlungen.....	61

5.3.1 Technischer Aspekt.....	61
5.3.2 Wirtschaftlicher Aspekt.....	64
5.3.3 Organisatorischer Aspekt .....	64
5.3.4 Kultureller Aspekt .....	69
5.4 Abschließende Bewertung .....	70
<b>6 Fazit &amp; kritische Würdigung .....</b>	<b>72</b>
<b>7 Anhang .....</b>	<b>74</b>
<b>8 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>98</b>
<b>9 Eidesstaatliche Erklärung .....</b>	<b>106</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1, **Seite 74**, „HR and Key Stakeholders“.

Quelle: Dave Ulrich, 2010, Seite 6.

Abbildung 2, **Seite 74**, „HR Roles in Building a Competitive Organization“

Quelle: nach Dave Ulrich, 1997, Seite 24

Abbildung 3, **Seite 75**, „HR Transformation: von der Administration zum Business-Partner“.

Quelle: Marcel Oertig, 2007, Seite 22

Abbildung 4, **Seite 75**, „How do you think your company benefits from your engagement?“.

Quelle: Oracle Corporation, 2015, Seite 9.

Abbildung 5, **Seite 76**, „The Business Model Canvas“.

Quelle: Osterwalder & Pigneur, 2010, Seite 44

Abbildung 6, **Seite 77**, „Integriertes Geschäftsmodell“.

Quelle: Oliver D. Doleski, 2014, Seite 15.

Abbildung 7, **Seite 8**, „Idealtypisches HR-Geschäftsmodell nach den drei Säulen von D.

Ulrich (1997) und Ergänzungen von Heidi Bösch und Matthias Mölleney“.

Quelle: Transformationales HRM von Bösch und Mölleney, Seite 108.

Abbildung 8, **Seite 78**, „Integriertes HR-Geschäftsmodell“.

Quelle: Oertig, 2007, Seite 24.

Abbildung 9, **Seite 79**, „Grundsätzlich gibt es vier Optionen für die organisatorische Anbindung des Business Partners. Vor- und Nachteile der Business Partner Anbindung“.

Quelle: Studie HR Business Partner. Theorie und Praxis. Sichtweisen und Perspektiven, 2006, Seite 47.

Abbildung 10, **Seite 11**, „Grundlegende Merkmale eines Shared Service Center.“

Quelle: Frank Wißkirchen, Outsourcing Projekte erfolgreich realisieren, Seite unbekannt, online abrufbar unter:

[https://www.brainguide.de/upload/publication/a3/lc10/30931776548b5c6546152f376510433f\\_1311535239.pdf](https://www.brainguide.de/upload/publication/a3/lc10/30931776548b5c6546152f376510433f_1311535239.pdf) (letzter Abruf: 10.06.2019).

Abbildung 11, **Seite 80**, „Wirtschaftliche Strukturen von Shared Service Centern“.

Quelle: Wolfgang Becker, 2008, Seite 38

Abbildung 12, **Seite 80**, „HR Service Delivery Maturity Model“.

Quelle: Blume, Patrick, in: Human Capital Management, 2006, Seite 69.

Abbildung 13, **Seite 22**, „Herleitung verschiedener entscheidender Erfolgsfaktoren: HR BP“

Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 14, **Seite 23**, „Herleitung verschiedener entscheidender Erfolgsfaktoren: HR SSC“.

Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 15, **Seite 24**, „Herleitung verschiedener entscheidender Erfolgsfaktoren: CoE/Governance-Funktion.“

Quelle: eigene Darstellung.

Abbildung 16, **Seite 28**, „Kennzahl Time to hire“.

Quelle: Eicherberg, Bursy, 2017, Seite 133.

Abbildung 17, **Seite 83**, „Einkommen in der deutschen Pharma industrie nach Position und Berufserfahrung im Jahr 2011 (in 1.000 Euro)“.

Quelle: „Statista“.

Abbildung 18, **Seite 34**, „Unterteilung der HR-Geschäftsprozesse“.

Quelle: Appel, Felisiak, 2016, Seite 30.

Abbildung 19, **Seite 84**, „Selbstbild HR Business Partner“.

Quelle: Claßen, M./Kern, D., 2006, Seite 11.

Abbildung 20, **Seite 84**, „Vergleich Einführung Businesspartner-Rolle und wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland“.

Quelle: PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2012, Seite 12.

Abbildung 21, **Seite 85**, „Aktueller Stand der HR-Transformation in Unternehmen“.

Quelle: PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2012, Seite 13.

Abbildung 22, **Seite 86 ff.**, „Derzeitiger Stand der Umsetzung des 3-Säulen-HR-Modells in Unternehmen (DACH-Region)“.

Quelle: eigene Darstellung mit Verwendung des Systems „Qualtrics“.

Abbildung 22.1, **Seite 89**, „Daten und Analyse: keine Implementierung des Modells“.

Quelle: eigene Darstellung mit Verwendung des Systems „Qualtrics“.

Abbildung 22.2, **Seite 90**, „Daten und Analyse: Implementierung des Modells“.

Quelle: eigene Darstellung mit Verwendung des Systems „Qualtrics“.

Abbildung 22.3, **Seite 91 f.**, „Daten und Analyse: Detaillierte Darstellung der Antwort Teilnehmer 1 aus Dienstleistungsbranche (mit implementiertem Modell in Anlehnung an Dave Ulrich)“.

Quelle: eigene Darstellung mit Verwendung des Systems „Qualtrics“.

Abbildung 22.4, **Seite 92 f.**, „Daten und Analyse: Detaillierte Darstellung der Antwort Teilnehmer 2 aus Finanz- und Versicherungsdienstleistung (mit implementiertem Modell in Anlehnung an Dave Ulrich)“.

Quelle: eigene Darstellung mit Verwendung des Systems „Qualtrics“.

Abbildung 22.5, **Seite 94 f.**, „Daten und Analyse: Detaillierte Darstellung der Antwort Teilnehmer 3 aus der Energiewirtschaft (mit implementiertem Modell in Anlehnung an Dave Ulrich)“.

Quelle: eigene Darstellung mit Verwendung des Systems „Qualtrics“.

Abbildung 22.6, **Seite 95 f.**, „Daten und Analyse: Detaillierte Darstellung der Antwort Teilnehmer 4 aus Luft- und Raumfahrt (mit implementiertem Modell in Anlehnung an Dave Ulrich)“.

Quelle: eigene Darstellung mit Verwendung des Systems „Qualtrics“.

Abbildung 23, **Seite 40**, „Ideeengenerierung und Filterungsprozess“.

Quelle: nach Strascheg, Russo et al., 2008, Seite 179.

Abbildung 24, **Seite 47**, „A PEST analysis of business schools“.

Quelle: Howard, 2007, Seite 11.

Abbildung 25, **Seite 53**, „Forces Driving Industry Competition“.

Quelle: Porter, 1980, Seite unbekannt.

Abbildung 26, **Seite 97**, „Exemplarische Kosten im Aufbau und Betrieb eines HR-SSC“.

Quelle: Appel, 2011, Seite 53.

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1, **Seite 6**, „Definition of HR Roles“.

Quelle: nach Dave Ulrich, Human Resources Champions, 1997, Seite 25.

Tabelle 2, **Seite 26**, „Zusammenfassende Skizze: Identifizierung verschiedener entscheidender Erfolgsfaktoren des 3-Säulen Modells in Anlehnung an Dave Ulrich“.

Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 3, **Seite 30**, „Kostenrechnung Personalfehlbesetzung“.

Quelle: eigene Darstellung und Rechnung. Inspiriert am Schema von May und Wehr, „So werden Fehlbesetzungen vermieden!“, Seite 7.

Tabelle 4, **Seite 32**, „Fiktives Beispiel Pharma Company XY, Geschäftsjahr 2017“.

Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 5, **Seite 32**, „Fiktives Beispiel Pharma Company XY, Geschäftsjahr 2018“.

Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 6, **Seite 48-52**, „DÖSTU(R)P 2019 und Auswirkungen auf HR“.

Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 7, **Seite 55**, „Auswahl an Prüfungsbereichen für Machbarkeitsstudie“.

Quelle: eigene Darstellung.

Tabelle 8, **Seite 56-61**, „Machbarkeitsstudie über die Einführung des 3-Säulen-HR-Modells in Anlehnung an Dave Ulrich in Unternehmen“.

Quelle: eigene Darstellung.

## Abkürzungsverzeichnis

ACD	Automatic Call Distribution
AG	Arbeitgeber
AN	Arbeitnehmer
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BBiG	Berufsbildungsgesetz
BCS	Business Competency Score
BPO	Business Process Outsourcing
BU	Business Unit (Geschäftseinheit)
CEO	Chief Executive Officer
CoE	Center of Expertise
CoS	Center of Scale
CTI	Computer Telephony Integration
d.h.	das heißt
DACH	Kunstwort für Deutschland (D), Österreich (A), Schweiz (CH)
DGFP e.V.	Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
eHR	Electronical Human Resources
ESS	Employee Self Service
FTE	Full Time Equivalent
GL	Geschäftsleitung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
HR	Human Resources
HR BP	Human Resources Business Partner
HR CRM	Human Resources Customer Relation Management
HR-IT	Human Resources Information Technology
HR SSC	Human Resources Shared Service Center
HRM	Human Resources Management
HRO	Human Resources Outsourcing
Hrsg.	Herausgeber
iOcTen	Name des integrierten Geschäftsmodells nach Oliver D. Doleski
IT	Information Technology
KI	Künstliche Intelligenz
KMU	Klein- und mittelständige Unternehmen

KPI	Key Performance Indicator
MiLoG	Mindestlohngesetz
ML	Machine Learning
MNC	Multinational Company
MSS	Manager Self Service
NABEG 2.0	Netzausbaubeschleunigungsgesetz 2.0
N/A	Not available (nicht vorhanden)
o.ä.	oder ähnliches
P&G	Procter & Gamble (Unternehmen)
PE	Personalentwicklung
PwC	PricewaterhouseCoopers (Unternehmen)
QuaChaG	Qualifizierungschancengesetz
ROI	Return on Investment
SGB	Sozialgesetzbuch
SE	Societas Europaea (Europäische Gesellschaft)
SLA	Service Level Agreement
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
u.a.	unter anderem
u.v.a.	und viele andere
UL-HR-Modell	3-Säulen-HR-Modell in Anlehnung an Dave Ulrich
USP	Unique Selling Proposition oder Unique Selling Point
§	Paragraph

# 1 Einleitung

## 1.1 Zielsetzung der Arbeit und die Motivation der Autorin

Die vorliegende wissenschaftliche Ausarbeitung analysiert das aus den 90er Jahren stammende 3-Säulen-HR-Modell in Anlehnung an Dave Ulrich (UL-HR-Modell).<sup>1</sup> Das Modell ist eine Organisationsform für das Human Resources Management in Unternehmen und soll zu mehr Effektivität und Effizienz führen. Es besteht aus einem HR Shared Service Center (vgl. [Kapitel 2.3.2](#)), der Rolle des HR Business Partners (vgl. [Kapitel 2.3.1](#)) und dem Center of Expertise (vgl. [Kapitel 2.3.3](#)). Gelegentlich findet man auch die Rolle der HR-Governance vor (vgl. [Kapitel 2.3.4](#)). Trotz des großen Bekanntheitsgrades ist das Modell in der Praxis weniger weit verbreitet als anzunehmen.<sup>2</sup>

Ziel der vorliegenden Ausarbeitung ist die Konzeption einer Machbarkeitsstudie, die 54 Fragen aus ausgewählten Prüfungsbereichen beinhaltet. Neben dem technischen Aspekt, werden Fragen zur wirtschaftlichen Machbarkeit, Organisation und Kultur im Unternehmen gestellt. Es soll geprüft werden, ob die Einführung des UL-HR-Modells zu empfehlen ist oder nicht. Die Studie ist so konzipiert, dass sich daraus qualitative Bewertungen sowie Handlungsempfehlungen über die Einführung ableiten lassen. Die Empfehlungen basieren auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, die in den theoretischen Ausarbeitungen detailliert ausgeführt werden. HR-Experten,<sup>3</sup> Fachkreise oder Entscheidungsträger sind eingeladen, ihr eigenes Unternehmen einem ersten Reality-Check zu unterziehen über die Einführung des Modells. Die vorliegende Arbeit richtet sich an alle Unternehmen, die grundsätzlich noch keine solche HR-Organisationsform eingeführt haben, aber mehr über das Modell erfahren möchten.<sup>4</sup>

Das Motiv zur Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zum UL-HR-Modell entstand aus dem grundlegenden Interesse an personalwirtschaftlicher Wertschöpfung sowie der großen Motivation einen praktischen Beitrag für Unternehmen zu leisten. Die Autorin kennt die Chancen und Herausforderungen des Modells aus dem eigenen Berufsalltag. Schon oft hat

---

<sup>1</sup> Hinweis: Für die bessere Lesbarkeit wird in dieser Ausarbeitung „UL-HR-Modell“ anstatt des ausführlichen Namens „3-Säulen-HR-Modells in Anlehnung an Dave Ulrich“ synonym verwendet. Außerdem fokussiert sich die vorliegende Ausarbeitung auf das Ursprungsmodell von Ulrich, welches 1997 entwickelt wird. Das erweiterte UL-HR-Modell wurde im Jahr 2005 vorgestellt. Aus dem „Administrative Expert“ wird der aufgewertete „Functional Expert“ und aus dem „Employee Champion“ wird der „Employee Advocate“ & „Human Capital Developer“. Die Rolle des „Leaders“ findet sich oft in der Governance wieder. Vgl. auch Ulrich, D./Brockbank, W., The HR Value Proposition, 2005, S. 201.

<sup>2</sup> Jochmann, W./Heuer, K., HR-Strategie und -Organisation 2017, 2017, 7-8, 11

<sup>3</sup> Hinweis: Für die bessere Lesbarkeit wird in dieser Ausarbeitung die männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen oder diversen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

<sup>4</sup> Ausnahme: Unternehmen, die die fünf genannten Kriterien aus [Kapitel 5.3](#) nicht erfüllen.

sie sich gefragt, wieso nicht mehr Unternehmen eine solche Organisationsform implementieren. Die Ausarbeitung einer Machbarkeitsstudie soll Unternehmen die Annäherung erleichtern und praktisch unterstützen.

## 1.2 Methodik und Vorgehen

Theoretische Grundlagen dienen der Veranschaulichung des Modells (vgl. [Kapitel 2](#)). Die Erkenntnisse zu den Ausführungen der Erfolgsfaktoren sind ausschlaggebend, um die Prüfungsbereiche der Machbarkeitsstudie festlegen zu können (vgl. [Kapitel 3](#)). Eine selbst initiierte Blitzumfrage mit HR-Experten gibt einen Einblick zum derzeitigen Stand der Umsetzung des Modells (vgl. [Kapitel 3.3.2](#)). Das Analyseinstrument „Machbarkeitsstudie“ sowie die Bedeutung für das Human Resources Management (HRM) wird anschließend näher vorgestellt (vgl. [Kapitel 4](#)). Das letzte Kapitel ([Kapitel 5](#)) widmet sich der intensiven Ausarbeitung einer Machbarkeitsstudie. Neben dem externen Unternehmensumfeld, welches umfassend zu analysieren und zu beschreiben ist, steckt die Machbarkeitsstudie die bereits genannten internen Prüfungsbereiche ab. Ziel ist die Ableitung klarer Handlungsempfehlungen über die Einführung des 3-Säulen-HR-Modells in Anlehnung an Dave Ulrich in Unternehmen.

## 2 Das 3-Säulen-HR-Modell in Anlehnung an Dave Ulrich

Das Dilemma um HR ist groß: die Einen reden von kompletter Abschaffung,<sup>5</sup> die Anderen schlagen vor, die Funktion nicht komplett abzuschaffen, aber den Finanzen in der Firma unterzuordnen.<sup>6</sup> Diese Vorschläge sind berechtigt, wenn HR nicht in der Lage ist einen Mehrwert für das Unternehmen zu generieren.<sup>7</sup> Um künftig die Erwartungen der Stake- und Shareholder erfüllen zu können, kann HR mit Hilfe der Organisationsform des UL-HR-Modells im Rennen um wirtschaftliche Höchstleistungen eine federführende Rolle einnehmen.<sup>8</sup> Ulrich gibt Antworten darauf, wie sich HR transformieren kann, um einen messbaren Beitrag zu leisten, zur Wertsteigerung des Unternehmens.<sup>9</sup> Eine Komplettsanierung des alten, verkrusteten HRM-Systems wird mit dem neuen Rollenmodell intendiert.<sup>10</sup>

### 2.1 Die Outside-in Perspektive nach Ulrich

Das UL-HR-Modell orientiert sich an der Outside-in Perspektive, d.h. externe Einflussfaktoren dienen als Grundlage für die Ausarbeitung von internen Aktionsplänen. Hierbei kann es sich z.B. um wirtschaftliche, technische oder demographische Herausforderungen handeln. Auch die Erwartungen externer Interessensgruppen, wie z.B. die der Aktionäre oder die der Gesellschaft, sind inkludiert.<sup>11</sup> Abbildung 1 im Anhang (S. 74) zeigt die fünf zentralen Stakeholder von HR, die im Folgenden näher beschrieben werden und durch Praxisbeispiele ergänzt sind.

#### Kunden (Customer)

##### Praxisbeispiel „Kundeninteresse“: Procter & Gamble Company

Der traditionsreiche US-Konsumgüterhersteller Procter & Gamble (P&G) ist mit einem Jahresumsatz von 65,1 Mio. \$ (2017)<sup>12</sup> ein Multimillionen-Unternehmen. „Das wichtigste Ziel von P&G ist es (...), Verbrauchern weltweit qualitativ hochwertige und nützliche Produkte zu bieten.“ Schon in den Jahren 1890-1945, sieht P&G als zentralen Erfolgsfaktor seine Produktinnovationen, die auf „einem tiefgreifenden Verständnis der

<sup>5</sup> Hammonds, K. H., Why we hate HR, 2005

<sup>6</sup> Charan, R., It's Time to Split HR, 2014

<sup>7</sup> Ulrich, D., Human resource champions, 1997, vii

<sup>8</sup> Ulrich, D., HR of the future: conclusions and observations, 1997, S. 175 und Ulrich, D./Ingham, J., Building better HR departments, 2016

<sup>9</sup> Ulrich, D., Human resource champions, 1997, S. 24

<sup>10</sup> Sattelberger, T., Research Report, 2015, S. 83

<sup>11</sup> Ulrich, D./Brockbank, W., The HR Value Proposition, 2005, S. 2 und Ulrich, D. u. a., The New HR Competencies: Business Partnering from the Outside-In, 2011, S. 4 und Ulrich, D./Brockbank, W., The HR Value Proposition, 2005, S. 2

<sup>12</sup> Procter & Gamble, 2017 Annual Report, 2017, S. 2

Verbraucherbedürfnisse“ basieren und die „P&G durch seinen bahnbrechenden Marktforschungsansatz erspürt hatte.“<sup>13</sup>

#### Praxisbeispiel „Kunde als Produktdesigner“: AlnaturA Produktions- und Handels GmbH

Mit einem Umsatz von 761 Mio. € (Geschäftsjahr 2015/2016) positioniert sich die Bio-Supermarktkette AlnaturA (AlnaturA Produktions- und Handels GmbH), „getreu der Unternehmensmission *Beste Bio-Qualität in ästhetischer Anmutung zum günstigsten Preis sowohl als Qualitäts- als auch Preisführer*“.<sup>14</sup> Das Unternehmen bindet Kunden aktiv in die Produktentwicklung ein. „Online können unsere Kunden Feedback zu den AlnaturA Produkten geben: so bietet unsere Produktdatenbank eine Bewertungsoption, die positive und kritische Rückmeldungen für jeden sichtbar macht. Auf Facebook werden neue Produkte bis zu 1.200 Mal kommentiert und geteilt.“<sup>15</sup>

Kunden- und Marktforschung ist ein zentraler Bestandteil der Erfolgsgeschichte von P&G und AlnaturA. Neben der Qualität eines Produktes beeinflussen auch andere umweltpsychologischen Einflussfaktoren eine Kaufentscheidung (z.B. das Auftreten des Servicepersonals).<sup>16</sup> Nach der outside-in Perspektive kann folgende Annahme abgeleitet werden: um Mehrwert zu generieren, kann HR interne Recruiting- und Trainingsmaßnahmen auf Kundenwünsche abstimmen. Direkte Kundenbefragungen geben Aufschluss über das Kaufverhalten. Nach Ulrich sollen Investitionen in HR die Kundenzufriedenheit steigern und das Unternehmen profitabler machen.<sup>17</sup>

#### Investoren (Investors):

Eine weitere Kundengruppe sind die Investoren. Sie erwarten einen hohen Return on Investment (ROI) in der (Konzern-) Bilanz.<sup>18</sup> Die Bilanz enthält nicht nur materielle, sondern auch immaterielle Vermögensgegenstände. Damit ist z.B. der Ruf des Unternehmens, der Mitarbeiterstamm oder der Kundenkreis gemeint.<sup>19</sup> Infolgedessen kann HR direkten Einfluss auf die Rentabilität haben, indem HR interne Maßnahmen aus den immateriellen Vermögensgegenständen ableitet.

<sup>13</sup> Procter & Gamble, Geschichte - Highlights, S. 3

<sup>14</sup> AlnaturA Produktions- und Handels GmbH, Jahresabschluss Geschäftsjahr, 2016

<sup>15</sup> AlnaturA Produktions- und Handels GmbH, Nachhaltigkeitsbericht 2017/18, 2018, S. 31

<sup>16</sup> Gröppel-Klein, A./Germelmann, C. C., „Der Kunde ist König“, 2010, S. 32 und Zeithaml, V. A., Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value, 1988

<sup>17</sup> Ulrich, D., Are we there yet?, 2010, S. 5 f.

<sup>18</sup> Ulrich, D., Are we there yet?, 2010, S. 6

<sup>19</sup> Ebd.

### Praxisbeispiel „immaterielle Vermögenswerte“: SAP SE

Der Softwarekonzern SAP SE mit Sitz in Walldorf ist Deutschlands wertvollstes Unternehmen nach Börsenwert im Jahr 2018.<sup>20</sup> Der Bilanzposten der immateriellen Vermögenswerte ist entscheidend für wirtschaftlichen Erfolg. „Nicht bilanzierte (immaterielle) Vermögenswerte bilden die Grundlage für unseren gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg.“<sup>21</sup>

### Gesellschaft (Community):

Die Gesellschaft zählt zu einer weiteren Kundengruppe von HR. Über wohltätige Zwecke kann sich ein Unternehmen für das Gemeinwohl einsetzen und einen guten Arbeitgeber aufbauen.<sup>22</sup> Arbeitgeber benötigen nicht nur auf dem Markt eine Unique Selling Proposition (USP), sondern auch in ihrem Auftritt als attraktiver Arbeitgeber.<sup>23</sup>

### Manager und Mitarbeiter (Employee and Line Manager):

Die letzte Kundengruppe sind die Manager und Mitarbeiter in einem Unternehmen. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in einem Unternehmen.

## 2.2 Neues Rollenverständnis nach Ulrich

Das Human Resources Management durchläuft einen Rollenwechsel. Die Aufgaben von HR beschränken sich nicht mehr nur auf administrative Sachbearbeitung. Stattdessen rücken strategische und konzeptionelle Aufgaben immer mehr in den Vordergrund (vgl. Abbildung 3, Anhang, Seite 75). Durch eine Verlagerung der Ressourcen kann HR effektiver und effizienter arbeiten.<sup>24</sup> Im neuen Rollenverständnis nach Ulrich unterscheidet man die folgenden verschiedenen Rollen (vgl. Tabelle 1, Seite 6 und Abbildung 2 im Anhang, Seite 74):

<sup>20</sup> PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Europas Top 100, 2018, S. 3

<sup>21</sup> SAP SE, Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2016 bis zum 31.12.2016, 2017

<sup>22</sup> Ulrich, D., Are we there yet?, 2010, S. 6

<sup>23</sup> Bösch, H./Mölleney, M., Transformational HRM - Personalarbeit neu denken, 2018, S. 34

<sup>24</sup> Sattelberger, T., Research Report, 2015, S. 83

Role/Cell	Deliverable/Outcome	Metaphor	Activity
Management of Strategic Human Resources	Executing strategy	<b>Strategic Partner</b>	Aligning HR and business strategy: “organizational diagnosis”
Management of Firm Infrastructure	Building an efficient infrastructure	<b>Administrative Expert</b>	Reengineering organization processes: „shared services“
Management of Employee Contribution	Increasing employee commitment and capability	<b>Employee Champion</b>	Listening and responding to employees: “providing resources to employees”
Management of Transformation and Change	Creating a renewed organization	<b>Change Agent</b>	Managing transformation and change: “ensuring capacity for change”

Tabelle 1: „Definition of HR Roles“. Hervorhebungen durch die Verfasserin. Quelle: nach Dave Ulrich, Human Resources Champions, 1997, Seite 25.

Die vier Rollen spiegeln verschiedene Ebenen wider: Strategie, Operation, Prozess und Mitarbeiter. HR ist somit auf allen Unternehmensebenen vertreten und kann Einfluss auf verschiedene Bereiche haben.<sup>25</sup>

Strategischer Berater (Strategic Partner): Als Strategic Partner ist HR dafür verantwortlich, dass sich unternehmerische Aktivitäten in der Personalstrategie wiederfinden. Die Personalstrategie ist die Übersetzung der Unternehmensstrategie in HR-Prioritäten und -Ziele.<sup>26</sup> Ein hohes Maß an unternehmerischem und strategischem Verständnis ist gefordert.<sup>27</sup> Wenn die Unternehmensstrategie und die HR-Strategie aufeinander abgestimmt sind, dann kann ein Unternehmen flexibel auf dynamische Komplexitäten reagieren. Zudem erhöht sich die Kundenzufriedenheit, da sich in der Personalstrategie

<sup>25</sup> Ulrich, D., Human resource champions, 1997, S. 25

<sup>26</sup> Ulrich, D./Ingham, J., Building better HR departments, 2016, S. 130 und Ulrich, D., Human resource champions, 1997, S. 27

<sup>27</sup> Scholz, C., Personalmanagement, 2014, S. 212 f.

auch die Kundengewinnungsstrategie widerspiegelt. Interne Weiterbildungs- und Trainingsangebote für Mitarbeiter sind abhängig von den Business Needs.<sup>28</sup>

Administrativer Experte (Administrative Expert): Der administrative Experte gestaltet personalwirtschaftliche Prozesse durch Standardisierung und dem Einsatz von neuen Technologien rentabel.<sup>29</sup> Abbildung 3 (Seite 75) zeigt die Verlagerung von Administration zu mehr strategischem Fokus.

Mitarbeitercoach (Employee Champion): Der Employee Champion kennt die Alltagssorgen, Ängste und Wünsche der Mitarbeiter. Entsprechende Maßnahmen werden in Abstimmung mit dem Betriebsrat implementiert, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Ziel ist die Steigerung des Mitarbeiterengagements,<sup>30</sup> um die finanzielle Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu vergrößern.<sup>31</sup> Das Ergebnis der Oracle „Simply Talent“ Studie (2015) zeigt, dass 61% der engagierten Mitarbeiter produktiver sind, im Vergleich zu nicht engagieren Mitarbeitern (vgl. Anhang, Abbildung 4, Seite 75).<sup>32</sup>

Veränderungsmanager (Change Agent): Dynamische Komplexitäten stellen Führungskräfte zunehmend vor neue Herausforderungen. Der Veränderungsmanager führt das Unternehmen durch den Wandel.<sup>33</sup>

## 2.3 Das integrierte HR-Geschäftsmodell

Das integrierte HR-Geschäftsmodell basiert auf der Idee von Dave Ulrich<sup>34</sup> und weist den Aufgaben direkt verschiedenen Rollenträgern zu.<sup>35</sup> So findet sich z.B. der „Strategic Partner“ und „Change Agent“ in der Rolle des HR BP wieder. Der „Administrative Expert“ wird hingegen vom HR SSC ausgeführt. Abbildung 7 (vgl. Seite 8) zeigt wie der Aufbau in der Praxis aussehen kann. Die gewählte Version stammt von Bösch und Mölleney (2018). Das Original (vgl. Anhang Abbildung 8, Seite 78) stammt von Oertig (2006). Ein Exkurs zum Thema „Geschäftsmodelle“ gibt einen tieferen Einblick in die Thematik (vgl. Exkurs 1, Anhang, S. 76-77).

<sup>28</sup> Ulrich, D., Human resource champions, 1997, S. 26

<sup>29</sup> Oertig, M., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2007, S. 21 f.

<sup>30</sup> Eine einheitliche Definition des Begriffs „Engagement“ ist in der Literatur nicht zu finden. Der Gallup Engagement Index Deutschland (Deutschlands renommierteste Studie zu Arbeitsplatzqualität) definiert „Mitarbeiterengagement“ als emotionale Bindung des Mitarbeiters zum Arbeitsgeber, vgl. auch: Nink, M., Engagement Index Deutschland 2016, 2016

<sup>31</sup> Ulrich, D., Human resource champions, 1997, S. 29 f.

<sup>32</sup> Oracle Corporation, Oracle Simply Talent: A Western European Perspective, 2015, S. 6–9. Anmerkung: Leider gibt die Studie keine Auskunft darüber, welche HR-Organisationsform die jeweiligen Unternehmen haben, in der die Befragten arbeiten.

<sup>33</sup> Ulrich, D., Human resource champions, 1997, S. 30 f.

<sup>34</sup> Bösch, H./Mölleney, M., Transformational HRM - Personalarbeit neu denken, 2018, S. 107 und Ulrich, D./Ingham, J., Building better HR departments, 2016

<sup>35</sup> Oertig, M., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2007, S. 27

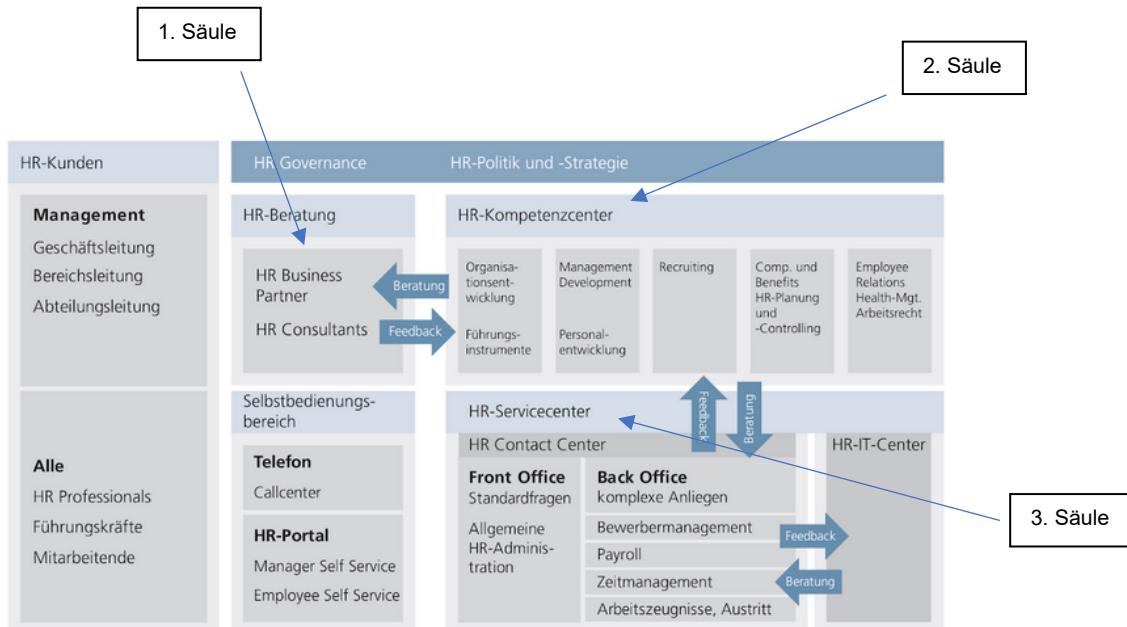


Abbildung 7: „Idealtypisches HR-Geschäftsmodell nach den drei Säulen von D. Ulrich (1997) und Ergänzungen von Heidi Bösch und Matthias Mölleney“ (Pfeile mit Beschriftungen sind von der Autorin hinzugefügt worden). Quelle: Transformationales HRM von Bösch und Mölleney, Seite 108.

### 2.3.1 Der Human Resources Business Partner (HR BP)

#### 2.3.1.1 Aufgaben

Der HR BP berät Führungskräfte in allen personalwirtschaftlichen Fragen. Er ist strategischer Partner und führt das Unternehmen durch den Wandel. Die Aufgaben orientieren sich im Sinne der outside-in Perspektive (vgl. [Kapitel 2.1](#)) nach den jeweiligen Geschäftsbedürfnissen und den Interessen der Linie. Zudem ist der HR BP für das Performance-Management von Führungspositionen verantwortlich.<sup>36</sup> Individuelle Laufbahnplanungen, Workshops, Seminare oder e-Learnings sollen High Potentials fördern, motivieren und an das Unternehmen binden.

Der HR BP stellt nicht nur eine wichtige Bindestelle zum Liniенmanagement dar, sondern auch zum CoE und HR SSC. Der HR BP ist dafür verantwortlich, dass alle HR-Ressourcen optimal genutzt und eingesetzt werden. Er bindet z.B. CoE-Expertenvissen in den Auftrag der Linie ein, um innovative HR-Lösungen anzubieten.<sup>37</sup> Der HR BP kann seine Rolle erst

<sup>36</sup> Oertig, M./Abplanalp, C., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2006, S. 25 f.

<sup>37</sup> Ebd.

dann bestmöglich ausführen, wenn ihn das HR SSC durch die Abnahme von administrativen Tätigkeiten entlastet.<sup>38</sup>

### 2.3.1.2 Organisatorische Anbindung im Unternehmen

Der HR BP kann je nach Unternehmensstruktur an verschiedenen Stellen in der Matrix angesiedelt sein.<sup>39</sup> Abbildung 9 im Anhang (Seite 79) zeigt verschiedene Optionen.

Das integrierte HR-Geschäftsmodell sieht die Ansiedlung des HR BP im HR-Bereich vor. Der HR BP ist dem Business gleichgestellt und weder fachlich noch disziplinarisch unter- oder übergeordnet. Es existiert keine Reporting Line zum Business. Diese Anbindung macht den HR BP unabhängig<sup>40</sup> und folgt dem Gedanken von Ulrich, der den HR BP als starken, autonomen Performer sieht.<sup>41</sup> Die Ansiedlung des HR BP im HR-Bereich ist zu empfehlen. Nichtsdestotrotz ist die Nähe zum Business und die faktische Einbindung in die Kernaktivitäten des Unternehmens weiterhin zu garantieren. Die Ausrichtung der personalwirtschaftlichen Maßnahmen nach der outside-in Perspektive ist der Treiber für HR-Erfolg.<sup>42</sup> Vor der Einführung des UL-HR-Modells können Job Enrichments oder Job Rotations in die Geschäftseinheiten einen integralen Bestandteil des Kompetenztrainings für Personaler darstellen.

Ein klar festgelegtes Zielsystem mit Jahres- oder Projektzielen (Contracting) erleichtert nicht nur die Zusammenarbeit mit dem HR BP.<sup>43</sup> Zielerreichungsanalysen sind als Wegweiser für künftige Entscheidungen zu sehen.<sup>44</sup>

### 2.3.1.3 Kompetenzprofil eines HR BP

Um die Aufgaben auszuführen, benötigt der HR BP verschiedene Kompetenzen.<sup>45</sup> Die Literatur bestätigt, dass eine Rolle nur so gut ausgeführt werden kann, wie der Mitarbeitende qualifiziert ist.<sup>46</sup> Die Entwicklung von Kompetenzen ist nicht nur für die Ausführung des aktuellen Jobs notwendig, sondern auch um in Zukunft den Anforderungen gerecht werden zu können.<sup>47</sup>

---

<sup>38</sup> Sattelberger, T., Research Report, 2015, S. 91 und Ulrich, D., What's Right in HR, 2017, S. 3

<sup>39</sup> Claßen, M./Kern, D., Studie HR Business Partner, 2006, S. 46 f.

<sup>40</sup> Oertig, M., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2007, S. 27

<sup>41</sup> Ulrich, D., Human resource champions, 1997, viii

<sup>42</sup> Ulrich, D., A new Mandate for Human Resources, 1998, S. 124–126

<sup>43</sup> Oertig, M./Abplanalp, C., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2006, S. 25 f.

<sup>44</sup> Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, 1966, S. 28

<sup>45</sup> Oertig, M./Abplanalp, C., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2006, S. 13

<sup>46</sup> Ebd., Seite 38

<sup>47</sup> Ulrich, D., Are we there yet?, 2010, S. 7 und Ulrich, D., What's Right in HR, 2017, S. 3

Das Anforderungsprofil eines HR BP enthält folgende Fähigkeiten:<sup>48</sup>

- Strategische und konzeptionelle Fähigkeiten
- Hohes Businessverständnis und betriebswirtschaftliches Know-how
- Allgemeine Kenntnisse Changemanagement/Projektmanagement
- Hohe Sozialkompetenz und Integrität
- Exzellente Kommunikationsfähigkeiten
- Netzwerkkompetenz

Ein Programm für die Kompetenzentwicklung des HR BP enthält folgende Trainingsmodule:

- Verständnis über das HR-Rollenmodell & systemische Beratung
- Veränderungen erkennen & gestalten
- Veränderungen begleiten & verankern.<sup>49</sup>

Im Sinne von Ulrich kann dem Programm ein Modul zu allgemeinen Unternehmenszielen und -strategien hinzugefügt werden. Das Verständnis an ökonomischen Gesamtzusammenhängen sowie Verständnis über aktuelle HR-Trends und Herausforderungen sind außerdem wichtige Kompetenzen.

### 2.3.1.4 Unternehmensinterne Kunden

Zu den Kunden des HR BP zählen die Geschäfts-, Bereichs- und Abteilungsleitung eines Unternehmens (vgl. auch Abbildung 7, Seite 8).<sup>50</sup>

### 2.3.2 Das Human Resources Shared Service Center (HR SSC)

#### 2.3.2.1 Aufgaben

Das Shared Service Center fasst alle operativen HR Tätigkeiten zentral zusammen, die standardisiert werden können. Es handelt sich um ein transaktionsbasiertes „Center of Scale“ (CoS).<sup>51</sup> Ziel sind Kosteneinsparungen, die durch Skaleneffekte realisiert werden. Die Qualität der Services soll gleichbleibend hoch bleiben. Der Ansatz ist dienstleistungsorientiert. Angebot und Nachfrage wird vom Kunden bestimmt („Service on

---

<sup>48</sup> Oertig, M./Abplanalp, C., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2006, S. 38–40

<sup>49</sup> Ebd.

<sup>50</sup> Ebd., Seit 26

<sup>51</sup> Reinmann, A./Möller, K., Shared Services für Controlling-Prozesse, 2013, S. 8

Demand“). In der Praxis findet man oft die Administration, Payroll oder Recruitment in HR SSC wieder.<sup>52</sup> Abbildung 10 bildet die Besonderheiten eines SSC ab.

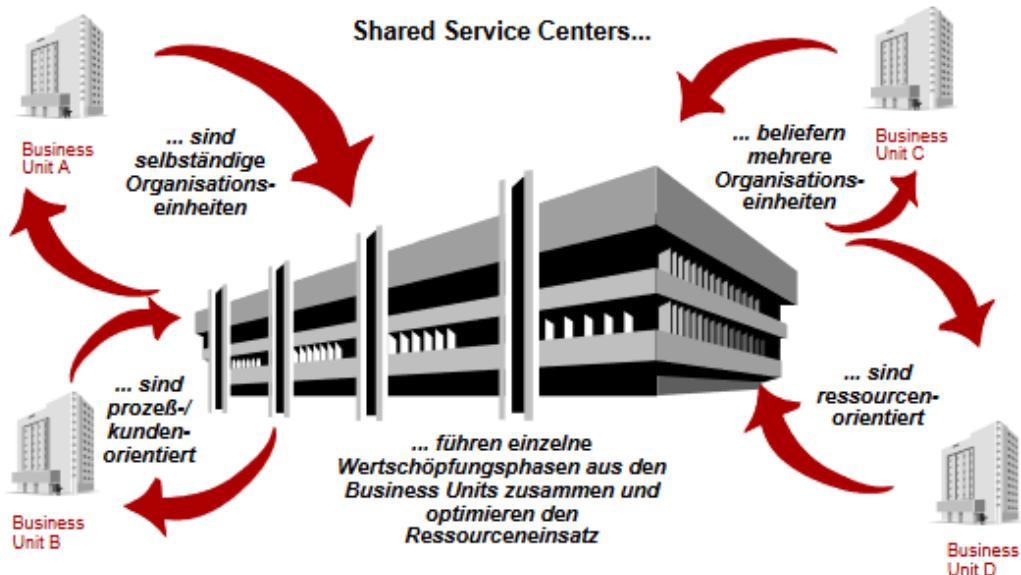


Abbildung 10: „Grundlegende Merkmale eines Shared Service Center.“ Quelle: Frank Wißkirchen, Outsourcing Projekte erfolgreich realisieren, Seite unbekannt.

**Selbstständige Organisationseinheiten:** Die wirtschaftliche und oft auch rechtliche Selbstständigkeit zeichnet das SSC aus. Verschiedene Bausteine können nach dem Marktprinzip in die Organisation integriert werden. Die Autonomie führt zu einer hohen Akzeptanz im Unternehmen.<sup>53</sup>

**Belieferung der Business Units:** Die Belieferung der Services orientiert sich nicht an regionalen Grenzen. Je nach Unternehmensbedürfnissen ist der Aufbau mehrerer HR SSC möglich.<sup>54</sup> Dies kann z.B. der Fall sein, wenn Multinational Companies (MNC) durch ihre internationalen Standorte verschiedene Zeitzonen abdecken müssen.

**Prozess- und Kundenorientierung:** Unterziel eines HR SSC ist das Zusammenlegen der Prozesse in ähnlich ablaufender Form. Durch die Identifikation und Definition von

<sup>52</sup> Oertig, M./Abplanalp, C., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2006, S. 22-23 und Appel, W./Felišiak, W., HR-Servicemanagement, 2016, S. 15

<sup>53</sup> Wißkirchen, F., Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren, 1999, S. 79–111

<sup>54</sup> Ebd.

standardisierten Prozessen können Prozessfehlerquellen aufgedeckt werden. Als Dienstleister beliefert HR die dezentralen Business Units mit HR-Produkten.<sup>55</sup>

**Ressourcen- und Wertschöpfungsorientierung:** Oberziel eines HR SSC ist es, Kosten zu sparen und qualitativ hochwertige Services anzubieten.<sup>56</sup> Dies gelingt durch einen optimalen Ressourceneinsatz.<sup>57</sup> Um die Effektivität zu steigern, sollte das strategische Ziel eines HR SSC die Umwandlung von gebundenen in flüchtige Dienstleistungen sein.<sup>58</sup> Flüchtige Dienstleistungen sind raumgebunden, personenungebunden und sachungebunden.<sup>59</sup>

Das Service Center ist in zwei Bereiche aufgeteilt: das HR Contact Center und das HR-IT Center. Das HR Contact Center besteht aus verschiedenen Leveln. Sobald der Mitarbeiter seine Anfrage auf Service Level 0 über HR Self Services<sup>60</sup> nicht selbstständig bearbeiten kann, wird das Contact Center kontaktiert. Der HR Service Center Agent stellt im Front Office auf Service Level 1 den Single Point of Contact für den Mitarbeiter dar. Anfragen, Beschwerden oder Bestellungen werden im Inbound-Center aufgenommen.<sup>61</sup> HR Service Agents (Level 1) und HR Spezialisten (Level 2) übernehmen eine Anfrage, wenn diese vom jeweils unteren Level nicht ausgeführt werden könnte. Das Service Level 3 steht als finale Instanz zur Verfügung. In der Praxis gelangen lediglich 1% aller Tickets auf diese Stufe.<sup>62</sup> Im Backoffice werden komplexe Tickets bearbeitet. Backoffice Mitarbeiter haben keinen direkten Kundenkontakt. Die Zusammenarbeit zwischen Front- und Backoffice ist ausschlaggebend für den Erfolg eines HR SSC. Eine strikte Trennung zwischen den beiden Bereichen sollte vermieden werden.<sup>63</sup> Über Coffee Corner Sessions, Town Hall Meetings oder Job Rotation kann ein regelmäßiger Austausch zwischen den beiden Offices stattfinden.

Das HR-IT Center stattet das Service Center mit der neuesten Technologie aus. Als Supporteinheit garantiert HR-IT nicht nur den reibungslos technischen Ablauf, sondern spielt auch in der Überwachung der Service Level Agreements (SLA) eine große Rolle.<sup>64</sup> Die

---

<sup>55</sup> Wißkirchen, F., Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren, 1999, S. 79–111

<sup>56</sup> Appel, W./Felisiak, W., HR-Servicemanagement, 2016, S. 18

<sup>57</sup> Wißkirchen, F., Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren, 1999, S. 79–111

<sup>58</sup> Appel, W., Aus Kosten werden Services - Ansätze zur Leistungsverrechnung im HR-SSC, 2011, S. 8

<sup>59</sup> Reichwald, R./Möslein, K., Wertschöpfung und Produktivität von Dienstleistungen?, 1995, S. 25–27

<sup>60</sup> Führungspositionen wenden sich an MSS (Manager Self Service), Mitarbeiter wenden sich an das ESS (Employee Self Service).

<sup>61</sup> Mitarbeiter des Outbound-Center kontaktieren den Kunden gezielt, z.B. bei After-Sales Abwicklungen.

<sup>62</sup> Oertig, M./Abplanalp, C., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2006, S. 24

<sup>63</sup> Appel, W./Felisiak, W., HR-Servicemanagement, 2016, S. 28 f.

<sup>64</sup> Oertig, M./Abplanalp, C., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2006, S. 24 f.

Automatic Call Distribution Anlage (ACD)<sup>65</sup> und die Computer Telephony Integration (CTI)<sup>66</sup> sind integraler Bestandteil des HR-IT Center.<sup>67</sup>

Neben Front- und Backoffice ist die Fertigungssteuerung im HR SSC ein entscheidender Erfolgsfaktor. Sie steuert die Qualität über Prozess- und Qualitätsmanagement<sup>68</sup> und geht somit einher mit dem Aufbau eines funktionierenden HR Customer Relationship Management Tool (HR CRM Tool), welches die Kunden-Lieferanten-Beziehung analysiert.<sup>69</sup>

### 2.3.2.2 Organisatorische Anbindung im Unternehmen

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen dem funktionalen, multifunktionalen und Stand-Alone-SSC.<sup>70</sup>

Funktionales SSC: Das funktionale SSC deckt einen bestimmten Funktionsbereich im Unternehmen ab (z.B. Finance, HR oder Controlling). Mehrere SSC werden aufgebaut, die sich an verschiedenen Standorten befinden können. Die Gestaltung ganzheitlicher Prozesse wird ermöglicht, da Schnittstellen zu anderen nahen Funktionen aufeinander abgestimmt werden können.

Multifunktionales SSC: Das multifunktionale SSC deckt verschiedene Funktionsbereiche an einer zentralen Stelle ab. Die Kunden können eine zentrale Anlaufstelle für verschiedene Anliegen kontaktieren.

Stand-Alone-SSC: Das Stand-Alone-SSC ist vom Leistungsportfolio aufgebaut wie das multifunktionale SSC. Der Unterschied liegt darin, dass das Stand-Alone-SSC wirtschaftlich und rechtlich unabhängig vom Mutterkonzern ist. Als eigenständige Tochtergesellschaft kann das Stand-Alone-SSC HR-Produkte einfacher extern vermarkten. Die rechtliche und wirtschaftliche Autonomie ermöglicht nicht nur die Gestaltungen eigener Tarifregelungen für das SSC, sondern auch eine Standortwahl in einem Niedriglohnland. Dies führt zu Kosteneinsparungen.

Außerdem unterscheidet man in der monetären Steuerung zwischen dem Profit-Center, wo die Steuerung über marktübliche Preise über SLA's geregelt ist und dem Cost-Center, wo

---

<sup>65</sup> Dieses technische Instrument teilt alle eingehenden Anrufe nach einem bestimmten Rhythmus an alle HR SSC Front-Office Mitarbeiter auf.

<sup>66</sup> Dieses technische Instrument macht es möglich, den Anrufer direkt zu identifizieren. D.h. alle personenbezogenen Mitarbeiterdaten, aber auch offene Abwicklungsprozesse, werden dem HR SSC Mitarbeiter direkt in einer Historie auf dem Bildschirm angezeigt.

<sup>67</sup> Appel, W./Felisiak, W., HR-Servicemanagement, 2016, S. 26–28

<sup>68</sup> Ebd., S. 29

<sup>69</sup> Ebd., S. 26

<sup>70</sup> Dressler, S., Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring, 2007, S. 52

die Steuerung über ein vorgegebenes Gemeinkostenbudget gesteuert wird.<sup>71</sup> Abbildung 11 im Anhang (Seite 80) gibt einen Überblick über die verschiedenen Ausgestaltungsformen.

Die organisatorische Anbindung hängt von den unternehmensindividuellen Charakteristika ab. Das Stand-Alone-SSC kombiniert mit einem Profit-Center scheint jedoch die vielversprechendste Variante. Der Einbau von Marktelementen erschafft einen Marktdruck, den man sonst aus der freien Wirtschaft kennt. Dies motiviert die HR SSC Mitarbeiter.<sup>72</sup>

### 2.3.2.3 Kompetenzprofil eines HR SSC Mitarbeiters

Um die Rolle kompetent auszuführen, benötigt der HR SSC Mitarbeiter verschiedene Qualifikationen. Das Anforderungsprofil eines HR SSC Mitarbeiters<sup>73</sup> enthält folgende Fähigkeiten:<sup>74</sup>

- Exzellente Kommunikationsfähigkeiten
- Hohes Kundeninteresse, Dienstleistungsorientierung
- Generalistisches Know-how im HR-Bereich für HR Service Center Agents, fundiertere Kenntnisse im HR-Fachbereich für HR-Spezialisten
- Zuverlässige Arbeitsweise und gewissenhafte Bearbeitung der Datenerfassung
- Lösungsorientierte Arbeitsweise
- Lust am Lernen und Weiterbildung

In der Literatur ist kein Trainingsprogramm für das Profil eines HR SSC Mitarbeiters wiederzufinden. Da der Erfolg des HR-Modells jedoch drei funktionierende Säulen voraussetzt,<sup>75</sup> ist die Entwicklung eines Trainingsprogramms wichtig. Das Programm könnte folgende Module beinhalten:

- Unternehmensziele und -strategie sowie aktuelle Herausforderungen der Branche kennen, Verständnis von betriebswirtschaftlichen Gesamtzusammenhängen
- Verständnis zum HR-Rollenmodell & Training über die Grundlagen der Service- und Kundenorientierung sowie Kommunikationskompetenz
- Verständnis und Analyse von transaktionsbasierten HR-Prozessen und deren Auswirkung auf die Wertschöpfungskette im Unternehmen
- Ausführung qualitativ exzellenter und effektiver HR Prozesse

---

<sup>71</sup> Appel, W./Felisiak, W., HR-Servicemanagement, 2016, S. 23 f. und Prof. Dr. Dr. Becker, Wolfgang, Gestaltung von Shared Service Centern in internationalen Konzernen, 2008, S. 38 f.

<sup>72</sup> Wißkirchen, F., Shared Services Organisationen (Teil 1), 2002

<sup>73</sup> Hier: HR SSC Mitarbeiter von Level 1 und 2.

<sup>74</sup> Oertig, M./Abplanalp, C., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2006, S. 28–30

<sup>75</sup> Sattelberger, T., Research Report, 2015, S. 90

#### 2.3.2.4 Unternehmensinterne Kunden

Alle Mitarbeiter im Unternehmen sind Kunden des HR SSC. Die Kostenverantwortlichen der BU sind als zahlender Kunde nicht zu vergessen (vgl. Abbildung 7, Seite 8).

#### 2.3.3 Das Center of Expertise (CoE)

##### 2.3.3.1 Aufgaben

Im Center of Expertise (CoE) wird HR Know-how und Expertenwissen gebündelt. Das CoE ist in der Regel eine eigene Einheit. Aufgabe eines CoE ist es, innovative und kundenorientierte HR-Produkte zu entwickeln, die auch extern vermarktet werden können.<sup>76</sup>

Das CoE wird bei Unternehmensprojekten durch den HR BP aktiv eingebunden. Das CoE stellt eine Schnittstelle zum HR SSC und zum HR BP dar. Hinweis: Es ist nicht unüblich, dass in besonders großen Unternehmen ein eigenes CoE für die Shared Service Center Organisation implementiert ist. Dieses bezieht sich dann auf die besonderen HR SSC spezifischen Fragestellungen.<sup>77</sup>

##### 2.3.3.2 Organisatorische Anbindung im Unternehmen

Die HR-Experten haben keinen direkten Kundenkontakt. Die organisatorische Anbindung ist aus diesem Grund nicht festgelegt und kann unternehmensindividuell umgesetzt werden.

##### 2.3.3.3 Kompetenzprofil eines CoE Mitarbeiters

Um die Rolle kompetent auszuführen, benötigt der HR-Experte verschiedene Kompetenzen.

Das Anforderungsprofil beinhaltet folgende Fähigkeiten:<sup>78</sup>

- Hohe Fachkompetenz im HR Aufgabenbereich
- Umfassendes Projektmanagement Know-how und Changemanagement Know-how
- Exzellente konzeptionelle und methodische Fähigkeiten
- Fähigkeit ein Netzwerk aufzubauen (z.B. zu anderen Kompetenzzentren)

In der Literatur ist kein Trainingsprogramm für das Profil eines CoE Mitarbeiters wiederzufinden. Da der Erfolg des UL-HR-Modells jedoch drei funktionierende Säulen voraussetzt,<sup>79</sup> ist die Entwicklung eines Trainingsprogramms wichtig. Das Programm könnte folgende Module beinhalten:

---

<sup>76</sup> Appel, W./Felisiak, W., HR-Servicemanagement, 2016, S. 49 und Reinmann, A./Möller, K., Shared Services für Controlling-Prozesse, 2013, S. 8 und 17

<sup>77</sup> Oertig, M./Abplanalp, C., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2006, S. 25–28

<sup>78</sup> Ebd., S. 25–35

<sup>79</sup> Sattelberger, T., Research Report, 2015, S. 90

- Tiefgreifendes Verständnis von Unternehmenszielen und -strategien sowie aktuelle Herausforderungen der Branche kennen, betriebswirtschaftliches Verständnis über wirtschaftliche, soziale, ökologische und gesellschaftliche Gesamtzusammenhänge
- Verständnis zum HR-Rollenmodell & umfangreiches Training im HR Projektmanagement sowie Lerneinheiten zu Kommunikationskompetenz
- Modul „Risk Assessment“ (Risikoanalyse) zur frühzeitigen Identifikation/Bewertung von Risiken und Chancen
- Modul „Innovative HR-Produktentwicklung“ und Modul „Digitales HR“
- Marketingmodul sowie interne und externe Vermarktung

### 2.3.3.4 Unternehmensinterne Kunden

Nicht nur der HR BP, sondern alle Mitarbeiter des Unternehmens können als Kunden des CoE identifiziert werden.

### 2.3.4 Die HR Governance

Das Dreisäulenmodell umfasst in der Praxis häufig noch die Rolle der HR-Governance. Als Führungs- und Aufsichtsfunktion legt die HR-Governance den Rahmen aller personalwirtschaftlichen Aktivitäten fest.<sup>80</sup> Wie bereits in [Fußnote 1](#) erwähnt, ist Ulrich der Ansicht, dass sich die Governance in der Rolle des HR-Leaders des erweiterten Modells widerspiegelt. Es kommt oft zu Überlappungen zwischen dem CoE und der Governance-Funktion. Eine Trennung der beiden Funktionen würde nur in dem Fall Sinn ergeben, wenn die Governance globale Steuerungsaufgaben übernehmen und das CoE eigenständig national oder regional arbeitet.<sup>81</sup> Schweikert und Jantz (2012) definieren den Begriff *Corporate Governance* wie folgt: „Unter dem Begriff Corporate Governance ist die verantwortungsvolle Unternehmensführung mit dem Ziel der Wahrung und des Managements legitimer Interessen aller relevanter Stakeholder zu verstehen. Dabei geht es zum einen um die Sicherstellung legalen Handelns des Unternehmens und seiner Mitarbeiter und zum anderen um die Übernahme gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung für die unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen mit dem Ziel, bei den relevanten Stakeholdern Vertrauen in das Unternehmen zu generieren und dieses Vertrauen langfristig zu erhalten.“<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> Hilb, M./Oertig, M., HR Governance, 2010, S. 20 und Oertig, M./Abplanalp, C., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2006, S. 26

<sup>81</sup> Appel, W./Felisiak, W., HR-Servicemanagement, 2016, S. 12

<sup>82</sup> Schweikert, C./Jantz Maximilian, Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße - eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse, 2012, S. 8

## 2.4 Das HR-Service-Delivery-Maturity-Model

Ein „Maturity Check“ ist ein Werkzeug, das den Reifegrad eines Prozesses mit Hilfe von Experteninterviews analysiert. Ziel ist die effizientere Gestaltung der Organisation.<sup>83</sup> Das HR-Service-Delivery-Maturity-Model evaluiert den Reifegrad einer Personalabteilung mit dem Ziel, personalwirtschaftliche Prozesse effizienter zu gestalten. Handlungsempfehlungen können aus den Ergebnissen abgeleitet werden.<sup>84</sup>

Man unterscheidet zwischen fünf Reifegraden: HR-Funktion, HR-Produktdefinition, Service Level Agreements, Shared Service Center, Business Process Outsourcing (BPO)/stabiles Netzwerk (vgl. Anhang, Abbildung 12, Seite 80). Um einen nächsten Reifegrad zu erreichen, müssen alle Kriterien der jeweiligen Stufe erfüllt sein.<sup>85</sup>

**HR-Funktion:** HR ist eine Supporteinheit und interner Dienstleister. Die Organisation ist als Cost-Center mit Gemeinkostenbudget aufgebaut. Qualität steht im Vordergrund. Zielvereinbarungen sind schriftlich festgehalten. KPI's fehlen.<sup>86</sup>

**HR-Produktdefinition:** HR entwickelt ein Produktportfolio. Standardisierungsversuche werden unternommen. Kennzahlen machen möglich, HR Leistung zu messen und transparent darzustellen. Als kundenorientierter Dienstleister stimmt HR das Angebot auf die Nachfrage ab.<sup>87</sup>

**Service Level Agreements (SLA):** SLA's regeln die Preise zwischen Käufer und Verkäufer. Ab diesem Reifegrad entsteht eine transparente Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen den Parteien.<sup>88</sup> Ein HR CRM-Tool analysiert die Beziehungen und ermöglicht einen Einblick in das Kundenverhalten. Dave Ulrich nennt die Messung von Personalarbeit als einen entscheidenden Erfolgsfaktor für das UL-HR-Modell.<sup>89</sup>

**Shared Service Center (SSC):** Prozesse werden durch das Zusammenlegen dezentraler Einheiten in einem HR SSC standardisiert. Skaleneffekte ermöglichen Kosteneinsparungen. Die Qualität der Services bleibt gleichermaßen hoch.<sup>90</sup> Ab diesem Reifegrad ist der Aufbau eines Profit-Center mit integrierten Marktelementen zu empfehlen (vgl. [Kapitel 2.3.2](#)).

---

<sup>83</sup> Appel, W./Felisiak, W., HR-Servicemanagement, 2016, S. 102

<sup>84</sup> Das Modell ist nicht empirisch belegt wird aber aufgrund seiner Relevanz zur Thematik bearbeitet.

<sup>85</sup> Blume, P., Human Capital Management, 2006, S. 68–84

<sup>86</sup> Ebd., S. 70 f.

<sup>87</sup> Ebd.

<sup>88</sup> Ebd.

<sup>89</sup> Ulrich, D., Measuring Human Resources: an overview of practice and a prescription for results, 1997, S. 303 und S. 317–318

<sup>90</sup> Blume, P., Human Capital Management, 2006, S. 72–74

**Business Process Outsourcing (BPO)/stabiles Netzwerk:** Dienstleistungen werden an einen externen Provider ausgelagert. Meistens geht das Unternehmen eine langjährige Partnerschaft mit dem externen Anbieter ein. SLA's bilden die Grundlage einer gelungenen Zusammenarbeit.<sup>91</sup> Die Abhängigkeit zum Outsourcing-Partner führt jedoch zwangsläufig zu weniger Flexibilität. Über *Change Request Verfahren* kann ein Unternehmen nachträglich Änderungen im Vertrag mit dem BPO-Partner vornehmen. Diese Verfahren sind allerdings sehr kostenaufwändig und können nicht erfahrene BPO-Partner schnell ruinieren.<sup>92</sup>

## 2.5 Nachteile eines integrierten HR-Geschäftsmodells

Wenn auch gleich das 3-Säulen-Modell in Anlehnung an Dave Ulrich eine vielversprechende HR-Organisationsform darstellt, birgt das Modell auch verschiedene Herausforderungen.

Fehlende Kompetenzentwicklung der HR Mitarbeiter: Das Modell beruht auf der Annahme, dass das Human Resources Management einen zentralen Wertbeitrag im Unternehmen leistet.<sup>93</sup> Hierfür benötigen die Personaler verschiedene Kompetenzen (vgl. [Kapitel 2.3.1.3, 2.3.2.3, 2.3.3.3](#)). Investitionen in den Bereich der Personalentwicklung sind zwangsläufig unumgänglich.<sup>94</sup> Das Human Resources Management sichert sich die unternehmensweite Akzeptanz durch souveränes Auftreten.<sup>95</sup> Wenn das Führungsgremium nicht in die Kompetenzentwicklung der HR-Mitarbeiter investiert, dann erweist sich die Einführung des Modells als schwierig.

Kritische Unternehmensgröße: Die Trennung von strategischen Aufgaben und der Administration ist charakteristisch für das Modell. Um eine Trennung vornehmen zu können, setzt dies ein bestimmtes Unternehmensvolumen voraus.<sup>96</sup> Das Modell eignet sich demnach nicht für jedes Unternehmen. Klein- und mittelständige Unternehmen (KMU) und Start-ups können nicht in vollem Umfang von der Organisationsform profitieren. Synergien entstehen in der Regel ab einer Unternehmensgröße von etwa 3'000 Mitarbeitern.<sup>97</sup>

Spannungsfelder: Das Modell steht im Spannungsfeld zwischen Massenprozessen und Individualität.<sup>98</sup> Es gibt per se keinen persönlichen Kontakt zwischen dem HR SSC und dem

<sup>91</sup> Blume, P., Human Capital Management, 2006, S. 74–77

<sup>92</sup> Hermes, H.-J./Schwarz, G., Outsourcing, 2005, S. 19

<sup>93</sup> Bösch, H./Mölleney, M., Transformational HRM - Personalarbeit neu denken, 2018, S. 107

<sup>94</sup> Ulrich, D., A new Mandate for Human Resources, 1998, S. 133

<sup>95</sup> Sattelberger, T., Research Report, 2015, S. 83–90

<sup>96</sup> Bösch, H./Mölleney, M., Transformational HRM - Personalarbeit neu denken, 2018, S. 107

<sup>97</sup> Die Literatur legt eine Standardgröße von etwa 3'000 Mitarbeitern fest, vgl. DGFP Praxispapiere, HR Shared Service Center, 2015, S. 20. Sicherlich gibt es Möglichkeiten verschiedene Ausprägungen des UL-HR-Modells auch in kleineren Unternehmen zu realisieren. Auf Grund des begrenzten Umfangs der vorliegenden Arbeit, übernimmt die Autorin jedoch die von der DGFP vorgeschlagene Standardgröße mit etwa 3'000 Mitarbeitern.

<sup>98</sup> Oertig, M., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2007, S. 24

Mitarbeiter. Die Gefahr von zunehmender Anonymität entsteht. Eine Gegenmaßnahme stellen „HR meets Employee“-Kampagnen dar, welche einen persönlichen Kontakt zu HR ermöglichen.

Unklare Gestaltungsparameter: Es hat gravierende Folgen, wenn die Gestaltungsparameter nicht eindeutig definiert sind (z.B. keine klare Rollenverteilung im Human Resources Management).<sup>99</sup> Eine interne HR-Schattenorganisation entwickelt sich schleichend und führt zu Chaos und Überforderung. Schriftlich festgehaltene HR-Rollenprofile minimieren das Risiko.

## 2.6 Zusammenfassung

In [Kapitel 2](#) der vorliegenden Arbeit konnte gezeigt werden, dass die Ökonomisierung des Personalwesens mit Hilfe des UL-HR-Modells gelingen kann. Als HR Business Partner arbeitet HR strategisch mit der Geschäftsleitung zusammen und führt das Unternehmen durch den Wandel (vgl. [Kapitel 2.3.1](#)). Das HR SSC garantiert schnelle und qualitativ hochwertige Prozesse bezüglich aller administrativen Tätigkeiten konzernweit (vgl. [Kapitel 2.3.2](#)). Unterstützt durch das CoE, wo wertvolles HR-Wissen gebündelt wird, kann HR Wissensmanagement betreiben und faktisch in Geschäftsprojekte eingebunden werden (vgl. [Kapitel 2.3.3](#)). Die HR Governance als Führungs- und Steuerungsinstrument garantiert, dass die HR-Strategie und -politik, die Unternehmenswerte und -normen unterstützt sind (vgl. [Kapitel 2.3.4](#)). Jede genannte Rolle ist wertschöpferisch und trägt dazu bei, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Die Übersetzung der Unternehmensziele in HR-Prioritäten, die Kommunikation zwischen den einzelnen HR-Rollen, sowie die Kompetenzentwicklung der HR-Mitarbeiter ist auf allen Ebenen ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

---

<sup>99</sup> Appel, W./Felisiak, W., HR-Servicemanagement, 2016, S. 278

### **3 Erfolgsfaktoren, Erfolgsmessung und derzeitiger Stand der Umsetzung**

#### **3.1 Erfolgsfaktoren**

Die Identifikation von entscheidenden Erfolgsfaktoren im externen Unternehmensumfeld beeinflusst das Geschäftsmodell und somit Managemententscheidungen auf allen organisatorischen Ebenen.<sup>100</sup> Die Erfolgsfaktoren variieren, je nach Branche oder Umfeld. Bei der Analyse handelt es sich um ein Instrument aus der Branchenanalyse, also der Untersuchung des externen Umfelds.<sup>101</sup> Beispiel: der entscheidende Erfolgsfaktor eines Tankstellenbetreibers ist der Besitz von Kraftstoff. Wenn z.B. Öl knapp wird, muss der Tankstellenbetreiber sein Geschäftsmodell weiterentwickeln. Die Knappheit des Öls beeinflusst somit die Managemententscheidung des Tankstellenbetreibers.

**Exkurs 2:** Der ehemalige McKinsey Manager Ohmae erlebt eine besondere Begegnung auf einem Flug durch die USA. Die Erzählung spielt später eine wichtige Rolle bei der Identifizierung der entscheidenden Erfolgsfaktoren des UL-HR-Modells.

„Als ich im vergangenen Jahr in den USA unterwegs war, saß ich auf einem Flug neben dem Chef eines der größten Unternehmen der Holzindustrie des Landes. Ich dachte mir, ich könnte im Verlauf des fünfstündigen Fluges etwas Nützliches lernen, und so fragte ich: „Welches sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren in der Holzbranche?“ Zu meinem Erstaunen antwortete er wie aus der Pistole geschossen: „Der Besitz von großen Waldflächen und die Maximierung von deren Ertrag.“ Auf den ersten dieser beiden Faktoren kann man vergleichsweise einfach reagieren: Man kauft Waldland. Aber der zweite Punkt erforderte eine zusätzliche Erläuterung. Daher stellte ich sofort eine zweite Frage: „Welche Variable muss man steuern, um den Ertrag einer bestimmten Fläche zu maximieren?“ Mein Sitznachbar antwortete: „Die Baum-Wachstumsrate ist die entscheidende Variable. In der Regel beeinflussen zwei Faktoren das Wachstum: die Sonnenscheinmenge und die Wassermenge. Mein Unternehmen hat nur wenige Waldflächen, in denen es beides gibt. In Arizona und Utah, um nur ein Beispiel zu nennen, bekommen wir genug Sonnenschein aber nur wenig Wasser, und daher wachsen die Bäume nur langsam. Wenn wir die Bäume in diesen Staaten ausreichend mit Wasser versorgen könnten, dann könnten wir sie in weniger

<sup>100</sup> Der Begriff „entscheidende Erfolgsfaktoren“ wird von Chuck Hofer und Dan Schendel (1977) geprägt. Vgl. auch: Hofer, C. W./Schendel, D., Strategy formulation, 1977, S. 77

<sup>101</sup> Grant, R. M., Moderne strategische Unternehmensführung, 2014, S. 101

als 15 Jahren ernten statt in 30, wie es jetzt der Fall ist. Mit dem wichtigsten Projekt, das wir derzeit am Laufen haben, versuchen wir herauszufinden, wie wir das erreichen können.“

Ich war beeindruckt, dass dieser Firmenchef wusste, wie er eine entscheidende Geschäftsstrategie zu entwickeln hatte. Ich steuerte daher meine eigenen Überlegungen bei: „Im umgekehrten Fall, wenn es genügend Wasser, aber unzureichend Sonnenschein gibt - beispielsweise am Unterlauf der Columbia River [im US-Bundesstaat Washington] -, sind wahrscheinlich Düngemittel ein entscheidender Faktor, um das Wachstum zu beschleunigen, und die Wahl von Baumsorten, die nicht viel Sonnenschein brauchen.“

Nachdem wir binnen Minuten den Rahmen für unser folgendes Gespräch festgelegt hatten, verbrachte ich den Rest eines langen und nützlichen Fluges damit, von ihm im Detail zu erfahren, wie die einzelnen Faktoren berücksichtigt wurden“.<sup>102</sup>

### 3.1.1 Identifizierung entscheidender Erfolgsfaktoren des 3-Säulen-HR-Modells in Anlehnung an Dave Ulrich

Das vorliegende Kapitel widmet sich der Identifikation der entscheidenden Erfolgsfaktoren des UL-HR-Modells. Im ersten Schritt liegt der Fokus auf der Herleitung<sup>103</sup> der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Anschließend folgt die Formulierung. Jede Säule des Modells wird einzeln analysiert.

Hinweis: Die Identifikation beruht auf der Annahme, dass das Modell als multifunktionales oder Stand-Alone-Modell aufgebaut ist, kombiniert mit einem Profit-Center (vgl. [Kapitel 2.3.2.1](#)). Je nach Aufbau variieren die entscheidenden Erfolgsfaktoren.<sup>104</sup> Zudem wird das CoE und die Governance nicht getrennt analysiert. Die Annahmen basieren auf den theoretischen Befunden aus [Kapitel 2](#). Die Herleitungen werden als horizontales Organigramm dargestellt, bei dem die Größe der verschiedenen Einheiten nicht relevant ist. Außerdem werden die Formulierungen nicht nach dem ökologischen Prinzip, sondern nach dem Maximin-Prinzip aufgestellt, um den größtmöglichen Nutzen darzustellen.

<sup>102</sup> Grant, R. M., Moderne strategische Unternehmensführung, 2014, S. 102. Anmerkung: der Text gibt einen Teil der deutschen Übersetzung von Robert M. Grant wieder. Das englische Original Kenichi Ohmae (1982) befindet sich im Anhang: vgl. Exkurs 2, Seite 20-21.

<sup>103</sup> Inspiriert an Grant's Vorgehensweisen zur allgemeinen „Identifizierung entscheidender Erfolgsfaktoren“. Man orientiert sich an zwei Leitfragen: 1. Was wünschen sich die Kunden? 2. Was muss getan werden, um das Wertversprechen einhalten zu können?, vgl. auch: Grant, R. M., Moderne strategische Unternehmensführung, 2014, S. 101–103

<sup>104</sup> Ertl, C. u. a., Wirtschaftlichkeit und Controlling von SSC in der öffentlichen Verwaltung, 2014, S. 22

### 3.1.1.1 Herleitung entscheidender Erfolgsfaktoren

#### 3.1.1.1.1 Herleitung entscheidender Erfolgsfaktoren: HR BP

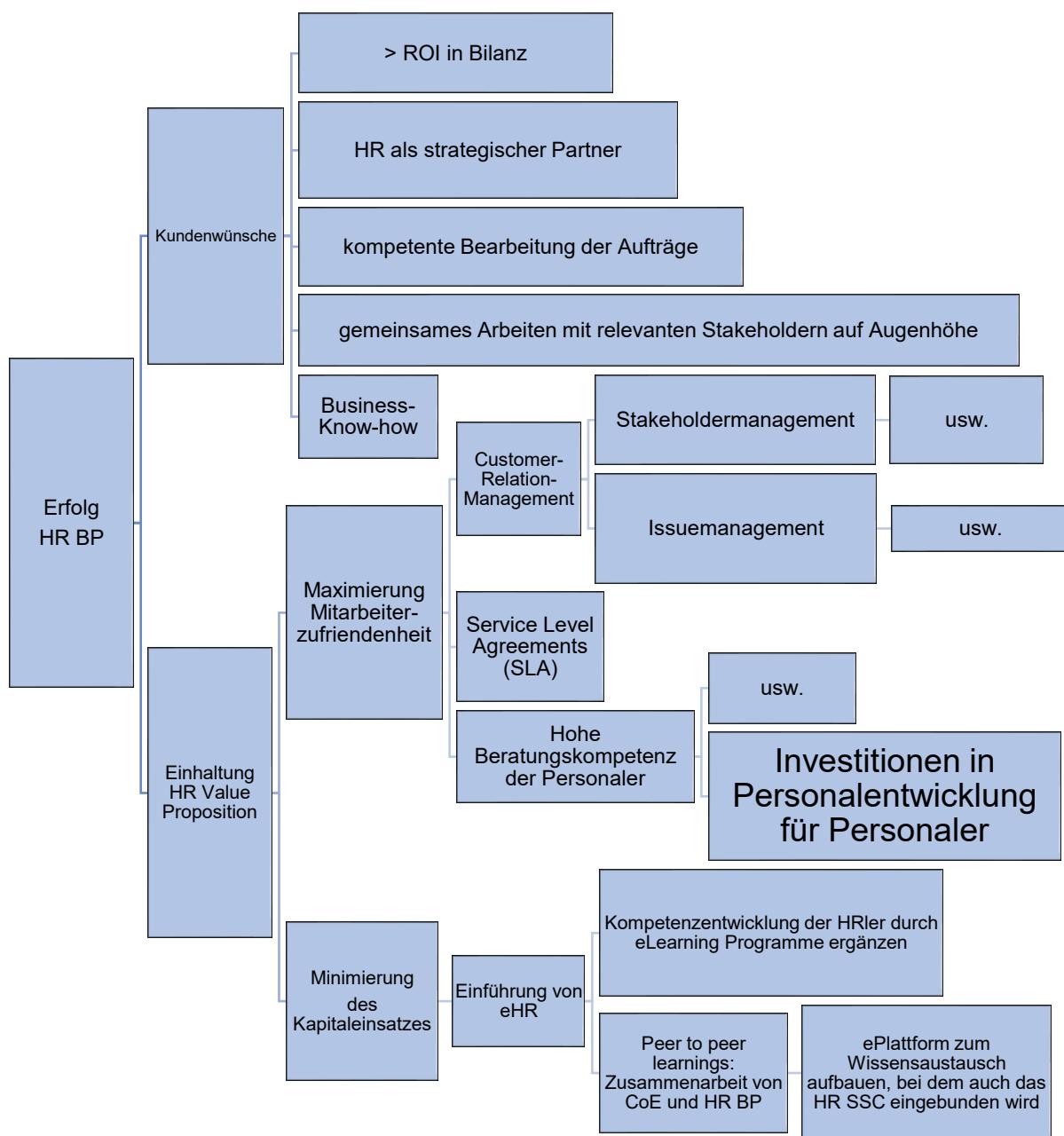


Abbildung 13: „Herleitung verschiedener entscheidender Erfolgsfaktoren: HR BP“.

Quelle: eigene Darstellung.

### 3.1.1.1.2 Herleitung entscheidender Erfolgsfaktoren: HR SCC

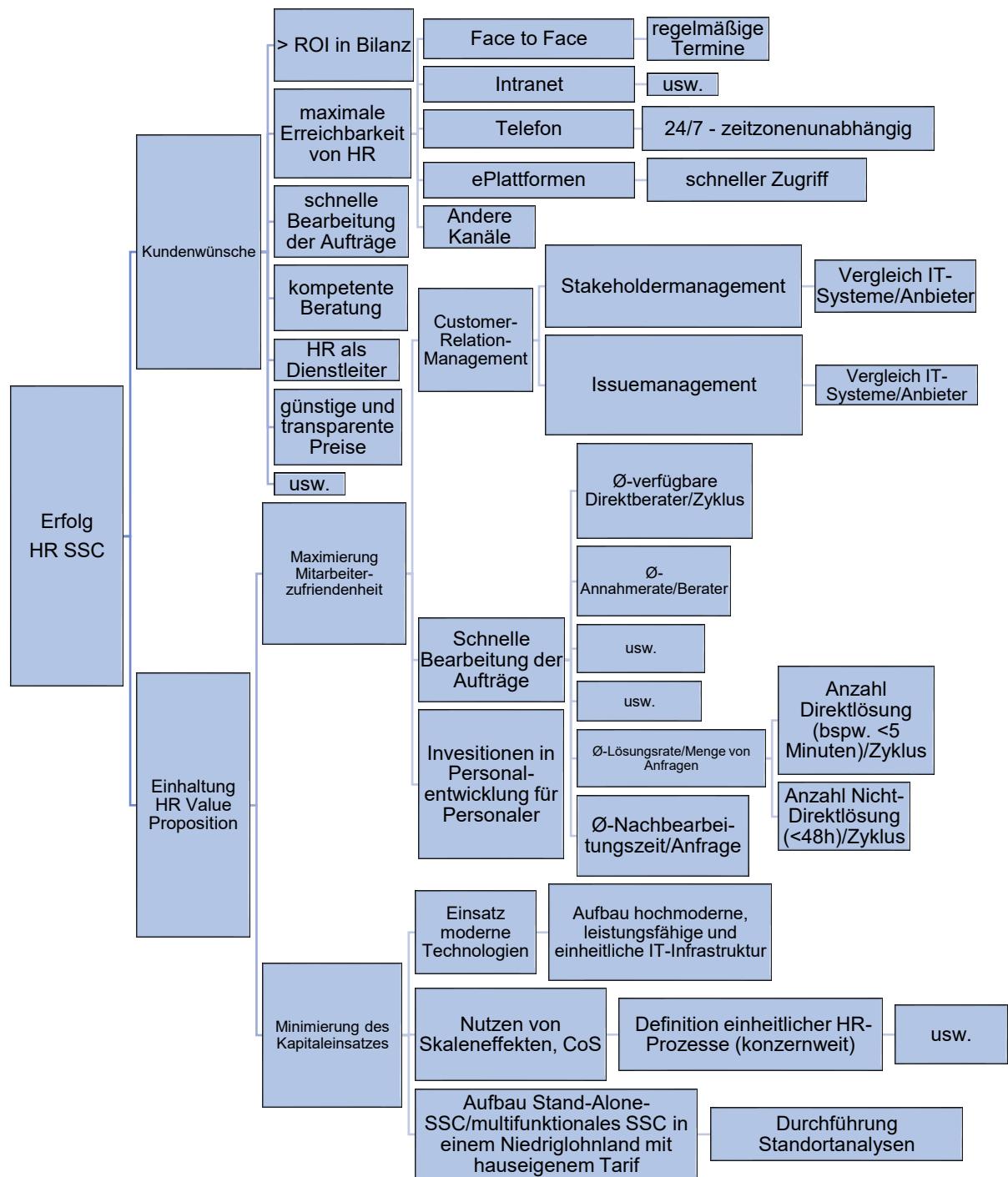


Abbildung 14: „Herleitung verschiedener entscheidender Erfolgsfaktoren: HR SSC“.

Quelle: eigene Darstellung.

### 3.1.1.1.3 Herleitung entscheidender Erfolgsfaktoren: CoE/Governance

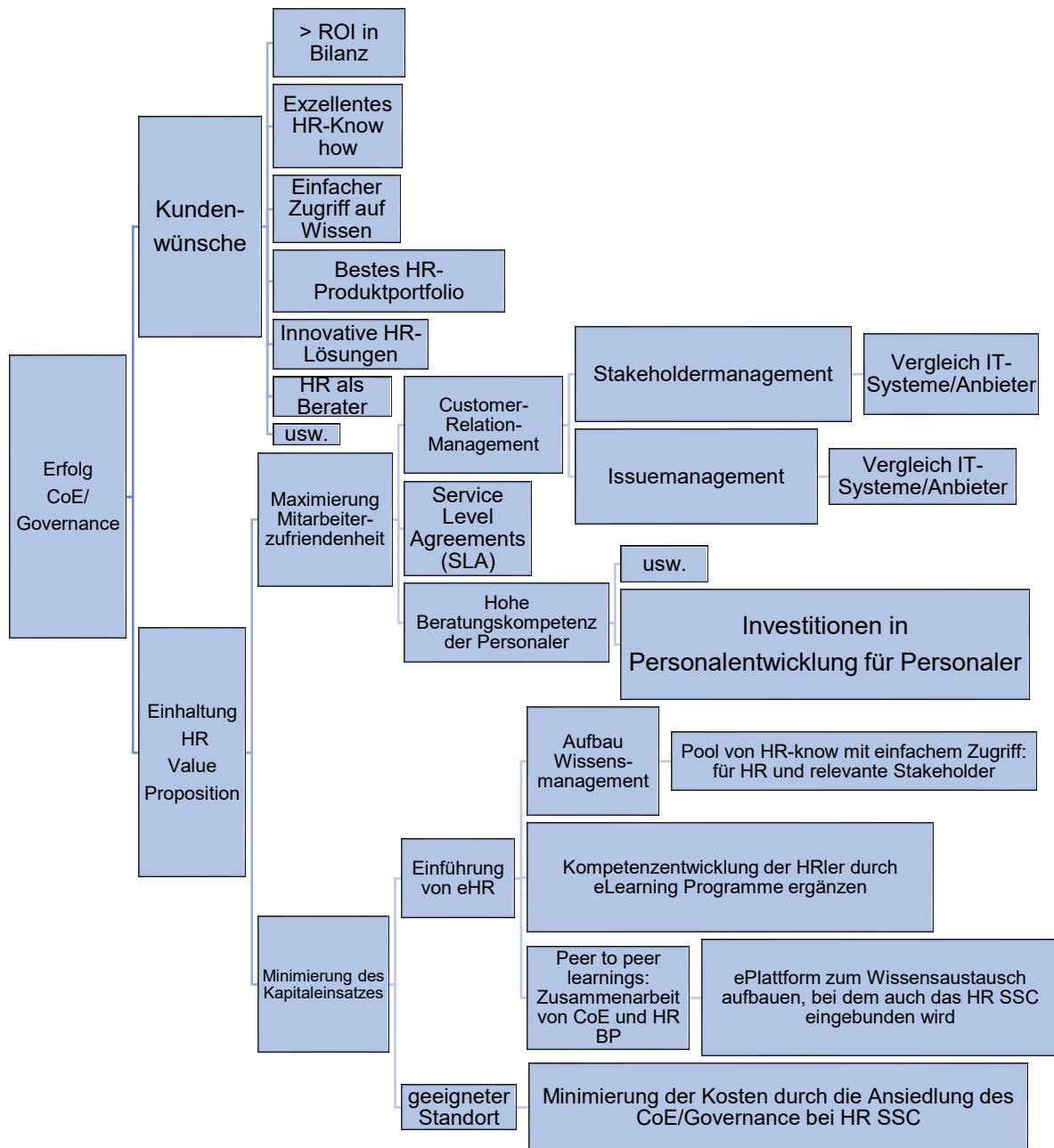


Abbildung 15: „Herleitung verschiedener entscheidender Erfolgsfaktoren: CoE/Governance“.

Quelle: eigene Darstellung.

### 3.1.1.2 Formulierung entscheidender Erfolgsfaktoren

Die Formulierung der entscheidenden Erfolgsfaktoren orientiert sich an Ohmae's Vorgehensweise (vgl. [Kapitel 3.1](#)). Außerdem werden die Formulierungen nicht nach dem ökologischen Prinzip, sondern nach dem Maximin-Prinzip aufgestellt, um den größtmöglichen Nutzen darzustellen.

HR BP: Aus Abbildung 13 (Seite 22) lässt sich die Annahme ableiten, dass der entscheidende Erfolgsfaktor die maximale Beratungskompetenz des Führungsgremiums zu geringen Preisen ist. Die Anzahl an Aufträgen wird durch die Kompetenz des HR BP beeinflusst<sup>105</sup> sowie der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen HR-Rollen und der Leistungsverrechnung über SLA's.

HR SSC: Aus Abbildung 14 (Seite 23) lässt sich die Annahme ableiten, dass der entscheidende Erfolgsfaktor die maximale Bearbeitungsmenge bei minimalem Kapitaleinsatz ist. Die steuerbare Variable ist die Rate an standardisierbaren Prozessen im Unternehmen. Die Rate wird durch die Unternehmensgröße beeinflusst sowie dem Ausbau einer einheitlichen IT-Infrastruktur.

Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor ist die Qualität der Services. Die steuerbare Variable ist die Anzahl an kompetenten und dienstleistungsorientierten Mitarbeitern.<sup>106</sup>

CoE/Governance: Aus Abbildung 15 (Seite 24) lässt sich die Annahme ableiten, dass der entscheidende Erfolgsfaktor das HR-Know-how ist. Die steuerbare Variable ist die Anzahl an kompetenten Mitarbeitern.<sup>107</sup>

Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor ist die maximale Verwendung des Expertenwissens im Unternehmen. Die steuerbare Variable ist die Rate der faktischen Einbindung von HR-Produkten in Business-Projekte. Die Rate wird durch die Zusammenarbeit von CoE/Governance und HR BP, deren Kompetenz<sup>108</sup> sowie dem technischen Zugriff auf das Expertenwissen beeinflusst.

---

<sup>105</sup> Die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter kann u.a. durch folgende Faktoren beeinflusst werden: Rekrutierungsstrategie, Reputation des Unternehmens auf dem Markt (Ruf des Unternehmens), Investitionen des Führungsgremiums in den Bereich der Personalentwicklung, Motivation/Lust des Mitarbeiters am Lernen.

<sup>106</sup> Inspiriert an Grant's Vorgehensweisen zur allgemeinen „Identifizierung entscheidender Erfolgsfaktoren“ an, vgl. auch: Grant, R. M., Moderne strategische Unternehmensführung, 2014, S. 101–103

<sup>107</sup> Siehe Fußnote 106.

<sup>108</sup> Siehe Fußnote 106.

### 3.1.1.3 Zusammenfassende Skizze

Die Ergebnisse sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

Funktion	Kunden-wünsche	HR Value Proposition	Entscheidender Erfolgsfaktor	Steuerbare Variable	Faktoren, die Variable beeinflussen
HR BP			max. Beratungskompetenz, min. Preise	Anzahl Aufträge	Kompetenz HR-Mitarbeiter, Zusammenarbeit HR BP/CoE, transparente Leistungsverrechnung
HR SSC	Erstklassiger Service, schnelle Bearbeitungszeit, hoher ROI in Bilanz	Maximierung Mitarbeiterzufriedenheit, Minimierung Kapitaleinsatz	max. Bearbeitungsmenge an Aufträgen, min. Kapitaleinsatz  > Qualität	Rate an standardisierbaren HR-Prozessen  Rate an kompetenten und dienstleistungsorientierten HR-Mitarbeitern	Größe Unternehmen, einheitliche IT-Infrastruktur  Rekrutierungsstrategie, Ruf Unternehmen, Investitionen in Personalentwicklung (PE), Lust des Mitarbeiters am Lernen
CoE/Governance			max. verfügbares HR Know-how	Anzahl kompetente HR-Mitarbeiter	Rekrutierungsstrategie, Ruf Unternehmen, Investitionen in Personalentwicklung (PE), Lust des Mitarbeiters am Lernen
			max. Verwendung Expertenwissen	Rate faktische Einbindung HR-Produkte in Business-Projekte	Zusammenarbeit CoE/HR BP, Kompetenz HR-Mitarbeiter, technischer Zugriff auf Know-how

Tabelle 2: „Zusammenfassende Skizze: Identifizierung verschiedener entscheidender Erfolgsfaktoren des 3-Säulen Modells in Anlehnung an Dave Ulrich“. Quelle: eigene Darstellung.

## 3.2 Erfolgsmessung

### 3.2.1 Instrumente

Es gibt verschiedene Wege die Problemzonen eines Unternehmens abzubilden und den Erfolg zu messen. Für das UL-HR-Modell bietet sich die Durchführung einer Prozessanalyse an, da die Rate an standardisierbaren HR-Prozessen bei dem Aufbau des Modells eine große Rolle spielen.<sup>109</sup> Der Business Competency Score (BCS) hingegen ist ein selbst entwickeltes Instrument aus dem Bereich der Personalentwicklung, das Auskunft über den Zusammenhang zwischen Personalfehlentscheidungen und Beförderungen gibt. Der Grund warum das Instrument von der Autorin entwickelt wird, ist die große Bedeutung der Kompetenzentwicklung auf den Erfolg des UL-HR-Modells<sup>110</sup> sowie die große Bedeutung von Messungen für die Personalarbeit.<sup>111</sup>

#### 3.2.1.1 Kennzahlen

Ein unersetzbares Instrument zur nachhaltigen Steuerung von Unternehmen sind Kennzahlen.<sup>112</sup> Sie bilden die Problemzone eines Prozesses im Unternehmen ab.<sup>113</sup> Das älteste Kennzahlensystem der Welt wurde 1919 von *Du Pont* entwickelt. Seitdem ist ein gewaltiger Kennzahlenpool entstanden. Die Kunst besteht nicht in der Berechnung, sondern in der Wahl der Zahl.<sup>114</sup> Eine Kennzahl gibt nicht nur Auskunft über mögliche Ursachen-Wirkungszusammenhänge. Als Warnsystem können mögliche Chancen und Risiken frühzeitig erkannt werden. Über die Einführung eines Kennzahlensystems wird die Effizienz eines Prozesses gemessen. Schwachstellen im System werden erkannt. Außerdem können verschiedenste Soll-Ist-Vergleiche aufgestellt werden, die einen tieferen Einblick in den Status Quo ermöglichen (interne und externe Benchmarks).<sup>115</sup>

Die Bedeutung von Kennzahlen ist für das Human Resources Management groß: HR Analytics bestimmt künftig die Landschaft der Personalwirtschaft.<sup>116</sup> Im Human Resources Management sind harte Kennzahlen weit mehr verbreitet als weiche.<sup>117</sup> HR kann das

---

<sup>109</sup> Appel, W./Felisiak, W., HR-Servicemanagement, 2016, S. 32 f.

<sup>110</sup> Sattelberger, T., Research Report, 2015, S. 83–90

<sup>111</sup> Ulrich, D., Measuring Human Resources: an overview of practice and a prescription for results, 1997, S. 303 und S. 317–318

<sup>112</sup> Sandt, J., Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen, 2004, S. 1

<sup>113</sup> Probst, H.-J., Kennzahlen leicht gemacht, 2008, S. 201

<sup>114</sup> Sandt, J., Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen, 2004, V und 1 und Kaplan,R. S./Norton, D. P., The Balanced Scorecard, 1996, S. 21

<sup>115</sup> Hoffmann, T., Personalkennzahlen, 2013, S. 4

<sup>116</sup> Ulrich, D., HR at a crossroads, 2016, S. 150 und Ulrich, D., Measuring Human Resources: an overview of practice and a prescription for results, 1997, S. 317

<sup>117</sup> Karlshaus, A., Weiche HR-Kennzahlen im strategischen Personalmanagement, 2005, S. 231

Wertversprechen eines glaubwürdigen Partners einhalten, wenn Kennzahlen in personalwirtschaftliche Aktivitäten eingebaut werden.<sup>118</sup> Über die Kennzahlendefinition kann eine offene und transparente Darstellung der Leistungsmessung eines HR-Produktes erfolgen.<sup>119</sup> SLA's basieren auf Kennzahlen und bilden somit die Grundlage für das erfolgreiche UL-HR-Modell.<sup>120</sup> In der Praxis wird das Festlegen von Kennzahlen immer noch oft vernachlässigt.<sup>121</sup>

Abbildung 16 zeigt die Definition der Kennzahl „Time to hire“.

Kennzahl:	Time to hire	Einheit:	Wochen
Gültig für:	HR Balanced Scorecard		
Anlass:	Steigerung und Sicherung der Servicequalität im SSC		
BSC-Dimension:	Kunden und Markt		
Beschreibung:	SSC Recruitment Operations führt alle transaktionalen Tätigkeiten durch, die notwendig sind, um Mitarbeiter auf allen Ebenen einzustellen „Time to hire“ beschreibt den Zeitraum ab dem Eingang einer Bewerbung bis zur endgültigen Entscheidung der Einstellung Der Zeitraum beinhaltet auch die Wochenenden		
Ziel:	Die „Time to hire“ soll im Durchschnitt 4 Wochen = 30 Tage betragen		
Ausnahmen:	Stellen für Auszubildende werden nicht in die Kennzahl aufgenommen		
Berichtszeitraum:	Quartalsweise	Quelle:	Recruitment-System
KPI-Verantwortung:	Peter Meier	Ziel-Verantwortung:	Hans Schmidt
Kommentar:	Die Kennzahl ist Bestandteil des HR-Bereich-Zielsystems und aller Manager im Level 1 und 2		

Abbildung 16: „Kennzahl Time to hire“. Quelle: Eicherberg, Bursy, 2017, Seite 133.

### 3.2.1.1.1 Der Business Competency Score (BCS)

Der Business Competency Score (BCS) ist eine von der Autorin selbst entwickelte Kennzahl für den Bereich der Personalentwicklung (PE). Der BCS gibt Auskunft über den Zusammenhang zwischen Personalfehlentscheidungen und Beförderungen.<sup>122</sup>

<sup>118</sup> Ulrich, D., A new Mandate for Human Resources, 1998, S. 129

<sup>119</sup> Eichenberg, T./Bursy, R., Management von internationalen HR Shared Service Centern, 2017, S. 133

<sup>120</sup> Ertl, C. u. a., Wirtschaftlichkeit und Controlling von SSC in der öffentlichen Verwaltung, 2014, S. 45

<sup>121</sup> Eichenberg, T./Bursy, R., Management von internationalen HR Shared Service Centern, 2017, S. 133

<sup>122</sup> Die Kennzahl beruht auf der Annahme, dass Unternehmen finanziell erfolgreicher sind, wenn sie die Personalentwicklung der Mitarbeiter investieren. Empirische Studien belegen diese Aussage. Vgl. hierzu auch: Barba Aragon, I./Sanz Valle, R., Does training managers pay off?, 2013 und Birdi, K. u. a., The Impact

### **Exkurs 3: Milliardenverluste durch Fehlbesetzungen im Unternehmen**

Jedes Jahr verlieren Unternehmen Milliarden € an Umsatz durch falsch getroffene Personalentscheidungen. Bewerber werden im Vorstellungsgespräch von Vorgesetzten und HR als ideal empfunden, doch später stellt sich heraus, dass der Kandidat den Anforderungen doch nicht voll entspricht und eine Trennung notwendig ist. In der Zwischenzeit verliert das Unternehmen sehr viel Geld, da es oft Monate dauert, bis die Verantwortlichen die Fehlentscheidung bemerken.<sup>123</sup>

Eine betriebswirtschaftliche Kostenrechnung mit realen Zahlen aus dem Bereich der Pharmabranche verdeutlicht den Sachverhalt (vgl. Tabelle 3, Seite 30). Diverse Faktoren werden bei der Kalkulation berücksichtigt (u.a. Position und Gehalt der Mitarbeiter, Kosten eines externen Recruiters oder dem Schalten einer Online-Annonce). In dem Beispiel belaufen sich die Fehleinstellungskosten auf insgesamt rund 85,4 Mio. Euro. Durch eine Quotenverbesserung von nur 1%, wird eine Kostenreduzierung von etwa 2,3 Millionen Euro erzielt. Das Ergebnis ist beeindruckend, wenn man bedenkt, wie lange es in der Regel dauert, durch Produktion einen solchen Gewinn zu erwirtschaften.

Um diese Art der Fehlinvestitionen zu vermeiden, ist es zu empfehlen die interne Personalbeschaffung auszubauen. Dies kann durch eine Weiterentwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter gelingen. Die Förderung der Mitarbeiter sichert nicht nur die Innovations- und Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens und somit die Volkswirtschaft eines Landes. Durch gezielte Investitionen in die Kompetenzentwicklung kann die Erwerbsfähigkeit der Mitarbeiter gesichert werden, die dynamischen Umweltkomplexitäten ausgesetzt sind und sich an einen verändernden Arbeitsplatz anpassen müssen.<sup>124</sup>

§1, Abs. 3, 4 des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) sieht vor, dass der deutsche Bundesbürger das Recht auf die Vermittlung einer beruflichen Handlungsfähigkeit im Arbeitsverhältnis hat. Die Berufsbildung soll jene Kompetenzen vermitteln die benötigt werden, um einen Beruf in einer sich wandelnden Umwelt weiterhin ausüben zu können. Maßnahmen der Personalentwicklung, z.B. berufliche Fortbildungen, sollen die Kompetenz der Mitarbeiter nicht nur erhalten, sondern auch weiterentwickeln.<sup>125</sup>

(Fortsetzung auf Seite 31)

---

of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: a Longitudinal Study, 2008

<sup>123</sup> May, R./Wehrs, T., So werden Fehlbesetzungen vermieden!, (Datum nicht aufgelistet), S. 4–6

<sup>124</sup> Schermuly, C. C. u. a., Die Zukunft der Personalentwicklung, 2012, S. 111–122

<sup>125</sup> Berufsbildungsgesetz (BBiG) vom 2005 (Berufsbildungsgesetz, 1969) (1969)

Name: Pharma Company XY	Spezialisten	Führungskräfte	Obere Führungs-Kräfte	Gesamt
Branche: Gesundheitswesen	(Pharmareferenten & Mitarbeiter der naturwissenschaftlichen Forschung)	(Vetriebssteuerung/ Verkaufsleitung)	(Geschäftsleitung)	
Mitarbeiterzahl: 80'000 <sup>126</sup>				
Geschäftsjahr: 2017				
<b>Neueinstellungen</b> pro Jahr <sup>127</sup> bei einer Fluktuation von 5% <sup>128</sup> : <b>4'000 (FTE)</b>				
Aufteilung in %	80%	15%	5%	100%
Aufteilung in Mitarbeiter (FTE)	3'200	600	200	4'000
Erfolgsquote in %	70%	77%	78%	
Fehlerquote in % <sup>129</sup>	30%	23%	22%	
<b>Fehleinstellungen Mitarbeiter 2017</b>	960	138	44	<b>1'142</b>
Ø Jahresgehalt (€) <sup>130</sup>	61'000.-	130'500.-	201'500.-	
Gesamt Jahresgehalt (€)	195'200'000.-	78'300'000.-	40'300'000.-	
Kosten einer Fehleinstellung (€) <sup>131</sup>	100% 61'000.-	130'500.-	201'500.-	
<b>Fehleinstellungskosten gesamt 2017 (€)</b>	58'560'000.-	18'009'000.-	8'866'000.-	<b>85'435'000.-</b>
<b>Ziel Quotenverbesserung 2018</b>	+1% = 70,7%	= 77,77%	= 78,78%	
Fehleinstellungen 2018 (FTE)	937,6	133,38	42,44	
Fehleinstellungskosten gesamt 2018 (€)	57'193'600.-	17'406'090.-	8'551'660	83'151'350
<b>Voraussichtliche Kostenreduzierung 2018 (€)</b>	1'366'400.-	602'910.-	314'340.-	<b>2'283'650.-</b>

Tabelle 3: „Kostenrechnung Personalfehlbesetzung“. Quelle: eigene Darstellung.<sup>132</sup>

<sup>126</sup> Die hier verwendete Mitarbeiteranzahl ist der Durchschnitt aller Mitarbeiter der Big 3 Pharmariesen weltweit. Hierbei handelt es sich um: Pfizer, Roche, Merck & Co, vgl. auch: Stürz, G. W./Bialojan, S., Die größten Pharmafirmen der Welt, 2016, S. 7. Um den Durchschnitt berechnen zu können, wurde die jeweilige Mitarbeiterzahl aus dem letzten Jahresbericht oder der Homepage des Unternehmens entnommen.

<sup>127</sup> Da keine empirischen Studien zur Rate der Neueinstellungen im Bereich des Gesundheitswesens zu finden sind, wird die Zahl mit Hilfe der Fluktionsrate berechnet. Wir gehen davon aus, dass jeder Abgang durch einen Bewerber ersetzt wird und dass es nicht zu Cost of Vacancies, also Personalnichtbesetzungen, kommt.

<sup>128</sup> Die Fluktionsrate für das Gesundheitswesen wird von der „Bundesagentur für Arbeit“ mit 22% vorgegeben, vgl. auch : Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt 2015, Arbeitsmarktanalyse für Deutschland, Ost- und Westdeutschland, 2015, S. 121. Im vorliegenden Beispiel wird jedoch mit einer geringeren Fluktionsrate gerechnet (5%), um deutlich zu machen, dass selbst dann enorme Kosten durch Personalfehlbesetzungen entstehen.

<sup>129</sup> Es wird mit einer Fehlerquote von 22%-30% gerechnet. Die Zahl wird aus einem Bericht des „Bundesverbandes der Personalmanager“ entnommen, vgl. auch: May, R./Wehrs, T., So werden Fehlbesetzungen vermieden!, (Datum nicht aufgelistet), S. 6 f.

<sup>130</sup> Vgl. Anhang, Abbildung 17, Seite 83.

<sup>131</sup> Entspricht 100% des Brutto-Jahresgehaltes. Davon fallen beispielsweise 25% auf die Kosten eines externen Recruiters, 25% auf PE-Maßnahmen, 25% interner Aufwand, 25% andere Kosten, vgl. auch May, R./Wehrs, T., So werden Fehlbesetzungen vermieden!, (Datum nicht aufgelistet), S. 6 f..

<sup>132</sup> Inspiriert am Schema von: May, R./Wehrs, T., So werden Fehlbesetzungen vermieden!, (Datum nicht vorhanden), S. 6 f.

### (Fortsetzung Exkurs 3)

Durch die Implementierung eines umfassenden Personalentwicklungsangebotes können Unternehmen Fehlinvestitionen umgehen. Das Beispiel der „Pharma Company XY“ (vgl. Seite 30) verdeutlicht den Sachverhalt. Die Folge eines internen Weiterbildungsangebotes ist nicht nur die kompetentere Ausführung einer Tätigkeit als solches. Durch Trainings und Kompetenzentwicklung werden Mitarbeiter für das nächste job-Level qualifiziert. Je mehr ein Unternehmen in die Personalentwicklung investiert, desto mehr sollten die Mitarbeiter als Folge intern befördert werden. Dies wirkt sich nicht nur positiv auf das Betriebsklima aus, sondern auch auf den Jahresabschlussbericht, da eben die schon genannten Personalfehlentscheidungen reduziert werden. Natürlich garantiert eine interne Stellenbesetzung nicht zwangsläufig Erfolg, da ein Mitarbeiter in Team A bessere Leistungen erbringen kann als in Team B – bei dergleichen Aufgabe.<sup>133</sup> Nichtsdestotrotz sollte der Mehrwert eines guten Fortbildungsangebotes vom Arbeitgeber erkannt und genutzt werden.

Der BCS wird mit Hilfe der folgenden Formel berechnet:

$$\text{BCS} = \frac{\text{Delta vor und nach einer Gehaltserhöhung (€)}}{\text{Fehlinvestitionen durch personelle Fehlbesetzungen (€)}} \times 100$$

Ein steigender BCS ist als positiv zu werten, da die Gehaltserhöhungen mindestens konstant bleiben und Fehlinvestitionen zurückgehen. Ein Ampelsystem kann den Status Quo visualisiert darstellen. Die Kennzahl ist deskriptiv, d.h. Ergebnisse aus der Vergangenheit werden bewertet. Über Benchmarks verschiedener Zeitperioden können jedoch Steuerungsempfehlungen ausgearbeitet werden. Ein konkretes Beispiel verdeutlicht den Sachverhalt (vgl. Anhang, Tabelle 4 und Tabelle 5, Seite 32). Hierfür wird das Pharmaunternehmen („Pharma Company XY“) aus Tabelle 3 fiktiv weiterentwickelt.

<sup>133</sup> May, R./Wehrs, T., So werden Fehlbesetzungen vermieden!, (Datum nicht aufgelistet), S. 6

Tabelle 4: „Fiktives Beispiel Pharma Company XY, Geschäftsjahr 2017“. Quelle: eigene Darstellung.

Anzahl der Beförderungen insgesamt: 500 <b>Fehleinstellungskosten gesamt (€) = 85'435'000.-</b>	Anzahl der Positionen	Ø Jahresgehalt vor Beförderung/ Mitarbeiter (€)	Gehaltserhöhung pro Mitarbeiter (%)	Ø Jahresgehalt nach Beförderung/ Mitarbeiter (€)	Delta vor und nach Gehalts-erhöhung pro Mitarbeiter (€)	Total Delta (Delta * Anzahl der Positionen)	<b>BCS = Total Delta / Fehleinstellungs-kosten *100</b>
Pharmareferenten & Forschung	330	61'000.-	2%	62'220.-	1'220.-	402'600.-	
Vertriebssteuerung / Verkaufsleitung	150	130'500.-	2%	133'110.-	2'610.-	391'500.-	
Geschäftsleitung	20	201'500	2%	205'530.-	4'030.-	80'600.-	
							<b>Total Delta =874'700.-</b>
							<b>1,02 %</b>

Tabelle 5: Fiktives Beispiel „Pharma Company XY, Geschäftsjahr 2018“. Quelle: eigene Darstellung.

Anzahl der Beförderungen insgesamt: 800 <b>Fehleinstellungskosten bei Quotenverbesserung von 1 % = 83'151'350.- €</b>	Anzahl der Positionen	Ø Jahresgehalt vor Beförderung/ Mitarbeiter (€)	Gehaltserhöhung pro Mitarbeiter (%)	Ø Jahresgehalt nach Beförderung/ Mitarbeiter (€)	Differenz pro Mitarbeiter (€)	Total Delta (Delta * Anzahl der Positionen)	<b>BCS = Total Delta / Fehleinstellungs-kosten *100</b>
Pharmareferenten & Forschung	528	61'000.-	2%	62'220.-	1'220.-	644'160.-	
Vertriebssteuerung / Verkaufsleitung	240	130'500.-	2%	133'110.-	2'610.-	626'400.-	
Geschäftsleitung	32	201'500	2%	205'530.-	4'030.-	128'960.-	
							<b>Total Delta =1'399'520.-</b>
							<b>1,7 %</b>

In dem Beispiel steigt der BCS um 0,5% auf 1,7% im Geschäftsjahr 2018. **Es wird die Behauptung aufgestellt, dass das Unternehmen finanziell erfolgreicher gewesen wäre, wenn es 0,5% der Fehleinstellungskosten (= 427'175 €) in die Personalentwicklung der Mitarbeiter investiert hätte, anstatt fehl zu investieren.**<sup>134</sup>

Verschiedene Variablen beeinflussen die Kennzahl. Der Zähler wird durch die Anzahl an internen Stellenbesetzungen und Beförderungen maßgeblich beeinflusst. Der Nenner hingegen wird durch die Rekrutierungskompetenz des Personalers beeinflusst. Infolgedessen gibt der BSC verdeckt Hinweis über die PE- und Rekrutierungsstrategie im Unternehmen. Wenn die Quote der Beförderungen im Unternehmen gering ist, kann dies auf ein kleines Angebot an PE-Maßnahmen im Unternehmen hindeuten, nicht gelungenes Wissensmanagement oder eine geringe Lernkurve der Mitarbeiter, was auf eine schwache Konzentrationsfähigkeit oder ein hohes Durchschnittsalter der Belegschaft deutet.

Um die Kennzahl praxistauglich zu machen, ist eine Weiterentwicklung erforderlich. Da die Kompetenzentwicklung und Kennzahlen entscheidende Erfolgsfaktoren für das UL-HR-Modell sind, steht die Relevanz der Thematik außer Frage. Letztendlich ist es jedoch nicht das Ziel in der vorliegenden Ausarbeitung eine fertig entwickelte Kennzahl zu präsentieren. Nichtsdestotrotz birgt der Ansatz ein großes Potenzial, da eine Analyse zur Relation zwischen Personalfehlbesetzungen und Beförderungen bislang nicht in der Literatur zu finden ist.

### 3.2.1.2 Prozessmanagement

#### 3.2.1.2.1 Prozessanalyse

Der Erfolg des UL-HR-Modells hängt von der Auswahl der standardisierbaren Prozesse ab (*ex ante*). Das HR-Prozessmodell (vgl. Abbildung 18, Seite 34) ist ein hilfreiches Instrument zur Prozessanalyse sowie zur Darstellung und Identifizierung von unterschiedlichen HR-Prozessen.<sup>135</sup>

HR-Geschäftsprozesse unterteilt man in drei verschiedene Bereiche: HR-Managementprozesse, HR-Zentral- oder Hauptprozesse und HR-Querschnittprozesse (vgl. Abbildung 18, Seite 34). Alle Prozesse, die sich regelmäßig und in gleicher Form

---

<sup>134</sup> Die Kennzahl beruht auf der Annahme, dass Unternehmen finanziell erfolgreicher sind, wenn sie die Personalentwicklung der Mitarbeiter investieren. Empirische Studien belegen diese Aussage. Vgl. hierzu auch: Barba Aragon, I./Sanz Valle, R., Does training managers pay off?, 2013 und Birdi, K. u. a., The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: a Longitudinal Study, 2008

<sup>135</sup> Appel, W./Felisiak, W., HR-Servicemanagement, 2016, S. 32 f.

wiederholen weisen ein bestimmtes Standardisierungspotenzial auf. Dies kann z. B. die Administration von Personalbewegungen, entgeltrelevante Themen oder die Personalstammdatenverwaltung sein. Die Querschnittsprozesse unterstützen in der Prozesskette die Zentral- oder Hauptprozesse. Vor allem Querschnittsprozesse weisen ein hohes Standardisierungspotenzial auf, da sie oft orts- und geschäftsbereichsunabhängig sind.<sup>136</sup>

Es gilt drei Faktoren bei der kritischen Überprüfung eines Prozesses zu analysieren: Prozesse, Organisation und IT. Der Faktor „Prozesse“ ist der Grundstein, auf dem die anderen Faktoren basieren. Im Bereich der IT stellt man in der Praxis häufig fest, dass ein bestimmtes System um einen bestimmten Prozess oder gar um eine ganze Abteilung gespannt ist. Dies ist der Grund, warum oft unflexible organisatorische Rahmenbedingungen entstehen, die nicht ohne weiteres aufgebrochen werden können.<sup>137</sup>

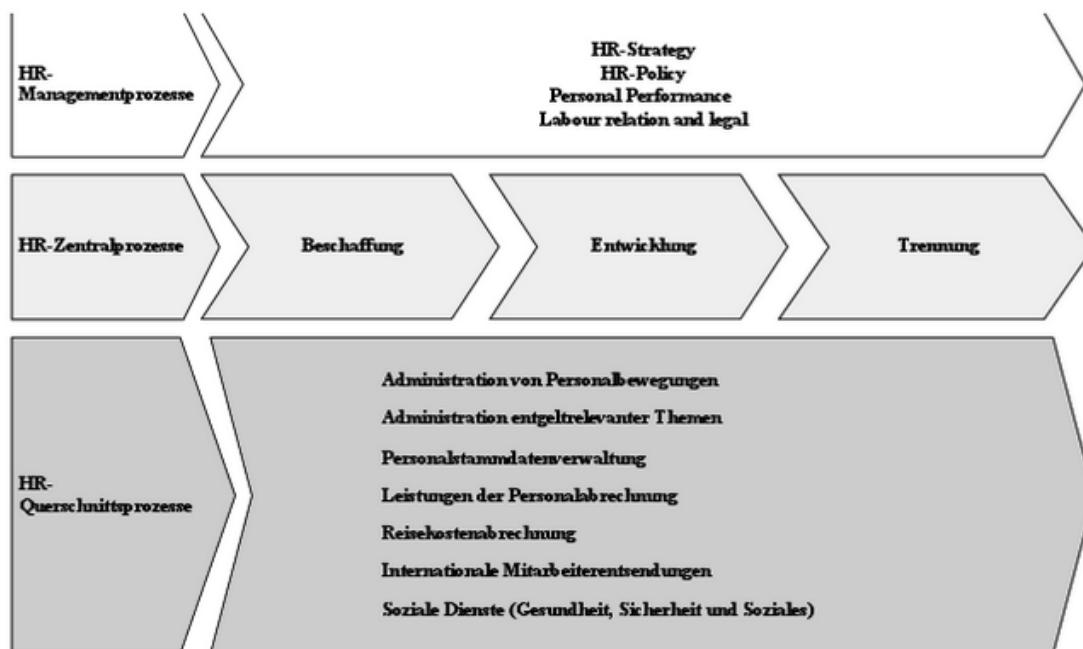


Abbildung 18: „Unterteilung der HR-Geschäftsprozesse“. Quelle: Appel, Felisiak, 2016, Seite 30.

### 3.3 Derzeitiger Stand der Umsetzung nach Auswahl von bestimmten Studien

Das 3-Säulen-HR-Modell in Anlehnung an Dave Ulrich hat in den vergangenen Jahren an großem Bekanntheitsgrad gewonnen. [Kapitel 3.3](#) widmet sich der Recherche und Auswertung ausgewählter Trendstudien, die Auskunft über die Entwicklung sowie den

<sup>136</sup> Appel, W./Felisiak, W., HR-Servicemanagement, 2016, S. 29-31.

<sup>137</sup> Ebd., S. 31 f.

aktuellen Stand der Umsetzung in Unternehmen der DACH-Region geben (Kunstwort für Deutschland, Österreich, Schweiz). Die Auswahl erfolgt nach chronologischer Reihenfolge. Eine selbst initiierte empirische Blitzumfrage zum aktuellen Stand beendet das Kapitel.

### 3.3.1 Recherche und Auswertung diverser Trendstudien

Das Beratungsunternehmen *Capgemini* führte im Zeitraum Mai bis September 2005 eine Studie zur aktuellen Situation des HR BP Konzeptes in deutschsprachigen Unternehmen durch. 17 Global Player (u.a. Lufthansa, SAP, BMW) nehmen an der Studie teil.<sup>138</sup> Eines der Ergebnisse zeigt, dass etwa ein Drittel der befragten Unternehmen am Anfang einer Implementierung stehen. Ein weiteres Drittel befindet sich mitten in der Umsetzung und das letzte Drittel hat mit der Implementierung bereits abgeschlossen. Grundsätzlich ist das Modell branchenunabhängig und könnte somit in jedem Unternehmen ähnlich eingesetzt werden. Je nach Unternehmensprofil und -bedürfnissen können die Ausprägungen jedoch abweichend ausfallen. Die Unterschiede bestehen auch oft in der Bezeichnung der verschiedenen HR-Rollen sowie der Auswahl geeigneter Geschäftsprozesse für die jeweilige Funktion. Je nach Unternehmen variieren auch die Hierarchieebenen der verschiedenen Rollen. Manche der befragten Unternehmen engagieren z.B. neben den allgemein bekannten HR BP, auch Junior oder Senior HR BP.<sup>139</sup> Besonders interessant ist der Link auf eine etwas ältere Studie des Jahres 2004: gerade einmal 4% der damals befragten Personaler verstehen sich selbst „voll und ganz“ als HR BP. Das heißt 96% nicht (vgl. auch Anhang, Abbildung 19, Seite 84).<sup>140</sup>

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft *PricewaterhouseCoopers* (PwC) führte eine weitere Befragung im Zeitraum Juni-November 2011 durch. 36 Probanden nehmen an der Studie teil,<sup>141</sup> die im April 2012 veröffentlicht wurde. Das Ergebnis zeigt, dass insbesondere große Unternehmen die Transformation in Angriff nehmen. Seit kurzem folgen immer mehr Mittelständler. Eine erkenntnisreiche Beobachtung ist außerdem, dass Unternehmen mehr in die HR-Organisation investieren, wenn sich die Gesamtkonjunktur des Landes in einer Expansion oder einem wirtschaftlichen Boom befindet (vgl. Anhang, Abbildung 20, Seite 84). Wenn man den Blick auf den aktuellen Stand der Transformation richtet (vgl. Anhang, Abbildung 21, Seite 85) fällt auf, dass noch keins der befragten Unternehmen (0%) den

---

<sup>138</sup> Claßen, M./Kern, D., Studie HR Business Partner, 2006, S. 15 f.

<sup>139</sup> Ebd., S. 44

<sup>140</sup> Ebd., S. 10. Anmerkung: selbst nach gründlicher Nachforschung ist die Primärstudie „HR Barometer 2004“ leider nicht zu finden, selbst nicht nach Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen, welche die Studie durchgeführt hat.

<sup>141</sup> An der Studie haben 36 HR-Businesspartner aus unterschiedlichen Branchen deutscher Unternehmen bzw. Tochtergesellschaften deutscher Unternehmen teilgenommen. Näheres zur Teilnehmerstruktur unter: Lohmann, T. R./Görtz, E., Baustelle HR-Businesspartner-Organisation, 2012, S. 23 f.

Prozess der Transformation vollständig abgeschlossen hat. 38,9% der befragten Unternehmen befinden sich noch in einer Phase des Aufbaus oder kurz vor Beginn; 13,9% haben noch mit keinerlei Transformation begonnen. Insgesamt befindet sich also etwa die Hälfte der befragten Unternehmen (52,8%) in einer Phase, in der noch alles möglich erscheint.<sup>142</sup>

Eine weitere PwC-Studie aus dem Jahr 2013 untersuchte insbesondere die Entwicklung von HR SSC in deutschen Unternehmen. Die meisten HR SSC wurden in den Jahren zwischen 2000 und 2008 errichtet. Die Studie belegt, dass viele der befragten Unternehmen die anfängliche Orientierungsphase bereits erfolgreich abgeschlossen haben. Etwa 25% befanden sich in einer nächsten Planungs- oder Umsetzungsphase, bei der der Kundenfokus und die Verbesserung der HR-Services im Allgemeinen zentrale Punkte waren.<sup>143</sup> Orientiert am HR-Service-Delivery-Maturity-Model aus [Kapitel 2.4](#) befinden sich diese Unternehmen also nahe dem Reifegrad „Service Level Agreements“, wo Kunden-Lieferanten-Beziehungen und transparente Leistungsmessungen im Vordergrund stehen.

Ein Expertenkreis der *Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.* (DGFP e.V.) veröffentlichte im Jahr 2015 ein Bericht über die Anforderungen und Erfahrungen eines HR SSC. Der Report ist zwar keine klassische Studie, wird allerdings aufgrund seiner Relevanz zum Thema kurz näher beleuchtet. In dem Report wird deutlich gemacht, dass der alleinige Aufbau eines HR SSC keinen Sinn ergäbe. Wenn sich ein Unternehmen für dieses HR-Konzept entscheidet, sollte neben dem HR SSC, auch dringend die Rolle des HR BP, des CoE und eventuell der Governance eingeführt werden.<sup>144</sup>

Im Jahr 2017 führte die Personal- und Managementberatung *Kienbaum*, zusammen mit der DGFP e.V., eine Studie mit knapp 380 HR-Verantwortlichen aus der DACH-Region durch.<sup>145</sup> Das Ergebnis zeigt, dass insgesamt 47% der befragten Unternehmen der Grundidee von Dave Ulrich folgen und demnach aufgebaut sind. Besonders auffallend ist, dass in 24% der Unternehmen HR einen geringen Reifegrad hat. Besonderer Verbesserungsbedarf besteht im Bereich „Prozesse“.<sup>146</sup> Dies mag eine Erklärung dafür sein, dass die restlichen 53% der befragten Unternehmen der Grundidee von Ulrich noch nicht folgten, da gerade das Prozessmanagement eine wichtige Basis für den späteren Erfolg des 3-Säulen-HR-Modells in Anlehnung an Dave Ulrich bildet (vgl. [Kapitel 3.2.1.2](#)).

---

<sup>142</sup> Lohmann, T. R./Görtz, E., Baustelle HR-Businesspartner-Organisation, 2012, S. 12–14

<sup>143</sup> Lohmann, T. R./Vorbeck, J., Mehr Leistung mit der HR-Shared-Service-Center 2.0, 2013, S. 2 f.

<sup>144</sup> DGFP Praxispapiere, HR Shared Service Center, 2015, S. 17

<sup>145</sup> Näheres zur Teilnehmerstruktur unter: Jochmann, W./Heuer, K., HR-Strategie und -Organisation 2017, 2017, S. 5

<sup>146</sup> Jochmann, W./Heuer, K., HR-Strategie und -Organisation 2017, 2017, 7-8, 11

### 3.3.2 Durchführung einer quantitativ empirischen Blitzumfrage

Im Rahmen der vorliegenden Master-Thesis wird der derzeitige Stand der Umsetzung des 3-Säulen-HR-Modells in der DACH-Region untersucht. Die empirische Blitzumfrage wurde auf quantitativer Ebene ausgewertet. Die Erhebung ist nicht repräsentativ.

Die Umfrage wurde im Zeitraum vom 27. Mai 2019 bis zum 7. Juni 2019 durchgeführt. An der Umfrage nahmen insgesamt 15 HR-Experten teil, 13 davon aus Deutschland und 2 aus der Schweiz. Die Teilnehmer wurden u.a. zur allgemeinen Umsetzung des UL-HR-Modells im Unternehmen befragt. Wenn das Unternehmen die Organisationsform implementiert hatte, wurden weitere Fragen zu Vor- und Nachteilen gestellt. Der vollständige Online-Fragebogen ist im Anhang abgebildet, vgl. Abbildung 22, Seite 86-88. Daten und Analysen folgen in den Abbildungen 22.1 bis 22.6, Seite 89-96.

11 von 15 Teilnehmern geben an, dass das UL-HR-Modell nicht im Unternehmen implementiert ist. Von den 11 Teilnehmern, bei denen das Modell nicht implementiert ist, geben 3 Teilnehmende an, dass ihr Unternehmen mindestens 3'000 Mitarbeiter beschäftigt. Dies deutet darauf hin, dass bei den 3 Unternehmen im Grunde genommen genügend Unternehmensvolumen vorhanden ist, sodass Synergien entstehen können. Dies ist für eine Einführung als positiv zu bewerten. Alle anderen 8 Teilnehmer, die das Modell nicht implementiert haben, beschäftigen deutlich weniger Mitarbeiter. Hier ist eine Einführung ohnehin nicht empfehlenswert (vgl. „Kritische Unternehmensgröße“, [Kapitel 5.2.3.3](#)).

4 von 15 Teilnehmenden haben das UL-HR-Modell unternehmensindividuell ausgeprägt implementiert. Das entspricht 26%. Das Ergebnis bestätigt die Annahme, dass das UL-HR-Modell in der Praxis weit weniger verbreitet ist als angenommen. Besonders auffällig ist, dass ein Unternehmen aus der Finanz- und Versicherungsdienstleistung mit nur 900 Mitarbeitern das Modell implementiert hat, wobei die kritische Standardunternehmensgröße bei mindestens etwa 3'000 Mitarbeitern liegt (vgl. [Kapitel 5.2.3.3](#) und [Fußnote 97](#)).

Als Vorteile des Modells nennen die Teilnehmer u.a. den hohen Business-Fokus, der durch das Modell entsteht sowie Kostenersparnisse und klare Aufgabenzuteilungen. Gerade der letzte Punkt bestätigt die Annahme, dass ein entscheidender Erfolgsfaktor die klare Definition von Gestaltungsparametern (vgl. [Kapitel 2.5](#)) und die gute Zusammenarbeit zwischen den einzelnen HR-Rollen ist (vgl. [Kapitel 3.1.1.2](#)).

Die Teilnehmer geben an, dass es sich als schwierig herausstellt den Qualitätsansprüchen in einem HR SSC gerecht zu werden. Eine Vielzahl von Gründen können als Ursache für das Problem identifiziert werden: grundsätzlich kann man sagen, dass der Erfolg eines HR

SSC von der Rate an standardisierbaren Prozessen im Unternehmen abhängt. Dies setzt voraus, dass die Prozesse ex ante klar definiert werden. Die Rate wird ebenso von der Größe und dem Gesamtvolumen eines Unternehmens sowie dem Zugriff auf eine hochmoderne und einheitliche IT-Infrastruktur beeinflusst. Das Funktionieren eines HR SSC wird allerdings auch von der Anzahl an kompetenten und dienstleistungsorientierten HR-Mitarbeitern beeinflusst (vgl. [Kapitel 3.1.1.2](#)).

Ein zweiter Punkt, den die Teilnehmer als einen Nachteil des Modells empfinden, ist die nicht weniger gering gewordene Arbeitsbelastung der Rolle des HR BP. [Kapitel 2.3.1.2](#) belegt, dass der HR BP erst dann einen erstklassigen Service für Führungskräfte anbieten kann, wenn das HR SSC ihn durch die Abnahme von administrativen Tätigkeiten entlastet. Dies deutet auf ein nicht einwanderfrei funktionierendes HR SSC hin.

### 3.4 Zusammenfassung

Minimaler Kapitaleinsatz, maximale Beratungskompetenz, schnelle Bearbeitungszeit, erstklassiger Service: das HR Wertversprechen kann eingehalten werden, wenn HR in der Lage ist entscheidende Erfolgsfaktoren zu identifizieren (vgl. [Kapitel 3.1](#)) und HR Aktivitäten messbar zu gestalten (vgl. [Kapitel 3.2](#)).

In [Kapitel 3](#) der vorliegenden Arbeit konnte nicht nur gezeigt werden, dass im 3-Säulen-HR-Modell in Anlehnung an Dave Ulrich die Balanceaufgabe zwischen Individualität und Massenprozessen durch ausgewählte Instrumente gelingen kann. Spätestens mit der Entwicklung des Business Competency Score (vgl. [Kapitel 3.2.1.1.1](#)), eine eigens entwickelte Kennzahl aus dem Bereich der Personalentwicklung wird klar, dass Unternehmen von einem umfangreichen Weiterbildungs- und Trainingsangebot profitieren können. Die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter hat einen großen Einfluss auf die Wertschöpfungskette im Unternehmen.

Dass das Prozessmanagement einer der wesentlichsten Aspekte für den Aufbau des Modells ist (vgl. [Kapitel 3.2.1.2](#)), wird durch die Recherche und Auswertung diverser Trendstudien belegt. Außerdem kann man in conclusio sagen, dass heute 47% der befragten Unternehmen aus der DACH-Region bereits im Sinne einer HR-Organisationsform nach Dave Ulrich arbeiten (vgl. [Kapitel 3.3](#)). Besonders interessant werden die folgenden Kapitel für gerade die 53% der befragten Unternehmen, die bislang noch keine Erfahrung mit dem 3-Säulen-HR-Modell in Anlehnung an Dave Ulrich haben, aber grundsätzlich an einer Machbarkeitsstudie interessiert sind.

## **4 Erklärung des Analyseinstruments „Machbarkeitsstudie“**

### **4.1 Definition und Ziel**

Arndt und Badura (2008) beschreiben die Machbarkeitsstudie als „eine zwingende Voraussetzung zur Überprüfung der Realisierbarkeit einer Idee“.<sup>147</sup> Die Studie „kann als kontrollierter Prozess zur Lösung eines Entscheidungsproblems definiert werden“.<sup>148</sup> Die Machbarkeitsstudie ist also ein erster „Reality Check“, um ein bestimmtes Projekt auf Umsetzbarkeit zu überprüfen. Besonders bei Start-ups sind solche Studien ein gängiges Instrument, um eine Idee auf Potenzial zu überprüfen. Aber nicht nur Start-ups können Machbarkeitsstudien als Werkzeug einsetzen, sondern auch schon bereits etablierte Unternehmen, die einen bestimmten Teilprozess überprüfen wollen.<sup>149</sup>

Abbildung 23 (Seite 40) verdeutlicht, zu welchem Zeitpunkt Machbarkeitsstudien aufgestellt werden. Thompson (2003) betont, dass es bei der Aufstellung einer Machbarkeitsstudie nicht darum geht, einzelne Analyseblöcke bis ins letzte Detail zu überprüfen und zu dokumentieren. Der ausgefeilte Businessplan wird erst später konzipiert und meist basiert dieser auf einer davor angefertigten Machbarkeitsstudie. Da Machbarkeitsstudien um ein Vielfaches kostengünstiger ausfallen, sind sie in der Praxis sehr beliebt. Auch wenn das Ergebnis einer Machbarkeitsstudie negativ ausfällt, sind die Erkenntnisse hilfreich, um Schwachstellen im Unternehmen zu identifizieren.<sup>150</sup> Hoagland und Williamson (2000) sehen durch die kritische Überprüfung einer Business Opportunität außerdem den Vorteil, dass Gründer einen nüchternen und realitätsnahen Blick auf den Stand der Dinge bewahren.<sup>151</sup>

Ziel einer Machbarkeitsstudie ist die auf Analysen und Fakten beruhende Formulierung von Handlungsempfehlungen. Die Formulierungen sind klar und präzise ausgedrückt.<sup>152</sup> Nicht nur eindeutige Empfehlungen können enthalten sein, sondern auch Abwägungen im Sinne von „Ja, wenn...“ oder „Nein, wenn...“.<sup>153</sup>

---

<sup>147</sup> Arndt, W./Badura, A., Instrumente der Umsetzung - Machbarkeitsstudie und Businessplan, 2008, S. 178

<sup>148</sup> Ebd.

<sup>149</sup> Thompson, A., Understanding the Proof of Business Concept, 2003, S. 1–4

<sup>150</sup> Ebd.

<sup>151</sup> Hoagland, W. H./Williamson, L., Feasibilites Studies, 2000, S. 1

<sup>152</sup> Arndt, W./Badura, A., Instrumente der Umsetzung - Machbarkeitsstudie und Businessplan, 2008, S. 184

<sup>153</sup> Thompson, A., Understanding the Proof of Business Concept, 2003, S. 11

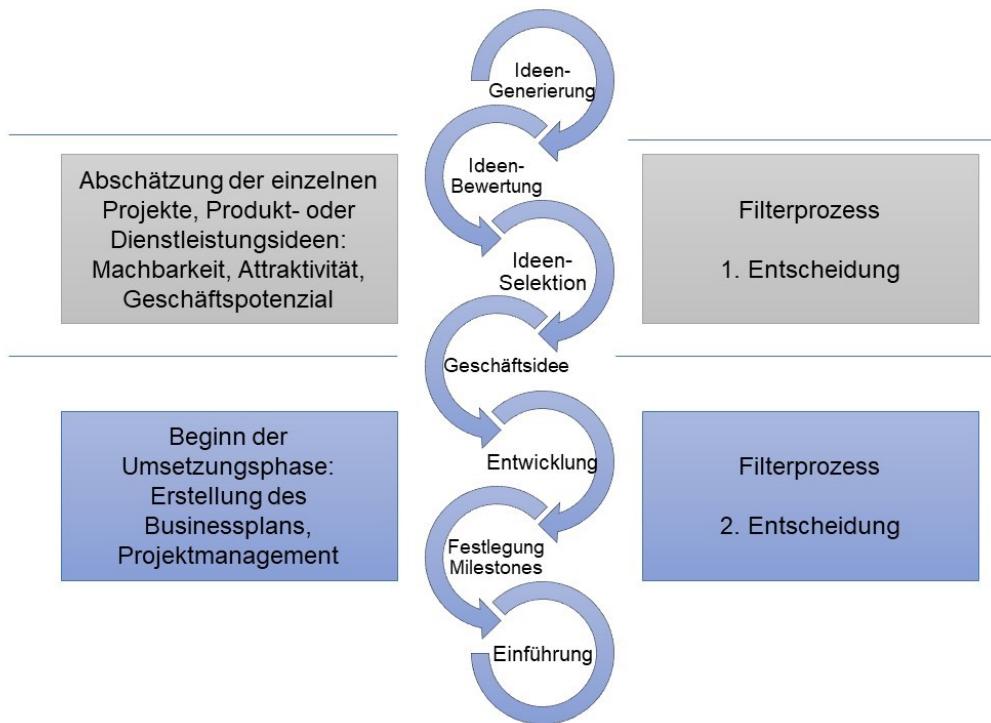


Abbildung 23: „Ideeengeneration und Filterungsprozess“. Quelle: nach Strascheg, Russo et al., 2008, Seite 179.

## 4.2 Verschiedene Arten der Machbarkeitsstudie

Man unterscheidet zwischen einer Vielzahl von Machbarkeitsstudien. Besonders wichtige Arten sind z.B. die technische, wirtschaftliche, zeitliche, organisatorische, kulturelle und rechtliche Machbarkeitsstudie. Grundsätzlich sollten mehrere Machbarkeitsstudien zu einem bestimmten Projekt durchgeführt werden, um Einblick in verschiedene Perspektiven zu erhalten. Die Priorisierung der Auswahl ist individuell und kann, abhängig von der Geschäftsidee, dem Unternehmen oder der Branche, unterschiedlich ausfallen.<sup>154</sup> Eine Auswahl an verschiedenen Machbarkeitsstudien wird im Folgenden vorgestellt. Die Bedeutung für das Human Resources Management wird in [Kapitel 4.3](#) thematisiert.

### 4.2.1 Technische Machbarkeitsstudie

Bei der technischen Machbarkeitsstudie überprüft man technische Rahmenbedingungen. Die Einführung neuer Produkte kann technisches Know-how erfordern und ggf. eine Umstrukturierung der IT-Landschaft. Je nach Veränderungsprozess kann dies zu einer

<sup>154</sup> Arndt, W./Badura, A., Instrumente der Umsetzung - Machbarkeitsstudie und Businessplan, 2008, S. 180–184

extremen Veränderung führen. Oftmals lagern Unternehmen die Erstellung einer technischen Machbarkeitsstudie an externe Anbieter aus.<sup>155</sup>

#### 4.2.2 Wirtschaftliche Machbarkeitsstudie

Bei der kritischen Überprüfung im laufenden Geschäft ist die Durchführung einer wirtschaftlichen Machbarkeitsstudie dringend erforderlich. Wenn die wirtschaftliche Machbarkeitsstudie nicht zu Gunsten des Projekts ausfällt, ist die Erstellung eines Businessplans völlig umsonst. Die Idee ist zum Scheitern verurteilt, wenn die Erlöse langfristig nicht größer sind als die Kosten.<sup>156</sup> Die Wirtschaftlichkeit kann z.B. durch die Gewinn- und Verlustrechnung oder Break-Even-Analyse berechnet werden.<sup>157</sup> Da Veränderungsprozesse selten eine einzige Abteilung betreffen, sind monetäre Auswirkungen auf Dritte zu beachten.<sup>158</sup>

#### 4.2.3 Zeitliche Machbarkeitsstudie

Der Faktor Zeit ist bei Erfindungen, Gründungen oder Change-Prozessen essentiell. Die zeitliche Machbarkeitsstudie skizziert einen Ablaufplan mit künftigen Ereignissen, Meilensteinen oder Deadlines. Finanzielle oder personelle Anforderungen sind zu beachten.<sup>159</sup> Besonders wichtig ist außerdem die Frage, ob alle involvierten Stakeholder die notwendigen Kompetenzen für einen gelungenen Change-Prozess mitbringen, oder ob diese erst entwickelt werden müssen.<sup>160</sup>

#### 4.2.4 Organisatorische Machbarkeitsstudie

Organisatorische Machbarkeitsstudien verfolgen den Zweck, bereits vorhandene Strukturen und Prozesse zu überprüfen und transparent zu machen. Oft wird das Lieferkettenmanagement näher analysiert. Bei der organisatorischen Machbarkeitsstudie geht es um die Übersetzung der zeitlichen Machbarkeitsstudie in konkrete Meilensteine und ob die Organisation als solches machbar ist. Beispiel: Benötigt das Unternehmen eine Liefererlaubnis für ein bestimmtes Produkt?<sup>161</sup>

---

<sup>155</sup> Arndt, W./Badura, A., Instrumente der Umsetzung - Machbarkeitsstudie und Businessplan, 2008, S. 180

<sup>156</sup> Ebd., S. 180 f.

<sup>157</sup> Thompson, A., Understanding the Proof of Business Concept, 2003, S. 10 f.

<sup>158</sup> Arndt, W./Badura, A., Instrumente der Umsetzung - Machbarkeitsstudie und Businessplan, 2008, S. 180 f.

<sup>159</sup> Thompson, A., Understanding the Proof of Business Concept, 2003, S. 10

<sup>160</sup> Arndt, W./Badura, A., Instrumente der Umsetzung - Machbarkeitsstudie und Businessplan, 2008, S. 180

<sup>161</sup> Ebd., S. 181 f.

#### 4.2.5 Kulturelle Machbarkeitsstudie

Neue Produkte oder Ideen sind oft geprägt von dem Kulturkreis in dem sie erfunden oder entwickelt werden. Die kulturelle Machbarkeitsstudie soll grundsätzlich auf landestypische, kulturelle Unterschiede hinweisen. Wenn z.B. ein amerikanischer Bikini-Hersteller sein Produkt internationalisieren möchte, wird die Werbung in Los Angeles eine andere sein, als z.B. in einem Emirat der Vereinigten Arabischen Emirate.<sup>162</sup>

#### 4.2.6 Rechtliche Machbarkeitsstudie

Die rechtliche Machbarkeitsstudie überprüft rechtliche Rahmenbedingungen, die bei der Einführung von neuen Produkten zu beachten sind. Hierbei kann es sich z.B. um Beschränkungen, Zulassungen, Einschränkungen, Gesetze, Meldepflichten oder andere Rechtsrahmen handeln. Wie bei der technischen Machbarkeitsstudie (vgl. [Kapitel 4.2.1](#)), werden auch hier oft externe Experten aufgesucht.<sup>163</sup>

### 4.3 Bedeutung für HR

Die Bedeutung von Machbarkeitsstudien für das Human Resources Management ist groß. Das Instrument ermöglicht HR-Experten verschiedene HR-Produkte auf Machbarkeit zu prüfen. Um als glaubwürdiger Business Partner im Unternehmen agieren zu können, ist eine Verwendung dieses nützlichen Instruments zu empfehlen. Das vorliegende Kapitel greift noch einmal die verschiedenen Arten der Machbarkeitsstudien auf, wobei hier ein besonderer Fokus auf die Relevanz für HR gelegt wird. An dieser Stelle sei angemerkt, dass es sich um einen Transfer handelt, für den in der Literatur noch keine Ausarbeitung zu finden ist.

#### Technische Machbarkeitsstudie

Sicher hängt die Bedeutsamkeit von technischen Machbarkeitsstudien für HR stark von der Größe des Unternehmens und dem einzuführenden HR-Prozess ab. Eine kleine Personalabteilung eines regionalen Saisonbetriebes wird sicherlich andere Anforderungen an Technik haben, als ein international arbeitender Konzern, bei dem weltweit standardisierte Technik an verschiedenen Standorten eingesetzt wird. Wie in [Kapitel 4.2.1](#) bereits aufgezeigt, wird bei der Analyse von technischen Rahmenbedingungen oftmals der Rat von externen Experten eingeholt, die spezialisiert sind, die IT-Landschaft auf Potenzial zu analysieren. Besonders wichtig und unabhängig von der Unternehmensgröße, ist die

---

<sup>162</sup> Arndt, W./Badura, A., Instrumente der Umsetzung - Machbarkeitsstudie und Businessplan, 2008, S. 182

<sup>163</sup> Ebd., S. 182 f.

Aneignung verschiedener HR-IT Kompetenzen, ohne die ein neues HR-Produkt nicht entwickelt werden kann.

### Wirtschaftliche Machbarkeitsstudie

Wie [Kapitel 4.2.2](#) bereits aufzeigt, sind nicht wirtschaftlich umsetzbare Ideen zum Scheitern verurteilt. Aus diesem Grund wird dieser Art Machbarkeitsstudie besondere Bedeutung zugemessen, denn unabhängig von der Unternehmensgröße ist die Anforderung an ein HR-Produkt immer die Gewinnmaximierung und nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes. Nicht zu vernachlässigen ist bei der wirtschaftlichen Machbarkeitsstudie die Klärung der Verantwortlichkeiten und dass alle relevanten Stakeholder frühzeitig in den Ideengenerierungs- und Filterungsprozess involviert sind (vgl. Abbildung 23, Seite 40).

Anhand des HR SSC soll exemplarisch aufgezeigt werden, welche Kosten anfallen können. Voraussichtlich werden sich die Kosten einer HR SSC Implementierung nicht direkt mit dem SSC-Betrieb hinsichtlich der Kosten, Qualität und Bearbeitungszeit steuern lassen. Insofern ist es wichtig, realitätsnahe Annahmen für Kostenvoranschläge zu treffen, um Stakeholder nicht durch Intransparenz zu verärgern.<sup>164</sup> Die Kosten hängen natürlich stark von der Wahl der Prozesse ab (vgl. [Kapitel 3.2.1.2.1](#)) und der organisatorischen Anbindung im Unternehmen (vgl. [Kapitel 2.3.2.1](#)). Mögliche Kostenstellen könnten z.B. Personal, IT/Telekommunikation, Fremdleistungen oder sonstige anfallende Kosten sein (vgl. auch Abbildung 26 im Anhang, Seite 97).<sup>165</sup>

Eine Studie der KPMG aus dem Jahr 2013 zeigt, dass ein Großteil der befragten Unternehmen den Break-Even bereits nach zwei Jahren erreicht. Bei zwei Dritteln der Unternehmen liegt die Amortisationsdauer bei vier Jahren.<sup>166</sup> Nicht zu vergessen sind weitere anfallende Kosten, wie z.B. Ausgaben für Trainings zur Kompetenzentwicklung des HR BP (vgl. [Kapitel 2.3.1.3](#)) oder für Mitarbeiter des CoE (vgl. [Kapitel 2.3.3.3](#)).

### Zeitliche Machbarkeitsstudie

Die zeitliche Machbarkeitsstudie überprüft, ob alle benötigten Ressourcen zu einem bestimmten Zeitpunkt vorhanden sein können. Für HR ist die zeitliche Machbarkeitsstudie aus diesem Grund besonders wichtig, da nicht nur materielle, sondern auch personelle Ressourcen geplant werden müssen (vgl. [Kapitel 4.2.3](#)). Dies beinhaltet nicht nur die

---

<sup>164</sup> Hodges, M./Cecil, B., *Strategy: Laying the Foundation for Success*, S. 5–8

<sup>165</sup> Schwarz, M., *Die Einführung von HR-Shared-Services als Projektaufgabe*, 2016, S. 50–53

<sup>166</sup> Reinmann, A./Möller, K., *Shared Services für Controlling-Prozesse*, 2013, S. 4

Bereitstellung von Personal, sondern auch die Bereitstellung von Kompetenzen zu einem bestimmten Zeitpunkt.

#### Organisatorische Machbarkeitsstudie

Entlang der Wertschöpfungskette untersucht die organisatorische Machbarkeitsstudie das Lieferkettenmanagement eines Unternehmens (vgl. [Kapitel 4.2.4](#)). Das HR-Lieferkettenmanagement beinhaltet nicht nur den Verkauf eines HR-Produkts an einen internen Kunden, sondern auch die Überprüfung verschiedener HR-interner Schnittstellen auf Funktionsfähigkeit. Die organisatorische Machbarkeitsstudie sollte infolgedessen nicht nur die Lieferkette als solches analysieren, sondern auch die Leistungsabrechnung (vgl. SLA, [Kapitel 2.4](#)).

#### Kulturelle Machbarkeitsstudie

Die kulturelle Machbarkeitsstudie untersucht die Auswirkungen von Kultur auf ein bestimmtes Produkt (vgl. [Kapitel 4.2.5](#)). Im übertragenen Sinne und auf HR bezogen, könnte man die kulturelle Machbarkeitsstudie so interpretieren, dass im Unternehmenskontext verschiedene Kulturen zusammenarbeiten. Nicht nur unterschiedliche Nationalitäten, sondern auch verschiedene Generationen, Geschlechter, Religionen o.ä. prallen aufeinander. Bei der Einführung eines neuen HR-Produktes können diese kulturellen Unterschiede zu ungeahnten Herausforderungen führen.

#### Rechtliche Machbarkeitsstudie

Die rechtliche Machbarkeitsstudie überprüft den rechtlich-gesetzlichen Rahmen einer Aktivität (vgl. [Kapitel 4.2.6](#)). „Gesetze, Rechtsnormen, Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen u.v.m. geben den Inhalt und die Komplexität der HR-Prozesse vor“.<sup>167</sup> HR arbeitet zudem nicht nur mit streng vertraulichen Mitarbeiterdaten, sondern ist zudem für den Datenschutz des Mitarbeiters verantwortlich und die Abstimmung mit dem Betriebsrat. Die rechtliche Machbarkeitsstudie ist deswegen bei der Einführung eines neuen HR-Produktes oder HR-Prozesses von großer Bedeutung.

### 4.4 Zusammenfassung

In [Kapitel 4](#) konnte gezeigt werden, dass es sich bei der Machbarkeitsstudie um ein besonders nützliches Instrument aus der Betriebswirtschaft handelt, wenn man eine Idee auf Umsetzbarkeit hin prüfen möchte. Nicht nur Gründer können mit diesem Instrument ihre Geschäftsidee einem ersten „Reality Check“ unterziehen. Auch schon fest etablierte

---

<sup>167</sup> Schwarz, M., Die Einführung von HR-Shared-Services als Projektaufgabe, 2016, S. 52

Unternehmen können das Instrument einsetzen, wenn es z.B. um die kritische Überprüfung einer Prozessneueinführung geht.

Man unterscheidet zwischen vielen verschiedenen Arten von Machbarkeitsstudien, u.a. die technische, wirtschaftliche, zeitliche, organisatorische, kulturelle oder rechtliche Machbarkeitsstudie. Es ist zu empfehlen, eine Idee auf mehrere Machbarkeiten hin zu überprüfen, um Einblick in verschiedene Perspektiven zu erhalten. Ziel einer Machbarkeitsstudie ist es, klare Ausformulierung von Handlungsempfehlungen zu einer bestimmten Idee oder einem Projekt ableiten zu können. Das Instrument kann insofern einen Mehrwert für HR generieren, indem es HR-Experten unterstützt, neue Prozesse effizienter und effektiver auf Machbarkeit hin zu überprüfen.

## 5 Prüfung der Machbarkeit

Kapitel 5 widmet sich ausschließlich der Prüfung der Machbarkeit zur Einführung des 3-Säulen-HR-Modells in Anlehnung an Dave Ulrich in Unternehmen. Ziel ist dabei die Ausarbeitung von Handlungsempfehlungen, welche durch einen tieferen Einblick in das externe Branchenumfeld (vgl. Kapitel 5.1) und interne Unternehmensstrukturen (vgl. Kapitel 5.2.) auf einer fundierten Entscheidungsgrundlage basieren.

### 5.1 Analyse des externen Unternehmensumfelds

Im vorliegenden Kapitel werden Instrumente zur Analyse des makroökonomischen Umfelds eines Unternehmens vorgestellt. Eine Auswahl an verschiedenen Werkzeugen, die aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre gegriffen sind, erleichtern Unternehmen externe Veränderungen frühzeitig zu erkennen und auf diese zu reagieren. Als Frühwarnsystem kann die externe Branchenanalyse in der Praxis von immenser Bedeutung sein, da äußere Einflussfaktoren internen Wandel maßgeblich beeinflussen können.<sup>168</sup> Das Ziel einer externen Analyse ist immer die Identifikation von Risiken, deren Minimierung sowie das maximale Nutzen der sich auftuenden Chancen.<sup>169</sup> Keine der vorgestellten Analysen kann objektiv sein, da sie meist von internen Consultants angefertigt werden.<sup>170</sup> Aus diesem Grund ist es empfehlenswert, die Analyse auch weiterzugeben an unabhängige Experten, welche einen differenzierten Blick auf den Sachverhalt haben können.

#### 5.1.1 DÖSTUP-Methode

Die DÖSTUP-Methode<sup>171</sup> untersucht das externe Unternehmensumfeld auf sechs verschiedene Bereiche, wobei der Anfangsbuchstabe immer für den zu untersuchenden Bereich steht: **D**emographie, **Ö**konomie, **S**ozialwesen, **T**echnologie, **UPolitik. Für jeden Bereich lassen sich HRM-Aspekte ableiten.<sup>172</sup> Auch Ulrich rät unbedingt das externe Umfeld eines Unternehmens und den Einfluss auf HR zu überprüfen.<sup>173</sup> Während in der Kategorie Demographie die demographischen Entwicklungen einer Gesellschaft genauer unter die Lupe genommen werden, versucht uns die Kategorie Ökonomie hingegen einen**

---

<sup>168</sup> Johnson, G. u. a., Exploring strategy, 1984, S. 48

<sup>169</sup> Ebd., S. 87

<sup>170</sup> Ebd.

<sup>171</sup> Die DÖSTUP-Methode ähnelt stark der PEST/STEP (Politics, Economics, Social and Technology), PESTEL/PESTLE (inkludiert Ecological und Legal) bzw. STEEPLE (inkludiert Ecological, Legal und Ethnical)-Analyse. Die einzelnen Analysen unterscheiden sich nur in den zu untersuchenden Kategorien, vgl. auch Johnson, G. u. a., Exploring strategy, 1984, S. 56

<sup>172</sup> Lourens, J./Brughmans, I./Harbig, A. J., Profitables Personalmanagement, 2008, S. 33 f.

<sup>173</sup> Ulrich, D. u. a., Victory through organization, 2017, S. 7–9. Vgl. auch Kapitel 2.1, „Die Outside-in Perspektive nach Ulrich“.

tieferen Einblick in die Konjunkturentwicklung eines Nationalstaates zu geben. Der Bereich Sozialwesen analysiert aktuelle Trends zu allen sozialen Fragen in einer Gesellschaft. Die Beeinflussung durch neue Technologien wird in der Kategorie Technologie erklärt. Umweltfragen und politische Trends runden die Untersuchung ab.<sup>174</sup>

Die Anwendung soll am Beispiel von Business Schools aufgezeigt werden (vgl. Abbildung 24). Die Quellen können aus diversem Informationsmaterial und Wissenskanälen stammen, wie z.B. Trend-Barometern, Wirtschaftszeitungen, White Papers, Bilanzdaten oder Interviews mit Experten.<sup>175</sup>

Political	Economic	Social	Technology
Standardisation of business schools in Europe <sup>a</sup> (Bologna Accord: Greater market, greater competition)	Trend towards globalisation <sup>b,d</sup> and free trade internationally (trading blocs – EU, NAFTA, WTO)	Changing societal values: Ethical issues (e.g. Enron) Corporate social responsibility (e.g. Nike and use of child labour in Asia)	Growth in e-learning <sup>b,d</sup> and internet education Blended learning <sup>b,d</sup>
Regulatory pressures for programme and school accreditation <sup>b</sup> (EFMD, AMBA, AACSB)	Rapid growth of Chinese <sup>c</sup> and Indian economies	Sustainable development and environmentally friendly (e.g. alternative energy sources, global warming)	Technology and the classroom Knowledge revolution <sup>b</sup> and knowledge information as assets for value creation in an organisation
Regulatory pressure for teaching and research quality (Quality Assurance Agency, Research Assessment Exercise)	Increased competition <sup>e</sup> from consultants and private business schools (well-established business schools across Europe, America and Asia – emerging schools in Africa)	Demographic changes: Age lifestyle, cultural, ethnic influences	Web-based dissemination of knowledge <sup>d</sup>
Tighter visa regulations <sup>c</sup> for international students post-9/11 and terrorism	Mounting UK student debt <sup>c</sup> and student ability to fund education		
Reduction of government <sup>b</sup> and public funding for higher education			

**Sources:** <sup>a</sup>Graduate Management Admission Council (2005); <sup>b</sup>Hawawini (2005); <sup>c</sup>Lorange (2005); <sup>d</sup>Pfeffer and Fong (2002); <sup>e</sup>various recent issues of *The Times*, *The Times Higher Education Supplement* and *The Economist*.

Abbildung 24: „A PEST analysis of business schools“. Quelle: Howard, 2007, Seite 11.<sup>176</sup>

Im Folgenden wird eine eigens angefertigte Analyse durchgeführt, mit besonderem Bezug auf HR. Die Auswahl an Ereignissen bezieht sich auf das Jahr 2019 und erfolgt selektiv. Außerdem wird der Analysebereich „Legal“, also rechtliche Rahmenbedingungen, auf Grund seiner großen Bedeutung für personalwirtschaftliche Aktivitäten (vgl. [Kapitel 4.2.6](#)), zusätzlich behandelt und in die Analyse mit aufgenommen. Alle Informationen zur jeweiligen Kategorie werden aus dem Jahreswirtschaftsbericht 2019 vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie<sup>177</sup> und aktuellen Gesetzestexten entnommen. Die Auswirkungen auf den jeweiligen HR Teilbereich und mögliche Erklärungen sowie Lösungsansätze sind frei abgeleitet.

<sup>174</sup> Lourens, J./Brughmans, I./Harbig, A. J., Profitables Personalmanagement, 2008, S. 33 f.

<sup>175</sup> Johnson, G. u. a., Exploring strategy, 1984, S. 36

<sup>176</sup> Howard, T., An analysis of the environment and competitive dynamics of management education, S. 11

<sup>177</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Soziale Marktwirtschaft: Jahreswirtschaftsbericht 2019, 2019

<b>Kategorie</b>	<b>Allgemeine Beschreibung des Trends / Zukunftsprognose</b>	<b>Auswirkung HR Teilbereich</b>	<b>Erklärung &amp; Lösungsansätze</b>
Demographie	Deutschland befindet sich im demographischen Wandel. Eine der Folgen ist der drohende Fachkräftemangel. Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz soll die Situation entlasten.	Personaleinsatzplanung HR Marketing HR Recruitment Training&Development	Der demographische Wandel verändert die Personaleinsatzplanung grundlegend. Wenn immer mehr AN in Rente gehen, muss dafür gesorgt werden, dass genügend junge Talente die ältere Belegschaft ablösen kann. Nicht nur die Implementierung einer Wissensmanagementstrategie ist von großer Bedeutung, sondern auch die Schaffung einer attraktiven Unternehmermarke, die junge Talente anzieht. Im War for Talent werden künftig nicht nur deutsche Potenziale angesprochen, sondern auch Fachkräfte aus Drittstaaten. Durch den demographischen Wandel ist die Entwicklung neuer Kompetenzen erforderlich. Nicht nur fachliche Kompetenzen sind gefordert, sondern auch interkulturelle Fähigkeiten zur Zusammenarbeit. Die Diversität die künftig in Unternehmen entsteht, erfordert ein bestimmtes Mindset, welches unternehmensweit entwickelt und trainiert werden sollte.
Ökonomie	Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung für das Jahr 2019 wird als positiv bewertet: steigender Wachstumskurs bei gleichzeitig positiver Entwicklung des Arbeitsmarktes (0,9% mehr Erwerbstätige in 2019 im Vergleich zum Vorjahr) sowie sinkende Arbeitslosigkeit und steigende Löhne. Um die marktwirtschaftliche Dynamik aufrechtzuerhalten, unterstützt der Bund mit der Initiative „Deutschland startet“ Unternehmensgründer und Start-ups mit neuen Produkten und nachhaltigen Geschäftsmodellen (vor allem soziales Unternehmertum wird gezielt gefördert).	Personaleinsatzplanung HR Marketing Training&Development	Die positive Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Ökonomie ist auch grundsätzlich positiv für HR zu werten. Die Auswirkungen reichen von positiven Beeinflussungen auf die Personaleinsatzplanung bis hin zum Training&Development aus. Nicht zu vergessen sind die steigenden Löhne der Mitarbeiter und die sich somit verändernde Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Wie bereits beschrieben, investieren Unternehmen mehr in die HR-Organisation, wenn sich die Gesamtkonjunktur des Landes in einer Expansion oder einem wirtschaftlichen Boom befindet (vgl. Anhang, Abbildung 20, Seite 84).

<b>Kategorie</b>	<b>Allgemeine Beschreibung des Trends / Zukunftsprognose</b>	<b>Auswirkung HR Teilbereich</b>	<b>Erklärung &amp; Lösungsansätze</b>
Sozialwesen	<p>Deutschland ist ein Land der sozialen Marktwirtschaft. Das soziale Sicherungssystem ist ein Teil davon. Die Sozialversicherungssysteme werden durch die Digitalisierung und den demographischen Wandel revolutioniert. Der Bund will im Jahr 2019 gezielt attraktiven Wohn- und Lebensraum schaffen, um den Bürgern garantieren zu können, am Sozialleben teilnehmen zu können. Außerdem soll das überarbeitete Gesetz der „Teilhabe am Arbeitsmarkt“ und der „Eingliederung von Langzeitarbeitslosen“ (Sozialgesetzbuch SGB II), Langzeitarbeitslosen den Zugang zum Arbeitsmarkt durch Lohnkostenzuschüsse vereinfachen.</p>	<p>HR Marketing Training&amp;Development</p>	<p>Eine wichtige Säule der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland ist das Sozialwesen. Unternehmen, die sich in diesem Bereich engagieren, steigern nicht nur die AG-Attraktivität. Die Eingliederung von Langzeitarbeitslosen kann Mehrwert generieren, indem das Potenzial entdeckt wird und eingebaut wird in unternehmerische Aktivitäten.</p>
Technologie	<p>Neue Technologien (Künstliche Intelligenz - KI, Machine Learning - ML etc.) verändern die Unternehmenslandschaft stark. Die Initiative „Digitalisierung gestalten“ ist eine vom Bund ins Leben gerufene Kampagne zur Entwicklung von digitalen Kompetenzen. Ziel ist die Formulierung und Durchsetzung von Maßnahmen, die diese Kompetenz gesellschaftsweit fördern und weiterentwickeln.</p> <p>„Angesichts der bereits getätigten Tarifabschlüsse und einer zunehmenden Knappheit am Arbeitsmarkt, werden die Tariflöhne auch im Jahr 2019 deutlich zunehmen. Die Bruttolöhne und Bruttogehälter je Arbeitnehmer (Effektivverdienste) werden ähnlich stark wachsen wie im Vorjahr.“ (S. 66, Soziale Marktwirtschaft: Jahreswirtschaftsbericht 2019).</p>	<p>Personaleinsatzplanung HR Marketing HR Recruiting Employee Integration Performance-Management Training&amp;Development Employee Leave</p>	<p>Neue Technologie revolutionieren künftig die Unternehmenslandschaft in allen Bereichen. HR muss sich dem digitalen Wandel anpassen, z.B. durch die Implementierung flexibler Arbeitszeitmodelle. Traditionelle Arbeitsmodelle werden nach und nach abgeschafft; neue HR-Geschäftsmodelle entstehen.</p> <p>Das Zeitalter von „New Work“ bringt genauso viele Chancen wie Herausforderungen und Risiken mit sich. Die Schere zwischen „Digital Natives“ und Nachzüglern wird immer größer. Etwa ¼ der Unternehmen droht nicht nachzukommen bei der Transformation.<sup>178</sup></p> <p>KI wird zunehmend bei Rekrutierungsmaßnahmen eingesetzt.</p>

<sup>178</sup> Vgl. Boston Consulting Group, Digital Acceleration Index

Kategorie	Allgemeine Beschreibung des Trends / Zukunftsprognose	Auswirkung HR Teilbereich	Erklärung & Lösungsansätze
Umwelt	<p>Die globale Energiepolitik befindet sich im Spannungsfeld zwischen Versorgungsunsicherheit (z.B. durch Knappheit von Öl), Umweltfreundlichkeit und finanzieller Tragbarkeit. Die Energiewende (Abschaffung von Atomenergie und fossilen Kraftstoffen) und der Klimawandel erfordern kreative und innovative Lösungsansätze sowie Unternehmen, die dies unterstützen.</p> <p>Der neue Regierungsentwurf zum NABEG 2.0 (Netzausbaubeschleunigungsgesetz 2.0) tritt in Kraft und soll Prozesse im Genehmigungsverfahren von Stromversorgung effizienter gestalten.</p>	<p>HR Marketing HR Recruiting Employee Integration Training&amp;Development</p>	<p>Um das Corporate Social Responsibility Image eines Unternehmens auszubauen und zu stärken, können verschiedene Kampagnen im HR Marketing durchgeführt werden. Die Beteiligung an Spendenläufen oder die Senkung der Ökobilanz kann sich positiv auf den Ruf des Unternehmens auswirken.</p> <p>HR Recruiting hingegen könnte sich insofern beteiligen, dass künftige Bewerbungsgespräche zunächst über Skype stattfinden, bevor ein persönliches Kennenlernen organisiert wird. Dies spart hohe Anfahrtskosten, gerade wenn sich im Nachhinein herausstellt, dass es nicht um den richtigen Bewerber handelt (vgl. <a href="#">Exkurs 3</a>).</p> <p>Die Veränderungen im Bereich der globalen Energiepolitik erfordern hohe Fachkompetenz, um Herausforderungen auf unternehmensweiter Ebene meistern zu können.</p>
Recht / Legal	<p>Reform der europäischen Entsenderichtlinie (Richtlinie 96/71/EG): bislang erhielten entsandte Mitarbeiter denselben Lohn, den sie im Heimatland bis dato erhalten haben. Mit der Reform soll Lohn- und Sozialdumping entgegengesteuert werden, da günstige entsandte Experten aus Osteuropa den Vor-Ort-Experten aus Luxemburg zum Beispiel Konkurrenz machen könnten. Bis 2020 soll die Richtlinie von den europäischen Mitgliedsstaaten in nationale Gesetze umzusetzen sein.</p>	<p>Personaleinsatzplanung HR Marketing HR Recruiting Employee Integration Performance-Management Training&amp;Development Employee Leave</p>	<p>Die Reform der europäischen Entsenderichtlinie kann sehr starke Auswirkungen auf HR haben. Gerade HR SSC's sind von dieser Reform stark betroffen, da diese meist in Billiglohn-Ländern aufgebaut sind.</p>

Kategorie	Allgemeine Beschreibung des Trends / Zukunftsprognose	Auswirkung HR Teilbereich	Erklärung & Lösungsansätze
	<p>Reform des Brückenteilzeitgesetzes: ab 1. Januar 2019 haben Arbeitnehmer (AN) unter bestimmten Bedingungen das Recht auf Brückenteilzeit. Gemäß § 9a des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) haben AN ein Anrecht auf die Rückkehr zur Vollzeit-Tätigkeit nach einer befristeten Teilzeit-Tätigkeit.</p>	<p>Personaleinsatzplanung HR Marketing</p>	<p>Die Einführung des Brückenteilzeitgesetzes führt zu weniger Flexibilität im Unternehmen, da Teilzeitkräfte künftig ein Rückkehrrecht haben. Die Reform hat besonders starken Einfluss auf die Personaleinsatzplanung und den Bereich Training&amp;Development.</p>
	<p>Reform des Mindestlohngesetzes (MiLoG): Der Mindestlohn steigt um 0,42 ct auf insgesamt 9,19 €/Stunde.</p>	<p>HR Recruiting Employee Integration Performance-Management</p>	<p>Wie in der Kategorie Ökonomie bereits beschrieben, haben steigende Löhne eine Auswirkung auf die GuV eines Unternehmens.</p>
	<p>Reform des Gesetzes zur Arbeit auf Abruf (§ 12 TzBfG): Der Arbeitgeber (AG) kann die Anzahl der Arbeitsstunden nicht mehr ad libitum aufstocken oder reduzieren. Hierzu gibt es nun bestimmte Regelungen, an die sich der AG halten muss, um dem AN mehr Planungssicherheit geben zu können.</p>	<p>Training&amp;Development Employee Leave</p>	<p>Siehe Reform Brückenteilzeitgesetz (weniger Flexibilität).</p>
	<p>Änderung im Qualifizierungschancengesetz (QuaChaG): Wenn sich AN im Bereich „digitale Kompetenzen/Fit für die Zukunft“ weiterbilden möchten, bietet der Bund künftig mehr finanzielle Unterstützung an.<sup>179</sup></p>		<p>Diese Reform bietet AG und AN eine großartige Möglichkeit mehr Gelder in die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter fließen lassen zu können. Nicht nur das AG-Image kann von der Unterstützung aufbereitet werden, sondern besser ausgebildete Arbeitskräfte erhöhen den ROI und die AN werden zunehmend an das Unternehmen gebunden.</p>

<sup>179</sup> Das Gesetz wird bereits im Dezember 2018 verabschiedet, aber auf Grund seiner Relevanz in die Selektion aufgenommen.

Kategorie	Allgemeine Beschreibung des Trends / Zukunftsprognose	Auswirkung HR Teilbereich	Erklärung & Lösungsansätze
Politik	<p>Das Frauenwahlrecht feiert im Januar 2019 sein 100-jähriges Jubiläum.</p> <p>Im Mai 2019 wurde das Europäische Parlament gewählt.</p> <p>Einigt sich Europa mit den USA im Zollstreit?</p> <p>Der Brexit, das Ausscheiden von Groß Britannien aus der EU, kann starke wirtschaftliche Konsequenzen nach sich ziehen.</p>	<p>Personaleinsatzplanung HR Marketing HR Recruiting Training&amp;Development Employee Leave</p>	<p>Die politischen Ereignisse einer Nation können mitunter große Auswirkungen auf die Personalarbeit haben. Das Beispiel Brexit macht den Umfang deutlich. Nicht nur die Personaleinsatzplanung muss im Fall eines Austritts überarbeitet werden. Aufenthaltsgenehmigungen für britische AN in Deutschland müssen rechtzeitig beantragt werden. Das HR Recruiting muss sich infolgedessen auf prozessorientierter Ebene anpassen. Eventuell muss man sich auf interne Restrukturierungsmaßnahmen und Sozialpläne einstellen.</p>

Tabelle 6: „DÖSTU(R)P 2019 und Auswirkungen auf HR“. Quelle: eigene Darstellung.

Das Ergebnis zeigt, dass äußere Umweltfaktoren extremen Einfluss auf interne Entwicklungen haben können. Besonders auffällig ist, dass jede externe Veränderung Auswirkungen auf den Teilbereich HR Teilbereich Training&Development hat. Dies bestätigt die Annahme, dass die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter künftig wichtiger denn je ist und Investitionen in diesem Bereich direkte Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens haben können (vgl. [Kapitel 3.2.1.1.1](#) und [Kapitel 3.4](#)).

### 5.1.2 Porters Fünf-Kräfte-Modell des Wettbewerbs

Porters Fünf-Kräfte-Modell ist eine weitere Option, das externe Unternehmensumfeld zu analysieren. Porter unterscheidet zwischen fünf relevanten Wettbewerbskräften, die das Umfeld beeinflussen: potenzielle Neuankömmlinge, Rivalität zwischen den vorhandenen Wettbewerbern, Substitute und die Macht der Lieferanten sowie Käufer auf dem Markt. Die Stärke der einzelnen Wettbewerbskräfte wird von verschiedenen Strukturvariablen beeinflusst. Aus der Analyse der marktstrukturellen Betrachtungen können bestimmte Strategien entwickelt werden, welche zu Wettbewerbsvorteilen führen. Die Analyse kann Managemententscheidungen maßgeblich beeinflussen.<sup>180</sup>

<sup>180</sup> Grant, R. M., Moderne strategische Unternehmensführung, 2014, S. 84–94

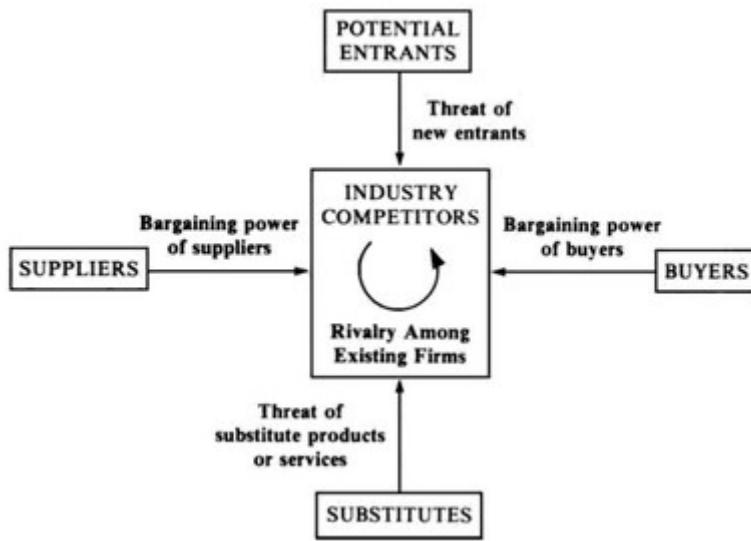


Abbildung 25: „Forces Driving Industry Competition“. Quelle: Porter, 1980, Seite unbekannt.<sup>181</sup>

Potenzielle Neueintritte durch Neuankömmlinge: Die Markteintrittsbarrieren bestimmen die Bedrohung durch Marktneueinsteiger. Wenn die Markteintrittskosten gering sind, ist die Konkurrenz groß. Einen Markt in dem es weder Eintritts- noch Austrittsbarrieren gibt, nennt man einen Markt mit freiem Zutritt oder bestreitbaren Markt. Die strukturellen Bestimmungsfaktoren sind z.B. das erforderliche Kapitel, die Produktdifferenzierung oder der Zugang zu Vertriebskanälen, um nur einige wenige zu nennen.<sup>182</sup>

Wettbewerb mit Substituten: Der Preis im Wettbewerb durch Substitute wird wesentlich davon beeinflusst, inwiefern der Kunde von einem Produkt abhängt oder nicht bzw. wie einfach es für den Kunden ist, auf ein alternatives Produkt zuzugreifen. Eine unelastische Nachfrage entsteht, wenn der Kunde keinen einfachen Zugriff auf ein alternatives Produkt hat (z.B. Zigaretten oder Kraftstoff). Eine elastische Nachfrage entsteht, wenn der Kunde einen einfachen Zugriff auf Substitute hat (z.B. Butter). Wenn der Kunde nicht von einem Produkt abhängt, dann bestimmt u.a. die Kundenloyalität und das Preis-Leistungs-Verhältnis die Beziehung.<sup>183</sup>

Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern: Die Konkurrenz durch die bestehenden Wettbewerber bestimmen weitestgehend das Wettbewerbsniveau und die Rentabilität einer

<sup>181</sup> Porter, M. E., Competitive strategy, 1980

<sup>182</sup> Grant, R. M., Moderne strategische Unternehmensführung, 2014, S. 87–90

<sup>183</sup> Ebd., S. 86 f.

Branche. Die Anzahl der Anbieter, also die Konzentrationsrate oder die Unterschiedlichkeit der Wettbewerber sind als Strukturvariablen zu nennen.<sup>184</sup>

Macht der Käufer: Die Verhandlungsmacht der Käufer wird durch eine Reihe von Strukturvariablen beeinflusst. Man unterscheidet zwischen der Preisempfindlichkeit und der Verhandlungsmacht. Die Preisempfindlichkeit wird z.B. durch die Produktkosten in Relation zu den Gesamtkosten beeinflusst, d.h. wie günstig oder teuer ein bestimmtes Produkt im Vergleich ist. Die Verhandlungsmacht hingegen wird wesentlich dadurch beeinflusst, inwiefern der Käufer auf das Produkt des Verkäufers verzichten kann und mit welchen Einbußen der Verkäufer in Folge dessen zu rechnen hat. Die Verhandlungsmacht des Kunden wird z.B. durch die positive Costumer Experience (Kundenerfahrung) oder die Transparenz des Preis-Leistungs-Verhältnisses beeinflusst.

Macht der Lieferanten: Bei der Analyse der Macht der Lieferanten ist dasselbe Schema anzuwenden, wie bei der Analyse der Macht des Kunden. Der Unterschied liegt darin, dass der Verkäufer nun zum Kunden wird.

Im Gegensatz zur DÖSTU(R)P-Methode (vgl. [Kapitel 5.1.1](#)) wird bei der Branchenstrukturanalyse nach Porter besonderer Wert auf die Analyse der Abnehmer gelegt. Die Kunden-Lieferanten-Beziehung steht mehr im Vordergrund. Andererseits geht Porter weniger auf die Analyse rechtlicher Rahmenbedingungen ein, was wiederum bei der DÖSTU(R)P-Methodik von Vorteil ist. Die Entscheidung auf welches Instrument bei der Analyse des externen Umfeldes zurückgegriffen wird, liegt individuell beim Unternehmen. Eine Durchführung beider Analysen schadet nicht, um sich ein ganzheitliches Bild des externen Unternehmensumfelds machen zu können. Die Analyse des externen Umfeldes beeinflusst Managemententscheidungen und somit den Aufbau interner personalwirtschaftlicher Aktivitäten maßgeblich. Besonders die Analyse der Kunden-Lieferanten-Beziehung ist hier von großer Bedeutung.

Das Fünf-Kräfte-Modell nach Porter kann auch auf das Human Resources Management übertragen werden. Die Neuankömmlinge und Substitute können z.B. Outsourcing-Partner sein, die mit selbst entwickelten HR-Services in den Markt treten und konkurrieren. Der Käufer ist in diesem Fall der Mitarbeiter, die Führungskraft oder der HR-interne Kunde. Im UL-HR-Modell ist das CoE der primäre Lieferant der HR-Produkte. Wenn das Unternehmen einen Outsourcing-Partner hat, dann beliefert dieser die Personalabteilung mit Services.

---

<sup>184</sup> Grant, R. M., Moderne strategische Unternehmensführung, 2014, S. 90–92

## 5.2 Analyse des internen Unternehmensumfelds

Die folgende Machbarkeitsstudie<sup>185</sup> enthält 54 Fragen zur internen Unternehmensstruktur. Es soll geprüft werden, ob die Einführung des 3-Säulen-HR Modells in Anlehnung an Dave Ulrich zu empfehlen ist oder nicht. Verschiedene Prüfungsbereiche werden analysiert. Die Studie ist so konzipiert, dass sich daraus qualitative Bewertungen sowie Handlungsempfehlungen über die Einführung ableiten lassen. Die Empfehlungen basieren auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, die in den vorherigen Kapiteln erarbeitet werden.

### 5.2.1 Auswahl besonders wichtiger Prüfungsbereiche

Auf Grund des beschränkten Umfangs der vorliegenden Arbeit, handelt es sich lediglich um eine Auswahl an Prüfungsbereichen. Die Auswahl beinhaltet vier ganz besonders wichtige Bereiche:

Prüfungsbereich	Begründung	Nachweis
Technischer Aspekt (Fragen 1 bis 7)	Ein entscheidender Erfolgsfaktor des UL-HR-Modells ist eine einheitliche IT-Infrastruktur. Zudem bestimmen SLA's den Erfolg. Die Basis hierfür ist ein HR CRM Tool, welches den technischen Anforderungen entspricht.	<a href="#">Kapitel 2.3.2.3</a> <a href="#">Kapitel 3.1.1.2</a> <a href="#">Kapitel 4.3</a>
Wirtschaftlichkeit (Frage 7)	Jedes Projekt muss wirtschaftlich tragbar sein, den Unternehmenswert steigern und nachhaltig Gewinn generieren.	<a href="#">Kapitel 2</a> <a href="#">Kapitel 3.2.1.1</a>
Organisatorische Fragen (Fragen 8 bis 42)	Die zu steuernde Variable, um den Erfolg des UL-HR-Modells zu maximieren, ist die Rate an standardisierbaren Prozessen im Unternehmen.	<a href="#">Kapitel 3.1.1.2</a> <a href="#">Kapitel 3.1.1.3</a>
Kultureller Aspekt (Fragen 43-54)	Da die Transformation nicht ohne die Unterstützung des Top-Managements gelingen kann, ist die Untersuchung der Kultur von maximaler Bedeutung.	<a href="#">Kapitel 3.2.1.1</a>

Tabelle 7: „Auswahl an Prüfungsbereichen für Machbarkeitsstudie“. Quelle: eigene Darstellung.

<sup>185</sup> Der Aufbau der Fragebögen ist inspiriert am Schema der DGFP-Praxispapiere aus dem Jahr 2015, siehe: DGFP Praxispapiere, HR Shared Service Center, 2015, S. 19.

## 5.2.2 Machbarkeitsstudie über die Einführung des 3-Säulen-HR-Modells in Anlehnung an Dave Ulrich in Unternehmen

Criteria	No.	Item	Agree completely	Agree mostly	Disagree mostly	Disagree completely	Comments
Common HR-IT system	1	A commonly used HR-IT system is in place.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
HR-IT in units	2	Each unit has its own HR-IT tools.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Offer ESS/MSS	3	Our HR-IT-system allows us to...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	4	... offer ESS (Employee Self Services).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	4	... offer MSS Manager Self Services).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Access to system	5	Our HR-IT system guarantees that every employee has technical access to the system.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
HR SSC versus existing HR-IT system	6	Our HR-IT system would be suitable for a HR SSC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Rentability	7	Is the project economically viable?	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Critical company size	8	Your company has ≈ 3'000 employees.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Centralized versus decentralized HR processes	9	How far are HR processes fully centralized? In...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
	9	...Workforce Planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	10	... Human Resources Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	11	... Employee Recruitment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	12	... Employee Integration (e.g. introduction training)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	13	... Performance-Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	14	... Training & Development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	15	... Employee Leaves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Cross-functional HR-Team	16	Our HR-Team works very well as a cross-functional HR-Team.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standardized HR processes	17	How far are standardized HR processes already available? In...					
	18	...Workforce Planning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	19	... Human Resources Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	20	... Employee Recruitment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	21	... Employee Integration (e.g. introduction training)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	22	... Performance-Management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	23	... Training & Development	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		... Employee Leaves	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reporting Line	24	HR reports directly to the General Manager.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Managerial authorities		HR has managerial					

	25	authorities towards others (General Manager excluded).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Weight HR Tasks	26	HR tasks include mainly... ...administrative tasks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	27	...strategic tasks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	28	...consulting / conception tasks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
HR role	29	In our company, HR is... ...an Administrative Expert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	30	...a Strategic Partner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	31	...an Employee Champion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	32	...a Change Agent.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
HR competences	33	Our HR employees... ...have excellent communicational skills.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	34	...are customer orientated.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	35	...can work under high pressure.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	36	...have a general know-how about HR Management.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	37	...think strategically.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	38	...have an understanding of the business.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	39	...are a partner to the business.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	40	...can find excellent solutions for our business customers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	41	...have a deep understanding of HR processes and HR Management.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	42	...are willing to learn.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Business strategy versus HR strategy	43	The HR Organization with...					
	43	... an HR SSC could support our business strategy and values.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	44	... HR Business Partners could support our business strategy and values.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	45	... a Center of Expertise could support our business strategy and values.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Attitude towards change		The...					
		... management board is					

	46	generally openminded to change.  ... owners are generally openminded to change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	47	... leadership teams in the units are generally openminded to change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	48	... employees are generally openminded to change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	49		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Attitude towards standardized processes	50	The..... management board is generally openminded to standardize processes.  ... owners are generally openminded to standardize processes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	51	... leadership teams in the units are generally openminded to standardize processes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	52	... employees are generally openminded to standardize processes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	53		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Creating change	54	What is needed to create sustainable	<i>(please describe)</i>				

	change in your organizational structure?	
--	--	--

Tabelle 8: „Machbarkeitsstudie über die Einführung des 3-Säulen-HR-Modells in Anlehnung an Dave Ulrich in Unternehmen“. Quelle: eigene Darstellung.

## 5.3 Qualitative Bewertung & Handlungsempfehlungen

Die Auswertung erfolgt auf qualitativer Ebene. Dabei wird jede Frage aus der Studie noch einmal einzeln aufgegriffen. Die Handlungsempfehlungen basieren auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, die in den vorherigen Kapiteln erarbeitet sind. Die Empfehlungen sind klar und präzise formuliert. Abwägungen im Sinne von „Ja, wenn...“ oder „Nein, wenn...“ sind enthalten.

### 5.3.1 Technischer Aspekt

#### Frage 1, Kriterium: Einheitliches HR-IT System

Qualitative Bewertung: Wenn ein einheitliches HR-IT System im Unternehmen genutzt wird, kann man grundsätzlich von positiven Rahmenbedingungen für die Einführung eines 3-Säulen-HR Modells in Anlehnung an Dave Ulrich sprechen und dies positiv werten für eine Einführung.

Begründung: Ein einheitliches HR-IT System deutet auf eine eher einheitliche IT-Landschaft hin. Da somit bestimmte technische Strukturen bereits im Unternehmen bestehen und nicht erst von Grund auf implementiert werden müssen, ist dies vorteilhaft für eine Implementierung des UL-HR-Modells. Eine funktionierende Systemumgebung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Einführung (vgl. [Kapitel 3.1.1.2](#)) und außerdem die Basis für die wichtigen SLA's (vgl. [Kapitel 2.3.2](#) und [Kapitel 2.4](#)).

Handlungsempfehlung: Wenn ein Unternehmen ein einheitliches HR-IT System nutzt, dann empfiehlt sich Einführung des UL-HR-Modells, vorausgesetzt sämtliche Infrastrukturkomponenten werden vorher kritisch betrachtet, um eine einheitliche Implementierung des Modells garantieren zu können. Wenn keine einheitliche Landschaft besteht, stellt sich grundsätzlich die Frage, inwiefern eine Anpassung künftig für den Unternehmenserfolg relevant sein könnte. Die Durchführung einer HR-Prozessanalyse (vgl. [Kapitel 3.2.1.2.1](#)) und die Einordnung in das HR-Service-Delivery-Maturity-Modell (vgl. [Kapitel 2.4](#)) ist empfehlenswert, um HR-Prozesse auf Standardisierungspotenzial hin zu überprüfen.

## **Frage 2, Kriterium: HR-IT in HR-Unit**

Qualitative Bewertung: Wenn in einem Unternehmen jede HR-Unit ein eigenes und unabhängiges HR Tool auf lokaler oder globaler Ebene verwendet, dann ist dies als negativ zu bewerten für eine Einführung des UL-HR-Modells.

Begründung: Die Verwendung verschiedener Systeme erschwert die Einführung des UL-HR-Modells, da dies auf eine nicht einheitliche IT-Landschaft hindeutet. Große technische Herausforderungen sind vorprogrammiert, da nicht nur jede lokale HR-Unit das System umstellen, sondern auch ein einheitlicher Standard unternehmensweit definiert werden muss. HR-IT garantiert nicht nur einen reibungslos technischen Ablauf des UL-HR-Modells, sondern spielt auch in der Überwachung der Service Level Agreements eine große Rolle (vgl. z.B. [Kapitel 2.4](#)).

Handlungsempfehlung: Die Einführung des UL-HR-Modells ist nicht empfehlenswert, wenn jede HR-Einheit auf globaler oder lokaler Ebene ein eigenes und jeweils voneinander unabhängiges HR-IT Tool verwendet. Sollte dies dennoch der Fall sein, dann stellt sich grundsätzlich die Frage inwiefern eine technische Umstrukturierung für das Unternehmen sinnvoll ist und Investitionen rentabel sind, um eine Einführung des UL-HR-Modells möglich zu machen. Eine einheitliche HR-IT Landschaft macht nicht nur die Einführung des Modells möglich, sondern kann auch auf vielen anderen Ebenen Kosten sparen und sinnvoll sein.

## **Frage 3 und 4, Kriterium: Angebot ESS/MSS**

Qualitative Bewertung: Wenn ein Unternehmen HR Services über ESS oder MSS digital anbieten kann, dass ist dies als positiv zu bewerten für die Einführung des UL-HR-Modells.

Begründung: Wenn ein Unternehmen bereits ESS oder MSS digital anbietet, dann deutet dies auf den Reifegrad der Personalabteilung hin (vgl. [Kapitel 2.4](#)). Wenn bereits HR-Services wie ESS/MSS transaktionsbasiert eingeführt sind, dann ist eine Implementierung des UL-HR-Modells einfacher zu realisieren, als wenn dies noch nicht der Fall ist.

Handlungsempfehlung: Die Einführung des 3-Säulen-HR-Modells ist empfehlenswert, wenn im Unternehmen bereits verschiedene HR-Services über ESS oder MSS digital angeboten werden. Sollte dies nicht der Fall sein, dann empfiehlt sich unternehmensindividuell, entweder der Ausbau des Angebotes der Services oder die komplette Neueinführung der Services, um einen ersten Schritt in Richtung HR SSC zu gehen.

### **Frage 5, Kriterium: Zugang zu digitalen HR-Services**

Qualitative Bewertung: Wenn der Kunde keinen einfachen, sicheren und kontinuierlichen Zugriff auf das angebotene HR-Produkt hat, dann ist dies als negativ zu werten, für die Einführung des 3-Säulen-HR-Modells.

Begründung: Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines 3-Säulen-HR-Modells ist der Zugang zu den angebotenen Services. Der Kunde muss das HR-Produkt nicht nur empfangen können, sondern auch eigenständig auf das Portal zugreifen. Der uneingeschränkte und permanente Zugang des Leistungsempfängers ist ein wichtiges Kriterium für den Erfolg des UL-HR-Modells, da das HR Contact Center im HR SSC erst dann kontaktiert wird, wenn der Mitarbeiter seine Anfrage auf Service Level 0 über HR Self Services nicht eigenständig bearbeiten kann (vgl. [Kapitel 2.3.2](#)). Hierfür benötigt er unbedingt technischen Zugriff.

Handlungsempfehlung: Die Einführung des UL-HR-Modells ist empfehlenswert, wenn der Kunde einfach, schnell, sicher und uneingeschränkt auf digitale HR-Services zugreifen kann. Ist dies nicht der Fall, dann ist es empfehlenswert, eine passende Infrastruktur hierfür zu erschaffen. In verschiedenen Arten von Gewerben oder Branchen haben Mitarbeiter keinen Zugang zu den digitalen Angeboten im Unternehmen. Dies ist z.B. in der Hotelbranche der Fall, wo Housekeeping-Angestellte keinen eigenen Laptop besitzen, da dies zur Verrichtung des operativen Tagesgeschäftes nicht notwendig ist. Es ist nicht zwangsläufig erforderlich, jedem einzelnen Housekeeping-Angestellten ein digitales Endgerät zur Verfügung zu stellen, um den Zugang zu ermöglichen. Stattdessen könnte man einen Zugang über andere digitale Geräte ausbauen, die das Nutzen des Systems erlauben. Wenn ein Hotel z.B. Arbeitsabläufe über digitales Housekeeping steuert, dann könnte ein Add-on der Zugriff auf digitale HR-Services sein. Da die Housekeeping-Endgeräte bereits sowieso in Einsatz sind, können immense Kosten gespart werden und das einzige, was die Housekeeping-Angestellten noch bräuchten, wären persönliche Zugangsdaten. Natürlich müsste man die technische Anpassung des Systems (Housekeeping/HR-IT) detailliert prüfen.

### **Frage 6, Kriterium: HR SSC versus bestehendes HR-IT-System**

Qualitative Bewertung: Wenn die bestehende IT-Landschaft nicht mit der IT eines HR SSC kompatibel ist, dann ist dies negativ zu bewerten für eine Einführung des 3-Säulen-HR-Modells.

Begründung: Funktionierende technische Rahmenbedingungen zählen zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren eines 3-Säulen-HR-Modells. Interne HR CRM Tools, ACD oder CTI sind

Grundsteine des UL-HR-Modells. Wenn diese nicht technisch funktionieren, da die aktuelle IT-Infrastruktur nicht mit der Technik des HR-Modells kompatibel ist, dann führt dies zu extremen Herausforderungen (vgl. [Kapitel 2.3.2.3](#)).

Handlungsempfehlung: Die Einführung des UL-HR-Modells ist nicht empfehlenswert, wenn die aktuelle IT-Landschaft nicht technisch kompatibel mit dem System eines HR SSC ist. Die Einführung des UL-HR-Modells würde nur dann ermöglicht werden, wenn Investitionen in die Anpassung der beiden Landschaften getätigt werden.

### 5.3.2 Wirtschaftlicher Aspekt

#### **Frage 7, Kriterium: Rentabilität**

Qualitative Bewertung: Wenn die aufgestellten Rentabilitätsrechnungen positiv ausfallen, d.h. es kann belegt werden, dass das Projekt rentabel ist, dann ist dies als positiv zu werten.

Begründung: Projekte müssen rentabel sein. Studien belegen, dass ein Großteil der Unternehmen bei der Einführung des UL-HR-Modells den Break-Even bereits nach zwei Jahren erreicht hat, während die Amortisationsdauer bei zwei Dritteln der befragten Unternehmen bei etwa vier Jahren liegt. Nicht zu vergessen sind versteckte Kosten die anfallen können, z.B. Training zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter (vgl. [Kapitel 4.3](#)).

Handlungsempfehlung: Die Einführung des UL-HR-Modells ist empfehlenswert, wenn das Projekt rentabel ist. Bei diesem Kriterium handelt es sich um eine sehr entscheidende Frage. Wenn das Projekt nicht rentabel ist, dann ist das Projekt in jederlei Hinsicht gescheitert und nicht sinnvoll. Weitere Studien sind zwecklos. Man sollte das Projekt so schnell wie möglich abbrechen, um weitere Kosten und Zeit zu sparen.

### 5.3.3 Organisatorischer Aspekt

#### **Frage 8, Kriterium: Kritische Unternehmensgröße**

Qualitative Bewertung: Wenn das Unternehmen etwa 3'000 Mitarbeiter beschäftigt, dann ist dies als positiv zu bewerten für eine Einführung des 3-Säulen-HR-Modells.

Begründung: Eine erfolgreiche Implementierung des UL-HR-Modells setzt ein bestimmtes Unternehmensvolumen voraus. Untersuchungen zeigen, dass Synergien erst ab einer Unternehmensgröße von etwa 3'000 Mitarbeitern (=Standardgröße) entstehen (vgl. [Kapitel 2.5](#) und [Kapitel 3.1.1.2](#)).

Handlungsempfehlung: Kleinen- und mittelständischen Unternehmen ist die Einführung des UL-HR-Modells nicht zu empfehlen. Bei dem Kriterium „Kritische Unternehmensgröße“

handelt es sich um einen fundamentalen Aspekt, welcher für den Ausgang des Projekts ausschlaggebend ist. Wenn das Unternehmen die genannte Größe nicht mindestens erreicht, dann muss das Projekt sofort abgebrochen werden. Nur Unternehmen, die die gefragte Unternehmensgröße in etwa erreichen, ist eine Einführung des UL-HR-Modells zu empfehlen (vgl. [Fußnote 97](#)).

#### **Frage 9 bis 15, Kriterium: Zentralisierte versus dezentralisierte HR-Prozesse**

Qualitative Bewertung: Wenn ein Unternehmen bereits HR-Prozesse zentralisiert hat, dann ist dies als positiv zu bewerten für eine Einführung des UL-HR-Modells.

Begründung: Das HR SSC kann die verschiedenen dezentral organisierten Business Units erst dann mit Services beliefern, wenn es selbst zentralisiert aufgebaut ist. HR SSC legen Prozesse zusammen, die in ähnlicher Form ablaufen. Die zentralisierte Organisationsform bietet sich für ein HR SSC an, da Prozesse einfach zusammengelegt werden können, Skaleneffekte entstehen und Kosten vermieden werden, da Doppelarbeiten in dezentral geführten Units wegfallen (vgl. [Kapitel 2.2](#) und [Kapitel 2.3.2](#)).

Handlungsempfehlung: Die Einführung des 3-Säulen-HR-Modells ist für Unternehmen empfehlenswert, welche zentralisiert organisiert sind. Wenn dies nicht der Fall ist, ist die Durchführung einer Analyse zum Zentralisierungspotenzial zu empfehlen. Je zentralisierter das Unternehmen zu organisieren ist, desto günstiger ist dies für die Einführung des UL-HR-Modells. Hierbei muss man sich nicht nur auf die Personalabteilung beschränken. Vielleicht bieten sich verschiedene Prozesse aus dem Bereich Einkauf, Finance oder Controlling ebenso zur Zentralisierung an.

#### **Frage 16, Kriterium: Cross-functional HR Team**

Qualitative Bewertung: Wenn das HR Team im Unternehmen cross-funktional gut miteinander arbeiten kann, d.h. alle Hierarchieebenen und Rollen des HR-Teams, dann ist dies als positiv zu bewerten für die Einführung des 3-Säulen-HR-Modells.

Begründung: Um einen erstklassigen Service für den Kunden anbieten zu können, ist die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen HR-Rollen eine sehr wichtige Bedingung. Nicht nur die Abstimmung zwischen Front- und Backoffice von HR SSC Mitarbeitern ist essentiell, sondern auch die Kommunikation zwischen HR BP, CoE oder und HR SSC (vgl. [Kapitel 3.1.1.3](#)). Beispiel: Ziel eines CoE ist die faktische Einbindung an HR-Produkten in Business-Projekte. Diese Rate wird wesentlich beeinflusst durch die Zusammenarbeit zwischen CoE/Governance und HR BP (vgl. [Kapitel 3.1.1.2](#)). HR kann sein Value Proposition jedoch nur einhalten, wenn die Personaler untereinander kooperieren (vgl. [Kapitel 3.1.1.1](#)).

Handlungsempfehlung: Wenn das HR Team als cross-funktionales HR Team erfolgreich miteinander zusammenarbeiten kann, dann empfiehlt sich die Einführung des UL-HR-Modells. Wenn dies nicht der Fall ist und auch nicht über Initiativen wie Town Hall Meetings, Job Rotation, Team Building Maßnahmen o.ä. verändert werden kann, dann ist eine Einführung nicht zu empfehlen. Bei diesem Kriterium handelt es sich um einen wesentlichen Aspekt, der über den Erfolg des UL-HR-Modells entscheidet. Wenn keine Teamarbeit zwischen den einzelnen HR-Rollen möglich ist, dann wird HR das Wertversprechen nicht einhalten können. Es empfiehlt sich die Studie sofort abzubrechen und zunächst nach den Ursachen des Unmuts im Team zu forschen.

#### **Frage 17 bis 23, Kriterium: Standardisierte HR-Prozesse**

Qualitative Bewertung: Je mehr HR-Prozesse im Unternehmen bereits standardisiert sind, desto positiver ist dies zu werten für eine Einführung des UL-HR-Modells.

Begründung: Ein HR SSC besteht aus transaktionsbasierten HR-Prozessen (vgl. [Kapitel 2.3.2](#)).

Handlungsempfehlung: Die Einführung des 3-Säulen-HR-Modells ist empfehlenswert, wenn unternehmensinterne HR-Prozesse ein großes Standardisierungspotenzial aufweisen bzw. bereits viele standardisierte HR-Prozesse vorhanden sind. Wenn dies nicht der Fall ist, ist eine Analyse der HR-Prozesse empfehlenswert, um das Potenzial zur Standardisierung festlegen zu können.

#### **Frage 24, Kriterium: Reporting Line**

Qualitative Bewertung: Wenn die Reporting Line von HR direkt zum Management führt, d.h. eine direkte Berichtslinie zum Chief Executive Officer (CEO) des Unternehmens besteht, dann ist dies für eine Einführung des 3-Säulen-HR-Modells als positiv zu bewerten.

Begründung: Eine direkte Reporting Line zur Unternehmensspitze deutet darauf hin, dass HR als gleichwertiger Partner mit gleichwertigen Rechten im Unternehmen gesehen wird und auf derselben Hierarchieebene wie andere Abteilungen steht (z.B. Finance). Das ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Modells (vgl. [Kapitel 2.3.1.1](#)).

Handlungsempfehlung: Wenn HR nicht direkt an die Unternehmensspitze berichtet, dann ist eine direkte Anbindung und eine Umschreibung des internen Unternehmensorganigramms zu empfehlen. Dies gewährleistet, dass HR im Unternehmen die nötige Akzeptanz erfährt, die es im Veränderungsprozess braucht. Wenn diese Voraussetzung erfüllt ist, dann empfiehlt sich die Einführung des Modells.

### **Frage 25, Kriterium: Weisungsbefugnis gegenüber anderen Abteilungen**

Qualitative Bewertung: Wenn HR im Unternehmen gegenüber anderen Abteilungen weisungsgebunden ist, dann ist dies für eine Einführung des UL-HR-Modells als negativ zu bewerten.

Begründung: Wie bereits bei dem Kriterium „Reporting Line“ beschrieben, ist es für die Organisation sehr wichtig, dass HR nicht einer anderen Unternehmensfunktion oder -linie untergeordnet ist, sondern autonom und selbstverantwortungsvoll arbeitet. Nur so kann sich der HR zu einem eigenständigen und glaubwürdigen Business Partner entwickeln (vgl. [Kapitel 2.3.1.1](#)).

Handlungsempfehlung: Es ist zu empfehlen, dass HR direkt der Unternehmensspitze untergeordnet ist und dies im unternehmensinternen Organigramm schriftlich festgehalten wird. Wenn das noch nicht der Fall ist, dann sollte diese Strukturveränderungsmaßnahme unbedingt vor Beginn der Einführung des UL-HR-Modells in die Wege geleitet werden.

### **Frage 26 bis 28, Kriterium: Gewichtung HR Aufgaben**

Qualitative Bewertung: Wenn der Großteil der Aufgaben von HR aus strategischen und konzeptionellen Aufgaben besteht, dann ist dies als positiv zu werten für eine Einführung des 3-Säulen-HR-Modells.

Begründung: HR kann effektiver und effizienter arbeiten, wenn durch das Nutzen neuer Technologien eine Umstrukturierung, also eine Neugewichtung der HR Aufgaben, stattfindet. Der Fokus sollte auf strategisch-konzeptionellen Aufgaben liegen. Administration sollte nur einen kleinen Bruchteil der Aufgaben ausmachen, da diese bereits standardisiert sein können (vgl. [Kapitel 2.2](#) und Abbildung 3, Seite 75).

Handlungsempfehlung: Es ist zu empfehlen, den Anteil an administrativen Tasks durch Standardisierung zu bündeln und somit den Arbeitsaufwand zu minimieren. Die freiwerdenden Kapazitäten sollten in Strategie- und Konzeptionstasks umgesetzt werden. Neue Technologien können unterstützen.

### **Frage 29 bis 32, Kriterium: HR-Rollenverständnis**

Qualitative Bewertung: Wenn HR alle Rollen ausführen kann, dann ist dies als positiv zu bewerten für eine Einführung des 3-Säulen-HR-Modells.

Begründung: Das Modell sieht vor, dass HR verschiedene Rollen ausführt. Wenn aktuell nur eine Rolle ausgeführt wird, z.B. die des Administrative Expert, dann ist dies ungenügend. Die HR-Architektur gerät in Schieflage.

Handlungsempfehlung: Wenn HR alle Rollen des Modells ausführen kann, dann empfiehlt sich die Einführung des UL-HR-Modells. Wenn dies noch nicht der Fall ist, dann empfiehlt sich zunächst eine genaue Gewichtungsanalyse. Ziel ist die Maximierung an strategisch-konzeptionellen Tasks. Die Minimierung der administrativen Aufgaben heißt nicht, dass die Qualität der Services darunter leiden sollte. Alle Rollen sollen höchsten Standardanforderungen entsprechen.

### **Frage 33 bis 42, Kriterium: HR Kompetenzen**

Qualitative Bewertung: Je mehr Kompetenzen die HR-Mitarbeiter zeigen, desto positiver ist dies zu werten für eine Einführung des 3-Säulen-HR-Modells.

Begründung: Um das UL-HR-Modell realisieren zu können, müssen die HR-Mitarbeiter verschiedene Kompetenzen haben. Die Reihenfolge der Abfrage in der Machbarkeitsstudie (vgl. [Kapitel 5.2.2](#)) richtet sich nach den in [Kapitel 2.3.1.3](#) (Competency Profile eines HR BP), [Kapitel 2.3.2.3](#) (Competency Profile eines HR SSC Mitarbeiters) und [Kapitel 2.3.3.3](#) (Competency Profile eines CoE Mitarbeiters) vorgestellten Kompetenzprofilen.

Handlungsempfehlung: Wenn die HR-Mitarbeiter die abgefragten Kompetenzen haben, dann empfiehlt sich die Einführung des 3-Säulen-HR-Modells. Auf der anderen Seite soll die differenzierte Abfrage auch Handlungsfelder aufdecken und Lücken zeigen, wo die Kompetenzen der Mitarbeiter noch entwickelt werden müssen. Der BCS gibt Auskunft über den Zusammenhang zwischen Personalfehlentscheidungen und Beförderungen (vgl. [Kapitel 3.2.1.1.1](#)).

### **Frage 43 bis 45, Kriterium: Unternehmensstrategie versus HR-Strategie**

Qualitative Bewertung: Wenn eine Säule des UL-HR-Modells (HR SSC, HR BP, CoE) die Unternehmensstrategie und -werte nicht unterstützt, dann ist dies als negativ zu bewerten für eine Einführung des UL-HR-Modells.

Begründung: Das UL-HR-Modell ist nach der Outside-in Perspektive aufgebaut (vgl. [Kapitel 2.1](#)). Als Strategic Partner übersetzt HR die Unternehmensstrategie in HR-Prioritäten (vgl. [Kapitel 2.2](#)). Demzufolge muss garantiert werden, dass die Personalstrategie mit der HR-Organisationsform auch die Unternehmensstrategie und -werte unterstützt.

Handlungsempfehlung: Die Einführung des UL-HR-Modells ist empfehlenswert, wenn die drei Säulen des Modells die Unternehmensstrategie- und -werte unterstützen. Sollte dies nicht der Fall sein, dann empfiehlt sich eine genauere Analyse, um herauszufinden, welche Aspekte des Modells nicht zum Unternehmensprofil passen. Vielleicht gibt es Möglichkeiten das Modell zu „customizen“, um eine Einführung nicht sofort auszuschließen.

### 5.3.4 Kultureller Aspekt

#### Frage 46 bis 49, Kriterium: Allgemeine Einstellung gegenüber Veränderungen

Qualitative Bewertung: Wenn Mitarbeiter, Führungskräfte, Manager oder Unternehmensbesitzer nicht offen gegenüber Change-Projekten eingestellt sind, dann ist dies als negativ zu bewerten für die Implementierung des 3-Säulen-HR-Modells.

Begründung: Bei der Implementierung des UL-HR-Modells handelt es sich um eine tiefgreifende Veränderung, die eine gewisse Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen voraussetzt. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich z.B. darauf einstellen können, dass sich durch die Rollenveränderung auch die HR-Ansprechpartner künftig ändern werden. Der uneingeschränkte Zusammenhalt zwischen Geschäftsführung und HR muss bei der Veränderung unbedingt gewährleistet sein (vgl. z.B. [Kapitel 3.2.1.1](#)).

Handlungsempfehlung: Wenn das Führungsgremium nicht positiv gegenüber Veränderungsprozessen eingestellt ist, dann ist die Einführung des Modells nicht zu empfehlen. Bei diesem Kriterium handelt es sich um einen wesentlichen Aspekt, der unbedingt ehrlich zu beantworten ist. In diesem Falle ist anstelle der Einführung des Modells eine Analyse der Unternehmenskultur sicherlich sinnvoller. Eine Einführung des UL-HR-Modells ist nur den Unternehmen zu empfehlen, die sich gegenüber Veränderungsprozessen grundsätzlich positiv verhalten und offen gegenüberstehen.

#### Frage 50 bis 53, Kriterium: Allgemeine Einstellung gegenüber standardisierten Prozessen

Qualitative Bewertung: Wenn die Einstellung gegenüber standardisierten Prozessen positiv ist, dann ist dies als positiv zu werten für eine Einführung des UL-HR-Modells.

Begründung: Das HR SSC besteht aus standardisierten Prozessen, insofern ist eine allgemeine positive Einstellung gegenüber standardisierten Prozessen sehr wichtig (vgl. [Kapitel 2.3.2](#)).

Handlungsempfehlung: Wenn im Unternehmen eine allgemeine Offenheit gegenüber standardisierten Prozessen herrscht, dann ist eine Einführung des UL-HR-Modells zu empfehlen. Ist dies nicht der Fall, dann kann eine Umfrage die Mitarbeitergruppe identifizieren, die sich schwer tut mit der Einführung von standardisierten Prozessen. Sollte die Unternehmensspitze selbst nicht von Standardisierung zu überzeugen sein, dann ist von einer Einführung unbedingt abzuraten. Wenn die Unternehmensspitze auf keinen Fall nachvollziehen kann, welches Potenzial standardisierte Prozesse haben, dann sollte die

Studie an dieser Stelle unbedingt abgebrochen werden. Die Unternehmensspitze muss während dem Veränderungsprozess selbst von Standardisierung überzeugt sein. Wenn dies nicht der Fall ist, dann kann das Modell nicht erfolgreich sein und nicht akzeptiert werden im Unternehmen.

#### **Frage 54, Kriterium: Entstehung nachhaltiger Veränderungen**

Qualitative Bewertung: nicht vorhanden.

Begründung: Diese offen gestellte Frage soll abschließend Auskunft darüber geben, was es im Allgemeinen braucht, um im Unternehmen nachhaltig Veränderungen realisieren zu können.

Handlungsempfehlung: Im Sinne von Ulrich, sollte sich die Personalstrategie von der Unternehmensstrategie ableiten (vgl. [Kapitel 2.2](#)). Insofern ist es zu empfehlen, das 3-Säulen-HR-Modell nicht in jedem Unternehmen um jeden Preis einzuführen. Stattdessen sollten nur jene Veränderungsprozesse realisiert werden, die zur Unternehmensphilosophie passen, um das Unternehmen langfristig erfolgreicher zu machen. Die abschließende Frage lädt Unternehmen zu einem Ideenfindungsprozess ein, um sich dem zu nähern was es individuell braucht, um nachhaltige Veränderungen im Unternehmen entstehen zu lassen.

### **5.4 Abschließende Bewertung**

Die Ergebnisse aus der Analyse des externen Unternehmensumfelds (vgl. [Kapitel 5.1](#)) zeigen, dass Unternehmen künftig mit einer Welle an neuen Herausforderungen rechnen müssen. Hierbei handelt es sich um die extreme Veränderung in der digitalen Landschaft, verschärzte politische Verhältnisse in Europa und den USA sowie dem bevorstehenden demographischen Wandel, um nur einige Entwicklungen zu nennen. Infolgedessen stehen neue Themen auf der HR Agenda. Die Anforderungen an ein modernes Human Resources Management verändern sich. Im Rennen um wirtschaftliche Höchstleistungen soll HR eine aktive Rolle im Veränderungsprozess einnehmen.

Das 3-Säulen-HR-Modell in Anlehnung an Dave Ulrich ist eine Antwort auf den radikalen Wandel, wenn herkömmliche Managementmethoden an ihre Grenzen stoßen. Die Prüfung der internen Machbarkeit erfolgt über eine Machbarkeitsstudie, welche in vier große Bereiche unterteilt werden kann: Technik, Wirtschaftlichkeit, Organisation und Kultur. Der Bereich Organisation beinhaltet quantitativ die meisten Fragen. Die qualitative Bewertung der Antwortoptionen und die wissenschaftlich argumentierte Begründung sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen erklären, wann eine Einführung im Unternehmen zu empfehlen ist und wann nicht (vgl. [Kapitel 5.3](#)).

Zusammenfassend kann man sagen, dass sich viele Kriterien beeinflussen lassen, um eine Einführung zu ermöglichen. Allerdings kristallisieren sich auch fünf Kriterien heraus, bei denen eher kein Kompromiss eingegangen werden kann: das Projekt sollte wirtschaftlich sein (vgl. [Kapitel 5.2.2](#), Frage 7), das Unternehmen sollte etwa 3'000 Mitarbeiter beschäftigen (vgl. [Kapitel 5.2.2](#), Frage 8 und [Fußnote 97](#)), die einzelnen HR-Rollenträger sollten gut miteinander kooperieren können (vgl. [Kapitel 5.2.2](#), Frage 16) und die allgemeine Einstellung zu Change-Projekten (vgl. [Kapitel 5.2.2](#), Frage 46-49) und Standardisierung (vgl. [Kapitel 5.2.2](#), Frage 50-53) ist grundsätzlich offen.

## 6 Fazit & kritische Würdigung

In der vorliegenden wissenschaftlichen Ausarbeitung konnte nicht nur gezeigt werden, dass das Human Resources Management mit Hilfe der Organisationsform des 3-Säulen-HR-Modells in Anlehnung an Dave Ulrich im Rennen um wirtschaftliche Höchstleistungen eine federführende Rolle einnehmen kann.

Die Identifikation der entscheidenden Erfolgsfaktoren des Modells zeigt, dass eine Vielzahl von Faktoren den Erfolg beeinflusst. Beispiel: Es lässt sich die Annahme ableiten, dass einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren des HR SSC die Anzahl der abgeschlossenen Tickets ist. Die Variable, die man steuern muss, um den Erfolg zu maximieren, ist die Rate an standardisierbaren HR-Prozessen. Die Rate wird durch die Größe und das Gesamtvolumen eines Unternehmens im Allgemeinen sowie den Zugriff auf eine hochmoderne und einheitliche IT-Infrastruktur wesentlich beeinflusst (vgl. [Kapitel 3.1.1.2](#)).

Es gibt verschiedene Wege die Problemzonen eines Unternehmens abzubilden und den Erfolg zu messen. Für das UL-HR-Modell bietet sich die Durchführung einer Prozessanalyse an, da die Rate an standardisierbaren HR-Prozessen bei dem Aufbau des Modells eine große Rolle spielen (vgl. [Kapitel 3.2.1.2](#)). Der Business Competency Score (BCS) hingegen ist ein von der Autorin selbst entwickeltes Instrument aus dem Bereich der Personalentwicklung, das Auskunft über den Zusammenhang zwischen Personalfehlentscheidungen und Beförderungen gibt. Der Grund warum das Instrument entwickelt wurde, ist die große Bedeutung der Kompetenzentwicklung auf den Erfolg des UL-HR-Modells (vgl. [Kapitel 3.2.1.1.1](#)).

Das Modell ist in der Praxis weit weniger verbreitet als angenommen (vgl. [Kapitel 3.3.1](#)). Die eigens initiierte Blitzumfrage mit 15 HR-Experten aus der DACH-Region bestätigt die Annahme noch einmal (vgl. [Kapitel 3.3.2](#)).

In der vorliegenden Arbeit konnte außerdem gezeigt werden, dass sich das Analyseinstrument „Machbarkeitsstudie“ als nützliches Instrument für das Human Resources Management erweist. Prozesse und Ideen werden hierbei auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft. Ziel ist es, klare Ausformulierung von Handlungsempfehlungen ableiten zu können (vgl. [Kapitel 4](#)).

Die konzipierte Machbarkeitsstudie zur Einführung des 3-Säulen-HR-Modells in Anlehnung an Dave Ulrich besteht aus 54 Fragen (vgl. [Kapitel 5.2.2](#)). Es konnte erfolgreich gezeigt werden, dass sich wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen ableiten lassen, die

für oder gegen eine Einführung sprechen (vgl. [Kapitel 5.3](#)). Das Ergebnis ist unternehmensindividuell.

Auf Grund des beschränkten Umfangs der vorliegenden Arbeit, musste sich die Autorin auf eine limitierte Auswahl an Prüfungsbereichen festlegen. Technische, wirtschaftliche, organisatorische und kulturelle Aspekte konnten analysiert werden. Der zeitliche und rechtliche Aspekt musste leider ausgesenkt werden. Die Begründung, warum man sich auf die ersten genannten vier Prüfungsbereiche fokussiert, wird in [Kapitel 5.2.1](#) näher beschrieben. Außerdem richtet sich die vorliegende Ausarbeitung primär an Unternehmen, die eine Größe von etwa 3'000 Mitarbeitern beschäftigen. Diese Standardunternehmensgröße wird aus einem Bericht der DGFP (vgl. [Fußnote 97](#)). entnommen. Auch kleinere Unternehmen können Ansätze des Modells verwirklichen. Eine Analyse darüber, welche Art der Ausprägungen des UL-HR-Modells für KMU's in Frage kommen könnten, musste jedoch leider ausgeschlossen werden. Unternehmen befinden sich heute mehr denn je in einem Spannungsfeld zwischen Agilität und Stabilität. Kritiker bemängeln die starre Organisation des Modells. Ideen, wie man das Modell mit agilen Bausteinen ausbauen könnte, mussten ebenso ausgeschlossen werden.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Einführung des 3-Säulen-HR-Modells in Anlehnung an Dave Ulrich wesentlich von den unternehmensindividuellen Charakteristika abhängt. Der Ansatz nach Ulrich eignet sich nicht für jedes Unternehmen. Gewisse Rahmenbedingungen, wie z.B. die Größe des Unternehmens, können die Entscheidung über eine Einführung maßgeblich beeinflussen. Wenn ein Unternehmen jedoch bestimmte Voraussetzungen mitbringt, dann verspricht diese Organisationsform eine Effizienzsteigerung bei gleichbleibend hoher HR-Servicequalität und somit eine nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens.

## 7 Anhang

Abbildung 1: „HR and Key Stakeholders“. Quelle: Dave Ulrich, 2010, Seite 6.<sup>186</sup>

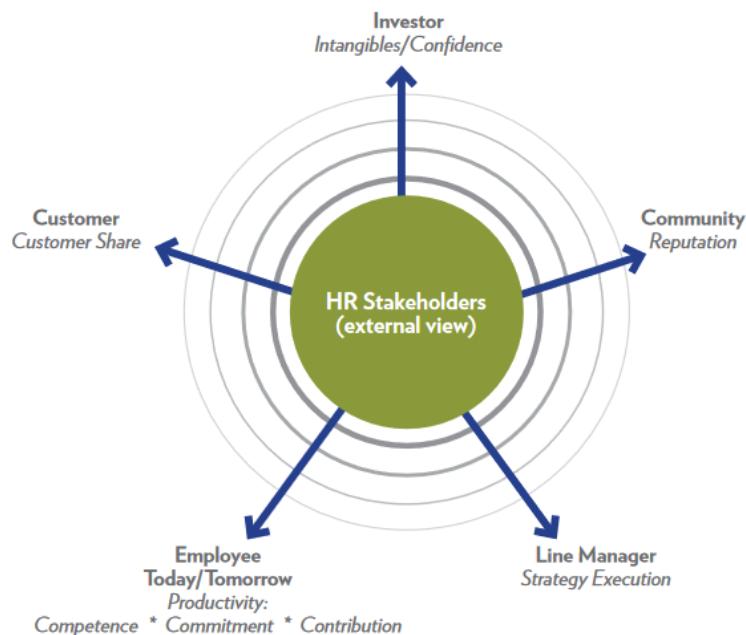
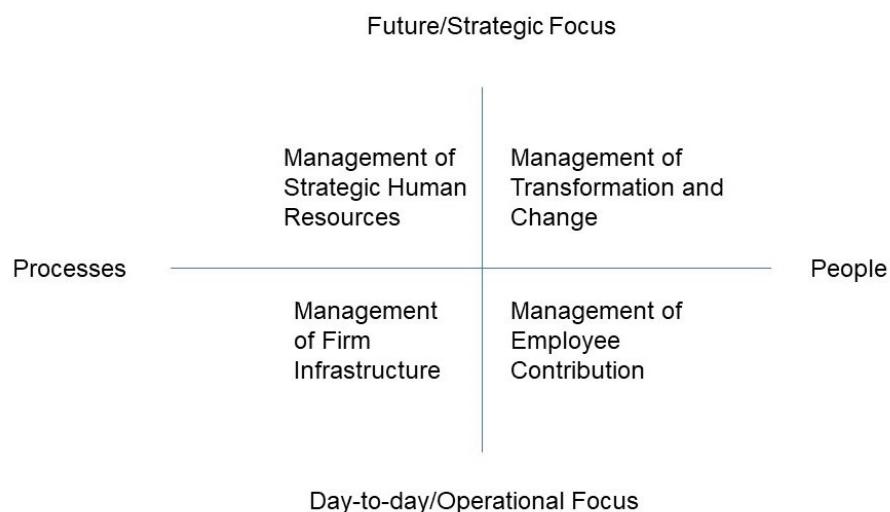


Abbildung 2: „HR Roles in Building a Competitive Organization“. Quelle: nach Dave Ulrich, 1997, Seite 24.<sup>187</sup>



<sup>186</sup> Ulrich, D., Are we there yet?, 2010

<sup>187</sup> Ulrich, D., Human resource champions, 1997

Abbildung 3: „HR Transformation: von der Administration zum Business-Partner“. Quelle: Marcel Oertig, 2007, Seite 22.<sup>188</sup>

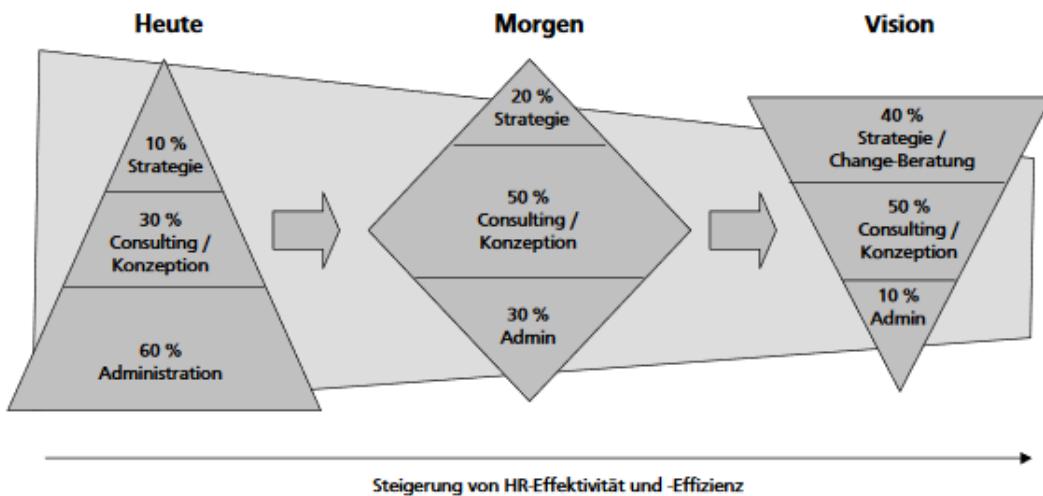


Abbildung 4: „How do you think your company benefits from your engagement?“. Quelle: Oracle Corporation, 2015, Seite 9.<sup>189</sup>

**TABLE 2 HOW DO YOU THINK YOUR COMPANY BENEFITS MOST FROM YOUR ENGAGEMENT?**

	UK	FRANCE	GERMANY	NORDICS	BENELUX
I am more productive	59%	48%	61%	54%	57%
I am less likely to look for jobs	42%	27%	37%	37%	42%
I provide more creative ideas to my company on what to improve on	33%	32%	41%	32%	36%
I work longer hours	31%	33%	37%	21%	32%
I offer a greater level of customer service	34%	33%	22%	37%	23%
I am more likely to recommend working at my company to a friend	17%	21%	17%	15%	12%
None of the above	1%	2%	1%	3%	4%
There is no benefit to my company	1%	3%	2%	1%	2%
Don't know	2%	4%	1%	5%	4%

<sup>188</sup> Oertig, M., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2007

<sup>189</sup> Oracle Corporation, Oracle Simply Talent: A Western European Perspective, 2015. Anmerkung: In der Studie „Simply Talent: A Western European Perspective - Making HR the Champion of Employee Engagement“ wurden 1.511 Mitarbeiter (öffentlicher Sektor und Wirtschaft) zur ihrem Engagement am Arbeitsplatz befragt.

## **Exkurs 1: „Geschäftsmodell“ und „integriertes Geschäftsmodell“**

Geschäftsmodelle sollten dem KISS-Prinzip folgen: Keep it simple, stupid. Implizites Wissen wird in einem Geschäftsmodell explizit aufgezeigt. Ein Klassiker unter den Geschäftsmodellen ist das vom Schweizer Unternehmer, Autor und Dozent Alexander Osterwalder entwickelte „Business Model Canvas“ (Abbildung 5).

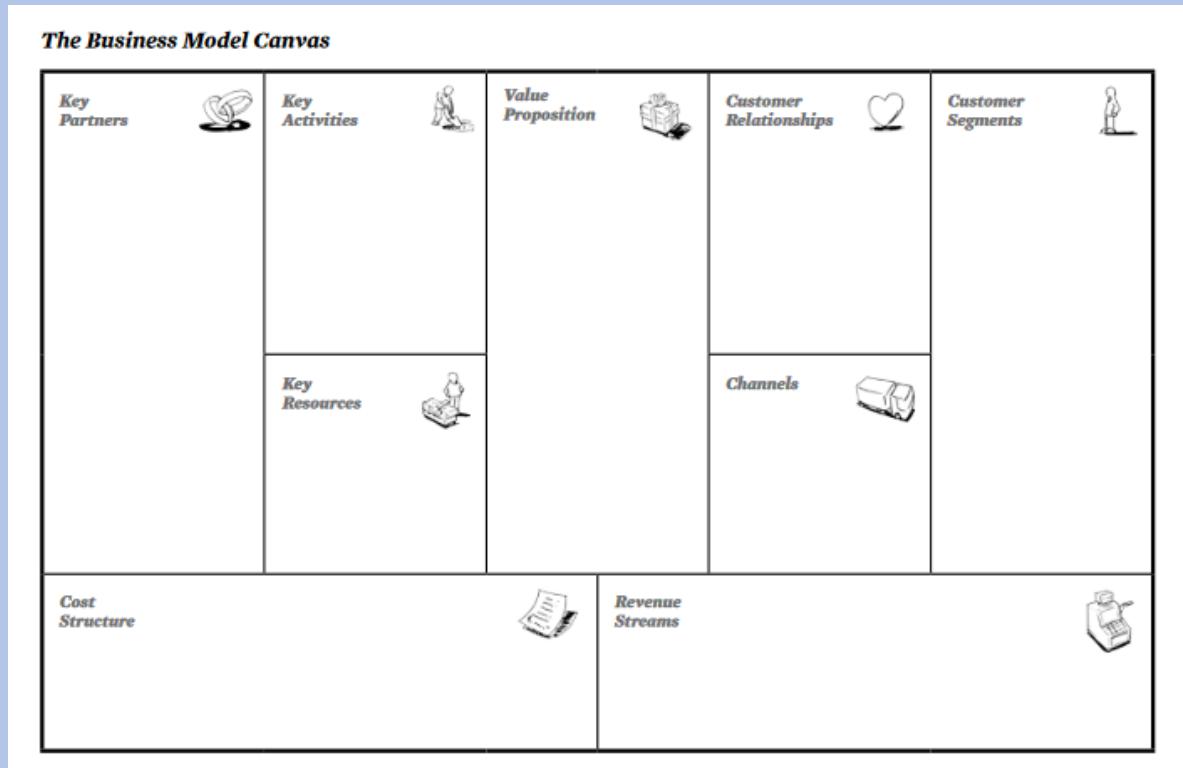


Abbildung 5: „The Business Model Canvas“. Quelle: Osterwalder & Pigneur, 2010, Seite 44.<sup>190</sup>

Man differenziert zwischen vier wesentlichen „Analyseblöcken“: Kunde, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Tragfähigkeit.<sup>191</sup> Neben Finanzierungsmöglichkeiten (Cost Structure und Revenue Streams) und Wertangebot (Value Proposition), werden Kundenbeziehungen (Customer Relationships) und mögliche Zielgruppen (Customer Segments) definiert. Besonders auffallend ist, dass externen Einflussparametern (ökonomische, sozialkulturelle, politische Veränderungen o.ä.) kaum Bedeutung zugesprochen wird.

Das **integrierte Geschäftsmodell** hingegen ist eine praxisnahe Unternehmensabbildung, welche interne Abläufe oder Funktionen, unter Berücksichtigung verschiedener externer Einflussparameter, vereinfacht darstellt. Besonderer Fokus wird gerade auf die „Integration“

<sup>190</sup> Osterwalder, A./Pigneur, Y., Business model generation, 2010

<sup>191</sup> Ebd., S. 15

des äußeren Umfeldes gelegt, da kein Unternehmen langfristig erfolgreich sein kann, ohne die Identifikation unternehmensexterner Einflussfaktoren. Neben ökonomischen, sozialen oder technologischen Einflüssen, werden auch politische oder rechtliche Rahmenbedingungen analysiert. Ziel des Modells ist eine transparente und ganzheitliche Darstellung des Unternehmensbildes in einer Umwelt mit zunehmender Dynamik. In der durchdachten Skizzierung handelt es sich nicht nur um eine Momentaufnahme des Status Quo. Das Geschäftsmodell rechtfertigt vielmehr die vollständige Daseinsberechtigung des Unternehmens in jeder Hinsicht.<sup>192</sup> Infolgedessen stellt ein integriertes Geschäftsmodell selbst den Leitfaden für strategische Entscheidungen auf Vorstandsebene dar.

Das Pioniermodell „iOcTen“ (vgl. Abbildung 6) versteht Umwelteinflüsse nicht nur als einen „weiteren Faktor“, den man im Zuge einer Unternehmensgründung o.ä. durchdenken sollte. Umwelteinflüsse geben hier sogar den Rahmen jeglicher unternehmerischen Aktivitäten vor. Bevor eine Handlungsempfehlung entsteht, wird das äußere Umfeld genaustens analysiert, was demnach den Entscheidungsraum maßgeblich beeinflusst. Das Modell integriert (i) außerdem die eigentliche Geschäftsidee, einen Modellkern (bestehend aus einem Achteck: Achteck = Octagon = Oc) mit zehn (englisch = Ten) Kernelementen, den Entwicklungspfad als dynamischen Faktor und letzten Endes den Erfolg.<sup>193</sup>

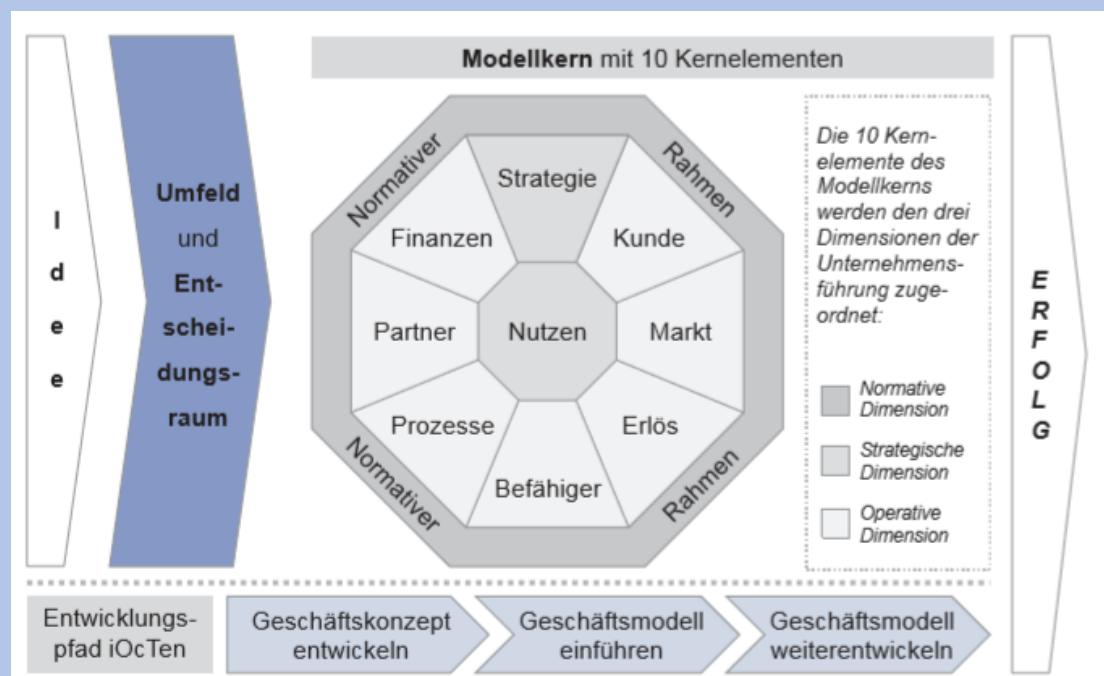


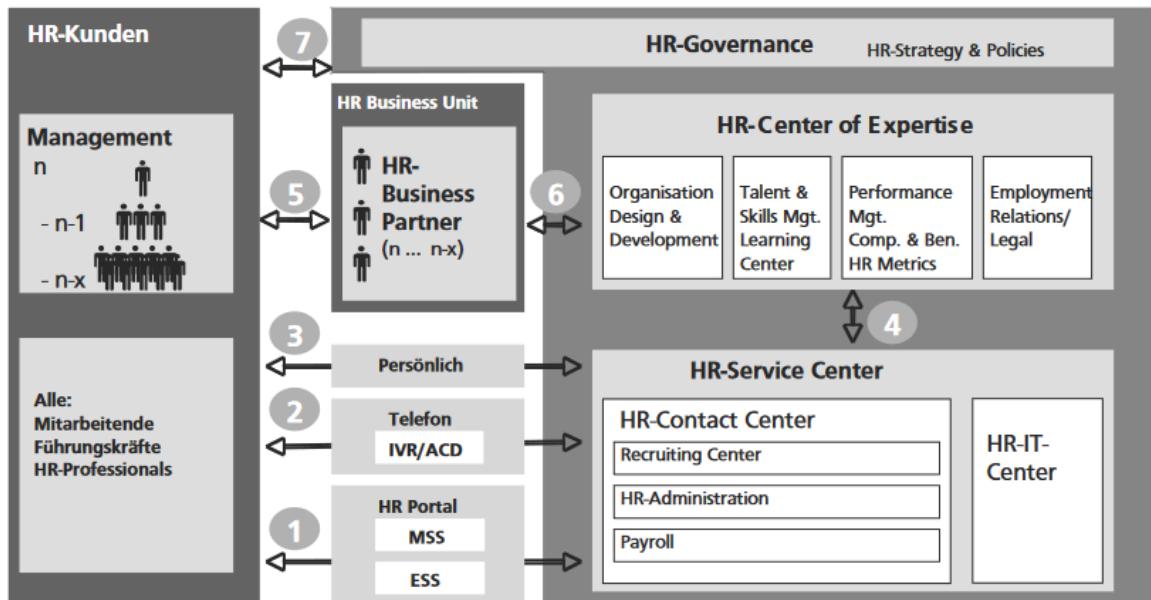
Abbildung 6: „Integriertes Geschäftsmodell“, Quelle: Oliver D. Doleski, 2014, Seite 15.<sup>194</sup>

<sup>192</sup> Doleski, O. D., Integriertes Geschäftsmodell, 2014, S. 6–9

<sup>193</sup> Ebd., S. 14–17

<sup>194</sup> Ebd.

Abbildung 8: „Integriertes HR-Geschäftsmodell“. Quelle: Oertig, 2007, Seite 24.<sup>195</sup>



<sup>195</sup> Oertig, M., Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2007

Abbildung 9: „Grundsätzlich gibt es vier Optionen für die organisatorische Anbindung des Business Partners. Vor- und Nachteile der Business Partner Anbindung“. Quelle: Studie HR Business Partner. Theorie und Praxis. Sichtweisen und Perspektiven, 2006, Seite 47.<sup>196</sup>

Organisationsoptionen	+	-
  Business Partner im HR-Bereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einfachere Umsetzung Corporate HR-Strategie, Policies und Governance</li> <li>- Einheitliches Business Partnering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business Partner zu weit vom Geschäft entfernt</li> <li>- Mangelnde Akzeptanz des Business Partners durch Business</li> </ul>
  Business Partner im HR-Bereich und Dotted Line in das Business	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielkonflikte werden transparent und bewusst gelöst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendenz der dominierenden HR-Sichtweise und Vereinnahmung durch HR</li> </ul>
  Business Partner im Business und Dotted Line zu HR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Business Partner dem Geschäftserfolg klar (z.B. über Zielvereinbarung) und sichtbar verbunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendenz der dominierenden Business-Sichtweise und Vereinnahmung durch das Business</li> </ul>
  Business Partner im Business	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhöhte Akzeptanz des Business Partners</li> <li>- Nähe von HR zum Business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Doppelarbeiten/versteckte HR-Kosten in den Business Units</li> <li>- Schwierigkeiten bei Umsetzung von HR-Strategie, Policies und Governance</li> <li>- Silobildung</li> </ul>

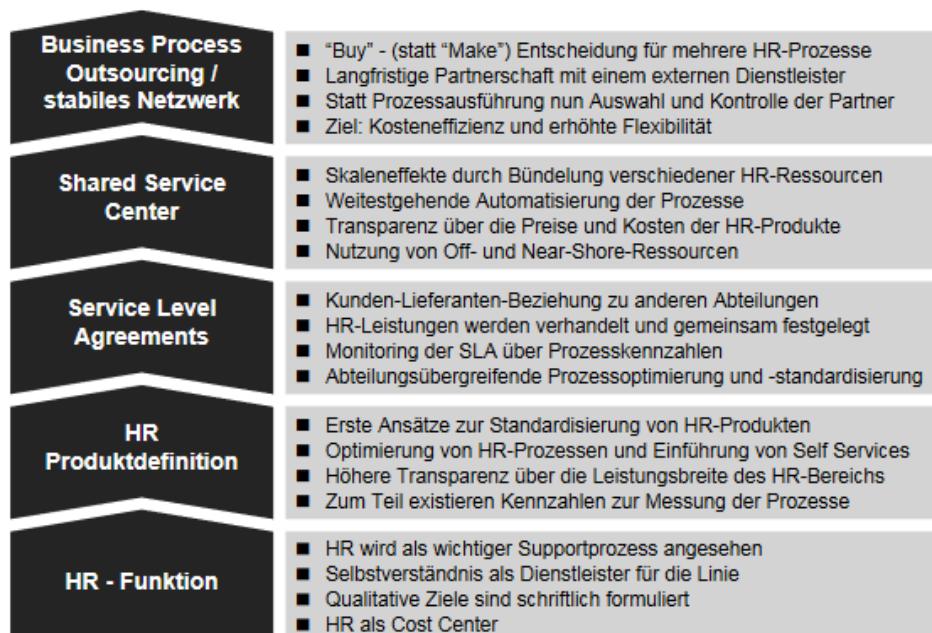
 HR Organisation  
  Business Organisation  
  Business Partner

<sup>196</sup> Claßen, M./Kern, D., Studie HR Business Partner, 2006

Abbildung 11: „Wirtschaftliche Strukturen von Shared Service Centern“. Quelle: Wolfgang Becker, 2008, Seite 38.<sup>197</sup>

	Form der wirtschaftlichen Einheit			
	Cost Center / Expense Center	Revenue Center	Profit Center	Investment Center
Abrechnungsgrundlage	Verrechnete Kosten	Verrechnete Erlöse	Gewinn bzw. Deckungsbeitrag des Centers	Gewinn und Investitionserfolg des Centers
Beurteilungsgrundlage	Einhaltung der Plankosten bzw. Kostenminimierung	Erreichung des Planumsatzes bzw. Erlössteigerung	Erreichung des Plangewinns bzw. Gewinn-/ DB-Maximierung	Erreichung eines Plangewinns und bestimmte Rentabilität

Abbildung 12: „HR Service Delivery Maturity Model“. Quelle: Blume, Patrick, in: Human Capital Management, 2006, Seite 69.<sup>198</sup>



<sup>197</sup> Prof. Dr. Dr. Becker, Wolfgang, Gestaltung von Shared Service Centern in internationalen Konzernen, 2008

<sup>198</sup> Blume, P., Human Capital Management, 2006

**Exkurs 2** gibt einen Ausschnitt von Kenichi's Buch „The Mind of the Strategist“ (1982)<sup>199</sup> wieder, der von einem Flug in den USA erzählt. Die Bedeutung von Erfolgsfaktoren und dessen Einfluss auf die Strategie eines Unternehmens wird sehr deutlich.

**Traveling in the United States last year, I found myself on one occasion sitting in a plane next to a director of one of the biggest lumber companies in the country. Thinking**

I might learn something useful in the course of the five-hour flight, I asked him, "What are the key factors for success in the lumber industry?" To my surprise, his reply was immediate: "Owning large forests and maximizing the yield from them."

The first of those key factors is a relatively simple matter: the purchase of forest land. But his second point required further explanation. Accordingly, my next question was: "What variable or variables do you control in order to maximize the yield from a given tract?"

He replied: "The rate of tree growth is the key variable. As a rule, two factors promote growth: the amount of sunshine and the amount of water. Our company doesn't have many forests with enough of both. In Arizona and Utah, for example, we get more than enough sunshine but too little water, and so tree growth is very low. Now, if we could give the trees in those states enough water, they'd be ready in less than fifteen years instead of the thirty it takes now. The most important project we have in hand at the moment is aimed at finding out how to do this."

---

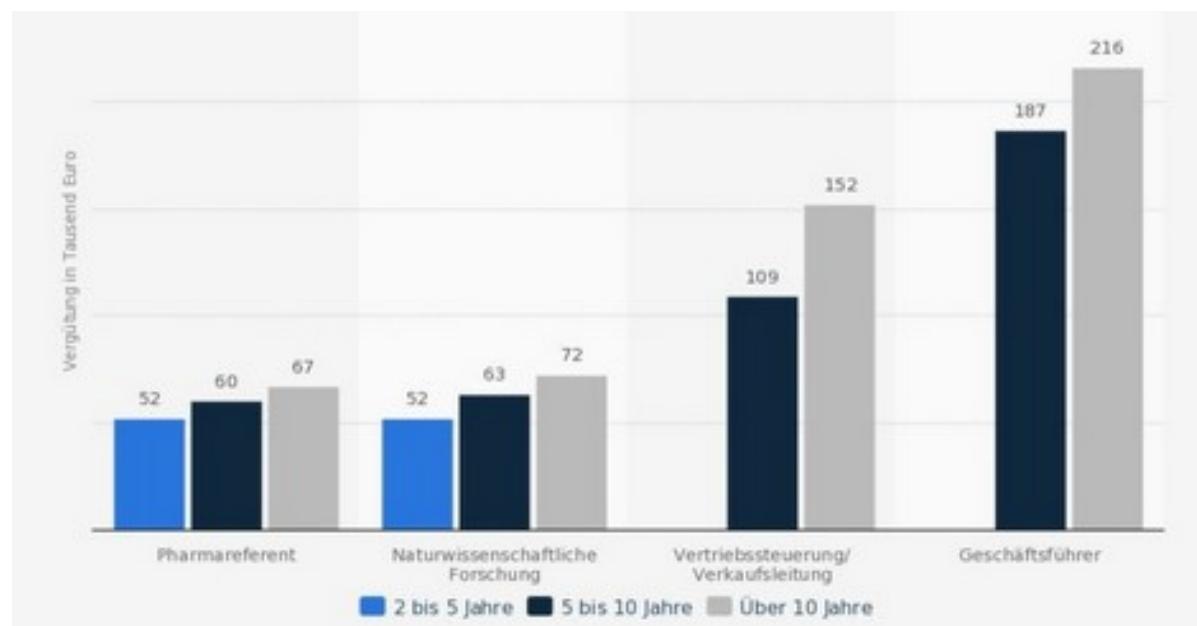
<sup>199</sup> Ohmae, K., The Mind of the Strategist, 1982, S. 84 f.

Impressed that this director knew how to work out a key factor strategy for his business, I offered my own contribution: "Then under the opposite conditions, where there is plenty of water but too little sunshine—for example, around the lower reaches of the Columbia River—the key factors should be fertilizers to speed up the growth and the choice of tree varieties that don't need so much sunshine."

Having established in a few minutes the general framework of what we were going to talk about, I spent the rest of the long flight very profitably hearing from him in detail how each of these factors was being applied.

Abbildung 17: „Einkommen in der deutschen Pharmaindustrie nach Position und Berufserfahrung im Jahr 2011 (in 1.000 Euro)“. Quelle: Statista, „Einkommen in der deutschen Pharmaindustrie nach Position und Berufserfahrung im Jahr 2011 (in 1.000 Euro), 2011“.<sup>200</sup>

Anmerkung: Für die Kostenrechnung des Beispiels „Pharma Company XY“ wird jeweils der Durchschnitt der verschiedenen Positionen verwendet. Die Funktion „Pharmareferent“ und der Bereich „naturwissenschaftliche Forschung“ werden in der Rechnung zusammengefasst.



<sup>200</sup> Statista, Einkommen in der deutschen Pharmaindustrie nach Position und Berufserfahrung im Jahr 2011 (in 1.000 Euro), 2011

Abbildung 19: „Selbstbild HR Business Partner“. Quelle: Claßen, M./Kern, D., 2006, Seite 11.



Abbildung 20: „Vergleich Einführung Businesspartner-Rolle und wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland“. Quelle: PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, 2012, Seite 12.

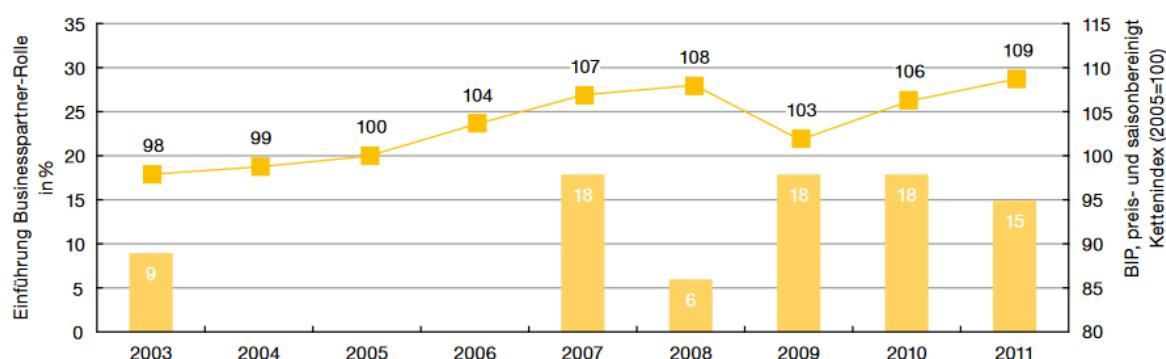


Abbildung 21: „Aktueller Stand der HR-Transformation in Unternehmen“. Quelle: PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2012, Seite 13.

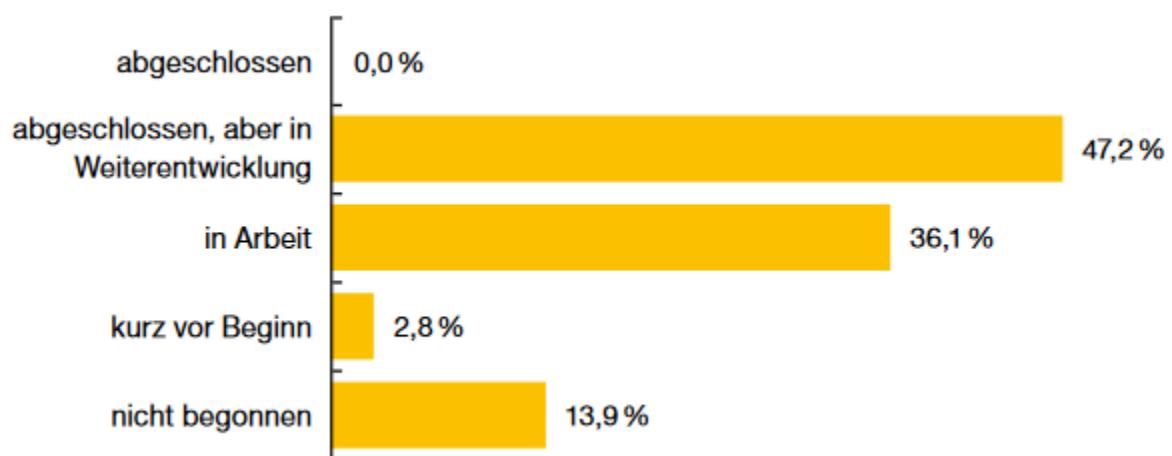


Abbildung 22: „Derzeitiger Stand der Umsetzung des 3-Säulen-HR-Modells in Unternehmen (DACH-Region)“. Quelle: eigene Darstellung mit Verwendung des Systems „Qualtrics“.



### **Frageblock**

Sehr geehrte Damen und Herren,

Im Rahmen meiner Master-Thesis untersuche ich den derzeitigen Stand der Umsetzung des 3-Säulen-HR-Modells in Unternehmen (DACH-Region).

Das HR-Modell ist in den 90er Jahren durch Dave Ulrich (USA) prominent geworden. Es besteht aus einem HR Shared Service Center (zentrale Bündelung von HR Prozessen, wie z.B. Gehaltsabrechnung), der Rolle des HR Business Partners (strategischer Partner des Business) und dem Center of Excellence (HR Kompetenzzentrum). Gelegentlich findet man auch die Rolle der HR-Governance (Überwachungs- und Steuerungsfunktion) vor. Andere Abweichungen können, je nach Unternehmenscharakteristika, ebenso auftreten.

Die Blitzbefragung wird nicht länger als 2 Minuten dauern. Ein Rückschluss auf die Antworten einer einzelnen Person ist nicht möglich. Die Anonymität der Befragten ist auf jeden Fall gewahrt.

Danke für die Teilnahme.

Mit freundlichen Grüßen  
Katharina Dehn

In welcher Branche sind Sie tätig?

- Automobilindustrie
- Baugewerbe
- Bergbau
- Biotechnologie
- Chemische Stoffe
- Dienstleistungsbranche
- Elektrische Geräte
- Energieversorgung
- Energiewirtschaft
- Erziehung und Unterricht
- Finanz- und Versicherungsdienstleister
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Handel
- Hotel und Gastronomie
- IT-Branche
- Kosmetika
- Kunst, Unterhaltung und Erholung
- Land- und Forstwirtschaft, Fischerei
- Lebensmittelindustrie
- Logistikbranche
- Luft- und Raumfahrt
- Medizintechnik
- Pharma-branche
- Öffentliche Verwaltung
- Schiffbau und Meerestechnik
- Spielzeugbranche
- Telekommunikationsbranche
- Textil- und Bekleidungsbranche
- Verkehr und Lagerei
- Wasser, Abwasser und Entsorgung

Wie viele Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrem Unternehmen?

Wie viele Human Resources Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrem Unternehmen?

Ist ein 3-Säulen-HR Modell im Unternehmen implementiert (unternehmensindividuell ausgeprägt)?

- Ja
- Nein

Welche Ausprägungen des 3-Säulen-HR Modells in Anlehnung an Dave Ulrich sind implementiert?

Seit wann?

Vorteile dieser Organisationsform?

Nachteile dieser Organisationsform?

Abbildung 22.1: „Daten und Analyse: keine Implementierung des Modells“. Quelle: eigene Darstellung mit Verwendung des Systems „Qualtrics“.

Erfassungsdatum	Total FTE - Wie viele Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrem Unternehmen?	HR FTE - Wie viele Human Resources Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrem Unternehmen?	Allgemein - Ist ein 3-Säulen-HR Modell im Unternehmen implementiert (unternehmensindividuell)?	Unternehmensbranche - In welcher Branche sind Sie tätig?
28. Mai 2019 04:33	17	1	Nein	IT-Branche
28. Mai 2019 04:28	4.000	20	Nein	Dienstleistungsbranche
28. Mai 2019 03:01	1200	2	Nein	Gesundheits- und Sozialwesen
28. Mai 2019 02:52	140	1	Nein	Handel
27. Mai 2019 14:52	10000	150	Nein	Finanz- und Versicherungsdienstleister
27. Mai 2019 13:46	1000	25	Nein	Finanz- und Versicherungsdienstleister
27. Mai 2019 10:34	800	17	Nein	Dienstleistungsbranche
27. Mai 2019 06:22	800	8	Nein	IT-Branche
27. Mai 2019 05:57	241	2,5	Nein	Chemische Stoffe
27. Mai 2019 03:53	60	2	Nein	IT-Branche
27. Mai 2019 03:53	3000	25	Nein	Gesundheits- und Sozialwesen

Abbildung 22.2: „Daten und Analyse: Implementierung des Modells“. Quelle: eigene Darstellung mit Verwendung des Systems „Qualtrics“.

Erfassungsdatum	Total FTE - Wie viele Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrem Unternehmen?	HR FTE - Wie viele Human Resources Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrem Unternehmen?	Allgemein - Ist ein 3-Säulen-HR Modell im Unternehmen implementiert (unternehmensindiv...)	Unternehmensbranche - In welcher Branche sind Sie tätig?
28. Mai 2019 15:45	2200	50	Ja	Dienstleistungsbranche
28. Mai 2019 13:41	900	22	Ja	Finanz- und Versicherungsdienstleister
28. Mai 2019 06:44	10000	150	Ja	Energiewirtschaft
28. Mai 2019 03:32	2500	15	Ja	Luft- und Raumfahrt

Abbildung 22.3: „Daten und Analyse: Detaillierte Darstellung der Antwort Teilnehmer 1 aus Dienstleistungsbranche (mit implementiertem Modell in Anlehnung an Dave Ulrich)“. Quelle: eigene Darstellung mit Verwendung des Systems „Qualtrics“.

*Total FTE*. Wie viele Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrem Unternehmen?

2200

*HR FTE*. Wie viele Human Resources Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrem Unternehmen?

50

*Allgemein*. Ist ein 3-Säulen-HR Modell im Unternehmen implementiert (unternehmensindividuell ausgeprägt)?

- Ja  
 Nein

*Ausprägungen*. Welche Ausprägungen des 3-Säulen-HR Modells in Anlehnung an Dave Ulrich sind implementiert?

HR BP, Shared Service

*Ausprägungen*. Welche Ausprägungen des 3-Säulen-HR Modells in Anlehnung an Dave Ulrich sind implementiert?

HR BP, Shared Service

*Seit wann*. Seit wann?

6 Jahre

*Vorteile*. Vorteile dieser Organisationsform?

-

*Nachteile*. Nachteile dieser Organisationsform?

-

**Standort:** (50.145706176758, 8.6549072265625)

**Quelle:** Schätzung der geografischen IP



Abbildung 22.4: „Daten und Analyse: Detaillierte Darstellung der Antwort Teilnehmer 2 aus Finanz- und Versicherungsdienstleistung (mit implementiertem Modell in Anlehnung an Dave Ulrich)“. Quelle: eigene Darstellung mit Verwendung des Systems „Qualtrics“.

**Total FTE.** Wie viele Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrem Unternehmen?

900

**HR FTE.** Wie viele Human Resources Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrem Unternehmen?

22

**Allgemein.** Ist ein 3-Säulen-HR Modell im Unternehmen implementiert (unternehmensindividuell ausgeprägt)?

- Ja
- Nein

**Ausprägungen.** Welche Ausprägungen des 3-Säulen-HR Modells in Anlehnung an Dave Ulrich sind implementiert?

HRBP/Payroll/CoE

*Seit wann.* Seit wann?

2018

*Vorteile.* Vorteile dieser Organisationsform?

Business Fokus

*Nachteile.* Nachteile dieser Organisationsform?

Transformation vom Personalbeteuer-Ansatz zum „echten“ HRBP Ansatz, Zuviel Arbeitsbelastungen für HRBP als Generalist um Pro-Aktiv handeln zu können

**Standort:** ([50.143295288086, 8.5711059570312](#))

**Quelle:** Schätzung der geografischen IP



Abbildung 22.5: „Daten und Analyse: Detaillierte Darstellung der Antwort Teilnehmer 3 aus der Energiewirtschaft (mit implementiertem Modell in Anlehnung an Dave Ulrich)“. Quelle: eigene Darstellung mit Verwendung des Systems „Qualtrics“.

*Total FTE*. Wie viele Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrem Unternehmen?

10000

*HR FTE*. Wie viele Human Resources Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrem Unternehmen?

150

*Allgemein*. Ist ein 3-Säulen-HR Modell im Unternehmen implementiert (unternehmensindividuell ausgeprägt)?

- Ja
- Nein

*Ausprägungen*. Welche Ausprägungen des 3-Säulen-HR Modells in Anlehnung an Dave Ulrich sind implementiert?

CoE, HRBP, SSC

*Seit wann*. Seit wann?

k.A.

*Vorteile*. Vorteile dieser Organisationsform?

Struktur, Kostensparnis

*Nachteile*. Nachteile dieser Organisationsform?

Qualitätserhalt der Leistungen insbesondere im SSC

**Standort:** (47,8)

**Quelle:** Schätzung der geografischen IP



Abbildung 22.6: „Daten und Analyse: Detaillierte Darstellung der Antwort Teilnehmer 4 aus Luft- und Raumfahrt (mit implementiertem Modell in Anlehnung an Dave Ulrich)“. Quelle: eigene Darstellung mit Verwendung des Systems „Qualtrics“.

*Total FTE.* Wie viele Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrem Unternehmen?

2500

*HR FTE.* Wie viele Human Resources Mitarbeiter (FTE) arbeiten in Ihrem Unternehmen?

15

*Allgemein.* Ist ein 3-Säulen-HR Modell im Unternehmen implementiert (unternehmensindividuell ausgeprägt)?

Ja

Nein

*Ausprägungen.* Welche Ausprägungen des 3-Säulen-HR Modells in Anlehnung an Dave Ulrich sind implementiert?

Alle

*Ausprägungen.* Welche Ausprägungen des 3-Säulen-HR Modells in Anlehnung an Dave Ulrich sind implementiert?

Alle

*Seit wann.* Seit wann?

2012

*Vorteile.* Vorteile dieser Organisationsform?

Klare Aufgabezuweisung

*Nachteile.* Nachteile dieser Organisationsform?

Expertenum

**Standort:** ([51.299301147461,9.4909973144531](https://www.google.com/maps/place/51.299301147461,9.4909973144531)).

**Quelle:** Schätzung der geografischen IP



Abbildung 26: „Exemplarische Kosten im Aufbau und Betrieb eines HR-SSC“. Quelle:  
Appel, 2011, Seite 53.

Kostenart	Aufbauphase	Laufender Betrieb
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abfindungszahlungen</li> <li>• Schulungsaufwände</li> <li>• Gehälter und Gehaltsnebenkosten für interne Projektmitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gehälter</li> <li>• Gehaltsnebenkosten</li> <li>• Ausgaben für Personalrekrutierung und -entwicklung</li> </ul>
IT/Telekomm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anschaffung IT-Hardware und</li> <li>• Call-Center-Technologie</li> <li>• Softwarelizenzen</li> <li>• initiales Customizing von Softwareprodukten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrieb des Rechenzentrums</li> <li>• Pflege der IT-Software inkl. Customizing</li> <li>• Telekommunikationskosten</li> </ul>
Fremdleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• externe Beratungsleistungen</li> <li>• Ausgaben für Werbeagenturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Druck-, Kuvertier-, Scandienstleistungen</li> <li>• Reinigungs- und Sicherheitsleistungen</li> </ul>
Sonstiges	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mietkosten</li> <li>• Reisekosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mietkosten</li> <li>• Reisekosten</li> <li>• Abschreibungen</li> </ul>

## 8 Literaturverzeichnis

- AlnaturA Produktions- und Handels GmbH (Jahresabschluss Geschäftsjahr, 2016): Jahresabschluss Geschäftsjahr: 01.10.2015-30.09.2016, Bickenbach, Dezember 2016, [https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=be8a8556f750f1b16488f6cc208b9d07&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts\\_search\\_list.selected=8888bf2b474c0aae&fts\\_search\\_list.destHistoryId=61699](https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet?session.sessionid=be8a8556f750f1b16488f6cc208b9d07&page.navid=detailsearchlisttodetailsearchdetail&fts_search_list.selected=8888bf2b474c0aae&fts_search_list.destHistoryId=61699) (Zugriff: 2019-06-10)
- (Nachhaltigkeitsbericht 2017/18, 2018): Nachhaltigkeitsbericht 2017/18, Bickenbach, Februar 2018, file:///C:/Users/KATHAR~1/AppData/Local/Temp/ALNM-170833-Nachhaltigkeitsbericht-2017-2018-ONLINE.pdf
- Appel, Wolfgang (Aus Kosten werden Services - Ansätze zur Leistungsverrechnung im HR-SSC, 2011): Aus Kosten werden Services - Ansätze zur Leistungsverrechnung im HR-SSC, 2011, <http://wolfgangappel.org/images/2011/verrechnungservicecenter.pdf>
- Appel, Wolfgang/Felisiak, Werner (Hrsg.) (HR-Servicemanagement, 2016): HR-Servicemanagement: Produktion von HR-Dienstleistungen, 2. Auflage, Berlin: De Gruyter Oldenbourg, 2016
- Arndt, Werner/Badura, Andrea (Instrumente der Umsetzung - Machbarkeitsstudie und Businessplan, 2008): Instrumente der Umsetzung - Machbarkeitsstudie und Businessplan, in: Falk Strascheg/Peter Russo/Ronald Gleich (Hrsg.), Von der Idee zum Markt, 2008, S. 177–191
- Barba Aragon, Isabel/Sanz Valle, Raquel (Does training managers pay off?, 2013): Does training managers pay off?, in: The International Journal of Human Resource Management 2013, Vol. 24, No. 8, S. 1671–1684, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.725064> (Zugriff: 2019-06-10)
- Birdi, Kamal u. a. (The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: a Longitudinal Study, 2008): The Impact of Human Resource and Operational Management Practices on Company Productivity: a Longitudinal Study, in: Personnel Psychology 2008, Heft 61, 467-501, <http://www.emits.group.shef.ac.uk/blog/wp-content/uploads/2009/05/birdi-et-al-2008-published-personnel-psychology-management-practices.pdf>
- Blume, Patrick (Human Capital Management, 2006): Human Capital Management: Personalprozesse erfolgreich managen, Berlin: Springer, 2006
- Boston Consulting Group (Digital Acceleration Index): Digital Acceleration Index, <https://www.bcg.com/capabilities/technology-digital/digital-acceleration-index.aspx> (Zugriff: 2019-06-10)

Bundesagentur für Arbeit (Arbeitsmarkt 2015, Arbeitsmarktanalyse für Deutschland, Ost- und Westdeutschland, 2015): Arbeitsmarkt 2015, Arbeitsmarktanalyse für Deutschland, Ost- und Westdeutschland: Amtliche Nachrichten der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, 2015,  
<https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201512/ama/heft-arbeitsmarkt/arbeitsmarkt-d-0-201412-pdf.pdf> (Zugriff: 2019-06-10)

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Soziale Marktwirtschaft: Jahreswirtschaftsbericht 2019, 2019): Soziale Marktwirtschaft: Jahreswirtschaftsbericht 2019: Soziale Marktwirtschaft stärken – Wachstumspotenziale heben, Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, Berlin, 2019,  
[https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/jahreswirtschaftsbericht-2019.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=15](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/jahreswirtschaftsbericht-2019.pdf?__blob=publicationFile&v=15) (Zugriff: 2019-06-10)

Berufsbildungsgesetz (BBiG) vom 2005 (Berufsbildungsgesetz, 1969) (1969)

Charan, Ram (It's Time to Split HR, 2014): It's Time to Split HR, in: Harvard Business Review 2014, July/August

Claßen, Martin/Kern, Dieter (Studie HR Business Partner, 2006): Studie HR Business Partner: Theorie und Praxis - Sichtweisen und Perspektiven, Berlin, 2006,  
<https://www.yumpu.com/de/document/view/3806089/studie-hr-business-partner-capgemini-deutschland>

(Common Cause - Shared Services for Human Resources): Common Cause - Shared Services for Human Resources

DGFP Praxispapiere (HR Shared Service Center, 2015): HR Shared Service Center: Anforderungen und Erfahrungen, in: DGFP Praxispapiere - Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. 2015, 09/2015,  
[https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201509\\_Praxispapier\\_shared-service-center.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201509_Praxispapier_shared-service-center.pdf) (Zugriff: 2019-06-10)

Doleski, Oliver D. (Integriertes Geschäftsmodell, 2014): Integriertes Geschäftsmodell: Anwendung des St. Galler Management-Konzepts im Geschäftsmodellkontext, Wiesbaden: Springer Gabler, 2014

Dressler, Sören (Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring, 2007): Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring, s.l.: Gabler Verlag, 2007

Eichenberg, Timm/Bursy, Roland (Management von internationalen HR Shared Service Centern, 2017): Management von internationalen HR Shared Service Centern: Implementierungsempfehlungen und Best Practice, Wiesbaden: Springer Gabler, 2017

- Ertl, Christoph u. a. (Wirtschaftlichkeit und Controlling von SSC in der öffentlichen Verwaltung, 2014): Wirtschaftlichkeit und Controlling von SSC in der öffentlichen Verwaltung: Abschlussbericht, München, 2014
- Grant, Robert M. (Moderne strategische Unternehmensführung, 2014): Moderne strategische Unternehmensführung: Konzepte, Analysen und Techniken, Weinheim: Wiley-VCH Verlag & Co.KGaA, 2014
- Gröppel-Klein, Andrea/Germelmann, Claas Christian („Der Kunde ist König“, 2010): „Der Kunde ist König“: Subjektiv empfundene Kundendominanz als Erfolgsfaktor, in: Marketing Review St. Gallen Juni 2010, Vol. 27, Issue 3, S. 32–37, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11621-010-0044-3>
- Hammonds, Keith H. (Why we hate HR, 2005): Why we hate HR, in: Fast Company August 2005, Heft 97, S. 40–47, <https://www.ou.edu/russell/4153/Hammond.pdf>
- Heinen, Edmund (Das Zielsystem der Unternehmung, 1966): Das Zielsystem der Unternehmung: Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Bd. 1, Wiesbaden/s.l.: Gabler Verlag, 1966
- Hermes, Heinz-Josef/Schwarz, Gerd (Hrsg.) (Outsourcing, 2005): Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung, Freiburg: Rudolf Haufe Verlag, 2005
- Hilb, Martin/Oertig, Marcel (HR Governance, 2010): HR Governance: Wirksame Führung und Aufsicht des Board- und Personalmanagements, Neuwied: Luchterhand, 2010
- Hoagland, W. Heath/Williamson, Lionel (Feasibilites Studies, 2000): Feasibilites Studies, Lexington, KY, USA, Oktober 2000, [http://www.uky.edu/Ag/AgEcon/pubs/feasibility\\_study.pdf](http://www.uky.edu/Ag/AgEcon/pubs/feasibility_study.pdf) (Zugriff: 2019-06-10)
- Hodges, Marc/Cecil, Bob (Strategy: Laying the Foundation for Success): Strategy: Laying the Foundation for Success, Common Cause - Shared Services for Human Resources
- Hofer, Charles W./Schendel, Dan (Strategy formulation, 1977): Strategy formulation: Analytical concepts, St. Paul: West Publishing Company, 1977
- Hoffmann, Thomas (Personalkennzahlen, 2013): Personalkennzahlen: Handlungsempfehlung, 2013, [https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Personalkennzahlen.pdf](https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Personalkennzahlen.pdf) (Zugriff: 2019-06-10)
- Howard, Thomas (An analysis of the environment and competitive dynamics of management education): An analysis of the environment and competitive dynamics of management education, Journal of Management Development, S. 9–21
- Jochmann, Walter/Heuer, Katharina (HR-Strategie und -Organisation 2017, 2017): HR-Strategie und -Organisation 2017: Eine Studie von Kienbaum und der DGFP e.V., 2017,

[https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/2017-201xx/CO10-51\\_Studie\\_HR-SO\\_Web\\_A4.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2017-201xx/CO10-51_Studie_HR-SO_Web_A4.pdf) (Zugriff: 2019-06-10)

- Johnson, Gerry u. a. (Exploring strategy, 1984): Exploring strategy: Text and cases, Eleventh edition, Harlow, UK: Pearson Education Limited, 1984
- (Journal of Management Development): Journal of Management Development
- Karlshaus, Anja (Weiche HR-Kennzahlen im strategischen Personalmanagement, 2005): Weiche HR-Kennzahlen im strategischen Personalmanagement, Dissertation u. d. T.: "Bestandsaufnahme, Bewertung und Erfolgsvoraussetzungen von weichen HR-Kennzahlen", Bd. 39, Lohmar: Eul Verlag, 2005
- Lohmann, Till R./Görtz, Elmar (Baustelle HR-Businesspartner-Organisation, 2012): Baustelle HR-Businesspartner-Organisation, 2012 (Zugriff: 2019-06-10)
- Lohmann, Till R./Vorbeck, Jens (Mehr Leistung mit der HR-Shared-Service-Center 2.0, 2013): Mehr Leistung mit der HR-Shared-Service-Center 2.0, 2013, [https://www.pwc.de/de/human-resources/assets/pwc\\_mehr\\_leistung\\_mit\\_dem\\_hr-shared-service\\_center\\_2.0.pdf](https://www.pwc.de/de/human-resources/assets/pwc_mehr_leistung_mit_dem_hr-shared-service_center_2.0.pdf) (Zugriff: 2019-06-10)
- Lourens, Johan/Brughmans, Ivo/Harbig, Andreas J. (Profitables Personalmanagement, 2008): Profitables Personalmanagement: Nachhaltige Wertschöpfung durch effiziente Organisation: Luchterhand, 2008
- May, Ronald/Wehrs, Thomas (So werden Fehlbesetzungen vermieden!, (Datum nicht aufgelistet)): So werden Fehlbesetzungen vermieden!, Publikationsreihe des Bundesverbandes der Personalmanager, Berlin, (Datum nicht aufgelistet), [https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm\\_service\\_fehlbesetzung.pdf](https://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_service_fehlbesetzung.pdf) (Zugriff: 2019-06-10)
- Nink, Marco (Engagement Index Deutschland 2016, 2016): Engagement Index Deutschland 2016: Pressegespräch, Berlin, 2016
- Oertig, Marcel (Hrsg.) (Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2007): Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement: Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung, 2., aktualisierte und erw. Aufl., Köln: Luchterhand, 2007
- Oertig, Marcel/Abplanalp, Christoph (Hrsg.) (Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement, 2006): Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement: Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung, München/München: Luchterhand; Wolters Kluwer Deutschland, 2006
- Ohmae, Kenichi (The Mind of the Strategist, 1982): The Mind of the Strategist: Business Planning for Competitive Advantage, Harmondsworth: Penguin, 1982
- Oracle Corporation (Oracle Simply Talent: A Western European Perspective, 2015): Oracle Simply Talent: A Western European Perspective: Making HR the Champion of Employee

- Engagement September 2015,  
[https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery\\_production/docs/FY16h1/doc7/EN-Simply-Talent-report-FINAL2.pdf](https://www.oracle.com/webfolder/s/delivery_production/docs/FY16h1/doc7/EN-Simply-Talent-report-FINAL2.pdf) (Zugriff: 2019-06-10)
- Osterwalder, Alexander/Pigneur, Yves (Business model generation, 2010): Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers, [Nachdr.], Toronto: Flash Reproductions, 2010
- (Business model generation, 2013): Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers, New York: Wiley&Sons, 2013
- Porter, Michael E. (Competitive strategy, 1980): Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: Free Press, 1980
- PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Europas Top 100, 2018): Europas Top 100: Die wertvollsten Unternehmen nach Börsenwert 2018, <https://www.pwc.de/de/kapitalmarktorientierte-unternehmen/pwc-infografik-europas-top-100-unternehmen.pdf> (Zugriff: 2019-06-10)
- Probst, Hans-Jürgen (Kennzahlen leicht gemacht, 2008): Kennzahlen leicht gemacht: Richtig anwenden und interpretieren, Auflage: 2., aktualis. u. erw. Aufl. (1. August 2006), Heidelberg: REDLINE Wirtschaft, 2008
- Procter & Gamble (Geschichte - Highlights): Geschichte - Highlights, [https://www.pg.com/translations/history\\_pdf/german\\_history\\_all.pdf](https://www.pg.com/translations/history_pdf/german_history_all.pdf) (Zugriff: 2019-06-10)
- (2017 Annual Report, 2017): 2017 Annual Report, 2017, <http://www.pginvestor.com/Cache/1001226614.PDF?O=PDF&T=&Y=&D=&FID=1001226614&iid=4004124> (Zugriff: 2019-06-10)
- Prof. Dr. Dr. Becker, Wolfgang (Gestaltung von Shared Service Centern in internationalen Konzernen, 2008): Gestaltung von Shared Service Centern in internationalen Konzernen, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bd. 158, 2008
- Reichwald, Ralf/Möslein, Kathrin (Wertschöpfung und Produktivität von Dienstleistungen?, 1995): Wertschöpfung und Produktivität von Dienstleistungen?: Innovationsstrategien für die Standortsicherung, September 1995, [http://wi1d7.wi1projects.com/sites/wi1d7.wi1projects.com/files/publications/TUM-AIB\\_WP\\_006\\_Reichwald\\_Moeslein\\_Wertschoepfung\\_und\\_Produktiv1.pdf](http://wi1d7.wi1projects.com/sites/wi1d7.wi1projects.com/files/publications/TUM-AIB_WP_006_Reichwald_Moeslein_Wertschoepfung_und_Produktiv1.pdf) (Zugriff: 2019-06-10)
- Reinmann, Andreas/Möller, Klaus (Shared Services für Controlling-Prozesse, 2013): Shared Services für Controlling-Prozesse: Ergebnisse einer empirischen Erhebung zu Status Quo und Perspektiven, 2013,

<https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/de/pdf/Themen/2017/ssc-controlling-2013.pdf> (Zugriff: 2019-06-10)

- Sandt, Joachim (Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen, 2004): Management mit Kennzahlen und Kennzahlensystemen: Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgsauswirkungen, (Dissertation), Bd. 14, Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2004
- SAP SE (Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2016 bis zum 31.12.2016, 2017): Konzernabschluss zum Geschäftsjahr vom 01.01.2016 bis zum 31.12.2016 2017, <https://www.bundesanzeiger.de/ebanzwww/wexsservlet> (Zugriff: 2019-06-10)
- Sattelberger, Thomas (Research Report, 2015): Research Report: 50 Jahre Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim, in: Jubiläumsband 2015, Heft 151, <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/118634/1/834936240.pdf> (Zugriff: 2019-06-10)
- Schermuly, Carsten Christoph u. a. (Die Zukunft der Personalentwicklung, 2012): Die Zukunft der Personalentwicklung: Eine Delphie-Studie, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 2012, Heft 56, S. 111–122, <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000078> (Zugriff: 2019-06-10)
- Scholz, Christian (Personalmanagement, 2014): Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 6., neubearb. und erw. Aufl., München: Vahlen, 2014
- Schwarz, Michael (Die Einführung von HR-Shared-Services als Projektaufgabe, 2016): Die Einführung von HR-Shared-Services als Projektaufgabe, in: Wolfgang Appel/Werner Felisiak (Hrsg.), HR-Servicemanagement, 2016
- Schweikert, Christine/Jantz Maximilian (Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße - eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse, 2012): Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße - eine betriebswirtschaftlich-juristische Analyse: Studie 1 im Forschungsprojekt "Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten", KICG - Forschungspapiere, Konstanz, 2012, [https://opus.hwg-konstanz.de/frontdoor/deliver/index/docId/178/file/KICG\\_Forschungspapier\\_3\\_Corporate+Governance+in+Abh%c3%a4ngigkeit+von+Unternehmensstruktur+und+Unternehmensgr%c3%b6%c3%b6.pdf](https://opus.hwg-konstanz.de/frontdoor/deliver/index/docId/178/file/KICG_Forschungspapier_3_Corporate+Governance+in+Abh%c3%a4ngigkeit+von+Unternehmensstruktur+und+Unternehmensgr%c3%b6%c3%b6.pdf) (Zugriff: 2019-06-10)
- Statista (Einkommen in der deutschen Pharma industrie nach Position und Berufserfahrung im Jahr 2011 (in 1.000 Euro), 2011): Einkommen in der deutschen Pharma industrie nach Position und Berufserfahrung im Jahr 2011 (in 1.000 Euro), 2011, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/201983/umfrage/verguetung-in-der-deutschen-pharmaindustrie-nach-position-und-berufserfahrung/> (Zugriff: 2019-06-10)

- Strascheg, Falk/Russo, Peter/Gleich, Ronald (Hrsg.) (Von der Idee zum Markt, 2008): Von der Idee zum Markt: Wie Sie unternehmerische Chancen erkennen und erfolgreich umsetzen, München: Franz Vahlen München, 2008
- Stürz, Gerd Willi/Bialojan, Siegfried (Die größten Pharmafirmen der Welt, 2016): Die größten Pharmafirmen der Welt: Eine Analyse wichtiger Finanzkennzahlen der Geschäftsjahre 2013, 2014, 2015, 2016, [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-die-gro%C3%9Ften-pharmafirmen-der-welt/\\$FILE/ey-Die-gro%C3%9Ften-Pharmafirmen-der-Welt.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-die-gro%C3%9Ften-pharmafirmen-der-welt/$FILE/ey-Die-gro%C3%9Ften-Pharmafirmen-der-Welt.pdf) (Zugriff: 2019-06-10)
- Thompson, Alan (Understanding the Proof of Business Concept, 2003): Understanding the Proof of Business Concept, 2003, [http://library.uniteddiversity.coop/Business\\_Plans/Understand\\_a\\_proof\\_of\\_business.pdf](http://library.uniteddiversity.coop/Business_Plans/Understand_a_proof_of_business.pdf) (Zugriff: 2019-06-10)
- Ulrich, Dave (HR of the future: conclusions and observations, 1997): HR of the future: conclusions and observations, in: Human Resource Management 1997, Vol. 36, No. 1, S. 175–179,  
[https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/34577/28\\_ftp.pdf?sequence=1](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/34577/28_ftp.pdf?sequence=1) (Zugriff: 2019-06-10)
- (Human resource champions, 1997): Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results, [Reprint], Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1997
  - (Measuring Human Resources: an overview of practice and a prescription for results, 1997): Measuring Human Resources: an overview of practice and a prescription for results, in: Human Resource Management 1997, Vol. 36, No. 3, S. 303–320, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.599.6278&rep=rep1&type=pdf> (Zugriff: 2019-06-10)
  - (A new Mandate for Human Resources, 1998): A new Mandate for Human Resources, in: Harvard Business Review 1998, January-February, S. 124–134 (Zugriff: 2019-06-10)
  - (Are we there yet?, 2010): Are we there yet?: Executive White Paper Series, in: Stephen M. Ross School of Business, University of Michigan 2010 (Zugriff: 2019-06-10)
  - (HR at a crossroads, 2016): HR at a crossroads, in: Asia Pacific Journal of Human Resources 2016, Heft 54, S. 148–164 (Zugriff: 2019-06-10)
  - (What's Right in HR, 2017): What's Right in HR: White Paper, in: Stephen M. Ross School of Business, University of Michigan 2017, S. 1–3, <http://www.hr-congress.com/wp-content/uploads/2016/08/whatrightinhr.pdf> (Zugriff: 2019-06-10)
- Ulrich, Dave/Brockbank, Wayne (The HR Value Proposition, 2005): The HR Value Proposition, Boston: Harvard Business Review Press, 2005

- Ulrich, Dave/Ingham, Jon (Building better HR departments, 2016): Building better HR departments, in: Strategic HR Review 2016, Vol. 15, No. 3, S. 129–136 (Zugriff: 2019-06-10)
- Ulrich, Dave u. a. (Victory through organization, 2017): Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it, New York: McGraw-Hill Education, 2017
- Ulrich, Dave u. a. (The New HR Competencies: Business Partnering from the Outside-In, 2011): The New HR Competencies: Business Partnering from the Outside-In, 2011, <http://c.ymcdn.com/sites/www.hrexecutiveforum.org/resource/resmgr/Articles/HRCOMPETENCIESBusinessPartneringfromtheOutsideIn.pdf> (Zugriff: 2019-06-10)
- Wißkirchen, Frank (Hrsg.) (Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren, 1999): Outsourcing-Projekte erfolgreich realisieren: Strategie, Konzept, Partnerauswahl ; mit Vorgehensweisen, Fallbeispielen und Checklisten, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999
- (Shared Services Organisationen (Teil 1), 2002): Shared Services Organisationen (Teil 1): Kosten senken durch Bündeln von Prozessen, in: HR Services 2002, 02/2002, S. 38–40,  
[https://www.brainguide.de/upload/publication/3b/lbu2/7b9e63000be6ea089370d433f908618d\\_1311535232.pdf](https://www.brainguide.de/upload/publication/3b/lbu2/7b9e63000be6ea089370d433f908618d_1311535232.pdf) (Zugriff: 2019-06-10)
- Zeithaml, Valerie A. (Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value, 1988): Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence, in: Journal of Marketing 1988, Vol. 52, No. 3, S. 2–22, [https://www.jstor.org/stable/1251446?seq=9#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/1251446?seq=9#page_scan_tab_contents) (Zugriff: 2019-06-10)

## **9 Eidesstaatliche Erklärung**

Ich versichere an Eides statt, dass ich die vorliegende Master-Thesis selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

*K.D.*

Katharina Dehn

Mannheim, 1. Juli 2019