

ORGANISATION: Bayer konzentriert seine Personalverwaltung in drei Centern weltweit

Schlank und schlagkräftig

BERT FRÖNDHOFF | DÜSSELDORF

Mitarbeitern der Bayer AG aus Italien, Frankreich oder Spanien könnte in den nächsten Jahren ein Umzug bevorstehen – nach Leverkusen. Denn der Konzern kündigte vor wenigen Wochen an, große Teile seiner Personalarbeit in Europa künftig nur noch vom rheinischen Konzernsitz aus zu steuern. Standardaufgaben wie Einstellungen, Lohnabrechnung oder Pensionierung sollen in den Landesgesellschaften gestrichen und in ein so genanntes Shared Services Center in Leverkusen verlagert werden.

Im Oktober soll der neue Dienstleister starten, mit dem Bayer-Arbeitsdirektor Richard Pott einen kompletten Umbau des Personalmanagements einleitet. Sein Ansatz: Die Personalmanager in den operativen Gesellschaften sollen Kopf und Schreibtisch für strategische Aufgaben freibekommen und von Verwaltungsaufgaben befreit werden.

Diese Stoßrichtung haben bereits viele deutsche Großunternehmen beim Umbau ihrer Organisation eingeschlagen. Rund 70 Prozent nutzen Shared Services Center (SSC) oder bauen sie derzeit auf, ergab eine Untersuchung der Stuttgarter Personalberatung ISPA. SSC sind meist rechtlich und wirtschaftlich eigenständige Unternehmen, sie sind interner Dienstleister für die operativen Einheiten in einer Region oder weltweit. SSC übernehmen Personalarbeit, Finanz- und Rechnungswesen oder IT-Services – Prozesse also, die standardisierbar und nicht ortsgebunden sind.

Diese Bündelung in Shared Services Centern passt „genau in die aktuelle strategische Welle“, sagt Wilfried Krüger, Professor für Organisation an der Universität Gießen: Es geht um Konzentration auf Kerngeschäfte, Verschlankeung, Kostensenkung und Auslagerung. „Aus historisch gewachsenen Konzernen“, sagt Krüger, „werden heute strategiefokussierte Organisationen“ (siehe auch „Einer für alle“).

Bayer hat in den vergangenen Jahren den Konzern kräftig umgebaut: Die operativen Einheiten wurden eigenständiger, ihre Führung dezentraler, zugleich wanderten gemeinsame

Verwaltungsaufgaben in die neue zentrale Tochter Bayer Business Services (BBS) ab. Das Unternehmen mit rund 800 Mill. Euro Jahresumsatz ist Dienstleister für die operativen Gesellschaften von Bayer und

hat bei IT-Projekten auch Kunden außerhalb des Konzerns. Für Bayer betreibt BBS bereits Shared Services Center im Finanz- und Rechnungswesen. Auch das künftige Center für Personalarbeit wird eine Tochter von BBS sein.

Dass der Konzern das neue SSC am Standort Leverkusen ansiedelt, überrascht zunächst: Andere Dax-Konzerne wie etwa SAP haben Shared Services Center an Billiglohn-Standorten wie Prag oder anderen osteuropäischen Städten aufgebaut. Doch die Entscheidung für Leverkusen war an Zugeständnisse geknüpft: „Voraussetzung war eine Vergütung auf Marktniveau und eine 40-Stunden-Woche“, erläutert Pott. Um rund 17 Prozent niedriger fallen die Gehäl-

ter künftig aus. Bayer will die erwarteten Einsparungen durch Lohnsenkung und Zusammenlegung zwar noch nicht beziffern. Klar ist aber, dass die Kosten für die Standard-Personalarbeit im Konzern insgesamt weiter sinken sollen. Denn: Auch für Amerika und Asien will das Unternehmen in den nächsten Jahren zentrale Shared Services Center aufbauen.

Von der Bündelung verspricht sich Bayer auch eine höhere Qualität und konzernweite Transparenz in der Personalarbeit – und mehr Wendigkeit. Diese könnte dem Konzern auch bei der angepeilten Übernahme der Schering AG gebrauchen. 16,5 Mrd. Euro will sich Bayer die Übernahme kosten lassen und verspricht Synergien in Höhe von 700 Mill. Euro durch den Zusammenschluss.

SSC könnten eines der Mittel sein, dies zu erreichen: Organisationsexperte Krüger hält die Bündelung von Verwaltungsjobs für einen wichtigen Beitrag, um Übernahmen erfolgreich zu machen. Bayer sieht dies ähnlich: Schlanke und schlagkräftige Prozesse seien in jedem Veränderungsprozess hilfreich, heißt es bei dem Konzern – auch im Fall von geplanten Akquisitionen.


Text weiterleiten: Mail an
forward@handelsblatt.com
Betreff: Bayer (Leerzeichen)
31 (Leerzeichen)
Mailadresse des Empfängers

Handelsblatt 09. 5. 06