



## Kurzsichtigkeit fehl am Platz

Die Hoffnung auf massive Kostensenkungen ist eines der Hauptmotive für das Auslagern von Geschäftsprozessen im Personalbereich. Die Frage, welche Prozesse ausgelagert werden sollen, hängt von vielen Details ab. Damit es später nicht zu Ärger, mangelnder Flexibilität oder sogar zu höheren Kosten kommt, muss die Bewertung der auszulagernden Aktivitäten sehr sorgfältig geprüft und eine Entscheidung nur im Kontext der mittel- und langfristigen Strategie getroffen werden.

Die Aussicht auf Kostensenkungen und die Chance, Fixkostenblöcke in variable Kosten umzuwandeln und so die Stabilität des Unternehmens zu steigern, sind für viele Firmen die wichtigste Motivationen für ein Outsourcing. Darüber hinaus möchten sich viele Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, um erfolgreicher am Markt agieren zu können. Personaler wollen mehr Zeit für strategische Personalarbeit gewinnen. Diese Konstellation bildet die Grundlage für den wachsenden Markt des Business-Process-Outsourcings (BPO) im Personalbereich.

Wenn es nach den Marktanalysten von Forrester geht, dann nehmen die BPO-Investitionen im Personalwesen in allen europäischen Ländern einen ähnlich hohen Stel-

lenwert ein und liegen an der Spitze aller auslagerbaren Geschäftsprozesse in Unternehmen. In den kommenden Jahren sollen die Dienstleistungen für HR-BPO europaweit von knapp 3,7 Milliarden Euro im vergangenen Jahr auf etwa 6,3 Milliarden Euro in 2011 ansteigen.

### Motive und Einflussfaktoren

Neben den typischen und nicht IT-gebundenen Prozessen, wie der Auslagerung von Rekrutierung und Bewerbermanagement, dem Führungskräftecoaching, der Weiterbildung, juristischen und ähnlichen Aufgaben, spricht man heute eher von den IT-gestützten Prozessen, wenn es um BPO geht. Grundsätzlich kann dabei zwischen zwei Funktionsbereichen unterschieden werden: Der Auslagerung der Ent-

geltabrechnung inklusive der Zeitwirtschaft und der HR-Verwaltung, die auch das HR-Management in seinen zahlreichen Facetten umfasst. Für beide Bereiche gibt es unterschiedliche Gründe für eine Prozessauslagerung, die, individuell auf den Kunden abgestimmt, dann in die jeweiligen Service Levels münden.

Da die Auslagerung von HR-Geschäftsprozessen einen wesentlichen Einfluss auf die übrigen im Unternehmen ablaufenden Prozesse in der Personalarbeit und in den IT-Abteilungen hat, muss differenziert über deren Auswahl nachgedacht werden. Einer der Einflussfaktoren dabei ist die Unternehmensgröße, da sich die Strukturen und Anforderungen in den unterschiedlichen Unternehmensgrößen stark voneinander unterscheiden. Bei-

spielsweise gehen kleinste Unternehmen meist nicht etwa ins Rechenzentrum, sondern eher zum Steuerberater, der ihnen eine Komplettdienstleistung liefert. Die meisten Steuerberater scheuen sich jedoch, bei größeren Unternehmen die Entgelt-Abrechnung zu übernehmen, da sie nicht über gesonderte Rechenzentrumskapazitäten und Spezialisten-Pools verfügen. In Großunternehmen hingegen gelten andere Spielregeln: Für Unternehmen mit stark schwankenden Mitarbeiterzahlen kann es sinnvoll sein, die Entgeltabrechnung auszulagern. So lassen sich die Fixkosten in diesem Bereich in variable Kosten umwandeln und stellen dem Unternehmen größere finanzielle Spielräume zur Verfügung. Ab einer bestimmten Größenordnung werden Aufgaben der Entgeltabrechnung jedoch auch gerne an interne Shared-Service-Center anstatt an externe Dienstleister übergeben.

### Positiver Domino-Effekt

Für den Mittelstand spielen auch andere als monetäre Kriterien eine Rolle beim Outsourcing. So können beispielsweise Lohn- und Gehaltsmodelle aufgrund tariflicher und gesetzlicher Vorgaben so komplex sein, dass die korrekte Umsetzung und Aktualisierung nur mit einem erheblichen Aufwand zu bewerkstelligen ist. Wenn sich beispielsweise ein Sachbearbeiter im Unternehmen mit 150 Mitarbeitern ausschließlich um die Entgeltabrechnung kümmert, ist er in der Regel nicht ausgelastet, denn Erfahrungswerte zeigen, dass ein Entgeltsachbearbeiter die Abrechnung für etwa 250 bis 350 Mitarbeiter erledigen könnte. Grundsätzlich bestünde daher die Möglichkeit, diese Aufgabe in Teilzeit abzarbeiten. Doch was passiert, wenn dieser Mitarbeiter krank ist, in Urlaub geht oder vielleicht kündigt? In Gesprächen mit Unternehmensvertretern klagten die meisten darüber, wie schwer es ist, gute und engagierte Entgeltprofis zu finden. Und die demografische Entwicklung spricht auch nicht für eine Entspannung der Situation. Wie steht es um das Fachwissen der Per-

sonalsachbearbeiter? Sind sie für die gesamte Personalarbeit zuständig und auch dafür ausgebildet, oder kennen sie sich lediglich mit Entgeltthemen aus? Jedes Unternehmen, welches hier personell schlecht aufgestellt ist, sollte die Auslagerung in ein Rechenzentrum oder an einen HR-Dienstleister, bei denen Personalsachbearbeitung und Entgeltabrechnung Tagesgeschäft sind, überdenken. Weiteres Beispiel: Für eine Inhouse-Lösung sprach früher die Sicherheit und Verfügbarkeit der Personaldaten. Heute spricht genau dieser Aspekt eher für das BPO. So kann man per Service-Level-Agreement eine Sicherheit gegen einen Systemausfall von beispielsweise 99,9 Prozent vereinbaren, die Inhouse nur mit einem sehr hohen technischen Aufwand und damit höheren Kosten sichergestellt werden kann.

Und im Unternehmen entstehen zusätzliche Einsparmöglichkeiten: Die Wartungskosten der Softwaresysteme entfallen, die Fremdleistungen, die IT-Kosten, die Weiterbildungskosten für die Abrechner und letztendlich auch die indirekten Kosten für die entgangene Modernisierung der HR-Abläufe entfallen. Dies setzt jedoch voraus, dass der Dienstleister seine Erfahrungen auch in nutzbare Vorteile für alle seine Kunden umsetzt.

### Richtig gemacht – Kosten gespart

Die Liste der Argumente für und gegen eine Auslagerung von Geschäftsprozessen im HR-Bereich ist lang und ließe sich weiter fortsetzen. Wichtig für den Kunden ist, dass diese Auslagerungen zu den gewünschten Prozessoptimierungen und finanziellen Einsparungen führen. Outsourcing-Projekte sind, je nach Unternehmensschwerpunkt, Größe und Branche unterschiedlich komplex und individuell. Eine allgemein gültige Aussage zu Kosten und ROI ist deshalb nicht möglich. Dennoch: Outsourcing-Anbieter im Personalbereich bieten, je nach Umfang, ihre Dienstleistungen, die vom Ausdrucken der Lohn- und Gehaltsnachweise bis zum Full Service mit Entgelt, Reisekosten, Zeit-

wirtschaft, Personalmanagement und mehr reichen können, zu Monatspreisen zwischen 1,50 bis 10 Euro pro Mitarbeiter an. Rechnet man alle Kosten – die kalkulatorischen Stundensätze, IT-, Wartungs-, Lizenz- und Weiterbildungskosten für die entsprechenden Mitarbeiter und die erforderliche interne Infrastruktur – dagegen, ist die eigene Bearbeitung dieser Prozesse leicht doppelt so teuer. Aber Vorsicht: Voraussetzung ist, Sie haben den richtigen Anbieter gefunden, die Prozesse sind sauber definiert und es gibt keine versteckten Kosten seitens des Outsourcers.

BPO im Personalwesen wird heute mehr denn je durch IT-Technik und die dadurch zur Verfügung gestellten Infrastrukturen interessant und operabel. Aufgrund der nutzbaren Skaleneffekte und des Fachwissens von Outsourcing-Dienstleistern können sich Unternehmen intensiver ihrem Kerngeschäft widmen. Allerdings macht die Auslagerung von HR-Geschäftsprozessen nicht in jedem Fall Sinn. Deshalb müssen im Vorfeld alle Prozesse und die bestehende Infrastruktur sauber analysiert und bewertet werden, um später die gewünschten Vorteile zu erzielen.

Ein einfaches Pro oder Contra Prozessauslagerung gibt es nicht. Zunächst kommt es darauf an, was der Kunde braucht – unabhängig von der Art und Weise der technischen Realisierung mittels ASP, Managed Services, Software-On-Demand, SaaS, BPO und losgelöst von hochtheoretischen Diskussionen, die den – vor allem mittelständischen – Kunden möglicherweise eher verunsichern und deshalb von Investitionen abhalten. Umso wichtiger ist es, nach exakter Analyse der eigenen Bedürfnisse, mit gleicher Konsequenz den Markt nach entsprechenden Partnern zu durchsuchen.



Autor  
**Paul Schönert**,  
Geschäftsführer der  
Hansalog Services GmbH,  
p.schoenert@  
hansalogservices.de