

Die Welle wird kommen

ROUND-TABLE-GESPRÄCH. Aufgaben der Personalarbeit werden in Deutschland nur sehr zurückhaltend ausgelagert. Wir sprachen mit vier Outsourcing-Anbietern über Risiken, Chancen und Zukunftsperspektiven auf dem Markt.

Von **Katharina Schmitt** und **Randolf Jessl** (Red.)

Business Process Outsourcing (BPO), also die Auslagerung kompletter Geschäftsabläufe einschließlich der Betreuung der EDV-Systeme, hat sich in Deutschland als neueste Generation des Outsourcing-Geschäfts einen Namen gemacht. Dennoch stehen immer noch viele Unternehmen

wird die Akzeptanz dieser umfassenden Dienstleistung zunehmen, wenngleich sich das für Deutschland errechnete Investitionsvolumen von 587 Millionen Euro gegenüber den weltweit erwarteten Gesamtinvestitionen im BPO-Bereich von 6,3 Milliarden Euro relativ gering ausnimmt. Das Personalmagazin wollte vor diesem Hintergrund wissen, wie die BPO-Anbieter den Markt selbst einschät-

ins BPO-Geschäft eingestiegen sind. Paul Schönert, Geschäftsführer der Hansalog Services GmbH, die sich in ihren Full-Service-Outsourcing-Angeboten auf den klassischen bis gehobenen Mittelstand konzentriert, erklärt: „Der Mittelstand ist Vorreiter im Business Process Outsourcing, aber er nennt es nicht so.“ Seine Erfahrung ist, dass gerade im Mittelstand die Synergieeffekte professioneller BPO-Anbieter dem

Kunden enorme Vorteile bringen: „Wir haben Spezialisten, die den Mittelständlern Lösungen für Probleme sofort anbieten können, nach denen der eigene Personalleiter im Unternehmen tagelang suchen müsste.“

Neben der Entgeltabrechnung noch weitere Prozesse im Personalwesen auszulagern, wagen

ALLE BILDER: © BERND ROSELEBER



„Der Mittelstand ist eigentlich Vorreiter im Business Process Outsourcing, aber er nennt es nicht so.“

Paul Schönert,
Geschäftsführer der Hansalog Services GmbH

und Personalleiter der Auslagerung der klassischen Aufgaben der Personalarbeit (HR-BPO) skeptisch gegenüber. Doch gerade dieser Bereich soll in den nächsten Jahren gewaltig wachsen, wie eine Untersuchung des Analysten-, Marktforschungs- und Beratungshauses Forrester Research über die Entwicklung von IT-Investitionen in den kommenden fünf Jahren feststellt.

Rasanten Wachstum prognostiziert

Die Analysten prophezeien der HR-BPO-Branche ein jährliches Wachstum von 11,4 Prozent. Auch in Deutschland

zen und lud zum Erfahrungsaustausch nach Frankfurt am Main ein. Dabei zeigte sich schnell, dass BPO schon lange kein Thema mehr allein für Konzerne ist.

Laut einer Kienbaum-Studie haben drei von vier mittelständischen Unternehmen bereits einen oder mehrere Teilbereiche ihres Unternehmens an externe Dienstleister ausgelagert. So vergeben 40 Prozent der Befragten den Bereich Transport und Logistik nach außen, ebenso viele lagern den Bereich Lohn und Gehalt aus. Häufig ist ihnen dabei gar nicht bewusst, dass sie mit der Vergabe dieses Teilprozesses der Personalverwaltung oft schon

laut der Kienbaum-Studie derzeit lediglich sieben Prozent der Befragten. Dass der HR-BPO-Markt kräftig wächst, ist also gut möglich. Denn gerade mittelständischen Betrieben ermöglicht Outsourcing, sich ihren strategischen Aufgaben zu widmen. Jörg Vollmer, Director Business Outsourcing bei der Hewlett Packard GmbH, bringt es auf den Punkt: „Es kann doch keine Kernkompetenz eines Chemie- oder Automobilunternehmens sein, Gehalts- und Reisekostenabrechnungen zu erstellen.“ Daneben spielt natürlich der Effekt, Kosten einsparen zu können, eine große Rolle. Effizien-

tere Abläufe, die die Outsourcing-Anbieter zum einen über das größere Know-how, zum anderen über die Standardisierung gleichartiger Vorgänge bieten können, sind in mittelständischen Personalabteilungen schlichtweg nicht möglich. Große Unternehmen scheinen hier im Vorteil, sie können auch über interne Shared-Service-Prozesse effizientere Strukturen schaffen. Dennoch, merkt Vollmer an, sind die ganz großen Einsparungen selbst hier nicht möglich: „Echte Skaleneffekte sind nur in Maximalbereichen erzielbar. Erst wenn einige hundert Leute in einem solchen Center sitzen und für viele gleichartige Kunden die gleichen Prozesse machen, kann die Effizienz hereingeholt werden.“

Was also sind die Gründe, weshalb Unternehmen immer noch zögern, auch Aufgaben aus dem Personalbereich über die Lohnabrechnung hinaus an externe Dienstleister abzugeben? Viele derjenigen, die den Schritt zum HR-Outsourcing noch nicht gegangen sind, begründen

strategische Lenkungsinstanz verlieren. Claus-Peter Sommer, Vorstand der Access AG, die sich auf die Unterstützung im Bereich Recruiting konzentriert, ver-

von großen BPO-Anbietern geboten werden können.

Das sieht HP-Geschäftsführer Vollmer anders. Als Anbieter, der IT-ge-

„Es kann doch nicht Kernkompetenz eines Chemieunternehmens sein, Gehalts- und Reisekostenabrechnungen zu erstellen.“

Jörg Vollmer, Director Business Outsourcing, Hewlett Packard GmbH



steht diese Ängste und führt sie auf überdimensionierte Deals zurück.

Den größten Vorteil eines HR-Outsourcings für das Unternehmen sieht er in der Tatsache, dass sich durch die Auslagerung Spezialisten um einen Bereich kümmern können, die niemals in dieser Menge und Qualität in einem Unternehmen vorgehalten werden können. Dieser Effekt sei aber nicht mehr gegeben, wenn Outsourcing-Firmen die Übernahme sämtlicher Bereiche anbieten. Ein solches Multi-Process-Angebot,

stützte administrative Prozesse von der Personalabrechnung über Personalentwicklungsplanung, betriebliche Altersversorgung bis zum Reporting im Ideenmanagement übernimmt, sieht er in diesem Komplettangebot eher die Rationalisierungschancen als die Qualitätsrisiken. Seiner Ansicht nach bestimmt der Kunde stets selbst, ob er eine günstige Standardlösung oder teures Spezialistentum vom Anbieter verlangt. In Service Level Agreements (SLA) werde der Leistungsumfang genau definiert: „So

bekommt der Kunde genau das, was er will, was vertraglich festgelegt ist und was er bezahlt.“

Auch Peter Martin, Bereichsleiter HRO bei Hewitt Associates, sieht in den Service Level Agreements einen ganz wichtigen Faktor, um die Qualitätsanforderungen des Kunden zu sichern. „Saubere beschriebene Service Level Agreements



„Service Level Agreements sind die wichtigste Vorarbeit, um den Kunden nach Abschluss eines Auftrags nicht zu enttäuschen.“

Peter Martin, Bereichsleiter HRO, Hewitt Associates

dies mit der Angst vor Qualitätsverlusten in den outgesourceten Bereichen.

Personalleiter befürchten, dass ihre Bereiche in eine Massenabfertigung geraten, auf die sie keinen Einfluss mehr haben und so schließlich den Einfluss als

so Sommer, könne nur auf Kosten der Servicequalität und des Spezialwissens gehen. Denn die vielen Teilbereiche der Personalarbeit erfordern seiner Ansicht nach Spezialistenfähigkeiten, die weder wirtschaftlich noch von der Qualität her

sind die wichtigste Vorarbeit, um den Kunden nach Abschluss eines Auftrags nicht zu enttäuschen.“ Er stellt fest, dass die Kunden in diesem Bereich sehr viel aufmerksamer geworden seien und damit auch die Scheu vor Outsourcing-

prozessen verloren hätten. In der Frage, inwieweit Service Level Agreements tatsächlich die Qualität sichern können, müsse man laut Access-Chef Sommer allerdings differenzieren. Diese gäben nur bei hoch standardisierten Prozessen Sicherheit, die Qualität der oft notwendigen Beratungsleistungen ließen

fineon das Bewerbermanagement und die Werkstudentenverwaltung betreut, bestätigt das: „Irgendwann kommen die großen Anbieter, weil sie für bestimmte Prozesse Spezialisten brauchen, und klopfen bei uns an die Tür.“

Welche Folgen es für Anbieter haben kann, hochkomplexe Multi-Process-Deals

und scheint dem Geschäft der Anbieter auch nicht abträglich zu sein. Hansalog-Geschäftsführer Schönert betont, wie wichtig es hier sei, mit Innovationen und erprobten Abläufen die Strukturen und Abläufe zu vereinfachen.

Als sinnvoll erweist sich sowohl für die mittelständischen als auch für die großen Unternehmen das Schritt-für-Schritt-Outsourcing. Es bewahrt den Anbieter davor, sich zu übernehmen, und gibt dem Kunden die Chance, den Anbieter zu testen. Schönert erläutert: „Der Kunde wartet ab, ob der Anbieter seine Hausaufgaben im ersten Bereich ordentlich macht.“ Wenn man sich dort etabliert habe, sei es kein Problem,



„Multi-Process-Angebote können meiner Ansicht nach nur auf Kosten der Servicequalität und des Spezialwissens gehen.“

Claus-Peter Sommer,
Vorstand Access AG

sich dagegen nur in sehr groben Zügen vereinbaren. Martin sieht darin kein Handicap, denn seiner Ansicht nach lässt sich die Beziehung zum Kunden, das „Servicefeeling“, das ein guter Berater vermittelt, nie in Zahlen messen. Und Vollmer weist darauf hin, dass die Qualität von Outsourcing-Prozessen wie Lohn- und Gehaltsabrechnung oder Mitarbeiterverwaltung sehr wohl gemessen werden kann. Darüber hinausgehende Beratung werde auch unabhängig von den Transaktionskosten „on top“ bezahlt.

Herkulesaufgabe Restrukturierung

Doch damit stellt sich das Problem der Margen für die Anbieter: Spezialistenfunktionen und Berateraufgaben sind auch für die großen Anbieter teuer, Kosteneinsparungsmöglichkeiten gibt es, so Vollmer, „nur über die Effizienz in den eigenen Prozessen“. Manche BPO-Anbieter lösen daher den Spagat zwischen Spezialistentum und Multi-Process-Angebot, indem sie für Teilprozesse spezialisierte Subunternehmer beschäftigen. Sommer, der im Auftrag des Outsourcing-Anbieters EDS bei In-

abzuschließen, zeigen die Erfahrungen mancher Anbieter aus der Anfangszeit des Multi-Process-Outsourcings. Viele haben sich zu Beginn des Outsourcing-Booms in den USA auf die großen internationalen Deals gestürzt, wo Personalabteilungen erst aufwändig restrukturiert werden mussten. Damit haben sich viele übernommen, die Margen litten. „Es ist eine große Herausforderung, Unternehmen im Rahmen eines Multi-Process-Projekts neu zu strukturieren und dabei eine Win-Win-Situation zu erzielen“, räumt Peter Martin ein. Auch Hewitt, immerhin der Anbieter mit den weltweit spektakulärsten Zugewinnen im Markt, geriet dadurch unter Druck. Heute konzentriert sich Hewitt in diesem Segment vornehmlich auf Firmen, die bereits nationale Shared-Service-Center installiert haben mit dem Ziel, diese in die internationale Umgebung bei Hewitt zu überführen. Daneben begleitet und berät Hewitt Firmen auch dabei, wie sie in Transformationsprojekten zu SSC-Konzepten und effizienteren HR-Strukturen kommen.

Bei mittelständischen Kunden geht an der Restrukturierung oft kein Weg vorbei

weitere Services anzubieten. Auch Hewitt hat sich in Deutschland zunächst im Bereich des Outsourcings von Pensionsmanagement breit aufgestellt, um dann das existierende Kundengeschäft auf HR-BPO auszudehnen.

Wann kommt der deutsche Big Bang?

Wachstumssorgen haben die Anbieter nicht. „HR-BPO wird schon jetzt nachgefragt, doch wir sind erst am Anfang der Welle“, sagt Vollmer. Der deutsche Kunde brauche immer erst einen Auslöser: „Jemand muss es vormachen, bevor die Masse nachzieht.“ Bald wird der erste ganz große Deal kommen, da sind sich alle einig. Und dann, so der HP-Chef, „haben wir eine Sogwirkung, von der die ganze Branche profitieren wird“.

Dieser Big Bang könnte bald vom Neckar aus ins Land hallen: In der Zentrale von DaimlerChrysler in Stuttgart-Möhringen, so hört man, geben sich derzeit die Branchenvertreter die Klinke in die Hand. Der Autokonzern hat angekündigt, bis 2008 insgesamt 16.000 Stellen abbauen zu wollen, dabei werde jede fünfte Stelle in der Verwaltung dem Rotstift zum Opfer fallen. ■