

## Eine Portion Skepsis

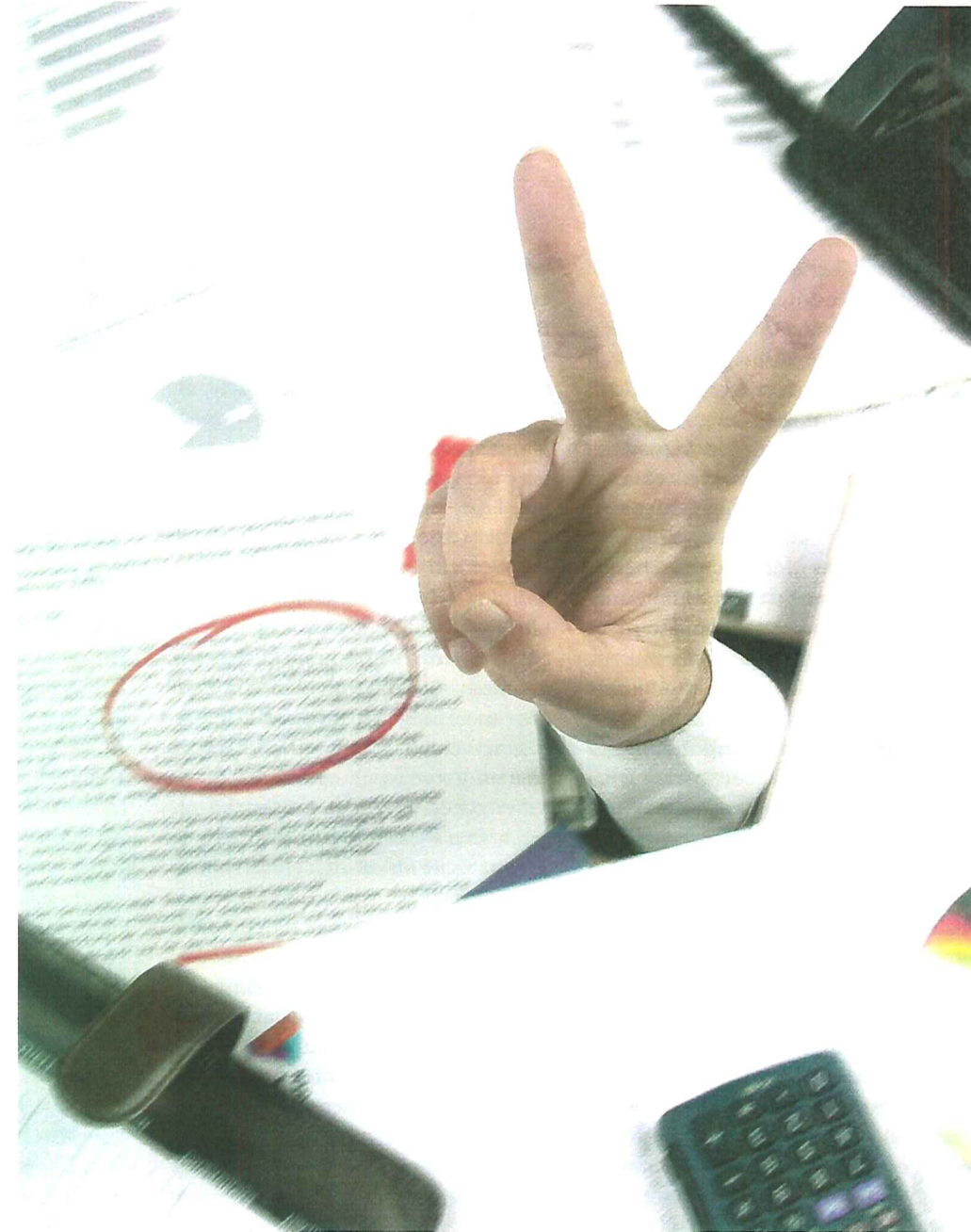
“ Der Outsourcing-Markt in Deutschland wächst noch weiter, dennoch bleiben viele Unternehmen skeptisch. Die Vorbehalte gegen HR-BPO (Business Process Outsourcing) scheinen indes geringer zu werden. Personaler versprechen sich damit Entlastung von administrativen Aufgaben.

AUTORIN:  
Ute Wolter, freie Journalistin, Freiburg

Die Tendenz zum Outsourcing hat offenbar noch nicht ihren Höhepunkt erreicht. Prognosen des IT-Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Gartner besagen, dass sich der weltweite Outsourcing-Markt weiterhin im Wachstum befindet. Bis 2009 rechnen die Analysten mit einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum von 7,9 Prozent. Für 2008 erwarten sie gar ein Wachstum von 8,1 Prozent. In EMEA (Europa, Mittlerer Osten, Afrika) stieg der TCV (Total Contract Value, Gesamtvertragswert) des Outsourcing-Markts im ersten Halbjahr 2008 um 58 Prozent im Vergleich zur ersten Jahreshälfte 2007, so der Index-Bericht des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens TPI. „Gerade in Krisenzeiten schauen sich die Unternehmen nach geeigneten Lösungen um, mit denen sie sich besser auf die Markterfordernisse einstellen können“, sagt Gero Debuschewitz von der Access AG.

Auch die Outsourcing-Studie 2008, die im Auftrag der Adecco Personaldienstleistungen GmbH von TNS Infratest durchgeführt wurde, zeigt, dass die Bereitschaft für Outsourcing in deutschen Unternehmen wächst. Danach hat mittlerweile fast ein Drittel der mittleren (31 Prozent) und großen Unternehmen (39 Prozent) bereits mit einem Outsourcing-Dienstleister zusammengearbeitet - die mittleren Betriebe haben aufgeholt. Doch trotz des Wachstums hielten sich deutsche Unternehmen insgesamt noch zurück, sagt Andreas Stiehler, Analyst beim Marktforschungsunternehmen Berlecon Research.

Auch nimmt die Zahl der Unternehmen, die sich für Outsourcing entscheiden, nicht in jeder Branche zu. Der BDI kommt nach seiner Frühjahrsbefragung 2008 zu dem Schluss, dass sich der Trend zur Auslagerung in der Industrie insgesamt verlangsamt hat. Zwar ist der Anteil von Industrieunternehmen, die Wert-



schöpfungsstufen ausgliedern, nach 2005 in den beiden Folgejahren von 25 auf 28 Prozent angestiegen. Aber nur rund ein Viertel der Firmen, die 2005 Outsourcing geplant haben, hat diese Planungen auch umgesetzt. Außerdem seien verstärkt Rückverlagerungs- und (Re-)Integrationsmaßnahmen zu beobachten: Unternehmen, die 2005 bereits Outsourcing nutzten, weisen eine (Re-)Integrationsquote von fast 20 Prozent auf. Mit Insourcing wollen die Betriebe vor allem ihre eigene Flexibilität und Qualität erhöhen.

#### ALTE UND NEUE EINSATZFELDER

Laut Adecco-Studie setzen deutsche Unternehmen Outsourcing derzeit vor allem in den kaufmännischen Funktionen und bei Inhouse-Diensten ein, in Ansätzen auch in Vertrieb und Marketing sowie bei Events & Promotion. Am meisten aufgeschlossen zeigen sich die Betriebe immer noch beim Auslagern von IT-Aufgaben. Ergebnisse des EU-Projektes E-Business W@tch, in dem das Marktforschungsunternehmen Berlecon Resarch Partner ist, hatten im Jahr 2005 bereits mehr als drei Viertel der deutschen Unternehmen mit 50 oder mehr Mitarbeitern IT-Aufgaben an spezialisierte Provider ausgelagert; bei Unternehmen ab 250 Mitarbeitern waren es sogar 90 Prozent. Das durchschnittliche Marktwachstum (CAGR) des IT-Outsourcing-Marktes betrug von 2002 bis 2008 etwa zehn bis zwölf Prozent.

Während der Fokus im IT-Outsourcing-Markt bislang vor allem auf infrastruktur-orientiertem Outsourcing lag, gewinnen mittlerweile anwendungs- und vor allem prozessorientierte Outsourcing-

Formen an Bedeutung: Application Management legte von 2002 bis 2008 um circa 30 Prozent zu. Business Process Outsourcing (BPO), die Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse, die vor allem in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen und Buchhaltung, HR/Personalwesen, Beschaffung, Logistik, RZ-Betrieb und bei Call Centern angewendet wird, wuchs um bis zu 38 Prozent. Die IT-Analysten bei Gartner prognostizieren, dass der BPO-Markt für 2009 weltweit auf 172 Milliarden Dollar ansteigen wird, bei einer jährlichen Wachstumsrate von 9,1 Prozent.

Thomas Eggert, Geschäftsführer TDS HR Services & Solutions GmbH, stellt einen „regelrechten Boom“ im Bereich HR-BPO fest. „Viele Unternehmen, die bisher nur die Lohn- und Gehaltsabrechnung an einen Outsourcing-Dienstleister ausgelagert hatten, setzen nun verstärkt auf das Outsourcing weiterer administrativer Personalaufgaben“, so Eggert. Ein Grund für die erhöhte Nachfrage nach HR-BPO sei die Forderung von Personalabteilungen, von administrativen Aufgaben entlastet zu werden, um sich besser auf die strategische Personalarbeit konzentrieren können.

#### RPO IST IM KOMMEN

Beim Dienstleister Access hat sich inzwischen das Recruiting Process Outsourcing (RPO) fest neben anderen BPO-Bereichen wie zum Beispiel Abrechnung, etabliert, wobei sich der Bedarf in allen Branchen zeigt. „Interessant ist“, so Debuschewitz, „dass RPO gerade dann nachgefragt wird, wenn es den Unternehmen nicht so gut geht.“ Access erwartet nach

einer ersten Einschätzung der zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung eine verstärkte Anfrage: „Auch wenn Recruiting in einer Rezession nicht Thema Nummer eins ist, so werden sich die Unternehmen nach modernen Instrumenten umsehen.“ Auch Peter Martin vom HR-BPO-Spezialisten Hewitt Associates sagt: „Es wird einen Trend zum RPO geben.“ Bei Hewitt, so Martin, werde zurzeit auch verstärkt das Thema „Pension-Administration“ nachgefragt, da es sich dabei – neben Payroll – um klar begrenzbar und definierte End-to-End-Prozesse handele. Thomas Eggert beobachtet als weiteren Trend, dass sich immer mehr Unternehmen auch bei internen HR-Abläufen für die sogenannten Self-Service-Portale entscheiden, die von einem Dienstleister betrieben werden und in denen Mitarbeiter unter anderem ihre Reisekostenabrechnungen und Urlaubsanträge eingeben können.

Als sonstige Entwicklung macht Peter Martin aus, dass die Wachstumsraten nicht bei komplexen Multiprozess-Outsourcing-Verträgen zu verzeichnen sind: „Vielmehr bewegt sich der Markt in Richtung eines Selektiv-Sourcing. Unternehmen lagern Prozesse aus, die sie selbst sehr gut beherrschen oder bewerten können und bei denen das Risiko abschätzbar ist.“ Die Anfragen, die 2007 auf die Auslagerungen mehrerer paralleler Prozesse abzielten, seien weit weniger komplex als noch vor ein paar Jahren. „Die Firmen gehen dazu über, vorher ein klares Bild über ihre eigene Prozesslandschaft mit den dahinter liegenden Kosten zu erlangen und dann eine Make-or-Buy-Entscheidung zu treffen.“

#### VORLIEBE FÜR TEMPORÄRE LÖSUNGEN

„Outsourcing ist für einen bestimmten Kundenkreis zum Commodity Good geworden“, sagt Peter Martin von Hewitt. Doch in Deutschland ist man noch vorsichtig und skeptisch, wenn es sich um die Auslagerung von Komplettlösungen handelt; das Outsourcing von Teilbereichen, vor allem Lohnbuchhaltung, aber auch Dialogmarketing, ist weiterhin eher die Regel. Auch bewertet immer noch mehr als ein Drittel der deutschen Unternehmen die Auslagerung oder die Übertragung von Aufgaben an externe Dienstleister als eine eher temporäre Maßnahme, um kurzfristige Kapazitätsengpässe aufzufangen. Erst bei einem Viertel der Unternehmen ist Outsourcing laut Adecco-Studie zu einem festen Bestandteil der Unternehmensstrategie geworden und wird kontinuierlich und langfristig eingesetzt. In 90 Prozent der Unternehmen entscheidet die Geschäftsführung über den Einsatz von Outsourcing, bei 41 Prozent der jeweilige Abteilungsleiter/Direktor im Bereich und bei 36 Prozent die Personalentscheider/-leiter.

#### MEHR ALS KOSTENEINSPARUNG

Unternehmen erwarten von Outsourcing immer noch vor allem Kosteneinsparungen; Aus verschiedenen Umfragen und Studien geht hervor, dass dieser Punkt für die Mehrheit der Personalentscheider ausschlaggebendes Kriterium ist. Laut Adecco-Studie sind eingesparte Lohnkosten vor allem für Großunternehmen das tragende Argument. Manches Unternehmen musste jedoch erkennen, dass sich mit Outsourcing zwar Kosten reduzieren lassen, aber nicht unbe-

dingt mittel- und langfristig. Oft haperte es daran, dass bei der Kalkulation Vergleichsfaktoren und Kontrollelemente vernachlässigt wurden.

Wenn sich Unternehmen heute für Outsourcing entscheiden, bekommen neben Kostenargumenten zunehmend auch Qualität, Wachstum und Innovation einen höheren Stellenwert. Laut Gartner entscheiden sich immer mehr Unternehmen auch deshalb für die Auslagerung, um notwendige Kompetenzen nicht langwierig selbst aufbauen zu müssen. Das setzt allerdings entsprechendes Vertrauen voraus.

Die Hälfte der Unternehmen sieht im Outsourcing auch strategische Vorteile, besonders Großbetriebe und Industrieunternehmen, wie die Adecco-Studie ergab. Eine Umfrage unter hundert HR-Managern von Kelly Services, Konzernmutter von Access, zeigt, dass ein Viertel der Befragten über den Outsourcing-Partner Zugang zu neuesten Technologien erhalten möchte und über zwei Drittel erwarten eine kürzere Besetzungszeit beim Recruiting. „Weiter erhoffen sich die HR-Manager den Zugang zu neuen Beschaffungskäufen sowie die Entlastung bei der Steuerung von Drittdienstleistern“, stellt Gero Debuschewitz fest. In der Praxis sei außerdem die Flexibilisierung ein wichtiges Argument für Outsourcing. „Ganz weit vorne liegen auch Umstrukturierungsmaßnahmen im Sinne einer Konzentration auf die Kernkompetenzen im HR-Bereich – Stichwort Business Partner“, erklärt Debuschewitz

Gegen Outsourcing besteht in konservativen Märkten wie Deutschland immer noch auch eine grundsätzliche Skepsis:

„Outsourcing hat in Deutschland eher das Image eines Jobvernichters“, so Debuschewitz. „Wir sehen uns aber eher als Unterstützung, um HR die Möglichkeit zu geben, sich um wichtige Dinge wie Personalentwicklung und Talent Management zu kümmern – ganz klar Schwerpunktthemen in den nächsten Jahren.“

#### ARGUMENTE DER SKEPTIKER

Um mehr Freiräume für Kernaufgaben zu gewinnen, hat zum Beispiel der Telekommunikationsanbieter O2 gezielt operative und stark transaktionale Prozesse ausgelagert. „Dank eines flexiblen Outsourcing-Konzepts können wir die internen Kapazitäten effizient und variabel einsetzen“, freut sich Hans Weiss, Head of HR Service & Support, Telefónica O2 Germany GmbH & Co. OHG. „In einem sich schnell verändernden Markt schaffen wir es so, stets schnell auf neue Herausforderungen zu reagieren und uns anzupassen“, so Weiss.

Die Skeptiker unter den Unternehmen empfinden als größten Nachteil von Outsourcing, dass damit eine Abhängigkeit von externen Dienstleistern verbunden ist. Aus Befragungen geht hervor, dass die Unternehmen auch Know-how-Verlust und Datensicherheit als Risikofaktoren sehen. Als weiteren Nachteil von Outsourcing befürchten HR-Entscheider zudem einen hohen logistischen Aufwand, weil zusätzliche Schnittstellen zwischen dem Unternehmen und dem Outsourcing-Dienstleister geschaffen werden. Zu den Vorbehalten gehört auch, dass Unternehmen Angst vor Kontrollverlust haben, stellt Peter Martin von Hewitt fest, oder es herrsche die

Einstellung „selbst kann man es billiger machen.“

#### VERTRAUEN SCHAFFEN

Outsourcing-Dienstleister müssen noch Überzeugungsarbeit leisten. Angesichts der bestehenden Vorbehalte werden Service Level Agreements (SLA) in den Outsourcing-Verträgen immer wichtiger. SLAs sollen für mehr Transparenz und Vergleichbarkeit sorgen. Sie dienen dazu, die Prozessleistung zu analysieren, Schwachstellen zu erkennen und Prozesse entsprechend zu verbessern. Doch der tatsächliche Nutzen von SLAs wird derzeit noch kontrovers diskutiert, sowohl auf Unternehmens- als auch auf Anbieterseite. „Bei zu detaillierten SLAs besteht die Gefahr, eine Kunden-Lieferantenbeziehung zu sehr zu knebeln, und ein partnerschaftliches Vertrauen kann sich dann gar nicht erst aufbauen“, warnt Peter Martin von Hewitt. „Die Auswahl der eingesetzten Instrumente ist abhängig von den Kundenanforderungen und dem Aufbau eines Projektes und bedürfen einer gewissen Erfahrung“, hat man bei Access festgestellt. „Wir erleben hier gerade in Kundenunternehmen starken Nachholbedarf in Bezug auf das Verständnis von KPIs/SLAs, sagt Debuschewitz.

Um das Vertrauen von Unternehmen zu gewinnen, setzt Hewitt auf Standardisierung – und auf zufriedene Kunden. Als Anbieter müsse man sich nicht davor scheuen, Referenzen freizulegen, findet Peter Martin.

Bei der Wahl des externen Dienstleisters achtet laut Adecco-Studie ein Drittel der Unternehmen vor allem darauf, dass die Aufgaben qualitativ besser erle-

digt werden. Ein Fünftel nennt fachliche Kompetenz. Kosteneinsparungen liegen hier mit 18 Prozent erst an dritter Stelle, gefolgt von der Einhaltung von Vertragsbedingungen (16 Prozent), einem guten Preis-/Leistungsverhältnis (16 Prozent) und Branchenkenntnissen (neun Prozent). Ein weiteres sehr wichtiges Kriterium ist die Flexibilität des Dienstleisters.

#### OFFSHORING UND MULTISOURCING

Ein nach wie vor präsent Thema im Outsourcing ist Offshoring, vorrangig das Auslagern von IT-Aufgaben, in Niedriglohnländer wie Indien oder das Nearshoring in osteuropäische Länder. Unternehmen versprechen sich davon nicht nur Kosteneinsparungen, sondern sehen darin auch eine Maßnahme gegen den Fachkräftemangel in Deutschland. Bekannt gewordene negative Projekterfahrungen zeigten jedoch, dass es Kommunikations- und Abstimmungsprobleme geben kann. Und „gerade beim Personalwesen ist es für den Dienstleister wichtig, die lokalen Besonderheiten und die aktuelle Gesetzgebung zu kennen“, sagt Thomas Eggert. Er konstatiert, dass sich deutsche Unternehmen lieber wieder mehr auf Dienstleister hierzulande konzentrieren.

Weitere Trends betreffend, geht Gartner davon aus, dass sich bei den Unternehmen, die bereits Outsourcing betreiben, ein Trend zu Multisourcing-Strategien entwickeln wird. Das heißt möglichst wenige Provider übernehmen die ausgelagerten Aufgaben, was wiederum die Kosten senken, aber auch Reibungsverluste bei der Kommunikation der Dienstleister untereinander verhindern soll. ■