

# Gehaltszettel aus Ungarn

## Auslagern von Personalabteilungen nützt externen Dienstleistern

**F**rüher kannte man das nur bei Führungskräften. Personalberater mit besten Kontakten wurden darauf angesetzt, hochkarätige Manager für das eigene Unternehmen zu finden und anderswo abzuwerben. Heute lassen einige Konzerne der deutschen Industrie die Kandidatensuche bis hinunter zum Hochschulabsolventen oder Facharbeiter von externen Dienstleistern erledigen. Das Phänomen „Outsourcing“ hat auch die Personalabteilungen erfasst.

Der Münchner Chipproduzent Infineon zum Beispiel hat jüngst nicht nur die Lohn- und Gehaltsbuchhaltung für rund 20 000 Mitarbeiter in Deutschland und Österreich an die deutsche Tochtergesellschaft des amerikanischen Dienstleisters EDS übergeben. Inhalt des Zehn-Jahres-Vertrages ist auch die Beschaffung von Mitarbeitern: von der Ansprache geeigneter Kandidaten und der Sichtung ihrer Bewerbungsunterlagen über Auswahlverfahren und Bewerbungsgespräche, manchmal sogar bis hin zur Entscheidung und Angebotsverhandlung.

Zuständig ist der Subunternehmer Access AG aus Köln, der seit seiner Gründung vor dreizehn Jahren Hunderte von Bewerbungsveranstaltungen abgewickelt und eine Datenbank mit 130 000 Personen aufgebaut hat: überwiegend ambitionierte Hochschulabsolventen und junge Berufstätige, die sich von der großen Masse der Bewerber abheben.

„In den Vereinigten Staaten ist es schon weit verbreitet, Personalabteilungen von den administrativen Aufgaben der Mitarbeitersuche zu befreien“, sagt Access-Vorstand Claus-Peter Sommer. Er verspricht sich vom Überschwappen des Trends auf Europa jede Menge Neugeschäft. Auch der amerikanische Autozulieferer Visteon lässt sein Personalmarketing in Deutschland schon von Access besorgen. Bezahlt wird neben einem Fixum eine Gebühr je bearbeitetem Fall und erfolgreicher Vermittlung. Dadurch atmeten die Kosten mit der Geschäftsentwicklung mit, was gerade in sehr zyklischen Branchen wie der Chipindustrie von Vorteil sei, schwärmt Sommer. „Personal wird nur gesucht, wenn es auch gebraucht wird.“ Infineon selbst gibt sich bei diesem Thema zugeknöpft. „Ja, wir machen das so, und es läuft ganz o.k.“, sagt ein Unternehmenssprecher.

Seit dem unsanften Abgang des Infineon-Vorstandschefs Ulrich Schumacher vor einigen Monaten ist das Thema Outsourcing in dem Chipkonzern offenbar nicht mehr en vogue. Dabei schwärmte der Infineon-Personalverantwortliche Thomas Marquardt noch im Frühjahr in der Fachzeitschrift *HRO Today*: „Wir werden diesen Weg noch lange Zeit ge-

hen.“ Und Reinhard Clemens, Präsident für die Region Zentraleuropa in der texanischen EDS-Gruppe, meinte mit Blick auf die europäische Unternehmenslandschaft: „Dieser Deal hat das Eis gebrochen.“

Vierzig Stellen hat Infineon mit diesem Schritt gespart und die Mitarbeiter zum Teil an EDS übergeben. „Das hat uns anfangs überhaupt nicht gefallen“, sagt Betriebsrat Harald Bledermann. „Aber es gab keinerlei Probleme in den technischen Abläufen, und die Mitarbeiter sind im Großen und Ganzen zufrieden.“ Übrigens hat Infineon-Großaktionär Siemens diesen Wachstumsmarkt auch für sich entdeckt. Die Sparte Siemens Business Services betrachtet die

Personalverwaltung – neudeutsch *Human Resources* oder HR – als größtes und interessantestes Segment des „Outsourcing“.

Ursprünglich aus der Datenverarbeitung kommend, hat der Siemens-Bereich sich mit einer Unternehmensberatung und einem Outsourcing-Spezialisten zusammengetan. Gemeinsam bietet man Unternehmen Unterstützung von der Lohnbuchhaltung bis zur Personalbeschaffung. „Das kann zu einer kompletten Auslagerung der gesamten HR-Funktionen führen, damit unsere Kunden sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können“, sagt Paul Stodden, Vorsitzender des Bereichsvorstandes.

Die klassischen Personalberatungen dagegen verfolgen das Thema bisher kaum. So sagt ein Vertreter eines großen Branchenakteurs sinngemäß: Wenn wir diese Prozesse für Unternehmen abwickelten, übernehmen wir deren Kostenstruktur, müssten aber preiswerter anbieten. Das könnte nur über billige Kräfte im Ausland geschehen. Genau diesen Weg ist EDS, zumindest was die Gehaltsabrechnung angeht, mit einer Tochtergesellschaft in Ungarn gegangen. Und Access-Chef Sommer träumt von einer „Bewerberfabrik“ in Osteuropa, wohin zumindest die Digitalisierung der Bewerbungsunterlagen verlagert werden könne.

Dennoch haben die Entscheider in bundesdeutschen Konzernen offensichtlich Zweifel, ob die versprochenen Kosteneinsparungen von mindestens 15 Prozent auch eintreten. Außerdem fürchten sie den Kontrollverlust und bangen um die Qualität der Personalarbeit, wie EDS-Vertriebsmann Joachim Refeuter selber zugibt. Er meint jedoch, dass die Qualität eher steigt, da die gewünschte Leistung genau definiert und mit Produktivitätszielen verknüpft sei. Die Vermutung, Kunden könnten Weitergabe von Interna oder Vermittlung der besten Kandidaten an die Konkurrenz fürchten, weist er zurück: „Wir sind integer in dieser Beziehung.“ *Cornelia Knust*

**„Es gab keine Probleme in den Abläufen, und die Mitarbeiter sind im Großen und Ganzen zufrieden.“**