

Outsourcing: Kein goldener Rettungsanker

(Rainer Spies im Interview mit Volker Jacobs)



Geschäftsprozesse auslagern, um Kosten zu sparen? Für das Personalmanagement inzwischen so etwas wie eine Gretchenfrage. Doch immer deutlicher zeigt sich: Der Trend geht weg vom Outsourcing. Denn nicht selten entpuppt sich der erhoffte Kostenkiller als Kostenfaktor.

Prozesse, die aus der Sicht des Personalmanagements besonders für eine Auslagerung geeignet sind und bei entsprechenden Planungen vor allem ins Visier genommen werden, sind die Lohn- und Gehaltsabrechnung, das Managen von Reisen und die Administration der Reisekosten, Dienstleistungen rund um das Expat-Management, Aufgaben in den Bereichen Compensation & Benefits und betriebliche Altersversorgung (bAV). In der Vergangenheit mussten die Prognosen über die dann tatsächlich realisierten Auslagerungen von HR-Prozessen (Business Process Outsourcing) (BPO) allerdings immer wieder nach unten korrigiert werden.

Erfolgsbeispiele? Fehlanzeige!

"Outsourcing wird in Deutschland im Human Resource Management ganz anders bewertet", sagt Volker Jacobs, geschäftsführender Partner der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung (Hamburg). Der Erhalt von Arbeitsplätzen habe einen Wert an sich. Hinzu komme, so Jacobs, dass die Maßgabe, sich im Personalmanagement auf Kernkompetenzen zu konzentrieren, hierzulande als Zielsetzung nicht ein so großes Gewicht habe als in anderen Ländern. Es fehlten daher selbst heute noch "echte Erfolgsbeispiele", die zum Nachahmen beim Outsourcen von Personalprozessen inspirierten.

Derzeit ist sogar zu beobachten, dass das Personalmanagement bei externen Dienstleistungen spart. Die Otto Gruppe ist in puncto Research in einem Ausmaß in den Social Media aktiv, dass dort auf externe Headhunter verzichtet werden kann.

Der Payback lässt auf sich warten

Auch in der Brose Gruppe wurde zuletzt bei den Personalberatern gespart. Das ist zwar wenig verwunderlich, da sich aktuell der Einstellungsbedarf in vielen Unternehmen auf die Deckung von Ersatzbedarf beschränkt. Dennoch deuten die Beispiele an, dass eine Krise kein besonders günstiger Zeitpunkt für die Auslagerung von HR-Prozessen ist.

"Der Payback kommt erst sehr viel später", sagt Jacobs. Durch BPO könnten nicht von heute auf morgen, sondern erst nach mehreren Jahren Kosten gespart werden. "Wir beobachten momentan zwar verstärkte Aktivitäten bei Machbarkeitsstudien", sagt Jacobs. Die würden aber häufig zu dem Schluss kommen, dass sich ein BPO auf kurze Sicht nicht lohne.

Prozesse neu ordnen

Hinzu kommt, dass krisenbedingt gerade jetzt diejenigen Abteilungen im Personalmanagement unter Hochdruck arbeiten (Kurzarbeit, Versetzungen und Entlassungen managen etc.), die von Auslagerungen tangiert wären. Aber selbst langfristig sind mit einem BPO nicht immer die erhofften Kosteneinsparungen verbunden. Das ist auch auf einen paradoxen Effekt zurückzuführen.

Für die Outsourcing-Anbieter ist die Übernahme von HR-Prozessen nur dann lukrativ, wenn diese zuvor harmonisiert und standardisiert wurden und in der Folge auch automatisiert werden können. "Bringen Sie Ihre Prozesse in Ordnung", lautet ein Ratschlag von Personalmanagern, die in ihren Unternehmen den Weg des Outsourcings bereits gegangen sind. So haben beispielsweise Lufthansa und Evonik ihre transaktionalen Personalprozesse standardisiert und in einem eigenen Shared Service Center (SSC) gebündelt.

"Schattenkosten" einkalkulieren

Die hauseigenen Shared Service Center sind je nach Ausgestaltung beispielsweise für die Beantwortung von Standardfragen der Mitarbeiter, die Lohn- und

Gehaltsabrechnung, die Betreuung von Expats, Altersteilzeit, Recruiting und Arbeitsvertragsmanagement zuständig. Wird vor dem Hintergrund einer durch ein Shared Service Center transparenten und im gesamten Konzern einheitlichen Prozesslandschaft schließlich geprüft, ob ein externer Dienstleister die Aufgaben noch günstiger abdecken kann, fällt das Urteil nicht selten negativ aus.

Jacobs rät bei der Prüfung zum "Vollkostenmodell" und mithin dazu, möglichst alle Prozess- und Schattenkosten eines BPO und selbst den Preis für eine mögliche Beendigung des Vertragsverhältnisses mit dem Dienstleister heranzuziehen. Durch viele Schnittstellen mit dem BPO-Partner werden vermeintliche Kostenvorteile schnell aufgezehrt. Und in einer so genannten "Retained Organization" müssen trotz des Outsourcings weiterhin in der Personalfunktion bestimmte Kompetenzen abgedeckt werden (beispielsweise länderspezifisches Payroll- und Sozialversicherungswissen).

Teilprozesse auslagern

Hinzu kommt, dass die Partnerschaft mit dem BPO-Anbieter aktiv gemangt werden muss. Dem allein das Geschäft mit den ausgelagerten Personalprozessen zu überlassen, gilt als Tabu in einer Funktion wie dem Personalmanagement. "Nur wenn auf der Basis einer solchen Vollkostenkalkulation der Business Case groß genug ausfällt, kann das Personalmanagement ein Outsourcing durchsetzen", meint Jacobs. Ansonsten sei der Weg der internen Optimierung bestehender Prozesse geeigneter, um Kosten zu sparen.

"Gut geführte SSC können mit den Preisen am Markt durchaus mithalten", meint Peter Martin, in Deutschland verantwortlich für HR Outsourcing bei der Personalmanagement-Beratung Hewitt Associates GmbH (München). Aktuell würden viele Unternehmen vor allem dort weitere Teilprozesse auslagern, wo ein externer Dienstleister bereits Aufgaben abdecke, beispielsweise in der BAV.

Komplettauslagerungen sind die Ausnahme

"Das kommt uns entgegen", sagt Martin. Der Gesetzgeber habe zuletzt Änderungen in der bAV vorgenommen (etwa beim Versorgungsausgleich), die aufgrund des in den Unternehmen ansonsten benötigten Spezialwissens die Tendenz zur Auslagerung verstärkten. Daneben seien vor allem die Lohn- und Gehaltsabrechnung und das Recruiting weiterhin Dienstleistungen, die bei BPO-Partner nachgefragt würden.

"Große Komplettauslagerungen der gesamten Administration sind in Deutschland allerdings nach wie vor nicht zu beobachten", sagt Martin. Auch nach Jacobs werden kurzfristig lediglich weitere Teilprozesse wie etwa die Bewerberadministration und die elektronische Personalakte fremdvergeben. "Langfristig bleibt der Effizienzdruck auf die Shared Service Center aber bestehen", sagt Jacobs.

(Rainer Spies / Bild: Stefan Rajewski, Fotolia.com)