

## Kosten sparen durch HR-Outsourcing?

# Entscheidungen auf verlässliche

Angesichts wegbrechender Umsätze steigt in vielen Unternehmen der Zwang, Kosten nachhaltig zu senken – auch und gerade im HR-Bereich. Nahezu zwangsläufig rückt dabei das Business Process Outsourcing in den Blick. Weil es kein Patentrezept, sondern ein komplexes Vorhaben ist, und weil viele Outsourcing-Projekte nicht die Erwartungen erfüllen haben, die in sie gesetzt wurden, empfehlen die Autoren einen umsichtigen Prozess der Entscheidung für oder gegen Outsourcing. Dazu beschreiben sie eine Methodik, mit der die Kosten umfassend berücksichtigt und in einem Outsourcing-Szenario beurteilt werden können. Diese Vorgehensweise wird schließlich anhand eines realen Projektbeispiels erläutert.

Vor allem in wirtschaftlich schwierigen Zeiten steigt der Druck auf alle Verantwortlichen im Unternehmen, noch weitergehend als bisher schon Kosten einzusparen. Der HR-Bereich soll zudem nicht nur Kosten senken, sondern auch einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Beide Forderungen können Hand in Hand gehen, wenn die HR-Funktion durch die Bündelung und Standardisierung von Prozessen Freiräume für strategische Themen und Beratung der Linie schafft. Großvolumige und administrative (Teil-)Prozesse sollten daher identifiziert, standardisiert und in einem Shared Service Center zusammengefasst werden, um erste Freiräume zu schaffen und Kosten zu senken. Ein nächster Schritt kann das Outsourcing ausgewählter Prozesse sein, um Kosten weiter senken und sich voll auf die Kernaktivitäten zu konzentrieren.

Im Kern sind diese Einsparungseffekte auf Skaleneffekte in standardisierbaren und automatisierbaren Prozessen zurückzuführen. Ein Outsourcing-Dienstleister kann diese Skaleneffekte durch Bündelung von Prozessen mehrerer Unternehmen leichter realisieren als das Unternehmen selbst. Zudem hat er (zumindest theoretisch) aufgrund einer optimalen IT-Infrastruktur, bestmöglich qualifizierter Mitarbeiter und effizienter Tarifstrukturen niedrigere IT- und Personalkosten (Jacobs 2005, 327 ff.).

Jedoch sollten nicht nur Kostenargumente für oder gegen das Business Process Outsourcing (BPO) im HR-Bereich berücksichtigt werden. Auch qualitative Aspekte müssen bedacht werden, etwa die Verfügbarkeit von Ansprechpartnern, denn nach einem BPO gibt es keine persönlichen Ansprechpartner vor Ort. Damit gehen zusätzlich ein Verlust von



Sophie Groß M.A. studierte Soziologie und Berufs- und Betriebspädagogik und ist Consultant bei der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH in Hamburg.



Johannes Heering, Diplom-Betriebswirt (BA), Bachelor of Laws, schreibt zurzeit seine Master-Thesis und untersucht die Einbindung von Trainings- und Rekrutierungsprozessen in der modernen HR-Organisation. Er lebt und arbeitet in Hamburg.



Volker Jacobs, Diplom-Betriebswirt und -Wirtschaftsinformatiker, ist geschäftsführender Partner der Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH in Hamburg und verantwortlich für das Geschäftsfeld „HR Operational Excellence“.

Outsourcing-Anbieter umwerben Unternehmen gerade auch in Krisenzeiten und versprechen schnelle Kostensenkung. Foto: Ceo S. Gopalakrishnan vom indischen IT- und Outsourcing-Anbieter Infosys bei einer Pressekonferenz in Bangalore.

## Szenarien stützen



Know-how und Abhängigkeit von externem Wissen einher. Auf der anderen Seite kann das auslagernde Unternehmen von externem Know-how profitieren. Weitere Risiken ergeben sich, wenn das Unternehmen kurzfristig den Anbieter wechseln oder Prozesse ins eigene Haus zurückholen möchte. Ein häufig unterschätztes Thema ist zudem das erforderliche Change Management innerhalb eines BPO-Projektes und die damit verbundenen Kosten.

### Kein schneller ROI durch BPO

Bei genauer Betrachtung stellt sich heraus, dass BPO nur selten kurzfristige Erfolge zeitigt. Das Risiko für das HR-Management besteht insbesondere darin, durch schnellen Aktionismus vermeintliche Kostensenkung bewirken zu wollen und dabei wertvolle

Ressourcen in einem aufwendigen Outsourcing-Projekt zu binden. Selbst Outsourcing-Anbieter wie Accenture bescheinigen nur eine mittelfristige Kostenwirkung von BPO (IMCS / Accenture 2007).

Unsere Erfahrung bei Outsourcing-Prüfungen zeigt, dass positive Business Cases insgesamt eher die Ausnahme als die Regel sind und die Amortisationszeiten der positiven Projekte in der Regel mehr als 24 Monate betragen. Dennoch kann ein überlegt konzipiertes HR-BPO durchaus Chancen für die HR-Funktion bieten und auch kurzfristig zu einer nennenswerten Kostenentlastung führen. Um das mehrdimensionale Geflecht von Argumenten darzustellen, die es bei Entscheidungen für oder gegen HR-BPO zu berücksichtigen gilt, sollten zunächst Benchmarking-Daten herangezogen werden.

## Exemplarischer Ablauf des Business Process Outsourcing

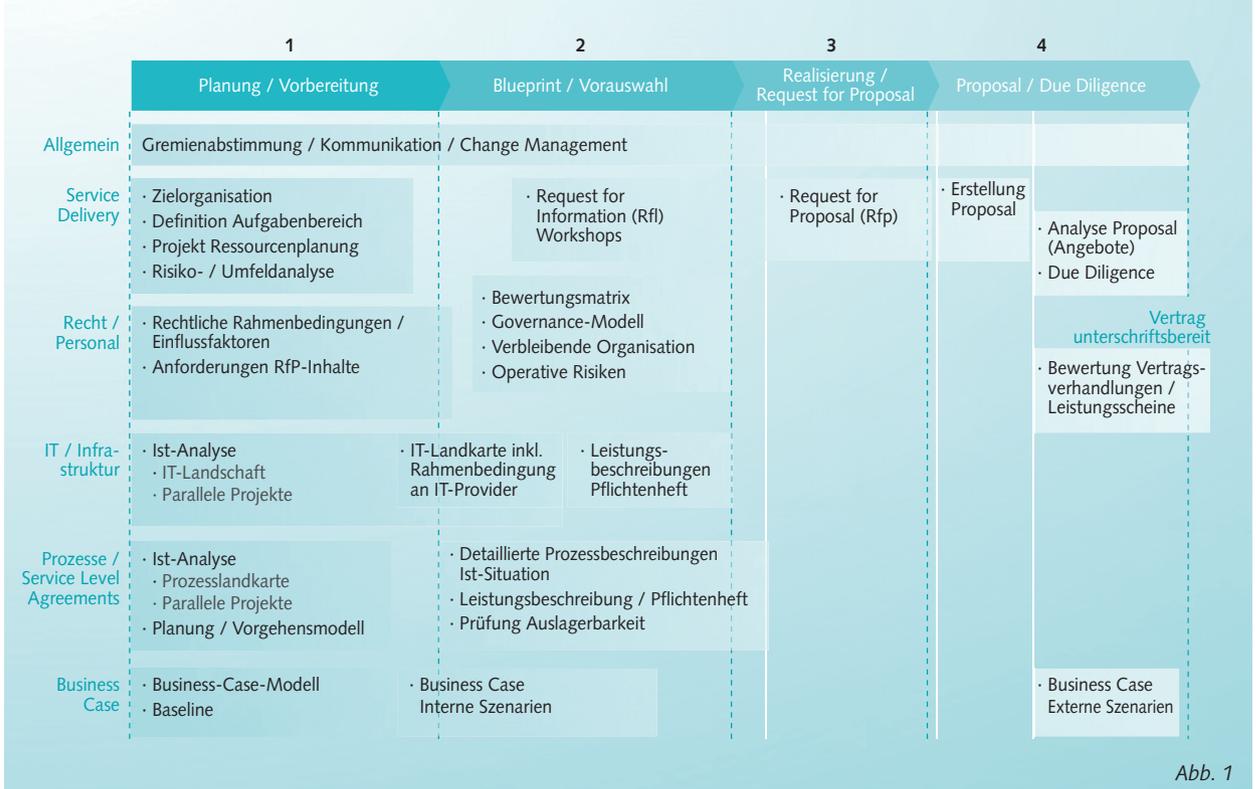


Abb. 1

## Vollkostenmodell eines HR-BPO

Baumgartner betreibt eine webbasierte Online-Benchmarking-Plattform. Hierbei nehmen Großunternehmen an einem kontinuierlichen Benchmarking teil, das unter anderem die Personal-serviceprozesse Entgeltabrechnung, Personaladministration und Zeitwirtschaft umfasst. Im Rahmen eines Pilotprojektes wurde das bestehende Benchmarking-Portfolio erweitert, um die Prozessverantwortlichen bei konkreten Sourcing-Fragen zu unterstützen. Dies bezieht sich sowohl auf die Darstellung der eigenen Positionierung als auch auf Anstöße zur eigenen kontinuierlichen Verbesserung.

Baumgartner führt im Auftrag seiner Benchmarking-Teil-

## Zusätzlich anfallende Kosten bei einem BPO-Projekt (Vollkostenansatz)

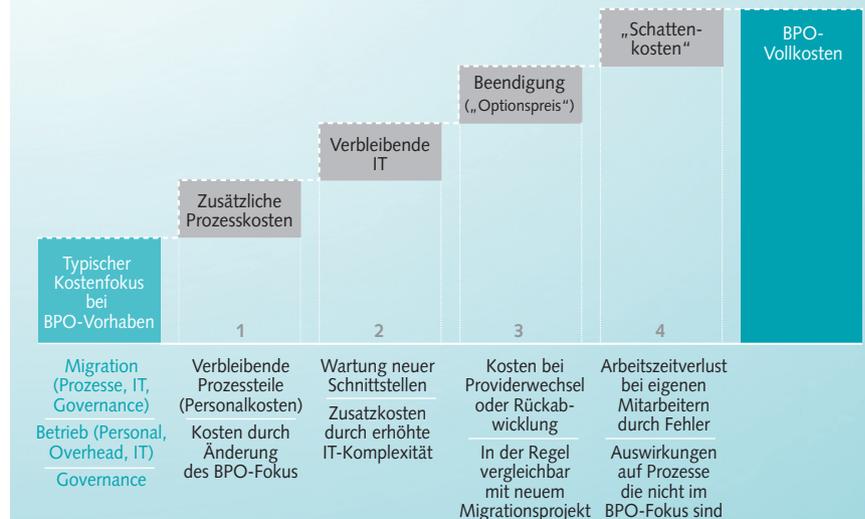


Abb. 2

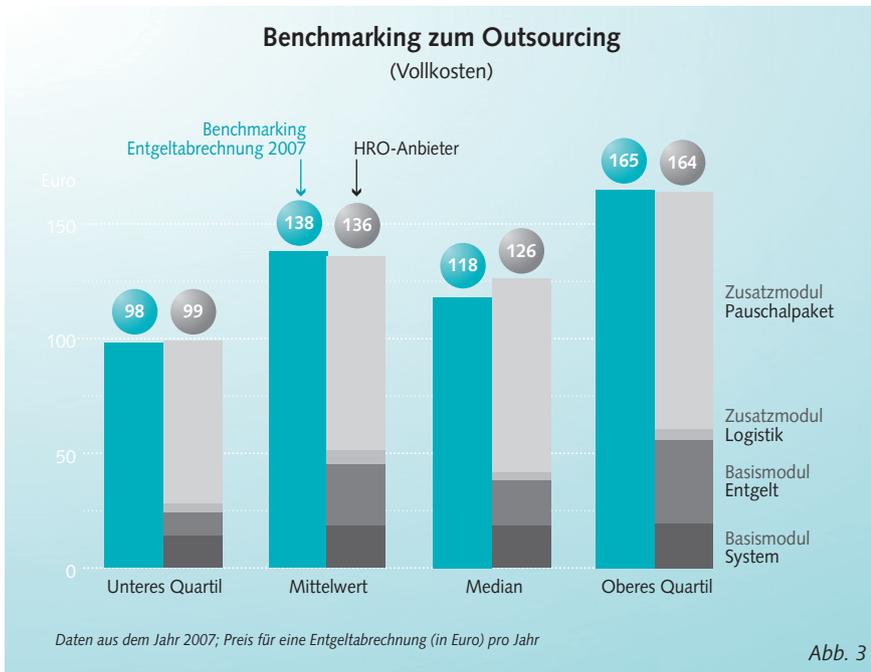


Abb. 3

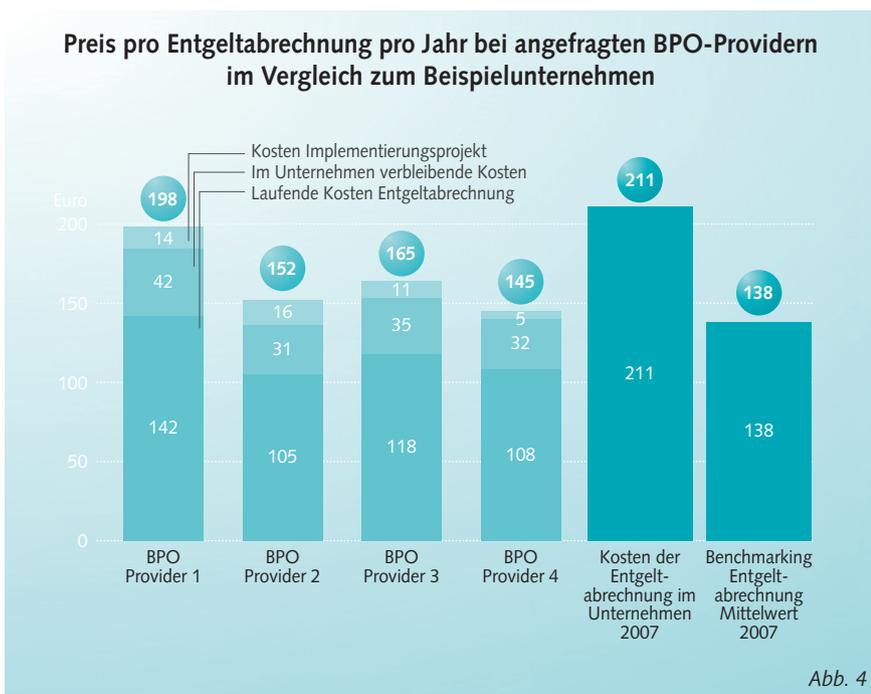


Abb. 4

nehmer regelmäßig bei führenden Anbietern von HR-IT, Application Management und Business Process Outsourcing standardisierte Marktpreiserhebungen durch.<sup>1</sup> Hierdurch erhält ein Unternehmen schnell und ohne eine Ausschreibung erste Aussagen zur Wirtschaftlich-

keit eines HR-BPO. Im Rahmen des Projektes musste zunächst die Frage beantwortet werden, wie interne Angebots- und Kostenstrukturen so gestaltet werden können, dass diese mit den Angebots- und Preisstrukturen externer Anbieter von Personalserviceleistungen ver-

gleichbar werden. Dazu wurde in einem ersten Schritt mit einer Arbeitsgruppe aus dem Kreis der Projektteilnehmer das Standard-Leistungsverzeichnis Personalservices (Standard LV) definiert. Aufbauend auf diesem Standard LV wurde anschließend gemeinsam mit den Projektteilnehmern und themenbezogen mit ausgewählten BPO-Anbietern eine spezifische Ausschreibungsunterlage (Request for Proposal, RFP) für Outsourcing-Vorhaben im Personalbereich erarbeitet. Im Rahmen eines klassischen Ausschreibungsprozesses wurde dieser RFP von verschiedenen Outsourcing-Anbietern beantwortet. Für die anschließende individuelle Bewertung der Marktpreise durch die Projektteilnehmer wurde gemeinsam mit der SAP AG ein Vollkostenmodell entwickelt.

Die Leistungen Entgeltabrechnung, Zeitwirtschaft, Personaladministration und Reisekostenabrechnung sind jeweils in ein Basismodul und ein oder mehrere Zusatzmodule strukturiert. Das Basismodul enthält die zur Leistungserbringung unabdingbar benötigten Funktionen (wie Systembereitstellung, -wartung, Ablaufsteuerung, gesetzlich vorgeschriebene Behördenkommunikation). Leistungen, die ein hohes Maß an manueller Tätigkeit und / oder Expertenwissen voraussetzen, werden als Zusatzmodule definiert. Zusatzmodule lassen sich in Abwicklung und Anfragenbearbeitung untergliedern. Jede definierte Standardleistung wird im Leistungsverzeichnis abgegrenzt und einem der Personalserviceprozesse zugeordnet.

Bei diesem Vorgehen stellte sich auch die Frage, wie ein RFP für Personalserviceprozesse inhaltlich zu strukturieren ist, damit es

den externen Anbietern eine vergleichbare Preisgestaltung nahelegt. Für die Abfrage von Marktpreisen wurde auf Basis des Standard LV eine Ausschreibungsunterlage erstellt. Der RFP beschreibt die angefragten Leistungen und versorgt die angefragten Anbieter von BPO-Leistungen mit allen für eine qualifizierte Angebotsabgabe benötigten Informationen. Neben allgemeinen Informationen zum administrativen Vorgehen im Rahmen der Ausschreibung beschreibt der RFP die Inhalte und Abgrenzungen des angeforderten Angebots in drei Leistungsbausteinen, die Service Level, entsprechend derer die Leistung zu erbringen ist, sowie die erwartete formale Struktur der Preisangabe.

- **Leistungsbaustein 1** entspricht den Leistungen des Standard LV Personalservices.
- **Leistungsbaustein 2** entspricht der Durchführung eines standardisierten Projekts für den organisatorischen und technischen Betriebsübergang zum Outsourcing-Provider. Hierzu wurden entsprechend Projektphasen (siehe Abb. 1) definiert und in Einzelaufgaben differenziert.
- **Leistungsbaustein 3** beschreibt die Durchführung eines standardisierten Change Requests während der Laufzeit des BPO-Vertrages.

Hierzu wurden zwei Standard Change Requests während des Regelbetriebs definiert: die systemische Einrichtung eines neuen Personalbereichs / Teilbe-

reichs und die Anlage von vier neuen Lohnarten gemäß einer detaillierten Lohnartenbeschreibung. Auf Basis der genannten Informationen haben die angefragten Outsourcing-Anbieter Preisinformationen und qualitative Informationen für die drei Leistungsbausteine abgegeben. Durch die modulare Struktur des Leistungsbausteins 1 können die Marktpreise von den Teilnehmern individuell nach relevantem Prozessumfang (z. B. Personaladministration und Entgeltabrechnung ohne Zeitwirtschaft) und nach Prozesstiefe (inkl. Pfändungs- und Altersteilzeit-Bearbeitung) zusammengestellt werden, um die Anforderungen und Rahmendaten des eigenen Unternehmens zu berücksichtigen.

Bei der Bewertung eines BPO-Vorhabens sind neben dem typischen Kostenfokus (Marktpreisinformationen) weitere kostenrelevante Faktoren zu berücksichtigen (vgl. Abb. 2).

#### Zusätzliche Prozesskosten:

- Prozesse werden nur teilweise ausgelagert, zum Beispiel Trennung bisher integrierter Prozesse (z. B. Zeitwirtschaft und Entgeltabrechnung).
- Kommunikation (oder ein Teil davon) verbleibt im Unternehmen (z. B. Manager- / Mitarbeiterinformation im Pfändungsprozess).
- Komplexe Prozessschritte verbleiben im Unternehmen (z. B. Bearbeitung von Stör- und Sonderfällen).
- Zusätzliche Kosten entstehen zum Beispiel durch Koordination / Abstimmung von Teilprozessen an der Schnittstelle zwischen BPO-Kunde und Dienstleister, insbesondere in der Übergangsphase, außerdem entstehen Kosten durch Vendor Management und Qualitätssicherung.

#### Verbleibende IT:

- Jede Schnittstelle zwischen ausgelagerten und internen Systemen führt zu Wartungsaufwand. Dieser steigt mit der Anzahl, Komplexität und In-

tegrationstiefe der im BPO abgedeckten Prozesse.

- Zusätzlich gibt es im BPO häufig Schnittstellen mit den ausgelagerten Prozessen und dem im Unternehmen verbliebenen Teil des Prozesses.
- Außerdem verbleiben Lizenzkosten im Unternehmen.

#### Beendigungspreis:

- Um die ausgelagerten Prozesse zu einem anderen Dienstleister zu verlagern oder unter Umständen wieder ins Unternehmen zurückzuholen, ist oft ein Projekt vom Umfang der ursprünglichen Einführung erforderlich. Kosten für eine Wiedereingliederung in das Unternehmen können das ursprüngliche Projekt sogar übersteigen, da der BPO-Kunde in der Regel weniger Erfahrungen in Prozessmigration und -optimierung hat als ein professioneller Dienstleister. Der BPO-Kunde verliert häufig im Laufe der Outsourcing-Beziehung das notwendige Know-how.
- Im Falle einer vorzeitigen Vertragsbeendigung aufgrund einer schwierigen Situation zwischen BPO-Kunde und -Provider verschärft sich dieses Problem.

#### Schattenkosten:

- In der operativen Zusammenarbeit mit dem Provider entstehen häufig Fehler im Unternehmen, insbesondere in der Übergangsphase.
- Bei einem BPO komplexer Prozesse, mit einer Vielzahl von Schnittstellen mit anderen Unternehmensbereichen und IT-Systemen, kann unvorhergesehener Aufwand in Bereichen entstehen, die nicht im BPO-Fokus sind, deren Auslöser jedoch ursächlich in der Prozessverlagerung an einen Provider zu sehen sind.
- Viele BPO-Planungen berücksichtigen nur die Kostenfaktoren wäh-

# Personalcontrolling Compact

## AUSBILDUNG

21.09.2009. – 08.02.2010

Durch diesen Ausbildungsgang sollen die Teilnehmer befähigt werden, Konzepte für ein unternehmensspezifisches Personalcontrolling zu entwickeln bzw. bestehende Konzepte zu modifizieren und zielorientiert umzusetzen. Der Ausbildungsgang bietet einen umfassenden und auch kompakten sowie praxisnahen Überblick über den Status Quo im Personalcontrolling. Als Controller und Personalmanager muss der Personalcontroller zugleich das personalwirtschaftliche Grundinstrumentarium beherrschen, sich mit wesentlichen Controllingtools auskennen und Daten richtig auswählen, auswerten und interpretieren können. Systematisch aufeinander aufbauend werden im Ausbildungsgang theoretische und praktische Grundlagen dieser Aufgabenstellungen aufgearbeitet und miteinander verknüpft. Konkrete Praxisbeispiele und zahlreiche Gruppenübungen dienen der Veranschaulichung und einem verbesserten Lerntransfer. Hinzu kommt die Auseinandersetzung mit typischen Problemfeldern und die Erarbeitung möglicher Lösungsansätze. Die Beschäftigung mit Methoden zur zielgruppenorientierten Auswertung und Darstellung der Controllingergebnisse ist ein weiterer Bestandteil des Programmportfolios. Die Abschlussprüfung des Ausbildungsgangs dient der Erfolgs- und Transferkontrolle.

Eingeladen sind Fachkräfte und Projektleiter aus den Bereichen Personal und Controlling mit Praxiserfahrung im Personalbereich. Folgende Grundlagenkenntnisse werden vorausgesetzt:

- Erfahrung bezüglich der gängigen Personalinstrumente
- Kenntnisse im Personalcontrolling, die den Inhalten des Seminars „Personalcontrolling – Grundlagen und Basiswissen“ entsprechen
- Grundlagen in Excel
- Grundlagen in Statistik

### Termin

21.09. – 22.09.09  
12.10. – 14.10.09  
23.11. – 24.11.09  
11.01. – 13.01.10  
08.02.10

in Stuttgart

### Module

#### Modul I • Ziele und Anwendungsfelder

- Ziele des Personalcontrollings
- Anwendungsfelder in der Praxis:
  - strategisch/operativ
  - quantitativ/qualitativ
  - prozess-/faktororientiert
- Rolle des Personalcontrollers und organisatorische Einbindung
- Präsentationsformen von Auswertungsergebnissen
- Instrumente des Personalcontrollings im Überblick, u. a.
  - Berichts- und Informationswesen
  - Portfolios
  - Szenariotechnik
  - Zusammenhangsanalyse

#### Quantitatives Personalcontrolling

- Kennzahlen und Kennzahlensysteme
- Personalkosten

#### Modul II • Rolle und Selbstverständnis des Personalcontrollers

- Aufgabenteilung mit den anderen Bereichen
- Überzeugend präsentieren, argumentieren und verhandeln

#### Statistische Auswertungen

#### Qualitatives Personalcontrolling

- Anwendungsfelder und Instrumente des qualitativen Personalcontrollings:
  - HR-Portfolio, Mitarbeiterbefragungen, 180°-Feedback
- Bildungscontrolling
- Qualitative Datenauswertung

#### Modul III • Prozessanalyse und -optimierung

- Leistungsportfolio
- Verfahren zur Kostenkalkulation personalwirtschaftlicher Leistungen im Überblick: Zuschlagskalkulation – Wertbeitragsrechnung – Prozesskostenrechnung
- Fokus Prozesskostenrechnung
- Interne Kosten- und Leistungsverrechnung
- Benchmarking

#### Modul IV • Rechtliche Aspekte des Personalcontrollings

- Datenschutz
- Betriebliche Mitbestimmung

#### Personalcontrolling implementieren

- Schritte zur Implementierung eines Personalcontrollings
- Faktoren für den Erfolg der Einführung

#### Strategisches Personalcontrolling

- Outsourcing/Insourcing
- Wirtschaftlichkeitsrechnung
- Szenarios/Langfristplanung
- Personalrisikomanagement
- Wertorientiertes Personalmanagement
- Human Capital Management

### Prüfung



Deutsche Gesellschaft  
Personalführung e.V.  
Regionalstelle Stuttgart  
Heilbronner Straße 125  
70191 Stuttgart

#### Anmeldung und weitere Informationen

Fon 0711 250330-0  
Fax 0711 250330-25  
E-Mail [stuttgart@dgfp.de](mailto:stuttgart@dgfp.de)

#### Ansprechpartnerinnen

Melanie Zarbock, Sabine Zwiener

rend der Einführungs- und Betriebsphase eines BPO. Um den Gesamtwert eines BPO-Vorhabens zu bewerten, sollten Kosten-, Qualitäts- und Risikofaktoren während der Einführungsphase des laufenden BPO und bei BPO-Beendigung berücksichtigt werden.

Im Rahmen einer Make-or-buy-Entscheidung müssen diese Faktoren bewertet werden, um zu den tatsächlichen entscheidungsrelevanten BPO-Vollkosten zu gelangen (Peters 2008, 57 ff.).

### Beispielprojekt „Outsourcing Vollkosten“

Im Folgenden stellen wir ein Projekt vor, dessen konkretes Ziel die Evaluierung eines Outsourcing-Szenarios innerhalb der Entgeltabrechnung war. Der Fokus lag auf dem Kostenvergleich zwischen internen und externen Preisen. Neben der reinen Personalverwaltung stellt die Entgeltabrechnung den größten administrativen Personalprozess dar, entsprechend häufig wird die Effizienz dieses Prozesses infrage gestellt. Schließlich

hat die Entgeltabrechnung neben niedrigen Kosten keine wesentlichen weiteren Erfolgsgrößen vorzuweisen. Dass eine Entgeltabrechnung inhaltlich richtig ist und den gesetzlichen Anforderungen entspricht, ist Grundvoraussetzung. Differenzieren kann sie sich nur noch über niedrige Kosten (Jacobs 2005, 327 ff.).

Da das Unternehmen (ca. 3 500 Mitarbeiter) bereits seit einigen Jahren am Benchmarking-Modul Entgeltabrechnung teilnahm, war vorab bekannt, dass es mit dem aktuellen Preis pro Entgeltabrechnung im oberen Marktpreisbereich lag (Beispielunternehmen: 211 Euro pro Abrechnung pro Jahr, Mittelwert im Benchmarking Entgeltabrechnung 2007: 138 Euro pro Abrechnung pro Jahr). Mit der kontinuierlichen Teilnahme am Benchmarking konnte somit bereits der interne Preis der HR-Leistung evaluiert und zur Diskussion gestellt werden.

Im zweiten Schritt sollte nun geprüft werden, welchen Preis das Unternehmen für die komplette Fremdvergabe des Prozesses Entgeltabrechnung zahlen müsste. Hierbei geben die Ergebnis-

se der Erhebung im Jahre 2007 zum Benchmarking „Outsourcing Vollkosten“ erste Hinweise auf zu erwartende Preise (siehe Abb. 3).

Abbildung 3 verdeutlicht, dass die Kosten der externen Anbieter für Entgeltabrechnung (für Unternehmen mit mehr als 1 500 und weniger als 5 000 Mitarbeitern) nur geringfügig niedriger sind als der mittlere Marktpreis für eine intern durchgeführte Entgeltabrechnung. Jedoch liegt der mittlere Preis der BPO-Provider deutlich unter dem aktuellen Preis des Beispielunternehmens (vgl. Abb. 4).

Für eine tiefergehende Analyse des Preises für eine externe Entgeltabrechnung wurde eine weitgehend standardisierte Ausschreibung (RFP) erarbeitet. Das Endergebnis bestätigte die Vorergebnisse des Benchmarkings und zeigte, dass konkrete Angebote, die qualitativ auf die Besonderheiten des Beispielunternehmens eingehen, weit günstiger sind als der interne Preis für die Entgeltabrechnung (vgl. Abb. 4).

Mit diesem Ergebnis erlangte das Unternehmen Informationen über Preise des laufenden Betriebs in einem Outsourcing-



## Bildung und Training sind Vertrauenssache

- ▶ ▶ ▶ Besuchen Sie uns auf der DGFP Fachmesse PERSONAL & WEITERBILDUNG in Wiesbaden am 04. - 05. Juni 2009. An unserem Messestand (Halle 3, Stand 315) beraten wir Sie gerne zu unseren Seminar- und Inhouse-Angeboten.



Szenario. Nun musste eine vertiefende Analyse sowohl die verbleibenden laufenden Kosten als auch die einmaligen Kosten ermitteln. Zusätzlich zu dem von dem BPO-Anbieter angebotenen Preis pro Entgeltabrechnung pro Jahr wurden nun verbleibende laufende Kosten im Unternehmen in Höhe von 30 Prozent des angebotenen Preises ermittelt. Hinzu kommen weitere einmalige Projektkosten, die zum Beispiel beim zweiten BPO-Provider 272 700 Euro betragen und auf fünf Jahre<sup>2</sup> verteilt wurden.<sup>3</sup>

Bei einer Vergabe an den zweiten Anbieter würde sich somit ein Gesamtpreis innerhalb der ersten fünf Jahre in Höhe von 152 Euro pro Entgeltabrechnung pro Jahr ergeben. Dieser Preis liegt unter dem Preis einer internen Leistungserbringung, aber der Unterschied ist nicht mehr so groß, wie es am Anfang erschien. Nach fünf Jahren stellt sich ein Preis von 136 Euro ein, da dann die Umlage der Projektkosten wegfällt.

Zusätzlich erfolgte eine qualitative Analyse der Outsourcing-Variante. Außerdem wurde geprüft, ob eine interne Optimierung eine Alternative zum Outsourcing darstellen könnte, denn

schließlich liegt der reine Kostenvergleich auf etwa gleichem Niveau. Aus diesen Gründen bedarf es einer intensiven Prüfung in Form eines Business Case.

### Summary

#### Reduce Costs by HR Outsourcing?

**In the face of severe losses in revenues, the pressure is increasing in many companies to sustainably reduce costs also and especially in the HR area. And almost inevitably the subject of business process outsourcing becomes a central topic. As it is not a patent remedy, but rather a complex undertaking, and because many outsourcing projects did not fulfill the expectations that had been placed in them, the authors recommend a cautious decision-making process for or against outsourcing. In addition, they describe a methodology with which costs can be comprehensively considered and assessed in an outsourcing scenario. Finally, this approach is explained using an actual project example.**

### Anmerkungen

- 1 Anbieter, die sich aktuell am HR-Benchmarking Outsourcing-Vollkosten beteiligen, sind ACS, ADP, altro-centric, EDS, GISA, HP, IBM, IT2, KWP, ORGA, Perkura, Siemens, TDS, VRG.
- 2 Die Vertragslaufzeit wurde mit fünf Jahren angenommen.
- 3 Im Detail: 272 700 Euro in fünf Jahren, 3 500 Mitarbeiter insgesamt, 16 Euro pro Mitarbeiter und Jahr.

### Literatur

- IMCS / Accenture (2007): Outsourcing, Bonn / Kronberg
- Jacobs, V. (2005): Benchmarking zur Absicherung von Outsourcing-Entscheidungen am Beispiel des Payroll-Prozesses, in: A. Wullenkord: Praxishandbuch Outsourcing, München, 327–342
- Oertig, M. (2007): HR-Transformation zu Business Partnership und operativer Exzellenz, in: M. Oertig (Hg.): Neue Geschäftsmodelle für das Personalmanagement: Von der Kostenoptimierung zur nachhaltigen Wertsteigerung, Köln, 2. Aufl., 17–47
- Peters, C. (2008): Make-or-buy Personalservices, in: B. Hentschel (Hg.): Handbuch HR Shared Services Outsourcing, Frechen, 57–66
- Schnitzer, S. / Jacobs, V. (2008): HR-Service-Center 2.0, in: Lohn und Gehalt, 19 (5), 19–21
- Ulrich, D. (1997): Human resources champions: The next agenda for adding value and delivering results, Boston
- Ulrich, D. (2008): HR muss beides leisten, in: Personalwirtschaft, 35 (5), 22–23

## Gesundheit ist Mehrwert



BGM ist als ganzheitliche Managementstrategie zu verstehen. Ihr Nutzen:

- ▲ Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Identifikation
- ▲ Steigerung der Leistungsfähigkeit
- ▲ Erhöhung der Qualität und Produktivität
- ▲ Rückgang von Fehlzeiten, Fluktuation, Unfällen
- ▲ Steigerung der Arbeitgeberattraktivität
- ▲ Reduktion von Versicherungsbeiträgen
- ▲ Gewährung von Prämien und Boni für ein erfolgreiches BGM

**DGFP-Kongress  
Halle 9 / Stand 950**



B·A·D Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik GmbH, Herbert-Rabius-Str 1, Tel. 0228/400 72 84, info@bad-gmbh.de