



# Kienbaum HR Studies 2005

## » Outsourcing von Personalfunktionen in Österreichs TOP Unternehmen

# HR-Outsourcing: Hintergrund der Studie

## Hintergrund der Studie

Die Beurteilung des Outsourcing von personalwirtschaftlichen Funktionen – also die Übertragung bisher selbst vom Unternehmen vollzogener Aufgaben an externe Dritte – gehört aktuell zu den großen Herausforderungen bei der Entwicklung erfolgreicher Personalstrategien. Befürworter der HR-Auslagerung führen enorme Kostenvorteile und Qualitätsgewinne ins Feld und sehen in der Auslagerung von personalwirtschaftlichen Leistungen das HR-Dienstleistungsmodell der Zukunft.

Outsourcing werde zum Megatrend, prophezeite die Gartner Group schon vor zwei Jahren. Seither wurde viel spekuliert, diskutiert und schriftlich festgehalten. Gerade auch aus jüngster Vergangenheit findet man ausreichend Literatur zum Thema Auslagerung/Outsourcing, doch die Vermutungen basieren auf wenigen Praxisberichten.

Kienbaum gehört im Bereich Human Resource Management und Executive Search zu den Branchenführern der Beratung in Europa. In Wien ist Kienbaum seit 1967 mit einem eigenen Büro präsent: Die **Kienbaum Executive Consultants (Executive Search)** stehen unter der Leitung von Frau Mag. Cornelia Zinn-Zinnenburg während die **Kienbaum Management Consultants (KMC)** von Herrn Dr. Alexander von Preen geführt werden. Im Fokus der KMC steht der optimale Einsatz, die Entwicklung und Motivation des Human Capital, insbesondere Change Management, HR-Strategie, Leitbild- und Personalentwicklung, Vergütungsberatung/Benchmarks und die klassische Unternehmensberatung.

Kienbaums Qualitätsmaßstab ist es, durch die erfolgreiche Umsetzung von Beratungskonzepten einen langfristigen und messbaren Nutzen zu realisieren und den Unternehmenswert auf Kundenseite nachhaltig zu steigern. Aus diesem Grund hat sich Kienbaum entschlossen, die Personalverantwortlichen der TOP 500 Unternehmen in Österreich nach ihren Erfahrungen und konkreten Planungen im HR-Outsourcing zu befragen. Der vorliegende Ergebnisbericht zur Umfrage soll empirisches Material liefern, um eine größere Transparenz in der Outsourcing-Diskussion zu erzielen.

Bei den angeschriebenen Unternehmen handelt es sich sowohl um Firmen mit Sitz in Österreich als auch um österreichische Niederlassungen ausländischer Konzerne. 40 Unternehmen haben sich an der Befragung beteiligt.

Aus Gründen der Vereinfachung wird im Fließtext des vorliegenden Ergebnisberichtes das Auslagern von Personalfunktionen an Dritte auch als HR-Outsourcing bezeichnet.

---

## Befragung der Teilnehmer

Die Untersuchung richtete sich auf folgende Fragen:

- » Haben die Unternehmen bereits ganze HR-Funktionen im Sinne des Business Process Outsourcing (BPO) ausgelagert und welche Funktionen sind das?
- » Planen die Unternehmen ein Outsourcing von HR-Funktionen und welche Funktionen betrifft dies?
- » Welche Ziele verfolgen die Unternehmen mit HR-Outsourcing?
- » Gibt es aus Sicht der Unternehmen in Österreich bereits leistungsfähige Dienstleister für ein umfassendes HR-Outsourcing?
- » Welche anderen Formen organisatorischer Veränderungen in der Personalarbeit planen oder prüfen die Unternehmen?

# HR-Outsourcing: Management Summary

## 1. Kein dominanter HR-Outsourcing Trend in Österreich

Bei Österreichs TOP-Unternehmen zeichnet sich HR-Outsourcing bisher nicht als dominanter Trend ab:

- » Erst rund ein Drittel der Unternehmen hat bereits Erfahrung mit HR-Outsourcing.
- » Nur 5% der befragten Unternehmen verfolgen konkrete Outsourcing-Pläne.
- » Laut Auskunft der Befragten gibt es am österreichischen Markt keine Dienstleister, die umfassendes HR-Outsourcing anbieten.

## 2. Fokus HR Administration und Personalbeschaffung

Der Schwerpunkt bisheriger und zukünftiger Outsourcing-Projekte liegt in Österreich unter anderem auf Personalbeschaffung und bei HR IT-Systemen. Auch bei der Personal- und Führungskräfteentwicklung verlassen sich die Personalverantwortlichen gerne auf ein externes, objektives Urteil.

## 3. Konzentration auch auf wertschöpfendes Personalmanagement

Kostenreduktion ist kein alleiniges Ziel, sondern geht einher mit der angestrebten Konzentration auf wertschöpfende Personalarbeit. HR Outsourcing wird als ein strategischer Ansatz verstanden, um die zentrale Herausforderung „Mehr Wertschöpfung mit weniger Ressourcen“ zu bewältigen.

## 4. Prozessoptimierung zunächst prioritär

Unternehmen, die Outsourcing planen oder prüfen, beschäftigen sich meist mit mehreren Formen grundlegender organisatorischer Veränderungen in der Personalarbeit (Shared Services, Off-Shoring, Business Partner Modell).

- » Die TOP-Unternehmen widmen sich in den nächsten Jahren vor allem der Prozessoptimierung.
- » Ein Drittel der österreichischen Unternehmen überdenkt auch die Möglichkeit der Shared Services.
- » Off-Shoring von Personalprozessen wird zunächst nur eine untergeordnete Rolle spielen.

## HR-Outsourcing Status Quo

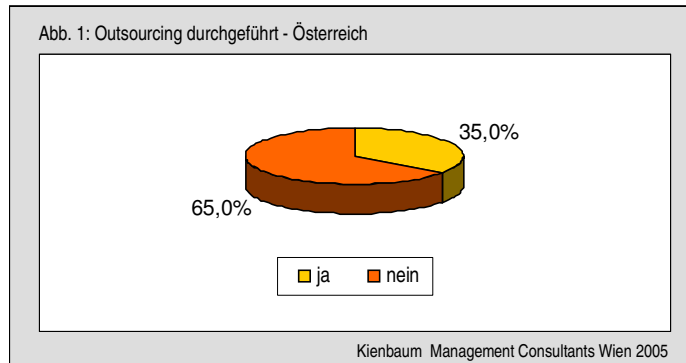
### Aktueller Stand des HR-Outsourcing

Die Unternehmen wurden gefragt, ob bzw. welche HR-Funktionen sie bereits im Sinne des Business Process Outsourcing (BPO) ausgelagert haben.

Jedes dritte Unternehmen hat von Outsourcing in der Personalarbeit bereits Gebrauch gemacht.

Meist handelt es sich hierbei um Lohn- und Gehaltsabrechnung, HR IT-Systeme und Personalbeschaffung.

Weniger bedeutend sind HR-Portale und HR-Call Center. Auch bei der Personalfreistellung verlässt man sich lieber auf interne Kompetenz.

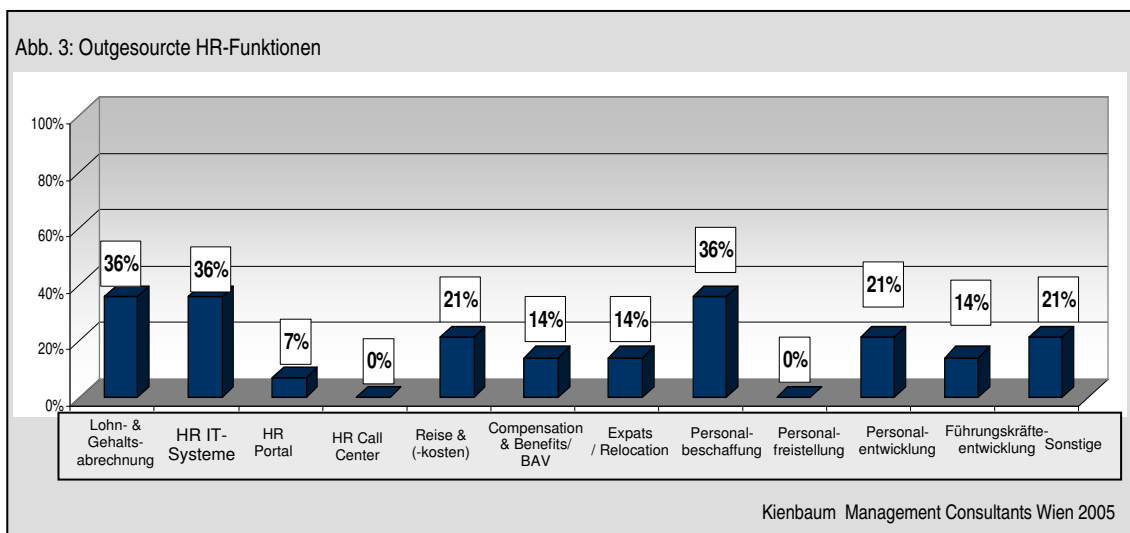


### HR Funktionen im Einzelnen

Zu den Spitzenreitern der Outsourcing-Leistungen in Österreich zählen die Lohn- und Gehaltsabrechnung, HR IT-Systeme und die Personalbeschaffung. Jeweils 36% der outsourcenden Unternehmen nutzen hierfür externe Anbieter.

21% der Unternehmen, die bereits Erfahrung mit Outsourcing gemacht haben, geben die Personalentwicklung und Reise- bzw. Reisekostenabrechnung an Dritte ab.

Ergänzend werden Car Pool, Safety, Security, Health, Training und Lernportale unter der Rubrik "Sonstige" als outsourcete Leistungen erwähnt.



## HR-Outsourcing: Planung

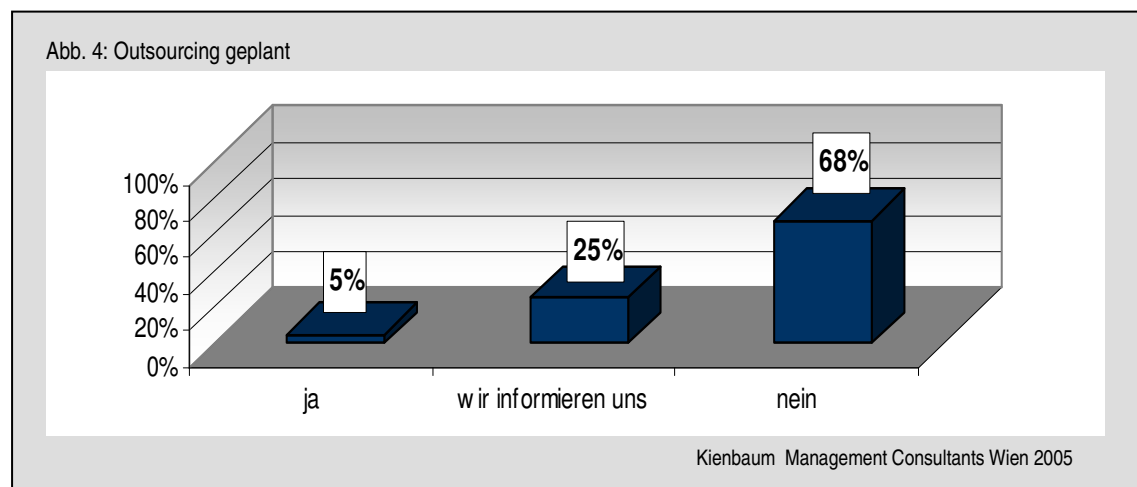
### Aktueller Stand der HR-Outsourcing Planung

Gefragt wurde danach, ob die Unternehmen das Outsourcing von HR-Funktionen planen und welche HR-Funktionen dies betrifft.

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen gaben an, keine Outsourcing Pläne zu verfolgen. Nur 5% haben konkrete Vorstellungen hinsichtlich eines HR-Outsourcings. Jedes vierte Unternehmen hat bereits Informationen vorliegen und ist noch unentschieden.

In Österreich informieren sich die Personalentscheider primär über Lohn- und Gehaltsabrechnung und HR-Portale.

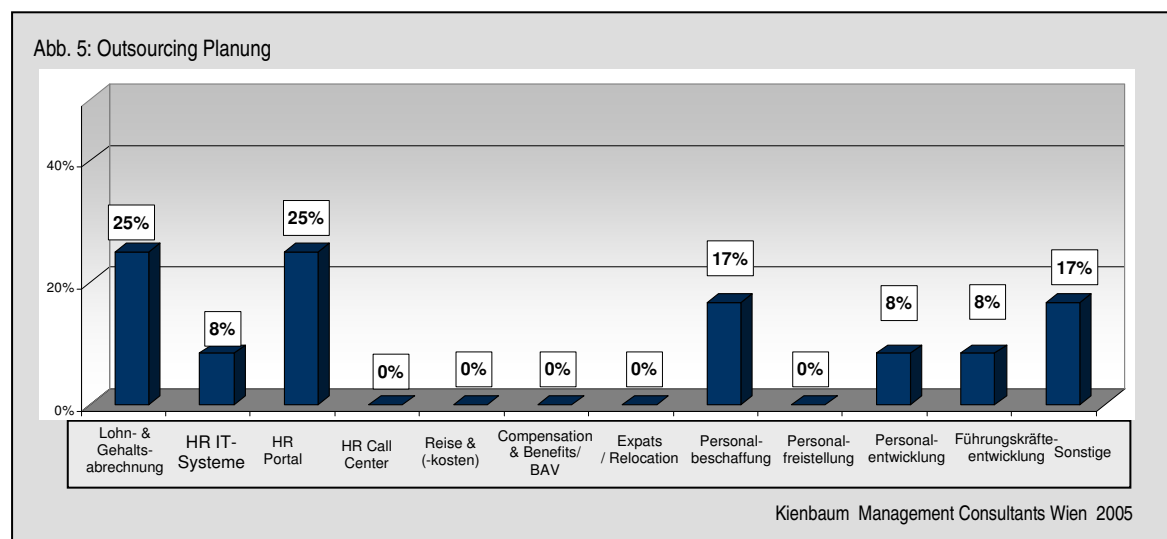
Zu beachten ist, dass rund ein Viertel der Unternehmen, die keine Planungen verfolgen (Nein-Antworten), bereits HR-Outsourcing realisiert hat, d.h. diese Unternehmen planen keine weiteren Outsourcing Aktivitäten. Insgesamt sind es in Österreich 50%, die bisher kein Outsourcing genutzt haben und es auch in der Zukunft nicht nutzen wollen.



## HR-Funktionen im Einzelnen

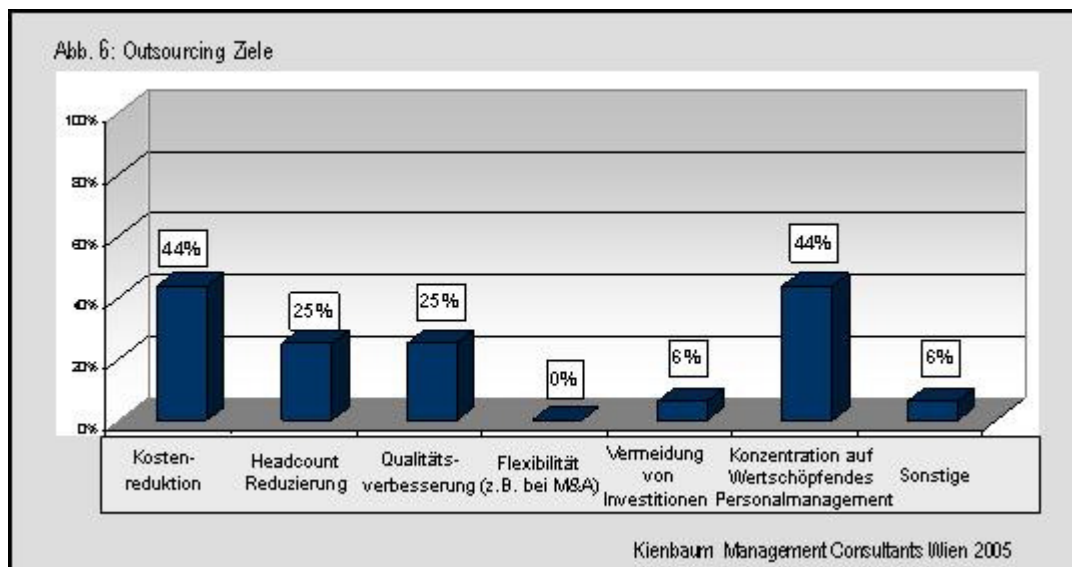
Den ersten Rang unter den zukünftig geplanten HR-Funktionen nimmt in Österreich die Lohn- und Gehaltsabrechnung gleichwertig mit dem HR-Portal ein. Jedoch nur jedes vierte Unternehmen plant ein Outsourcing dieser Leistungen. 17% der befragten Firmen wollen ihre Personalbeschaffung outsourcen, weitere 17% denken unter anderem darüber nach, die Seminar- und Eventorganisation an Dritte zu vergeben. Auch die Personal- und Führungskräfteentwicklung soll bei 8% bald an Externe vergeben werden.

Auch zukünftig wollen die österreichischen Personalverantwortlichen die Funktionen HR Call Center, Reisekosten und Personalfreistellung intern abwickeln.



## HR-Outsourcing: Ziele

Die Ziele, die Unternehmen mit HR-Outsourcing verbinden, sind sehr unterschiedlich. Dies spiegelt sich auch in den breit gefächerten Antworten der Unternehmen auf die Frage „Welche Ziele verfolgen Sie mit Outsourcing?“ wider. Es wird deutlich, dass HR-Outsourcing als ein strategischer Ansatz verstanden wird, um die zentrale Herausforderung „Mehr Wertschöpfung mit weniger Ressourcen“ zu bewältigen. Kostensenkung durch Outsourcing wird eng verknüpft mit der angestrebten Konzentration auf wertschöpfendes Personalmanagement. Flexibilität (z.B. bei Mergers & Acquisitions) spielt keine Rolle.



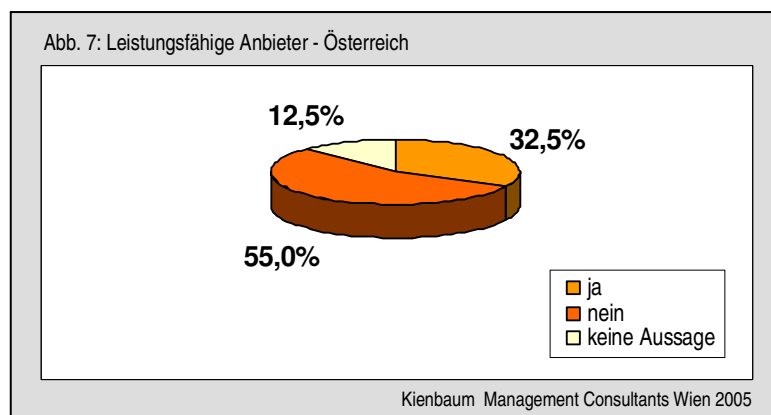
Österreichische Unternehmen, die ein Outsourcing personalwirtschaftlicher Leistungen durchführen oder planen, nennen primär Kostensenkung (44 %) und Konzentration auf wertschöpfendes Personalmanagement (44%) als Ziel. Mit diesen Maßnahmen ist die Erwartung verknüpft, dass die Personalbereiche administrativ entlastet werden. Im Fokus steht die Reduzierung des Headcounts (25%) und Verbesserung der Qualität (25%).

## HR-Outsourcing: Leistungsfähige Anbieter

Gefragt wurde: „Gibt es aus Ihrer Sicht in Österreich/Deutschland bereits leistungsfähige Dienstleister für ein umfassendes HR-Outsourcing?“

In Österreich ist ein gutes Drittel der Personalentscheider der Meinung, dass es am Markt gute Dienstleister für Outsourcing gibt. Es werden jedoch keine Anbieter gesehen, die ein umfassendes HR-Outsourcing anbieten. Die Befragten nennen lediglich Dienstleister, die einzelne Bereiche abdecken.

Genannt wurden in Österreich: effect, TDS, Deloitte, T-Systems und das Vorarlberger Rechenzentrum.



## HR-Outsourcing und organisatorische Veränderung

### Formen der organisatorischen Veränderung

Die Unternehmen wurden gefragt, ob andere Formen organisatorischer Veränderungen in der Personalarbeit geplant werden. Die Antworten verdeutlichen, dass die Personalarbeit in nahezu allen Unternehmen von einem oder mehreren neuen Gestaltungsansätzen betroffen ist. Das Spektrum dieser Ansätze ist breit gefächert und reicht von der Prozessoptimierung bis hin zu einer Neuausrichtung des Personalbereichs.

#### Prozessoptimierung

Nahezu die Hälfte aller Unternehmen nennt die Prozessoptimierung als zukünftig geplante Veränderung im Personalbereich. Gerade erfolgreiche Firmen sind sich ihres unternehmerischen Auftrages zunehmend bewusst: Sie leihen die Personalstrategie eng an die Gesamtunternehmensstrategie und leiten davon konkrete Prozesse und Maßnahmen ab. Es führt kein Weg daran vorbei, eindeutige Prozesse zu definieren und diese optimal zu planen, denn sie sind die Basis für effiziente organisatorische Weiterentwicklung.

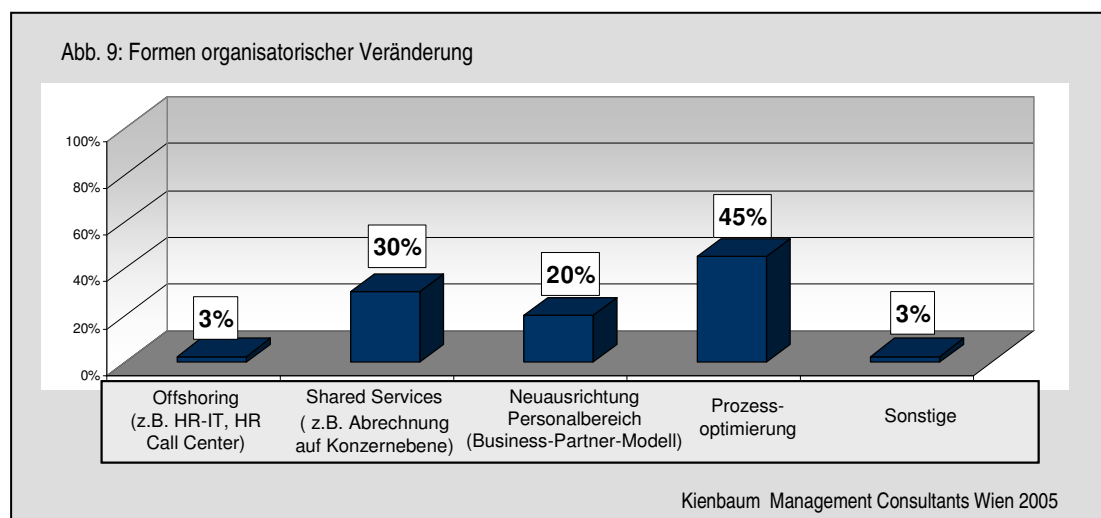
#### Neuausrichtung des Personalbereiches

Nur jedes fünfte österreichische Unternehmen will eine „Neuausrichtung des Personalbereiches“ (z.B. in Form eines Business Partner Modells).

**Shared Services** ist ein Organisationsansatz zur Bereitstellung gleichartiger Dienstleistungen durch einen wirtschaftlich und/oder rechtlich selbständigen Verantwortungsbereich, der als Shared Service Center (SSC) mehrere Geschäftseinheiten unterstützt und eigene Ergebnisverantwortung hat.

Jeder dritte Personalverantwortliche in Österreich wünscht sich Shared Services (z.B. Abrechnung auf Konzernebene).

Unter **Off-Shoring** versteht man das Outsourcing von Leistungen in eine andere geographische Region. Diesem Thema widmen sich sehr wenige Unternehmen.



## HR-Outsourcing: Quervergleich zu Deutschland

### Vergleichsgruppe

In Deutschland wurden 114 börsengehandelte (DAX-30 Unternehmen sowie ausgewählte M-DAX Unternehmen), nicht börsengehandelte Aktiengesellschaften und GmbHs mit Stammsitz in Deutschland sowie Tochterunternehmen großer ausländischer Konzerne unterschiedlicher Rechtsform befragt. 42 nahmen an der Marktuntersuchung teil.

Im vorliegenden Vergleich wird nicht auf die Größenklasse der Vergleichsunternehmen eingegangen. Es geht primär darum, einen Eindruck über die Trends am Markt zu gewinnen.

### Aktueller Stand des HR Outsourcing

In Deutschland hat ebenfalls bereits ein Drittel der Unternehmen mit Outsourcing Erfahrung gesammelt. Als outgesourcte Leistungen liegen jene rund um Reise bzw. Reisekosten eindeutig vorne. Mindestens zwei von drei (69%) der deutschen outsourcenden Unternehmen haben die Leistungen Reise- und Reisekostenabrechnung an Dritte abgegeben.

Als interessant erweist sich auch die Bedeutung Dritter in der Führungskräfte- und Personalentwicklung. Während sich in 21% der österreichischen Unternehmen Externe um die Führungskräfte- und Personalentwicklung kümmern, ist in Deutschland die Personalentwicklung größtenteils in die Unternehmen integriert.

### HR-Outsourcing Planung

In Deutschland plant derzeit nur jedes fünfte Unternehmen HR-Outsourcing; in Österreich sind es lediglich 5%, die bereits konkrete Planungen haben. Jedes vierte Unternehmen hat bereits Informationen vorliegen und ist noch unentschlossen.

Wie auch bei den bisher outgesourcten Funktionen, richten sich in Deutschland die Planungen vor allem auf die administrativen Tätigkeiten, mit verstärktem Fokus auf Lohn- und Gehaltsabrechnung. In Österreich informieren sich die Personalentscheider auch über HR-Portale.

### HR-Outsourcing Ziele

Deutsche Unternehmen, die ein Outsourcing personalwirtschaftlicher Leistungen durchführen oder planen, nennen primär Kostensenkung und Konzentration auf wertschöpfendes Personalmanagement als Ziel. Mit diesen Maßnahmen ist die Erwartung verknüpft, dass die Personalbereiche administrativ entlastet werden. In Deutschland steht die Reduktion der Kosten deutlicher im Vordergrund. Ziel ist zudem, den Headcount zu reduzieren und die Qualität zu verbessern. In Deutschland wird auch die Steigerung der Flexibilität als Ziel genannt. In Österreich spielt dies hingegen eine eher untergeordnete Rolle.

## HR-Outsourcing: Leistungsfähige Anbieter

Während in Österreich ein gutes Drittel der Personalentscheider durchaus der Meinung sind, dass es am Markt gute Dienstleister für Outsourcing gibt, so äußern sich ihre deutschen Kollegen sehr eindeutig: 90 % sagen „Nein“ oder treffen keine Aussage. Lediglich 10 % sehen dort leistungsfähige Anbieter.

Es werden jedoch in beiden Ländern keine Anbieter gesehen, die ein umfassendes HR-Outsourcing anbieten. Die Befragten nennen lediglich Dienstleister, die einzelne Bereiche abdecken. In Deutschland: ADP, EDS, IBM/IMS, SBS und T-Systems.

## HR-Outsourcing: Organisatorische Veränderung

### Prozessoptimierung

Während in Deutschland nahezu zwei von drei Unternehmen Prozessoptimierung planen oder prüfen, wird dies in Österreich von knapp der Hälfte der Befragten in Betracht gezogen.

### Neuausrichtung des Personalbereiches

Die beiden Länder weisen stark divergierende Ansichten zur „Neuausrichtung des Personalbereiches“ (z.B. in Form eines Business Partner Modells) auf. Nur jedes fünfte österreichische Unternehmen will eine Neuausrichtung. In Deutschland ist es jedes zweite Unternehmen, das sich mit diesem Thema auseinandersetzt.

### Shared Services

Jeder dritte Personalverantwortliche in Österreich und jeder zweite in Deutschland wünscht sich Shared Services.

Dem **Off-Shoring** widmet sich in beiden Ländern kaum jemand.

---

## Conclusio

Offensichtlich sind die Unternehmen in ihrem verbalen Antwortverhalten zum Thema Outsourcing zurückhaltend. Unsere Beratungserfahrung zeigt, dass es einen Time-lag zwischen Prognosen und der tatsächlichen Umsetzung gibt. Wie zahlreiche Expertengespräche, Seminare und auch Beratungsprojekte belegen, zeichnet sich durchaus ein Trend zum Outsourcing ab. Die Geschäftsführenden und Personalverantwortlichen treffen jedoch keine willkürlichen Entscheidungen, sondern lagern einzelne Leistungen unter strenger Beobachtung von möglichen Auswirkungen auf die Personalpolitik, auf Skaleneffekte und natürlich auf das Verhältnis von Kosten und Nutzen aus.

## Unsere Empfehlung

Ob Outsourcing nachhaltig einen Wertbeitrag leisten kann, hängt entscheidend von der richtigen Vorbereitung ab. Daher sollten Unternehmen nicht auf einfache „Ja“/ „Nein“-Antworten zum Outsourcing setzen, sondern ihre ganz individuelle Positionierung im Zusammenhang mit ihrer organisatorischen Veränderung entwickeln. Hierzu gehört zunächst Transparenz in den Personalprozessen zu erzeugen und die Kernkompetenzen festzulegen. Darüber hinaus gilt es, die Effektivität und Effizienz der eigenen Ressourcen im Vergleich zu externen Anbietern zu klären. Die schlüssige Herangehensweise an das Outsourcing von Personalfunktionen hilft einem Unternehmen also dabei, sich auf wertschöpfende und strategieunterstützende Prozesse und Instrumente auszurichten.

Es spricht viel dafür, dass Outsourcing kein Allheilmittel ist. Aber die kritische Auseinandersetzung mit den darin liegenden Chancen kann Unternehmen – und insbesondere deren HR-Funktionen – wirksam dabei helfen, die Personalarbeit gemeinsam mit der Strategieentwicklung und der Unternehmensplanung zu einer erfolgsentscheidenden Querschnittsfunktion zu entwickeln.

Dazu gehört es zunächst, die eigene Organisation Outsourcing-fit zu machen und die Veränderung gut vorzubereiten und die Bewusstseinsbildung auf allen Ebenen zu fördern.

Gerne erläutern wir die Ergebnisse der Studie und die Möglichkeiten des Outsourcing in einem persönlichen Gespräch.

**Ansprechpartnerin für die Studie: Yasmin El-Ganady, B.A.**

Kienbaum Beratungen Ges.m.b.H. Wien

Tuchlauben 8; A-1010 Wien

Tel: 01 533 51 88-15

[yasmin.el-ganady@kienbaum.at](mailto:yasmin.el-ganady@kienbaum.at)