



## Kienbaum HR Studies 2004

### » Outsourcing von Personalfunktionen in deutschen Großunternehmen

## HR-Outsourcing: Lessons Learned

### 1. Bisher noch kein Megatrend HR-Outsourcing

Bei den großen Unternehmen in Deutschland zeichnet sich HR Outsourcing bisher nicht als Megatrend ab:

- » Erst ein Drittel der Unternehmen hat bereits Erfahrung mit HR Outsourcing.
- » Knapp jedes zweite Unternehmen beschäftigt sich mit Outsourcing, jedoch nur rund ein Fünftel verfolgt konkrete Planungen hierzu.
- » Bis auf wenige Ausnahmen werden am Markt bisher keine leistungsfähige Dienstleister gesehen.

### 2. Fokus HR Administration

Sowohl bisherige als auch zukünftige Outsourcing-Projekte beziehen sich auf administrative Personalprozesse. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Reise / Reisekosten, BAV und ähnliche Funktionen sowie eingeschränkt auch auf Lohn- und Gehaltsabrechnung. Allerdings ist die Akzeptanz für ein Outsourcing der Abrechnung deutlich gestiegen, speziell auch bei DAX 30 Unternehmen.

Ein Outsourcing von wertschöpfenden Personalfunktionen ist in naher Zukunft nicht zu erwarten.

### 3. Konzentration auf wertschöpfende Personalarbeit als gleichwertiges Ziel

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

### 4. Shared Services 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).

In großen Unternehmen wird in den nächsten Jahren vor allem der Aufbau von Shared Services dominieren, zum Teil als Vorstufe zum Outsourcing.

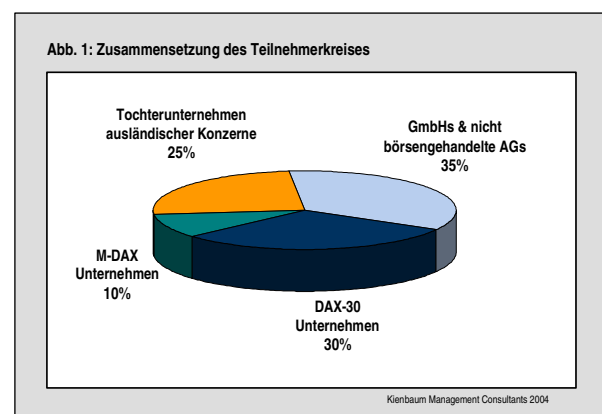
Off-Shoring von Personalprozessen wird zunächst eine nur begrenzte Rolle spielen, wobei primär die osteuropäischen Länder im Fokus stehen.

## HR-Outsourcing: Informationen zur 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.

Um eine größere Transparenz in der bisher von wenigen Praxisberichten bestimmten Diskussion zu erzielen, hat Kienbaum die Personalvorstände und Personalleiter der größten in Deutschland operierenden Unternehmen nach ihren Erfahrungen und konkreten Planungen im HR-Outsourcing befragt. Bei den 114 angeschriebenen Firmen handelt es sich um börsengehandelte Unternehmen (DAX-30 Unternehmen sowie ausgewählte M-DAX Unternehmen), nicht börsengehandelte Aktiengesellschaften und GmbHs mit Stammsitz in Deutschland sowie um Tochterunternehmen großer ausländischer Konzerne unterschiedlicher Rechtsform. 40 Unternehmen haben sich an der Studie beteiligt.



### Befragung der Teilnehmer

Die Untersuchung richtete sich auf folgende Fragen:

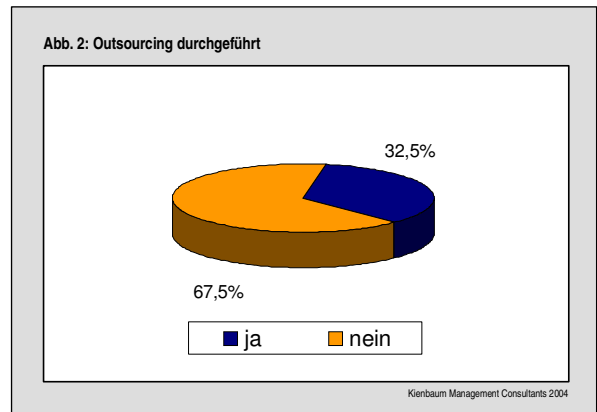
- » Haben die Unternehmen bereits ganze HR-Funktionen im Sinne eines Business Process Outsourcing (BPO) ausgelagert und welche Funktionen sind das?
- » Planen die Unternehmen ein Outsourcing von HR-Funktionen und welche Funktionen betrifft dies?
- » Welche Ziele verfolgen die Unternehmen mit HR-Outsourcing?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

## HR-Outsourcing: Status Quo

### Aktueller Stand des HR Outsourcing

- » Jedes dritte Unternehmen hat von Outsourcing in der Personalarbeit bereits Gebrauch gemacht.
- » Der Fokus liegt dabei primär auf Reise / Reisekosten und an zweiter Stelle auf Lohn- und Gehaltsabrechnung.
- » Wertschöpfende HR-Prozesse wie Personalbeschaffung oder –entwicklung werden bisher nicht oder nur in Einzelfällen outsourct.

Die Unternehmen wurden danach gefragt, ob bzw. welche Funktionen sie bereits im Sinne eines Business Process Outsourcing (BPO) ausgelagert haben. BPO meint die Übertragung ganzer HR-Funktionen in die Service-Verantwortung externer Dienstleister.

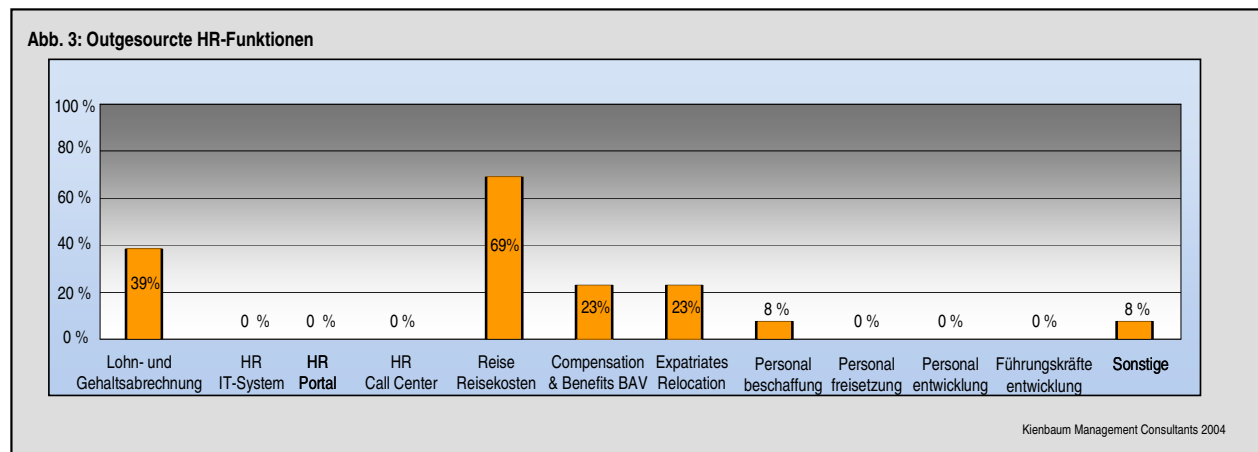


### Die HR-Funktionen im Einzelnen

Eindeutig vorn im HR-Outsourcing liegt die Funktion Reise / Reisekosten. Mindestens zwei von drei (69 %) der outsourcenden Unternehmen haben die Leistungen rund um Reise und Reisekostenabrechnung an Dritte abgegeben. Immerhin 39 % haben bereits die Lohn- und Gehaltsabrechnung ausgelagert; dies betrifft allerdings Unternehmen außerhalb des DAX 30.

Die Dominanz der administrativen Tätigkeiten zeigt sich ebenfalls in den Bereichen Vergütung und Expatriates / Relocation.

Bei den gestalterischen Personalfunktionen kommt das HR-Outsourcing über vereinzelte Ansätze nicht hinaus.



## HR-Outsourcing: Planung

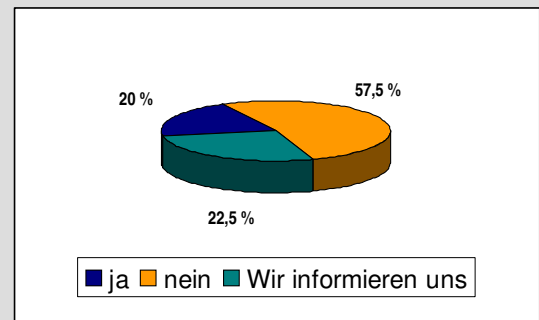
### Aktueller Stand der HR-Outsourcing Planung

- » Rund die Hälfte aller Unternehmen verfolgt keine Outsourcing-Pläne.
- » Nur jedes fünfte Unternehmen plant derzeit konkret HR-Outsourcing.
- » Jedes vierte Unternehmen informiert sich und hat sich noch nicht entschieden.
- » Wie auch bei den bisher outgesourcten Funktionen, richten sich die Planungen vor allem auf die administrativen Tätigkeiten, allerdings mit verstärktem Fokus auf Lohn- und Gehaltsabrechnung.

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

Zu beachten ist, dass knapp ein Drittel der Unternehmen, die keine Planungen verfolgen (Nein-Antworten), bereits HR-Outsourcing realisiert haben. Insgesamt sind es 40 %, die bisher kein Outsourcing genutzt haben und es auch in der Zukunft nicht nutzen wollen.

Abb. 4: Outsourcing geplant



Kienbaum Management Consultants 2004

### Die HR-Funktionen im Einzelnen

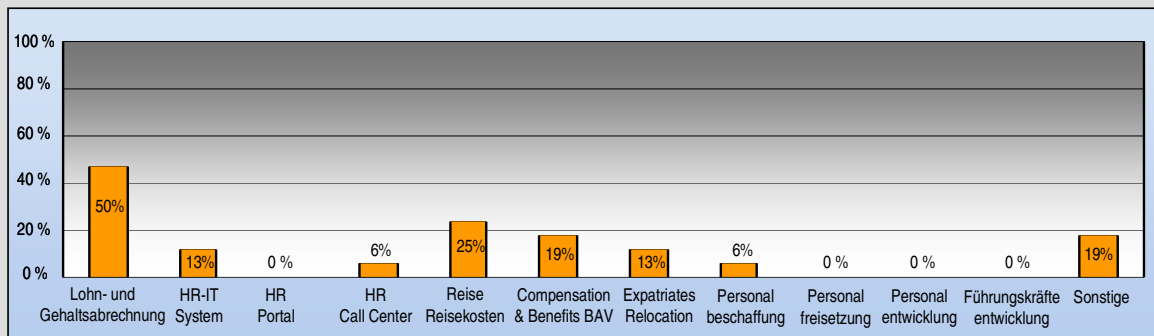
Die Analyse der geplanten Outsourcing-Funktionen bestätigt den Fokus auf fast ausschließlich administrativen HR-Prozessen.

An erster Stelle liegt die Lohn- und Gehaltsabrechnung (50%), gefolgt von Reise / Reisekosten (25 %), Compensation & Benefits / BAV (19 %), Expatriates / Relocation (13 %) sowie der HR IT-Systeme (13 %).

Deutlich wird eine gestiegene Akzeptanz für das Outsourcing der Abrechnung, gerade auch im Kreis der DAX 30-Unternehmen.

Ein Outsourcing von wertschöpfenden Personalfunktionen ist in Deutschland auch in Zukunft nicht bzw. nur vereinzelt zu erwarten.

Abb. 5: Outsourcing Planung

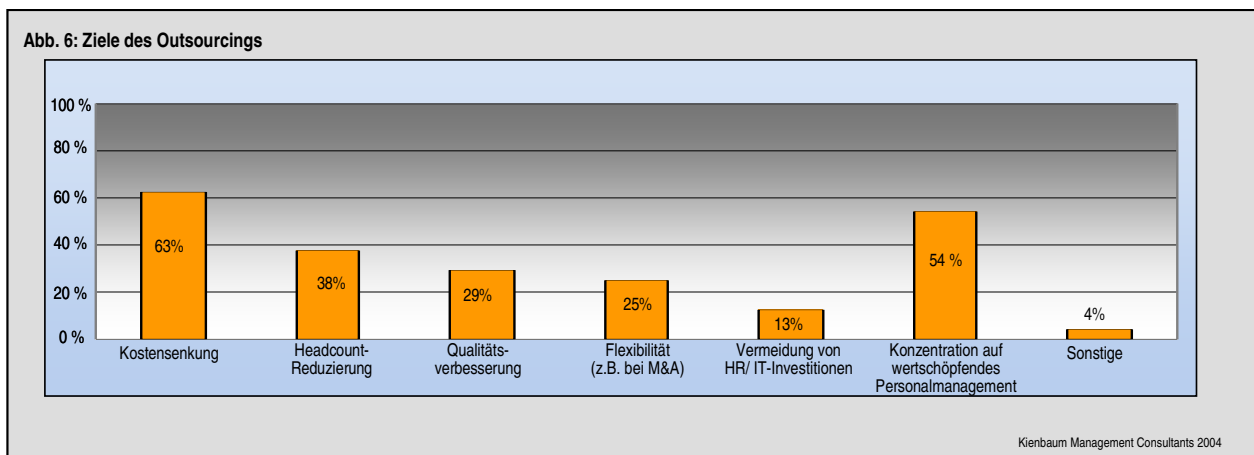


Kienbaum Management Consultants 2004

## HR-Outsourcing: Ziele

- » HR Outsourcing folgt dem Trend zur Umstrukturierung und Rationalisierung, wobei hauptsächlich Kostenziele verfolgt werden.
- » Neben der Kostenreduktion wird angestrebt, durch Outsourcing eine Konzentration auf wertschöpfendes Personalmanagement zu ermöglichen.

Die Antworten auf die Frage „Welche Ziele verfolgen Sie mit Outsourcing?“ zeigen breit gefächerte Ziele des HR-Outsourcing. Es wird zugleich deutlich, dass HR-Outsourcing als ein strategischer Ansatz verstanden wird, um die zentrale Herausforderung „Mehr Wertschöpfung mit weniger Ressourcen“ zu bestehen. Kostensenkung durch Outsourcing wird eng verknüpft mit der angestrebten Konzentration auf wertschöpfendes Personalmanagement.



Unternehmen, die ein Outsourcing personalwirtschaftlicher Leistungen durchführen oder planen, nennen primär Kostensenkung als Ziel (63 %). In Zusammenhang damit steht die Erwartung den Headcount zu reduzieren (38 %) und HR/ IT-Investitionen im Personalbereich vermeiden zu können (13 %).

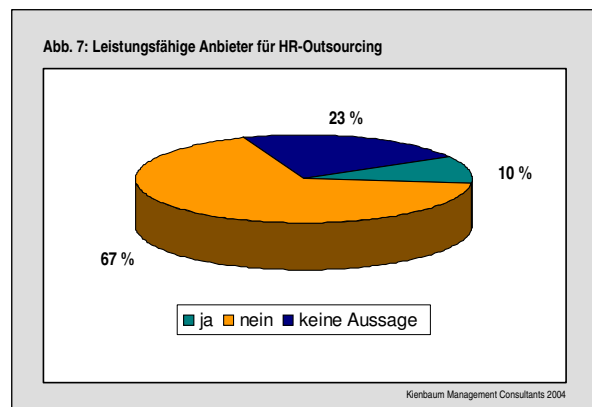
Daneben verbinden die Unternehmen HR-Outsourcing mit der Erwartung, die Personalbereiche von ihrer administrativen Last zu befreien. Über die Hälfte der befragten Entscheidungsträger erhofft sich dadurch eine Konzentration auf wertschöpfendes Personalmanagement (54 %). Knapp jede dritte Firma erwartet durch die Auslagerung eine Qualitätsverbesserung der Personalarbeit (29 %).

## HR-Outsourcing: Leistungsfähige Anbieter

- » Die befragten Unternehmen in Deutschland sehen bisher keine leistungsfähigen Anbieter für ein umfassendes HR Outsourcing

Gefragt „Gibt es aus Ihrer Sicht in Deutschland bereits leistungsfähige Dienstleister für ein umfassendes HR-Outsourcing?“ äußern sich die Entscheidungsträger sehr eindeutig: 90 % sagen „Nein“ oder treffen keine Aussage. Lediglich 10 % sehen leistungsfähige Anbieter

Die wenigen Ja-Antworten benennen jedoch meist typische Abrechnungs-Anbieter. Genannt wurden: ADP, EDS, IBM/IMS, SBS und T-Systems.

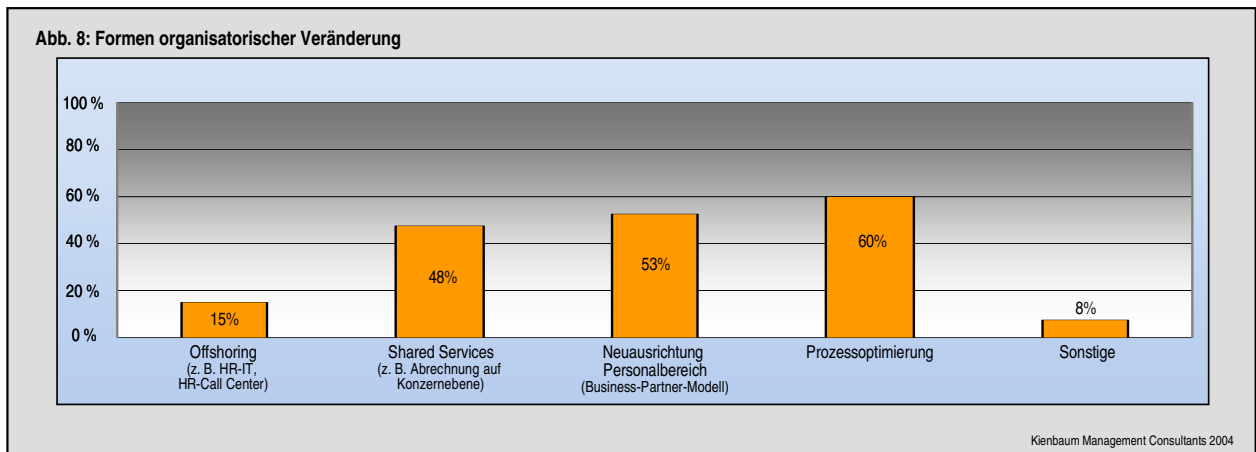


## HR-Outsourcing und organisatorische Veränderung

### Formen der organisatorischen Veränderung

- » Nahezu zwei von drei Unternehmen planen oder prüfen Prozessoptimierung.
- » Fast jedes zweite Unternehmen beschäftigt sich konkret mit dem Aufbau von Shared Services.
- » Über 50 % der Firmen beschäftigen sich mit der Neuausrichtung des Personalbereichs.

Gefragt wurden die Unternehmen danach, 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.



### Organisatorische Veränderung in Abhängigkeit der Outsourcing-Affinität

Ein deutlich differenzierteres Bild ergibt sich bei einer Trennung der Antworten nach der Outsourcing-Affinität. Outsourcing-Planungen / -Überlegungen gehen deutlich stärker einher mit anderen organisatorischen Veränderungen als bei Unternehmen ohne jede Affinität zu Outsourcing. Selbst das Offshoring spielt dann eine nennenswerte Rolle.

Es liegt der Schluss nahe, dass das entscheidende Kriterium der spezifische Handlungsdruck ist, der auf den Personalbereichen lastet.

**Tab. 1: Differenzierung nach Outsourcing-Affinität**

	Gesamt	Kein Outsourcing (heute und morgen)	Outsourcing bereits heute und/ oder morgen genutzt
Prozessoptimierung	60 %	63 %	58 %
Neuausrichtung Business Partner Model	53 %	31 %	67 %
Shared Services	48 %	38 %	54 %
Off-Shoring	15 %	6 %	21 %

Kienbaum Management Consultants 2004

**Wir danken allen Teilnehmern der Studie  
für ihre freundliche Unterstützung!**

**Ansprechpartner für die Studie:**

Paul Kötter  
Tel. + 49 (0) 30 / 88 01 98-20  
[paul.koetter@kienbaum.de](mailto:paul.koetter@kienbaum.de)

Dr. Philipp Hölzle  
Tel. +49 (0) 30 / 88 01 98-62  
[philipp.hoelzle@kienbaum.de](mailto:philipp.hoelzle@kienbaum.de)

[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

Kienbaum Management Consultants GmbH  
Grolmanstraße 36  
D – 10623 Berlin