

Human Resources Business Process Outsourcing

eine Analyse des Standardisierungsgrades der Prozesse
in Personalabteilungen

Institut für Personalforschung

Prof. Dr. Stephan Fischer

Tiefenbronnerstraße 65
75175 Pforzheim



Ergebnisse einer unabhängigen Untersuchung, an dem Institut für Personalforschung an der Hochschule Pforzheim, welches durch Drittmittel der **fidelis HR** GmbH finanziert wurde.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	S. 3
Zielsetzung und Beschreibung der Untersuchung	S. 4
Interpretation und Darstellung der Daten	S. 5
Struktur der HR Funktionen	S. 5
Allgemeine Breitschaft zum Outsourcing	S. 7
Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick	S. 8
Literaturverzeichnis	S. 9

Vorwort

Das Auslagern von (überwiegend administrativen) Geschäftsprozessen im Personalbereich wird schon seit einigen Jahren in vielen Unternehmen praktiziert. Dies resultiert aus den steigenden Anforderungen an die Personalabteilungen, die sich zwischen dem Spannungsfeld von wirtschaftlichem Kostendruck und Verwaltungsaufwand entsprechend neu ausrichten müssen.

In den letzten Jahren wird deshalb von der Personalabteilung eine immer stärker werdende strategische Ausrichtung gefordert. Als Partner der Geschäftsführung soll die moderne Personalabteilung so den Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Fluktuation und weiteren strategischen Punkten wie Employer Branding frühzeitig begegnen. Diese Ausrichtung findet seinen aktuellen Höhepunkt im HR Business Partner Modell von Dave Ulrich. Die Möglichkeiten eines Outsourcings einzelner Prozesse sind dabei schon längst erkannt und werden entsprechend (mehr oder weniger) erfolgreich auch praktiziert.

Oftmals steht bei einem Auslagern von Geschäftsprozessen die Kostenreduzierung im Mittelpunkt. Dabei sollten andere in der Literatur ebenfalls genannte Effekte des Outsourcings von Prozessen in der Personalabteilung nicht vergessen werden: durch diese Maßnahme können sich die Mitarbeiter demnach auf das Kerngeschäft fokussieren und sich wie von der Geschäftsführung gefordert stärker mit strategischen Themen auseinandersetzen. Durch ein Auslagern kann des Weiteren eine höhere Qualität und eine höhere organisatorische Flexibilität erreicht werden, die dann wiederum dem Unternehmen die Möglichkeit bietet, leichter auf Veränderungen im Markt zu reagieren und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz aufzubauen oder zu halten.

In einem klassischen Business Process Outsourcing werden Dienstleistungen an einen externen Anbieter übertragen (Vgl. Lourens, Burghmans, & Harbig, 2008). Ein Human Resources Business Process Outsourcing auch HR BPO genannt, kann im Normalfall die Bereiche Personaladministration, angefangen von der Zeugniserstellung über die Personalaktenführungen bis hin zur Seminarverwaltung umfassen. Auch der Bereich des Payroll Services kann ein Teil eines HR BPO sein, hierrunter ist die Lohn- und Gehaltsabrechnung, sowie die Reisekostenabrechnung zu verstehen. Abzugrenzen hierzu ist der Bereich des Application Service Providing (ASP), der vor allem unterstützende Funktionen, wie Logistik und Providing umfasst (Vgl. Eggert & Luerßen, 2008).

In der vorliegenden Studie werden Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz dahingehend befragt, inwieweit sie bereits einzelne HR Prozesse standardisiert haben. Darüber hinaus wird die aktuelle Situation des Outsourcings und des HR BPO analysiert, es sollen folgende Fragen beantwortet werden:

- Wie ist das Interesse der Unternehmen ein HR Outsourcing durchzuführen?
- Wie ist die Erfahrung der Unternehmen mit einem HR Outsourcing?
- Welche HR Prozesse werden von Unternehmen vorwiegend ausgelagert?
- Wo sehen die Unternehmen Potenzial für die Auslagerung weiterer HR Prozesse?
- Wie zufrieden sind die Unternehmen die schon ein Outsourcing im HR durchgeführt haben und wo besteht Verbesserungspotenzial?
- Welche Personalprozesse sind in Unternehmen schon standardisiert und welche könnten weiter standardisiert werden?

Zielsetzung und Beschreibung der Untersuchung

Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung war es, die aktuelle Entwicklung im Bereich der Standardisierung von HR BPO Prozessen in Personalabteilungen zu erfassen sowie zukünftige Trends zu erkennen.

Dabei war es eine zu untersuchende Vermutung, dass sehr viele Prozesse im Personalbereich im Zuge eines HR BPO standardisiert werden müssen. Demzufolge müsste HR BPO leichter umzusetzen sein, wenn Unternehmen schon im Vorhinein einen höheren Standardisierungsgrad in ihren Prozessen aufweisen. Somit könnte geschlussfolgert werden, dass je höher der Standardisierungsgrad der Prozesse vor Einführung eines HR BPO ist, der Prozess des Auslagerns vereinfacht wird und das Unternehmen den Prozess als positiver bewerten und so einen unmittelbaren Nutzen für sich empfinden.

Zur Beantwortung dieser und weiterer Fragen wurde eine empirische Untersuchung mit knapp 200 Unternehmen durchgeführt. Die Datenerhebung erfolgte über einen Online-Fragebogen im Zeitraum von 19. März 2012 bis 16. April 2012.

Nach der Bereinigung der Daten ergab sich folgendes Bild. 86% der teilnehmenden Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, weitere 6% in Österreich und 5% in der Schweiz. Unter dem Bereich „Sonstiges“ sind Unternehmen aus Indien, China, Frankreich und USA zusammengefasst.

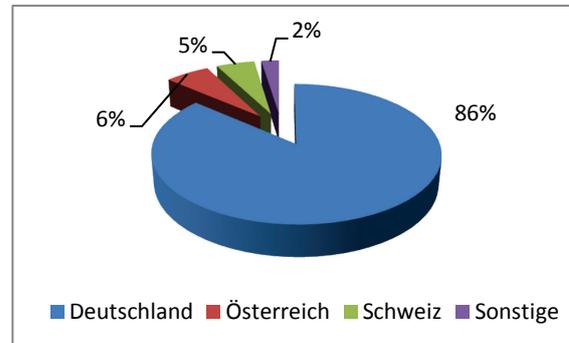


Abb. 2: Länder der Erhebung (n=295)

Die Studie hat keinen spezifischen Branchenfokus, so dass verschiedene Bereiche der Wirtschaft vertreten sind. Hauptsächlich haben Unternehmen aus der verarbeitenden Branche teilgenommen (32%), den größten Anteil steuern hier Unternehmen bei, die im Maschinenbau und in der Herstellung von Kraftwagen und -teilen tätig sind. 12% sind Unternehmen, die in der Finanz- und Versicherungsbranche tätig sind. Weitere Bereiche die einen geringeren Anteil aufweisen, sind die Informations- und Kommunikationsbranche oder auch der Handel (vgl. Abb. 1).

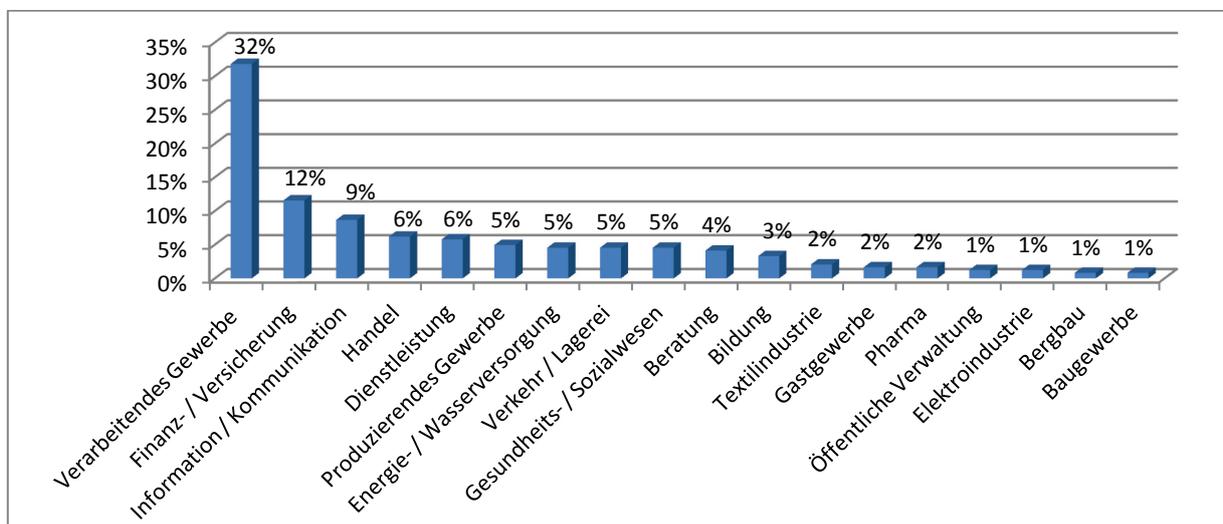


Abb. 1: Branchen der Erhebung (n=295)

Interpretation und Darstellung der Daten

In der Struktur der Befragten lässt sich feststellen, dass 66% leitende Angestellte mit Führungsverantwortung sind. 39% der Befragten sind in der Personalabteilung tätig, entweder als Personalleiter, Personalreferent oder HR-Business Partner. Es nahmen zusätzlich 13 Geschäftsführer und 9 Manager an der Umfrage teil.

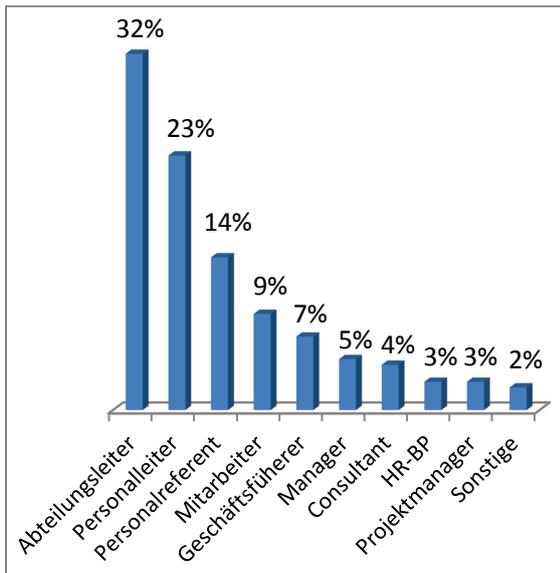


Abb. 3: Position der Befragten (n=295)

Die größte Anzahl der Unternehmen, die an der Umfrage teilgenommen haben, hat mehr als 10 000 Mitarbeiter (33%). Eher geringer vertreten sind Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern (9%).

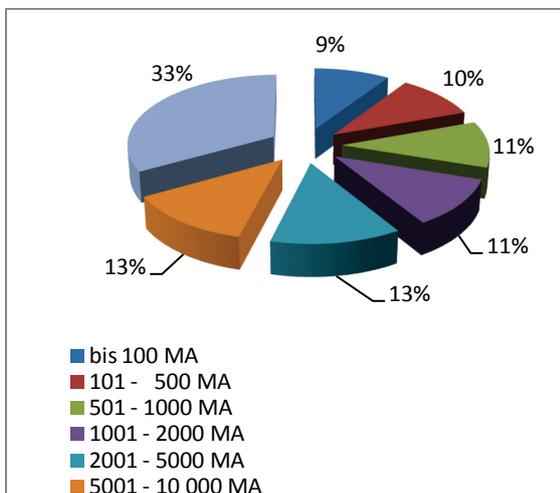


Abb. 4: Größe des Unternehmens (Mitarbeiter) (n=295)

Der Jahresumsatz variiert von kleineren Unternehmen mit einem Jahresumsatz von geringer 5 Mio Euro (33%) bis hin zu Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 1000 Mio Euro (33%), die auch am stärksten vertreten sind.

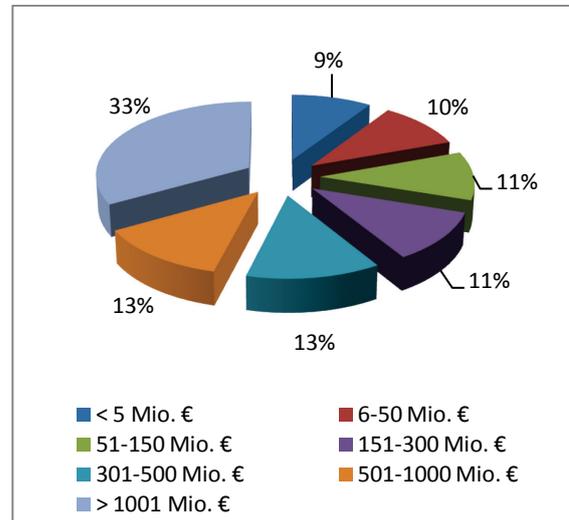


Abb. 5: Größe des Unternehmens (Jahresumsatz) (n=295)

112 Unternehmen gaben an, Teil eines internationalen Konzerns zu sein, weitere 28 sind Teil eines nationalen Konzerns.

Struktur der HR Funktionen

Die Struktur der HR Funktionen innerhalb der Unternehmungen zeigte folgendes Bild: zum größten Teil ist die HR Funktion in der klassischen Form eines Personalleiters, Personalreferenten, Personalsachbearbeiters und einem Personalspezialisten, zum Beispiel in Form eines Personalentwicklers, organisiert. Eine weitere Organisationsform ist die des HR Business Partners mit einem Shared Service Center. Wie in Abbildung 6 dargestellt, bevorzugen Kleinunternehmen die HR Organisationsform des Personalleiters / Personalsachbearbeiters. In mittelständischen Unternehmen bestehen verschiedene Strukturen nebeneinander, deutlich zu sehen ist, dass das HR Business Partner Modell mit einem Shared Service Center am geringsten vertreten ist.

Die Personalabteilung in Großunternehmen ist vor allem in der Form eines Personalleiters /

Personalreferenten / Personalsachbearbeiters und Personalspezialisten organisiert. Des Weiteren ist die Organisationsstruktur des HR Business Partners mit einem Shared Service Center in Großunternehmen am stärksten vertreten (vgl. Abb. 6). Im Detail sieht die Verteilung wie folgt aus: Unternehmen mit mehr als 1.001 Mio Euro Umsatz bevorzugen die Organisationsform eines HR Business Partners mit einem Shared Service Center.

Zum größten Teil (82%) ist die Personalabteilung als interne Abteilung im Unternehmen eingebunden. Ein geringer Teil der Unternehmen hat die Personalabteilung in Form eines Cost Centers in die Unternehmensstruktur eingebunden (15%). Eine interne Personalabteilung wird vor allem von Unternehmen favorisiert, die bis zu 5.000 Mitarbeiter haben (vgl. Abb. 7), in Unternehmen mit mehr als 5.000

Mitarbeitern wird die Personalabteilung auch immer häufiger als Cost Center organisiert.

Nur ein geringer Teil (11%) der Unternehmen haben Teile ihrer Personalabteilung in einem Profit-Center ausgelagert. In Abbildung 8 wird deutlich, dass von diesen Unternehmen, vorwiegend die mit mehr als 5.000 Mitarbeitern ihre Personalabteilung in dieser Form organisiert haben.

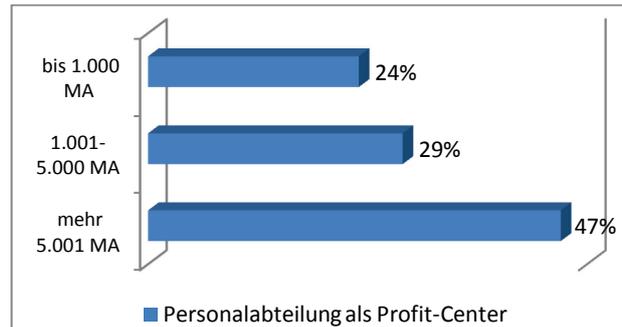


Abb. 8: Unternehmen die Ihre Personalabteilung als Profit-Center organisiert haben, dargestellt nach Mitarbeiterzahl (n=34)

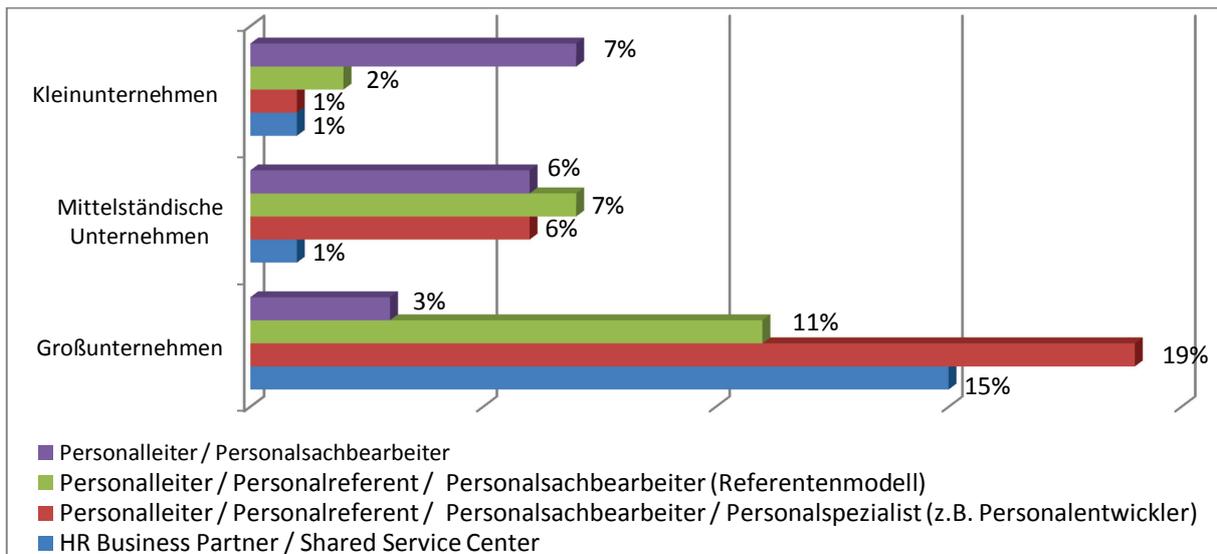


Abb. 6: HR Strukturen im Unternehmen, dargestellt nach Unternehmensgröße (n=234)

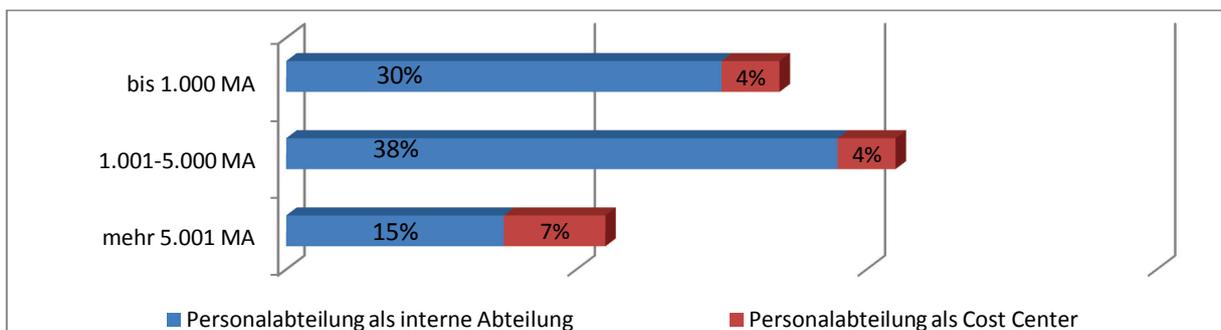


Abb. 7: Struktur der HR Abteilung, dargestellt nach Mitarbeiterzahl (n=219)

Allgemeine Bereitschaft zum Outsourcing

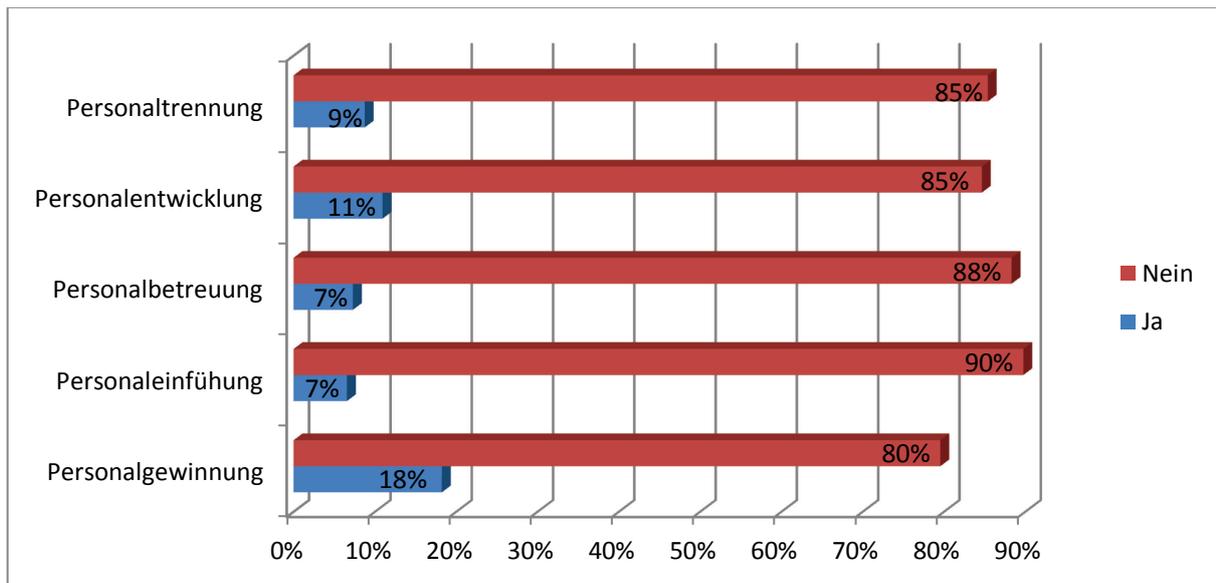


Abb. 8: Komplettes Auslagern von HR Prozessen (n=137)

Zur Frage, ob ein Unternehmen sich vorstellen könnte alle HR Prozesse auszulagern, ist in Abbildung 47 ein deutliches Bild zu erkennen. Die Abbildung lässt sich dahingehend interpretieren, dass ein Outsourcer gewisse Teilbereiche übernimmt, die Unternehmen jedoch nicht bereit sind, komplette Prozesse nach außen zu geben. Mit 18% können sich die Unternehmen am ehesten vorstellen, die Personalgewinnung auszulagern, hier gibt es für die Unternehmen große Potenziale, ihre Personalgewinnungsmaßnahmen durch einen externen Dienstleister zu verbessern und eine höhere Qualität der Bewerber und der nachher eingestellten Personen zu erreichen.

Der Bereich der Personaleinführung ist ein Prozess, der vor Ort im Unternehmen stattfindet und somit nur geringes Potenzial aufweist, an einen externen Dienstleister ausgelagert zu werden.

63% der befragten Personen können sich nicht vorstellen alle administrativen Prozesse in ein externes Shared Service Center auszulagern, für 32% ist dies jedoch vorstellbar (vgl. Abb. 48).

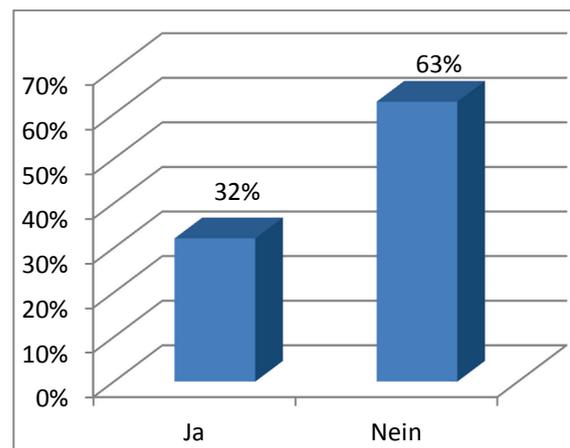


Abb. 9: Komplettes Auslagern aller administrativen Prozesse (n=137)

Zusammenfassung der Ergebnisse und Ausblick

Im Wesentlichen lassen sich die Ergebnisse der Studie wie folgt zusammenfassen:

60% der befragten Unternehmen haben bereits ein Outsourcing durchgeführt, wobei 23% hiervon ein Outsourcing von Personalaufgaben vorgenommen haben, hierunter fallen vor allem die Lohn- und Gehaltsabrechnungen. Das Outsourcing erfolgte bei den meisten Unternehmen in den letzten drei Jahren oder in den letzten fünf Jahren. Im Zuge des Outsourcings mussten 64% der Unternehmen Prozesse standardisieren.

Die Bereiche Seminarverwaltung und Bewerbermanagement wurden bis jetzt von wenigen Unternehmen ausgelagert, jedoch sehen einige Unternehmen hier Potenzial für ein weiteres Outsourcing.

Die Gesamtzufriedenheit der befragten Unternehmen, welche schon ein Outsourcing durchgeführt haben, liegt zwischen sehr zufrieden und zufrieden. Sehr zufrieden sind die Unternehmen mit der Kontaktaufnahme und der Beratung durch den Outsourcer. Unzufrieden waren die Unternehmen zum Teil mit der Umsetzung des Outsourcings, teilweise auch mit der Beratungsleistung und der Berücksichtigung der individuellen Wünsche.

25% der Unternehmen, die bisher noch kein Outsourcing durchgeführt haben, können sich vorstellen, in den nächsten 12 bis 24 Monaten ein Outsourcing umzusetzen. Diese Unternehmen wären bereit, im Zuge eines HR BPO vorab Prozesse zu standardisieren, um so eine Umsetzung zu erleichtern. Standardisierungspotenzial sehen diese Unternehmen vor allem in den Bereichen, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Personaladministration und Recruiting.

Die Standardisierung im Personalbereich wurde über verschiedene Hauptkategorien abgefragt. Alle Daten betrachtet wird deutlich, dass bis jetzt von keiner kompletten Standardisierung gesprochen werden kann, dies ist in manchen Bereichen, auch explizit von den Unternehmen nicht erwünscht. Die Tendenz geht eher Richtung Teilstandardisierung. Betrachtet man die verschiedenen Hauptkategorien, so weist der Bereich Personaltrennung die höchste Standardisierung auf, wohingegen die Bereiche Personaleinführung, -gewinnung, -betreuung und -entwicklung in Richtung „zum teilstandardisiert“ tendieren.

Die meisten Unternehmen können sich nicht vorstellen alle HR Prozesse komplett auszulagern.

Literaturverzeichnis

Fischer, H. (2004). HR-Management als Prozess. Zürich: Verlag industrielle Organisation.

Lourens, J., Burghmans, I. & Harbig A.J. (2008). Profitables Personalmanagement. Köln: Wolters Kluwer Deutschland.

Eggert, T. & Luerßen, H. (2008). Business Process Outsourcing von Personalaufgaben. Köln: Wolters Kluwer Deutschland.



Institut für Personalforschung

Prof. Dr. Stephan Fischer

Tiefenbronnerstraße 65
75175 Pforzheim

fon +49 (0) 7231-28-6383 (Direktwahl) und -6105 (Sekretariat)
fax +49 (0) 7231-28-7383 (Direktwahl) und -6080 (Sekretariat)
@ stephan.fischer@hs-pforzheim.de

Institut für Personalforschung

Dipl. - SpOec. Annegret Zimmermann
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Tiefenbronnerstraße 65
75175 Pforzheim

fon +49 (0) 7231-28-6375
fax +49 (0) 7231-28-7375
@ annegret.zimmermann@hs-pforzheim.de