

## „Drum prüfe wer sich ewig bindet ...“

”“

Sich mehr auf die Kernkompetenzen konzentrieren zu können ist der Wunsch vieler Unternehmen. Eine Möglichkeit, sich diesen Wunsch zu erfüllen und dabei noch Kosten zu sparen, ist das Auslagern von Services und Geschäftsbereichen, die nicht zum Kerngeschäft zählen, an einen externen Dienstleister. Über Vor- und Nachteile, Fallstricke und Trends hat die Personalwirtschaft mit Professor Dr. Wolfgang Appel von der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes gesprochen.

## „Die Bearbeitung von Facebook-Anfragen ist kein Herrschaftswissen von Arbeitsrechtlern und Employer Branding-Spezialisten.“

**Personalwirtschaft: Der Personalbereich sieht sich im Spannungsfeld zwischen Kostenoptimierung und Steigerung der Servicequalität. Das Outsourcing bestimmter Tätigkeiten und Geschäftsbereiche ist eine Möglichkeit zur Kostenoptimierung. Trotz allem hat das Thema Outsourcing nach wie vor ein Akzeptanzproblem in deutschen Unternehmen? Wie erklären Sie sich das?**

Wolfgang Appel: Ein Blick in die Outsourcing-Szene zeigt, dass Auslagerungsprojekte vor allem dann scheitern, wenn die Auftraggeber einseitig auf die vermeintlichen Kostenvorteile einer extern bezogenen Dienstleistung schauen, aber darüber die Qualitätsanforderungen und den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zum Dienstleister vernachlässigen. Dann ist oft hinterher die Enttäuschung groß, denn man gerät an Dienstleister die selbst natürlich einseitig auf die Optimierung ihrer Produktionskosten setzen und dann nicht die Flexibilität und Qualität liefern, die vom Kunden erwartet wird. Oder die Dienstleister versuchen die niedrigen Stückkosten über überproportional hohe Preise für Change Requests wieder

hereinzuholen. Wir wissen aus dem Marketing, dass ein enttäuschter Kunde zehn Mal häufiger über seine Erfahrungen spricht, als ein zufriedener. Ein Stück weit ist darum das teilweise negative Image von der Outsourcingbranche selbst gemacht.

**Ist die gegenüber den angelsächsischen Ländern geringere Quote des Outsourcings von HR-Leistungen nicht auch ein kulturelles Problem?**

Ganz eindeutig ja! Deutsches Management möchte möglichst viele Prozesse unter Kontrolle haben; es denkt Entscheidungsprozesse über ein Outsourcing vom Ende her und setzt auf langfristige Geschäftsbeziehungen. Und wenn ich mir die Situation der deutschen Industrie zurzeit anschau, dann sind wir doch mit dieser Philosophie nicht schlecht gefahren! Dennoch: das HR-Outsourcing in Deutschland wird wachsen, zwar langsamer als in Vergleichsländern, dafür aber nachhaltiger.

**Nimmt das Outsourcing der Payroll immer noch den dominierenden Platz bei der Auslagerung von HR-nahen Dienstleistungen ein? Oder laufen**

**andere Bereiche dieser Dienstleistung den Rang ab?**

Die Payroll und das damit eng verbundene HR-Datenmanagement ist schon noch das wichtigste Thema. Da es daneben aber viele andere Bereiche gibt, in denen Outsourcing schon lange betrieben wird, ohne es so zu benennen – denken wir etwa an das Headhunting oder viele Qualifizierungsthemen - ist die Ausgliederung der Payroll auf dem gesamten HR-Outsourcingmarkt nicht so dominierend, wie man glaubt. Spannender als die Frage, welche HR-Prozesse werden ausgegliedert, finde ich die Frage: Wer sind die Kunden für HR-Outsourcing in Deutschland?

**Und wer sind die Kunden?**

Das sind überraschenderweise gerade Unternehmen aus dem sonst als veränderungsresistent angesehenen öffentlichen Bereich wie Krankenhäuser, caritative Verbände oder Qualifizierungseinrichtungen für Benachteiligte, die auf Outsourcing setzen. Das sind oft Organisationen mit mehreren hundert oder sogar mehreren tausend Mitarbeitern, die es sich nicht mehr leisten wollen oder können Spezialisten für jeden



Prof. Dr. Wolfgang Appel, Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes (HTW)

„Kontrollverlust bedeutet Abhängigkeit. Um Abhängigkeit ertragen zu können, braucht es Regelungen und Vertrauen.“

der immer komplexer werdenden HR-Admin-Prozesse vorzuhalten.

**Welche Vorteile außer den Kosten können HR-Outsourcer denn noch bieten?**

Hier lohnt sich ein Blick auf andere Serviceprozesse als HR: Für viele Unternehmen ist es nicht ungewöhnlich einen Teil eines Serviceprozesses an einen Dienstleister zu vergeben und einen Teil selbst zu behalten. Viele Energieversorger oder Versicherer etwa erledigen die Kundenbetreuung nur noch zum Teil selbst. Der Dienstleister übernimmt nicht nur Auftragsspitzen, sondern auch einen wesentlichen Teil des Basisvolumens. Hintergedanke ist dabei, dass der Kunde vom Know how des Dienstleisters beim effizienten Betrieb von Serviceprozessen lernt und dass vor allem die Leistung des Dienstleisters ein Benchmark für die eigenen Leute ist. Denn die Mitarbeiter solcher Serviceunternehmen sind andere Schlagzahlen gewohnt als

die doch häufig arrivierten Stammbesellschaften der Old Economy. Ein solches Wettbewerbsdenken und Fordern der eigenen Belegschaft im Wettbewerb mit einem Externen fehlt mir bei den Personalern. Da macht sich die Marktdistanz einer HR-Funktion leider negativ bemerkbar.

**Immer mehr Dienstleister bieten das sogenannte Recruitment Process Outsourcing an. Sollten Unternehmen Ihrer Meinung nach eine so wichtige Aufgabe wie das Recruiting von Mitarbeitern an einen externen Dienstleister geben? Wo sehen Sie die Vor- und die Nachteile dabei?**

Das Recruiting Service Center ist für mich eines der Top-Themen der Personalarbeit des Jahres 2013. Der Begriff „Service Center“ besagt, dass aktuell viele Unternehmen versuchen, den Rekrutierungsprozess erst einmal intern zu bündeln und neu zu organisieren. Gerade international aufgestellte Konzerne

können da echte Vorteile – vor allem qualitativer Art – realisieren. Und wenn das Service Center mal läuft, dann ist es nur noch ein kleinerer Schritt, diese Aufgabe an einen Externen zu vergeben. Recruiting Service Center funktionieren – daran habe ich keinen Zweifel und es gibt genug Erfolgsbeispiele aus der Praxis. Der Übergang muss aber gut vorbereitet sein. Um etwa beim Dienstleister ein Verständnis für die Kultur eines Kunden zu gewinnen, um dann auch hinsichtlich der Soft Skills passende Bewerber vorzuschlagen, ist es meines Erachtens sinnvoll, dass Mitarbeiter des Outsourcers für mehrere Wochen beim Kunden mitarbeiten.

**Social Media wird für Unternehmen mehr und mehr zum Muss-Thema. Häufig fehlen aber intern die Kapazitäten, Social-Media-Kanäle adäquat zu bedienen und zu pflegen. Kann das Outsourcing dieser Aktivitäten eine Lösung sein?**

Ich habe im Heft 11/2012 der Personalwirtschaft zu diesem Thema eine Studie veröffentlicht. Wir waren erstaunt festzustellen, dass in den allermeisten Unternehmen, die sich auf Facebook und Co. tummeln, die Rekrutierungsexperten selbst auf Facebook aktiv sind. Manchmal übernimmt noch die zentrale Unternehmenskommunikation diese Aufgabe, aber Service Center findet man dort selten. Dabei ist diese Form der schriftlichen Interaktion doch ein Kerngeschäft der Kommunikationsprofis aus den Service Centern. Hier müssen Personalfunktion und besonders die Rekrutierer noch von ihrem hohen Ross heruntersteigen: die Bearbeitung von Facebook-Anfragen ist kein Herrschaftswissen von Arbeitsrechtlern und Employer Branding-Spezialisten.

**Ein häufig geäußerter Vorbehalt ist der mögliche Kontrollverlust beim Outsourcing von Dienstleistungen. Sind diese Bedenken berechtigt?**

**Download-Hinweis**



Unter [www.personalwirtschaft.de](http://www.personalwirtschaft.de) finden sie unter der Rubrik „Downloads zum Heft“ den Beitrag von Professor Appel zum Thema Outsourcing von Web 2.0-Aktivitäten aus Heft 11/2012 zum kostenlosen Herunterladen.

„Die Auslandsverlagerung wird mit Hinblick auf den demographischen Wandel auch bei kaufmännischen Prozessen voranschreiten müssen.“

Ein Stück weit muss das vom Kunden in Kauf genommen werden. Wenn sie sich für alle outgesourceten Prozesse noch einen Spezialisten an Bord behalten wollen, der mit dem Lieferanten auf Augenhöhe über die Richtigkeit etwa einer Pfändung oder einer steuerlichen Rückstellung bei einer Lebensarbeitszeit diskutieren kann, dann werden sie nie die avisierten Kostenvorteile realisieren. Bei mittleren und kleineren Unternehmen ist das schon aus Kapazitätsgründen oft nicht mehr möglich.

**Aber ganz ohne Kontrolle und nur mit Vertrauen in den Partner geht es auch nicht, oder? Nicht umsonst gibt es die sogenannten Service Level Agreements.**

Kontrollverlust bedeutet Abhängigkeit. Um Abhängigkeit ertragen zu können, braucht es Regelungen und Vertrauen. SLAs ohne Vertrauen sind unbefriedigende Steilvorlagen für gerichtliche Auseinandersetzungen; Ver-

trauen ohne SLAs wäre naives Gutmenschtum. Darum: beim HR-Outsourcing langfristige Beziehungen suchen und wie in der Ehe gilt: „Drum prüfe wer sich ewig bindet, .....“!

**Thema Internationalisierung: Immer mehr Unternehmen lagern wichtige Abteilungen wie den Kundenservice ins Ausland aus. Kann so etwas funktionieren?**

Man sollte den Erfolgsgeschichten der Auslandsverlagerungen mit einer gesunden Portion Skepsis begegnen. Es kann funktionieren, wenn man sich ausreichend Zeit für Know How-Transfer und Prozessgestaltung nimmt und versucht am ausländischen Standort eine stabile Mannschaft aufzubauen – wobei stabil heißt: eine Fluktuation von unter 15 Prozent pro Jahr! Jedoch wird es da trotzdem die ersten zwei, drei Jahre ganz gewaltig ruckeln. Ich kenne eine HR-Funktion, die an einem Vertriebsstandort in Bulgarien eine einzelne Mitarbei-

terin rekrutiert hat, um die Pflege des Org-Managements auf Distanz zu üben. Das gefällt mir sehr gut und zeigt Unternehmertum: man übt neue Strukturen ein, um im richtigen Moment liefern zu können. Denn die Auslandsverlagerung wird mit Hinblick auf den demographischen Wandel auch bei kaufmännischen Prozessen voranschreiten müssen. Wo sollen denn hier in Deutschland in zehn Jahren die Mitarbeiter herkommen, die für 2000 Euro brutto mit hoher Zuverlässigkeit und Expertise eine Entgeltabrechnung fahren sollen? Ohne eine verlängerte Werkbank wird es in Zukunft auch für die HR-Funktion nicht mehr gehen.

**Wo sehen Sie das HR-Outsourcing in Deutschland in zehn Jahren? Welche Trends bestimmen die Zukunft?**

Ich wünsche mir eine lebendige, deutlich gewachsene Outsourcing-Szene mit einigen großen, aber auch noch vielen mittelständischen Anbietern, die

wettbewerbsfähige und attraktive Arbeitsplätze in Deutschland anbieten und zugleich gut funktionierende Produktionsnetzwerke über den ganzen Globus steuern können. Dazu wird es immer im Leben eine Gegenbewegung in Nischen geben, die wieder nahe am Kunden HR-Leistungen erbringt – wohl-gemerkt auf modernsten Technologien.

Das Interview führt Elke Schwuchow.

## Literatur-Tipp



Thomas Eggert/Hartmut Lüerßen: **Business Process Outsourcing von Personalaufgaben. Dienstleister präzise auswählen und flexibel einsetzen.** 2. Auflage, Luchterhand Verlag 2011, Personalwirtschaft-Buchreihe.