

Gesucht: HR-Outsourcing-Partner



Nach Schätzungen in verschiedenen Fachpublikationen wird der globale Outsourcing-Markt im Jahr 2007 ein Volumen von mehreren Billionen Dollar erreichen – etwa ein Viertel davon im Bereich Business Process Outsourcing, kurz BPO. Eines der am schnellsten wachsenden Segmente ist hier die Auslagerung von Personalprozessen. Grund genug also für einen Blick auf den richtigen Evaluierungsprozess.

Das Auslagern von Geschäftsprozessen verspricht viele Vorteile: Neben der Senkung und Flexibilisierung der Kosten sind dies z.B. die Konzentration auf die Kernkompetenzen, die Entlastung des Managements, die gesteigerte Flexibilität des Unternehmens oder die Reduktion peripherer administrativer Aufgaben. Demgegenüber bestehen jedoch auch Risiken: Kontrollverlust durch fehlende Einfluss-

möglichkeiten, Verlust von strategischem Know-how oder die Schaffung von Abhängigkeiten, schwierigen Schnittstellen und Qualitätsproblemen. Das Abwägen dieser Vor- und Nachteile erweist sich oft als komplexer Prozess, der unterschiedlichste Ebenen eines Unternehmens erfasst, intensive Überprüfungen der internen Prozesse erfordert und sogar die Kultur eines Unternehmens in Frage stellen kann.

HR-Outsourcing: Geringes Risiko

Es überrascht daher nicht, dass BPO im KMU-Sektor bislang eher eine Ausnahme darstellte und erst in letzter Zeit an Bedeutung gewann. Genauso wenig überrascht jedoch, dass vor allem der Bereich Human Resources als besonders geeignet für eine Outsourcing-Lösung angesehen wird. Denn die o.a. Risiken treffen hier wohl in den seltensten Fällen zu, die Chancen der Auslagerung dieser Aufgaben liegen jedoch auf der Hand: Das Personalwesen umfasst im Unternehmen klar abgegrenzte Prozesse, die keine oder nur eine geringe Bedeutung für das eigentliche Kerngeschäft haben, kein unternehmensspezifisches Know-how binden, hingegen aber spezialisiertes Personal und Infrastruktur für aufwändige Aufgaben beanspruchen – welche durch Outsourcing an externe Partner effizienter gelöst werden können.

Klare Ziele definieren

Ist diese grundsätzliche Überzeugung im Unternehmen erst einmal erreicht, beginnt der eigentliche Evaluierungsprozess. In einer Vorabklärungsphase wird der Ist-Zustand analy-

siert, der Umfang des geplanten Outsourcing untersucht und darauf aufbauend die Zielsetzung konkretisiert. Üblich ist das Outsourcing der gesamten Lohn- und Gehaltsabrechnung. Weiter gehende Leistungen sind individuell zu entscheiden: Inwieweit ein Unternehmen zusätzlich die Personalweiterbildung, -entwicklung und -strategie auslagern will, muss im Einzelfall geprüft werden. In jedem Fall sind auch die internen Kosten für die in Frage kommenden Personalprozesse zu erfassen, um die externen Angebote entsprechend zu relativieren und ein Gesamtkostenbild zu erhalten. Parallel dazu erfolgt eine Bestandsaufnahme möglicher Dienstleistungen von Outsourcing-Anbietern, aus deren Ergebnis wiederum Rückschlüsse auf die eigenen Zielsetzungen resultieren können.

Präzise Ausschreibung als Erfolgsgarant

Aus den Ergebnissen der Vorabklärungen werden die Ausschreibungsunterlagen entwickelt. Entscheidend für die Qualität der Angebote, aber auch für ihre Vergleichbarkeit, Auswertung und die nachfolgenden Verhandlungen ist die Aussagekraft und Präzision dieser Unterlagen. Neben der möglichst lückenlosen Definition der gewünschten Leistungen, Servicegarantien, Infrastrukturen, Referenzen usw. ist dabei auch eine verbindliche Angebotsstruktur von entscheidender Bedeutung. Auf ihrer Basis erfolgt der Vergleich und die Bewertung der Angebote, idealerweise unter Zuhilfenahme einer vorab entwickelten Bewertungsmatrix, welche die verschiedenen Angebotsbestandteile gewichtet bewertet, Auswahlkriterien festlegt und als transparente Grundlage für die weiteren Verhandlungen dient. In einem fairen Verfahren wird so in einem jederzeit nachvollziehbaren Prozess mit zunehmender Detailtiefe das beste Angebot bestimmt – und damit auch der beste zukünftige Outsourcing-Partner gefunden.

Marc Ziegler