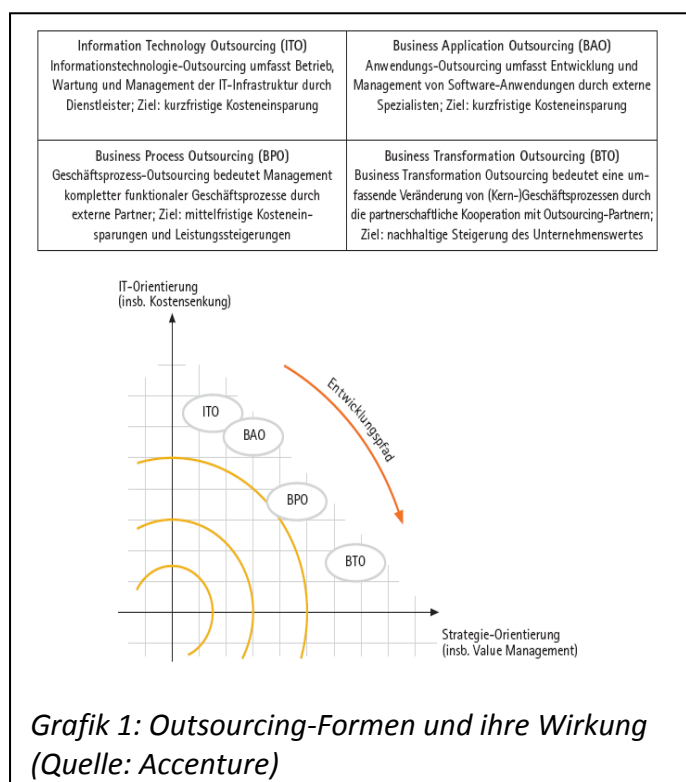


HR Cost Take Out:

Kurzfristige und nachhaltige Kostensenkung durch HR Outsourcing ist eine Herausforderung

1. HR BPO mit Augenmaß

Nahezu alle Unternehmen sind in wirtschaftlich turbulenten Zeiten gefragt, ihre laufenden Kostensenkungsprogramme deutlich nachzuschärfen: Schnelle und deutliche Effekte sind gefragt. Alle Funktionen im Unternehmen müssen ihren Beitrag leisten, auch HR. Dabei erfährt HR Business Process Outsourcing (HR BPO) eine Renaissance als Patentrezept für mehr Effizienz.



Bei genauer Betrachtung wirkt ein HR BPO jedoch nur selten kurzfristig. Die Erfahrung von Baumgartner & Partner bei neutralen Outsourcing-Prüfungen zeigt, dass positive Business Cases insgesamt eher die Ausnahme als die Regel sind und dass die Amortisationszeiten dieser positiven Business Cases in der Regel länger als 24 Monaten sind. Und selbst Outsourcing-Anbieter wie Accenture bescheinigen nur eine mittelfristige Kostenwirkung von BPO.

Die Gefahr für einen Personalleiter besteht demnach darin, durch schnellen Aktionismus nur eine vermeintliche Kostensenkung zu bewirken und wertvolle Ressourcen in einem aufwendigen Outsourcing-Projekt zu binden.

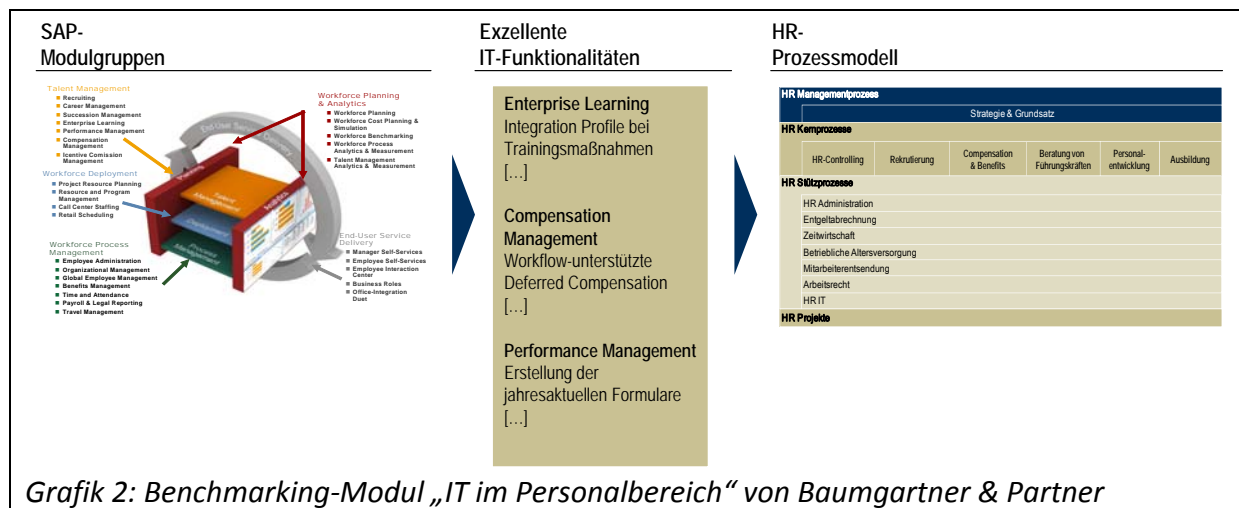
Dabei kann in einem HR BPO - richtig konzipiert - auch eine Chance für die HR-Funktion im Unternehmen liegen. Ein HR BPO „mit Augenmaß“ kann die Transformation von HR von einer klassischen, reaktiven Dienstleistungsorganisation hin zu einem vorausschauenden, pro-aktiven „Business Partner“ beschleunigen und verstärken. Und die zweite gute Nachricht: Es gibt gut konzipierte HR BPOs, die auch kurzfristig zu einer nennenswerten Kostentlastung im Unternehmen führen und damit tatsächlich einen deutlichen Beitrag des HR-Bereichs zu den Effizienzbemühungen des Unternehmens in turbulenten Zeiten markieren.

2. Outsourcing Best Practices durch HR Benchmarking Online

Die Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH (Baumgartner) betreibt mit „HR Benchmarking Online“ die größte Benchmarking- und Best Practice Datenbank und Experten-Community rund um die Optimierung der Personalservices. Am HR Benchmarking Online beteiligen sich 23 der 30 DAX-Konzerne und etwa 100 weitere mittelständische und große Unternehmen in Deutschland sowie internationale Großunternehmen. Diese Unternehmen haben unter Anderem beste Lösungen für „HR Outsourcing“ und „HR-IT-Exzellenz“ erarbeitet. Hieraus besitzt Baumgartner drei Beratungswerkzeuge, die für die Herausforderung eines „HR BPO mit Augemaß“ eine Beschleunigung und Ergebnisabsicherung darstellen:

a) Benchmarking der IT im Personalbereich

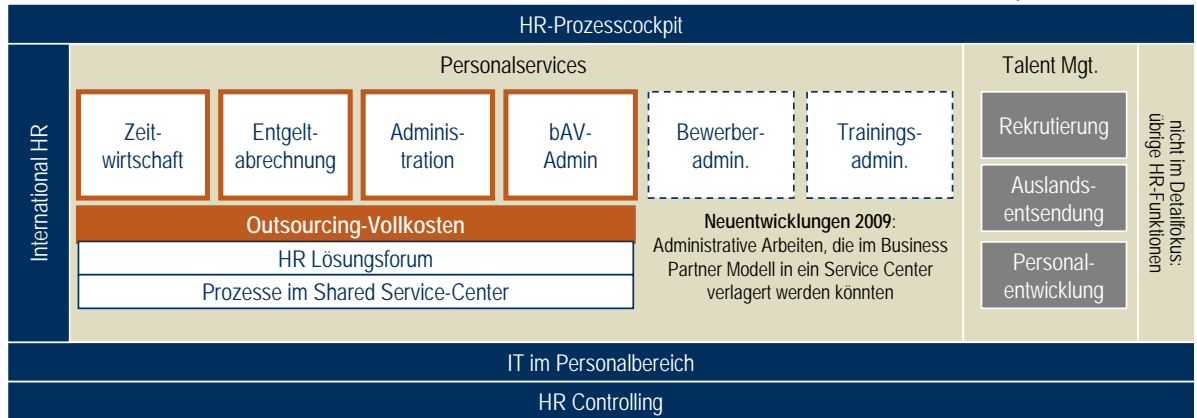
IT ist wesentlicher Bestandteil bei einer HR BPO Überlegung. Hier werden nennenswerte Überleitungskosten erzeugt, die den Business Case eines HR BPO belasten. Und hier entstehen Schnittstellen zu im Unternehmen verbleibenden IT-Systemen, die den Erfolg des HR BPO maßgeblich bestimmen. Baumgartner kennt die gängigen Systemlandschaften und die „exzellenten“ IT-Funktionalitäten zur Unterstützung von HR Prozessen sowie die von den führenden Unternehmen in Deutschland als „wichtig“ angesehenen SAP-Modulgruppen und Investitionen. Diese Kenntnis hilft, „sinnvolle“ Zielbilder für ein Outsourcing zu definieren.



b) Benchmarking Outsourcing-Vollkosten

Baumgartner führt im Auftrag seiner Benchmarking-Teilnehmer regelmäßig bei führenden Anbietern von HR IT-, Application Management und Business Process Outsourcing standardisierte Marktpreiserhebungen durch. Hierdurch erhält ein Unternehmen durch Baumgartner & Partner schnell und ohne eine Ausschreibung erste Aussagen zur Wirtschaftlichkeit eines HR Business Process Outsourcings.

2008er Benchmarking-Marktpreisvergleich mit den aktuellen Outsourcing-Preisen für Standard-HR-Services der führenden Outsourcing-Anbieter in Deutschland (ACS, ADP, altrocCentric IT, EDS, GISA, HP, IBM, itIT2, KWP, ORGA, Perkura, Siemens, TDS, VRG)

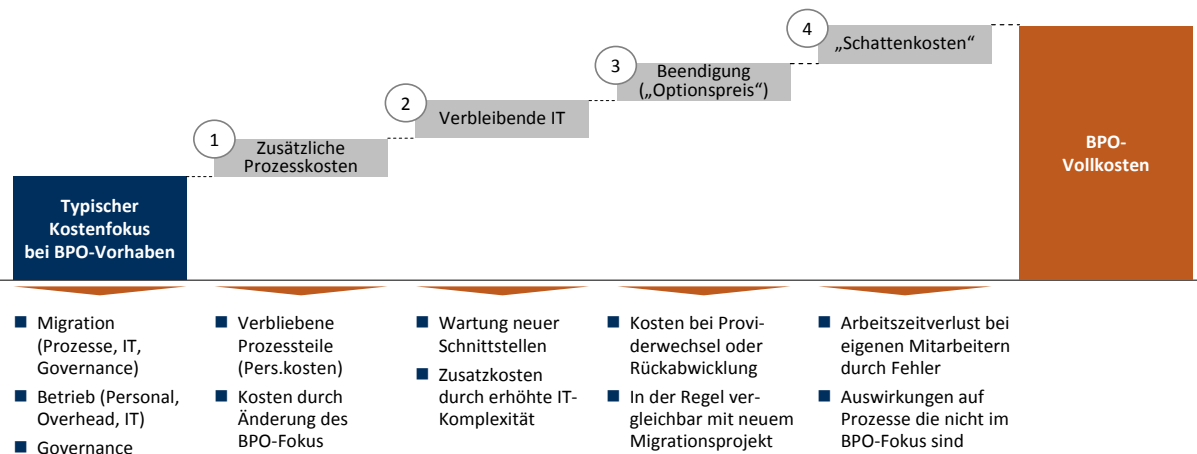


Grafik 3: „Outsourcing-Vollkosten“ als Benchmarking-Modul von Baumgartner & Partner

c) Vollkostenmethodik

Die von Baumgartner & Partner, SAP und 9 DAX-Unternehmen erarbeitete Vollkostenmethodik zeigt auf, welche Kosten in einem Unternehmen verbleiben, wenn Leistungen nach extern vergeben werden. Unternehmen erhalten dadurch ein erprobtes Template, um für verschiedene Outsourcing-Szenarien realistische „verbleibende“ Kosten zu ermitteln. Diese bestimmen in ganz vorrangigem Maß den Business Case und den wirtschaftlichen Erfolg eines HR BPO.

BPO-Vollkostenmethodik, entwickelt gemeinsam mit der SAP AG und 9 DAX-Unternehmen



Grafik 4: Outsourcing-Vollkostenmethodik von Baumgartner & Partner

3. Alternativen zum HR BPO für ein „HR Cost Take Out“

Baumgartner beschreibt seine Managementberatungsexpertise zum HR Outsourcing als „Cost Take Out“ Beratung. Dabei werden Outsourcing-Zielsetzungen immer im Vergleich zu Alternativen bewertet, die ohne Outsourcing auskommen. Das bedeutet, dass nicht nur verschiedene Outsourcing-Szenarien bewertet werden, sondern immer auch im Vergleich dazu ein Szenario 0 (Fortschreibung der Ist-Situation) und ein Szenario „0 opt.“, das ein optimiertes Szenario ohne Outsourcing darstellt. Dieses Vorgehen ist aus der Erkenntnis der letzten Jahre erwachsen, in dem HR BPO Business Cases nicht immer eine belastbare kurzfristige Kostensenkungslösung lieferten, eine interne Optimierung, die (unter dem Outsourcing-Druck) mit allem Nachdruck erfolgt, jedoch sicherere und schnellere Ergebnisse ermöglicht.

4. Neutrales Partnering mit Outsourcing-Anbietern

Baumgartner besitzt durch den unter 2b) beschriebenen Outsourcing-Marktpreis-Vergleich eine einmalige und neutrale partnerschaftliche Beziehung zu nahezu allen führenden Outsourcing-Anbietern in Deutschland. Somit kennt Baumgartner & Partner die Möglichkeiten und Chancen, die in einer Zusammenarbeit mit den verschiedenen Outsourcing-Anbietern liegen. Für ein Unternehmen, das vor einer konkreten „Cost Take Out“ Überlegung steht, ist diese Kenntnis ein Projektbeschleuniger: Konkrete aktuelle Lösungsangebote der Anbieter können in die Überlegungen für das „richtige“ Outsourcing-Szenario eingebunden werden.

Beispiel: Wenn das Ziel ein kurzfristiges „Cost Take Out“ ist, können die Initialkosten des Outsourcings, die die Amortisationszeit zum Teil erheblich beeinflussen, mit Hilfe des Anbieters finanziert werden. Diese Finanzierungsmöglichkeiten werden von Outsourcing-Anbietern häufig als Markteintritts- oder Marktverdichtungsprogramm angeboten, um strategische Wachstumsziele zu erreichen. Durch die Kenntnis der jeweils aktuellen Marktsituation und strategischen Ziele der Outsourcing-Anbieter können bessere Ergebnisse erzielt werden.

Hamburg, März 2009

Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH
Volker Jacobs, Geschäftsführender Partner
www.baumgartner.de - volker.jacobs@baumgartner.de