

Hochschule Merseburg
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Unternehmensführung und Personalmanagement

Bachelorarbeit
zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

**Outsourcing von Personalmanagementfunktionen:
Theoretische Grundlagen und deren Umsetzung in der Praxis am Beispiel
der Personaladministration**

vorgelegt bei
Prof. Ulrich Schindler

Zweitprüfer: Prof. Dr. jur. Gerlind Marx

eingereicht von:

Stefan Rohmann

Breiter Weg 88

06295 Lutherstadt Eisleben

Tel.: 01 62 /4 02 85 62

E-Mail: st.rohmann@gmx.net

Matrikel: BFBW 10

Matrikel-Nummer: 18145

Abgabetermin: 19.08.2014

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Darstellungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung.....	2
2. Theoretische Grundlagen des HR-Outsourcings.....	3
2.1 Herausforderungen für das Personalmanagement	3
2.2 Personalmanagement	6
2.2.1 Begriff und Gegenstand des Personalmanagements	7
2.2.2 Personalmanagement als Prozesskette	8
2.3 Outsourcing	10
2.3.1 Begriff und Dimensionen des Outsourcings	11
2.3.2 Formen des Outsourcings.....	13
2.3.2.1 Outsourcing-Merkmal Unternehmenszugehörigkeit	13
2.3.2.2 Outsourcing-Merkmal Leistungsumfang	15
2.3.3 Ziele des Outsourcings	17
2.3.4 Auslagerungsfähigkeit einzelner Personalfunktionen.....	19
2.3.4.1 Ressourcenorientierter Ansatz	19
2.3.4.2 Kostenorientierter Ansatz	22
2.3.5 Chancen und Risiken des HR-Outsourcings	24
2.3.5.1 Kostenkriterium	25
2.3.5.2 Strategiekriterium	26
2.3.5.3 Leistungskriterium	27
2.3.5.4 Personalkriterium.....	28
3. Praktische Umsetzung am Beispiel der Personaladministration	31
3.1 Zielsetzung von Outsourcing der Personaladministration.....	31
3.2 Idealtypisches Modell von Outsourcing-Prozessen.....	31
3.2.1 Erstellung des Outsourcing-Portfolios	32
3.2.1.1 Festlegung der Unternehmensstrategie	33
3.2.1.2 Interne Optimierung.....	34

3.2.1.3	Identifikation von Outsourcing-Kandidaten	35
3.2.2	Erstellung der Outsourcing-Roadmap	36
3.2.2.1	Festlegung des Projektteams	37
3.2.2.2	Priorisieren der Outsourcing-Kandidaten	38
3.2.2.3	Definition des Business Cases	38
3.2.2.4	Bestimmung der Anforderungen an Dienstleister.....	44
3.2.3	Planung und Durchführung des Outsourcing-Prozesses	46
3.2.3.1	Change-Management / Projektmanagement im Outsourcing-Prozess	46
3.2.3.2	Entscheidungsfindung der Leitung	47
3.2.3.3	Management des Angebotsprozesses.....	47
3.2.3.4	Prüfung und Auswahl von Angeboten	51
3.2.3.5	Durchführung der Due Diligence.....	52
3.2.3.6	Vertragsgestaltung	53
3.2.3.7	Übertragung der Aufgaben	57
3.2.4	Outsourcing-Management.....	58
3.2.4.1	Integration der Outsourcing-Governance	58
4.	Fazit	60
	Anhangverzeichnis	61
	Anhang	62
	Literaturverzeichnis.....	67

Darstellungsverzeichnis

Darst. 1: Signifikante Reorganisationen in den letzten zwei Jahren	3
Darst. 2: Gründe für Reorganisationen	4
Darst. 3: Entwicklung der Zeitbudgets für strategische Personalaufgaben.....	6
Darst. 4: Die Struktur der Personalaufgaben.....	8
Darst. 5: HR-Prozessmodell.....	10
Darst. 6: Die fünf Dimensionen des Outsourcing	12
Darst. 7: Formen des Outsourcing im Personalbereich.....	17
Darst. 8: Strategische Entscheidungsmatrix I	21
Darst. 9: Prüfkatalog für HR-Funktionen und –Prozesse.....	24
Darst. 10: Chancen- und Risikopotentiale des Outsourcings.....	30
Darst. 11: Der Outsourcing-Prozess.....	32
Darst. 12: Unternehmenskontext bei „Make or Buy“-Entscheidungen	33
Darst. 13: Zeitlicher Verlauf der Übertragungsphase	40
Darst. 14: BPO-Vollkosten-Modell.....	42
Darst. 15: Kalkulation des maximalen Servicepreises	43
Darst. 16: Leistungsumfang ausgewählter PA-Funktionen.....	49
Darst. 17: Auswahlmatrix für Outsourcing-Anbieter.....	51

Abkürzungsverzeichnis

BPO	Business Process Outsourcing
HR	Human Resources
PA.....	Personaladministration

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

*„Do what you can do best-OUTSOURCE the rest“.*¹

Dieses Zitat beinhaltet eines der Kernziele von Outsourcing-Projekten: die Konzentration auf Kernkompetenzen des Unternehmens. Dabei steht Outsourcing mit viel umfassenderen Veränderungen im Zusammenhang. Dieser Prozess stellt eine moderne Form der unternehmerischen Interaktion dar und führt zu optimierten Koordinations- und Beziehungsmustern.² Das, was gestern Gültigkeit besaß und übliche Praxis war, ist heute überholt.

Märkte und Wettbewerb unterliegen kontinuierlichen Veränderungsprozessen. Gleichzeitig sind die Unternehmen gezwungen, ihre Organisation an die neuen Bedingungen anzupassen. Überlegungen dazu, welche Leistungen noch selbst erbracht werden sollen, sind hierbei weit fortgeschritten.³ Diese Frage stellen sich die HR-Verantwortlichen nicht nur vor dem Hintergrund des steigenden Kostendrucks, sondern auch bezogen auf gewandelte Anforderungen der eigenen Arbeit.⁴ Dabei sind die Entscheider auf der Suche nach Konzepten und Modellen, die einerseits diesen Transformationsprozess unterstützen und gleichwohl den Stellenwert des HR-Managements im Unternehmen festigen.

Outsourcing von Personalmanagementfunktionen stellt dabei eine Möglichkeit dar, die bisherige Organisationsstruktur zu hinterfragen und entsprechend zukünftiger Herausforderungen anzupassen. Dabei ist zu beachten, dass eine erfolgreiche Umsetzung situatives, prozessuales Management auf der Grundlage umfassender Beurteilungen der Chancen- und Risikopotentiale verlangt.⁵

¹ Voß/Chalupsky, 1996, S. 46.

² Vgl. Bruch, 1998, S. 1.

³ Vgl. Braun, 2009, S. 15.

⁴ Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 14.

⁵ Vgl. Bruch, 1998, S. 5.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit stellt die Wissensvermittlung zum Thema Outsourcing im Personalmanagement dar. Zunächst werden die theoretischen Grundlagen zur korrekten Einordnung der Begriffe erörtert. Das Personalmanagement beinhaltet neben den Kernprozessen auch so genannte Unterstützungsprozesse. Outsourcing lässt sich hinsichtlich unterschiedlicher Dimensionen und Umsetzungsformen in der praktischen Arbeit unterscheiden. Konkrete Zielstellungen, aber auch facettenreiche Chancen und Risiken machen den Outsourcing-Prozess dabei zu einem komplexen Management-Problem.

Weiterhin eignet sich nicht jedes Handlungsfeld des Personalmanagements für Outsourcing-Projekte. Im zweiten Teil dieser Arbeit werden Entscheidungs- und Auswahlhilfen für die richtigen Funktionen dargelegt. Abschließend wird am Beispiel der Personaladministration ein idealtypisches Konzept erarbeitet, welches die praktische Umsetzung eines Outsourcing-Projektes dokumentiert. Dieser Leitfaden fungiert als Handlungskatalog für Unternehmungen, die ihre Organisationsstruktur im Rahmen aktueller Diskussionen auf den Prüfstand stellen und im Ergebnis Effizienzsteigerungen im Personalmanagement anstreben.

2. Theoretische Grundlagen des HR-Outsourcings

2.1 Herausforderungen für das Personalmanagement

In den vergangenen Jahrzehnten begannen Organisationsentwickler der Managementpraxis sich verstärkt mit den Themen Kundenorientierung, Dienstleistungsmanagement und Wertschöpfungsstrategien auseinanderzusetzen.⁶ Die Folgen waren drastische Veränderungen in der Organisation der Unternehmen und die Erkenntnis, dass Humanressourcen als entscheidendes Unternehmenspotential bewertet werden. Die Schnittstelle der Unternehmensleitung mit den Arbeitnehmern, das Personalmanagement, blieb bei diesen Umstrukturierungen bisher unberücksichtigt.

Diese Stagnation ist aus heutiger Sicht Geschichte. Aktuelle Umfragen belegen, dass Unternehmen Umstrukturierungen ihrer Personalabteilungen mit steigender Frequenz durchführen. Die amerikanische Unternehmensberatung Capgemini Consulting erstellt dazu alle zwei Jahre Erhebungen bei führenden deutschen Unternehmen. Die zuletzt 2011 veröffentlichte Studie „HR-Barometer 2011“ beinhaltet, dass 40 % der teilnehmenden Unternehmen (insgesamt 98) im Durchschnitt zwei signifikante Neuorganisationen innerhalb der vergangenen 24 Monate durchführten.⁷ Darstellung 1 liefert hierfür einen Überblick der Ergebnisse.

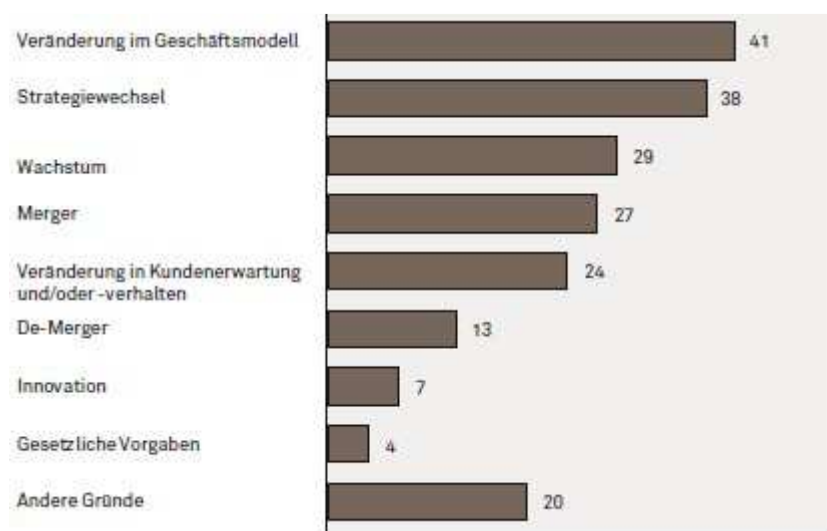


Darst. 1: Signifikante Reorganisationen in den letzten zwei Jahren
(Quelle: Capgemini Consulting 2011, S. 81)

⁶ Vgl. Appel/Felisiak, 2012, S. 1.

⁷ Vgl. Capgemini Consulting, 2011, S. 81.

11 % der teilnehmenden Unternehmen führten sogar drei massive Umstrukturierungen durch. Signifikant bedeutet im Zusammenhang mit dieser Studie, dass mehr als 10 % der Mitarbeiter bzw. der Organisation von Maßnahmen betroffen sind. Hierbei finden Veränderungen in der Anzahl der Hierarchieebenen, der Standorte sowie der Führungsstrukturen statt. Die Frage, welche Treiber dieses hohe Veränderungstempo bewirken, kann das Consulting-Unternehmen mit folgender Erhebung beantworten. Darstellung 2 gibt einen Einblick, welche Ursachen tatsächlich hinter der hohen Veränderungs-Frequenz stecken.



Darst. 2: Gründe für Reorganisationen
(Quelle: Capgemini Consulting 2011, S. 82)

Entwicklungen im Geschäftsmodell, Strategiewechsel oder Wachstum der Unternehmung stellen nach Auswertung der Umfrage die meistgenannten Ursachen für Organisationsanpassungen dar. Zusammengefasst führt die zunehmende Globalisierung zu erhöhtem Wettbewerbsdruck und steigenden Anforderungen an die Unternehmensorganisation. Gleichzeitig unterliegt die Arbeitnehmerstruktur in Deutschland demographischen Trends, die Flexibilität benötigen und hohe Anforderungen an das Personalmanagement stellen.⁸ Prozessorientierung, Reorganisation und schlanke Strukturen betreffen neben direkten Wertschöpfungsstufen auch Bereiche der administrativen Unternehmensfunktionen.⁹ Technischer Wandel sowie Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen erschweren es Personalabteilungen, ohne Unterstützung zu bestehen.

⁸ Vgl. Braun, 2009, S. 23.

⁹ Vgl. Appel/Felisiak, 2012, S. 13.

Vielmehr führen Personalinformationssysteme oder Personalcontrolling als innovative Arbeitsbereiche langfristig zu wachsender Bedeutung des Personalmanagements.

Um diese Herausforderungen meistern zu können ist es notwendig, moderne Personalmanagement-Instrumente und Management-Konzepte anzuwenden. Grundstein dieser Systeme ist die Einsicht, dass die Mitarbeiter die wichtigste Ressource im Unternehmen darstellen.¹⁰ Deren Beschaffung, Qualifikation und Verwaltung sind die Kernaufgaben des Personalmanagements.

Trotz des administrativen Charakters traditioneller Personalarbeit traten in den letzten Jahren strategische Ausrichtungen in den Vordergrund. Aus heutiger Sicht erwarten Unternehmen von HR-Organisationen einen großen Beitrag bei Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien. Zahlreiche Arbeitgeber nutzen moderne Instrumente wie Management Development oder zielgerichtete Aus- und Weiterbildung. Aktuelle Umfragen bei HR-Verantwortlichen belegen zudem, dass strategische Aufgabenbereiche zunehmend an Relevanz gewinnen.¹¹ Insbesondere der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft stellt hierfür den ausschlaggebenden Ansatz dar. Die Beschäftigten bilden mit ihrem Know-how, dem Einfallsreichtum sowie ihrer Erfindungsgabe den grundlegenden Erfolgsfaktor für die Implementierung eines modernen Personalmanagements.

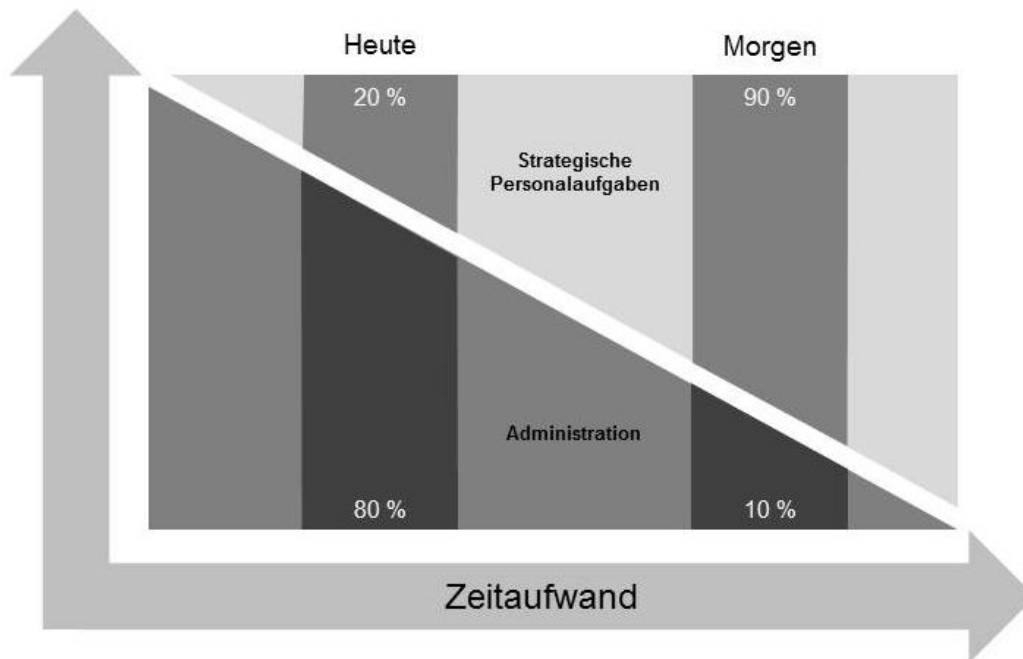
Soll dieses Konzept erfolgreich in die organisatorischen Abläufe integriert werden, ist dafür mehr Arbeitszeit notwendig. Diese stärkere Fokussierung auf strategische Handlungsfelder führt im Ergebnis zur Reduzierung der Verwaltungstätigkeiten und einer damit verbundenen Neuausrichtung der gesamten HR-Organisation. Neben der Sicherstellung des für den Unternehmenserfolg benötigten Wissens sind proaktives Handeln sowie die Entwicklung geeigneter Strategien erforderlich, um Flexibilität, Leistungsstärke oder internationale Mobilität zu steigern.¹²

¹⁰ Vgl. Braun, 2009, S. 24.

¹¹ Vgl. Braun, 2009, S. 25.

¹² Vgl. Braun, 2009, S. 25.

Aus heutiger Sicht besteht der Großteil an Arbeitsaufgaben im HR-Bereich aus verwaltenden Tätigkeiten. Dieser Umstand behindert die Entwicklung strategischer Handlungsmuster. Darstellung 3 zeigt die perspektivische Entwicklung hinsichtlich der notwendigen Zeiteinheiten im Personalmanagement. Heute beträgt demnach der Zeitaufwand für administrative Funktionsbereiche 80 %. In der Zukunft werden bis zu 90 % des Zeitbudgets von strategischen Personalaufgaben in Anspruch genommen.



Darst. 3: Entwicklung der Zeitbudgets für strategische Personalaufgaben
(Quelle: in Anlehnung an Eggert/Lürßen 2011, S.20)

Outsourcing stellt dabei eine Möglichkeit dar, diesen Zielkonflikt in der Organisation des HR-Managements zu lösen und im Endergebnis erfolgreich für das Gesamtunternehmen umzusetzen. Kern dieses Konzeptes ist die Suche nach Möglichkeiten, wie Funktionsfelder moderner Personalbereiche inhaltlich und organisatorisch aufgestellt sowie unter prozessualen Gesichtspunkten strukturiert sein sollen.

2.2 Personalmanagement

Für den weiteren Verlauf dieser Arbeit ist zu klären, was Personalmanagement beinhaltet und besonders welche Aufgabenfelder der Personalfunktion zugeordnet werden.

2.2.1 Begriff und Gegenstand des Personalmanagements

Zum Personalmanagement gehören alle Maßnahmen und Aktivitäten innerhalb personalwirtschaftlichen Funktionsfeldern, die die gesamte Personalarbeit in der Unternehmung steuern.¹³ Gegenstand ist dabei die systematische Gewinnung, der bedarfsgerechte Einsatz sowie die gezielte Förderung und Erhaltung von Humanressourcen.¹⁴ Im weiteren Sinne beinhaltet HR-Management die zielorientierte Planung, Steuerung, Gestaltung und Kontrolle aller Handlungsfelder, die die Mitarbeiter unmittelbar im Unternehmen betreffen.¹⁵ Dabei lassen sich drei verschiedene Dimensionen unterscheiden.

Strukturell beschäftigt sich die Personalfunktion mit der Organisation der Personalabteilung oder den verschiedenen Kooperationsformen personalwirtschaftlicher Akteure.

Der konzeptionelle Aspekt regelt inhaltliche Fragen zur Durchführung von Personalauswahlverfahren oder Modellen der Personalentwicklung.

Fragestellungen zum Umgang mit Mitarbeitern, z.B. bei Einarbeitungen für neue Positionen, beantwortet die interaktionelle Sichtweise personalwirtschaftlicher Leistungen.

¹³ Vgl. Braun, 2009, S. 23.

¹⁴ Vgl. Schindler/Brunn, 2004, S. 2.

¹⁵ Vgl. Schindler/Brunn, 2004, S. 2.

Eine strukturierte Übersicht, welche Personalaufgaben der allgemeinen Auffassung nach dem HR-Bereich zugeordnet werden, liefert diesbezüglich Darstellung 4.

Strategische Personalaufgaben	Personaladministration / unterstützende Verwaltungsaufgaben
<ul style="list-style-type: none"> • Personalplanung/ Bedarfsermittlung • Personalentwicklung • Führungskräfte Entwicklung • Konzeption Vergütungsmodelle • Berater der Geschäftsführung • Kommunikation Betriebsrat • Bewerbungsgespräche • Mitarbeiterauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsverträge • Mitarbeiteranmeldung • Personalaktenführung • Betriebliche Altersvorsorge • Ansprechpartner für Mitarbeiter • Lohn- und Gehaltsabrechnung • Stellenausschreibung • Kommunikation mit den Krankenkassen und Sozialversicherungsbehörden • Urlaubs- und Reisekostenmanagement • Disziplinarmaßnahmen • Bewerbermanagement

Darst. 4: Die Struktur der Personalaufgaben
(Quelle: Gutmann/Kilian 2011, S. 80)

2.2.2 Personalmanagement als Prozesskette

Die betriebliche Personalarbeit lässt sich in drei wesentliche Aktions- bzw. Prozessfelder einteilen. Diese Differenzierung ist notwendig, um im späteren Verlauf relevante Arbeitsbereiche des HR-Managements von weniger wichtigen Funktionsbereichen zu unterscheiden. Vielmehr bilden die gewonnen Erkenntnisse Ansatzmöglichkeiten für avisierte Reorganisationen oder Outsourcing-Projekte im Personalbereich.

Management- oder Dachprozesse bilden den Rahmen für die unternehmensweite Personalarbeit. Hier werden strategische Ausrichtungen hinsichtlich der Humanressourcen formuliert. Parallel zur Unternehmensstrategie erarbeiten die HR-Verantwortlichen personalpolitische Zielsetzungen, die betriebliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen berücksichtigen.¹⁶ Weiterhin findet in diesem „Korsett“ die Planung und Steuerung sämtlicher HR-Aktivitäten auf Basis der definierten Personalstrategie für die kommenden Jahre statt. Die Umsetzung erfolgt im Innen- sowie Außenverhältnis des Unternehmens. So werden hier

¹⁶ Vgl. Schönenberg, 2010, S. 20.

beispielsweise Festlegungen zu Beziehungen zwischen den Tarifparteien oder zur eigenen Arbeitnehmervertretung deklariert.

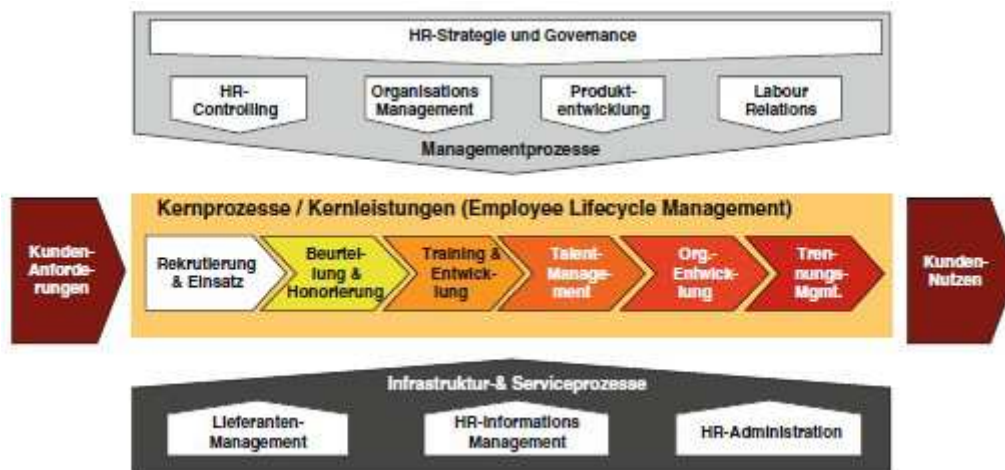
Kernprozesse oder Kernleistungen beinhalten die unmittelbar auf den Beschäftigten ausgerichteten Aktionsfelder personalwirtschaftlichen Handelns für die Dauer seines betrieblichen Lebenszyklus¹⁷. Damit sind sie von entscheidender Relevanz, vor allem im Hinblick auf die operative Personalarbeit. Vom Zugang im Unternehmen über Beurteilungsverfahren und Entwicklungsmaßnahmen bis zum möglichen Trennungsmanagement erstreckt sich das Portfolio dieser Hauptprozesse des HR-Managements. Die Organisation des Personalbereichs, Fragen der Arbeitsplatzgestaltung oder die Aspekte der Personalführung und Verhaltenssteuerung werden ebenso den Hauptaufgaben der Personalabteilung zugerechnet.

Die Unterstützungsprozesse verkörpern die dritte Ausprägung personalbezogener Handlungsfelder. Sie beinhalten die Gestaltung der für die Kernprozesse benötigten Infrastruktur sowie die Beschaffung relevanter Datenmengen. Vielmehr stellen diese Supportprozesse administrative Leistungen bereit, die für eine erfolgreiche Realisierung der Kernprozesse notwendig sind. Weiterhin umfassen diese Servicefunktionen alle Aspekte administrativer Personalarbeit. Personalaktenpflege, Stammdatenverwaltung, Zeiterfassung oder die ordnungsgemäße Durchführung der Entgeltabrechnung sind in diesem Arbeitsfeld anzusiedeln.¹⁸

Darstellung 5 visualisiert die oben beschriebenen HR-Prozesse. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass die hier gezeigten Abläufe abteilungsübergreifende Auswirkungen mit sich bringen. Kundenanforderungen sind Fragestellungen anderer Fachbereiche, die das HR-Management zur Realisierung spezieller Leistungen auffordern. Im Ergebnis entsteht bestenfalls der Kundennutzen – die Anforderung wird erfolgreich bearbeitet.

¹⁷ Vgl. Schönenberg, 2010, S. 21.

¹⁸ Vgl. Schönenberg, 2010, S. 21.



Darst. 5: HR-Prozessmodell
(Quelle: Schöenberg 2010, S. 20)

Die Tätigkeitsfelder des HR-Managements lassen sich in unterschiedliche Prozessebenen einteilen. Diese Dach-/ Kern-/ Serviceprozesse besitzen allesamt ihre Daseinsberechtigung durch definierte Zuständigkeitsbereiche. Gleichzeitig existieren Schnittstellen zu weiteren Unternehmensfunktionen. Dabei trägt das Personalmanagement nicht ausschließlich die Verantwortung für interne Prozesse, sondern gewährleistet auch einen störungsfreien Austausch mit weiteren Bereichen des Unternehmens. Dieser Umstand ist spätestens dann zu berücksichtigen, wenn konkrete Maßnahmen zum Outsourcing von kompletten Prozessen oder einzelnen Teilprozessen durch die Unternehmensleitung beschlossen werden.

2.3 Outsourcing

Die zu Beginn aufgezeigten Herausforderungen an ein zeitgemäß organisiertes Personalmanagement veranlassen die Unternehmen, ihre internen Strukturen grundlegend zu prüfen. In diesem Zusammenhang entstehen Überlegungen, ob es noch sinnvoll ist, bestimmte Leistungen selbst zu erbringen oder dafür externe Partner zu beauftragen.¹⁹

¹⁹ Vgl. Braun, 2009, S. 15.

Grundlage dieser Bestrebungen stellt die klassische Problematik der „Make-or-Buy-Entscheidung“ dar.²⁰ Hierfür wird der Angebotspreis eines Lieferanten mit anfallenden Kosten der internen Leistungserstellung verglichen. Allerdings bringt diese ausschließlich auf Kostensicht reduzierte Betrachtung vielfältige Risikopotentiale mit sich.

Im folgenden Abschnitt wird der Outsourcing-Begriff mit seinen verschiedenen Ausprägungen erörtert. Ein Sonderfall stellt dabei das Business Process Outsourcing (BPO) dar.

2.3.1 Begriff und Dimensionen des Outsourcings

Der Begriff „Outsourcing“ ist ein Produkt der amerikanischen Managementpraxis und entstand in den späten 1980er-Jahren. Dieses Kunstwort lässt sich in drei Bestandteile – outside, resource und using - zerlegen und bedeutet im Kern die Nutzung externer Ressourcen.²¹ Die Verwendung dieser Definition erfordert die Einschränkung „nach vorheriger Selbsterstellung“. Folgerichtig können Leistungen, die nie im Unternehmen selbst erbracht wurden, auch nicht outgesourct werden.

Seit der Begriff und das Konzept Anfang der 1990er-Jahre den Weg nach Europa gefunden haben, hat sich dieser Ansatz in international aufgestellten wie auch in mittelständischen Unternehmen festgesetzt und erfreut sich steigender Popularität. Dabei ist die Grundidee, die sich dahinter verbirgt, gar nicht so innovativ wie gedacht. Outsourcing basiert auf dem Prinzip der Arbeitsteilung und geht bis zu den Anfängen der modernen Betriebswirtschaftslehre zurück. Bereits Ende des 18. Jahrhunderts vertrat Adam Smith die Meinung, dass die Spezialisierung der Mitarbeiter auf jene Bereiche, in denen sie das größte Können aufweisen, die Produktivität erhöht.²² Insbesondere die Autoindustrie in Person von Henry Ford nahm diese Gedanken auf und entwickelte sie bis zur Perfektion. Mit Einführung

²⁰ Vgl. Meckl, 1999, S. 11.

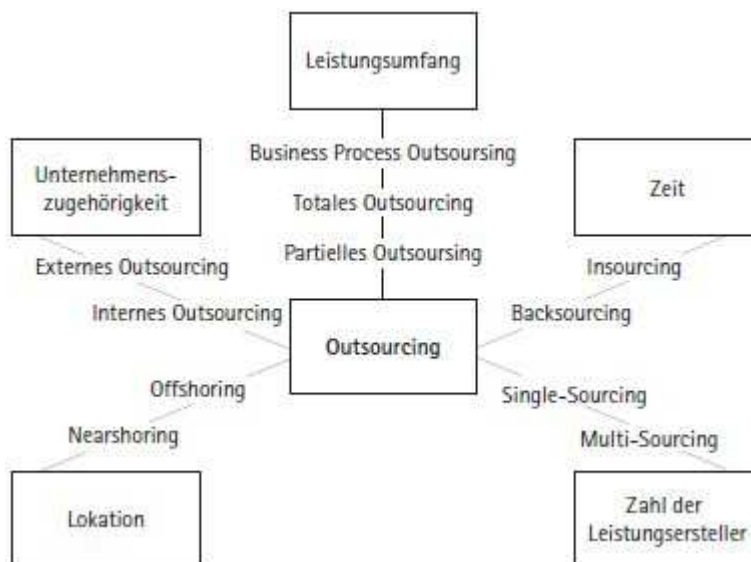
²¹ Vgl. Hermes/Schwarz, 2005, S. 15.

²² Vgl. Hermes/Schwarz, 2005, S. 16.

der Fließbandproduktion und einer damit verbundenen Standardisierung von Arbeitsschritten verringerte sich die Herstellungszeit des bekannten Ford Modell T von 12,5 auf 1,5 Stunden.

War das Verständnis von Outsourcing in Deutschland bisher auf die externe Vergabe von IT-Dienstleistungen reduziert, wandelte sich diese Ansicht in den letzten Jahren. Mittlerweile verwendet man leistungs- und branchenübergreifend den Outsourcing-Begriff. „Prinzipiell wird unter Outsourcing nicht nur Auslagerung (externes Outsourcing) sondern auch Ausgliederung (internes Outsourcing) verstanden“.²³ Auslagerungen sind das Ergebnis von Kooperationen mit unabhängigen Dritten, während Ausgliederungen in Zusammenarbeit mit kapitalmäßig verflochtenen Unternehmen entstehen. Die Gestaltung der Rahmenbedingungen sowie die Festlegung der Leistungstiefe zwischen den Partnern können ähnlich vielseitig wie die Verwendung des Outsourcing-Begriffs selbst sein.

So bezieht sich die Unterscheidung von externen und internen Outsourcing auf den Faktor der Unternehmenszugehörigkeit. Allerdings lässt sich Outsourcing noch anhand weiterer vier Dimensionen unterscheiden. Darstellung 6 liefert dazu einen kurzen Überblick.



Darst. 6: Die fünf Dimensionen des Outsourcing
(Quelle: Hermes/Schwarz 2005, S. 26)

²³ Braun, 2009, S. 25.

Outsourcing-Aspekte wie der Faktor Zeit, die Lokation oder anhand der Zahl der Leistungsersteller führen zu zahlreichen Konzepten dieses Management-Ansatzes.

Im Hinblick auf den weiteren Verlauf dieser Untersuchung erfolgt jedoch eine auf den Leistungsumfang sowie die Unternehmenszugehörigkeit reduzierte Analyse des Outsourcing-Verständnisses. Diese beiden Erscheinungsformen verkörpern den Gegenstand der „Make-or-Buy-Entscheidung“ sinnbildlich. Gleichwohl ob Auslagerung, Ausgliederung oder Outsourcing in einer speziellen Ausprägung – im Ergebnis steht die Externalisierung und Vereinfachung von zuvor erbrachten Leistungen für diesen Begriff.

2.3.2 Formen des Outsourcings

Das Outsourcing von einzelnen Prozessen bis zu gesamten Unternehmensfunktionen führte zu unzähligen Erscheinungsformen im Bereich der IT-Dienstleistungen. Diese Konzepte ließen sich nicht ohne weiteres auf den vergleichsweise neuen Markt des HR-Outsourcings übertragen. Zahlreiche Abwandlungen und Ansätze waren Lösungsvorschläge dieser Problemstellung. Wie bereits in Punkt 2.3.1 angedeutet, stehen die Merkmale Leistungsumfang und Unternehmenszugehörigkeit thematisch im Fokus von Outsourcing-Diskussionen.

2.3.2.1 Outsourcing-Merkmal Unternehmenszugehörigkeit

Die Externalisierung von Funktionsbereichen aus dem Blickwinkel der Unternehmenszugehörigkeit lässt sich in externes sowie internes Outsourcing differenzieren (Vgl. Darstellung 5). Die Form des internen Outsourcings (Ausgliederung) tritt dabei in zwei Varianten auf.

Eine Möglichkeit besteht darin, neue Gesellschaften zu gründen. In diesem Zusammenhang lassen sich sehr gut aufwendige Prozesse optimieren und die Leistungsfähigkeit anhand marktüblicher Vorgaben prüfen. Diese Unternehmungen stellen sich als Tochter- oder Beteiligungsgesellschaft dem Wettbewerb. „Tochtergesellschaften stellen rechtlich

selbständige, wirtschaftlich unselbständige Unternehmungen dar“.²⁴ Diese Definition sagt etwas über die Sonderstellung dieser Geschäftsbeziehung aus. Das Mutterunternehmen verfügt über die Mehrheit der Unternehmensanteile und kann demnach zentrale Entscheidungen durchsetzen. Außerdem befindet es sich als zentraler Kapitalgeber in der Position, grundsätzliche Fragen nach Geschäftsführung, vertraglichen Regelungen oder der internen Leistungsverrechnung zu beantworten. Rein formal ist das Stammunternehmen nicht zur Leistungsabnahme verpflichtet und verfügt somit über mehr Flexibilität als in der Zusammenarbeit mit festen internen Abteilungen. Gleichzeitig besteht auf Seiten der Tochterfirma die Möglichkeit, Leistungen frei am Markt anzubieten und somit zum Erfolg des Gesamtunternehmens beizutragen.²⁵

Dagegen entstehen Beteiligungsgesellschaften, wenn sich außer der Mutterfirma noch weitere Unternehmen nennenswert am Kapital der Gesellschaft beteiligen.²⁶ Werden Tochterunternehmen aus wirtschaftlich nachvollziehbaren Gründen gebildet, dienen Beteiligungen vorrangig der Kapitalanlage.

Die zweite Form der Ausgliederung entsteht durch Vergabe von Aufgaben an andere Einheiten innerhalb des Unternehmens. Diese Profit Center arbeiten eigenverantwortlich und werden am Periodenerfolg bzw. Gewinn gemessen.²⁷ Zusätzlich zu den bisher erbrachten Leistungen für das eigene Unternehmen soll auch der Zugang zum Markt erreicht werden. Mit dieser Organisationsstruktur lernen Mitarbeiter ergebnisorientierte sowie kostenbewusste Handlungsmuster anzuwenden. Vorherige Kollegen sind damit interne Kunden, deren Anforderungen in entsprechender Qualität und Zeit zu möglichst geringen Kosten bewältigt werden. Vielmehr erfolgt eine Optimierung aller bisherigen Prozesse unter Berücksichtigung marktgerechter Lösungen.²⁸ Weitere Möglichkeiten des internen Outsourcings stellen Kooperationen zwischen verschiedenen Unternehmungen oder die Einführung eines Cost-/ Service-Centers dar.

²⁴ Bruch, 1998, S. 57.

²⁵ Vgl. Bruch, 1998, S. 57.

²⁶ Vgl. Bruch, 1998, S. 58.

²⁷ Vgl. Bruch, 1998, S. 59.

²⁸ Vgl. Schindler/Brunn, 2004, S. 154.

Das Gegenstück zur internen Neuorganisation stellt die Durchführung von externem Outsourcing dar. Diese Auslagerungen werden auch als tatsächliches Outsourcing bezeichnet; kommen sie doch dem allgemeinen Verständnis einer Fremdvergabe am nächsten. „Unter einer Auslagerung versteht man eine partielle oder vollständige Übertragung von Unternehmensfunktionen an betriebsfremde Institutionen“.²⁹ In diesem Fall werden die Leistungen und Produkte zwischen den Partnern vertraglich genau definiert. Der Dienstleister hat hierbei aus marktwirtschaftlicher Sicht die Position eines unabhängigen, freien Unternehmens. Kapitalbezogen besteht keine Verbindung zum Auftraggeber und Entscheidungen werden rechtlich eigenständig getroffen. Somit verfügt das Unternehmen, abgesehen von der Vertragsgestaltung, über kein Mittel der direkten Einflussnahme.³⁰ Schließlich führt die Entscheidung für externes Outsourcing zu dem Ergebnis, dass die ursprünglichen Abteilungen im Unternehmen komplett oder teilweise aufgelöst werden.

Der Outsourcing-Indikator Unternehmenszugehörigkeit lässt sich in interne und externe Outsourcing-Projekte abgrenzen. Die finanzielle Abhängigkeit beteiligter Unternehmen sowie rechtlich unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten geben den Entscheidern die Möglichkeit, unternehmensindividuelle Maßnahmen und somit verschiedene Wege zu Umstrukturierung und Effizienzverbesserung des HR-Managements zu beschließen.

2.3.2.2 Outsourcing-Merkmal Leistungsumfang

Der Leistungsumfang bei Outsourcing-Vorhaben definiert die Wertschöpfungstiefe der Personalaufgaben. An dieser Stelle wird vereinbart, welche Teil- oder Gesamtfunktionen des Personalmanagements an den externen Partner vergeben werden bzw. welche weiterhin im Unternehmen verbleiben. In diesem Zusammenhang setzten sich in den vergangenen Jahren drei wesentliche Ansätze durch. Partielles, totales oder das aus der IT stammende BPO (Vgl. Darstellung 5) implementieren eine besonders ausgeprägte Form der betrieblichen Arbeitsteilung. Die Verlagerung komplexer personalwirtschaftlicher Prozesse an externe Partner spiegelt dabei die Notwendigkeit wider, die eigene Organisationsstruktur im HR-Bereich auf aktuelle Herausforderungen einzustellen.

²⁹ Bruch, 1998, S. 55.

³⁰ Vgl. Hollekamp, 2005, S. 62.

Partielles Outsourcing stellt die Auslagerungsform mit der geringsten Wertschöpfungstiefe dar.³¹ Hierbei werden nur personalwirtschaftliche Einzelaufgaben, so genannte Tasks, und keine kompletten Prozesse ausgelagert. Der Dienstleister wird in diesem Fall für Einzelleistungen bezahlt. Betriebliche Zusammenhänge oder Prozesse sind ihm nicht bekannt. In der Praxis wird beispielsweise die Erstellung von Stellenanzeigen oder die Durchführung von Assessment Centern an Partner übergeben. Sonderformen der externen Lösung in Teilen sind selektives Outsourcing, Outtasking oder Managed Services.³² Während unter selektivem Outsourcing die massenhafte Bearbeitung standardisierter Prozesse zu verstehen ist, meint Outtasking die Bearbeitung von konkreten Aufgaben, z.B. die Besetzung einer definierten Führungsposition.

Totales Outsourcing entsteht auf Basis der Unternehmensentscheidung, komplette Funktionen an Dienstleister zu vergeben. Betroffen sind Abteilungen, die nicht den Kernbereichen der Firma zugerechnet werden. Leistungen des Finanz- und Rechnungswesens aber im Extremfall auch die gesamte Personalarbeit stehen hierbei im Fokus. Im Fall der vollständigen Auslagerung erbringt der externe Partner die Leistungen nach vorher definierten Schwerpunkten und trägt das gesamte Risiko. Die Strategie des Gesamtprozesses verbleibt jedoch beim Auftraggeber.³³

Business Process Outsourcing (BPO) verkörpert eine Sonderform der totalen Auslagerung. Kern dieses Konzeptes bildet die prozessuale Denkweise. So hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass die Auslagerung und damit Isolation einzelner Teilfunktionen zahlreiche Risiken mit sich bringt.³⁴ Separate Betrachtungen erzielten nicht die gewünschten Ergebnisse. BPO steht für die Externalisierung gesamter Prozesse oder Unternehmensbereiche, einschließlich der Unterstützungsprozesse sowie der Infrastruktur. Das Prozessmanagement wird hier dem Partner übertragen. Dieser hat bei der technischen Umsetzung freie Hand und liefert schlussendlich das Prozessergebnis dem Auftraggeber. Die Art und Weise, mit welchen Mitteln das Ergebnis erreicht und die Abläufe koordiniert werden, liegt im Verantwortungsbereich des Outsourcing-Anbieters.

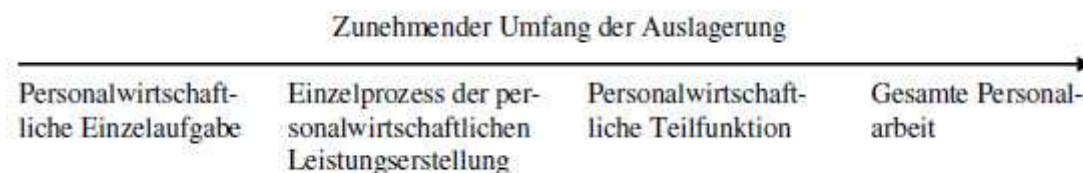
³¹ Vgl. Hermes/Schwarz, 2005, S. 30.

³² Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 17.

³³ Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 18.

³⁴ Vgl. Hermes/Schwarz, 2005, S. 34.

Darstellung 7 liefert einen Einblick, inwiefern sich der Grad des Outsourcings bei zunehmendem Umfang der Auslagerung entwickelt.



Darst. 7: Formen des Outsourcings im Personalbereich
(Quelle: Meckl 1998, S. 12)

Partielles Outsourcing als Maßnahme bei personalwirtschaftlichen Einzelaufgaben, totales Outsourcing oder BPO in Fällen von Einzelprozessen bis zur kompletten Fremdvergabe der Personalarbeit bilden die Kernpunkte bei Outsourcing-Betrachtungen bezogen auf den Leistungsumfang.

2.3.3 Ziele des Outsourcings

Outsourcing wird selten nach Vorgabe konkreter Zielstellungen durchgeführt. Die Entscheider formulieren ihre Erwartungen nicht präzise oder einheitlich, sondern vage, diffus und bewusst offen.³⁵ Diese Charakterisierung lässt viele Möglichkeiten zur Zielgestaltung zu. Letztlich haben sich in den vergangenen Jahren folgende Motive als vorrangig durchgesetzt:

- *Kostensenkung*

Zentrales Ziel stellt die Kostenreduzierung dar. Durch die Übertragung der Aufgaben auf spezialisierte Dienstleister profitiert der Auftraggeber von dessen Größenvorteilen (economies of scale).³⁶ Weiterhin besteht die Möglichkeit, gesetzte fixe Kosten in variable Aufwände anhand der Vertragsgestaltung zu transformieren.

- *Konzentration auf das Kerngeschäft*

Neben den Kostenvorteilen kristallisiert sich die Konzentration auf das Kerngeschäft als zentraler Treiber für Outsourcing heraus. Dadurch werden Ressourcen frei, die für die

³⁵ Vgl. Bruch, 1998, S. 41.

³⁶ Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 21.

Entwicklung zukünftiger und den Ausbau bestehender Schlüsselkompetenzen (economies of scope) des Unternehmens genutzt werden.³⁷

- *Leistungssteigerung*

Verbesserung der Leistungsfähigkeit nach quantitativen sowie qualitativen Gesichtspunkten stellt ein wichtiges Entscheidungskriterium dar. So verfügt der externe Partner über Fachleute mit Expertise, tarifvertragliche oder standortabhängige Vorteile sowie den Zugriff auf Fremdspezialisten (economies of speed). Qualitative Vorteile entstehen, wenn die materielle Ausstattung oder der Einsatz immaterieller Ressourcen (z.B. Erfahrung) eine bessere Leistungserstellung ermöglichen, als es in dem auslagernden Unternehmen der Fall ist.³⁸

- *Technologiezugang*

Die Vergabe von Teil-/ Gesamtprozessen im Personalmanagement an Dritte lässt anstehende Innovationssprünge leichter bewältigen. Insbesondere der Wandel von Know-how-Anforderungen im Zusammenhang mit tiefgreifenden Umstrukturierungen und technischem Fortschritt verbessert die Position des Auftraggebers (economies of innovation).

- *Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile*

Mit Hilfe der Konzentration auf Kernkompetenzen sowie einhergehender Verbesserungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen durch Kostensenkungen verfügt das Gesamtunternehmen über Ressourcen, die den strategischen Aufbau und den Erhalt von Wettbewerbsvorteilen begünstigen.³⁹

- *Flexibilitätsgewinn*

Die geringere Fertigungstiefe bzw. die Konzentration auf wenige relevante Prozesse führen zu einfachen, flachen internen Strukturen. Diese kürzeren Entscheidungswege wirken sich hinsichtlich der Flexibilität bei Marktveränderungen positiv auf das Gesamtunternehmen aus.⁴⁰

³⁷ Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 23.

³⁸ Vgl. Kwon, 2010, S. 47.

³⁹ Vgl. Kwon, 2010, S. 47.

⁴⁰ Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 24.

- *Risikominimierung*

Durch Übertragung von Risiken und Unsicherheiten der Leistungserstellung auf den externen Anbieter nimmt die Plan- und Steuerbarkeit für das Unternehmen zu. Der Dienstleister tritt als Vollhafter auf.

Im Zentrum der Outsourcing-Ziele stehen wirtschaftliche Zwänge, die Umstrukturierungen notwendig machen. Weiterhin stellen die Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Verbindung mit dem Ausbau von Wettbewerbsvorteilen Hauptintentionen für Outsourcing dar. Diese Grundgedanken erscheinen auch nicht überraschend, bezieht man die in Punkt 2.1 dargelegten Herausforderungen für das Personalmanagement mit ein. Schließlich streben es die Unternehmen an, aufgrund ihrer dynamischen Organisation die Fähigkeit zu besitzen, zügig und vor allem effektiver als mögliche Wettbewerber auf Veränderungen zu reagieren.

2.3.4 Auslagerungsfähigkeit einzelner Personalfunktionen

Hat sich das Unternehmen im ersten Schritt für eine Form des Outsourcings entschieden, müssen im weiteren Verlauf die betreffenden Funktionsbereiche ermittelt werden. Dabei ist zu beachten, dass sich nicht jeder Aufgabenbereich des HR-Managements gleichermaßen für die Fremdvergabe eignet. Zahlreiche Firmen lassen sich hierbei durch die in Punkt 2.3.3 benannten Zielen beeinflussen, ohne deren Rahmenbedingungen oder Folgerisiken abschätzen zu können. Um dies zu vermeiden, lassen sich Outsourcing-Treiber in zwei theoretische Konzepte differenzieren. Für sich betrachtet lässt es jede Theorie zu, relevante Abteilungen zu identifizieren und Entscheidungshilfen bei Grundsatzfragen des HR-Outsourcings zu liefern.

2.3.4.1 Ressourcenorientierter Ansatz

Der ressourcenorientierte Ansatz, auch als resource based view bezeichnet, wurde von Barney, Wernerfelt und Penrose entwickelt. Kern dieser Theorie stellt die Untersuchung der internen Unternehmensressourcen und Fähigkeiten dar, die zur Erzielung dauerhafter

Wettbewerbsvorteile führen.⁴¹ Entscheidungen, die auf diesem Ansatz basieren, hängen unmittelbar von der Art der Ressourcen ab. So steht die Fremdvergabe von Leistungen, die strategische Relevanz besitzen oder Kernkompetenzen darstellen, nicht zur Diskussion. Dieser Fakt stellt den Kern des resource based view dar. Die Steigerung der Wertschöpfung sowie der Erhalt und Entwicklung von Kernkompetenzen hat höchste Priorität.⁴²

Zielsetzungen, die dem ressourcenorientierten Ansatz zugeordnet werden, sind die Konzentration auf das Kerngeschäft, Leistungssteigerung, Technologiezugang, der Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile sowie Flexibilitätsgewinn.

Während der kostentheoretische Ansatz in seiner Wirkung operative Ziele erreicht, bilden Kernkompetenzen den Grundstein für den Aufbau strategischer Wettbewerbsvorteile. Diese Schlüsselfähigkeiten haben besondere Anforderungen zu erfüllen, damit sie als solche akzeptiert werden. Zunächst muss diese Ressource einen messbaren Wert besitzen, der die Effizienz des Unternehmens steigern kann. Weiterhin tritt die Fähigkeit in knapper Menge und schwer kopierbar auf, da sie sonst von den Mitbewerbern nachgeahmt werden könnte. Schließlich sollte die Kompetenz nicht substituierbar sein, um Konkurrenzdruck durch andere Unternehmen zu vermeiden.⁴³ Nach der Reflexion dieser Eigenschaften für Kernkompetenzen fällt auf, dass ein wesentlicher Faktor fehlt, der dem Unternehmen eine vorteilhafte Position im Marktumfeld sichert – der direkte Bezug zu Produkten und Märkten der Firma. Demnach stellen Personalaufgaben keine Schlüsselkompetenzen im Unternehmen dar. Es zeigt sich jedoch, dass sie diese Fähigkeiten wesentlich beeinflussen. So wird u.a. im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen das Know-how der Beschäftigten gesteigert und im Ergebnis deren Lern- und Leistungsvermögen verbessert.⁴⁴

Speziell im HR-Outsourcing gestaltet es sich schwierig, potentielle Personalaufgaben für mögliche Auslagerungen zu identifizieren. Kernpersonalaufgaben, die zugleich einzigartig und einen hohen Wertbeitrag leisten (z.B. Personalstrategie, Personalpolitik,

⁴¹ Vgl. Kwon, 2010, S. 68.

⁴² Vgl. Hollekamp, 2005, S. 41.

⁴³ Vgl. Braun, 2009, S. 40.

⁴⁴ Vgl. Braun, 2009, S. 41.

Personalauswahl), können nicht an externe Partner abgegeben werden.⁴⁵ Eine Entscheidungshilfe liefert dabei folgende Matrix:

Einfluss der Personalwirtschaftlichen Leistungen auf die Kernkompetenzen	Spezifität der personalwirtschaftlichen Leistung	
	Niedrig	Hoch
Hoch	Lernen/Insourcing (4)	Weiterentwicklung des eigenen Know-How (3)
Niedrig	Outsourcing (1)	Selektives Outsourcing (2)

Darst. 8: Strategische Entscheidungsmatrix I
(Quelle: Meckl 1999, S. 33)

Darstellung 8 unterscheidet den Einfluss der personalwirtschaftlichen Leistungen auf die entsprechenden Kernkompetenzen unter Berücksichtigung der Spezifität der einzelnen Leistungen. So eignen sich Funktionen, die über ein niedriges spezielles Niveau und einen geringen Einfluss verfügen (1), sehr gut für Outsourcing.⁴⁶ Dazu gehören die Entgeltabrechnung oder arbeitsrechtliche Fragen. Aufgabenfelder, die durch hohe Spezifik aber niedrigen Einfluss auf Unternehmensleistungen geprägt sind (2), lassen sich durch selektives Outsourcing abwickeln. In diesem Zusammenhang steht die gesamte Personalverwaltung zur Disposition.⁴⁷ Weiterhin zeigt sich in (3), dass sich nicht alle Leistungen des Personalmanagements für die externe Vergabe eignen. Treffen eine hohe Spezifität und ebenso großer Einfluss auf die Schlüsselfähigkeiten zusammen, kann Outsourcing keine Alternative darstellen.⁴⁸ Relevante Prozesse sind u.a. das strategische Personalmanagement. Hierbei wird das Wissensniveau des Unternehmens verbessert und gleichwohl Wettbewerbsvorteile entwickelt. Personalfunktionen, deren Merkmale keine große Spezifität in Kombination mit hohem personalwirtschaftlichem Einfluss auf die Kernkompetenzen vereinen (4), eignen sich nicht für Outsourcing-Überlegungen. Felder der Personalplanung oder der Personalbeschaffung stellen den Kern dieser Aufgabenbereiche dar. Personalfunktionen, die Kernkompetenzen des Unternehmens signifikant beeinflussen, eignen sich anhand von Darstellung 8 keinesfalls für Auslagerungen. Die Vergabe der übrigen Aufgabenfelder an externe Partner schafft dagegen Freiräume zur Abwicklung der

⁴⁵ Vgl. Kwon, 2010, S. 40.

⁴⁶ Vgl. Kwon, 2010, S. 40.

⁴⁷ Vgl. Meckl, 1999, S.39.

⁴⁸ Vgl. Kwon, 2010, S. 41.

Arbeitsbereiche, die eine hohe Relevanz für die Schlüsselfähigkeiten der Unternehmung aufweisen. Vielmehr führt Outsourcing der richtigen Personalfunktionen dazu, interne Defizite oder fehlende Ressourcen auszugleichen und damit die Qualität der Personalarbeit insgesamt zu verbessern.

2.3.4.2 Kostenorientierter Ansatz

Der von Ronald Coase entworfene Transaktionskosten-Ansatz bietet eine weitere Möglichkeit, auslagerungsrelevante Personalfunktionen zu selektieren. Hierbei wird darauf verwiesen, dass vor allem einfache, leicht zu standardisierende und wenig komplexe Aufgaben an externe Partner vergeben werden sollten. Für strategische Personalaufgaben sieht dieser Ansatz analog der ressourcenorientierten Theorie keinerlei Auslagerungsmöglichkeiten.⁴⁹ Vorrangig bezieht sich dieses Konzept auf die Zielstellungen Kostensenkung und Risikominimierung.

Zunächst ist für das weitere Verständnis maßgeblich, die tatsächlich anfallenden Kosten der ausgewählten Personalfunktion zu analysieren. Hierfür werden aktuelle Marktpreise mit den für die interne Leistungserbringung entstehenden Kosten verglichen.⁵⁰ Warum externe Anbieter hier größtenteils über Kostenvorteile verfügen, kann mit vier Gründen belegt werden. Zunächst ergibt sich ein Vorzug, weil er eine gezielte Personalaufgabe durch economies of scale als Spezialist erledigt. Weiterhin führt der Konkurrenzdruck, dem der Partner am Markt ausgesetzt ist, zwangsläufig zu günstigeren Preisen, als es intern möglich wäre. Diese besseren Konditionen kommen dem Kunden zugute. Das auslagernde Unternehmen ist meist an tarifvertragliche Vereinbarungen gegenüber Gewerkschaften gebunden. Derartige Zusagen verlieren im Fall der Fremdvergabe ihre Wirkung, da viele Outsourcing-Anbieter über keine oder günstigere Regelungen verfügen. Das hat zur Konsequenz, dass sich die Personalkosten für den Dienstleister auf einem niedrigeren Niveau befinden. Schließlich besteht noch die Möglichkeit, fixe kalkulierte Kosten für die interne Leistungserstellung in variable Aufwendungen zu transformieren. Der Outsourcing-Partner

⁴⁹ Vgl. Hermes/Schwarz, 2005, S. 17.

⁵⁰ Vgl. Braun, 2009, S. 31.

berechnet nur die Leistungen, die tatsächlich entstanden sind. Diese Regelung führt zur besseren Kalkulierbarkeit und erhöhter Transparenz der Kosten für den Auftraggeber.⁵¹

Demgegenüber steht das Risiko, durch eine einseitige Betrachtung der Kostenargumente falsche Entscheidungen zu treffen. So sind exakte Aussagen über tatsächliche Aufwendungen, die im Rahmen der Abteilungsarbeit entstehen, schwer zu ermitteln. Mitarbeiter der Personalabteilungen sehen sich in Anbetracht eines möglichen Outsourcings genötigt, anfallende Kosten zu verharmlosen. Weiterhin ist die Vergleichbarkeit der Leistungen am Markt nur eingeschränkt möglich. Standardisierte Prozesse eignen sich dafür sehr gut, individuelle Lösungen dagegen nicht. Marktpreise sind hier selten zu ermitteln. Der externe Partner versucht mit möglichst niedrigen Einstiegspreisen den Auftrag zu realisieren. Im weiteren Zeitverlauf besteht das Risiko, dass vereinbarte Preise sukzessive ansteigen. Nicht kalkulierte Folgekosten sind das Ergebnis, unter deren Berücksichtigung womöglich eine andere Entscheidung getroffen worden wäre. In diesem Zusammenhang nimmt der Auftraggeber in Kauf, auf gewohnte Flexibilität zu verzichten und sich vertraglich über eine definierte Laufzeit an einen festen Partner zu binden. Qualitätsargumente spielen beim Kostenvergleich keine Rolle. Interne und externe Leistungen sind im Vorfeld als vollkommen identisch anzusetzen und lassen erst damit eine auf Kostenargumente reduzierte Betrachtungsweise zu.⁵²

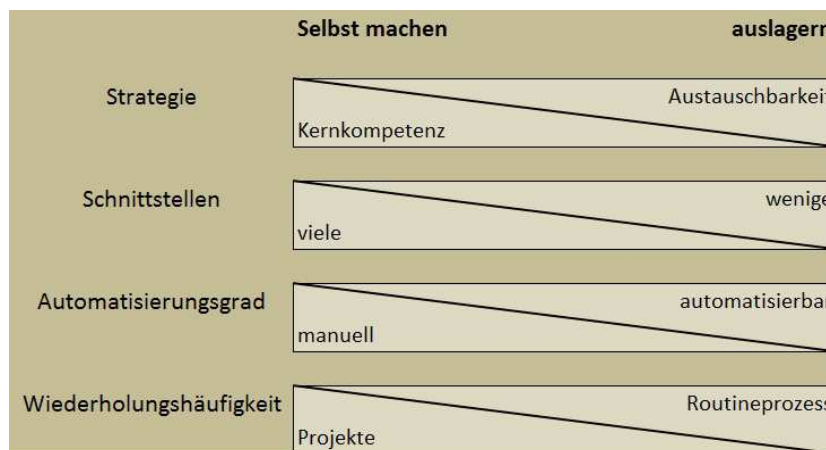
Der Transaktionskosten-Ansatz nach Coase spezialisiert diese Grundgedanken zu Kostenprognosen. Zusätzlich zu den anfallenden Prozesskosten des laufenden Betriebs lassen sich noch vier weitere Kostenarten ermitteln, die bei genauer Analyse auftreten. So entstehen Anbahnungskosten, wenn Unternehmen Informationen zu Dienstleistern und deren Produkten einholen. Vereinbarungskosten haben ihren Ursprung bei den laufenden Verhandlungen mit möglichen Partnern. Kommt es später zum Vertragsabschluss, addieren sich weitere Kontrollkosten zu den tatsächlichen Outsourcing-Kosten. Schließlich ergeben sich Anpassungskosten, sollten die abgestimmten Verträge hinsichtlich Inhalt und Umfang im späteren Verlauf angepasst werden.⁵³

⁵¹ Vgl. Braun, 2009, S. 33.

⁵² Vgl. Braun, 2009, S. 34.

⁵³ Vgl. Hermes/Schwarz, 2005, S. 17.

Die beiden oben genannten Ansätze stellen Hilfsmittel dar, Outsourcing-Entscheidungen zu treffen. Allerdings macht es nur Sinn, beide Theorien in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Die Auslagerung von Personalfunktionen tritt als komplexes Management-Problem auf, in dem eindimensionale Herangehensweisen zu Fehlentscheidungen führen können. Die hier dargestellten Grundgedanken decken sicher nicht alle Dimensionen dieses Konzeptes ab, haben sich aber in der Vergangenheit gegenüber weiteren Theorien insbesondere durch den Praxisbezug und leichte Umsetzbarkeit durchgesetzt. Die stark vereinfachte Darstellung 9 stellt zusammenfassend ein Prüfschema für Personalfunktionen dar, welches zur Entscheidungshilfe herangezogen werden kann. Hierbei wird von Überlagerungseffekten der beiden Kerntheorien für HR-Outsourcing ausgegangen.



Darst. 9: Prüfkatalog für HR-Funktionen und –Prozesse
(Quelle: in Anlehnung an Gutmann/Kilian 2011, S. 82)

2.3.5 Chancen und Risiken des HR-Outsourcings

Outsourcing von Unternehmensfunktionen, im speziellen der Personalfunktion, bringt zahlreiche Chancen und Risiken mit sich.⁵⁴ Diese sind unternehmensspezifisch zu betrachten und gewissenhaft zu analysieren. Nicht nur die in Punkt 2.3.4 erörterten Theorien mit den Kerngedanken Strategie und Kosten führen in der Umsetzung zu zahlreichen Konfliktpotentialen. Die Leistung, die vom jeweiligen Bereich oder Teilbereich bereitgestellt wird, muss ebenfalls im Outsourcing-Prozess Berücksichtigung finden. Schließlich bildet die Leistungssteigerung eines der Kernziele von Auslagerungs-Projekten. Weiterhin wird bei

⁵⁴ Vgl. Bruch, 1998, S. 37.

den Theorien gern die Unternehmenskomponente vergessen, die getroffene Entscheidungen operationalisiert – nämlich die Mitarbeiter selbst, das Humankapital. Auch die Beschäftigten, besonders in den von Umstrukturierungen betroffen Bereichen, tragen mit Erwartungen und Handlungsmustern zur Bildung von Chancen und Risiken bei. Entsprechend des Wirtschaftszweiges, des Marktumfeldes oder der Ablauforganisation im Unternehmen erfordern die folgenden vier Funktionsbereiche wesentliche Beachtung im Outsourcing-Prozess.⁵⁵

2.3.5.1 Kostenkriterium

Die teilweise oder totale Fremdvergabe von Personalfunktionen führt zu Kostensenkung beim Auftraggeber. Der freie Zugang zum Markt, das höhere Maß an Spezialisierung und die gesteigerte Transparenz durch fest definierte Verträge ermöglichen dem outsourcenden Unternehmen Einsparpotentiale. Natürlich besteht ein wesentlicher Kostenvorteil durch deutlich niedrigere Personalkosten des Dienstleisters (Vgl. hierzu 2.3.4.2). Weiterhin gewährleisten konkrete Absprachen mit dem Partner tatsächengerechte Planbarkeit der Kosten sowie den Zugewinn neuer Flexibilität.

Planungsfehler bei Kostenanalysen bewirken Fehlentscheidungen. Die Fehlerquelle liegt im Versuch, die wahrheitsgemäß anfallenden Aufwendungen interner Abteilungsarbeit zu ermitteln. Darüber hinaus eignen sich nur Leistungen in ähnlicher Qualität und Ausprägung für Vergleiche. Treten hierbei Differenzen auf, entstehen Folgekosten, die im Vorfeld niemandem bekannt sind. An dieser Stelle sei der Verweis auf die Transaktionskostentheorie (Vgl. Punkt 2.3.4.2) wiederholt.

Um Kostenanalysen tatsächengerecht erstellen zu können, empfiehlt es sich, alle aktuell stattfindenden Prozesse des jeweiligen Funktionsbereiches auf den Prüfstand zu stellen. In der Folge führt das bereits zu Effizienzsteigerungen, die Outsourcing-Projekte in Einzelfällen ad absurdum führen.

⁵⁵ Vgl. Kwon, 2010, S. 61.

2.3.5.2 Strategiekriterium

Konsequent und nachvollziehbar umgesetzt bringt Outsourcing strategische Wettbewerbsvorteile mit sich. Hierfür ist die Fokussierung des Unternehmens auf die Kernkompetenzen Voraussetzung. Die Reduzierung der sekundären Prozesse durch Auslagerung schafft zudem Freiräume, die für Erschließung und Ausbau neuer Geschäftsfelder verwendet werden können.⁵⁶ Vielmehr ermöglicht der Prozess des Outsourcings einen erfolgreichen sowie zeitgemäßen Umbau des Personalmanagements mit erforderlicher Strukturanpassung und der Reduzierung angesammelter Defizite.

Die Vergabe von Aufgaben an Dienstleistungsunternehmen bringt unter strategischen Gesichtspunkten Risiken mit sich. Betrieblicher Einfluss auf Fachabteilungen oder die Mitspracherechte bei Problemstellungen existieren nicht länger. Die Abwicklung liegt nun in den Händen des externen Partners. Diese Abhängigkeit zum Dienstleister nimmt die Gestalt einer irreversiblen Verbindung ein. Nach intensivem Austausch von Informationen während des Outsourcing-Prozesses und darauffolgend innerhalb des laufenden Geschäftsbetriebes bedarf es großer Anstrengungen, die eingegangene Kooperation aufzulösen. Während dieser Zusammenarbeit entstehen zwar Schnittmengen, aber auch einige Reibungspunkte. Verschiedene Unternehmenskulturen, unterschiedliches Verständnis von Kommunikation oder alltägliche Fragestellungen führen zu neuem Konfliktpotential, das in dieser Art vor dem Outsourcing-Projekt nicht existierte.

Die Unternehmen befinden sich beim Thema Strategie in einem Dilemma. Offensichtlich sind die wenigsten in der Lage, genaue Vorhersagen über ihre Geschäftsentwicklung zu treffen. So verwundert es nicht, dass, wie im Punkt 2.1 geschildert, die Firmen von einer Reorganisation in die nächste manövrieren. Als Hauptproblem lassen sich hier Defizite bei der Markt- bzw. Umfeld-Analyse ausmachen. Niemand ist in der Lage, Trends und Entwicklungen vorherzusagen. Entsprechend fällt es schwer, festzulegen, was mittelfristig noch als Kernkompetenz angesehen wird und welche Leistungen in absehbarer Zeit eben nicht mehr. Management, Projektteams, Fachabteilungen – diese Bereiche sind hierbei besonders in der Pflicht, nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Es empfiehlt sich, nach

⁵⁶ Vgl. Bruch, 1998, S. 37.

Abwägen der strategischen Risiken den Fokus ausschließlich auf wenig dynamische, vom Umfeld unabhängige Personalfunktionen zu legen. Diese sind sowohl momentan als auch zukünftig leicht zu standardisieren und losgelöst von strategischer Relevanz zu betrachten.

2.3.5.3 Leistungskriterium

Die Chance zur dauerhaften Leistungssteigerung kennzeichnet eines der Hauptmotive für Outsourcing-Entscheidungen. Dabei kann das Unternehmen vom Know-how des externen Partners profitieren. Der Dienstleister besitzt in der Regel ein hohes Maß an Erfahrung und zahlreiche Best-Practice-Beispiele im relevanten Marktumfeld. Ausgewiesene Fachspezialisten halten kontinuierliche Innovationsprozesse aufrecht und sorgen dafür, dass aktuelles Branchenwissen zur Anwendung kommt. Die Folge sind schlanke sowie effiziente Prozesse, die in Quantität und Qualität einen Fortschritt darstellen. Weiterhin begünstigt die Konkurrenzsituation im Dienstleistungssektor den schnellen Zugang zu modernsten Technologien, da jeder Outsourcing-Partner die Marktführerschaft für sich anstrebt.⁵⁷ Profiteur dieser Entwicklung ist das auslagernde Unternehmen, da der Auftragnehmer diese Vorteile an den Auftraggeber weiterreicht.

Erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert intensiven Austausch. Dieser bringt Risiken mit sich. Die Weiterleitung von unternehmensspezifischen Wissen, Angaben zur finanziellen Situation oder datenschutzrelevanten Mitarbeiterinformationen macht vertrauensvollen Umgang zum Kernthema. Die Gefahr, dass sensible Informationen an Dritte abfließen, ist groß. Die Qualität der Kooperation regeln ausgehandelte Vereinbarungen, die Rahmenbedingungen und Inhalt definieren. Lückenhafte, in sich nicht konsistente oder missverständliche Absprachen verschlechtern das Leistungsergebnis. Auch im Hinblick auf besondere Aufgaben, die spezielles Unternehmens- oder Branchenwissen voraussetzen, treten Qualitätseinbußen auf. Prozesse, die in der heutigen Zeit Gültigkeit besitzen, können bald überholt sein. Das Unternehmen ist davon abhängig, dass der Dienstleister entsprechend dieser Entwicklung reagiert und ein gleichbleibendes Qualitätsniveau gewährleisten kann.⁵⁸

⁵⁷ Vgl. Kwon, 2010, S. 61.

⁵⁸ Vgl. Hermes/Schwarz, 2005, S. 95.

Insbesondere die genaue Prüfung des Partnerunternehmens ist beim Leistungskriterium zentraler Bestandteil der Überlegung. Angenommen, Unternehmen entscheiden sich für Dienstleister, die mit geringer eigener Finanzkraft und über Knebelverträge Gewinnmaximierung anstreben, so tritt damit der Worst Case ein. Einhergehend mit Verschlechterung der Qualität fließen brisante Unternehmensinterna an Dritte. Diesen Informationsfluss kann das auslagernde Unternehmen nicht kontrollieren. Dieses Szenario ist unter allen Umständen, auch im Rahmen von Wettbewerbspositionen, zu vermeiden.

2.3.5.4 Personalkriterium

Umstrukturierungen in Unternehmen, unabhängig von Ausmaß und Form, betreffen vorrangig die Mitarbeiter selbst. Schließlich sind die Beschäftigten in der Pflicht, sich an neue Situationen anzupassen und innerhalb der Organisation zum Unternehmenserfolg beizutragen. Dieser Veränderungsprozess erzeugt für das Management und die Mitarbeiter positive aber auch kritische Ansatzpunkte. So verfügt die Unternehmensleitung nach Durchlaufen des Outsourcing-Prozesses über genügend Gründe, frei gewordene Kapazitäten abzubauen. Outsourcing wird vorrangig mit der Zielstellung betrieben, Kosten zu reduzieren. Mittelfristig ergibt sich hier die Chance, den Personalbestand der HR-Abteilung je nach Grad der Auslastung zu verringern und damit fixe Personalkosten zu senken. Für die verbleibenden Mitarbeiter bringen Veränderungen nicht nur neue, anspruchsvollere Aufgaben von höherer Qualität, sondern auch persönliche Entwicklungsmöglichkeiten mit sich. Schließlich erfordert dieser Prozess einen Bewusstseinswandel im gesamten Personalbereich und regt damit die Integration marktorientierter Denk- und Handlungsmuster an.⁵⁹

Aus personeller Sichtweise bedeutet Outsourcing, dass die Führungsebene keinen unmittelbaren Einfluss auf Entscheidungen innerhalb des HR-Managements ausüben kann. Dieser Verlust an Einflussnahme, insbesondere bei Nutzung der Kontrollfunktion, stellt ein großes Risiko dar. Weiterhin entstehen für alle Mitarbeiter neue Konfliktfelder. So bedeuten Umstrukturierungen Unsicherheit, Ängste sowie Widerstand auf Seiten der Beschäftigten.

⁵⁹ Vgl. Bruch, 1998, S. 37.

Diese Situationen sind nicht alltäglich und fördern den Aufbau psychologischer Barrieren in den Köpfen der Angestellten.⁶⁰

Art und Umfang des Outsourcings spielen bei der personellen Betrachtungsweise wichtige Rollen. So kommt es vor, dass nicht nur Aufgaben, sondern auch Mitarbeiter zum externen Partner übergehen. In diesem Zusammenhang liefert das BGB mit dem Paragraf § 613 a die Rahmenbedingungen für einen Betriebsübergang, der die Problematik noch erschwert. Schließlich gelten hier besondere Rechte und Pflichten, die auch im Outsourcing-Prozess dokumentiert werden. Weiterhin ist festzulegen, welche Person innerhalb des Unternehmens die Koordinationsstelle zum Dienstleister ausfüllt. Andeutungsweise verweisen diese Beispiele auf die Tragweite von Outsourcing-Entscheidungen, speziell beim Faktor Personal. Die hierbei auftretenden Störeinflüsse bewirken das Gegenteil von Motivation, Engagement und Leistungsbereitschaft.

⁶⁰ Vgl. Hermes/Schwarz, 2005, S. 97.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass Outsourcing im Personalbereich bereichsübergreifende Chancen und Risiken mit sich bringt. Darstellung 10 gibt in diesem Zusammenhang einen komprimierten Überblick der dargelegten Vor- und Nachteile.

Outsourcing

Pro Fremdbezug	Contra Fremdbezug
<ul style="list-style-type: none"> • Kosten <ul style="list-style-type: none"> - Nutzung von externen Anbietern - Variabilisierung fixer Kosten - Steigerung von Flexibilität und Planbarkeit • Strategie <ul style="list-style-type: none"> - Fokus auf Kernkompetenzen - Reduzierung von Defiziten - Transformation des Personalmanagements - Abbau von Hierarchieebenen - Entlastung der Personalabteilung - Schaffung von Freiräumen für neue Geschäftsfelder • Leistung <ul style="list-style-type: none"> - Nutzung externen Know-hows - Erfahrungseffekte und Best Practices - Technologietransfer - Zugang zu Innovationen • Personal <ul style="list-style-type: none"> - Mittelfristige Reduzierung des Personalbestandes - Bewusstseinswandel im HR-Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten <ul style="list-style-type: none"> - Ermittlung der tatsächlichen Kosten - Vergleichbarkeit der Leistungen - Entstehung von Transaktionskosten • Strategie <ul style="list-style-type: none"> - Verlust von Einfluss - Abhängigkeitsverhältnis zum Dienstleister • Leistung <ul style="list-style-type: none"> - Fehlerhafte Vertragsgestaltung - Qualitätsverlust bei Spezialaufgaben - Offenlegung von Unternehmensinterna • Personal <ul style="list-style-type: none"> - Verantwortungsverlust des Managements - Abwanderung der qualifizierten Mitarbeiter - Demotivation, Ängste der verbleibenden Mitarbeiter

Darst. 10: Chancen- und Risikopotentiale des Outsourcings
(Quelle: in Anlehnung an Bruch 1998, S. 37)

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Gewichtung ausgewählter Faktoren je nach Unternehmen und Wettbewerbsumfeld unterschiedlich ausfällt. Unternehmensspezifische Gegebenheiten sind zu beachten und machen es unmöglich, allgemeinverbindliche Entscheidungsregeln aufzustellen. Die Initiatoren von Outsourcing-Prozessen sind in der Pflicht, die im Verlauf dieser Arbeit genannten Faktoren sachlich plausibel zu berücksichtigen. Fehlentscheidungen können somit im Vorfeld vermieden und im Ergebnis Risikopotentiale abgebaut werden. Durch die Vielzahl der von Outsourcing-Entscheidungen beeinflussten Funktionsbereiche entstehen sowohl neue Schnitt- als auch Reibungspunkte im Unternehmen.

3. Praktische Umsetzung am Beispiel der Personaladministration

Der folgende Abschnitt stellt die praktische Durchführung eines Outsourcing-Projektes am Beispiel der Personaladministration (PA) dar. In diesem Zusammenhang sind wesentliche Schritte zu beachten, damit das Projekt erfolgreich umgesetzt und die gewünschten Ergebnisse erzielt werden.

3.1 Zielsetzung von Outsourcing der Personaladministration

Im theoretischen Teil dieser Arbeit wurden typische Ziele von Outsourcing-Projekten beschrieben. In der Praxis begründen dagegen die Hoffnung auf Kostensenkungen, der Fokus auf Kernkompetenzen und die Chance zur Serviceverbesserung die Durchführung von Outsourcing-Maßnahmen.⁶¹ Weiterhin wurde dargelegt, dass sich ausschließlich diejenigen Personalaufgaben für Fremdvergaben eignen, die über keine bzw. nur geringe strategische Relevanz (Vgl. Darstellung 8) sowie keine Bedeutung für die Kernkompetenz des Unternehmens verfügen (Vgl. Darstellung 9). In diesem Zusammenhang erfolgt der Abbau administrativer Funktionsbereiche, um diese Ressourcen zielgerichtet zum Aufbau von Wettbewerbsvorteilen zu nutzen (Vgl. Darstellung 3).

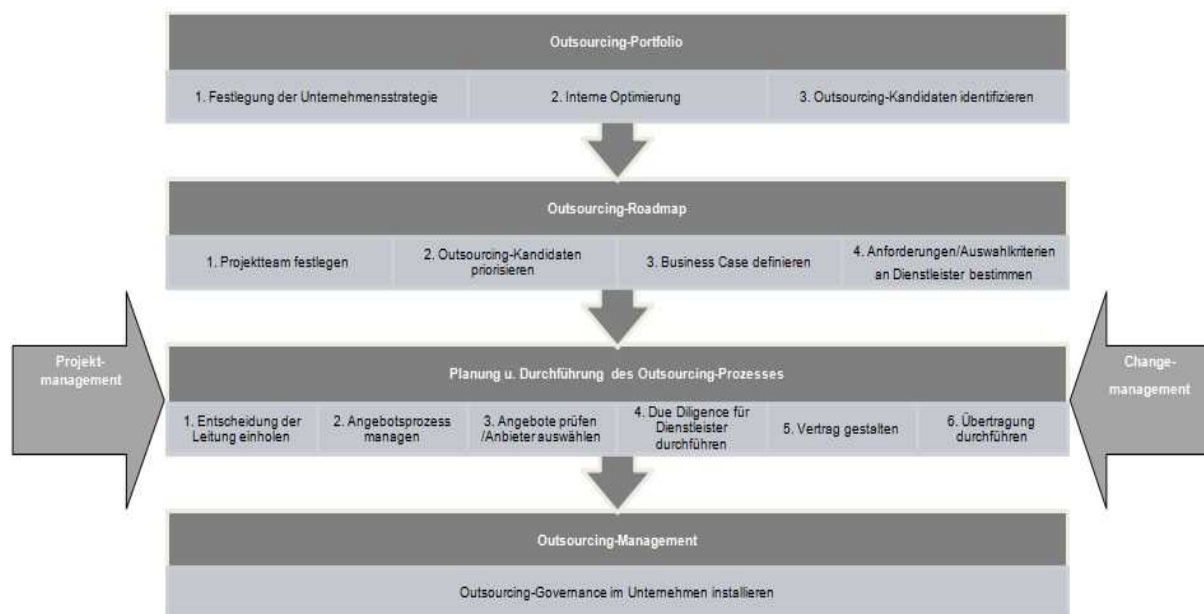
3.2 Idealtypisches Modell von Outsourcing-Prozessen

Der eigentliche Outsourcing-Prozess findet in vier einzelnen Phasen statt. Jeder Schritt bedarf fundierter Vorbereitung und sorgfältiger Planung, wenn das Projekt erfolgreich realisiert werden soll.⁶² Schließlich verbinden die Entscheider hohe Erwartungen und die Lösung vieler Probleme mit dieser Umstrukturierung. Es ist zu beachten, dass die Zeitspanne von den ersten Überlegungen zur Auslagerung von HR-Aufgaben bis zur vollständigen Inbetriebnahme der Prozesse durchaus mehrere Monate in Anspruch nimmt. In der Praxis kommt es zudem häufig vor, dass die ausgewählten Funktionsbereiche nicht in auslagerungsfähiger Form vorhanden

⁶¹ Vgl. Schönenberg, 2010, S. 127.

⁶² Vgl. Schönenberg, 2010, S. 130.

sind.⁶³ Die folgende Darstellung 11 gestattet einen ersten Überblick darüber, in welche Teilschritte sich die Externalisierung von Personalaufgaben gliedern lässt.



Darst. 11: Der Outsourcing-Prozess
(Quelle: eigene Darstellung)

In den kommenden Abschnitten werden die einzelnen Schritte in ihre Teilprozesse zerlegt und deren Schwerpunkte erörtert.

3.2.1 Erstellung des Outsourcing-Portfolios

Das Outsourcing-Portfolio bildet den Grundstein aller Outsourcing-Überlegungen. Hier legt das Unternehmen seine strategische Position im Innen- und Außenverhältnis fest. Weiterhin erfolgen hierbei die Analyse der Ausgangssituation sowie die Initiierung von vorbereitenden Maßnahmen für nachfolgende Prozessschritte. Schlüsselpositionen nehmen in dieser Phase die Personalverantwortlichen, die alle relevanten Daten ihres Bereiches zusammentragen, sowie die zuständigen IT-Verantwortlichen, die den Betrieb der Systeme gewährleisten, ein.

⁶³ Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 58.

3.2.1.1 Festlegung der Unternehmensstrategie

An dieser Stelle ist der Standpunkt des Unternehmens zum Outsourcing von HR-Funktionen zu analysieren. Es ist festzustellen, welche strategischen, wirtschaftlichen, personellen, organisatorischen und technologischen Positionen oder Ziele mit Bezug zum Outsourcing vorliegen. Einige Faktoren zum Unternehmenskontext liefert in diesem Zusammenhang Darstellung 12.



Darst. 12: Unternehmenskontext bei „Make or Buy“-Entscheidungen
(Quelle: Schönenberg 2010, S. 132)

So gibt der Faktor Strategie die Leitlinien für kommende Entwicklungen vor. Befindet sich das Unternehmen derzeit in Umstrukturierungen oder hartem Wettbewerb, in dem die Mitarbeiter größtmögliche Unterstützung durch den HR-Bereich benötigen, besteht bei Outsourcing-Maßnahmen zu diesem Zeitpunkt die Gefahr, strategische Ziele zu verfehlen oder interne Abläufe unnötig zu behindern. Weiterhin sind die Globalisierung auf dem Weltmarkt und die Flexibilisierung, gerade im Vergleich zu Wettbewerbern, entscheidende Faktoren, um mögliche Konsequenzen von Outsourcing-Entscheidungen zu beurteilen.

Die Faktoren Personal und Organisation haben vorrangig den Zustand des HR-Bereichs als Gegenstand. So ist hierbei zu prüfen, ob geeignete Mitarbeiter für Outsourcing-Projekte zur Verfügung stehen. Außerdem sind Erfahrungen von früheren Outsourcing-Maßnahmen von Vorteil. Die Position der Personalabteilung im Unternehmensverbund entscheidet hier

darüber, ob das Management derartige Maßnahmen unterstützt oder ablehnende Haltungen vorherrschen.

Der erste Schritt bei der Erstellung des Outsourcing-Portfolios beinhaltet die Analyse von internen und externen Rahmenbedingungen, denen das Unternehmen ausgesetzt ist. Hier lassen sich im Vorfeld bereits mögliche Hindernisse erkennen und entsprechende Verbesserungen für den weiteren Prozessverlauf einplanen.

3.2.1.2 Interne Optimierung

Bevor Outsourcing-Entscheidungen getroffen werden können, sind zahlreiche Vorarbeiten notwendig. Im Rahmen des Outsourcing-Portfolios soll die Frage beantwortet werden, welche internen Optimierungen *vor* Prozessbeginn möglich sind. So ist ein späterer Vergleich mit dem externen Partner nur sinnvoll, wenn bereits alle internen Potentiale ausgeschöpft sind und bereits Kostenvorteile realisiert wurden. Zu diesem Zweck ist eine gründliche Analyse der vorherrschenden Prozesse und Teilprozesse des HR-Bereichs notwendig. Diese Bestandsaufnahme führt zu Detailkenntnissen aller Aufgabengebiete sowie einem Überblick der anfallenden Erstellungskosten.⁶⁴ Unternehmensweite Standardisierung oder Bündelung der entsprechenden HR-Funktionen an einem definierten Standort (Shared Service⁶⁵) stellen in diesem Zusammenhang exemplarische Ansatzpunkte für Verbesserungen dar.

Die Durchführung von Outsourcing-Projekten ohne vorherige Optimierung der internen Abläufe führt zu kurzfristiger Leistungsverbesserung. In der Folge ergeben sich jedoch negative Auswirkungen. Insbesondere der Mangel von einheitlichen Prozessen, die möglicherweise bereits in einem Shared Service Center abgewickelt werden, führt zu ansteigenden Migrationskosten während der Umsetzung. Weiterhin bedeutet ein unzureichendes Prozessverständnis eine schlechte Ausgangsposition bei zukünftigen Vertragsverhandlungen mit Dienstleistern.⁶⁶ Unternehmen, die durch interne Bedingungen

⁶⁴ Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 70.

⁶⁵ Shared Service = Zentralisierung vormals dezentral erbrachter Leistungen

⁶⁶ Vgl. Nettesheim/Grebe/Kottmann, 2003, S. 27.

nicht in der Lage sind, derartige Einschätzungen vorzunehmen oder die Investition in Maßnahmen scheuen, besitzen an dieser Stelle keine Handlungsalternative. Der Dienstleister berechnet diese Leistung anhand seines Kataloges. Es sei in dieser Situation angeraten, die Kalkulation des Partners offenzulegen, um diese mit den eigenen Schätzungen zu vergleichen.⁶⁷

3.2.1.3 Identifikation von Outsourcing-Kandidaten

Gegenstand dieses Teilschrittes ist die Festlegung und Analyse der auslagerungsfähigen Personalfunktionen anhand definierter Kriterien. Hierbei sind vor allem Kontextfaktoren wie Unternehmensgröße, Betriebsphilosophie, Kompetenz und Qualität des eigenen HR-Bereichs sowie die Rolle des Personalmanagements in der Firma zu hinterfragen.

Die theoretischen Grundlagen zu Bewertung der Auslagerungsfähigkeit ausgewählter Funktionsbereiche wurden bereits im Punkt 2.3.4 dieser Arbeit dargelegt. Unter diesen Gesichtspunkten sind der ressourcenorientierte Ansatz einzelner Funktionen (Vgl. Darstellung 8) sowie der in der Kostenbetrachtung verwendete VRIN-Katalog (Vgl. Darstellung 9) die in der Literatur am häufigsten anzutreffenden Hilfsmittel. VRIN steht dabei für wertschaffend (valuable), einmalig (rare), eingeschränkt imitierbar (imperfectly imitable) und nicht substituierbar (non-substitutable). Ergänzend lässt sich das Prozessmodell einer HR-Abteilung als Entscheidungshilfe heranziehen. Vor allem die Supportprozesse (Vgl. Darstellung 5), insbesondere die HR-Administration, eignen sich für eine Auslagerung an externe Partner.

Die Analyse der einzelnen Prozesse zeigt die jeweiligen Stärken und Schwächen auf. Hierauf bauend lassen sich Maßnahmen zur Behebung der Defizite und damit die Outsourcing-Eignung von HR-Funktionen ableiten. Genauer erfolgt unter Berücksichtigung von Flexibilisierung/ Skalierung der Dienstleistung, dem Einsatz stets moderner IT-Ausstattung, der Kostenersparnis durch Skalierungseffekte sowie des Risikotransfers eine Einschätzung

⁶⁷ Vgl. Schönenberg, 2010, S. 131.

möglicher Outsourcing-Potentiale der einzelnen Funktionsbereiche.⁶⁸ Im Ergebnis bieten Bereiche der operativen Personalarbeit, so die Lohn- und Gehaltsabrechnung, das Bewerbermanagement, die Erstellung von Arbeitsverträgen u.v.a.m. ein hohes Standardisierungspotential. Hier treffen die Verarbeitung von Massendaten in Form gleichbleibender Prozesse und hoher IT-Einfluss zusammen, ohne strategische Personalaufgaben direkt bzw. indirekt zu beeinflussen.

Weiterhin sind die ausgewählten Prozesse hinsichtlich ihrer Kostenstruktur zu überprüfen. Diese Kennzahlen stellen eine Vorarbeit zur Entscheidungsfindung dar. Hierbei ist zu beachten, dass nicht nur die Form der Kostenstellenrechnung, sondern auch eine Prozesskostenrechnung durchgeführt werden sollte. Ähnlich verhält es sich mit anfallenden Gemeinkosten für z.B. Mieten oder IT-Ausstattung. Auch dieser Kostenblock ist für eine korrekte Beurteilung den einzelnen Teilprozessen zuzurechnen.

Elementar ist hier die Dokumentation der Ergebnisse für die spätere Erstellung des Business Cases⁶⁹. Die ausgewählten Prozesse sind entsprechend der Kriterien zu klassifizieren und die Eignung bzw. Nichteignung ausgewählter HR-Funktionen begründbar nachzuhalten.

3.2.2 Erstellung der Outsourcing-Roadmap

Auf der Basis des Outsourcing-Portfolios wird die Outsourcing-Roadmap erstellt. Diese bildet die Karte, anhand derer das Projekt ohne Umwege zum Ziel führt. Wesentliche Teilschritte stellen die Festlegung des Projektteams, die finale Priorisierung der ausgewählten Gesamt- oder Teilfunktionen sowie die Erstellung der Entscheidungsgrundlage – den Business Case – dar. In dieser Phase kommt es vor allem auf Gründlichkeit und Fokussierung auf das Kernziel an. Entscheidungen unter Zeitdruck treffen oder aus Kostenmotiven Maßnahmen nicht zu realisieren, rächt sich im weiteren Verlauf des Prozesses.⁷⁰ Parameter, die an dieser Stelle

⁶⁸ Vgl. Schönenberg, 2010, S. 135.

⁶⁹ Business Case = Synonym für Business Plan = Geschäftsplan

⁷⁰ Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 80.

aufgenommen und berücksichtigt werden können, beschleunigen in der Endkonsequenz die Umstrukturierung.

3.2.2.1 Festlegung des Projektteams

Der Personalleiter legt unter Berücksichtigung von Erfahrungswerten im Unternehmen sowie Projektmanagement-Kompetenzen den Projektleiter fest. Im weiteren Verlauf wählt dieser nach Absprache mit dem Personalverantwortlichen die Mitglieder des Kernteams aus. Der Teilnehmerkreis sollte sich zu diesem Zeitpunkt auf fünf bis sechs beschränken, entsprechend der Wichtigkeit des Projektes aber Zugang zu strategisch verantwortlichen Führungspositionen besitzen (z.B. Geschäftsführer Personal, Vorstand Personal u.v.a.m.).

Außerdem sollte dieses Team nicht ausschließlich aus HR-Mitarbeitern gebildet werden. Für weitere Projektschritte ist juristischer Sachverstand wie auch IT-Kompetenz notwendig. Es empfiehlt sich daher, von Beginn an mindestens einen sachkundigen Juristen, den Fachexperten für die Betreuung der Systemlandschaft im HR-Management (z.B. SAP HCM-Consultant) sowie einen Experten des technischen Einkaufs einzubeziehen. Erfolgte die genaue Festlegung der auszulagernden Funktionen, ist das Kernteam mit dem entsprechend Verantwortlichen des Fachbereichs zu erweitern (z.B. Entgeltabrechnung – Leiter Abrechnung).

Eine durch den Projektleiter geführte Kick-off-Veranstaltung sensibilisiert das Projektteam für die zu erreichenden Ziele. Hierbei wird verschärft an das hohe Maß Vertraulichkeit sowie uneingeschränkte Integrität aller Beteiligten appelliert. Die Hauptaufgabe des Teams stellt die Erarbeitung des Geschäftsplans dar. Er fasst die Erkenntnisse des Outsourcing-Portfolios zusammen und ergänzt diese um Kosten- und Risikobewertungen der Outsourcing-Kandidaten. Das Ergebnis sollte als lückenlose, nachvollziehbare und klare Entscheidungsgrundlage der Unternehmensleitung vorgelegt werden können.

3.2.2.2 Priorisieren der Outsourcing-Kandidaten

Die Vorselektion geeigneter Funktionsbereiche erfolgte bereits im Outsourcing-Portfolio. Gegenstand der finalen Priorisierung durch das neu geschaffene Projektteam ist die Bewertung der erreichbaren Verbesserungspotentiale einzelner Outsourcing-Kandidaten. Darüber hinaus stehen die geschätzten Abhängigkeiten bei der Fremdvergabe an externe Partner im Fokus. Die möglichen Risiken, die entstehen könnten, fließen ebenso in diese Beurteilung ein. Ergebnis dieser Projektaufgabe sollte eine Rangliste von Teil- oder Gesamtfunktionen sein, für die in der Folge der Business Case erarbeitet werden soll. Stellt sich bereits in diesem Punkt heraus, dass Einschätzungen aus Mangel an Know-how im Unternehmen nicht möglich sind, ist es angeraten, auf externe Berater zurückzugreifen.⁷¹ Schließlich entscheidet sich hier, welche Funktion im weiteren Verlauf genau analysiert wird.

Erfahrung bei der Durchführung von Outsourcing-Projekten vereinfacht die Entscheidungsfindung. Verfügt das Unternehmen bereits über Kenntnisse vergangener Auslagerungs-Projekte, so profitiert das Projektteam in dieser Phase davon. In diesem Fall spricht nichts dagegen, auch ein Gesamt-Outsourcing der PA vorbehaltlich einer Analyse in Erwägung zu ziehen. Ist dem nicht so, empfiehlt es sich, durch Externalisierung von Teilfunktionen Know-how zu bilden. Am Praxisbeispiel der PA eignen sich beispielhaft die Lohn- und Gehaltsabrechnung, das Führen von Mitarbeiterakten oder die Erstellung von Arbeitsverträgen als jeweilige Teilfunktion für Fremdvergabe an externe Dienstleister. Gelingt hierbei eine erfolgreiche Realisierung, besteht in der Zukunft die Möglichkeit, sukzessive weitere Funktionen bzw. die gesamte PA an den Partner zu übergeben.

3.2.2.3 Definition des Business Cases

Der Business Case stellt den Hauptkern der Outsourcing-Roadmap dar. Hier werden für die am höchsten priorisierten Funktionsbereiche die zeitliche Ablaufplanung des Projektes, die konkrete Analyse der Kostendimension sowie die Bewertung entstehender Risiken vorgenommen. Diese Zusammenstellung bildet die unmittelbare Entscheidungsgrundlage der

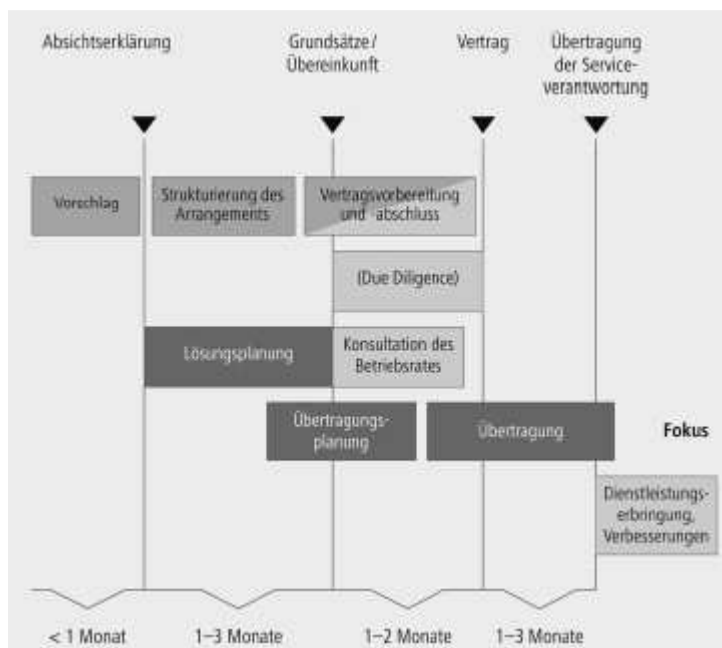
⁷¹ Vgl. Nettesheim/Grebe/Kottmann, 2003, S. 29.

Leitung und beeinflusst somit die zukünftige strategische wie auch organisatorische Ausrichtung des HR-Managements.

Nach Erarbeitung des Portfolios kann im ersten Handlungsfeld des Business Cases die zeitliche Planung des Outsourcing-Prozesses fixiert werden. Insbesondere der Startzeitpunkt sowie die Dauer der abzuschließenden Verträge sind von großer Bedeutung. Voraussetzungen dafür sind jedoch die im Teilschritt interne Optimierung realisierten Maßnahmen. Erst nach deren Umsetzung kann der weitere Zeitverlauf zuverlässig prognostiziert werden. Andernfalls ergeben sich empfindliche Behinderungen während des Übergabe-Prozesses an den Dienstleister. Weiterhin muss das Projektteam eine Obergrenze bei der Vertragslaufzeit definieren. Ohne diese Grenze ist eine Risikobetrachtung im nächsten Schritt nicht möglich. Schließlich fließen hierbei interne Entwicklungen des Unternehmens sowie externe Einflüsse durch Geschäftsfeldentwicklung ein, die bei der Verhandlung von Laufzeiten Berücksichtigung finden müssen. Sinnvolle Absprachen zur Vertragslaufzeit beziehen sich außerdem auf die Risikoallokation zwischen Unternehmen und Dienstleister sowie Möglichkeiten zur Begrenzung der originären Outsourcing-Gefahren (Vgl. Punkt 2.3.5.4).⁷²

Der Zeitrahmen für ein Outsourcing-Projekt hängt im Wesentlichen von drei Faktoren ab. Zunächst sind eine gründliche, umfassende Zusammenstellung des Outsourcing-Portfolios sowie die Umsetzung der darin gefassten Beschlüsse notwendig. Weiterhin stellt der Fortschritt in der Projektarbeit einen Faktor zur Zeitprognose dar. Kommt das Team effektiv und zügig voran, verkürzt sich die folgende Umsetzungsphase erheblich. Zuletzt hat der Umfang der auszulagernden Funktionen großen Einfluss auf die Übertragungsphase. Das Outsourcing von Teilfunktionen lässt sich kurzfristiger als das Gesamtoutsourcing von umfangreichen Arbeitsbereichen realisieren. Die folgende Darstellung skizziert in diesem Zusammenhang eine grobe Vorstellung, welches Zeitfenster Outsourcing-Projekte einnehmen können.

⁷² Vgl. Nettesheim/Grebe/Kottmann, 2003, S. 28.



Darst. 13: Zeitlicher Verlauf der Übertragungsphase
(Quelle: Gutmann/Kilian 2011, S. 89)

Die Erstellung der Entscheidungsgrundlage mit den gesamten Vorarbeiten sollte nicht mehr als einen Monat in Anspruch nehmen. Insgesamt lässt sich ablesen, dass Outsourcing-Projekte ungefähr ein Kalenderjahr vereinnahmen.

Neben der zeitlichen Taktung stellt die Bewertung der Risikopotentiale einen wesentlichen Bestandteil bei der Erarbeitung des Business Cases dar. Hierbei wird vorbehaltlich eines konkreten Angebotes, welches einer detaillierten Prüfung unterzogen wird, die Position des Unternehmens zu unterschiedlichen Outsourcing-Risiken zusammengefasst. Diese Gefahren bei Auslagerungen lassen sich in zwei unterschiedliche Dimensionen differenzieren. Zunächst liegt der Fokus auf Verteilung der Risikopotentiale zwischen der auslagernden Firma und dem Partnerunternehmen. Im Kern umfasst die Frage der Allokation folgende Risiken:

- *Mengenrisiko*
Wer trägt die Folgen von Geschäftsschwankungen?
- *Kostenrisiko*
Wer haftet bei Faktorkostenveränderungen?
- *Preisrisiko*
Wer trägt die Folgen von Marktpreisänderungen?

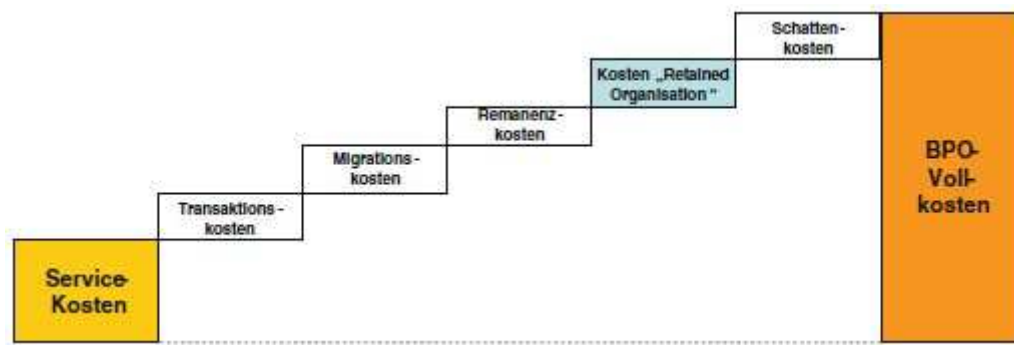
- *Haftungsrisiko*

Wer haftet bei Folgen von Fehlern oder Mängeln?

Diese Positionen müssen im Vorfeld klar durch das Unternehmen bezogen werden. Schließlich beziehen spätere Vertragsverhandlungen die hierbei festgelegten Standpunkte ein und wirken sich direkt auf den Erfolg sowie die Preiskalkulation des gesamten Projektes aus.

Diese Risiken, die durch Beziehung zwischen dem Outsourcer und dem Dienstleister entstehen, lassen sich durch eine weitere Risikodimension ergänzen. Die ursprünglichen Outsourcing-Gefahren (Vgl. Punkt 2.3.5) sind gleichrangig bei der Bewertung der Risikopotentiale zu berücksichtigen. Ziel sollte an dieser Stelle die Minimierung *aller* Gefahren bei Outsourcing-Projekten sein. Insbesondere durch geschaffene Transparenz während der Projektarbeit sowie konkrete Benennung im Verlauf der Anbieterauswahl und Vertragsverhandlung lassen sich die Wagnisse beider beteiligten Partner reduzieren.

Outsourcing von HR-Funktionen wird vorrangig auf der Basis von Kostenargumenten durchgeführt. Speziell am Beispiel der PA ist festzuhalten, dass Funktionsbereiche, die größtenteils administrative Aufgaben erfüllen, hierbei besonders im Fokus stehen. Unabhängig vom Umfang der auszulagernden Funktionen, ob Lohn- und Gehaltabrechnung oder mehrere Teilfunktionen, ist die Ermittlung einer Kostenkalkulation der Kern des Business Cases. Hierfür ist es notwendig, in einem ersten Schritt einen Überblick über die eigene Kostenstruktur in der Abteilung zu bekommen. Schließlich ergibt sich im weiteren Verlauf die Aufgabe, eigene Kosten mit den Angeboten des Dienstleisters zu vergleichen. Eine Übersicht, welche Kostenarten in diesem Punkt zum Tragen kommen, liefert die folgende Abbildung.



Darst. 14: BPO-Vollkosten-Modell
(Quelle: Schönenberg 2010, S. 129)

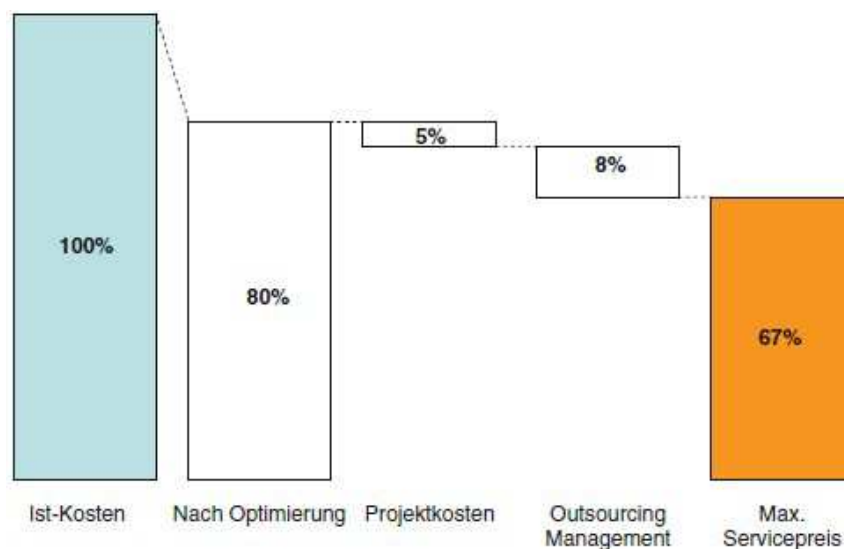
Servicekosten beinhalten die laufenden Personalkosten für Mitarbeiter im Fachbereich. Transaktionskosten setzen sich aus Aufwendungen für Studien, Anbahnungskosten, Beratungskosten sowie Vertragsabschlusskosten mit einem Dienstleister zusammen (Vgl. Punkt 2.3.4.2). Migrationskosten entstehen dagegen bei der Übertragung von Aufgaben an den Partner. So finden hier Ausgaben für Prozessoptimierung, der Transfer von IT-Kenntnissen oder komplettes Personal, Kommunikations- und Trainingskosten sowie Auslagen für Kündigungen von Beschäftigten ihre Berücksichtigung. Remanenzkosten beinhalten Aufwendungen für laufende Mietverträge von Räumen oder IT-Ausstattung, die nicht sofort gekündigt werden können. Mit Kosten der Retained Organisation sind die Auslagen gemeint, die im Unternehmen verbleiben. Ausgaben für Kontrolle der vom Dienstleister erbrachten Leistungen (Governance) oder Wartungskosten neuer Schnittstellen fließen hier ein. Schattenkosten beziehen sich auf Prozesse außerhalb des Projektes, die damit kollidieren sowie auf anfallende Kosten während der Projektarbeit im Unternehmen.

Diese einzelnen Kostenblöcke ergeben insgesamt die derzeitigen Ist-Kosten für die Leistungserstellung der am höchsten priorisierten HR-Funktionen. Am Beispiel der Lohn- und Gehaltsabrechnung lassen sich die hierbei ermittelten Kosten pro ausgeführte Abrechnung umlegen. Dazu ist es notwendig, die Anzahl der Abrechnungsfälle je Monat mit den anfallenden Ausgaben der Abteilung ins Verhältnis zu setzen. Ähnlich erfolgt die Ermittlung im Fall der Führung von Mitarbeiterakten oder der Erstellung von Arbeitsverträgen. Hierzu ist festzuhalten, dass der Geschäftsvorfall selektiv betrachtet werden muss. Schließlich haben Mitarbeiter nicht einzig das Führen von Personalakten oder die Erstellung von Anstellungsverträgen als Aufgabe. Im Ergebnis führen diese

Rahmenbedingungen zu anteiligen Berechnungen, die später den Vergleich mit dem genannten Preis des Dienstleisters pro Vorfall ermöglichen.

Im weiteren Schritt ist bei der Ermittlung der Kostenstruktur zu hinterfragen, an welchen Stellen der externe Partner grundsätzliche Kostenvorteile realisieren könnte. Eine bessere Skalenposition, niedrigere Faktorkosten, höhere Prozesseffizienz oder der Zugang zu neuesten Technologien können hierbei Hauptursachen darstellen.⁷³ Das Projektteam hat an dieser Stelle die Aufgabe, das eigene Unternehmen hinsichtlich dieser Faktoren zu prüfen. Möglicherweise erschließen sich weitere Optimierungspotentiale vor dem eigentlichen Outsourcing-Prozess. Sind bereits alle Möglichkeiten der internen Verbesserungen ausgeschöpft, verfügt der externe Partner über nachhaltige strukturelle Vorteile. Weiterhin hat das Team Prognosen anzustellen, welche Konsequenzen Geschäftsfeldänderungen mit sich bringen. Besteht die Absicht, zahlreiche Mitarbeiter zu entlassen oder in Größenordnungen einzustellen, beeinflussen diese Faktoren unmittelbar den Outsourcing-Vertrag mit dem Partner und im Endergebnis das Budget des Unternehmens.

Sind diese Überlegungen realisiert, kann das Projektteam die Kalkulation des Zielpreises durchführen. In diesem Zusammenhang verweist folgende Darstellung auf die wesentlichen Punkte.



Darst. 15: Kalkulation des maximalen Servicepreises
(Quelle: Schönenberg 2010, S. 129)

⁷³ Vgl. Nettesheim/Grebe/Kottmann, 2003, S. 26.

Die Bewertung von Outsourcing-Preisen sollte ausschließlich auf den Kosten nach erfolgter interner Optimierung basieren. Andernfalls werden Einsparpotentiale an externe Partner verschenkt, deren Gewinnzuschlag erhöht sich. Weiterhin sind Kosten für das Projekt im Unternehmen sowie das Outsourcing-Management als Anteile vom Kostenniveau abzusetzen. Diese Positionen bleiben auch während der Vertragslaufzeit erhalten. Im Ergebnis sollte der Servicepreis vom Dienstleister höchstens 67 % der derzeit anfallenden Ist-Kosten ausmachen. Dieser Wert ist als Richtgröße zu betrachten und ermöglicht vorbehaltlich eines detaillierten Angebotes die Beurteilung, ob ein Dienstleister bei der Berechnung seiner Leistungen seriös kalkuliert.

Der Business Case bezieht sich auf die im Vorfeld festgelegten Aufgabenbereiche, die ausgelagert werden sollen. Durch genaue Analyse des Projektteams von vorliegenden Kosten- und Risikofaktoren sowie der Erstellung eines Zeitplanes entsteht im Endergebnis eine Datensammlung, auf deren Basis die Leitung eine Entscheidung für oder gegen das Outsourcing-Projekt treffen kann.

3.2.2.4 Bestimmung der Anforderungen an Dienstleister

Der letzte Schritt im Erstellungsprozess der Outsourcing-Roadmap beinhaltet die Festlegung allgemeiner Anforderungen, die der potentielle Dienstleister für die Bearbeitung der übertragenen Aufgaben zu erfüllen hat. Diese vom Projektteam bestimmten Kriterien sind individuell auf das Unternehmen sowie die auszulagernde Funktion bezogen. In der Praxis treten folgende Kriterien am häufigsten auf⁷⁴:

- *Kundenspezifische Anpassbarkeit der Lösungen*

Liefert der Outsourcing-Partner ausschließlich Standardlösungen aus, kann es im weiteren Verlauf dazu kommen, dass nicht alle Aufgabenbereiche umgesetzt werden können. In diesem Fall ist angeraten, Partner mit entsprechender Flexibilität zu wählen.

⁷⁴ Vgl. Schönenberg, 2010, S. 135-136.

- *Finanzielle Sicherheit*
Verfügt der Dienstleister nicht über finanzielle Rücklagen für z.B. Investitionen in Technologie oder Qualifizierung der Mitarbeiter, ergibt sich ein hohes unternehmerisches Risiko für den Outsourcer.
- *Betriebs-/Datensicherheit*
Datenschutzrichtlinien der Gesetzgeber sowie revisions- und prüfungssichere Aufzeichnungen der Daten sind vom Partner zu gewährleisten.
- *Flexible Preismodelle*
Geschäftsmodelle unterliegen permanenten Veränderungen. Der Anbieter sollte in der Lage sein, auch in seinen Angeboten entsprechend dem Kundenwunsch dynamisch zu reagieren.
- *Referenzen*
Erfahrungswerte bei Realisierung vergleichbarer Projekte stellen ein Hauptkriterium für die Partnerwahl dar. Dienstleister, die ausschließlich Erfahrung bei der Erstellung von Arbeitsverträgen besitzen, können nicht mit der Lohnabrechnung von z.B. Schichtarbeitern beauftragt werden.
- *Größe / Marktpositionierung*
Umsatzstarke Unternehmen verfügen über weitreichendere Kapazitäten bei den benötigten Ressourcen. Darüber hinaus steht eine Markführerschaft für Kompetenz, Erfolg und Vertrauen des Anbieters.

Die o.g. Kriterien erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Jeder Bereich ist durch individuelle Anforderungen gekennzeichnet. So ist es auch davon abhängig, welche Funktion des HR-Managements konkret ausgelagert werden soll. Bezogen auf das Praxisbeispiel PA ist festzuhalten, dass insbesondere die Flexibilität, die Datensicherheit sowie flexible Preismodelle Hauptkriterien sein sollten. Unterschiedlichste Mitarbeitergruppen mit ihren eigenen Besonderheiten, grundsätzlich verschiedene Entgeltmodelle oder Sonderfälle im Rahmen von Betriebsprüfungen sind nur wenige Beispiele, die bei der Festlegung von Auswahlkriterien Berücksichtigung finden sollten.

3.2.3 Planung und Durchführung des Outsourcing-Prozesses

Die dritte Stufe des Outsourcing-Prozesses beinhaltet mit der Entscheidungsfindung der Leitung, der Durchführung des Angebotsprozesses oder der Gestaltung des Dienstleistungsvertrags Kernaufgaben, die im Rahmen der Fremdvergabe von Personalfunktionen entstehen. Darüber hinaus tragen hierbei ein konstruktives Change-Management sowie die Beachtung von Handlungsfeldern des Projektmanagements zum Erfolg der Umstrukturierung bei.

3.2.3.1 Change-Management / Projektmanagement im Outsourcing-Prozess

Change-Management beinhaltet die laufende Anpassung von Unternehmensstrategien oder Unternehmensstrukturen an veränderte Rahmenbedingungen.⁷⁵ Wesentlicher Faktor stellen dabei die Mitarbeiter dar. Deren Unterstützung im Rahmen von Outsourcing-Projekten stellt eine zentrale Bedeutung und zugleich Herausforderung für das Projektteam dar. In diesem Fall sind nicht nur die direkt von der Fremdvergabe betroffenen Beschäftigten gemeint, sondern alle, die den Prozessfortschritt verfolgen. Outsourcing von Funktionen verändert die Strategie, die Kultur oder den Arbeitgeber für jeden einzelnen. Umso wichtiger ist es, vor und während der Übertragung an den Dienstleister die Unterstützung durch die Mitarbeiter abzusichern.⁷⁶ Transparenz durch offene und frühzeitige Kommunikation, das Einbeziehen der Beschäftigten sowie konstruktive Diskussionen mit der Arbeitnehmervertretung können Instrumente für gelungenes Change-Management sein.

Parallel zum Change-Management ist gezieltes Projektmanagement für den erfolgreichen Verlauf vergleichbarer Projekte notwendig. Die termingerechte Planung, gezielte Steuerung sowie die Nutzung von Chancen und Begrenzung der Risiken innerhalb eines Kostenrahmens bilden den Kern dieser Management-Aufgabe.⁷⁷ In diesem Zusammenhang sollte das Projektteam über hinreichende Erfahrung verfügen. Vielmehr stellt der gesamte Outsourcing-Prozess hohe Anforderungen an die Projektmanagement-Kompetenzen aller Beteiligten.

⁷⁵ Vgl. Schewe, 2014, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2478/change-management-v9.html>

⁷⁶ Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 90.

⁷⁷ Vgl. Hobel, 2006, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54978/projektmanagement-pm-v6.html>

Die Kernthemen von Projekt- und Change-Management geben den Rahmen für erfolgreiche Umsetzung eines Outsourcing-Projektes vor. Innerhalb dieser gesetzten Grenzen findet die konkrete Ausgestaltung der Fremdvergabe statt. Darüber hinaus besitzen diese beiden Instrumente den Status von Unterstützungsprozessen während der Durchführungsphase.

3.2.3.2 Entscheidungsfindung der Leitung

Für jede identifizierte Personalfunktion beinhaltet die Entscheidung für oder gegen Outsourcing ein Abwägen von Kostenvorteilen und Risikopotentialen. Auf Basis der im Geschäftsplan (Vgl. Punkt 3.2.2.3) durch das Projektteam zusammengetragenen Informationen liegt der Leitung nun eine Entscheidungsgrundlage vor. An dieser Stelle des Outsourcing-Prozesses wird die grundsätzliche Ausrichtung des HR-Managements beschlossen, die sich in zwei Alternativen darstellt.

Teilt die Leitungsebene die Einschätzungen des Projektteams hinsichtlich Kostenreduzierungen und Effizienzsteigerungen in der PA, steht weiteren Schritten innerhalb des Durchführungsprozesses nichts im Weg. Die ausgewählten Funktionen, hier am Beispiel der PA die Lohn- und Entgeltabrechnung oder das Führen von Mitarbeiterakten, werden für die Fremdvergabe an einen externen Dienstleister analysiert und detaillierte Anforderungen im Angebotsprozess abgeglichen.

Entscheidet sich die Unternehmensführung gegen den Outsourcing-Vorschlag aus dem Business Plan, wird das ausführende Projektteam die Änderungswünsche berücksichtigen. In diesem Fall ist eine überarbeitete Vorlage notwendig.

3.2.3.3 Management des Angebotsprozesses

Der Angebotsprozess startet mit der Sammlung aller Informationen, die für ein vollständiges Angebot der Dienstleister erforderlich sind. Hierbei ist zu beachten, dass das Projektteam auf

einheitliche Gestaltung achtet. Schließlich sollen später die Offerten möglichst schnell, einfach und mit geringem Aufwand vergleichbar sein. Diese festgelegte Ausschreibungsstruktur lässt sich beispielsweise durch den Entwurf eines Fragebogens mit Ankreuzfeldern umsetzen. Weiterhin sollte ein vollständiges Dokument Angaben über das Unternehmen, konkrete Beschreibungen des gewünschten Leistungs- und Serviceumfangs sowie wesentliche Vertragspunkte enthalten.

Informationen zum Outsourcing-Geber beinhalten Fakten zum Wirtschaftssektor, in dem das Unternehmen agiert. Darüber hinaus werden an dieser Stelle die Ansprechpartner für das Outsourcing-Projekt, also das Projektteam, benannt und kurz vorgestellt. Der exakte Gegenstand des Outsourcing-Vorhabens sowie die erwarteten Ziele des Projektes stellen den Kern dieses einleitenden Punktes dar. Je genauer die Angaben und Vorstellungen definiert werden, umso zielgerichteter lassen sich in der Folge Ungereimtheiten aussortieren oder Vertragsverhandlungen führen.

Der Schwerpunkt im Rahmen der Konzipierung einer Ausschreibung liegt bei der Formulierung des erwarteten Leistungsumfangs. Hier werden alle Prozesse aufgelistet, die der zukünftige Dienstleister zu erbringen hat. Dafür ist es notwendig, zunächst den Ist-Zustand zu skizzieren. Anhaltspunkte liefert hierfür die Outsourcing-Roadmap, die bereits durch das Projektteam erstellt wurde. Ergänzend werden Aussagen zu existierenden Schnittstellen oder benötigten IT-Systemen festgehalten. Angaben zu Verantwortlichkeiten oder Sonderregelungen sollten bereits an dieser Stelle einfließen. Die genaue Definition, mit welchem Ergebnis die einzelnen Prozesse durch den Dienstleister realisiert werden, stellt einen signifikanten Faktor für Erfolg oder Misserfolg der gesamten Übertragung dar. Wird vorausgesetzt, dass sich das Unternehmen wie im Praxisbeispiel für das Outsourcing von Teilfunktionen der PA entscheidet, könnte eine Leistungsbeschreibung Darstellung 16 gleichen. Auf deren Basis können die angeschriebenen Dienstleister Aussagen zu ihrem Leistungsportfolio treffen und diese Fakten bei der Angebotskalkulation berücksichtigen.

Leistungsumfang bei

Lohn- und Gehaltsabrechnung	Führung der Personalakten
<ul style="list-style-type: none"> • Pflege der Stamm-/ Bewegungsdaten <ul style="list-style-type: none"> - Anzahl der monatl. Abrechnungen notwendig - Fluktuationsquote ermitteln • Ansprechpartner für Mitarbeiter, Führungskräfte und ggf. Betriebsrat sein • Zeiterfassungsdaten einlesen u. verarbeiten <ul style="list-style-type: none"> - Kenntnisse von Arbeitszeitmodellen, Tarifverträgen/ Betriebsvereinbarungen notwendig • Durchführung der monatl. Abrechnungen incl. Prüfung • Bescheinigungswesen • Begleitung der Prüfungen von Finanzamt / SV-Träger • Meldedialog mit Berufsgenossenschaften / Kammern • Bereitstellung der Überweisungsdaten • Sonderregelungen für betriebliche Altersvorsorge / Reisekosten • Administration der Abrechnungssysteme (SAP oder Alternative?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung/ Aktualisierung/ Archivierung von personenbezogenen Dokumenten • Erstellung von Arbeitszeugnissen / Verträgen • Gewährleistung einer dauerhaften / revisionssicheren Ablage • Möglichkeit des jederzeitigen Zugriffs • Absolute Beachtung von Datenschutzrichtlinien

Darst. 16: Leistungsumfang ausgewählter PA-Funktionen
(Quelle: eigene Darstellung)

Die in der Abbildung benannten Teilfunktionen der PA unterscheiden sich je nach Unternehmen und sind dementsprechend individuell festzulegen. In diesem Zusammenhang lassen sich noch Themen wie HR-Berichtswesen oder HR-Controlling anführen. Hier ist zu regeln, ob der Dienstleister nach Vorgabe des Auftraggebers Vorlagen erstellt oder die Funktion weiterhin in der Firma verbleibt. Dem Management von auftretenden Fehlern, insbesondere bei der Gehaltsabrechnung, sollte besonderes Augenmerk gewidmet werden. Die Fremdvergabe der Abrechnung ist dann als erfolgreich zu bezeichnen, wenn sie für die Beschäftigten reibungslos und mit gleicher Qualität durchgeführt wird.

Neben Daten zum Unternehmen und definierte Aussagen über den Leistungsumfang beinhaltet die Ausschreibung Kernpunkte zu erwarteten Vertragsbedingungen. Vorstellungen über Vertragslaufzeit, dem exakten Zeitpunkt der Übernahme, Ansichten zu Kündigungsfristen sowie Grundsätze zu Sonderkündigungsrechten stellen den Schwerpunkt

dar. Hier ist hinzuzufügen, wie sich das Unternehmen die Umsetzung der Kontrollfunktion vorstellt. Schließlich bildet diese Aufgabe den Kern des Outsourcing-Managements, welches nach Anlauf der einzelnen Prozesse bei dem Dienstleister benötigt wird. In diesem Zusammenhang ist auch der Punkt festzuhalten, welche Konsequenzen sich nach der Auslagerung für die verbleibenden Mitarbeiter im Unternehmen bzw. der PA ergeben. Sollte das Ergebnis ein Übergang nach § 613 a BGB sein, ist dazu die Position des Dienstleisters zu prüfen.

Nach Sammlung von Informationen und deren Darstellung innerhalb einer Ausschreibung erfolgt im zweiten Schritt des Angebotsprozesses die Suche nach Dienstleistern, die für eine Zusammenarbeit in Frage kommen. Der Markt für HR-Outsourcing verteilt sich in Deutschland auf ca. 50 Anbieter – mit steigender Tendenz.⁷⁸ Insgesamt ist festzuhalten, dass diese Branche von sehr unterschiedlichen Unternehmen geprägt wird. So existieren kleine, autarke Dienstleister neben ausgelagerten Personalabteilungen von Großkonzernen, die ihr Know-how dem Markt zur Verfügung stellen. Genauso differenziert ist das Leistungsspektrum der Anbieter zu betrachten. Das Aufgabenportfolio erstreckt sich auf ausgewählte, spezielle Personalfunktionen wie die Gehaltsabrechnung, eine Bündelung mehrerer Funktionen der PA, bis hin zur Übernahme des kompletten HR-Managements. Um sich einen Überblick verschaffen zu können, ist die Recherche innerhalb unterschiedlicher Medien angeraten. Neben der Suche im Internet liefern Beiträge in Fachzeitschriften der Personalwirtschaft oder die Nutzung ausgewählter, aktueller Fachbücher wichtige Anhaltspunkte. In diesem Zusammenhang ist im Anhang dieser Arbeit eine Übersicht aktueller Outsourcing-Anbieter mit ihren Schwerpunktthemen veröffentlicht.

Entscheidet daraufhin das Projektteam über mögliche Partner, erfolgt die Versendung der Ausschreibung mit Hinweisen zur Wahrung einheitlicher Formvorschriften sowie der Angabe eines Stichtags für die Rücksendung.

⁷⁸ Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 141.

3.2.3.4 Prüfung und Auswahl von Angeboten

Das Projektteam überprüft die von Dienstleistern eingereichten Offerten. Hierbei ist besonders darauf zu achten, wie sich die Partner zu den Leistungsanforderungen und Vertragsbedingungen positionieren. In diesem Zusammenhang bietet sich die Verwendung einer Auswahlmatrix an. Hier können die einzelnen Leistungskomponenten aus der Ausschreibung mit den Stellungnahmen der Dienstleister verglichen werden. Das Ergebnis spiegelt die Rangfolge wider, in der die Angebote mit den Anforderungen übereinstimmen. Darüber hinaus sind Bemerkungen und Kommentare zu den ausgewählten Anbietern innerhalb der Matrix möglich. Darstellung 17 stellt den beispielhaften Aufbau dar.

Name des Anbieters	A	B	C	D
Leistungsbeschreibung				
Durchführung der Abrechnung incl. Prüfung				
Betreuung der Zeiterfassung				
Bescheinigungswesen				
Begleitung von Prüfungen				
Bereitstellung von Datenträgern				
Betreuung des Abrechnungssystems				
Archivierung				
Erstellung von Arbeitszeugnissen				
Vertragslaufzeit				
Kündigungsfrist				
Möglichkeit der Personalübertragung				
...				
Ergebnis				

Darst. 17: Auswahlmatrix für Outsourcing-Anbieter
(Quelle: eigene Darstellung)

Anhand dieser Übersicht bewertet das Projektteam die Angebote der verschiedenen Kandidaten. Die engere Auswahl sollte in der Folge nicht mehr als zwei bis drei Partner beinhalten, die die Anforderungen idealerweise erfüllen. Für den nächsten Schritt ist angeraten, die besten drei zu persönlichen Vorstellungsterminen in das Unternehmen einzuladen. Der Teilnehmerkreis dieses Treffens sollte aus einem Vertreter der Leitung, dem verantwortlichen Projektteam sowie einem Mitglied der Arbeitnehmervertretung bestehen.

Somit ist gewährleistet, dass der gesamte Prozess transparent gestaltet wird und die Beteiligten Möglichkeiten für Fragestellungen erhalten.

3.2.3.5 Durchführung der Due Diligence

Im Anschluss an die Präsentationen wird die Due Diligence der Anbieter im Rahmen eines Gesprächs erörtert. Due Diligence stammt aus dem Englischen und bedeutet so viel wie sorgfältige Prüfung und Analyse eines Unternehmens. Insbesondere die wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen sowie finanziellen Bedingungen stehen im Mittelpunkt.⁷⁹ Gezielte, gründlich im Vorfeld recherchierte Fragen stellen hierfür ein adäquates Instrument dar. Im Detail sind mindestens folgende Aspekte als Themenschwerpunkte zu setzen⁸⁰:

- *Verfügt der Anbieter über ausreichendes Leistungsvolumen in Gegenwart und Zukunft?*
- *Beinhaltet das Angebot statische Preise oder dynamische Kalkulationen, so dass nur das bezahlt werden muss, was auch erbracht wird?*
- *Über welche Erfahrung und Qualifikation verfügt das Personal des Dienstleisters?*
- *Welche Investitionen sind demnächst geplant?*
- *Welche Notfallpläne liegen vor? (z.B. bei Betriebsstörungen)*
- *Welche Richtlinien werden beim Umgang mit sensiblen Daten umgesetzt?*
- *Wie ist die personelle Situation des Anbieters? (z.B. Kapazität, Fluktuation)*

Nach Beendigung der Gespräche und anschließender Auswertung durch das Projektteam besteht die Möglichkeit, sich mit Referenzkunden der externen Partner über deren Erfahrungen zu verständigen. Darüber hinaus bietet sich das Einholen einer Bankauskunft über die Partner als geeignetes Mittel an, die im Gespräch getroffenen Aussagen zur finanziellen Situation zu verifizieren.

Der folgende Schritt beinhaltet die Festlegung auf ein Angebot. Dazu werden neben den gesammelten Informationen auch die Kostenaspekte bzw. das Preis-Leistungs-Verhältnis der Anbieter berücksichtigt. Der Partner, der die meisten Anforderungen mit den bestmöglichen

⁷⁹ Vgl. Achleitner, 2004, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9219/due-diligence-v12.html>

⁸⁰ Vgl. Schönenberg, 2010, S. 140.

Regelungen sowie Rahmenbedingungen für das Unternehmen erfüllt, kommt für eine Zusammenarbeit in Betracht.

3.2.3.6 Vertragsgestaltung

Der Vertragsgestaltung kommt im Outsourcing-Prozess von HR-Funktionen eine wesentliche Bedeutung zu. Schließlich wird in diesem Punkt definiert, wie die Beziehung hinsichtlich Rahmenbedingungen, Leistungen und Übernahmen sowie beim Eintreten von Abweichungen der genannten Faktoren für bestimmte Laufzeiten gesteuert wird. In seiner Besonderheit entspricht der Outsourcing-Vertrag keinem im BGB geregelten gesetzlichen Vertragstyp. Aspekte wie Mitarbeiterüberlassung, Übernahme von bestehenden Verträgen, kartellrechtliche Fragen oder das Eigentum an Arbeitsgeräten und Daten sind bei der Ausarbeitung rechtssicher abzubilden und bilden die größte Herausforderung bei der Erstellung des Vertragswerks.⁸¹

Bevor sowohl Unternehmen als auch der ausgewählte Partner Vertragsentwürfe erstellen, sollte für eine einheitliche Informationsbasis gesorgt werden. Hierfür übergibt das Projektteam alle im Vorfeld zusammengetragenen Dokumentationen. Die genaue Beschreibung der PA-Funktionen, die ausgelagert werden sollen, ist hier genau so Bestandteil wie Angaben zum verwendeten Abrechnungssystem mit seinen Modifikationen oder Daten zu materiellen bzw. immateriellen Betriebsmitteln (z.B. Abschreibungen, Restwerte, Verträge), die eventuell übernommen werden. Weiterhin ist festzulegen, welche Person im Projektteam den Ansprechpartner für Nachfragen des Partners darstellt. Darüber hinaus wird offengelegt, welche Mitarbeiter im Rahmen des Outsourcings durch einen möglichen Betriebsübergang zum Dienstleister wechseln. Deren arbeitsvertragliche Besonderheiten und gültige Betriebsvereinbarungen sind weiterzuleiten.

Für die Gestaltung eines Outsourcing-Vertrags ist angeraten, einen modularen Aufbau zu verwenden. Hierbei können die Bestandteile Rahmenvertrag, Leistungsvertrag, Übernahmevertrag sowie sonstige Einzelverträge vertreten sein. Der modulare Aufbau lässt

⁸¹ Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 173.

gezielte Änderungen bestimmter Vertragspunkte zu, ohne die gesamten Absprachen neu prüfen zu müssen. Der Rahmenvertrag bestimmt die allgemeingültigen Bedingungen. So sollte er wenigstens folgende Punkte beinhalten⁸²:

- *Präambel mit Beschreibung der Zielsetzung, Vertragspartner, Gerichtsstand*
- *Liste der gültigen Einzelverträge*
- *Regelungen zu Gewährleistung, Haftung des Auftragnehmers*
- *Regelungen zu Leistungsänderungen*
- *Rechte und Pflichten des Auftraggebers*
- *Fristen und Termine*
- *Vergütung, Abrechnung, Zahlung, Übergang von Forderungen*
- *Regelungen zum Umgang mit Daten, Datenschutz und Geheimhaltung*
- *Vertragslaufzeit, Kündigung und Rückabwicklung*
- *Überleitungsvereinbarung nach Vertragsende*

Darüber hinaus gehende, detaillierte Regelungen, sind im Leistungsvertrag zu benennen.

Hier wird der konkrete Dienstleistungsvertrag, charakterisiert durch Art und Umfang der zu erbringenden Leistung, der Preisgestaltung sowie Berechnung, Parameter der Rechnungslegung und Benennung der Ansprechpartner auf beiden Seiten, fixiert. Dieser wird für jede Teilfunktion, die extern realisiert werden soll, erstellt. So findet sich im Praxisbeispiel PA hier die Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie das Führen von Personaldokumenten wieder. Im Fall der Abrechnung sind Daten zu Terminen wie Überweisungen, Bereitstellung von Statistiken für das Rechnungswesen sowie die Weiterleitung der abgeschlossenen Gehaltsabrechnungen zu definieren. Weiterhin wird die Leistungsqualität, etwa durch Vorgabe von Fehlerquoten, vertraglich festgehalten. Auch der Zeitpunkt des Übergangs, ab dem das Risiko und die Verantwortung für die genannten Prozesse auf den Dienstleister übertragen werden, ist hierbei zu bestimmen.

Übernahmeverträge bekommen Relevanz, wenn die Übertragung von materiellen Gegenständen oder Personal Gegenstand der Outsourcing-Maßnahme wird. Lizenzen für Hard- oder Software sowie bestehende Wartungsverträge sind den Materialübernahmeverträgen zuzuordnen. Personalübernahmeverträge regeln die Übertragung der Arbeitsverhältnisse mit den zugehörigen Anwartschaften sowie Besitzstandregelungen auf

⁸² Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 174.

den Dienstleister. Die Nutzung von Einzelverträgen bietet sich an, um funktionsbezogene Besonderheiten als Vertragsgegenstand aufzunehmen. Besonders im Themenbereich PA benötigt der Datenschutz hohe Beachtung. So lässt sich in diesem Aspekt das Datenschutzkonzept der Vertragspartner in Einzelheiten bestimmen und inhaltlich strukturieren. Der Umgang mit personenbezogenen Daten, festgelegte Aufbewahrungsfristen sowie Richtlinien der Archivierung unter Beachtung der geltenden Gesetze können Kernthemen dieses Punktes sein. Weitere Ansatzpunkte für Einzelverträge sind u.a. Regelungen zu Kommunikationsmitteln, Absprachen zur Bildung von Arbeitskreisen (bestehend aus Mitarbeitern der beteiligten Partner) oder die Vereinbarung einer Probezeit, nach der das Vertragswerk und beiderseitige Absichten erneut bewertet werden (z.B. zwei Monate).

Gleichwohl welche Vertragsart erstellt wird, sind geltende Gesetze zu beachten. Im Outsourcing von Personalfunktionen findet die Weitergabe von personenbezogenen Daten an externe Partner statt. Das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) gibt die Richtlinien für die Verarbeitung personenbezogener Daten vor und deren Gewährleistung ist für alle Vertragspunkte sicherzustellen. So wird hier klar definiert, dass Verträge, die den Umgang mit personenbezogenen Arbeitnehmerdaten steuern, der Schriftform bedürfen.⁸³ Weiterhin sind Bestimmungen zur Einhaltung von Datenschutzrichtlinien (§ 11 Abs. 1 BDSG) und die Position zum Thema Auftragsdatenverarbeitung (§ 11 Abs. 2 BDSG) zu klären. Hieraus ergeben sich in der Folge ggf. Haftungsrisiken für das Unternehmen, die im Verlauf des Projektes so nicht abzusehen waren und die zu vermeiden sind.

Ähnlich stellt sich die Situation in der Frage dar, welche Handlungsmöglichkeiten das Unternehmen bei den von der Outsourcing-Maßnahme betroffenen Mitarbeitern anwendet. Schließlich werden Teilfunktionen der PA, die hauptsächlich in der Abteilung realisiert worden, extern vergeben. Hierbei ist zu prüfen, ob der Dienstleister die Mitarbeiter im Rahmen eines Betriebsübergangs nach BGB übernehmen muss. Bei der Auslagerung von Teilfunktionen oder einzelnen Prozessen finden die Regelungen des Betriebsübergangs nach BGB keine Anwendung.⁸⁴ Hier handelt es sich um eine so genannte Funktionsnachfolge. Für

⁸³ Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 181.

⁸⁴ Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 185.

das Beispiel PA sollte diese BGB-Regelung also keine Rolle spielen. Somit besteht die Möglichkeit, betriebsbedingte Kündigungen auszusprechen. Wird hingegen das gesamte HR-Management an Dienstleister übertragen, gehen auch alle Beschäftigungsverhältnisse auf den Auftragnehmer über. In diesem Fall regelt besonders der § 613 a BGB die gesetzlichen Vorgaben. Beschäftigungszeiten, die Mitbestimmung des Betriebsrates im Unternehmen sowie geltende Betriebsvereinbarungen sind danach vom Auftragnehmer zu berücksichtigen.

Sind die Vertragsentwürfe der beiden Parteien erstellt, geht es in die Verhandlungsrunden. Darin ist jeder Teilnehmer bestrebt, seine Interessen bestmöglich zu platzieren und diese in der finalen Übereinkunft festzuhalten. Diese Phase sollte ohne Zeitdruck und mit hoher Gewissenhaftigkeit durchgeführt werden. So kann es dazu kommen, dass zahlreiche Treffen stattfinden. Zwischen den Gesprächen ist das Projektteam mit Nachbesserungen, Veränderungen oder Umformulierungen der Vertragsentwürfe beauftragt. An dieser Stelle sei auf das Thema Risikominimierung hingewiesen. Ausschließlich Maßnahmen, die im Vertrag definiert sind, greifen bei Störfällen. So ist dies der richtige Zeitpunkt, Zusagen und alternative Szenarien bei möglichen Ausfällen des Dienstleisters festzuhalten.

Während der Vertragserstellung und der nachfolgenden Verhandlung ist angeraten, für jeden Punkt juristischen Sachverstand einzuholen. Besonders die Erstellung des Leistungsvertrags sowie die Verhandlungen zwischen den Parteien verlangen rechtliches Know-how und Geschick in dieser speziellen Thematik. Darüber hinaus sollte jetzt diejenige Person feststehen und an den Treffen teilnehmen, die nach Vertragsabschluss die Übertragung koordiniert sowie die Kontrollfunktion im Unternehmen besetzt. Nach Abschluss der Verhandlungen, vor Unterzeichnung der Verträge, ist die Leitung des Unternehmens über die Ergebnisse in Kenntnis zu setzen.

3.2.3.7 Übertragung der Aufgaben

Erfolgte im Vorfeld die Unterzeichnung des Dienstleistungsvertrags, kann nun mit der Übertragung der Aufgaben begonnen werden. Das Projektteam sowie der Koordinator im Unternehmen nehmen entscheidende Rollen ein. Die vollständige Migration der ausgewählten PA-Funktionen ebnet in diesem Zusammenhang den Weg für erfolgreiches Outsourcing.

Hierbei steht besonders die Übergabe der vorhandenen Daten im Unternehmen an den Partner im Vordergrund. Es ist zu beachten, dass historische Daten, die zukünftig noch benötigt werden, genau so wie aktuelle Stamm- und Bewegungsdaten, vollständig übertragen werden (z.B. Personalnummer, Eingruppierung, Daten zur Person, Daten zum Beschäftigungsverhältnis, u.v.a.m.). Der Informationsfluss zum Dienstleister für zukünftige Änderungen sollte darüber hinaus sichergestellt sein. Als problematisch erweist sich die Situation, wenn unterschiedliche Abrechnungssysteme aufeinander treffen. Hierfür sind IT-Experten erste Ansprechpartner, um einheitliche technische Standards zu schaffen.

Funktionen der PA, besonders der Entgeltabrechnung, sind termingebunden. So existieren innerhalb eines Monats festgelegte Zeitpunkte für u.a. Überweisung der SV-Beiträge, Erstellung der Abrechnungen, Weitergabe der Monatszahlen an das Controlling, Zahlungsanweisung der Gehälter. Um für eine korrekte Übertragung eine einheitliche Basis zu schaffen, empfiehlt sich die parallele Abwicklung der ausgewählten Teilfunktionen für einen Zeitraum von z.B. zwei Wochen. Während dieser Testphase bearbeitet die PA des Unternehmens die Aufgaben wie gewohnt. Gleichzeitig laufen die Prozesse beim Dienstleister an. Die darauffolgende Abrechnung wird ebenfalls parallel ausgeführt. Mit dieser Maßnahme lassen sich gezielt Abweichungen identifizieren, die dann im „Echtlauf“ vermieden werden können. Darüber hinaus zeigen sich Mängel in der Übertragung oder ggf. Informationsrückstände, die in der Folge ausgeräumt werden können. Weiterhin sind Anpassungen innerhalb des Auftraggebers notwendig. Mögliche Schnittstellen wie z.B. zum Controlling, zur HR-Leitung, zu den Führungskräften, sind dahingehend zu prüfen, ob der externe Partner die für eine Weiterverarbeitung geltenden Standards realisiert. Darüber hinaus besitzt das Projektteam die Aufgabe, Konzepte für die Evaluation der Leistung des Dienstleisters zu erarbeiten. Hier bietet es sich an, den Koordinator für das HR-Outsourcing

für die Sicherstellung und Prüfung der eingekauften Leistung zu beauftragen. Kompetenz, Verantwortung, personelle Ausstattung oder Bereitstellung notwendiger Infrastruktur zur Erfüllung können Ansatzpunkte innerhalb dieser Stellenbeschreibung darstellen.

An dieser Stelle sind alle beteiligten Schnittstellen im Unternehmen über die Auslagerung der PA-Funktionen zu informieren. Angaben zu Art und Umfang der ausgelagerten Aufgaben, die Benennung von Ansprechpartnern dazu im Unternehmen sowie seitens des Dienstleisters oder Hilfestellungen bei auftretenden Fragen, die das Tagesgeschäft betreffen und was sich damit für Mitarbeiter verändert (z.B. An wen wende ich mich bei Korrekturen?), können Bestandteile dieser Mitteilung sein.⁸⁵

3.2.4 Outsourcing-Management

Nach Abschluss der Übertragungsphase an den Dienstleister steht dem Unternehmen die größte Herausforderung im Outsourcing-Prozess bevor – das Management der Beziehung zum externen Partner. Schließlich soll eine verlässliche und erfolgreiche Basis der Zusammenarbeit für beide Seiten geschaffen werden. Nur mit diesem Anspruch lassen sich die im theoretischen Teil genannten Vorteile von HR-Outsourcing auch in der Praxis realisieren. Wie bereits im Punkt 3.2.3.7 angedeutet, lässt sich diese Zusammenarbeit durch Integration einer neuen Abteilung / Funktion beim Auftraggeber steuern.

3.2.4.1 Integration der Outsourcing-Governance

Governance bedeutet Regierungshandeln im weitesten Sinn.⁸⁶ Im Themenkomplex Outsourcing von Personalfunktionen lässt sich die Kontrolle und Entwicklung der Beziehung zwischen den Vertragspartnern mit diesem Begriff erklären. Die durch das HR-Outsourcing neu entstandene Funktion sichert die vertragsgemäße Erfüllung gegenseitiger Ansprüche und

⁸⁵ Vgl. Schönenberg, 2010, S. 148.

⁸⁶ Vgl. Klein, 2014, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/131618/governance-v4.html>

Leistungen ab. Für den bzw. die Positionsinhaber, die bestenfalls den gesamten Prozess im Projektteam begleitet haben, sollten folgenden Aufgaben hohe Relevanz besitzen⁸⁷:

- *Überwachung der Vertragserfüllung*
Erbringt der Dienstleister die vereinbarte Leistung einwandfrei?
(Vgl. Leistungsvertrag)
- *Überwachung der Vertragsinanspruchnahme*
Kommt das Unternehmen seinen Verpflichtungen nach?
(z.B. Annahme, Zahlung, Bereitstellung von Daten)
- *Pflege der Beziehung zum externen Partner*
Wird eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aufgebaut?
(z.B. übergreifende Arbeitskreise zur Abstimmung / Problemlösung)
- *Notfallplanung*
Was ist zu tun? Wer ist für welches Thema Ansprechpartner?
(z.B. bei Systemausfall, Komplettausfall des Partners)
- *Kontinuierliche Überprüfung der Dienstleistungsstruktur*
Nimmt das Unternehmen die gekaufte Leistung noch in dem Umfang ab?
(z.B. Anzahl von Entgeltabrechnungen, Erstellung von Anstellungsverträgen)

Hier ist hinzuzufügen, dass ein gemeinsamer Wissensstand aller Beteiligten die Zusammenarbeit sehr erleichtert. Förderlich stellen sich dabei aussagekräftige Dokumentationen der HR-Funktionen, die Kenntnis aller relevanten Schnittstellen auf beiden Seiten sowie ein Grundverständnis der technischen Prozesse dar. Darüber hinaus empfiehlt sich der Einsatz von Instrumenten wie gezieltes Reporting oder die Nutzung von Benchmarks.⁸⁸ Neben regelmäßigen Kontrollen der Leistung führt die Entwicklung effizienter Prozesse durch Aktualisierung der Arbeitsabläufe während der Partnerschaft zu Bewertungen des Erfolgs oder Misserfolgs der Outsourcing-Maßnahme. Weiterhin sollten die Stelleninhaber nicht nur Fachkenntnisse von der ausgelagerten PA-Funktion besitzen, sondern auch verstehen, welche Abläufe beim Dienstleister integriert werden. Dieser gegenseitige Austausch führt zur gemeinsamen Basis, auf der erfolgreich und langfristig zusammengearbeitet werden kann.

⁸⁷ Vgl. Nettesheim/Grebe/Kottmann, 2003, S. 29.

⁸⁸ Vgl. Gutmann/Kilian, 2011, S. 99.

4. Fazit

Als Resümee dieser Arbeit lässt sich ableiten, dass wechselnde Anforderungen im Wettbewerbsumfeld eine hohe Dynamik innerhalb der Unternehmen im Bereich der Organisationsentwicklung verlangen. Hierbei werden alle Unternehmensbereiche, auch das Personalmanagement, betrachtet. Diese Herausforderungen lassen sich nur bewältigen, wenn strategische, erfolgsrelevante Aufgaben vertieft und einhergehend administrative Funktionen reduziert werden. Outsourcing von Personalaufgaben stellt aus meiner Sicht ein geeignetes Instrument dar, diese Strukturanpassung umzusetzen. Verschiedene Ausprägungsformen, Möglichkeiten zur Auswahl der auszulagernden Funktionen oder die Zielvorstellungen der Verantwortlichen wurden im ersten Teil dieser Thesis erörtert.

Diese theoretischen Grundlagen finden auch im Praxiskonzept Anwendung. Verfolgt ein Unternehmen die Absicht, HR-Aufgaben, besonders aus dem Bereich der PA, an externe Partner zu vergeben, kann es auf das unter Punkt 3 entwickelte Konzept zurückgreifen. Entscheidend ist hier meiner Meinung nach die Einhaltung der Prozessstufen. Inhaltlich sicher von Unternehmen und ausgewählter Aufgabe abhängig, bauen diese vier Phasen in der angegebenen Schrittfolge aufeinander auf. Dabei bildet der Business Plan den Kern dieses Konzepts. Hierbei fließen umfassende Informationen und Analysen ein. Insbesondere Kostenaspekte, die die Hauptabsicht von Outsourcing-Maßnahmen ausmachen, besitzen hohe Relevanz. Sollten die Angebote der Dienstleister nicht im Bereich der ausgewiesenen 67 % der Ist-Kosten liegen, macht HR-Outsourcing auch unter Berücksichtigung der Risiken keinen Sinn. In diesem Fall rate ich an, das gesamte Know-how in interne Optimierung zu investieren. Darüber hinaus sind klare Vorgaben in jedem weiteren Schritt notwendig. Der Angebotsprozess sowie die Auswahl und Prüfung des Dienstleisters sollten ruhig, tiefgründig und strukturiert ablaufen. Hektik und Zeitdruck sehe ich hier als größte Gefahren, die unter Umständen auch von der Leitung ob der Kostenvorteile verbreitet werden. Schließlich strebt das Unternehmen nach dieser Phase eine langfristige Partnerschaft mit dem Dienstleister an, die auch erfolgreich für beide Seiten gestaltet werden soll. In diesem Zusammenhang verdient die Vertragsgestaltung sowie das Outsourcing-Management besondere Beachtung. Die hier vereinbarten Festlegungen bilden das Regelwerk für erfolgreiche, nachhaltige Outsourcing-Maßnahmen.

Anhangverzeichnis

Anhang 1: § 11 Bundesdatenschutzgesetz	62
Anhang 2: § 613 a Bürgerliches Gesetzbuch	63
Anhang 3: Übersicht BPO-Dienstleister	64

Anhang

1. § 11 Bundesdatenschutzgesetz

§ 11 Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung personenbezogener Daten im Auftrag

(1) Werden personenbezogene Daten im Auftrag durch andere Stellen erhoben, verarbeitet oder genutzt, ist der Auftraggeber für die Einhaltung der Vorschriften dieses Gesetzes und anderer Vorschriften über den Datenschutz verantwortlich. Die in den §§ 6, 7 und 8 genannten Rechte sind ihm gegenüber geltend zu machen.

(2) Der Auftragnehmer ist unter besonderer Berücksichtigung der Eignung der von ihm getroffenen technischen und organisatorischen Maßnahmen sorgfältig auszuwählen. Der Auftrag ist schriftlich zu erteilen, wobei insbesondere im Einzelnen festzulegen sind:

1. der Gegenstand und die Dauer des Auftrags,
2. der Umfang, die Art und der Zweck der vorgesehenen Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung von Daten, die Art der Daten und der Kreis der Betroffenen,
3. die nach § 9 zu treffenden technischen und organisatorischen Maßnahmen,
4. die Berichtigung, Löschung und Sperrung von Daten,
5. die nach Absatz 4 bestehenden Pflichten des Auftragnehmers, insbesondere die von ihm vorzunehmenden Kontrollen,
6. die etwaige Berechtigung zur Begründung von Unterauftragsverhältnissen,
7. die Kontrollrechte des Auftraggebers und die entsprechenden Duldungs- und Mitwirkungspflichten des Auftragnehmers,
8. mitzuteilende Verstöße des Auftragnehmers oder der bei ihm beschäftigten Personen gegen Vorschriften zum Schutz personenbezogener Daten oder gegen die im Auftrag getroffenen Festlegungen,
9. der Umfang der Weisungsbefugnisse, die sich der Auftraggeber gegenüber dem Auftragnehmer vorbehält,
10. die Rückgabe überlassener Datenträger und die Löschung beim Auftragnehmer gespeicherter Daten nach Beendigung des Auftrags.

Er kann bei öffentlichen Stellen auch durch die Fachaufsichtsbehörde erteilt werden. Der Auftraggeber hat sich vor Beginn der Datenverarbeitung und sodann regelmäßig von der Einhaltung der beim Auftragnehmer getroffenen technischen und organisatorischen Maßnahmen zu überzeugen. Das Ergebnis ist zu dokumentieren.

(3) Der Auftragnehmer darf die Daten nur im Rahmen der Weisungen des Auftraggebers erheben, verarbeiten oder nutzen. Ist er der Ansicht, dass eine Weisung des Auftraggebers gegen dieses Gesetz oder andere Vorschriften über den Datenschutz verstößt, hat er den Auftraggeber unverzüglich darauf hinzuweisen.

(4) Für den Auftragnehmer gelten neben den §§ 5, 9, 43 Abs. 1 Nr. 2, 10 und 11, Abs. 2 Nr. 1 bis 3 und Abs. 3 sowie § 44 nur die Vorschriften über die Datenschutzkontrolle oder die Aufsicht, und zwar für

1.
 - a) öffentliche Stellen,
 - b) nicht-öffentliche Stellen, bei denen der öffentlichen Hand die Mehrheit der Anteile gehört oder die Mehrheit der Stimmen zusteht und der Auftraggeber eine öffentliche Stelle ist,
 die §§ 18, 24 bis 26 oder die entsprechenden Vorschriften der Datenschutzgesetze der Länder,
2. die übrigen nicht-öffentlichen Stellen, soweit sie personenbezogene Daten im Auftrag als Dienstleistungsunternehmen geschäftsmäßig erheben, verarbeiten oder nutzen, die §§ 4f, 4g und 38.

(5) Die Absätze 1 bis 4 gelten entsprechend, wenn die Prüfung oder Wartung automatisierter Verfahren oder von Datenverarbeitungsanlagen durch andere Stellen im Auftrag vorgenommen wird und dabei ein Zugriff auf personenbezogene Daten nicht ausgeschlossen werden kann.

2. § 613 a Bürgerliches Gesetzbuch

§ 613a Rechte und Pflichten bei Betriebsübergang

(1) Geht ein Betrieb oder Betriebsteil durch Rechtsgeschäft auf einen anderen Inhaber über, so tritt dieser in die Rechte und Pflichten aus den im Zeitpunkt des Übergangs bestehenden Arbeitsverhältnissen ein. Sind diese Rechte und Pflichten durch Rechtsnormen eines Tarifvertrags oder durch eine Betriebsvereinbarung geregelt, so werden sie Inhalt des Arbeitsverhältnisses zwischen dem neuen Inhaber und dem Arbeitnehmer und dürfen nicht vor Ablauf eines Jahres nach dem Zeitpunkt des Übergangs zum Nachteil des Arbeitnehmers geändert werden. Satz 2 gilt nicht, wenn die Rechte und Pflichten bei dem neuen Inhaber durch Rechtsnormen eines anderen Tarifvertrags oder durch eine andere Betriebsvereinbarung geregelt werden. Vor Ablauf der Frist nach Satz 2 können die Rechte und Pflichten geändert werden, wenn der Tarifvertrag oder die Betriebsvereinbarung nicht mehr gilt oder bei fehlender beiderseitiger Tarifgebundenheit im Geltungsbereich eines anderen Tarifvertrags dessen Anwendung zwischen dem neuen Inhaber und dem Arbeitnehmer vereinbart wird.

(2) Der bisherige Arbeitgeber haftet neben dem neuen Inhaber für Verpflichtungen nach Absatz 1, soweit sie vor dem Zeitpunkt des Übergangs entstanden sind und vor Ablauf von einem Jahr nach diesem Zeitpunkt fällig werden, als Gesamtschuldner. Werden solche Verpflichtungen nach dem Zeitpunkt des Übergangs fällig, so haftet der bisherige Arbeitgeber für sie jedoch nur in dem Umfang, der dem im Zeitpunkt des Übergangs abgelaufenen Teil ihres Bemessungszeitraums entspricht.

(3) Absatz 2 gilt nicht, wenn eine juristische Person oder eine Personenhandelsgesellschaft durch Umwandlung erlischt.

(4) Die Kündigung des Arbeitsverhältnisses eines Arbeitnehmers durch den bisherigen Arbeitgeber oder durch den neuen Inhaber wegen des Übergangs eines Betriebs oder eines Betriebsteils ist unwirksam. Das Recht zur Kündigung des Arbeitsverhältnisses aus anderen Gründen bleibt unberührt.

(5) Der bisherige Arbeitgeber oder der neue Inhaber hat die von einem Übergang betroffenen Arbeitnehmer vor dem Übergang in Textform zu unterrichten über:

1. den Zeitpunkt oder den geplanten Zeitpunkt des Übergangs,
2. den Grund für den Übergang,
3. die rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Folgen des Übergangs für die Arbeitnehmer und
4. die hinsichtlich der Arbeitnehmer in Aussicht genommenen Maßnahmen.

(6) Der Arbeitnehmer kann dem Übergang des Arbeitsverhältnisses innerhalb eines Monats nach Zugang der Unterrichtung nach Absatz 5 schriftlich widersprechen. Der Widerspruch kann gegenüber dem bisherigen Arbeitgeber oder dem neuen Inhaber erklärt werden.

Fußnote

(+++ § 613a: Zur Anwendung im beigetretenen Gebiet vgl. BGBEG Art. 232 § 5 +++)

3. Übersicht BPO-Dienstleister

Unternehmen	Administrative Dienstleistungen		
abresa GmbH Katharina-Paulus-Straße 8 65824 Schwalbach Telefon: 0 61 96/96 95 80 www.abresa.de info@abresa.de	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input checked="" type="checkbox"/> Personalbetreuung <input type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft	ADP Employer Services GmbH Frankfurter Straße 227 63263 Neu-Isenburg Telefon: 0 800/ 23 73 73 3 www.de-adp.com adp@de.adp.com	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input checked="" type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input checked="" type="checkbox"/> Personalbetreuung <input checked="" type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft
a.b.s. Rechenzentrum GmbH Frauenstraße 32 80469 München Telefon: 0 89/22 33 22 www.abs-rz.de info@abs-rz.de	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input type="checkbox"/> Personalbetreuung <input type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input type="checkbox"/> MSS/ESS <input type="checkbox"/> Zeitwirtschaft	aeveo GmbH Bayerwaldstraße 9 81737 München Telefon: 0 89/62 83 29 70 www.aeveo.de info@aeveo.de	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input checked="" type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input checked="" type="checkbox"/> Personalbetreuung <input checked="" type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft
Access KellyOCG Schanzenstraße 23 51063 Köln Telefon: 02 21/95 64 90 0 www.kellyocg.de info@access.de	<input type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input checked="" type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input type="checkbox"/> Archivierung <input type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input checked="" type="checkbox"/> Personalbetreuung <input checked="" type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft	APM Holding AG Riedwiesenstraße 1 71229 Leonberg Telefon: 0 71 52/90 11 40 www.apm-service.de info@apm-service.de	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input checked="" type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input checked="" type="checkbox"/> Personalbetreuung <input checked="" type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft
Adecco Business Solutions GmbH Alexanderstraße 7 10178 Berlin Telefon: 0 30/24 08 76 44 www.adecco.de/business-solutions business-solutions@adecco.de	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input checked="" type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input type="checkbox"/> Personalbetreuung <input checked="" type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input type="checkbox"/> MSS/ESS	bebit GmbH Dynamostraße 17 68165 Mannheim Telefon: 06 21/4 00 10 www.bebit.de info@bebit.de	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input checked="" type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input checked="" type="checkbox"/> Personalbetreuung <input checked="" type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft

Unternehmen	Administrative Dienstleistungen		
Bremer Rechenzentrum GmbH Universitätsallee 5 28359 Bremen Telefon: 04 21/2 01 52 0 www.brz.ag zentrale@brz.ag	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input type="checkbox"/> Personalbetreuung <input checked="" type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft	IBM Deutschland GmbH IBM-Allee 1 71139 Ehningen Telefon: 08 00/ 22 55 42 6 www.ibm.com/de hall@ibm@de.ibm.com	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input checked="" type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input checked="" type="checkbox"/> Personalbetreuung <input checked="" type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> MSS/ESS <input type="checkbox"/> Zeitwirtschaft
DATALINE GmbH & Co. KG Bommer Straße 6 30449 Hannover Telefon: 08 00/ 61 00 60 0 www.dataline.de kontakt@dataline.de	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input type="checkbox"/> Archivierung <input type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input type="checkbox"/> Personalbetreuung <input type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input type="checkbox"/> MSS/ESS <input type="checkbox"/> Zeitwirtschaft	ICS adminservice GmbH Am Haupttor, Bürocenter 06237 Leuna Telefon: 0 34 61/43 30 03 www.ics-adminservice.de ics@ics-adminservice.de	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input checked="" type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input checked="" type="checkbox"/> Personalbetreuung <input checked="" type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft
Data Service GmbH Pettkoferstraße 19 58097 Hagen Telefon: 0 23 31/8 00 00 www.data-service.com info@data-service.com	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input checked="" type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input checked="" type="checkbox"/> Personalbetreuung <input checked="" type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft	Infoniga Payroll GmbH Hanne-Klamm-Straße 5 71034 Böblingen Telefon: 0 71 31/ 41 07 10 0 www.infonigapayroll.de infonigapayroll@infoniga.com	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input type="checkbox"/> Personalbetreuung <input type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input type="checkbox"/> MSS/ESS <input type="checkbox"/> Zeitwirtschaft
Exact Software Deutschland GmbH Karl-Hammerschmidt-Straße 40 85609 München-Dornach Telefon: 0 89/36 04 20 www.exact.de kontakt@exact.de	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input type="checkbox"/> Personalbetreuung <input type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input type="checkbox"/> MSS/ESS <input type="checkbox"/> Zeitwirtschaft	IT2 Solutions AG Hamburger Straße 28 24558 Henstedt-Ulzburg Telefon: 0 41 93/7 53 20 www.it2.ag sales@it2-solutions.com	<input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input type="checkbox"/> Personalbetreuung <input type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft

<p>iTEC Services GmbH Gleisstraße 8/3 68766 Hockenheim Telefon: 0 62 05/9 40 50 www.itec-services.de info@itec-services.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input checked="" type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input type="checkbox"/> Personalbetreuung <input type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft 	<p>Mercor Deutschland GmbH Lyoner Straße 36 60528 Frankfurt Telefon: 0 69/6 89 77 80 www.mercor.de info.de@mercor.com</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input type="checkbox"/> Archivierung <input type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input type="checkbox"/> Personalbetreuung <input type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input type="checkbox"/> MSS/ESS <input type="checkbox"/> Zeitwirtschaft
<p>KDV Kanne Datenverarbeitung GmbH Sylbeckstraße 20 32756 Detmold Telefon: 0 52 31/70 22 00 www.kdv-dt.de lohn@kdv-dt.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input checked="" type="checkbox"/> Personalbetreuung <input checked="" type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft 	<p>ORGA GmbH Zur Gießerei 24 76227 Karlsruhe Telefon: 07 21/40 04 20 00 www.orga.de info@orga.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input checked="" type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input type="checkbox"/> Personalbetreuung <input type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft
<p>Kienbaum Management Service GmbH Ahlfelderstraße 47 51645 Gummersbach Telefon: 0 22 61/70 36 54 www.kienbaum.de simone.iefer@kienbaum.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input checked="" type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input checked="" type="checkbox"/> Personalbetreuung <input checked="" type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft 	<p>PERKURA GmbH Linz-Ammon-Straße 3 90471 Nürnberg Telefon: 09 11/27 44 89 34 www.parkura.de holger.schueler@perkura.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input type="checkbox"/> Personalbetreuung <input checked="" type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft
<p>KWP Professional Services GmbH Kattunbleiche 31a 22041 Hamburg Telefon: 0 40/6 57 29 30 www.kwp-ps.de cbomsin@kwppartner.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input checked="" type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input checked="" type="checkbox"/> Archivierung <input checked="" type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input checked="" type="checkbox"/> Personalbetreuung <input type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input checked="" type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input checked="" type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input checked="" type="checkbox"/> MSS/ESS <input checked="" type="checkbox"/> Zeitwirtschaft 	<p>Personalwerk GmbH Krauzberger Ring 24 65205 Wiesbaden Telefon: 06 11/71 18 81 00 www.personalwerk.de info@personalwerk.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Lohn- und Gehaltsabrechnung <input type="checkbox"/> Bescheinigungswesen <input type="checkbox"/> Erstellung v. Arbeitsverträgen/-zeugnissen <input type="checkbox"/> Personalverwaltung/-stammdatenhaltung <input type="checkbox"/> Archivierung <input type="checkbox"/> Digitale Personalakte <input type="checkbox"/> Zeitwertkonten <input type="checkbox"/> Personalbetreuung <input checked="" type="checkbox"/> Bewerbungsprozesse <input type="checkbox"/> Mitarbeiterportale <input type="checkbox"/> Reisekostenabrechnung <input type="checkbox"/> MSS/ESS <input type="checkbox"/> Zeitwirtschaft

Literaturverzeichnis

Achleitner, Ann-Kristin: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Due Diligence. Hg. v. Springer Gabler Verlag. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9219/due-diligence-v12.html>, zuletzt geprüft am 01.07.2014.

Appel, Wolfgang; Felisiak, Werner (2012): HR-Servicemanagement. Produktion von HR-Dienstleistungen. München: Oldenbourg.

Braun, Irene (2009): Outsourcing von Personalfunktionen. Eine Strategie zur Erhöhung der Dienstleistungsqualität? 1. Aufl. München: Hampp (Beiträge zur Personal- und Organisationsökonomik, Bd. 19).

Bruch, Heike (1998): Outsourcing. Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken. Wiesbaden: Gabler.

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: § 11 Bundesdatenschutzgesetz Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung personenbezogener Daten im Auftrag. BDSG. Online verfügbar unter http://www.gesetze-im-internet.de/bdsg_1990/__11.html, zuletzt geprüft am 10.07.2014.

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz: § 613 a Bürgerliches Gesetzbuch Rechte und Pflichten bei Betriebsübergang. BGB. Online verfügbar unter http://www.gesetze-im-internet.de/bgb/__613a.html, zuletzt geprüft am 10.07.2014.

Capgemini Consulting (2011): HR-Barometer 2011. Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit – Schwerpunkt: Organisationsdesign und -entwicklung. Unter Mitarbeit von Dieter Kern und Katrin Köbele. Hg. v. Capgemini Consulting. München / Berlin.

Eggert, Thomas; Lüerssen, Hartmut (2011): Business Process Outsourcing von Personalaufgaben. Dienstleister präzise auswählen und flexibel einsetzen. 2., aktualisierte Aufl. Köln: Luchterhand (Personalwirtschaft : Buch).

Frost, Sven (2013): Outsourcing Marktcheck. Anbieter Outsourcing von Personalaufgaben. Sonderheft. In: *Personalwirtschaft* 01, S. 30–34.

Gutmann, Joachim; Kilian, Sven (2011): Inhouse Partner. Strategische Flexibilisierung im Personalbereich. 1. Auflage. München: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (Haufe Fachpraxis).

Hermes, Heinz-Josef; Schwarz, Gerd (2005): Outsourcing. Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung. 1. Aufl. München: Rudolf Haufe Verlag (Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung).

Hobel, Bernhard: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Projektmanagement (PM). Hg. v. Springer Gabler Verlag. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54978/projektmanagement-pm-v6.html>, zuletzt geprüft am 21.06.2014.

Hollekamp, Marco (2008): Strategisches Outsourcing von Geschäftsprozessen. Eine empirische Analyse der Wirkungszusammenhänge und der Erfolgswirkungen von Outsourcingprojekten am Beispiel von Grossunternehmen in Deutschland. Mering: Rainer Hampp Verlag.

Klein, Martin: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Governance. Hg. v. Springer Gabler Verlag. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/131618/governance-v4.html>, zuletzt geprüft am 08.07.2014.

Kwon, Jun Hwa (2010): Outsourcing der Personalfunktion. Eine beschäftigungssystemfundierte theoretische und empirische Analyse. Mering: Rainer Hampp Verlag (Empirische Personal- und Organisationsforschung, 46).

Meckl, Reinhard (1999): Personalarbeit und Outsourcing. 1. Aufl. Frechen: Datakontext-Fachverl (HR-Services und Dienstleistungen).

Nettesheim, Christoph; Grebe, Michael; Kottmann, Dietmar (2003): Business Process Outsourcing-aber richtig! In: *Information Management & Consulting* 18, S. 24–30. Online verfügbar unter <http://www.ephorie.de/pdfs/IM3-03p24-30.pdf>, zuletzt geprüft am 12.06.2014.

Peter Voß / Jutta Chalupsky (1996): Outsourcing im Personalwesen. Weiterbildungsabteilung als Cost-/Profit-/Investment-Center. In: *Personalführung* 29. (1), S. 46–51.

Schewe, Gerhard: Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Change Management. Hg. v. Springer Gabler Verlag. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2478/change-management-v9.html>, zuletzt geprüft am 21.06.2014.

Schindler, Ulrich; Brunn, Susan (2004): Personalmanagement in Banken. Aachen: Shaker (Merseburger Schriften zur Unternehmensführung, 3).

Schönenberg, Ulrich (2010): Prozessexzellenz im HR-Management. Professionelle Prozesse mit dem HR-Management Maturity Model. Berlin, New York: Springer.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Stefan Rohmann