

Outsourcing im HR – Herausforderungen und Möglichkeiten



Berliner Expertengespräche

Thomas Rachfall
Consultant

Berlin, den 13. März 2009

Inhalt

- 1. Outsourcing vs. Insourcing**
- 2. HRO - Prozesse und Provider**
- 3. Neugestaltung der Arbeitswelt im Verwaltungsbereich**
- 4. Innovative Organisationsformen**

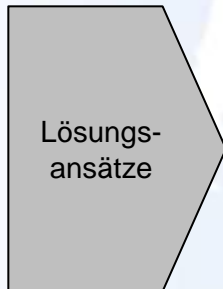
Outsourcing vs. Insourcing

Herausforderungen

Die Unternehmen stehen zunehmend unter Druck – Wie aber die richtige Antwort finden?



Einflussfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Kostendruck – Auch die Administration kann sich dem nicht mehr entziehen und muss sich Benchmarks stellen • Konkurrenz – Finanzprozesse werden zum Competitive Differentiator: Zufriedene Kunden durch bessere Qualität • Innovation – IT Systeme werden immer besser, der Automatisierungsgrad steigt. Aber auch der Investitionsbedarf

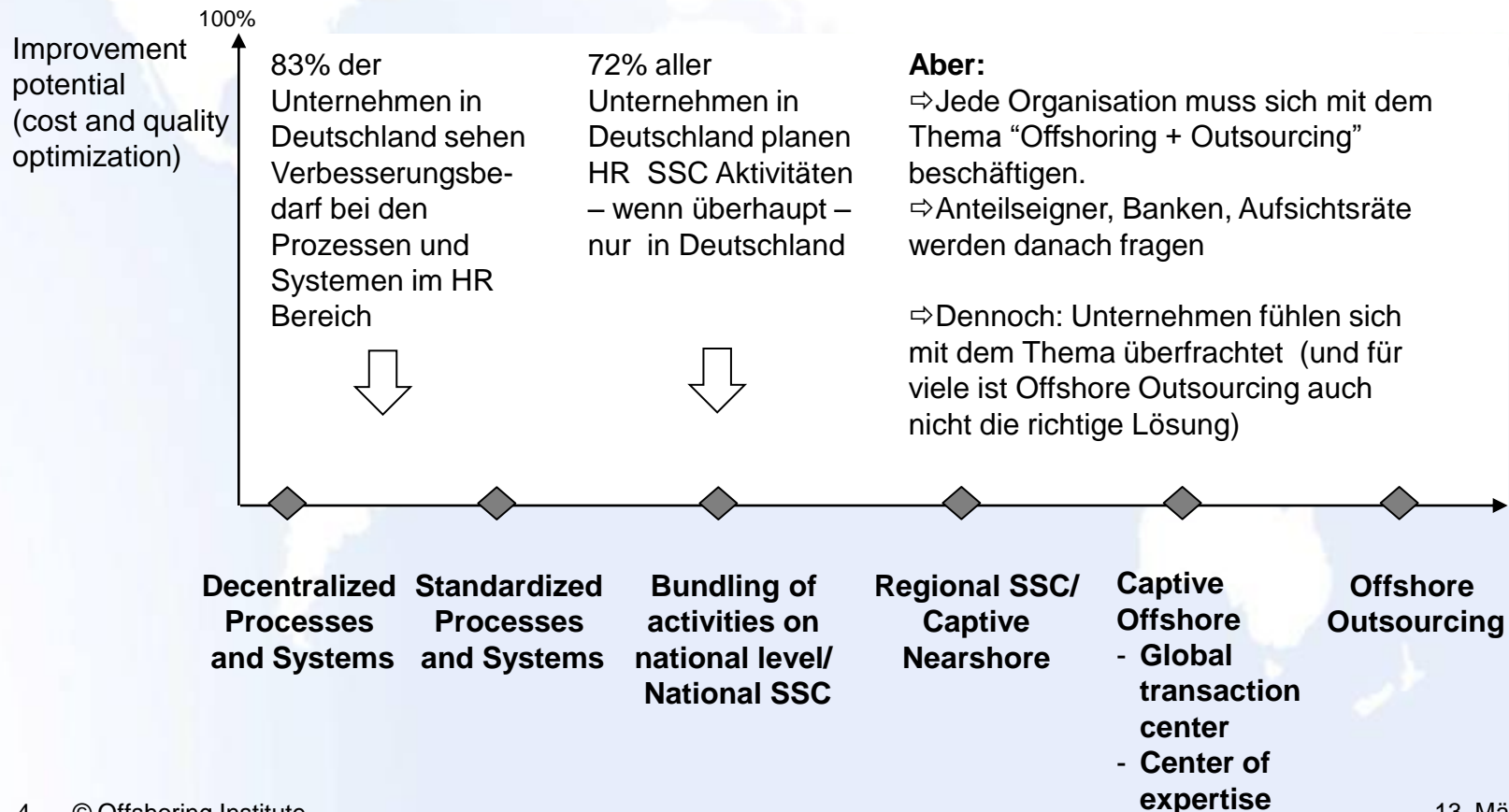


<i>Integration</i>	<i>Reporting Tools</i>	<i>Synergien</i>	<i>Osteuropa</i>	<i>IFRS</i>
	<i>Best Practices</i>	<i>Indien</i>	<i>Konsolidierung</i>	<i>Strategische Partner</i>
	<i>Business Process Outsourcing</i>	<i>Offshoring</i>	<i>SAP</i>	<i>Joint Venture</i>
	<i>Process Reengineering</i>	<i>Workflows</i>	<i>Outsourcing</i>	<i>Benchmarking</i>
<i>On-Line Tools</i>	<i>Standardisierung</i>	<i>Shared Services</i>	<i>Automatisierung</i>	<i>Compliance</i>

Outsourcing vs. Insourcing

Herausforderungen

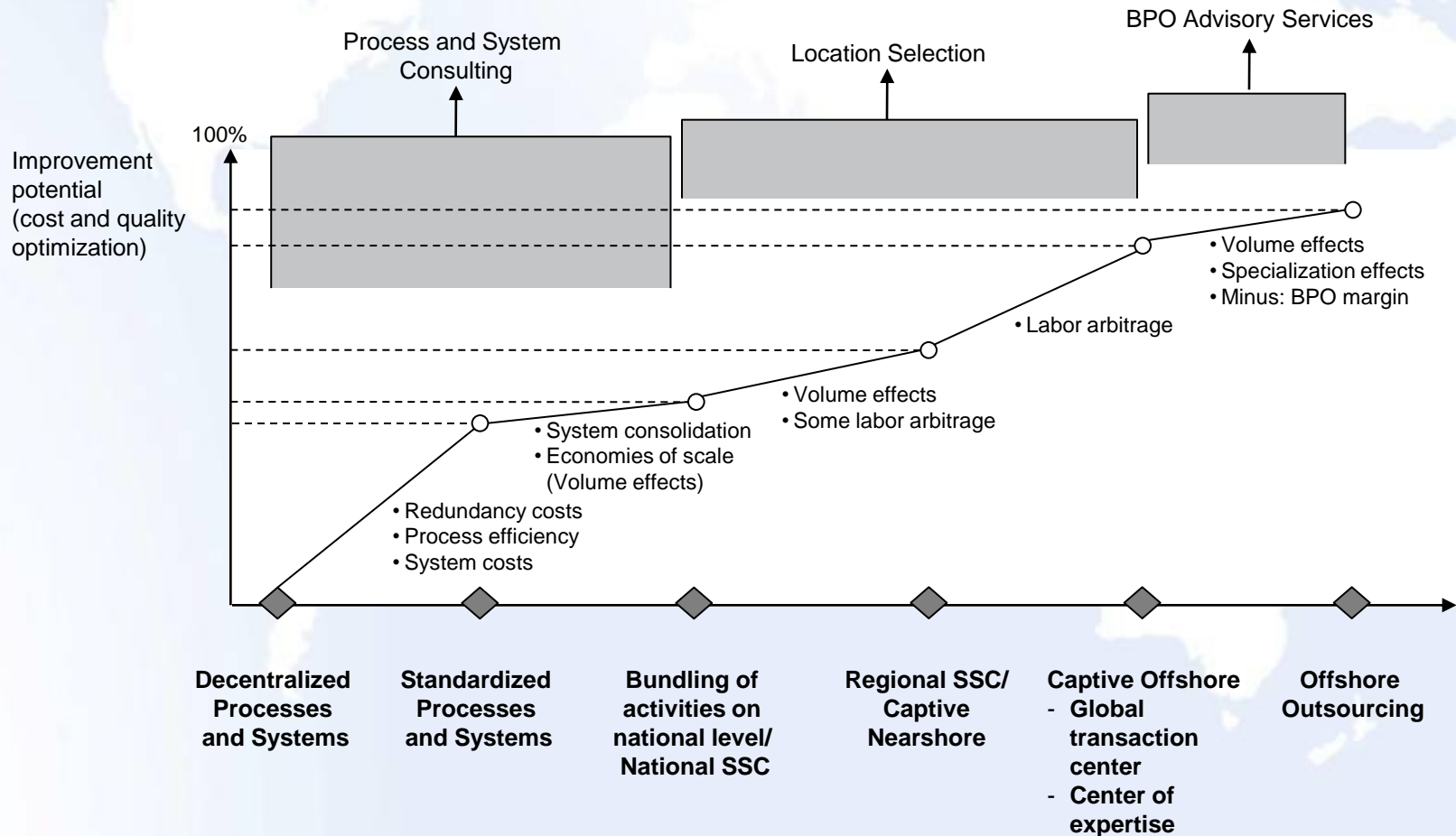
Optimierung der Organisation - Ist Offshore Outsourcing die ultimative Lösung?
→ Es kommt darauf an...



Outsourcing vs. Insourcing

Herausforderungen

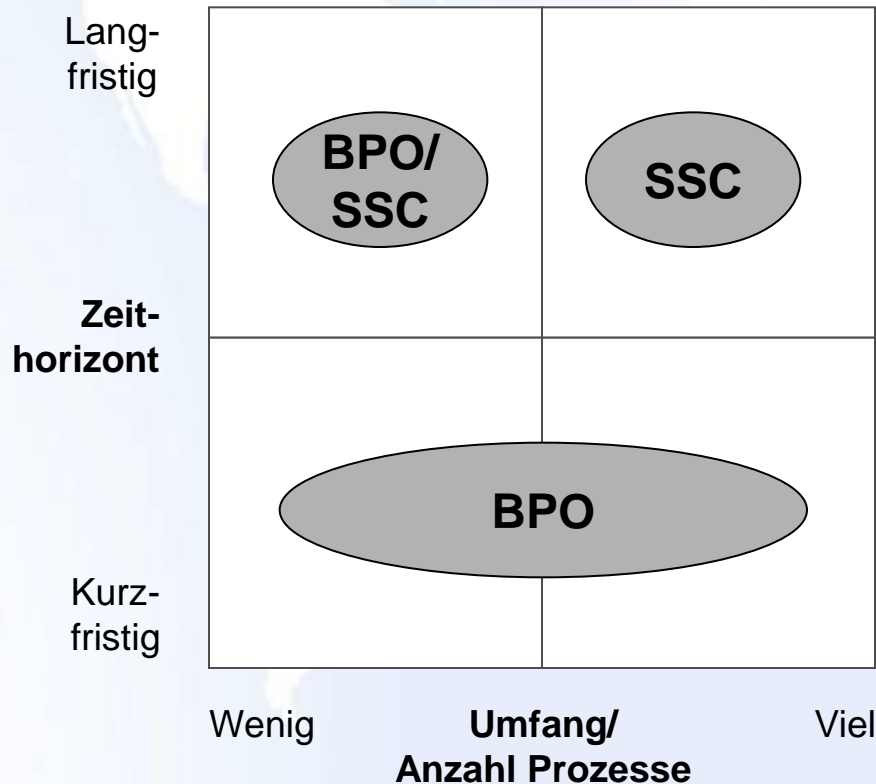
Shared Services und BPO sind nur zwei von vielen Maßnahmen um das Back Office zu optimieren



Outsourcing vs. Insourcing

Der grundlegende Vergleich

Um möglichst zügig Kostenvorteile im Back Office zu realisieren erscheint die BPO Lösung am sinnvollsten – allerdings wird damit ein Faktum für künftige Projekte geschaffen



Typische Back Office Prozesse

- Sehr zügig umgesetzte und wenig konzeptionell durchdachte BPO Lösungen erzielen häufig nicht den erhofften Benefit – und ziehen nachhaltigen Schaden für künftige BPO Projekte nach sich
- Die Verlagerung zum BPO Provider erfordert eine stabile Prozess- und IT Landschaft – das BPO Vorhaben wird häufig viel schwieriger in der Umsetzung als erwartet
- Der „natürliche“ Entwicklungsprozess über ein eigenes SSC zur BPO Lösung wird vielfach als zu langwierig und redundant gesehen
- Ressourcen und Skills zur Umsetzung einer komplexen SSC Lösung stehen oftmals In-House nicht zur Verfügung

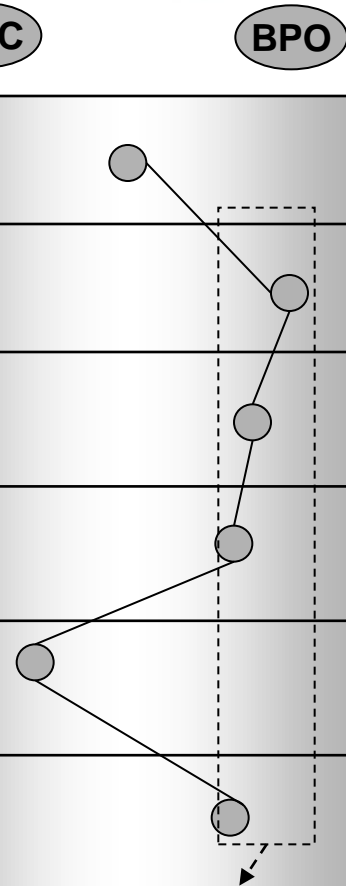
Outsourcing vs. Insourcing

Der grundlegende Vergleich

Für jedes Projekt ist eine methodische Gegenüberstellung anhand ausgewählter Kriterien ratsam

Illustrativ

Faktoren	Beschreibung	SSC	BPO	Beschreibung
Unternehmenskultur/Prozesse	Sehr spezifisch, Eingriffe nicht gewollt			Sehr flexibel, kein Differenzierungsmerkmal
Risiko/Intellectual Capital	Absolut kritisch, schwer zu schützen			Kann ausreichend geschützt werden
Kapazität	Spezifische Branche, spezifisches Prozessgebiet			Standardprozess, BPO-Lösungen vorhanden
Komplexität	Organisatorisch weit verzweigt, wenig standardisierbar			Geradlinige Organisation, relativ standardisierte Abläufe
Expertise/Know-how	In ausreichendem Maß intern bereits vorhanden			Expertise ist Differenzierungsmerkmal, schwer zu akquirieren
Zeithorizont	Center soll für mehr als 5 Jahre konzipiert werden			Ergebnisse werden in weniger als 2 Jahren realisiert werden



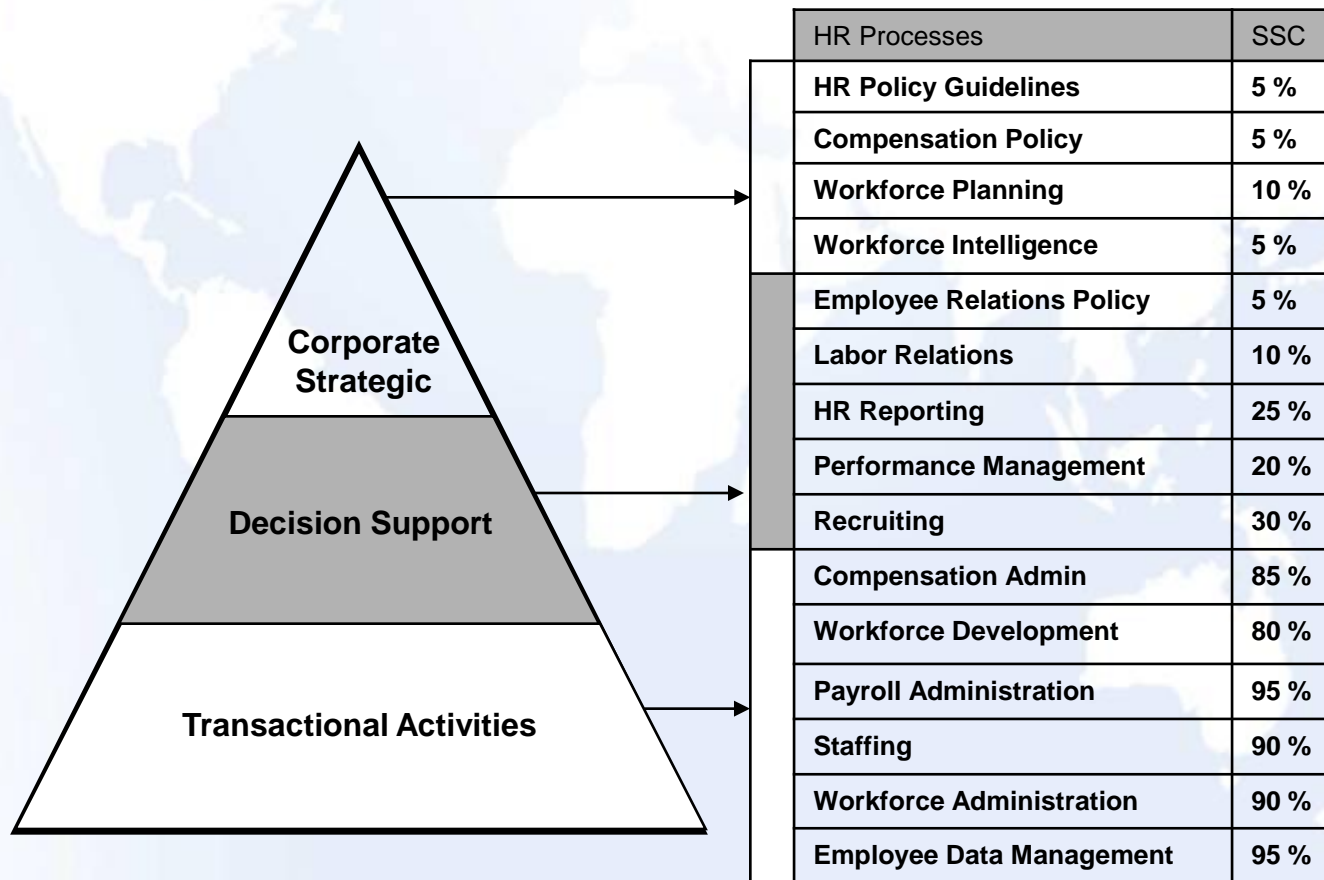
Tendenz BPO

HR Prozesse und Provider

SSC-Potential

Differenzierung der Unternehmensaktivitäten - Shared Service Potential der einzelnen HR Prozesse

Beispiel



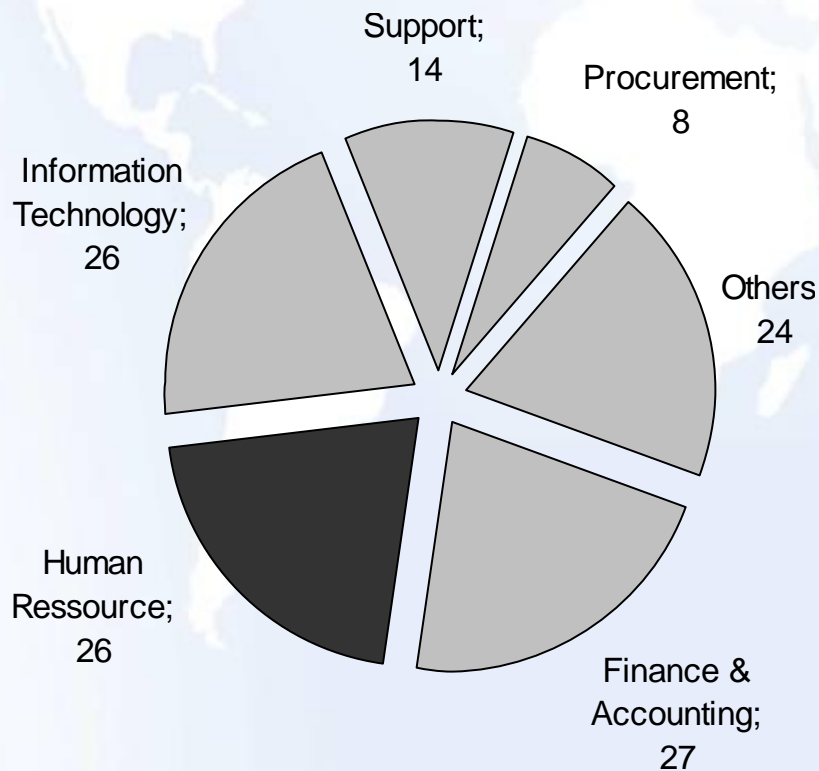
HR Prozesse und Provider

Shared Service Center

Nach einer Erhebung des Offshoring Institutes betreiben 72% der Deutschen TOP 80 Unternehmen Shared Service Center

Offshoring Institute

Anzahl der SSC nach Prozessen



Information

- Die Top 80 Unternehmen Deutschlands betreiben 26 HR Shared Service Center
- Die drei wichtigsten Prozesse (F&A, HR, IT) decken 79% des gesamten Marktes ab
- Aus diesem Grund ist es für Unternehmen wichtig Prozesse klar zu strukturieren

HR Prozesse und Provider

Prozesse



HR Prozesse

Processes	Services / Products	Charging Method / Cost Driver
Workforce management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ New Hire / on-boarding ▪ Employee data maintenance ▪ Time and attendance management ▪ Terminations/ transfers ▪ Leave management ▪ Promotions / demotions ▪ Organization structure maintenance ▪ Workforce analytics ▪ Expatriate assistance ▪ Other in-scope administrative programs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fixed fee per company's FTE ▪ Per transaction ▪ Per FTE/time
Payroll	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Time file receipt ▪ On-cycle / off-cycle pay processing ▪ Bonus payment processing ▪ Taxes and accounting ▪ Balancing and auditing ▪ Year-end processing ▪ Compliance monitoring ▪ General ledger interface / mapping ▪ Third party integration 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Per transaction ▪ Per FTE/time ▪ Time and material ▪ Fixed fee per company's FTE
Benefits administration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Completed administration for: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Health and welfare ▪ Defined contribution ▪ Defined benefits ▪ Participant services ▪ Plan sponsor services ▪ Communication and education ▪ Compliance ▪ Investments 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fixed price ▪ Per FTE/time ▪ Per transaction ▪ Fixed fee per company's FTE

HR Prozesse und Provider

Prozesse



HR Prozesse

Processes	Services / Products	Charging Method / Cost Driver
Recruiting	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Develop and execute sourcing plan ▪ Application screening/filtering ▪ Interviews ▪ Assessment centers ▪ Selection ▪ Offer/rejection management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FTE/time ▪ Per new hire
Training and Development	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Training administration ▪ Training material creation and maintenance ▪ Training strategy ▪ Identity management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Per project ▪ FTE/time ▪ Fixed fee per trained employee
HRIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HRIS system customizing and maintenance ▪ Online Platform maintenance ▪ Website administration ▪ Terminal administration ▪ Employee data management 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FTE/time ▪ Per User
Employee Service	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Service centre for inquiry and transaction processing for employees, managers and HR ▪ Employee satisfaction surveys 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Per transaction ▪ Fixed price

HR Prozesse und Provider

Provider



Deutschsprachige HR BPO Anbieter

Example

Anbieter	HR-Kompetenz	Umsatz (mio.)	Mitarbeiter	Standorte
Accenture	Multi-Prozessanbieter (5%)	\$ 23.400	186.000	München, Frankfurt, Berlin, Düsseldorf
Adecco	Interim Management (25%)	€ 21.100	34.000	mehrere Standorte in Deutschland
ADP	Payroll BPO (80%)	\$ 7.800	47 000 Weltweit	Neu-Isenberg, Bremen, Dreden, München, Simmern, Stuttgart
Cap Gemini	Multi-Prozessanbieter (20%)	€ 8.710	92.000 Weltweit	Weltweit (7 Standorte in Deutschland)
Convergys	Payroll BPO (5%)	\$ 2.800	75.000	Moerfelden
EDS	Multi-Prozessanbieter (HP Tochtergesellschaft) (10%)	\$ 22.100	140.000	50 Standorte in Deutschland
Hewitt	Multiprozess-HR Outsourcing Kostenabrechnung Outsourcing (100%)	\$ 3.200	23.000	Wiesbaden, München, Stuttgart

HR Prozesse und Provider

Provider



Deutschsprachige HR BPO Anbieter

Example

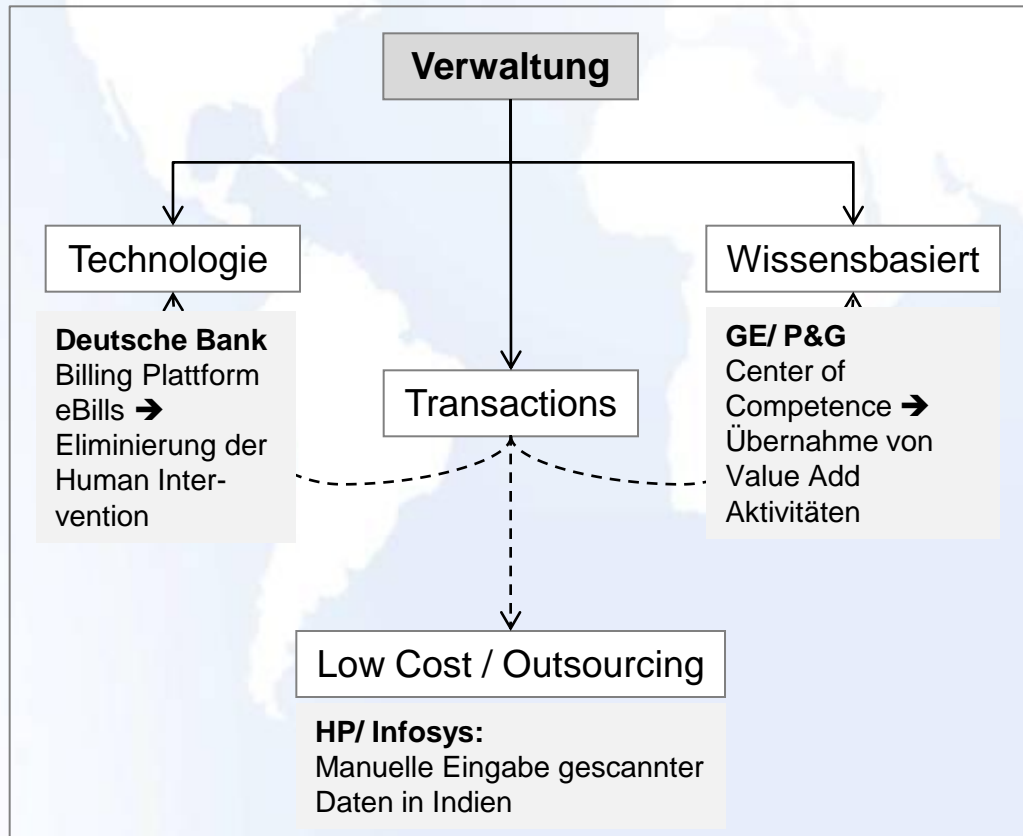
Anbieter	HR-Kompetenz	Umsatz	Mitarbeiter	Standorte
HP	Multi-Prozessanbieter (5%)	\$ 118.000	321.000	Weltweit (13 Standorte in Deutschland)
HR Access	Multi-Prozessanbieter Payroll BPO (100%)		900	Frankfurt + Wilhelmshaven
IBM	Multi-Prozessanbieter (5%)	\$ 990.000	387.000	Berlin, Drsdn, Stuttgart, Leipzig, Chemnitz
Kienbaum	Lohn- und Gehaltrechnung Outsourcing (20%)	€ 117	700	15 Standorte in Deutschland
LogicaCMG	Payroll	GBP 3.600	39 000 weltweit	mehrer Standorte in Deuschland (11)
Randstad	Multi-Prozessanbieter (100%)	€ 17.200	60.000	mehrere Standorte in Deutschland
TDS	Lohn- und Gehaltrechnung Outsourcing Reisekostenabrechnung Outsourcing	€ 106	1000	mehrere Standorte in Deutschland

Neugestaltung des Verwaltungsbereiches

Profiländerung

Verwaltungsprozesse werden insgesamt weniger personalintensiv und eindeutiger zwischen routine- und wissensbasierten Prozessen differenziert

Beispiele



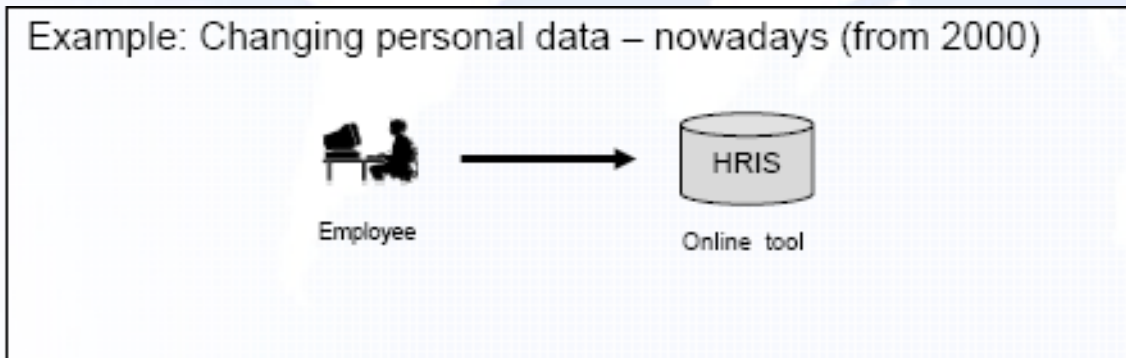
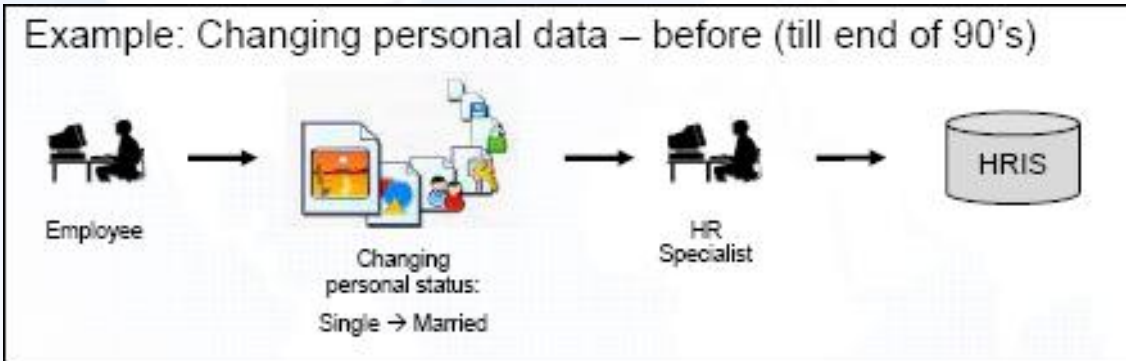
Folgen

- ⇒ Drastische Änderung der bisherigen Job Profile
- ⇒ Gesellschaftspolitische Komponente → bislang relativ gut bezahlte Verwaltungstätigkeiten werden wesentlich niedriger vergütet bzw. fallen mittelfristig weg (Analogie zu Produktionsprozessen)
- ⇒ Lediglich hochwertige – wissensbasierte – Verwaltungsprozesse verbleiben in Hochlohnländern
- ⇒ Bündelung von wissensbasierten Prozessen in Centern of Competence

Neugestaltung des Verwaltungsbereiches

HR und IT

HR Prozesse haben sich von in den letzten Jahren entscheidend verändert

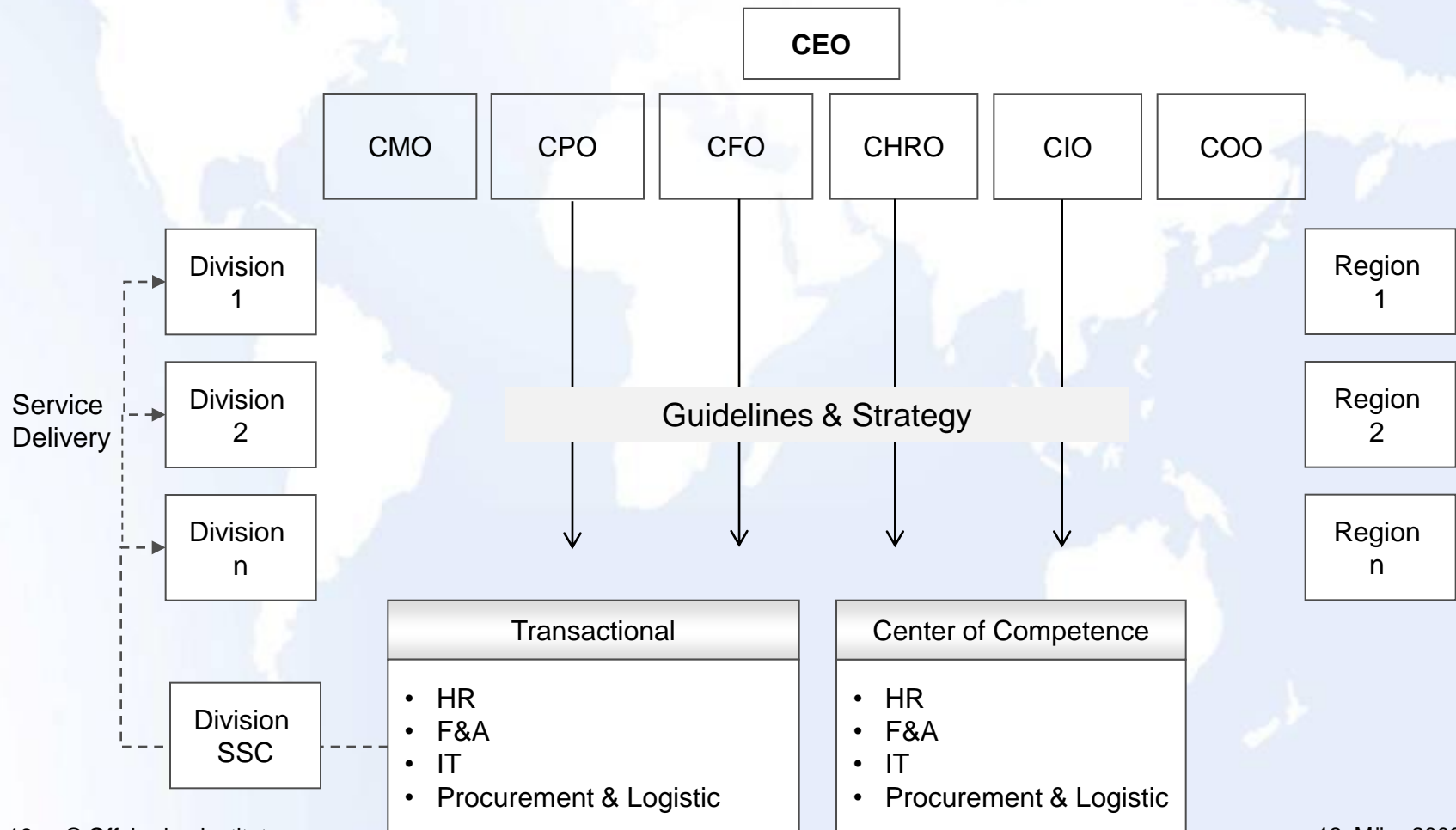


Akzeptanz

- ⇒ Sicherstellung eines angemessenen Trainings
- ⇒ Sicherstellung von Begleitung und Hilfe, vor allem in der Implementierungsphase
- ⇒ Mitarbeitermotivation um sie an die Online-Tools zu gewöhnen

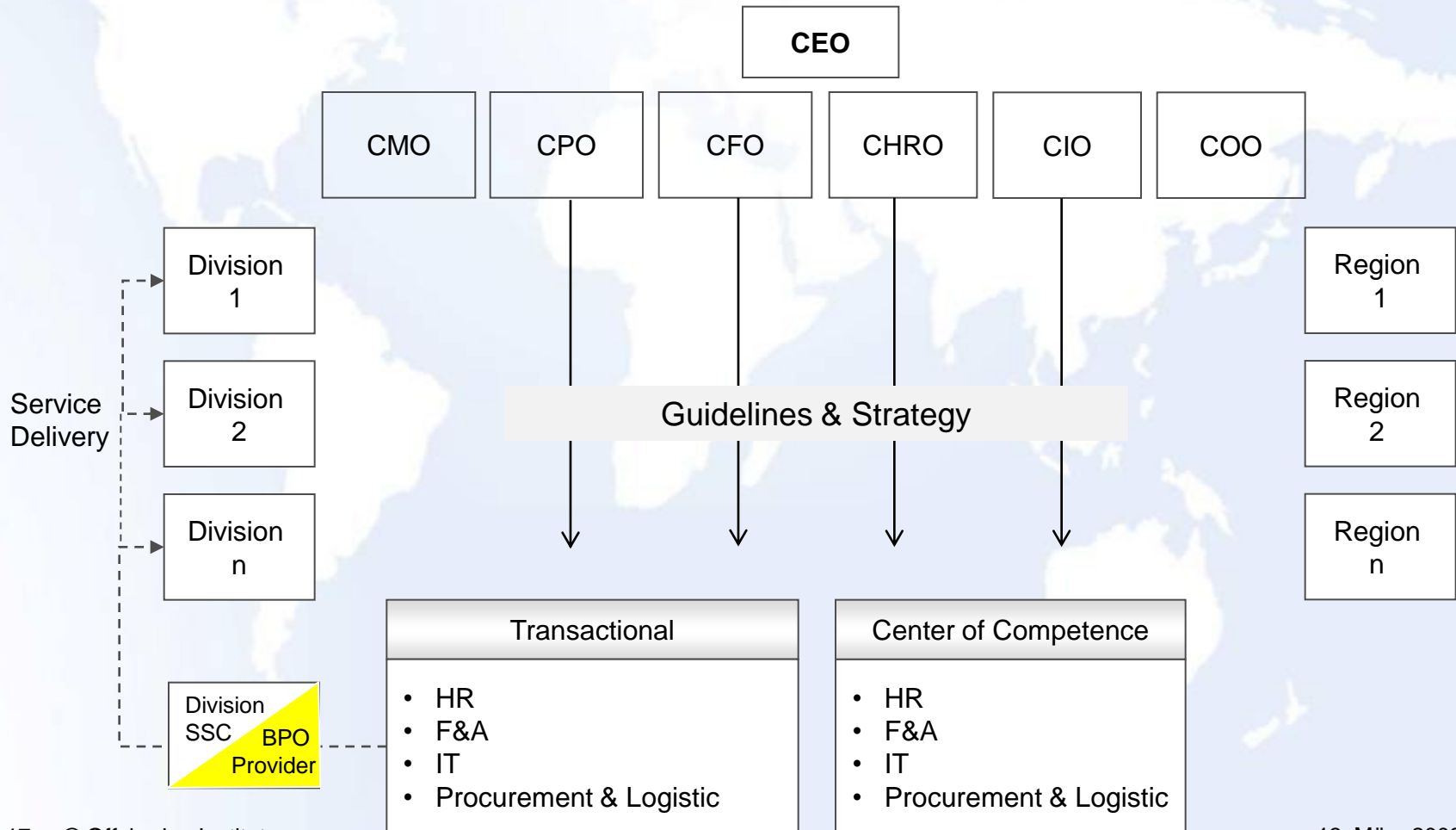
Innovative Organisationsformen

Im modernen Konzern wird der Servicebereich zu einer eigenständigen Geschäftseinheit



Innovative Organisationsformen

Der Geschäftsbereich Services kann mit Outsourcing-Partnern teilweise oder vollständig kooperieren bzw. selbst Anbieter von BPO Services für Externe werden



Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Thomas Rachfall

Consultant

Offshoring Institute

Hoenower Str. 35

10318 Berlin • Germany

Telephone: +49 30 5096-8350

✉ thomas.rachfall@offshoring-institute.org

www.offshoring-institute.org

