

Konzentration auf Kernkompetenzen dank Outsourcing an Profis

Die Wirtschaft zieht wieder an. Unternehmen haben jetzt die Chance, ihre Wertschöpfungskette auf Überflüssiges und Unrentables zu checken, sich dabei auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und sich so für den Aufschwung fit zu machen. Dabei lohnt es sich, genau zu prüfen, welche unterstützenden Prozesse, z. B. im HR-Management, an externe Profis auszulagern sind.

von Michael Zaugg

Die Konjunkturforscher prognostizieren für die kommenden Monate eine wieder erstarkte Aufwärtstendenz der Schweizer Wirtschaft.

Von diesem Aufschwung werden vor allem Firmen profitieren, die permanent ihre Wertschöpfungsprozesse analysieren und auf Rentabilität überprüfen, alte Zöpfe abhauen, ihre Kernkompetenzen stärken und unterstützende Aktivitäten gezielt externen Profis überlassen.

Wertschöpfungsprozess – Kernkompetenzen und unterstützende Prozesse

Die Grundaufgabe jedes Unternehmens besteht im Generieren von Mehrwert für den Kunden. Durch die (Dienst-) Leistung des Unternehmens entsteht ein Produkt, das beim Verkauf an den Kunden einen höheren Wert aufweist als zu Beginn. Man spricht daher auch von Wertschöpfungskette. Dieser Prozess ist die eigentliche **Kernkompetenz** des Unternehmens. Damit dieser funktionieren kann, braucht es diverse **unterstützende Prozesse**, sei es im Bereich der strategischen Unternehmensführung oder im operativen Managementbereich (siehe Grafik auf Seite 26).

In- oder Outsourcing?

Der Ruf nach Konzentration auf die Kernkompetenzen wirft sofort die Frage nach der Auslagerung der zu unterstützenden Prozesse auf. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen jedoch, dass ein **globales Outsourcing** ganzer Be-

reiche nicht unbedingt die kostengünstigste Variante ist – zu gross werden die Kosten für Koordination und Abstimmung mit externen Dienstleistern. Nicht verwunderlich, dass schon bald der Ruf nach **erneutem Insourcing** laut wurde.

Ein selektives oder einzelfallbezogenes Outsourcing hingegen ermöglicht eine gezielte Auslagerung einzelner Aktivitäten. Dieses Vorgehen ist relativ preiswert und nur mit geringem Risiko behaftet, da Fehlentscheide verhältnismässig rasch und ohne grosse Kostenfolge zurückgenommen werden können. **Selektives Auslagern** ist daher am erfolgsversprechendsten.

«**Selektives Auslagern bringt klare Vorteile für das Unternehmen.**»

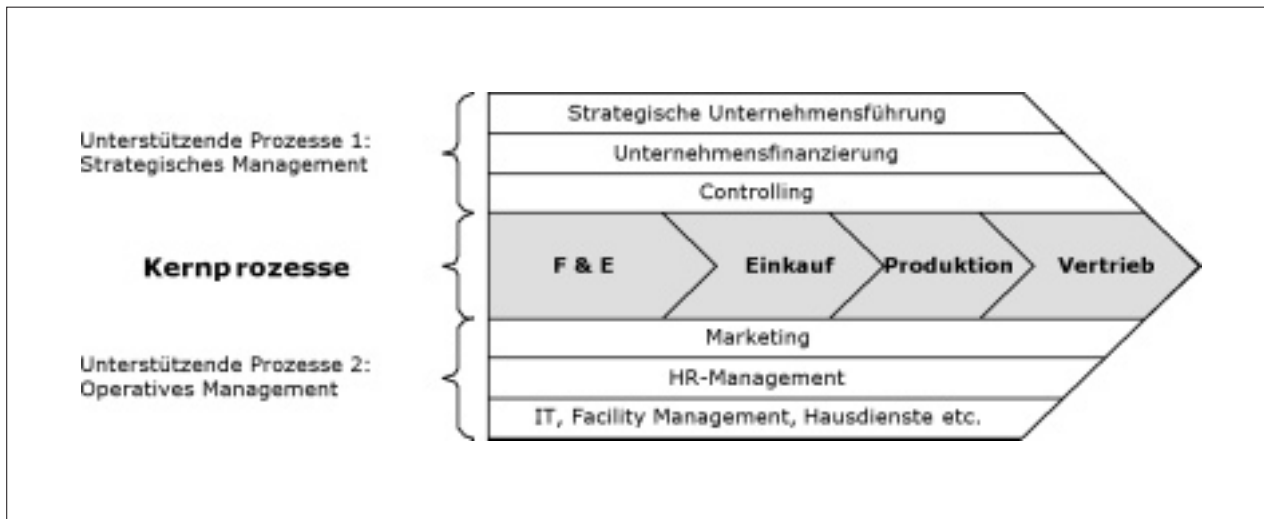
Selektives Auslagern von HR-Aktivitäten

HR-Management ist ein klassisches Feld, in dem die Auslagerung einzelner Prozesse oder Aufgaben an einen externen Dienstleister substantiellen Mehrwert bringen kann.

Von einem vollständigen Auslagern dieser Aktivitäten muss allerdings abgeraten werden. Die Geschäftsleitung darf die strategische Bewirtschaftung des Human Capitals als wichtig(st)en Produktionsfaktor niemals aus den Händen geben. Eine professionelle und Mehrwert generierende interne Handhabung des operativen HR-Managements bedingt aber den kostspieligen Aufbau von entsprechenden (kernprozessfremden) Kompetenzen, von HR-Strukturen und die Übernahme daraus resultierender Fixkosten.

Das operative HR-Management lässt sich vereinfacht in folgende Aktivitäten gliedern:

- **Management des Personalfusses**
 - Personalbeschaffung
 - Personaleinsatzplanung, -entwicklung und -ausbildung
 - Personalfreisetzung
- **Personaladministration und Lohnverwaltung**



Wo kann sich die selektive Auslagerung an einen externen Personaldienstleister lohnen?

Dienstleistung	Auslagerung möglich	Auslagerung nur bedingt oder nicht sinnvoll
HR-Service (HR-Basisdienstleistungen)		
• HR-Basis-Administration: Arbeitsverträge, Korrespondenz etc.		x
• Executive Search	x	
• Suche von Führungskräften und Spezialisten	x	
• Personal-Einsatzplanung		x
• Arbeitszeiterfassung		x
• Outplacement-Programme	x	
• Einzel- und Gruppen-Outplacements	x	
• Laufbahnberatung	x	
HR-Development (Aufbau und Erhaltung des Human Capital)		
• Bewirtschaftung und Planung des Human Capitals		x
• Beziehungsmanagement / Kommunikation mit dem Personal		x
• Personal- und Kaderentwicklung	x	
• Führungsseminare	x	
• Kommunikationsseminare	x	
• Führungskräfte-Coaching	x	
• Assessment-Programme	x	
• Nachfolgeregelungen		x
HR-Systems (HR-Konzepte und -Tools)		
• Definition des unternehmensspezifischen Kompetenzmodells		x
• Ausbildungskonzeption	x	
• Qualifikationssysteme	x	
• Leistungsgerechte Entlohnung	x	
• Lohn-Service KMU	x	
• Personalmanagement auf Zeit	x	
• Mitarbeiterbefragungen	x	
• HR-Tools: Spezifische IT-Lösungen	x	

- **Arbeitsgestaltung** (Arbeitszeitmodelle, Personalreglemente, Beförderungsprinzipien etc.)
- **Personalcontrolling**

In all diesen Bereichen ist die Unterstützung durch professionelle externe Unternehmungen sinnvoll – insbesondere dann, wenn in den letzten Jahren mit einer schwächeren Wirtschaft eigene HR-Bereiche gestrafft oder abgebaut wurden.

Dies bringt dem Unternehmen verschiedene **Vorteile**:

- **Kostenreduktion und -kontrolle:** Das interne Handling eines Einzelfalles ist aufgrund des kleinen Volumens enorm kostspielig. Beim Outsourcing müssen keine zusätzlichen Fixkosten (z. B. durch zusätzliches HR-Personal) aufgebaut werden. Kosten für die Beschaffung, den Unterhalt und die Aktualisierung von Software und sonstigen Systemen wird ausgelagert.
- **Schnelligkeit:** Auf die spezifische Dienstleistung kann sofort zugegriffen werden.
- **Gebündeltes Know-how:** Externe sind Profis auf ihrem Gebiet.

- **Risikoteilung:** Das Risiko, ungeeignetes Instrumentarium oder Personal für HR-Belange einzusetzen, wird ausgelagert.

Services externer Personaldienstleister

Professionelle Personaldienstleister bieten vielfältige Unterstützung und Beratung bei der Wahrnehmung des operativen (und auch des strategischen) HR-Managements an. Die zusammenfassende Tabelle auf Seite 26 zeigt an, in welchen Bereichen sich die selektive Auslagerung lohnen kann und wo sie nur bedingt oder nicht sinnvoll ist.



Michael Zaugg michael.zaugg@schaer.ch
lic. rer. pol, arbeitet als HR-Consultant bei schärpartners ag, Burgdorf, und verfügt über eine langjährige Erfahrung im HR-Management.