

**Stichworte**

IT-Outsourcing, Business Process Outsourcing, Geschäftsprozesse, Human Resources, Finanzdienstleister

Robert Battenstein, TDS AG, Neckarsulm

# Business Process Outsourcing bei Consors

Business Process Outsourcing (BPO) eröffnet Unternehmen neue Möglichkeiten. Die gezielte Auslagerung kompletter Geschäftsprozesse bietet sich dabei vor allem in der Informationstechnologie an. Vor dem Hintergrund einer schwierigen konjunkturellen Lage reduziert die IT-Dienstleistung Kosten, flexibilisiert die IT und setzt Ressourcen für das Kerngeschäft frei. Am Beispiel der Consors Discount-Broker AG wird im Folgenden BPO sowohl vor theoretischem Hintergrund als auch unter praktischen Gesichtspunkten betrachtet.

## Business Process Outsourcing at Consors

**Summary**

Business Process Outsourcing (BPO) opens new possibilities for companies. Against the background of the difficult economic situation this IT-service reduces costs, creates a flexible IT and discharges resources for the core business. With Consors Discount-Broker AG as an example below BPO will be analyzed from theoretical as well as from practical points of view.

**Keywords**

IT-Outsourcing, Business Process Outsourcing, Business Process, Human Resources, Financial Service Provider

### 1. BPO: Definition und Marktaussichten

Beim Business Process Outsourcing (BPO) delegieren Unternehmen notwendige, aber nicht geschäftskritische administrative Prozesse komplett an externe IT-Dienstleister – zum Beispiel Routineabläufe aus Personal- und Finanzwesen, Logistik, Vertrieb, Marketing oder Kundenservice. BPO präsentiert sich sinnvollerweise als eine Paketlösung aus Consulting und Application Hosting: Management- und Technologie-Berater des Outsourcing-Anbieters sind dafür verantwortlich, die relevanten Abläufe des jeweiligen Kunden anhand von Best Practices auf Effizienzsteigerungspotenziale hin zu analysieren und zu optimieren. Auf dieser Basis spezifiziert und implementiert der IT-Dienstleister die definierten Prozesse technisch, um diese fortan im Rahmen eines Application Hosting in seinem Rechenzentrum zu betreiben – in der Regel inklusive Support-Leistungen auf verschiedenen Levels. "Wer Routineaufgaben in kompetente fremde Hände gibt, verleiht seiner IT ein Qualitätsniveau, das sich intern kaum realisieren lässt." [1]

Diese Auffassung spiegelt der Markt für IT-Dienstleistungen wider. Das Marktforschungsinstitut Gartner prognostiziert eine positive Entwicklung am Business Process Outsourcing Markt. Den Erwartungen zufolge sollen die Umsätze 2003 um elf Prozent auf 122 Milliarden US Dollar wachsen. Besonders stark wird BPO beim Human Resources (HR) Management wachsen. Gartner erwartet in den nächsten zwei Jahren eine steigende Bereitschaft von Unternehmen, die Personalverwaltung an einen Dienstleister zu vergeben. Die Marktforscher gehen davon aus, dass der BPO-Markt im Bereich Human Resources in diesem Jahr um 18 Prozent auf 46 Milliarden Dollar wächst. 2004 soll das Volumen 51 Milliarden Dollar erreichen und 39 Prozent der gesamten BPO-Umsätze ausmachen [2]. Welche theoretischen Überlegungen, aber auch, welche praktischen Gesichtspunkte beim Business Process Outsourcing eine Rolle spielen, wird im Folgenden an einem Beispiel vorgestellt.

## 2. HR-BPO bei Consors: Ausgangssituation und Anforderungen

1994 als Niederlassung der SchmidtBank gegründet, gehört das Unternehmen seit Mai 2002 zur Cortal Consors Gruppe der französischen Großbank BNP Paribas. Nach der Übernahme durch BNP Paribas stand Consors im Bereich Human Resources vor großen Herausforderungen: Bismal wurden alle IT-Prozesse im Zusammenhang mit dem Personal von der SchmidtBank betreut. Die Verträge mit dem Stammhaus liefen jedoch nach der Übernahme durch BNP Paribas im Mai 2002 aus. Die Folge war, dass Consors zu diesem Zeitpunkt weder über eine HR-Anwendung noch über das notwendige technische Know-how verfügte, um Prozesse wie Personaladministration oder Gehaltsabrechnung durchzuführen. Die Verantwortlichen entschieden sich daher, eng mit einem IT-Dienstleister zusammenzuarbeiten. Gemeinsam konnte die benötigte IT-Lösung schnell implementiert werden. Heute betreibt der Dienstleister nicht nur die Anwendung in seinem Rechenzentrum, sondern übernimmt im Rahmen von BPO auch Teile des Geschäftsprozesses HR.

Worauf kam es Consors bei dem BPO-Projekt an? Für das Finanzunternehmen sind mehrere Faktoren maßgeblich gewesen: Zum einen muss der Serviceanbieter über Erfahrungen im Bankensektor verfügen, denn die Personalwirtschaft unterscheidet sich hier von anderen Branchen. Besonderheiten wie etwa die bankenspezifischen Gehaltstarife und die betriebliche Altersvorsorge müssen in der IT-Lösung umgesetzt werden. Ein weiterer Punkt ist die Beratungskompetenz: Geänderte Anforderungen der Personalabteilung müssen rasch in den entsprechenden IT-Services abgebildet werden. Etwa, wenn ein ins Ausland entsandter Mitarbeiter in Deutschland Sozialversicherungsbeiträge entrichten muss oder ein neues Gratifikationssystem eingeführt wird. Eine Anpassung der HR-Applikation durch den Dienstleister muss zu jeder Zeit möglich sein, so dass Consors durch BPO die eigene IT flexibilisiert. Ein wichtiger Aspekt ist die Expertise des Dienstleisters für HR-Lösungen. Im Rahmen von BPO stellt der Serviceanbieter nicht nur die Applikation bereit und betreibt sie, er übernimmt auch den Geschäftsprozess, zum Beispiel die Gehaltsabrechnung. Der IT-Dienstleister erstellt, druckt und versendet die Entgeltnachweise.

## 3. Disziplinen beim Outsourcing

### 3.1 Outsourcing ist in

Das Beispiel Consors und die Entscheidung, Prozesse des HR-Management auszulagern, entsprechen dem gegenwärtigen Trend im IT-Dienstleistungsmarkt. Für IT-Verantwortliche, die sich mit wachsendem Kostendruck und steigendem Anspruch an die Qualität ihrer erbrachten Services konfrontiert sehen, ist Outsourcing eine Alternative zum Selbstbetrieb. Das zeigt eine Umfrage unter 130 deutschen IT-Leitern, die Cap Gemini Ernst & Young zu den Trends für das Jahr 2003 befragt hat: Die Industrie denkt in Zukunft noch mehr über das Thema Outsourcing nach als in den vergangenen Jahren [3].

Vielfältige Gründe spielen zusammen, dass sich dieses Modell bei Unternehmen aller Branchen wachsender Beliebtheit erfreut. In erster Linie versprechen sich Unternehmen, durch die Auslagerung bestimmter Anwendungen oder Prozesse ihre eigenen IT-Kosten nachhaltig zu senken. Laut der Studie "Outsourcing & ASP Germany 2001" der Münchener Tochter der französischen Beratungs- und Marktanalysegesellschaft Pierre Audoin Consultants (PAC) steht dieses Ziel bei bestehenden und potenziellen Outsourcing-Kunden ganz oben auf der Agenda. An zweiter Stelle rangiert das Ziel, sich stärker auf das Kerngeschäft zu konzentrieren [4]. Die Hälfte der Befragten sah außerdem die Chance, Geschäftsprozessen durch die Auslagerung an externe Fachleute mehr Effizienz zu verleihen. Abgesehen davon ist das Thema Outsourcing für all jene Unternehmen interessant, die nicht über ausreichend IT-Fachpersonal verfügen oder, wie im Fall Consors, Investitionen in anderen IT-Bereichen den Vorzug geben.

### 3.2 Die neue Form des Outsourcing: Prozesse statt Anwendungen

Consors hat sich im Bereich Human Resources für eine neue Form des Outsourcing entschieden: die Auslagerung ausgewählter Geschäftsprozesse. In einem Unternehmen lassen sich viele Geschäftsprozesse definieren. Allerdings eignen sich nicht alle davon für Business Process Outsourcing, etwa, wenn unternehmenskritische Vorgänge betroffen sind. Der Bereich Human Resources hingegen ist prädestiniert für einen externen Betrieb. In den meisten Fällen gehört das Personalwesen nicht zum Kerngeschäft eines Unternehmens. Die unterschiedlichen

Disziplinen der HR wie Administration, Zeitwirtschaft oder Personalabrechnung sind jedoch arbeits- und zeitaufwändig und damit teuer. Ein spezialisierter IT-Dienstleister kann diese Prozesse meist effizienter abwickeln und darüber hinaus flexibel Anpassungen beispielsweise aufgrund von Gesetzesänderungen vornehmen.

Zurück zum Beispiel: Consors gliedert den Geschäftsprozess Human Resources in die Teilprozesse Personalmanagement und Personalabrechnung. Ein Auslagern des Personalmanagements kam nicht in Frage, da dieser Geschäftsbereich als unternehmenskritisch eingestuft wird. Geeignet für BPO hingegen ist der Teilprozess Gehaltsabrechnung. Sowohl die zugrunde liegende IT als auch zu erbringende Routine-Leistungen wie etwa Abrechnungen mit der Krankenkasse werden von einem IT-Dienstleister übernommen. Die an den externen Partner delegierten Aufgaben werden individuell definiert. Hier reicht die Bandbreite von Druck und Kuvertierung der Entgeltnachweise bis hin zu einem Volldurchführungsservice, der Personalabrechnung und Beratung aller Mitarbeiter eines Unternehmens in administrativen Fragen umfasst. Consors betreibt die Abrechnung im Durchführungsservice: Die monatliche Abrechnung der Gehälter sowie Erstellen der Entgeltnachweise für jeden Mitarbeiter übernimmt der IT-Dienstleister.

Aufgrund dieser Tatsache kann sich die IT-Abteilung von Consors auf Kernaufgaben wie Online-Brokerage konzentrieren. Zuständig für den Prozess Personalabrechnung ist ausschließlich die Personalabteilung. Sie stimmt Anpassungen und Maßnahmen mit dem Service-Partner ab, übernimmt aber keine Aufgaben im Rahmen der technischen Realisierung. Sowohl in der IT- als auch in der Personalabteilung werden somit Kapazitäten frei. Die jeweiligen Mitarbeiter konzentrieren sich auf ihr Kerngeschäft.

## 4. Fazit

Im Unterschied zu herkömmlichem Outsourcing, bei dem der Dienstleister IT-Anwendungen betreibt, fokussiert Business Process Outsourcing auf Geschäftsprozesse. Für die Auslagerung an einen externen Servicepartner eignen sich vor allem Geschäftsprozesse, die nicht direkt das Kerngeschäft eines Unternehmens betreffen. Ein Beispiel hierfür sind Human Resources.

Für Consors war Business Process Outsourcing die geeignete Lösung, um auf eine veränderte Unternehmensstruktur zu reagieren. Denn nach der Lösung vom Stammhaus verfügte der Discount-Broker nicht über das notwendige Personalabrechnungs-Know-how. Gemeinsam mit einem IT-Serviceanbieter war Consors in der Lage, schnell eine IT-Lösung für HR zu entwickeln und zu implementieren. Neben dem Betrieb der Applikation übernimmt der Dienstleister auch die Abwicklung des Geschäftsprozesses Personalabrechnung.

**Literatur:**

- [1] Eberhardt, Michael: Konsequente Prozessorientierung im Outsourcing, HR Fullservice im SAP-Umfeld. In: "SAP-Berater und -Betreiber" von Dr. Wilfried Köhler-Frost (in Druck)
- [2] Gartner: Gartner Says Worldwide HR BPO Market Will Grow 18 Percent in 2003. [http://www3.gartner.com/5\\_about/press\\_releases/pr24june2003d.jsp](http://www3.gartner.com/5_about/press_releases/pr24june2003d.jsp). Zugriff: 04.07.2003
- [3] Brommundt, Heinz: IT-Budgets werden in den nächsten Jahren stabil bleiben. <http://www.de.cgey.com/servlet/PB/menu/1005854/>. Zugriff: 04.07.2003
- [4] Bereszewski, Markus: Outsourcing: Des einen Freud, des anderen Leid? <http://www.informationweek.de/index.php3?channels/channel47/021328.htm> Zugriff: 04.07.2003

**Autoreninformation:**

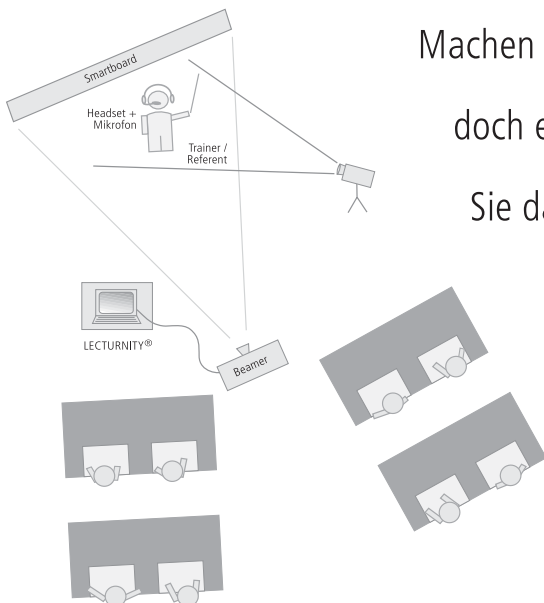
Robert Battenstein, TDS AG  
Geschäftsbereichsleiter IT Consulting  
Konrad-Zuse-Straße 16  
74172 Neckarsulm  
Telefon: 0 21 02-4 32-6 51  
Fax: 0 21 02-4 32-6 53  
Internet: [www.tds.de](http://www.tds.de)  
Email: [Robert.Battenstein@tds.de](mailto:Robert.Battenstein@tds.de)



**Robert Battenstein**

**LECTURNITY®**   
*explain everything.*

[www.lecturnity.de](http://www.lecturnity.de)



Machen Sie aus Ihrer kompletten Präsenzveranstaltung doch einfach ein Multimediaprodukt. Veröffentlichen Sie das Ergebnis Online oder auf CD. LECTURNITY® ermöglicht dies ohne Programmierkenntnisse.

imc information multimedia communication AG  
Altenkesseler Str. 17/D3, 66115 Saarbrücken/Germany  
Fon +49 (0) 681/94 76-0, Fax +49 (0) 681/94 76-530, eMail [imc@im-c.de](mailto:imc@im-c.de)

