

Ausgabe 7/2005

Personalblitzlicht:
Befragungsergebnisse der
DGFP e.V. zum Thema
„HR Offshore - auf zu neuen Ufern?“

bearbeitet durch Christiane Geighardt

Personalblitzlicht: HR Offshore - auf zu neuen Ufern?
Befragungsergebnisse

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche
Gesellschaft
für Personal-
führung e.V.
Niederkasseler
Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat
Arbeitskreise
DGFP e.V.
Dr. Sascha Armutat
Fon 0211 5978-124
Fax 0211 5978-29124
E-Mail
armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

Personalblitzlicht – Das Befragungskonzept	1
HR Offshore – Auf zu neuen Ufern?.....	2
Ergebnisse auf den Punkt gebracht.....	2
Ergebnisse im Detail.....	3
Wird HR Offshore zum Trend?.....	3
HR Offshore: Chance oder Risiko?	4
Welche Personalmanagement-Aufgaben können verlagert werden?.....	6
Offshore oder Nearshore?.....	7
Ergebnisse im Überblick.....	8
Methodischer Hintergrund	11

Personalblitzlicht – Das Befragungskonzept

„Personalblitzlicht“ ist der Name einer neuen Befragungsreihe der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP).

Der Name ist Programm: Aktuelle personalpolitische Themen werden schnell und fokussiert beleuchtet.

In der zweiten Befragung ging es um das Thema „HR Offshore – Auf zu neuen Ufern?“.

Unser Dank gilt allen Befragungsteilnehmern.¹

Düsseldorf, Dezember 2005

¹ Zu der Online-Befragung wurden zufällig ausgewählte Hauptansprechpartner ordentlicher DGFP-Mitgliedsunternehmen eingeladen – weitere Details zur Befragung enthält das letzte Kapitel. Um der Lesefreundlichkeit Willen beschränken wir uns im Text auf die männliche Form der Positions- und Funktionsbeschreibungen.

HR Offshore – auf zu neuen Ufern?

Die IT hat es vorgemacht – folgt das Personalmanagement ihr zu neuen Ufern? Immer mehr Unternehmen denken darüber nach, ausgewählte Personalaufgaben in Niedriglohnländer zu verlagern oder an externe Dienstleister in Niedriglohnländern zu vergeben.²

Sind diese Unternehmen Trendsetter oder wird Offshoring im Personalmanagement die Ausnahme bleiben? Welche Chancen bietet der Schritt über die Landesgrenzen und welche Risiken birgt er?

Ergebnisse auf den Punkt gebracht

- Die Personalmanager gehen nicht davon aus, dass die Verlagerung von Aufgaben des Personalmanagements in Niedriglohnländer in absehbarer Zeit zu einem Trend wird.
- Sie sehen zwar die Chancen von HR Offshore (primär Kostensenkungspotenziale); ihrer Einschätzung nach überwiegen jedoch die Risiken (hoher Koordinationsaufwand, Einbußen bei der Servicequalität, sprachliche Barrieren,...).
- Für eine Verlagerung in Niedriglohnländer eignet sich nach Einschätzung der Personalmanager am ehesten die Lohn- und Gehaltsabrechnung.
- Nearshoring statt Offshoring: Die Befragten können sich eine Verlagerung von Personalmanagement-Aufgaben nach Osteuropa eher vorstellen als eine Verlagerung nach Asien.

² Das *Offshoring* von Aufgaben des Personalmanagements (d.h. das unternehmensinterne Verlagern in Niedriglohnländer) und das *Offshore Outsourcing* von Aufgaben des Personalmanagements (d.h. die Vergabe an externe Dienstleister in Niedriglohnländern) werden hier gemeinsam betrachtet und allgemein als HR Offshore bezeichnet. Es geht um das Verlagern von Aufgaben des Personalmanagements in Niedriglohnländer – unabhängig davon, ob diese Verlagerung unternehmensintern oder –extern realisiert wird.

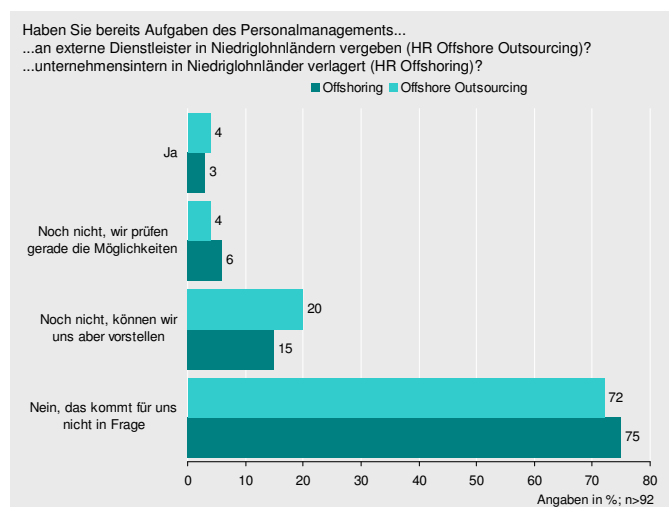
Ergebnisse im Detail

Wird HR Offshore zum Trend?

HR Offshore ist noch kein Trend und wird wohl auch kein Trend werden:

Die Mehrheit der befragten Personalmanager (59%) geht nicht davon aus, dass sich in deutschen Unternehmen das Verlagern von Personalmanagement-Aufgaben in Niedriglohnländer in den nächsten zehn Jahren zu einem Trend entwickeln wird.

Derzeit haben lediglich 4% der untersuchten Unternehmen bereits Personalmanagement-Aufgaben an externe Dienstleister in Niedriglohnländern vergeben; 3% haben Personalmanagement-Aufgaben unternehmensintern in Niedriglohnländer verlagert. Für drei Viertel der Unternehmen kommt weder die eine noch die andere Variante überhaupt in Betracht. Insgesamt sind HR Offshoring und HR Offshore Outsourcing eher für große und international aufgestellte Unternehmen interessant.³

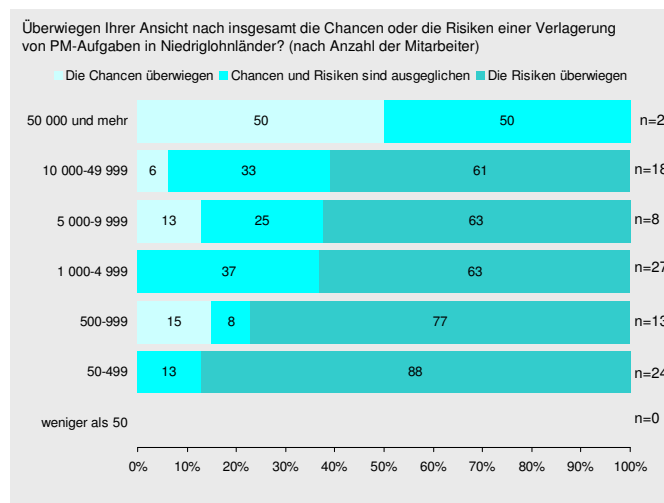


³ Zwischen der Anzahl der Mitarbeiter und der Offenheit für HR Offshore Outsourcing besteht ein hoch signifikanter mittelstarker Zusammenhang ($r=.369$). Zwischen der Anzahl der Mitarbeiter und der Offenheit für HR Offshoring besteht ebenfalls ein hoch signifikanter mittelstarker Zusammenhang ($r=.376$). Zwischen dem Anteil der Mitarbeiter außerhalb von Deutschland an der Gesamtbelegschaft und der Offenheit für HR Offshore Outsourcing besteht ein hoch signifikanter mittelstarker Zusammenhang ($r=.362$). Zwischen dem Anteil der Mitarbeiter außerhalb von Deutschland an der Gesamtbelegschaft und der Offenheit für HR Offshoring besteht ebenfalls ein hoch signifikanter mittelstarker Zusammenhang ($r=.336$).

HR Offshore: Chance oder Risiko?

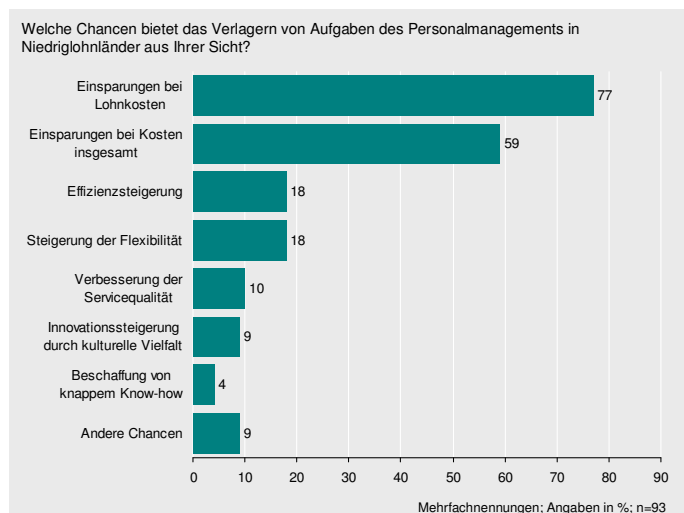
Eine Verlagerung von Personalmanagement-Aufgaben in Niedriglohnländer bringt mehr Risiken als Chancen mit sich:

Davon sind die meisten Personalmanager (70%) überzeugt. Nur 5% glauben, dass die Chancen überwiegen und ein Viertel meint, dass Chancen und Risiken sich die Waage halten. Besonders skeptisch sind Personalmanager in kleineren Unternehmen.⁴

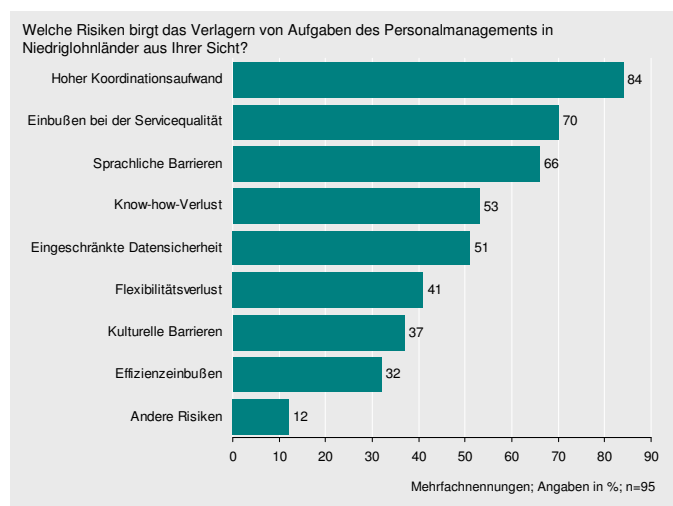


Die Unternehmen versprechen sich von einer Verlagerung von Personalmanagement-Aufgaben in Niedriglohnländer vor allem Einsparungen bei den Lohnkosten, aber auch bei den Prozesskosten insgesamt. Die offenen Nennungen unter „Andere Chancen“ beziehen sich primär auf die Konzentration auf wertschöpfende Aufgaben des Personalmanagements.

⁴ Zwischen der Anzahl der Mitarbeiter und der positiven Beurteilung einer Verlagerung von Personalmanagement-Aufgaben in Niedriglohnländer besteht ein hoch signifikanter eher schwacher Zusammenhang ($r=.279$).



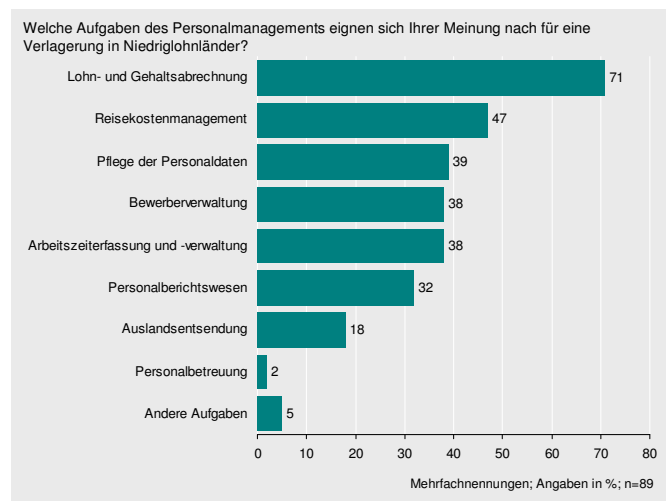
Die größten Risiken einer Verlagerung von Personalmanagement-Aufgaben in Niedriglohnländer sehen die Befragten in dem hohen Koordinationsaufwand, in Einbußen bei der Servicequalität und in sprachlichen Barrieren. Als „Andere Risiken“ wurden die fehlende Nähe zu den Mitarbeitern sowie mangelnde Kenntnisse des deutschen Arbeits- und Sozialversicherungsrechts bei den Mitarbeitern in den Niedriglohnländern angeführt.



Welche Personalmanagement-Aufgaben können verlagert werden?

Für eine Verlagerung in Niedriglohnländer eignen sich nur standardisierbare Aufgaben, vor allem die Lohn- und Gehaltsabrechnung:

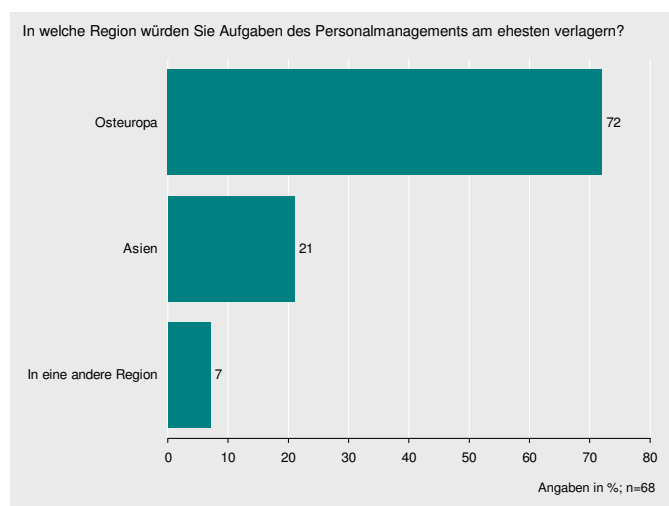
71% der Befragungsteilnehmer sind der Ansicht, dass die Lohn- und Gehaltsabrechnung grundsätzlich in Niedriglohnländer verlagert werden kann. Denkbar ist für viele auch eine Verlagerung des Reisekostenmanagements, der Personaldatenpflege, der Bewerberverwaltung, der Arbeitszeitverwaltung und des Personalberichtswesens. Als „Andere Aufgaben“, die sich für eine Verlagerung eignen könnten, wurden die internationale Personalentwicklung, die Weiterbildungsverwaltung und das Car Fleet Management vorgeschlagen.



Offshore oder Nearshore?

Warum in die Ferne schweifen, wenn das Gute liegt so nah? An diesem Sprichwort scheinen sich die Personalmanager bei der (hypothetischen) Wahl eines Ziellandes für die Verlagerung von Personalmanagement-Aufgaben zu orientieren:

Zwar würde jeder fünfte Befragte ein Zielland in Asien bevorzugen. Die deutliche Mehrheit (72%) präferiert aber das näher gelegene Osteuropa. Als weitere mögliche Zielregion wurde Westeuropa (Irland, Niederlande, Großbritannien, Frankreich) genannt.



Ergebnisse im Überblick

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Was meinen Sie, wird in deutschen Unternehmen die Verlagerung von Aufgaben des Personalmanagements in Niedriglohnländer ein Trend werden?			
Ja, schon in den nächsten fünf Jahren	21	22,1	22,1
Ja, in fünf bis zehn Jahren	17	17,9	17,9
Ja, frühestens in zehn Jahren	1	1,1	1,1
Nein, davon gehe ich nicht aus	56	58,9	58,9
n	95	100	100
Überwiegen Ihrer Ansicht nach insgesamt die Chancen oder die Risiken einer Verlagerung von Aufgaben des Personalmanagements in Niedriglohnländer?			
Die Chancen überwiegen	5	5,2	5,2
Chancen und Risiken sind ausgeglichen	24	25,0	25,0
Die Risiken überwiegen	67	69,8	69,8
n	96	100	100
Welche Chancen bietet die Verlagerung von Aufgaben des Personalmanagements in Niedriglohnländer aus Ihrer Sicht? (Mehrfachantworten)			
Einsparungen bei Lohnkosten	72	37,9	77,4
Einsparungen bei Kosten insgesamt	55	28,9	59,1
Innovationssteigerung durch kulturelle Vielfalt	8	4,2	8,6
Beschaffung von knappem Know-how	4	2,1	4,3
Effizienzsteigerung	17	8,9	18,3
Verbesserung der Servicequalität	9	4,7	9,7
Steigerung der Flexibilität	17	8,9	18,3
Andere Chancen	8	4,2	8,6
n	93		
Anzahl der Antworten	190		
Welche Risiken birgt die Verlagerung von Aufgaben des Personalmanagements in Niedriglohnländer aus Ihrer Sicht? (Mehrfachantworten)			
Eingeschränkte Datensicherheit/ Vertraulichkeit	48	11,4	50,5
Hoher Koordinationsaufwand	80	19,0	84,2
Sprachliche Barrieren	63	14,9	66,3
Kulturelle Barrieren	35	8,3	36,8
Know-how-Verlust	50	11,8	52,6

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Effizienzeinbußen	30	7,1	31,6
Einbußen bei der Servicequalität	66	15,6	69,5
Flexibilitätsverlust	39	9,2	41,1
Andere Risiken	11	2,6	11,6
n	95		
Anzahl der Antworten	422		
Welche Aufgaben des Personalmanagements eignen sich Ihrer Meinung nach für eine Verlagerung in Niedriglohnländer? (Mehrfachantworten)			
Bewerberverwaltung	34	13,2	38,2
Lohn- und Gehaltsabrechnung	63	24,4	70,8
Arbeitszeiterfassung und -verwaltung	34	13,2	38,2
Reisekostenmanagement	42	16,3	47,2
Pflege der Personaldaten	35	13,6	39,3
Auslandsentsendungen	16	6,2	18,0
Personalbetreuung	2	0,8	2,2
Personalberichtswesen	28	10,9	31,5
Andere Aufgaben	4	1,6	4,5
n	89		
Anzahl der Antworten	258		
In welche Region würden Sie Aufgaben des Personalmanagements am ehesten verlagern?			
Osteuropa	49	72,1	72,1
Asien	14	20,6	20,6
In eine andere Region	5	7,4	7,4
n	68	100	100
Haben Sie bereits Aufgaben des Personalmanagements an externe Dienstleister in Niedriglohnländern vergeben?			
Ja	4	4,3	4,3
Noch nicht, wir prüfen gerade die Möglichkeiten	4	4,3	4,3
Noch nicht, können wir uns aber vorstellen	18	19,6	19,6
Nein, das kommt für uns nicht in Frage	66	71,7	71,7
n	92	100	100
Haben Sie bereits unternehmensintern Aufgaben des Personalmanagements in Niedriglohnländer verlagert?			
Ja	3	3,2	3,2
Noch nicht, wir prüfen gerade die Möglichkeiten	6	6,5	6,5

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
Noch nicht, können wir uns aber vorstellen	14	15,1	15,1
Nein, das kommt für uns nicht in Frage	70	75,3	75,3
n	93	100	100
Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?			
Energie	6	6,1	6,1
Chemie/Pharma	9	9,2	9,2
Maschinen-/Fahrzeugbau	11	11,2	11,2
Sonstige Metallverarbeitende Industrie	4	4,1	4,1
Elektroindustrie	5	5,1	5,1
Kommunikationstechnik/EDV-Hardware	3	3,1	3,1
Kunststoffverarbeitende Industrie	4	4,1	4,1
Nahrungs- und Genussmittel	10	10,2	10,2
Druck- und Verlags-gewerbe	3	3,1	3,1
Sonstiges produzierendes Gewerbe	3	3,1	3,1
EDV-Dienstleistungen/Softwarehersteller	9	9,2	9,2
Transport/Verkehr	4	4,1	4,1
Versicherungen/Banken	7	7,1	7,1
Handel	1	1,0	1,0
Sonstige Dienstleistungen	8	8,2	8,2
Sonstige Branche	11	11,2	11,2
n	98	100	100
Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen insgesamt? (nachträglich kategorisiert)			
unter 50	0	0	0
50-499	24	25,5	25,5
500-999	13	13,8	13,8
1000-4999	28	29,8	29,8
5000-9999	9	9,6	9,6
10000-49999	18	19,1	19,1
50000 und mehr	2	2,1	2,1
n	94	100	100
Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen in Deutschland? (nachträglich kategorisiert)			
unter 50	1	1,1	1,1
50-499	39	41,1	41,1
500-999	19	20,0	20,0
1000-4999	25	26,3	26,3

	Häufigkeit der Nennungen		
	Absolut	Prozent der Antworten	Prozent der Antwortenden
5000-9999	9	9,5	9,5
10000-49999	2	2,1	2,1
50000 und mehr	0	0	0
n	95	100	100
Welche Funktion üben Sie im Unternehmen aus?			
Geschäftsführer	2	2,0	2,0
Personalvorstand	7	7,1	7,1
Personalleiter/in	76	77,6	77,6
Leiter/in Personalentwicklung	5	5,1	5,1
Personalreferent/in	4	4,1	4,1
Sonstige Funktion	4	4,1	4,1
n	98	100	100

Methodischer Hintergrund

- Online-Befragung von zufällig ausgewählten Hauptansprechpartnern ordentlicher DGFP-Mitgliedsunternehmen
- Befragungszeitraum: 14. November bis 25. November 2005
- Rücklaufquote: 98 von 473 (21%)
- Fragebogen wurde in den meisten Fällen von einem gesamtverantwortlichen Personalmanager ausgefüllt (vgl. Tabelle: Ergebnisse im Überblick).
- Realisierte Stichprobe (vgl. Tabelle: Ergebnisse im Überblick): Unternehmen aus allen Größenklassen (Ausnahme: Kleinstunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern) und Branchen vertreten; deutlicher Schwerpunkt bei großen mittelständischen Unternehmen.