

Lünendonk®-Guide 2009

Business Process Outsourcing: Anbieter von Verwaltungs- und Querschnittsprozessen

Eine Publikation der Lünendonk GmbH
in Zusammenarbeit mit

AUTOVISION

DEVOTEAM
donet

TDS
a Fujitsu company

Impressum

Herausgeber:

Lünendonk GmbH

Ringweg 23

87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 8341 96 636-0

Telefax: +49 8341 96 636-66

E-Mail: info@lunendonk.de

Internet: <http://www.lunendonk.de>

Autor:

Hartmut Lüerßen, Partner, Lünendonk GmbH

Gestaltung:

Lünendonk GmbH

Copyright © 2009 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren

Alle Rechte vorbehalten

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
Der Markt für Business Process Outsourcing in Deutschland	6
Human Resources BPO	14
Finance BPO	18
Andere Querschnittsfunktionen und branchenspezifische BPO-Themen	20
Ausgewählte Referenzprojekte	
Geburtshelfer für moderne Personalentwicklung	22
HR Business Process Outsourcing bei der Landesbank Berlin hoch im Kurs	25
Ressourcen effizient einsetzen – mit dem Bewerbungsmanagement der AutoVision GmbH	29
Rekrutierung von Fachkräften – Gemeinsame Online-Prozesse für Auftraggeber und Dienstleistungspartner	32
TV Numéric verwaltet seine Kundendaten mit „Order-to-Cash“	35
Die Unternehmen	39
Quellenverzeichnis	39
Grafikverzeichnis	40



Vorwort

Der strukturelle Flexibilisierungsbedarf der deutschen Wirtschaft hat dazu geführt, dass die Business-to-Business-Dienstleistungen, also Dienstleistungen zwischen Unternehmen, in den vergangenen Jahren zu den am stärksten wachsenden Wirtschaftssektoren in Deutschland gehörten. Beispiele für diese Business-to-Business-Dienstleistungen sind etwa IT-Beratung und IT-Dienstleistungen, Facility Management, Zeitarbeit und Personaldienstleistungen oder das Auslagern von Geschäftsprozessen (Business Process Outsourcing).

Dieser Flexibilisierungsbedarf betrifft verschiedenste Unternehmensbereiche von der Produktion über die Produktentwicklung bis hin zum Betrieb der ITK-Infrastrukturen sowie Verwaltungs- und Querschnittsprozessen.

Seit vielen Jahren verlagern Unternehmen Teile ihrer Produktion in ihr Zuliefernetzwerk oder in eigene Produktionsstandorte im Ausland. Doch erst vor kurzem, haben sie begonnen, Querschnittsfunktionen wie Finanzen oder Personal in gleicher Weise daraufhin zu untersuchen, wie zusammenhängende Aufgabenpakete von externen Dienstleistungspartnern bei gleich bleibender Qualität zu günstigeren Kosten als Service geliefert werden können.

Mit diesem Ansatz der Leistungsteilung wird das Prinzip der Verringerung der Fertigungstiefe in der Produktion auf die Verwaltungs- und Querschnittsprozesse

übertragen. Durch die Verlagerung von Aufgaben an externe Dienstleistungspartner verringern die Unternehmen ihre eigene Leistungstiefe.

Zwar werden inzwischen schätzungsweise mehr als 12 Millionen Lohn- und Gehaltsabrechnungen pro Monat von externen Dienstleistern in Deutschland erbracht. Gemessen an der Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im vierten Quartal 2008 in Deutschland entspricht das etwa einem Anteil von über 43 Prozent.¹ In der Praxis liegt der Anteil der Abrechnungen über externe Dienstleister jedoch deutlich niedriger, weil Beamte und Pensionäre in diesem Vergleich nicht berücksichtigt sind.

Gleichwohl wird deutlich, dass der eigene Anteil der Leistungen in den Verwaltungs- und Querschnittsprozessen noch hoch ist. Denn die Lohn- und Gehaltsabrechnungen sind zwar das am weitesten entwickelte HR-BPO-Segment, sie machen jedoch nur einen kleinen Teil der Personalverwaltungsaufgaben insgesamt aus. Hier steckt noch erhebliches Potenzial.

Als Folge dieser Entwicklung entsteht eine Vielzahl neuer Dienstleistungen. Neue Dienstleister-Typologien positionieren sich am Markt als strategische Partner

¹ Destatis 2008: Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland



des Unternehmens. Neue Wettbewerbssituationen entstehen angesichts der Frage: „Welcher Dienstleister macht zukünftig was beim Kunden?“

Dabei zeigt sich, dass im Mittelpunkt vieler innovativer Dienstleistungen effiziente Prozessplattformen stehen. Denn nur mit durchgängig digitalen Geschäftsprozessen lassen sich die notwendigen Skaleneffekte bei den Dienstleistern erzielen. Und ohne geringere Kostenstrukturen beim Dienstleister lassen sich auch keine Kostenvorteile im Vergleich zum Eigenbetrieb an die Kunden weitergeben.

Zur Optimierung der eigenen Lieferprozesse arbeiten die Anbieter unter anderem daran, die Dienstleistungen auf Basis standardisierter Module anzubieten, so dass der individuelle Anpassungsbedarf möglichst gering ist. Gleichzeitig versuchen internationale Anbieter, ihre Leistungen über internationale BPO-Center zu liefern und so durch die Lohnkostenunterschiede zu profitieren.

Weil der Flexibilisierungsbedarf noch nicht gedeckt ist und Flexibilisierung durch externe Dienstleistungen in vielen Fällen die Möglichkeit bietet, hohe Fixkosten in variable Kosten umzuwandeln, stehen die Anbieter von Prozessorientierten Dienstleistungen auch in einer Phase des wirtschaftlichen Abschwungs vergleichsweise gut da.



Der Lünendonk®-Guide 2009 „Business Process Outsourcing: Anbieter von Verwaltungs- und Querschnittsprozessen“ analysiert die Dienstleister-Landschaft in Deutschland, das Spektrum der übernommenen Geschäftsprozesse sowie neue Trends und Entwicklungen am Anbietermarkt.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und nützliche Lektüre.

Ihr

A handwritten signature in blue ink that reads "H. Lürßen". The signature is written in a cursive, slightly stylized font.

Hartmut Lürßen



Der Markt für Business Process Outsourcing in Deutschland

Das Auslagern von Geschäftsprozessen (Business Process Outsourcing) hat sich nach früheren Anfängen einiger Pioniere seit etwa 2002 in Deutschland von einem Nischenangebot zu einem auf breiter Basis akzeptierten Dienstleistungsmodell entwickelt.

Der Fokus dieser Dienstleistungen richtet sich auf Querschnittsfunktionen wie Finanzbuchhaltung, das Personalwesen, Kunden-Kontakt (Call-Center) oder auch den nicht-strategischen Einkauf.

Darüber hinaus sind in den letzten Jahren vielfältige Mischformen von BPO-Dienstleistungen und neue Varianten hinzugekommen. Beispiele für diese Entwicklungen sind etwa die Nutzung von Software für die Geschäftsprozesse als Service (Software as a Service) oder Varianten, die Eigenbetrieb und BPO-Dienstleistungen mischen.

So gibt es Fälle, in denen der Anwendungsbetrieb für die Lohn- und Gehaltsabrechnung in einem kommunalen Rechenzentrum verbleibt und im ersten Schritt lediglich neue Services, etwa die elektronische Personalakte, durch einen Dienstleister erbracht werden. Diese Varianten sind beispielsweise dann für Kunden-Unternehmen interessant, wenn langfristige Vertragsbeziehungen oder andere Verpflichtungen eine komplette Umstellung verhindern.

Ergänzend zu den branchenübergreifend sehr ähnlichen Querschnittsprozessen entstehen seit den letzten Jahren vermehrt branchenspezifische Angebote, etwa für Versicherungen, die Medienindustrie oder das Gesundheitswesen, beispielsweise durch Spezialisierung von Center-Anbietern oder Diagnostik-Services.

Der Anbietermarkt in Deutschland

Der Anbietermarkt in Deutschland ist sehr heterogen und noch wenig konsolidiert. Insgesamt wird das Marktvolumen für Business Process Outsourcing in Deutschland von verschiedenen Analysten und Anbieter-Unternehmen auf etwa eine Milliarde Euro in 2008 geschätzt.

Nur wenige Unternehmen kommunizieren ihre genauen Umsätze mit Business Process Outsourcing. Die Gründe dafür sind vielfältig.

Teilweise handelt es sich bei den größeren Anbietern um ausgegliederte Shared-Services-Organisationen großer deutscher Konzerne, die keine eigenen Umsatzzahlen beziehungsweise keine Umsätze für die Business-Process-Outsourcing-Dienstleistungen veröffentlichen. Beispiele hierfür sind die Bertelsmann-Tochter Arvato Services, Bayer Business Services oder Autovision (Volkswagen AG). Diese captiven Unternehmen erzielen den größten Teil ihres Umsatzes mit der Konzern-



BPO 2009: Anbieter von Verwaltungs- und Querschnittsprozessen

mutter. Der Anteil der Umsätze mit Kunden am freien Markt variiert stark.

Zu den größten nicht captiven Anbieter-Unternehmen für Business Process Outsourcing mit Sitz in Deutschland gehören die TDS, Neckarsulm, sowie die VRG, Oldenburg.

Der bezogen auf die Zahl der monatlichen Lohn- und Gehaltsabrechnungen größte BPO-Anbieter in Deutschland, die Datev e.G., stellt innerhalb der Anbieterlandschaft als eingetragene Genossenschaft eine Sonderform dar. Eigentümer der Datev sind die mehr als 39.000 Mitglieder, vor allem Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, für die die Datev den Groß-

teil ihrer Leistungen in Form von Software und IT-Dienstleistungen sowie BPO-Services erbringt.

Insofern ist dieses Modell dem einer captiven Konzerntochter mit einem geschützten Binnenmarkt durchaus vergleichbar, obwohl die Mitglieder ihre Umsätze individuell mit Unternehmenskunden im freien Markt erwirtschaften.

Neben Anbieter-Unternehmen mit Sitz in Deutschland gehören die Tochterunternehmen internationaler IT-Unternehmen zu den wichtigen Marktteilnehmern in Deutschland.

Anbieter von Business Process Outsourcing mit Sitz in Deutschland (Auswahl, alphabetisch)

Unternehmen	Sitz des Unternehmens	Gesamt-Umsatz in Mio. Euro in D 2008	captiv	BPO-Schwerpunkt		
				HR BPO	Finance	Customer Contact/ andere
aeveo	München	<8,0 *)	-	✓	✓	
Arvato Services	Gütersloh	n.b.	✓		✓	✓
Autovision	Wolfsburg	346,0	✓	✓ ¹⁾		✓
BASF IT Services	Ludwigshafen	412,0	✓	✓	✓	
Bayer Business Services	Leverkusen	715,0	✓	✓	✓	
Bebit	Mannheim	25,0	✓	✓		
Datev	Nürnberg	649,7	-	✓	✓	
Gisa GmbH	Halle	80,6	-	✓	✓	
Hansalog	Ankum	16,0 *)	-	✓		
HRV Back Office Center GmbH	Leipzig	<8,0 *)	-	✓	✓ ¹⁾	
Newsource	Hannover	9,3 *)	-	✓	✓	
ORGA IT Service & Beratung	Karlsruhe	28,0 *)	✓	✓		
Ratiodata	Münster	80,0 *)	✓	✓		
TDS AG	Neckarsulm	131,9	-	✓		
T-Systems	Frankfurt am Main	8.310,0	-		✓	✓
Veda GmbH	Alsdorf	16,0 *)	-	✓	✓	
VRG	Oldenburg	11,0 *)	-	✓		

*) Daten teilweise geschätzt; ¹⁾ einzelne Speziallösungen

Grafik 1: Der Anteil captiver Anbieter unter den größeren BPO-Dienstleistern ist recht hoch.



BPO 2009: Anbieter von Verwaltungs-und Querschnittsprozessen

Internationale Anbieter von Business Process Outsourcing mit Tochterunternehmen in Deutschland (Auswahl, alphabetisch)

Unternehmen	Sitz des Unternehmens	Gesamt-Umsatz in D 2008	BPO-Schwerpunkt		
			HR BPO	Finance	Customer Contact/ Andere
Accenture	Bermudas	780,0 *)	✓	✓	✓
ADP	USA	68,0	✓		
Capgemini	Frankreich	674,0 *)	✓	✓	✓
CSC	USA	391,0	✓	✓	✓
Devoteam Danet	Frankreich	42,5		✓ ¹⁾	✓
IBM Global Services	USA	2900,0 *)	✓	✓	✓
HCL	Indien	150,0 *)	✓	✓	
Hewitt Associates	USA	7,0 *)	✓		
HP Services	USA	1900,0 *)	✓	✓	✓
Infosys	Indien	n.b.	✓	✓	✓
SD Worx	Belgien	11,0 *)	✓		
Steria Mummert Consulting AG	Frankreich	239,0	✓	✓	

*) Daten teilweise geschätzt; ¹⁾ einzelne Speziallösungen

Grafik 2: Der Umsatzanteil mit BPO-Services in Deutschland ist bei den internationalen Anbietern meist sehr klein.

Neben dem auf HR BPO spezialisierten Anbieter ADP, USA, ist dies beispielsweise die BPO-Sparte von Hewlett Packard Services, die aus der Übernahme von Triaton zu einem eigenständigen Geschäftsfeld entwickelt wurde. Nach der Übernahme von EDS durch Hewlett Packard im Jahr 2008 werden die BPO-Aktivitäten von Hewlett Packard und EDS zusammengeführt.

Auch IBM Global Services hat den BPO-Bereich ausgebaut, jedoch ähnlich wie CSC internationale Kunden im Fokus.

Beim Vergleich der Unternehmen anhand des Gesamtumsatzes in Deutschland muss berücksichtigt werden, dass der Anteil der BPO-Services gerade bei den großen internationalen Service-Unternehmen sehr gering ist. Der Anteil beträgt meist weniger als fünf Prozent vom Gesamtumsatz.

Selbst unter den Service-Unternehmen, die mehr als eine Milliarde Euro in Deutschland erwirtschaften, dürfte kein Anbieter mehr als 80 Millionen Euro mit BPO-Services in den Segmenten HR BPO oder HR Finance erzielen.

Zum Vergleich: Allein mit Call-Center-Services erzielte Arvato Direct Services im Jahr 2007 Umsätze von mehr als 700 Millionen Euro².

Dieses spezielle BPO-Marktsegment wird in diesem Lünendonk®-Guide jedoch nicht tiefergehend analysiert.

² Call-Center-Profi Ranking 2008



BPO 2009: Anbieter von Verwaltungs- und Querschnittsprozessen

Herkunft der Anbieter und Typologien

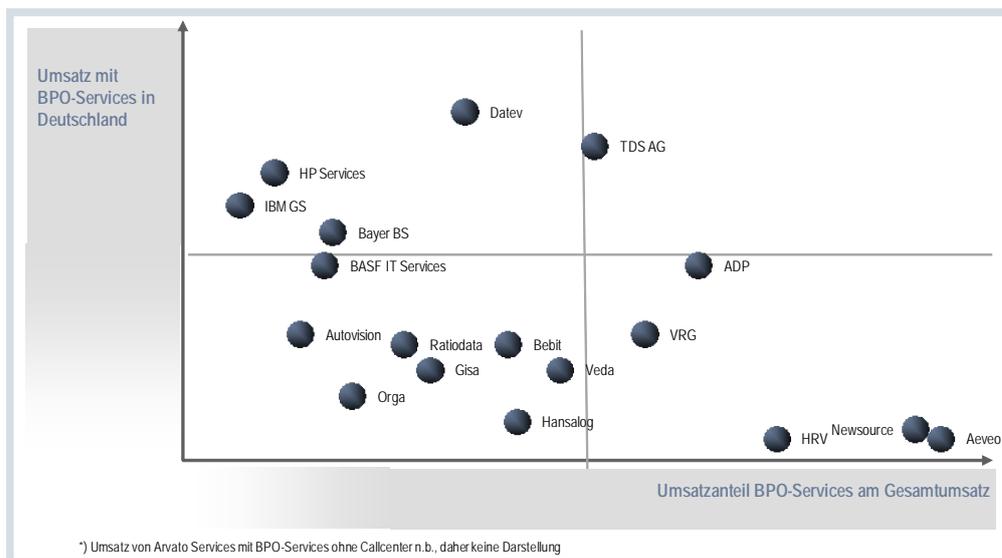
Nur wenige Anbieter wurden als spezialisierte BPO-Anbieter gegründet. Das trifft vor allem auf junge Anbieter-Unternehmen wie Newsource, Hannover, oder Aeveo, München, zu.

Die meisten der für diesen Guide analysierten Anbieter sind entweder aus Shared-Services-Organisationen großer Unternehmen in Deutschland entstanden, oder wurden aus der Anwendungs- und Prozess-Kompetenz von IT-Dienstleistungs-Unternehmen heraus entwickelt.

Zu den Konzern-Ausgründungen mit Schwerpunkt IT-Dienstleistungen gehört neben Bayer Business Services und BASF IT Services auch das Unternehmen Bebit als Tochter von Bilfinger Berger.

Die Autovision GmbH ist ebenfalls eine hundertprozentige Tochter eines deutschen Unternehmens: Die Muttergesellschaft ist der VW-Konzern. Anders als bei den auf IT-Dienstleistungen spezialisierten Töchtern anderer Konzerne liegt der Schwerpunkt der Tätigkeit der Autovision GmbH auf Zeitarbeit und Personaldienstleistungen.

Anbieterstruktur für BPO-Services von Verwaltungs- und Querschnittsfunktionen in Deutschland (Auswahl, typologisch)



Grafik 3: Bei vielen Anbietern machen die BPO-Services nur einen kleinen Teil des Leistungsportfolios aus.



Hohe Anteile von Business Process Outsourcing, gemessen am Gesamtumsatz, weisen neben den relativ kleinen BPO-Spezialisten die Unternehmen ADP, VRG und die TDS AG auf.

Das Unternehmen ADP ist ein weltweiter Anbieter von HR BPO Services. Dementsprechend ist auch die deutsche Tochtergesellschaft auf HR BPO Services spezialisiert.

Zu den Unternehmen mit Sitz in Deutschland, die ihr Hauptgeschäft in IT-Beratung und IT-Services haben, zählen beispielsweise Orga, Gisa oder Ratiodata.

Darüber hinaus finden sich unter den analysierten BPO-Anbietern mit Hansalog und Veda auch zwei klassische Software-Unternehmen, die ihre BPO-Angebote auf Basis der eigenen Lösungen entwickelt haben.

Neu im Marktsegment der Business-Process-Outsourcing-Dienstleister ist Devoteam Danet. Die IT-Berater gehören seit Januar 2009 zur französischen Devoteam Group. Devoteam Danet bietet eine hoch automatisierte On-Demand-Lösung als Software as a Service für den Order-to-Cash-Prozess. Aufgrund des hohen Automatisierungsgrades des Prozesses, von der Kunden-/ Service-Registrierung, über den AE bis zur Zahlung und zum Customer Care, übernimmt Devoteam Danet die gesamte Prozessverantwortung. Es erfolgt jedoch im Vergleich zum klassischen BPO kein Personalübergang.

Leistungsstufen und Service-Varianten

Zwischen den beiden Extremen „alles intern“, einschließlich der erforderlichen Software-Lizenzen und IT-Services, und „alles extern durch BPO“, wobei nur wenige Service-Manager und Prozess-Verantwortliche im Auftraggeber-Unternehmen verbleiben, haben sich in den vergangenen Jahren viele Optionen und Varianten einer sinnvollen Zusammenarbeit auf Basis von BPO-Services entwickelt.

Den Einstieg in das Business Process Outsourcing bildet dabei beim HR BPO oft das Auslagern der Lohn- und Gehaltsabrechnungen oder die Debitorenbuchhaltung einschließlich Mahnwesen beim Finance BPO. Bei der Auslagerung der Beschaffung von nicht strategischen Gütern beginnt die Zusammenarbeit meist beschränkt auf ausgewählte Warengruppen. Hat sich die Zusammenarbeit bewährt, erweitern die Auftraggeber oft den Umfang der Zusammenarbeit.

Eine neue interessante Variante, um das Auslagern von Geschäftsprozessen vorzubereiten, ist die Nutzung von Software für die Geschäftsprozesse als Service (Software as a Service). Bei diesem Modell stellt der Dienstleister die Software über sein Rechenzentrum bereit. Die Anwender greifen über einen Web-Browser auf die Anwendung zu und müssen dabei inzwischen nicht mehr auf den gewohnten Komfort einer lokal installierten Anwendung verzichten.

Gleichzeitig entfallen für die Anwender-Unternehmen sämtliche Wartungs- und Betriebsdienstleistungen der IT-Umgebung. Alle diese Services werden



BPO 2009: Anbieter von Verwaltungs- und Querschnittsprozessen

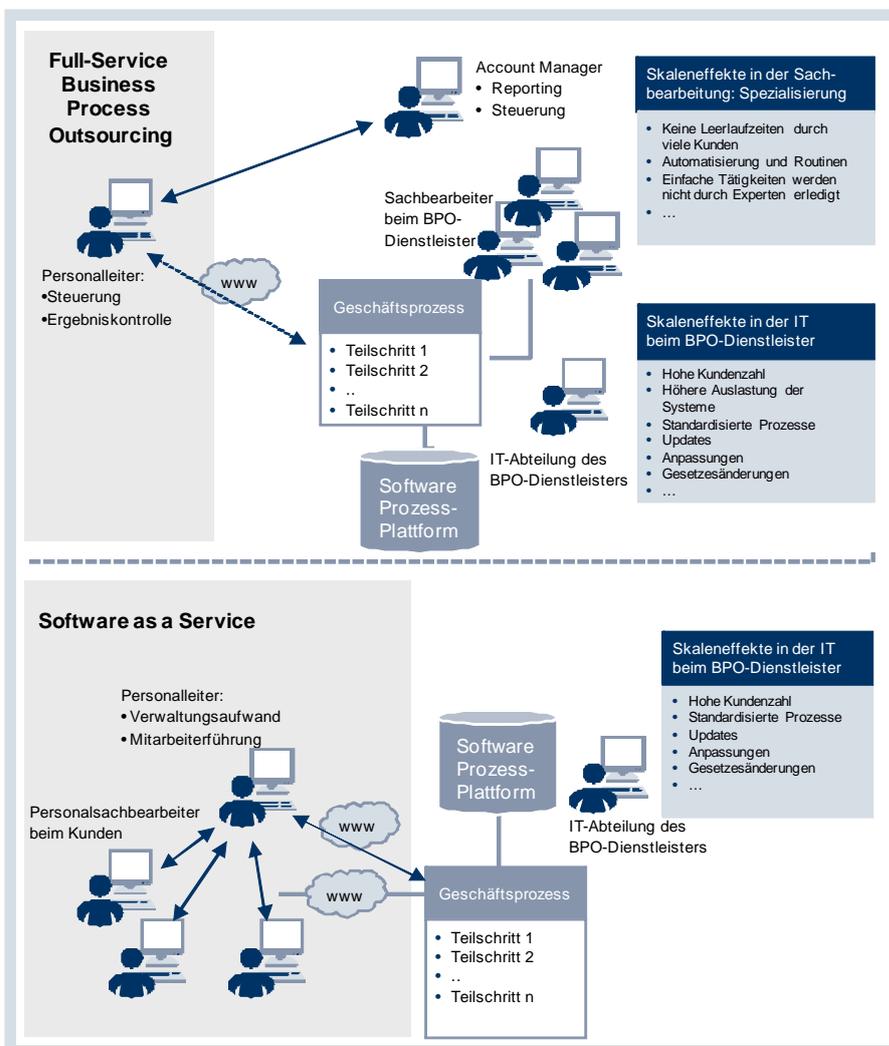
durch eine Pauschale pro Benutzer oder pro definierten Transaktionen (z.B. Lohn- und Gehaltsabrechnung eines Mitarbeiters) abgedeckt.

Der Wegfall dieser Aufwendungen wirkt sich nicht nur im Budget der Personalverwaltung aus sondern auch beim IT-Budget: Anschaffungskosten für Server entfallen. Keine Aufwendungen mehr für

Speichernetze und Lizenzen. Keine Schulungen mehr für die Betreuung der Personalsoftware, die IT-Mitarbeiter kümmern sich um die Kernprozesse des Unternehmens.

Das Modell Software as a Service wird inzwischen für viele Standard-Software-Lösungen einschließlich SAP angeboten.

Vergleich Software as a Service und Business Process Outsourcing



Grafik 4: Beim Modell Software as a Service liefert der Dienstleister die Prozess-Software. Beim BPO übernimmt er auch die Verantwortung für die Durchführung der Aufgaben.



Ein weiterer Vorteil: Wenn das Auftraggeber-Unternehmen sich später für ein Full-Service-BPO entscheidet, bleibt die Arbeitsumgebung erhalten, der Betriebsübergang wird erleichtert.

Standorte der BPO-Services-Center

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal der Anbieter-Unternehmen sind die Standorte, von denen aus die Business-Process-Outsourcing-Leistungen erbracht werden.

Anders als im englischsprachigen Raum ist eine Verlagerung der Service-Center ins Ausland für deutsche Unternehmen nicht selbstverständlich. Gerade wenn der Dienstleister auch Ansprechpartner für die Mitarbeiter oder Pensionäre des Auftraggeber-Unternehmens sein soll, erweisen sich Sprachprobleme als kritischer Faktor für die wahrgenommene Servicequalität und können ein bereits eingeleitetes BPO-Projekt zum Scheitern bringen.

Dementsprechend bestehen viele mittelständische Anwender-Unternehmen darauf, dass die Service-Center für eine Übergangszeit „onsite“ am Kundenstandort verbleiben und danach von Deutschland aus erbracht werden.

Insofern verwundert es nicht, wenn die Mehrzahl der BPO-Anbieter mit Sitz in Deutschland ihre Service-Center in Deutschland betreibt – bevorzugt in den neuen Bundesländern. Auf diese Weise können bereits Lohnkostenunterschiede von bis zu 10 Prozent und mehr erzielt werden.

Die internationalen Anbieter verfolgen meist ein sehr striktes internationales Liefermodell (Global Delivery), bei dem die Prozesskette stark zerteilt wird. Der Grund: Die Lohnkosten machen den größten Anteil an den Querschnittsprozessen in Deutschland aus. Daher nutzen gerade international aufgestellte Anbieter die Lohnkostenunterschiede von Nearshore-Ländern wie Polen, Tschechien, Bulgarien sowie (Offshore) Indien, Vietnam oder China für ihr Geschäftsmodell.

Als Standorte für die BPO-Center mit Kundenkontakt für deutsche Kunden kommen häufig Städte wie Warschau, Krakau oder Breslau in Polen oder Prag in Tschechien zum Einsatz. Der Bedarf scheint groß: Im Jahr 2007 gab es 90 BPO-Zentren in Polen, bis 2010 könnten bis zu 550.000 Menschen in diesem Bereich beschäftigt sein³. Diese Standorte haben teilweise eine gewisse Tradition. So feierte beispielsweise Capgemini im Jahr 2006 das zehnjährige Bestehen eines BPO-Centers in Krakau.

Der Kundenfokus der internationalen Anbieter liegt vor allem auf Konzernen und sehr großen mittelständischen Unternehmen mit mehr als 3.000 Mitarbeitern, die beispielsweise auch schon ihre IT-Dienstleistungen aus internationalen Rechenzentren beziehen.

Beim Outsourcing von IT-Dienstleistungen beträgt der Anteil von Offshore-Dienstleistungen für große Unternehmen bereits bis zu 40 Prozent und mehr. Ob diese hohen Anteile auch bei anderen

³ Germany Trade and Invest, Dezember 2007



Querschnittsprozessen erreicht werden, ist fraglich.

Denn einer Verarbeitung besonders durch gesetzliche Regelungen oder Unternehmensrichtlinien geschützter Daten wie Personal- oder Finanzinformationen außerhalb Deutschlands stehen viele Unternehmen skeptisch gegenüber. So verwun-

dert es nicht, dass internationale Anbieter für deutsche Unternehmen teilweise Ausnahmeregelungen zu ihren Sourcing-Modellen zulassen. In diesen Fällen kommen dann Standorte in Deutschland zum Einsatz.



Human Resources BPO

Die Anforderungen an die Personalfunktion im Unternehmen steigen kontinuierlich. Dabei wird es im Spannungsfeld zwischen Kostendruck und hohem Verwaltungsaufwand immer schwieriger, mehr Zeit für die strategischen Personalaufgaben zu gewinnen. Und diese strategische Personalarbeit entscheidet maßgeblich darüber, wie der Personalbereich im eigenen Unternehmen wahrgenommen wird: Ist er Mitgestalter der wichtigen unternehmerischen Entscheidungen? Oder ist er Umsetzer der Vorgaben der Unternehmensführung?

Aus Sicht der Anwender-Unternehmen stehen Kostenreduzierungen für die Personalverwaltungsaufgaben an erster Stelle. An zweiter Stelle bei der Entscheidung für ein Business Process Outsourcing von Aufgaben im Personalwesen⁴ folgt das Ziel der Fokussierung auf das Kerngeschäft und die strategische Personalarbeit.

Komplexität und Umfang der Leistungen

Dabei verlagert sich der Fokus zunehmend auf komplexere zusammenhängende Aufgabenpakete in der Personaladministration wie Seminar-Verwaltung, Führen der Personalakte, betriebliche Altersvorsorge, Kontakt-Center für Anfragen der Mitarbeiter und Pensionäre oder die

Kommunikation mit den Krankenkassen und Sozialversicherungsbehörden.

Die meisten Unternehmen, die diese höherwertigen Personalverwaltungsaufgaben an einen externen Dienstleister auslagern, haben bereits Erfahrung mit dem Business Process Outsourcing der Lohn- und Gehaltsabrechnungen gesammelt.

Denn das Auslagern der Lohn- und Gehaltsabrechnungen markiert nach wie vor in vielen Fällen den Einstieg in ein HR BPO (Human Resources BPO): Die Prozesse sind in diesem Aufgabenbereich auch intern meist schon stark standardisiert. Das erleichtert die Vergabe an einen externen Dienstleister. Zwar müssen die Schnittstellen und Reporting-Wege etabliert werden, der Prozess und die Abrechnungsvorbereitung bleiben aber vom Ablauf her erhalten.

Diese hohe Standardisierung, sowie die damit verbundene hohe Marktreife dieses HR-BPO-Segments Dienstleistung haben inzwischen zu einem starken Preiswettbewerb zwischen den Anbieter-Unternehmen geführt.

Lagen die Preise pro abgerechnetem Mitarbeiter pro Monat per BPO im Jahr 2002 noch zwischen 15 und 20 Euro, haben sich die Preise inzwischen fast halbiert.

Umso wichtiger ist es daher, bei der Auftragsvergabe den Umfang der Leistungen, die in den „Einstiegspreisen“ enthalten sind, genau zu vergleichen.

⁴ Studie Dr. Geke & Associates, Business Process Outsourcing Human Resources 2007



Beispielhafte Aufgaben in der Personalverwaltung

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

Grafik 5: Die Basis-Aufgaben in der Personalverwaltung wie Lohn- und Gehaltsabrechnung oder das Reisekostenmanagement sind stark transaktionsorientiert.

Denn die Unterschiede, beispielsweise durch gedeckte Leistungen, können die erwarteten Kosten am Jahresende schnell um 20 Prozent oder mehr nach oben schießen lassen.

Ein neues HR-BPO-Thema, bei dem Dienstleister verschiedener Herkunft bei den Kunden aufeinander treffen, ist das Recruitment Process Outsourcing, also das Auslagern von Teilen der Mitarbeiterrekrutierung.

Neben den etablierten BPO-Dienstleistern, die ihre Kernkompetenz im effizienten Betrieb der transaktionsorientierten Personalprozesse haben, treten hier integrierte Personaldienstleister auf den Plan, die sich auf Mitarbeiterrekrutierung,

Personalvermittlung und Arbeitnehmerüberlassung konzentrieren.

Während die transaktionsorientierten BPO-Anbieter mit ihrem Bewerbermanagement vor allem auf den Bewerbungseingang sowie formale Unterlagenprüfung und standardisierte Bewerberkommunikation abzielen, gehen die integrierten Personaldienstleister mit dem Recruitment Process Outsourcing darüber hinaus und fokussieren sich auf das Rekrutierungsergebnis: den eingestellten Mitarbeiter.

So umfasst das Angebot der integrierten Personaldienstleister wie Autovision beispielsweise neben durchgängigen (Online-)Prozessen für den Bewerbungseingang auch Online-Assessment-Center für die Bewerber oder die Durchführung von



BPO 2009: Anbieter von Verwaltungs-und Querschnittsprozessen

Sind die Personalverantwortlichen jedoch frühzeitig in unternehmerische Richtungsentscheidungen eingebunden und haben sie beispielsweise Teile der Personalprozesse bereits als Shared Services für das

Unternehmen etabliert, spricht vieles dafür, dass dieser Personalbereich als strategischer Partner der Geschäftsführung wahrgenommen wird.

Wertschöpfung in der Personalarbeit: Entscheider-Typologien

	Verwaltender Entscheider	Wertschöpfender Entscheider
Strategische Personalaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> Keine Priorität Tagesgeschäft frisst viel Zeit Zeitaufwand für strategische Personalarbeit < 10 % 	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Priorität Zeitaufwand > 30 % <p>Wertschöpfungsfaktor:</p> <ul style="list-style-type: none"> Entlastung von Verwaltungsaufgaben
Administrative Personalaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Leistungstiefe: > 80 % Hoher Entscheider-Zeitaufwand für Verwaltungsaufgaben: > 70 % Geringer Prozess-Integrationsgrad Hoher manueller und zeitlicher Aufwand für Berichte und Listen 	<ul style="list-style-type: none"> Geringe Leistungstiefe: < 50 % Geringer Entscheider-Zeitaufw. für Verwaltungsaufgaben: > 30 % Hoher Prozess-Integrationsgrad Berichte und Listen on demand <p>Wertschöpfungsfaktor:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prozessintegration und BPO
Unterstützende Funktionen	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Leistungstiefe in der IT Hoher individueller Aufwand für Anpassungen an gesetzliche Änderungen Hohe Kosten für spezifisches HR-Anwendungs-Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> Hosting der HR-Software, Software as a Service, ASP Anpassungen an gesetzliche Änderungen durch Dienstleister Kein spezifisches Know-how erforderlich <p>Wertschöpfungsfaktor:</p> <ul style="list-style-type: none"> Skalierbarkeit beim Dienstleister ASP / SaaS-Modell

Grafik 7: Die Leistungstiefe der Personalfunktion als ein Indikator für die Entscheider-Typologie.



Finance BPO

Genau wie beim Auslagern von Personalverwaltungsprozessen liegt das Einsparpotenzial beim Outsourcing von Aufgaben der Finanzbuchhaltung in der Effizienz der Geschäftsprozesse, Skaleneffekten beim Betrieb der unterstützenden IT-Technologien sowie Lohnkostenvorteilen. Diese Lohnkostenvorteile werden dabei einerseits durch Spezialisierung der Service-Mitarbeiter erzielt sowie bei internati-

onalen Anbietern auch verstärkt durch Verlagerung von Aufgaben in Niedriglohnländer.

Die Aufgaben im Finance BPO reichen von der Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung über das Zahlungs- und Mahnwesen bis hin zur Anlagenbuchhaltung oder Controlling-Aufgaben.

Beispielhafte Aufgaben im Finance BPO

Kreditorenbuchhaltung	
<ul style="list-style-type: none">• Scannen von Kreditorenrechnungen• Buchen von Kreditorenrechnungen	<ul style="list-style-type: none">• Bearbeitung von Abweichungen• Archivieren
Debitorenbuchhaltung	
<ul style="list-style-type: none">• Debitorenbuchhaltung• Fakturierung-/Kontierung	<ul style="list-style-type: none">• Bearbeitung von Abweichungen• Systemeingabe
Zahlungs- und Mahnwesen	
<ul style="list-style-type: none">• Prüfung von Zahlungseingängen• Mahnwesen	<ul style="list-style-type: none">• Inkasso
Anlagenbuchhaltung/Hauptbuch/Stammdaten	
<ul style="list-style-type: none">• Inventur• Anlagenbuchhaltung	<ul style="list-style-type: none">• Abstimmung Hauptbuch/Nebenbücher• Stammdatenpflege

Grafik 8: Häufig werden die Automatisierungspotenziale im Order-to-cash-Prozess der Auftraggeber-Unternehmen nicht ausgeschöpft.

Das Thema Reisekostenmanagement wird in Deutschland von den Anbieter-Unternehmen nicht einheitlich zugeordnet. Bei einigen Anbietern gehört das Reisekostenmanagement zum HR BPO, bei anderen zum Finance BPO.

Beim Finance BPO übernimmt der Dienstleister typischerweise im ersten Schritt die laufenden Prozesse des Kunden. Im Laufe der Zeit werden diese dann optimiert, um die in den meisten Verträgen festgelegten kontinuierlichen Kostenreduktionen liefern zu können, ohne dass die eigene Profitabilität leidet.

Automatisierungspotenziale ausschöpfen

Wie wichtig es ist, die Aufgabenpakete, die an den BPO-Dienstleister verlagert werden sollen, sorgfältig auszuwählen, zeigt das Beispiel des Order-to-Cash-Prozesses. Der Order-to-Cash-Prozess umfasst alle Tätigkeiten von der Auftragsanlage bis zum Zahlungseingang.

Je nachdem, in welchen Zielmärkten das Auftraggeber-Unternehmen aktiv ist, kann es sinnvoll sein, die Auftragsanlage intern im Unternehmen zu erbringen und beispielsweise das Zahlungs- und Mahnwe-

sen an einen BPO-Dienstleister zu verlagern. Wenn das Auftraggeber-Unternehmen beispielsweise stark im Online-Handel aktiv ist oder die Kunden ihre Produkte und Dienstleistungen zumindest online bestellen, spricht vieles dafür, dem Dienstleister größere Teile des Order-to-Cash-Prozesses zu übertragen oder den gesamten Order-to-Cash-Prozess als Service zu nutzen.

Auf diese Weise wird die Zahl möglicher Schnittstellen reduziert. Der Automatisierungsgrad steigt, die Kosten sinken erheblich. Sogar Bonitätsauskünfte können über eine derartige Service-Plattform eingebunden werden.

Werden nur einzelne Schritte an den Dienstleister übertragen, fällt es schwerer, diesen hohen Automatisierungsgrad zu erreichen.

Die Grenze zwischen Bereitstellung einer technischen Plattform und klassischem Business Process Outsourcing ist hier fließend, weil im Online-Geschäft der Order-to-Cash-Prozess vollständig automatisiert werden kann.



Andere Querschnittsfunktionen und branchenspezifische BPO-Themen

Die thematischen Schwerpunkte dieses Lünendonk®-Guides sind die beiden Querschnittsfunktionen HR BPO und Finance BPO. Neben diesen beiden Schwerpunktthemen werden auch andere Querschnittsfunktionen als BPO-Services angeboten.

Einkauf / Beschaffung

Gerade große Unternehmen haben in den vergangenen Jahren begonnen, die Einkaufsprozesse zu verschlanken. Dabei wurde nicht nur die Zahl der externen Dienstleister und Lieferanten reduziert.

Methoden wie E-Procurement wurden eingeführt, um die Prozesse durchgängig zu digitalisieren und Mengenrabatte leichter realisieren zu können. Auch Branchen-Marktplätze wie Chemplorer für die chemische Industrie oder die Beschaffungsplattform TirePortal, die 2008 von Good-year Dunlop Tires Germany GmbH ins Leben gerufen wurden, zählen in dieses Segment.

Im Bereich der C-Güter, des indirekten Einkaufs sowie in der Beschaffung von Dienstleistungen sind darüber hinaus BPO-Services entstanden, die darauf abzielen, den Steuerungsaufwand des Unternehmens weiter zu senken. Ein Beispiel hierfür ist das so genannte „externe Third-Party-Management“, bei der

Unternehmen wie Hays, Reutax, GFT oder die Goetzfried AG die Steuerung und Abrechnung der vielen kleinen IT-Beratungs-Unternehmen und freiberuflichen IT-Experten übernehmen. Das Umsatzvolumen der Top 10-Anbieter, die freiberufliche IT-Experten an vorwiegend große Unternehmen in Deutschland vermitteln, lag im Jahr 2008 bei mehr als 1 Milliarde Euro⁵.

Kundenkontakt / After-Sales-Services

Der Call-Center-Markt in Deutschland ist mehrere Milliarden Euro schwer. So belief sich allein der Umsatz der Top-10-Call-Center-Dienstleister in Deutschland im Jahr 2007 auf mehr als 1,7 Milliarden Euro⁶.

Die Zusammenarbeit mit Call-Center-Dienstleistern gehört in Deutschland als unternehmerische Option zum festen Bestandteil vieler Unternehmensstrategien.

⁵ Lünendonk®-Marktsegmentstudie 2009 „Der Markt für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung freiberuflicher IT-Experten in Deutschland“

⁶ Call-Center-Profi-Ranking 2008



BPO 2009: Anbieter von Verwaltungs-und Querschnittsprozessen

Zwar bieten viele Call-Center-Dienstleister ein breites Spektrum von Themen an, insgesamt zeichnet sich jedoch eine zunehmende Spezialisierung in Themen und Branchen ab.

So gehören beispielsweise auch Call-Center-Services zum Leistungsspektrum der Anbieter von HR BPO oder Finance BPO. Hier handelt es sich bei den Call-Center-Agents typischerweise um kaufmännische oder Personal-Sachbearbeiter.

Branchenspezifische BPO-Themen

Ein wichtiger Grund für die zunehmende Spezialisierung von Call-Center-Dienstleistern sind die Anforderungen der Auftraggeber-Unternehmen, die mit dem Umfang der verlagerten Aufgaben ansteigen.

Beispiele für thematische Spezialisierungen sind Call-Center für Neukundengewinnung oder After Sales Services, also Kunden-Services, die erst nach der Lieferung eines Produktes oder einer Dienstleistung beginnen und inzwischen gerade bei Investitionsgütern eine immer wichtigere Rolle in der Wertschöpfungskette der Hersteller spielen.

Besonderes Branchen-Know-how ist beispielsweise zwingend erforderlich, wenn Versicherungen den First Level

Support bei der Schadensregulierung auslagern. Ein Beispiel aus der Versicherungsbranche ist der Vertrag zwischen Swiss Re und Computer Sciences Corporation (CSC).

Im Bankensektor haben sich Transaktionsbanken als zentrale BPO-Dienstleister positioniert. Diese Transaktionsbanken wie Postbank oder Deka-Bank übernehmen die Abwicklung des Zahlungsverkehrs für andere Banken.

Auch im Gesundheitswesen entstehen im Zusammenhang mit den nachhaltigen Veränderungen in der deutschen Kliniklandschaft neue BPO-Dienstleistungen. Neben den schon länger existierenden Gemeinschaftskliniken von Fachärzten für Radiologie positionieren sich Labor-dienstleister, die teilweise vor Ort in großen Krankenhäusern aktiv sind oder wie die Synlab GmbH ihre Services über verkehrslogistisch optimiert verteilte Labors erbringen.

Es wird deutlich: Die Business-to-Business-Dienstleistungen in Deutschland und speziell die Vergabe von (Teil-) Prozessen im Rahmen von Business Process Outsourcing sind wichtige Wachstumsmärkte in Deutschland. Der Flexibilisierungsbedarf der deutschen Wirtschaft ist noch lange nicht gedeckt.



Geburtshelfer für moderne Personalentwicklung



Das einstige Kreiskrankenhaus wurde im Jahr 2007 zu einer selbstständigen gemeinnützigen GmbH — mit gravierenden Folgen: Mit der Eigenständigkeit konnte die neu entstandene Rhön-Saale-Klinik Bad Neustadt nicht mehr auf die Dienste des Landratsamts zurückgreifen und die Personalsachbearbeitung fiel in den Verantwortungsbereich der Klinik.

Zeitgleich wurden Personalgewinnung und -entwicklung immer wichtiger. Um für die Suche nach Fachkräften gut gerüstet zu sein, gab die Klinik administrative Prozesse, die früher das Landratsamt erledigt hatte, im Rahmen eines HR BPO-Projekts komplett an TDS weiter. Dazu zählt beispielsweise die monatliche Gehaltsabrechnung

Veränderungen bei der Rhön-Saale-Klinik



Grafik 9: Die Rhön-Saale-Klinik wurde im Jahr 2007 zu einer selbstständigen gemeinnützigen GmbH.

für alle tariflichen und außertariflichen Mitarbeiter.

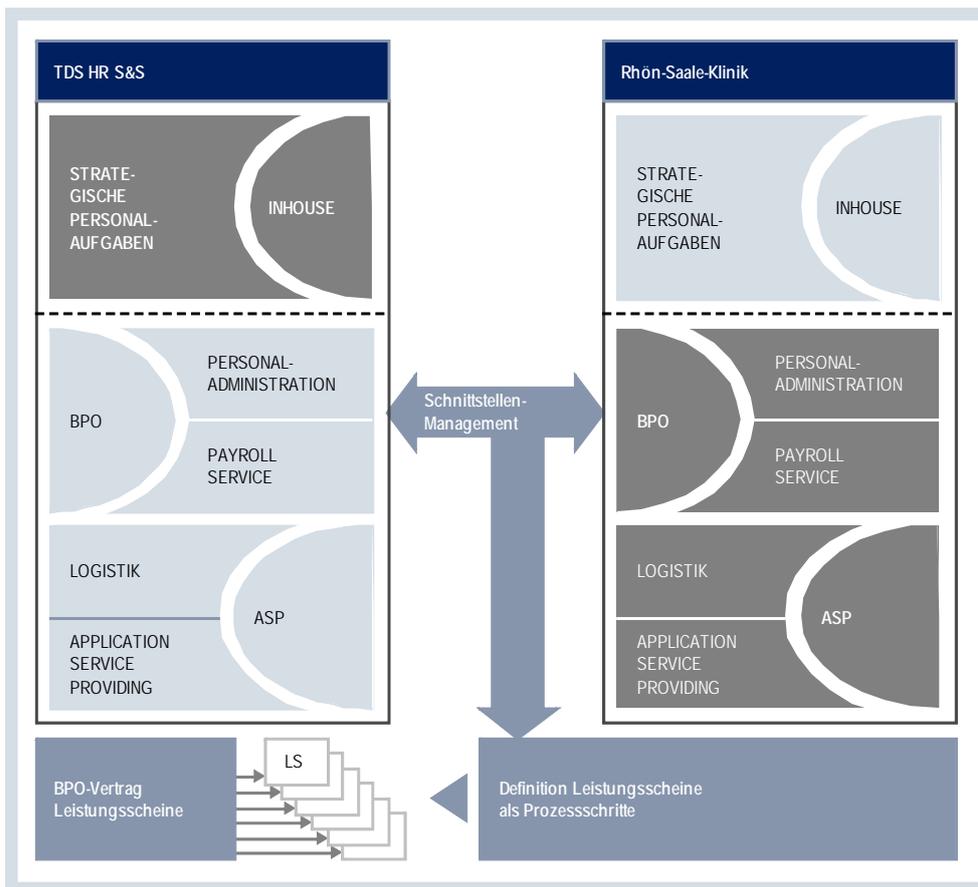


BPO 2009: Anbieter von Verwaltungs-und Querschnittsprozessen

Außerdem erstellt der Outsourcing-Anbieter jetzt sämtliche Meldungen an das Finanzamt oder die Berufsgenossenschaft. Weitere Aufgaben sind unter anderem die Urlaubsverwaltung, die Abwicklung der betrieblichen Altersvorsorge und Zusatzversorgungskassen sowie die Unterstützung bei der Sozial- und Lohnsteuerprüfung. Zudem übernimmt der Dienstleister die Berechnungen zum Mutterschaftsgeld und zur Altersteilzeit.

Der Dienstleister setzt für seine HR BPO-Dienste eine eigene Lösung ein, die modular aufgebaute Software TDS-Personal. Den Mitarbeitern der Rhön-Saale Klinik werden für die Software Leserechte eingeräumt und sie greifen über eine gesicherte Verbindung per Browser auf das Personalprogramm zu, um Daten abzufragen.

BPO der Personaladministration



Grafik 10: Die Verlagerung von Aufgaben der Personaladministration schafft Freiraum für strategische Personalarbeit.



Auf diese Weise kann die Personalabteilung selbst Standardauswertungen vornehmen. Dazu zählen zum Beispiel Mitarbeiterstatistiken oder der Stellenplan mit sämtlichen Kosten, die auf einen Mitarbeiter entfallen. Für die einfache Datenübernahme aus anderen Programmen – etwa für Dienstpläne – wurden Schnittstellen geschaffen. Dies ermöglicht effizientere Abläufe und sorgt für deutlich geringere Kosten beim Erstellen der Abrechnungen.

Enge Zusammenarbeit führt zum Erfolg

Für die Wahl von TDS als Outsourcing-Partner sprachen unter anderem die Empfehlungen anderer Kliniken, bei denen sich die Verantwortlichen im Vorfeld informiert hatten. „Überzeugt hat uns die hohe fachliche Kompetenz bei TDS — vor allem was die Kenntnisse im komplexen Tarifrecht angeht“, erklärt Klinik-Geschäftsführerin Ebba-Karina Sander. Denn für die Beschäftigten des Krankenhauses gelten verschiedene Tarifverträge.

Da der Dienstleister bei tarifrechtlichen Änderungen automatisch alle Daten bereitstellt und die Personalabrechnung entsprechend anpasst, müssen sich die Mitarbeiter der Personalabteilung nicht mehr darum kümmern. Hier sieht Ebba-Karina Sander einen entscheidenden Vorteil des Outsourcings: „Bei rechtlichen Veränderungen sind wir immer auf dem aktuellen Stand.“ Eine Offshore-Lösung kam für sie daher auch nicht in Frage, da die lokalen Anforderungen zu komplex sind — gerade bei den rechtlichen Aspekten. Mit TDS profitiert die Klinik von

vielen Vorteilen: räumliche Nähe — beispielsweise für Schulungen und keine Sprachbarrieren. Die Mitarbeiter des Krankenhauses können jederzeit bei der TDS-Kundenbetreuung anrufen und werden individuell von eingearbeiteten und kompetenten Sachbearbeitern betreut.

Umstellung im Schnellverfahren

Bei der Umstellung musste es schnell gehen, da der Notartermin, der die Unabhängigkeit der Klinik besiegelte, erst kurzfristig bekannt gemacht wurde. Dank des hohen Engagements der Mitarbeiter gelang es dem Dienstleister dennoch, die Prozesse vom Landratsamt termingerecht zu übernehmen und die Stammdaten zu migrieren.

Für eine problemlose Umstellung sorgte das umfassende Schulungsangebot des Dienstleisters, was auch die Geschäftsführerin der Klinik sehr schätzt. Persönliche Gespräche ergänzen die Maßnahmen und sorgen seitdem für einen regen Austausch zwischen Klinik und TDS.

Da die zeitraubenden administrativen Aufgaben nun größtenteils vom Dienstleister übernommen werden, kann sich die Personalabteilung jetzt ganz auf die Personalentwicklung konzentrieren — beispielsweise auf Recruiting-Veranstaltungen oder Fortbildungsmaßnahmen. Für Ebba-Karina Sander ist das HR BPO-Projekt eine Erfolgsgeschichte, die sie fortschreiben möchte: „Wir denken darüber nach, künftig Prozesse beim Bewerbermanagement auszulagern, eventuell auch die elektronische Personalakte.“



HR Business Process Outsourcing bei der Landesbank Berlin hoch im Kurs

Die Vergabe der Lohn- und Gehaltsabrechnung an einen Dienstleister gilt als klassischer Einstieg in das Outsourcing im Personalwesen. So war es vor einigen Jahren auch bei der Landesbank Berlin.

Strategisches HR BPO bei der LBB



Grafik 11: Die Landesbank Berlin erweitert den Umfang der ausgelagerten Aufgaben.

Inzwischen nutzt das Bankhaus das HR Business Process Outsourcing (HR BPO) auch bei etlichen weiteren Geschäftsprozessen. Dazu zählen etwa die Personaladministration, das Bewerbermanagement, die Seminarorganisation oder die Koordination der Betrieblichen Altersvorsorge.

Die Landesbank Berlin AG ist eine Universalbank, deren Geschäftsmodell auf vier Säulen basiert: dem Privatkunden- und Firmenkundengeschäft, ausgewählten Aktivitäten im Kapitalmarktgeschäft sowie der Immobilienfinanzierung, die bundesweit auf die Anforderungen von Investoren und Wohnungsbaugesellschaften ausgerichtet ist. Mit über 6.000 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von circa 145 Milliarden Euro ist die Landesbank Berlin eine der größten Sparkassen Deutschlands.

„Administrative Routineaufgaben banden auch bei uns erhebliche Ressourcen in der Personalabteilung. Daher waren wir aus mehreren Gründen auf der Suche nach einem externen Dienstleister: Es sollten sowohl die Kosten sinken als auch Kapazitäten für die strategische Personalarbeit

TDS
a Fujitsu company



BPO 2009: Anbieter von Verwaltungs-und Querschnittsprozessen

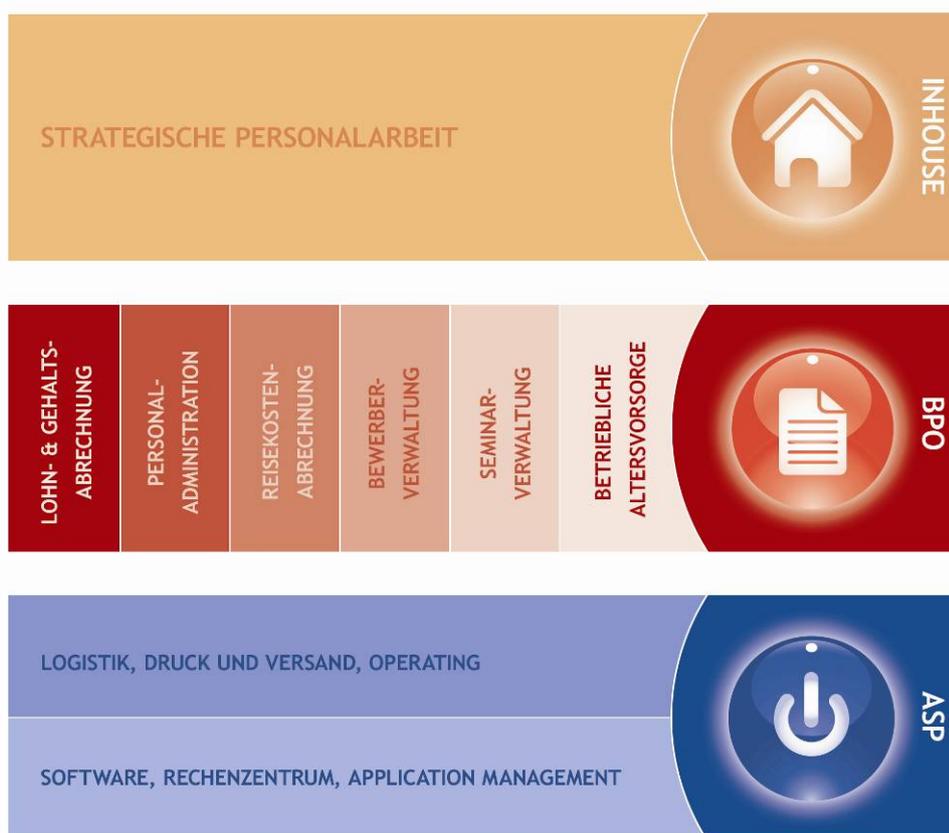
geschaffen werden“, so Jan Zeidler, Abteilungsdirektor und Leiter PersonalService bei der Landesbank Berlin.

Nach einer umfangreichen Vorauswahl entschied sich die Landesbank für die TDS. Der Dienstleister übernimmt seitdem die administrativen Prozesse des Personalwesens. Dazu zählt die komplette Abrechnung der Löhne und Gehälter für die derzeit rund 6.000 Beschäftigten so-

wie der Ruhestandsbezüge für circa 4.200 ehemalige Mitarbeiter.

Bei Fragen zu den Abrechnungen können sich die Mitarbeiter der Bank direkt an die Spezialisten der TDS wenden. Die Meldungen an die Sozialversicherungsträger, Berufsschulen und die Industrie- und Handelskammern erledigt ebenfalls TDS. Da der Dienstleister zudem die Personalsoftware im eigenen Rechenzentrum betreibt, aktualisiert und an neue rechtliche Anforderungen anpasst, entlastet die

Das Schichtenmodell der TDS HR Services & Solutions GmbH



Grafik 12: Die Landesbank Berlin hat auch die Bewerberverwaltung als Geschäftsprozess an die TDS HR Services & Solutions übertragen.



Zusammenarbeit nicht nur die Personal-, sondern auch die IT-Abteilung der Landesbank Berlin.

„Bereits bei der Wahl des Dienstleisters haben wir darauf geachtet, dass dieser ein umfassendes Portfolio anbietet und gleichermaßen über Personal- und IT-Kenntnisse verfügt“, erläutert Jan Zeidler. „Somit können wir bei Bedarf schrittweise weitere Aufgaben an ihn auslagern.“ Diese Möglichkeiten hat die Bank auch umfassend genutzt: Sie übertrug der TDS weitere Prozesse aus der Personalarbeit. Dazu zählen beispielsweise die Personaladministration, das Erstellen von Fortbildungsplänen und Arbeitszeugnissen sowie die administrativen Aufgaben rund um die Verwaltung der Pensionsrückstellungen und die Betriebliche Altersvorsorge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch die Organisation von Seminaren übernimmt mittlerweile der Dienstleister.

Bewerbermanagement leicht gemacht

Ein weiterer Aspekt ist das Bewerbermanagement, auch „Recruitment Process Outsourcing“ (RPO) genannt. Für die Landesbank Berlin verwaltet TDS rund 1.500 eingehende Bewerbungen pro Jahr, bearbeitet und erfasst die Bewerberdaten im System und trifft anhand von Kriterien der Landesbank eine Vorauswahl.

Darüber hinaus schreibt der Dienstleister Absagen, fordert fehlende Unterlagen an und erstellt die Gesprächsunterlagen sowie die Arbeitsverträge. Hinzu kommt die Bearbeitung von 3.000 Bewerbungen um einen Ausbildungsplatz, die bei der Landesbank Berlin jährlich eintreffen. Hier übernimmt der Outsourcing-Anbieter nicht nur eine Vorauswahl, sondern führt

auch computergestützte Tests mit den Bewerbern durch.

Digitale Akten machen das Personaler-Leben leichter

Um auch in den anderen Bereichen der Personalarbeit von den Vorteilen digitalisierter Prozesse zu profitieren, beauftragte die Landesbank den Dienstleister mit der Einführung und dem Betrieb der Digitalen Personalakte. Insgesamt hat die Landesbank Berlin mit der TDS zu Beginn des Projekts rund 26.000 Personalakten in die digitale Form überführt. Hinzu kommt die Digitalisierung der täglich eingehenden Dokumente und deren Ablage in die elektronischen Akten. Bei der Einführung des Projekts griff das Geldinstitut auf die Expertise der TDS-Berater zurück, die sowohl in der IT- als auch der HR-Welt zu Hause sind. Sie richteten die Registerstruktur für die verschiedenen Klassen von Personaldokumenten ein, zum Beispiel Bewerbungsunterlagen, Verträge oder Fortbildungen ein. Zudem bauten die Berater der TDS eine Berechtigungsstruktur auf, die genau regelt, wer auf welche Daten zugreifen oder diese gar verändern darf.

„Mit der digitalen Personalakte sparen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr viel Zeit, denn sie müssen jetzt Dokumente, die sie einsehen oder bearbeiten wollen, nicht erst heraussuchen, sondern sie greifen per Mausklick direkt darauf zu“, erklärt Jan Zeidler. „Jetzt können sogar mehrere Kollegen gleichzeitig ein Dokument lesen.“ Vorteile ergeben sich für das Geldinstitut auch auf der finanziellen Seite: Dies fängt bei der Kostentransparenz an, die durch ein Abrechnungsmo- dell auf Basis des Dokumentenvolumens



hergestellt wird. „Essentiell ist für uns aber auch, dass die Archivierung der Akten sämtlichen Anforderungen des Datenschutzes entspricht. TDS orientiert sich streng an den gesetzlichen Anforderungen wie zum Beispiel GoBS (Grundsätze ordnungsgemäßer DV-gestützter Buchführungssysteme)“, so Jan Zeidler.

Das nach ISO 27001 ausgelegte Rechenzentrum des Dienstleisters ist ein weiterer Garant für maximale Datensicherheit und -integrität.

Auch beim Zugriff auf die digitale Personalakte über eine Standleitung gehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Landesbank Berlin auf Nummer sicher. Die konsequente interne Evaluierung, welche Aufgaben des Personalwesens effizienter durch einen externen Dienstlei-

ter erbracht werden können, hat bei der Landesbank Berlin zu einer nahezu vollständigen Entlastung der internen Personalabteilung von administrativen Routineaufgaben geführt.

Strategische Personalarbeit statt administrativer Routineaufgaben

Trotz der bereits sehr umfangreichen Kooperation der Landesbank Berlin mit TDS sieht Jan Zeidler noch weitere Optimierungspotenziale im Personalbereich: „Derzeit führen wir ein Web-basiertes Mitarbeiter-Portal auf Basis der Software TDS-Personal ein. Damit könnten unsere Mitarbeiter ihre Daten selbst eingeben oder Dokumente direkt herunterladen. Dies führt zu einer weiteren Entlastung der Personalabteilung der Landesbank Berlin..

Ressourcen effizient einsetzen – mit dem Bewerbungsmanagement der AutoVision GmbH

Gerade im Wettlauf um stark nachgefragte Spezialisten optimieren Unternehmen ihr Bewerbungsmanagement durch das Auslagern zeit- und kostenintensiver Administrations- und Verwaltungsaufgaben.

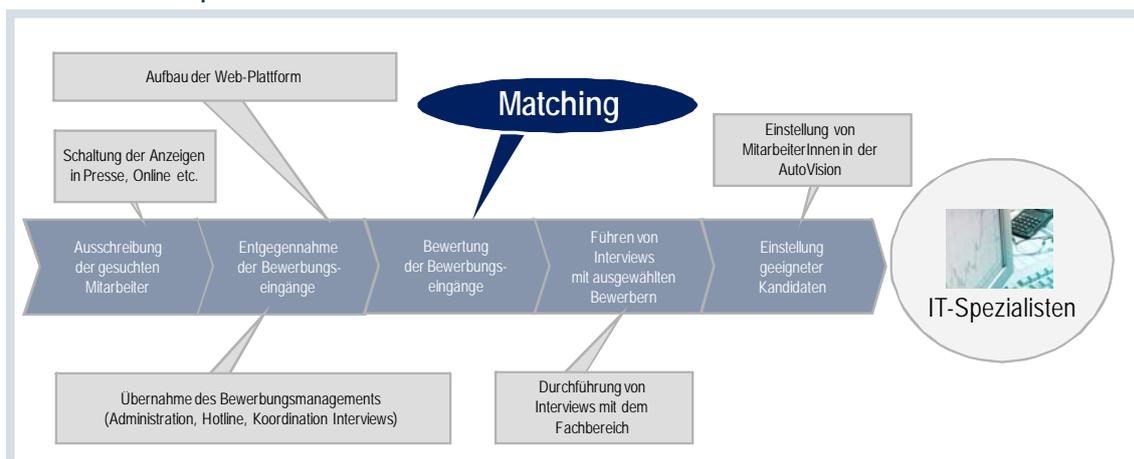
Durch einen solchen Schritt können die Gesamtkosten des Recruitings gesenkt und Freiraum geschaffen werden, um sich auf seine Kernkompetenzen (z. B. Talent-

gewinnung und -bindung) zu konzentrieren.

Der Auftrag: Unser Kunde aus dem automobilen Umfeld stand vor der Herausforderung, seine interne IT-Kompetenz dauerhaft zu sichern. Vor diesem Hintergrund beauftragte der Kunde die AutoVision GmbH mit der Sicherung des Know-hows sowie der Rekrutierung und Bindung neuer Spezialisten.

AUTOVISION

Aufbau einer IT-Sparte



Grafik 13: Das Auslagern des Rekrutierungsprozesses erfordert eine effiziente Prozess-Plattform.



BPO 2009: Anbieter von Verwaltungs- und Querschnittsprozessen

Komplettes Leistungsspektrum aus einer Hand

Die AutoVision übernahm das gesamte Bewerbungsmanagement – von der individuellen Prozessentwicklung über die Bewerberadministration bis hin zur Einstellung der richtigen Kandidaten. In einem Zeitraum von 18 Monaten sind 1.200 Bewerbungen bearbeitet, 800 Vorstellungsgespräche geführt und 150 IT-Spezialisten eingestellt worden.

Der Ablauf: Nach der Abstimmung mit dem Kunden über die zu besetzenden

Positionen stand die bundesweite Ausschreibung der Stellen – in Print- und Online-Medien – an. Dazu setzte die AutoVision GmbH eine eigens für dieses Projekt entwickelte Online-Plattform ein. Alle eingehenden Bewerbungen wurden systemisch erfasst und verwaltet. Dabei lag der Fokus auf dem Bereitstellen strukturierter Informationen zum Matching von Profilen und Stellen.

Der Dienstleister übernahm auch die gesamte Administration: vom Scannen der Papierdokumente, Erledigung der

Externe Rekrutierung von Fachkräften



Grafik 14: Die Rekrutierung von Spezialisten findet zu einem hohen Anteil über Online-Stellenmarketing statt.

Korrespondenz über die Bereitstellung einer Bewerber-Hotline bis hin zu Bewerbungsgesprächen.

Anschließend wurden die Vorschläge an die Fachabteilung des Kunden übermittelt, Vorstellungsgespräche abgestimmt und gemeinsam durchgeführt.

Parallel zum Bewerbungsmanagement beauftragte der Kunde die AutoVision mit der gezielten Spezialistensuche mittels Direktansprache (Headhunting).

Die Mehrwerte für den Kunden durch das Auslagern des Bewerbungsmanagements:

- Keine eigene, zeit- und kostenintensive Softwareentwicklung und -einführung, da die AutoVision die IT-Infrastruktur bereitstellte.

- Ständiger Einblick des Kunden in das Projekt durch transparente Online-Prozesse.
- Aufbau eines exklusiven Bewerberpools und Nutzen der Synergien aus dem bestehenden Bewerberpool der AutoVision.
- Hohe Bewerberzahlen durch gebündelte Ausschreibungen und optimierte Online-Vermarktung.
- Hohe Bewerberzufriedenheit durch intensive Bewerberinformation.
- Reduzierte Anzahl der Rückfragen und damit geringere Bearbeitungszeiten.

Insgesamt: eine schnelle und zuverlässige Bewerberauswahl.



Rekrutierung von Fachkräften – Gemeinsame Online-Prozesse für Auftraggeber und Dienstleistungspartner

Großvolumige Personalanforderungen kontrolliert auslagern

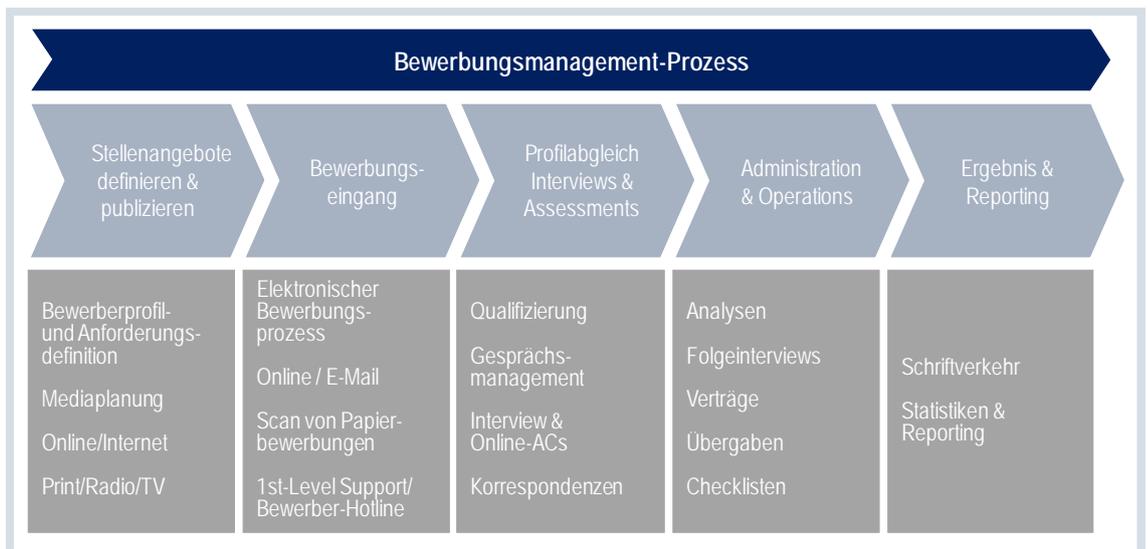
AUTOVISION

Das Rekrutieren von Personal einschließlich der qualifizierten Auswahl stellt einen erheblichen Wettbewerbsfaktor dar. Für viele Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Auch einer unserer Kunden – eine erfolgreiche Vertriebseinheit eines Automobilkonzerns – stand vor der Herausfor-

derung, kurzfristig stark nachgefragtes und speziell geschultes Personal zu rekrutieren.

Wiederholte Anläufe, freie Stellen mit geeignetem Fachpersonal zu besetzen, scheiterten zuletzt nicht nur am Mangel qualifizierter Bewerbungen, sondern auch

Der Bewerbungsmanagement-Prozess



Grafik 15: Die Autovision GmbH übernimmt aufgrund der hohen Rekrutierungskompetenz auch Prozess-Schritte wie Online-Assessments oder Vorauswahlgespräche mit Kandidaten.



BPO 2009: Anbieter von Verwaltungs- und Querschnittsprozessen

am Rekrutierungsaufwand. Die Auslastung der Personalabteilung verstärkte sich zusehends durch die zeit- und kostenintensive Suche nach Fachkräften. Die Ausfälle, die durch das fehlende Personal hervorgerufen wurden, stiegen immens.

Schnell passendes Personal finden

Ein extern durchgeführtes Bewerbungsmanagement schaffte Abhilfe. Die Volkswagen-Tochter AutoVision GmbH hatte hier die passenden Lösungen parat: Als strategischer Partner für Personalmanagement reicht das Spektrum vom Vermitteln von Fachpersonal über Zeitarbeit bis hin zu Ingenieurs- und IT-Dienstleistungen. „Wir arbeiten mit einer eigens entwickelten, Internet-gestützten Dienstleistungsplattform, die für den Kunden nutzbar ist. Damit decken wir großvolumige Personalanforderungen ab und rekrutieren zudem stark nachgefragte Fachkräfte und

Spezialisten“, erläutert Cord Marxmeier, Leiter Key Account Management bei der AutoVision GmbH.

Auch ein eigens errichteter Pool an Spezialisten, Fach- und Führungskräften garantiert eine schnelle Vermittlung und Besetzung gesuchter Positionen.

Ressourcen effizient einsetzen

Das Projekt: Durch die Übernahme der gesamten Bewerberadministration konnten kurzerhand aus 300 Bewerbern 100 potenzielle Kandidaten identifiziert werden. Hierzu übernahm die AutoVision ab dem Bewerbungseingang die Überleitung der Bewerberprofile ins System, um im elektronischen Profil-Matching, bei dem kurzerhand Bewerber mit den gewünschten Qualifikationen gefiltert werden, die Kandidateneignung zu erfassen.

Verschiedene Zielgruppen bei der Rekrutierung



Grafik 16: Unternehmen, die verschiedene Berufsgruppen extern rekrutieren wollen, brauchen einen BPO-Dienstleister mit Kompetenz in den geforderten Themen.



Es galt, Medienbrüche von Papier- und Onlinebewerbungen zu kompensieren und dem Kunden einen einheitlichen und transparenten Profipool bereitzustellen. Die Auslagerung der gesamten Bewerber-Administration beinhaltete zudem die Bearbeitung von Empfangsbestätigungen, Zwischenbescheiden, Absagen, Terminabsprachen sowie Rücksendung von Papierunterlagen.

Systemisch gestützt konnten hier vor allem Prozesse optimiert, Zeiten reduziert und somit Kosten gesenkt werden. Über einen gemeinsamen Zugriff auf die Online-Plattform der AutoVision für das Personalmanagement war der Kunde stets in den Prozess integriert. Die Qualifizierung der geeigneten Kandidaten wurde mittels Telefoninterviews und Assessment-Center durchgeführt und geprüft.

Anschließend wurden die Bewerbungsgespräche mit der Fachabteilung des Kunden vorgenommen.

Die Projektlaufzeit verlief über sechs Monate und endete mit der Übergabe der qualifizierten Bewerber an die Fachabteilung des Kunden.

Durch die Kombination des Know-hows der AutoVision als Personaldienstleister und dem Einsatz einer individuellen online-gestützten Rekrutierungsplattform konnten Kostensenkungspotenziale im Bewerbungsmanagement identifiziert und realisiert und die Qualität im Rekrutierungsprozess enorm gesteigert werden.

Die Auslagerung des Bewerbungsmanagementprozesses an die AutoVision ermöglichte einen effizienten Einsatz der Ressourcen des Kunden. Mithilfe der Dienstleistungsplattform erhielt der Kunde Freiräume, um sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren zu können.

Die AutoVision lieferte die gesamte Infrastruktur als Software as a Service im Rahmen des Recruitment-Process-Outsourcing-Vertrages und bewahrte den Kunden somit vor zeitaufwändigen und kostenintensiven Projekten zur Softwareentwicklung und -implementierung.

Mit der Umsetzung des Recruiting Process Outsourcing positionierte sich die AutoVision beim Kunden als zuverlässiger und flexibler Partner des Erfolgs.



TV Numéric verwaltet seine Kundendaten mit „Order-to-Cash“

Der internationale TV-Markt ist in Bewegung. Fernsehen, gleich ob IPTV, Handy-TV, Mobile-TV oder auch Pay-TV, ist en vogue. Das gilt auch für Frankreich. Mit TV Numéric ging dort im September 2007 der zweite Player auf den Pay-TV-Markt. Das Unternehmen setzt auf effiziente Geschäftsprozesse für das Auftragsmanagement, die Kundenbeziehung und das Billing. Diese werden von der

On-Demand-Lösung „Order-to-Cash“ von Devoteam Danet unterstützt.

„Wir sprechen vornehmlich Kunden an, die monatlich nicht mehr als fünfzehn Euro für Pay-TV ausgeben können und wollen“, erklärt Daniel Thieriet, Präsident und CEO bei TV Numéric. Damit bietet der Pay-TV-Anbieter ein gezieltes Angebot für den französischen Massenmarkt.



Fernsehangebot für die ganze Familie



Grafik 17: TV Numéric bietet Pay-TV für den Massenmarkt.



Die Prognose für die Abonnentenzahlen ist entsprechend ambitioniert. Im ersten Jahr will der neue Pay-TV-Anbieter 400.000 Abonnenten gewinnen. Im fünften Jahr sollen rund 1,5 Millionen Kunden das Angebot von TV Numéric nutzen.

Aber nicht nur das ausgewählte Programmangebot, die gezielte Kundenansprache und das geplante Wachstum beruhen auf einer durchdachten Strategie. Auch bei der IT ist TV Numéric wohlüberlegt vorgegangen. Im Fokus stand dabei ein so genanntes Subscriber-Authorization und Management-System. „Wir haben von Anfang an nach einer effizienten IT-Lösung gesucht. Dazu haben wir unsere Anforderungen dezidiert definiert. Die ausgewählte IT-Lösung sollte unser Geschäftspartner entsprechend aufbauen und anschließend dann als On-Demand-Lösung betreiben“, erläutert Thieriet die Vorgehensweise.

Effiziente IT-Lösung als On-Demand-Angebot gesucht

So kann das Unternehmen auch seinen Unternehmensrichtlinien im IT-Bereich gerecht werden: keine eigenen Mitarbeiter, so viel Outsourcing wie möglich, die Risiken minimieren sowie eine schnellstmögliche Time-to-Market. An der Ausschreibung haben sich mehrere Anbieter beteiligt. Das Rennen machte letztendlich die On-Demand-Lösung „Order-to-Cash“ für das Subscriber-Authorization- und Management-System von Devoteam Danet.

Für die Entscheidung waren aus der Sicht von TV Numéric mehrere Argumente ausschlaggebend. „Devoteam Danet hat unser Geschäftsmodell sofort verstanden.

Die Berater konnten uns sowohl die erforderlichen Geschäftsprozesse aufzeigen als auch in der Lösung abbilden“, so Thieriet. Darüber hinaus überzeugte der IT-Dienstleister auch bei der Demonstration des Subscriber-Management-Systems und konnte den Systembetrieb als On-Demand-Lösung gewährleisten. Der Vorteil liegt auf der Hand: „Wir können uns voll und ganz auf unser Kerngeschäft konzentrieren und müssen kein eigenes IT-Know-how aufbauen“, so Thieriet.

Pay-TV mittels Subscriber-Management-System steuern

Das Subscriber-Management-System verbindet alle Prozesse über eine direkte Kundenansprache miteinander und bildet so die zentrale Kundendatenbank von TV Numéric – von der Kundenanfrage bis zur Kundenbetreuung. Der Verkauf des Pay-TV-Angebots erfolgt via Internet, Hotline oder über Vertragshändler. „Über unseren zentralen Webshop kann sich der Teilnehmer schnell und unkompliziert registrieren lassen und von dort aus werden die Bestelldaten an unser Subscriber-Management-System weitergeleitet“, erklärt Thieriet. Im Anschluss daran löst das System einerseits die Auslieferung der digitalen Endgeräte – Settop-Box und Smart-Card – aus, andererseits wird das neue Abonnement aktiviert.



Settop-Box von TV Numéric



Grafik 18: Die Settop-Box ist der Decoder für die verschlüsselt übertragenen Signale.

Die Überprüfung und Verwaltung des Abonnements erfolgten über das Subscriber Authorization System. Dieses System kontrolliert ständig den Zugang der aktivierten Settop-Box und initiiert darüber hinaus auch die Abrechnung. Das System steuert sowohl die Abrechnung der einmaligen Anmeldegebühr als auch der monatlichen Abonnementgebühren.

Darüber hinaus unterstützt es den Kundenservice von TV Numéric und ermöglicht ein umfassendes Reporting. „Mit dem System können wir unser komplettes Kundenmanagement nahtlos über unsere Kunden-Hotline oder per Self-Services über das Internet abwickeln“, so Thieriet weiter.

Das komplette Leistungsspektrum des Subscriber-Management-Systems wurde in einem ersten Schritt bei einem Testlauf im Frühjahr 2007 überprüft.

„Dazu haben wir 500 Testkunden mit Hausantenne, Settop-Boxen und Smart-

Card ausgestattet. So haben wir die Lösung auf Herz und Nieren prüfen können“, so Thieriet.

Die Settop-Box fungiert dabei als Decoder, der es dem Fernseher ermöglicht, die über die Hausantenne empfangenen Signale richtig wiederzugeben, und je nach Ausrüstung dem Zuschauer die Nutzung quasi interaktiver Dienste erlaubt.

Das Subscriber-Management-System hat in der Folge alle Funktionstests bestanden, sämtliche Serviceleistungen konnten problemlos abgewickelt werden.

Vom Testlauf zum erfolgreichen Produkt-Launch

Daraufhin hat TV Numéric beschlossen, das Angebot Mitte September 2007 auf den französischen Markt zu bringen. „Wir bieten unseren Kunden zum einen spannende und informative Unterhaltung auf allen Kanälen. Zum anderen erhalten sie dank des Subscriber-Management-



Systems unbürokratische Hilfe und umfassende Services auf allen Kanälen“, beschreibt Thieriet die Vorzüge des Pay-TV-Angebots von TV Numéric. Der Markteintritt von TV Numéric verlief

vielversprechend. Die Zahl der Abonnements wächst täglich. Und so bietet der On-Demand-Service „Order-to-Cash“ einen für die Pay-TV-Kunden unsichtbaren Beitrag zum sichtbaren Erfolg.

Über TV Numéric

TV Numéric ist ein neuer französischer Anbieter für Pay-TV. Das Unternehmen nutzt das moderne Digital Video Broadcasting-Terrestrial (DVB-T) für die Aussendung des Fernsehsignals. Das Programmbouquet von TV Numéric umfasst neben den sieben kostenpflichtigen Sendern Canal J, TF6, AB1, Paris Première, Planète, LCI und Eurosport auch noch zwölf kostenfreie DVB-T-Sender sowie die sechs nationalen TV-Sender. Damit stellt TV Numéric ein umfassendes Angebot für die ganze Familie aus Spartenprogrammen für Kinder und Jugendliche sowie Nachrichten, Serien und Sport zur Verfügung. Das Programmangebot kostet monatlich acht Euro zuzüglich fünf Euro Mietgebühr für die Settop-Box. Die Anmeldegebühr beträgt 38 Euro, die Mietkaution 40 Euro. TV Numéric wurde im Jahr 2003 gegründet und hat seinen Firmensitz in Rungis bei Paris.

Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.tv-numeric.com>.



Quellenverzeichnis

- 1) Statistisches Bundesamt Deutschland, 2009, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und Arbeitslose <http://www.destatis.de>
- 2) Call-Center-Profi-Ranking 2008, <http://www.CallCenterprofi.de>
- 3) Germany Trade & Invest, 19.9.2007, <http://www.gtai.de>
- 4) Dr. Geke & Associates und TDS AG, 2007, Studie „Business Process Outsourcing Human Resources“ <http://www.tds.de>
- 5) Lünendonk GmbH 2009, Lünendonk®-Marktsegmentstudie 2009: „Der Markt für Rekrutierung, Vermittlung und Steuerung freiberuflicher IT-Experten in Deutschland“ .



Grafikverzeichnis

Grafiken 1, 2, 3, 4, 5, 8:
Lünendonk GmbH, 2009

Grafik 6:
Der Beschäftigungszyklus Personal, Trendstudie „Mehr Flexibilität durch integrierte Personaldienstleistungen: Prozess-Partnerschaften im Zeitalter des Fachkräftemangels,
Lünendonk GmbH, 2009

Grafik 7:
Wertschöpfung in der Personalarbeit, Buch „Business Process Outsourcing von Personalaufgaben – Präzise auswählen und flexibel einsetzen“, Luchterhand, 2008

Grafik 9, 10:
TDS AG, 2009

Grafik 11:
Landesbank Berlin, 2009

Grafik 12:
Das Schichtenmodell der TDS HR Services & Solutions, TDS AG, 2009

Grafiken 13, 14, 15, 16:
Autovision GmbH, 2009

Grafik 17, 18:
TV Numéric, 2009

Die Unternehmen

AutoVision GmbH

AUTOVISION

Das Spektrum der AutoVision GmbH umfasst das Vermitteln von Fachpersonal über Zeitarbeit bis hin zu Ingenieurs- und IT-Dienstleistungen. Das Volkswagen-Tochterunternehmen führt seinen Stammsitz in Wolfsburg. Zudem ist der Dienstleister an 17 weiteren Standorten vertreten und international in Ungarn, Portugal, Belgien und der Slowakei aktiv. Aktuell sind rund 6.500 Mitarbeiter beschäftigt.

Das Rekrutierungsverfahren bildet die AutoVision zentral auf der online-basierten Dienstleistungsplattform ab – von der für Suchmaschinen optimierten Stellenausschreibung bis zum Bewerbermanagement. Dabei entscheidet der Kunde, ob er den gesamten Ablauf des Bewerbungsmanagements oder einzelne Schritte im Rahmen eines projektbezogenen Recruiting Process Outsourcing abwickeln möchte. Die Dienstleistungsplattform lässt sich direkt in die Kundensysteme einbinden, sodass auch der Kunde flexiblen Zugriff hat. Die ergänzenden Möglichkeiten sind vielfältig: Eine Verknüpfung beispielsweise mit externen Jobportalen ist ebenso möglich wie das kurzfristige Etablieren von Online-Assessment-Centern für die Vorauswahl der Bewerber.

Der Recruiting-Prozess bildet die individuellen Anforderungen ab und kann ortsunabhängig übernommen werden. Die spezifischen Dienstleistungen, wie Digitalisieren, Bewerberkorrespondenz sowie die Erstauswahl der potenziellen Kandidaten, erfolgen auf der Basis eines gemeinsamen Online-Prozesses. Der Kunde greift hier also aktiv in den Prozess mit ein. Administrative Tätigkeiten, die übernommen werden: Korrespondenz, Telefoninterview, HR-Testverfahren, Vorstellungsgespräch, Einstellung. Alle relevanten Informationen eines Bewerbers werden in dem elektronischen Bewerbungsmanagement-System hinterlegt. Medienbrüche von Papier- und Online-Bewerbungen gehören damit der Vergangenheit an.

Kontakt

AutoVision GmbH
Major-Hirst-Str. 11
38442 Wolfsburg
Tel +49 5361 897 25 25
Fax: +49 5361 897 10 40
mail@autovision-gmbh.com
www.autovision-gmbh.com





Devoteam Danet

Devoteam Danet ist ein führendes und unabhängiges IT-Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen. Die Verbindung von Beratungsdienstleistungen und technischen Lösungen ermöglicht es Devoteam Danet, seine Kunden mit unabhängiger Beratung und effektiven Lösungen zu unterstützen. Das Leistungsangebot umfasst Consulting, IT-Solutions und IT-Services – vor allem in den Branchen Automotive, Finanzdienstleistungen, Telekommunikation & Medien und Transport & Logistik. Devoteam Danet beschäftigt rund 390 Mitarbeiter. Im Geschäftsjahr 2008 erwirtschaftete das Unternehmen in Deutschland einen Umsatz von 42,5 Millionen Euro.

Seit Januar 2009 gehört Devoteam Danet zur Devoteam Group, einem führenden Consulting- und IT-Unternehmen in Europa. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Levallois-Perret (Paris). Devoteam erwirtschaftete 2008 einen Umsatz von 460 Millionen Euro. Dies entspricht einem Wachstum von 24 Prozent im Vergleich zum Vorjahr und einer operativen Marge von 8,8 Prozent. Das Unternehmen beschäftigt in 23 Ländern in Europa, Nordafrika und dem Nahen Osten über 4.500 Mitarbeiter. Devoteam ist an der Euronext in Paris (ISIN: FR 0000073793) notiert und in den Indizes CAC MID & SMALL 190 und SBF 250 vertreten.

Weitere Informationen finden Sie unter www.devoteam.de.

Kontakt

Devoteam Danet
Danet GmbH
Ralph Cramer
Head of Portfolio Business Line "Order-to-Cash-Solutions" (OTC)
Gutenbergstraße 10
D-64331 Weiterstadt
Telefon: +49 6151 868-247
Telefax: +49 6151 868-167
E-Mail: Ralph.Cramer@devoteam.com
Internet: www.devoteam.de



TDS AG

Die TDS AG ist ein IT-Komplettdienstleister und SAP-Systemhaus für mittelständische und große Unternehmen. Zudem bietet TDS Outsourcing, Dienstleistungen und Software für Personaler.

Zu den Angebotsschwerpunkten zählen SAP-Beratung, Application Hosting sowie Application Management. Zum Portfolio gehören auch SAP-basierte Branchenlösungen etwa für die Prozessindustrie und die Logistik. Beim Outsourcing realisiert TDS individuelle Konzepte bis hin zum Betrieb der kompletten IT-Infrastruktur.

Das Angebot für Personalabteilungen umfasst die Übernahme sämtlicher administrativer Prozesse aus dem Personalwesen. Beim Auslagern solcher Geschäftsabläufe (HR Business Process Outsourcing, BPO) ist TDS mit mehr als 750.000 abgerechneten Personalstammsätzen im Monat Marktführer in Deutschland. Hinzu kommen eine Million Personalstammsätze, die Kunden mithilfe der Software TDS-Personal abrechnen.

Mit über 1.000 Mitarbeitern an rund 20 Standorten in Deutschland, Österreich und der Schweiz erzielte TDS im Geschäftsjahr 2008/2009 einen Umsatz von rund 132 Millionen Euro. Das börsennotierte Unternehmen (WKN 508560 / 816428) mit Stammsitz in Neckarsulm wurde 1975 gegründet und gehört seit 2007 zu Fujitsu, einem der weltweit größten IT-Konzerne.

Informationen im Internet: www.tds.de

Kontakt

TDS HR Services & Solutions GmbH
Thomas Eggert
Geschäftsführer
Gustav-Heinemann-Ring 212
81739 München
Tel. +49 89.63890-115
Fax +49 89.63890-111
thomas.eggert@tds.de
www.tds.de



BPO 2009: Anbieter von Verwaltungs-und Querschnittsprozessen

Lünendonk GmbH

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Kaufbeuren), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche.

Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut die seit 1983 als Marktbarometer geltenden „Lünendonk[®]-Listen und -Studien“ sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Seit 2003 ist Lünendonk auch von Frankreich und Großbritannien aus erfolgreich aktiv.

Kontakt

Lünendonk GmbH –
Gesellschaft für Information und Kommunikation
Christine Lang
Ringweg 23
87600 Kaufbeuren
Telefon: +49 8341 96 636-0
Telefax: +49 8341 96 636-66
E-Mail: info@lunenendok.de
Internet: www.lunenendok.de

