

## DIE EXTERNALISIERUNG DER HUMAN RESSOURCEN

### **Fleşeriu Adam**

*Universitatea Creştină „Dimitrie Cantemir” Bucureşti, Facultatea de Ştiinţe Economice Cluj-Napoca, Str. Teodor Mihali, nr. 50 Cluj-Napoca, e-mail: adamfleseriu@yahoo.com, telefon: 0741132196*

### **Fleşeriu Cristina**

*Universitatea Babeş - Bolyai, Facultatea de Business, Str. Horea, nr. 7 Cluj-Napoca, email: cristinafleseriu@yahoo.com, telefon: 0742075115*

*The outsourcing of human resources is an instrument that optimizes the structure of an organization. In Romania it is used especially by international companies. But during the current economical crisis, beside the multinational companies, even more national companies have wanted to externalize their human resources. The advantages of outsourcing during crisis are: the decrease of wage costs, the reduction of secondary costs, lower future investments, flexibility etc. Beside the reduction of costs that are obtained with outsourcing, there appears another advantage through the transfer of the responsibilities and professional competences to another company.*

*Schlüsselwörter: Externalisierung, Outsourcing, Krisenperiode, Human Ressourcen.*

*Die JEL Kode des Artikels: M12, M50*

### **Einführung**

Der Begriff Outsourcing kommt aus der amerikanischen Terminologie – outside resourcing – und bedeutet: von Außen etwas zu nehmen oder zu kaufen. Dieser Begriff wurde danach in der ökonomischen Sprache benutzt, um zu zeigen dass, die externen Quellen benutzt werden können, um die Unternehmensaktivitäten zu entwickeln; Aktivitäten die traditionell mit Hilfe vom internen Ressourcen durchgeführt wurden.

### **1. Definitionen. Klassifizierung des Outsourcings**

#### **1.1. Definitionen des Outsourcings**

Die Externalisierung ist ein allgemeiner Begriff und beschreibt verschiedene Outsourcingaktivitäten: vom Mittagessen anbieten oder Dienst der internen Post bis zur Prozesse wie Informationstechnologie, Verwaltung und Logistik; die von einem Lieferanten durchgeführt werden, weil dieser Qualität und Ergebnisse anbietet.

Gleichzeitig, ist das Outsourcing ein Managementinstrument, das im Bereich der Informationstechnologie gegründet wurde, aber jetzt wird auch in Bereichen wie: Human Ressourcen, Finanzbereich, Verwaltung, Marketing/Verkauf u.a benutzt. Die Externalisierung ist ein Optimierungsinstrument der Unternehmensstruktur.

Das Outsourcing bedeutet auch bestimmte Dienstleistungen des Unternehmens vom speziellen Dienstleistungsunternehmen übernommen zu werden. Das bedeutet, dass das Unternehmen keine Mitarbeiter mehr braucht um diese Dienstleistungen durchzuführen<sup>87</sup>.

Die Schriftsteller B. Quélin und A. Duhamel sagen dass das Outsourcing sehr oft begleitet wird, vom materiellen und menschlichen Ressourcentransfer, in der Richtung des gewählten Anbieters. Dieser hat die Pflicht die internen Dienstleistungen, die externalisiert wurden, für eine mittelfristige oder lange Frist zu ersetzen<sup>88</sup>.

Also, anhand aller Definition kann man sagen, dass das Outsourcing eine Lieferung, von den bestimmten internen Dienstleistungen, zu einem spezialisierten externen Unternehmen ist. Dieses Unternehmen hat als Pflicht diese Dienstleistungen anhand des Vertrages eine lange Periode durchzuführen.

---

87 A.Ivanovic, P.H. Collin, Dictionar de resurse umane si managementul personalului: englez – roman, Editura Technica, 2001, p. 439

88 B. Quélin, A. Duhamel, Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: outsourcing Motives and Risks, European Management Journal, Vol 21 No. 5, 2003, p. 8

## **1.2. Klassifizierung des Outsourcings**

*Abhängig von der Auswirkung auf die Unternehmensaktivitäten, ist:*

- strategisches Outsourcing – determiniert die qualitative Veränderungen zwischen „Ressourcen-Kompetenzen- Kenntnissen“, die neue, zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten für das Unternehmen erstellt haben und/oder verarbeitet relevante, strategische Aktivitäten, die benutzt werden für die Behaltung des wettbewerblichen Vorteils;
- operatives Outsourcing – ist nur eine neue Konfiguration der Aktivitätsgrenzen des Unternehmens und/oder eine effiziente Benutzung der existierenden, operativen Kapazitäten.

*Abhängig von der festgelegten Beziehung der Partnerschaft, ist:*

- traditionelles Outsourcing – bedeutet eine kurzfristige Partnerschaft zwischen dem Empfangsunternehmen und dem Lieferanten, die mehrere geteilte Transaktionen beinhaltet;
- relationales Outsourcing – bedeutet eine langfristige Partnerschaft und auswertet das Potential und die Ziele des Empfangsunternehmens und der Lieferanten. Die Transaktionen sind komplexe Aktivitäten des Empfangsunternehmens um spezifische Relationen mit dem Lieferanten durchzuführen und synergetische Ressourcen, Kenntnisse und komplementäre Kompetenzen zu nehmen und zu kombinieren.

*Abhängig von dem Bereich/ die Aktivität die externalisiert wird, existiert Externalisierung im Bereichen wie: Informationstechnologie, Produktion, Logistik, Finanzbereich, Human Ressourcen, Verwaltung, Marketing und Verkauf, Entwicklungsbereich, Buchhaltung, IT, Reinigung, Wach und Sicherheitsdienst etc. Alle Bereiche können im Unterbereiche/ Unteraktivitäten dividiert werden.*

## **2. Externalisierung der Aktivität im Bereich Human Ressourcen**

Sehr viele Dienstleistungen, im Bereich der Human Ressourcen, die vor ein paar Jahren Verantwortung des Unternehmens waren, werden jetzt vom externen Lieferanten übernommen, also sie werden externalisiert.

Das Outsourcing der Human Ressourcen bedeutet die Externalisierung von bestimmten Aktivitäten, die zur Funktion der Human Ressourcen eines Unternehmens gehören. Anhand der Unternehmensgröße oder wie kontrollierbar die Funktion der Human Ressourcen ist, existiert die Möglichkeit eine oder mehrere Aktivitäten zu externalisieren.

Die Externalisierung der Human Ressourcen ist das Ergebnis einer Entscheidung und ist abhängig von der mittelfristige oder langfristige Strategie des Unternehmens im Bereich von Human Ressourcen. Der Verwaltungsrat und der Direktor der Human Ressourcen müssen die verschiedene Outsourcingmodelle analysieren um danach zu entscheiden welche Lösung die Beste für das Unternehmen ist.

Die wichtigsten Aktivitäten die man externalisieren kann sind folgende<sup>89</sup>:

- Ausbildung und Schulung der Mitarbeiter;
- Rekrutierung;
- Überwachung und Beratung für die Systeme der Sicherheit für Arbeit und Gesundheit;
- Sozialschutz der Arbeitnehmer- und Beratungstätigkeiten;
- Kinderkrippe und Kindergärten für die Kinder der Arbeitnehmer;
- Verwaltung des Gehaltes;
- spezialisierte juristische Beratungsdienstleistungen;
- arbeitsmedizinischen Dienste und die Erhaltung des körperlichen Zustandes.

Es ist möglich fast alle Aktivitäten im Bereich der Human Ressourcen zu externalisieren. Kleine Unternehmen, oder die Unternehmen die unzureichende, interne Ressourcen besitzen externalisieren interne Aktivitäten. Die am meisten externalisierte Aktivitäten im Bereich der Human Ressourcen sind: Berechnung und Verwaltung des Gehaltes (Payroll services) oder Personalleasing.

---

89 M. Amstrong, Managementul resurselor umane, Manual de practica, Editura Codecs, București, 2003, p. 73

Die Payroll Dienstleistungen werden vom spezialisierten Unternehmen durchgeführt. Dieses Unternehmen ist eigentlich ein externes Payroll Department das sich mit Berechnung und Verwaltung des Gehaltes für die Arbeitnehmer des Kundenunternehmens sich beschäftigt.

Die Personalleasingdienstleistungen sind Dienstleistungen die vom bestimmten, spezialisierten Unternehmen durchgeführt werden. Das Dienstleistungsunternehmen beschäftigt sich mit Verarbeitung der Arbeitsverträge, Berechnung und Bezahlung des Gehaltes für das Personal, aber auch mit anderen Aktivitäten, die sehr viel Ressourcen und Zeit benötigen wie: die Durchführung der medizinischen Kontrollen vor Anfang der Arbeit sowie die regelmäßige Kontrollen für jeden Mitarbeiter, die Durchführung des Trainings für die Arbeitssicherheit, Verteilung des Essen – Tickets für die Mitarbeiter etc.

Die Fälle indem man die Personalleasingdienstleistungen benutzen soll sind:

- nicht genügend Angestellte im Unternehmen;
- Einschränkung der Anzahl der Angestellten, dank der internen Politik über die maximale Anzahl der Angestellten;
- die zu lange Dauerzeit bis eine Stelle genehmigt wird: kann bis 6 Monaten dauern;
- Budgetbeschränkungen: diese werden benutzt mehr für das Gehaltbudget und nicht für das Budget für die Outsourcing Dienstleistungen;
- das Mangel einer legalen Entität im Rumänien: entweder existiert die Entscheidung um keine juristische Entität im Rumänien zu gründen, oder es dauert zu viel um eine zu eröffnen;
- die interne Ressourcen sind unzureichend oder ungeeignet: entweder fehlt das Human Ressourcen Department, oder die Ressourcen die angewiesen wurden sind unzureichend;
- die Anstellung in der Probezeit: ist eine Möglichkeit die Fertigkeiten und die Kompetenzen einer zukünftigen Angestellten zu prüfen, um danach ihm anzustellen.

## **2.1. Gründe der Externalisierung der Human Ressourcen**

### *1. Vielfältige Kompetenzen*

Man braucht ein Team mit einem verschiedenen Kompetenzniveau um den ganzen Gebrauch von Kompetenzen, dass das Unternehmen braucht im Bereich der Human Ressourcen, zu decken. Aber ein spezialisiertes Unternehmen wird das ganze Team im Bereich Human Ressourcen benutzen.

### *2. Die Human Ressourcen konsumieren andere interne Ressourcen*

Die Kosten mit einem Angestellten bestehen nicht nur aus seinem Gehalt: alles beginnt mit der Rekrutierung, danach mit dem ersten Spezialisierung und geht weiter mit Steuern und Gebühren die neben dem Gehalt bezahlt werden müssen. Es existiert auch das ständige Bedürfnis der Spezialisierung. Diese sind die Bemühungen die man durchführen muss um einen produktiven Angestellten zu haben. Und nachdem alles durchgeführt wurde, passiert die Situation indem man wieder rekrutieren muss, weil der Angestellte einen anderen Job gefunden hat. Der Dienstleistungslieferant im Bereich Human Ressourcen kann viel effizienter alles verwalten.

### *3. Die Disponibilität ist der Schlüssel zum Erfolg*

Wenn im Unternehmen das eigene Human Ressourcen Department existiert, es wird nicht rentabel sein, mehrere Personen mit derselben Spezialisierung zu haben; die bezahlt werden müssen auch wenn sie in Stand-by sind. Aber wenn diese Ressourcen nicht existieren, dann blockiert sich die Aktivität ständig. Der Dienstleistungslieferant im Bereich Human Ressourcen macht sich keine Sorgen mit dem Ausfällen, weil er mehrere Ressourcen hat, und wenn Probleme austauschen es wird sicher eine Person sein die sie lösen kann.

### *4. Der Kunde ist viel anspruchsvoller als der Arbeitgeber*

Es ist viel einfacher die Anforderungen und die Verpflichtungen einem Lieferanten im Vergleich mit einem Angestellten zu steuern. Und wenn das Unternehmen nicht mit dem Ergebnis der Anforderungen zufrieden ist, dann ist viel einfacher ein Vertrag mit einem Lieferanten zu beenden, als einen Angestellten zu feuern, weil er nicht mit dem Arbeitsplatz passt.

### *5. Die Effizienz der Kosten*

Die Kosten für die Human Ressourcen werden kleiner, weil die Dienstleistungen billiger sind und man kann die Größe der Funktion reduzieren.

#### *6. Die Konzentration der Mühe im Bereich der Human Ressourcen*

Die Mietglieder der Human Ressourcen Funktion sind nicht mehr abgelenkt und fokussieren sich auf die wichtigen Aufgaben, die Wert bringen.

#### *7. Gründung vom spezifischen Kompetenzen*

Das Unternehmen kann das Know-how und die Erfahrung die es nicht besitzt kaufen.

### **2.2. Vorteile der Externalisierung der Human Ressourcen**

1. Die Möglichkeit des Unternehmens sich auf die wichtigsten Aktivitäten des Unternehmens zu konzentrieren.

2. Die Möglichkeit viel einfacher die Kosten zu beobachten.

3. Die Reduzierung der Risiken die mit der richtigen Benutzung der legislativen Veränderungen tauchen.

4. Investitionen für Programme, im Bereich der Berechnung des Gehaltes, die man auch aktualisieren soll, sind nicht mehr brauchbar.

5. Es erscheint ein Wachstum der Produktivität und Vereinfachung des Verwaltungsprozesses der Arbeitnehmer.

6. Es wird Zeit und Geld gespart.

7. Es gibt eine Sicherheit über die gesamte Daten – und Informationsschutz.

8. Es gibt eine konstante Flexibilität je nach Anforderungen der Kunde durch Gründung vom Berichten in einer Form die von den beiden Seiten festgelegt wurde.

### **2.3. Probleme der Externalisierung der Human Ressourcen**

Sehr viele Unternehmen, die die Externalisierung benutzt haben wurden nicht mit den Ergebnissen zufrieden. Das größte Problem war, als die Externalisierung durchgeführt wurde, um die Kosten und das Effektiv der Arbeitnehmer sehr schnell zu sinken. Das Problem tauchte, weil einige Unternehmen grundlegende Tätigkeiten externalisiert haben, ohne eine aufmerksame Analyse der Folgen durchzuführen und ohne über die nächsten zukünftigen Situationen nachzudenken. Die Idee war: schnell und kurzfristig einen Vorteil zu bekommen.

### **3. Die Externalisierung der Human Ressourcen in der Krisenperiode**

Eine der einfachsten Lösung die man benutzen kann in der Krisenperiode ist die Externalisierung der Unterstützungsaktivitäten in der Richtung der spezialisierten Unternehmen oder Personen. Die meisten Aktivitäten die externalisiert werden auch in der Krisenperiode, sind: Buchhaltung, Human Ressourcen, juristische Abteilung, IT, Transport Marketing und Werbung etc.

Richtig benutzt, die Externalisierung kann ein Unternehmen retten.

In Rumänien wurde das Modell der Externalisierung von den multinationalen Unternehmen übernommen. Aber neben die Externalisierung, die diese Unternehmen benutzen, in der Krisenzeit stieg die Nachfrage der Externalisierung auch für kleine Unternehmen.

Die Externalisierung ist aber nicht eine Lösung für alle Unternehmen. Es kommt zu einem Zeitpunkt, indem die Unternehmen nachdenken sollten ob sie externalisieren sollen oder nicht; um fixe Kosten zu reduzieren und Flexibilität zu haben. In Rumänien ist aber nicht die Rede über riesigen Kostenreduktionen, denn es existiert nicht ein sehr teures Markt das externalisiert in der Richtung eines sehr billigeren Marktes.

Also: die wichtigsten Vorteile in der Krisenperiode sind:

**Die Reduzierung der Gehaltkosten.** Die Reduzierung der Kosten für das Personal ist eine der wichtigsten Strategie in der Krisenperiode und realisiert sich durch:

- Restrukturierung der Arbeitsplätze um die Zufriedenheit und die Effizienz des Angestellten zu vergrößern. Diese Restrukturierung realisiert sich entweder durch Addierung von ähnlichen Aufgaben (horizontal) oder durch den Transfer der Aufgaben auf einem höheren Niveau (vertikal);

- die organisatorische Restrukturierung bedeutet die Reorganisierung der Operationen aus dem Unternehmen und bedeutet die Konzentrierung der wichtigsten Aktivitäten und die Externalisierung der peripheren Aktivitäten;
- die Vorruhestand der Personen die schon ein Alter haben oder diese unterbrechen für eine Weile die Aktivität, wenn es notwendig ist;
- die Reduzierung der Löhne, wenn man Arbeitskraft benötigt wird, aber die Ressourcen nicht mehr reichen;
- Kündigung.

Die Externalisierung der Dienstleistungen befindet sich zwischen den Strategien die benutzt werden um die Kosten des Unternehmens, in Rumänien, zu reduzieren, aber die wichtigste Methode die benutzt wird ist die Verkleinerung des Gehaltes.

**Die Reduzierung der Nebenkosten.** Das Nutzunternehmen muss nicht mehr dem Angebotsunternehmen: Dienstauto, Kraftstoff, Möbel, Gebäude, Schulungen u.a. anbieten.

**Geringere zukünftige Investitionen.** Nach der Externalisierung muss man nicht mehr die freigegebene Aktiven ersetzen.

**Das Bekommen vom zusätzlichen Geldmitteln** nach dem Verkauf des freigegebenen Aktiven nach der Externalisierung (Pkw, Anlagen und Maschinen, Möbel etc.).

**Dienstleistungen die einen qualitativen Wert haben.** Sehr oft ist schwer, qualifizierte Angestellte für die Unterstützungsaktivitäten zu finden. Die spezialisierten Unternehmen besitzen solches Personal.

**Flexibilität.** Abhängig von der Notwendigkeit des Empfängers, der Vertrag kann modifiziert werden.

Die Nachteile der Externalisierung der Human Ressourcen:

- Feuerung der Angestellten;
- man verliert die Kontrolle über bestimmte Aktivitäten des Unternehmens;
- man verliert das Geld für die Investitionen die durchgeführt wurden im Bereich der Schulung, Training und Zertifizierung;
- es beginnen Kommunikationsprobleme zwischen das Angebotunternehmen und die Angestellten des Untzunternehmens zu erscheinen.

Aber sehr oft wird in Rumänien eine falsche Richtung benutzt. Die Unternehmen beginnen produktive Mitarbeiter zu feuern, wenn sie Probleme haben. Aber die Mitarbeiter aus den Büros bleiben genau so viele wie sie waren. Eine solche Herangehensweise vergrößert nur der Rückgang des Unternehmens, weil die Ressourcen benutzt werden, ohne das diese Mitarbeiter aus dem Büros etwas produzieren werden.

#### **4. Schlussfolgerungen**

Die externalisierungsnachfrage der Human Ressourcen stiegen im ersten Monat 2009, weil die Externalisierung der Unternehmen eine Reduktion der Kosten mit 25-30% brachte.

Es ist trotzdem sehr schwer zu sagen, ob die Unternehmen alle diese Vorteile der Externalisierung bemerken, oder diese Möglichkeit benutzen nur als eine Lösung die ihnen zur Verfügung steht. Die Unternehmen, die bemerkt haben, dass die Externalisierung eine interessante Methode ist um Kosten zu reduzieren, befinden sich im Bereich: Datenverarbeitung, Administrierung der Webseiten, Transport, Handel, aber auch Managementberatung. Die Externalisierung hat neben der Reduktion der Kosten noch einen Vorteil: die Verantwortung und die professionelle Kompetenz werden transferiert. Aber die Reduktion der Kosten in der Externalisierung befindet sich nicht in der Differenz zwischen den direkten Kosten und Gehalt, sondern in der Optimierung zwischen der finanziellen und steuerlichen Kosten.

#### **Literatur:**

1. A.Ivanovic, P.H. Collin, Dictionar de resurse umane si managementul personalului: englez – roman, Editura Technica, 2001
2. B. Quélin, A. Duhamel, Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: outsourcing Motives and Risks, European Management Journal, Vol 21 No. 5, 2003

3. M. Amstrong, Managementul resurselor umane, Manual de practica, Editura Codecs, București, 2003
4. <http://www.morgansol.ro/content/view/35/1/>
5. <http://www.wall-street.ro/articol/Companii/58668/Moore-Stephens-Riff-Externalizarea-serviciilor-contabile-solutie-de-economisire-pe-timp-de-criza.html>
6. [http://www.standard.ro/articol\\_79723/externalizarea\\_serviciilor\\_hr\\_reduce\\_costurile\\_cu\\_30.html](http://www.standard.ro/articol_79723/externalizarea_serviciilor_hr_reduce_costurile_cu_30.html)