

# Anfang gut, alles gut?

## Erfolgreiches (europäisches) Outsourcing

*Viele Unternehmen haben sich bereits für Payroll-Outsourcing entschieden, weil sie die Vorteile des Modells erkannt haben. Dennoch kann es im Laufe der Zeit zu unerwarteten Herausforderungen kommen, die in den meisten Fällen auf die unzureichende Vorbereitung des Business-Process-Outsourcing-Vorhabens (BPO-Vorhaben) zurückzuführen sind. Wie kann dem vorgebeugt werden? Was müssen Unternehmen beachten, um erfolgreich in ein Payroll-Outsourcing zu starten, gerade auch auf europäischer Ebene?*

### Vorbereitung ist alles

Ausgangspunkt für ein Payroll-Outsourcing ist die Analyse des aktuellen Prozesses der Gehaltsabrechnung sowie daraus abgeleitet die Definition von Anforderungen für den möglichen Outsourcing-Partner.

Neben den tatsächlichen Abläufen sind auch die Kosten für diesen Prozess zu betrachten und zu analysieren. Nur dann kann erfolgversprechend verhandelt werden. Das Unternehmen muss definieren, was und in welchem Umfang ausgelagert werden soll, welche Servicequalität künftig gewünscht ist und welche bestehenden Kommunikationswege zwingend aufrechtzuerhalten sind.

Zudem ist vorab zu prüfen, ob der auszulagernde Prozess in irgendeiner Form auf das Outsourcing vorbereitet werden muss. Erfolgt die Beantwortung dieser Fragen vorab nicht, werden möglicherweise strukturelle und technische Schwächen auf den Dienstleister transferiert, die durch ihn nicht zu beheben sind.

Unzufriedenheit in Outsourcing-Projekten tritt vor allem dann auf, wenn Kunde und Dienstleister nicht auf Augenhöhe kommunizieren und die gegenseitigen Erwartungen nicht klar formuliert sind.



In vielen Fällen werden die Eigenkosten insbesondere im Zuge der Implementierung zudem stark unterschätzt. Vor einem Outsourcing und der Möglichkeit, Kosten zu senken, steht immer das Thema Prozessoptimierung. Der Aufwand für die Arbeit am Prozess wird nicht selten verkannt, doch gerade durch die Erhöhung der Prozesseffizienz können Kostensenkungspotenziale generiert werden.

### Worauf ist bei der Auswahl eines BPO-Partners zu achten?

Es gibt viele Gründe, die Lohn- und Gehaltsabrechnung an einen externen Servicepartner zu übergeben. Um von den Vorzügen zu profitieren, ist ausreichend Energie in die Auswahl eines passenden Partners zu investieren.

#### Unternehmensgröße, -struktur und -kultur

Unternehmen sollten sich die Frage stellen, welchen Stellenwert sie als Kunde bei dem potenziellen BPO-Partner einnehmen werden. Demnach ist es sinnvoll, darauf zu achten, dass Unternehmensgröße, -struktur und -kultur beider Partner zueinander passen.

Es sollte sichergestellt sein, dass der BPO-Partner für die Erbringung der Leistungen ausreichend Personal zur Verfügung stellen kann. Ist er zu groß, können kleinere Kunden das möglicherweise am Service spüren. Ebenso ist ein Augenmerk auf die Mitarbeiterfluktuation beim BPO-Partner zu legen. Eine hohe Fluktuation kann sich beispielsweise negativ auf die Qualität der ausgeführten Arbeiten auswirken, da Mitarbeiter immer wieder neu eingearbeitet werden müssen.

Unternehmen sollten auch ihre Vorstellungen zur Servicekultur beim Dienstleister wiederfinden. Wie erfolgt die Kommunikation? Gibt es eine allgemeine Hotline oder persönliche Ansprechpartner, die jegliche abrechnungsrelevanten Fragestellungen und technischen Anfragen beantworten oder diese zentral für den Kunden klären? Wie viel Standardisierung bzw. wie viel Individualisierung ist gewünscht?

Zudem ist eine größtmögliche Transparenz des Anbieters bezüglich seiner Prozesse und Konditionen wichtig.

Bei sehr günstigen Angeboten lauern nicht selten versteckte Zusatzkosten, beispielsweise im Projektmanagement.

#### Kompetenz

Bei der Entscheidung für einen BPO-Partner ist ausschlaggebend, ob die Lohn- und Gehaltsabrechnung in dem gewünschten Umfang und in der gewünschten Qualität langfristig er-

bracht werden kann. Wie stellt der Dienstleister dies sicher? Gibt es ein Weiterbildungskonzept? Qualität beginnt mit der Auswahl geeigneter Fachkräfte und setzt sich mit Training und der laufenden Weiterbildung der Mitarbeiter fort.

Das Leistungsspektrum eines guten BPO-Dienstleisters geht über die Absicherung des mit dem Kunden vereinbarten Service-Levels (qualitativ und quantitativ) hinaus. Neben dem umfangreichen Know-how im Bereich Payroll sind betriebswirtschaftliches und technisches Know-how sowie umfassende unternehmerische Erfahrung erforderlich, um den gesamten Veränderungsprozess mit dem Kunden zu planen, zu steuern, zu systematisieren und zu dokumentieren. Der BPO-Partner sollte in der Lage sein, die Dynamik eines Outsourcing-Projektes kompetent zu managen.

### Referenzen

Wenn der BPO-Dienstleister bereits Kunden in der unternehmenseigenen Branche bedient, ist es möglich, sich einen guten Überblick über dessen spezifische Kompetenzen und die Servicequalität zu verschaffen. Der potenzielle BPO-Partner stellt Informationen zu Referenzkunden und umgesetzten Projekten zur Verfügung oder bietet den direkten Erfahrungsaustausch mit Kunden an.

Weitere zusätzliche Indizes für die Qualität und Kompetenz eines Dienstleisters können die Dauer seiner Marktzugehörigkeit sowie Position und Reputation im Markt und die Vertragslaufzeiten mit bestehenden Kunden sein.

### Zertifizierung

Bei der Bewertung von BPO-Dienstleistern sollten Qualitätsstandards eine Rolle spielen. Ein professioneller Dienstleister kann entsprechende fachliche und herstellereigenspezifische Zertifizierungen nachweisen.

### Sicherheit und Datenschutz

Im Auswahlprozess ist weiterhin großes Augenmerk auf die Themen Datenhaltung, Datenschutz und Compliance zu legen. BPO-Dienstleister müssen den Schutz von kunden- und personenbezogenen Daten sicherstellen und einen Nachweis erbringen, dass alle erforderlichen Voraussetzungen erfüllt sind, um die Daten vor Angriffen von außen sowie vor unbefugtem Zugriff beim Dienstleister selbst zu schützen. Darüber hinaus sollten die Unternehmen in ihrem Anforderungsprofil an den Dienstleister definieren, in welchem Land Datenhaltung und Datenverarbeitung sowie der Betrieb und die Betreuung des Abrechnungssystems erfolgen sollen. Sofern eine Leistungserbringung im Inland gewünscht ist, muss dies häufig explizit im Dienstleistungsvertrag vereinbart werden.

### Vertragswerk

Ein Outsourcing-Vertrag muss eindeutig beschreiben, welche Leistungen für welches Honorar zu erbringen sind – und welche gesondert zu bezahlen sind. Zudem enthält er Aussagen

zur Handhabung von Vertragsstreitigkeiten, Kündigungsfristen und Möglichkeiten der Vertragsbeendigung.

Gleichzeitig sind geeignete Kontroll- und Messkriterien zu vereinbaren, sogenannte Service Level Agreements (SLA). Als Anlage zum Dienstleistungsvertrag beinhalten sie detaillierte Vereinbarungen über Serviceinhalte und deren Qualitätsmerkmale.

Bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung sind SLA z. B. Fehlergrenzen oder Reaktionszeiten bei Fehlermeldungen, absolute Termintreue bspw. hinsichtlich der Übermittlung der Meldedaten an Dritte oder die Verlässlichkeit hinsichtlich Druck und Versand der Abrechnungsunterlagen, Datenarchivierung sowie Bereitstellung von Reports und Schnittstellendaten.

Insgesamt sollte das Vertragswerk weg von einem Katalogsystem gemeinsam mit dem Outsourcing-Partner hin zu einem klaren und umsetzbaren Kooperationssystem gestaltet werden, mit weniger umfangreichen, doch präzisen Service Level Agreements. Eindeutig formuliert und übersichtlich strukturiert, ist der Vertrag das grundlegende Sicherungsinstrument in der gemeinsamen Arbeit.

### Faktor Mensch

Die Rahmenbedingungen für ein Outsourcing sind so zu gestalten, dass die geschäftlichen und emotionalen Folgen so gering wie möglich bleiben. Outsourcing bedeutet Veränderung für die Belegschaft und insbesondere große Veränderungen für betroffene Mitarbeiter. Die Akzeptanz bei den Mitarbeitern für das Vorhaben trägt wesentlich zum Gelingen eines BPO-Projektes bei. Ein aktives Change Management ist demnach unumgänglich.

Notwendige personalbezogene Maßnahmen müssen mit dem BPO-Dienstleister zu einem frühen Zeitpunkt gemeinsam definiert werden und auf Basis eines klar definierten Konzeptes durch eine gemeinsame Kommunikationsstrategie getragen werden.

Betroffene Mitarbeiter übernehmen möglicherweise eine neue Aufgabe beim Kunden, es erfolgt ein Übergang zum Dienstleister (§ 613a BGB) oder die Freisetzung. In jedem Fall ist ein Know-how-Transfer an den BPO-Dienstleister zu gewährleisten.

Demnach sollte ein gutes Wissensmanagement (u. a. über Richtlinien, Dokumentationen und SLA) zur Vorbereitung beziehungsweise Absicherung von Outsourcing-Projekten gehören. Ganz wesentlich ist es, die Arbeitnehmervertreter frühzeitig mit dem Projekt vertraut zu machen, aber auch die Führungskräfte und die betreffenden Fachbereiche im Unternehmen.





## Im Mittelpunkt bleibt der Mensch: Payroll-Outsourcing in Europa

### Ist Offshoring oder Nearshoring eine Option?

Deutsche Unternehmen geben immer mehr Arbeiten ins Ausland, IT-Prozesse etwa und die Abwicklung der Lohn- und Gehaltsabrechnung. Wer Arbeiten ins Ausland verlagert, der spart Kosten, macht Ressourcen im eigenen Unternehmen frei, kann sich auf seine Kernkompetenz konzentrieren und hat Zugriff auf Fachleute, die der heimische Arbeitsmarkt nicht hergibt. Die Zusammenarbeit gerät auf vielen Ebenen jedoch leicht ins Stocken – und kostet oft mehr als geplant. Es mag sich zeigen, dass allein durch die Entfernung und die dadurch erschwerte Koordination Kosten entstehen, die das Projekt teurer machen. Unterschiede in Kultur, Mentalität und Sprache behindern oft die Zusammenarbeit. Politische Instabilität kann ein Faktor sein, je nach Sitz des Partners, dazu können rechtliche Probleme kommen, zum Beispiel wenn der Offshore-Partner für die Gehaltsabrechnung mit personenbezogenen Daten arbeitet, die das Unternehmen nicht außerhalb der EU verbreiten darf. All dies führt leicht dazu, dass am Ende die Kosten höher sind, als sie gewesen wären, hätte das Unternehmen eine Lösung in Deutschland vorgezogen.

Daher hat sich in der jüngeren Vergangenheit ein Trend hin zum Nearshoring ergeben, also zum Auslagern zu Anbietern im benachbarten Ausland. Die räumliche Nähe mildert einige der Schwierigkeiten, die das Offshoring mit sich bringen kann. Außerdem ist ein persönlicher Austausch und Wissenstransfer viel eher möglich, wenn der Partner im europäischen Ausland sitzt und nicht auf einem anderen Kontinent. Nearshoring mag auf kurze Sicht weniger unangenehme Nebenwirkungen mit sich bringen als Offshoring, ist aber dennoch nur ein Ersatz für die Ideallösung: gut ausgebildete heimische Fachkräfte.

#### Fazit

HR-Abteilungen müssen sich neuen Herausforderungen stellen und sich strategisch weiterentwickeln, um wettbewerbsfähig zu sein sowie Kostendruck und Fachkräftemangel entgegen-

zuwirken. Die Verlagerung administrativer Aufgaben wie der Lohn- und Gehaltsabrechnung ist dabei ein logischer Schritt hin zu mehr Freiraum für Zukunftsthemen wie Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung. Erfolgreiches Payroll-Outsourcing benötigt im Grunde nicht viel: eine gute Planung und Vorbereitung und die Zusammenarbeit mit einem zum auslagernden Unternehmen passenden kompetenten BPO-Spezialisten im Bereich Lohn und Gehalt.

Unternehmen auf der Suche nach einem BPO-Partner müssen sich und schließlich den potenziellen Partnern vor allem die richtigen Fragen stellen, um den passenden Dienstleister zu finden. Was ist das Ziel? Welches Modell ist gewünscht? Was kann der Dienstleister bieten? Welche Kunden-Dienstleister-Beziehung wird angestrebt?

Chemie und die Interessenlage zwischen den Partnern müssen stimmen. Dann kann das Outsourcing der Lohn- und Gehaltsabrechnung gelingen und den Prozess zu einer hohen Effizienz und Stabilität führen.

Einen Leitfaden für die erfolgreiche Gestaltung und Steuerung eines Outsourcing-Vorhabens bietet die 2015 veröffentlichte internationale Norm DIN ISO 37500.

MICHAEL WOHLFAHRT  
Geschäftsführer  
ICS adminservice GmbH



CLAUDIA HERRMANN  
Marketingreferentin  
ICS adminservice GmbH

