



# Dynamik managen in rosigen Zeiten

Wer als Outsourcing-Dienstleister im Personalbereich aktiv ist, braucht sich kaum Gedanken über eine gute Auftragslage zu machen, denn die Nachfrage boomt. Allerdings: Er muss sich den anstehenden Veränderungen anpassen können, waren sich die Teilnehmer des diesjährigen Outsourcing-Round-Tables einig.

VON ULLI PESCH

► Das steigende Auftragsvolumen der HR-Outsourcer sei auf den allgemein zunehmenden Kostendruck zurückzuführen, meint Marianne Gause, zuständig für das internationale SAP-Großkundengeschäft bei SD Worx. Insgesamt habe sich, so Gause, die Zurückhaltung hinsichtlich der Herausgabe personalrelevanter Daten an Outsourcer in den vergangenen 20 Jahren stark verändert. „Heutzutage ist Outsourcing für viele Unternehmen ein selbstverständliches Element der Managementstrategie, und zwar unabhängig von der Gesellschaftsform oder Größe. Durch den zunehmenden Kostendruck kommen auch kleinere Unternehmen nicht mehr umhin, Teilbereiche ihrer Backoffice-Tätigkeiten auszulagern. Hier sehen wir heute insbesondere bei inhabergeführten Unternehmen eine größere Akzeptanz – auch für die Auslagerung datensensibler Bereiche wie der Payroll. Das war früher undenkbar“, kommentiert Marianne Gause. Geht es nach Barbara Lang, Senior-Abteilungsleiterin

Recruitment Process Services bei Hays, sollte man das Thema Nachfrage nach Outsourcing etwas differenzierter betrachten. Sie ist der Ansicht, dass beispielsweise das Outsourcing im Recruiting in weiten Teilen eher zögerlich in Fahrt käme. „Beim Outsourcing des Recruitings für die festangestellten Mitarbeiter ist der Markt meines Erachtens gerade hierzulande noch ziemlich am Anfang“, erklärt sie. „Ich glaube, es kommt darauf an, welche Themen man rausgibt. Gebe ich die Abrechnung raus, bei der man sehr viel über Systeme machen kann, oder nehme ich einen Prozess, beispielsweise den für das Recruiting eines Mitarbeiters. Das ist ja so etwas wie das Herzstück der Personalarbeit. Da gibt es noch sehr viele Vorbehalte.“

## Stärkere Nachfrage aus dem Mittelstand

Outsourcing sei, wie alle in der Runde bestätigen, nun auch im Mittelstand angekommen. Michael Gulde, Managing

Director HCM Team und BPO bei TCON, ist über die Aktivitäten mancher kleinerer Mittelständler überrascht: „Mittlerweile denken auch 200-Mann-Mittelständler darüber nach, weite Teile der Personalarbeit rauszugeben. Mittlerweile nehmen die Anfragen kleinerer Mittelständler zu, die fragen, wie es denn mit Unterstützung für China oder Südamerika aussieht.“

Auf die Frage, ob die Vorbehalte gegenüber dem Outsourcing beim Mittelstand grundsätzlich erheblich abnehmen würden, antwortet sein Kollege Gero Debuschewitz, Geschäftsführer für Deutschland bei der Adecco-Tochter Pontoon: „Es kommt immer darauf an, mit wem man spricht und für welche Tätigkeiten, die man outsourcen möchte, diese Person gerade verantwortlich ist. Neben den häufig genannten Ängsten vor Macht- und Arbeitsplatzverlust steht aber vor allem folgende Frage im Mittelpunkt“, weiß Debuschewitz: „Kann der Outsourcer, das, was ich bis jetzt mache, besser als ich beziehungsweise überhaupt?“

Bei Mittelständlern, vor allem bei kleineren, sei dieses Vorhaben ungleich schwieriger, konstatiert Udo Meyer, Director Outsourcing bei VEDA: „Die Infrastruktur, eine HR-Lösung in der eigenen Cloud zu betreiben, hat kaum ein Mittelständler. Es sei denn“, ergänzt er, „in der privaten Cloud eines Anbieters. Und damit bin ich im ASP, ob ich es nun Cloud nenne, ist dabei unerheblich.“ Am Ende des Tages sei dann aber auch, so Meyer, bei mittelständischen Unternehmen der Übergang in das Outsourcing fließend. „Denn wenn zum Beispiel im Payroll-BPO Software und Daten einmal im Rechenzentrum sind, folgt der Rest meistens ziemlich schnell. Die Kunden haben den entscheidenden Schritt getan, erkennen die Vorteile und wollen diese auch in anderen Bereichen nutzen.“

Vergleichsweise neu ist, dass nun auch die Nachfrage seitens der öffentlichen Dienstleister zunimmt. „Früher war das Thema Outsourcing im öffentlichen Bereich ein klares No-Go“, stellt Frank Fordt, Geschäftsführer SAP BPO für die DACH-Region bei KWP, fest und ergänzt: „Diese Haltung bricht gerade aufgrund des Kostendrucks in den Kommunen und Gemeinden zusammen.“

## Die Payroll zuerst

Grundsätzlich ist es die Payroll, die von den meisten Unternehmen an Dienstleister ausgelagert wird. Stark strukturiert und vom Gesetzgeber reglementiert, scheint sie auf den ersten Blick vergleichsweise einfach zu managen zu sein. Dabei ist sie eher komplex und gerade deshalb gut für Outsourcer, die aufgrund nutzbarer Skaleneffekte und ihrer Spezialisierung hoch kompetent sind, geeignet.

Geschäftliche Perspektiven für Outsourcer, beispielsweise für die Übernahme der Payroll, entstünden immer



„Mittlerweile denken auch 200-Mann-Mittelständler darüber nach, weite Teile der Personalarbeit rauszugeben.“

Michael Gulde,  
Managing Director HCM Team  
und BPO, TCON



„Heutzutage ist Outsourcing für viele Unternehmen ein selbstverständliches Element der Managementstrategie, und zwar unabhängig von der Gesellschaftsform oder Größe.“

Marianne Gause,  
SD Worx

dann, wenn die Rolle von HR neu definiert werde, meint Christoph Scheele, Geschäftsführer der VRG HR. „Also wenn Aufgaben neu justiert werden, weg vom rein Administrativen hin zu wertschöpfenden Aufgaben, und etwa eine ‚Abrechner-Abteilung‘ zum Dienstleister für Recruiting und Personalentwicklung wird.“ Er ergänzt: „Wenn HR als echter Dienstleister für wertschöpfende Aufgaben die strategischen Entscheidungen der Unternehmensführung unterstützen kann, dann haben sie den ersten Schritt gemacht. Dann kommen neue Perspektiven, und es muss Zeit geschaffen werden. Da bietet sich das Outsourcing der Payroll an.“

## Core HR auslagern?

Beim Outsourcing von Core-HR-Aufgaben tauchen zunächst Fragen hinsichtlich der Arbeitspakete, sprich Aufgaben, innerhalb der Personalarbeit auf. Was zählt zu

„Beim Outsourcing des Recruitings für die festangestellten Mitarbeiter ist der Markt meines Erachtens gerade hierzulande noch ziemlich am Anfang.“

Barbara Lang,  
Senior-Abteilungsleiterin  
Recruitment Process Services,  
Hays



„Früher war das Thema Outsourcing im öffentlichen Bereich ein klares No-Go. Diese Haltung bricht gerade aufgrund des Kostendrucks zusammen.“

Frank Fordt,  
Geschäftsführer SAP BPO  
für die DACH-Region, KWP



HR Core? Was eher nicht? Peter Martin, Geschäftsführer Deutschland und zusätzlich zuständig für globale Großkunden bei Northgate Arinso, versucht eine Spezifizierung aus seiner Sicht: „Wenn vom Outsourcing von Core-HR-Aufgaben gesprochen wird, sollte man bereits an dieser Stelle etwas stärker differenzieren.“

### Cloud – oder On-Premise?

„Nehmen Sie dazu beispielsweise das Thema Cloud und Successfactors: Viele Unternehmen schreiben quasi den HR-Kern aus und übergeben diesen dann in Successfactors. In diesem Fall bleibt das Stammdaten-Thema als Core-Funktion, weil die in der Cloud sind, in den Firmen. Ausgelagert werden dann aber trotzdem HR-Core-Funktionen, und zwar Payroll und Zeitwirtschaft. „Einfach häufig, weil viele keine Lust oder Kompetenzen mehr haben“, vermutet Martin.“

Seit der Übernahme von Successfactors tobt bei SAP ein Kampf um die Systemhoheit. Auch in den Anwenderunternehmen und ihren IT-Abteilungen. Denn: Die Cloud bietet zwar die Option, immer mehr generische HR-Funktionen dorthin zu verlagern, doch sowohl für Unternehmen als auch für Outsourcer birgt die Frage, ob nun alle Funktionen in die Cloud können oder doch einige on-premise bleiben, eine Reihe von Fallstricken.

Selbstverständlich gehöre der Cloud die Zukunft, ist einhellig aus der Runde zu vernehmen. Doch bei der Payroll fände die, insbesondere wenn es um Successfactors gehe, ihre Grenzen. Für Outsourcer, die häufig über eigene und auch fremde Payroll-Systeme verfügen, scheint es vorteilhafter zu sein, wenn die Unternehmen die Payroll nicht in die Cloud auslagern, sondern ihnen überlassen. Ob ein Outsourcer die dann bei sich hostet oder möglicherweise auch in der Cloud, ist ein anderes Thema.

Weil die anwesenden Outsourcer mehrheitlich über SAP-Klientel verfügen, könnte ihnen die Cloud-Strategie von SAP und die Übergabe auch des HR-Kerns an Successfactors möglicherweise etwas Kopfzerbrechen bereiten. Denn ist die Payroll in der Cloud, ließe sich das Thema auch einfach seitens der Kunden managen. Es scheint allerdings, als würde sie SAPs Ankündigung, HCM ab 2025 nicht mehr on-premise zu unterstützen, nicht sonderlich beeindruckend.

Dazu Peter Martin: „SAP hat zurzeit noch keine Antwort auf das komplexe Thema für ihre On-Premise-Kunden, insbesondere, wenn es um die Payroll geht. Alles, was SAP im Moment zum Payroll-Thema in der Cloud auf die Beine stellen, ist nicht so leistungsfähig wie eine selbstgebastelte, über die Zeit entstandene SAP-Core-Payroll-Lösung.“ „Wir übernehmen den Betrieb der beiden Lösungen zusammen“, ist sich Martin sicher. Es sei dann quasi gefühlte Cloud, fügt er hinzu. „Es ist dann raus aus dem Unternehmen, aber der Kunde muss nicht wirklich seine Abrechnung an ein neues Produkt verlagern.“

Sein Kollege Frank Fordt stimmt zu: „Successfactors wird auf viele Jahre hin nicht abrechnen können, zumindest nicht im deutschsprachigen Raum. Insofern bleibt das zwangsläufig eine hybride Welt, bis Successfactors auch all das kann, was vorher ging. Da stehen noch viele Jahre Entwicklung an. Wenn bestimmte Großunternehmen, die viel Geld in die Entwicklung von HCM gesteckt haben sagen, dass das weiterläuft, dann bestimmt das der Markt. De facto ist der Termin 2025 meiner Ansicht nach für SAP unhaltbar.“

### Mehr als nur der Business Case

Aufgrund prächtiger Zuwachsraten scheint noch viel Luft für individuelle Dienstleistungskonzepte der Outsourcer vorhanden zu sein. So reicht das Spektrum von Billigan-

bietern, die beispielsweise die Payroll für 1,50 Euro je Mitarbeiter liefern, bis zu 8,50 Euro oder mehr für individuellere Angebote und Leistungen. Wie lässt sich in diesem Spektrum Mehrwert für die Kunden generieren, der, wie das Zünglein an der Waage, die Entscheidung für oder gegen ein Angebot beeinflusst? Bei den meisten, so einige der Teilnehmer, gäben wohl finanzielle Gründe den Ausschlag.

In diesem Kontext stellt der Kunde häufig die Frage nach dem Business Case, weil sich daran in der Regel einfach eine Entscheidung anknüpfen lässt. Genau das treibt auch Peter Martin um, der das Thema als Frage in die Runde wirft: „Ich versuche immer, die Diskussion um das Thema Business Case versus Kosten zu vermeiden. Denn wenn man das Thema Outsourcing alleine wegen einem Business Case führt, ist das Risiko, dass etwas schiefgeht, viel zu hoch. Das reicht nicht und ist meiner Ansicht nach zu kurz gegriffen.“ Man sei in der Preisdiskussion – es müsse ein anderes Thema gefunden werden, beispielsweise ein Compliance-Thema.

Hier gehe es eher um Prozesse, Compliance oder um eine größere Initiative. „Oder man packt weitere Randprozesse dazu, damit das Volumen größer wird. „Wenn ein Mittelständler die Payroll intern mit fünf Leuten macht und wir die Kosten um 15 Prozent reduzieren, dann rechnet es sich nach unserer Ansicht nicht, sich einem Dritten anzuvertrauen und das Risiko einzugehen.“

„Da bin ich bei Ihnen“, ergänzt sein Kollege Scheele, „ich argumentiere auch überhaupt nicht mit Kostenersparnis, sondern es geht darum, den Nutzen zu steigern und als seriöser Anbieter wahrgenommen zu werden. Bei Anbietern, die eine Abrechnung für 1,50 Euro oder einen Euro im Business-Process-Outsourcing offerieren, weiß man sofort: Das kann gar nicht gehen. Und es hat sicher nichts mit serviceorientierter Qualität zu tun.“ Er merke sehr oft, dass Kunden zu ihm sagten, ein Euro mehr sei überhaupt kein Problem. Es gehe nur darum, dass der Prozess sicher sei und dass er gut funktioniere, so Scheele.

## Den einstellen, der motiviert ist

Das Outsourcing insbesondere der Payroll ist nicht nur eine Frage des Aufwands, des Vorhaltens von viel sich ständig änderndem Fachwissen oder geringerer Attraktivität für Mitarbeiter im Unternehmen. In sehr vielen Unternehmen liegt der Altersdurchschnitt insbesondere bei den Abrechnern bei über 50 Jahren. Das Nachfolgeproblem spielt deshalb den Outsourcern zurzeit in die Hände. Aber: Auch sie spüren den demografischen Wandel immer stärker.

Dazu Gero Debuschewitz: „Wir generieren zwar durch den Fachkräftemangel Geschäft. Aber wir selbst stecken in einer ähnlichen Situation wie die meisten von uns. Suchen Sie beispielsweise mal den SAP-Hana-Spezialisten oder den Scrum Master. Hierbei muss man kreativ sein und geschulte Recruiter einsetzen, um die benötigten Kandidaten zu finden. Auch sollte man passend zum Kandidaten die richtigen Argumente für den Arbeitsplatzwechsel bieten.“

Auch SD Worx ist mit der Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, vertraut: „Die gezielte Förderung und Nachfolgeplanung ist nicht nur für unsere Kunden ein zentrales Thema, sondern auch für uns als Arbeitgeber. Um unser zukünftiges Wachstum und die Betreuung von Neukunden zu gewährleisten, setzen wir auf gezielte Aus- und Weiterbildung. Unser Standort in Lichtentanne ist gerade von der IHK-Regionalkammer Zwickau ausge-

„Die Infrastruktur, eine HR-Lösung in der eigenen Cloud zu betreiben, hat kaum ein Mittelständler. Es sei denn in der privaten Cloud eines Anbieters.“

Udo Meyer,  
Director Outsourcing, VEDA



„Wenn HR als echter Dienstleister für wertschöpfende Aufgaben die strategischen Entscheidungen der Unternehmensführung unterstützen kann, ist der erste Schritt getan.“

Christoph Scheele,  
Geschäftsführer, VRG HR



zeichnet worden für vorbildliches Engagement bei der Berufsausbildung“, berichtet Marianne Gause.

Auch bei KWP geht man einen ähnlichen Weg, indem man intern Mitarbeiter ausbildet. Frank Fordt: „Wir haben uns von dem Gedanken verabschiedet, dass wir fertige Leute bekommen. Wir schalten schon lange keine Stellenanzeigen mehr und wir bedienen uns auch nicht der Personal- und Headhunter dieser Welt. Wir bilden aus und nehmen den, der Spaß an dem Thema hat. Das kann eine ausgebildete Steuerassistentin oder eine Verkäuferin sein, die umschulen will.“ Vom Markt sei eine größere Schwungmasse nicht zu erwarten. „Deshalb muss man sich intern anders aufstellen, attraktiv für Mitarbeiter sein und nicht über Work-Life-Balance reden, sondern sie leben.“

„Proaktiv an Kunden zu arbeiten, ist zurzeit fast nicht möglich“, ergänzt NGA-Kollege Martin. „Auch an die Schaffung von Nachfrage bei Kunden, beispielsweise im Bereich SAP Fiori, oder daran, neue Themen zusammen

mit den Kunden zu besprechen, brauchen wir zurzeit gar nicht zu denken. Die Leute haben wir im Moment nicht“, stellt er nüchtern fest.

„Wir haben das Recruiting- beziehungsweise Bewerbungsthema auf die Geschäftsführebene gehoben“, ergänzt Frank Fordt, „weil wir es als Kernthema der Zukunft sehen. Für uns ist das so wichtig, dass wir uns komplett verändern. Wir schaffen Attraktivität, wir sind ganz anders unterwegs. Es gibt keine Bewerbungsgespräche mehr, sondern wir bewerben uns beim Mitarbeiter. Mit dieser Welt muss man erstmal klarkommen, gerade die Älteren.“

Neue Mitarbeiter müssen sich im Unternehmen schnell wohlfühlen, davon ist auch Christoph Scheele überzeugt und verweist auf den umfangreichen Maßnahmenkatalog zur Mitarbeiterbindung bei der VRG-Gruppe. „Wichtig ist aber auch die Passung und soziale Integration, also dass Werte und Einstellung des Mitarbeiters und der Organisation zueinander passen.“

„Spannend ist, dass viele diese Problematik erkennen und dass viel über den Fachkräftemangel gesprochen wird, aber trotzdem nichts passiert“, kontert Barbara Lang.

„Wenn beispielsweise von oben beschlossen wird, wir rekrutieren auch aus Südeuropa, beispielsweise Spanien, Italien oder Griechenland, dann ist der Kandidat, der nicht so gut Deutsch spricht, spätestens bei der Vorlage im Fachbereich vom Tisch.“ Manche Unternehmensberatungen führten im Rahmen des Bewerbungsprozesses noch deutlich mehr als vier bis fünf Interviews durch, so Debuschewitz. „Das ist nicht mehr zeitgemäß“, so Debuschewitz.

Der Kandidat müsse sich gewertschätzt fühlen, fordert er, und außerdem müsse man schneller sein als der Wettbewerber. „Rekrutierungsgeschwindigkeit ist definitiv ein Wettbewerbsvorteil“, bestätigt auch die Hays-Recruiting-Expertin Barbara Lang. „Da passiert es auch oft, dass man, wenn man schnell ist, selbst als kleines oder mittelständisches Unternehmen durchaus auch den Großen die guten Kandidaten vor der Nase wegschnappen kann. Wenn der Kandidat bei den Großen merkt, dass alles viel zu lang dauert – warum sollte er denn dann dahin gehen?“

### Generationen integrieren

Michael Gulde wirft noch einen weiteren Aspekt in die Runde, indem er darauf verweist, dass dieser Wandel auch einen Einfluss auf die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Personaler-Generationen in den Unternehmen habe: „Wir haben jetzt viel über die junge Generation gesprochen. Aber wir haben auch viele ältere Kollegen, die sehr viel Wissen haben. Auch die müssen wir integrieren.“ Hier gehe es auch um das Thema Weiterbildung. „Bei uns schauen wir zum Beispiel, wofür die Leute brennen, und suchen dann für sie die richtige Stelle. Möglicherweise

hat jemand als Abrechner angefangen, aber jetzt hat er sich weiterentwickelt. Man muss langfristig schauen, was eine Organisation einem bieten kann.“ Die Integration der Jüngeren, Mittleren und Älteren im Zeichen des Wandels werde für die nächsten 15 Jahre ein hoch interessantes Thema und eine der größeren Herausforderungen für alle Unternehmen, ist Gulde überzeugt.

„Man holt die Leute dort ab, wo sie stehen“, bestätigt Christoph Scheele. „Die alte Welt wird selbstverständlich irgendwann nicht mehr da sein, aber die Zukunft können wir nicht gestalten, indem wir der neuen Welt den Computer hinstellen und, im übertragenen Sinn, die alte Schreibmaschine wegnehmen“, davon ist auch Frank Fordt überzeugt. „Denn wenn wir das tun, dann geht das ganze Know-how der älteren Mitarbeiter, das wir weiterhin dringend brauchen, verloren.“ Er appelliert deshalb: „Wir müssen es hinbekommen, alle mitzunehmen!“

Udo Meyer hingegen ist davon überzeugt, dass die digitale Kompetenz der älteren Generationen unterschätzt wird: „Von denen hat auch jeder ein Smartphone. Ich habe Mitarbeiter, die über 60 sind und Whatsapp, Facebook und Co. intensiver nutzen als ich.“

## Vorsicht beim Datenschutz

Eines der heißesten Themen, das zurzeit nicht nur die Gemüter der Outsourcer erhitzt, ist die neue EU-Datenschutzgrundverordnung. Auch für Personaler und Cloud-Anbieter wurde die Messlatte zur Einhaltung der Datenschutzvorschriften sehr hoch gelegt. Das schafft, bestätigen alle Diskussionsteilnehmer, erhebliche Unsicherheiten beispielsweise bei der Gestaltung von Outsourcing-Verträgen. „Seitdem das öffentlich ist“, erläutert Peter Martin die neue Situation, „merken wir das – und zwar in der Einkaufsabteilung bei den Kunden, denn die sind auf die neue Datenschutzgrundverordnung geschult – und dass das Risiko höher geworden ist. Alle Verhandlungen, die wir in den vergangenen Monaten führten, werden erheblich komplizierter, was den Umfang der Verpflichtungen und der Haftung angeht.“

Auch die Cloud-Anbieter stehen vor denselben Herausforderungen – und damit die Outsourcer, die Kundendaten in der Cloud hosten. Als früher einfach Softwarelizenzen verkauft wurden, ging auch das Datenschutzrisiko an den Betreiber der Software über. Bei der Cloud hat der Datenschutz eine andere Dimension. Peter Martin: „Für die ist das richtig anstrengend. Die kriegen ihre Cloud Subscriptions nicht mehr so einfach verkauft.“

Und Frank Fordt weiß: „Eines der größten Probleme der Cloud ist das Datenlösch-Thema. Im neuen EU-Datenschutzgesetz wird die Beweislast umgekehrt. Das heißt beispielsweise: Heute können wir eine AU-Bescheinigung

zwei Jahre verwahren – oder auch zehn Jahre, das interessiert im Grunde niemanden. Zukünftig muss man löschen. Wenn dann eine solche AU irgendwo in der Cloud ist, auf Mailservern, im Papierkorb oder sonst wo, wie kann man jetzt beweisen, dass man die Daten wirklich gelöscht hat?“ Das seien echte Herausforderungen, die aber intern auch auf die Kunden zukommen.

„Deswegen“, ergänzt Fordt, „müssen wir uns auch hier zu Spezialisten entwickeln und eine Lösung anbieten. Ich glaube, das Thema treibt auch in unsere Richtung. Das werden viele Unternehmen intern gar nicht so gut gestemmt bekommen wie wir als Profis.“ Offensichtlich wartet man in der Branche die ersten EuGH-Urteile ab um zu sehen, wie die Rechtsprechung in der Praxis mit der neuen Verordnung umgeht.

## Schlagwort Industrie 4.0

Einer der am stärksten strapazierten Begriffe der vergangenen Jahre ist „Industrie 4.0“. Was sich im Einzelfall dahinter verbirgt, scheint sich bisher nicht jedem zu erschließen. Die Interpretationen reichen vom Heimarbeitsplatz über die Vernetzung und Auswertung von durch Maschinen erzeugte Daten bis hin zur grenzenlosen Welt von Big Data und die Effekte des Einsatzes künstlicher Intelligenz am Arbeitsplatz.

„Wir müssen uns damit beschäftigen“, erklärt Udo Meyer. „Den Wandel, den wir als Unternehmen durchmachen, haben alle Kunden ebenso. Das ist für uns einer der Treiber, die Prinzipien der neuen Arbeitswelt zu ermöglichen und zu begleiten.“ Meyer weiter: „Heimarbeitsplatz, flexible Arbeitszeiten und eine neue Art der Zusammenarbeit fordern ja nicht nur unsere Mitarbeiter. Diese Wünsche tauchen in jedem Unternehmen auf. Outsourcing ist eine Möglichkeit, etablierte, administrative Prozesse abzudecken, um genau diesen notwendigen Kulturwandel in Angriff nehmen zu können.“

Barbara Lang verweist indessen auf die Chancen, die Big Data bietet: „Da geht es beispielsweise um die Korrelation von Krankenständen mit bestimmten Unternehmensentscheidungen.“ Doch zunächst geht es um die Auswertung dieser Daten, die auch vor dem Hintergrund der Datenschutz-Diskussion – laut EU-Datenschutz-Grundverordnung dürfen personenbezogene Daten nicht zum Profiling genutzt werden – eine Vielzahl von Fallstricken zu überwinden hat. „Klar ist nur, dass Industrie 4.0, egal in welcher Ausprägung sie sich letztlich in der Praxis offenbart, die Vernetzung von Systemen und Prozessen unabdingbar macht“, resümiert Udo Meyer. Das wiederum sehen die Outsourcer eher als Chance für neue Angebote, die sie ihren Kunden offerieren können.

„SAP hat zurzeit noch keine Antwort auf das komplexe Thema für ihre On-Premise-Kunden, insbesondere wenn es um die Payroll geht.“

Peter Martin,  
Geschäftsführer Deutschland,  
Northgate Arinso



„Wir generieren zwar durch den Fachkräftemangel Geschäft. Aber wir selbst stecken in einer ähnlichen Situation. Suchen Sie beispielsweise mal den SAP-Hana-Spezialisten oder den Scrum Master.“

Gero Debuschewitz,  
Geschäftsführer Deutschland,  
Pontoon



### Neue Komplexität

Die meisten Diskussionsteilnehmer scheinen sich einig zu sein, dass sie die Komplexität, die durch die Auslagerung von immer mehr Prozessen in ihre Dienste aufgefangen wird, mittels einfacher bedienbarer Oberflächen simplifizieren und interessanter gestalten müssen. Dabei behilflich sein könnte der allmähliche Wandel der Softwarelandschaften hin zu mehr Benutzerfreundlichkeit und einfacherer Bedienung.

Nach Meinung von Peter Martin werden sich auch die bestehenden Softwarelandschaften grundlegend verändern. Auch deshalb, weil viele kleine Softwareanbieter schnell mit eigenen, schlanken Lösungen auf sich verändernde Anforderungen nach neuen Funktionalitäten reagieren, die dann an bestehende Lösungen angedockt werden müssen. „Dann wird man die beste App fürs Recruiting, die beste für die digitale Personalakte, für Reisekosten

und alle anderen Anwendungen kaufen“, so Martin. „Ich denke, das Suite-Denken wird irgendwann auseinanderbrechen, weil man sich beliebige schlanke Apps unter einer Oberfläche zusammenstückeln kann, wie man sie gerade braucht.“

Michael Gulde stimmt zu: „Es muss einfach sein, es muss ganz schnell sein, ohne groß lernen zu müssen.“ Er erinnert dabei an Kinder, die heute häufig, wenn sie vor dem Fernseher sitzen, versuchen, die Inhalte auf dem Bildschirm durch Wischen zu verändern, weil sie mittlerweile mit Tablet und Smartphone aufwachsen. „So müssen unsere Oberflächen sein“, fordert Gulde. „Sie müssen intuitiv zu bedienen sein.“ Seiner Ansicht nach erübrigt sich deshalb die Frage nach dem Ob, sondern es gehe nur noch darum, wann derlei Oberflächen zur Verfügung stünden. Gulde weiter: „Wir können die Kunden nur abholen, wenn wir eigene Lösungen in solche Oberflächen integrieren, aber auch fremde ganz schnell integrieren können. Wenn uns das gelingt, sind wir vorne. Denn genau das werden die Kunden auch abrufen.“ Gulde ist überzeugt: „Nur mit eigenen Lösungen werden wir scheitern.“ Für Peter Martin ist deshalb die neue Komplexität, die sich hinter den einfachen Oberflächen verbirgt, auch eine Chance, die den Dienstleistern in die Hände spielt.

### Mit Anpassungsdruck in die Zukunft

Aber wie wird sich die Outsourcing-Branche in den nächsten zehn Jahren entwickeln? Alle Diskutanten sind sich einig, dass der Trend zur weiteren Technisierung und Automatisierung auch für die Outsourcer weitergehen werde. Das sei gleichzeitig eine Chance, sich noch besser als bisher zu positionieren.

Eine große Herausforderung werde sein, die wachsende Komplexität und Dynamik mit pfiffigen und leicht bedienbaren Lösungen aufzufangen, die teilweise an bestehende Lösungen angehängt werden müssten, wobei künftige Outsourcing-Welten auch gänzlich aus individuell zusammenstellbaren, schlanken Apps bestehen können. Wichtig dabei sei, dass man echte Mehrwerte für die Kunden schaffe.

Auf jeden Fall werde die Digitalisierung den Outsourcern in den nächsten Jahren weiterhin eine exzellente Auftragslage bescheren, glaubt Peter Martin. Er führt das unter anderem auch auf die großen Anbieter von HR-Lösungen zurück, deren Produkte nicht an Komplexität verlieren würden, sondern eher im Gegenteil. Er und seine Kollegen sehen die Outsourcer als integralen Bestandteil der neuen Lösungswelt, als Problemlöser, die als Dienstleister selbst künftig mehr eigene, einfach bedienbare Produkte liefern müssen. Deshalb müssen auch die Outsourcer sich auf die anstehenden Veränderungen vorbereiten und, wie auch ihre Kunden, flexibler werden. ■