

Feuerprobe bestanden



Nichts hat dieses Jahr und die Welt so sehr geprägt wie das Corona-Virus. Stellvertreter von acht Outsourcing-Dienstleistern diskutierten über Geschäfte und Herausforderungen in einer sehr spannenden Zeit.

VON ULLI PESCH



Ein echter Boost

► Die Outsourcer standen mit ihren Mitarbeitenden aufgrund der Pandemie vor den gleichen Herausforderungen wie alle anderen Unternehmen. Die Folgen gehen auch an ihnen nicht spurlos vorbei.

Trotz der für viele Unternehmen teilweise dramatischen wirtschaftlichen Konsequenzen habe sich bei Veda das Outsourcing-Geschäft erstaunlich positiv entwickelt, antwortet Vedas Outsourcing-Direktor Udo Meyer auf die Frage, welchen Einfluss die Pandemie bisher hatte. „Von digitaler Transformation reden viele Unternehmen seit Jahren. Dies war jetzt die Feuerprobe. Diese Transformation wurde in diesem Jahr bei vielen unserer Kunden

Realität.“ Wie seine Kollegen ist auch er davon überzeugt, dass der Weg ins Homeoffice diesen Prozess enorm vorangetrieben hat – auch für Personaler.

Gleiches gilt für den mit Hauptsitz im bayerischen Plattling ansässigen HR-Outsourcer t.serv. Auch dort hat sich die Geschäftslage insbesondere seit Beginn der Pandemie gut entwickelt, bestätigt Michael Gulde, Mitglied im Vorstand der t.serv: „Auch bei uns läuft es sehr gut.“ Vor allem merke man die verstärkte Nachfrage der Kunden nach mehr Digitalisierung der Prozesse. „Was mich besonders freut: Unsere Kunden hatten in der Vergangenheit häufig Bedenken, uns aus dem Homeoffice abrechnen zu lassen. Das änderte sich rapide mit Beginn des Lockdowns Mitte März. Für unsere Kunden galt: Hauptsache, die Abrechnung ist abgesichert. Und mit einem Schlag konnte man das mobile Arbeiten tatsächlich praktizieren. Das war ein echter Boost.“

Bei der VRG HR, spezialisiert auf Personalmanagement und Personalabrechnung, konnte das gesamte Team mit Beginn der Pandemie – eine Homeoffice-Regel bestand bereits zuvor – nahtlos ins Remote Working wechseln und weiter wie gewohnt für die Kunden da sein. „Trotzdem löste das natürlich bei uns wie auch bei den Kunden einen Prozess des Umdenkens aus“, kommentiert Christoph Scheele, VRG HR-Geschäftsführer, diesen Umstieg auf eine bisher eher unbekannt Form der Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Kunde. Laut Scheele ein Umdenken vor allem

Info zum Round Table

Für ausgewählte aktuelle Themen holt sich die Personalwirtschaft Expertinnen und Experten an einen Tisch, um mit diesen Trends, den Markt und die Bedürfnisse von HR zu diskutieren. Die Expertenrunde Outsourcing wurde moderiert von **Sven Frost, Redakteur der Personalwirtschaft** und **Ulli Pesch, freier Journalist**. Die Erkenntnisse lesen Sie hier.



deshalb, weil der persönliche Kontakt bis zu diesem Zeitpunkt besonders wichtig war. Trotzdem funktionierte genau das auch vom Homeoffice aus. Ähnliche Vorbehalte gab es anfangs auch bei Neukunden, weil die ersten Gespräche in der Regel vor Ort stattfinden. „Kunden und Interessenten haben diese Form des Beratungsprozesses allerdings sehr schnell akzeptiert, weil sie merkten, dass dies auch Vorteile hat. So können zum Beispiel während des Online-Gesprächs schnell Experten zugeschaltet werden, was ja sonst nicht möglich ist.“

Ebenso waren Rainer Stork und seine Kollegen angenehm überrascht, dass beim Übergang ins vom Büroarbeitsplatz losgelöste Arbeiten viele ihrer Kunden gleich mitziehen konnten. „Wichtig war es in dieser Zeit, den Kunden die Gewissheit zu geben, dass ihre hochsensiblen Personendaten auch im Homeoffice sicher verarbeitet werden“, so der Solution Architect BPS bei Swiss Post Solutions. Dazu wurden Ergänzungen zu den Auftragsdatenverarbeitungsvereinbarungen mit den Kunden abgeschlossen, die nun auch die Erbringung der Dienstleistungen vom Homeoffice aus vertraglich fixierten.

Die Maßnahmen, die die meisten Unternehmen zu Beginn der Lockdowns in den jeweiligen Ländern umsetzten, gleichen sich: Mitarbeitende wurden in Kurzarbeit oder ins Homeoffice geschickt, von wo aus sie teilweise noch heute arbeiten. So geschehen auch beim Outsourcer Northgearinso. Geschäftsführer Peter Martin war überrascht, wie rasch und problemlos der Umstieg Hunderter von Center-Mitarbeitenden in Spanien und Polen funktionierte. „Ohne Qualitätsabbruch“, wie er bestätigt. Für ihn stellt sich damit die Frage nach der daraus zu ziehenden Konsequenz: „Wir haben schon in einigen Ländern Büros aufgelöst. Da muss man dann neue Arbeitsmodelle und Arbeitsweisen finden. Und das ist das Spannende, was wir hier mitnehmen: Unser Business ist dasselbe geblieben. Die Art und Weise, wie wir arbeiten, ist aber komplett anders geworden.“

Etwas andere Erfahrungen machte man bei Pontoon Solutions. „Bei uns hatte und hat die aktuelle Pandemie-Situation sowohl Licht- als auch Schattenseiten“, erzählt Benjamin Fleige. „Das eigentliche Geschäft, unsere Managed Services, haben sehr gut funktioniert und funktionieren auch immer noch sehr gut – teilweise sogar deutlich schneller, als wir das vorher gewohnt waren.“ Hinzu komme ein enormer Effizienzgewinn durch den Wegfall der sonst hohen Reiseaufwände, fügt Fleige, der Sales Director beim auf MSP & RPO spezialisierten Provider Pontoon Germany ist, hinzu. Allerdings spüre man insbesondere im RPO auch die Zurückhaltung der Kunden, die sich in der Krise mit ihren Einstellungen der allgemeinen Situation anpassten und hier eher abwartend seien.

Steven van Tuijl ist Managing Director bei ADP Employer Services. Auch er war erstaunt, wie gut es klappte, global in sehr kurzer Zeit eine große Anzahl an Mitarbeitenden ins Homeoffice zu schicken. „Ab 13. März arbeiteten alle meine Mitarbeitenden in Deutschland, Polen und Tschechien im Homeoffice.“ Trotz vorbereitender Planungen, die ADP rechtzeitig vorgenommen hatte, grenze es seiner Ansicht nach fast an ein Wunder, wenn weltweit 60 000 Menschen eine Lohnabrechnung und HR-

Die Experten des Round Table



Benjamin Fleige, Sales Director,
Pontoon Germany



Frank Fordt, Geschäftsführer,
KWP Professional Services



Michael Gulde, Vorstand,
t.serv



Peter Martin, Geschäftsführer,
NGA Human Resources



Udo Meyer,
Director Outsourcing, Veda



Christoph Scheele,
Geschäftsführer, VRG



Rainer Stork, Solution Architect BPS HR,
Swiss Post Solutions



Steven van Tuijl, Managing Director,
ADP Employer Services

Dienstleistungen aus dem Homeoffice erbringen können. „Wie die Zukunft aussieht, kann ich nicht sagen. Was ich sagen kann, ist, dass wir die Grundlagen geschaffen haben und entsprechend aufgestellt sind, um weitermachen zu können, solange diese Extremsituation andauert.“

Bei KWP Professional Services hat Corona nach Angaben von Frank Fordt tatsächlich zu einem deutlichen Mehraufwand beziehungsweise zu einer höheren Anfrage nach Dienstleistungen geführt. „Hier sind Kurzarbeitergeld und eine speziell für solche Situationen von uns ins Leben gerufene Ausfallsicherung nur zwei genannte Beispiele“, ergänzt der Geschäftsführer bei KWP Professional Services. „Bei der Ausfallsicherung übernimmt unser Unternehmen die Garantie, dass auch abgerechnet wird, wenn die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Kunden ausfallen.“ ■



HR transformiert

► **Das Virus hat der Digitalisierung und damit der Transformation vieler Prozesse einen Schub versetzt. Aber welche Auswirkungen hat das auf die Personalarbeit? Ist die klassische Personalabteilung angesichts dieses Umbruchs überhaupt noch überlebensfähig?**

Christoph Scheele ist überzeugt: „Ich glaube nicht, dass die Personalabteilung ausgedient hat. Aber der Wandel im Personalbereich wird sich in den nächsten Jahren beschleunigen.“ Dieser Wandel werde durch Corona zusätzlich befeuert, meint Scheele. Heute verzahnten sich die Personalabteilungen schon im eigenen Unternehmen immer mehr mit anderen Bereichen. „Auch wir als Dienstleister werden zunehmend in ganze Prozesse beim Kunden eingebunden – und umgekehrt, sodass eine klare Trennung zwischen Bereichen und Aufgaben nicht mehr so einfach möglich ist.“ Aber gerade deshalb werde die Personalabteilung, die ja auch noch andere Schwerpunkte wie etwa das Recruiting habe, nicht so schnell überflüssig werden.

Sein Kollege Steven van Tuijl ergänzt: „Wir sehen das auch ganz klar. Wir arbeiten schon seit vielen Jahren gemeinsam mit unseren Kunden daran, deren interne Prozesse zu automatisieren. Nicht zuletzt, damit wir alle von dem lästigen regelmäßigen Anliefern und Austauschen von Daten wegkommen.“ Das würde auch Freiraum für strategischeres Handeln schaffen, meint er. „Ich denke, Personalabteilungen werden in den nächsten Jahren noch stark damit beschäftigt sein, ihre Prozesse zu automatisieren. Schlüssel und ein erster Schritt dazu ist eine Technologie, auf die sie sich in allen Belangen verlassen können.“

Personaler hätten in den vergangenen Monaten gemerkt, dass sie sich auf ihre Outsourcing-Dienstleister verlassen können, ergänzt Rainer Stork. „Dieses Loslassen, das den Personalern eine Konzentration auf ihr Kerngeschäft ermöglichte, genau das ist durch die Corona-Pandemie verstärkt worden.“ Ihre Kunden schätzten es sehr, dass sie die Kurzarbeit nach ihren jeweils individuellen Anforderungen für sie umgesetzt hätten und dass es keine nennenswerten Fragen oder Beschwerden der Mitarbeitenden dazu gab.

Frank Fordt stimmt seinen Kollegen indessen nur bedingt zu: „Das sehe ich in der Tat ein klein wenig anders: Die klassische Personalabteilung schafft sich meiner Meinung und Beobachtung nach tatsächlich regelrecht selber ab.“ Aber die Kollegen hätten recht, wenn sie meinten, mit dem Thema Outsourcing, das im DACH-Raum noch eine große Zukunft habe, unterstützten sie alle die Möglichkeit, dass Personalabteilungen sich für strategische Themen frei machen. Allerdings solle man so offen zu sich selbst sein, dass dies doch auch ein sehr stark von den Outsourcern in die Unternehmen hineingetragener „Argumentationsfaktor“ sei, um die Outsourcing- Thematik zu stützen. „Wenn hier nicht zeitgleich die Personalabteilungen auch eine HR-Managementberatung annehmen – und hier meine ich annehmen im eigentlichen Sinn – und einen Neuanfang versuchen, wird es beim ‚schleichenden Abschaffen‘ bleiben.“ ■

Die fünf wichtigsten Erkenntnisse des Outsourcing Round Table 2020

- ① **Die Pandemie erhöht den Druck, weitere Bereiche auszulagern.** Viele konnten seit dem Lockdown bereits Corona-tauglich kommunizieren, und relativ reibungslos konnte die Zusammenarbeit fortgesetzt werden. Verminderte Reisetätigkeit schafft Kosten- und Effizienzgewinne.
- ② **Profitiert die Personalabteilung von der Transformation, kann sie sich auf andere Aufgaben konzentrieren.** Langfristig könnte sie möglicherweise dennoch „weg-transformiert“ werden.
- ③ **Keine Technik-Experimente:** Abgesehen von Standard-Software für den mobilen Einsatz herrscht Zurückhaltung bei Investitionen in neue Technik. Big Bangs finden zurzeit nicht statt.
- ④ **Wider Erwarten hat sich in der Pandemie die Situation am Fachkräftemarkt nicht entspannt.** Outsourcer müssen bei der Suche nach Experten kreativ sein oder selbst aus- und weiterbilden.
- ⑤ **Entgeltabrechner bleiben Mangelware.** Der Einsatz von KI könnte Teilbereiche des hochkomplizierten Payroll-Prozesses automatisieren, und wenn überhaupt, erst langfristig den Payroller vollständig ersetzen.



Eine Bilderstrecke mit den wichtigsten Zitaten der Round-Table-Teilnehmer finden Sie auf www.personalwirtschaft.de in der Rubrik HR-Organisation>Outsourcing.



Andere Zeiten – andere Technik?

► **Fest steht: Viele Unternehmen hatten vor Corona geplant, in neue Technik zu investieren. Angesichts der Unbekannten und Unwägbarkeiten, die noch auf dem Weg lauern könnten, verhalten sich die meisten nun eher zögernd.**

„Zwar sind viele unserer eher konservativen Chemie-Kunden recht zurückhaltend, wenn es um den Einsatz moderner mobiler und smarterer Technologien geht, doch in der Corona-Krise wurden auch diese Technologien, insbesondere die Add-ons zu unseren normalen Payroll-Leistungen wie das Einscannen von Belegen oder die Nutzung mobiler Apps, stärker nachgefragt“, erinnert sich Rainer Stork. Das hänge sicher auch damit zusammen, dass man den Mitarbeitenden der Kunden in der Krise größere Freiräume gegeben habe, und dass man dann bereit war, die mobilen Geräte, die diese bereits in ihrer Freizeit nutzen, stärker in die Arbeitswelt einzubeziehen, stets unter Prüfung der internen Compliance-Vorschriften.

„Wenn es um Komplett- versus Insellösungen geht, gibt es Anbieter, die eher mit letzteren gut durch die Krise kommen“, kommentiert Peter Martin die aktuelle Marktsituation. Gleichzeitig gebe es andere, die auf komplette „Big Bangs“ setzten, sich damit aber gegenwärtig eher kaum durchsetzen könnten. „Die Kunden konsumieren zurzeit lieber Häppchen anstatt dass sie im Rahmen

ihrer Digitalisierungsstrategie gleich alle Trends umsetzen wollen. Sie bevorzugen, zumindest was Software- oder Cloud-Implementierungsthemen angeht, eher einzelne Teile, als dass sie das komplette Unternehmen auf den Kopf stellen.“

„Nach technischen Innovationen gibt es auch bei uns im Moment wenig Nachfrage“, bestätigt Udo Meyer die aktuelle Situation im eigenen Haus. „Die Pandemie hat aber vor allem einen Schub für das Payroll-Outsourcing und alles, was sich schnell ausrollen lässt, beispielsweise Cloud-Plattformen, gebracht. Einige Kunden hatten zwar ihre Aufträge geschoben, aber viele haben mit dem Outsourcing von Arbeitszeiterfassung, Workflows und Ähnlichem ab April, Mai zwangsläufig losgelegt und es zum Erfolg gebracht.“ Inhouse-Lösungen würden übrigens deutlich weniger nachgefragt, ergänzt er.

„Wir stellen zurzeit bei unseren Kunden etwas sehr Spannendes fest. Zum einen eine klare Rückbesinnung auf alte Werte“, kommentiert Benjamin Fleige die aktuelle Nachfragesituation. „Zum anderen die Überzeugung und den Wunsch, durch neue Technologien einen Wettbewerbsvorsprung zu generieren. Diesen Spagat zwischen bekannter Sicherheit und Zuverlässigkeit, gepaart mit innovativen und vielleicht auch mutigen Technologien, gilt es zu bewältigen.“ ■



Fachkräftemangel in Zeiten der Pandemie?

► **Unternehmen, auch die Outsourcer, konnten bisher teilweise nur mit viel interner Weiterbildung und Kreativität an die dringend benötigten Fachkräfte gelangen. Ist der Fachkräftemangel angesichts immer noch häufiger Kurzarbeit nach wie vor weit verbreitet und akut?**

Dazu Peter Martin: „Ich kann Ihnen ein gutes Beispiel dafür nennen, was man sich einfallen lassen muss, um an die benötigten Fachkräfte zu kommen. Zu Beginn der Covid-Zeit haben wir unsere Cloud-Expertenteams erheblich aufgestockt. Wir mussten aber dafür etwas bieten. Wir haben für diese Mitarbeiter, alle im Alter von 25 bis 35 Jahren, in München ein hippestes Office mit acht oder neun Arbeitsplätzen angemietet. Die können sich dort treffen, was sie auch während Corona gemacht haben. Die holen sich dann sozusagen die Firma über diese Form der Community rein und haben so eine eingeschworene Gemeinschaft gebildet. Das funktionierte aber nur, weil wir denen zusätzlich zum Homeoffice diese Heimat geben konnten.“

Auch Veda zeigt im Hinblick auf den Fachkräftemangel Flexibilität. Für Udo Meyer ist klar: „Eine Expansion ist häufig nur über neue Standorte, an denen wir noch weitere Fachkräfte rekrutieren können, möglich.“ Man müsse den neuen Mitarbeitenden an diesen Standorten aber auch Freiheiten geben. „Vor allem müssen wir ihnen – auch wenn sie, zumindest gegenwärtig, viel vom Homeoffice aus arbeiten – einfach auch eine Homebase, ein Gefühl der Zugehörigkeit zum Unternehmen in Form eines Büros geben. Wo sie sich bei Bedarf treffen und auch gemeinsam arbeiten können.“

Bei der Swiss Post Solutions geht man ebenfalls neue Wege im Kampf gegen den Fachkräftemangel. „Wir haben in unserem HR Shared Service Center in Ungarn eine SAP HCM University etab-

liert“, erzählt Rainer Stork. „Dort haben wir eine Community mit jungen Mitarbeitenden aus anderen Teams gebildet, die Herausforderungen suchen und für die ein spezielles Ausbildungsprogramm zum SAP-HCM-Berater und Payroll-Referenten ausgearbeitet wurde. Wir sind alle darauf angewiesen, solche speziellen Entwicklungsmaßnahmen selbst zu steuern und immer wieder Anreize zu schaffen, damit die Mitarbeitenden bleiben.“ Michael Gulde dazu: „Ich muss bei dieser Diskussion etwas schmunzeln, denn wenn es um Themen wie die Bildung guter Teams geht oder dass man den Mitarbeitenden gewisse Freiheiten geben müsse, muss ich sagen, dass sich hier seit 15 oder 20 Jahren nicht viel verändert hat. Es ist Fakt, dass wir immer mehr in die Eigenausbildung gehen müssen, weil der Markt gar nicht die Leute hervorbringt, die wir brauchen.“ Die Herausforderung sei, die richtigen Leute mit dem richtigen Mindset zu finden.

Für den RPO-Spezialisten Pontoon stellt sich die Situation etwas anders dar. Hier spielten in diesem Jahr vor allem der Lockdown und Kurzarbeit eine große Rolle, die zu Teilen auch das Kerngeschäft des Unternehmens beeinflussen. Benjamin Fleige meint dazu: „Zurzeit haben viele Unternehmen, in denen seit Monaten Kurzarbeit gefahren wird, keine Lust auf große Experimente und stellen deshalb nur vereinzelt ein. Auch bei Kunden, die nach wie vor hohe Wachstumsraten ausweisen, müssen mittlerweile für jede Einstellung einzelne Business Cases gerechnet und dann genehmigt werden. Wenn dann Einstellungen wesentlich länger dauern als üblich, sind wechselwillige Kandidaten schnell skeptisch und beenden den Prozess von sich aus wieder.“ Die Krise sorge, so Fleige weiter, auch bei Kandidaten für große Unsicherheiten und führe zu einem noch engeren Kandidatenmarkt in den begehrtesten Berufsfeldern. ■



Dauersorgenkind Payroll

► **Eine ganz besondere Bedeutung hat – seit Jahren – das Payroll-Outsourcing. Einerseits ist es einer der wichtigsten Geschäftszweige vieler Outsourcer – nicht zuletzt deshalb, weil es bei den Kunden immer weniger Entgeltabrechner gibt. Andererseits müssen die Outsourcer selbst dafür sorgen, dass sie über genügend Entgeltspezialisten verfügen, um die wachsende Nachfrage parieren zu können.**

Der Fachkräftemangel, vor allem in der Entgeltabrechnung, verstärkte sich sehr deutlich, weiß Christoph Scheele aus Erfahrung. Man könne mit verschiedenen Strategien entgegenwirken, aber es bleibe nach wie vor ein großes Problem, insbesondere im Payroll-Bereich. Es gelte zwar immer noch als eher unspektakulär, sich mit Löhnen und Gehältern zu beschäftigen, so Scheele: „Doch

die, die das tun, sind heiß begehrt. Und sie müssen ja auch noch eine spezielle Software bedienen können.“

Aufgrund ihrer immer größeren Leistungsfähigkeit könnte KI möglicherweise dabei helfen, den absehbaren Payroll-Fachkräftemangel zu lindern. Aber ist die Entgeltabrechnung überhaupt dafür geeignet? Michael Gulde ist im Hinblick auf den Einsatz von KI im Payroll-Umfeld noch eher zurückhaltend: „Automatisierung werden wir einführen, wo es geht und wo es Sinn macht. Aber bei KI warten wir zunächst die Entwicklungen ab.“ Für ihn ist aufgrund der Komplexität insbesondere bei der Payroll in Deutschland KI noch keine Option: „Solange wir in Deutschland noch so viele Firmen mit häufig individuellen und auch sehr komplexen Themen innerhalb ihrer Abrechnung haben, kann

diese momentan immer noch ein Mensch am besten abarbeiten. Ich denke nicht, dass die KI so schnell Einzug hält.“

Für Steven van Tuijl hat KI im Payroll-Prozess mit Beurteilung und mit Subjektivität zu tun. „Wenn ich zum Beispiel im HCM-System andeute, dass ich heirate, dann ändert sich meine Steuerklasse, und ich muss eine Entscheidung treffen, welche Steuerklasse ich haben möchte. Welche für mich ideal ist, hängt von Daten ab, die ich möglicherweise gar nicht ohne Weiteres beurteilen kann. Dann kann KI dem Mitarbeitenden helfen zu entscheiden, welche Steuerklasse er wählen soll.“ Verfüge man über die Technologie, die es erlaube, alle Mutationen, die monatlich in einer Payroll stattfinden, automatisch zu erfassen, und wenn man das durch KI unterstützen lassen könne, dann könne eine Payroll an sich zu 80 bis 90 Prozent selbsttätig durchlaufen, ohne gezielt Mitarbeitende für die Lohnbuchhaltung einsetzen zu müssen. „Das setzt aber voraus, dass unsere Kunden tatsächlich die Technologie vollständig in ihre eigenen Prozesse integriert haben.“ Die Besten der Besten zu gewinnen – auch im Payroll-Bereich –, werde noch mehr an Bedeutung gewinnen als bisher. Davon ist Frank Fordt überzeugt: „Diesen Punkt kann man überhaupt nicht hoch genug bewerten.“ KI werde mittelfristig immer mehr unterstützen und erleichtern. Aber sie werde, so Fordt, nur gefühlt ersetzen. „Je komplexer die IT-Programme, je umfangreicher die Gesetze, je unpersönlicher die Dienstleistung, umso mehr wachsen die Notwendigkeiten der Kommunikation zwischen Anforderer und Lieferereinheit.“ Dort entstünden völlig andere Dolmetscher-Rollen, und es würden andere Fähigkeiten und anderes Knowhow als bisher gefragt. Aber es dauere noch sehr lange, bis KI Positionen abschaffe. ■



Von Heute in die Zukunft

► **Niemand kann zurzeit einigermaßen realistisch einschätzen, was von den Veränderungen und der Transformation dieses Jahres ins kommende Jahr übernommen werden kann. Für die Teilnehmer des Round Table Outsourcing bleibt die Hoffnung auf eine wenigstens teilweise Rückkehr zur alten Normalität.**

Es geht darum, die besten Erfahrungen aus beiden Erfahrungswelten zu einer Art New Normal, zu einem guten hybriden Ansatz für künftiges Handeln zusammenzuführen und mitzunehmen, waren sich die Teilnehmer einig. Alle hoffen darauf, den Krisenmodus bald wieder verlassen und sich wieder stärker auf ihre strategischen Beratungskomponenten konzentrieren zu können. ■