

# Vertrauen ist alles

**Behalten die Teilnehmer des jüngsten Outsourcing-Round-Tables mit ihren Prognosen und Annahmen recht, wird sich die Auslagerung vieler Personalaufgaben in den nächsten Jahren fortsetzen. Aus unterschiedlichen Gründen.**

VON ULLI PESCH

► Insgesamt wächst der Outsourcing-Markt laut IDC-Sourcing-Studie aus dem Jahr 2016 in den nächsten Jahren immer weiter. Am meisten werden Softwareentwicklung, die Nutzung externer Experten und der Applikationsbetrieb nachgefragt werden. Gründe für diese dynamischen Zeiten: Sicherung der Wettbewerbsposition mittels möglichst hoher Flexibilität und in zunehmendem Maß die mangelnde Verfügbarkeit eigener Ressourcen. Darüber hinaus wollen Unternehmen sich des immer wiederkehrenden Prozessballastes entledigen.

## Markt und Kunden

Im Grunde genommen, waren sich die Round-Table-Teilnehmer einig, boomt das Geschäft im HR-Outsourcing seit vielen Jahren. So ist beispielsweise das Geschäftsfeld Outsourcing bei Veda bereits seit über 15 Jahren das mit den größten Zuwachsraten. „Auch in diesem Jahr ist dieser Trend ungebrochen“, bekräftigt Udo Meyer, Direktor Outsourcing bei Veda. Nachgefragt werden indessen schon lange nicht mehr nur „Klassiker“ wie Payroll. „In unseren Kundengruppen geht es derzeit nicht ausschließlich um Outsourcing-Themen“, kommentiert Raphaele Rose, Marketingleiterin der SP Data, die hohe Nachfrage im Markt. „Outsourcing-Dienst-

leistungen werden konstant angefragt. HR-Abteilungen schwanken immer wieder – aus unterschiedlichen Gründen – zwischen In- und Outsourcing-Projekten.“ Viel stärker wahrnehmbar sei aber das Interesse an weiteren HR-Tools, die sich vom Recruiting bis zum Talent Management erstreckten. Man spüre den Druck auf HR, diese Prozesse komplett zu digitalisieren, bereits auf den einschlägigen Messen und Veranstaltungen. Es gehe darum, so Rose, dass HR-Abteilungen ihre In- und Outsourcing-Lösungen mit den verfügbaren HR-Tools in Einklang bringen wollten und deshalb nach Verbindungen zwischen den Softwaresystemen wie nach Komplettsystemen fragten.

Auch an Solvenius würden heute die unterschiedlichsten Anfragen herangetragen, kommentiert Enrico Quaiser, Bereichsleiter Payroll Services bei Solvenius, deren aktuelle Situation. Laut Quaiser geht es um noch viel mehr: „Während früher häufiger die Frage nach dem verfügbaren Abrechnungssystem im Vordergrund gestanden hat, erreichen uns heute auch Anfragen, ob unsere Dienstleistung auf dem System des Kunden erbracht werden kann. Das resultiert aus dem zunehmenden Personaldruck, da viele Unternehmen die Stellen für die Entgeltsachbearbeitung nicht nachbesetzen können.“

Sein Kollege Jörg John, Chief HR Officer beim Outsourcer Zalaris, bestätigt diesen Trend. „Auch wir merken, dass sich der Markt stark bewegt. Es sind unheimlich viele Anfragen da, wobei den Schwerpunkt der Anfragen tatsächlich nicht mehr die Basissysteme Lohn und Gehalt oder das Basis-Outsourcing der Entgeltabrechnung bilden. Die Nachfrage geht weiter, aber es werden auch Komplettsysteme angefragt.“ Gehe es um Talent Management, fragten Interessenten oftmals nach einer Verknüpfung zwischen Success Factors und ihrer



Professor Dr. Wolfgang Appel moderierte den Round Table.

Payroll. Ebenso stehe die Frage nach weiterführenden Consulting-Dienstleistungen und Outsourcing-Möglichkeiten im Raum. „Wir sehen sehr deutlich den Globalisierungstrend, vor allem wenn es um unsere Großkunden geht“, fügt Patrick Schneider, Vertriebsbereichsleiter bei ADP Deutschland, hinzu.

Aber auch kleinere Firmen treten, unterstützt durch Digitalisierung, immer mehr international auf. Dadurch nehmen unweigerlich auch die Komplexitäten zu. Im lokalen Markt findet derzeit ein Generationenwechsel statt: Die Mitarbeiter, die die Systeme in den vergangenen 30 Jahren aufgebaut haben, gehen nun in Rente. Die Nachfolger hinterfragen Bestehendes, denn sie müssen mit einem völlig neuen, vielschichtigen Markt umgehen, Infrastrukturen weiterentwickeln oder umkrempeln. Dadurch entstehe ein enormer Beratungsbedarf, so Patrick Schneider.

### Zunehmende Digitalisierung von Prozessen

Zwar findet der Digitalisierungsprozess in vielen Unternehmen gerade intensiv statt, doch bei den meisten ist er noch lange nicht abgeschlossen. „Zwischenzeitlich haben die meisten Unternehmen gemerkt, dass dieser nicht mit dem Kauf und Einsatz einer Software zu bewältigen ist“, ist für Meyer klar. Digitale Transformation sei Kulturarbeit und diese sei Kernaufgabe von HR, meint er. Software könne hier zwar unterstützend wirken, aber eine Kollaborationslösung schaffe noch keine Kultur der Zusammenarbeit.

Mit Blick auf die Automatisierung der Prozesse ist Barbara Lang, Head of Recruitment Process Services bei Hays, überzeugt: „Alle transaktionalen Prozesse müssen digitalisiert werden. Und alles, was keinen emotionalen, sondern ausschließlich prozessualen Mehrwert für Kunden oder Kandidaten bringt, muss digital ablaufen. Unsere Kunden werden sich in diesem Zusammenhang auch davon verabschieden, in Strukturen und Kategorien wie Festanstellung, Zeitarbeit, Freelancing, Werkvertragsverhältnis oder dergleichen zu denken.“

### Dauerbrenner Cloud

Auch Enrico Quaiser ist überzeugt, dass die Digitalisierung noch weiter voranschreiten wird. „Unser Ziel ist es aber, den bereits begonnenen Wandel für unsere Kunden und uns so zu gestalten, dass trotz aller technischer Entwicklungen und Änderungen HR für uns menschlich bleibt. Denn die Basis unseres Geschäfts ist es, dass Menschen miteinander agieren“, resümiert Quaiser. Ein wichtiger Bestandteil des Digitalisierungsprozesses ist der Übergang in die Cloud, der bis vor noch nicht



„Am aktuellen Bedarf des Arbeitsmarkts sieht man deutlich, dass Datenschutz und Datensicherheit eine bedeutende Rolle spielen.“

Gero Debuschewitz, Geschäftsführer, Pontoon



„Auch wir merken, dass sich der Markt stark bewegt. Es sind unheimlich viele Anfragen da, wobei den Schwerpunkt der Anfragen tatsächlich nicht mehr die Basissysteme Lohn und Gehalt oder das Basis-Outsourcing der Entgeltabrechnung bilden.“

Jörg John, Chief HR Officer, Zalaris

allzu langer Zeit wegen starker Zweifel am Datenschutz von Personalern strikt abgelehnt wurde. Angefeuert wurde die Ablehnung lange Zeit auch durch ein nicht unerhebliches Misstrauen vor allem gegenüber US-amerikanischen Softwareherstellern und Dienstleistern. Diese haben aber mittlerweile alle reagiert und können zusichern, dass sämtliche nach europäischem Recht geltenden Datenschutzbestimmungen eingehalten werden.

„Sehr interessant ist die veränderte Wahrnehmung der Cloud und die Offenheit, mit der viele Interessenten diesem Thema mittlerweile gegenüberstehen“, meint Jörg John. „Cloud Solutions und standardisierte Lösungen, die aus der Cloud kommen und mit der alten Welt verbunden werden, treffen auf ein spürbar größeres Interesse – das ist eine neue Chance für die Branche. Wir erleben hier eine große Nachfrage, auch im Hinblick auf weiterführende Dienstleistungen.“ Es geht jetzt nicht mehr nur um die Plattformen in gesicherten Rechenzentren, sondern auf gemischten Plattformen der Cloud wie Success Factors oder Workday – und gleichzeitigen Lösungen auf den Basisplattformen wie SAP HCM oder anderen Systemen. Patrick Schneider fügt hinzu: „Cloud-basierte Lösungen anzubieten ist

„Je notwendiger professionelle Rekrutierung wird, umso mehr verspüren wir bei Kunden den Wunsch, das von Spezialisten machen zu lassen. Ganz besonders beim Thema Festanstellung.“

Barbara Lang, Head of Recruitment Process Services, Hays



„Inzwischen haben die meisten Unternehmen gemerkt, dass die Digitalisierung nicht mit dem Kauf und Einsatz einer Software zu bewältigen ist.“

Udo Meyer, Direktor Outsourcing, VEDA



das Nonplusultra, wenn man sich als Dienstleister in unserem Bereich behaupten möchte. Kosten, Transparenz, Zukunftsfähigkeit sprechen für mich auf lange Sicht gegen On-Premise-Systeme.“

### Hammerthema Datenschutz-Grundverordnung

Extrem starken Druck übt in diesem Kontext auch die Einführung der Europäischen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) aus, die im Mai 2018 nach einer Übergangsphase endgültig in Kraft tritt und wie ein Damoklesschwert über allen Beteiligten schwebt. Man ist sich bei diesem heiklen Thema einig, dass die Vorbereitungen, den Vorgaben im Detail zu entsprechen, allen bisher bereits große Anstrengungen abverlangt haben und jeden auch noch die nächsten Monate beschäftigen werden. Für Christoph Scheele, HR-Geschäftsführer der VRG, ist das ein „Hammerthema“, denn: „Wir müssen uns sowohl als Unternehmen damit beschäftigen und vor allem auch im Sinne unserer Kunden; die Anfragen sind aktuell massiv. Wir haben einen Stab von Mitarbeitern, der sich angesichts des nahenden Inkrafttretens der Verordnung Ende Mai 2018 nur mit diesem

Thema beschäftigt. Dass das die Kunden interessiert, sehen wir auch daran, dass alle Seminare, die wir dazu anbieten, restlos ausgebucht sind.“ Allerdings sei es natürlich auch ein Umsatztreiber. Der Kunde sei froh, dass er sich für Outsourcing entschieden habe, denn er selbst könnte den immensen Aufwand nur in den allerwenigsten Fällen selbst leisten, erklärt Scheele.

Aufgrund der anstehenden Verordnung hat man auch bei ADP völlig umgedacht. „Die Verordnung modernisiert das europäische Datenschutzrecht und verschärft gleichzeitig die Sicherheitsanforderungen, wenn es um die Verbreitung von persönlichen Daten geht“, kommentiert Schneider die Bemühungen des Konzerns, mit den EU-Datenschutzrichtlinien konform zu werden. „Seither haben wir viel investiert, um unsere Prozesse entsprechend anzupassen und dadurch allen EU-Vorgaben gerecht zu werden. Nicht nur die Anforderungen werden verschärft, sondern auch die Konsequenzen für Unternehmen bei Missachtung. Outsourcing kann also essenziell sein, um die Rechenschaftspflicht auf ein Minimum zu reduzieren und von unseren Fachkenntnissen zu profitieren.“

### Neues Geschäft durch Datenschutz

Selbstverständlich bieten Veränderungen wie die Novelle des Datenschutzes auf EU-Ebene auch Chancen, beispielsweise für neue oder andere Geschäftsmodelle und Angebote der Outsourcer. Für Outsourcing-Expertin Lang ist klar: „Wenn man hier etwas zu bieten hat, dann sind andere oder neue Geschäftsmodelle, die sich möglicherweise aus den Folgen der DSGVO ergeben, natürlich ein gutes Thema, Kunden neugierig zu machen.“ Generell sei das Thema Compliance nicht nur auf Datenschutzthemen bezogen, sondern auch auf Themen wie Veränderungen im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz. Bei Veda erwartet man wegen der DatenschutzGrundverordnung ein weiterhin stark steigendes Geschäftsvolumen. Udo Meyer: „Datenschutz ist bereits heute für Outsourcing-Anbieter Kernkompetenz und -geschäft, sodass wir über entsprechende Strukturen verfügen. Natürlich ist die DSGVO-Readiness auch für uns ein Projekt, an welchem aktuell bei uns die verschiedensten Teams arbeiten. Und davon profitieren alle, sowohl Bestands- als auch Neukunden.“

Enrico Quaiser betrachtet das Thema allerdings etwas nüchterner. Für die Kunden und für Solvenius als Outsourcing-Dienstleister spielt Datenschutz nicht erst mit der neuen EU-DSGVO eine große Rolle: „Bei fast jedem Neukundenprojekt stellen wir uns einem externen Datenschutzaudit und unterziehen uns zudem jährlich einer ISAE 3402 Type-II-Zertifizierung. Für notwendige

Anpassungen in Bezug auf die EU-DSGVO haben wir zusätzlich externes Know-how eingekauft.“

In diesem Kontext stellt Jörg John grundsätzlich die Frage, ob ein Kunde noch in der Lage ist, eigenständig die DSGVO zu erfüllen: „Wir investieren Millionenbeträge in Technik und Verfahren, um den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden. Der Kunde selbst kann in der Regel die Konformität mit den gesetzlichen Vorgaben weder finanzieren noch sicherstellen. Die Alternative besteht darin, die Aufgabe an einen Profi auszulagern und sicherzustellen, dass dieser seinen Job macht.“

## Datenschutzexperten gesucht

Die massiven Anforderungen der Verordnung im Bereich Datenschutz und Datensicherheit haben zu einem erhöhten Fachkräftebedarf sowohl für Unternehmen als auch für die Dienstleister selbst geführt. „Am aktuellen Bedarf des Arbeitsmarkts sieht man deutlich, dass Datenschutz und Datensicherheit eine bedeutende Rolle spielen“, erklärt Gero Debuschewitz, Geschäftsführer des Recruiting-Anbieters Pontoon. „Auch für uns Outsourcer sind Mitarbeiter mit diesen Qualifikationen wichtig, weil viel mehr Arbeit und Verantwortung auf uns als Dienstleister übertragen wird, insbesondere auch als Anbieter von internationalen Liefermodellen mit Shared Service Centern und grenzüberschreitenden Tätigkeiten.“

Wie groß die Bedeutung des Datenschutzes im Bereich der Rekrutierung ist, erlebt ADP-Mann Patrick Schneider im eigenen Unternehmen. „Bei uns sind aus allen Büros die Papierberge verschwunden, denn es könnten Bewerbungsunterlagen dabei sein. Das Bundesdatenschutzgesetz schreibt vor, dass ab einem gewissen Zeitpunkt alle Bewerberdaten zu löschen sind; wer sich nicht daran hält, muss rechtliche Konsequenzen fürchten. Darüber hinaus haben wir sowohl alle Homeoffice-Regelungen wie auch all unsere Subunternehmer in ganz Europa überprüft und wo nötig auf den neuen Datenschutz verpflichtet. Außerdem haben wir unsere gesamten Systeme europaweit angepasst. Der Aufwand war umfangreich, aber wir sind führender Anbieter, wenn es um Datenschutz geht, und möchten diese Stellung natürlich weiter festigen.“ ADP informierte unter anderem 3000 Kunden per Brief über die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung, um anschließend deren Compliance sicherstellen zu lassen.

Wer nach den Ursachen für den Trend zu immer mehr Outsourcing von Personalaufgaben sucht, wird schnell fündig. Zunächst geht es um die größere Flexibilisierung der Unternehmen in dynamischen wirtschaftlichen und technischen Umgebungen. Unternehmen müssen



„Während früher häufiger die Frage nach dem verfügbaren Abrechnungssystem im Vordergrund gestanden hat, erreichen uns heute auch Anfragen, ob unsere Dienstleistung auf dem System des Kunden erbracht werden kann.“

Enrico Quaiser, Bereichsleiter Payroll Services, Solvenius

schlanker werden und sich auf ihre Kernaufgaben konzentrieren können. Und man möchte und kann sich nicht mehr dauerhaft Fachwissen leisten, das aber nur temporär benötigt wird. Guter Nährboden fürs Outsourcing. Der Fachkräftemangel erhöht ebenfalls den Druck sowohl auf die Outsourcer selbst, als auch deren Klientel.

## Fachkräftemangel als Outsourcing-Treiber

„Wir sehen, dass vor allem im Marktsegment der Unternehmen mit 250 bis 500 Mitarbeitern der omnipräsente Fachkräftemangel durchschlägt“, kommentiert Christoph Scheele die Situation. „Es wird immer schwieriger, Lohnabrechner zu bekommen, doch diese Stelle muss ja besetzt werden. Dann schauen diese Unternehmen natürlich, wer ihnen diese Dienstleistung anbieten kann. Früher fragten Kunden zuerst nach einer Softwarelösung, und wir haben die Dienstleistung als Zusatzservice angeboten. Heute ist die Nachfrage eher umgekehrt: An erster Stelle steht die Dienstleistung. Und diese Entwicklung hat sich den letzten ein bis zwei Jahren noch verstärkt.“

Den Fachkräftemangel spürt man ebenfalls bei Veda. Dort steuere man deshalb, so Meyer, seit Langem durch gezielte Ausbildung und Karrieremodelle im eigenen Haus gegen, um den Bedarf an Fachkräften zu sichern. „Auch wir profitieren natürlich erst einmal vom Fachkräftemangel, weil er mit unserem Kerngeschäft als Dienstleister für das Outsourcing des Recruitings, also der Personalbeschaffung, zu tun hat“, stimmt auch Barbara Lang zu. „Je stärker die Notwendigkeit zum professionellen Rekrutieren wird, umso mehr verspüren wir bei Kunden den Wunsch, das von Spezialisten machen zu lassen. Ganz besonders beim Thema Festanstellung.“ Sourcing ist für Gero Debuschewitz ebenfalls einer von mehreren Themenschwerpunkten, über die er sich regelmäßig mit Kunden unterhält: „Wir sehen das Thema Fach-

„Die Erfahrung zeigt, dass bestimmte HR-Funktionen sich stärker auf die Führungskräfte verlagern werden, zum Beispiel im Recruiting. Qualifizierte Bewerber wollen nicht administriert werden, sondern von Anfang an mit der Fachabteilung sprechen.“

Raphaele Rose, Marketingleiterin, SP\_Data



kräfte und Fachkräftemangel auch in einem übergeordneten Kontext. Es geht doch vor allem darum, wie man an die Fach- und Führungskräfte von morgen kommt. Wie erhalte ich zum Beispiel meine ITler, über welche Kanäle und über welche Beschäftigungsform? Wir sehen einen Trend, der die verschiedenen Beschäftigungsformen über eine einheitliche Plattform zusammenführt. Genau an dieser Stellen positionieren wir uns als Total-Talen-Acquisition-Anbieter, der alle Beschäftigungsarten über einen Service abdecken kann. Die Kunden kommen mit einem gewissen Bedarf auf uns zu und gemeinsam entscheiden wir dann, über welche Vertragstypen, wie Festangestellte, Zeitarbeit sowie Werk- oder Dienstvertrag, eine Recruiting-Unterstützung erfolgen soll.“

### Angst vor Abhängigkeiten

Trotz aller Freude übers wachsende Geschäft stellt sich für die Outsourcer immer wieder die Frage, inwiefern sich Kunden lieber auf einen Anbieter fürs Outsourcing konzentrieren oder das vermeintliche Risiko splitten wollen. Geht es nach der IDG-Sourcing-Studie von 2016, scheinen Unternehmen sich zunehmend für Letzteres zu entscheiden. Zumindest setzten 2015 noch über 50 Prozent auf nur einen Outsourcer als Partner, während dieser Wert 2016 auf knapp über 37 Prozentpunkte sank.

Einen „Lock-in-Effekt“, also mögliche Nachteile durch die vertragliche Bindung an einen einzigen Outsourcing-Anbieter, befürchteten 2015 nur knapp über vier Prozent. Im darauffolgenden Jahr stieg der Wert auf knapp 13 Prozent. „Es gibt einen Trend zu kürzeren Laufzeiten bei Outsourcing-Verträgen, den auch wir feststellen“, kommentiert beispielsweise Udo Meyer die gegenwärtige Situation. „Dies ist jedoch schwerpunktmäßig bei Kunden der Fall, die erstmalig outsourcen.“ Der Hintergrund sei weniger die Absicht des „Provider-

Hopping“, eher eine Art von Bindungsangst. Kunden möchten sich erstmal eine Hintertür aufhalten, um gegebenenfalls wieder insourcen zu können, glaubt Meyer.

Auch SP-Data-Neukunden fragen oft erst einmal nach kurzfristigen Verträgen, weil sie den neuen Dienstleister testen wollen, weiß Raphaele Rose: „Spätestens beim ersten Prozessgespräch wird jedoch deutlich, wie ernst wir das Thema Zusammenarbeit nehmen.“ Interessanterweise zeige sich dann häufig, dass kurzfristige Verträge nach einem Jahr der Zusammenarbeit kein Thema mehr seien, denn dann unterhalte man sich nur noch über langfristige Zeiträume.

„Ich denke nicht, dass die Kunden den Dienstleister wechseln wie Socken oder den Stromanbieter“, wirft Gero Debuschewitz ein. „Das ist vom Aufwand her einfach zu hoch. Da ist der Stabilitätsfaktor wichtiger als der Preis.“ Auf Vertrauen und einen ganzheitlichen Ansatz baut man ebenfalls bei ADP. Schneider: „Unser Geschäft basiert auf beiden Seiten auf Geben und Nehmen. Wir stellen eine individuelle Lösung, professionellen Service und kompetente Beratung zur Verfügung. Doch es funktioniert nur, wenn der Kunde uns Feedback im Hinblick auf mögliche Verbesserungen gibt.“

### Was bedeutet Qualität für die Kunden?

Ein hohes Qualitätsbewusstsein sollte nach Einschätzung der Round-Table-Teilnehmer also Standard sein. Aber was bedeutet Qualität? Ist das eine fehlerfreie Abrechnung oder eine innovative Technik? Oder Zuverlässigkeit? Flexibilität? Es ist, so das Fazit der Runde, ein bunter Mix aus verschiedensten Kriterien, von Transparenz über Kosten und Service Level Agreements bis zu zukunftsfähigen Konzepten. Wenn es um die Qualität der Outsourcing-Angebote geht, verweist Jörg John für sein Unternehmen die derzeit wichtigsten Märkte: „Wir sind vorwiegend in Ländern aktiv, in denen Kunden bereit sind, für gute Qualität und eine gute Betreuung die entsprechenden Preise zu zahlen. Wir stellen aber auch fest, dass das Thema Zukunftsfähigkeit des Anbieters und damit verbunden die technischen Lösungen und Services verstärkt eine Rolle spielen.“

Für Raphaele Rose gehört zur Qualität unter anderem die Berücksichtigung der individuellen Prozesse. Ihre Kunden wünschten Dienstleistungen wie die Übernahme firmenspezifischer Bonusberechnungen inklusive des vollständigen Schriftverkehrs, der an den Mitarbeiter übermittelt wird. „Um das zu gewährleisten, müssen die Konditionen auch für den Dienstleister stimmen. Die Kunden sind bereit, diese zu zahlen. Unser Ver-

ständnis dabei ist immer noch: Dienstleistung ist Dienstleistung. Service hat seinen Wert und inkludiert gute Qualität und einen Ansprechpartner, der die Prozesse im Unternehmen kennt. Sonst ist man bald vom Markt.“ Bei ADP reagiere man auf die verschiedensten Kundenprofile und -erwartungen, erklärt Patrick Schneider zur ADP-Strategie. „Qualität liefern wir davon unabhängig immer und überall. Nur unterscheidet sich der Blickwinkel auf Leistungsumfang und Kosten.“

### Alles einfach unkompliziert

Geht es um die technologischen Entwicklungen und Zukunftsperspektiven des Outsourcing-Geschäfts, sind sich die Teilnehmer darüber einig, dass Unternehmen langfristig noch stärker ins Outsourcing investieren werden. Allerdings bedürfe das einer noch stärkeren Angebotsdiversifizierung seitens der Outsourcer, wobei die Technikentwicklungen eine tragende Rolle spielen werden. Christoph Scheele ist überzeugt, dass der Outsourcing-Markt aus folgenden Gründen weiter kräftig zulegen wird: „Wenn es um die Zukunft und die Chancen im Outsourcing geht, setze ich auf eine deutliche Zunahme des Geschäfts, auch durch die zunehmende Akzeptanz von Cloud-Lösungen im Allgemeinen. Denn die Anforderungen an die HR-Abteilungen werden so vielfältig sein und so stark steigen, dass künftig tendenziell immer mehr Software eingesetzt werden muss.“

Geht es nach Udo Meyer, ist Technik lediglich ein Hilfsmittel. Niemanden interessiere, wie sie funktioniere, nur funktionieren müsse sie eben. „Always-on und Mobile First sind nicht nur Schlagworte, sondern werden durch uns als Outsourcer geliefert“, so Meyer. „Ein Mittelständler kann dies bei immer engeren IT-Kapazitäten in den Unternehmen selbst kaum noch stemmen. Dies zu managen, wird eine Kernaufgabe für die Outsourcer bleiben.“

Patrick Schneider sieht neben Chatbots und Co. noch andere Innovationsszenarien: „Beispielsweise muss es der HR-Bereich schaffen, auf die Mobiltelefone der Mitarbeiter zu kommen. Wie gelingt es, einen HR-Service anzubieten, der nicht nur innovativ ist, sondern der auch das Interesse weckt und wirklich genutzt wird? Es bleibt also die Frage: Wie schafft man es, mit trendigen Themen auf die Mobiltelefone zu kommen?“

Dass sich die Aufgaben der HR-Abteilungen verändern und dass es künftig andere Formen der Zusammenarbeit zwischen HR und den Fachabteilungen geben wird, ist für Raphaele Rose klar: „Die Erfahrung zeigt, dass bestimmte HR-Funktionen sich stärker auf die Führungskräfte verlagern werden, zum Beispiel im Recruiting. Qualifizierte Bewerber wollen nicht administriert



„Heute ist die Nachfrage eher umgekehrt: An erster Stelle steht die Dienstleistung. Und diese Entwicklung hat sich den letzten ein bis zwei Jahren noch verstärkt.“

Christoph Scheele, Geschäftsführer, VRG HR



„Cloud-basierte Lösungen anzubieten, ist das Nonplusultra, wenn man sich als Dienstleister in unserem Bereich behaupten möchte.“

Patrick Schneider, Vertriebsbereichsleiter, ADP Deutschland

werden, sondern von Anfang an mit der Fachabteilung sprechen. Eigene Untersuchungen verdeutlichen dies. Durch einen immer höheren Digitalisierungsgrad, das heißt entsprechende HR-Prozesssteuerung, wird das möglich. HR wird zukünftig zum digitalen Berater der Führungskräfte: in der Realisierung und Perfektionierung dieser Anforderungen. Wir machen das als Softwarehaus möglich.“

Und last but not least: Für Jörg John gibt es im Outsourcing-Geschäft nach wie vor zwei Welten. „Die bedienen wir auch“, so John, „von der Standardisierung bis zur Individualisierung, von Cloud bis On-Premise. Aus unserer Sicht wird es künftig eine HR-Plattform geben und der Dienstleister erhält die Aufgabe, viele kleine spezialisierte Apps unter einer solchen Plattform bereitzustellen. Daran wird die Zukunftsfähigkeit des Dienstleisters gemessen. Und daran, ob man in der Lage ist, die neuen Funktionen und Apps so zu integrieren, dass der Nutzer es nicht mal merkt, dass das ein Fremdprodukt ist. Alles muss einfach und unkompliziert funktionieren.“ ■