

# Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

ROUNDTABLE. Outsourcing-Anbieter sind Krisengewinner. Die Nachfrage steigt. Doch was führt Outsourcing-Projekte zum Erfolg? Wir fragten führende Anbieter.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

**G**ut Ding braucht Weile: Schon vor vier Jahren wurde in internationalen Studien dem Outsourcing-Markt ein jährliches Wachstum zwischen neun Prozent (Nelson Hall, 2007) und 16 Prozent (PAVC 2006) prognostiziert. Tatsächlich ist der Anstieg etwas hinter diesen Erwartungen zurückgeblieben, dennoch wird das Volu-

über mangelnde Nachfrage beklagen. Dabei ist es meist nicht allein der Wunsch, Kosten einsparen zu wollen, der Unternehmen zur Auslagerung ihrer Personalprozesse veranlasst, auch wenn das eine neue Studie von HR Factory nahelegt (siehe Seite 64). Petra Pilz, Vertriebsleiterin bei TDS, sieht auch andere Gründe: „Kosten sind oft der vordergründige Treiber für ein Outsourcing. Letztlich profitieren aber auch die Mitarbeiter

Anbieter Northgate Arinso, auch das Know-how des Anbieters ist gerade für mittelständische Unternehmen wichtig. Diese können in den Personalabteilungen nicht das nötige Expertenwissen für Detailfragen vorhalten: „Unser Vorteil ist die Kompetenz. Oft können wir als Servicepartner die notwendigen Zertifizierungen einbringen, die für reine Personalabteilungen teilweise schwierig umzusetzen sind.“

Dr. Ralf Gräßler, geschäftsführender Gesellschafter bei der Veda GmbH, stellt bei seinen hauptsächlich mittelständischen Kunden stark unterschiedliche Beweggründe fest: „Für manche Kunden ist es der Preis, der ausschlaggebend ist, für andere wiederum die wachsende Komplexität. Insgesamt sind die Gründe sehr vielfältig – unabhängig von Segment und Größe.“ Daran ändert auch der gestiegene Kostendruck aufgrund der Wirtschaftskrise nichts, der die Nachfrage nach Outsourcing-Modellen bei allen vier Anbietern steigen lässt. Gräßler: „Bei einigen Unternehmen, die anfangs aus Kostengründen auslagern wollen, müssen wir feststellen, dass mit dem gegenwärtigen Aufbau von IT- und Personalstruktur die Kostenvorteile eines Outsourcings minimal sind. Es sind schließlich andere Gründe, die dann den Ausschlag für eine Auslagerung geben.“ Der Kostendruck aber veranlasst viele Kunden zu härteren Preisverhandlungen. Eine gewisse „Geiz-ist-geil“-Mentalität wird auch im BPO-Geschäft festgestellt. Grotherr beobachtet einen Trend auf dem Markt, auf Druck der Kunden ein „aggressiveres Pricing“ zu betreiben: „Der Auftrag der Kosten-

„Die Motive unserer Kunden sind sehr unterschiedlich - unabhängig von Branche und Segment.“

**Dr. Ralf Gräßler, geschäftsführender Gesellschafter Veda GmbH**



men der heute in Deutschland allein im Bereich BPO abgeschlossenen Verträge auf eine Höhe zwischen ein und zwei Milliarden geschätzt. Doch das Auslagern der HR-Prozesse ist für viele Unternehmen nach wie vor ein sensibles Thema. Um die Chancen und Risiken zu klären, die ein Outsourcing von Personalprozessen für Unternehmen tatsächlich bedeuten, und um Lösungen für Probleme in der Unternehmenspraxis zu finden, lud das Personalmagazin vier Outsourcing-Anbieter zur Diskussion an den runden Tisch.

## Motive für Outsourcing: „Kostengründe sind nur vordergründige Treiber“

Schnell wird klar: Auch wenn das Marktvolumen für Outsourcing-Geschäfte längst noch nicht ausgeschöpft ist, kann sich doch keiner der geladenen Anbieter

selbst von dem Service, den sie durch das Outsourcing genießen. Nach unseren Erfahrungen sind die Mitarbeiter der Personalabteilungen letztendlich eher froh, von rein administrativen Aufgaben befreit zu sein und ihre Rolle als Managing-Partner aufbauen und erfüllen zu können.“ Der Auffassung, dass ihnen die Auslagerung von HR-Prozessen helfe, stärker strategisch arbeiten zu können, stimmten in einer britischen Studie vom Frühjahr dieses Jahres allerdings nur zehn Prozent der 315 befragten Personalprofis uneingeschränkt zu („HR Outsourcing and the HR Function Report“, Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD). Explizit keinen Zugewinn an strategischem Freiraum sah jeder dritte Befragte.

Doch, so Michael Grotherr, Managing Director beim internationalen BPO-

senkung wird von der Geschäftsleitung vorgegeben. Unter diesem Druck wollen viele unserer Verhandlungspartner die genauen Kosten ihrer Payroll gegen unsere Preise ‚per Payslip‘ rechnen.“ Dazu müsse allerdings nicht nur der Aufwand für die Mitarbeiter, sondern ebenfalls Faktoren wie Infrastruktur, Hosting und Komplexität der Standorte in die Kalkulation eingebunden werden. „Nur so kann im Endeffekt ein Business Case entstehen.“ Grotherr klagt offen über Anbieter, die mit extrem niedrigen Preisen werben und nennt als Beispiel das Angebot eines angeblichen „Full BPO“ von vier Euro pro Gehaltsabrechnung für eine Firma mit 400 Mitarbeitern: „Hier kann keine Qualität mehr geleistet werden.“ Seriöse

Anbieter, so seine Überzeugung, können über Prozessbündelung und -teilung sicherlich gute Skaleneffekte erzielen, die an den Kunden weitergegeben werden können: „Ganz, ganz billig geht aber sicher nur auf Kosten der Qualität.“

### Preisvergleich durch transparente Kosten und standardisierte Leistungen

Was hier dem Kunden helfen kann, um günstige, aber seriöse Angebote von Billigfallen zu unterscheiden, ist ein Preisvergleich unter den Anbietern. Doch wie weit sind die Leistungen standardisierbar, wie lassen sich die Angebote der BPO-Firmen überhaupt vergleichen? Grundsätzlich lassen sich zwei Preismodelle bei BPO-Anbietern unterscheiden,

erklärt Patrick Weber, Managing Director bei SD Worx: Das transaktionsbasierte Preismodell und die Abrechnung pro Mitarbeiterkopf. SD Worx, so Weber, arbeite grundsätzlich mit einem transaktionsbasierten Preismodell, für das die so erzielte Transparenz von Leistung und Kosten spräche. „Viele unserer Kunden wollen genau wissen, wie viele Transaktionen pro Abrechnung getätigt wurden.“ Zwar lasse sich die Abrechnung pro Kopf für das Unternehmen etwas besser kalkulieren, dennoch sind seiner Erfahrung nach viele Kunden aufgrund des mangelnden Überblicks damit unzufrieden. Weber fasst zusammen: „Die Kunden sehen den Preis für die Abrechnung und wissen nicht: Was wurde dafür getan?“

## Treffen Sie eine gute Entscheidung

### Betriebliche Altersversorgung – auch hier ist die Auslagerung der Verwaltung möglich.

Als bAV-Experte übernimmt Watson Wyatt Heissmann Abrechnung, Auszahlung, Datenpflege ... und optimiert Prozesse und Kosten. Das befreit Ihren HR-Bereich von zeitraubenden Routine-Arbeiten. Ihre Mitarbeiter, Anwärter und Betriebsrentner betreuen wir persönlich: mit festen Ansprechpartnern, die Fragen zur bAV freundlich und kompetent beantworten. **Optimal versorgt – intelligent verwaltet!**

Unsere Experten informieren Sie gerne über die Auslagerungsoptionen für Ihr Unternehmen.

Telefon 0611 794-156 · [watsonwyatt-heissmann.com](http://watsonwyatt-heissmann.com)

In Deutschland finden Sie uns in Wiesbaden (Deutschland-Zentrale), Düsseldorf, Frankfurt und München. Watson Wyatt ist mit 107 Standorten in 33 Ländern vertreten.



Weiter sprächen aus Kundensicht für das transaktionsbasierte Preismodell die sofortigen Einspareffekte, sollte die Systemaktivität nach unten gehen: „Gerade jetzt in der Wirtschaftskrise wird beispielsweise die Bewerberverwaltung in fast allen Unternehmen wesentlich weniger aufwendig. Bei einer Flat-fee würde sich die Einsparung, wenn überhaupt, nur mit Zeitverzögerung einstellen.“

TDS arbeitet sowohl mit transaktionsbasierten Preisen als auch mit Preisen pro Abrechnung, Northgate Arinso und Veda dagegen setzen allein auf die Zahlung „per Payslip“. Das Argument der mangelnden Transparenz der Preiskalkulation akzeptiert Grotherr für sein Modell nicht. Er weist auf die „Statements of Service“ hin, die die Kunden grundsätzlich bekommen: „Entsprechend der Due Diligence ist auch bei einer Abrechnung per Payslip im Pflichtenheft genau beschrieben, was im Einzelnen gemacht wird. Das bringt dem Kunden komplette Transparenz.“ Und grundsätzlich bestehe auch bei der Pro-Kopf-Abrechnung eine Variabilität in den Prozessen je nach Arbeitsaufkommen. Grotherr: „Auch bei Flat-fees wird definiert, was sie enthalten. Dabei werden klare Grenzen definiert. Werden diese unterschritten, geht der Preis entsprechend in der Summe runter.“ Werden die Grenzen überschritten, könne der Outsourcing-Anbieter das über Skaleneffekte durch Ressourcenbündelung und höhere Kapazität ausgleichen. Auch Petra Pilz sieht durchaus die Möglichkeit, ein Preismodell mit Pro-Kopf-Abrechnung transparent zu gestalten: „Wir haben die Service-Level-Agreements genau in den Verträgen definiert. Wenn sich im Leistungsspektrum etwas verändert, muss sich das natürlich im Preis niederschlagen, aber das wird klar besprochen.“

### Bei Flatrates auf den Anbieter achten

Veda-Chef Gräßler verteidigt die Flat-fees noch aus einem anderen Grund. Seiner Erfahrung nach ist von vielen Kunden gar nicht gewünscht, die Leistungen so

## INTERVIEW

### „Beim Kostenvergleich aufpassen“

Es sind immer wieder die gleichen Fehler, die Unternehmen bei Outsourcing-Projekten böse Überraschungen bereiten. Ein Experte aus der operativen Arbeit sagt, worauf zu achten ist.

#### Was sind die Hauptprobleme in der Praxis?

Leider zeigt sich bei der ersten Überprüfung oft, dass die Ersparnis gar nicht so groß ist, wie im Vorfeld gedacht. Meistens wurde dann bei der Kalkulation und der Vergleichsrechnung etwas übersehen oder nicht richtig eingeschätzt. Das könnte im Extremfall sein, dass das Unternehmen nicht wusste, dass nicht die Anzahl an aktiven Beschäftigten, sondern die Anzahl der Abrechnungsvorfälle berechnet werden, inklusive aller Rückrechnungen. Mancher Anbieter rechnet auch mit Stundensatz Sonderposten ab, die beispielsweise lediglich aus drei Anrufen zur Abklärung einer Direktversicherung bestanden. Und auch der im Unternehmen verbleibende Verwaltungsaufwand wird meist unterschätzt.



**Robert Knemeyer**

kennt als Interimsmanager HR die praktischen Probleme von Outsourcing.

#### Welcher Arbeitsaufwand bleibt im Unternehmen?

Durch ein Auslagern der HR-Abteilung entstehen im Unternehmen Tätigkeitsfelder, die vorher gar nicht nötig gewesen sind, denn der externe Partner muss gesteuert werden. Die Tätigkeiten, die hier dabei zu erledigen sind, lassen sich in die Weiterleitung aller Unterlagen und Änderungen zu den einzelnen Mitarbeitern, die für die Payroll wichtig sind, Koordinierung, Infotransfer, Aufbereitung und Kontrolle, unterteilen.

#### Können Sie den Arbeitsaufwand durch ein Beispiel aus der Praxis beziffern?

Bei einem im letzten Jahr abgeschlossenen Outsourcing-Projekt, bei dem die Abrechnung aus dem Konzern nach Extern vergeben wurde, erhöhte sich der monatliche Aufwand der sechs Mitarbeiter in der Personalabteilung an drei Standorten um je 20 Stunden. Im Endeffekt verursachten die Abrechnungen für die 600 Mitarbeiter 120 Stunden zusätzliche Arbeit gegenüber vorher. Wobei hier sicherlich berücksichtigt werden muss, dass diese Gehaltsabrechnung einem aufwendigen Tarifvertrag und Betriebsvereinbarungen unterliegt.

#### Das heißt, Sie raten vom Outsourcing ab?

Nein, im Gegenteil: Man sollte immer mal wieder überprüfen, ob die Fremdvergabe nicht eine sinnvolle Lösung sein kann. Es gibt gute Gründe, diesen Schritt vorzunehmen. Das sind oft die eigenen Probleme mit dem Know-how oder der Vertretungsregelung. Es kann aber auch in Bezug auf Synergien möglich sein, dass die eigenen Chancen begrenzt sind. Allerdings muss man bei der Kostenkalkulation beziehungsweise beim Kostenvergleich ganz genau aufpassen, dass wirklich alle Faktoren berücksichtigt werden. Das Wichtigste ist, dass man sich zuerst genau die Vor- und Nachteile vor Augen führt und dann eine genaue Kostenbetrachtung vorher und nachher vornimmt. Das ist die beste Gewähr für ein optimales Ergebnis.

fein aufzugliedern, dass der Kunde für jede Serviceleistung eine neue Rechnung bekommt. Voraussetzung dafür sei allerdings ein integriertes Angebot. Dass Pauschalangebote auch, je nach Anbieter, Gefahren für den Kunden bergen, spricht Gräßler klar an: „Es gibt Anbieter, die für jede Korrektur eine Rechnung zusätzlich zur Flat-fee stellen. Die machen uns im Vertrieb die Verhandlungen zunächst nicht einfacher, weil unsere Flatrate-Preise im Vergleich dazu natürlich etwas höher sind. Dafür haben wir aber eine wesentlich höhere Flexibilität, ein ganz anderes Rundum-Service-Paket, das nicht vorsieht, bei jedem Testabrechnungsfall oder kleinen Korrekturen neu abzurechnen.“ Auch das Vertrauen zum Anbieter spielt eine große Rolle, ergänzt Petra Pilz: „Unsere Kunden wissen, was sie bei uns erwarten können.“

### Individualisierte Prozessanalyse

Trotzdem erlebt manches Unternehmen eine unliebsame Überraschung, wenn die erste Abrechnung über den Anbieter in der Praxis umgesetzt wird. Insbeson-

dere die Tatsache, dass im auslagernden Unternehmen weiterhin eine Schnittstelle zur Steuerung des Outsourcers vorgehalten werden muss, wird oft unterschätzt oder gänzlich übersehen (siehe Interview Seite 60). Vermeiden lässt sich dies nur mit sorgfältiger Planung der einzelnen Prozesse unter Beratung des Outsourcing-Anbieters. Dazu erklärt Gräßler: „Wir müssen die einzelnen Pro-

individuelle Aufsetzen der Prozesse bei jedem einzelnen Kunden wichtig. Reinen Standardmodellen wird von den Beteiligten eine klare Absage erteilt. Grotherr erklärt: „Wir rechnen unseren Kunden den Business Case vor, er sieht von A bis Z, wo seine Einsparungen liegen, in den Personalkosten, in den technischen Kosten, bei den Legacy Systems. Wenn ihm das nicht ausreicht und er unbedingt die



„Individuelle Lösungen sind nicht immer teurer. Die interne Prozessverbesserung birgt Einsparpotenzial.“

Petra Pilz, Vertriebsleiterin Neukunden, TDS

zesse im Unternehmen gemeinsam mit dem Kunden ganz genau prüfen. Das erfolgt im beiderseitigen Interesse: Der Kunde muss genau wissen, welche Prozesse ausgelagert werden sollen und was Resttätigkeiten sind, die sinnvollerweise bei ihm verbleiben sollten. Und wir selbst dürfen uns nicht verkalkulieren.“ Deshalb sei, so auch Petra Pilz (TDS), das

letzten zehn Prozent auch noch sparen will, kann er sich eine reine Standardlösung besorgen. Dabei muss ihm allerdings klar sein, dass das tatsächlich nur auf Kosten der Flexibilität gehen kann.“

Allzu viel Einsparungen schlagen wieder auf das Unternehmen zurück. Viele Nutzer von Billiglösungen fragen nach Grotherrs Erfahrungen innerhalb



### Service, der zu Ihnen passt!

Für Ihre Personalabrechnung wollen Sie hochwertige Qualität zu einem attraktiven Preis- / Leistungsverhältnis bei voller Kostenkontrolle?

Sie suchen einen Personalabrechnungsservice, der für Ihre Branche passt, immer up to date ist und auch spezifische Anforderungen rasch und zuverlässig löst?

Dann ist unser BRZ-Service für Sie genau die richtige Lösung. Überzeugen Sie sich selbst – Rufen Sie uns einfach an.



b | r | z

www.brz.ag

0421 / 20152 0

der nächsten zwei Jahre dann doch nach einer besseren Möglichkeit: „Sie haben nach einem Jahr den Outsourcing-Prozess immer noch nicht stabil, weil sie intern mit den Standards nicht klarkommen. Das Know-how tragende Personal ist weg, lediglich ein Generalist ist als

sourcing Projektleiter auf Kunden- wie Anbieterseite.

### Begleitung im Change-Management

Wie wichtig für den Erfolg einer Auslagerung Verständnis und Planung der kommenden Veränderungen sind, be-

Kompetenzen und Strukturen aufgebaut werden müssen, damit die neue HR-Organisation auch funktioniert. Auch SD Worx, so Patrick Weber, bietet aktiv Beratung im Bereich Change-Management an. „Da wir jedoch das Change-Management nicht für den Kunden durchführen können, ist es extrem wichtig, dass die Projektleitung im Unternehmen das Commitment von Geschäftsführung wie operativen Mitarbeiter besitzt.“ Es gäbe eben auch unattraktive Entscheidungen zu treffen, die von allen getragen und akzeptiert sein müssen.

Northgate Arinso bietet das breiteste Beratungspaket an: „Wenn nötig“, so Grotherr, „begleitet unsere HR-Strategieberatung den Übergangsprozess komplett.“ Viele Kunden wären auch auf die Expertise des Anbieters angewiesen: „Organisationsmodelle können nicht einfach aus dem Ärmel geschüttelt werden, dazu muss man teilweise auch mit dem Kunden ein paar Tage in Klausur gehen.“ Die einzusparenden Kosten können so seiner Ansicht nach für das Unternehmen klar definiert werden: „Der Kunde

## „Die Besprechung des Pflichtenhefts muss unbedingt mit einem operativen Mitarbeiter des Kunden erfolgen.“

**Michael Grotherr, Managing Director, Northgate Arinso**



Schnittstelle geblieben.“ Und individuelle Prozessberatung sei nicht unverhältnismäßig teurer als Standardangebote, betont Petra Pilz: „Individuell bedeutet, einen Katalog anzubieten mit verschiedenen Tools, vom Projektmanagement bis zu Übergabeprozessen.“ Das Ergebnis sei ein für den Kunden maßgeschneidertes Angebot. „Das muss aber nicht in der Preiskurve gewaltig nach oben gehen. Wir versuchen eher, die Prozesse intern zu verbessern, um damit Kosteneinsparungen zu bekommen, die dem Kunden letztlich wieder zugutekommen.“

Eine ganz wichtige Rolle kommt hierbei, darüber herrscht bei allen Diskussionssteilnehmern Konsens, den operativen Mitarbeitern aus der HR-Abteilung des Kunden zu. Diese sind als Fachleute für die eigenen Prozesse beim Aufsetzen des Pflichtenhefts und der Durchführung der „Due Diligence“ unerlässlich, wie Grotherr erklärt: „Nur der HR-Mitarbeiter kennt die Prozesse aus dem eigenen Bereich. Keine Payroll ist perfekt.“ Andererseits habe das Unternehmen meist auch gute Gründe, warum die Prozesse bei ihm so und nicht anders aufgesetzt sind. Auch das müsse verstanden werden.

Zusätzlich zum Mitarbeiter aus dem HR-Bereich brauche man auch eine Person aus dem Maintenance-Bereich, die die technische Abwicklung übersieht. Aus diesem Grund gibt es in vielen Unternehmen beim Aufsetzen des Out-

sourcing Projektleiter auf Kunden- wie Anbieterseite. „Das Change-Management ist einer der kritischen Erfolgsfaktoren. Die Veränderungen für die Organisation, auf die Menschen, die Projekte, die Rollen und die Verantwortlichen müssen transparent gemacht werden und den Beteiligten klar sein.“ Auch hier kann dem Outsourcing-Anbieter entscheidender Einfluss auf den Erfolg zukommen. Veda, TDS, Northgate Arinso und SD Worx bieten alle vier Unterstüt-



## „Change-Management ist sehr wichtig. Jede Veränderung, die das Projekt mit sich bringt, muss allen klar sein.“

**Patrick Weber, Managing Director SD Worx**

zung beim Change-Management-Prozess an, mit unterschiedlichen Konzepten:

„Wir analysieren die Prozesse im Unternehmen, machen auf Probleme aufmerksam und helfen bei der Lösung“, erklärt Petra Pilz von TDS. „Bis zur Übernahme müssen die Probleme gelöst sein, wir können keine fehleranfälligen Prozesse übernehmen.“ So trete vor den eigentlichen Outsourcing-Prozess die HR-Strategieberatung. „Wir bieten diese über Partner an“, erklärt Petra Pilz. Im Idealfall ist danach für den Kunden geklärt, wie mit dem vorhandenen Mitarbeiterstamm umgegangen wird und welche

muss seine echten HR-Kosten mit uns vergleichen können.“ Doch gibt es auch Stimmen, die Strategieberatung und Outsourcing aus einer Hand kritisch bewerten. Während Gräßler die Prozessberatung durchaus im Zusammenspiel mit dem Outsourcing-Geschäft sieht, will er die Strategieberatung davon streng trennen: „Strategieberatung muss eine Stufe vorher angesetzt werden, denn dort fällt die Entscheidung, ob es überhaupt Sinn macht, Prozesse auszulagern. Wer auf dieser Ebene berät, ist meiner Ansicht nach als Outsourcing-Anbieter nicht mehr neutral.“