

Chancen nutzen und Risiken einplanen

Mehr denn je profitieren Outsourcer von sich wandelnden technischen und gesetzlichen Anforderungen: Für viele Prozesse fehlen ihren Kunden inzwischen Know-how und Personal. Die Experten unseres Round Tables diskutierten die Folgen dieser Entwicklung.

VON ULLI PESCH

► So wie die Softwarehersteller sich zunehmend zu Dienstleistern mit höherer Leistungstiefe wandeln, bewegen sich die BPO-Anbieter mit ihrem Portfolio wesentlich tiefer in die Technologie und auch in die Entwicklung eigener Lösungen. Diesen Trend beobachtet Jörg John, Aufsichtsrat der Zalaris Deutschland AG, seit einigen Jahren: „Eine Trennung in Software- und Dienstleistungsmarkt halte ich für nicht mehr zeitgemäß und sinnvoll. Unternehmen, die sich mit HR-Software oder Outsourcing beschäftigen, haben verstanden, dass es immer um Dienstleistung und Technologie geht.“ Für die Teilnehmer des Round Tables ist klar, dass sie sich weiter in Richtung Lösungsanbieter positionieren werden. „Wenn wir gefragt werden, ob wir eher Payroll- und HR-Dienstleister oder Softwarehersteller sind, antworten wir, wir sind HR-Dienstleister, der zur Digitalisierung der HR-Prozesse Software einsetzt“, erklärt SDWorx-Marketing- und Business-Development-Direktor Sigurd Seifert. „Allerdings nutzen wir nicht nur Softwareplattformen, sondern entwickeln auch immer mehr Apps, die den Komfort für unsere Kunden

erhöhen.“ Wichtig dabei sei, betont Seifert, dass die Prozesse nahtlos ineinander übergingen und Medienbrüche vermieden würden. „Wir verstehen uns auch als Dienstleister“, kommentiert Monika Füllmann, Vertriebsleiterin bei Infoniqa, die Frage danach, wo BPOs heute am ehesten ihren Tätigkeitsschwerpunkt sehen. „Weil die Automatisierung in der Software den Kunden massiv entlastet, benötigt er allerdings bestimmte Angebote im Outsourcing gar nicht mehr.“ Am Ende des Tages geht es auch um die Senkung von Kosten und die Umschichtung personeller Kapazitäten.

Vom Dienstleister zum Lösungsanbieter

Für Udo Meyer, Director Outsourcing bei Veda, ist klar, dass sich die Branche vom Dienstleister zum Lösungsanbieter wandelt, der sowohl Software als auch Outsourcing-Dienstleistungen anbietet. „Wenn wir den Kunden unser Angebot digital anstatt analog zur Verfügung stellen, entsteht ein Mehrwert für alle Beteiligten – auch für uns.“ Sigurd Seifert ergänzt: „Die Anforderungstiefe der Kunden hat sich mittlerweile so verändert, dass wir als Dienstleister für bestimmte Projekte – jeder mit eigenen Stärken – mit Partnern zusammenarbeiten. Es kommt nicht selten vor, dass wir in einem Projekt als Partner auftreten und uns im nächsten Projekt als Wettbewerber treffen.“ Deshalb werde es immer wichtiger, sich zu vernetzen, zum Beispiel, wenn eine ganz spezielle branchenspezifische Lösungsfunktionalität im Recruiting im Rahmen eines Projekts nur selten benötigt wird. In der Praxis ist in derlei Fällen die Kooperation mit einem Partner, der dies anbieten kann, eine Option. „An der Komplexität der jeweiligen Aufgaben, sei es im Recruiting oder in der Payroll, lässt



Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderierte den Round Table Outsourcing.

sich unschwer erkennen, dass heute keiner von uns in der Lage ist, alle für HR relevanten Aktivitäten im Outsourcing zusammen zu übernehmen“, stellt Barbara Lang, Head of Recruitment Process Services bei Hays Talent Solutions, fest.

Auf Augenhöhe mit dem Kunden

Aufgrund der steigenden Komplexität im HR-Umfeld und der Zunahme der Lösungen wollen Kunden nicht mehr nur wissen, welche Lösung passt, sie wollen beraten werden. Auch deshalb, weil sie oft nicht mehr über die Kapazitäten verfügen – und verfügen wollen. „Das Fachwissen der Unternehmen ist in der Personalarbeit mittlerweile so weit zurückgegangen, dass sie viele Bereiche nicht mehr oder nur noch mit Mühe ohne fremde Unterstützung hinbekommen“, meint Zalaris-Aufsichtsrat John. „Das betrifft nicht nur kleine, sondern auch große Mittelständler mit mehreren tausend Mitarbeitern. Deshalb setzen die Kunden voraus, dass wir sie qualifiziert beraten können.“

Dennoch sind die Kunden aufgefordert, an der Schnittstelle zu den Systemen des Dienstleisters ein reibungsloses Funktionieren zu unterstützen. Nach Ansicht von Monika Füllmann hat sich das Bewusstsein des Kunden in den vergangenen Jahren im Hinblick auf seine Mitwirkungsverpflichtungen jedoch verändert: „Bei der Payroll beispielsweise war der Kunde früher noch in der Verantwortung gegenüber dem Dienstleister. Er musste diesen unter anderem rechtzeitig über Termin- oder Tarifänderungen informieren. Heute will er nicht mehr mitwirken, sondern einen kompetenten Partner haben, der sich um alles kümmert.“ „Die Mitwirkungspflicht des Kunden ist ein zentrales Thema und eine Herausforderung“, bekräftigt Benjamin Fleige. „Es nützt nichts, wenn wir exzellente Prozesse aufsetzen und der Kunde braucht drei Wochen, um diese zu prüfen. Deshalb brauchen wir in jeder Situation die Augenhöhe mit dem Kunden.“ Nach Ansicht von Sigurd Seifert hatten die Kunden früher viel klarere Vorstellungen darüber, was sie wollten. Teilweise verunsichere sie dabei noch deren veraltetes Wissen über das aktuelle technologische Niveau.

Think global – act local

Neben dem Fachkräftemangel im Bereich Payroll haben auch die jeweiligen lokalen Anforderungen einen maßgeblichen Einfluss. Deshalb sollten sie auf jeden Fall vor Ort bedient werden, waren sich die Diskussions Teilnehmer einig. „Diese One-size-fits-all-Ansätze einiger internationaler Outsourcer“, weiß Vertriebsleiterin Füllmann aus Erfahrung, „kommen in der Regel von



„Technologie wird bei uns auch vereinzelt dazugekauft, um die Gesamtlösung zu ergänzen. Deshalb müssen wir genau hinsehen, welche Technologien wir nutzen und unseren Kunden empfehlen.“

Benjamin Fleige, Sales Director, Pontoon



„Ich sehe zwar, dass der Kunde eine gewisse Flexibilität braucht und wünscht, aber das heißt im Grunde nur, dass wir als Anbieter entsprechend aufgestellt sein müssen, und nicht, dass er sich nicht mehr binden will.“

Monika Füllmann, Vertriebsleiterin, infonika

Dienstleistern, die aus Ländern kommen, die eine relativ einfache Payroll haben, so wie es beispielsweise in den USA der Fall ist. Mit solchen Ansätzen werden sie aber in keinsten Weise den komplexen Anforderungen beispielsweise in Deutschland oder Österreich gerecht. Die Kunden brauchen hier deutlich mehr Unterstützung.“ Udo Meyer unterstreicht: „Selbstverständlich muss das Payroll-Outsourcing mit lokalen Teams stattfinden. Die Unternehmen, die meinen, das aus Kostengründen über Callcenter in Bulgarien oder Indien machen zu lassen, klopfen irgendwann an unsere Tür.“ Wie in vielen anderen Bereichen gilt auch hier „think global – act local“. Vor allem Ansprechpartner, die in der jeweiligen Landessprache zur Verfügung stehen, sind Voraussetzung und verkaufsentscheidend in diesem Bereich.

„Auch bei uns haben sich die lokalen Teams als Ansprechpartner bestens bewährt“, bestätigt John. „Bei der reinen Prozessbearbeitung ist es im Grunde unwichtig, wo und wie diese stattfindet. Aber die gesamte Kommunikation muss meines Erachtens nicht nur in der Landessprache stattfinden, sondern auch die lokale Kultur und regionale Aspekte berücksichtigen. Das wirkt sich einfach äußerst positiv auf das Kundenerlebnis aus. Man muss die Zielgruppe gut abholen – sonst klappt's nicht.“ Erfreulich ist das insbesondere für die Dienstleister, die gleichzeitig international und auch lokal aktiv

„Eine Trennung in Software- und Dienstleistungsmarkt halte ich für nicht zeitgemäß und sinnvoll. Unternehmen, die sich mit HR-Software oder Outsourcing beschäftigen, haben verstanden, dass es immer um Dienstleistung und Technologie geht.“

Jörg John, Aufsichtsrat, Zalaris Deutschland



„Der Kunde erwartet, dass er von Experten wie uns umfassend beraten wird. Denn im Recruiting haben die wenigsten Unternehmen das erforderliche Know-how, das wir ihnen bieten können.“

Barbara Lang, Head of Recruitment Process Services, Hays Talent Solutions



sind. „Weil wir international aufgestellt sind, freuen wir uns natürlich über diesen Trend“, kommentiert Sigurd Seifert diese Situation. „Bei internationalen Projekten muss natürlich sichergestellt sein, dass das globale HR-System beispielsweise mit allen entgeltrelevanten Daten aus den einzelnen Ländern versorgt wird.“

RPO steckt noch in den Kinderschuhen

Der Fachkräftemangel wirkt sich besonders stark auf den RPO-Markt (Recruitment Process Outsourcer) aus. Der steht vor bisher nie gekannten Herausforderungen. Barbara Lang: „Es gibt keinen Kunden, der nicht dringend nach Personal sucht. Dabei ist es fast egal, um welche Qualifikationen es sich handelt. Auch Rollen, von denen man denken würde, sie wären leicht zu finden, beispielsweise im Bereich technischer Instandhaltung, sind rar.“ Einer der Gründe, warum das gerade in Deutschland so schwierig ist, sei eindeutig die sehr gute Arbeitsmarktlage mit historisch niedriger Arbeitslosenquote und damit der Umstand, dass bei Arbeitnehmern in Deutschland zusehends die Bereitschaft schwinde, sich zu verändern, beispielsweise an einen anderen Ort zu ziehen. Ebenso würden aufgrund von Technik und Digitalisierung die Anforderungen auch an vermeintlich einfachere Tätigkeiten immer höher.

Durch den Mangel an eigenen Kapazitäten und Fachwissen nimmt auch hier die Nachfrage nach Beratung zu. Laut Barbara Lang hat sich der gesamte Jobmarkt in den vergangenen Jahren komplett verändert. „Während früher die Bewerber auf das Unternehmen zuzogen, ist es heute umgekehrt. Früher schrieb der Kunde selbst eine Stelle aus. Mittlerweile erfordert das Spezialistenwissen, um die richtigen Zielgruppen mit den richtigen Triggern anzusprechen. Der Kunde erwartet, dass er von Experten wie uns umfassend beraten wird. Denn im Recruiting haben die wenigsten Unternehmen das erforderliche Know-how, das wir ihnen aber bieten können. Es sei denn, sie sind so groß, dass sie selbst spezialisierte Recruiting-, Personalmarketing- und Employer-Branding-Abteilungen haben. Dann kann es auch schon mal vorkommen, dass die so viele Bewerbungen reinbekommen, dass sie deren Sichtung und Vorauswahl uns überlassen. Dabei geht es dann vornehmlich um Prozesseffizienz und das schnelle Herausfiltern der richtigen Kandidaten.“

Im angloamerikanischen Raum habe speziell das RPO, bestätigen Fleige und auch Lang, einen anderen Reifegrad und deshalb werde Recruitment Outsourcing dort anders umgesetzt. „Wenn ich mit Kunden über RPO spreche“, kommentiert Barbara Lang ihre Erfahrungen in diesem Markt, „stelle ich fest, dass sie meistens schon über ein Bewerbermanagementsystem verfügen.“ Es sei nicht so wie im angloamerikanischen RPO-Markt, der viel weiter entwickelt sei und wo der Dienstleister das komplette Recruiting meist dauerhaft übernehme und auch selbst über eine Softwarelösung verfüge.

„Benötigt hier beispielsweise ein Kunde 100 Entwickler und möchte das Recruiting nur für die Besetzung dieser 100 Stellen outsourcen, dann bestimmt er für gewöhnlich auch weiterhin über Prozesse und Software, denn er will das ja später wieder selbst in die Hand nehmen“, so Lang. Benjamin Fleige stimmt seiner Kollegin zu: „Die aktuellen Herausforderungen sind vor allem die eines lokalen Marktes. Märkte wie die USA und UK weisen eine deutlich höhere Reife auf. Für viele Unternehmen ist ein End-to-End-RPO der Standard. In Deutschland entwickelt sich dieser Markt gerade.“ Deshalb, meint er, wäre es hierzulande wichtig, die Kunden vom ersten Tag an mit Qualität zu überzeugen und zu beweisen, dass man lieferfähig sei. „Hier kommt es stark darauf an, was wir als zusätzlichen Mehrwert in die Projekte einbringen können.“

Zukunftssicher und flexibel

Angesichts größerer Flexibilisierung der angebotenen Portfolios könnten die Kunden sich tendenziell stärker als bisher an ihren Dienstleister binden. Oder könnten

die vielen von den Dienstleistern angebotenen Optionen etwa auch das Gegenteil bewirken? Grundsätzlich ist das Outsourcing bestimmter Aufgaben im Personalbereich mit der Auslagerung einer Fülle von Prozessen und Daten verbunden. Deshalb ist ein Wechsel des Dienstleisters meist mit vergleichsweise hohem Aufwand verbunden.

Künftig könnte es weniger um länger- oder kurzfristige Einzelverträge im Outsourcing gehen, sondern eher darum, sich für die nächsten Jahre auf einen zukunftsfähigen und flexiblen Outsourcing-Partner festzulegen. „Wenn es um die Bindung des Kunden an den Dienstleister geht, dann müssen wir agil und in der Lage sein, unseren Job besser und schneller als bisher zu machen“, ist Udo Meyer überzeugt. „Die neue Generation der Kunden denkt alles neu und stellt entsprechende Anforderungen. Und wir müssen dann dafür sorgen, dass HR den Kunden, den Mitarbeitern, Spaß macht. Bei den vertraglichen Laufzeiten sehe ich, dass die sowohl kürzer werden als auch, dass künftig die verschiedensten Optionen mit buchbar sein müssen, um die Bindung des Kunden zu erhöhen“, ist sich Meyer sicher.

Im Hinblick auf die Bindung des Kunden an den Dienstleister differenziert Monika Füllmann und ergänzt: „Ich sehe zwar, dass der Kunde eine gewisse Flexibilität braucht und wünscht, aber das heißt ja im Grunde nur, dass wir als Anbieter entsprechend aufgestellt sein müssen, und nicht, dass er sich nicht mehr binden will. Wir sind aber wieder bei modularen Rahmenverträgen, in denen wir mit dem Kunden explizit nur die Module und Servicelevels vereinbaren, die er individuell anfordert. Je nach interner Situation erhält er von seinem Dienstleister alles, was er braucht.“ Dass Kunden sich durchaus länger binden wollen, zeige ein Beispiel aus jüngerer Zeit: „Wir mussten schon unterschreiben, dass die gewählte Plattform so auch noch in zehn Jahren vorhanden und dass kein Upgrade erforderlich sein wird.“

Tendenziell scheinen Kunden tatsächlich eher an längerfristigen Bindungen interessiert zu sein. Sie wollen aber trotz langer Vertragslaufzeiten sichergestellt wissen, dass eine gewählte Technologie stets auf neuestem Niveau gehalten wird. Und: Nicht zuletzt legen sie Wert auf den langfristigen Schutz ihrer Investitionen.

Chancen und Risiken neuer Technologien

Während agiles Handeln in der Outsourcing-Branche schon lange praktiziert wird, stecken Big Data und Analytics, Bots und künstliche Intelligenz noch im Frühstadium ihrer Entwicklung für HR. „Es ist wichtig, im Sinne unserer Kunden zwischen Risiken und Chancen abzuwägen“, kommentiert Benjamin Fleige die Diskussion um den Einsatz neuer Technologien. „Künstliche Intelligenz wird zunehmend Bestandteil der Rekrutierungsprozesse und bietet zum Beispiel mithilfe von Chatbots die Möglichkeit, Kandidaten mit offenen Stellen zu vergleichen. Dabei automatisiert die KI auch wesentliche administrative Prozesse, Onboarding und Leistungsmessung. Gleichzeitig erhöht sich durch die verbesserte Selektion die Passgenauigkeit des ausgewählten Kandidatenpools, wodurch die Effizienz des gesamten Recruiting-Prozesses steigt.“ Barbara Lang ergänzt: „Das Kandidatenmarktscreening, das beispielsweise ein Sourcing Specialist bei uns bisher manuell macht, kann künftig zunehmend durch Algorithmen übernommen und automatisiert werden. Das kann der Sourcer zwar nach wie vor tun, aber es dauert einfach länger.“

Die Cloud indessen ist in HR längst salonfähig. Seit sichergestellt ist, dass sowohl alle gesetzlichen Vorschriften eingehalten werden als auch alle Sicherheits- und Schutzmaßnahmen seitens der Betreiber ausreichend sind, hat sich die Skepsis

„Selbstverständlich muss das Payroll-Outsourcing mit lokalen Teams stattfinden. Die Unternehmen, die meinen, das aus Kostengründen über Callcenter in Bulgarien oder Indien machen zu lassen, klopfen irgendwann an unsere Tür.“

Udo Meyer, Director Outsourcing, Veda



„Wenn wir gefragt werden, ob wir eher Payroll- und HR-Dienstleister oder Softwarehersteller sind, antworten wir, wir sind HR-Dienstleister, der zur Digitalisierung der HR-Prozesse Software einsetzt.“

Sigurd Seifert, Marketing- und Business-Development-Direktor, SDWorx



gelegt. Wie bei der Payroll verfügen auch hier die Outsourcing-Partner mittlerweile über bessere Ressourcen und mehr Know-how als die allermeisten Unternehmen. „Bei Zalaris wird durch die Einführung neuer, auf Small und in Zukunft Big Data und KI basierender Analysetools zurzeit der gesamte HR-Controlling-Bereich umgekrempelt“, wirft Jörg John ein. „Der zeitliche Aufwand, Analysen zu erstellen, abzurufen oder im Detail zu interpretieren, wird damit erheblich reduziert. KI wird künftig beim Vorgesetzten automatisch Meldungen absetzen und mittels Prescriptive Analytics in naher Zukunft sogar Handlungsempfehlungen geben“, ist er überzeugt. Damit werde der Führungskraft ein mächtiges Instrument bereitgestellt, mit dem der vielbeschworene Business Partner vom Informationsbeschaffer und -wächter zum Veränderungsmanager und Organisationsentwickler werde.

Auch für Udo Meyer ist künstliche Intelligenz ein großes Thema, wobei er einschränkt: „Hauptsächlich geht es um Automatisierung. Bis richtige künstliche Intelligenz zur Verfügung steht und auch kommerziell einsetzbar ist, wird noch eine Weile vergehen. Aber natürlich kann man durch die Automatisierungsprozesse, die durch die Algorithmen erst möglich werden, viel Zeit einsparen und personelle Kapazitäten freisetzen, die an anderer Stelle verwendbar sind.“

Auch die Chancen, die das intelligente Verknüpfen und Auswerten von personalrelevanten Daten, schafft,

sind enorm. Allerdings: Insbesondere das Vernetzen von internen und externen Daten gilt rechtlich als besonders kritisch und schafft angesichts der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) eher zusätzliche Unsicherheiten. In diesem Zusammenhang wendet Sigurd Seifert ein: „Mir ist noch nicht so richtig klar, was HR eigentlich meint, wenn die über Big Data sprechen. Da höre ich immer nur von Widerständen und was nicht geht. Die intelligente Analyse unterschiedlichster Daten kann in vielen Bereichen von HR von großem Nutzen sein. Doch Stand heute verknüpfen die meisten Unternehmen nicht mal die Daten, die sie haben und die sie verknüpfen dürfen.“

Licht und Schatten durch die DSGVO

Ein Dauerbrenner, der Unternehmen seit mindestens zwei Jahren in Atem hält, ist die DSGVO. „Alle, die hier am Tisch sitzen und mitdiskutieren, haben das schon längst gemacht.“ Damit spricht Udo Meyer die erforderlichen Umstellungen und Investitionen der Outsourcer zur Anpassung an die DSGVO an, die für die Branche überlebenswichtig waren und sind. Für Sigurd Seifert ist der Hype um die DSGVO gar nicht so wichtig, denn: „Wir waren im Grunde genommen schon immer DSGVO-konform, weil wir schon immer so gehandelt haben.“ Auch die DSGVO hat ihre Licht- und Schattenseiten: Konzipiert wurde sie, um vor allem die Privatsphäre des Individuums zu schützen und sein Recht auf den Schutz seiner Daten zu stärken. Deshalb ist Monika Füllmann trotz der vielen Möglichkeiten, die sich für HR und Unternehmen durch den Einsatz der neuen Technologien ergeben, auch der rechtliche Sicherheitsaspekt wichtig: „Können wir das, was technisch machbar ist, wirklich alles umsetzen? Ich denke, da werden die Vorgaben der DSGVO in vielen Bereichen die Daumenschrauben anziehen.“ Einerseits zwingt die DSGVO durch erhöhte Schutzmaßnahmen zu mehr Standardisierung. Andererseits bietet genau das auch mehr Prozesssicherheit, die alle Seiten absichert, so Füllmann. Barbara Lang hingegen bezweifelt, dass Themen wie die DSGVO langfristig so streng betrachtet werden: „Ob das wirklich alles so bleibt, kann man mit letzter Sicherheit noch gar nicht sagen. Denn durch die nachrückende Generation, die mit Daten eher sehr unbefangen umgeht, könnte es ja möglicherweise irgendwann so kommen, dass vieles davon wieder über Bord geworfen wird, weil es einfach niemanden mehr interessiert.“

Die Anforderung, die DSGVO vollständig einzuhalten, wird eine große Herausforderung, der sich Firmen aktiv stellen müssen. Die gut vorbereitete Outsourcer-Branche

versetzt die Verordnung indessen in eine komfortable Situation: Weil viele Kunden damit überfordert sind, ist die Kooperation mit dem Outsourcer mithin der einzige Weg, dem Dilemma zwischen Anforderung und staatlicher Sanktionierung zu entgehen. Deshalb ist für Udo Meyer und die meisten seiner Kollegen klar: „Weil etliche der Kunden rettungslos mit der DSGVO überfordert sind, eröffnet genau das große Chancen für uns Outsourcer. Es wird die Unternehmen geben, die komplett offen mit diesem Thema umgehen und denen auch andere folgen werden.“ Und es werde, so Meyer weiter, die Unternehmen geben, die die DSGVO konsequent anwenden und gegen die anderen arbeiten. „Und das wird sich natürlich zu unseren Gunsten auswirken“, vermutet er, „weil wir letztlich, bis auf ganz vereinzelte Ausnahmen, doch die Einzigen sein werden, die das wirklich im Griff haben.“

Dem stimmt auch Jörg John zu: „Tatsächlich versetzen uns die Anforderungen der DSGVO zurzeit in eine komfortable Situation gegenüber den Kunden. Weil die meisten Unternehmen sich davon entlasten wollen und müssen, wenden sie sich an uns. Wir sind darauf

bestens vorbereitet. Gleichzeitig versetzen wir HR in eine Schlüsselposition, denn HR hat die wesentlichen Informationen, die das Unternehmen benötigt, um auch nur annäherungsweise den gesetzlichen Bestimmungen zu entsprechen.“ ■

Quintessenz des Round Tables

Gute Beratung ist alles

Immer komplexere Softwarelösungen und Anforderungen machen die Auswahl des richtigen Outsourcing-Dienstleisters nicht gerade einfach. Eine umfangreiche Beratung ist deshalb das A und O.

Mit dem Dienstleister auf Augenhöhe

Auch wenn der Outsourcing-Dienstleister noch so viel Expertise mitbringt, kommen Unternehmen nicht umhin, sich genügend Wissen über die auszulagernden Prozesse anzueignen. Das sorgt für eine reibungslose Zusammenarbeit und beugt Missverständnissen vor.

Langfristige Planung zahlt sich aus

Der Wechsel eines Dienstleisters kostet Zeit, Geld und Nerven. Es lohnt sich deshalb, im Vorfeld die auszulagernden Prozesse genau zu definieren.

Keine Angst vor neuen Technologien

Big Data, Bots und künstliche Intelligenz werden sich langfristig auch im Outsourcing etablieren. Unternehmen sollten dafür offen sein und dies auch bei der Auswahl des jeweiligen Dienstleisters berücksichtigen.