

Die Abgabe von HR-Aufgaben an fremde Hände war im Mittelstand lange ein Tabuthema.

Eine Notlösung etabliert sich

STUDIE. In über 1200 Interviews zum Outsourcing nannten Praktiker aus KMU bisher wenig bekannte Problemfelder, äußerten Skepsis, aber auch überraschend viel Lob.

Von **Birgit Ennemoser**

Oft scheint es so, als ob der Mangel an gut ausgebildeten Personalexperten dazu führt, Aufgaben aus dem Personalwesen auszulagern. Beschäftigt man sich mit der Thematik einmal ausführlicher, stellt man jedoch fest, dass der Begriff Human-Resource-(HR-) Outsourcing in Deutschland schon lange vor den ersten Auswirkungen des Fachkräftemangels sehr verbreitet war. Allerdings wird der Fokus dabei seit jeher auf den Bereich des Outsourcings der Gehaltsabrechnung gelegt. Von allen Aufgaben einer

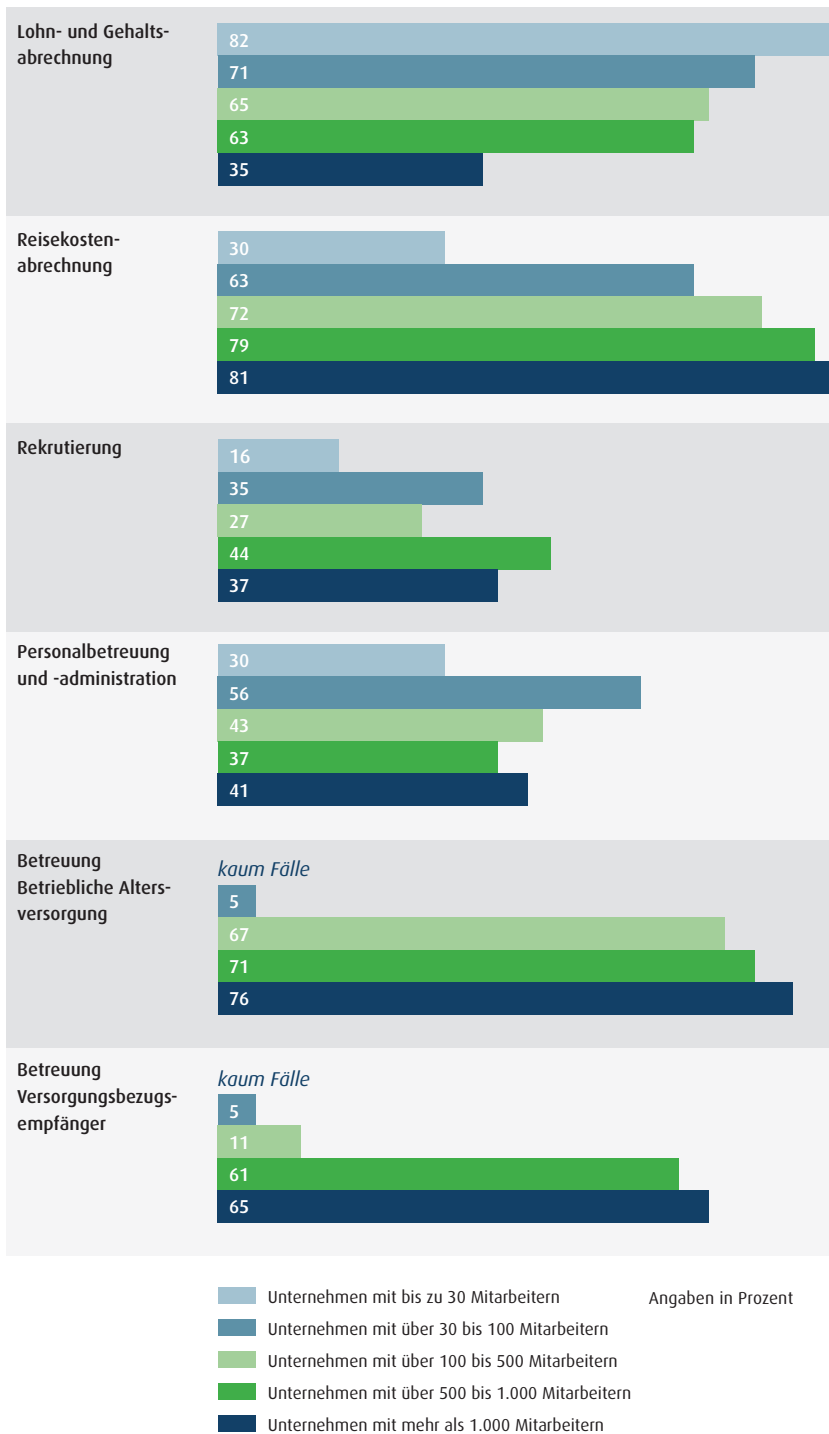
Personalabteilung, also etwa Personalverwaltung und -planung, Auswahl und Einstellung neuer Mitarbeiter, die Schulungs- und Veranstaltungsplanung sowie Bearbeitung von An- und Rückfragen der Beschäftigten, wird in der Regel als Erstes die Gehaltsabrechnung an externe Partner ausgelagert. Dies verwundert relativ wenig, da eine Auslagerung leichterfällt, wenn der auszulagernde Bereich abgegrenzt und eindeutig kalkulierbar ist.

Outsourcing ist stets auch eine Frage der Unternehmensgröße

Studien und umfangreiche Erfahrungswerte zeigen, dass in Unternehmen mit

unter 100 Beschäftigten grundsätzlich immer überprüft werden sollte, ob sich nicht eine Abgabe der Lohn- und Gehaltsabrechnung an externe Spezialisten lohnen könnte. In Unternehmen dieser Größenordnung rechnet sich in der Regel die Anschaffung von teurer Personalsoftware nicht. Hinzu kommt, dass meist ein Mitarbeiter die Lohnbuchhaltung „nebenher“ abbildet, da diese einen sehr unregelmäßigen Arbeitsanfall mit sich bringt, zum Abrechnungstermin jedoch eine Vollbeschäftigung für diese Aufgaben verlangt. Somit ist die Kombination mit anderen Aufgaben nicht ganz einfach. Zudem wird bei einer Person

WELCHE AUFGABEN WÜRDEN SIE AUSLAGERN?



Welche Aufgaben ausgelagert werden sollen, hängt von der Betriebsgröße ab: Kleinstunternehmen wollen die Lohnabrechnung abgeben, große eher die Reisekostenabrechnung.

QUELLE: ENNEMOSER/AUREN

häufig keine wirkliche Vertretung für Urlaub oder Krankheit vorgehalten; es wäre sicher auch schwierig, mehrere Mitarbeiter in diesem doch sehr komplexen Fachgebiet auszubilden.

Generell zeichnet sich ab, dass das Fachwissen im Entgeltbereich immer umfassender wird: Dies birgt erheblichen Aufwand, um immer auf einem aktuellen Stand zu bleiben. Verschiedene Beschäftigungsverhältnisse erfordern jeweils andere Arten der Abrechnung. Um hier den Überblick zu behalten, bedarf es sehr guter Kenntnisse der Lohnbuchhaltung. Sich ab und an mit Einzelfällen zu beschäftigen, ist zeit- und damit kostenintensiv und birgt Fehlerpotenzial. Generell gilt: Je komplizierter eine Lohn- und Gehaltsabrechnung aufgrund spezieller betrieblicher Regelungen oder branchenbedingter Besonderheiten (z. B. Baugewerbe) ist, desto eher ist eine Auslagerung sinnvoll.

Die Komplexität der Abrechnungen wird weiter zunehmen

Darüber hinaus haben die der Lohnabrechnung zugeordneten Aufgaben in den letzten Jahren deutlich zugenommen und werden sich der Tendenz nach noch weiter ausdehnen. Die ersten Ansätze in diese Richtung bargen die Projekte „ELENA“ (elektronisches Entgeltnachweis-Verfahren) und „BEA“ (Bescheinigungen elektronisch annehmen) mit der Verlagerung zur Ausstellung von Bescheinigungen auf den Arbeitgeber. Fortsetzung fand dies in der Einführung von „ELStAM“ seitens der Finanzbehörden, wodurch das Aufgabenspektrum der Lohnbuchhaltung deutlich umfangreicher wurde.

Die weiteren Veränderungen, die durch die Rückmeldeverfahren der Krankenkassen eingeführt wurden, zum Beispiel im Bereich der Mehrfachbeschäftigungen, setzen diesen Trend fort und die für die Folgejahre ersonnenen Ansätze (die zum Glück 2016 noch nicht technisch ausgereift waren) werden weiter Aufgaben von den Krankenkassen zu

den Arbeitgebern verlagern. Auch Unternehmen mit großen Beschäftigtenzahlen von mehreren Hundert Mitarbeitern haben daher seit einigen Jahre die Entwicklung des Outsourcings verstärkt verfolgt und dessen Optionen für sich genutzt.

Outsourcing aus Sicht der Abrechnungsspezialisten im Unternehmen

Ist Outsourcing also die Lösung der Zukunft für bestimmte Themenstellungen? Antworten auf diese Frage aus Sicht der Anwender gibt eine Studie der Beratungsgesellschaft Auren Personal Services, die 1.285 Lohnabrechnungspraktiker aus Unternehmen mit 20 bis 4.500 Mitarbeitern über Telefoninterviews befragt hat.

Im Vorfeld bereits durchgeführte Analysen zeigten, dass ein Outsourcing für Unternehmen mit 3.000 Mitarbeitern und mehr meist von geringem Interesse ist. Teilweise gaben die Ansprechpartner hier an, dass sie aufgrund tarifvertraglicher Bindungen, Betriebsvereinbarungen und interner Strukturen ein Outsourcing nicht für sinnvoll erachten würden. Interessanterweise waren gerade diese Felder bei den Mittelständlern später mit die Beweggründe, die

die Entscheidung für ein Outsourcing vorantrieben. Kleinunternehmen unter 30 Mitarbeitern gaben dagegen oftmals zur Antwort, dass es für sie gar keine andere Option als die Auslagerung der Personalaufgaben geben würde.

Outsourcing ist im Mittelstand angekommen

Abgefragt wurde, ob man sich Outsourcing generell im Personalbereich vorstellen könne, wenn ja, für welche der im Folgenden genannten Felder:

- Lohn- und Gehaltsabrechnung
- Reisekostenabrechnung
- Rekrutierung
- Personalbetreuung und -administration wie Vertragserstellung/Zeugniserstellung/Mitarbeitergespräche
- Betreuung Betriebliche Altersversorgung
- Betreuung Versorgungsbezugsempfänger

76 Prozent der befragten Unternehmen konnten sich die Auslagerung von Leistungen aus dem Personalbereich vorstellen oder hatten dies schon selbst vollzogen. Die Unternehmen, die eine Outsourcing-Überlegung verneinten, benannten dafür eine Unternehmenskul-

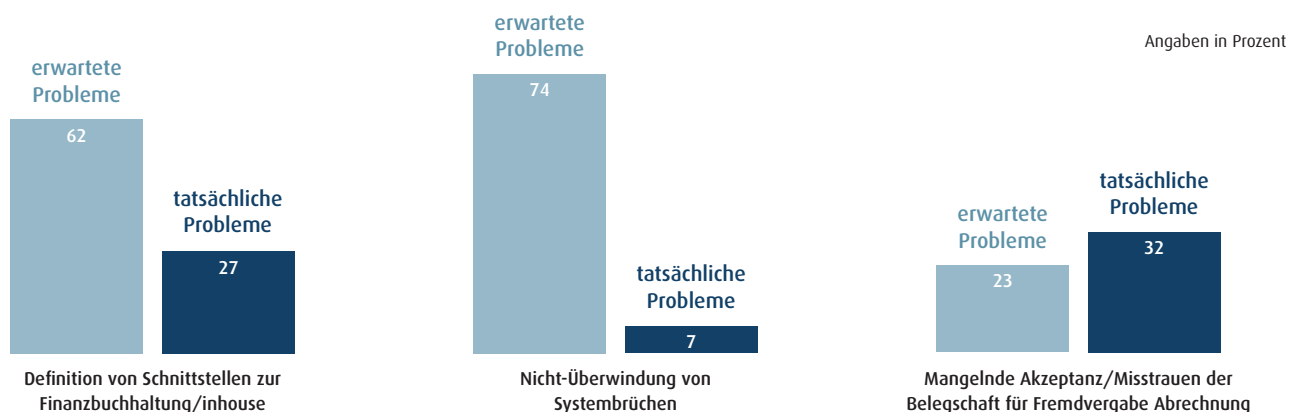
tur, die eine Auslagerung von Leistungen nicht gutheißen würde beziehungsweise die unternehmerische Entscheidung der Geschäftsführung, dass ein solcher Schritt nicht erwünscht sei. Oft wurde innerhalb dieser Gruppe auch mit der Komplexität der Aufgabenstellungen argumentiert, die einem Outsourcing widersprechen würden.

Weiterhin wurde befragt, ob ein Outsourcing lieber als komplette Fremdvergabe erfolgen sollte, oder ob man ein On-Site-Management präferieren würde, also die Ansiedelung von Spezialisten vor Ort, beim Kunden selbst. Auch hier waren die Werte keine wirklich Überraschung: die meisten Unternehmen wünschten sich für die Personalbetreuung eine Lösung vor Ort, für bAV und Versorgungsbezüge wurden externe Spezialisten bevorzugt und für Reisekosten und Lohnabrechnung gab es in beide Richtungen Tendenzen.

Positive Überraschungseffekte der Skeptiker in der Praxis

Ging es bis zu dieser Fragestellung noch um die Vorstellbarkeit bestimmter Auslagerungen, befasste sich der nächste Themenblock mit den bereits in der Praxis gemachten Erfahrungen. Unter-

PROBLEMFELDER



Viele der im Vorfeld befürchteten Probleme haben sich nicht realisiert. Doch auch viele tatsächliche Schwierigkeiten zeigten sich bei

der späteren Analyse als Konsequenzen mangelnder Vorbereitung – in technischer Hinsicht oder bei der Information der Belegschaft.

nehmen aller Betriebsgrößen, die bereits mit Outsourcinglösungen gearbeitet hatten, äußerten sich hier vermehrt positiv. Sie verbanden mit der Auslagerung oftmals eine Qualitätssteigerung in der Bearbeitung der Aufgaben. Insbesondere das Outsourcing von Lohn- und Gehaltsabrechnungen wurde als sehr beliebt ins Feld geführt.

In den Praxisinterviews zeigte sich, dass die Auslagerung oftmals der Not gehorchend gestartet wurden, da man in der Tat gerade in den mittelständischen Unternehmen keinen ausreichend kompetenten Bewerber für die Ausführung der Aufgaben im eigenen Haus fand. Die sehr zufriedenstellenden Ergebnisse hatten dann meist überrascht beziehungsweise die Erwartungen noch übertroffen. Als besondere Vorteile wurden häufig die Effekte des Wegfalls des eigenen Verwaltungsaufwands sowie der Programmpflege für Abrechnungsprogramme und deren Anschaffung genannt, was sich nicht nur zeitlich, sondern auch finanziell bemerkbar mache. Ebenso wurde hier oftmals die Thematik der Haftungsauslagerung auf den Dienstleister ins Feld geführt. Hier gab es allerdings in Abhängigkeit vom Outsourcingpartner und der jeweiligen Vertragsgestaltung extrem große Unterschiede in der echten Haftungsentlastung (siehe Kasten Seite 62).

On-Site-Management: gewünscht, aber in der Praxis nur bedingt positiv

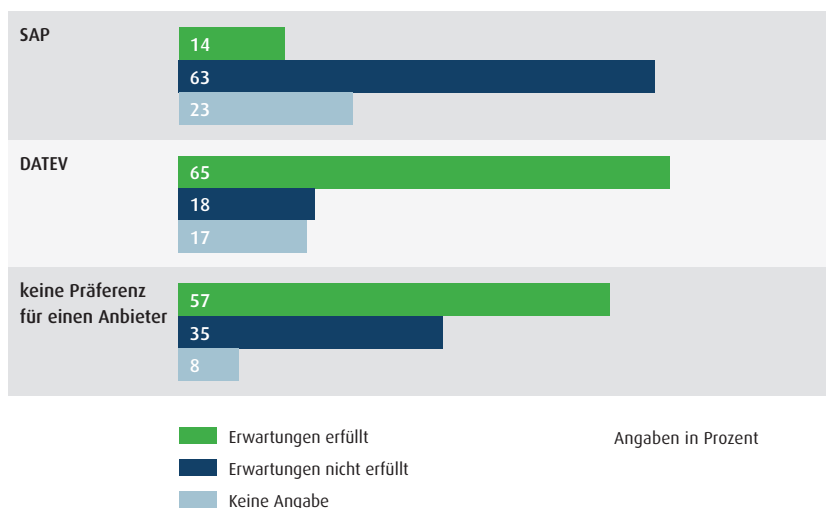
Scheinen diese Antworten von der Logik ein Stück weit nachvollziehbar, so waren die Antworten zur Onsite-Thematik doch überraschend: Obwohl im ersten Fragepart von den meisten Unternehmen ein echtes Bedürfnis nach externen Spezialisten geäußert wurde, die vor Ort, also im eigenen Unternehmen, Unterstützung bei der Abrechnung liefern, zeigten die Interviews, dass sich dieses Modell in der Praxis nur für wenige Unternehmen, hauptsächlich Betriebe mit mehr als 500 Mitarbeitern, als bessere Alternative erwiesen hat.

WER NUTZT WAS IM OUTSOURCING?



SAP und Datev wurden von den Unternehmen ab 100 bis 1000 Mitarbeiter am häufigsten als Outsourcingdienstleister genannt. Sie werden hier von rund 60 Prozent genutzt.

ZUFRIEDENHEIT MIT DEM BPO-ANBIETER



SAP-Nutzer beklagten Schnittstellenprobleme, da unterschiedliche SAP-Standards verwendet wurden. Weitere Kritikpunkte: wenig Flexibilität in den Auswertungen, hohe Kosten, insbesondere Einmalkosten für laufende Anpassungen. Datev-Anwender waren zum großen Teil positiv überrascht von den im Outsourcing wesentlich besseren Reportingoptionen als beim Inhouse-Einsatz des Programms.

QUELLE: AUREN/ENNEMOSER

HAFTUNG

Darauf sollten Sie beim Vertrag achten

Für die Frage, wann der Auftraggeber, wann der Outsourcing-Partner für fehlerhafte Abrechnungen haftet, ist zum großen Teil die Vertragsgestaltung entscheidend.

Viele Mittelständler und Kleinunternehmen dagegen sahen als Problem, dass beim Onsite-Management Büros für die Ansprechpartner vorgehalten werden müssten und berichteten, dass sich die Kostensituation nicht wie geplant entwickelt hatte, da der Einsatz der Mitarbeiter des Dienstleisters vor Ort oftmals umfangreiche Beratungsrechnungen nach sich zog, welche das Unternehmen so nicht einkalkuliert und oftmals auch nicht gewünscht hatte.

Viele der Interviewten hatten dann im Laufe des Outsourcing-Prozesses Konsequenzen gezogen, die persönliche Anwesenheit des Dienstleisters auf einen Sprechtag vor Ort beschränkt und alle anderen Themenstellungen durch telefonische Beratungen oder per Mail schwerpunktmäßig bearbeiten lassen. Selbst die Sprechtage entfielen oftmals, da die Themenstellungen in der Klärung häufig keinen Aufschub zuließen und daher bereits bis zum Termin vor Ort schon gelöst waren. Lediglich im Bereich der Mitarbeiterbetreuung berichteten die Studienteilnehmer positiv über ihre Erfahrungen mit Onsite-Management. Gleichzeitig wurde aber auch oft auf die Überlegung verwiesen, hier aus Kostengründen doch letztendlich einen eigenen Mitarbeiter einzusetzen, dem der Dienstleister von seinem Standort aus zuarbeiten könne.

Fazit: Von der Notlösung zu Entlastung und Sicherheit

Die Antworten der Personalpraktiker bestätigen den auch von den Anbietern immer wieder als Vorteil ins Feld geführten Effekt des Business-Process-Outsourcing (BPO): Wer Personalthemen an externe Experten überträgt, schafft dadurch viele Freiräume. Statt sich selbst mit diesem komplexen Bereich zu beschäftigen, kann die Zeit zum Erreichen der Unternehmensziele genutzt werden. Damit ist das Outsourcing der Abrechnungen auch finanziell lukrativ, denn Zeit ist Geld. Zudem erhält das Unternehmen Sicherheit, denn es kann im Einzelfall bis zu einem gewissen Grad die

In den Vertragsverhandlungen zum Outsourcing-Vertrag, insbesondere bei standardisierten Haftungsbeschränkungen der Anbieter, sollten Unternehmen deshalb insbesondere folgende Fragen genau klären und die Verträge dementsprechend formulieren:

- Entspricht die generelle Haftungsklausel den Anforderungen des auf den Vertrag anzuwendenden Gesetzes? Je nach Sitz des Unternehmens kann es hier beispielsweise sehr große Unterschiede geben. So unterscheidet sich das Haftungsreglement nach anglo-amerikanischem Recht grundlegend vom deutschen Haftungsrecht.
- Sind Mitwirkungs- und Benachrichtigungspflichten des Outsourcingpartners als Voraussetzung für eine eventuelle Haftungsfreistellung geregelt?
- Enthält die Haftungsbeschränkung klare Ausnahmen – mindestens für Vorsatz, Personenschäden, Verletzung geistiger Eigentumsrechte sowie Geheimhaltungspflichten?
- Wurde eine summenmäßige Haftungsbegrenzung vereinbart, deren Deckung dann zum Beispiel durch entsprechende Versicherungen abgesichert ist?

Haftung und Verantwortung für Fehler an das betreuende Lohnbüro abgeben. (Zu den konkreten Voraussetzungen der Haftungsübernahme lesen Sie bitte die Informationen im Kasten oben).

Zum anderen bietet ein Outsourcing oftmals die Nutzung von unabhängigen IT-Systemen für die Lohnabrechnung. Lösungen wie SAP mit höheren Lizenzgebühren und Mehraufwand bei der Betreuung der Installation sind hier eher an der oberen Preisgrenze angesiedelt und für die Erstellung einer korrekten Lohnabrechnung aber nicht nötig. Partner wie Datev oder SBS bieten ausreichende Programmkomponenten und können mittlerweile mit Analysetools und Reporting-Systemen auch Anforderungen aus dem Controlling der Auftraggeber erfüllen. Wichtig und ausschlaggebend ist hier, einen gut geschulten und versierten Dienstleistungspartner zu finden, der sich die Wünsche des Auftraggebers zu eigen macht und für deren Umsetzung die beste Lösung findet. Schnittstellen sorgen dafür, dass Daten aus „Fremdsystemen“ auch Eingang in die eigenen Systeme der Auftraggeber vor Ort und deren Finanzbuchhaltung ermöglichen.

Der Fortschritt in den technischen Entwicklungen hat dazu beigetragen, dass viele Outsourcingpartner gemeinsame

Personalmanagementsysteme mit und für den Kunden bieten, indem Unternehmen und Dienstleister gemeinsam Zugriff auf eine elektronische Akte haben. So kann das Fachwissen der externen Personalexperten zum Wohle des eigenen Unternehmens eingesetzt werden. Dienstleister, die sich ganz in den Hintergrund stellen und von außen als Teilbereich des Auftraggebers wahrgenommen werden, wurden von vielen der Befragten als sehr positiv wahrgenommen.

Interne Audits werden durch die Wahl eines entsprechenden Dienstleisters im Unternehmen unnötig und im Prinzip zum Auftragnehmer verlagert; hier und in der Systemunterstützung von außen durch Lösungen, die Kleinunternehmen und Mittelständler nicht selbst realisieren könnten, liegen enorme Vorteile aus Sicht der befragten Kunden.

Die „Notlösung“ Outsourcing scheint sich also zu einem Trend gewandelt zu haben, der nicht mehr vordergründig kritisch betrachtet, sondern als Entlastung und Bereicherung wahrgenommen wird. ■



BIRGIT ENNEMOSER ist Geschäftsführerin Personal Services bei Auren in Stuttgart.

