



## Automatisierte Prozesse liegen im Trend

Von Kleinstbetrieben bis zu Konzernen, von zwei bis 20 000 Mitarbeiter – die jeweils passenden Servicepakete halten die Dienstleister für HR-Outsourcing bereit. Professor Wolfgang Appel sprach mit Outsourcing-Spezialisten über das Auslagerungsverhalten von KMU, die Standardisierung von HR-Prozessen über Landesgrenzen hinweg und HR Mobile.

Das Image von BPO und speziell HR-Outsourcing ist mit Makeln behaftet – anders als das Outsourcen beispielsweise der Steuerberatung, des Facility Managements oder des Vertriebs. Die Auslagerung administrativer HR-Bereiche wird jedoch von vielen Entscheidern mit Know-how-Verlust verknüpft und dem Unbehagen, HR-

Daten in fremde Hände zu legen. An Best-Practice-Beispielen für die Auslagerung von HR-Teilprozessen, ob Payroll, Seminarmanagement oder Recruiting Process Outsourcing, fehlt es nicht; für die meisten Kunden wäre es undenkbar, diese Prozesse wieder ins Unternehmen zu holen. Doch die Bedenken halten sich hartnäckig. Wohl auch des-

halb arbeitet die Branche mit neuen Begrifflichkeiten: „Automatisierung von HR-Prozessen“ oder „Cloud-basierte HR-Services“ schieben sich derzeit in den Vordergrund und werden als Äquivalent für Outsourcing verwendet. Der „automatisierte HR-Prozess“ klingt weniger belastet und erscheint in einer digitalen Arbeitswelt plausibel.

Ein weiterer Vorzug der Bezeichnung: Mit automatisierten Prozessen oder Cloud-basierten Services assoziieren Unternehmen zwangsläufig die Frage, „wie sie ihre Wertschöpfung optimieren können“, beobachtet Christoph Bischoff, General Director Operations, ADP. Dies führe zu einer unbefangeneren Prüfung von Vorteilen eines Auslagerungsvorhabens. Der Begriff Outsourcing verschwindet jedoch nicht von der Bildfläche. Unternehmen fragen nach wie vor gezielt danach und bekommen technische Lösungen, die weit mehr bieten als die bloße Abarbeitung der Prozesse.

### Outsourcing ab zwei Mitarbeiter

Das Interesse an Outsourcing respektive automatisierten HR-Prozessen ist nach wie vor rege. Dabei stoßen die Anbieter häufig auf die gleiche Frage: Entscheider wollen wissen, ab welcher Größe HR-Outsourcing sinnvoll ist. Ihre Antwort: Die Frage ist falsch gestellt. Letztlich müssen Unternehmen unabhängig von der Größe beurteilen, ob sie über die Ressourcen verfügen, um beispielsweise die Personalabrechnung, die bAV, die Zeiterfassung, Bewerber- oder Seminarmanagement selber zu leisten. Auch in kleineren Unternehmen mit 30 oder 50 Mitarbeitern kann beispielsweise die Entgeltabrechnung sehr komplex sein – je nach Branche, Tarifvertrag



Professor Dr. Wolfgang Appel moderierte den Round Table Outsourcing der Personalwirtschaft.



„Ein herkömmlicher Kostenvergleich greift zu kurz, da er weder sämtliche anfallenden Kosten noch qualitative Kriterien pro Outsourcing berücksichtigt.“

Michael Reucker, Senior Berater/Assistent der Geschäftsleitung, KWP Kümmel, Wiedmann + Partner Unternehmensberatung GmbH



„Kleinteilige Services nach dem Baukastenprinzip ermöglichen Kunden eine individuelle Gestaltung ihrer Bedürfnisse.“

René Fischer, Leiter Entgeltabrechnung/Outsourcing, Sage Personalsoftware und Service GmbH

und Gepflogenheiten, erläutert Christoph Scheele, Geschäftsführer von VGR HR und nennt als Beispiele die Bereiche Baulohn, Wohnungswirtschaft oder Behindertenlohn.

Die Liste lässt sich beliebig verlängern: Ob Mindestlohn oder Branchentarifverträge in der Zeitarbeit, „beides ist nicht trivial, sondern sehr komplex, das kann ein kleines Unternehmen mit seinem Abrechnungssystem häufig nicht managen“, bekräftigt Jens Kühnert, Director MSP, ManpowerGroup Solutions. Aber natürlich ist nicht jedes Produkt für jede Unternehmensgröße gleich sinnvoll. Die Bandbreite von Outsourcing-Produkten ist groß und reicht von Payroll bis Recruiting Process Outsourcing bis Managed Service Providing (MSP). Kleinere Unternehmen müssten im Einzelfall prüfen, ob es interessant ist, beispielsweise einen Teil- oder Gesamtprozess im Recruiting outzusourcen oder ob über

Einzelaufträge wie die Personalvermittlung ein höherer Mehrwert zu erzielen sei.

In der Praxis tendieren kleine Unternehmen beim Outsourcing klassischerweise zu ihrem Steuerberater. Für die meisten ist das zwar das naheliegend, aber nicht unbedingt das richtige Modell. Denn, so René Fischer, Leiter der Entgeltabrechnung von Sage, erfahrungsgemäß sei die Fehlerquelle recht hoch und der Korrekturaufwand spanne den Kunden zeitlich stark ein. Dennoch greifen kleine Unternehmen gerne auf diese Lösung zurück, da sie mit ihr vertraut sind. Dabei haben alle, auch große Outsourcing-Anbieter passende Lösungen im Portfolio. So bietet Sage für Kleinstkunden extra Cloud-Lösungen an, mit denen sie ihre Entgeltabrechnung effizient und ohne tiefgreifende Fachkenntnisse eigenverantwortlich durchführen können.



„Viele große internationale Kunden mit Outsourcing-Erfahrung bevorzugen eine lokale Betreuung, auch wenn sie dann mit unterschiedlichen Lieferanten zusammenarbeiten.“

Jörg M. John, Geschäftsführer, Fidelis HR GmbH

So zählt bei Fidelis HR der „kleinste“ Kunde zwei und der größte 16 000 Mitarbeiter. Eine Eintrittsschwelle nach Größe gibt es also nicht. Und da die Komplexität eines kleinen Unternehmens relativ überschaubar ist, ist ein HR-Outsourcing „unkompliziert und kostengünstig umsetzbar“, betont Geschäftsführer Jörg M. John. Kein dimensioniertes System, sondern schlanke Lösungen, die auf die Bedürfnisse von Kleinbetrieben zugeschnitten sind, würden ihnen ebenso in Hinsicht auf das Preis-Leistungs-Verhältnis gerecht werden.

### Auf KMU zugeschnitten

Auch ADP betreut Unternehmen von zwei bis mehreren Tausend Mitarbeitern. Natürlich seien die Leistungspakete für den Mittelstand und Großunternehmen nicht für kleine Betriebe geeignet, die vor allem auch einen ganz anderen Service und Support im Vergleich zu Großunternehmen benötigen, sagt Christoph Bischoff. So können Auftraggeber mit weniger als 200 Mitarbeitern speziell entwickelte Programme für die Abrechnung und den Service nutzen, die sie sehr effektiv unterstützen. KMU mit weniger als 100 Mitarbeitern suchen jedoch nicht nur passende Softwareunterstützung, sondern rücken die Optimierung ihrer Prozesse mehr und mehr in den Vordergrund. Dies beobachtet Christoph Scheele von VGR HR und registriert, dass sich diese

Betriebe von dem Gedanken lösen, beim Outsourcing gäbe es nur zwei fest definierte Varianten, ASP und BPO. Der Mittelstand wolle seine eigenen Prozesse zunächst auf den Prüfstand stellen, um dann individuell zu definieren, welche Verantwortung im eigenen Haus bleibt und welche an Dienstleister übertragen werden. „Es gibt keine Standard-schablone für das HR-Outsourcing, vielmehr sind individuelle Servicepakete gefragt.“

Erst mit dem Auslagern der verschiedenen HR-Bereiche besteht für KMU die Chance, schlanke und dabei noch effektive Prozesse aufzusetzen, fasst Michael Reucker zusammen. In jedem einzelnen Fall, so der Senior Berater von KWP, sollten sie vor ihrer Entscheidung für oder gegen ein Outsourcing der HR-Prozesse zunächst eine Nutzwertanalyse und einen Make-or-buy-Vergleich durchführen. Allerdings greife ein einfacher, herkömmlicher Kostenvergleich oft zu kurz, da er gewöhnlich weder sämtliche anfallenden Kosten, geschweige denn qualitative Kriterien, die für ein Outsourcing sprechen könnten, berücksichtige.

### Standardkunden gibt es nicht

Optimismus herrscht bei Neukunden sehr häufig in Bezug auf ihre Prozesse. „Bei uns ist alles ganz durchschnittlich, also standardmäßig“, behaupten sie gerne. Doch ein Blick in die Prozesse, Tarifverträge und Abrechnungsdetails zeigt

jede Menge Besonderheiten. Dabei zeigt die Praxis: „Es gibt keinen Standardkunden.“ Dieses Fazit zieht Sage-Expert René Fischer. Die Automatisierung im Hintergrund gelinge immer und Schnittstellen würden automatisiert. Unterschiedlich seien aber die tatsächlichen Anforderungen, die „von Fall zu Fall individuell bedient werden müssen“.

So wundert es nicht, dass sich Standardprozesse und -vorlagen, über die jeder HR-Outsourcing-Dienstleister verfügt, nur selten zu 100 Prozent mit den bestehenden Prozessen der Kunden decken. „Standard ist eine Frage der Perspektive“, bemerkt J rg M. John, Fidelis HR. Aus seiner Sicht ist es wichtig, genau zu definieren, „welche Informationen der Kunde wann und in welcher Form an den Outsourcing-Partner zuliefern muss“. Technische und prozessuale Schnittstellen müssten individuell geregelt werden und würden über den Erfolg in der Zusammenarbeit mit dem HR-Dienstleister entscheiden.

Der Prototyp eines Standardkunden existiert auch deshalb nicht, weil heutzutage die Palette der IT-Dienstleistungen sehr breit ist. Der eine nutzt lediglich Software, der andere profitiert von Cloudbasierten Prozessen, und der dritte will das komplette Business Processing Outsourcing-Paket. Während die einen Unternehmen nur in Deutschland engagiert sind, wollen die anderen die Internationalisierung der HR-Prozesse über Ländergrenzen hinweg, ergänzt Christoph Bischoff, oder auch die Integration von Personalabrechnung in Human Capital Management. „Jeder Kunde fordert und erwartet eine passgenaue Lösung für seine Ziele.“

### Datenschutz made in Germany

Vor einigen Jahren galten die hohen Datenschutzstandards in Deutschland eher als hinderlich; heute, nach NSA und zahlreichen Sp hskandalen, hat sich der Wind gedreht. „Datenschutz made in Germany“ steht hoch im Kurs.



„Ob Mindestlohn oder Branchentarifverträge, beide sind sehr komplex, kleinere Unternehmen können sie mit ihrem Abrechnungssystem häufig nicht managen.“

Jens Kühhirt, Director MSP, ManpowerGroup Solutions

Den deutschen Rechtsraum verbinden Unternehmen mit der Sicherheit ihrer Daten. Der Frage „In welchem Land steht der Server?“ müssen sich alle Anbieter stellen. Und auch der Wunsch nach Datenschutz „zum Anfassen“ scheint nicht ungewöhnlich zu sein. „Kunden möchten sich bei uns vor Ort im Rechenzentrum in Norddeutschland überzeugen“, berichtet Christoph Scheele, VGR HR. Gerade bei Erstanfragen und von Betriebsräten werden datenschutzbezogene Fragen in einem sehr frühen Stadium gestellt.

### International einheitliche Prozesse

Bislang dominierten in Unternehmen, die sich für die Auslagerung kompletter HR- oder Teilprozesse entschieden haben, drei Argumente: Kostengründe, die Fokussierung auf strategische HR-Kompetenzen sowie die Standardisierung von HR-Prozessen. Diese Liste ist um ein Argument reicher geworden: Die Internationalisierung der Unternehmen führt zu dem Wunsch, HR-Prozesse über Landesgrenzen hinweg zu standardisieren.

Potenzielle Auftraggeber stehen vor der Frage: Ist es sinnvoll, sich global mit einem Anbieter und einem harmonisierten Prozess aufzustellen oder pro Land mit verschiedenen Prozessen, unterschiedlichen Tools und Dienstleistern? Diese Fragen diskutieren sie derzeit ganz offen mit Dienstleistern, berichtet Jens Kühhirt, ManpowerGroup

Solutions. Doch „eine generelle Antwort auf diese Frage gibt es leider nicht, da immer speziell die Struktur und Ziele des Kunden berücksichtigt werden müssen“. Grundsätzlich sei die lokale Anpassung von Prozessen und Tools sehr wichtig, um die Effizienz wie auch die Akzeptanz zu gewährleisten. In der Praxis bewähren sich zwei unterschiedliche Modelle: Konzerne wählen einen Dienstleister, der global die HR-Prozesse abwickelt. So erlebt es Christoph Bischoff von ADP. Die Erfahrung des Spezialisten für internationale Payroll: Für Arbeitgeber ist es alles andere als sinnvoll, sich darum kümmern zu müssen, wie die Payroll in USA, China, Brasilien, Frankreich oder Italien gesetzeskonform funktioniert. Der Dienstleister löse die Aufgabe so einfach und sicher wie möglich, mit lokalen Abrechnungen und globalen Schnittstellen.

Wichtig für Kunden sei jedoch „die Kombination aus lokal und global“: also lokale Betreuung, Expertise und Entwicklung, verbunden mit der Möglichkeit und Fähigkeit, Auswertungen auch international durchführen zu können. Beim zweiten Modell agieren mehrere Dienstleister. Denn auch wenn es für manche Unternehmen von Vorteil ist, wenn ein Dienstleister die ausgelagerten Prozesse weltweit abbildet: In Belegschaften stößt es nicht immer auf Gegenliebe, wenn sie vom Servicemitarbeiter in Indien oder Osteuropa nicht verstanden werden, wendet René Fischer von

Sage ein. Seine Erfahrung: Ein Teil der Unternehmen suche nicht einen Dienstleister, der für alle Länder aktiv wird, sondern pro Land einen Spezialisten. „Kunden müssen sich entscheiden, ob sie einen zentralen Ansprechpartner bevorzugen oder auf Betreuungsqualität setzen.“ Internationale Projekte setzt Sage mit lokalen Partnern um, die über die entsprechenden Fachkenntnisse im jeweiligen Land verfügen.

Dass große internationale Kunden mit Outsourcing-Erfahrung eine lokale Betreuung bevorzugen, auch wenn das bedeute, je Land beziehungsweise für Ländergruppen mit unterschiedlichen Lieferanten zusammenzuarbeiten, ist auch die Erfahrung von Jörg M. John, Fidelis HR. Manche Kunden mit Auslandsniederlassungen suchten mittlerweile einen HR-Dienstleister, der die Generalunternehmenschaft für alle Länder und mögliche unterschiedliche Dienstleister übernehme. Als HR-Dienstleister halte Fidelis für diese Kunden „die Fäden zentral zusammen und steuert den Mix der verschiedenen Dienstleister und Technologien“, um das Gesamtsystem über alle Ländergesellschaften hinweg effizient gestalten.

### Mobile HR: Wo ist der Use Case?

HR-Prozesse auszulagern, ist die eine Seite der Medaille; die andere Seite sind die Zugriffsmöglichkeiten der Kunden. Alle Fachwelt redet von mobilen HR-Anwendungen, allein es fehlt der Glaube an den Nutzen. Dies ist von manchen Personalern zu hören, aber auch von Anbietern. „Mobile Anwendungen stehen für eine technologische Entwicklung, die ihren Nutzen im HR-Bereich noch nicht richtig nachgewiesen hat. Wo ist der Mehrwert?“ Die Frage von René Fischer wirkt anachronistisch, drückt aber nichtsdestotrotz aus, was außerhalb der Hersteller- und Anbieterbranche viele denken.

Grundsätzlich begrüßt Fischer die Entwicklung von mobilen Applikationen, da sie ein Mehr an Flexibilität ermöglichen.



„KMU suchen nicht mehr nur passende Softwareunterstützung, sondern wollen ihre Prozesse optimieren und dann entscheiden, welche Services sie nutzen.“

Christoph Scheele, Geschäftsführer, VGR HR GmbH

„Aber treffen wir damit den Bedarf des Personalers?“ Ein Payslip auf dem Smartphone mache Sinn, aber wo liege der Sinn von dort abgebildeten HR-Prozessen? Er sehe den Use Case noch nicht und seine Kunden fordern auch nicht nach dieser Option. Diese Aussage löst Widerspruch aus. „Der Anteil mobiler HR-Anwender wird sich in naher Zukunft schnell verdoppeln“, setzt Michael Reucker, KWP, dagegen. Die mobilen Anwendungen würden insbesondere in den Modulen Recruiting, Zeitwirtschaft und Personalentwicklung genutzt, allerdings weniger in den Bereichen Personalverwaltung, -controlling und Gehaltsabrechnung.

Doch Genehmigungsworkflows für Urlaubs-, Dienstreise- oder Seminaranträge, Stellenausschreibungen, Bewerberauswahl, Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen: „Dies alles sind Funktionen mobiler HR-Anwendungen, die Unternehmen Zeitersparnis bringen ebenso wie eine Verbesserung des Workflow, eine Effizienzsteigerung, Imagegewinn, Kostensenkung und Wettbewerbsvorteile. Reuckers Erfahrung: Personalleiter möchten Wartezeiten auf Dienstreisen nutzen, um Anträge der Mitarbeiter mit dem mobilen Endgerät abzuarbeiten. Oder der Personalleiter, der eine Filiale besuche, möchte sich während der Anreise auf seinem mobilen Endgerät über die aktuellen HR-Kennzahlen – beispielsweise Fehlquote, Altersstruktur oder Personalbestand – dieser Filiale informieren.“

Es gibt eine deutliche Nachfrage nach Mobile HR, registriert auch die ManpowerGroup Solutions, beispielsweise beim Recruiting Process Outsourcing und im Bereich Managed Service Providing. Im Bereich der Zeiterfassung und Genehmigungen bedeute die mobile Freigabe eine erhebliche Arbeitserleichterung.

Weitere Anwendungsbeispiele sind die mobile Arbeits- und Projektzeiterfassung in verteilten Organisationen sowie alle Prozesse rund um das Reisemanagement und die Auslagerenstattung. Reisebuchungen können heute über das Reiseportal via Smartphone erfolgen, Buchungsbestätigungen kommen über den gleichen Weg zum Mitarbeiter und Auslagenbelege werden bereits während der Reise per Foto digitalisiert und der Reise zugeordnet. Dieses Beispiel führt Jörg M. John, Fidelis HR, an. Allerdings beobachte er auch, dass HR-Mobil in einigen Unternehmen noch eine theoretische Überlegung sei. Aber viele projektierten mittlerweile sehr konkret oder hätten bereits erste Anwendungen im Einsatz. John: „Die HR-Praxis wird sich der technologischen Entwicklung nicht entziehen können; gut beraten ist der Personaler, der sich offensiv positioniert und die Entwicklung selbst vorantreibt.“

Diese Ansicht teilt Christoph Bischoff von ADP und geht noch einen Schritt weiter: Die in der Praxis bereits vorhandenen mobilen Segmente seien erst der



„Ob HR-Software, Cloud-basierte Prozesse oder das komplette Business Processing Outsourcing: Jeder Kunde bekommt passgenaue Lösungen für seine Ziele.“

Christoph Bischoff, General Director Operations,  
ADP Employer Services GmbH

Anfang der Entwicklung. „Der Nutzen mobiler Anwendung, so wie er heute definiert wird, ist ein erster kleiner Schritt.“ Sehr viel größere mobile Nutzenszenarien sieht er, wenn er sich das Potenzial von Cloud-basierten Anwenderservices vor Augen halte. „Wir werden in diesem Bereich noch viele Innovationen und kreative Lösungen sehen.“

### Nachwuchsmangel

Kunden müssen heute nicht mehr komplexe Gesamtpakete ordern, denn die Anbieter modularisieren ihre Angebote – letztlich um die individuellen Bedarfe der Kunden erfüllen zu können. Vor diesem Hintergrund steigt die Zahl der Nutzer von automatisierten HR-(Teil)Prozessen. Verschiedene Marktforschungsinstitute gehen im Segment HR-Outsourcing von einem jährlichen Wachstum von sechs Prozent aus. Haus-eigene Shared Service Center stellen auf jeden Fall eine Konkurrenz für die Outsourcing-Anbieter dar, sie lohnen sich allerdings nur in großen Konzernen oder bei großen Mittelständlern. Im klassischen deutschen Mittelstand und in kleineren Unternehmen, die häufig weder über das Know-how noch über zeitliche oder personelle Ressourcen verfügen, bleibt die (Teil)Auslagerung das Mittel der Wahl.

Um fehlende Kunden muss sich die Branche keine Sorgen machen, eher um das intern fehlende Fachpersonal. Entgeltabrechner und Lohnbuchhalter gel-

ten nicht als attraktive Berufe. Deswegen sind die meisten Dienstleister in die Ausbildung eingestiegen und haben Strategien zur Mitarbeiterbindung entwickelt. Anders als direkt im Unternehmen besetzen die Entgeltabrechner beim Dienstleister mehrere Rollen: Sie sind Kundenbetreuer und Ansprechpartner für Mitarbeiter – ihre Kompetenzen sind umfangreicher und Aufstiegsmöglichkeiten sind vorhanden. Dennoch muss für den Beruf die Werbetrommel geschlagen werden. Vielleicht hilft eine andere Berufsbezeichnung, wie „HR Operating Specialist“, schlägt Professor Appel scherzhaft vor. Doch Scherz beiseite: Wenn Outsourcing unter automatisierten HR-Prozessen firmiert, warum sollten sich in der Berufsbezeichnung die erweiterten Kompetenzen und Tätigkeitsfelder nicht niederschlagen? Die Branche für den Nachwuchs attraktiver machen, gehört mit zu den Hauptaufgaben der Branche, denn „Gehalt wird immer ausgezahlt“.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz