

04/2011

praxisratgeber

EINE SONDERVERÖFFENTLICHUNG VON **personalmagazin** UND **ADP**

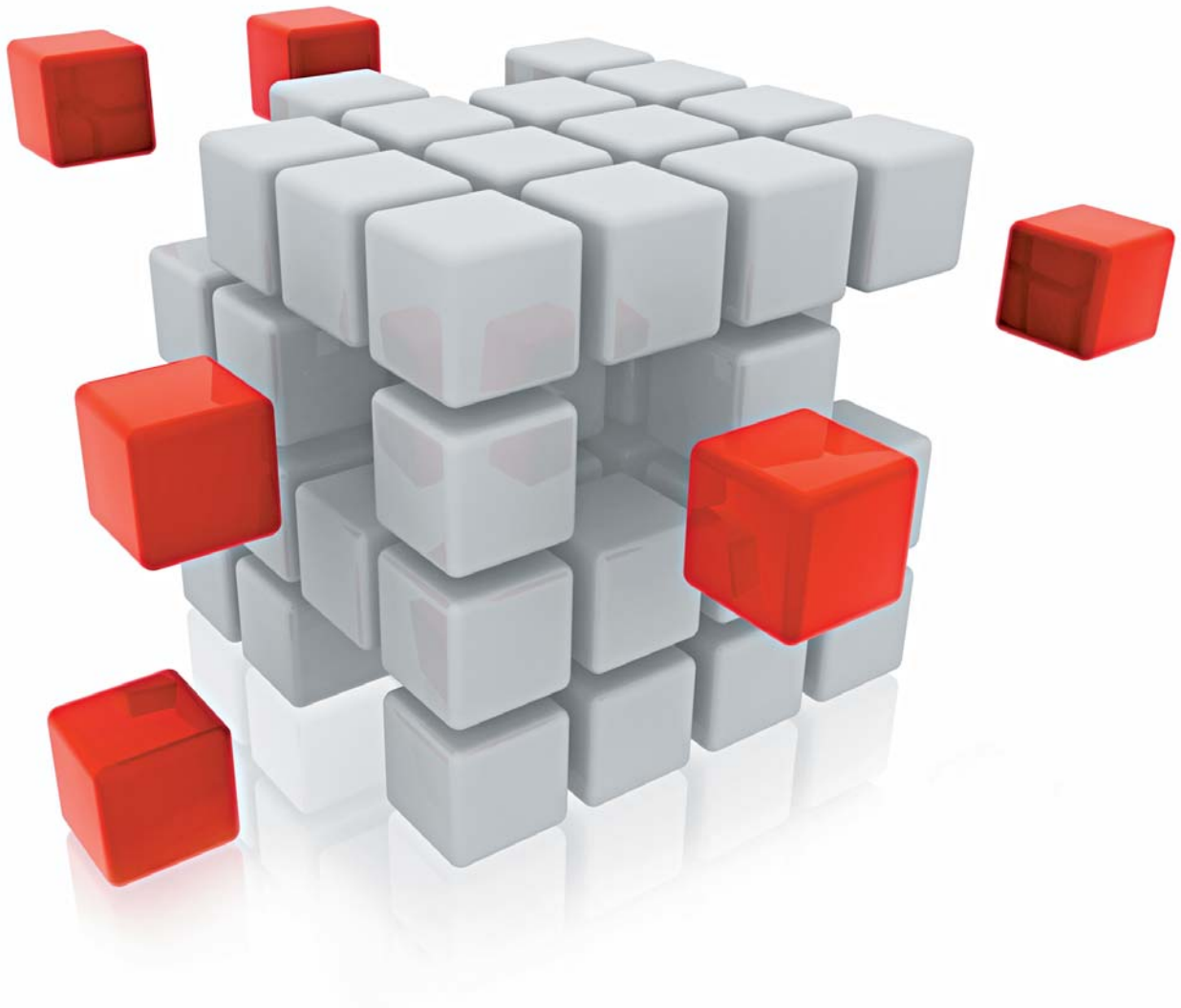
Potenziale erkennen und nutzen

Warum Projekte scheitern

Preismodelle und Prozesse

Fünf Schritte zum Kostenvergleich

HR-Outsourcing im Mittelstand





*

***Mehr Zeit fürs
Wesentliche ...**



„Unzureichende Kenntnis der internen Kosten oder mangelnde Abstimmung lassen auch Projekte mit höchstem Potenzial scheitern.“

Philosophie und Chance

Outsourcing wird neu entdeckt. Ganz selbstverständlich werden Auslagerungen diskutiert, die bisher als unverrückbar galten. Nicht wenige Unternehmen lagern heute auch Teile des Rechnungswesens an spezialisierte Dienstleister aus. Nokia hat sogar Teilbereiche der Forschung und Entwicklung ausgelagert. Und Procter & Gamble lässt seit Jahren alle Teilbereiche, die nicht zum Kerngeschäft der „Marketing-Maschine mit angehängter Produktion“ gehören, von externen Anbietern in „best practise“ erledigen. Diese Entwicklung ist nicht nur auf einen erhöhten Kostendruck zurückzuführen. Erfolgreiche Unternehmen verstehen Outsourcing heute als strategische und langfristige Entwicklungspartnerschaft mit eingebauter Kompetenz, Qualität und Serviceorientierung. Die Herausforderungen im Personalbereich werden diesen Trend weiter fortsetzen und auch den deutschen Mittelstand erreichen. Alleine die Aspekte eines alternden und schrumpfenden Arbeitsmarkts, die Wettbewerbsdynamik im Talentmanagement, die Einführung der „lernenden Organisation“ und die strategische Positionierung der HR im Unternehmen erfordern effiziente Tools, Prozesse sowie mehr Qualität und Service bei gleichzeitig maximaler Flexibilität.

Trotzdem ist Outsourcing kein Universalinstrument mit Erfolgsgarantie. Die Hoffnung vieler Unternehmen, sich so lästiger Aufgaben zu entledigen und gleichzeitig Kosten zu sparen, haben sich häufig nicht erfüllt. Unzureichende Kenntnisse der internen Kosten, ungeeignete Preismodelle, mangelnde Abstimmung mit dem Dienstleister – je schlechter die Vorbereitung, desto größer die Gefahr, dass auch Projekte mit höchstem Potenzial scheitern. Deshalb haben wir mit dem Personalmagazin diesen Ratgeber entwickelt. Er soll Ihnen einen Überblick, aber auch Hinweise geben, wie Outsourcing zum Erfolg wird. Denn noch immer ist der beste Erfolg der gemeinsame.

*Prof. Andreas Kiefer, General Manager South and Central Europe,
Vorsitzender der Geschäftsführung ADP*

INHALT

04 Wann lohnt sich Outsourcing?

Die Potenziale von Auslagerungen zu nutzen, erfordert die emotionsfreie Betrachtung interner Bereiche

06 Checkliste: Entscheidungsfindung

07 „Out Outsourcing“: Die Wahrheit

Was Outsourcing wirklich bedeutet, Begriffsbestimmung und Fehlinterpretationen

08 Schritt für Schritt ins Ziel

Ein Ablaufplan aus der Praxis verhindert Lücken in der Planung

10 „Die Diskussion ist zu emotional“

Axel Wullenkord und Andreas Kiefer im Interview zu Hindernissen und Hürden im Outsourcing

12 Den Wert in Euro und Cent messen

Berechnung der Kosten vor und nach Outsourcing im Vergleich

14 5-Schritte-Plan zum Kostenvergleich

16 Drei goldene Erfolgskriterien

Preismodelle, Prozesse und Know-how-Sicherung als Erfolgsgrundlage

18 Überblick über Preismodelle und Beurteilung

20 Pflichten, Ziele und Erfolge

Inhalt und Funktion von Service Level Agreements

21 Prozessplanung Entgeltabrechnung

Wann lohnt sich Outsourcing?

ENTSCHEIDUNGSHILFE. Das Potenzial von Outsourcing voll auszuschöpfen, verlangt eine differenzierte und vor allem emotionslose Betrachtung der Bereiche.

Von Axel Wullenkord

Der kaufmännische Bereich steht in vielen Unternehmen vor einem Umbruch. Aufgrund des hohen Anteils an den Gesamtkosten lag der Restrukturierungsfokus zunächst auf dem Fertigungsbereich und den fertigungsnahen Bereichen. Hier konnten vielfach beachtliche Verbesserungen realisiert werden. In den letzten Jahren hat sich aber zunehmend die Erkenntnis durchgesetzt, dass auch der kaufmännische Bereich ein nicht unerhebliches Optimierungspotenzial

in sich birgt. Insofern ist es konsequent, dass der kaufmännische Bereich heute in praktisch allen Unternehmen Gegenstand von Optimierungsprojekten geworden ist. Integraler Bestandteil derartiger Optimierungsüberlegungen im Finanzbereich ist stets eine Auslagerung bestimmter Prozesse an einen externen Dienstleister (Outsourcing oder Business Process Outsourcing). Galt lange Zeit die Aussicht auf Kostensenkungen als das dominierende Outsourcing-Motiv, so setzt sich immer mehr die Erkenntnis durch, dass mit dem Auslagern einzelner Geschäftsprozesse nicht nur Kosten

eingespart werden können, sondern gleichzeitig Qualität, Service und Angebotsbreite deutlich erhöht werden können. Eine Studie von Deloitte zeigt, dass diese beiden Aspekte tatsächlich den höchsten Stellenwert haben.

Kostengründe haben hohen Stellenwert

Auch wenn sich die Erkenntnis immer mehr durchsetzt, dass Outsourcing viel mehr zu leisten vermag, als nur die Kosten zu senken, nimmt das Kostenmotiv zu Recht nach wie vor einen hohen Stellenwert ein. Eine aktuelle Studie des AdminiStraight Instituts für Finanz- und



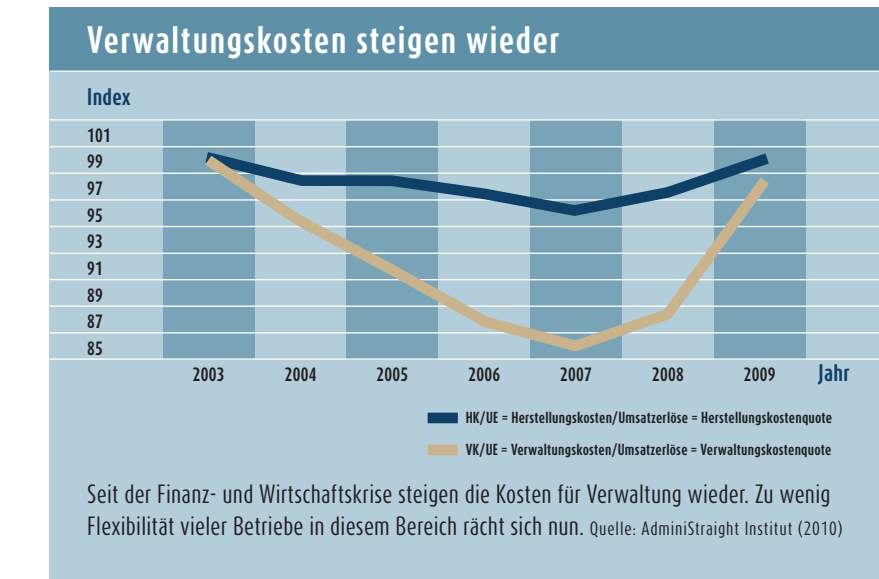
Outsourcing kann unbestritten die Unternehmenskosten senken. Doch wer es richtig nutzt, wird noch wesentlich mehr Vorteile erkennen können.

Rechnungswesen zeigt, dass die Kosten im kaufmännischen Bereich in den letzten Jahren offensichtlich immer mehr in den Fokus des Top-Managements gerückt sind. Für Unternehmen, die kostenseitig noch Nachholbedarf haben, kann Outsourcing ein viel versprechender Weg sein.

Verwaltungskosten steigen bedenklich

Die zitierte Studie zeigt insbesondere, dass viele Unternehmen auf der Suche nach Rationalisierungspotenzialen offenbar endgültig den Finanzbereich entdeckt haben. Verglichen mit den Herstellungskosten zeigt eine indexierte Gesamtbetrachtung über alle Unternehmen der Stichprobe, dass die Verwaltungskosten insbesondere bis 2007 deutlich stärker reduziert werden konnten, als die Herstellungskosten. In den Jahren 2008 und 2009 hat sich die Verwaltungskostenquote, im Wesentlichen bedingt durch die Finanz- und Wirtschaftskrise, allerdings wieder deutlich verschlechtert. Ausschlaggebend hierfür war insbesondere die geringe Flexibilität der Verwaltungskosten. Die Notwendigkeit, diese Kosten je nach Wirtschaftslage variabel zu gestalten oder zumindest beeinflussen zu können, könnte für viele Unternehmen zu einer enorm wichtigen, in rezessiven Phasen sogar zu einer existenzentscheidenden Herausforderung werden.

Gleichzeitig zeigt die Studie auch deutliche Unterschiede bei den Verwaltungskosten, und zwar nicht nur zwischen einzelnen Branchen, sondern auch innerhalb der Branchen. Schwankungen des Verwaltungskostenanteils in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche sind nicht überraschend, bestimmte Branchen sind eindeutig verwaltungsintensiver, als andere Branchen. Auch lassen sich in bestimmten Branchen Verwaltungsprozesse besser bündeln und standardisieren, als in anderen Branchen. Doch ungeachtet dieser nur schwer veränderbaren Rahmenbedingungen



gibt es in jeder Branche bezüglich der Verwaltungskosten gute, weniger gute und auch schlechte Unternehmen. So zeigen sich beispielsweise in der Industrie Unterschiede zwischen Unternehmen, bei denen die Verwaltungskosten 1,6 Prozent der Umsatzerlöse betragen, und Betriebe, deren Verwaltungskostenanteil 13,3 Prozent beträgt. Auch in der Automobilindustrie ist die Spanne zwischen „Leadern“ und „Laggern“ mit fast neun Prozent hoch.

Vorteile jenseits der Kostenoptimierung

Vor einer ausschließlichen Kostenorientierung wird gewarnt: Wer eine Auslagerung nicht auch als Möglichkeit erkennt, mit einem externen Partner einen innovativen und leistungsstarken kaufmännischen Bereich aufbauen zu können, lässt Optimierungspotenziale ungenutzt. Neben Kostensenkungen kann ein Outsourcingpartner beispielsweise folgende weitere Vorteile ermöglichen:

- **Flexibilität:** Für viele Unternehmen stellt sich häufig die Frage, wie auf Kapazitätsengpässe beziehungsweise Kapazitätsspitzen angemessen flexibel reagiert

werden kann. Eine Einstellung neuer Mitarbeiter ist häufig kurzfristig nicht realisierbar und auf der anderen Seite aufgrund der damit einhergehenden (langfristigen) Fixkostenbelastung meistens auch nicht gewollt. Daher gilt die Anzahl fest angestellter Mitarbeiter in vielen Unternehmen als eine Kennzahl, die keinesfalls ansteigen darf. Viele Unternehmen wollen zwar bestehende Mitarbeiter nicht „opfern“, aber bei neuem Geschäft keine neuen Mitarbeiter einstellen, um den Fixkostenblock nicht zu erhöhen. Eine Auslagerung ermöglicht damit neben absoluten Kosteneinsparungen auch eine Variabilisierung der Kostenstruktur, denn je mehr Verwaltungsprozesse ausgelagert werden, desto stärker werden fixe Kosten in variable Kosten umgewandelt. Viele Dienstleister haben sich dieses Motiv zu eigen gemacht und bieten entsprechend flexible Abrechnungsmodelle an.

- **Konzentration auf Kernkompetenzen:** Eine Auslagerung ermöglicht in zweifacher Hinsicht eine stärkere Fokussierung auf Kernkompetenzen: Aus Unternehmensgesamtperspektive kann

sich ein Unternehmen auf die Prozesse oder Tätigkeiten konzentrieren, die Basis der jeweiligen Wettbewerbsvorteile sind. Aber auch aus der Perspektive einzelner Funktionen innerhalb eines Unternehmens ermöglicht Outsourcing eine Konzentration auf die wesentlichen Aufgaben. Im Personalwesen beispielsweise können sich die Verantwortlichen durch Entlastung von Routinetätigkeiten wie Lohn- und Gehaltsabrechnung oder Schriftwechsel mit Behörden und Mitarbeitern verstärkt um die Frage kümmern, ob das Unternehmen die richtigen Mitarbeiter hat, hält und entwickelt. Im Rechnungswesen und Controlling kann durch Entlastung von Erfassungs- und Buchungstätigkeiten stärkeres Augenmerk auf die Analyse und Entscheidungsvorbereitung gelegt werden.

- Effizienzsteigerungen ohne eigene Investitionen in Personal und Technologie basieren fast immer auf Outsourcing. Die enormen Entwicklungsgeschwindigkeiten im Technologiebereich erfordern von einem Unternehmen permanente und ständig höhere Investitionen, um immer auf dem neuesten Stand der Technik zu bleiben.

- Risikoverlagerung: Viele Unternehmen sind durch ständige Gesetzesänderungen bei Rechnungslegung, Steuern, Sozialabgaben, Reisekosten et cetera permanent verunsichert. Dies kann zu großen Teilen auf den Partner verlagert werden.

- Know-how: Häufig wird Outsourcing eingesetzt, um bestimmte Bereiche auf ein höheres Leistungsniveau zu bringen. Es dient dann als Vehikel, um beispielsweise das Finanzmanagement oder Controlling auf einen Stand zu bringen, der mit der vorhandenen Belegschaft in kurzer Zeit nicht ohne Weiteres erreicht werden kann, zum Beispiel bei einer IAS-Einführung oder der Einführung eines amerikanischen Reportingsystems.

- Standardisierung: Weltweit agierende Konzerne mit einer Vielzahl von Toch-

CHECKLISTE

Outsourcing lohnt sich, wenn:

- das Unternehmen stärkeren Umsatzschwankungen unterliegt
- strategische Aufgaben im betroffenen Bereich zunehmen
- die Technologie nicht auf dem neuesten Stand ist
- Rahmenbedingungen wie zum Beispiel Gesetze sich häufig oder permanent ändern
- bisher keine Effizienzüberlegungen zum Bereich existieren
- Sonderaufgaben im betroffenen Bereich zunehmen und immer komplexer werden
- Anforderungen durch neue Unternehmensstrukturen (Übernahmen oder Internationalisierung) steigen
- objektive Wettbewerbsvorteile durch den Bereich fehlen
- Qualität und Serviceorientierung des Bereichs nicht zufriedenstellend sind

tergesellschaften erfordern gleichartige Standards und Prozesse.

- Schnelligkeit: Start-up-Unternehmen nutzen die Ressourcen und das Wissen spezialisierter Dienstleister, um eine Verwaltung nicht mühsam in mehreren Monaten, sondern zügig in wenigen Wochen aufzubauen. Gleiches gilt für den Aufbau ausländischer Niederlassungen, wenn es also darum geht, Mitarbeiter mit landesspezifischen Rechts-, Steuer- und Bilanzierungskennntnissen zu gewinnen.

Unternehmen sind nicht Lieferanten, Dienstleister nicht Kostensenker

Eine ausschließliche Kostenfokussierung kann sogar fatale Folgen haben, wenn bei Vertragsverhandlungen die klas-

sische Kunden-Lieferanten-Beziehung existiert, wobei versucht wird, den Lieferanten auszuquetschen. Die Folge ist das typische „Schwarze-Peter-Spiel“: Ich habe in meinem Unternehmen 80 Mitarbeiter im Finanz- und Rechnungswesen mit veraltetem Know-how und veralteter Technik. Auf wen kann ich dieses Problem abwälzen? Dieses ist für Firmen und ihre Steuerungsfähigkeit nicht ohne Risiko. Da die meisten Dienstleister häufig selbst mit personellen Überkapazitäten und Margendruck zu kämpfen haben, können diese Verträge gar nicht mehr um jeden Preis annehmen. Fest steht aber auch, dass das Kostenthema so lange noch im Vordergrund steht, wie die auslagernden Unternehmen noch über Altlasten verfügen.

Aus diesem Grund sind neue Ansätze und Geschäftsmodelle dringend geboten. Hieran müssen beide Seiten arbeiten: Die Kunden müssen den Outsourcing-Partner nicht als Lieferant, sondern als strategischen Partner betrachten. Die Dienstleister hingegen müssen daran arbeiten, ihr Image als reine Kostensenker loswerden. Zu beachten ist aber auch, dass sich bei dieser Entwicklung auf der Anbieterseite die Spreu vom Weizen trennen wird, denn die Anzahl der Dienstleister, die ein umfassendes Leistungsspektrum auf hohem Niveau erbringen können, ist vergleichsweise gering. Das Potenzial von Outsourcing ist also sehr vielfältig. Dieses in allen Facetten auch auszuschöpfen, setzt eine differenzierte und vor allem emotionslose Betrachtung des jeweiligen Bereichs voraus. ■



Prof. Dr. Axel Wullenkord

lehrt an der Business and Information Technology School in Iserlohn und

ist Leiter des AdminiStraight Instituts für Rechnungswesen in Essen.

„Out Outsourcing“: Die Wahrheit

BEGRIFFSKLÄRUNG. Wenige Managementprozesse stoßen auf so viele Vorurteile wie der Begriff „Outsourcing“. Was er tatsächlich bedeutet, lesen Sie hier.



Ein falsches Rollenverständnis kann das Projekt sabotieren.

Von **Axel Wullenkord**

Ein Brief versüßte dem Empfänger den grauen Januarmorgen: Der kaufmännische Geschäftsführer eines renommierten deutschen Unternehmens schrieb, sein Unternehmen bedanke sich auf das herzlichste für die neu gewonnenen Erkenntnisse rund um die Gestaltung von Prozessen im Personalbereich, insbesondere für den Zugewinn an Flexibilität, Qualität und

Professionalität und nicht zuletzt für die realisierten Effizienzsteigerungen. Der Empfänger des Briefes, Andreas Kiefer, ist nicht Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens, sondern der ADP Employer Service GmbH, einem der weltweit führenden Outsourcing-Dienstleister im Personalwesen.

Warum bedarf dieses augenscheinlich profane Ereignis einer besonderen Erwähnung? Ganz einfach: Die Einsicht, die durch den Brief zum Ausdruck gebracht wurde, hat in Deutschland tatsächlich (noch) Seltenheitswert. Gibt man sich hierzulande als Outsourcing-Anhänger zu erkennen, ist der Fall für den Gesprächspartner in der Regel sofort klar. Auch wenn man sich alle Mühe

gibt, das Potenzial eines professionellen Outsourcing-Konzepts differenziert zu beschreiben, wird Outsourcing gerade in Deutschland nicht nur von Praktikern, sondern mitunter auch von Wissenschaftlern reflexartig schon fast als Plage der sozialen Marktwirtschaft bezeichnet und einem wenig intelligenten Kostensenkungsprogramm gleichgesetzt. Dazu passt, dass die Gesellschaft für deutsche Sprache (GfDS) das Wort „Outsourcing“ 1996 auf Platz drei bei der

Wahl zum deutschen Unwort des Jahres setzte, denn Outsourcing, so die Jury, sei ein Imponierwort, das der Vernichtung von Arbeitsplätzen einen seriösen Anstrich zu geben versucht.

Fehlinterpretationen mit betriebswirtschaftlichem Schaden

Es geht an dieser Stelle nicht darum, dass die Sichtweisen unterschiedlicher kaum sein können. Vielmehr geht es darum, die Wahrheit über Outsourcing herauszufinden. „Die einfachsten Wahrheiten sind es aber gerade, auf die der Mensch am spätesten kommt“, wusste schon der Philosoph Ludwig Andreas Feuerbach zu berichten. Das Verständnis von Outsourcing in vielen deutschen Unternehmen liefert hierfür einen eindrucksvollen Beleg. Über die (betriebs-)wirtschaftlichen Folgen derartiger Fehleinschätzungen denkt aber fast niemand nach. Die fehlerhafte Interpretation, wie sie durch die Kür zu einem Unwort des Jahres zum Ausdruck gebracht wird, hat fatale Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Richtig verstanden und eingesetzt stellt Outsourcing ein intelligentes und integratives Managementinstrument mit enormem Potenzial dar. Aber warum kommt es überhaupt zu derartigen Fehleinschätzungen?

Aus der Vielzahl von Gründen sollen zwei herausgestellt werden: Zunächst gibt es in Deutschland ein Missverständnis etymologischer Art. So weist der renommierte Sprachwissenschaftler

Christian Mair von der Universität Freiburg darauf hin, dass der Ansatz, das Kunstwort „Outsourcing“ aus der Zusammensetzung der englischen Begriffe „Outside resource using“ zu begründen, fast ausschließlich in der deutschsprachigen Literatur zu finden ist. Entsprechend kritisiert er dies völlig zu Recht als eine rein deutsche und insbesondere fehlerhafte Erfindung. Richtig ist es dagegen, „Outsourcing“ aus den englischen Begriffen out und source abzuleiten.

Interpretiert man Outsourcing fehlerhaft als schlichte Nutzung externer Ressourcen, handelt es sich um Zeitarbeit. Zeitarbeit wurde von vielen Unternehmen in der Krise und im Aufschwung als Flexibilitätsreserve zu schätzen gelernt. Dabei ist allen Beteiligten klar: Zeitarbeit stellt lediglich personelle Ressourcen zur Verfügung, die nach Vorgabe und unter Führung des Auftraggebers eingesetzt werden, aber zumindest systematisch keinen Mehrwert im Sinne von Qualitäts- und Prozessverbesserungen erbringen. Doch der Begriff „Zeitarbeit“ ist längst nicht so negativ belegt wie „Outsourcing“. Interessanterweise gehören die Sympathien in Deutschland eher den Unternehmen, die Zeitarbeiter einsetzen, als denjenigen, die outsourcen.

Die korrekte Ableitung aus den Begriffen „out“ und „sourcing“ beinhaltet dagegen eine eindeutig qualitative und auch strategische Komponente. Professionelle Outsourcing-Dienstleister können weit mehr, als nur die Kosten zu senken und als Flexibilitätsreserve zu dienen. Outsourcing ist eine strategische und langfristige Entwicklungspartnerschaft mit eingebauter Kompetenz, Professionalität, Qualität und Serviceorientierung – eine neue Philosophie, die neue Perspektiven für die Wettbewerbsfähigkeit eröffnet.

Problemanalyse und Lösung

Wie zeigt sich das konkret? Große Konzerne geben Millionen für Talentför-

derung und Personalentwicklung aus. Dieses tun sie (meistens) nicht aus rein idealistischen Gründen, sondern um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig nicht nur zu sichern, sondern auszubauen. Viele Unternehmen im Mittelstand können sich das finanziell nicht leisten.

Aber gerade sie stehen vor den größten Herausforderungen. Im Personalwesen beispielsweise verlangen heute etliche alltägliche Anforderungen an Unternehmen einen hohen administrativen und finanziellen Aufwand. Ständig wechselnde und immer komplexer werdende Steuergesetze, dazu die diversen tariflichen Vorschriften; betriebliche Altersvorsorge, Reisekostenabrechnungen, selbst Verpflegungspauschalen – alles muss bedacht und kalkuliert werden. Und das kostet Geld, Zeit und Nerven. Das Personalwesen kann eine hochkomplexe und fordernde Aufgabe sein. Zeitarbeit hilft hier in der Regel nicht weiter. Ähnliches gilt für das Rechnungswesen: So geht aus einer Studie von PricewaterhouseCoopers (PWC) hervor, dass mehr als die Hälfte der untersuchten Unternehmen im Laufe der Jahresabschlussprüfung Korrekturen in der Bilanz und GuV vornehmen müssen.

Als ursächlich hierfür wurden insbesondere Fehlinterpretationen der Rechnungslegungsgrundsätze und – schlicht – Buchungsfehler ausgemacht. Das mitunter mehrfache Nacharbeiten, sofern die Fehler intern überhaupt festgestellt werden, kostet nicht nur viel Geld, sondern führt – viel schlimmer zu einem Vertrauensverlust bei Banken, Gesellschaftern und Investoren, die zu Recht darauf vertrauen, dass der Abschluss ein wahrheitsgetreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens wiedergibt. Outsourcing bietet damit auch einem Mittelständler die professionellen Ressourcen eines Großkonzerns, so Andreas Kiefer, ohne selbst

enorme Investitionen in Personal und Technologie vornehmen zu müssen.

Soweit die Analyse. An der Lösung müssen beide, Kunde und Dienstleister, mitwirken. Die Dienstleister müssen neben der Kostensenkung stärker das eigentliche Potenzial des Outsourcings herausstellen. Und die Kunden müssen die Chance erkennen, gemeinsam mit einem externen Partner innovative, hochprofessionelle und leistungsstarke Unternehmensbereiche zu schaffen.

Falsche Anreizsysteme und Rollenbilder

Viele wissen es tatsächlich nicht besser, andere aber stigmatisieren Outsourcing bewusst, um eigene Interessen zu verfolgen. Mitunter kommt die negative Assoziation von Outsourcing vielen Führungskräften durchaus gelegen. Das liegt daran, dass wir vielfach noch die falschen Anreizsysteme haben: Bedeutung und Machtposition eines Managers bemessen sich in Deutschland häufig nach der Anzahl der Mitarbeiter im eigenen Bereich und nicht nach strategischen Aspekten, wie zum Beispiel der Wertschöpfung. Solange die Anzahl der unmittelbar unterstellten Mitarbeiter der Treiber für Entlohnung und Beförderungsmöglichkeit ist, kann man nicht erwarten, dass der deutsche Durchschnittsmanager – mit Blick auf höhere Weihen im Unternehmen – auf die Idee kommt, eine Reduzierung der Mitarbeiter in seinem Bereich anzustoßen und damit quasi eine Demontage der eigenen Macht zu betreiben. Er wird vielmehr, verantwortungsbewusst den Finger hehend, mit populären, aber letztendlich völlig unbegründeten Bedenken, beispielsweise einem mit Outsourcing einhergehenden Know-how-Verlust argumentieren. Die Konsequenz: Weil Outsourcing bewusst oder unbewusst falsch interpretiert wird, werden sich deutsche Unternehmen in vielen Bereichen nur gebremst weiterentwickeln. ■

Schritt für Schritt dem Ziel entgegen

PRAXIS. Jedes Outsourcing-Projekt ist individuell. Doch eine spezielle Methodik von neun Schritten im Ablaufplan hat sich bei allen Projekten bewährt.

Von **Kurt Beckers**

Die Treiber von Outsourcing-Projekten im HR-Bereich sind vielfältig: Kostensenkung steht genauso im Vordergrund wie die Optimierung der internen Prozesse oder die Schaffung von Freiraum zur Konzentration auf Kernaufgaben der Personalwirtschaft. Immer wieder stehen Unternehmen zu Beginn eines solchen Projekts vor denselben Fragen: Passt Outsourcing überhaupt bei unseren internen Abläufen? Wie kann die Zielsituation aussehen? Wie kann ich den Erfolg absichern? Hinzu kommt, dass jedes Unternehmen unterschiedlich ist: zentrale oder dezentrale Organisation der Personalabteilung, unterschiedliche Komplexitätsgrade der Prozesse, unterschiedliche Unternehmensgrößen. Bei vielen unserer Kunden standen am Anfang des Projekts auch Ängste wie Kontrollverlust, Verlässlichkeit und Qualität des Servicepartners, Verlust des Know-hows im Raum. Um all diese Fragen zu berücksichtigen und eine sichere Entscheidung über Outsourcing und dessen Umfang zu fällen, hat sich die nebenstehende Methodik bewährt. ■



Kurt Beckers

Director Sales National Accounts, ADP Employer Services GmbH

NEUN SCHRITTE ZUM ERFOLG

- 1. Ist-Aufnahme der Prozesse in der Personalwirtschaft:** Alle Informationen, auch zu Prozessliste und Schnittstellen, müssen griffbereit zur Verfügung stehen. Achtung: In Vergessenheit geraten schnell fachliche Prozesse von Bereichen, die der Personalwirtschaft zuarbeiten. Kontrollfrage: Wer hat Zugriff auf Daten und Informationen außerhalb des Kernbereichs?
- 2. Bewertung der Prozesse:** Betroffene Prozesse müssen vorab auf ihre Outsourcing-Eignung geprüft, zusammenhängende Prozesse abgegrenzt werden. Kontrollfragen: Welche Kernaufgabe hat die Personalabteilung? Wie kann die Unternehmensstrategie am effektivsten unterstützt werden? Welche Prozesse sind strategisch, welche administrativ?
- 3. Abstimmung der Outsourcing-Prozesse mit dem Leistungsumfang des Servicepartners:** Leider wird allzu oft vergessen, einen möglichen Partner frühzeitig mit einzubinden. Doch nur dieser kann die Erfahrung vergleichbarer Projekte mit einbringen und Grenzen aufzeigen zwischen dem was gewünscht wird und dem was wirklich sinnvoll ist.
- 4. Genaue Festlegung der Verantwortungen: Wer macht was, wann?** Die gemeinsame Festlegung von Zeitrahmen und Verantwortlichkeit sichert die Qualität und vermeidet, etwas zu vergessen.
- 5. Definition der Serviceübergabepunkte:** Wie werden die Daten und Informationen zur Verfügung gestellt? Die fachliche, prozessbezogene Sicht ist hier wichtiger als die rein technische.
- 6. Auswirkung auf die verbleibende Struktur der Fachabteilung:** Im Rahmen eines Outsourcings verändert sich auch die Organisation. Mitarbeiter und Sozialpartner müssen in den Change Management Prozess einbezogen werden und den Wandel mittragen.
- 7. Risikobewertung und Risikominimierung:** Hier hilft die Erfahrung des Outsourcing-Anbieters. Nur wer die Risiken kennt, kennt auch die Mittel dagegen.
- 8. Kostenbetrachtung:** In die vollständige Return-on-Investment-Betrachtung gehören auch die indirekten Kosten (Systempflege, Hardwarekosten, Abschreibung oder Bildung von Rückstellung für Neuanschaffung, allgemeine Umlagen, Aus- und Weiterbildung). Indirekte Kosten entstehen auch durch doppelte Prozesse, uneinheitliche Vorgehensweise und Reibungsverluste.
- 9. Nutzenbetrachtung:** Diese Frage berücksichtigt die übergeordneten Ziele (Prozessverbesserung, Freiraum für mehrwertschaffende Aufgaben). Kontrollfrage: Welche Services oder Anforderungen können zusätzlich künftig erbracht oder erfüllt werden? Oder: Welche Auswirkung hätte es kurz-, mittel- und langfristig auf den Bereich und auf die Unternehmensziele, wenn nichts getan wird?

„Diskussion viel zu emotional“

INTERVIEW. Warum scheitern so viele Projekte immer wieder? Wo liegen die Hürden im Outsourcing? Und wie kann man sie umgehen? Wir fragten nach.

personalmagazin: Der BPO-Outsourcing-Markt in Deutschland entwickelt sich im internationalen Vergleich recht schleppend. Woran liegt das?

Andreas Kiefer: Die gesamte Outsourcing-Diskussion wird hierzulande viel zu emotional geführt. Outsourcing wird in Deutschland, anders übrigens als in vielen anderen Ländern, zu einseitig als reines und wenig kreatives Instrument zur Kostensenkung gesehen.

Axel Wullenkord: Selbst bei der Betrachtung des Kostenarguments gibt es nicht selten erhebliche Defizite.

personalmagazin: Wo liegen diese Defizite?

Kiefer: Zunächst einmal kann ein Dienstleister in den meisten Fällen die Kosten weitaus stärker senken, als intern für möglich gehalten wird. Erschwerend kommt hinzu, dass die meisten Unternehmen vielfach ihre eigenen Kosten gar nicht kennen, so das Sparpotenzial überhaupt nicht beurteilen können.

Wullenkord: Mindestens genauso bedeutsam wie eine absolute Kostensenkung ist die gewonnene kostenseitige Flexibilität, und zwar nicht nur in rezessiven Phasen, sondern auch in Zeiten, in denen Kapazitätsspitzen entstehen. Die meisten Dienstleister bieten heute Preismodelle an, die tatsächlich eine weitgehende Umwandlung von fixen in variable Kosten ermöglichen. Wenn über Outsourcing zu einseitig und zu wenig differenziert entschieden wird, verschenkt ein Unternehmen deutlich

mehr als Kostenvorteile. Mit Outsourcing kann mehr erreicht werden.

personalmagazin: Das Thema Kostenflexibilität leuchtet ein. Aber Argumente wie Qualitätsverbesserung und höhere Serviceorientierung klingen konstruiert.

Wullenkord: Keineswegs. Der heutige Alltag in den kaufmännischen Abteilungen ist mit früheren Zeiten nicht mehr zu vergleichen. Die Anforderungen nehmen ständig zu. Gesetzesänderungen machen hier nur einen kleinen Teil aus. Kaufmännische Abteilungen müssen sich neu aufstellen, denn neben ihrem Tagesgeschäft müssen sie zunehmend

auch über Spezialwissen verfügen. Der Outsourcing-Dienstleister kann hier für mehr Service und höhere Qualität sorgen.

personalmagazin: Ein Beispiel bitte?

Kiefer: In vielen Unternehmen stehen gesellschaftsrechtliche Umstrukturierungen, beispielsweise durch Kauf oder Verkauf von Tochtergesellschaften, auf der Tagesordnung. Derartige Themen beginnen in den Strategieabteilungen und enden im Personal-, Finanz- und Rechnungswesen, denn hier müssen die neu geschaffenen Strukturen neu angelegt, steuerliche und sonstige rechtliche Aspekte berücksichtigt werden. Ein kompetenter Dienstleister kann hier standardisierbare Teilbereiche übernehmen und dadurch die Mitarbeiter vom Tagesgeschäft entlasten, andererseits aber auch die Sonderthemen übernehmen, wenn ein Unternehmen das erforderliche Spezialwissen mit dem vorhandenen Mitarbeiterstamm selbst nicht kurzfristig aufbauen kann.

personalmagazin: Woran unterscheidet sich Outsourcing dann noch von Zeitarbeit?

Wullenkord: Outsourcing und Zeitarbeit sind nicht zu vergleichen. Zeitarbeit beinhaltet im Wesentlichen die zeitweise Überlassung von Personal zur Bearbeitung bestimmter Aufgaben nach Vorgaben des Auftraggebers. Dagegen bringt ein Outsourcing-Dienstleister seine Erfahrungen aus einer Vielzahl



Prof. Dr. Axel Wullenkord

ist Fachdozent Finanzmanagement an der Business and Information Technology School Iserlohn.

ähnlicher Projekte, beispielsweise hinsichtlich IT und organisatorischer Aspekte und Spezialwissen ein.

personalmagazin: Sie beschreiben Outsourcing als intelligentes Managementkonzept. Warum scheitern trotzdem so viele Projekte?

Wullenkord: Bei jedem Projekt, das nicht richtig vorbereitet wird, ist die Gefahr des Scheiterns hoch. Nur selten ist das den Dienstleistern anzulasten.

Kiefer: Es gibt auf der anderen Seite zahlreiche Beispiele, die zeigen, dass gut vorbereitete Projekte in der Regel erfolgreich sind, gerade im Outsourcing-Bereich. Hier ist vor allem unsere Erfahrung mit großen und kleinen Unternehmen sowie das hohe Branchenwissen ein Erfolgsfaktor, unnötige Schleifen können wir uns sparen. Abweichungen in der Praxis von der Zielvereinbarung und der fixierten Ergebnisverantwortung können durch kluge Transparenz, auf die von Anfang an Wert gelegt wird, schnell korrigiert werden.

personalmagazin: Stichwort „Gute Vorbereitung“: Was ist entscheidend?

Kiefer: Entscheidend ist, dass sich das Unternehmen intensiv mit den Prozessen befasst, die zur Diskussion stehen. Neben den Kosten für diese Prozesse müssen auch die tatsächlichen Abläufe ganz genau betrachtet und analysiert werden. Nur dann kann man Erfolg versprechend verhandeln.

Wullenkord: Jeder Prozessschritt muss eindeutig definiert und gemeinsam mit dem Dienstleister dahingehend beschrieben werden, wer, was, bis wann zu erledigen hat und in welcher Form die Ergebnisse weiterzuverarbeiten oder weiterzuleiten sind. Gleichzeitig sind geeignete Kontroll- und Messkriterien zu vereinbaren. Derartige Service Level Agreements stellen die vielleicht wichtigste Anlage des Dienstleistungs-



Prof. Andreas Kiefer

General Manager South and Central Europe,
Vorsitzender der Geschäftsführung ADP

vertrags dar. Entsprechend sollte jedes auslagernde Unternehmen dieses Thema mit Sorgfalt angehen.

personalmagazin: Wie sehen Sie die Bedeutung einer Exitstrategie?

Kiefer: Psychologisch ist das Gefühl, einen einmal ausgelagerten Prozess später wieder problemlos reintegrieren zu können, nicht unwichtig. Streng genommen erfordert aber ein in allen Facetten gut verhandelter Vertrag keine Exitstrategie. Eine gute Verhandlung bezieht sich dabei nur zum Teil auf den Preis: Unternehmen und Dienstleister müssen ihre Beziehung als innovative Partnerschaft sehen und nicht als klassische „Kunden-Lieferanten-Beziehung“, in der allein der Preis entscheidet.

personalmagazin: Sehen Sie bezüglich Outsourcing Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen?

Kiefer: Interessanterweise ja. Kleine Unternehmen sind hier deutlich weiter, als große Unternehmen. Was zunächst überraschend klingt, erweist sich bei näherer Betrachtung als nachvollziehbar. Kaum

ein Kleinunternehmer ist der Ansicht, dass er die Lohn- und Gehaltsabrechnungen selbst erstellen, seine Bücher selbst führen oder die Reisekosten unter Berücksichtigung einschlägiger steuerlicher Vorschriften selbst abrechnen muss. Der typische Kleinunternehmer überträgt diese Aufgaben fast automatisch an seinen Steuerberater, und zwar nicht nur aus Kostengründen, sondern auch aus Qualitäts-, Service- und Flexibilitätserwägungen. Er bezeichnet dieses meistens aber nicht als „Business Process Outsourcing“.

personalmagazin: Letzte Frage: Warum wird die Outsourcing-Diskussion hierzulande so wenig rational geführt?

Wullenkord: Wie bereits gesagt, gilt Outsourcing vielfach als reines Kostensenkungsinstrument. Damit verbunden ist naturgemäß der Bezug zu den Personalkosten und damit zu den Mitarbeitern. In diesem Aspekt sind sich Mitbestimmungsorgane und Führungskräfte sogar einig, jedoch aus unterschiedlicher Motivation. Dass ein Betriebsrat hier kritische Fragen stellt, ist klar. Anders sieht es bei den Führungskräften aus. Vielfach haben Unternehmen hier die falschen Steuerungsgrößen. Solange sich die Bedeutung einer Führungskraft an der Anzahl der „eigenen“ Mitarbeiter in seinem Bereich bemisst, kann man nicht erwarten, dass Outsourcing positiv begleitet und unterstützt wird.

Kiefer: Unabhängig davon gilt natürlich, dass auch die Auswirkungen auf die Mitarbeiter integraler Bestandteil einer professionell vorbereiteten Outsourcing-Entscheidung sein müssen. Neue Wertschöpfungen ermöglichen den Mitarbeitern nicht nur hervorragende Perspektiven, sondern auch einen Stellenwert, der dem Führungsanspruch der Unternehmen gerecht wird. ■

Das Interview führte **Katharina Schmitt**.

Den Wert in Euro und Cent messen

BERECHNUNGSHILFE. In den Vergleich der Kosten mit und ohne Outsourcing gehören alle Kosten, Ergebnisveränderungen und Rentabilitätsberechnungen.

Von **Axel Wullenkord**

Die Erkenntnis, dass Outsourcing deutlich kann, als nur Kosten zu senken, setzt sich zunehmend durch. Das bedeutet jedoch keinesfalls, dass Kostensenkungen im Outsourcing-Kontext eine untergeordnete Rolle spielen. Im Gegenteil: Kostensenkungen werden als zwangsläufige und automatische Begleiterscheinung von durch Outsourcing perfektionierten Abläufen beziehungsweise Funktionen gesehen.

So klar und unverrückbar das Kostenargument also seit jeher zum Outsourcing gehört, so überraschend ist es, dass viele Unternehmen mit diesem Thema

Unternehmen verschenken dadurch nicht nur nennenswerte Kostensenkungspotenziale, sondern auch die Möglichkeit, ihre Abläufe und Prozesse durch die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister zu optimieren, weil der Kosten- und Ergebniseffekt nicht richtig berechnet wurde. Jeder Praktiker weiß: Allein mit qualitativen Argumenten, also mit Verbesserungen in punkto Qualität, Service und Flexibilität lässt sich eine Outsourcing-Entscheidung in den seltensten Fällen herbeiführen. Was zählt, sind harte Fakten wie Kostensenkungen, Ergebnissteigerungen und Rentabilitätsverbesserungen. Und diese müssen belastbar, das heißt fundiert und realistisch sein.

Einzelfall selbstverständlich ergänzt beziehungsweise erweitert werden. Weiterhin geht die Beispielrechnung von bestimmten Prämissen aus, die in der Praxis ebenfalls von Fall zu Fall entsprechend anzupassen sind. Sie finden die einzelnen Schritte der Musterrechnung im Überblick auf Seite 14.

Eine differenzierte Kostenbetrachtung, bei der die eigenen Kosten dem geeigneten Preismodell gegenübergestellt werden, ist vor einer Outsourcing-Entscheidung unabdingbar. Die folgenden fünf wesentlichen Schritte der Kostenbetrachtung sollten Sie kennen und als ersten Schritt vor der Planung eines Outsourcing-Projekts genau durchdenken.

Schritt eins: Kenngrößen des Status quo

Um eine Entscheidung für oder gegen Outsourcing absichern zu können, ist in einem ersten Schritt die allgemeine Ausgangssituation anhand wesentlicher Kenngrößen zu beschreiben. Mit diesen Ausgangswerten werden anschließend die entsprechenden Kennzahlen, wie sie sich im Outsourcing-Kontext darstellen würden, verglichen.

Im Beispiel liegt ein Angebot eines externen Dienstleisters vor, die Personalabrechnung zu einem Preis von 9,50 Euro pro Abrechnung bei einer Vertragslaufzeit von drei Jahren zu erbringen. Das Beispielunternehmen beschäftigt 1.200 Mitarbeiter, sodass entsprechend jährlich 14.400 Personalabrechnungen zu erstellen sind. Zur Entscheidungsfundierung

Wird der Kosten- und Ergebniseffekt nicht richtig berechnet, verschenken Unternehmen die Möglichkeit, ihre Abläufe und Prozesse zu optimieren.

sehr leichtfertig umgehen. Defizite existieren, um zunächst nur ein Beispiel zu nennen, nicht selten bereits bei der Kenntnis der eigenen Kosten. Ohne eine ausreichende und fundierte Kenntnis der eigenen Kosten lässt sich ein externes Angebot jedoch nicht sinnvoll prüfen. Jede sich daran anschließende Vergleichs- oder Entscheidungsrechnung führt zwangsläufig nicht zu richtigen Ergebnissen.

Aufgrund der hohen Bedeutung von Kostenaspekten im Outsourcing-Kontext ist eine differenzierte Kostenbetrachtung mit integrierter Darstellung entsprechender Vergleichs- und Entscheidungsrechnungen unabdingbar. Eine solche umfasst im Wesentlichen fünf Schritte, die nachfolgend anhand einer Beispielrechnung dargestellt werden sollen. Diese Beispielrechnung beschreibt eine mögliche Methodik und kann im

sollen insbesondere die entsprechenden Kosten- und Ergebnisauswirkungen dargestellt werden. Gleichzeitig soll auch gezeigt werden, welcher zusätzliche Umsatz bei aktueller Umsatzrentabilität generiert werden müsste, um den gleichen Ergebniseffekt zu erzielen. Schließlich sollen auch die Auswirkungen auf die Anzahl der Mitarbeiter dargestellt werden, eine Kennzahl, die insbesondere in

großen Konzernen eine nicht zu unterschätzende Bedeutung hat.

Schritt zwei: Kosten im Istzustand

Von zentraler Bedeutung ist die anschließende Ermittlung der eigenen Kosten im Istzustand. Ohne eine mehr oder weniger exakte Kenntnis der eigenen Kosten lässt sich ein externes Angebot nicht sinnvoll prüfen. Gleichzeitig ist auch si-

cherzustellen, dass sich die eigenen Kosten exakt auf das Leistungsspektrum beziehen, welches dem externen Angebot zugrunde liegt.

Die Praxis zeigt, dass sich die meisten Unternehmen hierbei schwer tun. Zur Ermittlung entscheidungsrelevanter interner Kosten genügt es in den meisten Fällen nicht, die entsprechenden Kostenstellen im Hinblick auf relevante Kostenarten zu analysieren. Methodisch empfiehlt sich hierzu vielmehr eine – gegebenenfalls auch vereinfachte – Prozesskostenrechnung, da nur hierdurch die Analyse und das Verständnis sämtlicher Kosten im Hinblick auf die zu analysierenden Aufgaben korrekt abgebildet werden. Durch eine Prozesskostenrechnung wird das Unternehmen unabhängig von Kostenstellengrenzen in einzelne Arbeitsschritte untergliedert, um beispielsweise die Kosten für die Bearbeitung eines Auftrags oder einer Eingangsrechnung, einer Rechnungsschreibung, einer Lohnabrechnung oder Ähnlichem ermitteln zu können.

Wenn im auslagernden Unternehmen keine Prozesskostenrechnung installiert ist, was häufig der Fall sein dürfte, so muss für eine derartige Entscheidungssituation hilfsweise eine einmalige „prozessorientierte Kostenbetrachtung“ erfolgen. Neben einer dem externen Angebot vergleichbaren Prozessdefinition ist es von entscheidender Bedeutung, sämtliche Kostenarten einzubeziehen, die von einer Outsourcing-Entscheidung beeinflusst werden. Zusätzlich zu den Lohn- oder Personalkosten (einschließlich sämtlicher Personalnebenkosten) gehören hierzu in den meisten Fällen mindestens Kosten für Hardware und Software in Form von Abschreibungen, Wartungskosten, Lizenzen und Ähnliches, Fortbildungs- und Reisekosten und Portokosten. Durch Division der gesamten internen Kosten durch die Anzahl der Abrechnungen erhält man



© GOYEL-SOKOL DMITRY / SHUTTERSTOCK

Gute Seminare sind teuer: Auch Fortbildungskosten der Mitarbeiter gehören zur Vergleichsrechnung.

die internen Kosten pro Abrechnung, im Beispiel in Höhe von 18,81 Euro.

Schritt drei: Kosten nach Maßnahmen

In einem dritten Schritt ist eine Potenzialanalyse durchzuführen. Hier gilt es zu ermitteln, mit welchen Maßnahmen die im ersten Schritt ermittelten Istkosten (vor Maßnahmen) in welchem Zeitraum aus eigener Kraft auf welches Niveau gebracht werden können. Allein mit den so ermittelten Istkosten (nach Maßnahmen) dürfen die Kosten des externen Dienstleisters verglichen werden.

Bei dieser Ermittlung ist jedoch „Augenmaß“ erforderlich. Zweifellos gibt es auf der einen Seite Maßnahmen, die vergleichsweise schnell und ohne größeren

Aufwand umgesetzt werden können. Mit hoher Wahrscheinlichkeit ist dann aber auch der Effekt vernachlässigbar. Auf der anderen Seite lassen sich durchaus nennenswerte Optimierungspotenziale aufgrund der Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie realisieren. In den vergangenen Jahren ist es zunächst in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Distribution gelungen, die Abstimmung der Prozesse nicht nur auf die innerbetriebliche Wertschöpfungskette zu beschränken, sondern auch Zulieferer und Kunden in diesen Prozess zu integrieren (Supply Chain Management). Dadurch konnten vielfach signifikante Kosteneinsparungen bei höherer Kundenzufriedenheit durch niedrigere

Materialkosten, höhere Prozessqualität, reduzierte Lager- und Lagerfehlbestände sowie eine schnellere Auftragsabwicklung realisiert werden. Ähnliche Erfolge können in den betrieblichen Finanzprozessen realisiert werden. Financial Supply Chain Management beispielsweise kann eine unternehmensübergreifende und automatische Transaktionsfolge zwischen Kunden, Lieferanten, Finanzinstituten und anderen Dienstleistern ermöglichen, sodass auch in diesem Bereich signifikante Einsparungen realisierbar sind. Auch im Personalbereich lassen sich durch eine zunehmende Digitalisierung deutliche Einsparungen erzielen. Allerdings erfordern derartige Maßnahmen, die ein nennenswert

Fünf Schritte zum Vergleich interner Kosten und Outsourcingkosten

Schritt eins: Ausgangssituation

Mitarbeiter (Abrechnungen pro Monat)	1.200
Personalabrechnungen (inkl. Rückrechnungen) p. a.	14.400
Headcount für die Personalabrechnung (FTE)	4,35
Umsatzrentabilität	4 %
Angebotspreis eines Dienstleisters pro Abrechnung	9,50 €

Schritt zwei: Eigene Kosten für die Personalabrechnung p. a. (vor Maßnahmen)

Personalkosten (Ø 3.400 € ohne Sonderzahlungen)	177.480 €
Personalnebenkosten (25 Prozent)	44.370 €
Weiterbildung	6.000 €
Abschreibungen	8.000 €
Softwarewartung, Update, Releasewechsel et cetera	10.000 €
sonstige Dienstleistungen	10.000 €
sonstige Kosten	15.000 €
Summe eigene Kosten (vor Maßnahmen)	270.850 €
eigene Kosten pro Abrechnung (vor Maßnahmen)	18,81 €

Schritt drei: Eigene Kosten für die Personalabrechnung (nach Maßnahmen)

Kosteneinsparungen durch interne Maßnahmen (5 Prozent)	13.543 €
Summe eigene Kosten (nach Maßnahmen)	257.308 €
interne Kosten pro Abrechnung (nach Maßnahmen)	17,87 €

Schritt vier: Kostenremanenzen und Einmalkosten

	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Mitarbeiter Koordination und Kontrolle (0,5 FTE)	25.500 €	25.500 €	25.500 €
Wartungsverträge für Hardware und Software	12.000 €	6.000 €	0 €
Transaktionskosten (Berater und Anwälte)	20.000 €	0 €	0 €
Abfindungszahlungen	30.000 €	0 €	0 €

Schritt fünf: Auswirkungen

	Basis	1. Jahr	Abw.	2. Jahr	Abw.	3. Jahr	Abw.
Kosten für die Personalabrechnung	270.850 Euro	224.300 Euro	17,19 %	168.300 Euro	37,86 %	162.300 Euro	40,08 %
Headcount [FTE] in der Personalabrechnung	4,35	0,5	88,51 %	0,5	88,51 %	0,5	88,51 %
zusätzlicher Umsatz für gleichen Ergebniseffekt	n/a	1.163.750 Euro	n/a	2.563.750 Euro	n/a	2.713.750 Euro	n/a

Im fünften Schritt der Musterrechnung zeigen sich die Auswirkungen des Outsourcings: Im ersten Jahr sind die Kosteneinsparungen wegen Einmalkosten und Remanenzwirkung noch relativ gering (17,9 Prozent),

doch schon im zweiten Jahr können mehr als 37 Prozent der Kosten eingespart werden. Für diesen Effekt müsste das Unternehmen ohne Outsourcing den Umsatz um über 2.500.000 Euro steigern. Quelle: Wullenkord

höheres Potenzial versprechen, in der Regel entweder jahrelanges Know-how aus einer Vielzahl ähnlicher Projekte oder aber enorme Investitionen. Bei realistischer Betrachtung wird ein leistungsfähiger Outsourcing-Partner diese Effekte besser realisieren können, einerseits weil er über entsprechende langjährige Erfahrungen verfügt und andererseits weil er die erforderlichen Investitionen auf mehrere Kunden verteilen kann. Im Beispiel wurde das Kosteneinsparungspotenzial pauschal mit fünf Prozent angenommen, was zu einer Reduzierung des Preises pro Abrechnung von 18,81 auf 17,87 Euro führen würde. In der Praxis sollte im Einzelfall eine detaillierte und möglichst realistische Analyse einzelner Maßnahmen erfolgen.

Schritt vier: Versteckte und Einmalkosten

Im vierten Schritt sind sogenannte „hidden costs“ zu berücksichtigen, die häufig deshalb vernachlässigt werden, weil sie in keinem Angebot eines Dienstleisters enthalten sind, aber dennoch anfallen.

In die Kostenbetrachtung muss zunächst die Kostenremanenz integriert werden. Kostenremanenz bezeichnet dabei das Phänomen, dass bestimmte interne Kosten im Fall einer Auslagerung nicht sofort gestoppt werden sollen oder können. So können beispielsweise Kosten für den Parallelbetrieb entstehen, weil der Dienstleister unter Umständen nicht sofort, sondern erst nach einer „ramp-up-Phase“ alle Aufgaben erledigt. In der Regel muss im auslagernden Unternehmen auch ein Mitarbeiter verbleiben, der dem Dienstleister als Ansprechpartner im Unternehmen zur Verfügung steht, die Zusammenarbeit koordiniert und den Dienstleister letztendlich auch kontrolliert. Des Weiteren können hierzu beispielsweise Wartungsverträge für Software und Hardware gehören, deren Zahlung nicht sofort mit der Outsourcing-Entscheidung eingestellt werden kann. Ebenfalls kön-

nen hierzu Abschreibungen auf Hardware und Geschäftsausstattung gehören, die nicht mehr benötigt wird. Insgesamt sind diese Kosten differenziert nach den Zeitpunkten des tatsächlichen Wegfalls zu ermitteln. Die Notwendigkeit zur Integration remanenter Kosten entfällt in dem Maße, wie es gelingt, derartige Kosten an den Dienstleister weiterzugeben. Ein

sparungen für den Bereich der Personallabrechnung belaufen sich im Beispiel mittelfristig auf rund 110.000 Euro pro Jahr. Bei einer unterstellten Umsatzrentabilität von vier Prozent müsste das Unternehmen den Umsatz um rund 2,8 Millionen Euro steigern, um den gleichen Ergebniseffekt zu realisieren, was gerade in rezessiven Zeiten nicht einfach ist.

Kosteneinsparungen in einer Größenordnung von rund 40 Prozent sind bei guter Vorbereitung eines Outsourcing-Projekts durchaus realistisch.

Auslagerungsprozess ist oft auch mit Einmalkosten verbunden. Jeder Auslagerungsprozess verursacht zunächst Transaktionskosten für die Auswahl des Dienstleisters, für Berater und Rechtsanwälte. Zu berücksichtigen sind weiterhin gegebenenfalls Abfindungszahlungen für ausscheidende Mitarbeiter. Diese müssen jedoch nur dann berücksichtigt werden, wenn die betroffenen Mitarbeiter nicht vom Dienstleister übernommen werden und auch nicht alternativ im Unternehmen eingesetzt werden können. Im Beispiel (siehe Kasten Seite 10) sind Kostenremanenzen und Einmalkosten vereinfacht berücksichtigt.

Schritt fünf: Darstellung der Auswirkungen

Im letzten Schritt schließlich werden die Auswirkungen dargestellt. Im Beispiel sind die Kosteneinsparungen im ersten Jahr aufgrund der angenommenen Kostenremanenzen und Einmalzahlungen noch vergleichsweise gering. Bereits ab dem zweiten Jahr erreichen die Kosteneinsparungen eine Größenordnung von rund 40 Prozent. Kostensenkungen in diesem Ausmaß erscheinen bei guter Vorbereitung eines Outsourcing-Projekts durchaus realistisch. Die absoluten Ein-

Nicht selten stellt sich auch die Frage einer ROI-Betrachtung. Eine Ermittlung eines projektbezogenen Return on Investments erscheint jedoch nur in Fällen sinnvoll, in denen ein Projekt tatsächlich mit einer signifikanten Anfangsinvestition beginnt. Im Rahmen von Outsourcing-Projekten sollten größere Anfangsinvestitionen jedoch eher die Ausnahme darstellen. Je nach Verhandlungsmacht ist es vom Grundsatz her nicht unrealistisch, Anfangsinvestitionen beziehungsweise Einmalzahlungen auf den Dienstleister zu verlagern. Sollte dennoch eine Betrachtung des Return on Investments erforderlich sein, so können die in Schritt vier ermittelten Kostenremanenzen und Einmalkosten als „Investment“ betrachtet werden. Sollten diese Kosten noch in mehreren zukünftigen Geschäftsjahren anfallen, empfiehlt sich methodisch eine Abzinsung der zu unterschiedlichen Zeitpunkten auslaufenden Kosten auf den Zeitpunkt der Auslagerung.

Zusammenfassend sei festgestellt, dass erst die Kombination sorgfältig ermittelter eigener Kosten mit einem geeigneten Preismodell die Basis für eine Ausschöpfung des vollen Kostensenkungspotenzials darstellt. ■

Drei goldene Erfolgskriterien

HANDLUNGSANLEITUNG. Nur zielkonforme Preismodelle, klare Prozessabsprachen und Know-how-Sicherung können verhindern, dass ein Projekt scheitert.

Von **Andreas Kiefer, Friedrich Kummer** und **Axel Wullenkord**

Je mehr Erfahrungen im Bereich Outsourcing in den vergangenen Jahren gemacht wurden, desto stärker wird erkannt, dass Outsourcing tatsächlich ein hohes Potenzial besitzt, jedoch kein Universalinstrument mit Erfolgsgarantie ist. Die Hoffnung vieler Unternehmen, sich lästiger Aufgaben zu entledigen und gleichzeitig Kosten zu sparen, haben sich häufig nicht erfüllt. In den seltensten Fällen ist das alleine dem Dienstleister anzulasten. Misserfolge sind sehr viel häufiger auf eine unzureichende interne Planung und Vorbereitung zurückzuführen. Von Bedeutung ist natürlich zunächst die gebotene Sorgfalt bei der Anbieterauswahl sowie bei der Kostenbetrachtung und -analyse. Eine sorgfältige Planung und Vorbereitung muss sich darüber hinaus im Wesentlichen auf drei weitere Schwerpunkte konzentrieren, und zwar auf die Vereinbarung eines zielkonformen Preismodells, die damit auf das engste verbundene Gestaltung der Prozesse zwischen Dienstleister und Kunden sowie die Sicherung des Know-hows zur Wahrung der Unabhängigkeit beziehungsweise für die grundsätzliche Möglichkeit einer Reintegration der Prozesse.

Vereinbarung eines zielkonformen Preismodells

Auch wenn Preisverhandlungen bei der Vorbereitung eines Outsourcing-Kon-

trakts naturgemäß einen breiten Raum einnehmen, wird die Vielschichtigkeit dieses Themas nicht selten unterschätzt. Es geht dabei nicht ausschließlich um die Höhe des Preises, sondern insbeson-



© LIZINGOOD / SHUTTERSTOCK

Drei Regeln müssen bei der Vorbereitung des Outsourcing-Projekts genau befolgt werden.

dere auch um die Vereinbarung eines zielkonformen Preismodells einschließlich der damit verbundenen Mechanismen zur Ermittlung des tatsächlichen Abrechnungspreises. Hierbei handelt es sich um eine der wichtigsten und zugleich schwierigsten Fragestellungen

im Rahmen der Vorbereitung eines Outsourcing-Kontrakts, zumal Kunde und Dienstleister naturgemäß unterschiedliche Ziele verfolgen. Wenn es nicht gelingt, ein gleichzeitig handhabbares und mit den ursprünglichen Zielen korrespondierendes Modell abzustimmen, ist die Gefahr eines Scheiterns hoch. Anders herum gilt jedoch: Wer an dieses Thema mit der gebotenen Sorgfalt und Kenntnis herangeht, wird die mit der Outsourcing-Entscheidung verbundenen Ziele mit hoher Wahrscheinlichkeit erreichen.

Prinzipiell existieren zur Abrechnung von Outsourcing-Leistungen vielfältige Modelle mit zahlreichen Detailvarianten. Grundsätzlich lassen sich die folgenden drei Grundtypen unterscheiden:

Kostenorientierte Modelle

Bei kostenorientierten Modellen vereinbart der Kunde mit dem Dienstleister, dass er diesem die entstehenden Kosten, gegebenenfalls zuzüglich eines Aufschlags, erstattet. Da dieses Modell in seiner Reinform den Dienstleister wenig motiviert, die Kosten zu senken oder die Qualität zu verbessern, kommt dieses Preismodell nur dann zur Anwendung, wenn das Arbeitsvolumen a priori nicht bekannt beziehungsweise schwierig zu quantifizieren ist. Die Schwächen dieses Modells können abgemildert werden, indem eine Kostendeckelung („cost cap“), beispielsweise bis zur Höhe der Kosten einer Inhouse-Abwicklung oder ein

Degressionssatz in Höhe von x Prozent pro Jahr, vereinbart wird.

Transaktionsorientierte Modelle

Volumen- oder auch transaktionsorientierte Modelle hingegen stellen auf die tatsächliche Arbeitsbelastung ab und gewinnen aufgrund der hohen Kostenflexibilität enorm an Bedeutung. Gerade in Zeiten eines konjunkturbedingten Rückgangs des Geschäfts können mit einem derartigen Preismodell fixe Kosten in variable Kosten transformiert werden. Voraussetzung für die Anwendung ist eine vergleichsweise zuverlässige (a priori) Prognose und eindeutige (nachträgliche) Ermittlung der zu bearbeitenden Fälle. Ein typisches Anwendungsbeispiel hierfür ist die Lohn- und Gehaltsabrechnung, bei der die Abrechnung typischerweise über einen festen Preis pro Abrechnung erfolgt. In ähnlicher Weise bietet sich auch im Rahmen der Kreditorenbuchhaltung eine Abrechnung nach der Anzahl der Eingangsrechnungen, in der Anlagenbuchhaltung nach der Zahl der Anlagepositionen oder in der Debitorenbuchhaltung nach der Anzahl der Ausgangsrechnungen an. Insgesamt ist aber im Rahmen des Service Level Agreements (siehe Seite 22) sorgfältig abzustimmen, welche Arbeiten genau mit dem vereinbarten Abrechnungspreis pro Transaktion abgegolten sind. Um für beide Seiten eine gewisse Flexibilität zu gewährleisten und um das Risiko für den Dienstleister etwas abzumildern wird regelmäßig ein Mindestvolumen oder eine gewisse Bandbreite an Transaktionen definiert, für die der vereinbarte Preis gilt.

Ergebnisorientierte Modelle

Ergebnisorientierte Modelle orientieren sich an zuvor vereinbarten Performance-Kriterien und beinhalten positive und negative Prämien für den Erfüllungsgrad dieser Kriterien. Diese Modelle gehen regelmäßig über den reinen Kosten-



aspekt hinaus, indem weitere qualitative Ziele wie beispielsweise die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Personalabteilung, die Durchlaufzeit pro Rechnungsabwicklung mit dem Ziel einer Verbesserung des Working Capitals oder aber eine Reduzierung des Debitorenbestands in Form bestimmter Kennzahlen vereinbart werden.

Die Thematik ist komplex: Von sämtlichen Grundtypen existieren zahlreiche Detailvarianten, sie sind darüber hinaus prinzipiell auch in Kombination anwendbar. Gleichzeitig ist zu beachten, dass jedes Preismodell Stärken und Schwächen hat, sich im Hinblick auf die Ziele anders verhalten und insgesamt nicht für jeden Bereich gleich gut geeignet ist.

Gestaltung der Prozesse zwischen Dienstleister und Kunden

Mit der Verhandlung über ein geeignetes Modell auf das engste verbunden ist die zielkonforme Gestaltung der Prozesse zwischen Dienstleister und Kunden. In diesem Zusammenhang werden typischerweise sogenannte Service Level Agreements (SLA) vereinbart, die als

Anlage zum Dienstleistungsvertrag rechtsverbindliche Detailregelungen zur Leistungserfüllung und zu den Leistungsbedingungen enthalten.

Basis hierfür sollte eine sogenannte Service Performance List (SPL) sein. Ausgangspunkt ist der Geschäftsprozess, wie er bei einer vollständig internen Bearbeitung durchgeführt wird. Die Erfahrung zeigt, dass viele Unternehmen einer solchen Dokumentation viel zu wenig Bedeutung beimessen. Sinnvolle Prozessverbesserungen sind aber nur möglich, wenn auf der Basis dieser Dokumentation gemeinsam mit einem Dienstleister das zukünftige Prozessdesign definiert wird. Dieses Design beinhaltet als erste Komponente die Nennung der potenziell auszulagernden Prozessschritte und damit eine Vorstellung, welche Prozessschritte weiterhin intern und welche fortan vom Dienstleister übernommen werden. Man spricht hierbei auch vom sogenannten „Schneiden“ der Prozesse. Eine erhebliche Bedeutung kommt hier der eindeutigen Definition der Schnittstellen zu.

Das Service Level Agreement ergänzt

Tendenzielle Beurteilung von Preismodellen

	Handhabung	Kostensenkung	Qualitätssteigerung	Flexibilitätssteigerung
Kostenorientiertes Preismodell	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Einfach zu verstehen und abzurechnen <input type="radio"/> Marktpreise einfach zu vergleichen 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> Nur bei Vereinbarung von Kostendeckelung oder Degression 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> Keine Motivation des Dienstleisters, Qualität oder Serviceniveau zu erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Kapazitative Flexibilität gegeben <input type="radio"/> Keine Variabilisierung von fixen Kosten
Volumenorientiertes Preismodell	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Einfach zu verstehen und abzurechnen <input type="radio"/> Volumen muss vorher gut prognostizierbar, nachher gut ermittelbar sein 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> Insbesondere in rezessiven Zeiten (Rückgang der Beschäftigung) 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> Keine Motivation des Dienstleisters, Qualität oder Serviceniveau zu erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Kapazitative Flexibilität gegeben <input type="radio"/> Variabilisierung von Fixkosten weitgehend gegeben
Ergebnisorientiertes Preismodell	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Eindeutige Definition von Zielen und Messgrößen nicht immer einfach 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> Nur wenn Kostenziele entsprechend integriert sind 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="radio"/> In der Regel hohe Motivation des Dienstleisters, Qualität und Service zu verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> Kapazitative Flexibilität in der Regel gegeben <input type="radio"/> Bei Kostenzielen oder in Kombination mit Volumenorientierung

Die Bewertung der Preismodelle zeigt, dass jedes Modell unternehmensspezifische Vor- wie Nachteile entwickeln kann. Aufgabe ist, die

für die speziellen Bedürfnisse optimale Variante, eventuell auch in Kombination der Modelle, zu finden.

Quelle: AdminiStraight Institut (2010)

die Service Performance List insofern, als hier die Rechte und Pflichten aus der Vertragsbeziehung im Hinblick auf ihre klare und präzise Umsetzung beschrieben werden. Die entsprechende Dokumentation stellt gleichzeitig ein wichtiges Element für den nächsten Aspekt, die Sicherung von Know-how, dar.

Know-how-Sicherung

Hinter der Angst vieler Unternehmen, durch die Ausgliederung administrativer Prozesse die Kontrolle über die Prozesse oder über das Prozesswissen zu verlieren, steckt letztendlich die Befürchtung, dass ein einmal ausgelagerter Prozess später nicht mehr problemlos „zurückgeholt“ werden kann, wenn interne Mitarbeiter im Zusammenhang mit der Outsourcing-Entscheidung das Unternehmen verlassen haben. Diese Befürchtung lässt sich durch ein sorgfältiges Management des relevanten Know-hows auf ein vertretbares Maß reduzieren. Durch ziel-

gerichtetes Management des relevanten Wissens kann sich der Kunde die Option offenhalten, einen ausgelagerten Prozess jederzeit wieder zurückzuholen. Gleichzeitig wird dadurch auch erst die Möglichkeit geschaffen, den Dienstleister zu kontrollieren. Damit stellen sich unmittelbar zwei Anschlussfragen. Erstens: Welches Know-how im kaufmännischen Bereich muss gemanagt werden beziehungsweise muss Gegenstand des Wissensmanagements sein? Und zweitens: Mit welchen Maßnahmen lässt sich das relevante Wissen managen?

Strukturierung der Wissensbereiche

Zur Beantwortung der ersten Frage bietet sich zunächst eine Strukturierung kaufmännischer Aufgaben- und Wissensbereiche in fünf Ebenen an.

Auf der untersten Ebene ist kaufmännisches Basiswissen anzusiedeln, welches keine unternehmens- beziehungsweise branchenspezifischen Aspekte beinhaltet.

In der Finanzbuchhaltung mit ihren diversen Nebenbuchhaltungen zählt hierzu beispielsweise die reine Technik oder Methodik des Erfassens und Verarbeitens von Geschäftsvorfällen („Soll an Haben“), die notwendigen rechtlichen Grundlagen, aber auch die Nutzung und Handhabung entsprechender Standardsoftwarelösungen (zum Beispiel SAP, Navision, Paisy). Im Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung gehört hierzu beispielsweise das Wissen über Einkommensteuer- und Sozialversicherungsaspekte, Tarife et cetera. In aller Regel sind Mitarbeiter, die über derartiges Wissen verfügen, relativ problemlos und kurzfristig zu gewinnen.

Neben diesem allgemeinen Basiswissen existiert in jedem Unternehmen ein unternehmensspezifisches Basiswissen (zweite Ebene). Hierzu gehören zunächst die unternehmensindividuellen Abläufe, die gerade im kaufmännischen Bereich durch eine Vielzahl von Schnittstellen

charakterisiert sind. Auch die Bewirtung der Kantine ist letztendlich ein „Business-Process“, jedoch existieren hierbei praktisch keine zwangsläufigen Schnittstellen zu anderen vor- oder nachgelagerten Bereichen. Ganz anders stellt sich beispielsweise ein typischer Prozess in der Debitorenbuchhaltung dar. Dieser häufig als „Order-To-Cash“ bezeichnete Prozess ist durch eine logische Verzahnung vielfältiger Funk-

tion im Wettbewerb erreicht wird. Die Tätigkeiten sind zudem weitgehend standardisierbar, sodass durch Bündelung im Rahmen von Outsourcing-Projekten Degressionseffekte erzielbar sind. Explizites Wissen zeichnet sich schließlich durch geringe Komplexität mit langer Gültigkeitsdauer aus und eignet sich daher für ein Wissensmanagement.

Bei den Ebenen vier und fünf handelt es sich dagegen um implizites Wissen,

Als Beispiele für Richtlinien lassen sich die Kontierungsrichtlinie, die Reisekostenrichtlinie und die Investitionsrichtlinie anführen. Daneben stellen auch Dokumentationen wichtige, seit langem bewährte Instrumente für das Management von (insbesondere explizitem) Wissen dar. Ziel der Dokumentation ist es, die dokumentierten Objekte gezielt auffindbar und für die Zusammenarbeit in Outsourcing-Projekten nutzbar zu machen. Dokumente können im hier betrachteten Zusammenhang beispielsweise die für die Bearbeitung von Lohn- und Gehaltsabrechnungen erforderliche Sammlung von Betriebsvereinbarungen sein. Instrumente zur Know-how-Sicherung stellen in diesem Zusammenhang auch die Service Performance List sowie das Service Level Agreement dar.

Es zeigt sich, dass ein gutes Wissensmanagement zur Vorbereitung beziehungsweise Absicherung von Outsourcing-Projekten keine übermäßig komplexe Herausforderung darstellt. Nur auf den Wissensebenen eins bis drei ist eine Know-how-Sicherung überhaupt möglich, allein auf der Wissensebene zwei nötig. Die Befürchtung, einen ausgelagerten Prozess mangels Know-how nicht mehr zurückholen zu können, ist bei emotionsloser Betrachtung unbegründet, sie kann durch überschaubare Maßnahmen auf ein vertretbares Maß reduziert werden. ■

Wird ein ausgelagerter Prozess wieder zurückgeholt, fehlen ohne ein Wissensmanagement Mitarbeiter mit unternehmensspezifischem Wissen.

tionen, von der Auftragsannahme im Vertrieb, über die Logistik bis hin zum Mahnwesen gekennzeichnet. Auch wenn sich interne Geschäftsprozesse selbst unterschiedlicher Unternehmen durch den Einsatz betriebswirtschaftlicher Standardsoftwarelösungen, wie SAP, immer mehr ähneln, gelten auf dieser „Strecke“ zahlreiche unternehmensindividuelle Regeln (zum Beispiel Freigabeberechtigungen) und Philosophien (zum Beispiel Mahnrhythmen). Für den Fall, dass ein vormals ausgelagerter Prozess wieder „zurückgeholt“ werden soll, sind Mitarbeiter, die über derartiges Wissen verfügen, in der Regel nicht unmittelbar zu gewinnen. Auf dieser Stufe ist ein Wissensmanagement erforderlich.

Das Standardreporting auf der dritten Ebene umfasst Berichte, die üblicherweise standardmäßig von einer Standardsoftware zur Verfügung gestellt werden, sodass auch hier Sicherung von Know-how nicht erforderlich ist.

Bei den unteren drei Ebenen handelt es sich um kodifizierbares beziehungsweise explizites Wissen, das in Dokumentationen vorgehalten werden kann, und um Aufgaben, mit denen keine Differenzie-

welches nicht in kodifizierter oder expliziter Form kommuniziert werden kann. Implizites Wissen ist mit Expertenwissen gleichzusetzen, welches sich in aller Regel durch eine hohe Komplexität und eine geringe Gültigkeitsdauer auszeichnet. Eine Dokumentation ist hier weder sinnvoll noch möglich, zumal auch kaum jemand die Zeit hätte, diese umfangreiche Dokumentation zu lesen. Weiter sind die Aufgaben der vierten und fünften Ebene wenig bis gar nicht standardisierbar und nicht selten als Basis für Wettbewerbsvorteile zu sehen.

Instrumente der Wissenssicherung

Methodisch existieren in den meisten Unternehmen traditionelle Instrumente, mit deren Hilfe sich das relevante kaufmännische Wissen sichern lässt. Hierzu gehören zunächst entsprechende Richtlinien. Richtlinien haben sich nicht nur im kaufmännischen Bereich, in der Unternehmenspraxis bewährt. Je mehr im Unternehmen in Gestalt von Richtlinien geregelt ist (und befolgt wird), desto leichter können kaufmännische Tätigkeiten ausgelagert und im Ernstfall später auch wieder zurückgeholt werden.

Prof. Andreas Kiefer

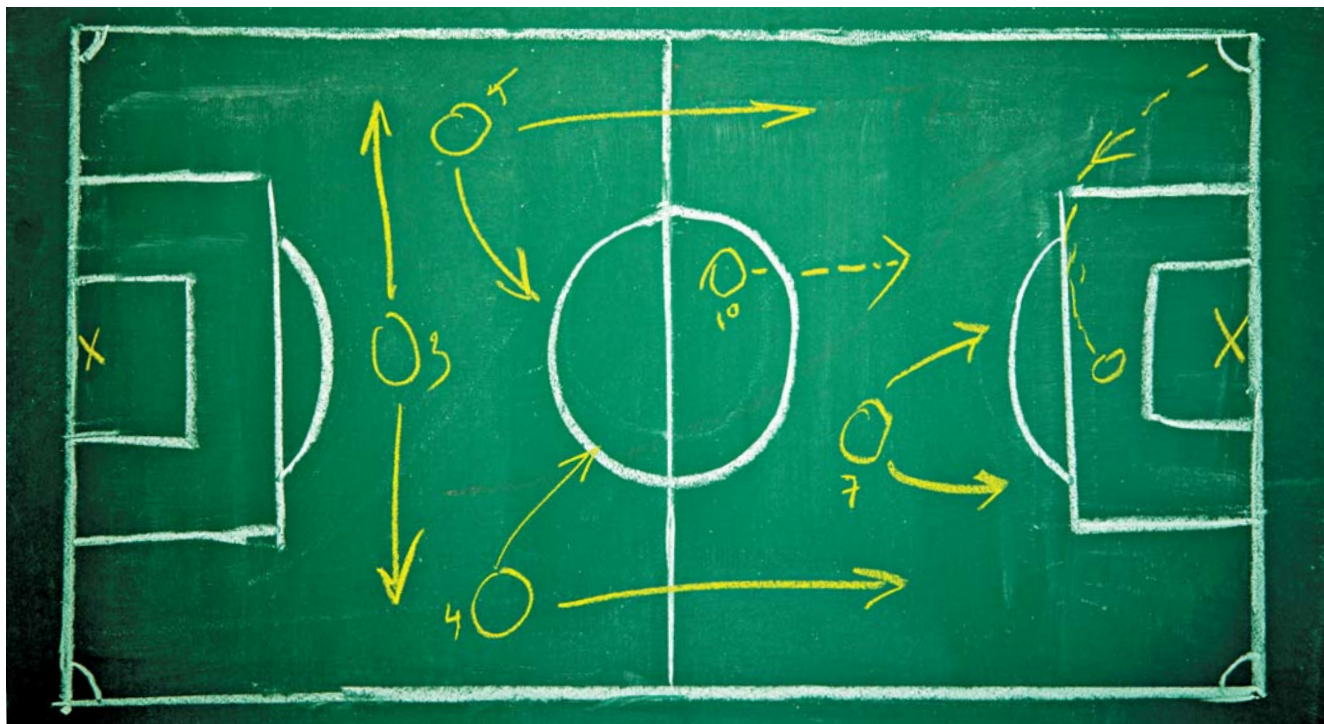
ist Vorsitzender der Geschäftsführung der ADP.

Friedrich Kummer

ist General Director Sales, ADP.

Prof. Dr. Axel Wullenkord

lehrt Betriebswirtschaft an der Business and Information Technology School BITS.



Wer macht was? Service Level Agreements sind Strategie- und Pflichtenplan, der das Zusammenspiel zwischen Outsourcinganbieter und Betrieb regelt.

Pflichten und Ziele klar geregelt

FAQ. Service Level Agreements sind in Outsourcingverträgen unverzichtbar. Sie definieren Pflichten, Qualität und Ziele. Wir klären die wichtigsten Fragen.

Von **Katharina Schmitt** (Red.)

Ein Service Level Agreement, SLA, ist eine Vereinbarung zwischen Auftraggeber und Servicepartner über Serviceinhalte und deren Qualitätsmerkmale. Sie regelt detailliert Verfügbarkeit, Leistungsumfang, Reaktionszeit und Schnelligkeit der Bearbeitung, ebenso wie Leistungen zur Störungsbehebung, Sanktionen und

Reporting. Wichtiger Bestandteil ist dabei die Definition des Servicelevels sowie der Serviceziele. Werden die Hauptleistungen selbst in einem Dienst- oder Mietvertrag festgelegt, konkretisiert ein SLA vor allem die Ansprüche des Kunden bei Unterschreitung der Serviceziele.

Wozu Service Level Agreements?

Über Service Level Agreements schaffen die Parteien Transparenz über die zu

erzielende objektive Servicequalität und erhalten eine Grundlage zur Messung der Services einschließlich möglicher Konsequenzen bei Abweichungen von den definierten Zielen.

Welche Inhaltsanforderungen gibt es?

Service Level Agreements müssen präzise und interpretationsfrei festlegen, wann, von wem, an wen, in welcher Form, in welcher Menge und in welcher

Qualität eine Leistung zu erbringen ist. Nur so kann die Qualität gemessen und Ansatzpunkte zur Prozessverbesserung gefunden werden. „Messen, analysieren und verbessern“ sind wesentliche Ziele.

Auch die zur Messung der Einhaltung der vereinbarten Service Levels zu verwendenden Messmethoden sollten in den Service Level Agreements verbind-

lich definiert werden. Das hilft, spätere Streitigkeiten über Messverfahren, Messfrequenzen und Messpunkte zu vermeiden.

Welche Formen von SLA gibt es?

Es wird unterschieden zwischen SLA für die IT und für den Servicebereich. Kernpunkte der IT-SLA sind:

- Verfügbarkeit des Systems, auf Basis der effektiven Betriebsbereitschaft
 - Dialogantwortzeit
 - maximale Ausfallzeit
- Bei Service-SLA sind wichtig:
- Fehlergrenzen für die Personalabrechnung, je nach Fehlerklasse
 - Reaktionszeit bei Fehlermeldungen, je nach Fehlerklasse

Prozessplanung Lohn- und Gehaltsabrechnung

Prozess/Aufgabe	Verantwortung		Häufigkeit	Vereinbarter Termin	Bemerkung
	Kunde	Dienstleister			
Eintritte					
Bereitstellung der AN-Unterlagen	●		fortlaufend	spätestens zwei Tage vor der Simulationsabrechnung	
Weiterleitung an AdminiStraight!	●		fortlaufend	spätestens zwei Tage vor der Simulationsabrechnung	
Eingabe AN-Daten		●	fortlaufend	zur Simulationsabrechnung	
Qualitätsprüfung		●	fortlaufend	vor Endabrechnung	
Änderungsdienst					
Weiterleitung der zu ändernden AN-Stammdaten an AdminiStraight!	●		fortlaufend	spätestens zwei Tage vor der Simulationsabrechnung	
Änderung der AN-Stammdaten		●	fortlaufend	zur Simulationsabrechnung	
Weiterleitung der zu ändernden variablen Daten an AdminiStraight!	●		fortlaufend	spätestens zwei Tage vor der Simulationsabrechnung	
Erfassung der variablen Daten		●	fortlaufend	zur Simulationsabrechnung	
Qualitätsprüfung		●		vor Endabrechnung	
Korrekturmitteilung an AdminiStraight! weiterleiten	●		fortlaufend	spätestens zwei Tage vor der Simulationsabrechnung	
Korrekturen eingeben		●	fortlaufend	zur Simulationsabrechnung	
Zeitwirtschaft					
Zur Definition dieser Prozessschritte muss zunächst eine interne Ablaufanalyse erfolgen. Anschließend muss im Kernteam erarbeitet werden, welche definierten Prozessschritte von welcher Seite zu bearbeiten sind.					Noch im Detail abzustimmen!
Fehlzeiterfassung					
Organisations- und Genehmigungsverfahren (zum Beispiel Urlaubsscheine, Krankmeldungen, Wehrdienst, Erziehungsurlaub)	●		fortlaufend		
Weiterleiten der Fehlzeitenbelege an AdminiStraight!	●		fortlaufend	spätestens zwei Tage vor der Simulationsabrechnung	
Erfassung der Fehlzeiten		●	fortlaufend	zur Simulationsabrechnung	
Plausibilitätsprüfung		●		vor Endabrechnung	

Die Abbildung zeigt exemplarisch einen Auszug für eine Prozessplanung zwischen Outsourcinganbieter und outsourcenden Unternehmen, hier

am Beispiel der Lohn- und Gehaltsabrechnung als Bestandteil eines Service Level Agreements.

Quelle: AdminiStraight Institut (2008)

- absolute Termintreue zum Beispiel hinsichtlich Übermittlung der Überweisungsdaten im Banken-Clearing-Verfahren und der Meldedaten an Dritte wie Steuerbehörden und Sozialversicherungsträger. Verlässlichkeit muss auch vereinbart werden hinsichtlich Druck und Versand der Abrechnungsunterlagen, Archivierung der Daten, Bereitstellung von Reports und Schnittstellendaten
- Regelungen zu Reporting, Dokumentation der Einhaltung der vereinbarten Verfügbarkeit und Leistungsqualität

Worauf muss beim Abfassen der Service Level Agreements geachtet werden?

Die wichtigste Frage ist: Kann der Servicepartner grundsätzlich die SLA erfüllen? Definiert werden müssen Verfügbarkeit und Ausfallzeit, Lage des Back-up des Rechenzentrums (geografische Trennung?) und ob ein Business Continuity Plan vorhanden ist. Empfehlenswert ist bezüglich der Reaktionszeit ein CRM-System, um einen Nachweis der Fehlermeldung zu führen. Für Termintreue und fehlerfreie Abrechnungen sind interne Kontrollen beim Servicepartner notwendig und durch Dritte zu überwachen (durch SOX-Kontrollen, ISO-Zertifizierung der Prozesse, Vier-Augen-Prinzip).

Unbedingt müssen die Prozesse beschrieben (Handbücher) und Datenschutzmaßnahmen geklärt sein. Zudem sollten Service Credit, Bonus-Malus-Regelungen und Sanktionen wie auch

das SLA-Reporting (wie, wann) konkret festgehalten sein.

Um die Akzeptanz und Einhaltung der definierten Rollen und Verantwortlichkeiten sicherzustellen, empfiehlt es sich, für jeden einzelnen Haupt- oder Subprozess, der Gegenstand eines Outsourcingvertrags ist, präzise Workflow- und Prozesscharts zu entwickeln, um Abläufe, Abhängigkeiten, Zuständigkeiten und Anforderungen zu dokumentieren.

Welche Sanktionen gehören in SLA?

Sanktionen und Rechtsfolgen, die eintreten sollen, sobald ein bestimmtes Serviceniveau unterschritten wird,

sollten möglichst gleichzeitig mit den einzuhaltenden Leistungsstandards bestimmt werden. Die in Service Level Agreements üblicherweise verwendeten Sanktionsarten sind Vertragsstrafen oder Schadensersatzpauschalen, oft sinnvollerweise gestaffelt nach dem Grad der Unterschreitung des jeweiligen Service Levels. Gleichzeitig muss für das Vorliegen kritischer Service Levels ein gestaffelter Eskalationsprozess definiert werden, der bei Überschreiten der vordefinierten Grade die nächsthöhere organisatorische Ebene einschaltet, sodass sich jeweils vordefinierte Paare gegenüberstehen. ■

VERTRAGSINHALT

Was sollte ein SLA beinhalten?

1. Detaillierte Beschreibung von Service und Leistungsumfang.
2. Verantwortungen für die Erbringung von Services. Wer macht was? Wer liefert wann und was in welcher Form?
3. Reaktions- und Wiederherstellungszeiten einschließlich der Definition der Zeiträume
4. Business Review zur Einhaltung und Kontrolle der SLA
5. Geschäftszeiten und Verfügbarkeiten
6. Business Continuity Plan
7. Qualitäts-/Leistungsmerkmale, um klare Parameter zu haben.
8. Art und Weise der Qualitätsmessung (Auswertung, CRM-System)
9. Service Credits, Bonus-Malus Regelung
10. Festlegung von Art und Zeitpunkt (Perioden) des SLA-Reportings
11. Änderungsrecht und jährliche Überprüfung der Leistungsmerkmale, um eventuell neue Inhalte und Vorgaben anzupassen. Kontrollfrage: Sind neue SLA notwendig?

IMPRESSUM

VERLAG Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Münzinger Straße 9, D-79111 Freiburg Kommanditgesellschaft, Sitz Freiburg Registergericht Freiburg, HRA 4408
Komplementäre: Haufe-Lexware Verwaltungs GmbH, Sitz Freiburg, Registergericht Freiburg, HRB 5557
Martin Laqua
Geschäftsführung: Isabel Blank, Jörg Frey, Birte Hackenjos, Matthias Mühe, Markus Reithwiesner, Joachim Rotzinger, Dr. Carsten Thies
Beiratsvorsitzende: Andrea Haufe
Steuernummer: 06392/11008
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer: DE 812398835

REDAKTION Randolf Jessl (raj) (verantwort. Chefredakteur)
Ass. jur. Katharina Schmitt (ks)
ABONNENTEN-SERVICE UND VERTRIEB
E-Mail: Zeitschriften@haufe.de
Tel. 01 80/50 50 169 (0,14 €/Min. aus dem dt. Festnetz, abweichende Mobilfunkpreise, ein Service von dtms)

ANZEIGENLEITUNG
Klaus Sturm (verantwort. Anzeigen)
E-Mail: Klaus.Sturm@personalmagazin.de
Michael Kretschmer, Tel. 09 31/27 91-562
E-Mail: Michael.Kretschmer@personalmagazin.de

GRAFIK / LAYOUT UND DRUCK Ruth Großer, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Niederlassung Würzburg Echter + Center Würzburg (Druck)
TITELBILD: Sebastian Tomus / shutterstock

VERBREITUNG Der Praxisratgeber ist eine gemeinsame Sonderveröffentlichung von Personalmagazin und ADP. Er wird der Ausgabe April 2011 von »personalmagazin« beigeheftet. (Auflage 46.300).

Aktuelle Informationen zu den Zeitschriften- und Online-Angeboten der Haufe-Mediengruppe finden Sie unter: www.haufe.de/mediacenter





*

***Menschen zum Erfolg
führen...**



*

* Bei HR verlassen wir
uns auf ADP.