

Mit Erfolg outsourcen

CHECKLISTE. Gerne wird die Entgeltabrechnung an Externe vergeben. Zwölf Punkte, die Arbeitgeber dabei beachten sollen, um keine bösen Überraschungen zu erleben.

Von **Robert Knemeyer**

Beinahe jede HR-Teildisziplin – vom Recruiting über die Personalentwicklung, die Betreuung der betrieblichen Altersversorgung (bAV) bis hin zur Entgeltabrechnung – kann zwischenzeitlich an Externe übergeben und damit Outsourcing in diesem Fachbereich vorgenommen werden.

Gerade im Bereich der Entgeltabrechnung – aber nicht nur auf diesem Feld – gibt es prinzipiell viele externe Anbieter, die gute Angebote sowie einen ebensolchen Service bieten und mit denen eine Kooperation und Zusammenarbeit sinnvoll sein kann. Nach meiner Erfahrung führt dies – bei identischem Service und gleichbleibender Qualität – jedoch selten dazu, die entsprechenden Ausgaben signifikant zu reduzieren. Daher sollten Kosteneinsparungen nicht das primäre Ziel des Outsourcing-Projekts sein. Spätestens, wenn man die Ausgaben der „Retained Organisation“ einbezieht, geht diese Kalkulation meist nicht mehr auf.

Unabhängig vom Outsourcing-Anlass: Unternehmen, die etwa die Entgeltabrechnung auslagern möchten, sollten jedenfalls die notwendigen Vertragsinhalte im Vorfeld genau bestimmen. Auch unangenehme Themen müssen mit dem externen Dienstleister vorab besprochen sowie die Konsequenzen bei Nichteinhaltung der Klauseln festgehalten werden. Dies dient dazu, die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Anbieter über einen längeren Zeitraum sicherzustellen. Schließlich setzt auch der Externe darauf, dass es – auch in Zeiten, in denen

es vielleicht nicht so gut läuft – nicht zur einer Trennung kommt.

Die Realität sieht jedoch häufig anders aus, denn oft werden nach der Umsetzung des Outsourcing-Projekts die Erwartungen enttäuscht: Unternehmen (oder Dienstleister) müssen feststellen, dass es nicht so funktioniert, wie sie es sich vorgestellt hatten.

Zwölf Punkte zum Payroll-Outsourcing

Um eine solche Situation zu vermeiden, hilft es, wenn Unternehmen folgende Punkte vorab prüfen und vereinbaren.

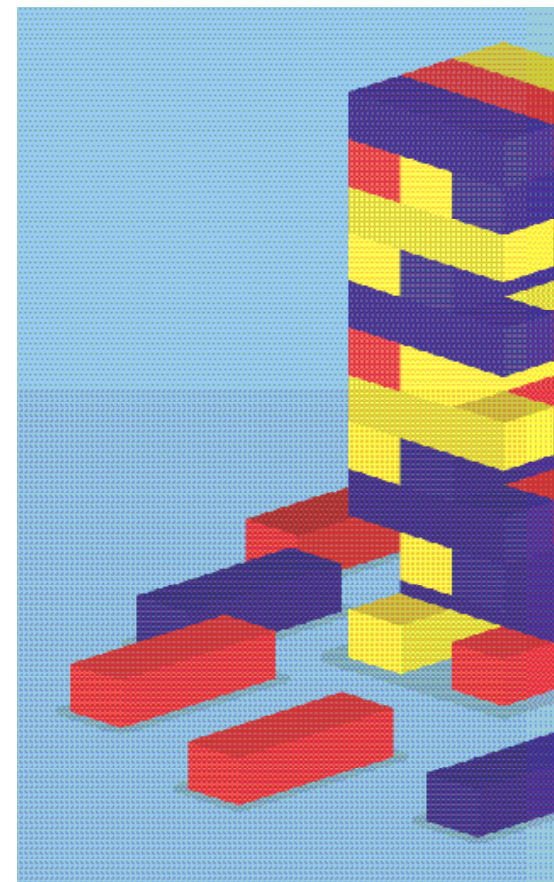
Vertrag: Zunächst sollten alle Beteiligten informiert und einbezogen werden, welcher Service im Vertrag geschlossen werden soll, um dazu Input zu geben. Es kommt vor, dass ein Standard-Service durch die Einkaufsabteilung günstig verhandelt wird, dieser aber gar nicht die entsprechende Situation berücksichtigt.

Zuständigkeiten und Prozessbeschreibung: Alle Prozesse sollten möglichst genau beschrieben werden und die Zuständigkeiten klar festgelegt werden. Da es manchmal durch das Outsourcing auch zu einem Personalabbau kommt, muss berücksichtigt sein, was überhaupt noch intern möglich ist.

Erreichbarkeit und Reaktion: Als ein Hauptproblem stellt sich häufig die Erreichbarkeit des externen Anbieters beziehungsweise der zuständigen Ansprechperson heraus. Da bei manchen Themen schnelle Hilfe nötig ist, sollte am besten von 8 Uhr bis 18 Uhr immer eine Erreichbarkeit gewährleistet sein. Viele Sachverhalte werden per E-Mail vorgenommen – weil dabei weitere Da-

ten oder Unterlagen geschickt werden, die nötig sind, um den Sachverhalt zu bearbeiten. Hier sollte vereinbart sein, dass die Beantwortung innerhalb von 24 Stunden erfolgt. Wenn etwa eine Gehaltsabrechnung Fehler enthält, die zu einer Nachzahlung an den Mitarbeiter führt, sollte diese ja umgehend erfolgen.

Fachliche Qualität: Es ist immer vorteilhaft, im Vorfeld den zuständigen An-



sprechpartner persönlich zu treffen und kennenzulernen. Dabei sollte bereits darauf geachtet werden, dass auch die nötige fachliche Qualifikation vorliegt. Andernfalls könnte dies später zu Fehlern führen, die immer wieder nachzuarbeiten und mit erheblichen Kosten verbunden sind. Daher ist es besser, einen Ansprechpartner zu bekommen, der bereits länger beim externen Dienstleister arbeitet, als jemand, den dieser neu eingestellt hat und der vielleicht das Abrechnungsprogramm noch nicht kennt. Sonst dürfte häufiger die Ausrede zu hören sein, dass diese Anfrage zur Lösung in die Fachabteilung gegeben werden muss. Um Themen wie Pfändungen, die Versteuerung von Abfindungen oder die Sachbezugsbesteuerung nach § 37b Einkommensteuergesetz (EStG) immer richtig zu bearbeiten, ist jedoch

immer umfangreiches fachliches Know-how nötig.

Servicebereitschaft: Unabhängig vom Standard-Prozess kommen immer wieder Spezialfälle vor, etwa besonders seltene oder dringende Sachverhalte. Dann zeigt sich die tatsächliche Kundenorientierung oder Flexibilität des Anbieters, wenn etwa lediglich auf ein Ticket-System verwiesen wird. Dies könnte eintreten, wenn Zeitwertkonten, eine neue bAV oder Altersteilzeit eingeführt wird.

Entlastung: Immer wieder stellen Unternehmen nach der Umsetzung fest, dass sich der interne Aufwand nach dem Outsourcing kaum oder nicht verringert. Nicht selten hat sich der Aufwand sogar erhöht, zum Beispiel aufgrund der zusätzlichen administrativen Prozesse für die Steuerung und Kommunikation mit dem externen Anbieter. An dieser „Retained Organisation“ scheitert oft auch die Kostenersparnisberechnung.

Termine: Zu den genauen Prozessbeschreibungen gehören entsprechende Deadlines – für Bereitstellung von Informationen ebenso, wie für die Rücklieferung von Ergebnissen. Nur so sind die Informationen in der eigenen Organisation zu kommunizieren, damit sich alle entsprechend umstellen können

Kapazität: Unternehmen sollten sich ansehen, wie der externe Anbieter die Ressourcen-Planung gemacht hat. So sollte hinterfragt werden, wie eine intern in Vollzeit erledigte Aufgabe nun in der Hälfte der Zeit erfüllt werden soll.

Preise: Je nachdem, wie ein Vertragsschluss zustande gekommen ist und welcher Service dabei vereinbart wurde: Unternehmen sollten sich gerade die Preise für Zusätze oder Sonderleistungen genau ansehen – insbesondere, wenn bereits absehbar ist, dass diese häufiger in Anspruch genommen werden, als vielleicht erhofft. Für den Standard-Service werden nämlich gerne günstige Preise angeboten, die sonstigen Leistungen sind jedoch – als Ausgleich – teuer zu bezahlen. Auch dieser Preis sollte dann richtig verhandelt werden. Dies betrifft

oft Bescheinigungen wie zum Beispiel für Arbeitsagentur oder Auswertungen wie die Arbeitskostenerhebung.

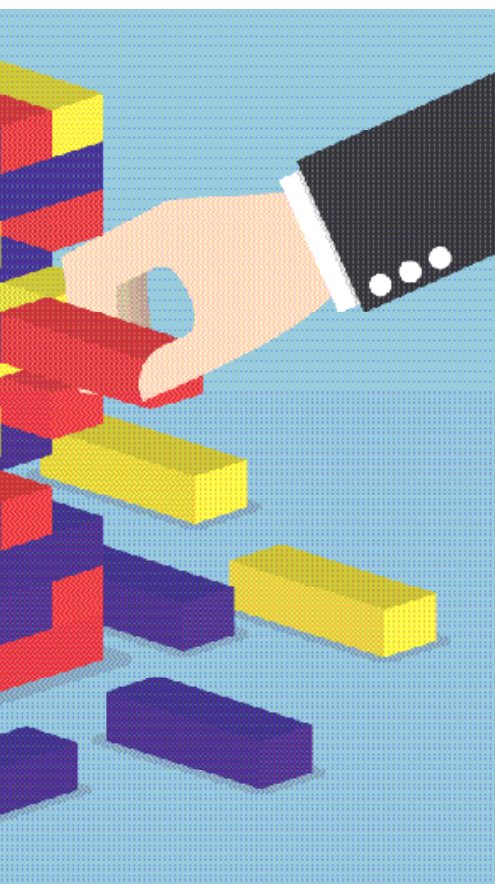
Dokumente: Ein wesentlicher Punkt ist die Absprache dazu, wie und welche Dokumente übermittelt werden. Einige Anbieter haben dazu ein Laufwerk eingerichtet, wo Daten und Dokumente abgelegt werden können. Dann ist festzulegen, ob alle Dokumente eingescannt werden oder ob noch Papier genutzt wird. Oder es gibt Vordrucke und Formulare, die auszufüllen sind. Hier ist wichtig, dass der eigene Aufwand dafür genau berücksichtigt wird.

Vertretungskonzept: Gerade, wenn ein klarer Ansprechpartner zur Betreuung zugewiesen ist und man mit diesem vertrauensvoll zusammenarbeitet, kann die Urlaubs- und Krankheitsvertretung zum Problem werden. So möchte man in den Sommerferien nicht drei Wochen darauf warten, eine Anfrage gelöst zu bekommen. Daher ist es wichtig, dass mehrere Personen fachlich und inhaltlich eingearbeitet sind, um die Vertretung zu gewährleisten. Dazu gehört auch der IT-Zugriff auf die entsprechenden Unterlagen.

Information: Nicht zuletzt sind für Kommunikation und Information an einen externen Ansprechpartner höhere Anforderungen zu stellen, als wenn dies intern erledigt werden kann. In der Regel trifft man sich gerade nicht persönlich, um Sachverhalte gemeinsam besprechen zu können. Dazu kann es auch bei der Sprache zu Problemen kommen. Viele Firmen haben Services aus Indien oder Osteuropa deswegen schon wieder zurückgeholt, weil es an sprachlichen Schwierigkeiten gescheitert ist. Gerade bei Spezialthemen der Gehaltsabrechnung wie Privatinsolvenz, PKW-Versteuerung oder Umsatzsteuer auf Sachbezügen ist dies kaum in einer Fremdsprache zu besprechen. ■



ROBERT KNEMEYER ist Inhaber der KPI-Personalberatung in Friedrichsdorf.



© JIW INCKA / SHUTTERSTOCK.DE