

Vorgegebene Strukturen

Ist ein Unternehmen über verschiedene Betriebsstätten und Häuser vor Ort verteilt und die IT-Abteilung wird zentralisiert vorgehalten, könnte sich eine Inhouse-Lösung anbieten. Oder die Zentrale oder die Muttergesellschaft gibt die Prozesse vor. Da helfen dann selbst die besten Analysen nichts. Ähnliches gilt bei regionalen Besonderheiten: In Norddeutschland müssen manche Unternehmen beispielsweise auf die Besonderheiten der Heuer oder Hafentarife achten, während die meisten öffentlichen Verwaltungen in Bayern und Baden-Württemberg mit den dort vorhandenen regionalen Rechenzentren zusammenarbeiten.

Inhouse-Lösung vorziehen?

Durch die Auslagerung der Entgeltabrechnung kann die bereits im Unternehmen vorhandene IT-Infrastruktur in aller Regel nicht abgeschafft werden, denn sie wird fast immer auch für andere wichtige Anwendungen genutzt. Deshalb lassen sich Kosten nicht einfach raus oder rein rechnen. Man hat zwar fiktiv gesparte Kosten, kann sie aber nicht in Berechnungen einfließen lassen.

Bei der Inhouse-Variante nutzt man gekaufte Software auch nach der Abschreibungsdauer weiter. Im Outsourcing fallen weiterhin monatliche Pauschalen an. Weil die Nutzungsdauer einer Personallösung bei ca. 8-12 Jahren liegt, kann sich diese Variante irgendwann rechnen.

Weiteres Kriterium für die Inhouse-Lösung: Nicht selten müssen Daten noch bis kurz vor dem Rechnungslauf geändert werden. Intern ist das kein Problem, während externe Dienstleister in der Regel feste Abgabetermine vorschreiben.

Für eine Inhouse-Lösung kann die Sicherheit und Verfügbarkeit der Personaldaten sprechen. Einfach deshalb, weil man die Daten im Haus behalten und vor Ort für deren Sicherheit sorgen möchte. Oder die Firmenphilosophie könnte festlegen, dass das Personalmanagement zum Kerngeschäft zählt, das nicht extern vergeben wird. Das trifft häufig auf High-Tech Unternehmen zu, die stets auf gut ausgebildetes Personal angewiesen sind.

Warum Outsourcing?

Die zuvor genannten Kriterien zur Sicherheit und Verfügbarkeit könnten ebenso gut für das Outsourcing sprechen. Man könnte, falls gewünscht, per Service Level Agreement eine garantierte hohe Ausfallsicherheit von beispielsweise 99,9 Prozent vereinbaren, die Inhouse nur mit einem sehr hohen technischen Aufwand und damit höheren Kosten sichergestellt werden kann. Rechenzentren hingegen bieten durch Clusterstrukturen oder Ausfallrechenzentren Ausfallsicherheiten, die Inhouse nur schwer realisierbar sind. Und: Werden Standard-Abrechnungen ins Outsourcing vergeben, dann könnten im Unternehmen zusätzliche Weiterbildungskosten für Entgeltabrechner einspart werden, da der Outsourcer für die Weiterbildung seiner Mitarbeiter selbst sorgt.

Auf Vertragsgestaltung achten

Outsourcing bietet in der Regel auf Jahre genau berechenbare Kosten und die geforderte Kostentransparenz. Doch: Selbst bei Fullservice-Angeboten sollte man genau prüfen, ob alle Anforderungen enthalten sind. Wenn der Kunde erst einmal ausgelagert hat, dann tauchen möglicherweise die versteckten Kosten auf, und damit ist die scheinbare Kostentransparenz nicht mehr gegeben. Im Rahmen der Vertragsgestaltung sollten deshalb alle Detailkosten festgehalten werden.

Richtig kombinieren

Manchmal macht es Sinn, beide Modelle zu kombinieren. So könnten Technik und Software vor Ort sein, die Betreuung aber durch einen externen Dienstleister und/oder den Hersteller übernommen werden. Das hat den Vorteil, dass das Unternehmen bei Lizenzierung der Software die Abschreibung nutzen und andererseits externe Experten, mit fester Kostenstruktur, engagieren kann. Außerdem werden Aufwände bei der Rekrutierung, Einstellung oder möglichen Entlassungen damit von vornherein verhindert.

Nur in ausreichender Qualität?

Zusätzlich zu den genannten Überlegungen sollte die Frage nach der Qualität gestellt werden. Welche Qualität wird bei der Erstellung der Entgeltabrechnung tatsächlich benötigt? Im Grunde geht es darum herauszufinden, wer was am günstigsten in

Auch Routineaufgaben brauchen Erfahrung.

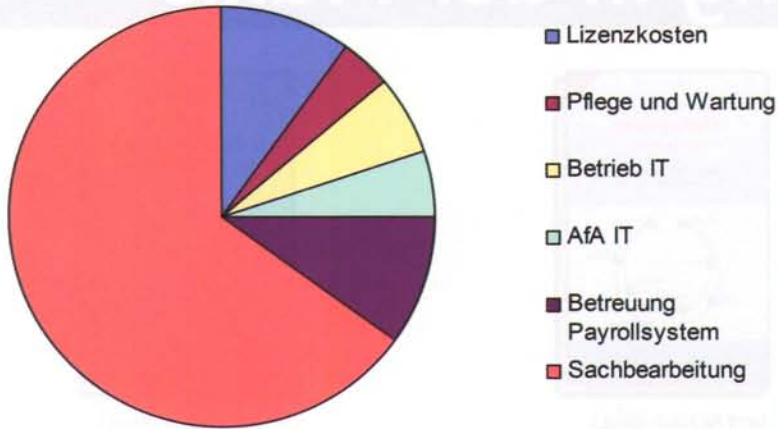


Besuchen Sie uns auf der
Personal 2007, 22.-23.05.2007 in Stuttgart
Halle 4.0, Stand E.07

Belasten Sie sich nicht länger mit der Routine. Verlassen Sie sich lieber auf einen routinierten Partner. Als erfahrener HR- und IT-Dienstleister übernimmt bebit alle operativen Personalaufgaben. Betrieb und Betreuung von HR-Applikationen sind bei uns in ebenso guten Händen wie die Durchführung der Entgeltabrechnung oder die Personalbetreuung. Sie wählen die Leistung, wir machen uns an die Arbeit.

Mehr unter www.bebit.de
oder unter Tel.: 0621 | 40 01 - 0

bebit[®]
Consulting | Solutions | Service



In- versus Outsourcing

Gibt es einen Königsweg?

Eines der Hauptmotive für Outsourcing – auch im Personalbereich – ist die Hoffnung, durch die Auslagerung von Prozessen massive Kostensenkungen zu erreichen. Einige Unternehmen holen zuvor ausgelagerte Prozesse wieder ins Unternehmen zurück, weil sich durch das Outsourcing teilweise schwerwiegende Nachteile gegenüber der bisherigen Inhouse-Lösung zeigten. Welches Betreibermodell – In- oder Outsourcing – das für ein Unternehmen sinnvollste ist, lässt sich nur differenziert beantworten. Denn sehr viele Details, die meist bei derlei Entscheidungen vernachlässigt werden, führen später zu Misstrauen, Ärger, mangelnder Flexibilität und sogar zu höheren Kosten.

Grundsätzlich gilt: Was in einem Unternehmen für Outsourcing spricht, kann ein Ausschlusskriterium für ein anderes Unternehmen sein. Die Bewertung, welche Lösung letztlich umgesetzt wird, sollte nur im Kontext sämtlicher Unternehmensprozesse und der mittel- vor allem aber der langfristigen Strategie getroffen werden.

Einflussfaktoren

Da das gewählte Betreibermodell einen wesentlichen Einfluss auf die im Unternehmen ablaufenden Prozesse in der Personalarbeit und in den IT-Abteilungen nimmt, sollte differenziert über dessen Wahl nachgedacht werden. Betrachten Sie deshalb genau, welche Veränderungen ein neues Betreibermodell in der Fach- und in der IT-Abteilung mit sich bringen würde. Überprüfen Sie, ob diese Veränderungen Einsparungen zulassen.

So spielt die Unternehmensgröße eine wichtige Rolle, da sich die Strukturen und Anforderungen in den unterschiedlichen Unternehmensgrößen stark voneinander unterscheiden. Kleinste Unternehmen gehen meist nicht etwa ins Rechenzentrum, sondern eher zum Steuerberater, der ihnen

eine Komplettleistung, die weit über die Entgeltabrechnung hinausreicht, liefert. In Großunternehmen gelten andere Spielregeln: Dort gibt es entweder eine starke IT-Abteilung oder diese ist als externer Dienstleister ausgelagert, der dann als eine Art Outsourcing-Dienstleister für das eigene Unternehmen arbeitet.

Für den Mittelstand kann sowohl das eine wie auch das andere Modell interessant sein – gegebenenfalls eine Kombination beider Modelle. Aber gerade hier fehlt es häufig an einer klaren Strategie in Bezug auf das Betreibermodell für die Personalsoftware.

Welche Kosten?

Wesentlichster Einflussfaktor für die Auswahl des Betreibermodells ist die Kostenstruktur. Ein Beispiel: Wenn sich ein Sachbearbeiter im Unternehmen mit 150 Mitarbeitern ausschließlich um die Entgeltabrechnung kümmert ist er normalerweise nicht ausgelastet. Erfahrungswerte zeigen, dass ein Entgeltsachbearbeiter die Abrechnung für etwa 250 bis 350 Mitarbeiter erledigen könnte. Grundsätzlich bestünde deshalb die Möglichkeit, diese Aufgabe in Teilzeit abzuarbeiten. Doch was passiert,

wenn dieser Mitarbeiter krank ist, in Urlaub geht oder vielleicht kündigt?

Wie viele Stamm- oder variable Daten müssen gepflegt und bearbeitet werden? In diesem Zusammenhang ist das Verhältnis zur Anzahl der Sachbearbeiter, die sich ausschließlich mit Personalarbeit beschäftigen, interessant – sowohl in der Personalarbeit als auch in der IT-Abteilung! Aus meiner Beratungspaxis kenne ich einen Fall, bei dem zwei Universitäten mit jeweils 6.500 zu bearbeitenden Personalstämmen und den gleichen tariflichen Gegebenheiten mit einer sehr unterschiedlichen Anzahl von Entgeltabrechnern besetzt waren. In der Personalabteilung der einen Uni arbeiteten 21 Personalabrechner und in der anderen nur elf. In der Uni mit 21 Personalabrechnern ist eine Inhouse-Lösung im Einsatz, in der anderen eine Rechenzentrumslösung. Ist demnach Outsourcing kostengünstiger? Durch eine mit der neuen Inhouse-Lösung verbundenen Reorganisation der Personalarbeit hatte man die frühere Trennung von Personalverwaltung und Entgeltabrechnung hin zu einer gesamtheitlichen Personalarbeit umgesetzt. Dadurch konnte „im inneren Aufwand“ erheblich Personal eingespart werden. Der durch die Reorganisation entstandene Personalüberhang wird seither dazu genutzt, als Abrechnungsdienstleister für andere Organisationen tätig zu sein. Damit trägt die Personalabteilung eindeutig zur Wertschöpfung in der Universität bei und stellt mittelfristig eine sehr gute Alternative zum Outsourcing dar.

Fachwissen erforderlich?

Wie sieht es mit dem Fachwissen der Personalsachbearbeiter aus? Sind sie für die gesamte Personalarbeit zuständig und auch dafür ausgebildet, oder kennen sie sich lediglich mit Entgeltthemen aus? Ist im Unternehmen gutes Personal in der Personalabteilung vorhanden, die IT-Abteilung aber personell schlecht aufgestellt? Das könnte für die Auslagerung der IT in ein Rechenzentrum sprechen. Wichtig ist ebenso die Komplexität der Abrechnung: Müssen beispielsweise Altersteilzeiten, komplexe Zielvereinbarungen und Tarifwerke oder verschiedenste BAV-Modelle berücksichtigt werden? Je diffiziler die Abrechnungsspezifika, umso schwieriger ist es, einen Anbieter zu finden, der diese Dienstleistung noch zu einem akzeptablen Preis bereitstellt.

ausreichender Qualität macht – ob Inhouse oder Extern. Deshalb gilt: Ein Angebot muss günstig sein und in ausreichender Qualität geliefert werden. Viele Unternehmen versuchen eine höhere Qualität zu erreichen als eigentlich erforderlich ist. Ausreichende Qualität muss deshalb individuell definiert werden. Viel zu häufig wird „Überqualität“ geschaffen, wenn zum Beispiel Software angeschafft wird, die zwar sehr leistungsfähig und damit auch meist kostenintensiver ist, deren Leistung aber gar nicht benötigt wird.

Fazit

Nur eine Analyse der bestehenden Infrastruktur, der mittel- und langfristigen Aus-

richtung des Unternehmens, der nötigen oder gewünschten Prozesse in der Fach- und IT-Abteilung, der äußeren Rahmenbedingungen des jeweiligen Marktes, indem sich das Unternehmen bewegt und vor allem der strategischen Personalplanung, schafft die richtige Entscheidungsgrundlage. Einen Königsweg gibt es nicht. Grundsätzlich ist eine strategische Vorgehensweise zu empfehlen. Das heißt unter anderem: Wie viel Abhängigkeit will ich erzeugen oder erreichen und wie viel eigenes Fachwissen soll im Unternehmen erhalten bleiben? Dazu ein letzter Hinweis: Es ist mit Sicherheit eine gute Entscheidung, sich für einen Partner zu entscheiden, der sowohl die Inhouse-, als auch die Outsourcing-Lösung anbieten und im Fall der Fälle auch ei-

nen schnellen und kostengünstigen Wechsel ermöglichen kann. Derlei Anbieter gibt es allerdings zurzeit kaum am Markt. Umso wichtiger ist es nach exakter Analyse der eigenen Bedürfnisse mit gleicher Konsequenz den Markt nach entsprechenden Partnern zu durchsuchen.

Autor: Maik Degner, Geschäftsführer der perstar GmbH mit Spezialgebiet Personal und Experte für Shared HR und Betreibermodelle im HR-Bereich; E-Mail: m.degner@perstar.de
