

## Optimierung im HR durch einen Interim Manager – Praxisbeispiel Payroll Outsourcing

In vielen international tätigen Unternehmen wird aktuell geprüft, ob man den administrativen Aufwand und die damit einhergehenden Kosten für die Payroll reduzieren kann, indem man nur noch einen globalen Partner dafür hat. Allerdings gibt es nur wenige Anbieter, die dazu ein Angebot machen können bzw. eine entsprechende Lösung haben. Ein Interim Manager mit entsprechender Erfahrung aus vergleichbaren Projekten zum Thema Payroll Outsourcing kann bei der Auswahl des richtigen Partners helfen und aktiv bei der Implementierung unterstützen.

Ein globaler Hersteller von Elektrowerkzeugen und Zubehör hatte ein entsprechendes Projekt gestartet, bei dem für Gesamteuropa nur noch mit einem Dienstleister für die Payroll zusammengearbeitet werden sollte. Man hatte bereits ein internes internationales Projektteam aufgestellt und für alle europäischen Länder einen Zeitplan in verschiedenen Wellen angedacht. Dabei wurde in dem internationalen Projektteam die Komplexität der deutschen Gehaltsabrechnung völlig falsch eingeschätzt.

Die deutsche Gesellschaft suchte nun einen Interim Projektmanager, der bei dem Wechsel des Anbieter unterstützen sollte. Zur Aufgabe gehörte, alle nötigen Punkte, die ein solches Outsourcing Projekt mit sich bringt, zu berücksichtigen und entsprechend zu implementieren. Die Situationsanalyse beim Start (vier Wochen vor dem angedachten Go-live) ergab dann, dass im internationalen Projektteam bestimmte Aspekte, die jedoch in Deutschland wesentlich sind, noch nicht betrachtet bzw. ausgewertet waren: Betriebliche Altersvorsorge, vermögenswirksame Leistungen, Altersteilzeit, Elternzeit, Dauerkrankheit, Pfändung. Ebenso war die Schnittstelle von der Zeitwirtschaft und die Schnittstelle zur Buchhaltung noch gar nicht eingerichtet.

Zum Glück hatte man für den betreffenden Monat einen Parallel-Abrechnungslauf geplant und wollte erst danach den Go-live vornehmen. Es war zudem bereits aufgesetzt, dass drei Wochen vor dem Go-live erstmals alle Stammdaten abgezogen und dem Testsystem zur Verfügung gestellt wurden. Als Resultat zeigte sich, dass die daraus basierende Parallel-Abrechnung knapp 60% falsche Abrechnungen im Vergleich zur Echtabrechnung produzierte.

Das internationale Projektteam konnte daraufhin überzeugt werden, den Go-live zu verschieben und einen neuen Plan aufzustellen. Es konnte Einigkeit erzielt werden, dass dieser Plan zunächst erfüllt sein musste, bevor der Wechsel auch produktiv vorgenommen wurde. Der Plan dazu wurde in der deutschen Gesellschaft erstellt. Wie wichtig es war, diesen Plan zu erstellen und zur Bedingung zu machen, wurde deutlich, als die Ergebnisse vom Go-live aus England, Frankreich und Schweden bekannt wurde, wo dies jeweils gescheitert war. Dies konnte in Deutschland somit erfolgreich verhindert werden.

Es wurde danach ein neuer realistischer Ansatz geplant und zusammen mit dem internationalen Projektteam umgesetzt. Hilfreich erwies sich die folgende Checkliste zur Auswahl des richtigen Partners bei Payroll Outsourcing:

- 1. 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 zwar durch die Einkaufsabteilung günstig verhandelt wird, dieser aber gar nicht die entsprechende Situation berücksichtigt.
- 2. Zuständigkeiten und Prozessbeschreibung:** Alle Prozesse sollten möglichst genau beschrieben und die Zuständigkeiten klar festgelegt werden. Da es manchmal durch das Outsourcing auch zu einem Personalabbau kommt, muss berücksichtigt sein, was überhaupt noch möglich ist.

3. **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.
4. **Fachliche Qualität:** Es ist immer vorteilhaft, im Vorfeld den zuständigen Ansprechpartner persönlich zu treffen und kennenzulernen. Dabei sollte bereits darauf geachtet werden, dass die nötige fachliche Qualifikation vorliegt. Andernfalls könnte dies später zu Fehlern führen, die immer wieder nachzuarbeiten und mit erheblichen Kosten verbunden sind.
5. **Servicebereitschaft:** Unabhängig vom Standard-Prozess kommen immer wieder Spezialfälle vor, etwa besonders seltene oder dringende Sachverhalte. In diesen Fällen zeigt sich die tatsächliche Kundenorientierung oder Flexibilität des Dienstleisters, wenn etwa lediglich auf ein Ticket-System verwiesen wird.
6. **Entlastung:** Immer wieder stellen Unternehmen nach der Umsetzung fest, dass sich der interne Aufwand nach dem Outsourcing kaum oder gar 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. Daran scheitert oft auch die Berechnung, ob es zu einer Kostenersparnis kommen kann.
7. **Termine:** Zu den genauen Prozess-Beschreibungen gehören auch entsprechende Deadlines – für Bereitstellung von Informationen ebenso, wie für die Rücklieferung von Ergebnissen. Nur so sind die Informationen auch in der eigenen Organisation zu kommunizieren, damit sich alle entsprechend umstellen können.
8. **Kapazität:** Unternehmen sollten sich ruhig ansehen, wie der externe Anbieter die Ressourcen-Planung gemacht hat. So sollte hinterfragt werden, wie eine Aufgabe, die intern in Vollzeit erledigt wurde, nun in der Hälfte der Zeit erfüllt werden soll.
9. **Preise:** Je nachdem, wie ein Vertragsschluss zustande gekommen ist und welcher Service dabei vereinbart wurde: 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.
10. **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.
11. **Vertretungskonzept:** Gerade, wenn man einen klaren Ansprechpartner zur Betreuung zugewiesen bekommen hat und mit diesem vertrauensvoll zusammenarbeitet, kann die Urlaubs- und Krankheitsvertretung zu einem Problem werden. So möchte man in den Sommerferien nicht drei Wochen darauf warten, eine Anfrage gelöst zu bekommen.
12. **Information:** Nicht zuletzt sind für Kommunikation und Information an einen externen Ansprechpartner immer höhere Anforderungen zu stellen, als wenn dies intern erledigt werden kann. 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

Robert Knemeyer ist seit über 13 Jahren Interim-Personalleiter und Inhaber der KPI Personalberatung. Er ist der Autor des Buches: „Optimierung von HR“, das beim Haufe Verlag erschienen ist. Er hat zahlreiche Fachartikel und -beiträge für das Personalmagazin verfasst und schreibt eine eigene Kolumne bei Haufe Online unter: <https://www.haufe.de/personal/entgelt/>