

# Rein oder raus?

## Heilt das Outsourcing der Entgeltabrechnung alle Wunden?

Bei international operierenden Unternehmen, hauptsächlich aus dem angelsächsischen bzw. amerikanischen Raum, immer schon beliebt: Payroll Outsourcing. Dagegen schätzten deutsche Unternehmen bis dato noch immer die Qualität, die die inhäusige Lohnabrechnung bietet. Durch den Fachkräftemangel und verstärkte Mitarbeiterfluktuation wird die externe Vergabe der Lohnabrechnung auch für Unternehmen ab 250 – 500 Mitarbeiter interessant. Waren bisher Anbieter wie ADP oder SD Worx am Markt am bekanntesten, so bieten mittlerweile neu entstandene deutsche Payroll-Dienstleister ein breites und qualitativ hochwertiges Outsourcing-Portfolio an.

Am Anfang meiner selbständigen Tätigkeit im Bereich Payroll – muss ich ehrlich gestehen – stand ich dem Konzept des Payroll-Outsourcings sehr kritisch, wenn nicht gar komplett ablehnend gegenüber. Ich komme aus der Inhouse-Payroll-Welt und bin nach wie vor der Meinung, dass die Durchführung auf dem internen Weg die beste Qualität im Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung hervorbringt. Nach vier Jahren in verschiedenen Projekten habe ich jedoch auch erfahren, dass externe Lohnabrechnungsdienstleister, angefangen von der externen Steuerkanzlei, die Spezialthemen abwickelt, bis hin zum großen Komplett-Dienstleister für gewisse Unternehmen durchaus Sinn machen sowie gute Qualität in der Abrechnung und Entlastung für das jeweilige Unternehmen bieten können – das aber nur unter bestimmten Voraussetzungen. Wenn ein Unternehmen an Outsourcing der Lohnabrechnung denkt, gibt es sicherlich mehrere Gründe. Diese Gründe sollten im Vorfeld intensiv untersucht und analysiert werden, um ein späteres Re-Insourcing, das viel Kosten und Zeit verursacht, zu vermeiden.

### Was für Fragen sollten sich Unternehmen bei einem Payroll-Outsourcing stellen?

Grundsätzlich erfordert jede Anschaffung – wie bei allen Gütern oder Dienstleistungen, die einen gewissen Preis und eine längere Vertragsbindung mit sich bringen – eine wohlüberlegte Entscheidung und die Abwägung von Vor- und Nachteilen.

#### Folgende Fragen sollte man sich vor einer ‚Kauf-Entscheidung‘ stellen:

- Warum soll die Lohnabrechnung outgesourct werden? Was erhoffe ich mir durch ein Outsourcing? Ist die Erwartung realistisch?
- Mit was für Kosten muss ich rechnen? Wie ist das Budget?

- Welche Prozesse gibt es in der Lohnabrechnung? Welche Schnittstellen gibt es?
- Welche Prozesse sollen nach extern vergeben werden? Welche sollen im Unternehmen verbleiben?
- Wie wirkt sich ein Outsourcing auf mein Inhouse-Personal aus? Entlassung? Know-how-Verlust? Wie unterscheidet sich der Fachkräftebedarf nach dem Outsourcing?
- Welche Dienstleister gibt es? Welches Spektrum an Dienstleistung wird geboten? usw.

Sehen wir uns einige dieser Fragestellungen bzw. Kriterien näher an:

#### Kosten – es lohnt sich genau hinzusehen

Der Hauptgrund dafür, dass viele Unternehmen in den letzten Jahren an Outsourcing dachten, war der Wunsch, Kosten zu sparen – hauptsächlich im Bereich des Inhouse-Personals. Laut einer Studie zum Thema Outsourcing aus dem Jahr 2013 von Steria Mummert gaben Unternehmen an, durch ein potentiell Outsourcing 50 – 60 Prozent der bisherigen Kosten einsparen zu wollen. Diese Rechnung ging für viele Unternehmen meist nicht auf und ist aus meiner Sicht komplett unrealistisch. Einige Payroll Outsourcing-Dienstleister werben hier mit Lockangeboten, die sich dann später als Kostenbombe entpuppen und letztlich als Konsequenz zu einem Re-Insourcing oder zu einem Anbieterwechsel führen. Beides weder zeit- noch kosteneffizient. Deshalb: Kosteneinsparung sollte nie alleiniges Kriterium für die Entscheidung zur externen Vergabe der Lohnabrechnung sein.

#### Fachpersonal – Mitarbeiterbedarf vor und nach einem Outsourcing

Immer mehr werde ich in letzter Zeit von Unternehmen kontaktiert, die – bedingt durch Fachkräftemangel – verstärkte Fluktuation, lange Besetzungszeiten von Vakanzen im Bereich der Lohn- und Gehaltsabrechnung oder Veränderungen im Unternehmen wie etwa Standortverlagerung und Betriebsübergänge – Schwierigkeiten haben, ihre Inhouse-Payroll-Funktion stabil und nachhaltig aufrechtzuerhalten, vor allem, wenn nur wenige Know-how-Träger und Ressourcen vorhanden sind. Stabilität und intern gewachsenes Know-how sind aber Voraussetzung für Qualität in diesem Bereich.

#### Beispiel aus meiner Projektpraxis:

Wozu kann eine instabile Besetzung im Bereich Payroll führen? Die jahrelange Besetzung durch Zeitarbeitskräfte, Fehlbeset-

zung, schlechte Einarbeitung, das Fehlen einer Übergabe an den Nachfolger, hohe Fluktuation, schlechte Führung sowie die fast vollständige Vernachlässigung von Ergebniskontrollen führten zu hohen Fehlerquoten in der Abrechnung oder dazu, dass Beträge aus Unwissenheit nicht versteuert oder verbeitragt wurden. Bei einer routinemäßig angesetzten Sozialversicherungsprüfung der Rentenversicherung wurde eine Nachzahlung im sechsstelligen Bereich gefordert, die vorwiegend auf Abrechnungsfehler zurückzuführen war.

Hier kann das Outsourcing der Payroll durchaus eine Option sein. Der Vorteil eines Outsourcing-Partners ist hier sicherlich, dass dieser flexibler auf Veränderungen im Personal reagieren kann, z. B. bei Urlaubs- und Krankheitsvertretungen, oder zusätzlich benötigte Ressourcen bei Veränderungen im Abrechnungsvolumen zur Verfügung stellen kann.

### Nachteil – Fachkräftebedarf nach dem Outsourcing

Aber auch die Nachteile sollte man sich als Firma vor Augen führen. Nach/bei einem Outsourcing verändert sich der Mitarbeiterbedarf dahingehend, dass das Know-how zwar weiterhin inhouse vorhanden sein muss, die Tätigkeit sich jedoch auf eine reine Datenweiterleitungs- und Kontrollfunktion in der Abrechnung reduziert. Trotz reiner Kontrollfunktion ist hier viel Know-how notwendig. Vielen Lohnabrechnern ist dies oft zu wenig Verantwortung, sie wollen meist selbst „Herr Ihrer Daten“ sein. Deshalb kann es mit zu Fluktuation des bestehenden Mitarbeiterstamms sowie auch zu Entlassungen eigener Mitarbeitern kommen, da evtl. nicht mehr so viele interne Mitarbeiter benötigt werden.

Zudem sind Mitarbeiter mit diesem Tätigkeitsprofil auf dem Fachkräftemarkt noch schwerer zu finden. Denken Sie rechtzeitig darüber nach, internes Personal entsprechend zu fördern oder auszubilden. Zum Beispiel kann ein Personalsachbearbeiter in Lohnabrechnungsthemen weitergebildet und als Schnittstelle zum externen Dienstleister eingesetzt werden.

### Tipp:

Ob nun intern oder extern, ist zunächst einmal egal: Aus meiner Sicht wird eine gute Abrechnung nur durch gutes, geschultes Fachpersonal sichergestellt. Deshalb sollte man auch hier bei der Wahl des Outsourcing-Partners auf Stabilität bei den Mitarbeitern, feste Ansprechpartner, regelmäßige Weiterbildungen Wert legen. Ebenso sollte der potentielle Outsourcing-Partner dahingehend im Vorfeld überprüft werden, ob er ein ausreichendes Ressourcenmanagement betreibt, d.h. ob er mit dem bestehenden Personal das beauftragte Volumen ausreichend bedienen kann.

### Prozesseanalyse

Bevor ich als Unternehmen überhaupt eine Auswahl von potentiell passenden Payroll-Anbietern treffen kann, muss ich zunächst wissen, welche Standard- und Sonderthemen in der

Inhouse-Payroll abgebildet werden müssen: Besteht beispielsweise ein Tarifvertrag, wie steht es um die betriebliche Altersversorgung, wie sieht es mit komplexen Auslandsthemen aus? Welche Schnittstellen gibt es zur Personalbeschaffung und zur Finanzbuchhaltung? Welche Daten werden benötigt? Gibt es spezielle Branchenthemen, z. B. Baulohn?

### Dienstleistungsbedarf – teilweise oder komplett

Erst nach einer ausführlichen Analyse der Prozesse kann beurteilt werden, welchen Bedarf an Dienstleistungen das Unternehmen braucht und möchte.

Die Bandbreite von Outsourcing-Dienstleistern bewegt sich von einem teilweisem bis zu einem Voll-Outsourcing. Manche Dienstleister beschränken sich auf den Ausdruck von Lohnabrechnungen, andere bieten einen reinen Hosting- und Pflege-Service für das Abrechnungssystem (sog. Application Service Providing), aber auch die Komplettübernahme der Abrechnung bzw. anderer HR-Prozesse (Full Service Providing) ist möglich. Die Entscheidung liegt hier beim Auftraggeber, wieviel Dienstleistungen er in externe Hände geben möchte, aber auch, wieviel Kontrolle er abgeben möchte.

### Fragen beim Dienstleistungsbedarf:

- Soll das derzeitige Abrechnungssystem beibehalten werden? Beispiel: Wird SAP als Abrechnungssoftware beibehalten, kommt nur ein Anbieter mit SAP als möglicher Partner in Betracht.
- Soll nur die Wartung und Pflege des Abrechnungssystems extern vergeben werden?
- Sollen die gesamte Abrechnung oder nur Teile davon nach extern vergeben werden, z. B. die Abrechnung von Spezialthemen (Auslandsentsendungen, Betriebsrentner etc.)
- Möchte ich, z. B. im Rahmen von Digitalisierungsprojekten, von fertigen Softwarelösungen externer Anbieter profitieren (E-Personalakte, Mitarbeiterportale, Bewerbungsmanagement usw.)?

Manche Anbieter haben sich auf ein oder zwei auf dem Markt gängige Abrechnungssysteme spezialisiert (z. B. SAP HCM, P&I LOGA, Paisy), andere bieten selbstgestrickte Programme an. Der Abhängigkeitsgrad ist natürlich bei letztgenannten Anbietern höher. Dies sollte man sich als Unternehmen gut überlegen, denn ein Wechsel wird dadurch erschwert.

### Wahl des Anbieters

Nach der Analyse Ihrer Prozesse und des Bedarfs geht man nun auf Einkaufstour bzw. die Suche nach passenden Outsourcing-Partnern. Welche Anbieter gibt es auf dem Markt? Wer bietet ein für Ihr Unternehmen interessantes und passendes Dienstleistungsportfolio?



”

Ob intern oder extern – der Schlüssel ist gut ausgebildetes Fachpersonal.

Auf jeden Fall sollten Sie sich nicht nur ein Angebot und einen Dienstleister ansehen bzw. sich nur auf die Empfehlung anderer verlassen:

- Dienstleistungsorientierung  
Ist der Anbieter an einer langfristigen Kundenbindung interessiert? Wie und wie schnell wird bei Problemen reagiert? Reden Sie mit Referenz-Kunden und fragen Sie konkret nach.
- Feste Ansprechpartner bzw. Vertretungen  
Feste Ansprechpartner sind das A und O in der Dienstleistung. Wer kennt nicht unpersönliche Hotlines, wo man stets wieder von vorne anfängt – zeit- und nervenraubend. Deshalb lassen Sie die Finger von Ticket-Systemen.
- Wo liegt das Service-Zentrum des Anbieters?  
Manche der großen Anbieter wie z. B. ADP haben schon mal ein Service-Zentrum in Polen oder Amsterdam. Legen Sie Wert darauf, dass das Service-Zentrum in Deutschland liegt. Es ist schon schwer genug, Lohnthemen in deutscher Sprache zu besprechen, mit Mitarbeitern ohne gute fundierte Deutschkenntnisse undenkbar.
- Abdeckung von Spezialthemen, Branchenkenntnisse  
Können Spezialthemen durch die Mitarbeiter abgedeckt werden – z.B. Ausland, Entsendungen – was muss selbst geprüft werden?
- Qualifikation der Mitarbeiter und Anzahl der Mitarbeiter  
Werden Mitarbeiter beim Anbieter ständig weitergebildet? Wie sieht die Fluktuation aus? Kann der Anbieter mit der Anzahl seiner Mitarbeiter das Auftragsvolumen bewältigen? Hier haben sich schon viele verschätzt – mehr Aufträge heißt auch mehr Personalbedarf.
- Vertragskonditionen  
Seien Sie skeptisch und vorsichtig – lesen Sie genau. Was ist in Pauschalen enthalten? Was wird extra berechnet? Das kann schon bei der Korrektur einer Abrechnung losgehen – dann wird's teuer.

#### Hinweis:

Nach § 87 Abs. 1 Satz 1 und 6 BetrVG sowie § 90 BetrVG informations- bzw. zustimmungspflichtig und Umfang des Outsourcings ist in Unternehmen mit Betriebsrat das Outsourcing der Lohnabrechnung zustimmungspflichtig. Spielt der

Betriebsrat also nicht mit, kann er eine externe Vergabe der Lohnabrechnung blockieren oder stark verzögern. Eine frühe Einbindung des Betriebsrats ist hier angeraten und eine entsprechend längere Vorlaufzeit bei der Planung zu berücksichtigen.

#### Kommunikation und Kontrolle – Mehraufwand durch zusätzliche Schnittstellen

Und zum Schluss mein Lieblingsthema: Kommunikation. Generell ein schwieriges Thema innerhalb von Unternehmen und auch sehr abhängig von guten Strukturen, Prozessen und Aufgabenabgrenzungen. Wird outgesourct, nimmt generell der Kommunikations-, Abstimmungs- und Kontrollaufwand zu. Eine gute Abstimmung mit dem Outsourcing-Partner bzgl. der Aufgaben, der Weitergabe von wichtigen Informationen, der Grenzen der Verantwortung usw. sind wichtig. Der Kontrollaufwand, den eine externe Lohnabrechnung verursacht, darf nicht unterschätzt werden. Sie als Auftraggeber sind nach wie vor verantwortlich für die Richtigkeit der gelieferten Daten.

#### Fazit:

Wie Sie sehen – Payroll-Outsourcing ist kein Rundum-Sorglos-Paket, sondern sollte aufgrund einer fundierten, nachhaltigen und vor allem strategischen Entscheidung des Unternehmens erfolgen. Deshalb macht es Sinn, vor einer Entscheidung die verschiedenen Faktoren, die für, aber auch gegen ein Outsourcing sprechen, individuell bezogen auf Ihr Unternehmen intensiv zu beleuchten. Eine übergreifende Analyse der Fachkräftesituation, der Prozesse sowie des Dienstleistungsbedarfs ist angeraten. Nur so stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen mit der Entscheidung für Outsourcing und für den richtigen Payroll-Outsourcing-Partner langfristig „glücklich und zufrieden“ wird. Ein Schnellschuss bzw. die Wahl eines falschen Anbieters kann hier viel Zeit, Geld und auch gute Mitarbeiter kosten.

SABINE KATZMAIR  
Payroll Management & Consultant

