

## **BPO oder: wenn der Lohn raus geht**

Die grossen Konzerne tun es schon länger, jetzt ziehen immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen nach und überlassen IT-Dienstleistern ihre komplette Lohnverarbeitung. Business Process Outsourcing (BPO) nennt sich die Verlagerung EDV-basierter Geschäftsprozesse nach aussen. Damit das Outsourcing der Lohnverarbeitung den KMU einen echten Mehrwert bietet, sollte der Dienstleister aber nicht nur EDV-Spezialist, sondern auch „Fachmann in Sachen Lohn“ sein.

Revolutionär neu ist die Idee nicht: Unternehmen überlassen ganze Geschäftsprozesse, die nicht zu ihren Kernkompetenzen gehören, einem Spezialisten. Um Catering, Fuhrpark oder Wachdienst kümmert sich heute kaum noch ein Unternehmen selbst. Das neue an Business Process Outsourcing ist die Tatsache, dass der Dienstleister Aufgaben übernimmt und diese EDV-gestützt umsetzt. Ein typisches Beispiel für BPO ist die Lohnverarbeitung. Dabei wickelt ein IT-Dienstleister mit Hilfe einer Personal-Management-Software alle Vorgänge in seinem Rechenzentrum ab: er erledigt die zugehörige Mitarbeiterverwaltung, erstellt die Abrechnungen, weist die Auszahlungen an, übernimmt die Jahresendverarbeitung mit den Sozialversicherungen oder erzeugt Statistiken für Verbände und das BfS (Bundesamt für Statistik). Zusätzlich liefert er auf Wunsch weitere, individuelle Leistungen: Das können Dateien zur internen Weiterverarbeitung in Zeiterfassung und Rechnungswesen ebenso sein wie monatliche Listen mit den Geburtstagen der Mitarbeiter.

---

### **Enorme Entlastung für den Geschäftsführer**

---

Waren es bislang vor allem grosse Unternehmen und Konzerne, die diesen Weg gingen, entdeckt mittlerweile auch der Mittelstand die Vorteile von BPO. Ein kurzer Ausflug in die Praxis: In einer Handelsfirma (30 Mitarbeiter) aus der Ostschweiz kümmerte sich der Geschäftsführer persönlich um den Lohn für die Mitarbeiter – angesichts seiner ohnehin knapp bemessenen Zeit eine enorme Belastung. Mit Excel-Listen erstellte er Monat für Monat mühsam die Abrechnungen. Wegen des fehlenden Fachpersonals konnte er keinen Stellvertreter benennen, was die Revisionsgesellschaft aber einforderte. Deshalb beschloss er, die Lohnabrechnung an einen BPO-Dienstleister auszulagern. Das Ergebnis: Er kann sich jetzt verstärkt um seine Kernaufgaben kümmern, die Anschaffung einer speziellen Software war nicht nötig. Die Kosten für sein Unternehmen sind durch feste monatliche Pauschalen überschaubar und transparent. Den Stellvertreter stellt heute der Dienstleister.

---

### Mehr als nur „verlängerte Werkbank“

---

Ein Beispiel, das die für kleine und mittelständische Unternehmen typische Problematik aufzeigt. Überlastete Mitarbeiter, Kostenüberlegungen und das Stellvertreterproblem sind aber nur ein Gesichtspunkt. Fehlendes Fachpersonal bedeutet auch fehlendes Fach-Know-how. Für den Nicht-Fachmann ist es angesichts der zahlreichen Kanton-spezifischen Vorgaben schlichtweg unmöglich, ständig auf dem aktuellen Stand der Gesetzgebung für Steuern und Sozialversicherungen zu sein. Die Folge: Es kommt zu steuertechnischen Fehlern, die Abrechnungen mit den Ausgleichskassen stimmen nicht. Deshalb sollte BPO mehr sein als nur eine „verlängerte Werkbank“, die lediglich die vorhandenen Prozesse übernimmt. Ein Mehrwert entsteht durch die Analyse, das Controlling und die Optimierung dieser Prozesse durch den Dienstleister. Dementsprechend sollte er nicht nur EDV-Spezialist, sondern auch Fachmann in Sachen Lohn sein. Sein Team muss neben IT-Experten aus HR-Fachleuten bestehen, die einschlägige Praxiserfahrung mitbringen. Die Fachberatung mit integrierter, EDV-gestützter Verarbeitung ist es, die den BPO-Anbieter vom Treuhänder unterscheidet.

---

### Sensible Daten in guten Händen

---

Dazu noch einmal ein Blick in die Praxis: Bei der Vor-Ort-Analyse in einem Schweizer Produktionsbetrieb mit 50 Beschäftigten stellte sich heraus, dass das Unternehmen auffallend hohe Beträge an die Krankenversicherung bezahlte. Der BPO-Dienstleister ging der Sache nach und liess den Sachverhalt anonym beim Versicherer prüfen. Ergebnis: Das Unternehmen konnte die Überweisungen nach unten korrigieren, die Lohnverarbeitung wurde entsprechend umgestellt. Das Beispiel unterstreicht, dass zu einer sinnvollen „Gesamtdienstleistung Lohn“ auch die Beratung in allen lohnrelevanten HR-Bereichen gehört. Das kann soweit gehen, dass der Dienstleister ein völlig neues, für das Unternehmen vorteilhafteres Lohnmodell vorschlägt – beispielsweise die Einführung von Leistungskomponenten. Im Idealfall ist der Anbieter aufgrund seines Know-hows in der Lage, den Kunden in allen HR-Bereichen beratend zu unterstützen.

Ein weiterer Punkt, der das BPO der Lohnverarbeitung für KMU attraktiv macht, ist der erhöhte Datenschutz - handelt es sich doch um äusserst sensible Informationen. Der IT-Dienstleister verfügt hier in der Regel über Ausstattung und Know-how, das ein Mittelständler meist nicht hat. Die Daten sind im Rechenzentrum vor Attacken von aussen geschützt, der Austausch der Daten mit den beteiligten Parteien – Kunden, Banken, Versicherungsträgern oder Verbänden – erfolgt ausschliesslich

über gesicherte Wege wie beispielsweise verschlüsselte E-Mails. Die Vor- und Endkontrolle der Daten sollte dabei grundsätzlich beim Kunden verbleiben. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass diese Kontrolle meist nur in den ersten zwei, drei Monaten wahrgenommen wird. Danach, wenn das Vertrauen in den Dienstleister gestärkt ist, spart sich der Kunde meist die Zeit und den Aufwand.

---

### **BPO „gesammelt“ in Anspruch nehmen**

---

Ein BPO-Einführungsprojekt kann eine bis mehrere Wochen in Anspruch nehmen, je nach Anzahl der Mitarbeiter und den individuellen Wünschen des Kunden. Die Preise der Einführung richten sich ebenso wie die Monatspauschalen sinnvollerweise nach der Anzahl der Mitarbeiter. Dabei nehmen die Kosten pro Beschäftigtem mit steigender Zahl derselben ab. Ein Beispiel: Bei dem Standardangebot (inklusive Jahresabschluss) eines Schweizer BPO-Anbieters betragen die Kosten bei 20 Mitarbeitern für die Einführung 4.400 und die Monatspauschale 440 Schweizer Franken. Bei demselben Angebot für ein Unternehmen mit 30 Mitarbeitern beläuft sich die Einführung auf 4.900 und die Monatspauschale auf 630 Schweizer Franken. Im ersten Fall kostet also die Einführung pro Mitarbeiter 220, die Monatspauschale 22 Schweizer Franken. Im zweiten Fall sind dies 163,33 bzw. 21 Schweizer Franken.

Aus diesem Grund rechnet sich das Outsourcing der Lohnverarbeitung oft erst für KMUs mit mehr als zehn Mitarbeitern. Dennoch gibt es Modelle, die auch kleineren Unternehmen einen Einstieg in das BPO ermöglichen. So können sie die Dienstleistung beispielsweise über ihre Verbände „gesammelt“ in Anspruch nehmen: Schliessen sich mehrere Unternehmen der selben Branche zusammen und summiert sich dadurch die Zahl ihrer Mitarbeiter beispielsweise auf 100, bezahlt jedes der teilnehmenden Unternehmen pro Mitarbeiter den Tarif, der auch für ein einzelnes Unternehmen mit 100 Beschäftigten fällig wäre.

---

### **Kostengünstiger Wechsel auf Inhouse- oder ASP-Modell**

---

Ein weiterer wichtiger Kostenaspekt: Der Anbieter sollte jederzeit einen unproblematischen und kostengünstigen Ausstieg aus dem BPO ermöglichen. Beschliesst ein Kunde nach einer gewissen Zeit – etwa weil er stark gewachsen ist – die Lohnverarbeitung künftig wieder selbst in die Hand zu nehmen, sollten beim Kauf der Personal-Software vom BPO-Anbieter die bisher gezahlten Beträge angerechnet werden. Dasselbe gilt beim Umstieg von BPO auf das so genannte ASP-Modell (Application Service Providing). Hierbei führt der Kunde die Lohnverarbeitung ebenfalls in Eigenregie durch, die Software mit der er dies tut, läuft aber weiterhin im Rechenzentrum des Dienstleisters.

## Worauf es bei einem BPO-Projekt ankommt

- Individueller Leistungsumfang, Projektterminplan sowie die vereinbarten Preise sollten in einem so genannten Service Level Agreement (SLA) genau festgehalten werden.
- Bei der Analyse durch den Dienstleister genügt es nicht, nur die Lohnprozesse zu betrachten. Lohnrelevante Daten entstehen auch in anderen HR-Prozessen.
- Der Kunde sollte nicht nur einen Projektleiter, sondern auch einen Lohn-Fachmann als Ansprechpartner zur Verfügung haben, der nach der Analyse der lohnrelevanten HR-Prozesse gegebenenfalls Vorschläge zur Optimierung machen kann.
- Der Kunde muss dem Dienstleister alle lohnrelevanten Informationen mitteilen. Beispiel Spesenabrechnung: auch sie ist lohnrelevant und kann nicht „nebenher“ über die Kasse erfolgen.
- Damit die Löhne immer rechtzeitig ausbezahlt werden können, müssen sich beide Seiten an die vereinbarten Abläufe halten. Sie sollten in den Projektunterlagen fixiert sein: Wer muss was, wann und in welcher Form liefern.
- Der Austausch von Daten und Informationen sollte ausschliesslich über sichere Wege erfolgen.
- Der erste Produktivlauf sollte zur Kontrolle vorab an den Kunden gehen. Erst danach sollte dieser das Projekt abnehmen.
- Nach Abnahme des Projekts darf nicht „Schluss sein“. Nach einer gewissen Erfahrungszeit (etwa 4-6 Monate) sollte eine gegenseitige Standortbestimmung stattfinden, um gegebenenfalls Ablaufkorrekturen vorzunehmen oder den Dienstleistungsumfang anzupassen.
- Ein unproblematischer Wechsel auf eine Inhouse- oder ASP-Lösung sollte jederzeit ohne grössere Neuinvestition möglich sein.