



TAUBE OHREN im Call Center? Kundenfreundlichkeit und Serviceorientierung als Vertragsbedingungen mit externen Dienstleistern sind schwer einzufordern.

## Beim Outsourcing Kontrolle behalten

**DIENSTLEISTUNGSQUALITÄT.** HR-Outsourcingpartner werden zu wenig in die Pflicht genommen. Die Qualität ihrer Leistungen sind für viele HR-Manager ein Buch mit sieben Siegeln. Bleibt das Ergebnis hinter den Erwartungen zurück, müssen die Verträge nachgebessert werden. Sicherheit versprechen klare Servicevereinbarungen. Sie müssen aber messbar sein. Von Winfried Gertz

Unfreundlichkeit, Inkompetenz oder Ignoranz sind nicht nur Erkennungszeichen bürokratischer Organisationen, auch die freie Wirtschaft ist von diesem Virus infiziert. Selbst in der Dienstleistungsbranche, die sich eigentlich keine Diskussion über mangelhafte Servicequalität leisten kann, ist nicht alles Gold, was glänzt. Wenn Personalverantwortliche einen Teil ihrer Aufgaben an Outsourcingfirmen auslagern, sollten sie mit Argusaugen darüber wachen, dass ihre Geschäftspartner auch ihr Geld wert sind. Sonst geht es ihnen wie dem HR-Leiter eines Maschinenbauers, der kurz davor ist, den Deal platzen zu lassen: „Kaum ist der Vertrag unterschrieben, schiebt die Outsourcingfirma eine ruhige Kugel.“

Der Ruf nach stärkerer Kontrolle findet nicht überall Widerhall. Vielen Firmen ist es lieber, sie können vertrauensvoll mit ihren Partnern kooperieren statt jedes Leis-

tungsdetail in dickleibigen Verträgen festzuschreiben. Dieser Meinung ist auch Monika Wendt, Personalleiterin der Wiesbadener Soda-Club GmbH, ein Unternehmen mit rund 200 Mitarbeitern. „Wir haben lediglich Servicezeiten festgelegt“, beschreibt sie die Service Level Agreements (SLA), die der Outsourcingpartner bei der Lohn- und Gehaltsabrechnung und der telefonischen Beantwortung von Anfragen einhalten muss. Gebe es dennoch einmal Grund zur Klage, sei das Problem schnell durch ein Gespräch auf höchster Ebene aus der Welt zu schaffen.

### Servicezeiten und Kostentransparenz sind Vertragsgrundlage

Doch auf Vertrauen allein bauen immer weniger Personalverantwortliche. Zwar sind sie vom Nutzen der Auslagerung der Lohn- und Gehaltsbuchhaltung oder der Bewer-

ber- oder Trainingsverwaltung grundsätzlich überzeugt, wie unlängst eine Umfrage des F.A.Z.-Instituts bestätigte. Doch so richtig trauen sie dem neuen Geschäftsmodell noch nicht über den Weg, auch weil sie Risiken fürchten. Neben der Abhängigkeit vom Dienstleister würden vor allem höhere Kosten und mangelnde Qualität erwartet, ermittelten die Marktforscher der Meta Group in einer Firmenumfrage. Jedes fünfte Unternehmen befürchtet zudem, sich einem Partner anzuliefern, der es mit der Kostentransparenz und der Einhaltung der SLA nicht sonderlich genau nimmt.

Branchenbeobachter erwarten daher, dass in diesem Jahr etwa jeder dritte Outsourcingvertrag inklusive SLA abgeschlossen wird – Tendenz steigend. „SLA sind die Wirtelsäule des HR-Outsourcings“, untermauert Johannes Egger, Chef der Effect GmbH in Linz, diesen Trend. Effect betreut Firmen wie Coca Cola, Kodak und Unilever und ist nach eigenen Angaben in Österreich Marktführer im Payroll-Outsourcing. Jede SLA sei laut Egger „easy zu handeln“, vorausgesetzt, Auftraggeber und Partner definierten eindeutig, um welche Leistungen es sich handelt und wie sie gemessen werden sollen.

### Grauzone Servicementalität

Dass Personalleiter sich durch Definition von SLA auf der sicheren Seite wähnen, ist eine Seite der Medaille. Ungeklärt ist jedoch die Frage, welche SLA den Vertragspartnern tatsächlich Sicherheit geben können und ob auch eine angemessene Servicementalität zu erwarten ist. So sind auch beim HR-Outsourcing EDV-Systeme in Betrieb, deren Verfügbarkeit beispielsweise mit einer Quote von 98 Prozent ebenso eindeutig definiert werden kann wie die Zeitspanne zur Behebung eines Systemausfalls. Auch die Erreichbarkeit wird oft festgeschrieben. Steht im Vertrag, der Dienstleister müsse werktäglich zwischen acht und halb fünf am Nachmittag erreichbar sein, was er aber nachweislich nicht ist, hat der Auftraggeber das Recht, das Honorar zu kürzen.

Für Thomas Eggert, Vorstand der BFD AG in Iserlohn, geht es vor allem um solche „Standard“-SLA. BFD betreut Firmen wie Burger King oder die Berliner Bankgesellschaft und zählt laut einer neueren Studie von Pierre Audoin Consultants (PAC) zu den führenden HR-Outsourcinganbietern in

Deutschland. „Zunächst schließen wir einen Vertrag inklusive Vereinbarung über grobe SLA“, erläutert Eggert das von BFD favorisierte Verfahren. Im zweiten Schritt werde ein Projekt gestartet, dessen Erfahrungswerte unmittelbar in ein Kundenhandbuch einfließen. „Hier werden Arbeitsschritte genauer definiert.“ Tauchten Probleme auf, löse man sie unkompliziert, „und zieht die Schraube nicht durch zusätzliche SLA weiter an“, so Eggert.

### Leistungsquoten in der Bewerberverwaltung

Outsourcinganbieter, dies versteht sich von selbst, wollen sich nicht gern messen lassen. Schließlich drohen bei Nichterfüllung empfindliche Einschnitte, erläutert Jens Wittkamp, Delivery Manager von EDS, der persönlich in den Vertragsverhandlungen mit der Infineon AG an der Festschreibung von SLA mitgewirkt hat. „Treiber ist vielmehr der Kunde, er hat ein massives Interesse, die ausgelagerten Leistungen zu überprüfen.“ Standardmäßige Vereinbarungen wie etwa Systemverfügbarkeit spielen laut Wittkamp im HR-Outsourcing eher eine untergeordnete Rolle. Entscheidender seien die fachlichen Notwendigkeiten: Wie schnell sind Eingaben im System verarbeitet, wie viele Fehler dürfen in der Abrechnung auftreten, wie schnell sind Fehler zu beheben, wann müssen Abrechnungsläufe mit den entsprechenden Überweisungen abgeschlossen sein?

Qualität und Verantwortlichkeiten der ausgelagerten Funktionen haben Infineon, EDS sowie die für Bewerberverwaltung und Einstellung von Praktikanten und Werkstudenten ebenfalls involvierte Kölner Access AG in „Statements of Work“ genau festgelegt. In rund 30 SLA sind die Leistungen präzise beschrieben. „Alles läuft online“, erläutert Access-Vorstand Claus-Peter Sommer das Outsourcingverfahren. Immerhin 100.000 Bewerbungen verarbeitet Access jährlich für seine Kunden, zu denen auch der Münchener IT-Hersteller Ixos und der Automobilzulieferer Visteon zählen.

So funktioniert das Leistungscontrolling in der Bewerberverwaltung bei der Infineon AG: Jeder Arbeitsschritt von der digitalen Bewerbungserfassung über die Auswahl bis zur Vorstellung der Kandidaten wird automatisch protokolliert und per

Workflow-Management unmittelbar an die HR-Leitung von Infineon durchgetickert. Spätestens nach 24 Stunden muss – so die Vereinbarungen – eine Bewerbung komplett verarbeitet im Netz stehen. Fehlerquoten oder Fehleinschätzungen der geleisteten Arbeit gibt es daher kaum: „Das System ist schwer zu überlisten“, sagt Sommer, „wir haben uns zu einer Leistungsquote von 98 Prozent verpflichtet.“ Die standardisierte Abwicklung der Bewerberadministration verschafft Infineon laut Markus Fink, HR-Manager bei Infineon, handfeste betriebswirtschaftliche Vorteile: „Etwa drei Viertel der bisher fixen Kosten fallen nur noch variabel entsprechend der Inanspruchnahme des Dienstleisters an.“

### Messbarkeit der Kundenfreundlichkeit

Schnell müssen sie also sein, flexibel und preiswert, wollen HR-Outsourcinganbieter sich im Markt durchsetzen. Aber wo bleibt die Freundlichkeit, mit der Leistungen erbracht werden? Messen Firmen ihre Partner auch an dem Eindruck, den sie gegenüber ihren Mitarbeitern hinterlassen? Was sei von erstklassigen technischen Plattformen zu erwarten, fragen kritische Beobachter, solange einem das Gefühl vermittelt werde, man sei nur Bittsteller? „Man kann die tollsten Service Levels vereinbaren“, bringt Effect-Chef Egger die Diskussion auf den Punkt, „und dann hat man es mit einer Zicke in der Lohnverrechnung zu tun.“ Kundenfreundlichkeit und Serviceorientierung beispielsweise sind nicht nur vom Dienstleister zu erwarten. Zur Disposition steht ebenso, wie sich die Personalabteilung nach innen präsentiert. „Dank der Auslagerung der Lohn- und Gehaltsabrechnung“, sagt der HR-Manager eines Lebensmittelkonzerns, „können wir die gewonnene Zeit nutzen, um unseren Anspruch als Servicepartner gegenüber Mitarbeitern und als Business Partner gegenüber Fachbereichen und Top-Management unter Beweis zu stellen.“ Doch soweit ist es in den allermeisten Betrieben noch nicht. Unter Personalleitern geht eher die Angst um, plötzlich selbst einem Outsourcingdekret der Top-Etage zum Opfer zu fallen. Mit dem sattsam bekannten Argument, „das haben wir immer so gemacht“, klammern sie sich veränderungsresistent an vermeintlich unantastbare Prozesse.

Zur allgemeinen Irritation trägt auch die Unternehmensführung ihr Scherflein bei. „Viele Manager sind noch nicht einmal in der Lage, zwischen Outsourcing und Outplacement zu unterscheiden“, wundert sich Monika Rösler, HR-Beraterin aus Idstein. „Hier beginnen SLA schief zu laufen.“ Nicht ohne Grund sieht Wolfgang Jäger, Professor für Medienwirtschaft an der FH Wiesbaden (siehe Interview auf Seite 68), deshalb dringenden Handlungsbedarf, „qualitative Anforderungen der internen Kunden“ im Vorfeld von Outsourcing zu diskutieren und ebenfalls in SLA umzusetzen.

Dass „weiche“ Faktoren indes wesentlich komplizierter zu messen sind als technische Leistungen, räumen auch die Kritiker ein. Um sich neue Qualitätsziele zu stecken, befragt Access regelmäßig Kunden, und Infineon wertet Beschwerdequoten gezielt aus, um die Performance der Dienstleister zu verbessern. „Qualitative SLA sind wichtig“, sagt Access-Chef Sommer, „sie sind aber nicht mit Pönalstrafen verknüpft.“ Lassen hingegen Pünktlichkeit oder Termintreue zu wünschen übrig, kriegt der Servicepartner dies zu spüren. Vorläufig lassen die Vertragspartner es aber meist mit der Messung und Befolgung „harter“ Kriterien bewenden. „Knallhart ist unser Vertrag kalkuliert“, sagt der HR-Leiter eines Bankhauses, der in fünf Jahren zehn Prozent Kosten einsparen will. „Wie der Outsourcingdienstleister das anstellt, ist sein Problem.“

## AUTOR



**WINFRIED GERTZ** ist freier Journalist in Starnberg. Sein Buch „Mitarbeiterbindung – Talente halten, Loyalität erhöhen, Fluktuation verringern“ ist jetzt im Verlag Management & Karriere erschienen.