

swisspayroll / Bell AG:

Outsourcing von Lohnverarbeitungsprozessen

Raphael Scherrer und Sami Hamida

Der Fleischproduzent Bell hat die Lohnverarbeitung für Kaderpersonen im Rahmen eines Business Process Outsourcings (BPO) an den HR-Dienstleistungsanbieter swisspayroll ag ausgelagert. Dieser betreibt ein eigenes Rechenzentrum. Der Datenaustausch findet über ein Webportal statt, wobei der Kunde Mutationen der Personaldaten als Customer Self Service selbst durchführt. Durch die Übernahme der System- und Prozessverantwortung durch swisspayroll kann Bell von einer professionellen und transparenten Dienstleistung profitieren, wird administrativ entlastet und die sensitiven Kaderlohndaten sind durch die externe Datenhaltung optimal geschützt. swisspayroll kann durch Spezialisierung, Standardisierung, Ausnutzen von Skaleneffekten und durch umfassende IT-Unterstützung eine professionelle Dienstleistung effizient anbieten. Da der Kunde beim BPO auf Investitionen in Infrastruktur und auf einen gewissen Know-how-Aufbau verzichtet, entstehen oftmals sehr stabile Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

1.1 Das Unternehmen

1.1.1 Hintergrund, Branche, Produkt und Zielgruppe

Die Bell AG ist eine der grössten und die wohl bekannteste Fleischverarbeiterin in der Schweiz. Angefangen mit der „Ochsenmetzg“ im Jahr 1869 in Basel, gründete Samuel Bell 30 Jahre später das Einzelunternehmen „Samuel Bell Söhne“, das 1907 in die heutige „Bell AG“ umgewandelt wurde. Während den folgenden Jahren wurden in der ganzen Schweiz neue Fachgeschäfte eröffnet und einige bestehende Metzgereien übernommen. 1962 wies das Filialnetz mit 172 Verkaufsstellen die grösste Ausdehnung auf. Mit dem Aufkommen der Grossverteiler sank diese Zahl wieder auf 19 Geschäfte, die Ende 2003 schliesslich alle verkauft wurden.

Heute ist die Bell Gruppe ein Full-Service-Supplier für den Detail- und Grosshandel, die Gastronomie und die Lebensmittelindustrie. Sie bietet ein umfangreiches Sortiment an Fleisch, Geflügel, Charcuterie, Seafood sowie Convenience-Gerichten an. Mit 3'270 Mitarbeitenden (aufgerechnet auf Vollzeitstellen) erzielte die Bell Gruppe 2007 einen Gesamtumsatz von rund 1.64 Mrd. CHF.

1.1.2 Unternehmensvision

Bell verfolgt das Ziel, bis ins Jahr 2010 nicht nur mengenmässig, sondern auch ertragsmässig Marktführerin der schweizerischen Fleischbranche zu sein. Moderne Technologien, schlanke Produktions- und Arbeitsprozesse sowie hohe Fachkompetenz sollen zu einer hohen Arbeitsbewältigung innerhalb kürzester Zeit befähigen.

1.1.3 Stellenwert von Informatik und E-Business

Die Bell AG versteht Informatik als unumgängliches Mittel zur Erreichung der Kostenführerschaft in der Fleischbranche in der Schweiz. Die Informatik wird nicht nur in der Produktion, sondern auch im Bereich Human Resources als überaus zielfördernd betrachtet. Dabei ist man bemüht, in der Informatik stets auf dem neusten Stand zu sein. Bell betreibt ein eigenes Rechenzentrum und stellt durch ein internes Team an Informatikern die Verfügbarkeit der benötigten Systeme sicher.

1.2 Der Auslöser des Projekts

1.2.1 Ausgangslage und Anstoss für das Projekt

Aus Gründen der Vertraulichkeit hatte Bell für die Lohnverarbeitung von Führungspersonen und Verwaltungsratsmitgliedern seit vielen Jahren ein eigenes, entkoppeltes System, auf das nur wenige, ausgewählte Personen Zugang hatten. Dieses System war eine Eigenentwicklung, welche die gestiegenen Anforderungen und Ansprüche bezüglich Professionalität und Flexibilität nicht mehr vollständig erfüllte. Insbesondere fehlte die Schnittstelle zur Finanzbuchhaltung, so dass alle Buchungen manuell vorgenommen werden mussten.

Auf der Suche nach einer neuen Lösung wandten sich die Verantwortlichen im Jahr 2007 an die INEL-DATA AG. Von INEL-DATA stammt die Personaladministrations-Software INEL-PERS, die Bell auf Basis von handelsüblichen Lizenzen seit Jahren für die Personaladministration der Gesamtleitung (mit Ausnahme der erwähnten Kaderpersonen) einsetzte. INEL-DATA bot an, die Lohnverarbeitung für den begrenzten Kreis von 40 Personen (Geschäftsführung und Verwaltungsrat) mit der Outsourcing-Dienstleistung „swisspayroll“ an ihre gleichnamige Tochtergesellschaft auszulagern.

swisspayroll umfasst die Outsourcing-Dienstleistungen externe Lohnverarbeitung, externe Personaladministration, HR-Beratungen sowie HR-Schulungen. Im Hintergrund kommt dabei ebenfalls die Software INEL-PERS zum Einsatz.

Bell entschied sich nach kurzer Bedenkzeit für swisspayroll, da mit INEL-DATA bereits über einen längeren Zeitraum ein gutes Vertrauensverhältnis bestand. Ausserdem versprach man sich bei Bell Vorteile, da der Dienstleister die Umstände bereits gut kannte.

Mit dem Outsourcing der Lohnverarbeitung für Kaderpersonen ist die Vertraulichkeit der Lohndaten optimal gewährleistet. Gleichzeitig bewirken die Dienstleistungen eine Entlastung für den Personalverantwortlichen und lösen die Anforderungen bezüglich Medienbruchfreiheit und revisionskonformer Stellvertretungslösung bei allfälligen unvorhersehbaren Abwesenheiten (Unfall, Krankheit etc.). Ausserdem ist die Transparenz bei der Lohnverarbeitung durch verschiedenste Arten der Auswertung und durch automatische Abgrenzungen (Überstunden, Ferientage für Quartals- und Jahresberichte) optimal gewährleistet, was auch das Controlling erleichtert.

1.2.2 Vorstellung des Geschäftspartners

Geschäftspartner

Die INEL-DATA AG gilt als einer der führenden Softwarehersteller im Bereich Personalinformationssysteme. Mit INEL-PERS bietet das Unternehmen eine Softwarelösung in den Bereichen Lohnbuchhaltung und Personalinformationen an. Diese unterstützt Personalverantwortliche bei der Mitarbeiterbeschaffung, -förderung, -beurteilung sowie -entlohnung und deckt sämtliche Geschäftsprozesse einer HR-Abteilung ab.

Die swisspayroll ag ist ein Schwesterunternehmen der INEL-DATA, welche hauptsächlich für die Entwicklung und den technischen Support ihres Produkts INEL-PERS zuständig ist. Die Software für die Verwaltung von Mitarbeitenden wird sowohl zum Verkauf als auch als Application Service Provider (ASP) zur Nutzung zur Verfügung gestellt. Die Lohnverarbeitung als Teil von INEL-PERS wird insbesondere auch im Rahmen eines Business Process Outsourcings (BPO) angeboten, wobei Aufgaben im Zusammenhang mit der externen Lohnbuchhaltung von der swisspayroll ag übernommen werden. Diese bezieht ihrerseits die Hard- und Software von INEL-DATA. Der Verkauf und die Kundenbetreuung laufen in diesem Fall über swisspayroll, welche als Dienstleistungsunternehmen die HR-Abteilungen seiner Kunden in sämtlichen Personal- und Lohnbelangen unterstützt und auch Controlling-Aufgaben übernimmt.

Ausserdem bietet swisspayroll neben allgemeiner HR-Beratung auch Schulungen zum Thema Lohnbuchhaltung nach Schweizer Gesetzgebung an.

1.3 Wettbewerbsvorteile durch Business Process Outsourcing

1.3.1 Geschäftssicht und Ziele

swisspayroll betreibt für Bell die Lohnverarbeitung der Führungs- und Verwaltungsratsmitglieder als Business Process Outsourcing (BPO). Dabei werden alle anfallenden Arbeiten mitsamt der Prozessverantwortung an einen Dienstleister übertragen, der dazu auch eine geeignete IT-Infrastruktur bereitstellt. So entfallen beim Kunden hohe Anfangsinvestitionen, Fixkosten können in variable Kosten umgewandelt werden und die Kosten sind einfacher kalkulierbar.

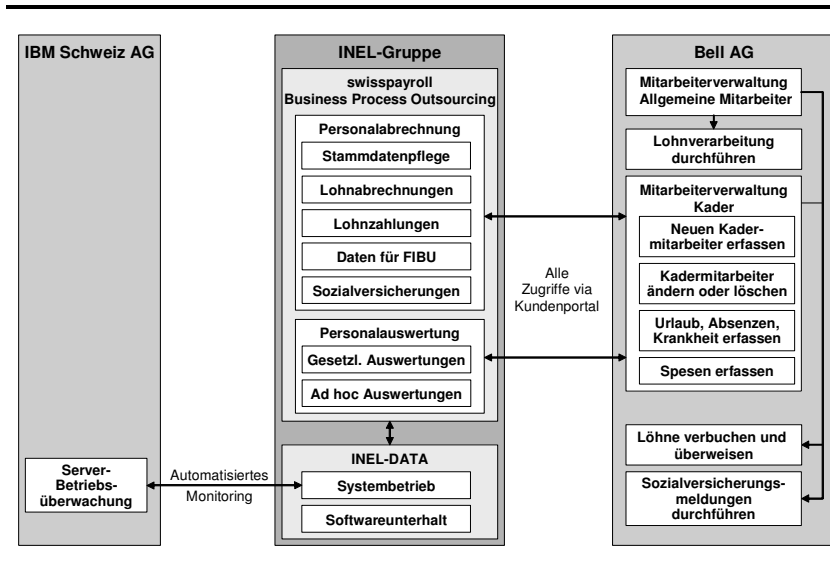


Abb. 1: Business Szenario für die ausgelagerte Lohnverarbeitung der Bell AG

Das Tagesgeschäft und die Verarbeitung der Lohnabrechnungen werden durch swisspayroll sichergestellt, wobei der Datenaustausch mit Bell via Internet erfolgt. Die BPO-Lösung erlaubt es dem Kunden, mit einem Browser jederzeit ortsunabhängig über das Webportal im Sinne eines Customer Self Service Personaldaten zu bearbeiten und auf verschiedene Auswertungen und Abrechnungen zuzugreifen. Dazu gehören Lohnausweise und -abrechnungen, Kindergeld-, BVG-, UVG-, UVGZ-Abrechnung, AHV-Lohnbescheinigung sowie Auswertungen wie BESTA, BfS-Lohnstrukturerhebung, BIGA- und ASM-Statistik, Quellensteuer- und Grenzgängerabrechnungen. Für ad-hoc-Auswertungen und bei Problemen steht jedem Kunden eine Ansprechperson zur Verfügung. Ad-hoc-Auswertungen können bei Bedarf auch als Standardauswertungen definiert werden, das sind z.B. Durchschnittslöhne pro Bereich und Funktion, Prämien und Provisionsauswertung, Lohnentwicklungsliste oder Altersstatistik.

Durch die Übertragung der Prozessverantwortung auf swisspayroll wird der Kunde allgemein von internem Administrationsaufwand entlastet. Er muss sich weder um Soft- oder Hardware noch um Sicherheitsaspekte oder Gesetzeskonformität der Lohnverarbeitung kümmern. Der Kunde kann sich ausschliesslich auf sein Kerngeschäft fokussieren und muss für diese Personalgruppe kein Know-how im Bereich Lohnverarbeitung aufbauen. Die Verantwortung resp. die Risiken werden vom Dienstleister übernommen.

Für Bell war entscheidend, dass die sensitiven Personendaten extern gesichert und intern nur für autorisierte Personen einsehbar sind. Des Weiteren können die gesetzlich vorgeschriebenen Stellvertretungen für HR-Prozesse jederzeit gewährleistet werden, indem swisspayroll bei Bedarf eigene Mitarbeitende als Stellvertretung zur Verfügung stellt.

Die Quantität und Qualität der Leistungen des Dienstleisters, Anforderungen an die Datensicherheit sowie Aufgaben und Verpflichtungen des Kunden werden in einem Service Level Agreement (SLA) detailliert festgehalten: swisspayroll trägt die Verantwortung für Hard- und Software sowie die Datensicherheit und -vertraulichkeit. Dazu ist sie mit einem umfassenden Backup-Konzept und einem Worst-case-Szenario auf alle Eventualitäten vorbereitet. Die Daten werden im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften (Datenschutzgesetz) vertraulich behandelt und mit technischen Hilfsmitteln vor unbefugten

Zugriffen geschützt. Dazu gehören laufend aktualisierter Viren- und Trojanerschutz, zeitgemässe und mit den notwendigen Updates gepflegte Firewall, User-Berechtigungen und Alarmfunktionen. Sämtliche Mitarbeitenden mit Zugriff auf Kundendaten haben in Ergänzung zum Arbeitsvertrag eine Geheimhaltungsvereinbarung zu unterschreiben.

swisspayroll übernimmt die Verantwortung bezüglich Einhaltung der gesetzlichen Richtlinien und die Aufgaben im Bereich Lohnverarbeitung. So nimmt swisspayroll nach Meldung des Kunden Mutationen vor (Ein-, Austritte, Bonuszahlungen etc.), erstellt Lohnabrechnungen und verschickt sie im Namen des Kunden direkt an die Mitarbeitenden.

Weiter erstellt swisspayroll für seine Kunden elektronische Meldungen für die automatisierte Weiterverarbeitung der Lohndaten. Das ist zum einen eine DTA-Datei für die elektronische Übermittlung der Zahlungsaufträge an die Banken und zum anderen eine FIBU-Datei zur Übernahme der Buchungen. Ausserdem werden die vom Kunden gewünschten Abrechnungen und Auswertungen erstellt. Relevante Daten des Zeiterfassungssystems werden via Datelexport in die Lohnverarbeitung übernommen, z.B. unbezahlter Urlaub, Abgrenzungen der Überzeit und Ferientage für Quartals- und Jahresberichte. Die Datenübermittlung wird dabei in beiden Richtungen über das Webportal abgewickelt. swisspayroll bietet telefonischen Support und Unterstützung für die Fachabteilung des Kunden an. Am Jahresende erledigt swisspayroll die Abrechnungen mit den Sozialleistungsinstitutionen (AHV, UVG, BVG, KTG), erstellt die Auswertungen und Abgrenzungen für die Revision und nimmt allenfalls gesetzliche Firmenstammdatenanpassungen vor. Auch die Pflichten des Kunden sind im SLA festgehalten: Er trägt generell die Verantwortung für die Daten (Meldung von Änderungen) und ist zuständig für das Controlling. Auch die Eigentumsverhältnisse sind klar geregelt: Die Software und Server-Hardware gehören dem Dienstleister, während die Daten im Besitz des Kunden sind.

Falls intern bei Bell einmal ein Problem entstehen sollte, z.B. ein Ausfall des Internets, könnte der Zugriff auf die Personaldaten auch bei swisspayroll über Notfallstationen erfolgen.

swisspayroll trägt die Verantwortung für die gemeinsam genutzten IT-Systeme. Um die Funktionsfähigkeit der Soft- und Hardware kümmert sich dabei INEL-DATA, die Kontrolle für die Funktionsfähigkeit der Hardware wurde zusätzlich mittels SLA auf den Server-Lieferanten IBM übertragen.

Die INEL-Gruppe kann durch Spezialisierung, Standardisierung und Ausnutzen von Skaleneffekten sowie durch umfassende IT-Unterstützung eine professionelle Betreuung effizient anbieten. Da beim Business Process Outsourcing der Kunde auf Investitionen in Infrastruktur und auf einen gewissen Know-how-Aufbau verzichtet, entstehen oftmals sehr stabile Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

Business Process Outsourcing birgt auch Risiken für den Kunden. Einerseits entsteht durch den Verzicht auf eigene Informatik sowie auf internes Know-how eine gewisse Abhängigkeit zum Dienstleister, was bei einer Vertragsauflösung, insbesondere beim Wechsel zu einer Inhouse-Lösung, zu hohen Wechselkosten führen kann. Andererseits muss der Kunde dem Dienstleister zum Teil sensible Informationen anvertrauen. Ausserdem entsteht ein gewisser Verlust der Qualitätskontrolle. Der Kunde profitiert auch nicht in jedem Fall von einer Kostensenkung. Bei Bell entstehen durch das BPO sogar etwas höhere Kosten als bei der alten Inhouse-Lösung. Das ausgelaufene System war allerdings keine Alternative mehr und die Leistungsfähigkeit der alten Lösung war eindeutig geringer. Eine Kündigung des Business Process Outsourcing ist mit sechs Monaten Frist per Ende Jahr möglich.

BPO versus ASP

INEL-DATA bietet das erwähnte Personalinformationssystem INEL-PERS einerseits mit Lizenz- und Wartungsverträgen zum Kauf an. Andererseits können Kunden die Software nach dem Modell des Application Service Providing (ASP) mieten. Auch beim ASP-Modell werden die Soft- und Hardware vom Dienstleister in einem externen Rechenzentrum zur Verfügung gestellt und der Kunde muss sich nicht um die IT kümmern. Der Kunde erhält vom Dienstleister eine Software, die er auf seinen Arbeitsplatzgeräten installiert und greift über das Internet auf die gemietete Software zu. Dadurch entstehen keine grösseren Anfangsinvestitionen und die Kosten fallen regelmässig und einfach kalkulierbar an. Als Teil der ASP-Dienstleistung bietet die INEL-Gruppe auch einen Service im Bereich Benutzerbetreuung und -schulung sowie unterstützende Beratung im HR-Management an. Im Gegensatz zum Business Process Outsourcing verbleibt die Prozessverantwortung für die monatliche Lohnverarbeitung sowie die Verantwortlichkeiten bei Revisionen und lohnverarbeitungsrelevanten Gesetzesänderungen im ASP-Modell beim Kunden. Der Anbieter übernimmt nur die Systemverantwortung, während das Tagesgeschäft

wie die Datenpflege und -verarbeitung vom Kunden vorgenommen werden. Damit kann der ASP-Kunde zwar auf eine gewisse Infrastruktur, nicht aber wie beim BPO auf Know-how im HR-Bereich verzichten.

Als grosses Unternehmen hat sich Bell für eine Art Zwischenlösung entschieden. Sie lagert die Lohnverarbeitung der Kaderpersonen als BPO an swisspayroll aus und hat für die Gesamtbelegschaft INEL-PERS gekauft. Dabei wird INEL-PERS zentral vom Bell-Rechenzentrum für die verschiedenen Gruppengesellschaften zur Verfügung gestellt, vergleichbar mit einer ASP-Dienstleistung im eigenen Netz.

1.3.2 Prozesssicht

Abb. 1 zeigt die Arbeitsschritte einer monatlichen Lohnverarbeitung.

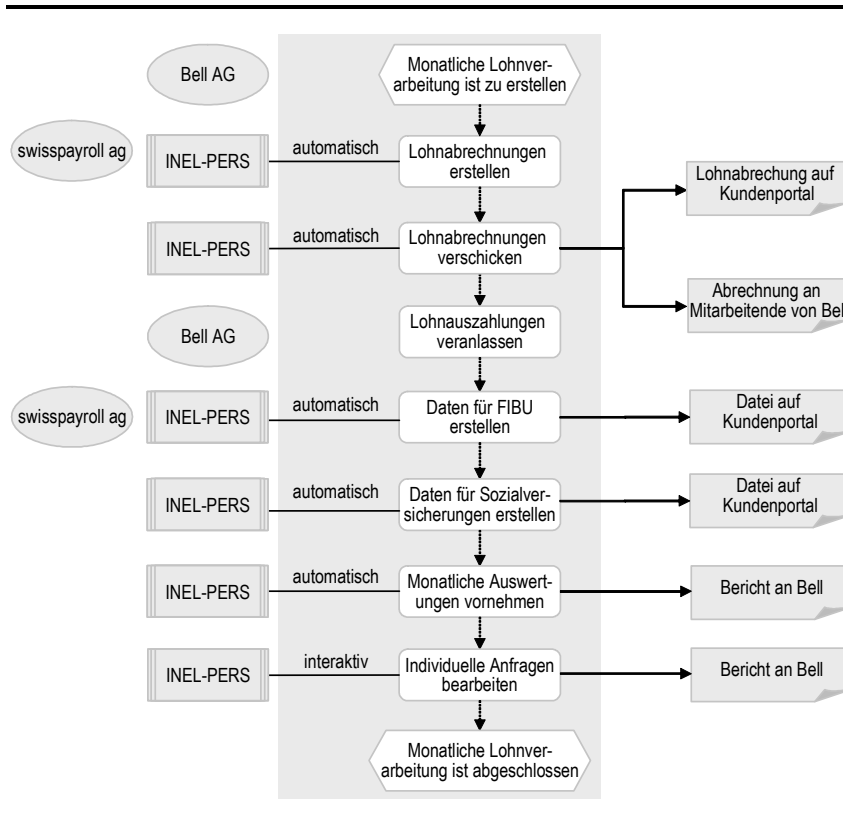


Abb. 1: Monatliche Lohnverarbeitung aus Prozesssicht

Zu Beginn des Outsourcings erfasst der Kunde über einen Internetbrowser die Personalstammdaten im swisspayroll-Kundenportal. Neueintritte resp. Austritte, allfällige Änderungen der Stammdaten (Adresse, Kinder, Anstellung etc.), Lohnmutationen sowie Bewegungsdaten (Spesen, Bonus, etc.) meldet Bell ebenfalls über das Webportal an swisspayroll. Dort werden sie nach einer manuellen Grobkontrolle automatisch in das System übernommen. Ausserdem werden die aus Bells Zeiterfassungssystem als txt-Datei exportierten Daten zu unbezahltm Urlaub, Krankentaggeldkürzungen etc. eingelesen. Die Stamm- und Bewegungsdaten sowie die Informationen aus dem Zeiterfassungssystem bilden die Basis für die monatlichen resp. jährlichen Lohnabrechnungen. Sie werden automatisch erstellt, von Mitarbeitenden von swisspayroll im Sinne einer Grobkontrolle geprüft und per Post an die Mitarbeitenden sowie elektronisch an Bell verschickt.

Die relevanten Lohndaten für die Finanzbuchhaltung sowie für die Sozialleistungsabrechnungen (Suva-, AHV-, Krankentaggeldabrechnung etc.) werden vom System automatisch als Datei erstellt und Bell via Webportal zur Verfügung gestellt. Bell kann die erhaltenen Dateien dann in sein Buchungs- und E-Banking-System übernehmen und die Abrechnungen an die entsprechenden Stellen weiterleiten.

Ebenfalls automatisch durch INEL-PERS generiert werden alle relevanten Abrechnungen und Mitarbeiterstatistiken gemäss kundenindividuellen Anforderungen. Auf Anfrage bietet swisspayroll auch bedürfnisgerechte Ad-hoc-Auswertungen an.

1.3.3 Anwendungssicht

Abb. 2 zeigt die Anwendungssicht mit den beteiligten Informationssystemen. Zur Erfassung und Mutation der Personaldaten greifen autorisierte Bell-Mitarbeitende mit ihrem persönlichen Login mittels Browser über eine Website auf einen DMZ-Server zu, der mit der DB2-Datenbank des Systems INEL-PERS verbunden ist. Die DB2-Datenbank bezieht die Stamm- und Bewegungsdaten nach der Kontrolle vom DMZ-Server. Die „Demilitarized Zone“ (DMZ) als speziell geschützter Bereich zwischen Internet und Datenservern organisiert den Datenfluss in die DB2-Datenbank, die Änderungen nach einer Kontrolle automatisch übernimmt. Die DMZ wurde einerseits aus Sicherheitsgründen in Bezug auf Gefahren aus dem Internet und andererseits aus Gründen der Qualitätskontrolle eingerichtet. Da bei einem BPO kein spezielles Know-how beim Kunden vorausgesetzt werden kann, bedarf es vor der Datenübernahme einer besonders sorgfältigen Kontrolle. Diese wurde in der DMZ implementiert.

Die Software INEL-PERS erledigt die Lohnverarbeitng automatisch. Die Übermittlung der Abrechnungen und Auswertungen sowie der strukturierten Daten (DTA- und FIBU-Dateien) zu Bell erfolgt via Download vom Kundenportal. Die Zeiterfassungsdaten von Bell werden als Upload an swisspayroll übermittelt.

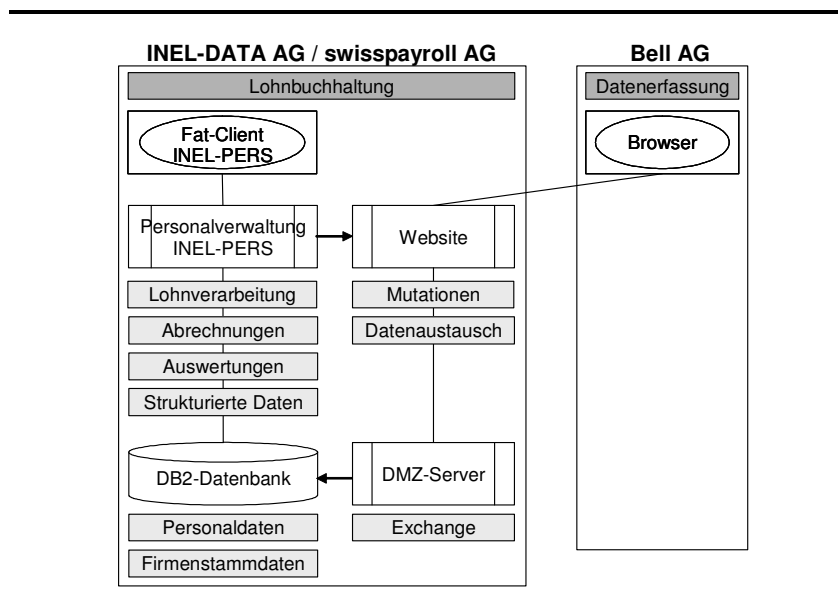


Abb. 2: Anwendungssicht für swisspayroll

1.3.4 Technische Sicht

Wie Abb. 3 zeigt, greift die Verwaltung von Bell über eine sichere Internetleitung auf einen DMZ-Server zu. Mit dem Webclient können Mitarbeiterzu- bzw. -abgänge durch Bell erfasst und andere Stamm- und Bewegungsdaten verändert werden. Ausserdem können die Lohndaten und die Sozialleistungsabrechnungen vom Webportal heruntergeladen werden.

Das System INEL-PERS ist eine mandantenfähige Lösung. Bell wird als einer von mehreren Mandanten innerhalb einer Softwareinstanz geführt. INEL-DATA betreibt INEL-PERS auf einer Serverfarm, deren Funktionsfähigkeit durch den Service Electronic Customer Support ECS von IBM gewährleistet wird. Die Performance-Daten der Server werden an IBM übertragen, welche regelmässige Reports über die Performance- und Kapazitätssituation des Systems zurück übermittelt. Bei einem allfälligen Server-Ausfall wird IBM automatisch benachrichtigt, so dass die nötigen Schritte zur Behebung des Problems unternommen werden können. Alle Daten werden täglich von einem Backup-Roboter gesichert.

Für den monatlichen Druck der Lohnabrechnungen stehen den Mitarbeitenden von INEL-DATA eine „Staff Client Zone“ mit einem Drucker-Pool zur Verfügung.

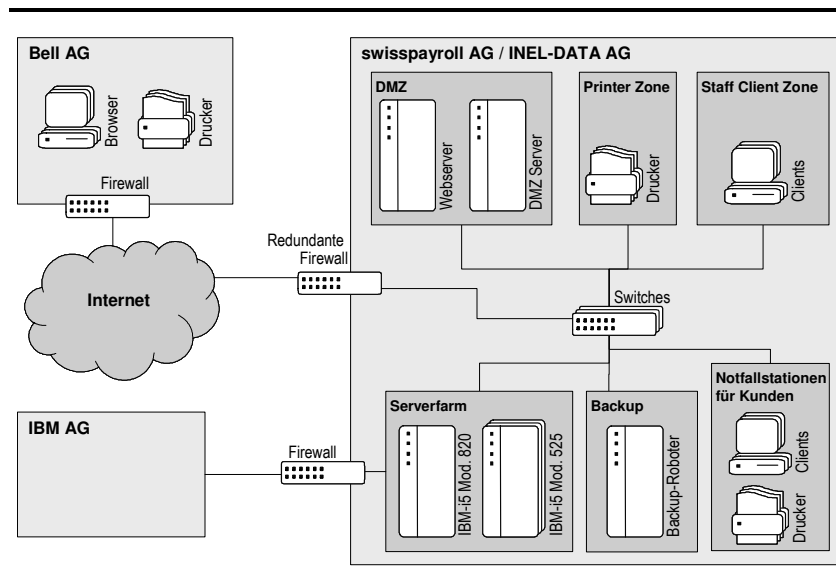


Abb. 3: Technische Sicht für swisspayroll

1.4 Projektablauf und Betrieb

1.4.1 Projektmanagement und Changemanagement

Da die BPO-Lösung im Bereich Lohnverarbeitung von swisspayroll relativ einfach und in kurzer Zeit implementierbar war und einen klar abgrenzbaren Prozess betraf, war von Seiten der Bell AG kein gezieltes Projektmanagement nötig. Einzig die (automatische) Migration der Mitarbeiterdaten von ca. 40 Kaderpersonen musste überwacht und die Schnittstellen für die Umsysteme Buchhaltung, E-Banking und Zeiterfassung mussten definiert werden. Dafür übernahm ein Projektleiter der INEL-Gruppe die Verantwortung. Changemanagement war nicht nötig, da die Veränderung im Wesentlichen nur den für die Kaderlöhne verantwortlichen Mitarbeiter, welcher diese Vereinfachung gewünscht hatte, betraf. Der selbsterklärende Webclient verlangte nicht nach einer Schulung des Mitarbeiters.

1.4.2 Einführung und Unterhalt der Lösung

Bell konnte für ihre Bedürfnisse die Standardlösung von swisspayroll mit dem Standard-SLA übernehmen. Im Rahmen des Customizing wurden den Bedürfnissen entsprechend einige zusätzliche Zusammzüge als Standardauswertungen implementiert. Um die Medienbruchfreiheit sicherzustellen, wurden die Schnittstellen zu den Umsystemen Buchhaltung, E-Banking und Zeiterfassung definiert.

Für Bell entsteht kein laufender Unterhalt der Systeme. Betrieb und die Verfügbarkeit werden vom Anbieter sichergestellt. Dieser verfügt über ein umfassendes Back-up-Konzept und ist im Rahmen des Worst Case Szenarios auf alle Eventualitäten vorbereitet. Die Datenpflege wird von Bell über den Webclient abgewickelt, nach Übermittlung der Daten geht die Verantwortung auf swisspayroll über.

1.5 Erfahrungen

1.5.1 Nutzerakzeptanz, Zielerreichung und bewirkte Veränderungen

Im Wesentlichen war nur der für Kaderlöhne verantwortliche Mitarbeiter von der Veränderung betroffen. Dieser hatte die Neuerung auch initiiert und wird in seiner Arbeit durch sie entlastet. Seine Zufriedenheit mit der neuen Lösung ist hoch. Der einfache Zugriff auf Stamm- und Bewegungsdaten mittels Webformularen über das Internet ist sehr benutzerfreundlich.

Es kann festgehalten werden, dass die angestrebten Ziele in hohem Mass erreicht wurden. Die betroffenen Mitarbeitenden in den Bereichen Personal und Buchhaltung werden durch die medienbruchfreie Lösung spürbar entlastet, was insbesondere in hektischen Zeiten wie z.B. am Jahresende geschätzt wird.

Bell profitiert nach einem minimalen Einführungsaufwand von einer professionellen Dienstleistung und von externem Know-how, z.B. zur Gesetzeskonformität der Lohnabrechnungen, und kann durch das BPO Verantwortlichkeiten und Risiken an den Anbieter auslagern. Durch die externe Datenhaltung mit beschränkten und klar definierten Zugangsberechtigungen wird sichergestellt, dass die sensitiven Lohndaten des Kaders vertraulich bleiben. Zusätzlich konnte die Transparenz bei der Lohnverarbeitung gesteigert werden, was auch das Controlling erleichtert.

Das alte System konnte problemlos abgelöst und die neue Lösung einfach an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden. Einzig im Bereich der Kosten hat Bell keine Vorteile, was aber auch kein primäres Ziel war.

Befürchtungen bezüglich niedriger Flexibilität bei der Lohnverarbeitung sind nicht eingetroffen.

Aufgrund der positiven Erfahrungen wird bei Bell darüber nachgedacht, die gesamte Lohnverarbeitung für alle 3'270 Mitarbeitenden an swisspayroll auszulagern.

1.5.2 Investitionen, Rentabilität und Kennzahlen

Bell konnte durch das Outsourcing der Lohnverarbeitung keine Kosten einsparen. Durch das BPO entstanden sogar etwas höhere Kosten im Vergleich zur alten Inhouse-Lösung. Allerdings sind die umfassenden Leistungen von swisspayroll nicht mit denen der alten Lösung vergleichbar.

Die einmaligen Kosten für den Wechsel zu swisspayroll betragen bei 40 Mitarbeitenden einmalig 340.- CHF als Parametrisierungsaufwand und 35.- CHF pro Person zur Erfassung der Mitarbeiterdaten im System. Letztere Daten konnten bei Bell allerdings automatisch importiert werden, weshalb hier keine Kosten verrechnet wurden. Weiter fallen wiederkehrende Kosten von 25.- CHF pro Monat und Abrechnung und eine Jahresendpauschale von 240.- CHF für die eigentliche Lohnbuchhaltung an. Dies ergibt für Bell einmalige Gesamtkosten von 340.- CHF und bei 40 Mitarbeitenden wiederkehrende Kosten in der Höhe von 12'240.- CHF pa.

1.6 Erfolgsfaktoren

1.6.1 Spezialitäten der Lösung

Beim Outsourcing kann die Prozessverantwortung an einen Dienstleister ausgelagert werden. Das Auslagern der Lohnverarbeitung wird allgemein aus Qualitäts-, Sicherheits-, Kosten- und Know-how-Gründen gewählt. Für Bell war insbesondere entscheidend, dass durch die separate Lohnverarbeitung für Kaderpersonen kein zusätzlicher Aufwand entstand und die Vertraulichkeit gewahrt war. Weitere Vorteile entstehen durch die extern gewährleistete Gesetzeskonformität, Systemstabilität und die Möglichkeit des flexiblen Bezugs von Zusatzdienstleistungen, z.B. für Stellvertretungen. Die Kostensituation ist transparent und einfach kalkulierbar. Über den Webclient kann der Kunde jederzeit auf das System zugreifen und seine Daten im Sinne eines Customer Self Service selbständig bearbeiten.

swisspayroll kann durch Spezialisierung, Standardisierung und Ausnutzen von Skaleneffekten eine professionelle Betreuung relativ kostengünstig gewährleisten. Ein Teil der Hardware-Risiken lagert

swisspayroll ihrerseits an den Server-Lieferanten IBM aus. Als HR-Spezialist bietet swisspayroll neben Rechenzentrumsleistungen weitere Serviceleistungen im Bereich HR an.

1.6.2 Reflexion der Wettbewerbsvorteile

Kundenbindung gilt als entscheidender Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Jahrelange persönliche Kundenbetreuung, hohe Servicequalität, Zuverlässigkeit sowie Flexibilität binden einen Kunden meist langfristig an einen Anbieter. Aus Sicht eines Dienstleistungsanbieters kann die Kundenbindung durch Business Process Outsourcing weiter erhöht werden. Im Vergleich zu einer internen Lösung bietet BPO dem Kunden die Vorteile, dass die Prozessverantwortung und das Hardwarerisiko vom BPO-Dienstleister übernommen werden. Diese Vorteile verkörpern auch gleichzeitig Wechselhürden, welche den Wechsel zu einem anderen BPO-Dienstleister bzw. den Wechsel zurück zu einer Inhouse-Lösung erschweren. Da der Kunde beim BPO in einem bestimmten Bereich auf Know-how verzichtet und die Daten auf den Systemen des Dienstleisters ablegt resp. ganz allgemein die Infrastruktur des Anbieters nutzt, können beim Wechsel von einem Anbieter zum anderen erhebliche (Migrations-)Kosten entstehen. Insbesondere der Wechsel zu einer Inhouse-Lösung kann hohe Anfangsinvestitionen in Infrastruktur und Know-how verursachen. Im Fall der externen Lohnverarbeitung entsteht durch das Anbieten eigener Infrastruktur zusätzlich der Wettbewerbsvorteil, dass Datenhaltung und -verarbeitung extern ablaufen und so die Vertraulichkeit der sensiblen Lohndaten besser gewährleistet ist. Ausserdem ist es naheliegend, dass sich ein Kunde schon nur aus Bequemlichkeit nicht für einen Anbieterwechsel interessiert, wenn er in einem vergleichsweise unbedeutenden Supportprozess von einem zuvorkommenden Dienstleister zuverlässig entlastet wird.

1.6.3 Lessons Learned

Die vorgestellte Lösung zeigt, dass insbesondere Supportprozesse wie HR-Prozesse für Business Process Outsourcing geeignet sind, da diese nicht wettbewerbsdifferenzierend sind und von einem spezialisierten Dienstleister meist in höherer Qualität als von einem selbst erbracht werden können.

Das auslagernde Unternehmen profitiert von einer professionellen, transparenten und u. U. kostengünstigen Supportdienstleistung und kann sich auf seine Kernprozesse fokussieren. Durch erfolgreiches BPO kann es seine Effektivität sowie Effizienz und damit seinen geschäftlichen Erfolg steigern. Ein Teil der Risiken wird im Rahmen von BPO auf den Dienstleister übertragen. Im Vergleich zu einer Inhouse-Lösung ist kein Kapitaleinsatz erforderlich und Fixkosten werden in variable Kosten umgewandelt. Auf diesem Weg ist ein Unternehmen in der Lage, strategisch zu handeln, ohne dabei operativ belastet zu werden. Insbesondere kleinere oder stark wachsende Unternehmen können von einem BPO profitieren.

Auf der anderen Seite bilden die ausgelagerten Supportprozesse für den BPO-Dienstleister das Kerngeschäft, auf das er sich spezialisieren kann. Er kann durch Spezialisierung und Standardisierung im Vergleich zu den von seinen Kunden betriebenen Lösungen bei einer kleineren Fehlerrate eine höhere Servicequalität erreichen. Zudem entstehen durch eine optimale Auslastung der Systeme Skaleneffekte, die wiederum Kostenvorteile für den Dienstleister bringen. Diese Konstellation eines Business Process Outsourcing kann für das auslagernde Unternehmen und für den BPO-Dienstleister eine Win-Win-Situation darstellen.