

Ihr Buchhalter sitzt in Indien – können Sie sich das vorstellen? Outsourcing ist nach wie vor in Mode, aber macht es auch für Rechnungswesen und Controlling Sinn?

# Dürfen Ihre Zahlen fremdgehen?

Die internen Dienstleistungsbereiche werden für gut geeignete „Outsourcing-Kandidaten“ gehalten. Bei Management- und Kernleistungen wird die Auslagerung eher kritisch gesehen. Und wie steht's mit Finanz-, Rechnungswesen und Controlling?

Kundenschnittstellen sollten besser nicht ausgelagert werden. Vor allem bei Dienstleistungsunternehmen, wie z. B. Banken, wird die Qualität der Leistung an der Qualität der Begegnung mit dem Unternehmen und seinen Repräsentanten gemessen. Auch Leistungen mit hoher Relevanz für den strategischen Wettbewerbsvorteil (USP) sollten im Unternehmen bleiben. Es ist sonst sehr wahrscheinlich, dass das Know-how relativ rasch zum Mitbewerber bzw. zu ihrem Dienstleister wandert. Das gilt auch für Aufgaben mit hohen Geheimhaltungserfordernissen, rechtlichen Abhängigkeiten durch lange Vertragsbindungsdauern u. dgl.



Bruno Burkart ist Partner der ICG mit den Beratungsschwerpunkten Unternehmensentwicklung und Controlling sowie Lektor an der FH CAMPUS 02

bruno.burkart@ICG.eu.com

zielle Aspekte sind da eher zweitrangig zu sehen, denn vertriebene Kunden verursachen mehr Kosten als mit Outsourcing eingespart werden kann.

## Outsourcing ja oder nein?

Wie relevant ist das Thema Auslagerung für die Bereiche Finanz-, Rechnungswesen und Controlling? Nach welchen Kriterien beurteilt man eigentlich, ob Outsourcing sinnvoll ist? Was für das eine Unternehmen betriebswirtschaftlich Vorteile bringt, muss für das andere Unternehmen nicht unbedingt ein Garant für Erfolg sein. Die Entscheidungsfindung ist oft vielschichtiger Natur. In der Praxis haben sich folgende Grundregeln als hilfreich erwiesen: Leistungen an (sensiblen)

## Vernünftiger Mix an Beurteilungskriterien

Wir empfehlen, zur Beurteilung von Outsourcing-Vorhaben folgende Kriterien heranzuziehen:

### Quantitative Kriterien

Generell gilt, dass bei internen Serviceleistungen in Euro messbare Kriterien eine große Rolle spielen. Die zentrale Frage lautet: Rechnet sich Outsourcing oder ist die Eigenerbrin-

Callcenter haben heute bereits den Spitznamen „Kunden-Firewall“ – und das nicht ohne Grund. Wie oft hängten Sie schon in der Warteschleife oder wurden mit Ihrem Anliegen im Kreis geschickt?

Das zeigt uns, dass Outsourcing in sensiblen Bereichen, wie eben im direkten Kundenkontakt, besonders kritisch hinterfragt werden muss. Finan-

## Kriterien zur Beurteilung von Outsourcing-Vorhaben

### Organisatorische Kriterien/Qualitätskriterien

- 1 Rasche Verfügbarkeit
- 2 Kapazitätsausgleich bei Spitzenbelastungen
- 3 Zugriff auf Spitzen-Know-how
- 4 Vertragliche Bindungen
- 5 Geheimhaltung

### Finanzielle/betriebswirtschaftliche Kriterien

- 1 Laufende Kosten
- 2 Kosten der Umsetzung
- 3 Tatsächlich realisierbare Fixkostensenkung
- 4 Kosten bei inhaltlichen Anpassungen/Auftragsumstellungen

## Auslagerbare und nicht auslagerbare Arbeiten (Beispiel Personaladministration)

### Auslagerung möglich

- 1 Erstellung von Urlaubslisten/Gleitzeit
- 2 An- und Abmeldungen (GKK etc.)
- 3 Berechnung von Vorrückungen lt. KV
- 4 Sachbezugsberechnungen (Kfz etc.)
- 5 Durchführung der Abrechnung
- 6 Meldungen an Mitarbeitervorsorgekasse und GKK
- 7 Rechtliche Unterstützung, Behördenabklärungen

### Auslagerung nicht empfohlen

- 1 Bescheinigungen (Dienstzeugnisse, Nachweise)
- 2 Führen von Personalakten (Dienstverträge etc.)
- 3 Ausgabe von Urlaubskrankenscheinen
- 4 Verwaltung der Zeiterfassung
- 5 Reisekostenabrechnungen
- 6 Verteilung von Essensmarken, Gehaltszetteln etc.
- 7 Kontrolle und Ablage von Gehaltszetteln

© ICG

gung doch billiger? Die Herausforderung beim betriebswirtschaftlichen Vergleich besteht darin, unternehmensinterne Kosten für die jeweilige Dienstleistungserbringung zu ermitteln. Auch wenn die Berechnungen ergeben, dass Outsourcing finanzielle Vorteile bringt: Inwieweit können mit Outsourcing errechnete Fixkosten tatsächlich gesenkt werden? Eine rechnerisch ermittelte Einsparung von 0,4 Personenjahren muss noch nicht bedeuten, dass diese auch tatsächlich lukriert werden können. Und bedenken Sie: Auch Kosten der Umsetzung, z. B. für die Datenübernahme oder das Herstellen von Datenleitungen zwischen Dienstleister und Leistungsempfänger, können ins Geld gehen.

### Qualitative Kriterien

Für Leistungen im Finanz- und Rechnungswesen sowie im Controlling sind besonders qualitative Kriterien relevant: Inwieweit kann die Einhaltung von firmeninternen Qualitätsstandards auch bei Auslagerung gewährleistet werden? Ist die rasche und uneingeschränkte Verfügbarkeit für die jeweilige Leistung ausreichend gegeben? Können Spitzenbelastungen bewältigt werden?

Weitere entscheidende Fragen sind: Ist die Geheimhaltung diverser Sachverhalte (z. B. Geschäftszahlen, Kundendaten) ausreichend gewährleistet? Vor allem in (kleineren) Familienunternehmen sind Ertragszahlen und Einkommenshöhen häufig Tabuthemen. Da wird gerne auf den eigenen Lohnverrechner verzichtet und Outsourcing

zum vertrauten Familiensteuerberater bevorzugt.

Weiters: Ist Spitzen-Know-how erforderlich und inwieweit kann es durch laufende Weiterbildung am „state of the art“ gehalten werden? Wenn ein Profi für zahlreiche Betriebe die Lohn- und Gehaltsabrechnung durchführt, ist die Verfügbarkeit von aktuellem Know-how und laufender Weiterbildung kaum ein Thema.

In kleinen Unternehmungen spricht oft für eine Auslagerung, dass bei Eigenenerbringung (z. B. Lohn- und Gehaltsabrechnung) nur eine Person eingebunden ist und deren Ausfall zu Engpässen führen kann. Bei professionellen externen Dienstleistern (Wirtschaftstreuhänder, Buchhaltungsbüros) taucht dieses Problem hingegen kaum auf.

Und last, but not least: Prüfen Sie auch die vertraglichen Bindungen, die Sie mit einer Auslagerung eingehen.

### Kein Outsourcing von Controlling

Zusammenfassend betrachtet: Für standardisierbare Serviceleistungen ist Outsourcing eine reale Option. Die Auslagerung von Controllingleistungen halten wir jedoch für hochgradig bedenklich (außer bei Kleinstunternehmen). Meistens geht damit ein maßgeblicher Teil unternehmerischer und betriebswirtschaftlicher Kompetenz verloren. Oder anders betrachtet: Wer steht dem Management laufend und in allen firmeninternen Sachmaterien bestens informiert zur Verfügung?

Kann ein Externer alle Schattierungen des Geschäfts so gut verstehen wie ein unternehmensinterner Controller? Die Antwort lautet: nein.

### Aus den Augen, aus dem Sinn?

Bei Outsourcing-Überlegungen wird der im Unternehmen verbleibende Arbeitsanteil oft nicht klar genug definiert und quantifiziert. Die fatale Folge: Es verbleiben umfangreiche Arbeiten und damit verbundene Kosten im Unternehmen, mit denen vorher nicht gerechnet wurde.

Bedenken Sie daher rechtzeitig, dass folgende Aufgabenbereiche jedenfalls im Unternehmen verbleiben: Auftragsvergabe, Leistungsabnahme und Qualitätssicherung. Selbst wenn auszulagernde Leistungen sauber definiert und Service-Level-Agreements (SLA) unter Dach und Fach sind, braucht es im Unternehmen qualifizierte Ansprechpartner für die laufende Vertragsabwicklung, Leistungsüberprüfung, Abnahme und finanzielle Abwicklung. Auch wenn Buchhaltung, Lohnverrechnung und Fakturenversand zum Dienstleister wandern – irgendjemand muss die Lohndaten aufbereiten, die Belege für Buchhaltung und Kostenrechnung kontieren und die Basis für die Abrechnung von Leistungen aufbereiten. Diese Arbeiten sind nicht auslagerbar. Hier werden auch die Grenzen der Sinnhaftigkeit von Outsourcing für Leistungen des Finanz- und Rechnungswesens sowie des Controlling deutlich sichtbar.