

Personalwirtschaft

Magazin für *Human Resources*

extra

01 2012

Round Table | Portallösungen | Payroll | Recruiting | Reisekosten

A photograph showing a man in a dark suit and tie walking from right to left, carrying a briefcase. In the background, a man in a grey t-shirt and olive green pants is jumping over a grey stone wall. The scene is set against a large, textured stone wall.

HR Outsourcing

Neue Schritte wagen

Auf Wachstumskurs



Die Zahlen sprechen für sich: Der Markt für Business Process Outsourcing (BPO) ist laut einer Untersuchung des IT-Marktforschungsunternehmens Gartner in 2011 weltweit um sechs Prozent gewachsen, für 2012 werden ähnliche Zahlen erwartet. Diesen Trend spüren auch die HR Outsourcing-Spezialisten, die unlängst beim Round Table der Personalwirtschaft zur alljährlichen Branchendiskussion zusammen gekommen waren. Zwar wollten sich die Teilnehmer auf genaue Zuwachsraten nicht festlegen, doch dass der Markt spürbar gewachsen ist, bestätigen auch sie.

Doch welche Trends bestimmen die Zukunft? Neben Portallösungen, die sich mehr und mehr durchsetzen sowie mobile Anwendungen, sind es vor allem der Generationswechsel in Unternehmen, der Personalmangel und die immer höheren Anforderungen des Gesetzgebers, die den Schritt ins Outsourcing beschleunigen.

Weitere Gründe für den ungebrochenen Trend zum Outsourcing: fehlende personelle, zeitliche und technische Ressourcen sowie der Wunsch nach aktuellem Know-how; inzwischen stellt sich für viele Unternehmen längst nicht mehr die Frage, ob Outsourcing das richtige Modell ist, sondern vielmehr, welcher

Partner denn der richtige ist und welches Servicemodell am besten zur eigenen Personaladministration passt.

Die beschriebenen Entwicklungen greifen wir auch in diesem Sonderheft auf: Ob das Mitarbeiterportal des Logistik-Spezialisten DKV (Seite 12), das wir hier vorstellen, das webbasierte Recruiting-Tool des Pharmaunternehmens AstraZeneca (Seite 15) oder das Beispiel der Telefónica Germany, die ihre Lohn- und Gehaltsabrechnung outgesourct hat (Seite 20) und deren Personalarbeit davon deutlich profitiert hat – all das und mehr finden Sie im vorliegenden Heft.

Eines steht jedenfalls fest: Die Kunden könnten noch zahlreiche weitere Services der BPO-Experten nutzen – nicht nur durch die direkte Auslagerung von Prozessen, sondern beispielsweise auch durch die Generierung von Controlling-Daten für die Personalarbeit. Dann dürfte sich der Outsourcing-Wachstumskurs auch in den kommenden Jahren fortsetzen.

Eine anregende und erkenntnisreiche Lektüre des vorliegenden Sonderheftes HR Outsourcing wünscht

Sven Frost

Impressum

Herausgeber: Jürgen Scholl

Redaktion: Erwin Sticking, Chefredakteur; Sven Frost, Redakteur; Christiane Siemann (cs), freie Mitarbeiterin/Projektleitung

Redaktionsanschrift: Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Luxemburger Straße 449, 50939 Köln, Telefon: 0221/94373-7653, Fax: 0221/94373-7757, E-Mail: personalwirtschaft@wolterskluwer.de, www.personalwirtschaft.de

Fachbeiträge aus bereits erschienenen Ausgaben sind verfügbar unter: www.personalwirtschaft.de

Geschäftsführer: Dr. Ulrich Hermann

Anzeigen: Karin Kamphausen (Anzeigenleitung), Telefon: 0221/94373-7629, E-Mail: kkamphausen@wolterskluwer.de

Jörg Walter (Anzeigenverkauf), wanema media, Telefon: 0931/304699-66, E-Mail: pw@wanema.de

Karin Odening (Anzeigendisposition), Telefon: 0221/94373-7836, E-Mail: koding@wolterskluwer.de

Herstellung: Frauke Helene Hille

Gestaltung: Art + Work, Köln, Lars Auhage, Martin Schwarz
ISSN 07969000

Druckerei und Lieferanschrift für Beilagen: Druckerei Wilhelm & Adam OHG
Werner-von-Siemens-Straße 29,
63150 Heusenstamm

Copyright: Luchterhand, eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
© 2012 Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln.

Personalwirtschaft Sonderheft: Outsourcing

**6 Round Table****Outsourcer als Know-how-Lieferanten**

Personalmangel an Abrechnern in Kundenunternehmen und eine Gesetzgebung, die sich quasi täglich ändert, treiben das Wachstum des Outsourcing-Marktes voran. Doch es gibt noch Luft nach oben – die Administration von Bewerbungsprozessen und die digitale Personalakte sind nur zwei Beispiele. Beim Round Table der Personalwirtschaft berichten die Experten unter anderem, dass effiziente Gesamtabläufe für Unternehmen wichtiger seien, als Skaleneffekte.

12 Personalmanagement 2.0**Portallösungen**

Portallösungen, die beispielsweise Mehrarbeitszuschläge, Fehlzeiten, Reisekosten und Zeitwirtschaft abbilden, sind im Kommen.

15 Recruiting**Kanalisierung der Bewerberströme**

Das Pharmaunternehmen AstraZeneca entlastet seine Personalabteilung mit einem Teiloutsourcing des Recruitingprozesses.

18 Reisekostenmanagement**Komplexe Abrechnungen im Griff**

Standardlösung oder Individuallösung? Der Pharma-Dienstleister Quintiles entschied sich für eine erweiterte Standardlösung.

20 Payroll**Mehr Zeit für strategische Personalplanung**

Damit Personalverantwortliche mehr Ressourcen für strategische Aufgaben haben, lagerte Telefónica Germany die Lohn- und Gehaltsabrechnung aus.

22 Payroll**Atmende Prozessorganisation**

Die Leifheit AG strukturierte ihre Entgeltabrechnung neu und setzte auf ein „atmendes Modell“.

26 Reisekostenmanagement**Wenn einer eine Reise tut ...**

... dann kann er dabei sparen. Die Reisekostenabrechnung ist so kompliziert geworden, dass Arbeitgeber sie kaum hochwertig und preiswert erbringen können.

28 Shared Service**Ungenutztes Potenzial in Shared Services**

In puncto Kosten und Prozessabläufen besteht Nachholbedarf, um das Prädikat „world class“ zu bekommen.

Rubriken

3 Editorial: Auf Wachstumskurs

3 Impressum

30 Marktübersicht:

Anbieter HR Outsourcing

Outsourcer als Know-how-Lieferanten

Der Generationswechsel in Unternehmen, Personalmangel und die Regelungsdichte des Gesetzgebers beschleunigen den Schritt ins Outsourcing. Das berichten führende Anbieter von HR-BPO beim Round Table in der Diskussion mit Professor Wolfgang Appel. Weitere Trends: Portallösungen setzen sich durch und mobile Anwendungen sind im Kommen.



Make or Buy“: Auch wenn sich hierzulande Human Resource Outsourcing noch nicht in der Breite wie in anderen europäischen Ländern etabliert hat, deuten viele Signale darauf hin, dass der Schritt ins HR-BPO immer mehr an Akzeptanz gewinnt. Die Marktentwicklung für Business Process Outsourcing (BPO) verzeichnet im Jahr 2011 laut einer Untersuchung des IT-Marktforschungsunternehmens Gartner weltweit ein Wachstum von rund sechs Prozent; für 2012 werden fünf Prozent vorausgesagt. Gleiches prognostizieren die Gartner-Experten für HR Outsourcing. Auf genaue Zuwachsraten wollen sich die Outsourcing-Spezialisten beim Round Table der Personalwirtschaft nicht festlegen, aber sie bestätigen ebenfalls spürbare Wachstumstendenzen und ein generelles Umdenken der Wirtschaft in Richtung Auslagerung. Sie identifizieren unterschiedliche Treiber für diese Entwicklung.

Einer der prominentesten Treiber ist der Gesetzgeber. „Durch ständige gesetzliche Änderungen und neue digitale Meldepflichten ist die Entgeltabrechnung sehr komplex und weiterbildungsintensiv. Damit steigt der Aufwand, dieses notwendige Wissen im eigenen Unternehmen zu halten und aufzubauen“, so Daniel Csillag, General Manager, Exact. In zehn Jahren erwarte er ein Outsourcing-Volumen von 30 bis 35 Prozent im Bereich der Entgeltabrechnung.

Hansjörg Votteler, Vorsitzender der Geschäftsführung der Tempton Group, ergänzt, es müsse wie bei der Steuerberatung selbstverständlich für Unternehmen werden, dass sie ihre standardisierten Prozesse outsourcen. Bei der Steuerberatung habe sich das Outsourcing bereits breitflächig durchgesetzt, auf dieses Niveau könne HR Outsourcing auch kommen.

Permanent neue Vorschriften

Doch nicht nur weil der Gesetzgeber immer höhere Anforderungen stellt, gehen Unternehmen gerne ins Outsourcing mit Payroll, Reisekosten und Zeit-



„Wir sind vornehmlich als Know-how-Lieferant gefragt. Unternehmen wollen aus dem Volumen von Daten aussagefähige Reports generieren und diese direkt zur Unternehmenssteuerung nutzen.“

Markus Birk, Geschäftsführer der Perkura GmbH



„Auch wenn die Kiosk-Lösung noch ihre Berechtigung hat, geht der aktuelle Trend zur mobilen Anwendung. In verschiedenen Branchen, in denen die Mitarbeiter kaum im Office sind, ist die mobile Anwendung sehr wichtig.“

Gunda Cassens, Prokuristin, Member of Directors, GFOS mbH

wirtschaft. Die neuen Kommunikationsverfahren zur Datenübermittlung an öffentliche Stellen – wie die im Sommer in Kraft getretene elektronische Übersendung von Bescheinigungen – laufen oft in der Einführungsphase nicht friktionsfrei, ergänzt der Geschäftsführer von Solvenius Axel Wolf-Willems: „Die erhöhten technische Anforderungen, die an Unternehmen herangetragen werden, führen dazu, dass gerne unsere Dienste in Anspruch genommen werden.“ Als weiteren Treiber benennen die Experten die Globalisierung. Die Internationalisierung der Wirtschaft, so Thomas Walther, Prokurist von SD Worx, werde hierzulande zu einem größeren BPO-Anteil führen. So würden US-amerikanische Unternehmen Outsourcing-Lösungen sehr offen gegenüberstehen.

Ein weiterer Megatreiber: die Altersstruktur in den Betrieben. Durch den Generationswechsel „brechen den Unternehmen Entgeltabrechner weg und zudem ist neues Personal rar, denn die Aufgabe Payroll ist nicht ‚sexy‘, sagt Udo Meyer, Manager Outsourcing, Veda. Wer heute in der Personalabteilung einsteige, wolle nicht Entgeltabrechner wer-

den, sondern als Business-Partner der Geschäftsleitung strategisch oder personalpolitisch arbeiten. „Daher liegt es für etliche Unternehmen nahe, den Schritt ins Outsourcing zu gehen.“ Zumal die BPO-Dienstleister aktuelles Fachwissen bieten, das auch den „quasi wöchentlich ändernden Gesetzen und Vorschriften“ entspreche.

Fehlende Ressourcen in Personalabteilungen

Ein Blick in die betriebliche Praxis offenbart weitere Motive der HR-Manager, sich für die Alternative „buy“ zu entscheiden. „Weil die Personalabteilung immer kleiner wird, kaufen Betriebe lieber externe Kapazitäten zu, als alle Prozesse alleine zu managen.“ Diese Erfahrung macht Gunda Cassens, Prokuristin bei GFOS. In der Folge entstehe ein vermehrtes Interesse an der Auslagerung kompletter Prozesse und am Fullservice.

Eine andere typische Einstiegssituation beschreibt Solvenius-Chef Axel Wolf-Willems. Fällt der einzige Mitarbeiter in der Abteilung Entgeltabrechnung aus, beispielweise aus Krankheitsgründen,

dann müssen Unternehmen schnell reagieren. Betriebe suchen in dieser Situation nach einem schnell realisierbaren Ausweg und stoßen auf die Payroll-Dienstleister, so Axel Wolf-Willems und fügt einen weiteren Aspekt hinzu: „Immer häufiger ist es auch der stärker werdende Prüfungsdruck, der auch auf Unternehmen lastet und sie nach Spezialisten suchen lässt.“

Fehlende personelle, zeitliche und technische Ressourcen sowie der Wunsch nach aktuellem Know-how sind ausreichend Gründe, um sich an einen Outsourcing-Spezialisten zu wenden. Deshalb stellt sich für viele Unternehmen längst nicht mehr die Frage, ob Outsourcing das richtige Modell für die Personaladministration ist, betont Markus Birk, Perkura. „Es geht ausschließlich um die Beantwortung der Fragen: Wer ist der richtige Partner und welches Servicemodell passt am besten?“

Routinen abgeben und Daten generieren

Nachgefragt werden derzeit in erster Linie personalwirtschaftliche Gesamtlösungen, die Routinen erleichtern und wertschöpfende Aufgaben unterstützen. „Wir als Dienstleister müssen mit flexiblen Servicetiefen die unterschiedlichen Wertschöpfungsgrade der Prozesse abbilden können“, so Udo Meyer, Veda GmbH. Dabei werden Prozesse zumeist nicht „en gros“ ausgelagert, sondern eher schrittweise, wobei der Einstieg ins Outsourcing bei den meisten Kunden nach wie vor über den administrativen Payroll-Prozess erfolgt. „Sind Vertrauen und Basis geschaffen, werden andere HR-Aufgaben in Angriff genommen, die dann oftmals auch Portallösungen einbinden – Self-Services mit standardisierten Workflows.“ Einige Unternehmen würden derzeit die Auslagerung von Prozessen im Bereich Weiterbildungsdienste oder Erfassung von Mitarbeitergesprächen vorbereiten. Die Dienstleistungen rund um die Portale bilden das größte Wachstumspo-



„Portallösungen sind insofern smart, da dort alle Mitarbeiter- und entgeltrelevanten Informationen hinterlegt werden können. Arbeitnehmer, Personalabteilung und Vorgesetzte haben gleichen, ungehinderten und papierlosen Zugang.“

Daniel Csillag, General Manager, Exact Software Deutschland GmbH



„Das Heranziehen der Kosten – beziehungsweise der Einsparungen je Abrechnungsfall mittels Skaleneffekten – als alleiniges Kriterium ist mittlerweile überholt. Dagegen rücken Faktoren wie effizientere und produktivere Gesamtabläufe in den Fokus.“

Thomas Eggert, Geschäftsführer, TDS HR Services & Solutions

tenzial, bekräftigt Axel Wolf-Willems von Solvenius. „Bereits ab 100 Mitarbeitern setzen Betriebe Portale ein, da sie „eine große Bandbreite von Personalprozessen unterstützen, vom Urlaubsantrag bis zu Beurteilungsverfahren, die im Workflow gestützt erstellt werden.“ Er nennt weitere Beispiele: Dienstleistungsunternehmen würden dazu übergehen, auch die Projektzeit in Portalen zu erfassen; Produktionsbetriebe würden die Portale nutzen für den Nachweis von wiederkehrenden Schulungen im Rahmen von Audits.

Dass Kunden Gesamtlösungen suchen, inklusive der Einrichtung der Systeme und der IT-Infrastruktur, berichtet auch Gunda Cassens von GFOS für den Bereich des Zeitmanagements. „Die klassische Stempeluhr stirbt langfristig aus, auch die elektronische Zeiterfassung ist in einigen Branchen im Rückgang. Portallösungen werden grundsätzlich benötigt, wo der Mitarbeiter seine Daten und Buchungen abbilden soll, aber die lokale IT diese Hochverfügbarkeit nicht bereit stellen kann.“ Streng genommen sei dies kein komplettes Business Process Outsourcing. „Wir bewegen uns im ‚middle-

ren‘ BPO.“ Mit diesen Worten beschreibt Gunda Cassens das Modell. Für den Kunden sei die Administration des Systems wichtig und darüber hinaus wolle er eine voll umfängliche Zeitwirtschaft und Personaleinsatzplanung nutzen können.

Darüberhinaus werden beispielsweise Controlling- und Personalkostenbudgetierungs-Services stark nachgefragt, so Markus Birk, Perkura. Dafür hat der Anbieter passende Servicelevels entwickelt. „Betriebe wollen aus dem Volumen von Daten aussagefähige Reports generieren und diese direkt zur Unternehmenssteuerung nutzen.“

Zum Einstieg: Prozesse entrümpeln

Wenn Unternehmen sich für Outsourcing entscheiden, schauen sie oft erstmalig nach Jahren wieder auf ihre Prozessstrukturen – die dann zum Teil völlig veraltet sind. Einen solchen Kundenprozess 1:1 zu übernehmen, würde für Outsourcer bedeuten, Effizienz zu verschenken. Deshalb gehört die Beratung, wie Prozesse sinnvoller Weise neu definiert und geordnet werden können, zum festen Bestandteil ihrer Dienstleistung.

„Es macht wenig Sinn, alle Daten mit vielen ‚Datenleichen‘ aus einem alten System in eine neue Umgebung zu überführen“, erklärt Daniel Csillag, General Manager, Exact Software Deutschland: „Beratung gehört zwingend dazu, weil die Ausgangssituation in den Betrieben sehr unterschiedlich ist. So setzen manche Kunden mehrere Softwarelösungen im Betrieb ein und müssen verschiedene Lohnarten aus unterschiedlichen Systemen konsolidieren.“ Eine Beratung sei auch deshalb notwendig, da nicht für jedes Unternehmen ein Outsourcing zwingend der richtige Weg sei. Daniel Csillag: „Je nachdem wie stark ein Betrieb bereit ist, seine Prozesse zu vereinfachen, desto wahrscheinlicher und erfolgreicher wird ein BPO-Szenarium.“

Die Beratung kann aber auch über prozesstechnische Fragen hinaus gehen. „Unternehmen, die wir mehrere Jahre beispielweise in der Payroll betreuen, beteiligen uns früher an Prozessen“, so Axel Wolf-Willems, Solvenius. Zum Beispiel bei der Ausarbeitung einer Betriebsvereinbarung für die Arbeitszeitregelung und deren Wirkung auf das eingesetzte Zeit- beziehungsweise Abrechnungssystem. „Diese Beratung ist eine Frage der Kompetenz, die sich im Laufe der Jahre in der Zusammenarbeit aufbaut.“

Standard- oder Individuallösung?

Alle Anbieter halten verschiedene Standardlösungen vor und können dem Kundenwunsch entsprechend fast jede gewünschte Individualisierung vornehmen.

Doch wie viel Individualisierung ist nötig und sinnvoll? Thomas Eggert, Geschäftsführer von TDS, beschreibt die typische Einstiegssituation: Kunden verlangen oft Standardlösungen, aber die betrieblichen Voraussetzungen seien dafür nicht gegeben. „Standards erfordern, dass der Kunde Regularien, die im Unternehmen selbst gestaltet werden – wie etwa Betriebsvereinbarungen, Einzelvertragslösungen und andere Aspekte – anpassen muss. Wenn Unternehmen



„Der Einstieg ins Outsourcing erfolgt bei den meisten Kunden nach wie vor über den administrativen Payroll-Prozess. Sind Vertrauen und Basis geschaffen, werden andere HR-Aufgaben in Angriff genommen.“

Udo Meyer, Manager Outsourcing, Veda GmbH



„Die digitale Personalakte erspart viel Platz, ermöglicht einen schnelleren, standortunabhängigen und gleichzeitigen Zugriff auf die Daten. Das erhöht die Effizienz und spart Kosten.“

Hansjörg Votteler, Vorsitzender der Geschäftsführung, Tempton Group

dazu bereit sind, können wir die Aufgabe effizient übernehmen.“ Die IT habe die Standardisierung vorgemacht. Dieser Schritt müsse auf HR-Prozesse übertragen werden, damit Kunden und Anbieter Mehrwerte generieren können, fordert TDS-Chef Thomas Eggert. Um die Skaleneffekte des Outsourcers zur Kostensenkung nutzen zu können, sollten wo immer möglich Standards genutzt werden, meint auch Udo Meyer, VEDA. Individualisierung sei dann sinnvoll und nötig, wenn es darum gehe, die Prozesse des Kunden abzubilden – in Servicegrad und -tiefe sowie der individuellen Anpassung der Software –, um diese optimal zu unterstützen.

Perkura bietet ein sogenanntes atmen-des-Modell an. Markus Birk: „Wir bieten eine Menge von etablierten Standards an, die die Basis für eine hohe Qualität sind. Wir adaptieren diese Standards an die individuellen Anforderungen unserer Mandanten, um deren Prozesslandschaft optimal zu bedienen.“

Am Beispiel des Recruitings macht Hansjörg Votteler, Tempton Group, deutlich, wie der Prozess standardisiert und damit für das Unternehmen vereinfacht werden

kann. „Beispielsweise kann das Formulieren von Stellenanforderungen und die Bewerbervorauswahl von externen Dienstleistern übernommen werden. Endgültige Entscheidungen bei der Mitberter Einstellung, die qualitativen Anteile des Prozesses, bleiben selbstverständlich im Unternehmen.“ Personalarbeit effektiver machen, bedeute in jedem Fall, erst den Standard zu definieren und mit dem Outsourcen zu beginnen.

Noch kein Klassiker: die digitale Personalakte

Speziell für die Personalabteilung entwickelt könnte die digitale Akte Hängeregister und Aktenschränke ersetzen. Aber sie wird schon seit Jahren diskutiert und zwar auf höchstem Niveau, aber eine richtige Marktdurchdringung hat sie noch nicht bekommen. „Aus unserer Sicht wird sich dies auch nicht von heute auf morgen ändern, da die ‚e-Akte‘ zwar anerkanntermaßen eine sinnvolle, zeit- und geldsparende Anwendung ist“, sagt Daniel Csillag, Exact, „allerdings noch zu oft als ‚nice to have‘ betrachtet wird.“ Hier gäbe es deutliche Diskrepanzen in der Sichtweise von

Personalabteilungen und budgetverantwortlichen Unternehmensleitungen. Auch Thomas Eggert, TDS, bestätigt, dass sich die digitale Personalakte noch lange nicht durchgesetzt habe. Sie werde bei schätzungsweise zehn Prozent der Mitarbeiter angewandt. „Die Gründe dafür liegen in Ängsten beim Thema Datenschutz sowie teils in sich nicht ganz schlüssigen Kostenbetrachtungen. So werden häufig Effizienzsteigerungen nicht berücksichtigt, die die digitale Personalakte bei einer Standort- und abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit bietet“, so Thomas Eggert. Hinzu komme, dass viele Unternehmen parallel zur digitalen Personalakte ihre papiergebundenen Original-Akten aufbewahren wollen – mit entsprechenden Auswirkungen bei den Kosten.

Dass trotz der vielen Vorteile die Mehrzahl der Unternehmen die Personalakten nach wie vor auf Papier verwaltet, liegt auch darin begründet, dass die Umstellung von Papier auf einen digitalen Prozess zunächst mit einem hohen Einmalaufwand verbunden ist, erläutert Hansjörg Votteler, Tempton Group. Das ließe viele Personalmanager zurückschrecken.

Dabei liegt der Schritt zur digitalen Personalakte nahe, wenn Kunden bereits die Payroll outgesourct haben und die Personalabrechnungsdaten elektronisch verwalten, so Thomas Walther, SD Worx: „In den meisten Fällen entscheiden sich Unternehmen erst dann für die digitale Personalakte, wenn sie die Schränke von Papierakten ersetzen und gleichzeitig die Daten überall verfügbar machen wollen.“

Kompetenz- statt Skaleneffekt

Welche Einsparungen können Unternehmen generieren, wenn sie beispielsweise die Payroll oder Reisekostenabrechnung outsourcen? Natürlich gibt es Skaleneffekte, aber die Frage nach den Einsparungen je Abrechnungsfall ist eigentlich überholt, so die Experten. Zunehmend rücken die Faktoren wie

effizientere und produktivere Gesamtabläufe in den Fokus, berichtet Thomas Eggert, TDS. Beispielweise führen Bewerber- oder Employee Self Service-Portale zur deutlichen Entlastung der Personalabteilung, Übertragungsfehler fallen in der Regel weg und die Informationen stehen allen Berechtigten jederzeit digital zur Verfügung. „Eine seriöse Kostenbetrachtung muss somit weit über die reinen Aufwendungen für das System hinausgehen“, betont Thomas Eggert. Statt Skaleneffekt stehen Kompetenz sowie die Nachhaltigkeit in der Betreuung der Mitarbeiter im Vordergrund. Daneben gibt es einen weiteren nicht zu unterschätzenden Nutzen, betont Perkura-Chef Markus Birk: „Wir sind bei unseren Outsourcing-Services vornehmlich als Know-how-Lieferant gefragt“, was sich beispielsweise in den Controlling-Services widerspiegeln.

Eine weiterer Nutzen für Unternehmen, der sich nicht im Skaleneffekt abbilden lässt, liegt in der Datensicherheit: „Ein Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern hat in der Regel ein eigenes Rechenzentrum, und manche auch ein Ausweichzentrum. Unter Umständen ist diese Lösung für das Unternehmen aber nicht wirtschaftlich. In diesen Fällen kommt das Unternehmen auf uns zu, damit wir die Verfügbarkeit der Anwendungen und die notwendige Sicherheit seiner Mitarbeiterdaten sicherstellen,“ erläutert Thomas Walther, SD Worx.

Stückpreise oder Projektbudget?

Bei der Frage der Kosten müssen Kundenunternehmen unterscheiden zwischen der erstmaligen Einführung und dem laufenden Prozess. Eine Neuumplementierung gestaltet sich zwangsläufig aufwändiger als der „normale“ Ablauf. „Am Anfang einer Zusammenarbeit muss transparent werden – am besten über ein Projektbudget, welche Projektkosten für die Übernahme neuer Aufgaben oder Teilprozesse entstehen“, so Udo Meyer, Vega. Im laufenden Prozess seien Stückpreise immer vorzuziehen,

um Skaleneffekte optimal nutzen zu können. Aber auch diese müssten so gestaltet sein, dass sie Kalkulationssicherheit bieten. Stückpreise haben sich bewährt in der Branche. In der „normalen“ Praxis zeigt sich, dass eine Pauschale je Mitarbeiter – also beispielsweise pro Abrechnungsfall – ideal für beide Seiten ist. Thomas Eggert, TDS: „Dieses Modell vereint Kostentransparenz, Planbarkeit und Flexibilität.“

Grundsätzlich arbeitet auch Perkura auf Basis von Stückpreisen, aber welches das richtige Preismodell sei, entscheiden die Mandanten, so Markus Birk. Diese Preisgestaltung passe man ebenso wie die Leistungen an die individuellen Bedürfnisse der Kunden an.

Mobile Anwendungen im Trend

Mobile Lösungen sind beim HR Outsourcing im Kommen, auch wenn noch nicht alle Kunden diesen Anwendungen folgen. Selbst wenn das Terminal, also die Kiosk-Lösung, noch seine Berechtigung habe und nachgefragt werde, geht der aktuelle Trend zur mobilen Anwendung, berichtet Gunda Cassens von GFOS: „In verschiedenen Branchen, wie im Handel oder Baugewerbe, in denen die Mitarbeiter kaum im Office sind, ist die mobile Anwendung sehr wichtig. Auch in internationalen Unternehmen, in denen Mitarbeiter und Führungskraft nicht am gleichen Standort sitzen, bietet eine mobile Anwendung Vorteile und eine Motivation für beide Seiten.“ Der Mitarbeiter könne seine Führungskraft unmittelbar informieren und die Führungskraft zeitnah eine Genehmigung erteilen oder ablehnen. Ebenso könnten Bezirks-, Gebiets- und Vertriebsleiter ihre Mitarbeiter hinsichtlich der geplanten Einsätze transparenter steuern und Entscheidungen treffen. Auch bei VEDA nutzen Kunden die mobile Anwendungen für Zeitprozesse, im Reporting und Controlling. Weitere Anwendungen wie zu Weiterbildungsangeboten würden folgen. „Hier sind wir als Anbieter noch häufig der

Vorreiter; die Nachfrage wird folgen, sobald die Vorteile von den Anwendern erkannt werden“, prognostiziert Udo Meyer. Die gleichen Erfahrungen macht SD Worx. Der Anbieter setzt mobile Lösungen im Bereich der mobilen Erfassung von Reisedaten für die Reisekostenabrechnung ein. „Wir haben die Lösungen, aber die Akzeptanz beim Kunden muss noch wachsen, was unweigerlich geschehen wird“, prognostiziert Thomas Walther.

Trend zur Internationalisierung

Personalarbeit findet schon lange grenzüberschreitend statt – nicht nur in Konzernen, sondern auch im Mittelstand. Arbeitgeber, die international aufgestellt sind, müssen die Frage lösen, ob sie einen HR Outsourcing-Anbieter für alle Niederlassungen einsetzen oder pro Land einen ansässigen Dienstleister. Es gibt probate europäische Payroll-Lösungen, aber genauso existieren landesspezifische Softwarelösungen. „Große Unternehmen arbeiten gerne mit einem Payroll-Dienstleister für alle Länder. Die Servicelevel Agreements sind dabei je nach Land unterschiedlich“, erklärt Thomas Walther, SD Worx. Neben der Betreuung in der jeweiligen Landessprache seien gute Englischkenntnisse eine wichtige Voraussetzung für den Provider. Doch es gibt auch Kunden, die sich – manchmal nach ersten Erfahrungen in der Praxis – für die andere Alternative entscheiden. Zum Beispiel suchen Großunternehmen mit einem global aufgesetzten HR-Managementsystem, die bisher die Payroll mit einem Anbieter internationalisiert haben, nun wieder einen lokalen Dienstleister, berichtet Thomas Eggert von TDS. Der Grund: Die länderspezifischen Regeln würden manche Anbieter überfordern, weshalb die Kundenunternehmen eine lokale Abrechnung vorziehen würden. Auch Daniel Csillag von Exact hat die Erfahrung gemacht, dass Kunden nur noch selten nach einer länderübergreifenden Payroll-Lösung fragen. Entgeltabrechnung sei eben ein sehr nationa-



„Ob Aufwendungsausgleichsgesetz oder Entgeltersatzleistung – für ein mittelständisches Unternehmen mit einer normal besetzten Personalabteilung wird es immer schwieriger, die Kombination aus IT- und Payroll Know-how vorzuhalten.“

Thomas Walther, Prokurist, SD Worx Services & Consulting



„Einerseits nimmt die Softwarenachfrage für Personalportale enorm zu; andererseits gehen Unternehmen gerne ins Outsourcing mit Payroll, Reisekosten und Zeitwirtschaft, weil der Gesetzgeber immer höhere Anforderungen stellt.“

Axel Wolf-Willems, Geschäftsführer, Solvenius GmbH

les Thema, das von Land zu Land unterschiedlich durchgeführt werde. Dazu komme auch, dass der Charme einer „internationalen Lösung“ sehr schnell verfliege, so der Exact-Manager, da entsprechende Angebote im Markt oft teuer und von geringer Servicequalität seien. Manche Anbieter haben Internationalisierung so ausgelegt, dass sie die Entgeltabrechnung in Niedriglohnländern durchführen könnten. „Doch da es sich hierbei um sehr sensible Unternehmensdaten handelt, ist dies sicher keine vertrauensbildende Maßnahme.“

Exzellente Benchmarkdaten

Ein Zukunftsfeld der Payroll-Dienstleister liegt in dem reichhaltigen Pool der Daten, über den sie als Anbieter im System verfügen. Ohne dass sie Studien durchführen müssen, die zeit- und kostenintensiv sind, haben sie Zugriff auf Tausende von Datensätzen. Und die Unternehmen fragen durchaus nach Gehaltsvergleichen, berichtet Thomas Eggert, TDS: „Natürlich geben wir keine Daten unautorisiert weiter. Es ist jedoch eine interessante Überlegung, anonymisierte Gehaltsvergleiche für

Branchen zu erstellen. Viele Personalverantwortliche haben einen hohen Bedarf an solchen Analysen und sind derzeit meist auf Umfragen angewiesen, die auf freiwilligen Angaben basieren und bei denen nicht klar ist, inwieweit sie die Realität abbilden. Zudem sind solche Erhebungen bislang meist recht kostspielig.“

In Belgien ist es bereits übliche Praxis, dass ein Arbeitgeber bei seinem Provider nach anonymisierten Benchmarkdaten fragt, so Thomas Walther, SD Worx. Die Kunden würden begrüßen, dass sie beispielsweise das Durchschnittsgehalt für einen Betriebswirt mit mittlerer Berufserfahrung in einer bestimmten Region in Erfahrung bringen können. Auch dieser Teilaspekt der Diskussion zeigt, dass Kundenunternehmen noch zahlreiche Services der BPO-Experten wertschöpfend nutzen könnten – nicht nur durch die direkte Auslagerung von HR-Prozessen, sondern auch durch die Generierung von Steuerungsdaten für die Personalarbeit und Unternehmensführung.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz



Webprozesse im Outsourcing – Personalmanagement 2.0

Für viele Unternehmen bilden virtuelle Marktplätze Plattformen für den gemeinsamen Einkauf, den Austausch von Dienstleistungen oder die Bewerbersuche. Netzgestützter Austausch von Informationen und die Online-Abwicklung von Prozessen bieten aber auch im Personalmanagement schon heute Potenziale, die vielfach gar nicht oder nur teilweise ausgeschöpft werden, obwohl ausgereifte und leistungsfähige Software-Lösungen vorliegen.

Der Einsatz kann je nach Unternehmensgröße jährlich Kosten in Millionenhöhe einsparen, weil administrative Aufgaben automatisiert und Prozesse verschlankt werden. Mitarbeiterportale können zudem zum Aufbau einer neuen Informationskultur beitragen und den internen Wissenstransfer zielgerecht beschleunigen. Portale leisten einen erheblichen Beitrag zur erfolgreichen Arbeit der Belegschaft, durch

- die effiziente Unterstützung alltäglicher Arbeitsabläufe und administrativer Aufgaben,
- die Schnelligkeit und Aktualität, mit der Informationen, die zur Verrichtung der täglichen Arbeit benötigt werden, von den Mitarbeiter/innen beschafft und weitergegeben werden können,
- die Vermeidung von doppelten Dateneingaben oder Divergenzen in der zugrunde liegende Stammdatenbank,

- die Beteiligung der Mitarbeiter an den sie unmittelbar betreffenden betrieblichen Vorgängen, die ein Klima von Transparenz und Vertrauen schafft und die Unternehmenskultur stärkt.

Technisch gesehen ist das Mitarbeiterportal eine webbasierte Anwendung, die mittels des Internet-Browsers sämtliche Informationen, Prozesse und Applikationen eines Unternehmens auf einer gemeinsamen und einheitlichen Oberfläche bündelt und allen Mitarbeitern personalisiert zur Verfügung stellt.

Implementierung: Chancen erkennen und nutzen

Unternehmen sollten darauf achten, mit ihrem Dienstleister genau festzulegen, welchen Umfang ihre Portal-Lösung bei der Ersteinrichtung haben sollte und welche künftigen Entwicklungsmöglichkeiten sich anbieten. Die rein technische

Implementierung ist nur die halbe Miete. Der eigentliche Mehrwert eines Systems kommt erst dann zustande, wenn es bedarfsgerecht und intelligent eingerichtet ist. Dazu gehören die Auswahl der Funktionen, die Festlegung der beteiligten Instanzen und die Organisation der Workflows. Zielsetzung ist ein Programm, bei dem Standardisierung und Customizing in einem so ausgewogenen Verhältnis stehen, dass es über einen längeren Zeitraum hinweg ohne gravierende Änderungen tragfähig bleibt.

Alte Zöpfe abschneiden

Idealerweise begreifen Unternehmen die Einführung einer dezentralen Portal-Lösung als Chance, gewachsene Strukturen und Kompetenzen in Frage zu stellen. Es gilt zu klären, ob in den Entscheidungs- und Informationswegen das Richtige richtig getan wird, und den Mut aufzubrin-

gen, alte Zöpfe abzuschneiden. Ins neue System übertragen werden sollten lediglich die internen Prozessschritte und Tools, die sich zweifelsfrei als zweckmäßig erwiesen haben. Verantwortlichkeiten und Berechtigungen müssen an klaren Regeln festgemacht werden und erfordern möglicherweise Präzisierungen in der Organisationsstruktur. Hier ist die Beratungskompetenz des Dienstleisters gefragt.

Der Erfolg der Anwendung steht und fällt mit der Akzeptanz, die die Belegschaft ihr entgegen bringt. Als vertrauensbildende Maßnahme ist eine einladende, CI-gerechte Gestaltung der Benutzeroberfläche wirkungsvoll. Wenn die einzelnen Mitarbeiter sich in der vertrauten optischen Peripherie der eigenen Firma bewegen, wird die verständliche Skepsis gegenüber einer unbekanntem Drittanwendung reduziert. Ebenfalls förderlich für die Motivation der Portalbenutzer ist es, sie von Anfang an in die Lage zu versetzen, versiert und schnell mit dem neuen Instrument umzugehen. Um die notwendige flächendeckende Anwendungskompetenz herzustellen, sollte der Dienstleister in der Lage sein, (Multiplikatoren-)Schulungen und kundenindividuelle Programmhandbücher anzubieten.

EGRIMA Business Center: Professionalität verpflichtet

In der modernen Logistik sind besonders die Unternehmen erfolgreich, die auf vernetztes Denken, effektive Partnerschaften und flexible Strukturen setzen. Diese Philosophie realisiert der Logistik-Spezialist DKV – wie das gesamte Firmennetzwerk der EGRIMA Holding – seit dem 01.01.2011 auch in der Personalwirtschaft mit dem integrierten HR-Konzept aus dem Hause Solvenius. Als „Managed Service“-Kunde betreibt die EGRIMA Holding ihre Entgeltabrechnung, Zeitwirtschaft und Reisekostenabrechnung im Solvenius Rechenzentrum. Verwaltung und Pflege der Systemeinstellungen übernehmen die zuständigen Consultants. Für dezentrale Prozesse und Synergien sorgt das HCM-

Mitarbeiterportal auf Basis der im Stellenplan abgebildeten Organisationsstruktur.

DKV/EGRIMA ist bei der Vergabeentscheidung an Solvenius nach schlechten Erfahrungen beim vorherigen Dienstleister vor allem an einem interessiert: funktionierende, stabile Prozesse. Die Expertise der Personalabteilung soll wirksamer als bisher in strategische Fragestellungen eingebracht werden können. Folglich muss die Menge an Zeit, die auf nicht-strategische Aktivitäten verwendet wird, spürbar gesenkt werden. Die verzichtbarsten Tätigkeiten in dieser Hinsicht ist zweifelsohne die Fehlersuche und -korrektur.

Hindernisse aus dem Weg räumen

Größter Knackpunkt bei der Einrichtung der P&I LOGA Datenbank war die komplexe Zeitwirtschaft. Verschiedene Modelle für Mehrarbeitszuschläge, deren korrekte Verbuchung systemseitig gewährleistet sein muss, sollen über einen Online-

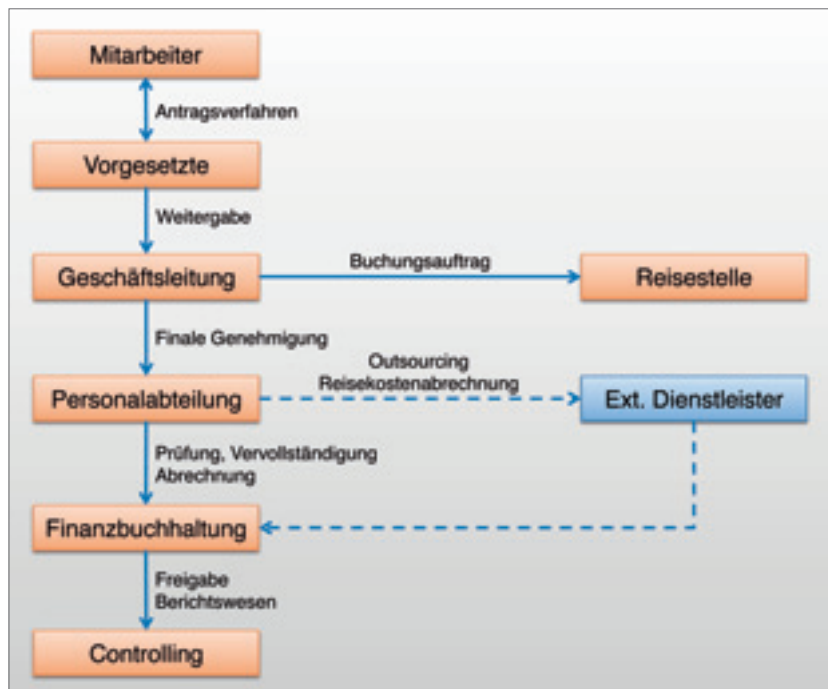
Workflow-Prozess beantragt und genehmigt werden können. Dabei durchlaufen die Anträge in Abhängigkeit der Zuschlagsart unterschiedliche Instanzen – teilweise bis hin zur Kenntnisnahme durch den Betriebsrat. Eine weitere Herausforderung stellt die umfassende Umstrukturierung des Unternehmens dar, die kurz nach Übernahme der Entgeltabrechnung durchgeführt wird und die in sämtlichen Bereichen der Personaladministration nachvollzogen werden muss. Von entscheidendem Vorteil für die Bewältigung dieser Aufgaben ist, dass Solvenius alles aus einer Hand liefern kann. Von der Projektmanagementphase bis hin zur produktiven Übernahme in den Consulting-Betrieb wird jedes einzelne Verfahren durch das eigene Expertenteam betreut.

Portallösung als Säule der betrieblichen Kommunikation

Beim Rollout Anfang 2011 stand das Antragsverfahren für Mehrarbeitszuschläge, Fehlzeiten, Reisekosten und Zeitwirt-

Reisekostenprozess

Abbildung



Quelle: Solvenius GmbH

schaft bilden die Grundbestandteile des Mitarbeiterportals. Nachdem das System die Einführungsphase durchlaufen hat und bei den Nutzern etabliert ist, werden sukzessive weitere Anwendungsgebiete erschlossen: Das HR-Berichtswesen wird selektierten Benutzern über das Portal zugänglich gemacht, Intranet-Funktionen wie die Vorstellung neuer Mitarbeiter werden eingebaut, die Selbstverwaltung der Mitarbeiterdaten (Adresse, Bankverbindung) ist in Planung. Wirtschaftlich hat sich das System schon allein dadurch bewährt, dass die Belegschaft ein zentrales Instrument mit einheitlicher Bedienungsmimik nutzt, anstelle einer Vielzahl verschiedener Formulare.

Die individuell konfigurierte Portallösung liefert folgende Resultate:

- Signifikante Reduktion der papierbasierten Prozesse,
- Möglichkeit, Berichte dezentral in Echtzeit zu generieren,
- Automatisierte Workflows und Benachrichtigungsemails im Rahmen vielschichtiger Antragsverfahren,
- Umfassender Zugriff auf archivierte Dokumente, Verdienst- und Reisekostenabrechnungen, DEÜV-Meldungen und Zeitprotokolle,
- Zugriff auf Richtlinien, Betriebsvereinbarungen und offizielle Unternehmensmitteilungen,
- Reduzierung von Eingabefeldern durch Prüf- und Validierungsmechanismen,
- Mehr Zeit, die auf die strategische Personalarbeit fokussiert werden kann.

Mit Mut zu Entscheidungen und der Konsequenz, diese Entscheidungen auch durchzuziehen, ist der DKV/EGRIMA Personalabteilung der Ausbau der Portallösung zu einem Tragpfeiler der innerbetrieblichen Prozesse und Kommunikation geglückt. Klar definierte Verantwortlichkeiten und ein hohes Maß an Know-how bei der strategischen Planung machen DKV/EGRIMA zu einem Best-Practice Referenzkunden. Auch in Düsseldorf ist man mit der Projektabwicklung hochzufrieden: „Auf Basis umfassender Projekterfahrung und exakter Migrationstools

konnte die Datenübernahme reibungslos und komfortabel umgesetzt werden.“, resümiert Volker Weber, Projektmanager der DKV Euroservice. Und weiter: „Den hohen Ansprüchen an Entgeltabrechnung, Zeitwirtschaft und Personalprozesse wird Solvenius als leistungsstarker Partner gerecht.“

Datenschutz: alternativlos

Für den Geschäftsführer der Solvenius GmbH, Axel Wolf-Willems, kann Datensicherheit gerade bei webbasierten Lösungen nicht groß genug geschrieben werden: „Durch die Entlassung vertraulicher Mitarbeiterdaten in die dezentrale Eigenverantwortlichkeit kommt dem Thema Datenschutz in der Organisation der technischen Anbindung und der Konfiguration der Zugriffsmöglichkeiten innerhalb der Anwendung eine zentrale Bedeutung zu.“ Bedenke man beispielsweise, dass etliche Kunden inzwischen so weit gehen, Verdienst- und Zeitabrechnungen im Mitarbeiterportal als PDF-Dateien zur Verfügung zu stellen, werde schnell klar, dass ein lückenloses Berechtigungskonzept alternativlos sei.

Um den hohen Sicherheitsanforderungen Rechnung zu tragen, listet Solvenius die Inhalte, die Portalbenutzer in ihrer jeweiligen Benutzerrolle lesen oder bearbeiten dürfen, vor der Einrichtung im Sollkonzept dezidiert auf und lässt die Konzeption kundenseitig freigeben. Jede spätere Veränderung auf Veranlassung der weisungsbefugten Personen bedarf der Schriftform und wird im 4-Augen-Prinzip umgesetzt. Bei der Einrichtung der Passwort-Richtlinien werden die generellen Unternehmensvorgaben der IT-Sicherheit zugrunde gelegt. Die EDV-Anbindung erfolgt entweder über einen Firewall-gesicherten VPN-Tunnel oder über sicheres Hypertext-Übertragungsprotokoll (HTTPS), dem gleichen Sicherheitsstandard, der für Online-Banking angewendet wird. Im Unterschied zum Wettbewerb gilt bei Solvenius darüber hinaus die Grundregel, dass jeder Kunde mit Mitarbeiterportal eine eigene Datenbank erhält.

Einen wichtigen Trend der ESS/MSS-Produkte stellen Mobility Lösungen dar. Viele Branchen erleben eine wachsende Flexibilisierung der Arbeitswirklichkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte. Wenn sich die berufliche Tätigkeit von der physischen Anwesenheit am Bürorechner zunehmend abkoppelt, sind Lösungen gefragt, bei denen der Zugriff auf gewünschte Daten keiner örtlichen Beschränkung unterworfen ist – und das nicht nur in den dafür prädestinierten Geschäftsprozessen wie CRM, Logistik und Kundendienst.

Mobil im Personalmanagement: Zukunftsmusik?

Die Mitarbeiterin auf Dienstreise, die abends im Hotelzimmer ihren Reisetag abrechnet, der Manager, der auf dem Weg zum Meeting noch kurz die aktuelle Personalkostenplanung auf dem iPad prüft – auf solche konkreten Beispielfälle muss die Technik im Personalumfeld ausgerichtet sein. Maximaler Bedienungskomfort wird erwartet. Obligatorisch dabei ist die Ankoppelung der Anwendungen an die Welt der modernen Endgeräte wie Smartphone und Netbook. Solvenius geht seit einiger Zeit konsequent in dieser Richtung voran – zum Beispiel mit automatisierten Reports via E-Mail, oder mit verschlüsseltem Zugriff auf Mitarbeiterportale via World Wide Web. Ob und wann sich Mobility-Lösungen in der Breite durchsetzen werden, wird davon abhängen, wie produktiv und benutzerfreundlich die führenden Softwarehersteller ihre Tools im Rahmen dieses Handlungsspielraums ausgestalten.



Autor
Torben Wendt-Nordahl,
Mitglied der Geschäftsführung
der Solvenius GmbH,
Stuttgart-Vaihingen,
info@solvenius.de



Kanalisation der Bewerberströme mit webbasiertem Tool

Ein attraktiver Arbeitgeber darf sich über einen großen Zulauf an Bewerbern freuen – und sichert sich damit die High Potentials des Arbeitsmarkts. Aber was tun, wenn der Bewerberansturm zu groß wird?

Die Lösung liegt für viele Unternehmen im Outsourcing des administrativ aufwändigen Bewerbungsmanagements. Und das muss nicht auf Kosten der unternehmensinternen Transparenz bei der Bewerberauswahl gehen, wie das Beispiel der AstraZeneca GmbH zeigt.

Mit dem Anspruch, durch medizinische Innovationen Leben zu retten, hat sich AstraZeneca seit den 90er Jahren zu einem der weltweit führenden forschenden Pharmaunternehmen entwickelt. Der Konzern ist aus einem Zusammenschluss der schwedischen Astra AB und der britischen Zeneca Group PLC hervorgegangen und platziert seitdem führende Medizinprodukte am Markt, insbesondere zur Behandlung von Herz-Kreislauf-Erkrankungen und im Bereich der Onkologie. Die deutsche Niederlassung des Unternehmens beschäftigt zurzeit rund 1300 Mitarbeiter und ist in

Wedel zu finden, direkt vor den Toren Hamburgs.

Unternehmensausrichtung und Standort machen den Konzern zu einem begehrten Arbeitgeber in der Pharmabranche. Entsprechend groß ist die Zahl der Bewerber, die das Unternehmen bei jeder Stellenausschreibung zu handhaben hat. Um allen Bewerbern gerecht werden zu können und zugleich fundierte Personalentscheidungen zu treffen, arbeitet das Pharmaunternehmen im Bereich Recruitment deshalb bereits seit 2002 mit einem Dienstleister für Personalmanagement zusammen. „Uns wurde klar, dass wir nach einer professio-

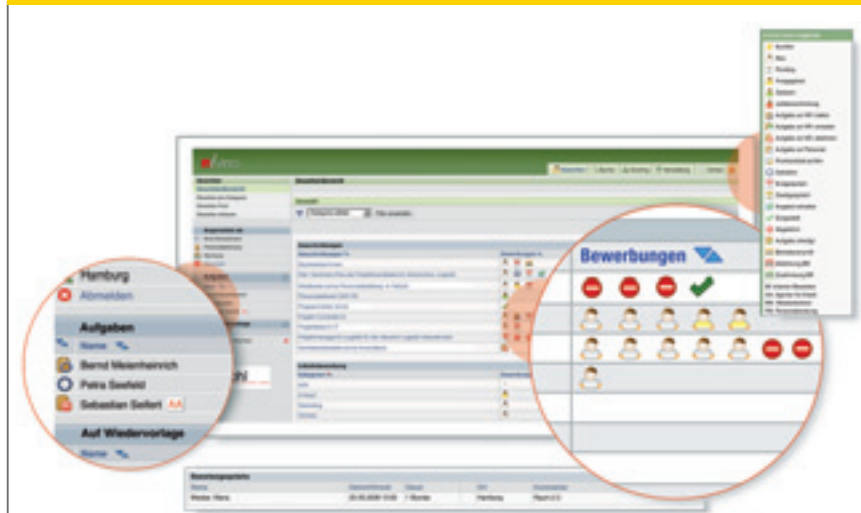
nellen Lösung suchen müssen, um sicherzustellen, dass unsere HR-Abteilung das Bewerber-Handling auch in Zukunft sauber leisten kann. Bewerbungen kommen auf verschiedenen Wegen ins Haus, sodass ein strukturierter Auswahlprozess und eine koordinierte Kommunikation mit den Bewerbern nötig ist“, erklärt Andreas Pieczonka, Director HR Services der Wedeler Niederlassung.

Effektive Gesamtlösung für den Recruitingprozess

Um für die richtige Struktur zu sorgen, machte sich das Unternehmen auf die

Bewerbungsprozess

Abbildung



Webbasiert: HR-Mitarbeiter haben Zugriff auf die Datenbank, die den aktuellen Stand des Recruitingprozesses aufzeigt.

Suche nach einer Software-Lösung, die das Bewerbermanagement erleichtern sollte – und wurde fündig beim Personaldienstleister delphi und seiner Software d.vinci. Nach einer Implementierungsphase und umfassenden Mitarbeiter-Schulungen war die Softwarelösung im August 2002 startbereit und wird seitdem erfolgreich eingesetzt. „Das Gesamtlösungskonzept war es, das uns überzeugt hat: die Kombination aus webbasiertem Tool für das Bewerbermanagement und der Möglichkeit, auch administrative Teile des Recruitingprozesses nach außen zu verlagern“, erläutert Andreas Pieczonka die Entscheidung seines Unternehmens. Der Ablauf der Mitarbeitersuche hat sich mit dem Outsourcing des Bewerbermanagements spürbar vereinfacht. Soll eine vakante Position in der deutschen Konzernniederlassung neu besetzt werden, so bietet der Personaldienstleister zunächst Unterstützung bei der Gestaltung einer entsprechenden Stellenanzeige und gibt Empfehlungen, wo diese am besten geschaltet werden kann. Wird die Anzeige online veröffentlicht, ist der Link, der zur Bewerbung genutzt werden soll, direkt auf den Lösungsanbieter geroutet. Für

Rückfragen steht dort ein Ansprechpartner zur Verfügung. Der Dienstleister administriert alle eingehenden Bewerbungen, überprüft alle Unterlagen auf Vollständigkeit und scannt sie gegebenenfalls ein, um sie in das webbasierte Bewerbungstool einzustellen.

Webbasierte Software vereinfacht das Bewerbermanagement

Die Softwarelösung bringt deutlich mehr Transparenz in die Bewerberauswahl: In der Datenbank laufen alle Angaben zu den Bewerbern zusammen, und zwar in vereinheitlichter und übersichtlicher Form. Das webbasierte Tool gibt den HR-Mitarbeitern des Pharmakonzerns jederzeit einen aktuellen Überblick über den Stand des Recruitingprozesses und erlaubt ihnen zugleich den vollen Zugriff auf alle eingesandten Unterlagen. Neben einem standardisierten Bewerbungsbogen, den jeder Bewerber online ausfüllt, sind auf dem Server auch alle Anlagen, also wichtige Bewerbungsunterlagen wie Zeugnisse, verfügbar. Sie können von internen HR-Mitarbeitern durchgesehen werden, die auf dieser Basis eine fundierte Entscheidung darüber treffen, wie mit der der Bewerber

bung weiter verfahren wird. So ist auch zu jeder Zeit des Bewerbungs- und Auswahlprozesses ein strenger Datenschutz gewährleistet.

Besonders wichtig dabei: Nicht nur die Mitarbeiter der HR-Abteilung haben Zugriff auf das Tool, sondern je nach Bedarf werden zusätzlich die Führungskräfte aus den Abteilungen zugeschaltet, die die aktuell ausgeschriebene Stelle zu vergeben haben. Da sie – anders als die HR-Manager – nur gelegentlich mit der Software arbeiten, kommt ihnen deren intuitive Bedienbarkeit und die klar strukturierte Oberfläche zugute: Für jeden Search wird ein neuer Reiter generiert, unter dem neben der Historie und dem Schriftwechsel alles gesammelt ist, was an Bewerbungsunterlagen eingeht.

Entlastung durch ausgelagerte Administration

Über d.vinci haben also HR-Manager und Führungskräfte Zugriff auf alle wichtigen Informationen und können gemeinsam über die eingegangenen Bewerbungen entscheiden. Alle folgenden administrativen Schritte übernimmt wiederum das Team von delphi für das Pharmaunternehmen – beispielweise das Koordinieren eines Einladungstermins für den Bewerber. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, Bewerber im Pool zu halten, die zwar für den Konzern interessant erscheinen, aber nicht auf die vakante Position passen. Sie können bei späteren Stellenausschreibungen erneut berücksichtigt werden.

Für das Wedeler Pharmaunternehmen bringt dies eine Steigerung der Effizienz mit sich: „Durch die externe Unterstützung spüren wir intern im Personalmanagement eine deutliche Entlastung und können personelle Ressourcen anderweitig effektiv einsetzen“, erläutert Pieczonka den Vorteil des webbasierten Recruitments. Nicht zu vernachlässigen ist auch der Kostenaspekt; delphi verlangt keine Jahrespauschalkosten für das System, sondern erstellt eine Einzelkostenrechnung für jeden bearbeiteten Fall. Auch das Feedback aus den Fachbereichen ist durchweg positiv: Für die Fachreferenten, die über das Web-Tool vakante Positionen besetzen, zählt vor allem die schnelle Bearbeitung, der unkomplizierte Zugriff auf die Bewerbungsunterlagen und nicht zuletzt die Tatsache, dass sie selbst direkten Einblick in den Bewerbungsprozess haben, statt alles über die Personalabteilung laufen zu lassen.

Seit gut einem Jahrzehnt hat sich der Einsatz der Softwarelösung in der Wedeler Niederlassung von AstraZeneca nun bewährt – um noch weitere Jahre folgen zu lassen, verhandelt der Pharmakonzern zurzeit mit dem Personaldienstleister über weitere passgenaue Updates der Software.



Autor
Wolfgang Tomek,
Geschäftsführer delphi
HR-Systems GmbH,
kontakt@delphi-mb.de



Komplexe Abrechnungen im Griff

Standardlösung oder Individuallösung? Der Pharma-Dienstleister Quintiles entschied sich für eine erweiterte Standardlösung. Die Prozesse für die Abrechnung von Dienstreisen, Projektkosten und Spesen wurden von Hansalog auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten. Mit Erfolg – die Prozesse sind schlanker und sparen dem Unternehmen Zeit und Kosten.

Flexibilität und Kundenorientierung zeichnen den Pharma-Dienstleister Quintiles Commercial Germany aus Mannheim aus. Das 1300 Mitarbeiter starke Unternehmen wurde 1979 gegründet und vermarktet die von der amerikanischen Konzernmutter Quintiles Transnational entwickelten Medikamente. Zum Beispiel begleitet Quintiles den Relaunch von Hexal-Arzneimitteln.

Auf Grund individueller Bedingungen – rund 880 Mitarbeiter arbeiten im Außendienst – stellte sich bei Quintiles die HR-Verwaltung als sehr komplex und zeitaufwändig dar. Durch das Outsourcing von Teilprozessen der Payroll und einer ASP-Reisemanagement-Lösung, konnte Quintiles diesen Aufwand deutlich reduzieren. Die Teilauslagerung der Payroll entlastet die Personalabteilung um Spezialaufgaben mit einem immer komplexer werdenden Abrechnungs- und Meldewe-

sen und die reisenden Pharmareferenten erfassen heute ihre Daten dezentral über ein Web-Tool. Die in der Software abgebildeten Prozesse wurden insgesamt gestrafft.

Datenerfassung: doppelten Aufwand vermeiden

Da Flexibilität und Kundenorientierung einen Wettbewerbsvorteil für die Quintiles-Pharmaberater darstellen, will das Unternehmen nicht um jeden Preis Standardprozesse für alle Projekte einführen. Für die Abrechnung der Reisen und Spesen wurde deshalb vor Jahren eine Individual-Software durch einen internen Quintiles-Mitarbeiter entwickelt. „Die Lösung kam an ihre Grenzen, als der Mitarbeiter, der sie entwickelt hatte, nicht mehr im Unternehmen war, um die Wartung sicherzustellen“, berichtet Knut Wickenhäuser, Leiter der IT-Abteilung bei Quintiles.

„Zudem war der administrative Aufwand bei der Abrechnung einfach zu groß. Die Außendienstmitarbeiter erfassten ihre Spesen ‚händisch‘ und schickten die Belege an die Zentrale. Dort wurden die Daten erfasst und in den Rechner eingegeben.“ Dieses Vorgehen sollte abgelöst werden durch eine Lösung für Payroll und die Spesenabrechnung, mit der die Stamm- und Abrechnungsdaten nur einmal erfasst und dann zentral in einer Datenbank abgelegt werden.

Oberste Priorität: Kundenorientierung

Im Außendienst von Quintiles arbeiten rund 880 Pharmareferenten. Diese bilden je nach Projekt große Sales-Teams mit bis zu 200 Mitarbeitern, die in der Regel exklusiv für einen Kunden beziehungsweise ein Produkt arbeiten. Die Rahmenbedingungen dieser Teams in Ausstat-

tung und Anbindung an die IT ist individuell so gestaltet, wie es die Kunden jeweils benötigen oder vorgeben. Hinzu kommen noch weitere aus der Historie entstandene Einzelbedingungen, die bestimmen, welcher Mitarbeiter welche Bestandteile abrechnen kann. Mit der neuen Software sollte die Abrechnung vereinfacht werden. Der Bereich Business Development definierte 60 Projekttypen mit jeweils einem einheitlichen Abrechnungsmodell. Knut Wickenhäuser, Quintiles: „So wird ein gewisses Maß an Standardisierung in der Projektabwicklung sichergestellt und dennoch der Vielfalt der Rahmenbedingungen Rechnung getragen.“

Maßgeschneidertes Web-Tool

Im Auswahlprozess für eine neue Software prüfte die Spesenabteilung mit Unterstützung der IT-Abteilung zunächst Anbieter, die Travelmanagement „out of the box“ anboten. Doch kein Hersteller konnte die Anforderungen erfüllen, die komplexen Beziehungen zwischen Projekten, Mitarbeitern und Projektbedingungen übersichtlich abzubilden. Da eine Individualprogrammierung nicht zur Debatte stand, kam als Alternative nur ein Spezialist für personalwirtschaftliche Software in Frage, der das notwendige Fachwissen mitbringt. Der HR-Software-Hersteller Hansalog erweiterte daraufhin seine Standardlösung für das Reisekostenmanagement um die Anforderungen von Quintiles. Der Auftrag lautete: Entwicklung einer Web-Oberfläche für die Dateneingabe unabhängig von der IT-Umgebung der Pharmareferenten. Hansalog entwickelte ein Web-Tool, das schnelle Reaktionszeiten bietet und dabei noch selbsterklärend und leicht bedienbar ist. Darüber hinaus kann das Tool unabhängig von jedem Internet-Browser benutzt werden und ist ausbaufähig zu einem Employee Self Service-Portal.

Die Entscheidung für diese Lösung fiel auch, weil wir als Dienstleister über langjährige betriebswirtschaftliche Erfahrung in der Analyse und Optimierung von HR-Prozessen verfügen.

„Bei der Einführung des Web-Tools Travelmanagement stellten wir uns darauf ein, dass es nur sehr eingeschränkt möglich war, Trainingsmaßnahmen flächendeckend im Außendienst anzubieten“, berichtet Martin Ahl, Account Manager der perstar GmbH, Vertriebsgesellschaft und 100-prozentige Tochter der Hansalog GmbH & Co. KG. „Deshalb wurde die Pilotgruppe sehr intensiv betreut und einige Projektteams erhielten eine Vor-Ort-Betreuung, auch um eine direkte Resonanz von den Benutzern zu bekommen.“ Für die Mehrheit der Anwender wurde nicht nur ein Trainingsvideo und eine Anleitung im Internet erstellt, sondern auch eine spezielle Hotline installiert. Die Pharmareferenten lernten auf diesem Weg schnell, die Software richtig anzuwenden: Nach einer kurzen Umgewöhnungsphase war die Akzeptanz der neuen Lösung bei den Anwendern durch die selbsterklärende Menüführung und Bedienbarkeit vorhanden.

Konzentration auf das Notwendigste

Seit der Einführung der Outsourcing-Lösung kommen laufend Neuerungen hinzu, die die Verwaltung von Quintiles weiter vereinfachen. Das Travelmanagement wird als ASP-Variante im Hansalog-Rechenzentrum genutzt. Parallel dazu wurde die Payroll teilweise outgesourct. Der Grund: Die Quintiles-Mitarbeiter sollten sich auf die Kernaufgaben der IT- und Personalabteilung konzentrieren können. Gleichzeitig wird durch ein integriertes System die Möglichkeit einer einheitlichen Datenverwaltung und Auswertbarkeit genutzt.

Ziel erreicht

„Die Anwendung ist leicht zu verstehen, übersichtlich und schnell. Insgesamt wurden die Abläufe wesentlich schlanker und wir sparen dadurch“, resümiert IT-Leiter Knut Wickenhäuser von Quintiles. Auch klinkt sich die Lösung nahtlos in weitere Anwendungen und in den gesamten Unternehmens-Workflow ein, beispielsweise durch die zentrale Personalstamm-

datenhaltung. Daten lassen sich schnell auswerten und an andere Systeme, wie die Finanzbuchhaltung, exportieren. Auch für die Zukunft ist das Pharma-Unternehmen gewappnet, da die HR-Software des Dienstleisters modular aufgebaut ist und über Personalmanagementfunktionalitäten wie Talentmanagement verfügt, die auch über den Employee Self Service angebunden sind. Mit diesem Portal kann der Mitarbeiter seine eigenen Personaldaten anlegen, anzeigen, ändern oder Genehmigungsprozesse für Urlaub, Weiterbildung, Reisen oder anderes in die Wege leiten. Die Verwaltung der Personaldaten wird vereinfacht und gestrafft, die Mitarbeiter aktualisieren ihre Daten selber. Dadurch wird die Personalabteilung erheblich entlastet.

Standardlösung oder Individuallösung?

Die meisten Kunden nutzen die Standardlösungen für die Erfassung und Abrechnung von Daten. Martin Ahl, Hansalog: „Aber auch sehr differenzierte, individuelle Reisekostenabrechnungen wie bei Quintiles können wir zuschneiden und anbieten. Dabei schaffen wir keine Insellösungen und passen die technische Plattform an die bestehende Infrastruktur an. Wir raten unseren Interessenten zur HR-Standardlösung, die aufgrund ihres Leistungsspektrums in den allermeisten Fällen ausreicht, aber dennoch von uns unkompliziert modifiziert und individualisiert werden kann.“



Autor
Stefan Hömme,
HANSALOG GmbH & Co. KG,
Assistent der Geschäftsleitung,
shoemme@hansalog.de

Mehr Zeit und Raum für strategische Personalplanung

Um die Kunden bestmöglich betreuen zu können und gleichzeitig die Innovationskraft des Unternehmens als Wettbewerbsvorteil auszuschöpfen, ist die Akquisition, Qualifikation und Bindung von Mitarbeitern unabdingbar. Damit Personalverantwortliche mehr Zeit für diese strategischen Aufgaben bekommen, hat Telefónica Germany die Lohn- und Gehaltsabrechnung an den Dienstleister TDS ausgelagert. Dieser betreibt für die Telefónica auch die Personalsoftware SAP HCM in seinen Rechenzentren.



Die Telefónica Germany gehört mit seinen Marken O2 und Alice zu Telefónica Europe und ist Teil des spanischen Telekommunikationskonzerns Telefónica S.A. In Deutschland beschäftigt das Unternehmen rund 5000 Mitarbeiter. Um die Personalabteilung bei der Betreuung der eigenen Mitarbeiter im operativen Tagesgeschäft zu entlasten und ihnen mehr Freiraum für strategische Aufgaben zu verschaffen, hat sich Telefónica Germany für die Unterstützung durch einen externen HR-Dienstleister entschieden und ihn mit der kompletten Lohn- und Gehaltsabrechnung, dem Betrieb (Application Hosting) und der Pflege und Wartung (Application Management) von SAP HCM (Human Capital Management) beauftragt.

„Mit der Auslagerung unserer gesamten Payroll Services haben wir die Möglichkeit wahrgenommen, unser Effizienzpotenzial besser auszuschöpfen, und uns verstärkt auf das strategische Personalmanagement zu konzentrieren“, sagt Kai Pauli, Manager HR IT Support & Enablement bei Telefónica Germany. „Dadurch bekommen wir im Tagesgeschäft mehr

Raum für unsere eigentlichen Aufgaben wie beispielsweise die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter, die Personalentwicklung und die Personalbindung durch geeignete Konzepte zur Mitarbeiterzufriedenheit.“

Neben den reinen Payroll Services kümmert sich TDS auch um andere Aufgaben wie die Erfassung und Bearbeitung der abrechnungsrelevanten Mitarbeiterdaten sowie deren Umsetzung im Abrechnungssystem. Bei Neueinstellungen wird beispielsweise sichergestellt, dass alle erforderlichen Unterlagen vorliegen und die Anmeldung zur Sozialversicherung gewährleistet ist. Scheidet ein Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus, leistet der externe Partner die komplette administrative Umsetzung. Der Dienstleister übernimmt des Weiteren die Pflege und Kontrolle von Fahrtkostenzuschüssen und Immatrikulationsbescheinigungen und überwacht die Zahlung von Mutterschaftsgeld sowie Krankengeldzuschuss. Er erstellt alle im Zusammenhang mit der Beschäftigung stehenden verdienstrelevanten Bescheinigungen sowie Meldungen an die Berufsgenossenschaft, das Amt

für Statistik und weitere Behörden. Logistik und Versand der Personalabrechnungen fallen ebenfalls in seine Zuständigkeit.

Auswahl des Dienstleisters

Bei der Auswahl des externen Spezialisten war es Telefónica Germany wichtig, einen Partner im Personalbereich zu finden, der HR- und IT-Kompetenz gleichermaßen anbietet. Denn einen weiteren Schwerpunkt bei den Dienstleistungen nimmt das Hosting und das Management der Personalsoftware SAP HCM in den Rechenzentren ein. Dabei kümmert er sich um den reibungslosen Betrieb genauso wie um alle Aktualisierungen. Gibt es neue interne Regelungen oder Neuerungen bei den technischen Abläufen oder gesetzlichen Bestimmungen in der Lohn- und Gehaltsabrechnung, übernimmt der externe Partner die Implementierung der neuen Berechnungsdaten in die bestehende Infrastruktur. Zudem pflegt er stets alle Änderungen ein wie bei den individuellen Regelungen für die Mitarbeiter beim Entgelt, der Vergütung von Überstunden, den Zuschlägen für Feiertags- und

Nacharbeit oder den generellen Arbeitszeitregelungen in die Personalsoftware.

Vorher und Nachher

Wie vorteilhaft die Bündelung von HR-Services mit der entsprechenden IT-Kompetenz ist, zeigt ein Blick in die Vergangenheit: Vor der Auslagerung lagen die Lohn- und Gehaltsabrechnung sowie der Betrieb der HR-Software des Telekommunikationsunternehmens in den Händen unterschiedlicher Dienstleister. Seit aber die gesamten Payroll Services und das Application Hosting und Management an TDS übertragen wurden, profitiert der Konzern von noch mehr Effizienz in der Personalarbeit. „Da sämtliche Dienstleistungen seit 2006 bei einem Partner liegen, müssen einzelne Schritte nicht mehr über lange, zeitintensive Wege abgestimmt werden“, erklärt Kai Pauli. „Dadurch bleiben Abläufe übersichtlicher und Neimplementierungen können wesentlich schneller vollzogen werden.“

„We're better connected“

Nur zufriedene Mitarbeiter können sich mit ihrem Unternehmen identifizieren und gute Leistungen erbringen, so die Personalabteilung von Telefónica Germany: „Der interne Service für unsere Mitarbeiter steht für uns an oberster Stelle“, sagt Kai Pauli. „Wir möchten unseren Mitarbeitern neben umfangreichen Vergütungsmodellen auch im täglichen Arbeitsalltag die bestmögliche Betreuung bieten.“ Für den HR-Dienstleister bedeutet dieser hohe Anspruch an den Service für die Mitarbeiter, dass eine Arbeitnehmerunterstützung erwartet wird, die so „kundenfreundlich“ wie möglich gestaltet ist. Hat beispielsweise ein Mitarbeiter eine Frage zu seiner Gehaltsabrechnung, wird er über das zentrale European People Services Centre (EPSC) der Telefónica Europe in Dublin, das die rund 28.000 europäischen Mitarbeiter verwaltet und ihnen HR und Support Services bietet, direkt an TDS weitergeleitet. Dort erhält er kompetente Auskunft und Beratung. „Es ist uns wichtig, dass unsere Mitarbeiter



Blick in die Netzzentrale der Telefónica Germany in München.

einen Ansprechpartner für ihre Fragen zur Gehaltsabrechnung hier in Deutschland haben, der sich bestens mit den Rahmenbedingungen auskennt“, erläutert Kai Pauli von Telefónica Europe.

Um dem Unternehmensbereich Human Resources eine einwandfreie „Customer-Experience“ zu bieten, wurden von Anfang an feste Ansprechpartner „installiert“, die auf spezielle Anforderungen und fachspezifische Fälle des Unternehmens eingehen können. Dabei ist es entscheidend, individuellen Wünschen des Telekommunikationsanbieters, zum Beispiel bei der personellen Betreuung der HR-Applikationen in den Rechenzentren, nachzukommen.

Paneuropäische Anpassung

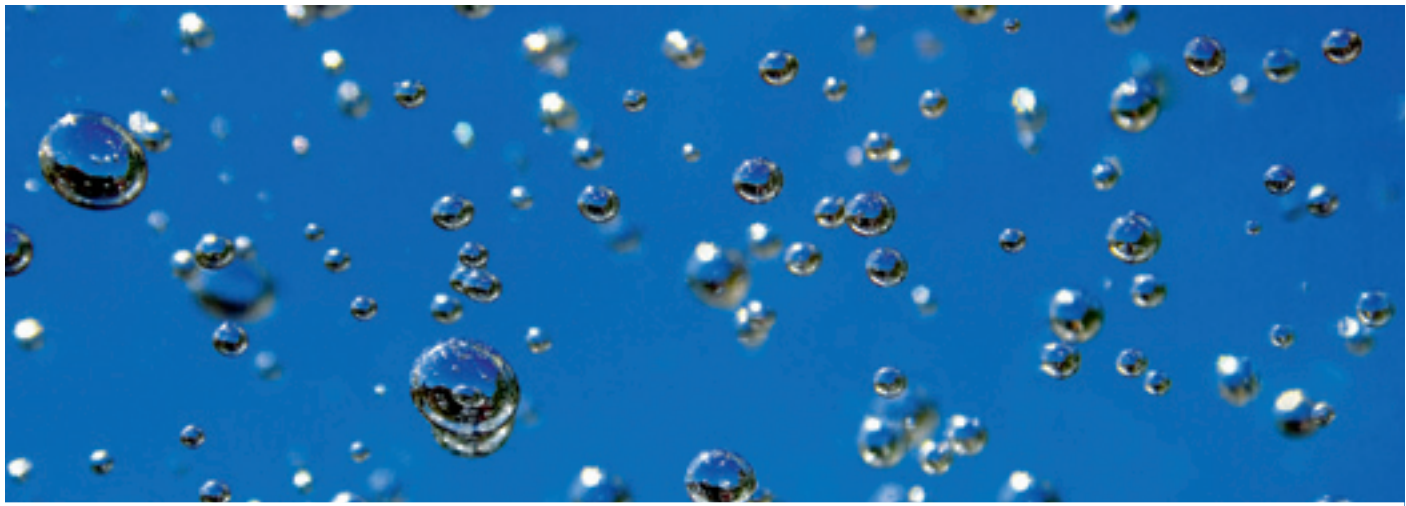
Gleichzeitig wurde der Kunde bei unternehmensinternen Umstrukturierungen unterstützt. Bei der Übernahme des DSL-Anbieters HanseNet migrierte TDS beispielsweise mehr als 800 Mitarbeiterdaten in das bestehende HR-System. „Für uns ist entscheidend, dass der HR-Partner an unserer Seite neue Aufgaben sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Sicht mittragen kann“, so Kai Pauli. Ebenso ist auch bei der zunehmend paneuropäischen Aufstellung der Telefónica die Kompetenz des Dienstleisters im Change Management gefragt. Mit der Anpassung der Unternehmensstrukturen an die Mut-

tergesellschaft kommen neue Aufgaben auf den externen Partner zu. Durch anstehende Veränderungen im HR-Bereich müssen Vorgänge im operativen Tagesgeschäft angepasst, länderspezifische Merkmale beachtet und umgesetzt und Prozesse in der HR-Software angeglichen werden. Bei der Überführung des kompletten Employment Lifecycles an das EPSC in Dublin ist gefordert, die Personalverantwortlichen bei der Umstellung zu entlasten und ihnen den Rücken für die strategischen Weichenstellungen freizuhalten. Mit der Einführung eines digitalen Workflows bietet der HR-IT-Dienstleister dem Telekommunikationsanbieter künftig eine noch schnellere Bearbeitung sowie noch mehr Effizienz bei der Prozessgestaltung im Tagesgeschäft.

Ein regelmäßiger, persönlicher Kontakt zwischen Telefónica Germany und dem Team der TDS stellt sicher, dass alle aufgesetzten Prozesse so effektiv wie möglich ablaufen. So werden in vierteljährlichen Treffen Erfahrungen, Fragen und Anregungen ausgetauscht und auf Optimierungsmöglichkeiten hin geprüft.



Autor
Thomas Eggert,
Geschäftsführer,
TDS HR Services & Solutions,
thomas.eggert@tds.fujitsu.com



Atmende Prozessorganisation beim HR Outsourcing

Die Leifheit AG strukturierte ihre Entgeltabrechnung in mehreren Phasen neu und arbeitete dabei nicht nur mit Standardlösungen und -prozessen, sondern setzte auf ein „atmendes Modell“.

Die Leifheit-Gruppe mit Hauptsitz in Nassau/Lahn beschäftigt rund 1100 Mitarbeiter, davon circa 500 in Deutschland. Das Unternehmen zählt heute mit den Marken Leifheit, Soehnle und Dr. Oetker Backgeräte sowie den französischen Tochtergesellschaften Birambeau und Herby zu den führenden europäischen Anbietern von Haushaltsprodukten. Der HR-Bereich der Leifheit AG unterzog sich einem Fitness-Check. Auch die Entgeltabrechnung kam auf den Prüfstand. Als ein Ergebnis wurden in der Folge die Prozesse phasenweise optimiert und outgesourct zur Perkura GmbH. Das Besondere dabei: Es erfolgte keine Umstellung von jetzt auf gleich, sondern ein schrittweises Vorgehen in einem quasi „atmenden Modell“.

Verbesserungspotenziale aufgedeckt

Der Fitness-Check zeigte Personalchefin Silke Brandt sehr schnell auf, wo

die Stärken der Personalabteilung liegen, aber auch, wo versteckte Ressourcen schlummern, die durch eine Prozessoptimierung nutzbringender eingesetzt werden könnten. Dabei wurde kein Aufgabenbereich der Personalabteilung ausgelassen. Dieser Fitness-Check zog sich über etwa vier Monate und umfasste neben der Prozessanalyse im Gehaltsumfeld alle Aufgabenbereiche des Personalmanagements wie beispielsweise das Recruiting und Vertragsmanagement. „Durch den Fitness-Check haben wir sehr schnell erkannt, wo wir uns verbessern können. Die Umsetzung ließ sich jedoch nur realisieren, wenn wir künftig die Entgeltabrechnung nicht mehr selbst durchführen würden“, schildert Silke Brandt, Director Human Resources bei der Leifheit AG. „Denn im Bereich der Entgeltabrechnung lässt sich die Inhouse-Leistung nicht sehr stark optimieren. Aber wir wollten unser Personalcontrolling

und unsere Kommunikationskanäle zu den Mitarbeitern weiter verbessern. Das geht aber nur, wenn man Routineaufgaben auslagert“, so Silke Brandt weiter.

Kaum Kapazitäten für qualitative Personalarbeit

Bei Leifheit müssen nicht nur die rund 500 Mitarbeiter in Deutschland abgerechnet werden. Aufgrund der 50jährigen Historie sind zusätzlich noch etwa 1000 Rentner zu betreuen, die monatlich eine Betriebsrente erhalten. Mit der Praxis der Entgeltabrechnung hat das Unternehmen umfassend Erfahrung gemacht. Insgesamt wurden vier Gehaltsläufe zu zwei verschiedenen Zeitpunkten im Monat durchgeführt, darunter auch jene Gehaltsläufe, die die Betriebsrenten betreffen. „Zwei Vollzeitkräfte mit Überstundenpotenzial haben sich bisher darum gekümmert und hatten kaum Kapazitäten für ande-

re wichtige Tätigkeiten“, so Silke Brandt. Bereits vor dem Jahr 2000 führte das Nassauer Unternehmen eine Lösung zur Entgeltabrechnung ein und betrieb diese bis vor kurzem auch noch selbst. „Natürlich haben wir uns die Frage gestellt, ob wir ein anderes System nutzen sollten. Doch eine Einführung wäre nicht in einer für uns adäquaten Zeitspanne umsetzbar gewesen.“

Atmendes Modell: phasenweise zum Erfolg

Zunächst galt es, aufgrund eines personellen Engpasses innerhalb von 14 Tagen sicherzustellen, dass auf dem System von Leifheit weiterhin die monatlichen Entgeltabrechnungen erstellt werden können. In einem gemeinsamen Workshop mit Perkura und Unternehmensvertretern aus den Bereichen IT, HR und Entgeltabrechnung wurde das Konzept für die erste Phase des Outsourcings erarbeitet. „Im Workshop haben wir die Struktur der Zusammenarbeit erörtert und mit Checklisten den Ist- und Soll-Stand erarbeitet. So konnten wir direkt mit der Arbeit beginnen und wussten, wo wir stehen“, beschreibt Silke Brandt den Einstieg.

Diese Phase startete kurzfristig. Innerhalb von 14 Tagen sorgte Perkura für eine Übernahme der Sachbearbeiterfunktion durch einen Mitarbeiter, der die IT-technischen Arbeiten auf dem bei Leifheit installierten System durchführte. So konnte der monatliche Betrieb der Entgeltabrechnung sichergestellt und der Personalengpass überbrückt werden. „Viele unserer Kunden benötigen dann und wann temporäre Unterstützung. Nicht immer lässt sich ein solches Interimsmanagement in wenigen Tagen bewerkstelligen, aber es ist Teil unserer Philosophie, auch solche Lösungen auf Sachbearbeiterebene gemeinsam mit dem Kunden zu finden“, erläutert Holger Schüler, Leiter Vertrieb BPO der Perkura GmbH, den Ansatz des Unternehmens.

Für die zweite Phase konnte sich Leifheit die notwendige Zeit nehmen. Während die monatliche Entgeltabrechnung weiterhin durch den Dienstleister auf dem unternehmenseigenen System erfolgte, arbeitete man in Nassau und Nürnberg bereits an der nächsten Projektphase. Gemeinsam mit dem neuen Dienstleister wurden in mehreren Workshops die Eckpfeiler für das Outsourcing der Entgeltabrechnung

inklusive Betrieb der Software im Rechenzentrum von Perkura gelegt. So erfolgte auch eine Abstimmung vorhandener Geschäftsprozesse in der Entgeltabrechnung auf das von Perkura für den Outsourcing-Betrieb ausgelegte System.

„Leifheit war im Bereich der Entgeltabrechnung bereits gut aufgestellt, so dass unsere Standardprozesse in wesentlichen Teilen passten. An wenigen Stellen haben wir also optimiert und auch unseren Standardprozess ein wenig angepasst“, berichtet Holger Schüler über diese Phase. Am Ende standen die Übernahme der Leifheit-Datenbank und der Betrieb der Software durch Perkura. Nur die vorgelagerten Arbeiten, also Stammdatenpflege, Anlage der Personalakten und Führung von Zeitkonten, werden nach wie vor durch eine Mitarbeiterin von Leifheit ausgeführt.

Grauzone zwischen Standard und Individualität

Der Schlüssel zum Erfolg bei einem derartigen Vorhaben liegt für Silke Brandt in einem exzellenten Projektmanagement. Zudem konnte der neue Dienstleister sehr gut mit der Integra-

tion gewachsener Prozesse in eine standardisierte Umgebung umgehen. „Genau das ist es, was uns als Unternehmen so gut gefallen hat. Aber historisch bedingt gibt es eben auch Prozesse, die sich nicht ohne weiteres in vorkonfigurierte Standards überführen lassen“ so Silke Brandt. Wichtig sei ihr gewesen, dass ein Dienstleister nicht nur das nötige Verständnis mitbringt, sondern auch genügend Erfahrung und Professionalität, die Balance zwischen Standard und individueller Abweichung zu halten.

Persönliche Note zeigt Gesicht

„Naturgemäß gibt es kurze Dienstwege, die die Kommunikation oder einen komplizierten Prozess erleichtern sollen. Wenn dieses Vorgehen in einem Outsourcing abgebildet werden muss, ist das eigentlich nicht im Standardpaket enthalten“, sagt Holger Schüler, Perkura. Und ergänzt: „Wir legen Wert darauf, dass Kunden, wo gewünscht, die kurzen Dienstwege weiter nutzen können, wenn sie für das einzelne Unternehmen sinnvoll sind.“ Standards bieten zwar auch eine gewisse Transparenz und Nachhaltigkeit. Aber beim Outsourcing sollten Lösungen nicht ausschließlich „schwarz“ oder „weiß“ umgesetzt werden, sondern in einem begrenz-

ten Rahmen auch die Grauzone zulassen. Das wiederum mache ein atmendes Modell aus, betont der Vertriebsleiter BPO.

Wetten, dass...?

„Natürlich gab es auch Zweifel in unserem Hause, um nicht zu sagen, es wurden Wetten abgeschlossen, ob alles klappen würde“, berichtet Silke Brandt. „Viele Kollegen konnten sich nicht vorstellen, dass der neue Dienstleister die Abrechnung in ‚unserer‘ Qualität durchführen würde.“ Ebenso gab es Befürchtungen, dass die Systeme nicht fehlerfrei laufen könnten. Am Ende habe allerdings niemand gemerkt, dass überhaupt etwas verändert worden sei. „Wir haben innerhalb von zwei Wochen das Outsourcing durchgeführt, der Datentransfer erfolgte zur abgesprochenen Stunde und funktionierte reibungslos.“ Das einzige, was sich für alle Mitarbeiter merklich geändert hat: die Lohn- und Gehaltsabrechnungen werden nun direkt zu den Mitarbeitern nach Hause geschickt, was allgemein begrüßt wird.

Zeit für qualitative Verbesserungen

Bei Leifheit bedeutete der Fitness-Check und die daraus resultierenden Prozessneuordnungen, dass im nächsten Schritt nun Stammdaten bereinigt werden und die qualitativen Verbesserungen im Bereich der Entgeltabrechnung angegangen werden können. „Ziel ist es, die Gehaltsläufe zusammenzulegen und die vier Läufe auf einen pro Monat zu reduzieren“, so Silke Brandt.

Mit dem Outsourcing des zeitaufwändigsten Teils der Entgeltabrechnung spart das Unternehmen viel Zeit ein und die Mitarbeiter in der Personalabteilung können jetzt die neue „Freiheit“ nutzen, um Verbesserungen vorzunehmen. „Wir verstärken unsere Mitarbeiterkommunikation, arbeiten Personalakten auf und können die Arbeitsplätze der Personalmitarbeiter inhaltlich aufwerten und interessanter gestalten. Es gibt einfach weniger lästige Routineaufgaben. Das setzt ein enormes kreatives Potential frei – das wir nutzbringend einsetzen werden“, resümiert Silke Brandt von Leifheit.

Anzeige



Autorin
Karin van Soest-Schückhaus,
Redakteurin, marvice! GmbH,
kvs@marvice.de

Wenn einer eine Reise tut, dann kann er dabei sparen

Verwaltungskosten senken: Warum immer mehr Firmen Standardprozesse wie die Reisekostenabrechnung auslagern und der Trend zum Outsourcing geht.



Standardisierung und Auslagerung von Geschäftsprozessen gehören branchenübergreifend zu den wichtigsten Trends in der deutschen Wirtschaft. Zunehmend erobert das Erfolgsmodell auch den HR-Bereich. Das Beispiel Reisekostenabrechnung zeigt, welche Chancen Outsourcing hier eröffnet und wie Organisationen und Entscheider davon am besten profitieren.

Kaum ein Business-Trend ist bei permanent kontroverser Diskussion so dauerhaft erfolgreich wie Outsourcing. Ob in der Produktion, in der Logistik, in Marketing und Vertrieb oder in der IT – Outsourcing hat sich in allen Unternehmensbereichen etabliert, um Abläufe zu verbessern, Kosten zu senken und so die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. In der Personalwirtschaft hingegen nutzt zwar etwa die Hälfte der Unternehmen in Deutschland externe Services für die Erstellung der Lohn- und Gehaltsabrechnungen, doch gemessen am enormen Potenzial von Outsourcing – gerade in der aktuell unsicheren gesamtwirtschaftlichen Situation – ist dieser Anteil vergleichsweise gering. Unsere Erfahrungen zeigen, dass sich dies ändern wird und der Trend nach mehr HR Outsourcing in Unternehmen zu erkennen ist. Der Kundenkreis lässt sich nicht einer bestimmten Branche zuordnen. Wir haben sowohl Kunden aus dem Großhandel als auch aus Industrie und dem Dienstleistungs-

sektor. Für die meisten Firmen stellt sich nicht die Frage, ob Outsourcing für personalwirtschaftliche Prozesse Sinn macht, sondern was ausgelagert werden soll.

Im Visier: indirekte Kosten für Geschäftsreisen

Ein typisches Beispiel für die unterschätzte Bedeutung des Outsourcings ist das Reisekostenmanagement. Im Gegensatz zur strategischen Personalarbeit, wie der Personalentwicklung, hat die Reisekostenabrechnung keinen unmittelbaren Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Gleichzeitig ist sie jedoch so kompliziert geworden, dass es für mittelgroße Unternehmen kaum mehr möglich ist, diese Leistung qualitativ hochwertig und preiswert zu erbringen. Eine Studie

von American Express und A.T. Kearney zeigt auf, dass Firmen bei der Senkung von Reisekosten zwar sehr auf direkte Ausgaben für Flugtickets, Übernachtungen, Verpflegung und ähnliches achten. Die indirekten Kosten in der eigenen Verwaltung lassen sie jedoch außer Acht. Dabei geht es jährlich um mehrere hundert Euro pro Reisenden allein für reisebedingte Verwaltungstätigkeiten. Die genaue Summe hängt stark von der Anzahl der Reisenden und Reisen in einem Unternehmen ab. Die Autoren der Studie gehen davon aus, dass optimierte Prozesse diese Kosten um zwei Drittel reduzieren können. Grundlage einer solchen Prozessoptimierung sind ein hohes Spezialwissen bei den Beteiligten sowie eine möglichst durchgängige Automatisierung. Damit sind diese Abläufe für die Vergabe

Zehn Auswahlkriterien für HR-Dienstleister

Info

- Nachgewiesene hohe Fachkompetenz in den personalwirtschaftlichen Standardprozessen
- Hochsichere, hochverfügbare technische Plattform auf Basis offener Standards und moderner Web-Technologie
- Speziell geschulte Mitarbeiter
- Möglichkeit zur individuellen Konfiguration der technischen Systeme - Ansprechpartner auf Augenhöhe
- Klare verständliche Formulierung und flexible Gestaltung der Verträge
- Garantierte Service-Level mit Verfügbarkeit > 99 Prozent
- Anerkannte Qualitäts- und Sicherheitszertifikate von unabhängigen Institutionen (ISO, TÜV)
- Transparentes, aufwandbezogenes Abrechnungssystem
- Sehr gutes Preis-Leistungs-Verhältnis

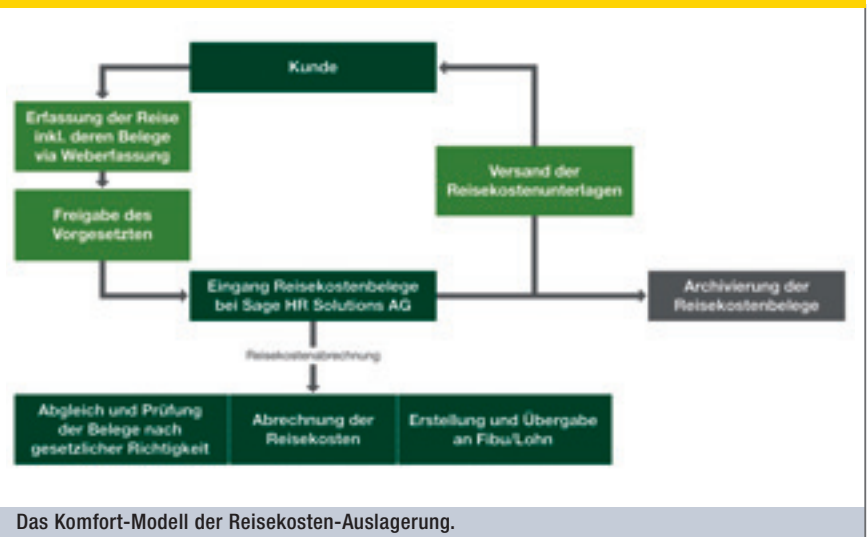
an einen spezialisierten Dienstleister prädestiniert.

Darf es ein bisschen mehr sein?

Entsprechend der Komplexität der Abläufe in den Unternehmen bieten HR-Dienstleister in der Regel unterschiedliche Leistungspakete an, die der Kunde seinem Bedarf mehr oder weniger individuell anpassen kann. Die Wahlmöglichkeiten, die Firmen dabei haben, lassen sich beispielhaft anhand der unterschiedlichen Angebote der Sage HR Solutions AG vorstellen. Beim Basis Modell übernehmen wir die Abrechnung der Reisekosten auf Basis der vom Mitarbeiter eingegebenen Daten. Rechtliche, steuerliche und firmeninterne Vorschriften inklusive Überwachung der Dreimonatsfristen bei regelmäßigen Arbeitsstätten werden dabei automatisch beachtet. Dieses Vorgehen empfiehlt sich vor allem für vielreisende Benutzer, die sich mit den einschlägigen Pauschalen auskennen. Kontrolle und eventuelle Korrekturen nach Abgleich mit den Originalbelegen führen die Mitarbeiter des Kunden durch. Im Komfort Modell übernimmt den Abgleich der Dienstleister anhand der Originalbelege, die ihm das Kundenunternehmen postalisch übersendet. Beide Modelle beinhalten die Erstellung von Dateien für Finanzbuchhaltung, Lohnbuchhaltung und für den Zahlungsverkehr, die Erstellung und Übermittlung der DTAUS-Datei. Ebenfalls eingeschlossen sind die automatische Ermittlung von mitversteuerungspflichtigen Anteilen und Sachbezügen sowie die Übergabe an die Personalabrechnung. Die Nutzung des webbasierten Mitarbeiterportals über unser Rechenzentrum ermöglicht neben der Eingabe der reisebezogenen Stamm- und Bewegungsdaten durch die Mitarbeiter auch die Hinterlegung eines mehrstufigen Genehmigungsprozesses für Reisen. Darüber hinaus kann jeder Nutzer seine Eingaben jederzeit und überall via Internetanschluss erledigen: Beispielsweise abends im Hotel, im Zug oder beim Warten auf den Anschlussflug am Flughafen. Die dazu nötigen Sicherheitsmechanismen werden vom Anbieter bereitgestellt. Doch

Prozessablauf bei ausgelagerter Reisekostenabrechnung

Abbildung



Quelle: Sage HR-Solutions AG 2011

Das Komfort-Modell der Reisekosten-Auslagerung.

Rechenbeispiel

Info

Zum Erfassen einer Reise und der zugehörigen Belege benötigt eine geübte Kraft durchschnittlich fünf Minuten. Die Kontrolle der Belege auf Vollständigkeit, Plausibilität sowie Zahlendreher und ähnliches nimmt pro Abrechnung durchschnittlich 15 Minuten in Anspruch. Für Buchung, Archivierung der Belege und die Überweisung an die Reisenden fallen weitere zehn Minuten pro Abrechnung an. Diese 30 Minuten pro Reise summieren sich bei zehn Reisenden mit insgesamt 30 Reisekostenabrechnungen auf 15 Stunden im Monat. Damit wäre bereits ein Aufkommen erreicht, bei dem sich das Outsourcing für das Unternehmen auszahlt.

Der Kostenaspekt ist jedoch nur einer von vielen Argumenten für das Auslagern von HR-Prozessen wie Reisekostenabrechnung, Reiseplanung und -genehmigung. Im Vordergrund steht bei den meisten Personalentscheidern ein anderes Motiv: Letztlich geht es fast immer um mehr Zeit für die eigentlichen Aufgaben der HR-Mitarbeiter, also Personalmanagement, -entwicklung und Recruiting. Auch die hohe Qualität der Abrechnungen und die automatische Berücksichtigung aller Gesetze sind für Outsourcing-Nutzer mindestens ebenso wichtig wie die Einsparung von Ausgaben für Hard- und Software sowie für deren Wartung und Pflege. Hinzu kommt: Permanente Datensicherung und höchste Datensicherheit sind Anforderungen an die Verarbeitung von Personaldaten, die von einem spezialisierten Dienstleister mit hochsicherem, mehrfach zertifiziertem Rechenzentrum leichter erfüllt werden können als von der eigenen IT. Denn deren Hauptaugenmerk ist üblicherweise auf die Kernprozesse des Unternehmens gerichtet, weshalb manche Personaler auch ganz offen Unabhängigkeit von der eigenen IT als wichtigen Vorteil des Outsourcings von HR-Prozessen anführen.

das Outsourcing des Reisekostenmanagements funktioniert auch ohne Internet: Auf Wunsch übernimmt der Dienstleister die komplette Erfassung und Verarbeitung aller reisebezogenen Daten (Stamm- und Bewegungsdaten) anhand der vom Kunden per Post übermittelten Originalbelege. Bei Sage heißt dieser Service Premium Modell.

Für wen es sich lohnt

Eine häufig gestellte Frage: Ab welcher Unternehmensgröße lohnt sich das Outsour-

cing des Reisekosten-Managements? Ausschlaggebend für die Kalkulation ist jedoch nicht die Unternehmensgröße, sondern das Aufkommen an reisebezogenen Verwaltungstätigkeiten.



Autor
Matthias Tandler,
Vorstand der
Sage HR Solutions AG,
matthias.tandler@sage.de

Ungenutztes Potenzial in Shared Services

Shared Services Center liegen nach wie vor im Trend. Aber in puncto Kosten und Prozessabläufen können deutsche Unternehmen noch Vieles leisten, um das Prädikat „world class“ zu bekommen.



Derzeit konsolidieren und zentralisieren Unternehmen in rund 4000 Shared Services Centern (SSC) weltweit ihre Dienstleistungsprozesse. Davon existieren rund 170 in Deutschland, 1200 in Westeuropa und ungefähr 500 in Osteuropa. Was die geografische Verteilung der SSC betrifft, ist eine zunehmende Verlagerung von Europa in andere Regionen der Welt zu beobachten. So sind in Indien aktuell über 500 eingerichtet, in der Volksrepublik China befinden sich rund 100 und auf den Philippinen sind es rund 130 Einheiten (Quelle: The Hackett Group).

Primäraufgaben bleiben traditionell

Nicht nur der geographische Standort sondern auch der organisatorische Ansatz hat sich verändert. Die meisten SSC stellen gegenwärtig keine eigenständigen Gesellschaften dar, sondern werden als Cost Center oder Profit Center einer sogenannten Legal Entity zugeordnet. Das ist auf die historische Entstehung der Center zurückzuführen. Der Vorzug wurde den regionalen und landesbezogenen Organisationen gewährt. Besonders in Osteuropa ist dieses Modell weit verbreitet. Aber auch in Deutschland sind solche Cost Center vorzufinden. Diese sind funktional aufgestellt und bündeln innerhalb der Finanzfunktionen ihre Aktivitäten. Global operierende Einheiten sind

heute relativ selten vorzufinden, liegen aber dennoch hoch im Kurs und nehmen aufgrund des Globalisierungsdrucks stetig zu.

Primäre Aufgabe der SSC ist die Minimierung der Kosten innerhalb der Unterstützungsfunktionen für Löhne, Infrastruktur, Technik und Gebäude. Unternehmen, die bereits SSC einsetzen, besitzen ungefähr zwei gleich effektive Hebel, um Kosten zu sparen: einerseits die Lohnkostenarbitrage, andererseits die Produktivitätssteigerung. Die meisten der heutigen SSC-Betreiber konsolidieren zunächst ihre Aktivitäten, um mehr Transparenz in die Abläufe sowie in die Kostenstruktur zu bringen. Wenn sämtliche Potenziale durch Shared Services Center ausgeschöpft sind, wird nach einer weiteren Optimierung gesucht. Dies führt in der Praxis zum Schema: erst Konsolidieren, dann Standardisieren.

Dabei stellt sich zunächst die Frage nach dem richtigen Vorgehen: Erst die Standardisierung der Abläufe oder erst die Errichtung eines Shared Services Centers. Zwei Drittel aller Betreiber bevorzugen zuerst die Konsolidierung. Ein Drittel dagegen entscheidet sich für die Errichtung eines SSC. Beide Ansätze sind möglich. Ein Beispiel dafür sind SAP-Projekte, die der Standardisierung dienen, aber aufgrund ihrer Dauer manche Unternehmen dazu bewegen, vorab ein SSC zu eröffnen. Welchem Ansatz

den Vorzug gewährt wird, bleibt dem Unternehmen selbst überlassen.

Niedrige Kosten bringen Vorteile

Ferner sind komplexe Hierarchien und lange Berichtslinien in den Shared Services Centern kaum üblich. In der Regel berichtet der Leiter des SSC an die Organisationen, deren Leiter referiert wiederum direkt an den Finanzvorstand (Chief Financial Officer). In großen Unternehmen ist meistens ein weiterer operativer Empfänger dazwischengeschaltet, beispielsweise der Leiter des Rechnungswesens. Die mehreren Instanzen ermöglichen eine effektivere Konsolidierung der Aufgaben.

Ein weiterer relevanter Nutzen liegt in der Gewährleistung von Transparenz und Compliance begründet. Aus Unternehmenssicht stellt nämlich die Kontrolle von diversen Prozessen auch ohne signifikanten Effizienzgewinn einen gewichtigen Beweggrund für die Zentralisierung von Aufgaben dar. Ein Problem dabei sind lediglich die fehlenden Fachleute vor Ort. Folglich ist eine Kontrolle der Abläufe nur bedingt möglich.

Potenzial nicht ausgeschöpft

Die meisten Shared Services Center stecken noch voller unausgeschöpfter Potenziale. Unternehmen, die bereits über SSC verfügen, schöpfen nicht sämtliche Möglichkeiten

aus. Wenn man bestimmte Kriterien zur Bewertung der Kostenstrukturen und der Effektivität von SSC als Grundlagen nimmt, bedeutet die Klassifizierung ‚World Class‘ nach diesem Benchmark, dass diese Organisationen nicht nur zu den 25 Prozent der weltweit kostengünstigsten sondern auch zu den 25 Prozent effektivsten gehören würden. In Deutschland offenbart sich für Unternehmen folgendes Bild: Bei deutschen Konzernen, die sich auf Finanzfunktionen spezialisiert haben, existiert immer noch ein Kostenoptimierungspotenzial von häufig 40 bis 60 Prozent – sogar bei DAX-Konzernen. Davon ist ungefähr die Hälfte in der Lohnkostenarbitrage zu suchen. Die andere Hälfte ist in der Automatisierung und Produktivitätssteigerung zu finden. Mit einer Standortverlagerung – beispielsweise nach Osteuropa – lassen sich bereits 50 bis 60 Prozent der Lohnkosten sparen, in manchen Ländern der Region – beispielsweise Lettland – sind es sogar 70 Prozent. Anzumerken ist, dass in Folge von wirtschaftlichen Herausforderungen sich der Abstand zwischen den Lohnstufen vergrößert hat. Insgesamt ist Deutschland in Bezug auf die Nutzung dieses Modells bereits als ‚World Class‘ einzustufen. Die Offshoring-Prozesse laufen indes nicht optimal. Da die Arbeits-

plätze häufig zwar verlagert jedoch nicht optimiert werden. Ferner geht die Automatisierung der Prozesse in einigen Fällen mit einem höheren Grad einher in anderen Regionen der Welt. Grund dafür ist die hohe und zum Teil bessere technische Ausstattung der in Deutschland ansässigen Unternehmen.

Shared Services und ihre Grenzen

Eine Zentralisierung von sämtlichen Bereichen ist derzeit noch nicht möglich. Die internationalen Rahmenbedingungen und die Einführung von neuen Technologien werden jedoch weitere Standardisierungen in einigen Bereichen mit sich bringen. Shared Services sind gleichzusetzen mit einem ‚Central-local-Split‘, der den prozentualen Anteil der Prozessbestandteile beschreibt, die sich zentral oder lokal betreiben lassen. Transaktionslastige Prozesse lassen sich zu rund 90 Prozent verlagern.

Die Budgetierung ist beispielsweise nur bedingt zu verlagern, da die Iterationen mit den Einheiten vor Ort erfolgen müssen. Die Verlagerung von Aufgaben ist im Bereich Human Resources und Einkauf analog zum Finanz- und Rechnungswesen nur bedingt möglich. Dies ist meistens auf die divergierenden rechtlichen Rahmenbedingun-

gen des jeweiligen Landes zurückzuführen. Aber gerade die rechtlichen Divergenzen bieten große Chancen für das Outsourcing der Lohn- und Gehaltsbuchhaltungsbereiche.

Im IT-Bereich stellt sich die Situation ganz anders dar: Hier wären 99 Prozent der Aufgaben konsolidierbar. Ein starker Trend ist das Aufsetzen von multi-funktionalen SSC, da das Aufteilen des Modells in viele Center für einzelne Funktionen, Regionen und Divisionen weniger effizient ist als ein einheitliches Governance-Modell. Zurzeit entstehen sogenannte Global Business Service-Einheiten, die die traditionellen SSC ablösen werden. Während im Back Office für Finance, HR und Einkauf immer noch rund 90 Prozent der Abläufe nur intern konsolidiert werden, ist bei der IT das Outsourcing an externe Dienstleister klar im Trend. Aktuell sind bereits über zehn Prozent aller SSC outgesourct.



Autor
Tom Bangemann,
Vice President Business Transformation, The Hackett Group,
tbangemann@
thehackettgroup.com