

Globale HCM-Systeme

Grundlage zur Beantwortung selbst einfacher Fragen

Als der Finanzminister eines großen europäischen Landes keine Antwort auf die Frage wusste, wie viele Mitarbeiter sein Ministerium beschäftige, ging das durch die Presse als Beweis für die überbordende Bürokratie in der zu wenig kontrollierten öffentlichen Verwaltung. Dabei können viele Personalchefs großer multinationaler Unternehmen ebenso wenig diese scheinbar einfachen Fragen beantworten:

- Wie viele Mitarbeiter haben wir?
- Wo befinden sich diese?
- Welche Qualifikationen haben sie?
- Welche Qualifikationen benötigen sie?

Personal-Fachleute wissen, dass diese Fragen nicht so einfach sind, wie sie scheinen. Dabei sind sie sich umso schmerzlicher bewusst, dass deren Beantwortung fundamental wichtig ist für die Personalarbeit, und natürlich für das gesamte Management und die Zukunft ihres Unternehmens.

Um es gleich vorweg zu nehmen: das Problem verschwindet nicht durch den Einsatz des gleichen HR-IT-Systems in allen Landesgesellschaften eines Unternehmens. Die weltweite Verteilung eines genormten Hammers führt nicht dazu, dass Nägel überall gleich eingeschlagen werden. Selbst Unternehmen, die in jedem Land SAP HCM im Einsatz haben, können diese Fragen oft nicht zweifelsfrei beantworten.

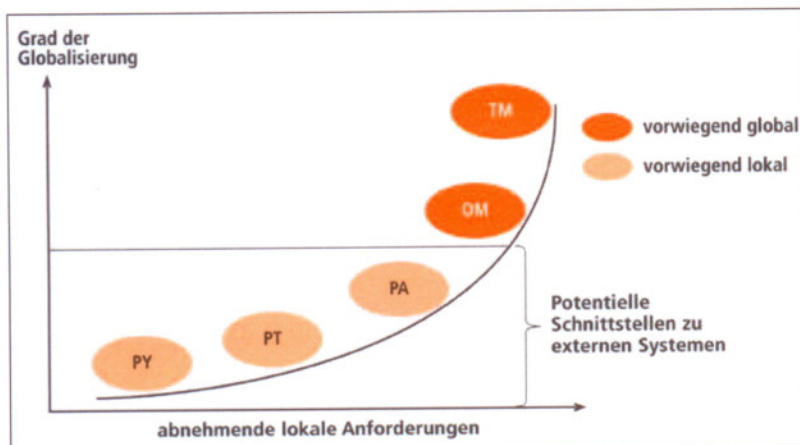
Was ist zu tun?

Selbstverständlich müssen zur Beantwortung dieser Fragen die HR-Nomenklatur und die HR-Prozesse unternehmensweit harmonisiert werden. Und selbstverständlich ist gerade das nicht einfach. Aber auch wenn diese Arbeit getan ist, wirft die Realisierung eines „harmonisierten“ HR-IT-Systems nicht-triviale Fragen auf:

- Führt man besser mit einem zentralen System oder mit komplett dezentralisierten aber harmonisierten Systemen oder mit einer Mischform?
- Bei verteilten Systemen:
 - Wie werden Daten verteilt und trotz Verteilung konsistent gehalten?
 - Wie wird das Customizing verteilt: Was kann an lokalen Systemen eingestellt werden, ohne dass die Konsistenz des Gesamtsystems gefährdet wird?
 - Welches System soll auf welchen HCM-Prozessen die Pflegehoheit haben?
 - Wie können Berechtigungen lokal und global widerspruchsfrei definiert werden?
- Wie sind die Auswirkungen der unterschiedlichen Systemvarianten auf die Kosten?
 - Wartungskosten intern
 - Hardware- und Softwarelizenzkosten
 - Wartungskosten

Wenn es auf diese Fragen eine einfache Antwort gäbe, wären in den meisten Unternehmen längst die gleichen Systemarchitekturen implementiert. Jede Variante hat ihre Vor- und Nachteile. Unsere Erfahrung bei ROC kann man unter zwei Überschriften zusammenfassen:

- So manches auf dem Papier einleuchtende Design hält der alltäglichen Praxis auf Dauer nicht stand. Bei verteilten Systemen erweisen sich die Schnittstellen als Bruchstellen für globale Konsistenz und außerdem als extrem wartungs- und kostenintensiv.
- Der Trend geht zu globalen Einmandanten-Systemen, die eine feine Planung für den Aufbau und den Betrieb verlangen, sich aber im Betrieb als kostengünstiger herausstellen. Sie bieten natürlich auch die besten



ROC – Global HR

Chancen, die anfangs gestellten Fragen sicher beantworten zu können.

Ein zentrales System für das gesamte Unternehmen bietet natürlich die besten Voraussetzungen für globale Klarsicht durch integriertes Reporting auf standardisierten Daten, ebenso für die unternehmensweite Harmonisierung von Prozessen.

Andererseits müssen bei einem zentralen System natürlich alle Abstimmungen über Daten und Prozesse im Unternehmen abgeschlossen sein, bevor das System implementiert werden kann. Das heißt: Lokale Freiheitsgrade und globale Anforderungen müssen definiert sein bevor sie in einem globalen System umgesetzt werden können.

Die erforderliche zentrale unternehmensweite Planung und das Change Management sind in einem solchen Szenario nicht trivial.

Das zentrale Einmandanten-System selbst ist natürlich komplexer, als jedes einzelne lokale System, aber dennoch einfacher, als die Gesamtheit eines verteilten Systems.

Das zentrale System muss hoch verfügbar sein, da jeder Ausfall augenblicklich das gesamte globale Unternehmen trifft. Dabei geht es nicht nur um die Vermeidung von Pannen,

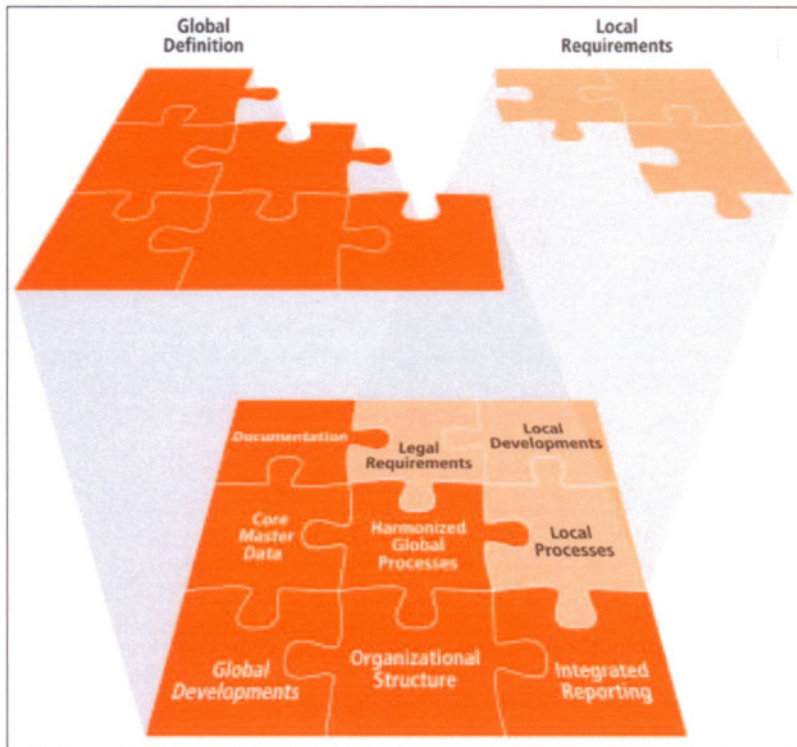
sondern auch um das Management wartungsbedingter Ausfallzeiten. Die sind in einem globalen System schwieriger zu organisieren, da es keine gleichzeitige Nacht, Wochenenden oder Feiertage gibt, an denen das System von niemand gebraucht wird.

Aus unserer Erfahrung mit globalen HR-Projekten können wir ein paar praktische Ratschläge ableiten:

- Kein globales Projekt ohne ein Global Template. Darauf gehen wir im Folgenden noch näher ein.
- Für das Global Template und für globale Prozesse muss jeweils ein Verantwortlicher ernannt werden und mit den notwendigen Befugnissen ausgestattet werden.
- Etwas weniger offensichtlich: Damit das globale System konsistent bleibt, muss ein zentraler Transportmanager ernannt werden, der darauf achtet, dass „lokale Anpassungen“ auch wirklich nur lokale Auswirkungen haben.
- Der Support sollte in zwei Ebenen organisiert werden:
 - Für den HR-Anwendungssupport ist eine lokale oder regionale Organisation sinnvoll, da zumindest bei der Lohn- und Ge-



Autor: Oliver Stegmann
Er gehört zu den Gründern der ROC Deutschland GmbH und ist ihr Managing Director. Herr Stegmann hat mehrere globale HCM Projekte durchgeführt und dabei auch mehrjährige Erfahrung im Ausland sammeln können.
E-Mail: oliver.stegmann@roc-group.com



ROC – Global Template

haltsabrechnung lokales Know-how benötigt wird.

- SAP Basis-Support sollte in regionalen Zentren zusammengefasst werden, die nach dem „follow-the-sun“ Prinzip einen 24h-Service bieten.

Notwendigkeit eines Global Template

Ein Global Template ist die strukturierte Sammlung aller Richtlinien, Standards und Namenskonventionen für Personalbeschaffung und -entwicklung, Performance-Messung und Steigerung, Prozessmanagement, Management Information (Reports und Dashboards), Abrechnung & Zeitwirtschaft (obwohl es sich hierbei um einen lokalen Prozess handelt, sind unternehmensweite Konventionen notwendig), Vergütungsmanagement, Travel-Management

Ein Global Template ist ein lebendes Dokument! Daher ist die Rolle des Verantwortlichen auch nicht mit der ersten Verabschiedung des Global Templates beendet.

Aus dieser Beschreibung folgt, dass es ohne Global Template kein zentrales System geben kann. Ohne Global Template lassen sich die eingangs aufgelisteten einfachen Fragen des CEO nicht beantworten!

Zusammenfassung

Aus unserer Erfahrung bieten zentrale globale Systeme das größte Potenzial für Synergie-

effekte und unternehmensweit konsistente Sicht auf Performance-Indikatoren. Das heißt, sie bieten den größten ROI.

Andererseits verlangen zentrale Systeme eine umsichtige und detaillierte Planung, zu der vielen Unternehmen die Erfahrung fehlt, sowohl auf der fachlichen Ebene als auch auf der IT-Ebene. Sie müssen sich diese Erfahrung rechtzeitig von außen beschaffen. Ein Kardinalfehler, der große zentrale Projekte scheitern lassen kann, ist der leichtfertige Umgang mit dem Change Management. Auch dazu sollten, je nach Umfang des Projekts, erfahrene Experten eingesetzt werden.

Veranstaltungshinweis

ROC HCM Expertentag

8. April 2010

SAP Geschäftsstelle Hamburg, Raum Blankenese, Deutschland

Der Bereich HR spielt bei der Bewältigung der sprunghaft wachsenden Herausforderungen an Unternehmen eine wesentliche Rolle. Der Wettbewerb um Talente und der globale Konkurrenzkampf, Gesetzgebung, Compliance, Konsolidierung, sowie der immer größer werdende Zwang zur Effizienzsteigerung sind alles Bereiche, in denen HR einen strategischen Wertbeitrag leisten kann. Um das zu erreichen muss die HR-Funktion selbst effizient organisiert sein, unter anderem durch den Einsatz von Technologien, die die Prozesse optimieren und HR-Transaktionskosten reduzieren. Dadurch kann sie im Alltagsgeschäft Freiräume für strategische Aufgaben und Beiträge zum Unternehmenserfolg schaffen.

Profitieren Sie von der Erfahrung dieser Experten und der Expertise unserer Partner SAP, Nakisa und Adobe beim ROC Expertentag.

Der ROC HCM-Expertentag wird in der SAP Geschäftsstelle Hamburg stattfinden.

Die Teilnahme ist kostenlos.

Weitere Informationen unter: www.roc-group.de; Veranstaltungen