Nachhaltigkeit

SAP HCM global – aber pragmatisch

Integration kleinerer Auslandsstandorte in SAP HCM:
Viele Unternehmen nutzen SAP HCM ausschließlich im Stammland oder in einigen Ländern mit größeren Standorten, nicht aber für Länder mit geringeren Beschäftigtenzahlen (z.B. unter 200). Für diese werden lokale Systeme und Serviceprovider genutzt. Aus der isolierten Sicht der Entgeltabrechnung ist diese Regelung auch oft sinnvoll und zufriedenstellend.

Anforderungen an Personalabteilungen werden internationaler

Allerdings kommen viele Anforderungen auf Personalabteilungen zu, die aufgrund der verteilten und heterogenen Struktur der Personaldaten nur mit großem Aufwand und/oder geringer Qualität zu erfüllen sind. Diese Anforderungen kommen z.B. aus den folgenden Bereichen:

- **Reporting:** Viele Berichte aus dem HR-Bereich verlangen die Konsolidierung von Daten über Ländergrenzen hinweg. Das Zusammenführen von Excel-Tabellen aus verschiedenen Ländern ist nicht nur mühselig. Oft sind die Zahlen auch nicht miteinander vergleichbar, weil sie auf Basis unterschiedlicher Strukturen ermittelt wurden.
- **Planung:** Sowohl Kapazitätsplanung als auch Kostenplanung verlangen konsolidierte Daten und schaffen daher ähnliche Probleme wie das Reporting.
- **Personalentwicklung:** Projektbesetzung, Karriereplanung und Weiterbildung sind in vielen Unternehmen grenzüberschreitende Prozesse. Ein länderübergreifender Datenbestand hilft, Potenziale zu erkennen.
- **Auskunftsfähigkeit der Personalabteilung:** einfachste Fragen zu Auslandsmitarbeitern kann die Personalabteilung der Zentrale oft nur durch Anrufe im Ausland klären.
- **Buchung von Personalkosten:** Personalkosten von kleinen Auslandsstandorten werden oft manuell zentral gebucht. Dies verursacht einen hohen Abstimmungsaufwand, der nicht nur durch das Fehlen jeglicher Daten zu den betroffenen Mitarbeitern erhöht wird, sondern auch durch Sprachbarrieren.

All diese Fragestellungen treten sogar verstärkt auf, wenn Abteilungs- oder Projektleiter Mitarbeiter führen, die über mehrere Länder verteilt sind. Dann sind nicht nur Personalabteilungen sondern auch Führungskräfte von dem Konsolidierungsproblem betroffen.

Auf die Total Cost of Ownership (TCO) kommt es an

Auch die Kosten für die scheinbar preiswerten im Ausland genutzten Systeme, erweisen sich oft als erschreckend hoch, wenn die vollständigen Kosten für Wartung, Hotline sowie das Vorhalten von sehr speziellen Prozessen und Know How in Betracht gezogen werden. Dies wird häufig erst transparent, wenn IT-Dienstleistungen wie Hotline in einem konzernweiten Shared Service Center zusammengefasst werden. Selbst einfache, auf MS-Office basierende Anwendungen verursachen schnell einen beträchtlichen Folgeaufwand.

Oft quälen sich Unternehmen jahrelang mit zunehmend ineffizienten Prozessen. Dabei wird die Annahme, dass kleinere Auslandsstandorte sich nicht mit vertretbarem Aufwand in SAP HCM integrieren lassen, selten hinterfragt. Dabei gibt es dazu durchaus einige erprobte Szenarien, die großen Nutzen für wenig Aufwand bringen. Allen gemeinsam ist die unbedingte Ausrichtung auf die angestrebten Ziele und eine gesunde Portion Pragmatismus.

Für viele Zwecke genügt schon das Führen ausgewählter, nicht landesspezifischer Personalstammdaten. Voraussetzung dafür ist lediglich das Anlegen der entsprechenden Strukturen (Personalbereiche etc.) im Customizing und schon können die Daten in den bekannten Infotypen gepflegt werden. In diesem Fall muss noch nicht einmal für jedes Land die spezifische „Länderguppierung für Lohn- und Gehaltsabrechnung“ (MOLGA) genutzt werden. Die Daten können unter dem MOLGA des Stammlandes oder dem internationalen MOLGA („99“) gepflegt werden. In der Regel ist letzteres zu empfehlen, um Verwirrung zu vermeiden und landesspezifische Prüfroutinen zu vermeiden.

Basis für Reportinganforderungen sind oft einfach zu erfüllen

Durch die Verwendung nur eines einzigen MOLGAs für alle Auslandsstandorte, erspart man sich die Wartung landesspezifischer Customizing-Einstellungen, die schon bei einfachen Daten wie z.B. den Infotypen 0002 (Daten zur Person), 0007 (Arbeitszeit) oder 0016 (Vertragsdaten) erheblich sein können. Allerdings ist es dann auch nicht möglich, landesspezifische Daten zu erfassen (z.B. die US-Sozialversicherungsnummer im Infotyp 0002 oder die Zusatzangaben zum Kind im Infotyp 0021 für Japan). Dennoch reicht diese einfache Lösung bereits als Basis für viele Anwendungen im Reporting, in der Kapazitätsplanung und in der Personalentwicklung aus.

Welche Infotypen dabei erfasst werden hängt letztlich von der konkreten Anforderung ab. Oft werden auch Daten benötigt, die einen recht hohen Erfassungsaufwand verursachen wie z.B. Abwesenheitsdaten oder Einmalzahlungen. Hierfür lohnt es sich schon bei geringen Mitarbeiterzahlen, die Datenpflege durch ein Importprogramm zu automatisieren. Dies kann auch dazu genutzt werden, bestimmte Ergebnisse der Entgeltabrechnung in definierte Infotypen zu übernehmen: z.B. das monatliche Netto als spezielle Lohnart im Infotypen 2010.

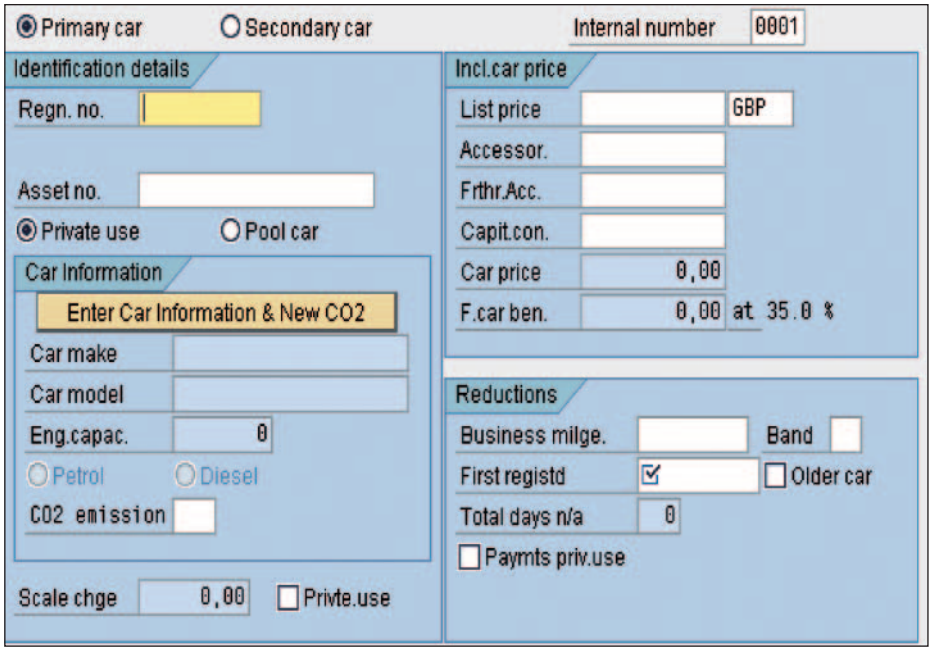

Abb. 1: Firmenwagen für Großbritannien im Infotyp 0222

Dadurch kann bereits eine Datengrundlage nicht nur für das Reporting sondern auch für die Kostenplanung geschaffen werden. Wichtig ist dabei, dass Format und Semantik von Schnittstellendateien klar und einheitlich definiert sind. In den meisten Fällen dürfte es am effizientesten sein, diese von den lokalen Abrechnungsprovidern bereitstellen zu lassen.

Landesspezifika nur dann, wenn sie wirklich benötigt werden

Um Daten zu erfassen, die in landesspezifischen Infotypen oder Feldern abgelegt sind, sollten die Personalbereiche so geschlüsselt sein, dass der jeweilige MOLGA verwendet wird (z.B. „08“ für Großbritannien). Damit lässt sich z.B. der Infotyp 0222 (Company Car GB, siehe Abbildung 1) erfassen, der sich deutlich von den im Infotyp 0032 erfassten Daten für Deutschland (Abbildung 2) unterscheidet.

Bei einer umfassenden Datenpflege in SAP HCM ist eine redundante Pflege in Drittsystemen nicht mehr effizient. Schnittstellen zum Austausch komplexer, landesspezifischer Daten sind in der Regel aber nur bei sehr hohen Mitarbeiterzahlen lohnend. Eher sollte dann die dezentrale Pflege auf Basis SAP HCM in den Auslandsniederlassungen in Betracht gezogen werden. SAP HCM wird dann zum führenden System für Personaldaten und Payroll-Provider können über die verfügbaren Exportprogramme versorgt werden.

Ebenso ist aber auch der Import von Abrechnungsergebnissen in SAP HCM möglich. Diese können nicht nur als Grundlage für Auswertungen und Planung dienen, sondern auch für die automatische Buchung in die Finanzbuchhaltung.

Solange lediglich wenige zentrale Anwender mit dem System arbeiten, lässt sich Zahl der unterstützten Sprachen meist auf die des Stammhauses und Englisch begrenzen. Sobald Output aus dem System an die gesamte Belegschaft oder gar die lokalen Behörden erzeugt wird, sind in der Regel die Installation der lokalen Sprache sowie die entsprechende Pflege des Customizings erforderlich. Der damit verbundene Aufwand sollte nicht unterschätzt werden.

Payroll Rollout: 2 Länder in 22 Tagen

Als umfassendstes Szenario bleibt dann noch der internationale Rollout der Entgeltabrechnung in SAP HCM. Das hört sich auf den ersten Augenblick nach einem großen Projekt an, der sich für Standorte mit 100 Mitarbeitern nicht lohnt. Tatsächlich kann es mit einem pragmatischen Vorgehen nah am Standard aber durchaus effizient sein. Ein Beispiel dafür liefert die Synthomer GmbH, die im Januar 2006 nach 2 Monaten Projektlaufzeit und mit 22 Beratertagen die Entgeltabrechnung in SAP HCM sowohl in den Niederlanden als auch in Saudi Arabien produktiv gesetzt hat.

An beiden Standorten sind 80 bis 100 Mitarbeiter beschäftigt, so dass sich der relative Aufwand durchaus im Rahmen hält. Erfolgsfaktoren für derartige Projekte sind:

- Pragmatische Herangehensweise
- Weitgehende Nutzung des SAP Standards
- Kurze Wege zum Management der Auslandsstandorte

Nachfolgend ein kurzes Statement des Personalleiters zu dem Projekt am Niederländischen Standort, wo die Entgeltabrechnung zuvor extern durchgeführt und nun auf Basis SAP HCM ingesourced wurde:

Personalleiter der Synthomer GmbH, Herrn Marcus Glinka:

Frage: „Hat sich das Projekt gelohnt?“. M. Glinka: „Ja!“

Frage: „Welchen Nutzen hat Synthomer als Konzern?“. M. Glinka: „Die effektivere Erstellung der monatlichen Verdienstabrechnung mit maschineller Verbuchung!“

Frage: „Welchen Nutzen hat die Synthomer BV (das niederländische Tochterunternehmen) heute?“. M. Glinka: „Eine schnellere, kundenspezifischere Umsetzung von Entgeltsachverhalten inklusive einer Nachhaltigkeit.“

Optimales Szenario für die eigene Anforderung wählen

Somit konnten wir also ein breites Spektrum an Möglichkeiten aufzeigen, um kleine ausländische Standorte effizient in ein zentrales SAP HCM System zu integrieren. Die wesentlichen Entscheidungen, die dabei getroffen werden müssen, sind:

- Wird jedes Land unter dem spezifischen MOLGA (Ländergruppierung) geführt?
- Welche Daten werden per Schnittstelle übernommen, welche manuell gepflegt?
- Ist SAP HCM das führende System für die ausländischen Personaldaten?
- Wo erfolgt die manuelle Datenpflege?
- Welche Zugriffe werden dezentral zur Verfügung gestellt? Welche Sprachen sind dazu zu unterstützen?

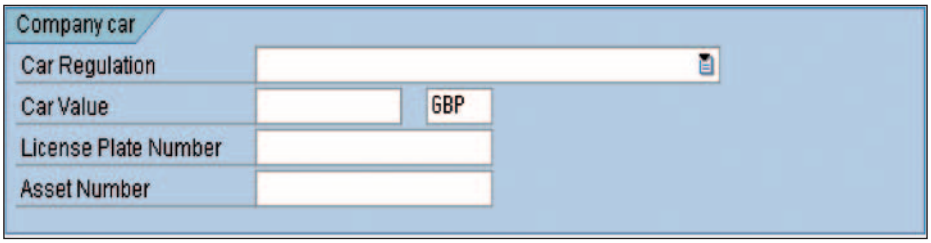

Abb. 2: Firmenwagen für Deutschland im Infotyp 0032

- Werden nur Stammdaten oder auch Abrechnungsergebnisse zentral geführt?
- In welchem System erfolgt die Entgeltabrechnung?

In jedem Fall ist es wichtig, die verfolgten Ziele und den damit verbundenen Nutzen im Auge zu behalten, und dem Aufwand gegenüber zu stellen.

Weitere kritische Punkte sind:

- **Zukunftsfähigkeit:** Entscheidet man sich gegen die Nutzung der länderspezifischen MOLGA, kann dies später nicht unter Nutzung der vorhandenen Personalstämme rückgängig gemacht werden. Der Wechsel des MOLGA unter Beibehaltung der Personalnummer ist in SAP HCM nicht vorgesehen.
- **Auswirkung auf Eigenentwicklungen:** Wird SAP HCM nur in einem einzigen Land eingesetzt, werden bei Eigenentwicklungen Parameter wie MOLGA oder Sprache oft entsprechend des Stammlandes fest gesetzt. Diese Eigenentwicklungen müssen dann ggf. überarbeitet werden.
- **Tatsächliche Gegebenheiten im Ausland:** Allzu oft werden in der zentralen Personalabteilung Annahmen bzgl. der Prozesse im Ausland getroffen. Fast immer gibt es dabei Überraschungen. Ein Gespräch mit den Verantwortlichen im Ausland vor der endgültigen Entscheidung ist unabdingbar.
- Klare Definition der genutzten Strukturen, Schnittstellen, Kennzahlen, Lohnarten und Infotypen, in einem globalen „Mini-Template“.

Autoren:

Sven Ringling ist HR Management Consultant und Geschäftsführer der iProCon GmbH (www.iprocon.de). Außerdem ist er Mitautor mehrerer Bücher von SAP PRESS® und Mitglied des Advisory Boards für das US-Magazin HR-Expert. Er hat unter anderem an der Erstellung von kundenspezifischen Länderversionen für Slowenien und Luxemburg mitgewirkt.

Klaus-Peter Renneberg ist SAP HCM Consultant bei der iProCon GmbH. Er hat unter anderem erfolgreiche Payroll Rollouts in den Niederlanden und Saudi Arabien betreut. Die iProCon berät ihre Kunden im Umfeld von SAP HCM und in der Gestaltung des Personalmanagements.

Literatur

Mütze/Popp

Handbuch Auslandsentsendung

1. Auflage 2007
344 Seiten, Paperback
54,– EUR, ISBN 3-89577-389-1

Aus dem Inhalt:

- Vorbereitung
- Gestaltung des Entsendevertrags
- Das Steuerrecht während der Entsendung
- Das Sozialversicherungsrecht während der Entsendung
- Die Reintegration des Mitarbeiters