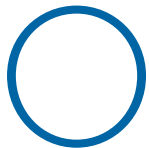


Der hkp///group Ansatz zur Gestaltung effizienter und effektiver Prozesse bei der Auswahl von HR-Standard-Software

## Effiziente Auswahlprozesse für HR-Standard-Software



2022



Ohne eine moderne IT-Ausstattung ist effiziente Personalarbeit heute nur noch schwer vorstellbar. Zahlreiche Personalprozesse bzw. administrative Tätigkeiten in den Personalkernprozessen binden häufig enorme Ressourcen. Dabei haben sich die Anforderungen der Kunden von HR in den letzten Jahren stark verändert: Erwartet werden eine höhere Leistungsvielfalt sowie stärker strategisch-beratende Tätigkeiten im Sinne der Business-Partner-Rolle.

Um diese Erwartungen zu erfüllen, sieht sich die Personalfunktion gefordert, administrative Kapazitäten zu reduzieren und entsprechende Freiräume zu schaffen. Dies ist ohne eine Verschlankeung und Harmonisierung der Personalprozesse und deren IT-Unterstützung kaum möglich.

### Die Herausforderung

Der Markt für personalspezifische Standard-Software ist stark fragmentiert. Die beiden größten Anbieter haben zusammen einen Marktanteil von lediglich ca. 25 %.

Daneben existieren trotz fortschreitender Marktkonsolidierung zahlreiche kleinere Anbieter hochspezialisierter Lösungen.

Zudem setzen die meisten Hersteller betrieblicher HR-Standard-Software heute auf Cloud-Lösungen. Dies erhöht einerseits den Handlungsdruck auf Unternehmensseite. Zum anderen bringt es aber auch zusätzliche Dynamik in den Markt, da sich diese Lösungen deutlich leichter in bestehende IT-Architekturen einbinden lassen.

Unternehmen stehen somit vor der Herausforderung, in einem unübersichtlichen und zugleich volatilen Markt, der sich technologisch im Umbruch befindet, eine HR-IT-Lösung zu finden,

- die die eigenen fachlichen Anforderungen abdeckt,
- dabei innovativ und zukunftsfähig ist,
- die geringsten technischen Hürden bei der Implementierung aufweist und
- sich kostengünstig einführen und betreiben lässt.



*Eine adäquate technische Unterstützung der HR-Tätigkeiten und -Prozesse leistet einen entscheidenden Wertbeitrag, das veränderte Rollenverständnis und die Neuausrichtung der Personalfunktion zu unterstützen.*



Holger Jungk, Partner hkp///group



## Der hkp/// group Ansatz bei der Auswahl von HR-Standard-Software

Die hkp/// group hat mit Blick auf Software-Auswahlprozesse ein strukturiertes Vorgehen in fünf Phasen entwickelt, das Schritt für Schritt die Anzahl möglicher Anbieter reduziert, um schließlich kriterienbasiert die Leistungsportfolios der relevanten Lösungen detailliert einander gegenüberzustellen.

Ziel ist es, möglichst effizient eine belastbare und transparent hergeleitete Entscheidung für einen Software-Anbieter treffen zu können und in den Preisverhandlungen die Marktsituation bestmöglich ausnutzen zu können.

Im Folgenden werden die Prozessschritte beispielhaft anhand der Auswahl einer Talent Management Suite skizziert.

### Schritt 1: „Best-of-Suite“ vor „Best-of-Breed“

Bei der Einführung von Talent-Management-Lösungen verfolgen die meisten Unternehmen einen sogenannten „Best-of-Breed“-Ansatz, nach dem sie sich jeweils für die Lösung entscheiden, die fachseitig den höchsten Abdeckungsgrad ausweist. Es gibt dabei kein Präjudiz für einzelne Hersteller.

Problematisch wird dieser Ansatz meist, wenn Prozesse viele Schnittstellen aufweisen und so zu hohem IT-Aufwand führen. Zudem sinkt die Kundenakzeptanz, wenn Eingabemaschinen in Aufbau und Logik beispielsweise bei der Buchung eines Online-Trainings (Learning) oder der Bewerbung auf eine interne Stelle (Recruiting) unterschiedlich sind.

Bei einer „Best-of-Suite“-Strategie dagegen wird die Nutzung und Bedienbarkeit der Anwendung durch ein einheitliches Design aller Module erleichtert. Fachliche und technische Schnittstellen zwischen den Modulen sind bereits vorhanden und erlauben eine einfachere Implementierung. Grundsätzlich ist dieser Ansatz aufgrund geringerer Komplexität zu empfehlen – immer vorausgesetzt, die fachlichen Anforderungen lassen sich abdecken.

Moderne Talent Management Suites werden meist als Cloud-Lösungen entwickelt. Diese bieten eine Reihe von Vorteilen, insbesondere bei Implementierungs- und Innovationsgeschwindigkeit, Skalierbarkeit, Integration in eigene IT-Architekturen sowie im Betreiberaufwand. Allerdings lassen sie sich nur in geringem Ausmaß an kundenindividuelle Anforderungen anpassen.

In puncto Datenschutz und Datensicherheit ist zu klären, dass Server der Anbieter in Europa stehen, sodass europäisches Datenschutzrecht zur Anwendung kommt. Zudem betreiben viele Hersteller erheblichen Aufwand, um die Datensicherheit zu gewährleisten, beispielsweise durch die tägliche Simulation von Hackerangriffen. Letztlich können so Daten bei einem spezialisierten Cloud-Anbieter teilweise besser vor missbräuchlichen Zugriffen geschützt sein als im eigenen Unternehmensumfeld.

### Schritt 2: Passung zu den Anforderungen des Unternehmens

Die Passung zwischen unternehmenseigenen Anforderungen und der IT-Lösung ist erfolgsentscheidend. Allerdings sind die Leistungsportfolios von Talent Management Suites sehr unterschiedlich und längst nicht jeder Anbieter weist eine holistische Abdeckung aller Personalkernprozesse auf.

Ein Unternehmen, das intern beispielsweise innovative Lernformen anbieten möchte, sollte bei der Auswahl einer Talent Management Suite darauf achten, dass das Modul Learning im Quervergleich zu anderen Lösungen sehr gut abschneidet. Die Liste der Anbieter lässt sich durch einen Vergleich der Module des Gesamtportfolios der Hersteller mit den fachlichen Anforderungen leicht reduzieren.

In dieser Phase wird demnach jedes relevante Modul hinsichtlich seines Leistungsumfangs auf Basis externer und interner Leistungseinschätzungen analysiert. So kann im Rahmen des Software-Auswahlprozesses bereits früh eine Differenzierung herbeigeführt werden.

### Schritt 3: Analysten-Einschätzungen und hkp/// group Markterfahrung

Im nächsten Schritt wird die Liste der passenden Lösungsanbieter auf die der zu empfehlenden reduziert. Hierzu werden Einschätzungen externer Analysten (Gartner, IDC, Forrester etc.) zu Kriterien wie Innovations- und Zukunftsfähigkeit, Marktpositionierung, strategischer Ausrichtung etc. herangezogen.

Allerdings ist der Analyseumfang externer Analysten allein nicht ausreichend. Oftmals werden hier lokale Anbieter, die überzeugende Lösungen und sehr guten Support anbieten, zu niedrig bewertet.

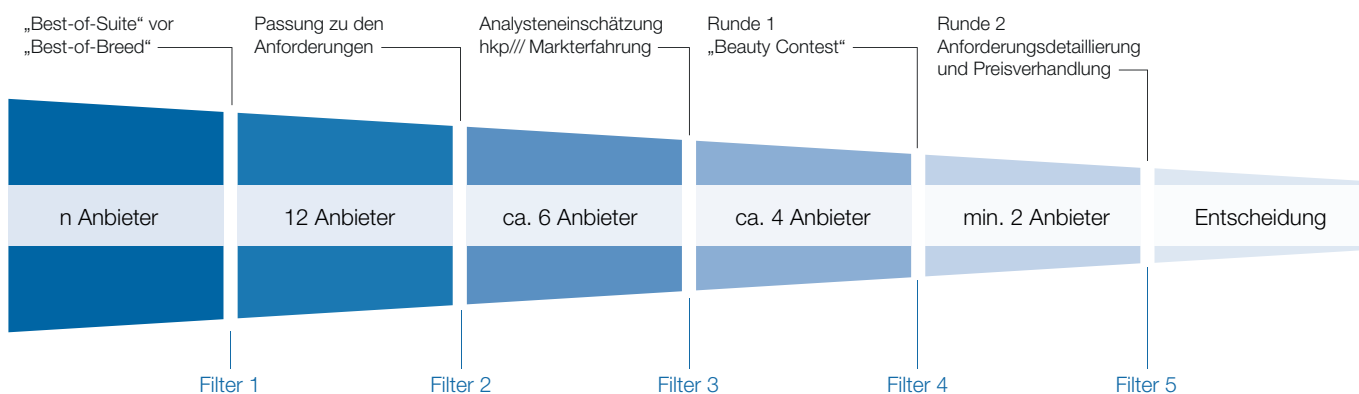


Abbildung 1: Illustrative Darstellung eines Angebotsfunnel im Rahmen des hkp/// group Auswahlprozesses für eine Talent Management Suite

Die hkp/// group bringt in diesen Bewertungsprozess ein weites Spektrum an eigenen Markt- und Kundenerfahrungen ein. Dies erlaubt deutlich exaktere Einschätzungen.

#### Schritt 4: Beauty Contest

Die weiter in der Auswahl befindlichen Anbieter erhalten die Möglichkeit, ihre Lösungen in einem Präsenztermin vorzustellen. In diesen Präsentationen sollte der Fokus auf der Beschreibung von konkreten Fallbeispielen – sogenannten Use Cases – liegen, die dedizierte Prozessabläufe beschreiben. Diese werden im Termin begutachtet, um einen Gesamteindruck der Lösung zu erhalten, der bei einer Demonstration einzelner Funktionalitäten häufig verloren geht.

Diese Phase im Auswahlprozess kann ebenfalls genutzt werden, um einen sogenannten Konfigurations-Workshop mit den Anbietern durchzuführen. Hierzu werden die Prozessanforderungen besprochen. Nach ca. drei Wochen werden die umgesetzten Ergebnisse live am System demonstriert. Anbieter mit der besten Umsetzung dieser Anforderungen werden weiter betrachtet.

Diese agile Bewertungsmethodik lässt sich allerdings nur mit Cloud-Lösungen durchführen, da diese lediglich konfiguriert werden, also kein Customizing bzw. keine kundenspezifische Programmierung benötigt wird.

Eine detaillierte Vergleichsbetrachtung der Anbieter ist meist sehr aufwändig und sollte daher aus Effizienzgründen erst stattfinden, wenn deren Anzahl weiter reduziert wurde.

#### Schritt 5: Detaillierung der Anforderungen und Preisverhandlung

Auch wenn es fachseitig möglicherweise schon klar erkennbare Tendenzen gibt, sollten mindestens zwei Anbieter in der finalen Runde betrachtet werden. Je glaubhafter die verbliebenen Kandidaten in einer echten Wettbewerbssituation stehen, desto attraktiver werden die Konditionen für Lizenzen, Miete und/oder Implementierung.

Die Experten der hkp/// group bringen an dieser Stelle eigene Erfahrungswerte und Marktpreise aus vergleichbaren Projekten ein, die dem Einkauf als Orientierungsrahmen dienen können.

Fachlicher Anforderungsgrad	IT-Anforderungen	Kosten
Passung zu fachlichen Anforderungen	Stammdatenpflege in der Talent Management Suite	Nutzungsabhängiges Pricing
Bewertung der User Interfaces	Skalierbarkeit der Lösung	Investitionssicherheit
Leistungsportfolio des Anbieters (Implementierung bis Wartung)	Hersteller-Support während der Umsetzung	Kosten für die Implementierung

Abbildung 2: Exemplarische Kriterien zur Bewertung der HR-IT Software-Anbieter

Spätestens in dieser Phase ist es erforderlich, die eigene IT einzubinden. Auch von Seiten des Datenschutzes und der Mitbestimmung muss, sofern noch nicht erfolgt, die Zustimmung eingeholt werden. Mit den HR-Verantwortlichen sind in dieser Phase alle fachseitig offen gebliebenen Fragen abschließend zu klären.

Eine detaillierte Gegenüberstellung der einzelnen Funktionalitäten, Freiheitsgrade und Konfigurationsmöglichkeiten ist unerlässlich, um eine Lösung auszuwählen, die die aktuellen sowie künftigen Fachanforderungen abdecken kann.

#### Darum hkp/// group

Die Experten der hkp/// group unterstützen Unternehmen bei der effizienten Gestaltung des Software-Auswahlprozesses. Durch ein strukturiertes Vorgehen, praxiserprobte Templates, Best-Practice-Beispiele und Marktpreise kann der individuelle Auswahlprozess deutlich beschleunigt werden und letztlich zum gewünschten Ergebnis führen.

Das schrittweise Vorgehen sichert eine belastbare und nachvollziehbare Entscheidungsbasis. Die Unterstützung während dieser sehr wichtigen Projektphase

- verbessert die Verhandlungsposition des Einkaufs,
- reduziert die Kosten für Lizenzen und Implementierung teils deutlich und
- hilft den Fachabteilungen, die richtigen Fragen zu stellen.

Dabei schauen die erfahrenen hkp/// group Berater auf entsprechende Projekterfahrungen in verschiedenen Branchen zurück. Internationale Banken wie auch Global Players aus Industrie und Handel wurden von uns in Software-Auswahlprozessen auf Basis des skizzierten Vorgehens erfolgreich betreut sowie bei der Entscheidung für eine einheitliche HR-IT-Software herstellerneutral beraten.



*Die hkp/// group begleitet Unternehmen umfassend in Auswahlprozessen für HR-IT und HR-Software und stellt neben einem effizienten Ablauf sicher, dass Anforderungen von HR, IT und Einkauf entsprochen wird. Dabei beraten wir herstellerunabhängig und mit dem Ziel des höchsten Kundennutzens.*



Colin Stein, Director hkp/// group



## Ihre hkp///group Experten



**Holger Jungk**, Partner, berät Unternehmen bei der Definition der HR-IT-Strategie, in der Auswahl von Talent-Management-Lösungen sowie in Fragen der IT-Governance und -Umsetzung. Neben seinem Fokus auf HR-spezifischen IT-Themen ist er Experte für Strategische Personalplanung und die Konzeption von Shared-Service-Architekturen. Holger Jungk war fünf Jahre bei einem der größten globalen Software-Hersteller in einer Schnittstellenfunktion zwischen HR und IT tätig, wo er zuletzt die weltweite Verantwortung für eine HR-Software-Lösung innehatte. Er ist Trainer im Rahmen eines Ausbildungsprogramms der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und Autor verschiedener Fachpublikationen.

[holger.jungk@hkp.com](mailto:holger.jungk@hkp.com)



**Colin Stein**, Director, berät für die hkp///group börsennotierte Konzerne wie auch führende Mittelstandsunternehmen aller Branchen zu den Themenfeldern HR-Digitalisierung, HR-Transformation und zur Gestaltung effizienter HR-Organisationen. Seine tiefe Expertise in der Implementierung digitaler Technologien und Self-Services-Prozesse bringt er nicht zuletzt auch in Projekten zur Steuerung von HR-Produktportfolien und bei Prozessoptimierungen bzw. -harmonisierungen ein. Nach seinem Einstieg in die Unternehmensberatung war Colin Stein mehrere Jahre im HR-Management eines führenden Pharma-Unternehmens in Deutschland tätig, bei dem er u.a. als Projektleiter die konzernweite Einführung einer HR-IT-Lösung begleitete. 2022 folgte die Rückkehr zur hkp///group.

[colin.stein@hkp.com](mailto:colin.stein@hkp.com)

## Über die hkp///group

Die hkp///group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten.

Die hkp///group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

In einem immer dynamischeren Umfeld ist unser Anspruch, für unsere Kunden nachhaltigen Unternehmenserfolg zu sichern. Dabei verbinden wir tiefes Verständnis von Unternehmensstrategie, HR- und Finanz-Know-how mit ausgeprägter Branchenkompetenz, insbesondere für Banken und Versicherungen, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Unternehmen in Transport und Logistik, Chemie und Pharma, Öl und Gas, Real Estate, IT und Telekommunikation sowie Handel.

### Das hkp///group Beratungsportfolio mit Blick auf HR-IT-Themenfelder umfasst unter anderem:

- Optimierung der HR-Datenqualität
- Aufsetzen und Begleitung umfassender Implementierungsprojekte für HR-IT
- Entwicklung und Implementierung von HR-Kennzahlensystemen und zugehörigen Dashboards
- Prozessstandardisierung im Vorfeld von IT-Implementierungen
- Coaching von Projektleitern im Zuge von IT-Implementierungen
- Analyse des IT-Reifegrads der HR-Funktion
- Unterstützung bei der Definition von IT-Strategien für die HR-Funktion
- Konzeption der IT-Governance von HR-Funktionen
- Begleitung in der Auswahl von HR-IT-Lösungen



[www.xing.com/company/hkpgroup](https://www.xing.com/company/hkpgroup)



[www.linkedin.com/company/hkpgroup](https://www.linkedin.com/company/hkpgroup)



[www.twitter.com/hkp\\_group](https://www.twitter.com/hkp_group)

### Amsterdam

Vondelstraat 89 A  
1054 GM Amsterdam  
Niederlande  
Phone +31 20 737 0687  
[amsterdam@hkp.com](mailto:amsterdam@hkp.com)

### Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main  
Deutschland  
Phone +49 69 175 363 30  
[frankfurt@hkp.com](mailto:frankfurt@hkp.com)

### Zürich

Wiesenstrasse 7  
8008 Zürich  
Schweiz  
Phone +41 44 542 81 60  
[zurich@hkp.com](mailto:zurich@hkp.com)