

Die 3 Dimensionen von HCM: Ist Ihre HR auf Effizienz ausgelegt?

A more human resource.℠



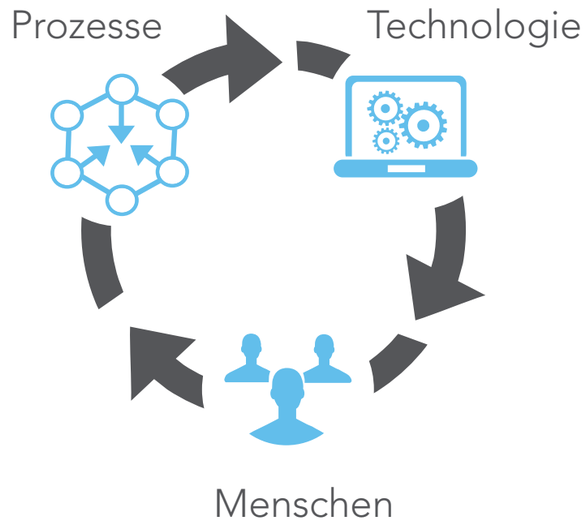
Vorstellung der 3 Dimensionen des Human Capital Management

Einleitung

Es gibt viele verschiedene Formen von Outsourcing und System-Delivery-Modellen – einige bieten eine klare aber eingeschränkte Sicht, während andere einen ganzheitlichen, transparenten Überblick über Ihr gesamtes Unternehmen bieten.

Im Wesentlichen gibt es eindimensionale (1D), zweidimensionale (2D) und dreidimensionale (3D) Lösungen auf dem HCM-Markt (Human Capital Management). Einige sind auf Menschen zugeschnitten, andere auf Prozesse und wieder andere auf Technologie. Standardmäßig bieten eindimensionale Lösungen nur das absolute Minimum und konzentrieren sich jeweils auf Personalabrechnung, Arbeitgeberleistungen oder Recruitment, als ob dies Software wäre, die unabhängig von den anderen Funktionen im Unternehmen existiert: Das ist die eindimensionale Sicht. Die etwas besseren Anbieter sind in der Lage, zwei Kriterien zu kombinieren und bieten damit eine zweidimensionale Sicht.

Aber fragen Sie sich einmal selbst: Lässt sich eine echte HR-Strategie ohne einen klaren Überblick über die gesamte Personal-, Prozess- und Technologielandschaft konzipieren und umsetzen? Wenn Sie auf diese Frage mit „Ja" antworten, dann könnten Ihnen im globalisierten Kampf um die Talente harte Zeiten bevorstehen. Wenn Ihre Antwort „Nein" ist, dann sollten Sie BPO (Business Process Outsourcing) in Betracht ziehen: BPO ist das einzig echte 3D-Angebot auf dem Markt, das Menschen, Prozesse und Technologie umfasst. Damit bietet es die einzigartige Möglichkeit, sowohl die Effizienz zu steigern, als auch die Strategie voranzutreiben. Lesen Sie weiter, wenn Sie mehr über die Gründe und die Umsetzung erfahren möchten.



Lässt sich eine echte HR-Strategie ohne klaren Überblick über Menschen, Prozesse und Technologie konzipieren?



Warum der Vorstand 3D-Brillen braucht

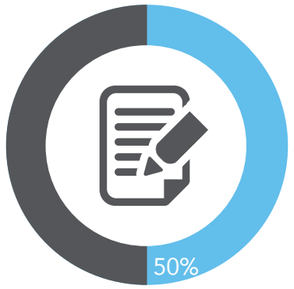
Wir können uns alle über eine Comiczeichnung freuen. Aber ein 3D-Film in einem IMAX-Kino ist eine ganz andere Erfahrung. Zeigen Sie Ihren Vorständen eine Zeichnung, dann werden sie für eine Minute beeindruckt sein; zeigen Sie ihnen jedoch einen 3D-Film, dann wird er sich für immer ins Gedächtnis einprägen.

Laut dem Conference Board CEO Challenge Report stehen Human Capital und Operational Excellence ganz oben auf der Liste der Herausforderungen für Geschäftsführer[1]. Technologie- und Outsourcing-Lösungen spielen für Finanzvorstände eine größere Rolle als je zuvor. Man muss ihnen nur zeigen, wie es funktioniert.

Viele der verschiedenen HR-Outsourcing Lösungen können Ihr Unternehmen am Ende mehr Geld kosten als Inhouse-Modelle. Einige sind kurzfristig für isolierte Prozesse kostengünstiger, lassen sich aber nicht mit anderen Systemen und Funktionen im Unternehmen integrieren. In diesem Fall büßen Sie Geld und Möglichkeiten ein, da niemand Ihr Personalgeschäft versteht oder überblickt.

CEOs stehen unter einem enormen Druck. Sie müssen das Unternehmen kontinuierlich anpassen, wettbewerbsfähig bleiben, den Gewinn verbessern und den Aktionären langfristiges Wachstum bieten. Aus diesem Grund muss jede Investition in 6 Monaten einen ROI erzielen, und nicht erst in 6 Jahren. Wenn man einen schnellen Gewinn für die eingesetzten Kosten und die Effizienz im Blick hat, dann fällt die Wahl leicht. Ein 1D-Modell, wie z.B. SaaS, ist eine attraktive Möglichkeit zur Reduzierung von Druck und Kosten, die sich auf offensichtlich sichtbare Prozesse wie Systeminstallation und direkte Arbeitskosten auswirken. Dies kann man schnell und einfach begreifen - wie die eindimensionale Comiczeichnung.

HR ist oft durch ineffiziente Prozesse gebunden und muss durchschnittlich 50% der Zeit für administrative Aufgaben aufwenden[2]. HR-Services sind tendenziell Transaktionsprozesse, wie z. B. Personalabrechnung, Gesundheits- und Sozialleistungen sowie Pensionsverwaltung, und gelten deshalb als am geeignetsten für Outsourcing. Das Outsourcen einer dieser Prozesse scheint daher eine leichte Aufgabe zu sein, die das Management-Team ohne große Überlegungen erledigen kann.



HR ist oft durch ineffiziente Prozesse gebunden und muss durchschnittlich 50% der Zeit für administrative Aufgaben aufwenden[2].

Allerdings stellen diese „sichtbaren" Kosten nur 37% der TCO- und Betriebskosten von HCM-Systemen dar. Die restlichen 63%, wie z. B. Systemwartung, Integration in die vorhandenen Systeme und die ganzen damit in Zusammenhang stehenden Entgeltgemeinkosten, sind versteckte Kosten. 100% dieser Kosten können nur dadurch berücksichtigt werden, dass man einen Schritt weiter geht und zu einer 3D-BPO-Lösung wechselt, die den gesamten Personalprozess umfasst[3]. In diesem Fall werden alle Systeme integriert, da vom selben spezialisierten Dienstleister betrieben und gewartet werden.

CEOs stehen unter einem enormen Druck. Sie müssen das Unternehmen kontinuierlich anpassen, wettbewerbsfähig bleiben, den Gewinn verbessern und langfristiges Wachstum sicherstellen.

1. The Conference Board CEO Challenge (2013).
2. Lawler, E. & Boudreau, J. (2010) Center for Effective Organizations at the University of Southern California.
3. PwC, „Exposing the hidden cost of Payroll and HR Administration: A total cost of ownership study", PwC, März 2012.

Integration aller Unternehmensbereiche durch 3D BPO

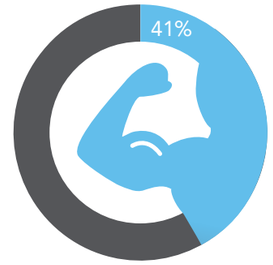
Integration im gesamten Unternehmen

Alle CIOs wissen, dass neue IT-Lösungen in der Lage sein müssen, die wichtigsten Unternehmensprozesse zu integrieren, zu automatisieren und zu optimieren sowie die Hardware-Abhängigkeit zu reduzieren. Gleichzeitig dürfen sie keinerlei Risiko für die Sicherheit darstellen. Jede einzelne IT-Investition muss außerdem die modernen, mobilen und flexiblen Arbeitszeitmodelle unterstützen.

Erfolg bedeutet auch einen geringen Support-Aufwand des IT-Teams für Investitionen ohne negative Auswirkungen auf die Verfügbarkeit anderer Systeme. Die Vielzahl an Inhouse-Lösungen lässt sich durch eine Single-Vendor-Lösung ersetzen, die einen Self-Service für die Mitarbeiter und einen einfachen Zugriff auf Analysen für Manager bietet und gleichzeitig das IT-Personal entlastet.

IT-Führungskräfte müssen verstehen, wie die Systeme für die HR-Prozesse interagieren. Sie müssen auch wissen, wieviel diese Prozesse das Unternehmen genau kosten, wieviel sie die anderen Abteilungen kosten und in welcher Höhe sich Investitionen in neue Lösungen amortisieren können. Wenn Sie keine Antworten auf all diese Fragen haben, dann besteht die Gefahr, dass Sie nur die Kosten für den Betrieb der HR-Prozesse von einem Bereich des Unternehmens in einen anderen verschieben, z. B. von HR zu IT.

SaaS-Technologie und Software-Lösungen sind wichtige Komponenten eines BPO-Angebots. Sie sind aber nur eines der Werkzeuge in der Werkzeugkiste. Cloud-Technologie spielt eine zentrale Rolle bei der Optimierung ausgelagerter Prozesse. Durch Employee Self Service (ESS) und Manager Self Service (MSS) haben die Mitarbeiter und Manager über ihr Smartphone oder Tablet inzwischen Zugriff auf HR-Aktivitäten. Von den Mitarbeitern wird nicht erwartet, dass sie ihre gesamten HR-Angelegenheiten selbst regeln. Aber ihnen sollten beim BPO-Anbieter HR-Spezialisten zur Verfügung stehen, die sie beraten. Bei BPO sollten Sie sowohl Zugriff auf die HR-Software UND auf Berater und Experten erhalten, die ihnen rund um die Uhr Support leisten.



41% der Unternehmen geben an, dass sie durch die Verbesserung von Prozessen die Möglichkeit erhalten, besser zu sein als die Konkurrenz.[4]

Der größte Druck, der auf den Unternehmen lastet, ist die Steigerung der Effizienz: 41% der Unternehmen geben an, dass sie durch die Verbesserung von Prozessen die Möglichkeit erhalten, besser zu sein als die Konkurrenz.[4] BPO bringt durch seine Flexibilität Agilität in Ihre betrieblichen Prozesse. Dadurch sind Sie in der Lage, in einem unstetigen wirtschaftlichen Umfeld zu bestehen, egal, ob Aufschwung, Abschwung oder Zeiten der Stabilität.

SaaS-Technologie und Software-Lösungen sind wichtige Komponenten eines BPO-Angebots. **Sie sind aber nur eines der Werkzeuge in der Werkzeugkiste.**

4. Aberdeen Group HCM Trends, 2013.

SaaS

Die eindimensionale Weltsicht

Software as a Service (SaaS) ist ein Beispiel für eine Technologielösung, die mehr zu bieten hat als Inhouse-Systeme, die der Alterung unterliegen. Der SaaS-Service Anbieter hostet die IT-Infrastruktur: SaaS Kunden zahlen nicht für den Besitz, sondern nur für die Nutzung der Software, in der Regel als Cloud-basierte Lösung. SaaS an sich ist jedoch eine klassische eindimensionale (1D) Lösung, die nur einen Teil eines HCM-Systems abdecken kann.

Das Outsourcen einzelner Elemente der IT-Struktur oder des Applikationsmanagements ist sicherlich ein Schritt in die richtige Richtung, deckt aber nur ein Drittel des Weges auf Ihrer Reise zu einer harmonisierten, ganzheitlichen HR-Lösung ab. Wenn Sie auf der Suche nach einem wirklich umfassenden Service sind, der die HR-Funktion umwandeln könnte, dann wird eine solche funktionale, transaktionsorientierte Lösung dies nicht leisten können.

Ein Anbieter von HR BPO geht mit seinem Kunden eine Partnerschaft ein, die über das Outsourcen der traditionellen Backoffice-Personalabrechnung hinausgeht und das gesamte personalorientierte Angebot eines Arbeitgebers unterstützt.

Andere eindimensionale HCM-Modelle:

IT Outsourcing (ITO) - Der Anbieter hostet die IT-Infrastruktur. Der Service, den der Kunde hier kauft, umfasst die Installation, den Betrieb und die Wartung seiner Anwendungen.

Application Management Outsourcing (AMO) – Der Anbieter hostet die Infrastruktur und die Anwendungen und sorgt für ihre Verfügbarkeit und Wartung. Der Kunde nutzt die Anwendungen, bleibt aber für alle operativen Aktivitäten verantwortlich.

Single Process Outsourcing (SPO) – Der Kunde lagert das Management und die Ausführung einzelner Geschäftsprozesse, wie Personalabrechnung, aus und der Anbieter stellt nur das System für den jeweiligen Prozess zur Verfügung, ohne Überblick über die anderen damit in Zusammenhang stehenden Prozesse oder Zugriffe darauf.

Upgrades für eine handelsübliche 1D-Lösung können äußerst komplex und kostspielig sein, nicht nur für die HR-Funktion, sondern auch für die IT. So fällt z. B. eine einmalige Gebühr des Anbieters an und es können Berater für die Installation oder das Prozessmanagement erforderlich sein. Außerdem besteht die Gefahr, dass der Anbieter das Produkt nicht mehr unterstützt und dadurch Investitionen in eine andere Lösung notwendig werden. Dagegen bietet Business Process Outsourcing Unternehmen die Möglichkeit, diese Probleme zu vermeiden und die Expertise des Partners zu nutzen.

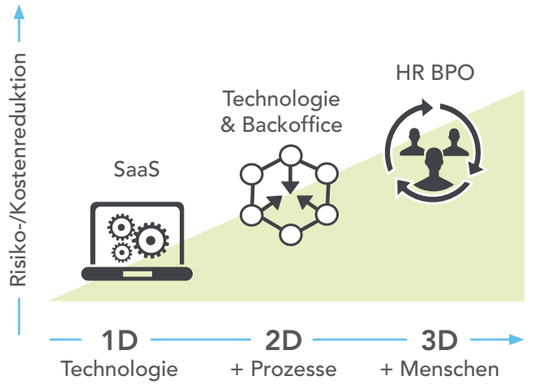
	BPO	SaaS
Service	Komplettservice und Fachwissen	Nur Technologie
Prozesse	Vollständig	Teilweise
Risiko	Übertragung	Keine Übertragung

BPO

Die volle 3D-IMAX-Erfahrung

Ein BPO-Modell ist im Gegensatz zu SaaS der einzig verfügbare ganzheitliche 3D-HCM-Service, der Menschen, Prozesse und Technologie beinhaltet. BPO deckt nicht nur eine kurze Etappe Ihrer Reise ab, sondern führt Sie bis ans Ziel, zu einem gestochen scharfen und in Echtzeit spielenden 3D-Film über Ihre Mitarbeiter.

Ein Anbieter von HR BPO geht mit seinem Kunden eine Partnerschaft ein, die über das Outsourcen der traditionellen Backoffice-Personalabrechnung hinausgeht und das gesamte personalorientierte Angebot eines Arbeitgebers unterstützt. Dieses Modell umfasst alles: Von Frontoffice-Funktionen, wie direkter Mitarbeiterkontakt und Support durch ein Employee Solution-Center; permanent aktualisierte und marktgerechte Technologielösungen für die Eingabe von Payroll- und HR-Transaktionen; eine gehostete, Cloud-basierte Lösung für HR-Kernfunktionen, Talentmanagement und Self-Service-Funktionen (für Manager und Mitarbeiter); lokale und globale HR-Expertenteams auf Abruf mit aktuellem Wissen über Gesetze, Vergütung, Recruitment, Performance-Management.



Eine umfassende, auf den fünf Säulen (Arbeitgeberleistungen, Personalverwaltung, Personalabrechnung, Talentmanagement, Zeit- und Fehlzeitenerfassung) beruhende HCM-BPO-Suite ist für das Verständnis und die Steuerung Ihrer Mitarbeiter und der HR-Strategie sowie den Aufbau und die Pflege einer gesunden Arbeitgebermarke notwendig. Bei den BPO-Prozessen geht es darum, den Mensch in den Vordergrund zu stellen. Dies beginnt mit flexibler, robuster, leicht zu bedienender Technologie, die eine durchgängige Kontrolle und Übersicht über alle HR-Kernfunktionen und die Personalabrechnung bietet.

BPO ist das einzig echte 3D-Angebot auf dem Markt, das Menschen, Prozesse und Technologie umfasst.

Laut der Umfrage „Global Outsourcing and Insourcing" von Deloitte aus dem Jahr 2014 „konzentrieren sich die Kunden nicht mehr darauf, Services zurück in das Unternehmen zu holen, sondern auf die Optimierung der Lieferantenbeziehungen und die Verbesserung der betrieblichen Flexibilität ... um auf eventuelle gesetzliche und technologische Veränderungen reagieren zu können"[5]. Bei einer BPO-Lösung ist dies ein durchgängiger Prozess, bei dem HR nur wenig eingreifen muss. Es sind nur Schulungen über die Änderungen und das Verständnis der Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter notwendig.

HR-Organisationen, die alle Funktionen im Rahmen einer BPO-Vereinbarung outsourcen - von der Personalabrechnung, Zeit- und Fehlzeitenerfassung, Verwaltung der HR-Daten, Sozialabgaben und Arbeitgeberleistungen - benötigen dafür im Durchschnitt 25% -31% weniger Zeit als diejenigen, die eine Inhouse-Lösung nutzen[6]. Aus diesem Grund entstehen bei anderen Lösungen erhebliche Mehrkosten. Durch das Auslagern dieser „Routineprozesse" erzielen Unternehmen nicht nur Kosteneinsparungen, sondern sie entlasten auch die HR-Funktion, so dass sie als echter Business-Partner fungieren kann.

5. Deloitte, Global Outsourcing and Insourcing Survey, 2014.
6. PwC, „How much is your organization really spending on Payroll and HR Administration?", März 2012.



3D-BPO für alle Unternehmensarten

3D-BPO für Sie

Ob Sie ein Kleinunternehmen mit eingeschränktem Budget sind, ein Mittelständler, der in veralteten Systemen und Prozessen gefangen ist, oder ein Großunternehmen mit zahlreichen globalen, nicht durchgängigen Plattformen, entscheidend ist, dass sie einen Partner an Ihrer Seite haben, der Sie unterstützt. Lesen Sie die Geschichten einiger Unternehmen, die die Vorteile von 3D-BPO bereits nutzen.

Großunternehmen sind oft an zahlreiche globale Plattformen gebunden, die nicht integriert sind. Niemand hat eine echte Kontrolle über das gesamte System. Dadurch fehlt ein klarer Überblick über die Fluktuation, das Management und Engagement der Mitarbeiter. Global agierende BPO-Anbieter sind in der Lage, dieses Problem zu lösen und den gesamten Datenbestand zu verwalten. Großunternehmen gehen mit ihrem Anbieter eine langfristige Beziehung ein, was dazu führt, dass BPO nicht einfach nur ein Software-Produkt ist, sondern eine Full-Service-Lösung.

Compass Group – Das Unternehmen mit 507.000 Mitarbeitern führte seine zahlreichen HCM-Systeme zu einer einzigen Lösung zusammen. Dadurch war es in der Lage, sein schnelles Wachstum von ca. einer Milliarde Dollar pro Jahr zu realisieren.

ZUM ABSPIELEN ANKLICKEN



„Das Unternehmen ADP investiert stark in Technologie, so dass es auf dem neuesten Stand dessen ist, was die Verantwortlichen für Human Capital und HR benötigen." **Bob Kovacs, Vice President of Total Rewards, Compass Group USA**

Mittelständische Unternehmen können an veraltete Systeme und Prozesse gebunden sein, die früher einmal erforderlich waren, inzwischen aber kostenträchtig und arbeitsaufwändig sind. Die Pflege der unterschiedlichen Systeme und der zahlreichen Lieferantenbeziehungen erhöht sowohl die Fehlerquote als auch die Kosten. Im Gegensatz dazu bietet die Beziehung zu einem einzigen BPO-Anbieter neue Freiheiten plus leicht zugängliche Mitarbeiterdaten in Echtzeit. Die BPO-Beziehung bietet auch Einblicke, die sonst mittelständischen Unternehmen nicht zur Verfügung stehen: Große BPO-Anbieter verfügen über globale Datenbestände, die die Möglichkeit bieten, Trends und bevorstehende Probleme zu erkennen.

McGraw Hill – ADP bot dem Unternehmen die Möglichkeit, sich auf den Aufbau hochwertiger Personalberatungs- und Mobilitätsinitiativen für seine Mitarbeiter zu konzentrieren.

ZUM ABSPIELEN ANKLICKEN



„ADP verfügt nicht nur über echte Technologie-lösungen, sondern agiert als Partner, was viel wichtiger ist. Vom ersten Tag an war dies eine echte partnerschaftliche Zusammenarbeit, die bis heute anhält." **Bradley Arnold, Senior Director, Talent Acquisition, McGraw Hill Financial**

Kleinunternehmen haben oft begrenzte Budgets. Deshalb blieb ihnen bisher der Zugang zu hochmodernen technologischen Lösungen verwehrt. Allerdings bringen Cloud-basierte Services BPO in die Bezahlbarkeitsleiste von Kleinunternehmen. Mit einem globalen Experten zusammenzuarbeiten, der bereits über sämtliche Systeme, Prozesse und das Fachwissen verfügt, ist viel einfacher, als diese komplett neu zu konzipieren und zu implementieren. In gewisser Weise ist BPO für Kleinunternehmen eine einfache Möglichkeit, dieselben teuren Fehler und unnötigen Prozesse zu vermeiden, mit denen große Unternehmen zu kämpfen haben.

Raw Talent Academy – Wenn ein Unternehmen mit 26 Mitarbeitern schnell wächst, dann muss es seine HR-, Payroll- und Talentmanagementprozesse optimieren.

ZUM ABSPIELEN ANKLICKEN



„Bei ADP hat man nicht das Gefühl, dass man es mit einem Großunternehmen zu tun hat. Es fühlt sich an, als ob man mit einem lokalen Partner zusammenarbeitet. Wir arbeiten mit einem Team speziell für Kleinunternehmen zusammen und ich war sehr überrascht, wie preiswert die Lösungen sind." **Lee McQueen, Eigentümer, Raw Talent Academy**



Bereit für ein Upgrade auf die volle 3D-Erfahrung?

Sind Sie bereit?

BPO zielt durch eine stärkere Bereitstellung, Nutzung, Durchdringung und Akzeptanz von Self-Service-Technologien sowie die Nutzung besserer Methoden für ein erweitertes Serviceangebot, Risikominimierung und Kosteneindämmung speziell auf die Optimierung von Unternehmen ab. Bei BPO geht es nicht um das Bereitstellen marktüblicher, transaktionsorientierter HR-Technologie.

Die folgenden Vorteile von BPO werden zu einem umfassenden Paket geschnürt, mit dem der Druck von den Unternehmensfunktionen genommen wird:

- *Standardisierung aller Systeme und Prozesse*
- *Reduzierung der Gesamtbetriebskosten*
- *Flexibilität und Anpassungsfähigkeit*
- *Schnelle technologische Upgrades*
- *Erkennen von drohenden Rechts- oder Compliance-Risiken*
- *Partnerschaft mit lokalen und globalen Experten*
- *Entlastung der HR-Funktion, damit sie mehr Zeit für strategische Aufgaben hat*
- *Die Kontrolle und Überwachung der HR-Prozesse wird nicht nur aufrechterhalten, sondern stark verbessert*
- *Die Self-Service-Methode führt zu einer Reduzierung der Bürokratie und höherem Engagement*

Durch Outsourcen können Unternehmen den Umfang ihrer nicht-strategischen Funktionen reduzieren und die betrieblichen Prozesse skalieren, um auf wechselnde Geschäftsanforderungen reagieren zu können. Dadurch verbessern sich letztlich die Margen und der Cashflow. Dies wiederum bietet Unternehmen die Möglichkeit für Investitionen, mit denen sie ihre Position unter wechselnden wirtschaftlichen Bedingungen nicht nur verbessern, sondern gestärkt daraus hervorgehen.

„Je länger ein Unternehmen seine Prozesse an einen BPO-Anbieter auslagert, desto geringer werden die transaktionsspezifischen Gesamtkosten.“[7]

Eine Analyse von Sourcing Analysis zeigt, dass „je länger ein Unternehmen seine Prozesse an einen BPO-Anbieter auslagert, desto geringer werden die transaktionsspezifischen Gesamtkosten“[7]. So haben z. B. ADP-Kunden ermittelt, dass fünf Jahre nach dem Wechsel zu BPO die Einsparungen im Vergleich zu Inhouse-Lösungen bis zu 62% betragen können[8]. Dies deutet darauf hin, dass Unternehmen im Laufe einer BPO-Partnerschaft zusätzliche Kosteneinsparungen realisieren und optimieren. Dies unterstreicht, wie wichtig die Pflege der Partnerschaft und eine kontinuierliche Verbesserung ist.

BPO bietet Verbesserung für Ihr Unternehmen durch

Lokale und globale HR-Kompetenz	Eine Mischung neuer Möglichkeiten	Kosten, Standardisierung und Flexibilität
Menschen	**Prozesse**	**Technologie**

Die modernste Form des Outsourcings ist 3D-BPO: Eine Mischung aus neuen technologischen Möglichkeiten, Hosting der Basistechnologie, lokaler und globaler HR-Kompetenz und Re-Engineering vernachlässigter Prozesse. Wählen Sie einen global agierenden Partner mit der Erfahrung und Kompetenz des Marktführers und Sie bekommen die Möglichkeit, Ihr Unternehmen mit der Deutlichkeit und Leichtigkeit eines 3D-Films zu sehen.

7. Sourcing Analysis, „The Hidden Benefits of Human Resource Business Process Outsourcing (HR BPO)“, 2012.
8. Aberdeen Group HCM Trends, 2013.

A more human resource.℠

Über ADP (NASDAQ-ADP)

Innovative Technologie und menschliches Talent. Weltweit verlassen sich Unternehmen aller Branchen und Größen auf die Cloud-basierten Lösungen und Expertise von ADP, um das Potenzial ihrer Mitarbeiter optimal auszuschöpfen. Das Zusammenspiel von HR, Talenten, Arbeitgeberleistungen, Personalabrechnung und Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen ist die Grundlage für eine hochqualifizierte Belegschaft. Weitere Informationen finden Sie unter **www.de-adp.com**.

CorporateLeaders
BUSINESS TRANSFORMATION NETWORK

Über CorporateLeaders

CorporateLeaders ist ein exklusives und unabhängiges Netzwerk, das Führungskräften einen Rahmen bietet, um neue Kontakte aufzubauen oder bestehende Kontakte zu vertiefen, ihr Wissen zu teilen und das Unternehmen in einem sich ständig ändernden Umfeld voranzubringen. CorporateLeaders bietet Beratung, Qualitätsbeurteilung und Qualitätssicherung von Projekten, Networking, Events, Forschung, Neuigkeiten und interessante Einblicke in die Entwicklung von Unternehmensumgestaltung (Business Transformation) in den Bereichen Geschäftsstrategie, Corporate Responsibility, Finanzen und Personalwesen.

www.corporate-leaders.com

ADP und das ADP-Firmenzeichen sind eingetragene Markenzeichen der ADP, LLC.
Alle anderen Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Inhaber. Copyright © 2015 ADP, LLC.