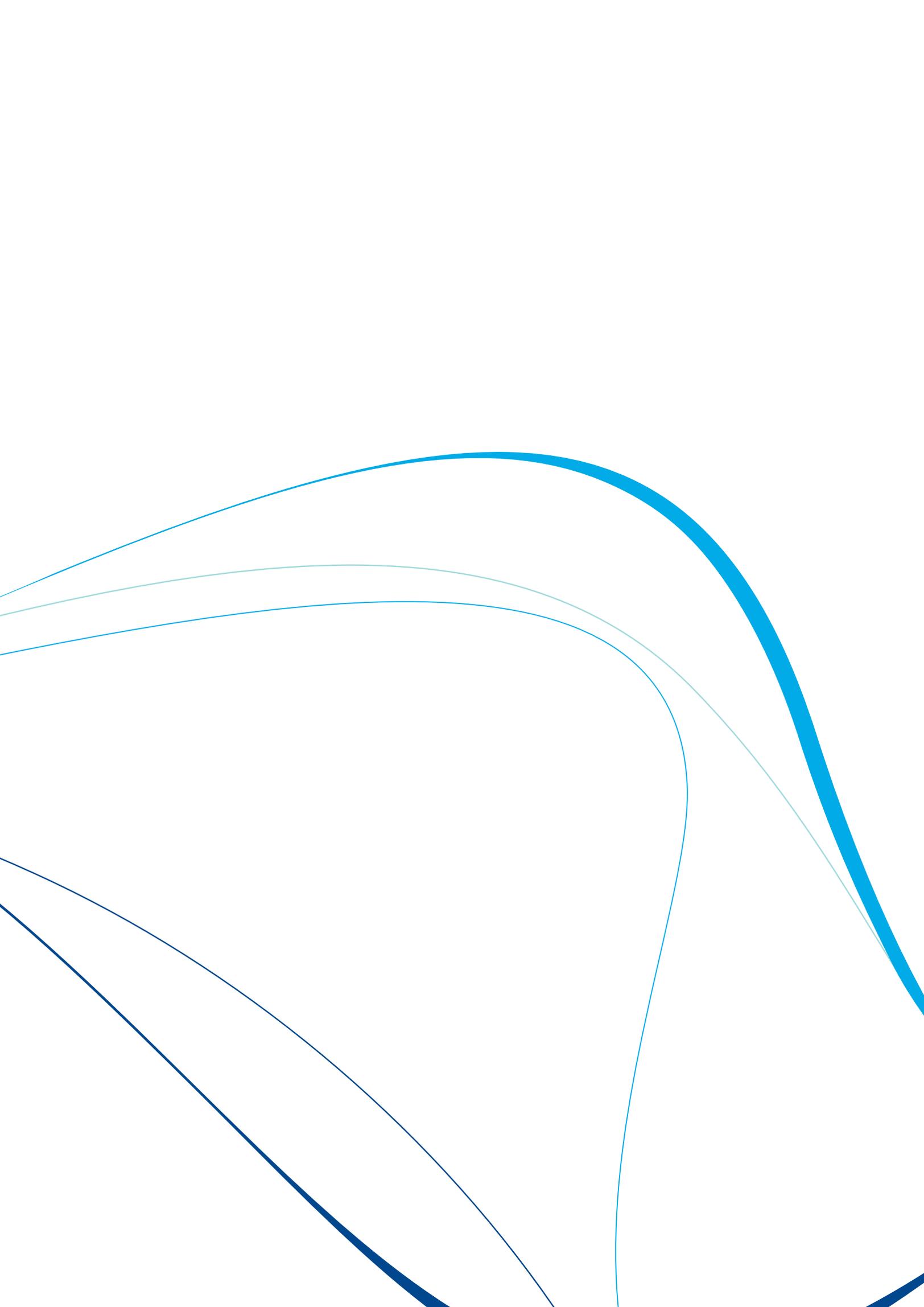




Sage HR Focus

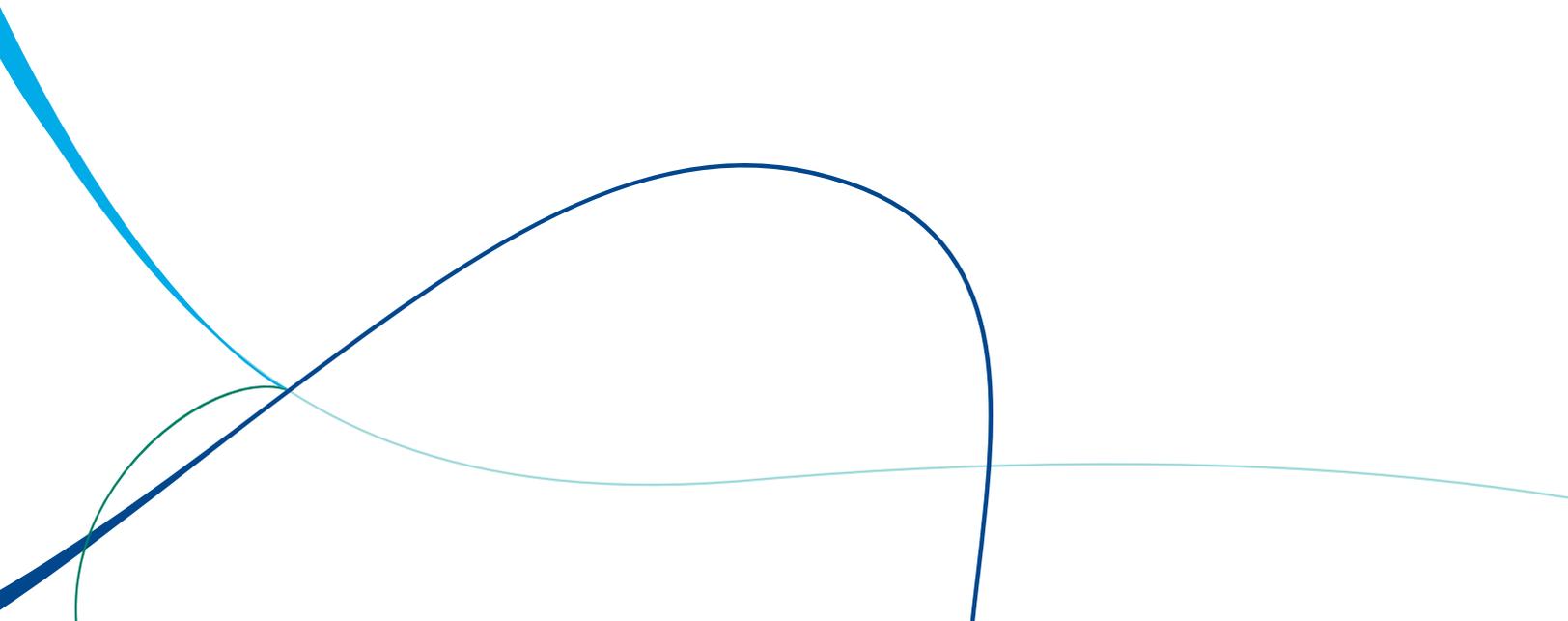
Teil II: Optimale Personalentwicklungs- und
Weiterbildungsmaßnahmen im Mittelstand

sage



Optimale Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Mittelstand

Warum Personalentwicklung und Weiterbildung?	4
Studie: Mehr als die Hälfte der deutschen Arbeitnehmer bildet sich nicht fort	6
Checkliste: 10 Praxistipps für optimale Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen	7



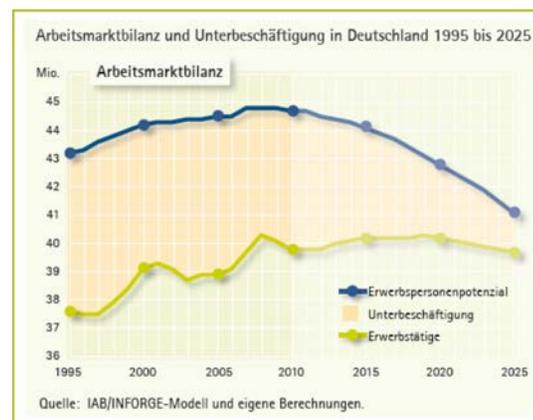
Warum Personalentwicklung und Weiterbildungsmanagement?

Die konjunkturelle Erholung in Deutschland setzt sich weiter fort. Die Arbeitslosenzahlen sind erstmals unter die Dreimillionen-Grenze gesunken; Frühindikatoren wie Auftragseingänge und ifo-Geschäftsklimaindex lassen weiteres Wirtschaftswachstum erwarten.

Allerdings verschärft sich mit dem neuen Wirtschaftsaufschwung die Lage auf dem Arbeitsmarkt aus Sicht der Arbeitnehmer suchenden Unternehmen zusehends. Zwar entschärft das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) das Thema „Fachkräftemangel“ aktuell, spricht sogar in Teilbranchen bedingt durch die Wirtschaftskrise zurzeit sogar von einer „Fachkräfteschwemme“, warnt jedoch mittelfristig vor der Abwanderung qualifizierter Fachkräfte aus Deutschland¹. Karl F. Zimmermann, Präsident des DIW gibt zu bedenken: „Der erstaunliche Rückgang der generellen Arbeitslosigkeit seit der Krise, die schwer zu überbrückende Kluft zwischen dem Bedarf und der vorhandenen Qualifikation von Arbeitslosen und der unabwendbare demographische Einbruch ab 2015 dürfen nicht übersehen werden.“ Mittelfristig werde der Fachkräftemangel deshalb zum bestimmenden Thema der Wirtschaftspolitik². Die gute aktuelle Konjunktur einerseits, Einsparungen in den Weiterbildungsmaßnahmen während der zurückliegenden Wirtschaftskrise andererseits, aber auch der allmählich sich bemerkbar machende demografische Wandel, sind nur einige Gründe für diesen Trend. Insbesondere in den technischen Berufen sind Fachkräfte heute schon rar. Daher wird gerade im Mittelstand der Kampf um die „besten Köpfe“ immer härter; passende Mitarbeiter zu finden, wird immer aufwändiger.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zählte noch Anfang 2007 über 1,3 Millionen offene Stellen - bei 4,7 Millionen Arbeitslosen. Ende 2007 gab es durchschnittlich 1,25 Millionen offene Stellen,

bei nur noch 3,43 Millionen Arbeitslosen. Dank des aktuell wieder ansteigenden Stellenangebotes nähert sich dieses Verhältnis nun mit rund 1 Million offener Stellen³, jedoch nur noch 2,9 Millionen Arbeitslosen, bereits wieder auf das Niveau vor der Wirtschaftskrise an.



Und noch eine andere Zahl verdeutlicht den sich verschärfenden Trend: Schon heute stehen 970.000 Schulabgängern nur rund 700.000 Erstklässler⁴ gegenüber, weshalb es in den kommenden Jahren immer weniger Absolventen von akademischen oder betrieblichen Ausbildungen geben wird. Laut Bundesagentur entwickelt sich die Bewerberzahl zur Berufsausbildung schon jetzt demografiebedingt rückläufig. So übersteigt die Anzahl der noch unbesetzten Berufsausbildungsstellen aktuell die Zahl der unversorgten Bewerber⁵.

Die Zahlen belegen, dass bei perspektivisch weiter ansteigenden Zahlen offener Stellen immer weniger Menschen gegenüberstehen, die aktiv nach Arbeit suchen. Daher muss der Trend gerade im Mittelstand dahin gehen, langfristig umzudenken, und mit geeigneten Maßnahmen Mitarbeiter zu binden und

¹ Vgl. Karl Brenke in Wochenbericht des DIW Berlin Nr. 46/2010, 18.11.2010 (Interview unter www.diw.de/interview)

² Fachkräftedebatte: „Kurze Frist und langfristigen Bedarf sauber trennen“, DIW-Pressmitteilung, 18.11.2010

³ Vgl. Die Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots bis zum III. Quartal 2010, <http://doku.iab.de/grauepap/2010/os1003.pdf>

⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt, www.destatis.de sowie Statistisches Taschenbuch 2010, www.bmas.de

⁵ Vgl. Monatsbericht Oktober 2010, Bundesagentur für Arbeit

für ihre Anforderungen und Wettbewerbsfähigkeit zu qualifizieren. Denn Experten sind sich einig: Einer der effizientesten Wege zu qualifiziertem Nachwuchs und Fachkräftesicherung führt über gezielte Personalentwicklungs- und Weiterbildungsprogramme für die eigenen Mitarbeiter.

Weiterbildung als Investition in den Faktor „Mensch“

Der Mensch, sein Potenzial und die Entwicklung seines Wissens ist ein wesentlicher Schlüsselfaktor in den Unternehmen. Personalkosten machen jedoch einen hohen, wenn nicht sogar den höchsten Kostenblock aus. Unter rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten müssen Qualität und Quantität des „Human Capital“ daher transparent sein, so dass eine Einschätzung erfolgen kann, aus der sich entsprechende Investitions- oder Kosteneinschätzungen ableiten lassen. Denn die getätigten Investitionen (Lohn-, Weiterbildungskosten etc.) leisten auf der einen Seite einen deutlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg, der als Return on Investment (ROI) auch klar messbar ist. Auf der anderen Seite müssen Teile dieser Investitionen auch als Re-Investment betrachtet werden, durch die die Leistungsfähigkeit der „Ressource Mensch“ erhalten oder gar optimiert werden kann.

Aus diesem Grund muss das Thema Weiterbildungsmanagement im Unternehmen nicht allein unter Kostengesichtspunkten betrachtet, sondern auch als lohnendes Investment zur Erreichung der Unternehmensziele angesehen werden.

Studie: Mehr als die Hälfte der deutschen Arbeitnehmer bildet sich nicht fort

Eine repräsentative Umfrage, die im Januar 2008 im Auftrag von Sage Software durch die Forschungsgruppe Wahlen Telefonfeld GmbH durchgeführt wurde belegt: Nur eine Minderheit der deutschen Arbeitnehmer nutzt die Möglichkeit regelmäßiger Weiterbildungen. Demnach hat nicht einmal jeder zweite Beschäftigte (43 Prozent) eine Fortbildung besucht. Mehr als einem Drittel aller Arbeitnehmer (37 Prozent) wird von Unternehmensseite überhaupt keine Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten. Und immerhin knapp jeder Fünfte Arbeitnehmer (19 Prozent) lehnt das Angebot der Unternehmen, sich weiterzubilden, ab.

Kleinere Unternehmen bieten weniger Weiterbildungen an

Vor allem kleinere Unternehmen tun sich mit dem Thema Weiterbildung schwer: So hatten rund 82 Prozent der Befragten aus Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten die Möglichkeit, an Weiterbildungen ihres Unternehmen teilzunehmen. In Kleinunternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern bekamen nur 46 Prozent der Befragten überhaupt die Möglichkeit, eine Weiterbildung zu besuchen. Damit Fallen die Weiterbildungsmöglichkeiten in kleineren Unternehmen deutlich geringer aus als in Großunternehmen.

Hauptschulabsolventen erhalten weniger Schulungsmöglichkeiten

Die Umfrage belegt auch: Je geringer der Ausbildungsstand der Befragten ist, desto weniger Weiterbildungsmaßnahmen werden von Unternehmensseite angeboten: So hatten 79 Prozent aller Befragten mit Hochschulabschluss in den vergangenen zwölf Monaten von Unternehmensseite aus die Möglichkeit, eine Weiterbildung zu besuchen. Bei den Hauptschülern waren es nur 53 Prozent, bei den Arbeitnehmern mit Mittlerer Reife 63 Prozent und bei den Befragten mit Hochschulreife immerhin 66 Prozent.

Bei den tatsächlichen Teilnehmern an Weiterbildungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen war die Kluft sogar noch größer: So gaben nur jeder Dritte Arbeitnehmer mit Hauptschulabschluss (34 Prozent) an, tatsächlich in den letzten zwölf Monaten an einer Weiterbildung teilgenommen zu haben. Bei den Personen mit Hochschulreife waren dies immerhin mehr als die Hälfte (55 Prozent).

Wie die Zahlen belegen, scheint sich die Kluft zwischen gebildeten und ungebildeten Arbeitnehmern im Laufe des Arbeitslebens also sogar noch zu verbreitern, statt sich anzunähern.

Personalentwicklung als Instrument der Mitarbeiterbindung

Für immerhin drei Viertel der deutschen Arbeitnehmer (75 Prozent) tragen regelmäßige Weiterbildungen dazu bei, die Loyalität dem eigenen Unternehmen gegenüber zu erhöhen. Maßnahmen zur Personalentwicklung werden also von den Arbeitnehmern als wirksames Mittel gegen den herrschenden Fachkräftemangel angesehen, so die repräsentative Umfrage. Um in den Genuss regelmäßiger Weiterbildungen zu kommen und dadurch auch die eigene Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen, gaben sogar knapp drei Viertel (71 Prozent) der Beschäftigten an, sich an den Kosten einer Weiterbildung beteiligen zu wollen.

10 Praxis-Tipps für optimale Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen

Welche konkreten Schritte notwendig sind, um für das eigene Unternehmen ein optimales Weiterbildungsmanagement aufzubauen, sollen die folgenden 10 Punkte verdeutlichen.

1. Personalentwicklung an die Unternehmensstrategie ausrichten

Personalentwicklung muss als strategische und dauerhafte Aufgabe verstanden werden, die sich konsequent aus den Zielen eines Unternehmens ableiten lässt. Dadurch wird sichergestellt, dass die personalpolitischen Aktivitäten eines Unternehmens im Zusammenhang mit der Ausrichtung und den Zielen des Unternehmens stehen und die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen effizient und zielgerichtet eingesetzt werden können.

Prüfen Sie also zunächst, welche Mitarbeiterkompetenzen Sie mittel- und langfristige zur Umsetzung Ihrer Unternehmensziele benötigen und wiederholen Sie diesen Analyseschritt alle zwei bis drei Jahre wieder, um zu sehen, ob es ggf. Abweichungen zwischen der Personalentwicklung und den sich möglicherweise ändernden Unternehmenszielen gibt.

2. Kompetenzprofile erarbeiten

Wenn klar ist, welche Mitarbeiter Sie für die Erreichung Ihrer Unternehmensziele benötigen, sollten Sie so genannte Rollen- oder Kompetenzprofile erstellen. Diese Profile definieren allgemeine Funktionsbereiche (wie z.B. Support, Vertrieb, Marketing) und müssen nicht zwingend individuellen Stellenbeschreibungen entsprechen.

Kompetenzprofile helfen Ihnen nicht nur bei der Besetzung offener Stellen, sondern auch bei der Erarbeitung eines konkreten Personalentwicklungskonzeptes, bei dem neben der Förderung von individuellen Fähigkei-

ten wie Fach- und Marktkenntnissen sowie Methoden- und Arbeitsorganisationskompetenzen auch weiche Faktoren wie soziale und persönliche Kompetenzen eine Rolle spielen sollten. Die Definition dieser Rollenprofile sollte als Grundlage jedes Personalentwicklungskonzeptes stehen und den Soll-Zustand Ihrer Mitarbeiterstruktur beschreiben.

3. Mitarbeiterkompetenzen analysieren und evaluieren

Bevor Sie sich an die Erarbeitung konkreter Weiterbildungspläne machen, müssen Sie auch den aktuellen Ausbildungsstand Ihrer Mitarbeiter genau untersuchen. Denn anhand dieses aktuellen Ist-Zustands Ihrer Mitarbeiterstruktur, der sich aus fachlichen, methodischen und persönlichen Fähigkeiten sowie aus praktischen Erfahrungen zusammensetzt, können Sie einen Abgleich mit dem oben erarbeiteten Soll-Zustand Ihrer Mitarbeiterstruktur vornehmen. So erhalten Sie die Differenz zwischen Soll- und Ist-Zustand, die als Ausgangspunkt für die Erarbeitung konkreter Weiterbildungspläne dienen kann.

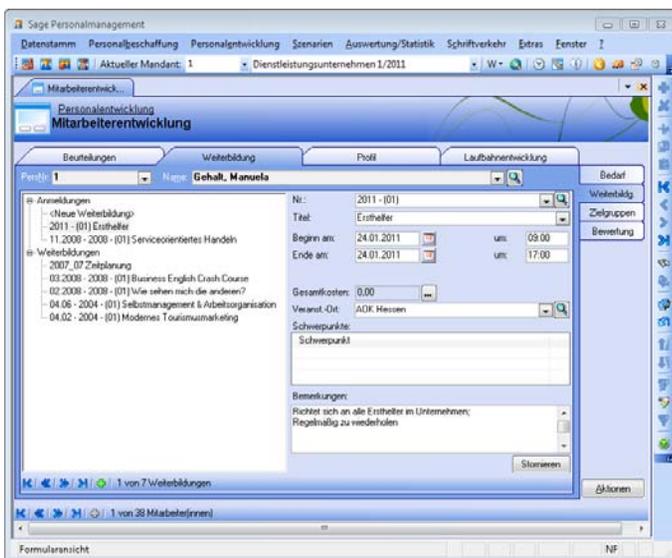
4. Definition der Entwicklungsschwerpunkte

Die Definition der Entwicklungsschwerpunkte einzelner Mitarbeiter oder auch ganzer Abteilungen ergibt sich folgerichtig aus der Analyse der Soll-Ist-Differenz Ihrer Mitarbeiterstruktur. Entdecken Sie Lücken in den fachlichen oder persönlichen Fähigkeiten („Skills“) Ihrer Mitarbeiter und schließen Sie diese durch Schulungen oder – wenn es um Lücken in einzelnen Abteilungen geht – ggf. auch Neueinstellungen.

Die festgelegten Entwicklungsschwerpunkte sind gleichzeitig der Ausgangspunkt für ein fokussiertes Weiterbildungsmanagement, das Ihre Mitarbeiter und damit Ihr Unternehmen in die Lage versetzt, den Anforderungen zur Erreichung Ihrer Unternehmensziele-

le gerecht werden zu können.

Mit Hilfe professioneller Personalentwicklungssoftware kann der Bedarfsabgleich durch die im System hinterlegten Mitarbeiterdaten schneller und effizienter erfolgen und die Relevanz einzelner Weiterbildungsmaßnahmen besser ermittelt werden.



5. Aufstellen eines Weiterbildungsbudgets

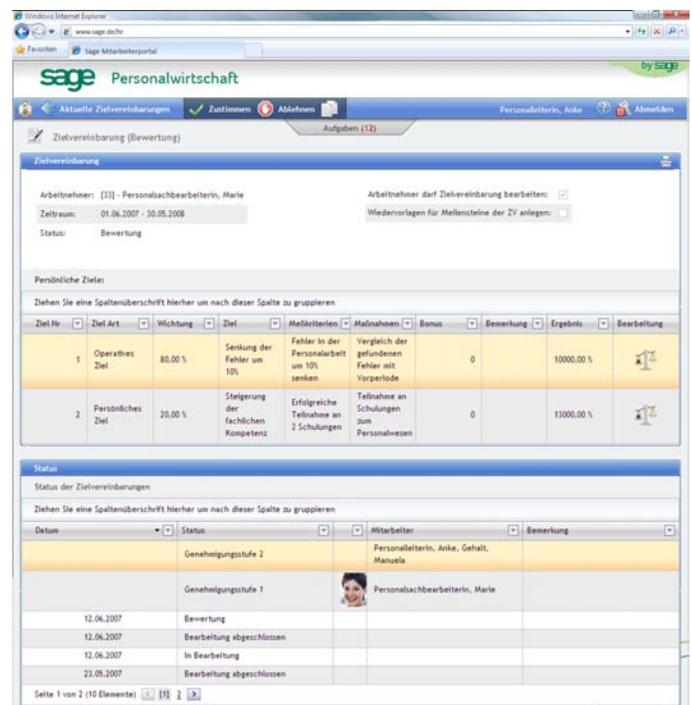
Anhand des ermittelten Weiterbildungsbedarfs der Mitarbeiter, ausgerichtet an den Unternehmenszielen, müssen zunächst die dafür zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel abgeklärt werden. Dies kann sich zum einen danach richten, ob bereits ein Weiterbildungsbudget im Unternehmen vorhanden ist. Anhand dieses Budgets müssen Weiterbildungsmaßnahmen gegebenenfalls weiter priorisiert und Ausbildungsschwerpunkte gesetzt werden. Ist kein Weiterbildungsbudget vorhanden, sollten Sie ebenfalls Prioritäten in den angestrebten Weiterbildungsmaßnahmen setzen, u.a. durch Aufstellung von Soll-, Muss- und Kann-Maßnahmen. Um erfolgreich ein Weiterbildungsbudget zu beantragen, sollten Sie dazu die – anhand der Unternehmensstrategie ermittelten – Entwicklungsdefizite darlegen.

Auch bei der Budgetierung von Weiterbildungsmaß-

nahmen können professionelle Softwarewerkzeuge eine erhebliche Unterstützung im Planungsprozess bieten. Die anvisierten Weiterbildungsmaßnahmen lassen sich mit ihren entsprechenden Kosten hinterlegen, wodurch aufgrund Ihrer Priorisierung die entsprechend zu planenden Aufwendungen auf Knopfdruck ermittelt werden.

6. Dokumentation der Entwicklungsschwerpunkte in Zielvereinbarungen und Personalmanagementsystemen

Wichtig ist die Dokumentation der festgestellten Entwicklungsschwerpunkte in den entsprechenden Zielvereinbarungen, die ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern führt, sowie deren Erfassung in speziellen Personalmanagementsystemen. Denn nur so können Unternehmen feststellen, ob sich ein Mitarbeiter durch entsprechende Maßnahmen auch tatsächlich weiterentwickeln konnte, ob die Lücke zwischen dem Soll- und dem Ist-Zustand geschlossen werden konnte, und welche positiven Effekte sich daraus für den Mitarbeiter wie auch für das Unternehmen ergeben.



Professionelle Softwarelösungen können auch hier die Arbeit Ihrer Personalabteilung unterstützen: Sie leisten nicht nur bei der Dokumentation der Entwicklungsschwerpunkte eine wertvolle Hilfe. Sondern sie helfen auch den Weiterbildungsbedarf Ihrer Mitarbeiter zu ermitteln, Themen, Ziele, Zielgruppen und Schwerpunkte von Fortbildungsseminaren zu definieren und Sie bei der effektiven Auswahl und Organisation der einzelnen (externen oder internen) Veranstaltungen zu unterstützen.

7. Zielgruppenspezifische Weiterbildungen anbieten bzw. wahrnehmen

Letztlich ist es entscheidend, dass Unternehmen Ihren Mitarbeitern die notwendigen Weiterbildungen auch tatsächlich anbieten, die sie in die Lage versetzen, die individuellen, in persönlichen Zielvereinbarungsgesprächen definierten Ziele, wie auch die übergreifenden Unternehmensziele zu erreichen.

Wie die eingangs erwähnte Studie zeigte, bieten nur 46 Prozent der Kleinunternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern ihren Mitarbeitern überhaupt eine Weiterbildung an. Dabei gilt wie in Großunternehmen, die wesentlich mehr für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter tun, auch in kleinen Unternehmen die Devise: „Fordern und Fördern“. Unternehmen, die das Thema Weiterbildung für Ihre Mitarbeiter nicht auf der Agenda haben, drohen angesichts des Fachkräftemangels sowie des immer offensichtlicher werdenden demografischen Wandels von ihrer Konkurrenz abgehängt zu werden, weil ihre Mitarbeiter Arbeitgeber bevorzugen, die regelmäßig in das Thema „Human Capital“ investieren. Daher ist auch das Angebot regelmäßiger Weiterbildung ein entscheidender Aspekt bei der Bindung von Personal.

8. Sinnvolle Planung von Weiterbildungsmaßnahmen

Die Planung der jeweiligen Weiterbildungsveranstaltung ergibt sich bei konsequenter Umsetzung von Unternehmensstrategie, Personalentwicklungsplanung

und Zielvereinbarungen anhand des definierten Weiterbildungsbedarfs jedes einzelnen Mitarbeiters und sollte dann natürlich ebenso konsequent fortgesetzt werden. Der Planungsprozess von Seminarveranstaltungen ist meist jedoch der Bereich, in dem ein hohes Maß an Administrationsaufwand anfällt. Gerade bei der Organisation und Durchführung der Schulungsmaßnahmen können wiederum Software-Lösungen die Arbeit der Personalabteilungen deutlich entlasten. Um etwa die Wirtschaftlichkeit Ihres Weiterbildungsangebotes zu gewährleisten, können Minimal-, Maximal- oder Optimal-Teilnehmerzahlen im System hinterlegt werden oder der Anmeldestand und die Antrags- und Genehmigungsverfahren effektiv verwaltet werden. Auch die Verwaltung von Seminaren mit allen wichtigen Angaben, wie Terminen, Adressen, Ansprechpartnern und Dozenten haben Personalabteilungen mit solchen Software-Lösungen besser im Griff.

9. Mitarbeiter in die Seminarplanung einbeziehen

The screenshot shows the Sage Personalwirtschaft software interface. The main window displays details for a training offer titled 'Verfeinerung Buchhaltung'. The details include the date (18.10.2010), time (09:00-17:00 Uhr), location (Buchhaltung), and a description of the course content. A table on the right lists participants with their names, roles, and status (e.g., 'Teilnahme genehmigt').

Mitarbeiter	Status
Altersteltz, Regina	Teilnahme genehmigt
Frei Hug, WGB	Teilnahme genehmigt
Geschäftsführer, Guido	Teilnahme genehmigt
Pfändung, Rüdiger	Teilnahme genehmigt
Praktikant, Andre	Teilnahme genehmigt
Privat, Helga	Teilnahme genehmigt

Aber auch die Mitarbeiter selbst müssen dazu angehalten werden, regelmäßig an Weiterbildungen teilzunehmen. Wie die eingangs erwähnte Studie darlegte,



Ihre nächsten Schritte:

Sie haben in diesem Papier wichtige Informationen über effizientes Weiterbildungsmanagement erhalten.

Sie möchten nun gern mit einem Experten Ihre speziellen Anforderungen und Möglichkeiten besprechen?

Die Sage HR Solutions AG bietet Ihnen erfahrene Berater, die gemeinsam mit Ihnen die Prozesse und Werkzeuge erarbeiten, um die Sage Personalwirtschaft als komfortable und wirtschaftlich effiziente Lösung zur Umsetzung einer zielführenden Personalentwicklung in Ihrem Unternehmen einzusetzen.

Gern präsentieren wir Ihnen unverbindlich und kostenfrei online oder vor Ort die Softwarelösung Sage Weiterbildungsmanagement und beraten Sie hinsichtlich Ihrer individuellen Anforderungen, Unternehmensvorgaben und Prozesse.



Ihre Ansprechpartner – Consultants für Personalmanagementlösungen, z.B.: Jens Hauck, Consultant bei der Sage HR Solutions AG, Experte für Personalmanagementlösungen im Mittelstand

Rufen Sie uns an und vereinbaren Sie einen persönlichen Präsentationstermin:

Telefon: 0341/ 48 44 00

Oder gehen Sie im Internet auf www.sage.de/weiterbildung

Informieren Sie sich über das Sage Weiterbildungsmanagement und vereinbaren per Klick Ihren Beratungstermin!

Oder schreiben Sie uns eine E-Mail an hrsolutions@sage.de

Oder senden Sie uns diese Seite per **Fax: 0341/ 48 44 0-3365**

Sage Weiterbildungsmanagement – Jetzt in einem persönlichen Beratungstermin kennenlernen!

Ja, bei mir vor Ort

Ja, per Online-Präsentation

Ihre Daten für die Anforderung:

Firma: _____

Vorname Name: _____

E-Mail: _____

Straße Nr.: _____

PLZ Ort: _____

Wir freuen uns auf Sie!

Über die Sage HR Solutions AG

Über 8.500 Unternehmen und Verwaltungen in Deutschland vertrauen bei ihrer Personalarbeit auf die Lösungen der Sage HR Solutions AG (vormals s+p AG). Als führender Hersteller von HR-Software im Mittelstand und bei großen Organisationen bietet Sage HR Personalverantwortlichen einfach bedienbare und praktische Werkzeuge für die tägliche Personalarbeit und das strategische Personalmanagement an.

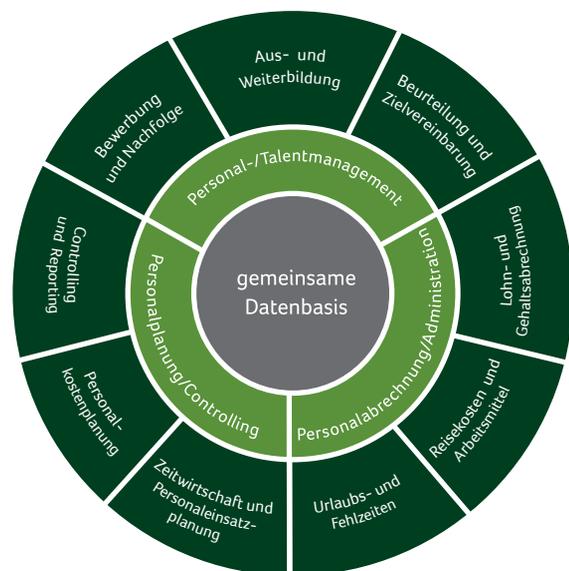
Die Sage HR Solutions AG ist ein Geschäftsbereich der Sage Group, einem international führenden Konzern für betriebswirtschaftliche Softwareanwendungen mit fast 14.500 Mitarbeitern, 5,8 Millionen Kunden und einem Umsatz von 1,7 Milliarden Euro (2008) weltweit.

Weitere Informationen unter: www.sage.de.

Als integriertes, modular konzipiertes System unterstützt die Sage Personalwirtschaft alle Kernprozesse im Personalbereich. Das Leistungsspektrum umfasst Standardsoftware für Bewerbermanagement, Personalmanagement, Weiterbildungsmanagement, Personalabrechnung, Personalkostenplanung, Reisekostenabrechnung und Zeitwirtschaft für alle Branchen und Unternehmensgrößen. Ergänzt werden die Lösungen durch ein browserbasiertes Mitarbeiter-(ESS) und Manager-(MSS) Portal.

Vorteil der Integration: eine gemeinsame Datenbank für alle Module, wodurch Daten in allen Programmteilen automatisch aktuell bereitstehen, Redundanzen vermieden werden und übergreifende Auswertungen aus dem Personalbereich möglich sind.

Die Sage HR Lösungen können in bereits bestehende HR- oder ERP-Softwareumgebungen eingebunden und die Einzelmodule der Sage Personalwirtschaft je nach Bedarf oder Budgetsituation schrittweise implementiert werden.



Weitere Sage HR Focus-Papiere können Sie unter www.sage.de/focus anfordern.

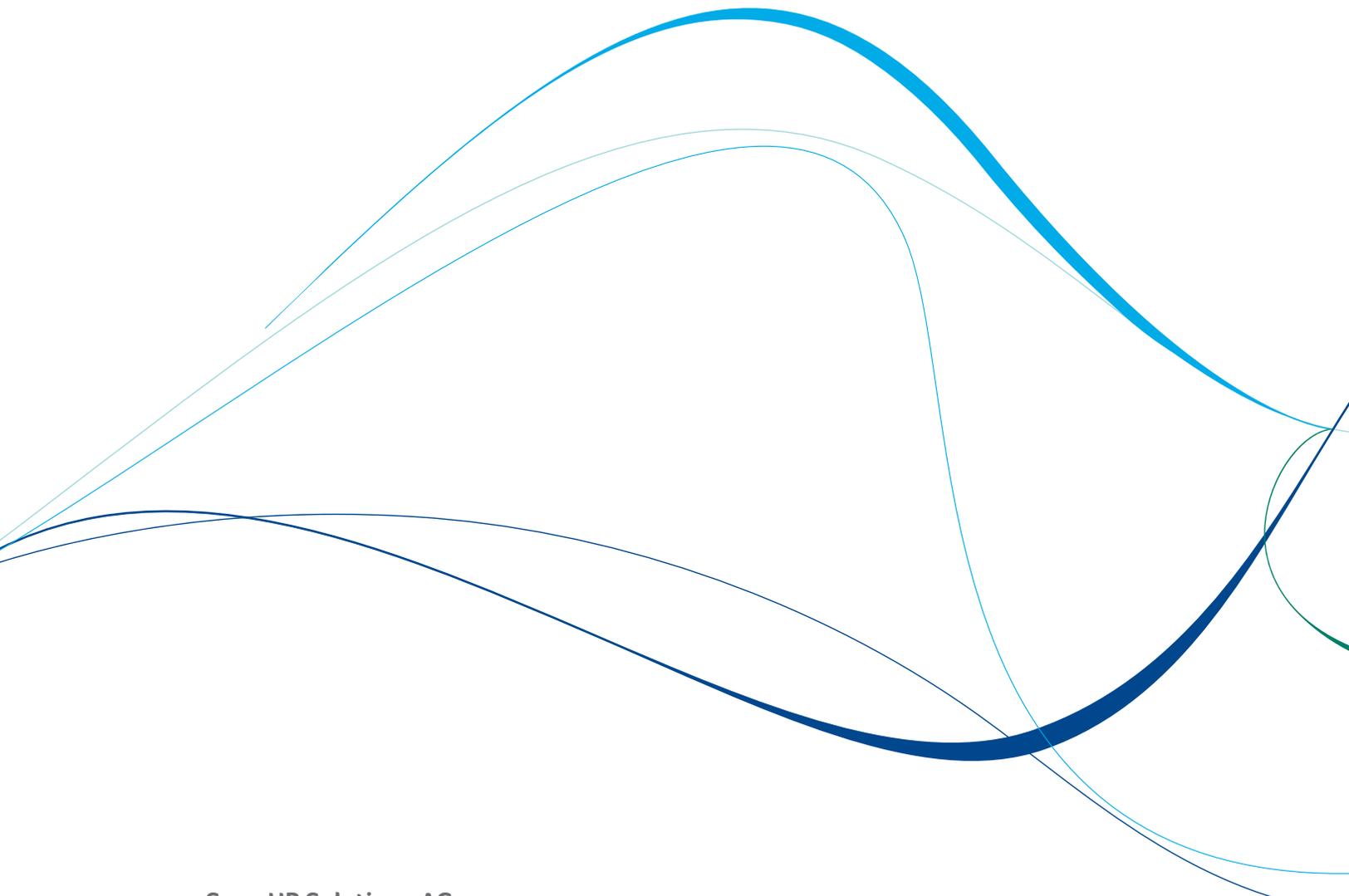
Teil I: Mitarbeiter- und Management Self Services im Web – Intranet-Portale für Personalarbeit

Teil II: Optimale Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Mittelstand

Teil III: Modernes E-Recruiting und effizientes Bewerbermanagement im Mittelstand

Teil IV: Mitarbeiter binden und motivieren – Empfehlungen für den Mittelstand

Teil V: Effizientes Workforce Management für den Mittelstand



Sage HR Solutions AG
Karl-Heine-Straße 109–111
04229 Leipzig

Telefon: 0341 48 44 0-0
Fax: 0341 48 44 0-22
E-Mail: hrrsolutions@sage.de
Internet: www.sage.de/hr