



accenture

SAP[®]

High performance. Delivered.

Vom lokalen Funktionsbereich zum globalen Geschäftspartner: Wie SAP mit Accenture seine Vision von Shared Services im Personalwesen verwirklichte

• Consulting • Technology • Outsourcing

Der geschäftliche Hintergrund

Vom administrativen Dienstleister zum strategischen Geschäftspartner – diese Vision verfolgte SAP für seine Personalabteilung. Die Konsolidierung regelmäßig in den Konzernniederlassungen anfallender Aufgaben und ihre Übertragung auf eine gemeinsame Serviceorganisation wurden als ideale Lösung angesehen, um die Vision zu verwirklichen. Auf diese Weise stehen nun lokale Mitarbeiter im Personalwesen für komplexere, strategische Aufgaben zur Verfügung, bei gleichzeitiger Kosteneinsparung. Die bei gemeinsam genutzten Serviceleistungen mögliche Rationalisierung mehrfach besetzter Funktionen, die Verbesserung der Effizienz und der Umzug an einen kostengünstigeren Standort spielten bei der Erstellung des Business Case eine wichtige Rolle.

Der strategische Partner Accenture, der weit reichende Erfahrung auf dem Gebiet gemeinsam genutzter HR-Serviceleistungen vorweist, unterstützte SAP bei der Erstellung des Business Case für gemeinsame Serviceleistungen in Europa, im Nahen Osten und in Afrika (EMEA) und bei der Planung und Umgestaltung von Managementaufgaben.

Stefan Böhm, Leiter der Global HR Operations von SAP, erläutert hierzu: „Wir haben mit Accenture zusammengearbeitet, da wir davon überzeugt waren, dass dort nicht nur unsere Ziele für das Personalwesen und unsere Geschäftsprozesse verstanden werden, sondern dass die Mitarbeiter von Accenture auch am besten qualifiziert sind um die Umstellung zu begleiten.“ Das IT-Team von SAP kümmerte sich um die technische Umsetzung des Employee Interaction Center, einer vorkonfigurierten Backoffice-Lösung, die von SAP für gemeinsam genutzte HR-Service-Center entwickelt wurde.

Die Unterstützung seitens Accenture

Der hervorragende Ruf von Accenture auf dem Gebiet der Shared Services beruht auf der erfolgreichen Abwicklung von Projekten, insbesondere im Bereich Personalwesen und Finanzen, in großen, weltweit agierenden Unternehmen. In den vergangenen zehn Jahren hat Accenture für mehr als 80 große, internationale Kunden Lösungen für gemeinsam genutzte HR-Serviceleistungen entwickelt und implementiert. Dies befähigte das Unternehmen, SAP in allen vier Phasen seiner HR-Umgestaltung zu unterstützen: Bewertung der Ausgangssituation, operative Strategie, Konzeption und schließlich Umsetzungs- und Testphase. Der Beitrag von Accenture zur Auswertung der Ausgangssituation bestand darin, diejenigen Serviceleistungen zu ermitteln, die EMEA-weit in Angriff genommen werden sollten. Außerdem entwickelte Accenture ein maßgeschneidertes Modell gemeinsam genutzter Serviceleistungen für SAP und konsolidierte den anfänglichen Business Case. Accenture wirkte darüber hinaus bei der Standortwahl, der Erstausrüstung und der Besetzung des Service Centers Prag mit. Prag wurde aufgrund seiner Nähe zur europäischen Hauptverwaltung von SAP in Deutschland, der niedrigen Personal- und Grundstückskosten sowie der großen Verfügbarkeit potenzieller Ressourcen mit guten Sprach- und Fachkenntnissen als Standort gewählt.

Nach Abschluss dieser ersten Phase wurden die Strategie, der Business Case, die betroffenen Serviceleistungen und die Standortwahl dem Lenkungsausschuss und dem Vorstand von SAP vorgetragen und von diesen genehmigt. In der nächsten Phase stand das Festlegen der Lösungsdetails im Vordergrund. Dies umfasste sämtliche Punkte vom Definieren des Prozesses, Erarbeiten des Betriebsmodells für das Service Center und Verfeinern des Business Case bis hin zum Auswählen des tatsächlichen Standorts, Ausstatten des Zentrums, Definieren des Migrationsplans und Einstellen neuer Mitarbeiter für das Service Center in Prag.

Ein von Accenture und SAP gemeinsam gebildetes Team arbeitete eng mit den lokalen HR-Teams in den einzelnen Ländern und den Fachleuten für die sechs wichtigsten Serviceleistungen im Personalwesen zusammen: globale Mobilität, Daten- und Organisationsmanagement, Lohn- und Gehaltsabrechnung, Personalbeschaffung, Schulung und Weiterbildung sowie Vergütung und Arbeitgeberleistungen. Dieses Team bildete die neuen globalen Prozesse für diese Serviceleistungen detailliert ab, legte fest, welcher Teil eines jeden Service auf Länderebene verbleiben sollte, und bestimmte zudem die Migrationsreihenfolge dieser Services.

Da die einzelnen Funktionen relativ unabhängig voneinander agieren, wurde beschlossen, den HR-Bereich nicht Land für Land, sondern Service für Service in jeweils einer Gruppe von Ländern gleichzeitig zu migrieren. Von dieser Vorgehensweise ausgeschlossen wurde wegen ihrer hohen Komplexität und extremen Sensitivität die Lohn- und Gehaltsabrechnung, welche länderweise migriert wurde. In Verbindung mit den Migrationen der Lohn- und Gehaltsabrechnung wurde ein neuer Service namens „HRdirect“ eingeführt, der das Shared Service Center in Prag zum neuen Servicekanal und zur Anlaufstelle für sämtliche Fragen der Mitarbeiter im Bereich des Personalwesens machte.

Die neu definierten globalen Prozesse wurden mit Hilfe der acht „Tier 1“-Länder validiert, die als geographische Region für die erste Migration ausgewählt worden waren. In diesen Ländern wurden nur diejenigen eingeschränkten Änderungen an den globalen Prozessen zugelassen, die aus rechtlichen oder gesetzlichen Gründen erforderlich waren. Nach dem Genehmigen der neuen Prozesse arbeitete das Business-Case-Team mit den einzelnen Ländern zusammen, um die endgültige Anzahl von Mitarbeitern festzulegen, die im neuen Service Center zur Unterstützung der neuen Serviceleistungen benötigt werden.

Die globale Mobilität wurde als Pilot-Service ausgewählt und somit als erster in das neue Shared Service Center in Prag transferiert. Hierzu Bernd Gutsch, Partner von Accenture und Projektleiter: „Dieser Service beinhaltet naturgemäß bereits ein hohes Maß an Interaktion zwischen den einzelnen Ländern, und durch seine Verlagerung in ein einziges Zentrum ergaben sich sofort beträchtliche Vorteile.“ Bei diesem Schritt war die technologische Lösung für das Shared Service Center – das Employee Interaction Center von SAP – unverzichtbar für das Routing und Ticketing konkreter Fälle an die zuständigen Teams.

Um reibungslose Migrationen und eine angemessene Vorbereitung der lokalen Organisationen auf die mit der Umsetzung der gemeinsamen Services einhergehenden Änderungen zu gewährleisten, arbeitete Accenture mit lokalen SAP-Teams an einem umfangreichen Änderungsmanagementprogramm. Zu diesem Programm gehörte es, die Betroffenen auf verschiedenen Ebenen mit Hilfe eines intensiven Kommunikationsprogramms zu informieren und ihre Unterstützung zu gewinnen, um die Ressourcen für das neue Shared Service Center rechtzeitig einzustellen und einzulernen. Um bereits vom ersten Tag an einen hochwertigen Service sicherzustellen, wurde dem Wissenstransfer auf die neuen Mitarbeiter große Bedeutung zugemessen. Für diesen Transfer kamen unterschiedlichste Methoden zum Einsatz, wie beispielsweise detaillierte Prozess- und Systemschulungen, Arbeitsplatzbegleitung (Work Shadowing) und Betriebssimulationen.

Accenture legte großen Wert auf die Einstellung bzw. Versetzung geeigneter Führungskräfte, um zu gewährleisten, dass das neu eingestellte und noch relativ junge Team des Service Centers die starke Führung erhielt, die es anfangs benötigte. Für das Service Center Prag konnte ein äußerst erfahrener Leadmanager gewonnen werden, und nachdem der Leiter des bisherigen Mobilitätsteams von SAP angeboten hatte, ebenfalls in das neue Service Center

überzuwechseln, konnte das neu aufgestellte Team in Prag auf weitreichende Erfahrung und exzellente Fachkenntnisse zurückgreifen.

Der Mobilitätsservice wurde geographisch sehr bald von den acht „Tier 1“-Ländern auf das gesamte EMEA-Gebiet ausgedehnt, und nur einen Monat später übernahm das Shared Service Center mit dem zuvor in Walldorf angesiedelten Daten- und Organisationsmanagement für den gesamten EMEA-Bereich bereits ohne größere Probleme den nächsten Service. Die bei diesen Migrationen gewonnenen Erfahrungen haben eine solide Grundlage geschaffen, um den sensibleren und schwierigeren länderweisen Transfer der Lohn- und Gehaltsabrechnung und des neuen Service HRdirect in Angriff zu nehmen.

Mit der fortschreitenden Migration der Service Lines kann das Service Center den neuen Service HRdirect anbieten – eine zentrale Anlaufstelle für sämtliche Fragen im Bereich des Personalwesens. „Hieraus resultiert eine einzigartige Verbesserung der Serviceeffizienz, da nun gewährleistet ist, dass jederzeit für alle Serviceanfragen ein Ansprechpartner zur Verfügung steht, unabhängig davon, aus welchem Land Europas diese Anfrage stammt“, so Bernd Gutsch von Accenture.

Im August 2005 fiel mit Großbritannien erfolgreich der Startschuss für eine Reihe von sechs Go-Lives für HRdirect und die Lohn- und Gehaltsabrechnung; Südafrika, die Schweiz, Österreich, Italien und Frankreich werden bis Anfang 2006 folgen.

Der Migrationsplan für 2006 unterstützt die weitere Ausdehnung von HRdirect und der Lohn- und Gehaltsabrechnung als Grundlage für die Migration weiterer wichtiger HR-Services wie Personalbeschaffung oder Mitarbeiterförderung, die innerhalb der HR-Organisation einen hohen Stellenwert haben.

Die erzielten Vorteile

Mehr als 13.000 Anfragen von SAP-Mitarbeitern wurden bereits in den ersten sechs Monaten nach Inbetriebnahme des SAP Shared Service Center bearbeitet. Durch die intensive Nutzung von Portal-Anwendungen und Self-Service-Funktionen werden bereits eine Vielzahl von Mitarbeiter-Anfragen im Vorfeld eigenständig erledigt. Die für das Shared Service Center verbleibenden Anfragen werden durch die Nutzung des Employee Interaction Centers zu 80% im 1st level abgeschlossen.

„Das Shared Service Center von SAP zeichnet sich durch unmittelbare Vorteile in Form von Kostensenkungen, Rationalisierung der Prozesse und verbesserte Effizienz bei der Bereitstellung der HR-Services aus“, urteilt Holger Reimers, Client Partner für SAP und Geschäftsführer bei Accenture. „Mit ihm kann SAP zudem einige seiner neuesten HR- und EIC-Funktionen in allen europäischen Länderorganisationen gleichzeitig einführen, die weitere Verbesserungen nach sich ziehen werden.“

Prof. Dr. Claus E. Heinrich, Vorstandsmitglied von SAP: „Mit dem Fortgang des Projekts wurde der Funktionsbereich Personalwesen von SAP von vielen operativen und administrativen Aufgaben befreit, so dass er sich nun auf mitarbeiterrelevante HR-Projekte wie Förderung von Qualifikationen und Führungsqualitäten konzentrieren kann. Durch die Implementierung der Shared Services können sich die Mitarbeiter im Personalwesen generell stärker auf Beratungsdienstleistungen in den verschiedenen Unternehmensbereichen konzentrieren, was ihre Entwicklung hin zu einem wirklichen Geschäftspartner fördert.“

Accenture Kurzprofil

Accenture ist ein weltweit agierender Management-, Technologie- und Outsourcing-Dienstleister. Mit dem Ziel, Innovationen umzusetzen, hilft das Unternehmen seinen Kunden durch die gemeinsame Arbeit leistungsfähiger zu werden. Umfangreiches Branchenwissen, Geschäftsprozess-Know-how, internationale Teams und hohe Umsetzungskompetenz versetzen Accenture in die Lage, die richtigen Mitarbeiter, Fähigkeiten und Technologien bereit zu stellen, um so die Leistung seiner Kunden zu verbessern. Mit über 123.000 Mitarbeitern in 48 Ländern erwirtschaftete das Unternehmen im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2005) einen Nettoumsatz von 15,55 Milliarden US-Dollar. Die Internet-Adresse lautet www.accenture.de

SAP Kurzprofil

Die SAP AG, mit Hauptsitz in Walldorf, ist der weltweit führende Anbieter von Unternehmenssoftware. Das Portfolio der SAP umfasst die Geschäftsanwendungen der mySAP Business Suite sowie Softwarelösungen für den Mittelstand, die auf der Technologieplattform SAP NetWeaver aufbauen. Für kleine und mittelständische Firmen werden außerdem leistungsfähige Standardlösungen angeboten. Darüber hinaus unterstützt SAP mit mehr als 25 branchenspezifischen Lösungsportfolios industriespezifische Kernprozesse von Automobil bis Versorgung sowie öffentliche Verwaltung. Damit sind Organisationen in der Lage, ihre Geschäftsprozesse intern sowie mit Kunden, Partnern und Lieferanten erfolgreich zu organisieren und die betriebliche Wertschöpfung maßgeblich zu verbessern. SAP-Lösungen sind in mehr als 100.600 Installationen bei über 29.800 Kunden und in mehr als 120 Ländern im Einsatz. SAP wurde 1972 gegründet und ist heute der weltweit drittgrößte unabhängige Softwareanbieter mit Niederlassungen in über 50 Ländern. Im Geschäftsjahr 2004 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von rund 7,5 Mrd. Euro. Derzeit beschäftigt SAP rund 35.000 Mitarbeiter, davon ca. 13.700 in Deutschland.

Weitere Informationen unter: www.sap.de oder www.sap.com

Copyright © 2005 Accenture, SAP

All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered are trademarks
of Accenture.