

SAP SuccessFactors bei Gebr. Heinemann

Schöner reisen

„Wir verwandeln Reisezeit in wertvolle Zeit“, so das Motto der Firma Gebr. Heinemann, die u. a. Duty-Free- und Travel-Value-Shops an Flughäfen, Grenzübergängen und auf Kreuzfahrtschiffen betreibt. Für ein professionell aufgestelltes Human-Resources-Management (HRM), das die Personalfäden für Handel, Logistik und die Zentrale in den Händen hält, sorgt SAP SuccessFactors.

Sarah Meixner, blaupause-Redaktion

Viele Reisende standen bestimmt schon einmal in ihrem Leben in einem der Shops, die Gebr. Heinemann betreibt und beliefert, Stichwort Duty-Free. Deren Geschäft zieht weltweit wieder merklich an, seitdem die Corona-Reisebeschränkungen aufgehoben wurden. Die Anforderungen an das Personal-Management der global aufgestellten Gebr. Heinemann-Familie waren aber bereits vor Beginn der Pandemie stark gestiegen.

Aus Hamburg in die Cloud-Welt

„Angesichts des nahenden Wartungsendes für SAP Enterprise Resource Management (ERP), Human Capital Management (HCM) und der teils dezentral organisierten Prozesse an verschiedenen Standorten war klar, dass wir bei Organisationsmodell, Prozessen und Systemen auf eine einheitliche und zukunfts-

orientierte Lösung und somit cloudbasierte HCM-Lösung wechseln wollen und müssen“, erklärt Canan Eskikaya, Head of HR Analytics & Transformation bei Gebr. Heinemann. „Und mit Ausnahme der Abrechnung werden wir bis Ende 2023 die zentralen Prozesse in die Cloud gezogen haben.“

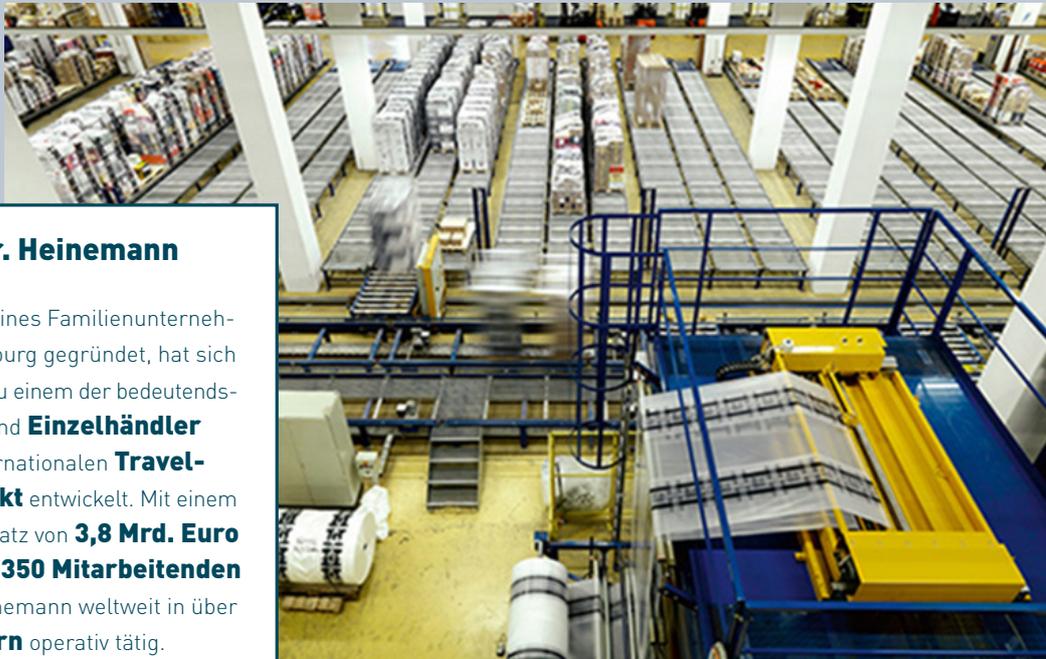
Der Digitalisierungsweg des Unternehmens in die Cloud via schrittweisem Umstieg auf SuccessFactors war bereits 2018 beschlossene Sache. Erstens, da die Lösung an einzelnen Standorten bereits im Einsatz war, und zweitens, da die übergeordnete Gebr. Heinemann-IT-Strategie SAP favorisierte. „Finance und Controlling sowie Einkauf und Vertrieb liefen schon mit SAP, daher war es für uns die logische Konsequenz, um das Thema global abzudecken – auch wenn es beispielsweise für das Recruiting bessere Einzellösungen am Markt gibt“, sagt die HR-Spezialistin.

Startpunkt Asia-Pacific

Die dezentrale Organisation der HR-Prozesse an verschiedenen Standorten – teils mit manuellem Handling – war dann auch der Startschuss für die Einführung von SuccessFactors im Jahr 2019 in der Region Asia-Pacific (APAC) mit Hongkong, Singapur, Malaysia und Australien. 2021 folgte der Roll-out in Deutschland und Österreich, 2022 und 2023 lag der Fokus auf den Roll-outs in Ungarn →

Gebr. Heinemann beliefert bzw. bedient und betreibt:

- Zwei Logistikzentren, in denen täglich bis zu 700.000 Verkaufseinheiten kommissioniert werden können
- Mehr als 1,2 Mio. Mitglieder im Kund:innenbindungsprogramm
- 500 eigene Shops als Einzelhändler
- 140 internationale Flughäfen
- 240 Fähren und Kreuzfahrtschiffe
- Mehr als 200 Border-Shops
- 51 Fluggesellschaften



Gebr. Heinemann

1879 als kleines Familienunternehmen in Hamburg gegründet, hat sich Heinemann zu einem der bedeutendsten **Groß- und Einzelhändler** auf dem internationalen **Travel-Retail-Markt** entwickelt. Mit einem Gruppenumsatz von **3,8 Mrd. Euro** (2022) und **7.350 Mitarbeitenden** ist Gebr. Heinemann weltweit in über **100 Ländern** operativ tätig.

gebr-heinemann.de



und Italien sowie dem Performance-Prozess. 2024 soll das Projekt mit Litauen, Dänemark und USA abgeschlossen sein. „Übergeordnete Ziele sind – neben der Einführung eines globalen Reporting & Analytics – die Stammdatenverwaltung, das Recruiting inklusive eines globalen Employer-Brandings, ein globales Onboarding sowie die Optimierung des Performance-Prozesses“, fasst Canan Eskikaya das SuccessFactors-Projekt zusammen.

Klein verschmerzt Fehler besser

Von APAC als Best-Practice-Ansatz inklusive globalem Template profitierte Gebr. Heine-

mann immens, denn aufgrund der geringeren Komplexität konnte die neue Lösung hier zunächst einmal besser kennengelernt und verstanden werden – natürlich immer unter der Prämisse, dass SuccessFactors das führende System ist und Parallelwelten so erst gar nicht entstehen. „Kleinere Regionen mit etwa 150 bis 300 Mitarbeitenden betrachten die Lösung aus ihren Augen und unter Aspekten, die wir in der Zentrale teilweise überhaupt nicht abbilden können“, sagt Canan Eskikaya. Für den Roll-out von Stammdaten und Recruiting in einem kleineren Geschäftsumfeld sprachen zudem eine deutlich schnellere Geschwindigkeit sowie Adaptionsfähigkeit.

„Außerdem, und das kann ich nicht oft genug betonen“, sagt die HR-Analytics-Expertin, „gibt es bis heute nicht so viele Expert:innen, die sich mit dem Thema auskennen und helfen können. Die praktischen Erfahrungen in APAC waren für unser internes Projekt-Team daher sehr wertvoll, weil wir die Prozesse von Anfang an aus der Perspektive von SuccessFactors ‚denken‘ konnten.“

Lokale Lösung als globaler Standard

Neben rein technologischen Lessons learned war auch die künftige organisatorische und prozessuale Aufteilung zwischen IT und Fachbereichen eine wichtige Aufgabe. Diese Verantwortlichkeiten einmal geklärt, ging der Roll-out in Deutschland dann leicht von der

Hand. „In Deutschland mussten wir das Recruiting und das Organisations-Management, die zuvor im SAP HCM On-Premise liefen, in SuccessFactors übertragen. Mit den Erfahrungen aus APAC waren wir dafür aber optimal vorbereitet“, berichtet Canan Eskikaya. Eine Herausforderung gab es allerdings doch: Die Integration und Replikation von Organisations- und Mitarbeitendendaten aus SuccessFactors in das bestehende SAP-HCM-Abrechnungssystem war komplex und funktionierte nicht out of the box, obwohl die SAP-Standardschnittstelle genutzt wurde.

Neue Lösung mit Tücken

In SuccessFactors sind die Organisationsstrukturen generell technisch anders aufgebaut als in den bestehenden SAP-HCM-Systemen. Dies bedeutete im Verlauf des Projekts einen nicht unerheblichen Aufwand in puncto Analyse und Überarbeitung der vorhandenen Strukturen, um die Integration und Replikation der Mitarbeitenden- und Organisationsdaten zu implementieren. Trotz umfangreicher Vorbereitung gab es von Beginn an immer wieder Fehler in der Schnittstelle bei der Übertragung von Mitarbeitenden- und Organisationsdaten, die in Folge manuelle Nacharbeiten im Fachbereich und in der IT erforderten. Eine umfangreiche Umstrukturierung im Unternehmen kurz nach der Produktivsetzung verstärkte die Probleme in der Replikation zusätzlich. Am Ende dauerte es fast ein Jahr, bis die automatisierte Integration fehlerfrei lief.



Canan Eskikaya, Head of HR Analytics & Transformation bei Gebr. Heinemann SE & Co. KG



Performance-Versprechen gebrochen

Eine weitere Herausforderung liegt laut der Analytics-Expertin in der Performance der Reporting-Lösung. Während in Demo-Versionen via Klick „in Echtzeit“ zig Reports als Dashboards dargestellt werden, sieht das Ergebnis im wahren Leben trauriger aus: „Nach ein paar Klicks dauert es mindestens 40 Sekunden, bis sich irgendetwas aufbaut – entsprechend sinnlos ist der Einsatz also in Meetings, wo die Teilnehmenden nach sehr kurzer Zeit das Interesse verlieren, wenn nichts passiert. Bei jedem Klick fängt das System neu an zu rechnen, und obwohl wir es sogar mit einem Zwischenspeicher versucht haben, damit die Lösung die Daten abgreifen kann, war das Ergebnis immer noch mangelhaft“, sagt Canan Eskikaya.

Nach Rücksprache mit Anwender:innen aus anderen Unternehmen war schnell klar, dass es nicht nur Gebr. Heinemann so geht. „Es ist also ein SAP-, und kein Gebr. Heinemann-Problem. Allerdings gibt es mittlerweile ein Update, das Verbesserungen mit sich gebracht hat. Wir können hier nun also damit fortfahren, effektiv mit Dashboards zu arbeiten, um in diesem Bereich fischer, moderner und schneller zu werden.“

Out of scope sind auch nach wie vor die Themen Entgeltabrechnung, Personaleinsatzplanung und Zeitwirtschaft. „Beim ersten Thema

warten wir noch so lange, bis SAP eindeutige Antworten hat, was damit passieren wird“, so die HR-Expertin. „Für die beiden anderen Themen nutzen wir nun andere Lösungen, denn für ein Handelsunternehmen wie unseres kann SAP die Komplexität der Personaleinsatzplanung derzeit nicht leisten.“ Also hat sich Gebr. Heinemann bei der Learning-Solution für einen alternativen Cloud-Anbieter entschieden, weil die SAP-Lösung den Anforderungen des Fachbereichs nicht genügt, insbesondere bezüglich der User-Experience (UX).

Digitaler Employee-Lifecycle

Qualitätssteigerungen verzeichnet Gebr. Heinemann heute schon im Performance-Bereich. Die Digitalisierung des Mitarbeitendengesprächs – weg vom Papier hin zu elektronischen Formularen – wurde durchweg und unternehmensweit positiv aufgenommen und stärkt die Nutzung der Employee- und Manager-Self-Service-Szenarien. Mittlerweile wurden über 40 Prozesse digitalisiert, davon 25 administrative sowie neun Manager-Self-Services (MSS) und sechs Employee-Self-Services (ESS). Außerdem wurden interne und externe Bewerbungsprozesse vereinheitlicht, die interne Stellenbörse modernisiert und das neue Employer-Branding-Konzept organisationsweit abgebildet.

„Aufgrund neuer gesetzlicher Anforderungen müssen wir mehr personalbezogene Daten reporten, vor allem in Bezug auf Diversitäts-

Arbeitsgruppe SuccessFactors

Die Arbeitsgruppe SuccessFactors richtet sich an Expert:innen und Fachreferent:innen, die relevante Themen rund um die **cloud-basierte SuccessFactors BizX Suite** aus **strategischer** und **konzeptioneller Sicht** analysieren, intensiv diskutieren und das Produkt **weiterentwickeln** wollen.

dsagnet.de/go/object91719

und Inklusionskennzahlen. Zudem wollen wir mehr Transparenz bei HR-relevanten Themen erhalten und diese durch Zahlen stützen bzw. Erkenntnisse gewinnen, um Prozesse und Maßnahmen anzupassen“, fasst Canan Eskikaya zusammen. „Schließlich benötigen wir allein für die Berichterstattung gemäß Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und European Sustainability Reporting Standards (ESRS) über 70 Kennzahlen! Wir brauchen daher transparente, schnell verfügbare Kennzahlen und Analysen, die automatisiert zur Verfügung stehen. Denn die Daten sind alle vorhanden – jetzt müssen wir sie nur noch ‚bekommen‘.“ ■