

SPECIAL STUDY

SAP NetWeaver unterstützt das neue und profitable Geschäftsmodell bei Goodyear

Anne-Lise Wang

ERGEBNISSE DER IDC-STUDIE

Goodyear Nordic suchte nach neuen Ansätzen, um die Effizienz im Unternehmen zu steigern, und entschloss sich daher zur Einführung eines neues Geschäftsmodells. Das Unternehmen führte die selbstständigen Vertriebsgesellschaften in Dänemark, Norwegen, Schweden und Finnland zu einer gemeinsamen Organisation für Skandinavien zusammen und harmonisierte die Prozesse in den einzelnen Ländern. Alle Personaldienstleistungen werden jetzt einheitlich und zentral über den externen Partner Zalaris erbracht. SAP liefert auf Basis der Technologie-Plattform SAP NetWeaver™ die dazugehörige HR-Anwendung. Der Zugriff auf die HR-Funktionalitäten erfolgt über das Unternehmensportal von SAP NetWeaver.

Die Investition hat sich gelohnt – dafür liefert der Return of Investment konkrete und messbare Beweise:

- ROI über fünf Jahre, nach Steuern: 308 %
- Interne Verzinsung, nach Steuern: 89 %
- Amortisationsdauer: 1 Jahr
- Fünfjahres-Kapitalwert: 32.300 €
- TCO im Fünfjahresdurchschnitt: 81.100 €
- TCO-Änderung netto: im Durchschnitt minus 25 %

Durch das Shared-Services-Modell konnte Goodyear bei Personal-, Software- und Hardwareleasingkosten jährliche Einsparungen in Höhe von 102.900 € erzielen.

INHALT DIESER STUDIE

EINFÜHRUNG

Goodyear ist der größte Reifenhersteller der Welt mit einem Jahresumsatz von 14,1 Milliarden US-Dollar. Weltweit beschäftigt das Unternehmen 88.000 Mitarbeiter und fertigt seine Produkte an 96 Standorten in 28 Ländern. Die Zentrale der skandinavischen Niederlassung von Goodyear Dunlop (im Folgenden Goodyear genannt) befindet im schwedischen Stockholm. Von dort aus werden 145 Mitarbeiter in den vier skandinavischen Ländern beschäftigt, wo der Schwerpunkt fast ausschließlich auf Vertrieb liegt. Ursprünglich war Goodyear in Schweden, Norwegen, Finnland und Dänemark mit selbstständigen Vertriebsgesellschaften vertreten, bis die Entscheidung fiel, eine gemeinsame Organisation für Skandinavien zu schaffen und ein neues Geschäftsmodell zu implementieren.

DIE HERAUSFORDERUNG

Ziel der Neuorganisation war es, die Prozesse in den skandinavischen Ländern zu harmonisieren und ein effizienteres Geschäftsmodell zu schaffen – ein Ziel, das bis Ende 2002 verwirklicht werden konnte. Darüber hinaus sollten dort, wo es sinnvoll ist, Shared Services genutzt werden. Nach einer Prozessanalyse entschied man sich, IT, Gehaltsabrechnung, Reisekostenabrechnung, Distribution und Schulung länderübergreifend zusammenzulegen.

Wie Rolf Berg, HR-Projektmanager bei Goodyear, erklärt: „Im Personalbereich arbeiteten vier Mitarbeiter, die sich jeweils zum Teil mit der Gehaltsabrechnung befassten. Dabei arbeiteten sie mit vier lokalen Softwaresystemen in Dänemark, Norwegen, Schweden und Finnland.“

In Schweden war außerdem ein weiterer Mitarbeiter im Personalwesen tätig.

Das neue Gehaltsabrechnungs- und Personalwirtschaftssystem sollte die folgenden Anforderungen erfüllen:

- Die Gehalts- und Reisekostenabrechnung sollte an die skandinavischen Ländern angepasst sein und die verschiedenen Steuergesetze bzw. Anforderungen an die Finanzberichterstattung berücksichtigen.
- Das System sollte dynamisch sein, d. h. die Lösung und die Inhalte sollten ständig weiterentwickelt werden und auf dem aktuellen Stand sein.
- Es sollte sich um eine bewährte Softwarelösung handeln, die bereits in großen skandinavischen Unternehmen eingesetzt wird.
- Historische Daten sollten bis zurück zum ersten Eingabetag abrufbar sein.
- Sämtliche Prozesse in der Gehaltsabrechnung sollten vollständig durch das System unterstützt werden, so dass das entsprechende Fachwissen nicht unbedingt ans Unternehmen gebunden wäre.
- Für demographische und personalwirtschaftliche Reports sollte das System eine einheitliche Berichterstattung in allen skandinavischen Vertriebseinheiten ermöglichen.
- Es sollte sich um eine internetgestützte Lösung handeln, die keine papiergebundenen Prozesse erfordert.

Gleichzeitig entschied sich Goodyear, ein Shared-Services-Modell in der Personalwirtschaft einzusetzen. Voraussetzung hierfür war jedoch das richtige Softwareprodukt, das eine weitere Effizienzsteigerung ermöglichen würde.

D I E L Ö S U N G

SAP erfüllte mit der Technologie-Plattform SAP NetWeaver als einziger Softwarehersteller die Auswahlkriterien. Ein weiteren Grund für die Entscheidung zugunsten SAP war sicherlich auch, dass Goodyear bereits andere SAP-Anwendungen wie zum Beispiel für Finanzen und Distribution implementiert hatte. Als nächstes musste ein Shared-Services-Modell gefunden werden, das die Anforderungen des Unternehmens optimal erfüllte: eine internetgestützte Lösung auf der Basis von mySAP™ ERP Human Capital Management (mySAP ERP HCM). Goodyear entschied sich für Zalaris – ein skandinavisches Unternehmen, das auf Gehaltsabrechnung und HR-Services spezialisiert ist. Zalaris war der einzige Anbieter, der eine internetgestützte Lösung auf der Grundlage von mySAP ERP HCM liefern konnte. Die Verhandlungen mit Zalaris begannen im Juni 2001. Man einigte sich darauf, dass Goodyear Zalaris künftig für die tatsächliche Anzahl der unterstützten Benutzer bezahlen würde.

IMPLEMENTIERUNGSPROZESS

Nachdem die Entscheidung für das Shared-Services-Modell von Zalaris gefallen war, wurden als Nächstes die Rollen und Verantwortlichkeiten von Zalaris und Goodyear definiert. Gleichzeitig musste ein erfolgreicher Rollout im Unternehmen gewährleistet werden. Goodyear legte großen Wert auf einen reibungslosen Einstieg und bot uneingeschränkte interne Unterstützung während der Implementierungsphase an. Das Unternehmen schulte Super-User in jedem der vier Länder und bereitete alle Unternehmensebenen auf das neue Geschäftsmodell vor. Der Rollout für die Gehaltsabrechnung fand nacheinander in den einzelnen Ländern statt. Letztendlich konnte Goodyear damit Verwaltungspersonal einsparen; ein Mitarbeiter wechselte zu Zalaris.

DIE LÖSUNG IM EINZELNEN

Goodyear war der erste Kunde von Zalaris, der SAP NetWeaver™ und den dazugehörigen Employee Self-Service (ESS) über das SAP Enterprise Portal implementiert hatte. SAP NetWeaver ist eine Integrations- und Anwendungsplattform, die Menschen, Prozesse und Informationen im Unternehmen zusammenführt. Durch die vorkonfigurierten Geschäftsprozesse im SAP-ESS-Portal, die von Zalaris definiert wurden, konnte Goodyear einheitliche Geschäftsmethoden in Dänemark, Norwegen, Schweden und Finnland etablieren.

Alle Mitarbeiter haben einen Laptop-Computer. Sie können jetzt über das ESS-Portal auf die Personaldaten zugreifen. Die Gehaltsabrechnung, Reisekostenabrechnung und Zeiterfassung stehen für die Mitarbeiter und Manager von Goodyear rund um die Uhr zur Verfügung. Mitarbeiter benötigen lediglich Zugriff auf das Internet, um Daten einzugeben oder abzurufen. Darüber hinaus haben alle Manager und Mitarbeiter bei Goodyear Zugang zu historischen Daten. Reisekosten können erheblich schneller als zuvor abgerechnet werden – Mitarbeiter erhalten ihre Rückerstattung fünf Tage nach Genehmigung durch den Manager. Die Genauigkeit der Personaldaten hat sich verbessert, da die Mitarbeiter über den Employee Self-Service jetzt selbst die Richtigkeit ihrer Daten überprüfen können. Auch der Papieraufwand für Manager hat sich deutlich verringert, da die Genehmigung von Reisekosten oder Urlaubsanträgen und Abwesenheiten jetzt elektronisch erfolgt.

Goodyear hat Zugriff auf die folgenden Funktionalitäten:

- mySAP ERP HCM Best Practices
- SAP Enterprise Portal 6.0
- Employee und Manager Self-Service (ESS/MSS)
- Aktualisierung der eigenen Stammdaten/strategischen HR-Daten
- Zeit- und Anwesenheitserfassung
- Reisekosten- und Spesenabrechnung
- Internetbasierte Gehaltsabrechnung, Bonus-, Zusatzleistungs- und Pensionsverwaltung
- Vollständige HR-Funktionalität

Rolf Berg: „Nach anfänglichen Problemen, zum Beispiel mit dem Erhalt geeigneter Quittungen für Hotel-, Flug- oder Telefonkosten, läuft das System sehr gut, und es ist für uns ein Leichtes, auf die Daten im HR-System zuzugreifen. Ebenso leicht ist es, die Daten zum Abgleich aus dem Portal in das Buchhaltungssystem zu laden.“

VORTEILE

Durch SAP NetWeaver konnte Goodyear die HR-Verwaltung reduzieren und vereinfachen. Goodyear zahlt Zalaris nur für die tatsächliche Anzahl der Benutzer. Das Shared-Services-Modell ermöglicht es dem Unternehmen, flexibel zu wachsen, denn sowohl die Anzahl der Benutzer als auch das Funktionsspektrum des Systems können problemlos erweitert werden. Die Mitarbeiter und Manager von Goodyear haben einen schnellen und einfachen Zugriff auf die Systemdaten. Darüber hinaus profitiert Goodyear auch von immateriellen Vorteilen: Durch sein internetbasiertes Geschäftsmodell gilt Goodyear auf dem Markt jetzt als modernes und innovatives Unternehmen. 180 Menschen arbeiten heute mit dem System; davon sind 145 Angestellte von Goodyear, die Übrigen arbeiten auf Vertragsbasis.

„Goodyear ist ständig darum bemüht, seine Arbeitsweisen zu verändern und zu verbessern“, so Berg. „Aus diesem Grund wird die Service-Level-Vereinbarung mit Zalaris häufig aktualisiert. Mit der Technologie von SAP NetWeaver ist es einfach, die neuen Prozesse zu ändern und zu unterstützen.“

PLÄNE FÜR DIE ZUKUNFT

Goodyear Nordic ist auch für die drei baltischen Staaten, Estland, Lettland und Litauen, zuständig, und möchte die dortigen Mitarbeiter ebenfalls ans HR-System anbinden. Zunächst muss Zalaris jedoch in der Lage sein, die dortigen Sprachen und lokalen Anforderungen zu unterstützen. Als erster Schritt ist vorgesehen, dass Reisekosten über ESS abgewickelt werden. ESS soll im Januar 2004 produktiv gesetzt werden, wobei eine jährliche Steigerung der Benutzeranzahl von etwa 6 Prozent erwartet wird.

Goodyear Nordic wird den *SAP Competency Catalogue* übernehmen, den die britische Niederlassung von Goodyear im Rahmen ihrer mySAP ERP HCM-Lösung verwendet. Goodyear Nordic plant, diese Funktion 2004 in die Zalaris-Lösung zu integrieren. So soll langfristig die Personalführung verbessert werden, zum Beispiel im Hinblick auf Kompetenzentwicklung, Teamaufbau, Coaching und im Besonderen die Entwicklung von Führungskräften.

ERFAHRUNGEN AUS DEM PROJEKT

Am Anfang war die Internet-Verbindung nicht schnell genug, um einen reibungslosen Systembetrieb zu gewährleisten, was zu unnötigen Konflikten führte. Die Verbindung wurde zwischenzeitlich optimiert, und die Mitarbeiter verfügen jetzt über eine ADSL-Breitband-Verbindung.

Einige der leitenden Mitarbeiter hatten Schwierigkeiten damit, ihre Reisekosten über das Internet einzugeben, und standen der Lösung deshalb negativ gegenüber. Durch eine gezielte Betreuung dieser Gruppe hätten diese Probleme wahrscheinlich vermieden werden können.

COPYRIGHT NOTICE

This IDC research document was published as part of an IDC continuous intelligence service, providing written research, analyst interactions, telebriefings, and conferences. Visit www.idc.com to learn more about IDC subscription and consulting services. To view a list of IDC offices worldwide, visit www.idc.com/offices. Please contact the IDC Hotline at 800.343.4952, ext. 7988 (or +1.508.988.7988) or sales@idc.com for information on applying the price of this document toward the purchase of an IDC service or for information on additional copies or Web rights.

Copyright 2003 IDC. Reproduction is forbidden unless authorized. All rights reserved.