

## Einleitung

Seit der Akquise von SuccessFactors durch SAP im Jahr 2012 hat sich SAP im SaaS-Umfeld (Software as a Service) weiter verstärkt und diese Ausrichtung auf die Cloud beibehalten. Immer noch ist SAP SuccessFactors die strategische HR-Lösung von SAP.

SAP hat weitere Bausteine für SAP SuccessFactors akquiriert (Onboarding, Career Site Builder, Multiposting). Im HR-Umfeld hat SAP auch noch eine Reisemanagement-Lösung, Concur, zugekauft. Im Kundenbeziehungsmanagement erwarb SAP das Unternehmen Hybris, dessen Produkte nun unter dem Produktnamen SAP C/4HANA vermarktet werden. Zuletzt, im Jahr 2018, hat SAP mit dem Zukauf einer Experience Platform von sich reden gemacht, Qualtrics, die künftig sehr stark mit SAP SuccessFactors verbunden sein wird.

SAP setzt weiter auf standardisierte SaaS-Lösungen, die über die SAP Cloud Platform mit anderen SaaS-Lösungen, aber auch mit On-Premise-Software von SAP und anderen Anbietern nahtlos zu integrierten, intelligenten Gesamtlösungen verbunden werden können. Zuletzt kamen viele Möglichkeiten für Kunden und Partner hinzu, die Standardsoftware über Apps und Extensions zu erweitern.

Im Vergleich zu anderen Unternehmensbereichen finden wir in vielen Unternehmen im HR-Umfeld immer noch überwiegend unterbrochene Prozesse und redundante Systeme vor: Daten werden nicht durchgängig genutzt, sondern für spezifische Zwecke häufig von Personen manuell eingetragen oder importiert, die mit dem Prozess an sich wenig zu tun haben. Das ist ineffizient, ungenau, nicht immer DSGVO-konform und eröffnet ein großes Potenzial für Verbesserungen. Viele Unternehmen haben das erkannt und reduzieren die dadurch bedingten Kosten durch Verlagerung der Arbeiten in Länder mit niedrigeren Lohnkosten.

Einer wachsenden Zahl von Unternehmen gelingt es jedoch, auf Basis von HR-Best-Practices, umgesetzt mit SAP SuccessFactors und hoch integriert mit vielen anderen Unternehmensprozessen, ein neues Modell umzusetzen: Die Beteiligten, vom Mitarbeiter über die Führungskräfte und den Betriebsrat bis hin zum Vorstand, nutzen selbst die integrierten Prozesse. Dabei entstehen Daten, die automatisch in anderen Prozessen Mehrwerte schaffen. Die manuelle Arbeit von Dritten wird nicht verlagert, sondern verschwindet. HR bekommt neue Aufgaben und Chancen, Mehrwerte zu schaffen, die Anforderungen an hoch integrierbare Plattformen und Mitarbeiter, die sie erfüllen können, steigen weiter.

In diesem Wandel unterstützt die grundsätzliche Ausrichtung von SAP, intelligente, »End to End« integrierte Prozesse mit ihren Lösungen und Plattformen zu ermöglichen. Partner und Sie als Kunde werden in die Lage versetzt, den Standard mit innovativen Lösungen zu erweitern, was sich z. B. in mehreren hundert Apps im SAP App

Center (siehe <https://www.sapappcenter.com/home>) zum Thema SAP SuccessFactors widerspiegelt. Damit stehen die Chancen besser als je zuvor, ein erfolgreiches Projekt zu realisieren.

Wir können Ihnen nicht garantieren, dass Ihre Reise mit SAP SuccessFactors ohne Überraschungen sein wird, die folgenden Tipps sollten aber sicherstellen, dass Sie in jedem Fall ein sehr erfolgreiches SAP-SuccessFactors-Projekt realisieren werden:

- Orientieren Sie sich an den Best Practices der Plattform, und seien Sie bereit, Ihre Prozesse anzupassen.
- Starten Sie nie ohne eine standardbasierte Basisimplementierung oder eine »Iteration 0«, in der Sie die Eignung von Implementierungspartner und Plattform anhand kritischer User Stories und Anwendungsfälle prüfen.
- Arbeiten Sie mit Ihren User Stories, nicht mit der technischen Spezifikation des Implementierungspartners.
- Ihr Kunde ist der Mitarbeiter/die Führungskraft, nicht die HR-Abteilung.
- Binden Sie die HR- und die IT-Abteilung von Anfang an ein, um die nötige Transformation sicherzustellen.
- Legen Sie das Projekt darauf an, von Anfang an positive Erfahrungen und Mehrwerte zu erzielen. Dokumentieren und kommunizieren Sie diese Erfolge. Das ist der beste Weg, um den Erfolg nachhaltig sicherzustellen.

Kundenindividuelle Anpassungen sind über Extensions in der SAP Cloud Platform oder mit dem Metadata Framework möglich. Nutzen Sie auch die innovativen Erweiterungen, die Ihnen viele Partner bieten.

Die Arbeit mit SAP SuccessFactors ist geprägt durch Best Practices und kontinuierliche Innovation. Das ist für Sie eine große Chance, vorhandene Prozesse zu verbessern, anzupassen und ganz neue Wertschöpfungsketten zum Nutzen des Unternehmens und Ihrer Kunden zu etablieren. Wir freuen uns, wenn Sie, lieber Leser, mit diesem Buch einen guten Einblick in das Projektvorgehen bei SaaS-HR-Projekten, Best-Practice-HR-Prozessen und insbesondere die SAP-SuccessFactors-Suite erhalten haben und damit eine gute Grundlage bei den anstehenden Entscheidungen oder Veränderungen besitzen.

## SAP SuccessFactors für die Unterstützung Ihrer HR-Prozesse

SAP SuccessFactors bietet eine integrierte Talentmanagement-Lösung sowie ein Organisations- und Stammdatenmanagement an: Unternehmen können mit dem Modul *Recruiting* die besten externen Talente und Bewerber für Stellen anhand von Stellenprofilen und Stellenausschreibungen identifizieren und zur Bewerbung im Unternehmen motivieren. Interessenten bewerben sich in wenigen Schritten um die

ausgeschriebenen Stellen oder werden von den Recruitern im Candidate Relationship Management für andere interessante Stellen angesprochen. Von der gelungenen Bewerbung mit Angebot und Vertrag geht es nahtlos in das Modul *Onboarding*, in dem der künftige Mitarbeiter schon mit seinem Team interagieren kann, aber auch Formulare ausfüllt, Lerneinheiten absolviert und Stammdaten erfasst. So wird sichergestellt, dass er schon vor dem ersten Tag im Unternehmen optimal vorbereitet ist. Außerdem können alle relevanten Bestellprozesse mit dem Modul *Onboarding* abgedeckt werden: vom Mobiltelefon über das Notebook bis hin zur Ausweiskarte. Diese Daten werden über Schnittstellen an das Modul *SAP SuccessFactors Employee Central* weitergegeben, das die zentrale interne Datenquelle ist. Dort laufen alle Standard-HR-Prozesse vom Positionswechsel, Managerwechsel oder den Beförderungen bis hin zum Ausscheiden aus dem Unternehmen ab.

Daran anknüpfend, können im Modul *Ziel- und Leistungsbeurteilung* Ziele erfasst sowie die Leistung des Mitarbeiters beurteilt werden. Das Continuous Performance Management unterstützt die zeitnahe, mobile Erfassung von zielbezogenen Aktivitäten und Erfolgen. Über Personalentwicklungsmaßnahmen im Modul *Entwicklung* und mit den Instrumenten *Kompetenzbeurteilung* und *360-Grad-Feedback* gelingt es, zielgenau die identifizierten Schwachstellen zu adressieren und passgenaue Lerninhalte über das Modul *Learning Management System* automatisch zur Verfügung zu stellen. Die Leistung spielt auch für Vergütungsentscheidungen im Modul *Vergütung* eine große Rolle, die Zielerreichung wiederum wird in der Regel genutzt, um die Bonusberechnung im Modul *Variable Bezahlung* anzusteuern. Alle Module sind mit dem Modul *Talentmanagement* verbunden, in dem auch die Mitarbeitersuche nach allen erlaubten Kriterien, die Nachfolgeplanung, Karriereplanung, Stellenbeschreibungen, das Management von Fertigkeiten und ähnliche Prozesse stattfinden. Mit *SAP Jam* bietet SAP dazu eine soziale, kollaborative Lernplattform, die die Zusammenarbeit stark vereinfacht. Vielfältige *Berichte und Dashboards*, die unmittelbar wichtige Einsichten in Kernprozesse des Personalumfelds erlauben, stehen selbstverständlich zur Verfügung. Erweiterte Zusammenhänge werden über *People Analytics* dargestellt. Zentrales Anliegen ist bei allen Prozessen, sie so einfach und intuitiv zur Verfügung zu stellen, dass die Benutzerzufriedenheit hoch und der Trainingsaufwand gering ist. Dieser Ansatz garantiert auch, dass viele Elemente über *mobile Geräte* sehr gut nutzbar sind. Optional kann auch die Lohn- und Gehaltsabrechnung über SAP SuccessFactors Employee Central Payroll integriert genutzt werden. Auch eine Zeitwirtschaft kann man über Partner wie Kronos oder ATOSS bzw. für einfache Anwendungsfälle auch mit den Bordmitteln von SAP SuccessFactors abdecken. Meist wird auch eine Integration in andere Systeme wie Active Directory, Zugriffskontrollsysteme (Key Cards) und in das ERP-System des Unternehmens, z. B. für die Produktionssteuerung, realisiert. Für die meisten Integrationen gibt es Standardschnittstellen, die man nutzen kann.

## Mit SAP SuccessFactors arbeiten

Die funktionale Fülle der Lösungen ist aber nicht das Wesentliche beim Einsatz von SAP SuccessFactors. Viel wichtiger ist, dass sich das Modell der Lieferung dieser Prozesse und Technologien nachhaltig geändert hat. Alle Kunden – es sind Tausende – nutzen die gleiche Standardsoftware, die regelmäßig aktualisiert wird. So kommen ständig neue Innovationen und Verbesserungen zu den Kunden, die nötige Agilität im Umgang mit diesen Veränderungen ist hoch und bietet HR und IT große Chancen, stellt sie aber auch vor Herausforderungen. Viele, die das traditionelle Umfeld kennen und schätzen, fühlen sich in dieser neuen, scheinbar unberechenbaren Welt nicht wohl. Ein Ausweg sind Best Practices, die Stabilität und Sicherheit bieten.

In diesem Buch stellen wir Ihnen daher auf Basis unserer Erfahrungen, die wir seit 2007 mit SAP SuccessFactors gewonnen haben, aber auch aufgrund unserer Erfahrung im Betrieb von SAP-On-Premise-Software die Ansätze vor, die sich bewährt haben. Zur Veranschaulichung werden wir exemplarisch Best-Practice-Beispiele im Detail erläutern, um Ihnen ein realistisches Bild von den Einsatzmöglichkeiten in der Praxis zu geben – unabhängig davon, ob Sie die gesamte SAP-SuccessFactors-Suite oder (zunächst) nur einzelne Module zur Prozessunterstützung einführen und nutzen möchten.

So einfach und zugänglich der Weg über Best Practices auch klingen mag, nehmen Sie dieses Thema nicht auf die leichte Schulter. Denn die Wahl der für Sie richtigen Best Practices hängt von einer Vielzahl von Parametern ab. Das möchten wir anhand eines Beispiels aus dem Sport illustrieren.



### Erfolgsrezepte beim Fußball

Im Fußball gibt es unzählige Varianten des Spiels, die sich abhängig von externen Faktoren wie Gegner, Fitness der Spieler, Trainingsmethoden, statistischen Auswertungen/Erkenntnissen oder taktischen und strategischen Interessen ständig anpassen. Jeder Trainer hat seinen eigenen Stil, seine eigene »Handschrift«, jedoch wäre kein Fan begeistert, wenn sein Team in allen Spielen mit den gleichen Best Practices ins Rennen ginge. So ein Vorgehen wäre allenfalls dann erfolgreich, wenn das Team einen signifikanten Wettbewerbsvorteil hätte. Und das gibt es in der Regel nicht auf Dauer. So zeigen sich heute auch die besten Teams der Welt flexibel in ihrer Spielart und passen sich agil an die jeweiligen Situationen an. Weltklasse-Teams spielen nicht einfach ihren einen »Best-Practice-Stiefel« herunter, sondern verfügen über ein großes Repertoire an Best Practices und wissen genau, auf Basis der Rückmeldungen, in welchem Moment sie welche Best Practices einsetzen müssen. Das zeichnet Weltklasse-Teams aus.

Ähnlich ist die Situation im HR-Umfeld. Will man auf Dauer erfolgreich die Bedarfe des Unternehmens abdecken, müssen sich auch die Funktionsbereiche HR und IT agil und flexibel zeigen – basierend auf einem Weltklasse-Repertoire von Best Practices, Erweiterungsmöglichkeiten und einem ständigen Bestreben, Mehrwerte und positive Erfahrungen sicherzustellen. Einfach ist das nicht, aber die Mühe lohnt sich, und die Bereiche HR und IT starten gemeinsam durch!

## Zielgruppen und Gliederung

Unabhängig davon, ob Sie sich zum ersten Mal mit dem Thema SAP SuccessFactors beschäftigen oder bereits Benutzer sind, zeigen wir Ihnen in diesem Buch mögliche Herangehensweisen, um die Anforderungen Ihres Unternehmens im HR-Umfeld gemeinsam im Team mit HR- und IT-Abteilung zu erfüllen. Im Fokus stehen dabei die wichtigsten Kunden der Prozesse: die *Mitarbeiter* und *Führungskräfte*.

Wir stellen Ihnen im ersten Teil des Buches zunächst aus strategischer und taktischer Sicht vor, welche Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Einführung von SAP SuccessFactors geschaffen werden müssen. In diesem ersten Teil richtet sich das Buch primär an *Entscheidungsträger* aus der Unternehmensleitung, HR- und IT-Verantwortliche, genauso aber auch an *Projektbeteiligte* und *Prozess- sowie Systemverantwortliche* im Unternehmen.

An diese beiden Zielgruppen wendet sich auch der zweite Teil des Buches, in dem wir auf die einzelnen SAP-SuccessFactors-Module eingehen. Für Entscheidungsträger interessant sind in diesem Teil die vielen Einblicke in Best-Practice-Empfehlungen zu HR-Prozessen und zum Einsatz der SAP-SuccessFactors-Module. Für die Praktiker reichen wir diese aus technischer und administrativer Sicht an und geben Ihnen auch erste Klick-für-Klick-Anleitungen. Sie erhalten Unterstützung und Informationen, die Ihnen helfen, Ihre SAP-SuccessFactors-Instanz einzurichten, und Ihnen erlauben, viele Konfigurationen auch ohne die Hilfe Ihres Implementierungspartners umzusetzen.

Nach einem ersten Einstieg in die SAP-SuccessFactors-Suite (**Kapitel 1**) gehen wir in **Kapitel 2** auf die Abstimmung und Ausrichtung Ihrer Unternehmensstrategie und deren Zusammenspiel mit dem Lösungsportfolio und der Strategie von SAP SuccessFactors ein. In **Kapitel 3** und **Kapitel 4** stellen wir Ihnen dann vor, welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen Sie beim Einsatz von SAP SuccessFactors erwarten, welche Sie schaffen müssen und wie Sie im Projekt damit umgehen können. Der Start in die Implementierung gibt Ihnen dann wertvolle Hinweise rund um das SAP-SuccessFactors-(Implementierungs-)Projekt, die Arbeit in agilen Projekten und die Erstel-

lung von Anwendungsfällen sowie die Nutzung von Best Practices, um Mehrwerte für Ihr Unternehmen zu schaffen.

Das Thema der Stammdaten und Datenintegration (**Kapitel 5**) leitet über in den praktischeren Teil. Informationen zur SAP-SuccessFactors-Plattform und den bereits zu Anfang genannten Modulen gestalten diesen zweiten Teil. In **Kapitel 6** und **Kapitel 7** stellen wir Ihnen die SAP-SuccessFactors-Plattform und ihre Nutzung vor. In **Kapitel 8** beschäftigen wir uns mit dem Berechtigungswesen in SAP SuccessFactors und stellen Ihnen vor, wie Sie dieses in der Praxis ausgestalten können. **Kapitel 9** leitet mit dem Thema Recruiting die Kapitel ein, die sich mit der Unterstützung des HR Lifecycle durch SAP SuccessFactors beschäftigen. **Kapitel 10** stellt das Thema Onboarding vor, eines der SAP-SuccessFactors-Module, die in jüngster Zeit aktualisiert wurden. In **Kapitel 11** widmen wir uns dem Thema SAP SuccessFactors Employee Central und den damit verbundenen Kern-HR-Prozessen. In **Kapitel 12** erfahren Sie, wie Sie die Prozesse der Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung einsetzen können. Die Unterstützungsmöglichkeiten für das Lernmanagement mit SAP SuccessFactors lernen Sie in **Kapitel 13** kennen. **Kapitel 14** widmet sich der Vergütung, und in **Kapitel 15** erhalten Sie einen Einblick in das Thema Talentmanagement und Entwicklung. Die Zusammenarbeit mit SAP Jam stellen wir Ihnen in **Kapitel 16** vor. Die Möglichkeiten des Berichtswesens basierend auf SAP SuccessFactors lernen Sie in **Kapitel 17** kennen. Integrationmöglichkeiten mit SAP SuccessFactors erläutern wir für Sie in **Kapitel 18**. **Kapitel 19** vermittelt Ihnen anschließend Informationen zur und Einblicke in die produktive SAP-SuccessFactors-Nutzung. Sind Sie erfolgreich in eine SAP-SuccessFactors-Nutzung eingestiegen, erwarten Sie im Tagesgeschäft weitere Herausforderungen. Durch die Releases stehen Sie vor der Aufgabe, kontinuierlich an der Weiterentwicklung Ihrer Prozesse und Ihrer SAP-SuccessFactors-Nutzung zu arbeiten. Nur so können Sie die Vorteile und Mehrwerte, die SAP SuccessFactors bieten kann, bestmöglich für Ihr Unternehmen nutzen.



#### Bonuskapitel zu Qualtrics EX

Anfang 2019 hat SAP die Firma Qualtrics akquiriert. Qualtrics spezialisiert sich auf das sogenannte *Experience Management*. Es geht dabei darum, Mitarbeiter oder Kunde zu befragen, um Ansatzpunkte für Verbesserungen zu identifizieren. Damit ist das Thema Qualtrics im Zusammenhang mit SAP SuccessFactors sehr spannend. Unter <https://www.sap-press.de/4962/> finden Sie ab Januar 2020 ein Bonuskapitel, in dem wir Ihnen die Möglichkeiten von Qualtrics im HR-Umfeld näher vorstellen.

## Best Practice: Verwendung dieses Buches

Immer dann, wenn wir Ihnen zu einem SAP-SuccessFactors-Modul oder vielmehr zu einem durch SAP SuccessFactors unterstützten HR-Prozess ein Best-Practice-Vorgehen oder Beispiel vorstellen, dann kennzeichnen wir das direkt im Titel des Abschnitts durch *Best Practice*. Das erleichtert Ihnen die Orientierung und führt Sie direkt zu den aus unserer Erfahrung erfolgreichen Einsatzmöglichkeiten von SAP SuccessFactors.

Auch in den einzelnen Kapiteln geben wir Ihnen immer wieder Hinweise und Tipps aus der Praxis. Diese werden in Informationskästen hervorgehoben und durch Symbole am Rand in zwei Kategorien unterteilt:

- **Achtung**  Mit diesem Symbol warnen wir Sie vor häufig gemachten Fehlern oder Problemen, die auftreten können.
- **Tipps und Hinweise**  Mit diesem Symbol werden Tipps markiert, die Ihnen die Arbeit erleichtern werden, und Hinweise, die Ihnen z. B. dabei helfen, weiterführende Informationen zu dem besprochenen Thema zu finden.
- **Beispiele**  Mit diesem Symbol machen wir Sie auf praktische Beispiele aufmerksam, die die Nutzung von SAP SuccessFactors in der Praxis veranschaulichen sollen.

In den ersten Kapiteln gehen wir darauf ein, dass die Nutzung von Cloud-Lösungen wie SAP SuccessFactors neue, im bisherigen Umfeld klassischer, bei Ihnen vor Ort betriebener Lösungen unbekannte Herausforderungen bietet. Dazu gehören unter anderem die kontinuierliche Anpassung, Veränderung und Optimierung der Lösung und die Ausrichtung an neuen Kunden, den Mitarbeitern und Führungskräften.

Auch für das klassische Medium Buch und für uns als Autoren besteht darin eine Herausforderung. In dem Moment, in dem wir über ein Modul oder die Implementierung eines Moduls schreiben und dies für Sie mit Abbildungen illustrieren, kündigt SAP das nächste Release an, arbeiten Entwickler an den Releases der nächsten Monate und verändern Oberflächen oder Prozessunterstützung.

Aus diesem Grund legen wir Wert auf die Beschreibung der Einsatzmöglichkeiten von SAP SuccessFactors, auf die Arbeit mit Anwendungsfällen und mit Best Practices. Diese sind stabil, sie werden von SAP SuccessFactors auch dann unterstützt werden, wenn sich das Aussehen von Details bereits mehrfach geändert hat. Schauen Sie also auf die Art und Weise, wie Sie an die Arbeit mit SAP SuccessFactors herangehen, wie Sie Ihre Prozesse und Ihre Prozessunterstützung und Anwendungsfälle gestalten, und nicht so sehr, wie aktuell die Darstellung eines Prozessschrittes in SAP SuccessFactors in einer Abbildung aussieht. Die Formen und Farben von Buttons oder deren

Anordnung ändern sich ggf. sehr schnell, der unterstützte Prozess jedoch wird stabil für Sie zur Verfügung stehen. Wir bitten Sie, das im Hinterkopf zu behalten, wenn Sie sich zum ersten Mal selbst an einer SAP-SuccessFactors-Instanz anmelden und eine Startseite anders aussieht, als im Buch dargestellt, oder wenn Sie bereits SAP-SuccessFactors-Benutzer sind und im Buch vielleicht schon eine aktualisierte Darstellung der Ihnen bekannten Umgebung gezeigt wird!

## **Anerkennung und Dank**

Während unserer Arbeit an diesem Buch haben wir mit vielen Kolleginnen und Kollegen gesprochen. So, wie sich die Lösung SAP SuccessFactors aufgrund des Feedbacks der Kunden und des Marktes kontinuierlich weiterentwickelt und heute ihren Platz als wesentlicher Bestandteil einer »End-to-End«-Prozessintegration im intelligenten Unternehmen findet, haben wir als Autoren die Möglichkeit erhalten, auch unsere Erfahrungen, Ideen und Konzepte immer wieder zu prüfen, anzupassen, auszuweiten und zu verbessern. Wir danken unseren Kollegen, die durch ihre Diskussionen und mit ihrer Projekterfahrung zu diesem Buch beigetragen haben! Wir bedanken uns für ihre Unterstützung bei:

Roman Rusterholz, Marina Bruche und Noah Pfoh, Stephanie Feinler und Alexander Brüderle, Stephan Kohles und Apurva Jajodia, Tina Fedotov, Christian Breu und Michael Maurer, Thomas Baumgartner und Marcus Förster, Evgeniya Delcheva.

Evgeniya Delcheva danken wir zudem für ihre Geduld und Unterstützung beim Erstellen der Screenshots.

Unserer Lektorin Eva Tripp danken wir für die souveräne Begleitung durch dieses Buchprojekt!

Wir danken unseren Kunden, die teilweise schon viele Jahre mit uns reisen und ohne die dieses Buch nie entstanden wäre, insbesondere: Rolf, Florian, Biju, Markus, Karin, Effie, Matthias, Inna, Julie, Kurt, Steven, Frank, Franz und Ben.

Unseren Lesern danken wir für das Interesse und wünschen Ihnen auch mithilfe der Anregungen in diesem Buch mindestens so viele interessante Diskussionen, Einsichten und Spaß beim Arbeiten mit SAP SuccessFactors, wie wir es beim Schreiben des Buches hatten.

**Dr. Melanie Rehkopf**

**Dr. Nikolaus Krasser**