

**Erfolgsfaktor
Technologieauswahl
bei globalen
Workforce
Management
Projekten**

EINFÜHRUNG

Workforce Management (WFM) umfasst diverse technologische Prozesse: Personaleinsatzplanung & HR Admin, Budgetierung und Forecasting, Einhaltung von Gesetzen und Regelungen, Aufgabenkommunikation und Auditierung. Diese Systeme sind auf mehrere Ziele ausgerichtet: Einzelhändler (und Unternehmen generell) wollen die Produktivität ihrer Mitarbeiter optimieren, die Kundenbindung steigern und Personalkosten im Griff behalten.

Doch viele Einzelhändler folgen einem Abteilungsdenken und arbeiten in jedem dieser Bereiche mit separaten Systemen. Dadurch findet keine effektive Interaktion der einzelnen Prozesse statt. Das Gesamtbild bleibt unübersichtlich. Eine Integration dieser Prozesse ist jedoch möglich: Mit einem WFM-Tool in einer singulären Plattform, das die Prozesse integriert und dadurch die Effizienz des Filialbetriebs positiv beeinflusst. Dass ein integrierter Ansatz notwendig ist, haben viele Unternehmen bereits erkannt und vor allem global agierende Einzelhändler investieren deshalb in WFM-Lösungen.

In diesem Whitepaper beschreiben wir wichtige Faktoren, die Einzelhändlern wertvolle Entscheidungshilfen geben, noch bevor sie ein WFM-Projekt überhaupt in Angriff nehmen. Wir geben Antworten auf drei Kernfragen, mit denen jeder Kunde vor Projektbeginn konfrontiert ist:

1. Warum sollten wir ein WFM Projekt durchführen, und wie bereiten wir uns darauf vor?
2. Wie wählen wir den richtigen Technologiepartner für unser Unternehmen aus?
3. Wie setzen wir die Lösung erfolgreich ein?

INHALTSVERZEICHNIS

- 4** Warum sollten wir ein globales WFM-Projekt durchführen?

- 6** Eigene Business-Anforderungen evaluieren

- 8** Auswahl eines Anbieters mit bewährter Lösung für globale Projekte

- 10** Erfolgreiche Pilotinstallation

- 12** Einführungsstrategie

- 14** Zusammenfassung

Warum sollten wir ein globales WFM-Projekt durchführen?



Für internationale Retailer ist es von entscheidender Bedeutung, die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter auf die Kundennachfrage abzustimmen und gleichzeitig die gesetzlichen Regelungen einzuhalten. In jeder Filialumgebung gibt es unterschiedliche Anforderungen aufgrund von Gesetzen, Tarifvereinbarungen, kulturellen Einstellungen, finanziellen Erfordernissen und der Art zu arbeiten, jeweils eingebettet in die Kultur. Geschäfte entwickeln sich aufgrund von Veränderungen im Kundenverhalten sehr schnell weiter und komplexere Betriebsmodelle entstehen – deshalb steigt die Notwendigkeit, eine effektive Personaleinsatzplanung einzusetzen.

Diese steigenden Anforderungen mit einer globalen Personalstrategie in Einklang zu bringen, ist eine höchst anspruchsvolle Aufgabe. Ein WFM-System einzusetzen, bringt daher echten Mehrwert:

- **Personaleinsatzplanung in den Filialen wird vereinfacht und standardisiert:** Eine effektive

WFM-Lösung berücksichtigt eine wesentlich größere Anzahl an Variablen, als die meisten Filialleiter bisher zurate ziehen können – einschließlich filialspezifischer Variablen, aktueller Verkaufstrends und Mitarbeiterpräferenzen.

- **Genauer Einblick in die Personalplanung- und kosten in den Filialen:** Sie erkennen zugrundeliegende Trends und Verbesserungsmöglichkeiten.
- **Regionale Arbeitsgesetzgebung in jeder Filiale einhalten:** Verringert das Risiko von Geldstrafen oder Strafverfolgung. Gesetzesänderungen werden ohne weiteres aktualisiert, um Risiken zu minimieren – eine große Erleichterung für Filialleiter und Zentrale.
- **Erhebliche Kosteneinsparungen:** Arbeits-, Onboarding- und Trainingskosten werden reduziert, wobei die richtigen Mitarbeiter je nach Bedarf zum richtigen Zeitpunkt eingesetzt werden. Einzelhändler können aufgrund der leistungsstarken KI-gesteuerten Prognose auch proaktiv planen, was zu einer Senkung der Arbeitskosten um bis zu 11 % führt.
- **Schafft Konsistenz:** Die Wahl eines Anbieters für eine integrierte Lösung bietet den Vorteil eines singulären Zugangs für Schulung, Software-Wartung und Support. So können Einzelhändler die Prozesse über Landesgrenzen hinweg standardisieren.

bis zu **11%**
geringere
Personalkosten



Eigene Business-Anforderungen evaluieren

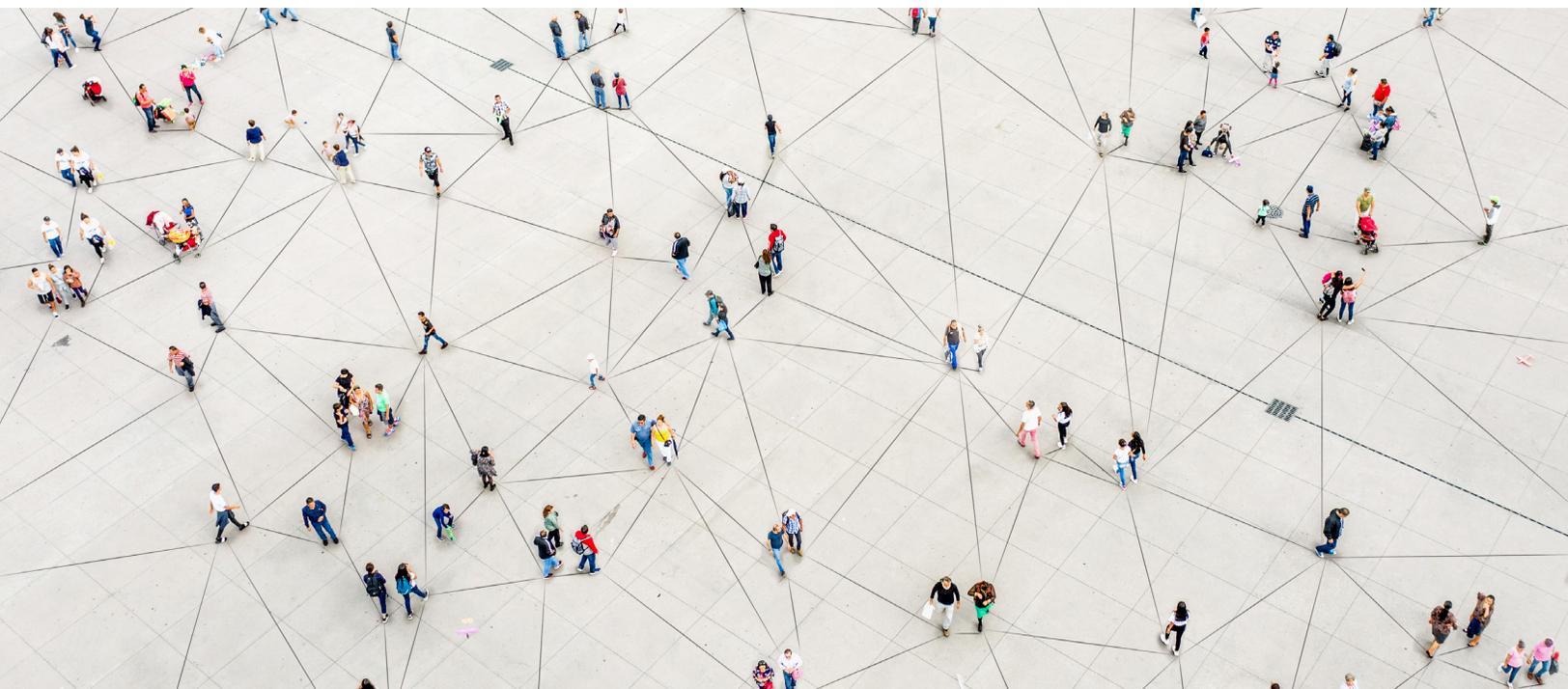
Bevor Sie sich für einen WFM-Anbieter entscheiden, gilt es die spezifischen Anforderungen Ihres Unternehmens genauer zu analysieren. In internationalen Projekten gibt es einerseits die Anforderungen zentraler Planung und andererseits lokale Bedürfnisse – beide sollten ausgewogen behandelt werden. Die Zusammenstellung eines zentralisierten Projektteams ist eine Möglichkeit, unterschiedliche Interessen zu berücksichtigen und auszubalancieren. Das Team kann sich auf die umfassenderen strategischen Ziele konzentrieren und eine schnellere Entscheidungsfindung ermöglichen, während es gleichzeitig sicherstellt, dass die lokalen Bedürfnisse erfasst, nach Prioritäten geordnet und geplant werden. Empfehlenswert ist es, folgende Bereichsexperten in einem WFM-Projektteam zu haben:

- **Filialbetrieb:** Die Einführung einer neuen WFM-Lösung wirkt sich auf jede Filiale und jeden Mitarbeiter aus. Der Filialbetrieb weiß, wie die Filialen organisiert sind und welche Prozesse in den Filialen ablaufen. Da Filialbetrieb, Vertrieb und Zentrale in der Regel die Software- und Technologieentscheidungen der Filialen mittragen, sind sie wichtige Einflussfaktoren für die Entscheidungsfindung.
- **Fachexperten aus jedem Land:** Eine unerlässliche Voraussetzung bei der frühen Anforderungserfassung, beim Lösungsdesign und bei Tests zur Business Validierung. Diese Teammitglieder haben ein genaues Verständnis der unterschiedlichen komplexen Anforderungen in jedem Land und wissen, wie die optimale Lösung aussehen wird.
- **HR- und Gehaltsabrechnungsexperten:** Diese Experten bringen ein umfassendes Verständnis der Unternehmenspolitik mit und vertreten die generelle Strategie und die betrieblichen Anforderungen. Gerade die jeweiligen gesetzlichen Vorschriften sollten von einem lokalen Experten umgesetzt werden – sowohl auf Kunden- als auch auf der Anbieterseite.
- **Endanwender:** Etwaige Reibungsverluste vermeidet man am besten, indem man für eine hohe Akzeptanz der Lösung bei den Anwendern sorgt. Wenn die Endanwender frühzeitig in den Prozess einbezogen werden, lässt sich die Lösung auf die praktischen Arbeitsabläufe abstimmen.

Nicht immer hat das zentrale Team vollständigen Überblick über die individuellen Anforderungen der einzelnen Regionen, dann braucht man zusätzliche Informationen. Dabei unterstützt Sie Ihr Anbieter mit seinen Erkenntnissen und Erfahrungen, weil er weiß, in welcher Art und Weise verschiedene WFM-Lösungen bestimmte Prozesse berücksichtigen. Das hilft Ihnen zu erkennen, in welchen Bereichen Sie noch mehr Wissen brauchen und Ihre Teams können entsprechende Informationen im Laufe ihrer Arbeit zusammentragen.



Ihr Anbieter teilt mit Ihnen sein Wissen darüber, wie unterschiedliche WFM-Lösungen spezifische Prozesse umsetzen. "



Auswahl eines Anbieters mit bewährter Lösung für globale Projekte

Häufig sind die WFM-Funktionen in einem Unternehmen in mehrere Abteilungen angesiedelt. Wenn dies weltweit der Fall ist, verstärkt es die negativen Auswirkungen. Bei globalen WFM-Projekten besteht eines der wichtigsten Ziele darin, die IT-Landschaft zu vereinfachen, indem diese lokalisierten Lösungen eliminiert und globale Schnittstellen geschaffen werden. Dafür muss ein Anbieter sowohl die Funktionalitäten als auch die Kapazitäten haben, ein Projekt in einem solchen Umfang zu liefern.

Eine Lösung sollte in der Lage sein, die Komplexität eines weltweit agierenden Unternehmens über eine einzige Software-Plattform abzubilden. Die Software muss in der Lage sein, folgende üblicherweise in globalen Unternehmen auftretende Situationen abzubilden:

- **Unterschiedliche Arbeitsgesetze an allen Standorten:** Das können sehr einfache Strukturen (wie z.B. in England) sein, bis hin zu komplizierteren Strukturen mit Arbeitszeit- und Tarifregelungen, wie z.B. in Deutschland und Frankreich.
- **Unterschiedliche Rahmendaten an jedem Standort:** Beispielsweise kann die Berechnung der erforderlichen Ladenöffnungszeiten in den Filialen je nach Land und Filialtyp variieren.
- **Legacy IT:** Die Software sollte mit Industriestandardschnittstellen kompatibel sein, um sich in bestehende IT-Landschaften einzufügen, mit effektiver Überwachung und Fehlerprotokollierung.
- **Verschiedene Sprachen:** Die Software muss über geeignete Übersetzungen verfügen.

Viele WFM-Lösungen sind für den Einsatz in einem einzigen Land pro Einzelrechner oder Lizenznehmer konzipiert. Dieser Ansatz führt in der Praxis im weltweiten Einsatz zu vielen Problemen:

- Eine organisationsübergreifende Sicht auf die Daten kann nur erreicht werden, wenn die Daten in einem externen Data-Warehouse gesammelt werden, was den Einsatz noch komplexer macht.
- Für jeden Mandanten oder jede Instanz sind Schnittstellen erforderlich; dies führt zu zusätzlichen Schwächen in der Architektur und erhöht das Risiko eines fehlschlagenden Datentransfers.
- Der Aufwand für Wartung und Verwaltung steigt, da für jeden Mandanten oder jeden Einzelrechner Updates separat bereitgestellt werden müssen.



DIE RICHTIGE LÖSUNG AUSWÄHLEN

Sobald das Projektteam zusammengestellt wurde und die Anforderungen definiert sind, kann die Evaluation beginnen. Da die Auswahl einer globalen WFM-Lösung eine komplexe Aufgabe ist, sind einige Punkte im Vorfeld zu bedenken:

- Eine Ausschreibung in Form eines RFI oder RFP-Prozesses (Request for Proposal, RFP) hilft bei der Marktanalyse und unterstützt die Auswahl eines geeigneten Anbieters. Allerdings erfordert auch die Durchführung eines RFI- oder RFP-Prozesses eine gute Planung im Vorfeld. Nicht nur sollten die Anforderungen klar dokumentiert sein, auch für das Lesen und Prüfen der Antworten muss ein ausreichendes Zeitbudget einkalkuliert werden.
- Das Stadium der Lösungsdemonstration lässt sich so optimieren:
 1. Die Anbieter sollten Zeit bekommen, damit sie einen kurzen Überblick und Hintergrund ihrer Lösungen geben können. Diesen Gesamtkontext zu verstehen ist wertvoll, denn er gibt Aufschluss darüber, wie die Lösung am besten einsetzbar ist und auch wie die Geschäfts- und Arbeitsbeziehung zum Anbieter sich höchstwahrscheinlich gestalten wird.
 2. Die wichtigsten Anforderungen sollten jeweils mit Prioritäten versehen werden. Die Anbieter müssen diese priorisierten Punkte entsprechend nachweisen. Dadurch lässt sich die Gesamtlösungskapazität bewerten und Funktionalitäten und Kompetenzen sind besser vergleichbar.
- Sehr nützlich ist es auch, das Führungsteam des Anbieters und dessen Kunden genauer kennenzulernen – auch persönlich. Dabei gilt, dass Anbieter, die ihre Strategie bereitwillig mit anderen teilen und am Lösungsansatz kreativ mitarbeiten, wahrscheinlich langfristig die besseren Partner sind. Referenzgespräche/-besuche bei ähnlich gelagerten Kunden, die die Leistungsfähigkeit und Seriosität des Anbieters bestätigen und ehrlich über ihre Erfahrungen sprechen, bieten ebenfalls wertvolle Einblicke in die Arbeitsweise und Methoden des Anbieters.

Erfolgreiche Pilotinstallation

In das Auswahlverfahren gehören auch Überlegungen, wie der Roll-Out erfolgreich durchgeführt werden soll.

TESTPHASE ODER PROOF OF CONCEPT

Wie in jedem komplexen IT-Projekt, gibt es auch zu Beginn eines komplexen WFM-Projekts ein hohes Maß an Unsicherheit. Unternehmen wollen sich deshalb oft durch Testphasen oder Proof-of-Concepts absichern und damit die Anbietersauswahl validieren und sich auf den Einsatz in größerem Umfang vorbereiten. Wäre eine Testphase im Projekt das Richtige für Ihr Unternehmen? Diese Fragen geben Ihnen wichtige Indikatoren für Ihr Vorgehen:

- **Was sind die Ziele einer Testphase? Lassen sich die Erfolgskriterien einfach und klar dokumentieren?** Wenn die Ziele vage sind und die Erfolgskriterien nicht validiert oder gemessen werden können, dann wird die Testphase wahrscheinlich am Ende mehr Fragen aufwerfen, als eindeutige Antworten zu liefern.
- **Sind Sie bereit eine Investition zu tätigen, um eine Testphase gut durchzuführen?** WFM-Einführungen in kleinem Maßstab durchzuführen, ist schwierig. Daher ist eine Testphase in vielerlei Hinsicht vergleichbar mit einer vollständigen Einführung, auch im Hinblick auf Aufwand und Komplexität. Manchmal erfordert eine Testphase wochen- oder monatelange Investitionen von beiden Seiten.
- **Ist Ihnen im Auswahlprozesses des Anbieters etwas aufgefallen, das Sie an den Fähigkeiten des Anbieters zweifeln lässt?** Wenn ja, empfehlen wir, diese Punkte transparent und nicht im Laufe einer komplexen Testphase zu besprechen.



PLANUNG ERFORDERT KOMPROMISSBEREITSCHAFT

Globale WFM-Projekte sind hochkomplex und erfordern ein hohes Maß an Vertrauen und eine effektive Kommunikation zwischen Kunde und Anbieter. Die Entwicklung dieser Beziehung sollte bereits in der Angebotsphase beginnen und sich während des gesamten Prozesses kontinuierlich anpassen.

DIE KOMPETENZ DES ANBIETERS

Der Anbieter sollte ein umfassendes Verständnis der globalen Komplexität und eine nachweisliche Erfolgsgeschichte bei der Umsetzung dieser besonderen Anforderungen mitbringen.

ALLGEMEIN VEREINBARER GELTUNGSBEREICH

Die Abstimmung der Ziele und eine konsistente Vision für das Projekt bewirken, dass es reibungsloser verläuft und ein isolierter Ansatz für die Umsetzung in jedem Land vermieden wird.

CHANGE MANAGEMENT

Die Einführung guter „Change Management“-Strategien sollte von Anfang an erwogen werden. Im Umsetzungsprozess treten unweigerlich Schwierigkeiten auf, die von Anfang an gelöst werden müssen. Es ist daher unerlässlich, dass der Anbieter engagierte Mitarbeiter hat, die Nachbesserungen schnell und mit minimalen Auswirkungen auf den weiteren Projektzeitplan abschließen können.

LÄNDERÜBERGREIFENDE EINHEITLICHKEIT

Einige länderübergreifende Implementierungen erwecken den Eindruck, als sei jeder Standort ein anderes Business. Mit der Wahl eines einzigen Anbieters und durch die Zentralisierung der Abläufe werden konsistente Entscheidungen für die Implementierung an allen Standorten getroffen.

BERÜCKSICHTIGUNG VON IT-ABWEICHUNGEN

Die Art und Weise, wie Sie Abweichungen in der IT-Infrastruktur, beim Reifegrad und bei den Ressourcen berücksichtigen, ist der Schlüssel zum Erfolg. Wenn der ausgewählte Anbieter in der Lage ist, ein zentrales Team zusammenzustellen, wirkt sich das positiv auf den Implementierungsprozess aus. Das gilt auch für die erweiterte Landschaft und die länderspezifischen Abweichungen, die berücksichtigt werden müssen.

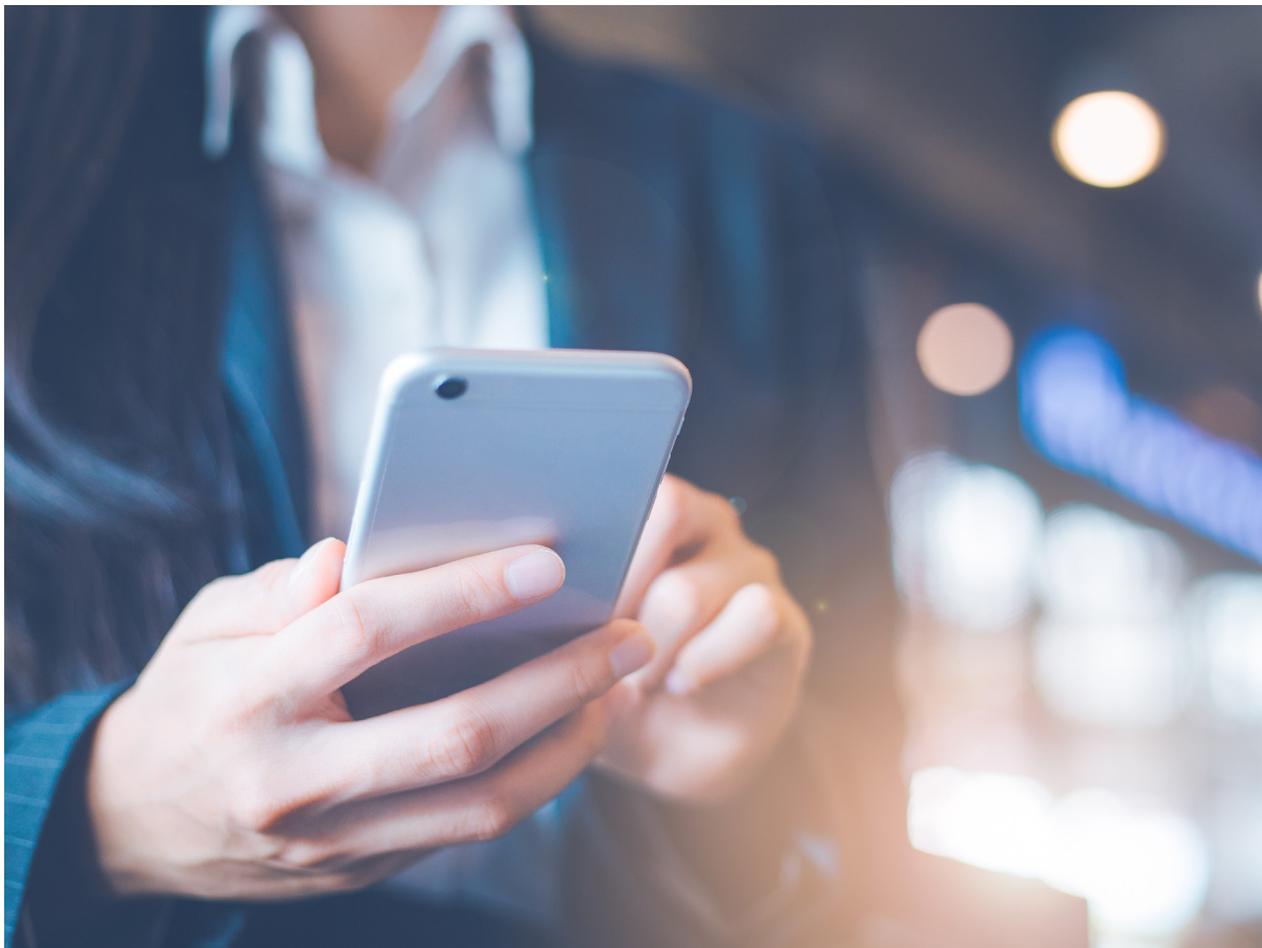
Einführungsstrategie

Bei der Einführungsstrategie ist es wichtig sorgfältig abzuwägen zwischen Geschwindigkeit, Perfektion und Risiko. Ein typischer „agiler“ Ansatz bietet eine Teillösung, kann aber im globalen Maßstab u.U. viele Ressourcen binden. Für die zahlreichen Projektsprints über verschiedene Länder hinweg bei der globalen Umsetzung von WFM-Großprojekten, braucht es die solide Basis einer universellen Einzellösung. Eine in sich stimmige Strategie beruht auf sorgfältigen Überlegungen. Dabei hat sich die folgende Struktur als nützlich erwiesen:



STRATEGIE DURCH STARKES CHANGE MANAGEMENT UNTERMAUERN

Da manche Länder auf einem relativ niedrigen Ausgangsniveau starten, ergibt sich eine steile Veränderungskurve und Herausforderungen bleiben nicht aus, wenn man im Zuge der WFM-Einführung Prozesse standardisiert. Mit den oben beschriebenen Schritten ist Ihr Unternehmen auf diese Veränderungen vorbereitet, sodass Sie die Umsetzung in mehreren Ländern in einem überschaubaren Tempo und mit überschaubarem Risiko umsetzen können. Ein Zeitplan mit Schritten bis zur perfekten Umsetzung trägt dazu bei, dass alle Beteiligten ins Boot geholt werden.



Zusammenfassung



International agierende Einzelhändler stellen besondere Anforderungen an die Auswahl eines WFM-Anbieters, weil sie aufgrund ihrer Filialstruktur unterschiedliche betriebliche Erfordernisse mitbringen.



WFM-Lösungen mit einer singulären Plattform sind in der Lage, die Ziele eines zentralen Filialbetriebs über mehrere Filialen und Standorte hinweg zu integrieren.



Die Auswahl des Anbieters hängt von den speziellen betrieblichen Anforderungen des Einzelhändlers ab. Es ist wichtig, diese Spezifika bereits vor der Entscheidungsfindung zu definieren.



Ausschreibungen sollten durch maßgeschneiderte Demos ergänzt werden, die auf Ihre Anforderungen zugeschnitten sind.



Weltweit tätige Einzelhändler sollten den rechtlichen und kulturellen Unterschieden in ihrem Portfolio Rechnung tragen, daher empfiehlt sich eher ein Anbieter, der mit Projekten dieser Größenordnung vertraut ist.



Die Umsetzung globaler WFM-Projekte ist komplex. Für den Erfolg zahlt es sich aus, auf einen Anbieter mit viel Erfahrung zu setzen.

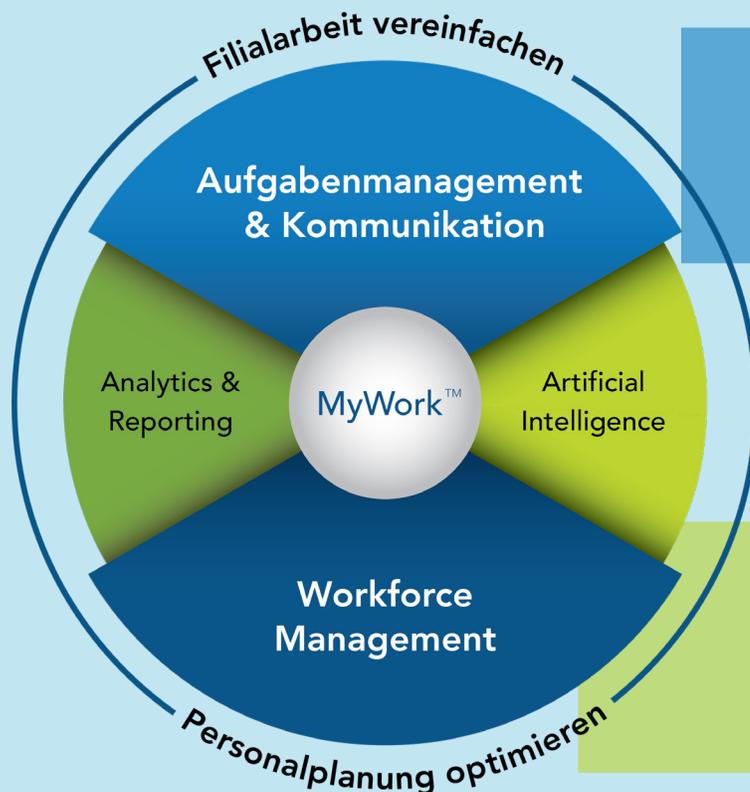
REFLEXIS

ABOUT REFLEXIS SYSTEMS, INC.

Reflexis ist führender Anbieter von operativen Echtzeit-Filiallösungen, dem mehr als 275 globale Handelsunternehmen vertrauen, um ihre Filialarbeit zu vereinfachen, Personalkosten zu senken und die Umsetzung auf Filialebene zu verbessern.

Die Reflexis ONE Echtzeit-Plattform hilft Handelsunternehmen, Abläufe in den Filialen zu vereinfachen und die Sichtweite der Außendienstmitarbeiter zu verbessern, was in deutlichen Kosteneinsparungen, genauerer Umsetzung und schließlich in einem exklusiveren Kundenerlebnis resultiert.

REFLEXIS ONE



Für weitere Informationen besuchen Sie www.reflexisinc.com.

Telefon: +49 (0)2102 564-6190 // Email: info@reflexisinc.com