



Von null auf 750 Mitarbeiter

Von Rainer Stork

Neue Mobilitätskonzepte entwickeln, die Städte lebenswerter machen: Das Start-up Moia formuliert seine Unternehmensziele nicht gerade bescheiden. Die VW-Tochter setzt auf Ridesharing, E-Scooter und vollelektrische Kleinbusse. Um mittelfristig erfolgreich zu sein, benötigt es ausreichend Fahrzeuge, Fahrgäste, Fahrer – vor allem aber eine funktionierende Payroll-Lösung.

● Elektrokleinbusse von Moia verkehren in Hamburg und sollen dort die Lücke zwischen ÖPNV und Taxi schließen. Das Start-up hat sich rasant entwickelt. Aus ursprünglich 20 Mitarbeitern im Sommer 2018 sind inzwischen 750 geworden. Das Fahrermanagement erfolgt über eine App, die den Anfang einer digitalen HR-Prozesskette und einer einsatzzeitenbasierten Gehaltsabrechnung bildet.

Begonnen hat Moia mit einem ersten Feldversuch in Hannover. Im großen Stil wird seit Anfang 2019 Hamburg bedient. Die goldenen Elektrokleinbusse können per App bestellt werden, halten wenige Hundert Meter vom eigenen Standort entfernt und sammeln auf dem Weg zum Wunschziel weitere Fahrgäste ein. Für den Kunden soll damit die Lücke zwischen dem ÖPNV und einer Taxifahrt geschlossen werden – auch preislich siedelt sich Moia in der Mitte an. Bislang läuft es gut für das Start-up: Die Zahl der Fahrgäste steigt stetig. Langfristig kann das Modell aber nur dann erfolgreich sein, wenn es gelingt, schnell eine dauerhaft hohe Fahrgastzahl zu aktivieren. Dafür braucht es viele Fahrzeuge, die rasch verfügbar sind und auch ausreichend Personal.

Ziel: Schnelles Wachstum

„Mit der Gründung standen wir vor der Herausforderung innerhalb kürzester Zeit auf 1.000 Fahrer zu wachsen. Ohne eine eingespielte HR-Abteilung, ohne eine bewährte Prozesswelt für Personalverwaltung und Abrechnung“, sagt Jochen Nienhaus, Geschäftsführer und HR-Verantwortlicher bei Moia. Nienhaus hatte die Wahl. Eine Möglichkeit wäre gewesen, rasch eine eigene IT-Abteilung für die Personalverwaltung aufzubauen, die andere, sich einen Partner zu suchen, der dies verlässlich übernehmen könnte. Die strategische Entscheidung für das Outsourcing von Personalverwaltung und Gehaltsabrechnung fiel rasch. Denn so konnte sich das Team darauf konzentrieren, neue Mitarbeiter zu finden. „HR-Spezialisten, die SAP HCM einführen können, sind rar gesät“, sagt Nienhaus. „Deshalb haben wir sehr früh beschlossen, keine IT, keine Lizenzen und keine eigenen HR-Mitarbeiter für die Verwaltung aufzubauen.“

Die Auswahl des IT-Systems war vorgegeben: „Ich kenne SAP HCM aus früheren Projekten und weiß, dass wir damit unser geplantes Wachstum abbilden können“, begründet Nienhaus. Und diese Wachstumspläne sehen nicht nur die genannten 1.000 Köpfe nach 18 Monaten vor. Nach zwei Jahren plant das Unternehmen mit 2.000 Mitarbeitern, perspektivisch sollen es rund 10.000 werden. Doch allein die Vision eines schnellen Wachstums und das Versprechen auf zukünftig hohe Fallzahlen machte Moia für Outsourcer zunächst wenig attraktiv. Zu Beginn waren es knapp 30 Mitarbeiter, die den Start des Dienstes in Hamburg vorbereiteten. Aber auch die sollten ordentlich verwaltet und korrekt abgerechnet werden.

Kriterien der Ausschreibung der HR-Leistungen waren also neben der Kompetenz und Erfahrung mit SAP HCM, einer entsprechenden Unternehmensgröße und hinreichender Ressourcen

Allein die Vision eines schnellen Wachstums und das Versprechen von hohen Fallzahlen in der Zukunft machte Moia für Outsourcer zunächst wenig attraktiv.

für einen schnellen Projekthochlauf auch die Flexibilität, sich auf ein Start-up ohne eine etablierte Prozesswelt einzulassen, um dann mit diesem im besten Fall sehr rasch zu wachsen. Auch Cloud-Fähigkeit und die Möglichkeit, HR-Services international abzuwickeln, standen auf der Kriterienliste für die Dienstleistungsauswahl. „Uns war schon klar, dass wir für einen der großen Outsourcer zunächst einmal unattraktiv sein würden“, sagt Nienhaus rückblickend. Gesucht wurde ein Dienstleister, der das Potenzial erkennt und die Idee nachhaltiger urbaner Mobilität mitträgt. Den Zuschlag erhielt schließlich Swiss Post Solutions (SPS), ein Konzernbereich der Schweizer Post, der sich auf die Digitalisierung von HR-Prozessen spezialisiert hat.

Neue Prozesse auf Basis von Best Practices

Der Projektplan war straff organisiert: Von der ersten Minute an wurden die Gehaltsabrechnungen für das kleine Team des Start-ups zunächst mithilfe der Software Kidicap realisiert. Die Basisprozesse legte das Team von SPS an. Gehaltsabrechnungen wurden papierbasiert erstellt und persönlich verteilt. Später wurden diese Daten dann in SAP HCM übernommen. Digitale Schnittstellen lösten den Austausch von Excel-Dateien ab.

Doch zunächst galt es vor der Einführung von SAP HCM, Prozesse für die HR-Services zu entwickeln. Schließlich startete das Unternehmen buchstäblich bei null. Die Idee, Prozesse aus dem Mutterkonzern VW zu übernehmen, wurde verworfen. Die Abläufe eines gewachsenen, globalen Konzerns passten nicht zum Start-up. Deshalb zählte es auch zu den Aufgaben von SPS, Best Practices bereitzustellen, die eine bewährte Grundlage für die eigenen Prozesse werden sollten. „Wir wollten Standards, keine Eigenentwicklungen“, betont Nienhaus. „Best Practices bringen Durchgängigkeit und Transparenz in den Prozessen.“ Im zuvor festgelegten Pflichtenheft waren deshalb konkrete Themenfelder



RAINER STORK ist Solution Architect BPS HR bei Swiss Post Solutions. In der HR-Branche ist er bereits seit mehr als 20 Jahren tätig.

definiert, zu denen dann mittels Best Practice gemeinsam eigene, klare Sollprozesse entwickelt wurden. Diese „strategische und gestalterische Mitwirkungspflicht“ war auch für SPS besonders, geht es beim Outsourcing doch häufig darum, die bestehenden Prozesse zu adaptieren und auszuführen. Drei Monate Zeit sah der Projektplan für die Entwicklung und Einführung von Prozessen sowie für den Start der Arbeit mit SAP HCM vor.

Ende 2018 war diese straff organisierte Einführungsphase termingerecht abgeschlossen und die Gehaltsabrechnungsprozesse auf SAP HCM im Einsatz.

Alles per App: Vom Schichtplan bis Standort

Aber die Personalabteilung bei Moia liefert mehr als nur die Gehaltsabrechnung der Mitarbeiter. Es stehen auch aussagekräftige Reports über die Produktivität, zur Fluktuation oder zum Krankenstand zur Verfügung. Wichtig sei insbesondere der Deckungsbeitrag, der erwirtschaftet werde, betont Nienhaus. Die Auslastung der Fahrzeuge ist entscheidend dafür, dass sich das Angebot rechnet. Und natürlich gelte es auch, die Fluktuation im Blick zu behalten. Bei der hohen Zahl an Rekrutierungen für ein komplett neues Unternehmen sei es unausweichlich, dass es auch eine gewisse Zahl von Mitarbeitern gebe, die das Unternehmen wieder verlassen.

Für diejenigen, die bleiben, genauer gesagt die Fahrer, sieht der Alltag folgendermaßen aus: Ihre persönlichen Daten werden automatisch aus SAP HCM in die Fahrer-App geladen. Hier finden sie zusätzlich ihren Schichtplan und den Standort des ihnen zugewiesenen Fahrzeugs mit einigen technischen Informationen. Öffnet er ein Fahrzeug, erzeugt er Zeitdaten, die mit GFOS verwaltet und dann über eine standardisierte Schnittstelle an das führende SAP-System übergeben werden. Alle Informationen laufen so in der Personalverwaltung zusammen.

So können die Moia-Mitarbeiter sich darauf konzentrieren, ihr Geschäftsmodell zu verfeinern. „Wir lernen gerade sehr viel“, betont Nienhaus. Der Schlüssel zum Wachstum sei, zunächst an weiteren Standorten rasch neue Mitarbeiter zu rekrutieren – in Zeiten des Fachkräftemangels sicherlich kein leichtes Unterfangen. Nienhaus ist optimistisch: Menschen für neue Mobilität zu gewinnen, scheint in diesen Tagen einfacher zu sein denn je. Und die HR-Services sind schon jetzt auf mehrere Tausend Mitarbeiter ausgelegt – inklusive vereinbarter Kostendegression. ■



Jochen Nienhaus ist Geschäftsführer und HR-Verantwortlicher beim Mobilitäts-Start-up Moia.