smartbusiness

DAS MAGAZIN VON CSC IN ZENTRALEUROPA

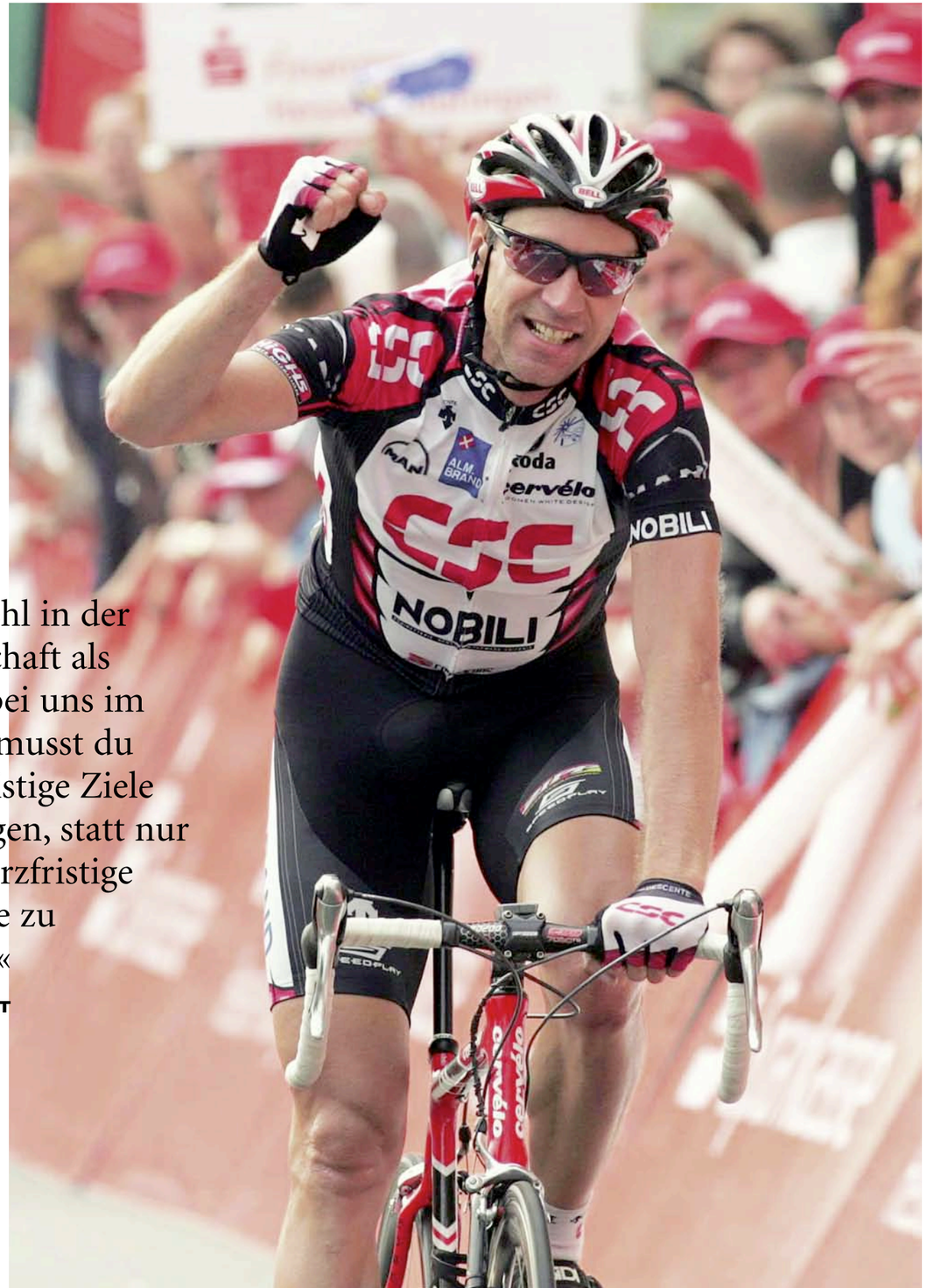
WINTER 2006

Gerhard Fercho
President CSC Central Region

»WIR WERDEN DIE LEISTUNGEN FÜR UNSERE KUNDEN WEITER AUSBAUEN«

CSC

EXPERIENCE. RESULTS.



»Sowohl in der Wirtschaft als auch bei uns im Team musst du langfristige Ziele verfolgen, statt nur auf kurzfristige Erfolge zu setzen«

JENS VOIGT
Team CSC

»Eines bleibt unverändert: der hohe Qualitäts-anspruch von CSC an die eigenen Leistungen«

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

ein neues Gesicht – das präsentieren wir Ihnen mit diesem Magazin in mehrfacher Hinsicht. Zum einen, weil wir Ihnen mit Gerhard Fercho den neuen Mann an der Spitze von CSC in Zentraleuropa vorstellen. Anlass genug, ihn persönlich nach seinen ersten Eindrücken bei CSC, seinen Beobachtungen und seinen Zielen zu befragen. Zum anderen, weil wir das „Gesicht" unseres Magazins für Sie komplett umgestaltet haben.

Wer heute im Markt Erfolg haben will, muss geschickt, gewandt und gewieft agieren. Smart – das englische Wort für alle drei Eigenschaften – ist deshalb für uns ein ganz wichtiges Attribut, um in den sich immer schneller verändernden Märkten Spitzenpositionen einnehmen und auch halten zu können. CSC bietet dafür ganzheitliche Lösungen, die einen wesentlichen Beitrag leisten, Unternehmen den Weg in ein „Smart Business" zu ermöglichen.

smartbusiness ist deshalb auch der passende Titel für unser Magazin. Hier wollen wir Ihnen einen Eindruck von den Erfahrungen und Resultaten vermitteln, die CSC als einer der führenden Dienstleister weltweit und in Zentraleuropa zu bieten hat. Ab Seite 20 etwa erfahren Sie alles über Dynamic Sourcing, den innovativen Ansatz von CSC für eine echte Partnerschaft zwischen Kunde und Dienstleister. Oder lesen Sie „Verborgene Schätze in den Zahlungsströmen" auf Seite 24, um mehr über das Know-how von CSC zu erfahren, mit dem wir das Rechnungs- und Forderungsmanagement Ihres Unternehmens effizienter gestalten können. Zwei Beispiele, mit denen Sie geschickter, gewandter und auch gewiefter am Markt agieren können als Ihre Wettbewerber.

Bei allen neuen Gesichtern bleibt eines also unverändert: der hohe Qualitätsanspruch von CSC an die eigenen Leistungen und der stetige Ansatz, die in langjährigen Kundenbeziehungen erbrachten und weiterentwickelten Services kontinuierlich zu verbessern. Davon berichtet auch diese Ausgabe von **smart**business, dem Magazin von CSC in Zentraleuropa.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

Ihr
Jan Hülsmann

JAN HÜLSMANN
Communications & Marketing Director
CSC EMEA Central Region

06 MELDUNGEN

NEWS AUS DER CSC-WELT

> SAP Releasewechsel
> RE-Management bei der DeTeImmobilien
> Kontoeröffnung mit Pronto I
> Servicevertrag mit NHS
> IT-Management für den MRV

08 INTERVIEW

„WIR MÜSSEN SEHR NAH AN DEN BEDÜRFNISSEN UNSERER KUNDEN SEIN"

smartbusiness im Gespräch mit Gerhard Fercho, neuer President CSC Central Region und Vorsitzender der Geschäftsführung von CSC in Deutschland

14 TEAM CSC

TEAMWORK UND MILCHREIS

Bjarne Rijs, Perfektionist und Motivationskünstler: Mit innovativen Trainingsmethoden führt der ehemalige Tour de France Gewinner das Team CSC von Sieg zu Sieg. Spitzenfahrer Jens Voigt im Interview über Teamwork, Leidensdruck und einen Müsliriegel vom Kapitän

18 FACHKONFERENZ

DEN NERV GETROFFEN

Experten, darunter der Bundestagsabgeordnete Friedrich Merz, diskutierten auf einer Fachkonferenz der renommierten Frankfurter Business School of Finance & Management über Wege in eine wettbewerbsfähige Zukunft der Dienstleistungsbranche

20 DYNAMIC SOURCING

GESCHÄFTSERFOLG IN DEN FOKUS

Das neue Dynamic Sourcing von CSC sichert die schnelle Anpassung der Geschäftsprozesse und mobilisiert Innovationen. Erfolgskriterium ist das Geschäftsergebnis des Unternehmens

24 FSCM

VERBORGENE SCHÄTZE IN DEN ZAHLUNGSSTRÖMEN

Wie sich mit IT-Lösungen im Rechnungsmanagement, im europäischen Zahlungsverkehr und im Forderungsmanagement die Effizienz steigern läßt

27 LEADING EDGE

VON BEST PRACTICE ZU NEXT PRACTICE

Um die Herausforderungen der Zukunft besser meistern zu können, fördert das Leading Edge Forum (LEF) den Wissenstransfer und den Dialog

28 EXPERIENCE. RESULTS.

CSC CASE STUDIES

> Nürnberg: Doppik und TFA
> Tecan: IT-Strategie mit erprobter Technologie
> Schachermayer: IT-Lösung für 97-48-10
> Hessen: Bürgerportal mit Auszeichnung
> Linde Gas: In Touch mit den Kunden

34 KOMMENTAR

GEMEINSAM SIND WIR STARK

Carsten Knop, Wirtschaftsredakteur der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, über das Outsourcing – und warum nicht nur Porsche davon profitiert

SAP RELEASEWECHSEL

> Mit mySAP ERP 2005 kommt jetzt die nächste Generation von SAP R/3, die auf SAP NetWeaver basiert und Zugang zur SAP Enterprise Service Architecture (ESA) bietet. Das neue Major Release bietet zudem eine Reihe wichtiger funktionaler Erweiterungen. Der erweiterte Leistungsumfang führt bei manchen Nutzern von SAP R/3 4.6C zu Fragen nach dem optimalen Nutzungsgrad von mySAP ERP 2005 und nach dem richtigen Zeitpunkt der Migration. Denn Ende 2006 geht das Release R/3 4.6C in die „Extended Maintenance“ und verursacht zusätzliche Kosten.

CSC bietet deshalb verschiedene abgestufte Services für eine optimale Migration und Implementierung von mySAP ERP 2005. Die Services reichen von einem ersten Information Upgrade, der einen Einblick in die Funktionalitäten des neuen Release vermittelt. Dem können sich ein Quick Check und eine Potenzialanalyse anschließen, welche die Optimierungsmöglichkeiten von SAP- und Non-SAP-basierten Geschäftsprozessen aufzeigen. Im Upgrade Check werden technischer Aufwand und die benötigten Systemressourcen abgeschätzt, der Unicode Check bewertet die Kompatibilität des vorhandenen Systems mit Unicode und ein Modification Check weist die aktiven SAP-Modifikationen auf. Die Ergebnisse der Analysen können dann konsolidiert in einer spezifischen Upgrade Roadmap zusammengefasst werden, in der Projektoptionen definiert und die identifizierten Potenziale zu Projektclustern gruppiert werden. Auf der Basis eines Business Blueprints bietet das CSC-Serviceangebot schließlich ein technisches Upgrade sowie funktionelle und Architektur Upgrade Projekte. <

RE-MANAGEMENT BEI DER DeTeIMMOBILIEN

> CSC hat von der Deutschen Telekom Immobilien und Services GmbH, der Immobilientochter des Telekom-Konzerns, den Auftrag erhalten, die Migration von SAP CRE nach mySAP ERP 2005/ RE-FX für die Konzerntöchter zu übernehmen. Ziel des Projektes ist es, einerseits die Konzerntöchter in die Lage zu versetzen, das Management des Immobilienbestandes der Deutschen Telekom auf der Basis von mySAP ERP2005 zu verwenden und anderseits als Real Estate Service Provider die neue Service-Plattform REM@on für BPO und Application Services externen Kunden anzubieten. Das Projekt umfasst neben den Funktionen des flexiblen Immobilienmanagements (RE-FX) auch die Module Finanzbuchhaltung und Controlling. Mit ca. 100.000 Mietobjekten handelt es sich um das aktuell größte Migrationsprojekt in der deutschen Immobilienbranche. Die Produktivsetzung ist für Januar 2007 geplant. <

KONTOERÖFFNUNG MIT PRONTO I

> CSC hat die Einführung einer neuen Anwendung zur Optimierung des Kontoeröffnungsprozesses bei der Hypovereinsbank (HVB) Anfang Mai erfolgreich abgeschlossen. Die Produktivsetzung der Lösung mit dem Namen Pronto1 betrifft mehr als 3.000 User in 700 Filialen.

Die neue Lösung, die auf Basis einer serviceorientierten Architektur (SOA) realisiert wurde, ermöglicht es der HVB, den kompletten Kontoeröffnungsprozess mit allen notwendigen Eingaben über eine Applikation abzubilden. Weitere Highlights der Lösung sind die Zwischenspeicherung der Daten bis zur endgültigen Freigabe, dynamische Checklisten am Bildschirm zur gezielten Komplettierung der Prüfungen und Unterlagen, gebündelter Druckoutput sowie ein Workflow-unterstützter Arbeitskorb von schwebenden Eröffnungen für Front- und Backoffice.

Beide Unternehmen haben in dem Projekt eng zusammengearbeitet. CSC hat dabei maßgeblich das Projektmanagement, das System-Design, die Architektur als auch die Implementierung und den Test der Applikation unterstützt.

Für die HVB entstehen durch die neue Lösung mehrere Vorteile: die bisher zur Produktanlage notwendigen Dateneingaben in mehreren verschiedenen Kernbankanwendungen werden in einer Applikation abgebildet. So reduziert sich die Prozessdauer signifikant auf nunmehr sechs bis neun Minuten inkl. Kundengespräch. Zum anderen konnte die Fehlerquote in der Datenerfassung von etwa dreißig Prozent fast auf Null gesenkt werden, vielfache Nachprüfungen und Datenberichtigungen entfallen. Die Datenqualität in den Systemen hat sich bereis jetzt deutlich erhöht. <

AM SCHALTER. *Die Hypovereinsbank konnte die Prozessdauer deutlich kürzen*

CONNECTING FOR HEALTH. *CSC mit Zusatzprojekt*

ERWEITERTER IT-SERVICE-VERTRAG MIT NHS

> CSC hat den Zuschlag für zwei weitere Regionen im Rahmen der Initiative „Connecting for Health“ des britischen Gesundheitsdienstes (NHS) gewonnen. Das Programm hat die Verbesserung der medizinischen Versorgung von Patienten in England zum Ziel und wurde von der NHS in insgesamt fünf Regionen an verschiedene IT-Unternehmen vergeben. Der Vertrag, der zuvor von Accenture gehalten wurde, läuft über neun Jahre und umfasst einen Wert von 3,73 Milliarden US-Dollar, wenn über die Laufzeit alle Optionen in Anspruch genommen werden. Bereits im Dezember 2003 hatte CSC das Teilprojekt für den Nordwesten Englands und die Region West Midlands (westliches Mittelengland) übernommen. Der Marktanalyst Gartner bewertet die Umverteilung der Projekte in einem Kommentar als eine Enttäuschung für Accenture, der CSC Auftrieb verschafft. Mit der Übernahme von zwei weiteren Regionen baue CSC weiteres Know-how im Gesundheitswesen auf. NHS Connecting for Health, Accenture und CSC werden die Änderungen des Local-Service-Provider-Vertrages im Rahmen des landesweiten NHS-Programms für Informationstechnologie für die Regionen Ost und Nordost bis Ende des Jahres vornehmen; 300 Beschäftigte werden in diesem Zusammenhang zu CSC übergehen. Accenture wird seine grundlegenden Verpflichtungen aus diesem Vertrag im Januar 2007 an CSC übertragen. CSC wird dann 63 Prozent der britischen Bevölkerung mit Gesundheits-IT beliefern.<

IT-MANAGEMENT FÜR DEN MRV

> CSC hat mit dem Mittelrheinverlag (MRV), als Herausgeber der Rhein-Zeitung und ihrer Heimatausgaben ein führendes Verlagshaus in Deutschland, einen IT-Infrastruktur-Outsourcing-Vertrag abgeschlossen. Mit dem Vertrag, der für fünf Jahre gilt, wird die seit 1996 erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem MRV fortgesetzt und das Engagement von CSC deutlich erweitert.

CSC wird für den MRV IT-Infrastruktur-Management-Leistungen und Application Services erbringen. Im Einzelnen wird CSC Netzwerke, Midrange-Lösungen und Desktops betreuen. Außerdem wird der IT-Dienstleister für den Help Desk, für Application Monitoring und Wartung sowie den Betrieb des Rechenzentrums verantwortlich sein. Durch verlängerte Servicezeiten und Rufbereitschaften soll dabei eine Minimierung von Produktionsausfällen sichergestellt werden. „Der neue Vertrag mit CSC unterstützt unser schnell wachsendes Geschäft und unsere strategische Ausrichtung”, so Siegmund Radtke, Verlagsleitung des MRV.

„CSC freut sich auf den Beginn einer neuen Phase unserer langjährigen Geschäftsbeziehung mit dem MRV”, sagt Guy Hains, President der CSC European Group. „Der neue Vertrag unterstreicht die Erfahrungen von CSC und unsere Fähigkeit, auf sich verändernde geschäftlichen Anforderungen unserer Kunden zu antworten. Im Rahmen des Vertrags wollen wir dazu beitragen, mit Initiativen im IT-Umfeld verbesserte operative Ergebnisse zu ermöglichen und somit die Leistungsfähigkeit des Mittelrhein-Verlages zu fördern.“ <

»DIE LANGJÄHRIGEN KUNDENBEZIEHUNGEN AUSBAUEN«

smartbusiness im Gespräch mit Gerhard Fercho, neuer President CSC Central Region und Vorsitzender der Geschäftsführung von CSC in Deutschland, über die Positionierung des Unternehmens und seine Stärken als Anbieter hochwertiger Dienstleistungen

> Herr Fercho, Sie haben in den letzten Jahren große Erfolge in der IT-Branche erzielt. Was ist für Sie das besonders Reizvolle an CSC und Ihrer neuen Aufgabe?

Es zieht sich fast wie ein roter Faden durch mein Berufsleben, dass ich Unternehmensbereiche oder Unternehmensteile, für die ich Verantwortung übernommen habe, aus einer Phase der Transformation oder Neustrukturierung heraus neu ausgerichtet und auf einen Wachstumskurs gebracht habe. Dabei hatte ich das Glück, immer auch eine sehr positive Entwicklung bilanzieren zu können. Das gilt auch für meine letzte Tätigkeit, bevor ich zu CSC gekommen bin. Das Kapitel war damit für mich ein Stück weit abgeschlossen, so dass es mich dann doch sehr gereizt hat, die neue Aufgabe bei CSC zu übernehmen. CSC ist ja ein ausgesprochen attraktiver Name. Durch die Schlagzeilen des letzten Jahres, insbesondere durch die Übernahmegerüchte im Markt, ist das Unternehmen in letzter Zeit in der öffentlichen Meinung etwas unterbewertet worden. Gleichzeitig haben meine geschätzten Kollegen Paul Crouch und Andrew Crowley in den vergangenen 20 Monaten die Transformation von CSC in Zentraleuropa vorangetrieben, damit CSC auch hier in Zukunft optimal aufgestellt ist. Für mich liegt der besondere Reiz nun darin, den Kurs zu setzen, um eine ähnlich positive Entwicklung zu initiieren, so wie es mir in anderen Unternehmen zuvor auch gelungen ist.

Und dafür sehen Sie bei CSC auch das Potenzial?

Ich sehe hier wesentlich bessere Voraussetzungen dafür als ich sie bei meinen verschiedenen Aufgaben zuvor jemals angetroffen habe. CSC hat in Zentraleuropa eine breite Kundenbasis mit langjährigen Geschäftsbeziehungen. Allein in Deutschland

gibt es kaum ein DAX-30-Unternehmen, das in den letzten drei Jahren keine Leistungen von CSC bezogen hat. Wir müssen allerdings zur Kenntnis nehmen, dass CSC in anderen Märkten mit deutlich weniger Kunden deutlich höhere Umsätze erzielt. Unser Ziel in Zentraleuropa muss es deshalb sein, in eine vergleichbare Relation zu kommen. Anders ausgedrückt: CSC muss seine guten, langjährigen Kundenbeziehungen weiter ausbauen und vertiefen, und dafür sind die Voraussetzungen sehr gut.

Sie sind als President für CSC's Europe, Middle East and Africa (EMEA) Central Region und als Vorsitzender der Geschäftsführung von CSC in Deutschland bei CSC in einer Doppelfunktion angetreten. Wo sehen Sie künftig die Schwerpunkte in der Positionierung des Unternehmens?

Mit Blick auf unsere Kunden wird es immer wichtiger, Dienstleistung nicht an Ländergrenzen enden zu lassen. Dies ist insbesondere im Beratungsgeschäft in unserer Branche heute noch nicht üblich. CSC kann sich hier deutlich von anderen Beratungshäusern unterscheiden, weil es in der Lage ist, Kompetenzen aus Europa und sogar weltweit flexibel zum Nutzen des Kunden zu bündeln. Ich nehme die Rolle des President für Central Region deshalb sehr ernst. Ich sehe mich als Vermittler zwischen den Ländern der Central Region auf der einen Seite und dieser Region und den anderen europäischen Regionen auf der anderen Seite.

Gleichzeitig ist es eine Tatsache, dass der deutsche Markt ein ganz wesentlicher Bestandteil der Region Zentraleuropa ist, einfach weil er einer der größten Märkte der Welt ist. Es wird sehr schwierig sein, die Region erfolgreich zu machen, wenn das deutsche Geschäft nicht gut läuft. Deshalb leite ich gleichzeitig die Geschäfte in Deutschland und werde mich hier auch stark persönlich in den Aufbau und die Pflege unserer Kundenbeziehungen einbringen.

»Der Ausgleich muss geschaffen werden, in den Köpfen unserer Mitarbeiter, aber auch bei unseren Kunden: CSC ist ein internationales Unternehmen mit starker lokaler Präsenz«

In diesem Zusammenhang stellt sich immer die Frage, wie weit wir uns als deutsches Unternehmen oder als zentraleuropäisches Konglomerat betrachten, oder ob wir uns stärker als Mitglied der weltweiten Gesellschaft CSC positionieren.

Ist denn das ein Widerspruch?

Nein, kein Widerspruch. Aber es geht insbesondere bei CSC im deutschsprachigen Raum darum, in einer aus der Ploenzke-Welt kommenden lokalen Einheit das Selbstverständnis des gesamten Konzerns zu stärken – in Ergänzung der lokalen Kompetenzen, die über die Jahre sehr individuell entwickelt wurden. Dieser Ausgleich muss geschaffen werden, im Bewusstsein und in den Köpfen unserer Mitarbeiter, aber auch bei unseren Kunden. CSC ist ein internationales Unternehmen mit starker lokaler Präsenz.

Stichwort lokale Betreuung und globale Entwicklung: Wo liegen im Dienstleistungsspektrum Consulting und Systemintegration in Zentraleuropa die besonderen Herausforderungen?

Klar ist: Wir müssen mit unseren Managementstrukturen und unseren Kompetenzen sehr nahe an den Bedürfnissen unserer Kunden sein. Wenn ich starke lokale Präsenz sage, meine ich eine starke Präsenz beim Kunden vor Ort, um seine Bedürfnisse zu kennen und daraus auf sein Geschäft zugeschnittene Leistungen anbieten zu können. Standard-Leistungen – die so genannten Commodities – beziehen Kunden heute erfahrungsgemäß dort, wo sie am günstigsten sind. Commodities sind auch Bestandteil der Leistungen von CSC, aber wir haben sie im Vergleich zu unseren Wettbewerbern weniger im Fokus. Wir sind und bleiben Anbieter hochwertiger Dienstleistungen, die – im Gegensatz zu den Commodities – sehr viel klarer zu differenzieren sind, für die wir aber auch eine besondere Kundennähe benötigen. In diesem Bereich hat CSC weltweit und auch in Zentraleuropa einen hervorragenden Namen. Unser Ziel bleibt es deshalb, lokal die hochwertigen Dienstleistungen in der Beratung, im komplexen Projektmanagement und in der Integration von Anwendungen anzubieten. Klar ist aber auch, das diese hochwertigen Dienstleistungen immer Leistungsanteile haben, die wir – wo möglich und sinnvoll – mit einem Offshore-Anteil anbieten. Denn der Kunde fragt natürlich auch bei hochwertigen Leistungen nach günstigen Preisen.

Wie beurteilen Sie für CSC das Potenzial in den Märkten Osteuropas, die auch in Ihrem Verantwortungsbereich liegen?

Auf diese Frage gibt es zwei Antworten: Zum Einen liegen die Möglichkeiten für unsere Lieferorganisationen vor allen in den Bereichen Nearshore und Offshore. Als eine der wenigen Regionen weltweit hat die Central Region Nearshore- und Offshore-Kapazitäten direkt vor der Haustür. Wir sind derzeit dabei, in Prag ein neues Nearshore-Center zu etablieren. Wie für den gesamten Markt gilt natürlich auch für uns die Frage: Wo können Dienstleistungen günstiger erbracht werden, gewissermaßen als Basis oder in Ergänzung der höherwertigen Dienstleistungen, die wir, wie gesagt, weiterhin in Deutschland, Österreich und der Schweiz anbieten werden. Darüber hinaus sind wir natürlich offen für sinnvolle Akquisitionen in Ländern

außerhalb Deutschlands, wenngleich die europäische Organisation bereits die Kapazitäten bündelt, die das Unternehmen insgesamt voranbringen. Wir dürfen uns also nicht verzetteln und werden alle Aktivitäten eng abstimmen.

Zum Anderen stellt sich für Osteuropa immer die Wachstumsfrage: In welchen Märkten, in welchen Segmenten kann ein IT-Dienstleister wachsen? Hier wollen wir uns als verlässlicher Partner für unsere international agierenden Kunden etablieren, die in Osteuropa Produktionsstätten oder Vertriebsnetze betreiben. Insgesamt ist Osteuropa aber immer noch ein ausgesprochen dynamischer Markt. Deshalb gibt es hier keine fest vorgegebenen Ziele, etwa derart, dass wir in Polen in drei Jahren die Position erreicht haben wollen und in Ungarn jene. Aber gegebene Opportunitäten, die werden wir aufnehmen und qualifizieren.

CSC ist ein Vorreiter im Outsourcing. In Deutschland, Österreich und der Schweiz wird der Auslagerung von IT-Leistungen immer wieder fehlende Dynamik nachgesagt, insbesondere im Vergleich mit den USA oder Großbritannien. Was sind nach Ihrer Einschätzung die Gründe dafür?

Der deutschsprachige Markt ist erstaunlicherweise immer noch nicht so weit, Outsourcing aktiv aufzunehmen und anzugehen. Man könnte fast meinen, dass in deutschen Unternehmen immer noch so viel Geld verdient wird, dass die IT als Technologie- und Management-Tool zur Mobilisierung von Effizienzreserven in den Geschäftsprozessen noch nicht so recht wahrgenommen wird. Nun ist Outsourcing natürlich keine Zauberformel, man muss da schon differenzieren. Aber vielfach hält sich in den Unternehmen die Überzeugung, man könne die IT-Bereiche selbst besser und kostengünstiger abdecken als ein spezialisierter externer Dienstleister.

Welche Branchen haben in Deutschland in Sachen Outsourcing noch Nachholbedarf, welche liegen im internationalen Vergleich mit im vorderen Feld?

Man kann es wohl weniger nach Branchen differenzieren, sondern eher nach Unternehmensstrukturen. Nach meiner Erfahrung sind es die von den Gründern oder Eigentümern geführten Unternehmen – also meist mittelständische – die Nachholbedarf haben. Der Grund ist das Selbstverständnis dieser Unternehmer. Die wollen in ihrer Firma die Prozesse selbst steuern und kontrollieren und haben die dafür Verantwortlichen lieber im eigenen Unternehmen, als dass sie Service Level Agreements mit hoch spezialisierten, aber externen Dienstleistern abschließen.

In welche Richtung müssen sich Outsourcingstrategien entwickeln, um die vielfach hochgesteckten Erwartungen sowohl bei den Dienstleistern als auch bei deren Kunden zu erfüllen?

Wenn man die Entwicklung des Outsourcings in den vergangenen Jahren betrachtet – von reinen Infrastruktur-Leistungen über das Applications Outsourcing bis zum Business Process Outsourcing – dann kommt es für CSC darauf an, den Kunden über die Konsequenz eines Outsourcing zu informieren: Outsourcing bedeutet, wenn man es richtig macht, eine Transformation des Geschäftsmodells. Dabei muss der Dienstleister den Kunden von Beginn an begleiten können. Denn innerhalb dieses Transformationsprozesses muss der Dienstleister, also CSC, Bestandteil der Wertschöpfungskette des Kunden werden. Das setzt entsprechende Kompetenzen beim Dienstleister voraus – nicht nur im Betrieb, sondern auch in der Beratung und im Implementierungsgeschäft.

»Ich bin überzeugt davon, dass CSC mit seinen Kompetenzen und seinem technologischen Know-how ausgezeichnet positioniert ist«

Ein wesentlicher weiterer Faktor ist immer noch und immer wieder Vertrauen. Vertrauen führt dazu, dass der Dienstleister weniger austauschbar wird und dass ihm größere Verantwortungsbereiche übertragen werden können, etwa ganze Geschäftsprozesse oder sogar Unternehmensteile. Vertrauen muss aber in der Regel mit der Zeit wachsen. Ich bin sehr zuversichtlich, dass wir uns zwar nicht bei allen, aber doch bei einer ganzen Reihe unserer Kunden in unseren langjährigen Geschäftsbeziehungen bereits ein gewisses Vertrauen erarbeitet haben, auf das wir aufbauen können.

Was macht Sie so zuversichtlich?

Mein erster Eindruck sagt mir, dass wir bei CSC die dafür erforderlichen Kompetenzen haben, die wir pflegen und weiterentwickeln werden. Wir kennen die Kernkompetenzen unserer Kunden sehr genau. Wir sind ein hoch qualifiziertes Team, das die Sprache unserer Kunden spricht und in der Lage ist, die Bedürfnisse der Kunden ein gutes Stück weit in die Zukunft zu projizieren. CSC hat diese Projektionskraft in seinem „Dynamic Sourcing"-Prinzip dokumentiert. Dort haben wir aus unseren Erfahrungen mit komplexen Partnerschaften weltweit Antworten für ganz entscheidende Fragen definiert. Denn wenn wir mit einem Kunden zusammenarbeiten wollen, dann brauchen wir eine Erfolgsstrategie, die vor allem deutlich macht, was wir mit diesem Kunden erschließen wollen. Wir müssen realistisch definieren: Was sind unsere ultimativen Ziele mit dem Kunden? Was sind die Markterwartungen des Kunden? Wie können wir eine Partnerschaft ins Leben rufen, die beiden Seiten strategisch nützt? Ich bin überzeugt davon, dass CSC mit seinen Kompetenzen und seinem technologischen Know-how in dieser Hinsicht ausgezeichnet positioniert ist – das macht mich zuversichtlich. < *Interview: Jan Hülsmann und Gerhard Thomssen*

TEAMWORK UND MILCHREIS

CSC-Teamchef Bjarne Rijs führt seine Radsportler seit Jahren von Sieg zu Sieg. Teamwork und innovative Trainingsmethoden sind das Erfolgsrezept des ehemaligen Tour de France Siegers

> Ein seltsames Grüppchen schleppt ein dunkles Schlauchboot ans Ufer der dänischen Halbinsel Jütland. Es ist Mitte Dezember, windig und kalt, hinter der Gruppe liegt die stockfinstere Ostsee. Die durchgefrorenen Männer erreichen den Dünenkamm eines Militärgeländes, das normalerweise Spezialeinheiten der dänischen Berufsarmee als Trainingsgelände dient. Einer der Männer stöhnt: „Lasst mich hier in Frieden sterben“, und sinkt in den nasskalten Sand. Der erschöpfte Schlauchbootinsasse ist Jens Voigt, Profiradsportler in Diensten des Teams CSC, das gerade sein alljährliches Überlebenscamp bestreitet.

Seit 2003 schickt Bjarne Rijs, Chef des CSC-Radsportteams, seine Pedaleure jeden Winter in ein solches Training, lässt sie Brücken bauen, von Hunden hetzen, „Geiseln“ befreien und Gewaltmärsche absolvieren. „Bjarne kennt keine Gnade“, erinnert sich Voigt „in 48 Stunden konnten wir zweimal drei Stunden schlafen und das unter freiem Himmel.“

Neben den unorthodoxen Trainingsmethoden von Bjarne Rijs haben vor allem intelligente Menschenführung und hohe Ansprüche an die technische Ausstattung das Team CSC zu einer der erfolgreichsten Radsportgruppen gemacht. Dabei lehrt der Tour de France Sieger von 1996 seinen Schützlingen seine eigene Philosophie des Teamworks: Loyalität, Hingabe, Respekt und Kommunikation sind aus der Sicht des 38-jährigen Dänen die Werte, die aus Einzelkämpfern eine homogene Gruppe formen. Auch die winterlichen Strapazen sind Teil des Konzeptes: „Man erkennt bei diesen extremen Herausforderungen, wer Verantwortung tragen kann. Die Fahrer bewältigen Probleme auf verschiedene Weise“, erklärt Rijs, „wir nutzen diese mentalen Unterschiede, statt sie zu bekämpfen. Das hilft dem Team dann auch im Rennen.“

Der Erfolg gibt Bjarne Rijs Recht. Trotz des Abgangs von Giro-Sieger Ivan Basso beeindruckte das Team CSC auch 2006 mit Erfolgen bei den großen Rennen. Bereits im Frühjahr gewann Zeitfahrweltmeister Fabio Cancellara das Rennen Paris-Roubaix in der „Hölle des Nordens“. Durchgerüttelt nach fünf Stunden Fahrt über etliche Kilometer Kopfsteinpflaster ließ der junge Schweizer auch Weltmeister Tom Boonen keine Chance. Eine Woche später gewann der CSC-Fahrer Frank Schleck mit dem Amstel Gold Race den nächsten „Klassiker“. Der eher zurückhaltende Luxemburger Schleck resümierte bereits kurz nach der Zieldurchfahrt: „Ich fahre in der besten Mannschaft der Welt”. Neben den Einzelerfolgen liegen Bjarne Rijs deshalb die Mannschaftszeitfahren bei großen Rundfahrten besonders am Herzen. Bereits mehrfach holte der CSC-Express erste Plätze und gewann 2003 die Mannschaftswertung bei der Tour de France. „Für mich symbolisiert diese Disziplin all das, wofür das Team CSC steht. Ich möchte meinen Fahrern Werte vermitteln, die sie das ganze Leben begleiten sollen.“ In diesen Zusammenhang gehört auch eine groß angelegte Anti-Doping-Initiative. In der nächsten Saison sollen 800 zusätzliche Kontrollen vorgenommen werden. Das Team CSC investiert rund 500.000 Euro in das Programm.

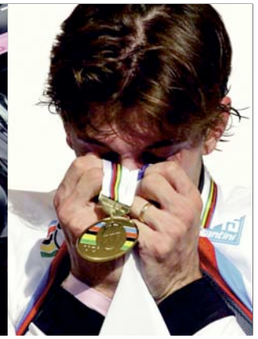
Dabei gilt Bjarne Rijs nicht nur als Motivationskünstler, sondern auch als technisch versierter Perfektionist. Übliche Generalverträge mit Ausrüstern wie Shimano lehnt er ab und sucht das beste Material eigenhändig zusammen. Selbst der Weg in das MIT in Baltimore (USA) war dem Dänen nicht zu weit – in einem der weltweit besten Windkanäle tüftelte man an der Sitzposition einzelner Fahrer. Auch deren Trainingspläne sind wissenschaftlich bis ins Detail ausgefeilt. „Kein anderer in der Branche befasst sich so intensiv mit trainingstheoretischen Dingen“, urteilt auch Jens Voigt. Hinzu kommen gelegentlich ungewöhnliche Trai-

»Man erkennt bei diesen extremen Herausfoderungen, wer Verantwortung tragen kann«

HÄNGEPARTIE. *Im Winter scheucht Teamchef Bjarne Rijs sein Team in Überlebenscamps schon mal die Bäume hoch, wie hier 2005 im dänischen Aalborg. So formt der frühere Tour de France-Sieger die CSC-Profis zu einem leistungsstarken Team, das im Sommer von Sieg zu Sieg fährt*

ningsmethoden, wie Gymnastik auf so genannten Fitballs – großen Gummibällen, die in der Schwangerschaftsgymnastik eingesetzt werden. Das zum Workout nicht irgendein Übungsleiter erschien, sondern Dänemarks „Miss Fitness“ überraschte keinen Fahrer der wusste, dass Bjarne Rijs immer auf der Suche nach ungewöhnlichen, aber optimalen Trainingsmethoden ist.

Nicht zuletzt durch die Erfolge von Jens Voigt hat das Team CSC in Deutschland hohe Popularitätswerte erreicht. Mit dem Gewinn der Deutschlandtour in diesem Jahr konnte der 35jährige Berliner einen wichtigen Sieg für CSC einfahren. Selbst die deutsche Konkurrenz zollte Respekt, nachdem sich Voigt sogar als Kletterspezialist auf der einzigen Bergetappe entpuppte. T-Mobile-Manager Olaf Ludwig: „Da hat Voigt alle Attribute, die er auf sich vereint, gezogen.“ Was übersetzt heißt: Jens Voigt hat mit Willenskraft und Leidensfähigkeit das gesamte Teilnehmerfeld hinter sich gelassen. „So etwas habe ich noch nicht gesehen“ rätselte auch der Vorjahressieger Levi Leipheimer. „Es gibt kein Geheimnis“, sagt Bjarne Rijs, wenn er auf die Erfolge seiner Fahrer angesprochen wird: „Wir arbeiten nur sehr professionell und ich kenne genau das Potenzial meiner Fahrer.“ Augenzwinkernd lüftete Voigt dann noch das Geheimnis um seinen Sieg beim Zeitfahren am nächsten Tag. Statt der üblichen 4-Mann Portion Nudeln ließ er sich von seiner Physiotherapeutin eine stattliche Portion Milchreis zum Frühstück servieren. Voigt: „Ich bin jetzt 25 Jahre im Geschäft, manchmal kann ich eben keine Nudeln mehr sehen.“ < *Christian Koch*



SIEGERTYPEN
Jens Voigt trifft taktische Absprachen mit Teamchef Bjarne Rijs, Zeitfahrweltmeister Fabio Cancellara, zu Tränen gerührt, bei der Siegerehrung

»WER NICHT AN SICH GLAUBT, IST AM START BEREITS GESCHLAGEN«

Jens Voigt im Interview über Teamwork, die Kunst der Motivation und Müsliriegel vom Kapitän

> Momentan haben Sie rennfreie Zeit. Kommt schon Langeweile auf?
Überhaupt nicht, ich habe vier Kinder und da kommt schon mal gar keine Langeweile auf. Zudem geht unser Hausbau in die finale Phase. Momentan beschäftige ich mich mit Tapetenmustern, Zäunen und Hecken.

Als Rennfahrer kennt man Sie als angriffslustigen Fahrer. Sind Sie privat auch so „unternehmungslustig“?
Es ist wirklich so, dass ich mich im Rennen so richtig austoben kann. Privat bin ich nicht unbedingt ein anderer Mensch, aber zumindest sehr viel ruhiger.

Mit der Ruhe wird es im Winter vorbei sein. Das ganze Team CSC fährt regelmäßig in ein „Survival Camp“. Können Sie schon verraten, wohin es geht?
Mithilfe von CSC und einigen anderen Sponsoren wurde ermöglicht, dass wir dieses Jahr nach Südafrika fahren können. Wahrscheinlich geht es in die Kap-Region, der genaue Ort ist aber noch geheim.

Fährt man im Sommer wirklich schneller Rad, wenn man im Winter vom Teamchef durchs Unterholz gescheucht wird?
Nein, keinen Meter! Aber wir fahren besser zusammen und das macht uns erfolgreich. Wir wollen im Trainingslager nicht das Individuum stärken, sondern die Mannschaft homogener machen. Wenn man beispielweise im Sommer bei einer schweren Bergetappe für seinen Kapitän alles geben muss, obwohl man eigentlich am Ende ist, dann erinnert man sich an Momente als einem der Kapitän seinen letzten Müsliriegel beim Survival Training geschenkt hat.

Sind die Erfolgsfaktoren im Radsport mit denen in einem Unternehmen wie CSC vergleichbar?
Ich denke ja. Die Schablone lässt sich auf beides übertragen. Sowohl in der Wirtschaft als auch bei uns im Team musst du langfristige Ziele verfolgen, statt nur auf kurzfristige Erfolge zu schielen. Ein Unternehmen ist immer eine Gruppe von Individuen, das nur funktionieren kann, wenn alle miteinander kommunizieren und im Teamwork versuchen, das Beste zu erreichen. Um mehrere Jahre an der Spitze zu bleiben, muss man auf ein festes Wertesystem aufbauen.

Trotzdem braucht man eine gute Portion Egoismus.
Natürlich, das ist bei uns nicht wie beim Fußball, wo du dich auf dem Platz verstecken kannst. Wenn die Wagenkolonne an dir vorbeirauscht, dann gibt es nichts mehr schönzureden. Aber wenn ich bei Kilometer eins attackiere, und das funktioniert nicht, ist das egal. Da ist dann immer ein anderer aus dem Team, der an mir vorbeifährt und sagt: Jens, gute Arbeit, mach Dir keinen Stress, ich übernehme jetzt.

Ihr Teamwork macht sich bezahlt – sie gewinnen regelmäßig wichtige Mannschaftszeitfahren.
Ein Mannschaftszeitfahren ist dann gut, wenn alle richtig platt ins Ziel kommen, der Stärkste muss genauso fertig sein wie der Schwächste. Wenn du dann gewinnst entsteht ein unheimliches Wir-Gefühl zwischen Fahrern, Teamleitung und Mechanikern – alle fallen sich in die Arme und haben Tränen in den Augen, wenn du ein großes Zeitfahren gewinnst.

Spürt man als „älterer“ Rennfahrer die Strapazen einer dreiwöchigen Rundfahrt eigentlich mehr als jüngere?
Auf jeden Fall. Ich merke es besonders bei Stürzen. Früher bist hingefallen, hast dir den Staub vom Trikot gewischt und bist weitergefahren. Heute liegt man am Boden und denkt, verdammt noch mal, tut das weh, ich bin zu alt für den Quatsch. Außerdem ist dein Körper wie ein alter Dieselmotor, man braucht mehr Zeit um in Schwung zu kommen und man muss deshalb härter trainieren.

Dafür haben Sie mehr Erfahrung.
Ja, das Renngeschehen kann man einfach besser einschätzen. Bei mancher Attacke siehst du mit einem Auge, dass die im Leben nicht funktionieren kann. Und dann sagt man sich: Na dann fahrt mal schön!

Wie motiviert man sich für immer neue Solofahrten, wenn man weiß, dass man in neun von zehn Fällen eingeholt wird?
Ich bin Berufsoptimist. Ich verliere nicht neunmal, ich gewinne einmal. Und wenn ich bereit bin, mir ein paar mehr Schmerzen zuzufügen als es die anderen tun, dann habe ich bei manchen Rennen immer eine Chance zu gewinnen. Wenn du nicht an dich glaubst, bist du am Start bereits geschlagen.

Beschreiben Sie den Moment im Rennen, wenn Sie wissen, dass Sie eine Tour de France Etappe gewonnen haben.
Von hinten rauscht das Hauptfeld heran und du siehst den Zielstrich, hinter dem dich die Journalistenmasse erwartet. Aber dazwischen sind ein paar hundert Meter, für die du wirklich 10 oder 20 Jahre gearbeitet hast. Es folgt dann dieser magische Moment, bevor du die Ziellinie überfährst und weißt, niemand kann dir mehr den Sieg nehmen. Du wirst regelrecht süchtig nach diesem Moment und willst das möglichst schnell noch mal erleben.

Auch die Strapazen einer Tour de France?
Bei der Tour lebt man drei Wochen lang wie in einem U-Boot. Man kennt jeden Berg, jedes Etappenziel, weiß, wann man essen und schlafen muss. Aber welcher Wochentag ist – da wird's schon schwierig. Am Ende schreit dann jede Zelle nach Erholung. Und nach drei Wochen taucht man auf, öffnet die Luke und schaut was mit der Welt passiert ist. Dann freut man sich auf seine Familie und ungesundes Essen. Bei mir um die Ecke gibt es ein Restaurant: Spare Ribs „All you can eat“.

Erik Zabel hat die Idee, einen Zigarrenladen aufzumachen, gibt es bei Ihnen ähnliche Pläne für die Zeit nach dem Radsport?
Erik ist ja bekanntermaßen ein lustiger Geselle, dem man nicht immer alles glauben darf. Mein Traum wäre ein kleiner Buchladen mit Cafebetrieb in dem man gemütlich sitzen und in den Büchern lesen kann. Ich wäre da mein bester Kunde. <

»Die Finanzbranche wie der Dienstleistungssektor insgesamt in Deutschland bleiben hinter ihren Wachstumsmöglichkeiten zurück.«

EXPERTEN LERNEN VON EXPERTEN

Was können Entscheidungsträger unterschiedlicher Provenienz voneinander lernen? Mit der Fachkonferenz „Dienstleistungsstandort Deutschland" unterstützt CSC eine Veranstaltung der Frankfurter Hochschule für Bankwirtschaft (HfB), die Experten aus völlig verschiedenen Bereichen zu einem gesellschaftspolitischen Thema zusammenbringt.

Gewinnbringend – wie das große Interesse an der Veranstaltung zeigte

> Die von CSC unterstützte Fachveranstaltung der HfB – Business School of Finance & Management schien den Nerv vieler Interessenten getroffen zu haben. Über 130 Gäste besuchten die Veranstaltung, auf der namhafte Referenten aus Politik, Wissenschaft, Finanz- und Automobilwirtschaft aus ihren jeweils unterschiedlichen Blickwinkeln die Zukunft des Dienstleistungssektors diskutierten. Warum können die großen Potenziale im Dienstleistungsbereich gerade in Deutschland trotz guter infrastruktureller Rahmenbedingungen noch nicht so ausgeschöpft werden, wie es möglich wäre? Um dieser Frage nachzugehen, konnten CSC und die HfB unter anderem den Bundestagsabgeordneten Friedrich Merz und das Vorstandsmitglied der Citibank Deutschland, Peter E. Blatter, für das Podium gewinnen.

Der Dienstleistungssektor bietet den größten Anteil der Bruttowertschöpfung und hat das Potenzial zur Jobmaschine, wie Friedrich Merz in seinem Vortrag gleich zu Beginn der Veranstaltung aufzeigte. Doch habe sich Deutschland noch nicht wirklich zur Dienstleistungsgesellschaft entwickelt. In Anlehnung an den amerikanischen Publizisten Thomas L. Friedman („The World is flat") griff Merz die wirtschaftsgeschichtlichen Phasen der Globalisierung auf und ging explizit auf die aktuellen ökonomischen Entwicklungen ein, aus denen enorme Outsourcingprozesse bei den Unternehmen hervorgingen.

Was kann Outsourcing konkret zur Bewältigung der großen ökonomischen Herausforderungen beitragen? Dies behandelten die Referenten im weiteren Verlauf des HfB-Fachkongresses unter besonderer Berücksichtigung des Finanzsektors – und orientierten sich dabei an der Automobilindustrie. Zwei Branchen, die auf den ersten Blick weit entfernt voneinander zu sein scheinen. Dennoch: Gerade in puncto Outsourcing bietet die Automobilbranche lehrreiche Beispiele. Denn dort kommt der Einbindung spezialisierter Partner in die Wertschöpfungskette eine wesentliche Bedeutung zu und trägt dazu bei, Geschäftsprozesse effizienter und vor allem leistungsfähiger zu gestalten. So liegt in der Automobilindustrie die Fertigungstiefe beim Hersteller heute bei durchschnittlich etwa 21,5 Prozent, alle weiteren Prozessschritte übernehmen spezialisierte Outsourcingpartner und Zulieferer. Wie Ferdinand Dudenhöffer, Leiter des Center Automotive Research (CAR) der Fachhochschule Gelsenkirchen, erläuterte, setzen sich Autos im Wesentlichen aus Modulen verschiedener Zulieferer zusammen. „Die modular strukturierten Produktionsprozesse mit Zulieferern und Dienstleistern ermöglichen es, Entwicklungs- und Herstellungsprozesse weitestgehend zu standardisieren. Daraus folgt eine hohe Produktivität, die auch angesichts der stark wachsenden Modellvielfalt auf dem Automarkt aufrechterhalten werden kann."

FRIEDRICH MERZ, BUNDESTAGSABGEORDNETER. *Der Dienstleistungssektor biete den größten Anteil der Bruttowertschöpfung, so Merz vor dem HfB-Fachkongress, und habe das Potenzial zur Jobmaschine*

Outsourcing und Kundennähe

Ein brauchbarer Ansatzpunkt für den Finanzdienstleistungssektor: Denn Friedrich Merz zufolge steht gerade die deutsche Finanzbranche unter Druck, sich international stärker aufzustellen. Die deutschen Banken seien potenzielle Übernahmekandidaten ausländischer Banken. Für ihre Wettbewerbsfähigkeit im globalisierten Markt sei eine umfassendere internationale Arbeitsteilung erforderlich. Diese Aufforderung unterstützte Jürgen Moormann: Denn schließlich bleibe „die Finanzbranche wie der Dienstleistungssektor insgesamt in Deutschland hinter seinen Wachstumsmöglichkeiten zurück." Moormann hat an der HfB eine Professur für Bankmanagement inne und forscht im von ihm gegründeten ProcessLab über die Industrialisierung von Bankprozessen. Er begleitete die Konferenz mit seiner Expertise.

Wenngleich die Voraussetzungen im Finanzsektor andere sind als in der Automobilindustrie: Andreas Gamer, Mitglied der Geschäftsleitung im Bereich Consulting und Systemintegration von CSC in Deutschland, hält eine „vergleichbare Modularisierung der Leistungserbringung" grundsätzlich für möglich. Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen erlaube es, sowohl verschiedene Prozessschritte an spezialisierte Outsourcingpartner abzugeben als auch umfassendere Services für den Kunden zu erbringen, wie CSC dies etwa beim Electronic Invoice Presentment & Payment (EIPP) in Kooperation mit einer Großbank heute schon realisiert. Dabei stünden die Banken vor großen Herausforderungen. „Sie müssen ihre vorhandenen, stark unterschiedlichen IT-Systeme so weiterentwickeln, dass sich unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse besser realisieren lassen", erklärt Gamer.

Bereits heute lassen sich Geschäftsprozesse optimieren. Wie, das zeigte Peter E. Blatter, Vorstandsmitglied der Citibank, auf. Durch ein IT-gestütztes Prozess- und Kapazitätsmanagement können die Abläufe bei der Citibank jederzeit analysiert und verbessert werden. Eine Folge davon: Die Kundenberater werden von administrativen Aufgaben vollständig entlastet und können sich den größten Teil ihrer Zeit dem Kunden widmen. Mehr Zeit für den Kunden, dessen Bedürfnisse erkennen und die für den Kunden zumeist schwerverständlichen Finanzprodukte durch eine emotionale Ansprache näherbringen: Diese und weitere Komponenten gehören zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren der Citibank, die heute das weltweit größte Bankinstitut für Privatkunden ist. < *Christian Bischoff*

GESCHÄFTSERFOLG IN DEN FOKUS

Dynamic Sourcing von CSC sichert die schnelle Prozessanpassung an veränderte Marktbedingungen und mobilisiert Innovationen. Erfolgskriterium ist das Gesamtergebnis des Unternehmens

> So kennen wir Outsourcing: Die Übertragung bestimmter Services an einen spezialisierten, externen Dienstleister vor allem mit dem Bestreben, in diesem Bereich die Effizienz zu steigern. Der Ansatz ist ebenso einfach wie attraktiv: Überlasse beispielsweise die IT einem Spezialisten, der Skaleneffekte, Mengenvorteile und sein spezifisches Know-how nutzen kann, um seine Dienste zu günstigeren Kosten und in besserer Qualität anbieten zu können als jede In-House-Lösung. Zur Steigerung der operativen Effizienz. Das Ganze noch verbunden mit dem Vorteil, sich dann auf seine Kernkompetenzen konzentrieren zu können.

Ein Outsourcingansatz, der auf relativ kurze Sicht die gewünschten Ergebnisse verspricht, der den heutigen Anforderungen an eine erfolgreiche Sourcingstrategie jedoch nicht mehr gerecht wird. Zwar werden die Unternehmen auch künftig die Effizienz ihrer Geschäftsprozesse weiter verbessern müssen – der entscheidende Wettbewerbsfaktor im Hinblick auf die zunehmende Dynamik der Märkte ist aber nicht die operative Effizienz, sondern vielmehr die Stärkung einer langfristig angelegten, strategisch ausgerichteten Leistungsfähigkeit. Dieser Zielsetzung muss auch die Sourcingstrategie entsprechen. Sie muss so angelegt sein, dass sie die Schaffung von Werten auch in den Unternehmensbereichen unterstützt, die über die in den Verträgen traditionellen Outsourcings definierten Bereiche hinausgehen. Sie muss in ihrer strategischen Ausrichtung zudem kollaborative Lösungen zur Transformation der Geschäftsprozesse entwickeln, die schnelle Reaktionen auf die sich fortwährend ändernden Marktbedingungen zulässt. Vor allem aber muss die Sourcingstrategie die Fähigkeit des Unternehmens stärken, Innovationen nutzen und schnell als Marktchancen umsetzen zu können.

»Das Modell nutzt die CSC-Erfahrungen und Best Practices aus vielen erfolgreichen Partnerschaften«

Messgrößen eines Service-Level-Agreements traditionellen Outsourcings müssen angesichts dieser Herausforderungen versagen. In den Fokus einer erfolgreichen Sourcingstrategie muss die messbare Steigerung des Geschäftserfolgs des Unternehmens rücken. Zweifellos gibt es eine Vielzahl von Dienstleistern, die Leistungen im Hinblick auf die kurzfristig angelegte Stärkung der operativen Effizienz anbieten, aber nur wenige, die beides in ihrem Leistungsangebot haben: Lösungen zur Steigerung der operativen Effizienz und der langfristig ausgerichteten, strategischen Fähigkeiten.

Diese Kombination bietet CSC mit „Dynamic Sourcing“ – ein Ansatz, der auf der Adaption wirtschaftlicher Veränderungen baut und sich an den daraus herzuleitenden geschäftlichen Prioritäten orientiert. Dynamic Sourcing setzt dabei auf „Multi Sourcing“, auf Partnerschaften in kollaborativen Geschäftsmodellen. Das Modell nutzt sehr pragmatisch die CSC-Erfahrungen und Best Practices aus vielen erfolgreichen Partnerschaften und ist die beiderseitig nutzbringende Basis für eine langfristige Partnerschaft, sowohl für den Kunden als auch für CSC.

Der Ansatz des „Dynamic Sourcing“ baut auf fünf Prinzipien:

NACHHALTIGE TRANSFORMATIONEN. *Die Sourcingstrategie der Zurich Financial Services ermöglicht es dem Unternehmen, seine Zielprioritäten fortwährend den Märkten anzupassen*

DYNAMISCHE GOVERNANCE BEI DER ZURICH

> Die Zurich Financial Services (Zurich), einer der weltweit größten Finanzdienstleister, entschied sich vor gut drei Jahren für eine grundlegende Neuorganisation der IT-Landschaft. Bis dahin wurde im Unternehmen keine konsequente IT-Strategie verfolgt. Beinahe jede Sparte hatte ihre eigenen Anwendungen entwickelt, standardisierte Lösungen waren nicht die Regel, sondern die Ausnahme. So war es kaum möglich, Synergien zu nutzen. Für die globale Ausrichtung der Zurich war es deshalb entscheidend, ein effizienteres und vor allem einheitliches Delivery-Modell zu schaffen.

Diese Erkenntnis führte schließlich zu der Entscheidung, Management und die Weiterentwicklung der IT-Applikationen einem externen Partner zu übertragen, der eine rund um den Globus einheitliche Service Delivery mit standardisierten Anwendungen bieten konnte. Das Ergebnis: eines der bislang größten Application-Management-Projekte weltweit, denn die betroffenen Anwendungen unterstützen sämtliche Versicherungssparten und Geschäftsprozesse von Zurich wie zum Beispiel Neuabschlüsse, Assekuranz, Kundendienst und Schadensabwicklung.

Anforderungen, die CSC mit ihrem World Sourcing-Modell und ihrem Branchen- und Geschäftsprozess-Know-how bestens erfüllen konnte. Das World Sourcing-Modell von CSC basiert auf rund 50 zertifizierten und weltweit untereinander vernetzten Competence Centern. Diese stellen die ganze Bandbreite der Services von CSC – von Infrastruktur-Outsourcing über Application Management bis hin zu Business Process Outsourcing (BPO) – bereit und bauen auf weltweit einheitlichen Methoden, Prozessen und Werkzeugen auf.

Bei der Zurich hat CSC mehrere Mechanismen aufgebaut, die es dem Unternehmen ermöglichen, nachhaltige Transformationen umzusetzen. Zudem schafft das Sourcing-Modell von CSC – den Prinzipien des Dynamic Sourcing folgend – eine dynamische Governance Struktur, welche die Adaption von Marktentwicklungen und den sich daraus ergebenden Veränderungen der Zielprioritäten der Zurich sicherstellt. Mit Erfolg: Alle Meilensteine wurden bislang problemlos erreicht – die Voraussetzungen dafür, die Zurich bei der Umsetzung ihrer Geschäftsziele unterstützen zu können. <

MULTI SOURCING BEI DER ROYAL MAIL

> Vor gut drei Jahren setzte sich die britische Royal Mail ein ehrgeiziges Ziel. Sie wollte raus aus den roten Zahlen und zum weltweit besten Postdienstleister aufsteigen. Eine der Sanierungsmaßnahmen: das Unternehmen unterzeichnete einen IT-Outsourcingvertrag mit der von CSC geführten Prism Alliance – mit einem Umsatzvolumen von 2,25 Milliarden Euro über die Laufzeit von zehn Jahren. Ganz im Sinne des Dynamic Sourcings strebte CSC bei der Royal Mail ein kollaboratives Modell an – ein partnerschaftliches „Value Network", in dem die Kompetenzen und Erfahrungen der einzelnen Partner genutzt werden. Diesem Prinzip folgend wird in der Prism Alliance das Expertenwissen von CSC, BT und Xansa – drei Unternehmen mit Weltniveau – zusammengeführt. Die Prism Alliance zeichnet verantwortlich für den Betrieb der Datenzentren, Datennetze, Sprachdienste, Desktop Computer und mehr als 600 Geschäftsanwendungssysteme der Royal Mail. Als Generalunternehmer übernimmt CSC das Gesamtmanagement der vertraglichen Leistungen. Das Einsparpotenzial während der zehnjährigen Vertragslaufzeit beziffert die Prism Alliance auf 375 Millionen Euro. <

EHRGEIZIGES ZIEL. *Die britische Royal Mail will zum weltweit besten Postzusteller aufsteigen*

1. Geschäftsergebnisse gehören in den Fokus

Der Fokus des Dynamic Sourcings richtet sich nicht mehr in erster Linie auf technische Ziele des Outsourcings oder allein auf die im Outsourcingvertrag vereinbarten messbaren Leistungen, sondern in erster Linie auf den Geschäftserfolg des Outsourcingkunden. Das bedeutet: Um kurzfristig Innovationen zu ermöglichen und auf Veränderungen der Märkte reagieren zu können, setzt Dynamic Sourcing nicht auf starr vorgegebene Vertragsinhalte, sondern auf Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Outsourcing wird damit in eine neue Richtung erweitert.

2. Ein kollaboratives Sourcing-Modell

Marktanalysen von CSC zeigen, dass der größte Teil der Kunden inzwischen kollaborative Outsourcingstrategien erwartet. Dynamic Sourcing geht deshalb davon aus, dass die Leistungen sowohl in dem kollaborativen „Multi Sourcing-Modell" als auch im Kompetenzbereich der verschiedenen Partner optimal ausgerichtet sein müssen. Diese Annahmen gelten explizit für die Lösungen, die in diesem Modell umgesetzt werden, für deren Weiterentwicklung, für Anpassungen und Transformationen sowie für die Steuerung der Sourcingbeziehungen (das Governance-Modell).

3. Zielanpassung zwischen Kunden und Dienstleistern

Dynamic Sourcing zielt darauf, wirtschaftliche Veränderungen aufzunehmen und zu nutzen statt zu versuchen, deren Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse des Partnerunternehmens abzuschwächen. Der dynamische Wandel erfordert es, die Annahmen, die den ursprünglichen Outsourcingzielen zugrunde gelegt waren, den sich ändernden Bedingungen anzupassen. Gleiches gilt für die wirtschaftlichen Erwartungen. Ganz entscheidend ist es, die Erfordernisse aus einer geschäftlichen Perspektive zu definieren und den realistischen Blick für die Voraussetzungen und Erfordernisse zu

DYNAMIC SOURCING BEI SAS. *Die Messgröße ist das Gesamtergebnis*

TEIL DER WERTSCHÖPFUNG

> Auch die Sourcingstrategie der skandinavischen Airline SAS geht von dem kollaborativen Ansatz aus. Neben anderen Sourcingpartnern der SAS ist CSC in nahezu allen IT-Feldern verantwortlich, etwa für die Entwicklung, die Wartung und den Betrieb einer Vielzahl von Anwendungen. CSC kümmert sich auch um die Serverlandschaft und die Desktops bei SAS. Zudem steht CSC dem Unternehmen als IT-Berater zur Verfügung – dies beinhaltet auch die Implementierung neuer Architekturen und die Systemintegration.

Ein typischer Ansatz für Dynamic Sourcing: Bei der SAS wird CSC mit seiner Leistung Teil der Wertschöpfungskette der Airline – nicht starre, vertraglich vereinbarte Messgrößen sind die Erfolgskriterien dieser Partnerschaft, der Erfolg von CSC wird gemessen am Geschäftsergebnis von SAS. CSC übernimmt bei der Airline auch die IT und die Anwendungen ausgesprochen geschäftskritischer Prozesse im Bereich des Buchungs- und Reservierungssystems, des Flugbetriebs sowie in der Flugzeuginstandhaltung und der Frachtabwicklung. Die optimale Ausrichtung und ein reibungsloser Ablauf dieser Prozesse ist für die Geschäftsergebnisse der SAS von entscheidender Bedeutung. <

haben, die den Kunden in die Lage versetzen, zu investieren und Gewinne machen zu können.

4. Nachhaltige Mechanismen zur Transformation

Traditionelles Outsourcing richtet sich darauf, zunächst in einer intensiven Transformationsphase die IT-Unterstützung zu optimieren, um Geschäftsprozesse des Kunden möglichst schnell effizienter gestalten zu können. Darauf folgt die Phase einer kontinuierlichen Verbesserung. Für ein Outsourcing, das die sich dynamisch verändernden Marktbedingungen leistungsstark und flexibel adaptieren soll, reicht ein solcher Ansatz nicht mehr aus. CSC's Dynamic Sourcing nimmt deshalb die Marktveränderungen fortwährend auf und ermöglicht – durch den adäquaten Einsatz der Techniken und Tools des Business Prozess Managements (BPM) – eine iterative Transformation der Prozesse während der gesamten Sourcingbeziehung.

5. Angemessener Governance-Ansatz

Dynamic Sourcing geht von Beginn an von einem Umfeld mehrerer Partner aus, die End-to-End Services liefern und das Management und die Verbesserung der Geschäftsprozesse übernehmen. Dynamic Sourcing geht weiter davon aus, die Kompetenzen und Fähigkeiten der verschiedenen Partner zusammenzuführen, um die Zielsetzungen des Kunden zu realisieren, ganz gleich, ob sie durch Opportunitäten, Kostendruck, Marktfordernisse oder den Chancen für Innovationen vorgegeben werden. Dynamic Sourcing führt diese Möglichkeiten in einem innovativen Modell und mit einem völlig neuen Governance-Ansatz zusammen.

Die fünf Grundprinzipien machen deutlich: Wenn – wie beim Dynamic Sourcing von CSC – die Ressourcen und Kompetenzen einiger der weltweit besten Anbieter in einem kollaborativen Ansatz zusammengeführt und genutzt werden, spricht alles für einen bedeutenden Erfolg. <

TEMPO IM ZAHLUNGSVERKEHR *Der sinnvolle Einsatz von IT sorgt für optimale Prozesse und erhebliche Kostensenkungen*

VERBORGENE SCHÄTZE IN DEN ZAHLUNGSSTRÖMEN

Ob im elektronischen Rechnungsmanagement, im europaweiten Zahlungsverkehr oder im Forderungsmanagement – CSC bietet Lösungen zur nachhaltigen Steigerung der Effizienz

»Innerhalb kürzester Zeit haben wir unser EIPP erfolgreich am Markt eingeführt«

> Finanzchefs könnten wahre Schätze heben – würden sie die finanzielle Wertschöpfungskette ihres Unternehmens, ihr Financial Supply Chain, genauer unter die Lupe nehmen. „Mit einem effizienten Financial Supply Chain Management, kurz FSCM, lässt sich das im Unternehmen gebundene Kapital deutlich reduzieren“, sagt Olaf Bartelt, Key Account Manager bei CSC. Denn FSCM ermögliche es, Finanzprozesse unternehmensübergreifend zu optimieren sowie eine kollaborative und automatisierte Transaktionsabfolge über Unternehmensgrenzen hinweg herzustellen.

Um die latenten Potenziale im Teilbereich des elektronischen Rechnungsmanagements (EIPP) optimal auszuschöpfen, haben CSC und die Deutsche Bank gemeinsam ein globales Serviceangebot entwickelt, das in puncto Umfang und Qualität derzeit einzigartig auf dem Markt ist. Zwar ist EIPP schon seit geraumer Zeit ein Thema, allerdings steht erst jetzt eine solch umfangreiche Automatisierung mit gleichzeitiger Nutzungsoption von innovativen Finanzprodukten zur Verfügung. „Mit dieser integrierten Lösung sind wir zusammen mit CSC führend bei der Entwicklung solcher Systeme“, sagt Andrew England, Leiter Product Management Cash Management im Bereich Global Transaction Banking der Deutschen Bank. „Innerhalb kürzester Zeit haben wir unser EIPP erfolgreich am Markt eingeführt“, ergänzt Chris Fangmann, Solution Director bei CSC: „Der Grund ist sicherlich, dass wir hier die Fähigkeiten der Deutschen Bank als Finanzdienstleister mit den Fähigkeiten von CSC, Geschäftsprozesse zu optimieren und Systemintegrationen durchzuführen, kombiniert haben. Unternehmen erhalten so anspruchsvolle Geschäftslösungen zur wirklichen Integration ihrer Finanzströme.“

Das internetbasierte System, das CSC und die Deutsche Bank als „Software as a Service“ (SaaS) anbieten, ermöglicht die direkte Übermittlung von Rechnungsdaten bis hin zum Auslösen der Zahlung. Der Rechnungssteller übermittelt die Rechnungsdaten an den Rechnungsempfänger dabei online – entweder in einem bereitgestellten Portal oder einer Direktanbindung an einen zentralen Hub. Beide Parteien sind jederzeit in der Lage, den Rechnungsstatus zu prüfen, Unklarheiten online zu klären und umfassende Belegnachweise für die Transaktion zu erhalten.

Das SaaS-Konzept spart dem Kunden die oft kostenintensive Einführung und Pflege eigener Anwendungen verbunden mit dem nutzungsorientierten Kostenansatz. Hinzu kommt lediglich ein geringer Anpassungsaufwand in der IT. Die gesetzeskonforme elektronische Signatur stellt zudem die Vorsteuerabzugsfähigkeit der elektronischen Rechnung sicher. Zu den finanziellen Nutzeneffekten zählt die Reduzierung der Days-Sales-Outstanding (DSO) beim Rechnungssteller genauso wie die Prozesskostenreduzierung. „Der durchschnittliche DSO in Deutschland beträgt knapp 39 Tage; unter Einsatz des neuen EIPP-Systems können wir diesen um bis zu sieben Tage verkürzen“, erläutert Olaf Bartelt. „Abhängig von der Branche lassen sich darüber hinaus die Rechnungsstellungskosten um 40 bis 70 Prozent reduzieren.“

Reserven mobilisieren

Der Rechnungsempfänger wiederum profitiert davon, dass er künftig die Rechnungen aller angebundenen Lieferanten in einem einzigen Format erhält und durch die Rationalisierung bestehender Arbeitsabläufe seine Prozesseffizienz deutlich erhöht. Weitere Reserven liegen zudem in der Bearbeitung von Reklamationen: „Sowohl für Rechnungssteller als auch für -empfänger ermöglicht ein online betriebenes Beanstandungsmanagement eine Prozesskostenreduzierung von bis zu 50 Prozent“, so Chris Fangmann. Analysten des Londoner Marktforschungsinstituts Ovum bestätigen das enorme Potenzial, das in dem neuen EIPP-System steckt: „This solution offers significant cost savings, especially for companies that send/receive large numbers on invoices in a variety of geographies”.

Die EIPP-Lösung macht deutlich: Im Management von Finanzdienstleistungen und Zahlungsströmen liegen noch enorme Reserven. Das gilt auch für den europäischen Zahlungsverkehr. Zwar zahlen wir inzwischen von Portugal bis Griechenland mit Euro-Bargeld, mit der bargeldlosen Bezahlung dagegen hapert es noch. Auslandsüberweisungen sind kompliziert und teuer und der Lastschrifteinzug funktioniert bisher nur im Inland. Das soll sich schon bald ändern. Mit der Verwirklichung der Single European Payment Area (SEPA) möchte die EU nicht nur die Idee der europäischen Einheit auch im bargeldlosen Zahlungsverkehr realisieren, sondern einige der Effizienzreserven zumindest im Euro-Raum mobilisieren. Ab 2008 sollen in einem ersten Schritt grenzüberschreitende Zahlungen durch Überweisungen und Lastschriften genauso einfach und günstig sein wie im Inland.

Synergieeffekte nutzen

„Aufgrund der vielen unterschiedlichen nationalen Eigenheiten wie beispielsweise der ungleichen Kontoadressierungen, Gebühren und rechtlichen Bestimmungen stehen die Unternehmen vor großen Herausforderungen, tief greifenden Veränderungen und hohen Investitionen, die sie in kürzester Zeit bewältigen müssen“, erläutert Elke Kurek, Solution Managerin Financial Services bei CSC. Dies gilt auch, weil die heutigen Systeme in den Unternehmen mit unterschiedlichen Formaten arbeiten und so der automatisierte Datenaustausch für den grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr erschwert ist.

CSC unterstützt als IT-Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen die Fi-

»In Deutschland werden derzeit Rechnungen mit einer Gesamtsumme von rund 300 Milliarden Euro nicht pünktlich bezahlt«

ELKE KUREK,
SOLUTION MANAGERIN FINANCIAL SERVICES.
Wir bieten unseren Kunden zeitnahe und individuelle Lösungen für ein effizientes, länderübergreifendes Financial Supply Chain Management auch für die geplante Single European Payment Area (SEPA)

nanzwirtschaft bei der Umsetzung der SEPA-Kriterien und der erforderlichen Anpassung der IT-Systeme. Dies erstreckt sich zum einen auf die Umsetzung der einheitlichen Formate in den betroffenen Anwendungen und an den Schnittstellen zu Kunden und Partnern. Zum anderen betreut CSC die Kreditwirtschaft bei der Anpassung der Geschäftsprozesse sowie der Identifizierung von Optimierungspotenzialen und entwickelt gemeinsam mit den Kunden Lösungen, durch die sich im internationalen Zahlungsverkehr Synergieeffekte generieren lassen. „Durch unsere weitreichende Erfahrung aus einer Vielzahl von Zahlungsverkehrsprojekten können wir unseren Kunden zeitnahe und individuelle Lösungen anbieten, kurzum ein effizientes, länderübergreifendes Financial Supply Chain Management", so die CSC-Expertin.

Prozesse optimieren

Das FSCM-Angebot von CSC bietet auch weitreichende Lösungen für den Bereich Forderungsmanagement – für die Non performing Depts and Loans, kurz NPDL. Wie viel Potenzial NPDL bietet, betont Michael Moericke, Competency Group Forderungsmanagement CSC: „In Deutschland werden derzeit Rechnungen mit einer Gesamtsumme von rund 300 Milliarden Euro nicht pünktlich bezahlt." Grund dafür sind die chronisch ungünstigen Rahmenbedingungen in der Wirtschaft, die zu einer anhaltend sinkenden Zahlungsmoral führen. Vor allem mittelständische Unternehmen geraten dadurch zunehmend in Existenznöte, weil sie für ein effizientes Forderungsmanagement nicht gerüstet sind: Die Bearbeitung von Forderungen ist vielfach noch manuell angelegt und damit zeitraubend, kostenintensiv und operativ unsicher.

Aufgabe eines modernen Forderungsmanagements ist es, durch optimierte Prozesse und den sinnvollen Einsatz von IT die Effizienz zu steigern, Außenstände zu verringern und auf diese Weise Ertragspotenziale zu realisieren. CSC bietet dafür ein Lösungsszenario, das die Professionalisierung bestehender Organisationseinheiten anbietet – bis hin zur Ausgründung in einer Inkassogesellschaft, die nicht nur das innovative Management der eigenen Forderungen übernimmt, sondern auch die weiterer Unternehmen. „Durch die Möglichkeit, das Forderungsmanagement zusätzlich als Dienstleistung anzubieten, entstehen Profit Center, die eine schnelle Amortisation der Investitionen gewährleisten", erläutert Michael Moericke. Schnelligkeit zählt für den Experten auch in Sachen Planung und Umsetzung. Hierzu hat CSC ein innovatives Beratungsangebot entwickelt, das modular aufgebaut ist und aus standardisierten Komponenten wie beispielsweise organisatorisch-fachlichen Anforderungskatalogen, Basis-Business-Cases und Konzepten für das Customizing etablierter Standardsoftware besteht.

Risiko minimieren

„Unsere Erfahrungen zeigen, dass wir die Produktivität in der Regel um das Zehnfache erhöhen; hinzu kommen Kostenentlastungen von bis zu 100 Prozent und eine Steigerung der Effizienz von mindestens 20 Prozent", beschreibt Michael Moericke die zu erwartenden Effizienzsteigerungen. Für die Zukunft sieht der CSC-Experte zwei Trends im Forderungsmanagement. Zum einen werde die Zahl der Unternehmen, die Forderungsmanagement anbieten, weiter steigen. Zum anderen müssten die Unternehmen lernen, präventiv vorzugehen: „Künftig werden sich Anbieter sämtliche Informationen über die bisherige Zahlungsmoral ihrer Kunden einholen, um ihnen anhand eines individuellen Bonitätsindexes maßgeschneiderte Zahlungsbedingungen anbieten zu können." So ließe sich das Risiko nachhaltig reduzieren. < *Nicole Angelito*

EXPERTEN IM DIALOG.
Lothar Schmidt, Regional Director Executive Programme des LEF (zweiter von links) im Gespräch mit Kirt Mead, David Moschella (beide LEF), Anke Sax (Landesbank Baden-Württemberg) und Paul Domnick (von links)

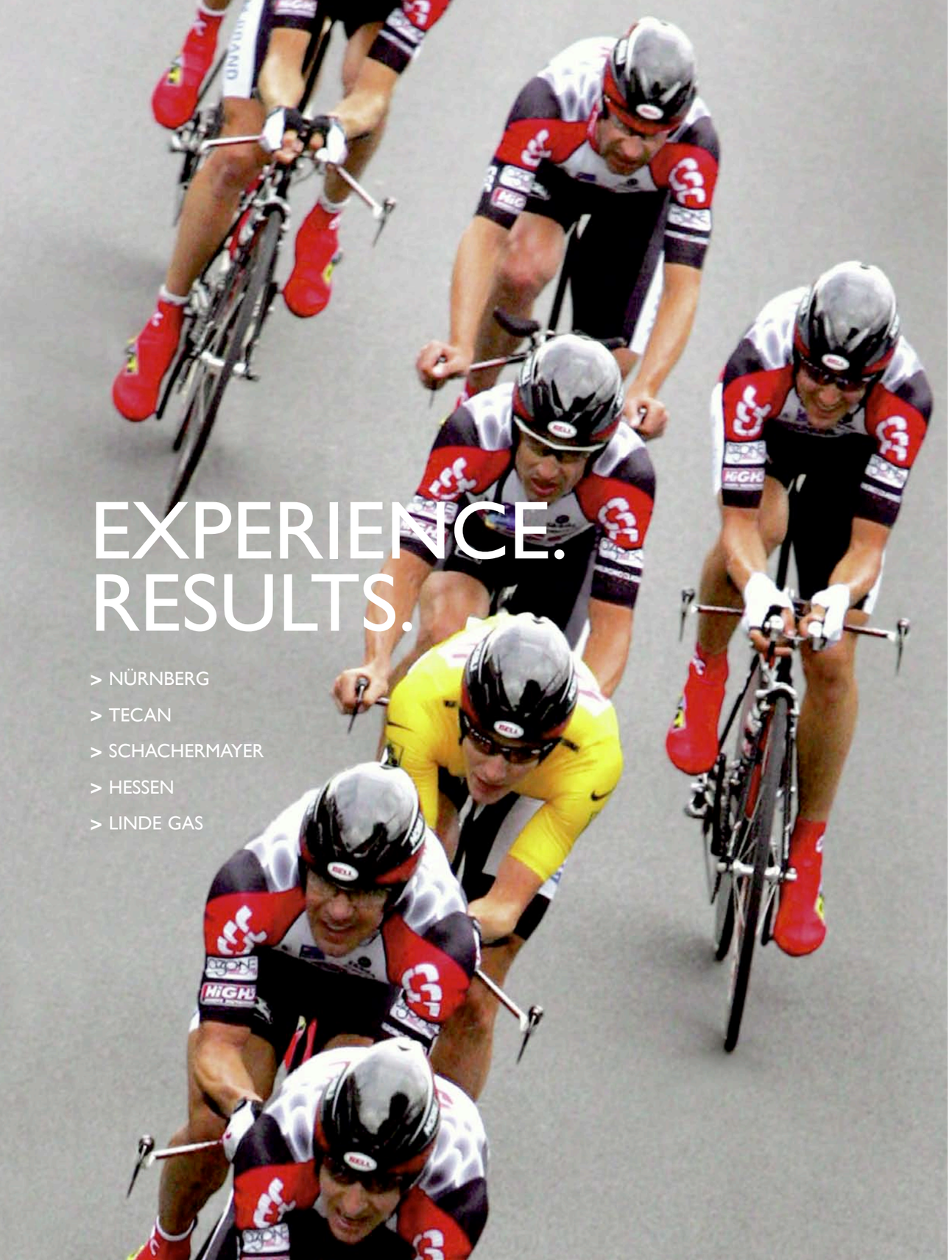
VON BEST PRACTICE ZU NEXT PRACTICE

Um Herausforderungen der Zukunft besser meistern zu können, ermöglicht das Leading Edge Forum (LEF) kontinuierlichen Wissenstranfer und Dialog

> Weltweite Verflechtungen und kürzer werdende Innovationszyklen erfordern, die Herausforderungen der Zukunft bereits heute vorausschauend zu gestalten. Das Leading Edge Forum (LEF) bietet Unternehmensführungen hierfür eine Plattform für richtungsgebende Entscheidungsfindungen rund um die dabei stets essenzielle IT-Nutzung. Von Today's Best Practice zu Next Practice, das ist das Leitthema des Leading Edge Forums – eine weltweite Community, in der Know-how-Träger und Entscheider aus allen Branchen der Wirtschaft und aus der Wissenschaft in einem ständigen Austausch stehen. Rund 150 führende Unternehmen wie American Express, DuPont und GlaxoSmithKline profitieren bereits vom fortwährenden Dialog sowie von der Zugriffsmöglichkeit auf eine umfassende Bibliothek fundierter Research-Ergebnisse und Einblicke in aktuelle Praxiserfahrungen. Direkte Kontakte zu Experten und exklusive Fachveranstaltungen ermöglichen es, wertvolle Erkenntnisse zu sammeln und diese auf die eigenen Belange anzuwenden. Workbooks für die Umsetzungen von Lösungen im eigenen Unternehmen stehen für die LEF-Teilnehmer als Resultat am Ende eines gemeinsamen Beratungs- und Forschungsprozesses.

Neben USA und Großbritannien erhält das weltweit renommierte LEF einen neuen Standort für Deutschland, Österreich und Schweiz (DACH). „Mit unserem Executive Programme bieten wir Multi-Client-Beratung auf höchstem Niveau mit wertvollem Blick in Entwicklungen und Strategien anderer Unternehmen und Branchen", erläutert Lothar Schmidt, Regional Director – Executive Programme des LEF in München. Eine LEF-Veranstaltung fand zuletzt im November 2006 im Hilton-Hotel in Frankfurt am Main statt. „Managing Business and IT Complexity – Aligning Diversity with Value" lautete das Thema der Veranstaltung. Am Beispiel seines Unternehmens zeigte Paul Domnick, Head of Global IT Sourcing von Zurich Financial Services, wie internationale Marktpräsenz und nicht zuletzt die IT selbst die Komplexität unternehmerischen Handelns enorm erhöhen. Das richtige Design der IT-Nutzung, so der Tenor der Veranstaltung, bietet zugleich aber auch Ansätze dafür, Komplexität wertschöpfend zu entwickeln – wie das Beispiel Zurich Financial Services ebenfalls zeigt. <

WISSENSTRANSFER.
Paul Domnik, Head of Global IT Sourcing von Zurich Financial Services (rechts), erläuterte, wie die IT die Komplexität unternehmerischen Handelns erhöht



NÜRNBERG DOPPIK UND TFA

> Immer mehr Kommunen setzen auf ein effizientes Management ihrer Finanzen. Dabei geht es um Doppik – um die Einführung der kaufmännischen Buchführung – und um Tax & Fee Assessment, kurz: TFA. Doppik ersetzt die kamerale Haushaltsführung während TFA es erlaubt, kommunale Steuern sowie Abgaben und Gebühren medienbruchfrei in einem System abzubilden – vom Anlegen der Fälle über die Erstellung von Bescheiden mit Sollstellung bis hin zur Zahlungsverfolgung. Wie Städte, Kreise und Gemeinden ein effizientes und damit am Ende vor allem bürgerfreundliches Veranlagungssystem umsetzen können, zeigt sich in Nürnberg. Zum 1. Januar 2005 hat die zweitgrößte Stadt Bayerns ihr kamerales Rechnungswesen auf Doppik umgestellt und zeitgleich SAP R/3 eingeführt. Die „wiederkehrenden Einnahmen" sowie die zugehörige Personenkontenführung wurden zunächst in den separaten Altverfahren belassen und per Summenschnittstelle an SAP angeschlossen. Aufgrund der Ablösung des Großrechners, auf dem die Altverfahren bis dahin liefen, suchte die Stadt Nürnberg ein effizientes Veranlagungsverfahren, das in SAP und insbesondere in SAP Public Sector Collection and Disbursement (PSCD) integriert ist.

TFA, von CSC in Kooperation mit SAP und der Kommunalen Datenverarbeitung Oldenburg entwickelt, erfüllt diese Anforderungen und kann sowohl auf doppischer als auch auf kameraler Basis genutzt werden. Damit ist es CSC gelungen, einen wichtigen Schritt in Richtung aktive Systemintegration zu machen. Die besondere Herausforderung in Nürnberg: PSCD und TFA werden in einem eng gesteckten Zeitrahmen zeitgleich und parallel eingeführt. Dies erfordert eine effektive Koordination der Teilprojekte PSCD und Veranlagung. Aufgrund der Verwendung derselben Stammdaten in PSCD und TFA finden zudem Synergien statt, die – im Gegensatz zu einer zeitversetzten Einführung – keine späteren Änderungen oder Anpassungen nach sich ziehen. Für die Migration aus den Altverfahren werden die Daten daraufhin in einem einheitlichen Schnittstellenformat bereitgestellt. Darüber hinaus verarbeiten und protokollieren die Spezialisten sämtliche Schnittstellen und Vorverfahren (ASN, N-Ergie) und stellen deren vollautomatische und reibungslose Abwicklung sicher.

„Mit der Einführung von TFA ist jetzt auch die notwendige Modernisierung unserer IT-Plattformen möglich", so Clemens Krechel, Projektleiter im Finanzreferat der Stadt Nürnberg. „Wir verfolgen eine klare Strategie in Richtung moderner Portaltechnologien. TFA ist innerhalb dieser Strategie ein wichtiger Baustein". So setzt die Lösung den Sachbearbeiter nun in die Lage, die wichtigsten Tätigkeiten bei der Bearbeitung eines Veranlagungsfalles auf einer Portalseite übersichtlich auszuführen. Aufgrund der integrativen Datensicht in Verbindung mit dem „Einheitspersonenkonto" ist er gegenüber dem Bürger zudem jederzeit auskunftsfähig. <

DAS NÜRNBERGER RATHAUS.
Hinter den historischen Mauern setzt die Verwaltung auf moderne IT – von der Erstellung der Bescheide über kommunale Steuern, Gebühren und Abgaben bis zur Zahlungsverfolgung

WELTWEIT FÜHREND. *High-Tech-Lösungen von Tecan für die Life-Science-Zulieferindustrie*

TECAN IT-STRATEGIE MIT ERPROBTER TECHNOLOGIE

> Die Schweizer Firma Tecan mit Sitz in Männedorf am Zürichsee ist ein führender Anbieter von Lösungen im Bereich der Life-Science-Zulieferindustrie. Das 1980 gegründete Hightech-Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt Geräte und Anlagen zur Automatisierung von Laborarbeiten und unterhält Produktions-, Forschungs- und Entwicklungsstätten in der Schweiz, in Österreich und den USA. Die Kunden sind Pharma- und Biotechnologie-Unternehmen sowie Forschungsabteilungen von Universitäten und diagnostische Laboratorien in der ganzen Welt, das Vertriebs- und Servicenetz der Tecan erstreckt sich über 52 Länder.

Vor etwas mehr als drei Jahren sah sich der erfolgreiche Marktführer unerwartet mit Umsatz- und Gewinneinbußen konfrontiert. Die Ursache: Logistische Problem, Lieferverzögerungen und nicht zuletzt eine unzureichende Effizienz der internen IT. Zwar war die Modernisierung der bestehenden IT gerade weitgehend vollzogen. Mit SAP als Warenwirtschaftssystem (ERP) und Salesforce.com zur Verwaltung der Kundenbeziehungen waren zwei fortschrittliche Applikationen eingeführt worden; von den 1.000 Tecan-Mitarbeitern waren immerhin 30 in der internen IT beschäftigt. Dennoch, das für ein global tätiges Unternehmen wie Tecan naturgemäß komplexe IT-System brachte nicht die erwartete Unterstützung.

Die mangelnde Effizienz der IT war offensichtlich darauf zurückzuführen, dass die IT-Abteilung und die Fachbereiche weitgehend unabhängig voneinander arbeiteten. Geschäftsprozesse und IT-Abläufe waren nur ungenügend aufeinander abgestimmt. Allgemein wurde die IT nicht als Produktivitätsfaktor wahrgenommen – man zweifelte an ihrem Beitrag zum Geschäftserfolg und hatte keine Klarheit über die verursachten Kosten und die erbrachten Leistungen.

Im Oktober 2005 beauftragte Tecan CSC, eine IT-Strategie zu entwickeln, die sich an den strategischen Erfolgsfaktoren der Geschäftsbereiche orientieren sollte. Mit dem Dienstleistungsangebot „Fusion“ verfügt CSC über eine geeignete Methode, die Abhängigkeiten zwischen Geschäftsprozessen und IT-Funktionen darzustellen und strategische Potenziale in der IT eindeutig zu identifizieren. Die Bestandsaufnahme der CSC-Experten machte deutlich, wo die Brüche zwischen den Fachabteilungen und der IT zu suchen war.

So nutzte beispielsweise der Verkauf erst dann die IT wirklich, wenn ein Auftrag in die Produktion ging. An der Stelle, wo ein IT-gestützter Workflow den Auftragseingang hätte koordinieren müssen, fanden wöchentlich globale Telefonkonferenzen statt, in denen unter anderem die Prioritäten in der Produktion festgelegt wurden. Eine weitere Schwachstelle: Die IT-Mitarbeiter waren so stark in den Anwendersupport eingebunden, sodass die Innovationskraft der IT geschwächt wurde.

Gemeinsam mit Tecan entwickelte CSC eine IT-Strategie mit generellen Richtlinien und Prinzipien. So wird künftig nur auf erprobte Technologien gesetzt – im Wesentlichen also auf bereits implementierte Standardapplikationen. Für jedes Vorhaben wird zunächst eine Kosten-Nutzen-Analyse erstellt, die sich auf die Priorität des Projekts auswirkt. Entscheidend ist dabei der Nutzen für das Business.

Die gemeinsam entwickelten Richtlinien und Ziele begünstigten einen Umschwung in der Abstimmung des Workflows zwischen IT und Business. IT-Mitarbeiter arbeiten jetzt gemeinsam mit den Spezialisten der Fachabteilungen an Projekten zur Unterstützung des Geschäfts. So werden heute zum Beispiel sämtliche Leads konsequent in das CRM-System aufgenommen, was die Betreuung potenzieller Kunden erleichtert. Trifft eine Bestellung ein, werden die Daten sofort ins ERP-System übertragen. Schnittstellen zwischen dem SAP-System und der CRM-Lösung ermöglichen, dass alle Informationen vom Auftragseingang bis zur Auslieferung zentral in einem System gebündelt werden.

Nach nur sechs Monaten konnte CSC das Projekt Ende März 2006 mit der Verabschiedung der IT-Roadmap und der Etablierung des IT-Governance Boards, das für die Umsetzung und Weiterentwicklung der IT-Strategie verantwortlich ist, abschließen. Für Tecan die Voraussetzung, wieder auf den gewohnten Erfolgskurs zu gehen.

EFFIZIENZ UND FLEXIBILITÄT. *Josef und Gerd Schachermayer, Geschäftsführer der Unternehmensgruppe Schachermayer/Rechenberger bauen auf der großen Tradition ihres Unternehmens und auf eine leistungsstarke IT-Infrastruktur*

SCHACHERMAYER IT-LÖSUNG FÜR 97-48-10

> Schachermayer baut auf einer großen Tradition. Gegründet 1838 in Linz, als kleine Schlosserei. Inzwischen ist Schachermayer das in Österreich führende Unternehmen im technischen Großhandel für Gewerbe, Industrie und Handel, beschäftigt derzeit rund 1500 Mitarbeiter. Das überaus expansive Unternehmen betreut seine Kunden an seinem Linzer Stammsitz und weiteren sieben Niederlassungen in Österreich sowie in der Slowakei, in Slowenien, Kroatien, Serbien, Bosnien-Herzegowina, Ungarn, Tschechien und Italien. Am Standort Linz betreibt Schachermayer das modernste Logistikzentrum seiner Branche.

Doch die Schachermayer-Großhandelsgesellschaft m.b.H. setzt nicht nur auf Tradition, sondern auch auf Effizienz und Flexibilität und nicht zuletzt auf eine ebenso leistungs- wie anpassungsfähige IT-Infrastruktur. Nicht ohne Grund, denn Schachermayer hat sich mit der Formel 97-48-10 im Kundenservice ehrgeizige Ziele gesetzt. Das Zahlenwerk ist die Maxime für das hohe Tempo, mit dem es seine Kunden bedient: 97 Prozent der rund 90.000 im Katalog geführten Artikel sind im Lager vorrätig, die Zustellung der Ware darf zwischen dem Bodensee im Westen und dem Neusiedler See im Osten nicht länger als 48 Stunden dauern und die Warenauslieferung an Selbstabholer hat innerhalb von nur 10 Minuten zu erfolgen.

Um den hohen Anforderungen immer gerecht werden zu können, erteilte Schachermayer CSC Austria den Auftrag zur SAP-Implementierung und Systemintegration, der die Umstellung des Vertriebs, der Materialwirtschaft und des Kundenservice ebenso wie einen neuen Internet Shop, verschiedene CRM Funktionen und eine mobile Außendienstlösung umfasst. CSC Austria stellt basierend auf dem Template FIS/wws der FIS GmbH die gesamte Warenwirtschaft bei Schachermayer auf die neue Lösung um. CSC und FIS/wws, basierend auf mySAP ERP for Retail, konnten vor allem durch das Know-how und den umfangreichen, branchenorientierten Funktionsumfang für den technischen Großhandel überzeugen.

„Für ein Handelsunternehmen unserer Größenordnung und mit einer derart internationalen Ausrichtung vor allem in Richtung Ost- und Süd-Europa war die Liste möglicher ERP-Anbieter in Bezug auf rechtliche und sprachliche Verträglichkeit nicht recht lang“, begründet Geschäftsführer Gerd Schachermayer die Entscheidung für CSC. „Letztendlich wurden wir aber von der äußerst kompetent aufbereiteten Lösung von CSC & Partner überzeugt, die zum einen eine hohe Branchenorientierung verspricht, und zum anderen genau die von uns für die Zukunft gewählte IT-Strategie unterstützt“, erklärt Schachermayer.

Eine Einschätzung, die Rudolf Schnedl, Vorstand bei CSC Austria, als Bestätigung des Teamworks und der technologischen Kompetenz bei CSC wertet. „Wir freuen uns, dass wir mit unserem weitreichendem IT- und Branchen-Know-how einen wesentlichen Beitrag zur weiteren Expansion von Schachermayer leisten können“, so Rudolf Schnedl. **<**

KUNDENSERVICE. *In der Materialwirtschaft legt Schachermayer ein hohes Tempo vor*

HESSEN BÜRGERPORTAL MIT AUSZEICHNUNG

> Schlanker Staat und noch mehr Service für Wirtschaft und Bürger – das Land Hessen hat sich für seine E-Government-Architektur hohe Ziele gesteckt. Und wurde jetzt dafür belohnt: beim bundesweitem E-Government-Wettbewerb, der unter der Schirmherrschaft von Bundesinnenminister Dr. Wolfgang Schäuble steht, holte sich Hessen in der Kategorie „Effizienteste Organisationsveränderung“ den ersten Preis. Für die Umsetzung berief Ministerpräsident Dr. Roland Koch bundesweit als erster mit Harald Lemke einen Bevollmächtigten für Informationstechnik und E-Government, der als Staatssekretär die Rolle eines CIOs für Hessen wahrnimmt. Harald Lemke, erst kürzlich international zum „Public-Sector CIO of the Year" gewählt: „Nach dem Vorbild der freien Wirtschaft sollte mit Hilfe modernster IT-Technik landesweit schneller, kostengünstiger und damit natürlich auch bürgerfreundlicher gearbeitet und verwaltet werden“.

Ziel der hessischen E-Government-Initiative ist es, die Landesverwaltung mittels neuester IT umfassend zu modernisieren sowie Hessen als E-Government-Vorreiter im (inter-) nationalen Standortwettbewerb zu positionieren. CSC unterstützt Hessen auf seinem Weg zur Landesverwaltung von morgen seit Beginn 2005 mit derzeit 65 Beraterinnen und Beratern, die im E-Government-Entwicklungscenter (EEC) vor allem an drei großen Projekten arbeiten: dem Aufbau eines Dokumentenmanagementsystems (DMS), der Umstellung der Inter- und Intranetportale des Landes auf SAP NetWeaver einschließlich der Integration von Fachanwendungen sowie der Konzeption und Umsetzung eines zentralen Schüler-, Lehrer- & Schulmanagement-Systems (LUSD).

Ein Kernstück der hessischen E-Government-Strategie ist das elektronische Dokumentenmanagementsystem (DMS) zur einheitlichen Vorgangsbearbeitung. Das seit Oktober 2005 eingesetzte System, für das CSC die zentrale Betriebsplattform aufbaute und einen Bearbeiter-Client für alle Ressorts verantwortlich entwickelte, markiert einen Meilenstein für eine schlankere Verwaltung. Anwender können künftig alle Vorgangsdokumente direkt am Bildschirm abrufen, bearbeiten und elektronisch weiterleiten. Dies reduziert den jährlichen Papierverbrauch von rund 800 Millionen Blatt und entlastet die Mitarbeiter von der aufwändigen Registraturrecherche.

Die Umstellung der Intra- und Internetauftritte des Landes auf die SAP-NetWeaver-Plattform ermöglicht den zentralen Einstieg der Bürger und Unternehmen zu allen Informationen im „Konzern Hessen“. Dazu wurden eine einheitliche Portalplattform für das Intra- und Internet entwickelt sowie ein zentrales Content-Management-System aufgebaut und an das Portal angebunden. 2005 ging das Mitarbeiterportal live, anschließend folgte die Produktivsetzung des Internetportals. 2006 wurden Roll-outs in den Ressorts durchgeführt.

HARALD LEMKE, STAATSSEKRETÄR UND CIO. *Das Land Hessen hat sich für sein e-Government hohe Ziele gesteckt – nach dem Vorbild der freien Wirtschaft soll mit Hilfe moderner IT schneller und kostengünstiger gearbeitet werden*

Im Rahmen des Projekts LUSD, des neuen Schüler-, Lehrer- & Schulmanagement-Systems für alle 2000 hessischen Schulen, ist CSC dazu von der Fachkonzeption für das Schul-, Schüler- und Unterrichtsmanagement, deren Realisierung bis hin zur Einführung sowie der Weiterentwicklung und dem Support des Systems verantwortlich. Die bisherige dezentrale LUSD-Anwendung soll zu einem web-basierten Schulverwaltungsverfahren mit prozessorientiertem Menü und zentraler Datenhaltung ausgebaut werden. Dafür legte CSC Konzepte zur Datenmigration und Schulung vor und führte Anwendertests, Datenmigration sowie Basisschulungen durch. Seit Oktober 2006 wird das neue Schulverwaltungssystem eingeführt.

Überzeugt von den Resultaten nimmt Hessen zusätzliche CSC-Leistungen in Anspruch. So beauftragten diverse Ministerien CSC mit Aufgaben aus den Umfeldern E-Vergabe und E-Ordnungswidrigkeiten, aber auch mit der Neuentwicklung der existierenden Anwendung eines Gewässerstrukturgüteinformationssystems (GESIS) für die Wasserbehörden, Gemeinden und Ingenieurbüros. Zudem wurden SAP-Basisleistungen sowie die SAP-Business-Warehouse-Unterstützung angefordert und es wurde eine Organisationsuntersuchung zur Einführung des DMS im Wissenschaftsministerium durchgeführt. Die hessische E-Government-Bilanz zum Nutzen von Bürgern und Wirtschaft kann sich sehen lassen. Die Durchlauf- und Bearbeitungszeiten von Vorgängen sind erheblich kürzer. Umfangreiche Informationen und Formulare stehen rund um die Uhr über das Internetportal hessen.de zur Verfügung. <

SIEBEN MILLIONEN GASFLASCHEN IM BLICK. *Eine moderne IT-Infrastruktur unterstützt die Versorgung der Kunden in Kontinentaleuropa*

LINDE GAS IN TOUCH MIT DEN KUNDEN

> Als international führender Anbieter von Industrie- und Medizingasen mit einem Umsatz von mehr als 5,8 Milliarden Euro weltweit liefert Linde Gas einige Millionen Gasflaschen pro Jahr an mehr als 1.000 Vertriebspartner. Dieser Anforderung zeigten sich die über Jahre gewachsenen hostbasierten IT-Systeme, auf deren Basis Linde Gas gearbeitet hatte, nicht mehr gewachsen. Die heterogene IT-Landschaft war an wirtschaftliche und technische Grenzen gestoßen.

Um die führende Marktposition zu festigen und den Kundenservice noch weiter zu verbessern, hat Linde Gas die bestehenden Anwendungen abgelöst. Ziel war es, alle Vertriebspartner an SAP R/3 anzubinden und dabei gleichzeitig eine sehr anwenderfreundliche Oberfläche sicherzustellen. Auf dieser Grundlage sollte unter anderem ein System zur Verwaltung und Kontrolle der Gasflaschenbestände, die so genannte „Individual Cylinder Control (ICC)“, entwickelt werden. Dazu werden sämtliche Flaschenbewegungen an den deutschen Standorten durch Barcode-Erfassungen registriert, was pro Jahr ca. 35 Millionen Scan-Vorgänge erfordert.

Angesichts der Komplexität des geplanten Vorhabens wandte sich das Unternehmen an CSC. Auf Empfehlung der CSC-Berater wurde zunächst eine Programmorganisation zur Steuerung der Gesamtaktivitäten geschaffen und paritätisch mit Linde- und CSC-Managern besetzt. Nach dem Abschluss der Blueprint-Phase, in deren Rahmen mehr als 250 Blaupausen vom Linde Gas-Management abgenommen worden waren, erhielt CSC schließlich den Auftrag zur Implementierung der übergreifenden Systemplattform.

Die eigentliche Realisierung leisteten acht Projektteams mit bis zu 190 Mitgliedern von Linde und CSC in rund 67.000 Projekttagen. Neben umfangreichen Eigenentwicklungen zu geschäftskritischen Funktionen wie ICC, die Gasflaschen-Mietabrechnung Rental, die Konfiguration und Abwicklung von Spezialgasen sowie die Portalanwendung implementierte das Basisteam 30 SAP-Systeme aus dem Baukasten SAP NetWeaver und der mySAP Business Suite und ergänzte diese um rund 100 Non-SAP-Anwendungen. Im SAP-Umfeld wurden Datenbankvolumen von 14 Terabyte installiert und größtenteils auch belegt. Allein an einem Wochenende der Go-live-Phase 2 mussten ca. 300 Millionen Datensätze mit speziellen Migrationstools aus einem 4.6C- in ein 4.7-Unicode-System migriert werden.

War die Planung zu Anfang des Programms auf eine Big-Bang-Einführung ausgerichtet, entschied sich Linde während des Projektverlaufs zu einer schrittweisen Produktivsetzung der Prozesse und Anwendungen. Das bedeutete, das Gesamtprojekt nachträglich in konsistente Teile zu zerlegen und die Integrität innerhalb jedes einzelnen Projektschritts während aller Phasen zu gewährleisten.

Einen wesentlichen Garanten für den Projekterfolg stellte daher die sorgfältige Planung und Durchführung der Integrationstests dar. Unterstützt von den Experten aus den Projektteams, entwickelten und untersuchten beinahe 100 Key User von Linde mehr als 1.000 End-to-End-Testfälle in vier Zyklen. Um Prognosen für den Produktivbetrieb zu gewinnen, wurden dabei Massen und Performancetests abgehalten. Die bei einem solch vielschichtigen Vorhaben notwendigen Change-Management-Maßnahmen wurden unter der Moderation von CSC geplant und erfolgreich durchgeführt. Gemäß dem Linde-Prinzip „The real change managers are the process owners“ definierten die Prozessverantwortlichen gemeinsam mit ihren Führungskräften und den Projektteams die künftigen Sollprozesse. Dabei kam das von CSC entwickelte Tool zur Dokumentation der Kernprozesse positiv zum Tragen, denn es förderte maßgeblich das Verständnis und dadurch die Akzeptanz.

Um „InTouch“ an den deutschen Standorten einzuführen, startete Linde Gas schließlich eines der größten Schulungsprojekte in der über 100-jährigen Geschichte des Unternehmens: 1.500 Linde-Mitarbeiter, 2.000 Vertriebspartner und 500 Fahrer der Spediteure wurden in ca. 120 speziell konzipierten Kursen in über 70.000 Unterrichtsstunden geschult.

Ein Aufwand, der sich gelohnt hat: Mehr als 1.000 Vertriebspartner bearbeiten künftig ihre Bestell- und Umlagerungsvorgänge mit dem auf der NetWeaver-Technologie basierenden SAP-Portal, das CSC für Linde Gas als Ramp-up-Partner der SAP AG entwickelt hat. Durch die Integration der Geschäftsprozesse in einem einzigen SAP-System erhöht sich nicht nur die Qualität der Abläufe, sondern auch ihre Wirtschaftlichkeit. Die ICC-Anwendung sorgt darüber hinaus für mehr Transparenz bei den Bestandszahlen und gibt verlässliche Auskunft über die Verfügbarkeit von Produkten. So wird es künftig möglich sein, Kundenanfragen schnell und exakt zu beantworten. Die Konsequenz ist eine erhöhte Kundenzufriedenheit bei gleichzeitig gesteigerter Liefergenauigkeit. <

GEMEINSAM SIND WIR STARK

CARSTEN KNOP, *Wirtschaftsredakteur der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, über das Outsourcing – und warum nicht nur Porsche davon profitiert*

> Bei der Produktion seines Modells Cayenne kümmert sich der höchst erfolgreiche deutsche Autohersteller Porsche nur um einen sehr kleinen Teil der Wertschöpfung selbst. Porsche schafft es vorbildlich, eine auf viele Partner aufgeteilte Wertschöpfungskette zu managen – und nutzt die Fremdvergabe von Dienstleistungen zum Beispiel in der Produktion geschickt zur Stärkung seiner eigenen Innovationskraft. Auf diesem Weg werden auch Arbeitsplätze im Inland geschaffen. Das ist das wahre Gesicht des Outsourcing, nicht zuletzt von Dienstleistungen in der Informationstechnologie (IT). Diese Geschäfte stehen in der breiten Öffentlichkeit allerdings in dem Ruf, in Deutschland IT-Arbeitsplätze zu vernichten. Davon ist besonders häufig die Rede, wenn ein solcher Auftrag mit Verlagerung von Arbeiten in osteuropäische Nachbarländer oder gar nach Indien verbunden ist. Die Worte Outsourcing oder Offshoring sind in Deutschland, besonders im Zusammenhang mit der IT, negativ belegt. An das Erfolgsbeispiel Porsche aus der industriellen Produktion denkt in diesem Zusammenhang kaum jemand.

Viele potentielle Kunden von IT-Dienstleistern, die sich mit dem Gedanken an Outsourcing oder Offshoring beschäftigen, müssen deshalb Berührungsängste überwinden. Es gibt Widerstände in der eigenen Organisation – und bei einem großen Geschäft auch in der Öffentlichkeit. Dem stehen die Chancen gegenüber: Wenn die Outsourcingstrategie funktioniert, kann sich der Kunde auf die Gebiete konzentrieren, auf denen er wirklich besser ist als seine Wettbewerber. Porsche hat davon eine sehr genaue Vorstellung. Und auch für andere Industrieunternehmen ist zum Beispiel die Verwaltung der einzelnen Computer an jedem Arbeitsplatz wohl kaum eine Kernkompetenz. Der Outsourcingmarkt in der IT wird deshalb weiter wachsen. Trotz aller Hürden wahrscheinlich sogar mit einer überdurchschnittlich hohen Wachstumsrate oberhalb von acht Prozent bis zum Jahr 2010. Ausgelagert werden dabei vermehrt einzelne Geschäftsprozesse, zum Beispiel die Lohn- und Gehaltsabrechnung, der taktische Einkauf oder Teile der Buchhaltung.

Diese Entwicklung prägt das Profil erfolgreicher IT-Fachleute. Die Tätigkeit eines Programmierers ist heute keine besonders hochwertige Arbeit mehr, die in Deutschland teuer bezahlt werden müßte. Standardisierte Entwicklung kann man in Osteuropa und Indien billiger und ebenso gut betreiben. Das muß der IT-Arbeitswelt in Deutschland aber nicht schaden. Die Anforderungen an die Beschäftigten sind lediglich höher geworden als früher. Der IT-Mitarbeiter von heute ist gefordert, technisches Fachwissen mit kommunikativem Können zu kombinieren. Er muss ein Verständnis für Geschäftsprozesse haben und sich ganzheitlich mit Themen auseinandersetzen. Damit unterscheidet sich sein eigenes Anforderungsprofil nicht von den gewandelten Anforderungen an seinen Arbeitgeber. Deshalb verliert Deutschland aber keine IT-Kompetenz, sondern gewinnt neue hinzu: Was sich in der Autoindustrie und besonders bei einem Unternehmen wie Porsche schon vollzogen hat, steht in der IT-Branche noch bevor. Dem IT-Standort Deutschland muss das nicht schaden, im Gegenteil. <

ZU GUTER LETZT

Stimmen aus dem Markt

COMPUTERWIRE
Global IT Service Contract Review
Oktober 2006

> *„CSC sicherte sich mit einem Anteil von 17 Prozent den größten aller im zweiten Quartal des Jahres vergebenen Einzelaufträge. EDS folgt mit 16 Prozent auf dem zweiten Platz."* <

> *„Von allen Verträgen mit einem Gesamtvolumen von 46,4 Milliarden Dollar war CSC's Deal mit NHS mit einem Anteil von 15 Prozent der größte Einzelauftrag. IBM Global Services folgt auf dem zweiten Platz mit einem Anteil von 9 Prozent vor SIAC mit 8,6 Prozent."* <

PRUDENTIAL EQUITY GROUP
Bryan C. Keane
Oktober 2006

> *„Wir erkennen eine Reihe starker, positiver Entwicklungen im Unternehmen, welche die Zukunft glänzend erscheinen lassen. Die Zahl der Aufträge im Quartal zeigt deutlich nach oben, die Gewinnmargen steigen und das Unternehmen holt sich seinen Anteil angriffslustig zurück."* <

IMPRESSUM

HERAUSGEBER
CSC EMEA Central Region
Communications & Marketing
Abraham-Lincoln-Park 1, 65189 Wiesbaden
Telefon +49.611.142.22222
Fax +49.611.142.29541
E-Mail deutschland@csc.com
VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT Jan Hülsmann
KOORDINATION Reinhard Moch
GESAMTHERSTELLUNG
thomssen.communications
Kollaustraße 122, 22453 Hamburg
Telefon +49.40.589.16950
Fax +49.40.589.16951
CHEFREDAKTEUR Gerhard Thomssen
LAYOUT Detlef Schlottmann
REDAKTION Nicole Angelito
Christian Bischoff, Christian Koch
SCHLUSSREDAKTION Dr. Dieter Koch
BILDREDAKTION Norbert Schmidt
FOTOS Alamy (22), Tom Bernard Anyz (27), Getty Images (28), Imagepoint (5, 24), Imago (2, 17, 35), Bildarchiv Monheim (29), Norbert Schmidt (3, 10, 13, 26, 32, 34), Tim de Waele (4, 14, 15, 16, 17), Michael Zargarinejad (1, 4, 8, 9, 10, 11, 12, 13)
DRUCKVORBEREITUNG Ute Ruschmeyer
DRUCK Bahruth Druck & Medien
ERSCHEINUNGSWEISE Vierteljährlich

NACHDRUCK Für den Nachdruck von Beiträgen – auch auszugsweise – ist die schriftliche Genehmigung der Redaktion erforderlich. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken und für die Vervielfältigung auf elektronische Datenträger.
COPYRIGHT © 2006 bei CSC und thomssen.communications. Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Verbreitung, Nachdruck von Text und Bild, Übersetzung in Fremdsprachen sowie Vervielfältigungen jeder Art durch Fotokopien, Mikrofilm, Funk- und Fernsehsendung, für alle veröffentlichten Beiträge einschließlich Abbildungen vorbehalten.