

# Insights

An Outlook Publication

accenture

2011, Ausgabe 1

*High performance. Delivered.*

Mit erprobten Prozessen auf den Märkten der Welt erfolgreich

**Von den Besten lernen**

DEVK Versicherungen, Siemens Energy,  
Raiffeisen Bank International

**William Meahl, DHL Supply Chain**

Wo Global Player ansetzen, um ihre  
Marktposition auszubauen und näher an ihre  
Kunden zu rücken

• Beratung • Technologie • Outsourcing

English ►

Weiter ►

# Editorial



**Frank Riemensperger**  
Country Managing Director  
Accenture Deutschland



**Klaus Malle**  
Country Managing Director  
Accenture Österreich



**Thomas D. Meyer**  
Country Managing Director  
Accenture Schweiz

## Mit lokaler Stärke zum globalen Erfolg!

Dass die Megatrends – rasantes Wachstum in den neuen Märkten, Nachhaltigkeit und optimierter Einsatz von Energie und Rohstoffen, neue und konvergente Technologien und die alternden Gesellschaften – gerade eine Chance für unsere Unternehmen mit einer hohen Innovations- und Exportkultur sind, ist bekannt. Der globale Wettbewerb tritt nun in eine neue Phase. Künftig werden die Unternehmen aus den aufstrebenden Märkten immer stärker als Wettbewerber in der ganzen Welt auftreten – zum Beispiel für umfangreiche Anlagen- und Infrastrukturprojekte, aber auch bei deren Finanzierung. Konzerne aus

China, Indien, Russland, Brasilien oder auch aus emporkommenden Wachstumsmärkten jenseits der BRIC-Länder sind nicht nur in deren Heimatmärkten Konkurrenten, sie positionieren sich auch erfolgreich in den angestammten Märkten unserer Topbranchen. Analysen zeigen, dass neben der richtigen Strategie vor allem Umsetzungskonsequenz und Geschwindigkeit künftig den Schlüssel zum Erfolg bilden. Innovation ist nur dann etwas wert, wenn die Erfindungen in kürzester Zeit international zum Markterfolg gebracht werden. Eine Übernahme steigert nur dann den Unternehmenswert, wenn die schnelle Integration in den eigenen Konzern

gelingt. Und Chancen in den aufstrebenden Ländern dieser Welt werden nur durch schnelles unternehmerisches Handeln vor Ort wahrgenommen.

Kurzum – es geht um Leadership. An der Spitze der High Performer sind Führungspersönlichkeiten zu finden, die sich als Teamplayer verstehen. Sie schaffen es, ihre Führungskräfte und Mitarbeiter zu gut vernetzten Teams zu formen, mit denen sie die nötige Geschwindigkeit und Flexibilität und damit Exzellenz in der Strategieumsetzung in neuen und bestehenden Märkten erzielen. Und der richtige Dienstleistungspartner,



klug eingesetzt, ist entscheidend für Geschwindigkeit und Erfolg: Ist die Strategie umsetzbar? Wie können neue Produkte, Prozesse und Anwendungen in den weltweiten Märkten möglichst schnell und effizient eingeführt werden? Wo sind durch Managed-Service-Konzepte noch Kostenpotenziale zu heben? Und wie können nach einer Übernahme Nutzen- und Kostenpotenzial noch schneller realisiert werden?

Accenture unterstützt führende Unternehmen dabei, frühzeitig Erfolgspotenziale, aber auch Risiken und Barrieren zu erkennen – von der Strategie bis zur erfolgreichen

Umsetzung. Vor Ort und in der ganzen Welt. Gemeinsam beurteilen wir mit unseren Kunden die Tragfähigkeit neuer Geschäftsmodelle und neuer Technologien. Von einem Partnerschaftsmodell, das gezielt die Stärken eines der weltweit führenden Servicedienstleister nutzt, profitieren die Unternehmen. In dieser Ausgabe zeigen dies die Fallstudien der DEVK Versicherungen, der Raiffeisen Bank International sowie des Bereichs Siemens Energy.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

# Inhalt

13

## 5 Global Delivery Excellence

Warum weltweit standardisierte Prozesse zu High Performance führen

## 8 Multichannel-Handel

Mit einer eigenen Onlinestrategie gelingt es dem stationären Einzelhandel, seine stagnierenden Umsätze zu heben

## 11 SAP-Harmonisierung

Wie Accenture dem Bereich Siemens Energy mit einer SAP-Roadmap hilft, sein Geschäft auszubauen

## 13 Qualitätsmanagement

Produktmängel kosten Unternehmen schnell nicht nur den guten Ruf, sondern auch viel Geld und Marktanteile

## 15 Prozessstandardisierung

Mit einem neuen Konzerninkasso und -exkasso auf SAP-Basis sichern die DEVK Versicherungen ihre Zukunft

## 17 Nachgefragt

William Meahl von DHL Supply Chain über nachhaltige Logistiklösungen

15

8

## 19 Change-Management

Worauf Führungskräfte achten müssen, damit Change-Prozesse in der Organisation erfolgreich verlaufen

## 21 IT-Konsolidierung

So unterstützt ein neues IT-Governance-Framework das internationale Geschäft der Raiffeisen Bank International

Lesen Sie vergangene Insights-Ausgaben online, und sprechen Sie uns an, wenn Sie die Themen dieser Ausgabe oder älterer Ausgaben diskutieren möchten:  
[www.accenture.de/Insights](http://www.accenture.de/Insights) [www.accenture.ch/Insights](http://www.accenture.ch/Insights) [www.accenture.at/Insights](http://www.accenture.at/Insights)



# Weltweit mit hochleistungsfähigen Prozessen die Zukunft gestalten

Die Fähigkeit, kritische Geschäfts- und IT-Prozesse weltweit zu standardisieren und zu integrieren, leistet einen wesentlichen Beitrag zur High Performance von Global Playern.

Spätestens seit den frühen Neunzigerjahren prägte der Begriff Globalisierung die wirtschaftspolitische Debatte weltweit – und tut dies bis heute. In der öffentlichen Wahrnehmung nehmen die Chancen in den aufstrebenden Märkten und die Vorteile neuer Produktionsstandorte einen breiten Raum ein. Weit weniger stehen jedoch die organisatorischen Anforderungen im Blickfeld, die sich für Konzerne aus einer weltweiten Aufstellung ergeben.

Der Wettbewerb um Kunden, Ressourcen wie Mitarbeiter und Energie, Innovationen, Kapitalströme und Kostenführerschaft ist in einer globalisierten Wirtschaft gleichzeitig hyperglobal und superlokal. Damit international tätige Unternehmen die potenziellen Vorteile der Globalisierung in realen Nutzen für sich umwandeln können, müssen sie ihre Geschäftsprozesse und IT-Funktionen dort auf der Welt ausführen, wo ein Standort spezifische Anforderungen am besten erfüllt, und vernetzt arbeiten. Diese Fähigkeit wird mit dem Begriff „Global Delivery“ umschrieben. Damit Global Delivery reibungslos funktioniert, müssen die Verantwortlichen die betroffenen Unternehmensprozesse möglichst weit vereinheitlichen und integrieren. Auch Industrialisierung mit einem hohen Automatisierungsgrad spielt dabei eine große Rolle. Je stärker diese Kriterien auf Prozesse zutreffen, desto kostengünstiger lassen sie sich entwickeln, umsetzen, anpassen und auch überwachen.

„Wo der Wettbewerb zunimmt, wächst neben dem Kostendruck auch die Anforderung, als Unternehmen sowie im jeweiligen Geschäftsprozess agil, nachhaltig und umsetzungsstark zu sein“, erklärt Dr. Ralph Jahnke, Geschäftsführer bei Accenture und Experte für das Thema Outsourcing und Managed Services. Um dem zu begegnen und Strategien schneller und effizienter umsetzen zu können, konzentrieren sich leistungsfähige Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen und arbeiten hinsichtlich bestimmter Prozesse anstelle mit einer internen Lösung oft im Verbund mit spezialisierten Dienstleistern. Betroffen sind neben den hierfür klassischen Bereichen wie Anwendungsentwicklung, Rechenzentrum und Helpdeskfunktionen auch Geschäftsprozesse wie Buchhaltung, Personalwesen oder taktischer und operativer Einkauf, die nicht unmittelbar zum Kerngeschäft gehören.

### Prozesse als Wettbewerbsfaktor

Gleichgültig, ob es um die klassischen Abläufe im Beschaffungswesen oder in der IT geht oder auch um Spezialprozesse wie Beschwerdemanagement und Garantieleistung: Sie alle können und werden zunehmend im Rahmen einer Global Delivery abgebildet mit dem Ziel einer optimierten Prozessabwicklung. Zusammengefasst bedeutet Global Delivery für Unternehmen einerseits, dass sie von den Kosten- und Qualifikationsvorteilen weltweit verteilter Personalressourcen profitieren. Andererseits erfordert Global

Delivery als Wettbewerbsvorteil, dass sämtliche geschäftsrelevanten Prozesse einer Organisation weltweit in bestmöglicher Qualität industrialisiert anzulegen und auszuführen sind. Voraussetzung dafür ist ein hohes Maß an Standardisierung. Nur dies erhöht die Übersichtlichkeit der Prozessabläufe, erleichtert damit die Vergleichbarkeit und steigert die Kosteneffizienz.

Wie wichtig und wie verbreitet die Fähigkeit von Unternehmen zu Global Delivery ist, ermittelte Accenture zusammen mit dem Forschungsunternehmen Economist Intelligence Unit (EIU) in der „Global Delivery Study 2009“. Eines der bedeutsamsten Ergebnisse dieser Studie ist die Erkenntnis, dass die Fähigkeit, kritische Geschäftsprozesse und IT-Prozesse weltweit gleichermaßen und in hoher Qualität auszuführen, von entscheidender Bedeutung ist für den Aufstieg zum High Performance Unternehmen, für einen dauerhaften Wettbewerbsvorsprung und damit für ein nachhaltiges Wachstum.

Dazu Jahnke: „In diesem Zusammenhang spielt die Informationstechnologie eine herausragende Rolle für die weltweite Bereitstellung hochleistungsfähiger Prozesse.“ So planen die in der Studie befragten Führungskräfte, in ihren Unternehmen die Fähigkeit zu Global Delivery durch IT-gestützte Services auszubauen – beispielsweise auch in den Bereichen Rechnungswesen und Kundenbetreuung. Ebenfalls gefragt ist

Global Delivery bei der IT-Sicherheit sowie bei personalintensiven Aufgaben wie Fortbildung oder Personalwesen.

Von dem strategischen Ansatz einer Global Delivery versprechen sich Führungskräfte Kosten- und Kapazitätsvorteile, einen Produktivitätsanstieg sowie die beschleunigte Abwicklung von Projekten. All dies mündet in einen spürbaren Wettbewerbsvorteil. „Unternehmen, die die notwendige Aufstellung für eine Global Delivery nicht mit eigenen Mitteln bewerkstelligen können oder wollen, suchen zunehmend nach einem strategischen Partner, der globale Reichweite sowie sogenannte End-to-End-Services bietet. Von der Strategieberatung oder Entwicklungsunterstützung bis zur vollständigen Erbringung von IT- und Geschäftsprozessen reicht das Leistungsspektrum eines derartigen Serviceunternehmens“, berichtet Jahnke. Für welchen Weg ein Unternehmen sich hier auch entscheidet, es benötigt einen Partner, der auch unternehmerische Mitverantwortung übernimmt, wenn er einen kunden- und projektspezifischen Mix seiner Services anbietet.

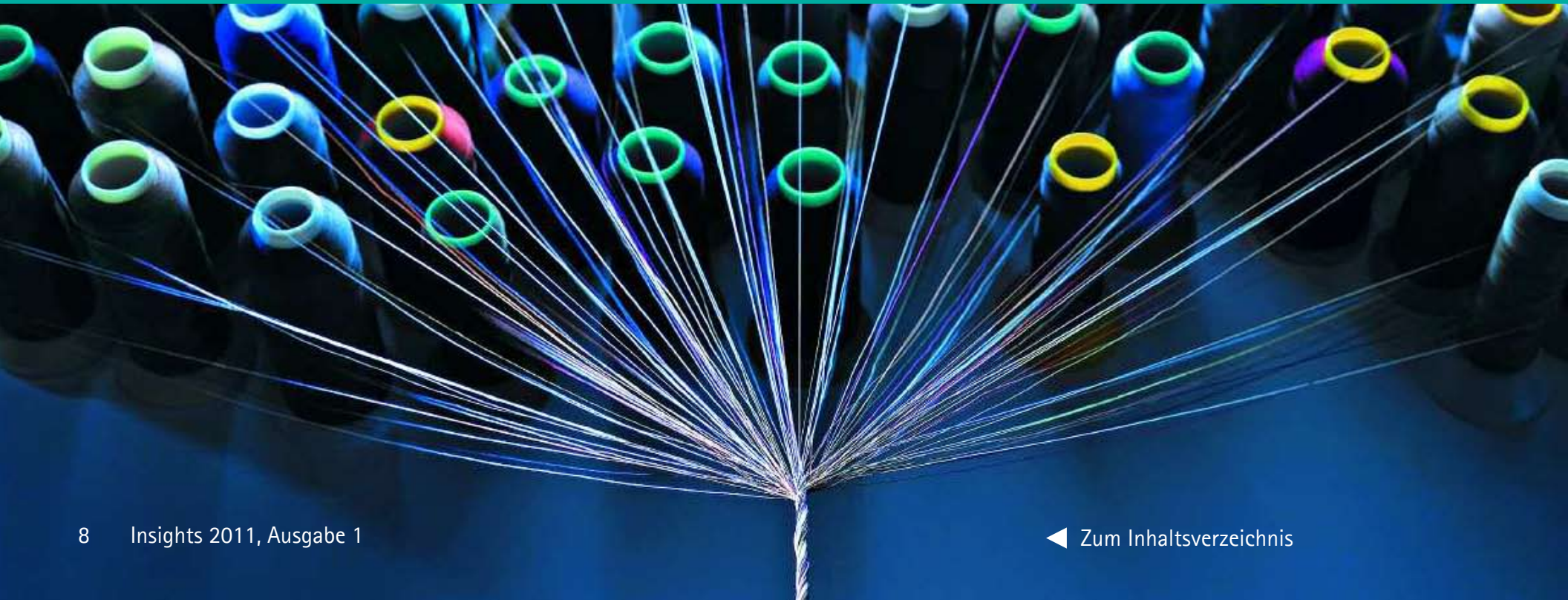
### **Topqualität: jederzeit & überall**

Diese Bedingungen erfüllt beispielsweise Accenture mit seinem Global Delivery Network, einem weltumspannenden Netz von über 100 000 qualifizierten Beratern der unterschiedlichsten Fachrichtungen, die häufig in interdisziplinär zusammengesetzten Teams und kontinentübergreifend für Kunden auf

der ganzen Welt arbeiten. Dabei bedient sich das Global Delivery Network des Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcingdienstleisters nicht nur wissenschaftlich abgesicherter sowie erprobter Methoden und verfügt über tief gehende Branchenkenntnisse. Es repräsentiert darüber hinaus eine langjährige Praxiserfahrung. Die Services umfassen Systemintegration und Infrastruktur-Outsourcing ebenso wie Application-Outsourcing und Business-Process-Outsourcing. Für Accenture-Kunden ist das Global Delivery Network der Garant dafür, dass Prozesse und Projekte sich bei Bedarf jederzeit ohne Sprachprobleme und in höchster Qualität abwickeln lassen, und das mit dem Vorteil der Arbeit über Zeitzonen hinweg. Für Kunden besteht darüber hinaus ein wesentlicher Vorteil darin, dass alle Berater mit den gleichen Methoden und Werkzeugen arbeiten. Dies erleichtert und beschleunigt die oftmals international organisierte Zusammenarbeit erheblich.

# Umfassende Strategie zur Kundenbindung

Zweistellige Wachstumsraten locken immer mehr Präsenzhändler ins Internet. Doch nur wer die Spielregeln des Onlinegeschäfts kennt, eine eigene Geschäftsstrategie hat und alle Prozesse beherrscht, schafft den Aufstieg zum High Performance Business.





Mit zunehmender Verbreitung des World Wide Web beherrscht ein Begriff seit gut einem Jahrzehnt die Einkaufswelt: Convenience. Das englische Wort bezeichnet die Bequemlichkeit des Käufers beim Shopping – und hier vor allem beim Onlinekauf. Einer, der genau weiß, was einen gut gemachten Internetshop auszeichnet, ist Ralf Baumann. Er verantwortet den Internetshop der Deutschen Telekom AG ([www.t-online-shop.de](http://www.t-online-shop.de)). In der Erhebung „Haushaltsgeräte-Shop“ kürte das Portal [testsieger.de](http://testsieger.de) den Telekom-Onlineshop gerade zum Gesamtsieger 2010 unter 22 getesteten Shopportalen. Stolz skizziert Baumann sein Erfolgsrezept: „Der Shop bietet in allen wesentlichen Funktionalitäten wie der Produktsuche oder dem Bezahlprozess ein User-freundliches Einkaufserlebnis. Erst kürzlich haben wir den sogenannten Produktberater gelauncht, der den Kunden bei der Kaufentscheidung interaktiv unterstützt.“

### Wachstum via Webgeschäft

Auch der Präsenzhandel erhält Unterstützung durch den Vertriebskanal Internet. Die Wachstumsraten hier sind geradezu märchenhaft. Im Vergleich zum Vorjahr erwartet der Bundesverband des Deutschen Versandhandels für 2010 ein Plus von 15 Prozent auf insgesamt 17,8 Milliarden Euro Umsatz. Zum Vergleich: Im Jahr 2000 betrug das Onlineverkaufsvolumen in Deutschland gerade einmal eine Milliarde Euro. Bis 2015 wird der Anteil des Onlinehandels am deutschen Einzelhandel – ohne Lebensmittel – bereits mehr als zehn Prozent ausmachen,

so die Prognose des Marktforschungsunternehmens GfK und von Accenture in der gemeinsam durchgeführten Studie „Non-Food Multichannel-Handel 2015. Vom Krieg der Kanäle zur Multichannel-Synergie“. „Händler, die ihr Ladengeschäft sinnvoll mit Onlinevertrieb kombinieren, werden die Gewinner am Markt sein und ein höheres Wachstum erzielen als diejenigen, die nur stationär oder online anbieten“, erwartet Christoph Schwarzl, Geschäftsführer im Bereich Handel bei Accenture. Künftig erfolgreich sei, wer Onlinekunden etwa im Ladengeschäft berät, wer das im Web bestellte Produkt pünktlich sowie kostengünstig nach Hause liefert und wer vor Ort einen Topkundenservice anbietet. Der Anteil dieser Multichannel-Umsätze werde bis zum Jahr 2015 im Vergleich zu heute auf knapp 17 Prozent am Gesamthandel steigen.

Einigkeit herrscht unter den Experten, dass der Durchbruch des Onlinevertriebskanals noch bevorsteht. „Heute laufen bereits zehn Prozent des privaten Konsums über das Internet, und das ist erst der Anfang“, urteilt etwa Gerrit Heinemann. Der Professor für Management und Handel leitet an der Hochschule Niederrhein in Mönchengladbach das eWeb-Research-Center, das die Internetwirtschaft erforscht. „Wer mit dem Internet aufwächst, wird schneller per Mausclick ordern“, begründet E-Commerce-Forscher Heinemann seinen Optimismus. Rückenwind erhalte diese Entwicklung von technischer Seite: Je mehr Haushalte über eine schnelle

Internetverbindung oder internetgängige Mobile Phones verfügten, desto rasanter werde auch der Onlinehandel zulegen.

Nur auf den fahrenden Zug aufzuspringen reicht jedoch nicht, um im Netz gute Geschäfte zu machen. „Der Stationärhandel muss verstehen, dass das Internet nach eigenen Spielregeln funktioniert“, betont Heinemann. Bei diesem interaktiven Medium entscheidet neben dem Preis und dem Vertrauen zum Anbieter auch der gute Kontakt zum Kunden über den Erfolg. Neukunden müssen geworben und Bestandskunden gehalten werden. Onlinehändler müssen daher nicht nur in Kundendaten investieren, sondern auch den Shop für ihre Zielgruppe einzigartig machen. Das umfasst Präsentation, Navigation, Bestellung, Lieferung, Bezahlmöglichkeiten, Service und Rücknahme. Der typische Onlinekunde ist anspruchsvoll, eher misstrauisch und preissensibel. Folglich müssen Shopbetreiber nicht nur eine einfache Lösung und umfassenden Service bieten, sondern auch Vertrauen aufbauen. Letzteres funktioniert, indem Onlineshops beispielsweise Kundenbewertungen veröffentlichen. Die Verlinkung zu unabhängigen Testberichten erhöht gerade bei technischen Geräten ebenfalls die Kaufbereitschaft.

### Technik auf neuestem Stand

Technisch müssen Onlineshops immer auf dem aktuellen Stand sein. „Viele Nutzer wollen gerne auf der Website eines Geschäfts erfahren, ob ein Produkt vorrätig ist“, erklärt Multichannel-

Experte Schwarzl. „Ärgerlich, wenn das IT-System dazu nicht in der Lage ist, weil es veraltet ist oder keine Real-time-Artikelbestände führt.“ Auch wenn sich die Webseite nicht schnell genug aufbaut, ist der potenzielle Kunde nach wenigen Sekunden weg.

„Übersichtlich präsentierte Inhalte und eine klare Benutzerführung zeichnen einen guten Shop aus“, sagt Michael Barth, E-Commerce-Experte beim Branchenverband Bitkom, und ergänzt: „Das System muss sich auf den Nutzer einstellen und nicht umgekehrt. Daher sollte die Suchfunktion über eine gewisse Fehlertoleranz verfügen.“ Eine ausgereifte Shoplösung bietet dem Nutzer zudem das passende Zubehör für

sein Wunschprodukt an. Wer sich eine neue Hose kauft, kann so die darauf abgestimmten Schuhe und den passenden Gürtel gleich mit ordern. Nicht minder wichtig ist der Service. „Eine 24-Stunden-Erreichbarkeit zumindest per Mail muss gewährleistet sein“, betont Bitkom-Experte Barth. Gelingt es Betreibern von Onlineshops, ihren Kunden in all diesen Teildisziplinen einzigartige Lösungen anzubieten, haben sie bereits ein gutes Stück auf dem Weg zu High Performance hinter sich gebracht. Damit schaffen sie die Voraussetzungen für das, was der Onlinekäufer erwartet: Convenience.

Die Studie „Non-Food Multichannel-Handel 2015. Vom Krieg der Kanäle zur Multichannel-Synergie“ von Accenture und GfK erhalten Sie als PDF-Download:  
[www.accenture.com/multichannelstudie](http://www.accenture.com/multichannelstudie)

Für weitere Infos zur Studie wenden Sie sich bitte an unseren Experten Christoph Schwarzl, entweder telefonisch unter 02 11/9 12 06 44 21 oder per E-Mail:  
[christoph.schwarzl@accenture.com](mailto:christoph.schwarzl@accenture.com)

# Frischer Wind fürs Geschäft durch sorgfältige IT-Harmonisierung

Nach zahlreichen Zukäufen und während der Neustrukturierung der eigenen Konzernsparte entschloss sich Siemens Energy, seine SAP-Landschaft weltweit zu harmonisieren. Die interne IT-Strategie-Abteilung erarbeitete dafür zusammen mit Accenture eine SAP-Roadmap. Sie richtet die IT eng an der Geschäftsstrategie aus. Die Umsetzung der Roadmap führt im Kerngeschäft sowie innerhalb der IT zu Synergien und fördert High Performance.

Weltweit wächst der Bedarf an elektrischem Strom und damit an Produkten und Services rund um die Energieerzeugung und Energieverteilung. Siemens Energy ist eine von drei Konzernsparten der Siemens AG. Der Energy-Sektor besteht aus den sechs Geschäftsbereichen Fossil Power Generation, Renewable Energy, Oil & Gas, Energy Service, Power Transmission und Power Distribution. Damit ist Siemens Energy weltweit einer der ganz wenigen Hersteller mit eigenem Know-how entlang der gesamten Energieumwandlungskette. Zu den Kunden von Siemens Energy zählen Energieversorger ebenso wie Industrieunternehmen.

Da der Sektor Energy über viele Jahre durch Übernahmen und Beteiligungen stark gewachsen ist, entstand in der IT im Lauf der Zeit ein Umfeld aus 18 unterschiedlichen SAP-Systemen. Sie befanden sich zum einen jeweils auf unterschiedlichem Stand, zum anderen deckten sie teilweise nur bestimmte Geschäftsfelder ab oder bildeten kaum vernetzte Inseln. Die Sektorleitung forderte durchgängige, harmonische Prozesse auf Basis einer zeitgerechten Architektur, um die Geschäftsbereiche besser zu unterstützen. Geplant war, dass die IT nicht nur Synergien schafft, sondern auch mehr unternehmerische Flexibilität ermöglicht und gleichzeitig die Betriebskosten senkt. Der Weg dorthin sollte über eine SAP-Roadmap

führen. Deren Ziel lautete, grundsätzlich das Harmonisierungspotenzial für das SAP-Umfeld abzuschätzen.

## **Komplexe Projektabwicklung**

Aufgrund der langjährigen Kunden- und Branchenkenntnis sowie der breiten SAP-Erfahrung erhielt Accenture von Siemens Energy den Auftrag, die SAP-Roadmap zu entwickeln. Dies geschah in Zusammenarbeit mit dem IT-Strategie-Bereich und in enger Abstimmung mit dem Management der Energiesparte, da gleichzeitig die Struktur und das Geschäftsmodell verändert wurden. So trug das IT-Projekt dazu bei, den Veränderungsprozess im Geschäft voranzutreiben.

Zunächst analysierte das Projektteam die vorhandenen SAP-Systeme und arbeitete alternative Umsetzungsszenarien aus. Sie dienten dazu, die Vor- und Nachteile der jeweiligen Vorgehensweisen abzuwägen. So klärte das Team beispielsweise ab, ob es sinnvoller für alle Fertigungsbereiche ist, weltweit eine IT-Lösung einzuführen oder aber in jedem Geschäftsbereich eine spezialisierte Lösung zu benutzen. Im Fokus waren auch die Kosten für sämtliche Szenarien. Grundsätzlich gingen die IT-Experten davon aus, dass eine derart umfangreiche Harmonisierung allein mit einem Global-Delivery-Network-Ansatz zu realisieren ist. Nur so lassen sich die Umsetzungsprojekte sowohl unter Kostenaspekten als auch durch den weltweiten Zugriff auf führende Experten und ausreichende Kapazitäten optimal abwickeln.

### Gesichertes Wachstum

Parallel zur technischen Analyse und Planung bewerteten die Projektverantwortlichen mit dem Management von Siemens Energy das Nutzenpotenzial der Szenarien. Letztlich erhielt das Management gezielt Vorlagen für seine Entscheidungen über die IT-Strategie. Die Beschlüsse des Managements gingen wiederum in die finale SAP-Roadmap ein. Sollte etwa das Neuproduktgeschäft nahtlos mit dem Service zusammenarbeiten können, musste die IT eine Architektur schaffen, die übergreifende Prozesse und gemeinsam genutzte Daten über die Lebensdauer der Anlage hinweg unterstützt.

In nur fünf Monaten standen die Inhalte und Vorgehensweisen der SAP-Roadmap fest. Inzwischen sind die Anpassung der Releasestände und die Einführung neuer SAP-Lösungen verwirklicht. Zwar benötigt der weltweite Rollout der harmonisierten Landschaft noch weitere zwei Jahre, doch erwies sich die neue Architektur bereits als tragfähig und zukunftssicher.

Wesentliche Säulen des Projekterfolgs waren zum einen der konsequente Schulterschluss der IT mit den verantwortlichen Businesssponsoren, um so die gemeinsame Vision zu erreichen; zum anderen erfolgte über die Laufzeit der Roadmap eine Bewertung von entstehenden Zusatzanforderungen. Anhand von klaren Kriterien nahm sie das Team in die Architektur und Projektplanung auf – oder auch nicht. Auf diese Weise erhält sich die SAP-Roadmap die Umsetzungsfähigkeit unter Berücksichtigung des sich ändernden Kerngeschäfts.

Dank Harmonisierung und Standardisierung laufen bereits heute der Wissensaustausch sowie die Umsetzung weltweiter Projekte wesentlich besser ab: ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu High Performance. Dass Siemens Energy den Spitzenplatz im Industriesegment Energietechnik eingenommen hat, ist auch ein Verdienst der SAP-Roadmap. Mit ihr wird es dem Technologieunternehmen künftig noch etwas besser gelingen, den im Firmenclaim formulierten Anspruch „Answers for energy“ einzulösen.

## Steckbrief Siemens AG, Sektor Energy

Unternehmenssitz: München, Deutschland

Unternehmensleitung: Wolfgang Dehen,  
CEO Sektor Energy

Mitarbeiter: rund 88 000 (weltweit)

Umsatz: 25,5 Milliarden Euro (2010)

Branche: Versorgungswirtschaft

Webseite: [www.siemens.de/energy](http://www.siemens.de/energy)

# Pflicht zur Perfektion

Produktmängel können gefährlich werden – für den Kunden und für den Ruf eines Unternehmens. Um High Performance dauerhaft zu garantieren, muss das Qualitätsmanagement die Führungskräfte auch über unangenehme Entwicklungen frühzeitig und umfassend informieren.

Mit seinen 13 000 Mitarbeitern ist das Universitätsklinikum Charité nicht nur eine von Europas größten Kliniken, sondern auch einer der größten Arbeitgeber in Berlin. So mildtätig der Name auch klingt, mit einem Jahresumsatz von 1,2 Milliarden Euro ist die Klinik ein mächtiges Wirtschaftsunternehmen mit besonderer Verantwortung. Pannen bei der Qualität sind hier schnell sehr gravierend. Deshalb betreibt die Charité heute Dutzende Qualitätsinitiativen, vom Beschwerdemanagement bis zur Zufriedenheitsmessung bei den Patienten. Eine dieser Initiativen betrifft das Qualitätsmanagement im Operationssaal.

Seit Herbst 2009 gehören einheitliche OP-Checklisten ebenso zur Ausstattung von OP-Sälen wie Skalpell, Tupfer oder Nahtmaterial. Dokumentiert wird alles: nicht nur der gesamte Operationsverlauf, sondern selbst Punkte wie die Prüfung der Patientenidentität oder die korrekte Unterbringung der dritten Zähne vor der OP. Das Projekt „OP-Bericht“ ist Teil des umfassenden Qualitätsmanagements, das die Charité seit gut fünf Jahren systematisch betreibt. Die OP-Checklisten sollen die Sicherheit der Patienten erhöhen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten klar regeln, OP-Teams zu einem einheitlichen Vorgehen erziehen und so den Gesamtprozess optimieren. „Das Qualitätsmanagement beschäftigt sich derzeit schwerpunktmäßig damit, die

Behandlungsinhalte, die Prozesse und die Zusammenarbeit zu verbessern, die Ergebnisse der Behandlung messbar zu machen und das Lernen aus Fehlern zu fördern“, erklärt der ärztliche Direktor, Ulrich Frei.

## Spitzenqualität ein Muss

Qualitätsmängel bei Prozessen oder Produkten haben jedoch nicht nur im Medizinbetrieb gravierende Auswirkungen, sondern in nahezu allen Branchen. So müssen die Hersteller von Automobilen, Haushaltsgeräten, Bekleidung oder Lebensmitteln häufig Rückrufaktionen starten, um gefährliche Konstruktions- und Produktionsmängel zu beseitigen. Ursache für Produktfehler ist jedoch kein unzureichendes Qualitätsbewusstsein der

Hersteller. Schließlich nutzen Millionen von Unternehmen weltweit einen der beiden bekanntesten Gütestandards: das EFQM-Modell der European Foundation for Quality Management oder die Norm DIN ISO 9001 der International Organization for Standardization. Beide Normen definieren Prozesse und Managementprinzipien, wie bei der DIN-Norm Kundenorientierung, Führung, prozessorientierten und systemorientierten Managementansatz, ständige Verbesserung sowie Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen. Dennoch kommt es immer wieder zu Qualitätspannen, die Unternehmen nicht nur viel Geld, sondern auch die Reputation kosten können.

### Im Zentrum: der Mensch

Immer wieder beobachten Experten, dass unangenehme Nachrichten aus dem Qualitätsmanagement die Vorstandsebene nicht erreichen. Der Grund dafür ist oft zutiefst menschlich: Angst vor disziplinarischen Folgen. Gegensteuern kann das Topmanagement mit dem eindeutigen Signal „Ehrlichkeit wird belohnt“, damit kleinere Ursachen nicht schnell große Folgen haben. Darüber hinaus sollte auch der Kostendruck in einem starken Konkurrenzumfeld nicht dazu führen, dass das Qualitätsmanagement zugunsten eines kurzfristigen Profits vernachlässigt wird.

Es genügt dabei nicht, nur entsprechende Qualitäts- und Informationsprozesse zu etablieren, diese Prozesse müssen leben. „Für jeden Prozess sollte ein Verantwortlicher

benannt werden“, empfiehlt Jan Hagen, Leiter der Praxisgruppe Finanzdienstleistungen an der European School of Management and Technology in Berlin. So lassen sich Verantwortliche für Teilschritte festlegen, Aufgaben sinnvoll zuweisen und mögliche Problemstellen identifizieren. Beim Zerlegen der Abläufe zeigen sich auch alle Schnittstellen – zu intern am Prozess beteiligten Kollegen ebenso wie zu Outsourcingpartnern. High Performance Unternehmen widmen diesen Schnittstellen viel Aufmerksamkeit, indem sie neben den Zielen für Ergebnisse auch solche für Qualität festlegen. Nur so können sie konkrete Vorgaben formulieren und anschließend auch die Erfolge messen.

### IT wichtig für den QM-Prozess

Gleiches gilt für Unterstützungsprozesse wie Informationsverarbeitung, Personalmanagement oder Buchführung. Sie liefern zwar dem eigentlichen Geschäft nur zu, haben jedoch starken Einfluss auf die Qualität sowie auf Wachstum, Profitabilität und Zukunftspositionierung – drei wichtige Kriterien für High Performance. Auf Prozessoutsourcing spezialisierte Dienstleister wie Accenture mit ihren in der Praxis bewährten Lösungen können bei den Unterstützungsfunktionen einen wichtigen Beitrag leisten, sodass sich die Unternehmen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren können.

Beim Qualitätsmanagement geht es jedoch nicht nur darum, ein fehlerfreies Ergebnis zu liefern, es dient auch einer stetigen Produktverbesserung. „Produkte haben oft eine

solche Qualität erreicht, dass sie der Kunde im Hinblick auf Zuverlässigkeit oder Lebensdauer nicht mehr voneinander unterscheiden kann“, beobachtet Robert Schmitt. Für den Professor am Lehrstuhl für Fertigungsmesstechnik und Qualitätsmanagement der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH) hat deshalb der klassische, rein funktionale Qualitätsbegriff ausgedient.

Kernfrage müsse sein, welche Qualitätskriterien die Kunden heute wahrnehmen können. Schmitt hört, sieht und riecht täglich Produkte. Auf diese Weise entstand etwa der silberfarbene Kunststoffgriff eines Premiumautos. Damit das Bauteil hochwertiger erscheint, mischt dessen Hersteller dem Kunststoff noch Metallpartikel bei. Funktional ist die Qualität im Vergleich zum reinen Kunststoffgriff gleich. Nun fühlt sich das Material jedoch kühler und wertiger an. „Können Konsumenten die Güte der technischen Funktion nicht erleben, suchen sie nach anderen Merkmalen, mit denen sie die Produktqualität verbinden“, erläutert Schmitt.

# Neuer Standard für höhere Sicherheit

Mit seinem Global Delivery Network und der Business Packaged Solution half Accenture dem Versicherer DEVK, ein neues, leistungsfähiges Konzerninkasso und -exkasso auf SAP-Basis einzuführen. Die Lösung deckt alle aktuellen rechtlichen und funktionalen Anforderungen an ein modernes Vertragsmassenkontokorrent ab und unterstützt die Assekuranz auf dem Weg zu High Performance.

Mit knapp 13 Millionen versicherten Risiken zählen die rund 125 Jahre alten DEVK Versicherungen zu den mittelgroßen Assekuranzgesellschaften in Deutschland. In Tests und Ratings ist die DEVK stets gut platziert. Die Unternehmensverantwortlichen merkten rechtzeitig, dass die Eigenentwicklungen für die Inkasso- und Exkassosysteme in die Jahre gekommen waren und einen hohen Wartungsaufwand erforderten. Zudem war vielfach manuelle Nachbearbeitung notwendig, etwa im Mahnwesen. Auch waren inzwischen mit den alten Systemen kaum noch die Nachweispflichten zu erbringen, die Gesetzgeber und Wirtschaftsprüfer verlangten.

Gefragt war eine zukunftssichere Lösung, die einerseits den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung entspricht, andererseits sollte sie die Geschäftsprozesse verbessern und sukzessive als zentrales Massenkontokorrent eingesetzt werden.

## **Sorgfältige Projektvorbereitung**

Zunächst versuchte die DEVK, mit einer Eigenentwicklung ihre wesentlichen Versicherungskernanwendungen zu erneuern, rückte davon jedoch bald ab. Eine Vorstudie im Jahr 2007 bestätigte die Eignung von SAP-Standardsoftware für den Einsatz im In- und Exkasso. Im Frühjahr 2008 folgte ein SAP-Strategieprojekt, das gemeinsam mit Accenture durchgeführt wurde. Es

schuf die Grundlage für die Einführung von FS-CD, aber auch für weitere SAP-Standardprodukte im Rechnungswesen und im Schadenmanagement. Das Projekt adressierte Fragen der Umsetzungsstrategie, legte die Einführungsreleases fest und bestimmte die damit einhergehenden Aufwände und Personalbedarfe. Zur Umsetzung startete die DEVK das Programm GoSAP. Es umfasste die Projekte zur Implementierung von Konzerninkasso und -exkasso, von Rechnungswesen, Schadenmanagement und zentraler Partnerdatenverwaltung.

Bis Oktober 2010 implementierte Accenture gemeinsam mit der DEVK die zwei ersten Releases für das zentrale In- und

Exkasso sowie das erste Release für das Schadenmanagement der Sparte Kfz. Accenture unterstützte auf Basis von Werkverträgen. Die Leistung erfolgte budget- und termintreu. Das Vertrauen in die Lieferqualität sowie die Accenture-eigene Business Packaged Solution (BPS) für FS-CD waren entscheidende Gründe für die Vergabe des Auftrags an Accenture. Im Herbst 2008 stieg das Accenture-Team zusammen mit Fachbereichsexperten der DEVK in die Analysephase ein. Ziel war es, die SAP-Anwendungen mit möglichst wenig Abweichungen von den SAP-Standardfunktionalitäten zu implementieren, um die Wartung zu vereinfachen. Daher wurden die Anforderungen der DEVK eng entlang der Accenture-BPS geprüft und Zusatzerfordernisse spezifiziert. Aufbauend darauf, entstanden in der Designphase Detailkonzepte für alle Anwendungsbereiche. Auch hier sparten die durch die BPS bereitgestellten Konzepte und Vorprodukte dem Kunden erheblich Zeit und Aufwand.

Auf die Designphase folgten die Implementierung der Schnittstellen, der kundenspezifischen Erweiterungen und Auswertungen sowie die Migration der Stammdaten und Bewegungsdaten in einer fünfmonatigen Umsetzungsphase. Dabei arbeitete das deutsche Team intensiv mit den auf die Entwicklung von Versicherungslösungen spezialisierten Experten aus dem Accenture Delivery Center im indischen Bangalore zusammen. Sie sind Teil des Global Delivery Network von Accenture. Es unterstützt Kunden mit einem weltumspannenden

Netz hoch qualifizierter Mitarbeiter sowie erprobten Prozessen und Methoden. Während die indischen Entwickler im Hintergrund arbeiteten, erfolgte die Steuerung der Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Standorten durch Berater vor Ort in Köln.

### **Zukunftsfähigkeit hergestellt**

Bereits gegen Mitte der Umsetzungsphase bereiteten die Teams diverse Systemtests vor. Der Funktions- und Integrationstest dauerte sechs Monate. Anfang April 2010 ging das Release 1 in Produktion, zum 1. Juli 2010 erfolgte bereits die Übernahme in den Wartungsbetrieb. Das Release 2 folgte plangemäß mit dem neuen Schadenssystem im Oktober 2010. Während Release 1 die Anbindung aller Nicht-Kfz-Bestandssysteme umfasst, bindet Release 2 das neue SAP-Schadenssystem (FS-CM) für den Bereich Kfz an. Weitere Releases sind geplant und werden im Jahr 2011 implementiert.

Mit Unterstützung von Accenture strebt die DEVK weiterhin nach High Performance. Schon jetzt verfügt die DEVK im Inkasso und Exkasso über weitgehend automatisierte und zukunftsichere Prozessabläufe. Gefragt nach seiner Einschätzung zum Projektverlauf, meint Hans-Otto Umlandt, Mitglied des Vorstands der DEVK-Versicherungen: „Wir sind sehr zufrieden mit der Leistung, die Accenture in diesem für uns sehr wichtigen Programm gezeigt hat. Zum einen überzeugte uns das methodische Vorgehen bei Analyse und Umsetzung, zum anderen die hohe Termin- und Liefertreue.“

## **Steckbrief DEVK Versicherungen**

**Unternehmenssitz:** Köln, Deutschland  
**Unternehmensleitung:**  
Friedrich W. Gieseler, CEO  
**Mitarbeiter:** rund 4000 (2009)  
**Prämienvolumen:** 2,39 Milliarden Euro (2009)  
**Branche:** Versicherungswesen  
**Webseite:** [www.devk.de](http://www.devk.de)



# Branche im Umbruch

Logistikdienstleister DHL Supply Chain erweitert kontinuierlich sein Geschäftsmodell. COO William Meahl über die Voraussetzungen für global nachhaltige Kundenlösungen.



**William Meahl** ist Chief Operating Officer bei DHL Supply Chain, der Sparte, die DHL-Kunden Supply-Chain-Lösungen anbietet. Vor seiner Ernennung zum COO hatte Meahl seit mehr als 25 Jahren die unterschiedlichsten Positionen im Management inne.

**INSIGHTS: Es gibt kaum eine Branche, die bereits so global denkt und handelt wie Logistikdienstleister. Was sind derzeit die größten Herausforderungen für Sie?**

MEAHL: Sicherlich zählt dazu, den unterschiedlichen Kundenanforderungen gerecht zu werden und dabei mit den verschiedenen Lösungen zu wachsen. Zwar sind wir in unserem Bereich weltweit die Nummer eins, doch Märkte wie China, Indien und Russland bleiben eine Herausforderung, da unser Footprint dort noch relativ klein ist. Um weiterhin erfolgreich zu sein, müssen wir zwar global denken, aber für unsere Kunden lokale Lösungen bereitstellen. Deshalb richten

wir unser besonderes Augenmerk darauf, überall permanent qualitativ hochwertige Dienstleistungen anzubieten.

**Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hängt ebenfalls sehr stark von der Einstellung seiner Mitarbeiter ab. Wie motiviert man 120 000 Beschäftigte weltweit?**

Wir unternehmen große Anstrengungen, für unsere Mitarbeiter ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sie sich gebraucht fühlen und ihre Stärken zeigen können. Genauso wichtig ist es, jedem von ihnen zu vermitteln, dass er nicht nur für den Erfolg unserer Kunden verantwortlich ist, sondern auch für das

eigene Unternehmen einen sehr wichtigen Beitrag leistet. Hier besteht ein unmittelbarer Zusammenhang. Indem wir bei der jährlich durchgeführten Mitarbeiterumfrage die Wünsche und Ideen abfragen, erfahren wir, was unsere Beschäftigten motiviert. Folgeaktionen widmen sich den Hauptanliegen.

### Was macht Ihr Geschäftsmodell einzigartig im Vergleich zu dem Ihrer Konkurrenten?

Es ist vor allem die Breite und Tiefe unseres Angebots. Schließlich sind wir drei bis vier Mal so groß wie unser nächster Wettbewerber im Segment Kontraktlogistik. Dabei bezieht sich „Breite“ auf die von anderen Dienstleistern nicht erreichte Anzahl an Branchen und Ländern, in denen wir aktiv sind. „Tiefe“ meint unsere Erfahrung, sowohl einfache als auch komplexe Lösungen für Lieferketten zu entwickeln und umzusetzen. Ebendies verschafft unseren Kunden einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil und schafft die Basis für eine langfristige Zusammenarbeit.

### DHL Supply Chain hat sieben Schlüsselbranchen für sich identifiziert. Überleben Logistikdienstleister nur noch, wenn sie sich spezialisieren?

Spezialisierung ist tatsächlich ein wichtiger Erfolgsfaktor, den wir nutzen, indem wir uns auf Schlüsselbranchen und bestimmte Produkte konzentrieren. Entscheidend ist, ein tief gehendes Verständnis für die speziellen Bedürfnisse jedes Kunden zu entwickeln. Diese

Bedürfnisse variieren je nach Branche oder geografischer Region. Auch fragen Kunden verstärkt nach einheitlichen, replizierbaren Lösungen, die nicht nur Kosten und Risiken reduzieren, sondern auch ihre Logistikketten grundlegend optimieren. Wir bieten derzeit rund um den Erdball verstärkt Standardlösungen an, die nach dem Prinzip „Plug and play“ funktionieren.

### Welchen neuen Beitrag leistet künftig DHL Supply Chain für die Unternehmensentwicklung seiner Kunden?

Wir beobachten in mehreren Branchen, dass Kunden nur einen Logistikdienstleister wünschen, der große Teile ihrer Versorgungskette managt. Von dieser Zusammenarbeit erhoffen sich die einen Synergien, die sie mit einem herkömmlichen Logistikmodell nicht erreichen; die anderen betrachten Logistik einfach nicht als ihre Kernkompetenz. In beiden Fällen schafft es DHL mit seinem breiten Angebot, dass sich die Kunden auf den Absatz und auf ihr Wachstum konzentrieren können.

# Den Wandel steuern

Accenture empfiehlt Global Playern auf dem Weg zu High Performance, auf die Anforderungen der Märkte mit permanentem Change-Management zu reagieren.

Es war Managementvordenker Peter Senge, der schon früh erkannte: „Menschen wehren sich nicht gegen Veränderung, sondern dagegen, verändert zu werden.“ Damit thematisierte er ein noch heute unterschätztes Problem jedes Change-Prozesses, das Führungskräfte lösen müssen: Es ist ihre Aufgabe, die Mitarbeiter über unvermeidliche Veränderungen nicht nur zu informieren, sondern sie dafür sogar zu begeistern. Komplexe Change-Projekte wie Umstrukturierungen oder Fusionen gelingen nur, wenn alle Betroffenen sie mittragen. „Um in der globalisierten Ökonomie überleben zu können, muss ein Unternehmen bereit sein, den permanenten Veränderungsanforderungen aktiv zu begegnen. Dabei müssen die

Unternehmenslenker ihre Entscheidungen gegen äußere und innere Widerstände durchsetzen“, sagt Professor Dietmar Vahs, Leiter des Instituts für Change Management und Innovation an der Hochschule Esslingen.

## Perfekt kommunizieren

Nach Auffassung des Wissenschaftlers sind drei Grundsätze ausschlaggebend für erfolgreiche Veränderungsprozesse: zielgerichtete und zielgruppenspezifische Kommunikation, Partizipation, die die Betroffenen in den Prozess einbezieht, und Glaubwürdigkeit. Um Veränderungen top-down durch das gesamte Unternehmen zu transportieren, werde häufig die Bedeutung einer wichtigen Gruppe

unterschätzt: „Es ist erfolgsentscheidend, dass das untere Management, also etwa Meister und Abteilungsleiter, für die Veränderung gewonnen werden, weil sie hautnah am operativen Geschäft sind“, erinnert Vahs. Letztlich sind sie es, die dafür sorgen, dass die Mitarbeiter beispielsweise neue Qualitätsstandards umsetzen oder der Außendienst die neue, effektivere Software einsetzt.

## Alle Mitarbeiter einbinden

„Um das untere und mittlere Management zu gewinnen, müssen diese Führungskräfte Verantwortung im Veränderungsprozess erhalten“, erklärt Fred Marchlewski, Geschäftsführer für den Bereich Talent,

Organisation und Performance bei Accenture. Trainings bereiten auf diese wichtige Aufgabe vor. „Dabei muss es aber zu einem Dialog mit dem Topmanagement kommen. Nur so lässt sich Ängsten begegnen, die mit jedem Change-Projekt einhergehen“, sagt Vahs. Noch schwieriger ist es, den richtigen Zeitpunkt für die Information der Organisation zu finden. So dürfen Infos nicht so früh nach außen dringen, dass sie die Verbreitung von Gerüchten beflügeln, aber auch nicht so spät, dass sich die Führungskräfte des mittleren und unteren Managements in den Change-Prozess nicht ausreichend eingebunden fühlen. Statt den Veränderungsprozess von oben nach unten einzuleiten, verfolgt die sogenannte Syntegration einen anderen Ansatz. Hinter dem Kunstwort aus Synergie und Integration steckt die Idee, Veränderungen im Unternehmen horizontal auszulösen. Vereinfacht ausgedrückt, geht es darum, das Wissen von mindestens zehn bis höchstens 40 Schlüsselführungskräften zu integrieren und daraus neue Synergien zu generieren. Syntegration ist ein Instrument der Managementkybernetik, das der Philosoph und Wissenschaftler Stafford Beer bereits in den Fünfzigerjahren als ganzheitlichen Ansatz für komplexe Organisationen entwickelt hat. Sie wird dem zentralen Anspruch des Change-Managements gerecht, Betroffene zu Beteiligten zu machen. „Das Geheimnis dieser Methode liegt in der innovativen Kommunikation innerhalb einer Großgruppe von bis zu 40 Führungskräften“, sagt Fredmund Malik, Gründer des Malik

Management Zentrums in St. Gallen. Die Syntegration führe dazu, dass Intelligenz und Kreativität der Teilnehmer in einem hierarchiefreien Raum maximal ausgeschöpft würden. Dazu Malik: „Man nutzt vorhandenes Wissen, das aber erstmals auf neue Weise vernetzt wird, wobei die Problemlösung praktisch von allein entsteht.“

### Change-Tools: richtig mischen

Ein interessanter Ansatz besteht darin, den eher weichen systemischen mit dem harten prozessorientierten Change-Management-Ansatz zu verzahnen. Hier ist das Change-Management-Team interdisziplinär aus Fach- und Prozessexperten zusammengesetzt. Dies gestattet es, flexibel auf Fragen zu reagieren, die sich aus den Zielen der Veränderungen und den dafür nötigen Prozessen ergeben. Außerdem werden bei diesem Ansatz die Bausteine Strategie, Struktur und Kultur nie losgelöst voneinander betrachtet. Heute nutzen Change-Manager ohnehin nicht mehr nur ein bestimmtes Werkzeug, weiß Marchlewski und ergänzt: „Je nach Situation setzen sie unterschiedliche Tools ein, damit sich ihre Organisation zu einem High Performance Business weiterentwickeln kann.“

# Mit IT-Prozessen im Verbund durchstarten

Eines der Kennzeichen für ein High Performance Unternehmen ist eine effiziente IT, welche die Kernkompetenzen unterstützt. Deshalb definierte die Raiffeisen Bank International mit Unterstützung von Accenture ein neues IT-Governance-Framework. Dieses Regelwerk richtet die IT auf die Geschäftsstrategie aus, steigert mittelfristig ihre Effizienz und erlaubt es, schnell auf das Marktgeschehen zu reagieren.

Die Raiffeisen Bank International (RBI) betrachtet Österreich, wo sie als führende Kommerz- und Investmentbank tätig ist, und Zentral- und Osteuropa (CEE) als ihren Heimmarkt. In CEE verfügt die RBI über ein engmaschiges Netz von Tochterbanken, Leasinggesellschaften und spezialisierten Finanzdienstleistungsunternehmen in 17 Märkten. Aktuell betreuen dort rund 59 000 Mitarbeiter etwa 15 Millionen Kunden in insgesamt 3000 Geschäftsstellen.

## Zusammenarbeit erleichtern

Aufgrund des schnellen organischen Wachstums, verbunden mit einer Reihe von Akquisitionen, entwickelten sich Redundanzen innerhalb der IT. Diese führten zu steigenden

Kosten. Deshalb beschloss der RBI-Vorstand, die Kosteneffizienz der IT innerhalb des Bankennetzes spürbar zu verbessern. Der Weg dorthin sollte über ein neues IT-Governance-Framework führen, also über einen gemeinsamen Rahmen, in dem harmonisierte und standardisierte IT-Prozesse ablaufen. Um die Finanzkrise leichter zu meistern und danach im Markt besser aufgestellt zu sein, erhielt Accenture aufgrund seines einzigartigen Branchenwissens und seiner Projekterfahrung vom RBI-Management den Auftrag, ein neues übergreifendes IT-Governance-Framework zu entwickeln. Dessen Zweck war es auch, die Zusammenarbeit mit den 15 osteuropäischen Tochterbanken zu erleichtern. Aufgrund unterschiedlicher Vorgehensmodelle und

Prioritäten kam es in der Vergangenheit immer wieder zu Schwierigkeiten bei der Durchführung von Gruppenprojekten. Das Regelwerk sollte detailliert beschreiben, wie IT-Entscheidungsprozesse zwischen Business und IT sowie zwischen Zentrale und Tochterbanken ablaufen und was die erwarteten Rollen und Verantwortlichkeiten sind.

Um die Belange der 15 Netzwerkbanken bei der Einführung des IT-Governance-Framework zu berücksichtigen, konzentrierte sich die RBI zunächst auf IT-Themen, die gemeinsam diskutiert und gelöst werden mussten. Im Vorfeld analysierte Accenture die Stärken und Schwächen der laufenden IT-Governance. Dann erarbeitete das Beraterteam einen

Vorschlag für deren künftige Gestaltung. Der Plan sah eine Gremienstruktur vor, in der die Zusammenarbeit zwischen Business und IT auf allen Ebenen verstärkt wird. Die Tochterbanken waren schon in einer frühen Phase in das Projekt eingebunden. Im ersten Durchgang erörterten die RBI-Verantwortlichen und die Berater von Accenture das Konzept mit den Vorstandsvorsitzenden von fünf ausgewählten Tochterbanken. Diese offene Kommunikation zerstreute nicht nur Vorbehalte, sondern half auch dabei, dass die Betroffenen den künftigen Mehrwert für sich identifizieren konnten. An der konstituierenden Sitzung nahmen dann schließlich die ausgewählten Vorstandsvorsitzenden aus den Netzwerkbanken teil sowie der Gesamtvorstand der Zentrale. Nach der Verabschiedung dort präsentierte ein

von der RBI und von Accenture gebildetes Team das Konzept allen CEOs der Netzwerkbanken. Im Anschluss arbeiteten die Accenture-Berater mit den Bereichen unterhalb der Vorstandsebene die Details des IT-Frameworks aus, etwa Prozessverläufe oder die detaillierten Verantwortlichkeiten der Gremien.

### Effizienzgewinn von Anfang an

Mit dem IT-Governance-Framework legte die Raiffeisen Bank International in nur drei Monaten das Fundament für High Performance durch eine effizientere IT. Alle zukünftigen IT-Projekte lassen sich nun optimal auf die Geschäftsstrategie ausrichten. Harmonisierung und Standardisierung sowie der Wissensaustausch gelingen nun besser: zum einen zwischen der Zentrale

und den Tochterbanken und zum anderen zwischen Business und IT. Heute sind die 15 Tochterbanken in die Entscheidungsfindung frühzeitig eingebunden, sehen, was geplant ist, und können für sich entsprechend reagieren. So können nun neu gestartete Gruppenprojekte schneller umgesetzt werden und fokussieren sich zuerst auf die Länder, in denen der größte lokale Nutzen erwartet wird. Damit leistet das IT-Framework ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung des RBI-Portfolios. Dazu Herbert Stepic, Vorstandsvorsitzender der Raiffeisen Bank International: „Das neue IT-Governance-Framework erhöht die IT-Effizienz der Bankengruppe, während es die lokalen Marktanforderungen bezüglich Kundennähe und Flexibilität nach wie vor berücksichtigt.“

## Steckbrief Raiffeisen Bank International AG

Unternehmenssitz: Wien, Österreich  
Unternehmensleitung: Herbert Stepic,  
Vorstandsvorsitzender  
Mitarbeiter: rund 59 000 (Juni 2010)  
Bilanzsumme: 148 Milliarden Euro  
(Juni 2010)  
Branche: Banken und Finanzen  
Webseite: [www.rbinternational.com](http://www.rbinternational.com)

## Über Accenture

Accenture ist ein weltweit agierender Managementberatungs-, Technologie- und Outsourcingdienstleister mit über 215 000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind. Das Unternehmen bringt umfassende Projekterfahrung, fundierte Fähigkeiten über alle Branchen und Unternehmensbereiche hinweg und Wissen aus qualifizierten Analysen der weltweit erfolgreichsten Unternehmen in eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit seinen Kunden ein. Accenture erwirtschaftete im vergangenen Fiskaljahr (zum 31. August 2010) einen Nettoumsatz von 21,6 Milliarden US-Dollar. Die Internetadresse lautet [www.accenture.de](http://www.accenture.de)  
[www.accenture.ch](http://www.accenture.ch)  
[www.accenture.at](http://www.accenture.at)

Copyright © 2011 Accenture  
All rights reserved.

Accenture, its logo, and  
High Performance Delivered  
are trademarks of Accenture.



**Mixed Sources**

Produktgruppe aus vorbildlich bewirtschafteten  
Wäldern und anderen kontrollierten Herkünften  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Zert.-Nr. SCS-COC-00929  
© 1996 Forest Stewardship Council

# Insights

An Outlook Publication

accenture

2011, Number 1

*High performance. Delivered.*

## Achieving Success in the World's Markets with Proven Processes

### Learning from the Best

DEVK Versicherungen, Siemens Energy,  
Raiffeisen Bank International

### William Meahl, DHL Supply Chain

How Global Players are Adapting to Strengthen  
Their Market Positions and Move Closer to Their  
Customers

• Consulting • Technology • Outsourcing

German ▶

Next ▶



# Editorial



**Frank Riemensperger**  
Country Managing Director  
Accenture in Germany



**Klaus Malle**  
Country Managing Director  
Accenture in Austria



**Thomas D. Meyer**  
Country Managing Director  
Accenture in Switzerland

## Global success with local strength

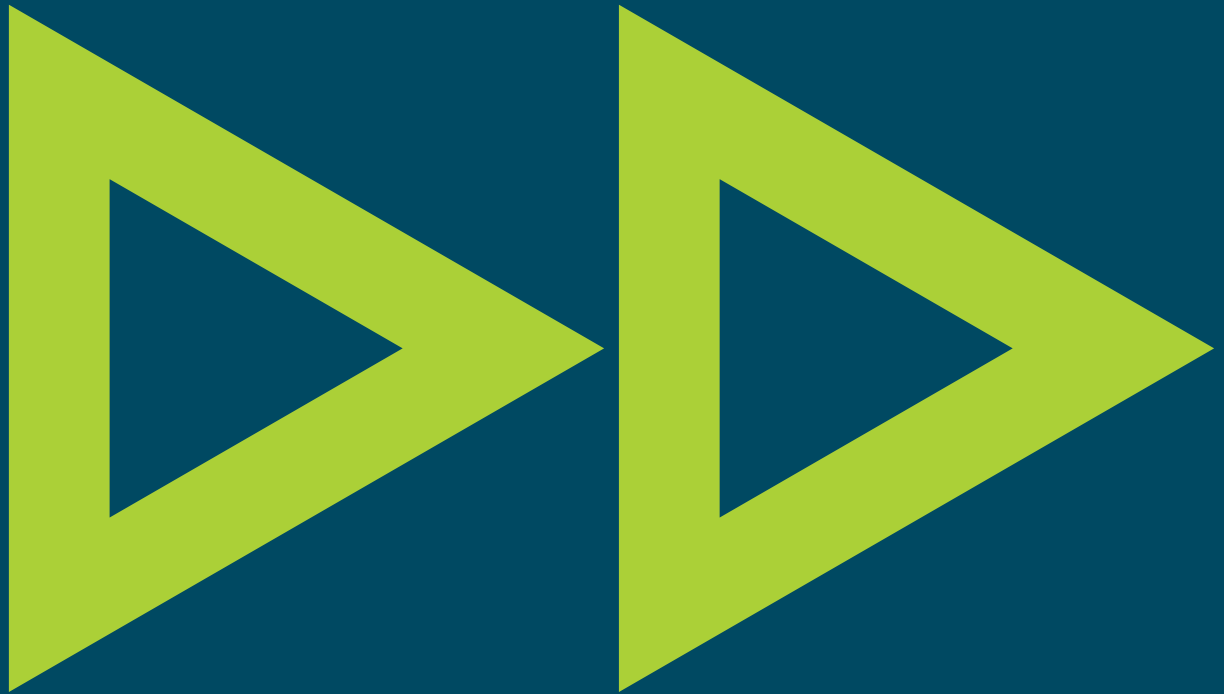
It is a well-known fact that today's mega-trends—namely rapid growth in the new markets, sustainability and the optimized utilization of energy and raw materials, new and convergent technologies, and aging populations—present real opportunities to our businesses with their distinctive culture of export and innovation. International competition is now entering a new phase. In the future, enterprises from the emerging markets will increasingly take the stage as strong competitors in the global arena, be it for major plant and infrastructure projects or even the financing of such undertakings. Companies

based in Brazil, Russia, India and China (BRIC), as well as in growth markets outside the BRIC nations, are no longer just competing in their home markets, but are also successfully positioning themselves in the established markets of our top industries. Studies indicate that besides an appropriate strategy, the key factors for future success entail in particular consistent and time-effective implementation. Innovation is not necessarily an asset, unless it can be successfully launched on the international market in the shortest possible time. Acquisitions add to the value of a company only when they can be

rapidly integrated into the existing company structure. And business opportunities in the emerging nations of this world demand swift entrepreneurial initiative on the spot.

In short: It is all a matter of leadership. At the helm of high-performance businesses, we find leading personalities who consider themselves team players. They succeed in shaping their senior executive staff and employees into effectively networked teams, which will support them in achieving the necessary speed and flexibility, and thus accomplishing excellent strategic implementation in new and existing





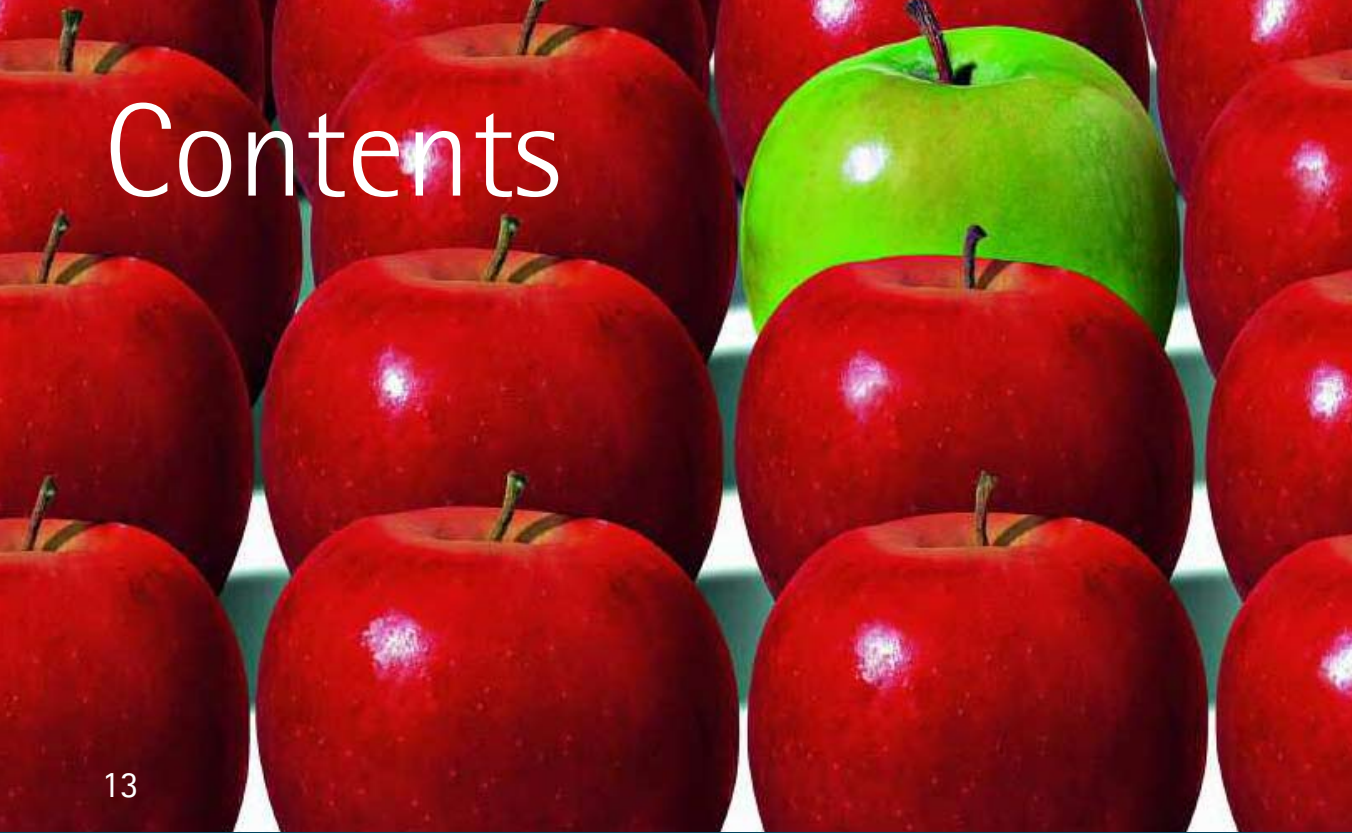
markets. And the fitting service partner, when used appropriately, makes the difference when it comes to velocity and success. Is the strategy feasible? How can new products, processes and applications be introduced to markets worldwide as quickly and efficiently as possible? Where do managed service solutions still offer potential cost savings? And how can cost and other benefit potential be realized even faster, following an acquisition? Accenture assists leading companies not only in recognizing success opportunities at an early stage, but also in identifying possible risks and barriers—from strategic planning to successful

implementation, be it on the local level or all over the world. Together with our customers, we assess the viability of new business models and new technologies. These companies benefit from a partnership model that specifically draws on the strengths of one of the world's leading service providers. In this issue, the case studies—DEVK Versicherungen, Raiffeisen Bank International and Siemens Energy—serve to highlight this expertise.

We wish you an enjoyable read.



# Contents



13

## 5 Global delivery excellence

Why globally standardized processes can enable companies to achieve high performance

## 8 Multichannel retail

With their own online strategies, bricks-and-mortar retail stores can boost stagnating revenues

## 11 SAP harmonization

How Accenture used an SAP road map to help Siemens Energy sustainably expand its business

## 13 Quality management

Product defects not only damage companies' reputations, but also cost them money and market share

## 15 Process standardization

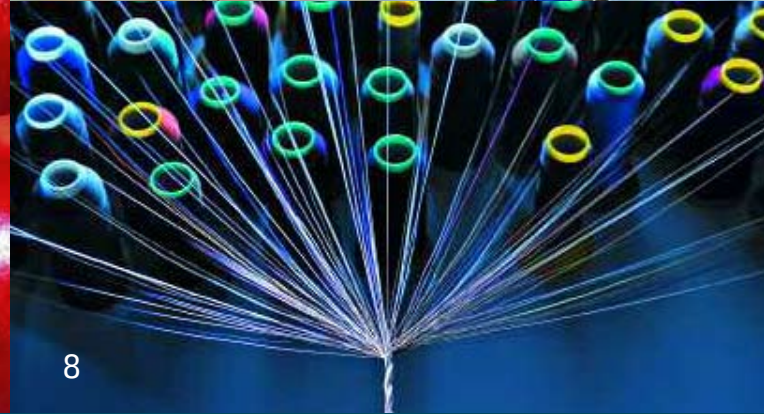
DEVK Versicherungen is securing its future with a new SAP-based collection and disbursement system

## 17 In demand

William Meahl of DHL Supply Chain on sustainable logistics solutions



15



8

## 19 Change management

Why change processes are important for competitiveness

## 21 IT consolidation

Raiffeisen Bank International introduces a new IT governance framework to support its international business

Feel free to read past editions of Insights online. Please get in touch with us if you would like to talk about any topics of this issue or earlier issues.  
[www.accenture.de/Insights](http://www.accenture.de/Insights) [www.accenture.ch/Insights](http://www.accenture.ch/Insights) [www.accenture.at/Insights](http://www.accenture.at/Insights)





# Shaping the future with highly effective processes all over the world

The capacity to standardize and integrate critical business and IT processes worldwide makes an essential contribution to the high performance of global players.

At least since the early 1990s, the concept of globalization has dominated economic and political discussion worldwide—and still does to this day. In the general public perception, the opportunities in rising markets as well as the advantages of new production sites are considered significant. Much less attention is paid to the organizational requirements resulting from the worldwide positioning of major companies.

In a globalized economy, competition for customers, resources such as staff and energy, innovations, capital flow and cost leadership are both hyper-global and superlocal. To effectively turn the potential opportunities of globalization to their advantage, internationally active companies must implement their business processes and IT functionalities in places in the world where the location best fulfills specific requirements, and operate on a networked basis. This ability is summed up by the term “global delivery.” If global delivery is to run smoothly, decision makers must standardize and integrate the relevant business processes to the fullest possible extent. Industrialization with a high degree of automation is also a very important factor. The better these criteria apply to actual processes, the more cost effective these processes can be developed, implemented, adapted and also monitored.

“With increasing competition, there is not just cost pressure but also a growing need to be flexible, sustainable and practically effective, both as a company and in terms

of the relevant business processes,” explains Dr. Ralph Jahnke, managing director at Accenture and an expert in the field of outsourcing and managed services. To meet this need and implement strategies in a faster and more efficient fashion, high-performance businesses focus on their core competencies and often work with a network of specialized service providers when it comes to certain processes, rather than developing an internal solution. In addition to already established areas such as IT development, data centers and helpdesk functions, this applies to business processes like accounting, HR or tactical and operational purchasing that are not an immediate part of a company's core business.

### Processes as a competitive factor

No matter whether it is the established procedures of a centralized procurement system or IT, or specialized processes such as complaints or guarantee claims management; in pursuit of process optimization, they can all be replicated—and increasingly so—within the framework of global delivery. Overall, global delivery not only signifies that businesses can profit from the cost and qualification advantages of globally distributed HR resources. As a competitive advantage, global delivery also requires that all business-relevant processes of organizations must be set up and implemented to the highest industrialized quality standards worldwide.

The essential prerequisite in this regard is a high degree of standardization, which serves to increase the transparency of the relevant

processes, provides a basis for comparison and thus improves cost efficiency.

In cooperation with the research company Economist Intelligence Unit (EIU), Accenture issued the “Global Delivery Study 2009” to examine the significance and prevalence of global delivery capability. One of the most significant conclusions of this study is the realization that the ability to carry on critical business and IT processes worldwide at a consistently high-quality level is crucial for becoming a high-performance business—including a long-term competitive edge and thus sustainable growth.

“In this regard, IT plays an essential role in the worldwide delivery of highly effective processes,” says Jahnke. Senior executives surveyed during the course of the study stated their intention of developing their company's global delivery capacity through IT-supported services—such as in the areas of accounting and customer support. Global delivery is equally in demand for IT security and staff-focused activities such as continuing education or HR.

Senior executives expect the strategic approach of global delivery to yield cost benefits and an optimized use of resources, rising productivity and accelerated project management. All these factors result in palpable competitive advantages. “Companies that are unable or unwilling to create the necessary framework for global delivery on their own are increasingly looking for a



strategic partner that offers both a global reach and so-called end-to-end services. The range of such service providers extends from strategic consultancy and development support all the way to the complete provision of IT and business processes," reports Jahnke. Whatever path a company chooses to take, it will look for a partner that will also assume a certain degree of business responsibility when offering a customer- or project-specific service portfolio.

### Top quality everywhere and anytime

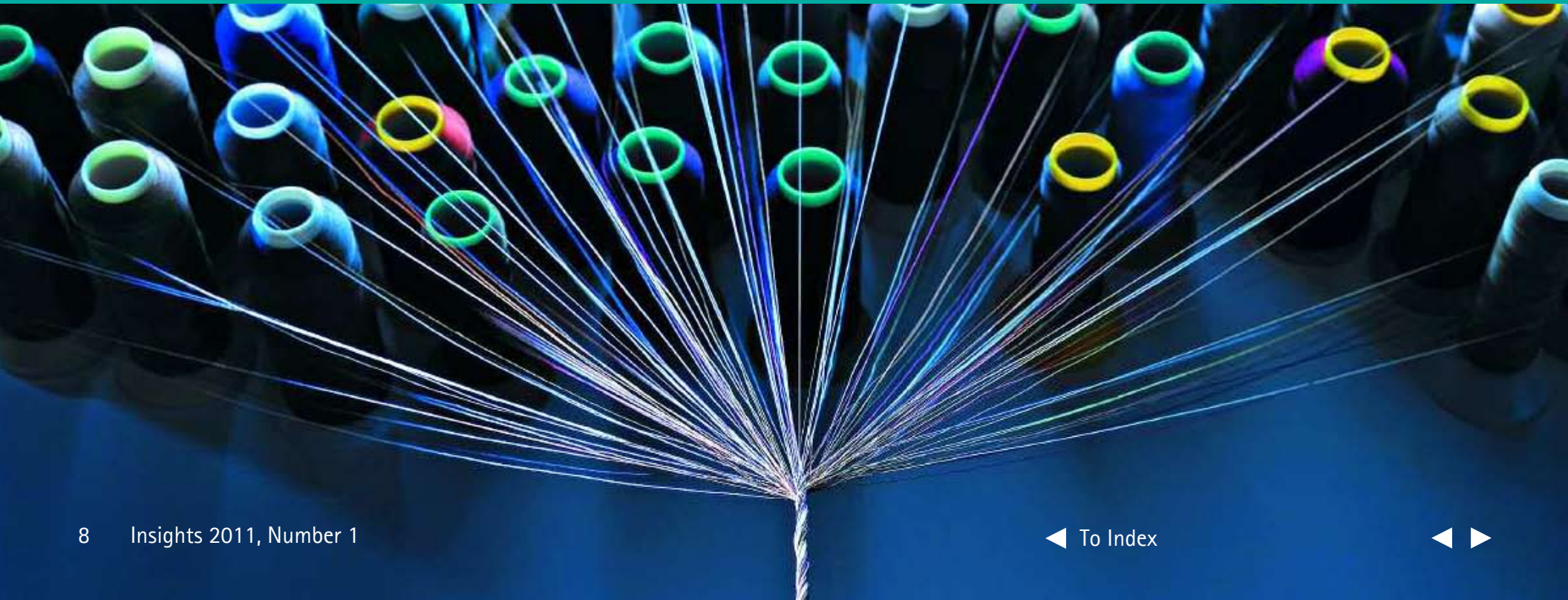
With a global network of more than 100,000 qualified consultants with a wide range of expertise, who frequently form interdisciplinary teams and work across continents to service clients all over the world, Accenture's Global Delivery Network fulfills all these criteria. The Global Delivery Network of the management consulting, technology and outsourcing service provider not only utilizes scientifically proven and field-tested methods, backed up by in-depth industry knowledge, but also draws on many years of practical experience. Its services comprise systems integration and infrastructure outsourcing as well as application and business process outsourcing. The Global Delivery Network serves as a guarantee for Accenture clients that processes and projects are managed anytime without language-related issues and at the highest quality standards, with the added advantage of working across different time zones. In addition, customers greatly benefit from the

fact that all consultants work with identical methods and tools. This significantly simplifies and accelerates teamwork that is frequently organized on an international basis.



# Comprehensive strategy for direct customer ties

Double-digit growth rates are drawing an increasing number of merchants to the Internet. However, you can only achieve high performance if you understand the rules of an online business, have a customized business strategy and can handle all processes.



As the World Wide Web has continued to expand, one word has been dominating the world of shopping for a solid decade now: convenience. This word denotes the buyer's comfort while shopping—and especially with regard to online sales. Ralf Baumann is one individual who knows precisely what distinguishes a well-designed Internet store. He manages the online shop of Deutsche Telekom AG ([www.t-online-shop.de](http://www.t-online-shop.de)). In its survey of domestic appliance providers, the portal [testsieger.de](http://testsieger.de) recently selected the Telekom online shop as the overall winner for 2010, out of 22 online shop portals tested. Baumann proudly outlines his formula for success: "The shop offers a user-friendly experience in all essential functions, be it product search or the payment process. Just recently, we launched a 'product consultant' feature, which offers customers interactive support in making purchasing decisions."

### Growth via Web business

The Internet also supports bricks-and-mortar businesses as a marketing channel. Growth rates in this area seem almost unreal. Germany's mail order business association (Bundesverband des Deutschen Versandhandels) anticipates a 15 percent increase in 2010 over the previous year, to reach sales of €17.8 billion. By way of comparison: In 2000, the volume of online sales in Germany barely amounted to €1 billion. By 2015, the share of online trade in German retail—not counting food-related items—will already be more than

10 percent. This is the conclusion reached by Accenture and the market research company GfK in their German-language joint study on trends in non-food multichannel retail in 2015. "Merchants who find efficient ways of combining their bricks-and-mortar business with online sales will be ahead in the market and achieve higher growth rates than those offering their wares through either just one or the other," forecasts Christoph Schwarzl, managing director and retail industry principal at Accenture. He believes that those who can advise online customers in an actual store, make home deliveries of ordered goods in a cost-effective and prompt manner, and also offer top-notch customer service on-site will be successful in the future. The share of multichannel sales, forecasts Schwarzl, will rise to nearly 17 percent of overall trade by 2015, when compared with today's figures.

Experts all agree, though, that the real breakthrough for the online sales channel is still to come. "Today, 10 percent of private consumption is already conducted over the Internet, and that is just the beginning," says Gerrit Heinemann, for instance. As Professor of Management and Trade at the Niederrhein University of Applied Sciences in Mönchengladbach, Germany, Heinemann directs the eWeb Research Center, which studies the Internet economy. "People who grow up with the Internet are more likely to order something with the click of a mouse," says the e-commerce researcher, explaining

his optimism. This trend is further supported by technological development, he says: As more and more households have fast Internet connections or Internet-capable mobile phones, the rate of online shopping will increase greatly.

It is not sufficient to merely jump on the bandwagon to do good business on the Web. "Conventional businesses need to understand that the Internet has its own set of rules," explains Heinemann. In this interactive medium, price and trust in the seller are not the only factors—effective customer relations are just as important for success. New customers must be acquired and existing customers retained. As a result, online merchants not only need to invest in customer data, but also must make their shop a unique experience for their target audience. This comprises presentation, navigation, orders, deliveries, payment options, service and product returns. The typical online customer is demanding, somewhat hesitant and very mindful of cost. This means that not only do shop operators need to offer simple solutions and comprehensive service, they must also build customer trust and confidence. Online shops can accomplish the latter by publishing their customer ratings, for example. Providing links to independent test reports is another way of supporting sales, especially with regard to technical equipment.



### State-of-the-art technology

As for technology, online stores must always remain the state of the art. "Many users want to research via a store website whether a product is in stock or not," explains multichannel expert Schwarzl. "It's irritating when the IT system can't provide this service, because it is outdated or does not keep stock inventories in real time." In addition, whenever page loads take too long, potential customers are gone—within just a few seconds.

"Manageably presented content and user-friendly navigation are the characteristics of a good shop," says Michael Barth, e-commerce expert with the industrial association Bitkom. He continues, "The

system must be adapted to the user and not vice versa. Consequently, the search function should allow for a certain level of error." A sophisticated shop solution will also offer users the right accessories to accompany the desired product. When purchasing new pants, for example, matching shoes and a compatible belt might be ordered at the same time. Service is also an important consideration. "Availability around the clock, at least by e-mail, is a must," emphasizes Bitkom expert Barth. When online shop operators succeed in offering their customers unique solutions in all these different areas, they have already covered a lot of ground on the path to high performance. In doing so, they have created the conditions for what online shoppers expect above all: convenience.

For further information on the study, please contact our expert Christoph Schwarzl, who can be reached either by phone at +49 (0)211/912064421 or by e-mail at [christoph.schwarzl@accenture.com](mailto:christoph.schwarzl@accenture.com).

# Harmonizing IT gives business a breath of fresh air

Following numerous acquisitions and the restructuring of its group divisions, Siemens Energy undertook a global harmonization of its SAP environment. Working with the Siemens IT Strategy department, Accenture developed a road map that was more closely aligned to its business strategy, driving high performance by creating a synergy between the company's core business and IT.

The increasing global demand for electrical energy has escalated the need for products and services associated with power generation and distribution. Siemens Energy, one of Siemens AG's three business sectors, focuses primarily on the requirements of energy utilities and industrial companies. Its six divisions, Fossil Power Generation, Renewable Energy, Oil & Gas, Energy Service, Power Transmission and Power Distribution, position Siemens Energy as one of very few suppliers in the world with the competence and know-how to address the entire energy conversion chain

One of the side effects of Siemens Energy's strong growth over the years through mergers and acquisitions was being left with a

hodgepodge IT environment. An environment made up of 18 different SAP systems in various stages of development—systems that provided only partial support or were not able to intercommunicate. To offer its business divisions the kind of support they needed, sector management ordered the design of a state-of-the-art architecture that would standardize its IT environment. Not only was IT tasked with creating a synergy between the company's core business and IT, it was called on to facilitate greater flexibility within the company and reduce operating costs. To achieve this goal, a SAP road map capable of assessing the potential for harmonizing the SAP environment first had to be drawn up.

## **Impeccable project management**

Leveraging its considerable knowledge of customers and the industry, as well as its extensive experience in implementing SAP solutions, Accenture secured a contract from Siemens Energy. Working together with Siemens IT Strategy unit, Accenture was tasked with developing a SAP road map. However, during this same time, Siemens Energy was in the midst of overhauling its structure and business model. With Accenture working in close cooperation with management, the IT project was able to offer another deliverable by expediting the corporate change process.

The first step for the project team was to analyze the existing SAP systems and work out different implementation scenarios. These scenarios served to gauge the advantages and disadvantages of the different approaches, which, for instance, made it possible for the Accenture–Siemens team to determine whether it would be better to introduce a single IT solution for all manufacturing areas worldwide or implement a customized solution for each business division. The costs involved in each scenario were also used as a benchmark. The IT team's basic assumption was that a standardization of this magnitude—one that would make it possible to develop projects that addressed costs, offered access to top international experts and optimized capacity—was only possible using a global delivery network.

### Planning for growth

In parallel to the technical analysis and planning, project managers and Siemens Energy management rated the potential benefit of the individual scenarios. The team's objective was to provide management with proposals that could be turned into a concrete IT strategy. In turn, management decisions were incorporated into the final version of the SAP road map. For example, in order for product innovation and services to interact seamlessly, IT would need to be able to provide an architecture that could support overlapping

processes and data sharing over the lifetime of an installation.

It took just five months to come up with the content of and a procedure for the SAP road map. During that time, releases were adapted and new SAP solutions were introduced. While the worldwide rollout of the harmonized IT environment won't happen for another two years, the new architecture is already showing itself to be both stable and future-proof.

One of the main pillars of the project's success was creating a common and unifying vision between IT and its respective business sponsors. In addition, any new and unexpected parameters to the road map were immediately evaluated, giving the team solid criteria they could use to decide whether or not the additional parameters should be integrated into the IT architecture and project planning. The SAP road map is not only able to maintain its capacity to implement projects, but is also able to factor in changes to the company's core business.

Thanks to this harmonization and standardization, global projects are already running much more smoothly—an important step on the road to high performance. Siemens Energy is now leading the power supply industry. With the help of Accenture, the energy technology supplier will continue to live up to its motto, "Answers for Energy."

## Profile

### Siemens AG, Energy Sector

Headquarters: Munich, Germany

Executive management: Wolfgang Dehen,  
Member of Siemens' Managing Board,  
Energy Sector CEO

Employees: Approximately 88,000  
(worldwide)

Revenue: €25.5 billion (2010)

Industry: Power supply

Website: [www.siemens.de/energy](http://www.siemens.de/energy)

# Obligation to perfection

Product defects can be hazardous—both to the customer and the reputation of a company. To guarantee high performance for the long term, quality management departments must inform senior executives about any unwelcome developments in a timely and comprehensive manner.

With 13,000 employees, the Charité university hospital is not just one of Europe's largest medical centers, but also among the biggest employers in Berlin. Charitable as the name may sound, the clinic posts annual revenues of €1.2 billion, rendering it a powerful business enterprise with exceptional responsibility. Any slips in quality can easily have fatal consequences here. The Charité therefore has dozens of quality initiatives in place, ranging from complaints management to gauging the level of patient satisfaction. One of these initiatives focuses on quality management in the operating room.

Since autumn 2009, standardized surgery checklists have been as indispensable in the

operating room as scalpels, swabs and suture material. Everything is documented: not just the entire surgery procedure, but even such matters as the verification of patient identity or the correct placement of dentures before the operation. The surgery report project is part of the comprehensive quality management system consistently used by the Charité for the last five years. The operation checklists are designed to improve safety standards for the patient, clearly define responsibilities and competencies, train surgery teams in uniform procedures, and thus optimize the entire process overall.

"Currently, quality management is mainly focused on the improvement of caregiving

content, processes and cooperation, quantifying the results of treatment, and encouraging people to learn from any errors," explains medical director, Ulrich Frei.

## Top quality a must

Quality defects in products or processes have serious implications: not just in health services, but in almost all industries. Manufacturers of automobiles, domestic appliances, clothing and foodstuffs are frequently forced to launch product recall campaigns to rectify dangerous faults in design or production. Yet the cause of product defects cannot be blamed on insufficient quality awareness of manufacturers. After all, millions of companies worldwide rely on one

of the two most renowned quality standards: the EFQM model of the European Foundation for Quality Management or the DIN ISO 9001 standard of the International Organization for Standardization. Both norms define processes and management principles, with the DIN standard including customer focus, leadership, a process- and systems-oriented approach to management, and continuous improvement, as well as supplier relationships based on mutual benefit. And yet quality problems continue to occur, which can cost a company a lot of money—as well as its reputation.

### Focus on the human factor

Experts can repeatedly observe that unpleasant news from quality management fails to reach the top management level. The reason is often profoundly human, namely the fear of disciplinary consequences. To counteract this tendency and to prevent small incidents from spiraling rapidly into major problems, senior executives need to clearly communicate the message that honesty will be rewarded. And even cost pressures in a highly competitive environment should not result in quality management being neglected in favor of turning a quick profit.

It is not adequate to merely establish suitable quality and information processes: These processes must have a life of their own. "Every process needs a responsible party assigned to it," recommends Jan Hagen, Head of the Financial Services Practice Group at the European School of Management and Technology in Berlin. This allows for the

designation of individual steps for those in charge, the appropriate allocation of tasks and the identification of potential problems.

When breaking down the process chain, all the interfaces also become transparent—be it to colleagues internally involved in the process or those linked to the organization as outsourcing partners. High-performance businesses pay much attention to these interfaces by defining targets not just for business results, but for quality as well. Only then are they able to formulate concrete objectives and subsequently measure success.

### The importance of IT

The same principles apply to support processes, such as information processing, HR management and accounting. While they merely act in a supporting role for actual business dealings, they still have a strong impact on quality, as well as on growth, profitability and future positioning—three essential criteria for high performance. Service providers specialized in process outsourcing—such as Accenture with its proven and effective solutions—can make an important contribution to these support functions, thus making it possible for the company to focus on its core business.

Quality management is not just about delivering flawless results, however; it also serves continuous product improvement. "Products have often reached such a level of quality that customers can't differentiate them any longer in terms of reliability or

durability," observes Robert Schmitt, professor in the faculty of Manufacturing Measurement Technology and Quality Management at RWTH Aachen University. He believes that the conventional and purely functional definition of quality has outlived its usefulness.

The key question, he says, should be which quality criteria customers can discern today. Professor Schmitt sees, smells and listens to products on a daily basis—which is how the silver plastic handles of a premium class car were created, for instance. To make them appear more upscale, the manufacturer has added metal particles to the plastic. In functional terms, the quality is identical to a 100 percent plastic handle. Now, however, the material is cooler to touch and feels of higher value. "If consumers can't experience the quality of technical functionality, they look for other features to associate with product quality," explains the professor.

# New standards for more security

With its Global Delivery Network and the Business Packaged Solution, Accenture helped the insurance company DEVK launch a new and effective SAP-based collection and disbursement system. The solution covers all the current legal and functional requirements of a modern, mass current-account system, and supports the insurer on its way to high performance.

With close to 13 million risks insured, DEVK is among Germany's mid-sized insurance companies. DEVK consistently scores well in independent evaluations and ratings. The company's decision makers noticed fairly early on that the solutions developed in-house for collection and disbursement were outdated and costly to maintain. In addition, manual post-processing was often necessary—as in arrears billing, for example. The old systems struggled to meet the documentation standards currently demanded by legislators and auditors. A long-term solution was needed, one that would not only adhere to the principles of proper bookkeeping, but would also improve business processes and become

gradually instituted as a central mass current-account system.

## Careful project preparation

DEVK initially attempted to upgrade its essential insurance core applications with a solution developed in-house, but then soon reconsidered. A preliminary study conducted in 2007 confirmed that standard software by SAP would be suitable for collection and disbursement purposes. In cooperation with Accenture, an SAP strategy project was undertaken in 2008 that created the basis for the introduction of FS-CD, as well as other SAP standard products in accounting and claims management. The project addressed

issues of implementation strategy, defined the introduction releases and determined the associated costs and staff requirements. When implementation was imminent, DEVK launched the GoSAP program, which comprised projects for the realization of corporate collection and disbursement, accounting, claims management, and the centralized management of partner data.

By October 2010, Accenture and DEVK had jointly implemented the first two releases for centralized collection and disbursement, as well as the first release for claims management in the vehicle sector. Accenture lent its support on the basis of contracts for

work and services, with the work completed on schedule and on budget. Confidence in the quality of Accenture's services, as well as Accenture's own BPS for FS-CD, were crucial reasons for awarding the contract to Accenture. In the fall of 2008, the Accenture team and the departmental experts of DEVK entered the analysis phase. The objective was to implement the SAP applications with a minimum of deviation from SAP standard functionality, to simplify maintenance. Thus, DEVK's requirements were closely scrutinized in comparison with Accenture's BPS, and additional needs were specified. Based on these studies, the design phase provided detailed solutions for all areas of application. Again, the concepts and preproducts already available via BPS saved the customer considerable time and expense.

The design phase was followed by the interface implementation, the customer-specific extensions and evaluations, as well as migration of the master and transaction data over a five-month phase. Here, the German team relied extensively on the experts from the Accenture Delivery Center in Bangalore, India, who specialize in the development of insurance solutions. They are part of Accenture's Global Delivery Network, which supports our customers with a worldwide team of highly qualified employees backed by tried-and-tested processes and methods. While the developers in India were working

in the background, experienced consultants on-site in Cologne managed cooperation and communications between the locations.

### **Long-term viability established**

During mid-phase implementation, the Accenture team was already working with DEVK to prepare various system tests. Comprehensive functional and integration testing took about six months. In early April 2010, Release 1 went into production, closely followed maintenance mode on July 1, 2010. Release 2 was delivered on schedule, together with the new claims system, in October 2010. While Release 1 included the linkage of all existing non-automotive data, Release 2 extended the new SAP claims system (FS-CM) to the vehicles sector. Further releases are in the planning stages and will be implemented in 2011.

With Accenture's help, DEVK continues to strive toward high performance. Already, DEVK can rely on largely automated and viable processes for collection and disbursement. Hans-Otto Umlandt, a member of DEVK's management board, commented, "We are very satisfied with Accenture's performance in this extremely important program for us. We were very impressed—both by their methodical approach to analysis and implementation, and the high standards of punctuality and reliability."

## **Profile DEVK**

**Headquarters:** Cologne, Germany

**Executive management:** Friedrich W. Gieseler, CEO

**Employees:** Approximately 4,000 (2009)

**Total volume of premiums:** €2.39 billion (2009)

**Industry:** Insurance

**Website:** [www.devk.de](http://www.devk.de)

# Industry in transition

Logistics service providers such as DHL Supply Chain are continuously reviewing and enhancing their business model. COO William Meahl on the requirements for globally sustainable customer solutions.



**William Meahl** is the chief operating officer (COO) of the Supply Chain division at DHL. Prior to his appointment to the position of COO, Meahl held several managerial positions during his more than 25 years with DHL Supply Chain.

**INSIGHTS:** There is hardly an industry that thinks and acts as globally as logistics services. What are your main challenges at the moment?

**MEAHL:** One of our biggest challenges is to remain responsive to the different customer requirements while continuing to grow our business with very diverse solutions. While we are the largest player in our industry globally, markets like China, India and Russia remain a challenge, as our footprint in those countries is

still relatively small. To continue our success, we must think globally, yet provide local solutions for our customers. To this end, we particularly focus on consistently delivering high-quality services worldwide.

**A company's performance also largely depends on the mindset of its employees. How do you motivate 120,000 workers worldwide?**

We endeavor to foster an environment that emphasizes involvement by all team members. It's vital that people



understand how their individual efforts and our constant customer service activities are critical to both our and customers' continuing success. The connection is a very direct one. Our annual employee opinion survey helps us zero in on those areas requiring improvement, and survey follow-up is a key management objective.

### What makes your business model distinctive, as compared with those of your competitors?

As we are three to four times larger than our nearest competitor in the contract logistics space, our unique breadth and depth are the main points of distinction. "Breadth" refers to the number of sectors and countries we serve—which is unparalleled in our industry. "Depth" refers to our expertise in delivering supply chain solutions, ranging from the simple to the more complex. This enables our customers to achieve sustainable competitive advantages and creates the basis for long-term partnerships.

### DHL Supply Chain has identified seven key strategic industries for itself. Can logistics service providers only survive if they specialize?

Specialization is indeed an important factor for success, which we respond to by focusing on certain market verticals and products. It is critical to develop a deep understanding of every customer's unique requirements, which vary by industry, country and region. Increasingly, customers also ask for more uniform, replicable solutions that reduce cost and risk, and enable transformational optimization in their supply chains. We are offering more standard solutions around the globe, and thus becoming more "plug and play."

### What new contribution will DHL Supply Chain make to the business development of its customers?

We are noticing that across several industries, customers are beginning to look for only one company to manage large parts of their supply

chain. Many want to achieve synergies that are elusive in a direct logistics model; others simply do not see logistics as their core capability. In either case, DHL and its wide range of logistics activities allow customers to focus on sales and on growth strategies.

# Managing a changing world

Accenture believes that global players striving to become high-performance businesses must respond to market demands with an ongoing change management system.

Pioneering management thinker Peter Senge realized long ago that "people don't resist change as such, they resist being changed." Hence, he focused on a much underestimated problem with every change process that senior executives still face today: It is their responsibility not only to inform employees about unavoidable change, but also to make them enthusiastic about it. Complex change projects such as restructurings or mergers can only succeed when all those affected support them. "In order to survive in the globalized economy, a company must be prepared to proactively meet the continuous need to adapt," says Professor Dietmar Vahs, Head of

the Institute for Change Management and Innovation at the Esslingen University of Applied Sciences. "This also means that top management must assert its decisions against both external and internal opposition."

## Perfect communication

According to Vahs, three fundamental principles are pivotal for the success of change processes: targeted and target-group-specific communication; process participation for those affected; and credibility. To convey change from the top down throughout the entire company, the importance of one significant group is frequently overlooked: "It is vital

that lower and middle management support this change process, as they are close to daily operations," emphasizes the professor. Ultimately, they are the ones to ensure that employees will implement new quality standards, for instance, or that field service staff utilizes the new and more effective software.

## Getting everyone involved

"In order to win the support of lower and middle management, these leaders must receive responsibility for the change process," explains Fred Marchlewski, managing director for Talent & Organization Performance,

Accenture. Training will prepare them for this important task. "This must also include dialogue with top management, though," says Professor Vahs. "Only then will anxieties and concerns associated with any change project be addressed." It is even more challenging to find just the right moment to inform the organization. While information should not be disseminated too early to prevent rumors from spreading, it should not be held back too long either, so as to avoid those at lower and mid-management level feeling insufficiently involved in the process. Rather than introducing the change process from the top down, so-called "syntegration" offers a different approach. A hybrid of synergy and integration, this term represents the idea of triggering changes in the company horizontally. Simply put, it is a matter of integrating the knowledge of at least 10, and up to a maximum of 40, employees in key leadership positions, thus generating new synergy effects. Syntegration is a tool of management cybernetics, which was developed as a holistic solution for complex organizations by philosopher and scientist Stafford Beer back in the 1950s. It meets the central demand of change management, namely transforming those affected into those involved. "The secret of this method lies in innovative communication within a group of up to 40 executives," says Fredmund Malik, founder of the Malik Management Center in St. Gallen, Switzerland. Syntegration, he says, results in the maximum utilization of the

participants' intelligence and creativity in a non-hierarchic environment. Malik continues: "While utilizing already available knowledge, it is networked in a new way—which creates solutions practically on its own."

### Change tools: the right mix

Another interesting concept consists of linking the somewhat "soft" systemic change management approach with the "hard" process-oriented one. In this scenario, the change management team will be an interdisciplinary mix of subject matter specialists and process experts. This structure allows for flexibility when responding to issues arising from change targets and the necessary processes. In addition, this approach will never completely separate the strategy, structure and corporate culture components. Nowadays, change managers no longer use just one particular tool, says Marchlewski. "Depending on the situation," he explains, "they will apply different instruments in order that their organization develops further into a high-performance business."

# On the fast track with networked IT processes

Efficient IT structures that support core competencies are among the typical characteristics of high-performance businesses. That's why Raiffeisen Bank International, supported by Accenture, defined a new IT governance framework. This set of rules aligns the IT framework with business strategy, increases its efficiency in the medium term and facilitates quick reactions to market developments.

A leading commercial and investment bank, Raiffeisen Bank International AG (RBI) considers Austria its home market, along with central and eastern Europe (CEE). In the CEE zone, RBI has a closely linked network of subsidiary banks, leasing companies and specialized financial service providers across 17 markets. Currently, some 59,000 employees look after the interests of around 15 million customers at a total of 3,000 business locations.

## Streamlining cooperation

The bank's rapid organic growth, combined with a series of acquisitions, gave rise to redundancies in the IT sector—and these resulted in rising costs. The RBI board of

management therefore decided to significantly improve IT efficiency within the network of banks.

The approach was to be based on a new IT governance framework, namely a common structure for the harmonized and standardized running of IT processes. In light of Accenture's unique industry expertise and wealth of project experience, RBI management asked the consultancy to develop a new comprehensive IT governance framework to better cope with the financial crisis and emerge from it in a better market position. Among the objectives was streamlined interaction with the 15 eastern European subsidiary banks. In the past, execution of group projects had been hampered by disparate procedural models

and priorities. The plan was for the new set of regulations to render a detailed description of how IT decision-making processes should proceed between the business side and IT, as well as between headquarters and the subsidiaries, and to define the roles and responsibilities in this regard.

To take the needs of the 15 network banks into account during the introduction of the IT governance framework, RBI, as a first step, focused on IT topics that required joint discussion and resolution. Initially, Accenture analyzed the strengths and weaknesses of the current IT governance. The team of consultants then worked out a proposal for the future design of the IT governance. The plan included a committee structure that would

strengthen cooperation between the business side and IT on all levels. The subsidiary banks were actively involved in the project from an early stage, with the RBI project managers and Accenture consultants discussing the concept with the management board chairs of five selected subsidiary institutions. This open approach to communication not only allayed concerns, but also enabled the affected parties to recognize the added value the new structure offered. Eventually, the selected management board officers from the network banks attended the constitutive meeting along with the entire central board of management. Once the plan had met approval with this session, a team assembled by RBI and Accenture presented it to all CEOs of the network banks. Subsequently, the Accenture

consultants worked out the details of the IT framework with the departments below executive management level—which included matters such as processes and the detailed responsibilities of the committees.

### Increased efficiency from the start

With the new IT governance framework, RBI laid the foundation for achieving high performance with more efficient IT operations in just three months. All future IT projects can now be perfectly aligned with the bank's business strategy. Harmonization, standardization and the exchange of knowledge have all been improved—both between headquarters and the subsidiaries, and between the business side and IT. Today, the 15 subsidiary banks are involved in the decision-

making process at an early stage, consider future concepts and react accordingly. Newly launched group projects, for example, can be more rapidly implemented, initially focusing on the countries with the most promising local benefits. Thus, the IT framework also makes an important contribution to the design of the RBI portfolio. Herbert Stepic, CEO of Raiffeisen Bank International, comments that "the new IT governance framework increases the IT efficiency of the banking group, while still considering the local market requirements in terms of flexibility and closeness to the customer."

## Profile

### Raiffeisen Bank International AG

Headquarters: Vienna, Austria

Executive management: Herbert Stepic, CEO

Employees: Approximately 59,000 (June 2010)

Total assets: €148 billion (June 2010)

Industry: Banking and finance

Website: [www.rbinternational.com](http://www.rbinternational.com)

## About Accenture

Accenture is a global management consulting, technology services and outsourcing company, with more than 215,000 people serving clients in more than 120 countries. Combining unparalleled experience, comprehensive capabilities across all industries and business functions, and extensive research on the world's most successful companies, Accenture collaborates with clients to help them become high-performance businesses and governments. The company generated net revenues of US\$21.6 billion for the fiscal year ended Aug. 31, 2010. Its home page is [www.accenture.com](http://www.accenture.com).

Copyright © 2011 Accenture  
All rights reserved.

Accenture, its logo, and  
High Performance Delivered  
are trademarks of Accenture.

