

OUTSOURCING JOURNAL SPECIAL EDITIONS



Tom Bangemann, SVP, The Hackett Group

Prof. Dr. Markus H. Dahm, IBM

Dr.-Ing. Olaf Röper, CIO i.R.

Daniel Krauss, Founder & CIO, Flixbus

Steffen Heilmann, SVP MYTOYS GROUP

and others

UNDERNEATH

YOUR SOURCING SUCCESS

STRATEGIES • TRANSFORMATION
GOVERNANCE • DATA PROTECTION
TALENT MANAGEMENT • COOPERATIONS

EDITION PARTNERS



Underneath Your Sourcing Success

In this issue of the Outsourcing Journal Special Editions we take a look at all the efforts that lead to a successful co-operation with your external IT or business process partners.

We have asked board members from buyer side about their sourcing experiences and strategies, we go on and hear from sourcing consultants about their advise in transformation and in making your co-operations future-ready. Last but not least we bought you a number of industry experts talking about clients, data protection issues, automation, talent management and implementation of tactics to measure the soft factors of business co-operations.

After all you will get a good round up on what's happening behind those big sourcing successes and how you and your company can ensure to get sourcing of IT and business process services right - first time or not.



Stephan FRICKE
Editor In Chief,
CEO & Head of the Advisory Board,
German Outsourcing Association



People In This Edition



Dr.-Ing. Olaf Röper, CIO i.R. and Advisor to CxO's



Daniel Krauss, Founder and CIO of Flixbus



Steffen Heilmann, SVP IT, MYTOYS GROUP



Thomas Rosin, data protection expert



Stefan Abadzhiev, Director Business Development EMEA, TELUS International Europe



Georg Stepan, Head of global Siemens IT Providermanagement for ERP Applications, Siemens AG



Jan Orzechowski, CEO, j-labs sp. z o.o., Poland



Stefanie Kemp, Head Cross Function Domain, RWE IT GmbH



Hans Martens, Founder of Another Monday (former Bluepond International)



Tom Bangemann, Senior Vice President Business Transformation The Hackett Group



Sabine McGuin, Manager Certified GBS Professionals, The Hackett Group



Klaus Nötzold, Partner and Member of the Board, SEPICON AG



Prof. Dr. Markus H. Dahm, IBM Germany, Global Business Services



Carolin Joseph, IBM Germany, Global Business Services



Dr. Kian Mossanen, Group CIO / Senior Vice President, OSRAM Licht AG

Imprint

Publisher

Deutscher Outsourcing Verband e.V.
(German Outsourcing Association r.s.)
www.outsourcing-verband.org
www.outsourcing-journal.org

Editorial office

Stephan Fricke, Chief Editor
Jan P. Savron, Editor

Copyright information

Deutscher Outsourcing Verband, e.V. (DOV), Outsourcing Journal. All rights reserved 2017. Copying, republishing, use of any content, also in parts or distribution is prohibited without prior written agreement!

Contact, follow & connect

Contact: info@outsourcing-journal.org
Follow: **facebook / Twitter**

Content

click cover to jump to article

6

ENGLISH



Transition And Transformation

12

ENGLISH



IT-Sourcing Practice bei FlixBus

16

DEUTSCH



MYTOYS GROUP Experience With Setting-up A TechLab In Madrid

20

ENGLISH



ITO BPO Germany Forum Impressions

22

ENGLISH



Video Interviews

24

ENGLISH



Datenschutz: Compliance-Risiko IT-Outsourcing

36

ENGLISH



The convergence of customer service and digital marketing

42

DEUTSCH



Verbesserte Prozesse dank Robotics: So starten Unternehmen in die Prozess-Automatisierung

50

ENGLISH



GBS Talent Management: Ensuring a Skilled, Engaged Workforce

Content

click cover to jump to article

58

DEUTSCH

64

DEUTSCH

77



Future Ready Operations



Fünf Erfolgsfaktoren für
Geschäftsbeziehungen in
ITO/BPO/SSC



Profiles and Contacts

EMPFOHLENE VERANSTALTUNG: SOURCING PRACTICE DAY FÜR ANWENDER, 04.DEZEMBER, BERLIN. ORGANISIERT VOM OUTSOURCING VERBAND. >MEHR

MORE ARTICLES &
REGULAR NEWS:

**OUTSOURCING
JOURNAL ONLINE
EDITION**

ALL FREE & WITHOUT
REGISTRATION



www.outsourcing-journal.org

Advise

Transition And Transformation

*By Dr.-Ing. Olaf Röper, CIO i.R.
and Advisor to CxO's*



As part of an outsourcing agreement, the ITO contract partners generally agree on how the future operation is to be carried out. Negotiations on service-level agreements and the associated measurement procedures are long and intensive. The risks of all possible eventualities and deviations are thoroughly analysed, measures are assured and, if necessary, a penalty agreement is created.

Are transition and transformation neglected topics?

On the other hand, the preceding project phases of transition and/or transformation are considered both necessary and troublesome. In many cases, compliance with a given schedule is the focus here.



Often, the deadlines also arise from the internal necessities of the contractor, the provider is essentially required to document these plans by means of (a more or less) rough resource planning.

The customer is often of the opinion that the partner "will master all upcoming problems, since he is well acquainted with the operation business".

The errors of the starting phase are difficult to correct

The fact that essential conditions for the long-term success of the entire project are laid down in this phase of the project is often completely underestimated.

In other words, insufficient management of these phases can lead to the failure of the over-

Transition And Transformation

all project. Each CIO will confirm from their own experience or knowledge of networks that this topic is highly relevant, even though, for obvious reasons, there is no current, robust statistical analysis.

The failure to comply with given milestones in the transition and transformation phases inevitably leads to higher costs. Operational disturbances are much more serious, and in severe cases this may result in customer frustration, loss of production, quality deficiencies or direct financial losses.

Less obvious are the negative consequences that affect the success of the entire ITO project.

At the core of this is the loss of trust in the future partnership.

The acceptance of important stakeholders suffers, the reputation of the provider appears questionable, before the first results of the future mode of operations (FMO) are on the table. The customer must ask themselves internally whether the right partner has been selected. Right at the beginning of the project, existing resistance within the ranks of the customer is fostered and gathers more supporters. Overall, a serious burden on the planned cooperation.

Root cause analysis

Failures can usually be attributed to some classic reasons:

- Lack of knowledge about the current mode of operation (CMO)
- Lack of understanding of the technology, the necessary resources or necessary procedures
- Lack of qualifications
- Weak leadership
- Insufficient communication
- Lack of motivation
- etc.

Many reasons are generally assigned to inadequate project management.

Transition And Transformation



Professional project management: What makes the difference?

Unfortunately, it is often mistakenly assumed that experts who are able to organise the safe and stable operation of infrastructure, for example, should also be the natural project leaders for transition and transformation.

Many IT projects have already fallen victim to this view. This also applies to large, publicly known planning disasters for non-IT projects. Project management is a discipline that must be learned and trained for.

In addition to the methodology, project managers bring a special assessment capability for project problem solving and solution expertise.

A good project manager will work hard to reduce complexity and implement manageable and controllable sub-projects, even if the ITO partners want faster progress. Their special attention will be on whether the agreed milestones are realistic and the assessment criteria are meaningful and binding.

They will understand FMO needs and have dealt extensively with CMO company-specific circumstances.

No compromise on an important mission-critical issue

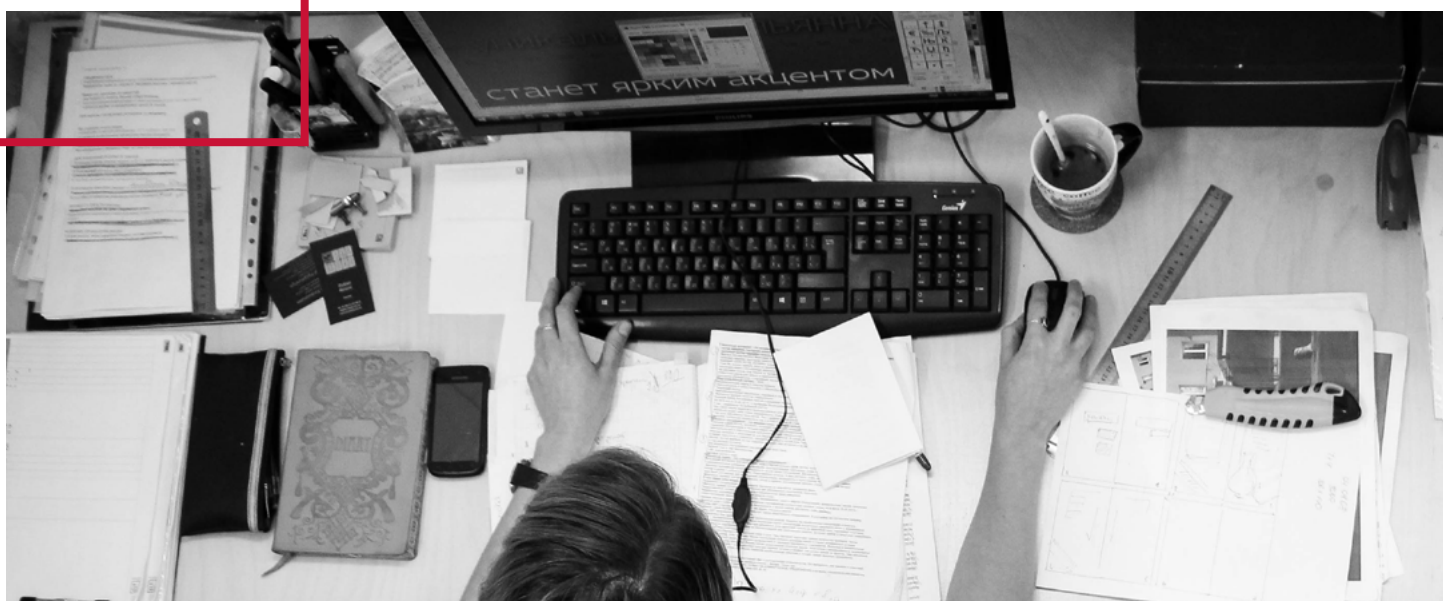
The selection of the right project manager, therefore, is one of the essential and critical tasks for the ITO partners. In case of doubt, it is better to agree on an external candidate than to compromise on a “currently available” person.

The right project manager must be capable of and willing to communicate, engaging, but not too strongly consensus-oriented, and always assertive.

Some Important issues must not always be “delegated”

Even if at the beginning of transition and transformation, the takeover of operation by the contract partner is foreseeable and appears to be close, the customer management team should not sit back.

It must recognise that monitoring and governance is indispensable in this critical phase and must actively take on this role. In particular, management needs to understand that they must bear the responsibility for a task-oriented



Transition And Transformation

provision of the necessary resources and empower their own organisation to be able to decide all issues quickly and definitively.

Unfortunately projects often fail due to insufficient or lack of communication. The customer, in particular, cannot steer clear of this responsibility. This is especially true in transition projects involving people.

Only clear and honest communication can give the person concerned a perspective. Negligence or mistakes in communication have long-term negative impact and can make future projects even more difficult.



The author: Olaf Röper, ex-CIO / Speaker, Advisor to CxOs, Moderator and Mentor is one of the leading minds when it comes to aligning Information Technology Management to the core business of a company. He took responsibilities as SVP and CIO for more than 25 years in midsize and large companies, gaining experiences in a wide range of projects like: Global strategies, Infrastructure and software delivery, Global sourcing, right sourcing, Mergers and postmergers integration, Business process harmonization and IT standardization, Management of innovations and trend analysis. Furthermore he was appointed as member of supervisory boards. Today, he supports CxOs in the business-oriented alignment of IT organizations and the management of innovations such as digital transformation. His intention is to encourage executives to be open to innovative ideas or visions, while at the same time focusing on the business essentials. Olaf Röper achieved a doctorate in mechanical engineering (Dr.-Ing.)



Gespräch

IT-Sourcing Practice bei Flixbus

*Mit Daniel Krauss, Gründer und
CIO von Flixbus*

Mit 200.000 Verbindungen pro Tag unterhält Flixbus nach eigenen Angaben das grösste Fernbusnetz in Europa. Mehr als 1.000 Mitarbeiter sind dafür Verantwortlich, dass seit dem Start in 2013 mehr als 60 Millionen Kunden an Ihr Ziel kamen und kommen.

Daniel Krauss, CIO, Flixbus



Wir haben die Möglichkeit für ein Kurzinterview mit **Daniel Krauss, Gründer und CIO von FlixBus** gehabt und zu fragen was er zum Thema externe IT-Partner zu sagen hat.

Herr Krauss, können Sie uns einen kurzen Einblick in Ihre Praxis der Zusammenarbeit mit externen Technologie- und Prozesspartnern geben? Welche Aspekte sind Ihnen hierbei besonders wichtig?

Wir arbeiten mit Technologie- und Prozesspartnern aller Art zusammen.

Bei klassischem Near- oder Offshoring legen wir Wert darauf, dass wir die Teams einbinden als ob es unsere eigenen wären. Wir glauben sehr an eine starke Kultur und versuchen daher die Bindung zwischen den outgesourceten Teams und FlixBus zu stärken. Neben dem extended Teamansatz arbeiten wir des Öfteren mit Experten zusammen, d.h. Wissensträger auf einem speziellen Gebiet. Das können Freelancer oder größere Dienstleister sein.

Nach welchen Kriterien entscheiden Sie sich zwischen “make” or “buy”?

Grundsätzlich erfolgt die Zusammenarbeit mit Technologie- und Prozesspartnern nach unserer allgemeinen Technologie-Strategie. Diese besagt, dass FlixBus-Projekte, die zur direkten Wertschöpfung beitragen, immer selbst entwickelt werden und bei allen anderen Dingen jeweils eine externe Unterstützung abgewogen wird.



Über Daniel Krauss: Before founding FlixBus, Daniel Krauss, born in 1983, already founded a company for IT consulting together with his highschool friend André Schwämmlein while studying “Business Informatics” in Ansbach and China. After he graduated he became a Manager at Microsoft and Siemens. In 2011 Daniel Krauss founded FlixBus in Munich together with André Schwämmlein and Jochen Engert. Currently he is Managing Director and CIO at FlixBus and in charge of the technological development.



INNOVATION VORAUSS!

www.stefanini.com



Stefanini konzentriert sich auf Ihre IT-Services, so dass Sie sich auf Ihr Kerngeschäft konzentrieren können.

Wir unterstützen Ihre vorhandene IT-Umgebung und entwickeln neue, auf Ihre Bedürfnisse zugeschnittene Lösungen.

 **stefanini**
POWERING YOUR BUSINESS





MYTOYS GROUP is Europe's leading online retailer for family shopping. They have a yearly revenue of about € 550m, and focus on German-speaking markets as well as Russia.

MYTOYS GROUP uses a selective sourcing strategy for their IT. Basic infrastructure servic-

es are provided by an infrastructure partner, that also takes care of data centre services. Development and operations of core competencies are kept internally. These core competencies include customer facing systems like shop and app development, the logistics system and data ware house / business intelligence are kept in-house.



Case Study

MYTOYS GROUP Experience With Setting-up A TechLab In Madrid

*By Steffen Heilmann, SVP IT,
MYTOYS GROUP*



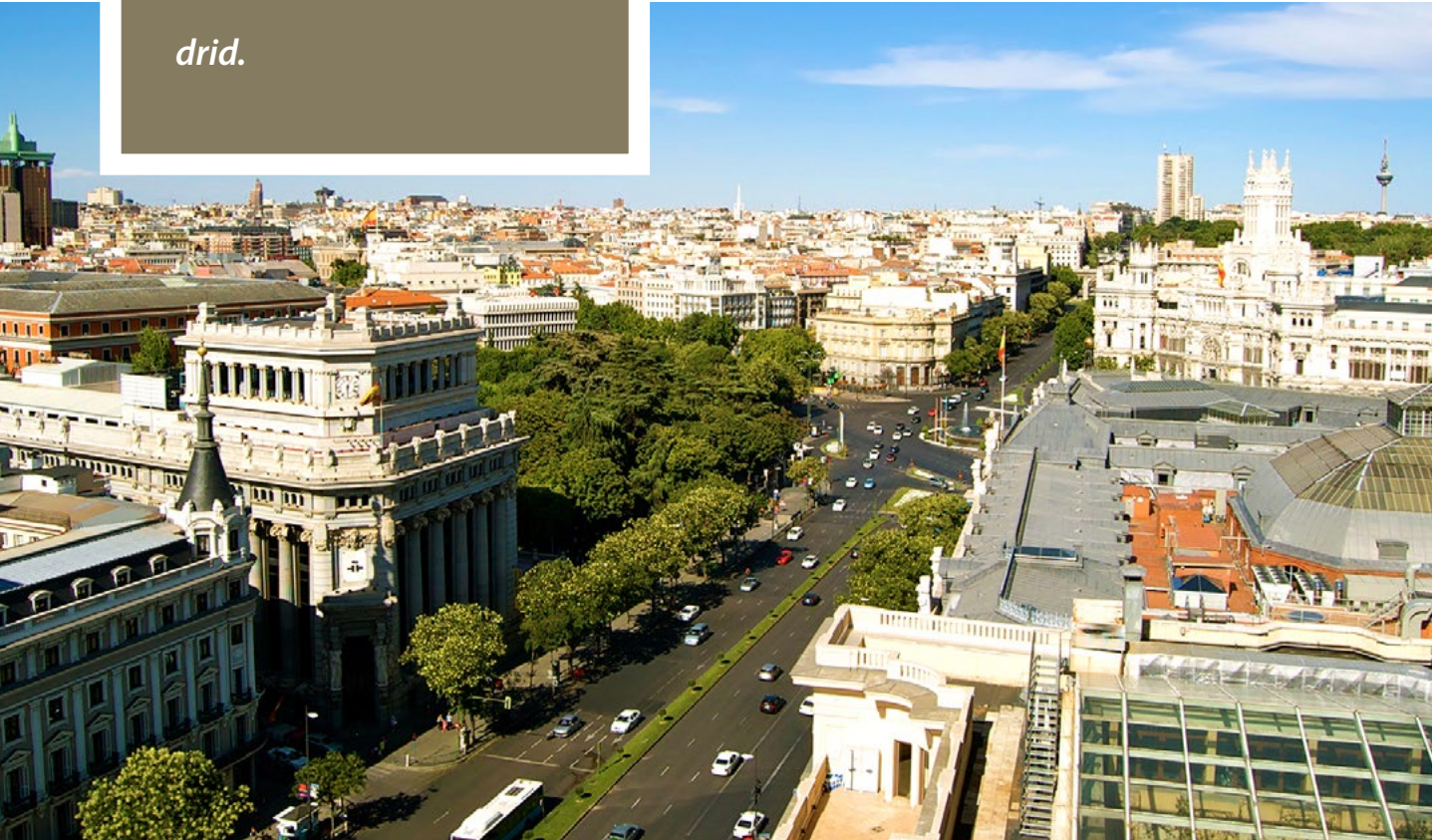
External partners are used to add specialized expertise to important projects. An example for this would be the use of a partner to support the migration and upgrade of the ERP software. Furthermore, selectively, partners are used as an extended work bench when the internal IT function is not able to meet short-term peaks in demand.

In order to meet growing demand for internal IT resources, MYTOYS GROUP has set-up a captive TechLab in Madrid, Spain. Focus of this second development location -- in addition to the headquarter in Berlin -- is the ability to tap into the large resource pool of Madrid. When establishing the TechLab in 2016, it was crucial that the new location became a real part of MYTOYS GROUP IT.

MYTOYS GROUP TechLab Madrid

It was important not only to find people with the right skill set, but also people that would be a good cultural fit with headquarter, and that could act as culture ambassadors towards Madrid.

One important element was the selection of the initial staff for the TechLab. It was important not only to find people with the right skill set, but also people that would be a good cultural fit with headquarter, and that could act as culture ambassadors towards Madrid. On top of that, we established a dedicated person whose only role was to make sure that the Madrid team was well integrated within the German organization. We intentionally chose somebody from outside IT, to enable this person to focus on processes and connections and not technical discussions.



Picture: Calle de Alcalá, Madrid, Author: Riverac

Finally, we had the Madrid team come to Germany every six to eight weeks, staying in Germany for the whole week. These teams also were included in IT town halls, discussion rounds and celebrations. Additionally, we frequently send people to Madrid -- especially the product owner whose team were sitting in Madrid. This approach is complemented by the use of technical tools that allow the teams to interact with each other across location, especially chat tools and video conferencing equipment.

From a work content perspective, we made sure that the team for Madrid had a well-defined area of responsibility. This allowed the team to take real ownership of their area but it also established clear interfaces and hand-overs.

The combination of these measures has allowed us to quickly ramp-up the new location in Madrid and establish it as an integral part of our IT organization.



The author: Steffen Heilmann is Bereichsleiter IT (SVP IT) for MYTOYS GROUP, the leading online retailer for family commerce. Previously, he was a senior leader with Allianz, and before that a strategy consultant for The Boston Consulting Group. He holds a master's degree in computer science from Universität Karlsruhe and an MBA from ESMT. Steffen is passionate about building agile high-performance teams to drive digitalization. Steffen has hands-on experience in developing and implementing outsourcing and offshoring strategies.

ITO&BPO GERMANY FORUM 2017

On April 6th the independent German Outsourcing Association held its 4th ITO&BPO Germany Forum in Berlin. The event is today the biggest and single international and independent conference for users, consultants, service providers and public organizations interested and involved in sourcing IT and business process services in the D-A-CH markets.

The event was supported by 28 speakers and panelists, 15 industry associations and media partners and 12 industry partners and attracted more than 110 participants, discussing the state and the future of co-operations with external and internal partners for IT and business process services.



33%	C-Level, Managing Director
35%	Director / VP
25%	Senior Manager / Manager
7%	Other
12%	Consulting
9%	Government
34%	End user side
35%	Provider side (incl. D-A-CH)
51%	D-A-CH
49%	International

Join us in April 2018. Reserve a place by sending us an email:
office@outsourcing-verband.org

Associations and Media Partners



Industry Partners



OUTSOURCING VERBAND
GERMAN
OUTSOURCING
ASSOCIATION

OUTSOURCING JOURNAL
SHARED KNOWLEDGE
FOR D-A-CH & GLOBAL
MARKETS

**OUTSOURCING
VERBAND** GERMAN
OUTSOURCING
ASSOCIATION

**OUTSOURCING
JOURNAL** SHARED KNOWLEDGE
FOR D-A-CH & GLOBAL
MARKETS



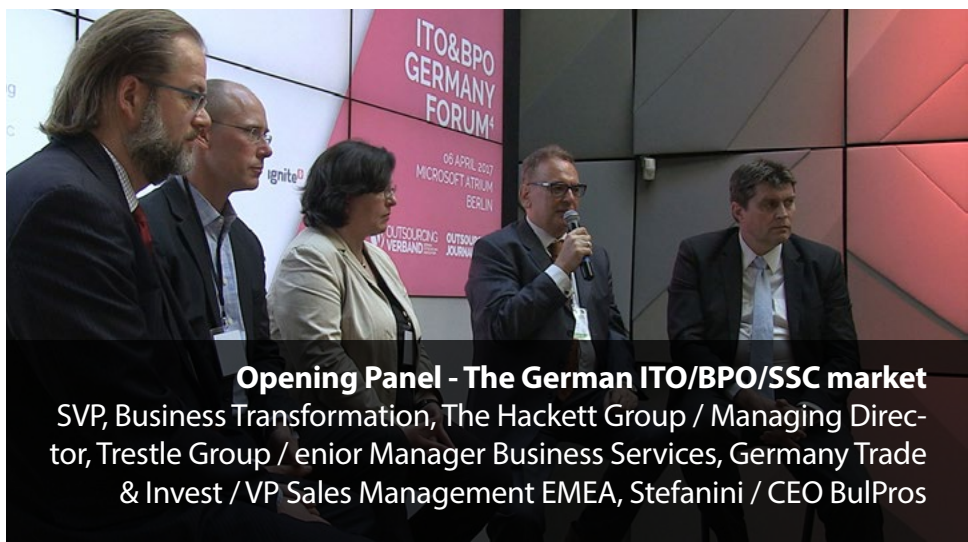
Buyer Side Panel Discussion
CIO, Bombardier / Head of global IT provider management ERP,
Siemens / VP IT MyToys Group / Managing Director, NursIT Institute /
CTO, Carsharing-Aggregator



Future ready Operation Panel Discussion
CEO, J-Labs / CIO, Bombardier, Partner Sepicon Consulting



Audience
116 participants from 13 countries



Opening Panel - The German ITO/BPO/SSC market
SVP, Business Transformation, The Hackett Group / Managing Director,
Trestle Group / Senior Manager Business Services, Germany Trade
& Invest / VP Sales Management EMEA, Stefanini / CEO BulPros

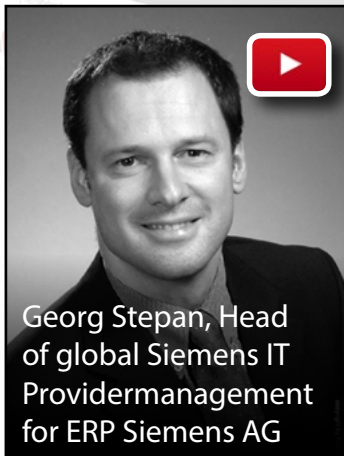


Watch the Video

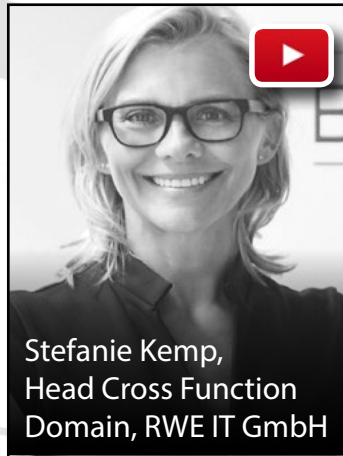
Watch Recent Video Interviews

... With representatives from buyer, consulting and service provider side

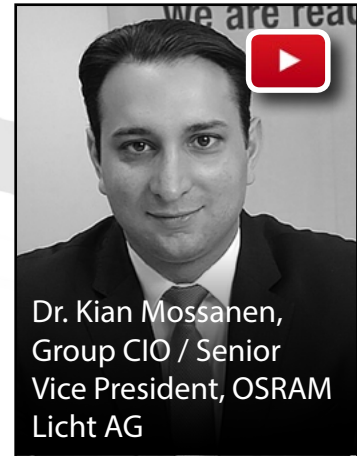
PROVIDER MANAGEMENT AT SIEMENS GLOBAL ERP DIVISION



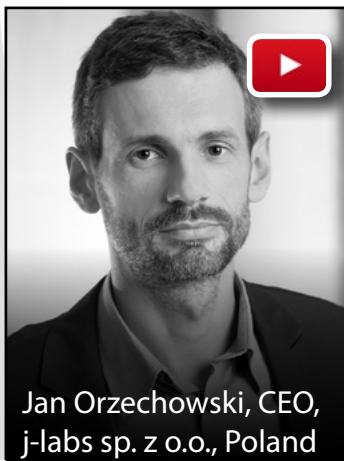
TRANSFORMATION AND SOURCING STRATEGIES



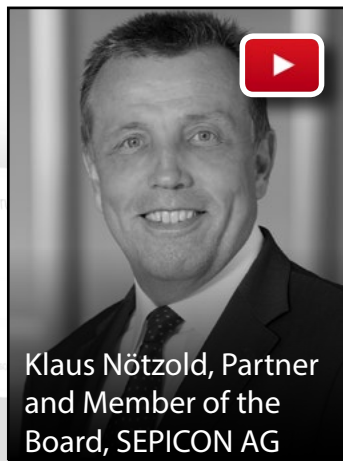
SOURCING STRATEGIES, TEAMS AND DIGITAL TRANSFORMATION



SUPPORTING CLIENTS IN PROJECTS AND STRATEGIES



PREPARING ORGANIZATIONS FOR FUTURE PROOF OPERATIONS



Click picture to link to the video or visit our [YouTube Channel](#)





We develop mesmerizing web products

Full scale project development - Concept, Architecture, Planning, UX/UI Design, Development, QA, Project Management

www.inforeven.com



Ihr Partner für Outsourcing und IT-Kostenoptimierung

- Entwicklung von Sourcing-Strategien
- Unterstützung bei Ausschreibungen
- Optimierung von Outsourcing-Beziehungen
- Kommerzielle Verhandlung von IT-Verträgen
- Identifikation von IT-Einsparpotenzialen
- NEU: Musterdokumente für Ihr Outsourcing

microfin
einfach gut beraten

Beratung

Datenschutz: Compliance-Risiko IT-Outsourcing

*Von Thomas Rosin, Experte für
Unternehmensdatenschutz*





Die EU-Datenschutzgrundverordnung gilt ab dem 25.05.2018. Sie bringt neue und teilweise deutlich erhöhte Anforderungen an den Schutz personenbezogener Daten mit.

Neben der Androhung von millionenschweren Bußgeldern in Verbind-

ung mit neuen Bußgeldtatbeständen, muss auch die Rechtmäßigkeit vieler heute etablierter Lösungen und bereits bestehender Verträge in Frage gestellt werden. Führen die neuen gesetzlichen Regelungen zu erheblichen Risiken für Unternehmen und Outsourcing-Dienstleister?

Die Nutzung von externen IT-Ressourcen, die Auslagerung von IT-Services oder ganzen IT-Abteilungen ist heute für viele Unternehmen genauso selbstverständlich geworden wie der Abschluss eines Rahmenvertrages mit einer Telefongesellschaft.

Die Motivation hierfür ist vielfältig: Kostenoptimierung, Reduzierung des eigenen Personals, höhere Anforderungen an die Qualität der IT-Services, mehr Flexibilität u. s. w. Zuletzt gibt es da auch noch den allgemeinen Trend möglichst viel in „die Cloud“ zu verschieben.

Datenschutz- Compliance beim IT- Outsourcing heute

IT ist heute selten ohne Einsatz personenbezogener Daten (§ 3 Abs. 1 BDSG) denkbar. Im Rahmen des IT-Outsourcings sind das häufig Daten über Mitarbeiter und Kunden. Ein regelmäßiger Begleiter des IT-Outsourcings ist daher der Datenschutz. Die gesetzlichen Anforderungen zum Datenschutz in Deutschland erfordern, dass Unternehmen geeignete technische und organisatorische Maßnahmen zum Schutz der personenbezogenen Daten treffen.

Beim Einsatz von IT-Dienstleistern gehört zu den Maßnahmen der Abschluss eines speziellen

Datenschutzvereinbarung (Vertrag zur Auftragsdatenverarbeitung nach § 11 BDSG). Diese ist erforderlich, wenn die Zusammenarbeit mit einem IT-Dienstleister mit der Erhebung oder Verwendung von personenbezogenen Daten einhergeht. Hierzu gehört beispielsweise der ausgelagerte Betrieb eines IT-Helpdesks oder eines Onlineshops. Eine solche Vereinbarung ist auch erforderlich, wenn nicht sicher ausgeschlossen werden kann, dass der Dienstleister mit personenbezogenen Daten des Unternehmens zufällig in Kontakt kommt, beispielsweise mit Daten von Mitarbeitern oder Kunden bei der Wartung von IT-Systemen in einem ausgelagerten Rechenzentrum.

Ohne ADV-Vertrag kann schon allein die Auslagerung des Betriebs eines eigenen E-Mail- und Kalender-Servers oder eines Cloud-Speichers zu einem bußgeldbewehrten Verstoß gegen das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) werden.

In vielen Fällen ist der ADV-Vertrag die einzige praktikable Möglichkeit, um den Einsatz eines IT-Dienstleisters datenschutzrechtlich zu legitimieren. Ist ein gültiger ADV-Vertrag geschlossen, wird der IT-Dienstleister datenschutzrechtlich als Teil des beauftragenden Unternehmens angesehen

Datenschutz

– vergleichbar mit einer internen Fachabteilung. Somit trägt im Außenverhältnis der Auftraggeber die datenschutzrechtliche Verantwortung. Erfolgt beispielsweise eine Datenpanne nicht beim Auftraggeber selber, sondern bei seinem Dienstleister, so bleibt der Auftraggeber dennoch weiter verantwortlich und haftet direkt gegenüber den Betroffenen. Es obliegt dann dem Auftraggeber seinen Dienstleister im Innenverhältnis in Regress zu nehmen.

Das BDSG sieht bei der Anwendung von ADV-



Verträgen eine Einschränkung auf Auftragnehmer innerhalb der europäischen Union oder des europäischen Wirtschaftsraums vor. Diese Einschränkung wird in Fachkreisen stark kritisiert, da sie nicht dem geltendes EU-Recht entsprechen soll. Nach der dem heutigen BDSG zugrunde liegende EU-Richtlinie 95/46/EG ist eine solche Beschränkung nicht vorgesehen. Mit der DSGVO wird dieser Umstand klargestellt. Auch dort ist keine derartige Beschränkung vorhanden.

Die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)

Die DSGVO ist das Ergebnis eines jahrelangen Bemühens der europäischen Mitgliedsstaaten, einen europaweit einheitlichen Datenschutz zu schaffen. Die DSGVO wurde am 14. April 2016 durch das EU-Parlament beschlossen. Nach Ablauf einer zweijährigen Übergangsfrist gelten die neuen gesetzlichen Bestimmungen zum Stichtag 25.05.2018. Unternehmen müssen alle neuen gesetzlichen Bestimmung bis zu diesem Stichtag umgesetzt haben.

Die Bestimmungen einer EU-Verordnung müssen nicht in das jeweilige Landesrecht umgesetzt werden und gelten damit in Deutschland und den übrigen Mitgliedsstaaten unmittelbar zum angegebenen Stichtag.

IT-Outsourcing unter der neuen EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)

Die DSGVO stellt für alle europäischen Mitgliedsstaaten wesentliche Anforderungen an die Sicherheit der Verarbeitung personenbezogener Daten. Erstmals werden für die Festlegung von Maßnahmen Schutzziele wie „Vertraulichkeit, Integrität, Verfügbarkeit“ (Art. 32 Abs. 1 Lit. b DSGVO) ähnlich den Vorgaben der ISO 27001 in den Gesetzestext aufgenommen. Hierbei sind der Stand der Technik und die Implementierungskosten in Verbindung mit „der unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeit und Schwere des Risikos“ (Art. 32 Abs. 1 S. 1 DSGVO) zu berücksichtigen.

Sowohl bereits bestehende als auch in Planung befindliche IT-Outsourcing-Lösungen sind daher in Hinblick auf die getroffenen organisatorischen und technischen Maßnahmen zu prüfen. Hierbei ist besonders zu beachten, dass die Maßnahmen in Bezug auf die zu erwartenden Risiken objektiv wirksam und aktuell sind.

Nachweispflichten

Die DSGVO verlangt, dass Verfahren etabliert werden, mit denen regelmäßig eine „Überprüfung, Bewertung und Evaluierung der Wirksamkeit“ (Art. 32 Abs. 1 Lit. d DSGVO) der getroffenen Schutzmaßnahmen sichergestellt werden kann. Darüber hinaus ist die Erfüllung der Schutzanforderungen auch nachzuweisen. Mit diesen Anforderungen sollte das Thema Zertifizierung näher betrachtet werden.

Als gängige Zertifizierungen im Bereich IT-Sicherheit gelten die ISO 27001 oder die IT-Grundschutz-Standards des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI). Beide Standards gelten aufgrund des Implementierungsaufwands bei kleinen und mittelständischen Unternehmen als eher unattraktiv.

Seit 2015 gibt es als Einstiegsmöglichkeit den Standard VdS 3473 „Cyber-Security für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“.

Datenschutz

Dieser bietet auch kleineren Unternehmen die Möglichkeit Maßnahmen zur IT-Sicherheit nach einem anerkannten Standard einzuführen und sich unabhängig zertifizieren zu lassen.

Die Umsetzung der VdS 3473 ist deutlich weniger aufwändig, sie deckt dafür aber auch nur einen Teil der größeren Standards ab. Unternehmen die nach VdS 3473 zertifiziert sind, können dieses als Basis nutzen, um ihre Maßnahmen nach ISO 27001 zu erweitern und zertifizieren zu lassen.

Unabhängig davon werden in Art. 42 DSGVO datenschutzspezifischen Zertifizierungsverfahren angesprochen. Der Gesetzgeber möchte hier die Einführung unabhängiger Verfahren zum Nachweis der Einhaltung der DSGVO für spezifische Verarbeitungen anregen (ErwGr. 100 zu Art. 42 DSGVO). Art. 42 beschreibt generelle Anforderungen an solche Zertifizierungsverfahren. Aktuell stehen solche Verfahren aber noch nicht konkret zur Verfügung.

Neue Rahmenbedingungen für Verträge

Das aus dem BDSG bekannte Modell der Auftragsdatenverarbeitung bleibt auch unter der DSGVO in wesentlichen Teilen bestehen. Die DSGVO bezeichnet dieses als Auftragsverarbeitung. Der Abschluss von Verträgen zur Auftragsverarbeitung bleibt somit weiter möglich – allerdings mit einigen deutlichen Veränderungen.

“Die für IT-Dienstleister bisher bequeme Haftungslage verändert sich deutlich.“

Grundsätzlich haften der für die Verarbeitung Verantwortliche und der Auftragsverarbeiter (IT-Dienstleister) gegenüber den Betroffenen gesamtschuldnerisch. Somit können Betroffene im Fall eines Datenschutzverstoßes rechtliche Ansprüche auch direkt gegenüber dem IT-Dienstleister geltend machen. Aufgrund dieser Regelung und den unter der DSGVO deutlich erhöhten Informationspflichten, ist anzunehmen, dass zukünftig IT-Dienstleister die im Auftrag tätig sind gegenüber den Betroffenen offengelegt werden müssen.

Datenschutz

Bestehende ADV-Verträge und dem entsprechende Vertragsvorlagen müssen rechtzeitig vor dem 25. Mai 2018 geprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden. Diese Überprüfung ist sowohl aus Sicht der Auftraggeber als auch für die IT-Dienstleister wichtig, um bei allen Beteiligten Risiken zu vermeiden. Ein Überarbeitungsbedarf ergibt sich in jedem Fall alleine dadurch, dass in den Verträgen aufgeführte Verweise zum BDSG nicht mehr zutreffend sein werden.

Da sich die aktuellen und zukünftigen gesetzlichen Vorgaben in ihrer konkreten Formulierung unterscheiden, kann dadurch ebenfalls ein Anpassungsbedarf entstehen um die gesetzlichen Mindeststandards weiter zu erfüllen. Auch können sowohl die Mitwirkungspflichten als auch die Dokumentationen der technischen und organisatorischen Maßnahmen in einigen Fällen nicht mehr den neuen Anforderungen entsprechen.

Werden im Rahmen des IT-Outsourcings **nach dem 25. Mai 2018** personenbezogene Daten verarbeitet, zu denen im Vorfeld die Betroffenen eine Einwilligungserklärung abgegeben haben, so sind auch diese Einwilligungserklärungen unbedingt auf Konformität zur DSGVO zu überprüfen. Es ergeben sich neue rechtliche Anforderungen

an eine Einwilligungserklärung bei deren Fehlen die Erklärung spätestens zum 25. Mai 2018 unwirksam werden kann.

Maßnahmen zur Durchsetzung

Die Höhe der Bußgelder nach BDSG liegt heute je nach Tatbestand im Bereich von bis zu 50.000 EUR oder bis zu 300.000 EUR pro Einzelfall (§ 43 Abs. 3 BDSG). Diese Bußgelder können schmerzhaft sein, sind aber in der Praxis selten in einer existenziell bedeutsamen Höhe. Der Hessische Datenschutzbeauftragte berichtet beispielsweise für 2015 von 16 Bußgeldern in Höhe von 14.200 EUR und von 2 Bußgeldern in Höhe von 2.500 EUR für 2016. Die DSGVO sieht Bußgelder im Bereich von bis zu 10.000.000 EUR (Art. 83 Abs. 4 DSGVO) oder bis zu 20.000.000 EUR (Art. 83 Abs. 5 DSGVO) bzw. bis zu 2% oder bis zu 4% des weltweit erzielten Jahresumsatzes vor – je nach dem welcher Betrag höher ausfällt. *„Jede Aufsichtsbehörde stellt sicher, dass die Verhängung von Geldbußen [...] wirksam, verhältnismäßig und abschreckend ist.“* (Art. 83 Abs. 1 DSGVO) Für Datenschutz-Insider wird noch weiter interessant bleiben, wofür zukünftig die von den Aufsichtsbehörden erhobenen Bußgelder verwendet werden.

In drei einfachen Schritten zu weniger Risiko

Die DSGVO bringt, teilweise wesentlich veränderte, gesetzliche Rahmenbedingungen zum Datenschutz für das IT-Outsourcing mit sich. Risiken für Auftraggeber und IT-Dienstleister bestehen durchaus – allerdings vermutlich mehr durch Abwarten, als durch eine sachlich-inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema.

Drei Schritte für IT-Dienstleister

Schritt 1: Kundendaten

Fehlende oder unwirksame ADV-Verträge können zu einer unzulässigen Datenverarbeitung in Ihrer Verantwortlichkeit führen – das ist ein Bußgeldtatbestand. Prüfen Sie, welche Daten Ihres Auftraggebers Sie verarbeiten oder mit denen Sie potenziell bei Ihrer Tätigkeiten in Kontakt kommen können. Wenn Sie Zugriff auf personenbezogene Daten haben, ist wahrscheinlich ein ADV-Vertrag erforderlich. Wenn Sie diesen bereits vereinbart haben, dann sollte er auf Wirksamkeit und Konformität zur DSGVO überprüft werden.

“No one shall be subjected to arbitrary interference with his privacy, family, home, or correspondence.”

The Universal Declaration of Human Rights

Schritt 2: Technische und organisatorische Maßnahmen (TOM)

Es ist Ihre Aufgabe, die Daten Ihres Auftraggebers angemessen zu schützen. Welche Schutzmaßnahmen haben Sie vertraglich zugesagt und sind diese real vorhanden? Prüfen Sie alle technischen und organisatorischen Maßnahmen auf Wirksamkeit und Aktualität. Stellen Sie fest, ob eine Zertifizierung für Sie in Frage kommt. Übermittelt Ihnen Ihr Auftraggeber seine Daten auch auf einem sicheren Weg (z. B. angemessen verschlüsselt)? Weisen Sie Ihren Auftraggeber auf eventuell vorhandene Datenschutzverstöße wie eine

Datenschutz

unsichere Weitergabe von Daten seinerseits sofort hin.

Schritt 3: Datenschutz-Dokumentation

Bisher ergeben sich für Sie als Auftragsverarbeiter geringere Dokumentationspflichten. Das ist jetzt anders. Erstellen Sie ein Verzeichnis zu allen Kategorien von Auftragsverarbeitungen. Die Inhalte sind in Art. 30 Abs. 2 DSGVO beschrieben. Beachten Sie, dass auch Ihre Auftraggeber ein Verzeichnis führen müssen. Stimmen Sie sich mit Ihren Auftraggebern ab, so dass die Verzeichnisse inhaltlich nicht wesentlich voneinander abweichen. Die Erstellung einer Datenschutz-Folgenabschätzungen ist ggf. Aufgabe Ihres Auftraggebers. Prüfen Sie aber als Dienstleister dennoch, ob Sie Ihren Auftraggeber hier unterstützen können.

Drei Schritte für Auftraggeber

Schritt 1: Verträge

Überprüfen Sie alle bestehenden IT-Dienstleistungsverträge in denen der

Dienstleister potenziell oder tatsächlich Kontakt zu personenbezogenen Daten aus Ihrem Unternehmen hat. Gibt es einen zusätzlichen ADV-Vertrag, dann lassen Sie diesen prüfen und überarbeiten. Haben Sie noch keinen ADV-Vertrag geschlossen, dann ist jetzt die richtige Gelegenheit, das nachzuholen. Die Übermittlung personenbezogener Daten an den Dienstleister kann sonst widerrechtlich sein und stellt dann einen eigenen, mindestens bußgeldpflichtigen Tatbestand dar. Vermeiden Sie bei neuen ADV-Verträgen veraltete Vertragsvorlagen.

Schritt 2: Technische und organisatorische Maßnahmen (TOM)

Welche Maßnahmen zum Schutz Ihrer Daten haben Sie mit Ihrem IT-Dienstleister vereinbart? Fragen Sie Ihren IT-Dienstleister nach seiner aktuellen Dokumentation der technischen und organisatorischen Maßnahmen zum Datenschutz und geeigneten Umsetzungsnachweisen. Prüfen Sie, ob die Maßnahmen Ihres IT-Dienstleisters – aber auch Ihre eigenen Maßnahmen – dem Stand der Technik entsprechen und einen objektiv wirksamen Schutz darstellen. Richten Sie sich nach gängigen Standards (ISO 27001,

Datenschutz

BSI Grundschrift, VdS 3473) und prüfen Sie die Möglichkeit einer Zertifizierung.

Schritt 3: Datenschutz-Dokumentation

Eine Datenschutz-Dokumentation ist der einfachste (wenn auch nicht unabhängige) Weg, um die von Ihnen veranlassten

Maßnahmen nachzuweisen. Die nach heutigem Recht erforderliche Dokumentation ist eine gute Grundlage. Lassen Sie diese um die Anforderungen aus der DSGVO ergänzen (beispielsweise das Verzeichnis der Verarbeitungen und die Datenschutz-Folgenabschätzung).



Der Autor: Thomas Rosin seit 1998 erfolgreich in der IT-Branche tätig und verfügt über umfassende Erfahrungen im ITK-Umfeld, u. a. durch seine Tätigkeiten als Leiter verschiedener IT-Bereiche und als selbstständiger Berater. Thomas Rosin hat

sich auf Unternehmensdatenschutz und IT-Sicherheit spezialisiert. Er entwickelt aus den komplexen Anforderungen an Compliance, Technik und Mitarbeiter praktikable und sichere Lösungen für Unternehmen. „Mir ist wichtig, dass Datenschutz nicht nur als Pflicht, sondern als Chance aufgefasst wird, ein Unternehmen voranzubringen.“ „If life deals you lemons make lemonade!“ Aktuell unterstützt er als Datenschutz-Experte mittelständische Unternehmen bei der Umstellung auf die DSGVO. Darüber hinaus begleitet er Projekte zur Optimierung und Zertifizierung der IT-Sicherheit. Web: <https://www.thomasrosin.de>
Email: tr@thomasrosin.de



CERI International
Wersalska 6 Straße
91-203 Łódź
www.ceri-international.de

Spezialist für die Abwicklung sensibler Prozesse in der Bankbranche.

CERI International (Mitglied der Commerzbank Gruppe) ist ein dynamisch wachsendes Unternehmen im BPO Bereich (Business Process Outsourcing) mit langjähriger Erfahrung in der effizienten Bearbeitung von Geschäftsprozessen. Wir helfen unseren Kunden, Betriebsprozesse zu optimieren und die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern. In unserem ITech Center entstehen im Auftrag unserer Kunden moderne Lösungen. Wir entwickeln Software für die Automatisierung von Betriebsprozessen, optimieren bereits implementierte Produkte, entwickeln und warten unsere Anwendungen. Unsere Strategie, die auf digitalen Standards und der Anwendung von agilen Methoden basiert, garantieren eine hohe Servicequalität. Schwerpunkt ist die Abwicklung von Geschäftsprozessen für Banken und Finanzdienstleister.



3
Standorte



700
Mitarbeiter



20
Über
20 Jahre
Erfahrung

Ausgewählte Prozesse im Überblick:

- KYC (Know Your Customer)
- Reconciliation Prozesse
- Software Testing
- IT Development
- Darlehensverwaltung
- Marktfolge Passiv (Kontobearbeitung, Kundenstammdaten, Depots, Zahlungsverkehr)



**YOUR SOFTWARE
DEVELOPMENT TEAM
WILL BE READY FOR
YOU IN SOFIA**

www.icb.bg | icb@icb.bg | +359 2 920 11 20

Microsoft Partner

Gold Application Development
Silver Application Development
Silver Data Analytics
Silver Datacenter



Initiate in-depth dialogues ... understanding client's requirements

One of the challenges for both - clients and service providers - is the pre-qualification of a potential match of requirements on clients side and capabilities on service provider side. Integer feature is the ability to initiate an in-depth and straight forward dialogue with each other.

The German Outsourcing Association is partnering with one of the leading specialists in client interactions to help service providers with the pre-qualification process and identification of matches between client requirement and their specialization and experiences.

Because targeted communication and the use of professional marketing tools create acceptance on client side, increases the transparency in the market and contribute to an overall growth of sourcing of IT and business process services.

Contact us via office@outsourcing-verband.org for more information and a free consultation call.

Customer Service

The Convergence Of Customer Service And Digital Marketing

*By Stefan Abadzhiev, Director Business
Development EMEA, TELUS International
Europe*



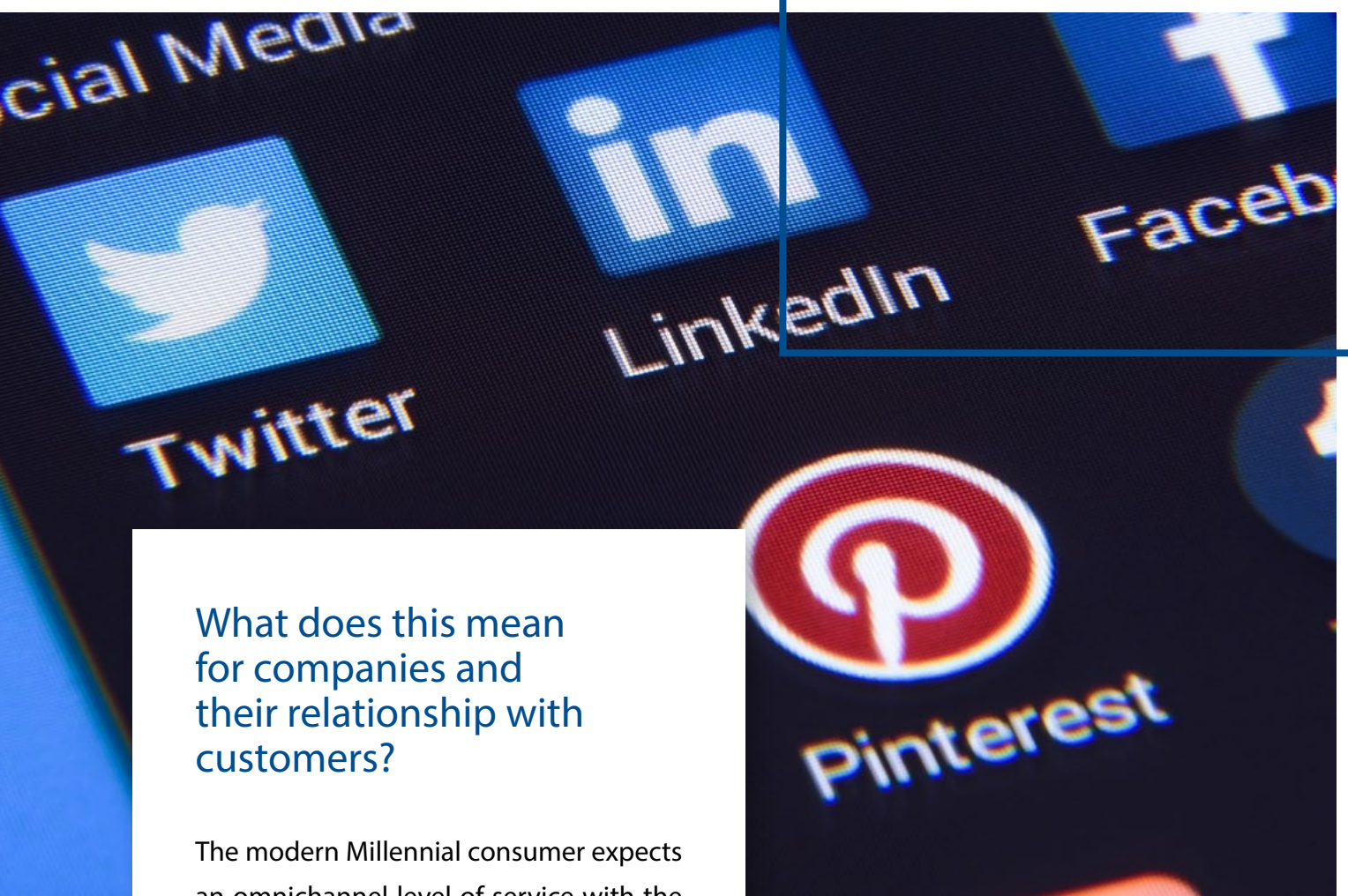


Technology shapes the way we educate, communicate, conduct business and advance science, all while maintaining significant influence on the global economy. But the way we engage with technology is changing.

According to Gartner, IDC and McKinsey, in 2014, companies spent 90% of their budget for global technology and business services on traditional technologies and 10% on NewGen (or digital) technologies, including digital automation, analytics, social media, mobile, big data and the cloud.

Analysts estimate that by 2025 companies will spend over USD \$4 trillion on technology and business services, with 60% driven by NewGen technologies.

This means that the majority of every dollar spent will be allocated to digital technology; not computers, not network equipment, but digital tech.



What does this mean for companies and their relationship with customers?

The modern Millennial consumer expects an omnichannel level of service with the ability to interact with your brand via any support channel on any device, while receiving a personalized, effortless and consistent experience. They rely heavily on connected devices, especially smartphones, to make informed decisions while demanding top service.

As a result, customer experience is now the number one performance measure in boardrooms, according to Dimension Data's 2015 Global Contact Center Benchmarking Report which analyzed 3,000 companies worldwide.

That doesn't mean, of course, that boards suddenly care less about maximizing profits or minimizing costs, but they've realized customer experience is the key that unlocks both.

To respond to the evolving consumer expectations and omnichannel requirements, enterprises must reshape themselves internally and externally to account for digital technology and human capital requirements.

Digital Marketing

Digital technologies:

To implement an omnichannel customer service offering, you must have the right tools in place to best serve your customers across their journey. NewGen technology can help, but to be properly managed you need the right people and a good strategy around it.

Human capital:

These new roles have been added in the hopes of delivering a better customer experience.

Companies looking to integrate digital technologies need to reconsider roles and add new skills in order to achieve the highest ROI. Online content strategist, search engine optimization lead, community manager, UX architect and machine learning specialist, are only a few examples of the recruitment posts seen online today that did not exist a few years ago— all of which aim to improve the customer experience.

All departments – from marketing to finance – must also be reskilled, and

brands may need to reorganize and reshape their recruitment processes and learning and development programs to better align with the NewGen technologies.

But should marketing or customer service take the lead?

As a leading BPO provider to some of the world's top brands, we see customer experience a continuum, not a single event. The customer journey is constantly evolving as they interact with a company; before the sale, at the point of sale, with post-sale service and beyond. With so many touchpoints, neither marketing nor customer service can own it – it needs to be a joint effort.

The convergence of customer service, marketing and digital technologies is a proven strategy to deliver an amazing customer experience.

Digital Marketing

We have noticed that our customers see several benefits when choosing to go in this direction:

- o Greater insights on customer behavior
- o Improved online customer support
- o New products promotion
- o Transformation, innovation and well driven investments.

There are several possibilities when it comes to its implementation. You can always consider building capabilities in-house, or buying a company to gain the missing skills. But for many, identifying an outsourcing partner is often the most efficient approach.

To conclude, an outstanding customer experience is the differentiator in today's market. Companies must redesign their internal organization to welcome NewGen technologies as a part of their growth strategy. While there is no one-size-fits-all approach, a strong outsourcing partner can help your organization transform their service offering.



The author: Stefan is an internationally experienced sales and marketing manager with a strong focus on business opportunity analysis, strategic sales & marketing and PR/communication in a B2B environment. The specific area of his expertise is the high-end BPO sector, helping organizations shape their outsourcing strategy by looking at value-added customer interaction services. Stefan is currently the Sales Lead at TELUS International Europe, a leading global BPO organization, working on multilingual multichannel projects for large companies from the DACH region as well as the UK and Benelux. Previous positions include various marketing and sales functions in the Automotive sector across Germany, the UK and South-East Asia with the leading global supplier Bosch Automotive. Stefan is a graduate of the University of Stuttgart (Germany), and has specialized in the Change Management and Organization/ Process Optimization areas.



30+ ways to say we care

TELUS International is a global BPO company with 28,000 team members around the world, including in Canada, the United States, Europe, Latin America, and the Philippines.

With over 200 million customer interactions supported annually via voice, email, chat and social media, across the telecommunications, utilities, high tech, gaming, finance, retail, e-commerce, travel and logistics, and health care industries, TELUS International enables customer experience innovation through spirited teamwork, agile thinking, and a caring culture that puts customers first.

As the global arm of TELUS, TELUS International is backed by a leading national telecommunications company in Canada, with almost USD\$10 billion of annual revenue and 12.7 million customer connections.

www.telusinternational.com

 **TELUS** | International™

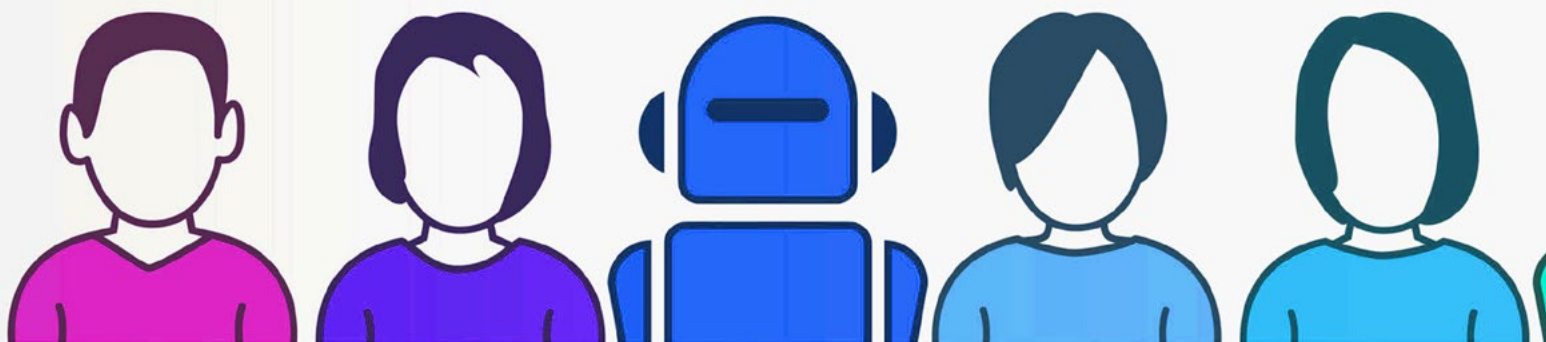
Robotic Process Automation

Verbesserte Prozesse dank Robotics: So starten Unternehmen in die Prozess- Automatisierung

*Von Hans Martens, Gründer von Another
Monday vormals Bluepond International*



**OUTSOURCING
JOURNAL** SPECIAL
EDITIONS



Digitalisierung, Prozessverbesserung und Kosteneinsparungen sind Themen, die sich auf der Agenda vieler Firmen finden. Laut aktuellem Digitalisierungsindex bewerten nahezu drei Viertel (72 Prozent) der befragten Unternehmen die Digitalisierung als wichtig für ihren Geschäftserfolg.

Mit einer Neuorganisation oder dem Outsourcing von Aufgaben ist es nicht getan. Durchdacht und besser lassen sich regelbasierte Geschäftsprozesse durch Software-Roboter bearbeiten. Egal, ob es um Dateneinträge, Berechnungen, Entscheidungsfindung, Archivierung, Überprüfungen, Briefe, Vertragsmanagement

oder Rechnungen geht: Software-Roboter können jede Aufgabe übernehmen, die regelbasiert und via Maus oder Keyboard durchgeführt wird. Die folgenden Ausführungen zeigen, worauf Unternehmen bei ihren ersten Schritten in Sachen Robotic Process Automation, kurz RPA, achten sollten und welche Vorteile ihnen diese Technologie an die Hand gibt.

Eine Einführung in die Robotic Process Automation

Robotic Process Automation bezeichnet die vollautomatisierte Abwicklung von Geschäftsprozessen durch Software-Roboter.





*Nicht alles,
was sich
automatisieren
lässt, sollte
auch wirklich
automatisiert
werden.*

Unternehmen setzen auf die Unterstützung virtueller Mitarbeiter, Software-Bots, die der menschlichen Belegschaft zeitaufwändige, sich wiederholende und fehleranfällige Aufgaben abnehmen und diese automatisieren. Software-Bots sind in Sachen Prozesseffizienz unschlagbar, denn sie benötigen keinen Schlaf oder Essenspausen. Sie machen keine Fehler und langweilen sich auch nicht bei stupiden Wiederholungen. Zugleich erledigen sie viele Aufgaben schneller, effizienter und kostengünstiger. Im Idealfall lassen sich 90-prozentige Kosteneinsparungen realisieren.

Während Roboter die eintönigen und repetitiven Aufgaben übernehmen, können Mitarbeiter sich nun verstärkt auf geschäftsrelevantere, kreative Prozesse, Entscheidungsfindung oder die Kundenkommunikation konzentrieren. RPA ist daher nicht nur sinnvoll, um Prozesse zu verbessern und Mitarbeiter zu entlasten. Es optimiert auch den Customer Service, modernisiert Workflows und sorgt dafür, dass Mitarbeiter sinnvoller eingesetzt werden.

Zu Beginn eines RPA-Vorhabens Ziele genau festlegen

So manches Unternehmen mag sich nun fragen: Wie lässt sich ein RPA-Projekt am besten vorantreiben? Am allerwichtigsten ist hierbei, den Fokus der Überlegungen auf Bereiche und Aspekte im Unternehmensalltag zu legen, in denen der Einsatz von Software-Robotern signifikante Verbesserungen erzielen kann. Denn nicht alles, was sich

Robotic Process Automation

automatisieren lässt, sollte auch wirklich automatisiert werden.

Daher müssen die Projektbeteiligten im Vorfeld genau festlegen, welche Ziele in welchem Geschäftsbereich erreicht werden sollen. Die Erstellung eines Business Cases ist immer die notwendige Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von RPA.

Geht es vor allem um Effizienzsteigerung, Kostenersparnis, beschleunigtes Umsatzwachstum, eine Steigerung des Cash-Flows oder um zufriedeneren Kunden? Egal, worauf sich das jeweilige Unternehmen konzentrieren möchte: Die Entscheidung muss sowohl wirtschaftlich als auch technologisch untermauert sein und Sinn machen.

Vier verschiedene Automatisierungsansätze

Sind die ersten Projektvorgaben festgelegt, steht die Auswahl der passenden RPA-Lösung

an. Gesucht ist eine Software, bei der teure Anfangs- und Einführungsfehler vermieden und die firmenspezifischen Anforderungen bestmöglich abgedeckt werden. Es bieten sich vier aufeinander aufbauende Ansätze für Automatisierungsvorhaben in Unternehmen an. So stehen entweder Workflow-Prozesse, Funktionen, die Belange einer speziellen Geschäftseinheit oder in der obersten Ebene unternehmensweite Überlegungen im Fokus. Maximale Auswirkungen lassen sich zweifelsohne auf dem Enterprise-Level erzielen.

Management und Mitarbeiter von RPA-Potenzial begeistern

Damit das Management und andere Stakeholder ihr Einverständnis geben, ist ein Machbarkeitsbeleg, ein Proof-of-Concept, essentiell.

Volume x Process Time = Impact

Remember that automation is always a work in progress to meet the shifting needs of your business, the market and your clients.

In einem ersten Schritt gilt es hierbei Arbeitsprozesse herauszufiltern, die einen hohen Anteil manueller Ausführungen aufweisen, die sich stets wiederholen und die sehr aufwändig für die Mitarbeiter sind. Diese Prozesse finden sich beispielsweise in Bereichen wie Kundendienst, Finanzwesen und Buchhaltung, HR, Einkauf oder Controlling.

Die Anzahl dieser Prozesse multipliziert mit der Zeit, die ein Arbeitsschritt in Anspruch nimmt, ergibt im wesentlichen das Ausmaß der Auswirkung, die ein Software-Roboter haben kann. Sehen und erkennen Mitarbeiter und Entscheider das enorme Potenzial, das ihnen die Automatisierung an die Hand gibt, befürworten sie ein derartiges Vorhaben zumeist begeistert.

Die Lösungsauswahl: RPA-Anforderungskatalog

Sind diese Weichen gestellt, folgt die Auswahl der Lösung. Im Auswahlprozess ist dabei auf Parameter wie Genauigkeit, Flexibilität, Produktivität oder Skalierbarkeit zu achten, die die Technologie abdecken sollte. So gilt es beispielsweise auf RPA-Technologie zu setzen, die sofort die richtigen Ergebnisse, Entscheidungen oder Berechnungen liefert und hilft, die Produktivität zu steigern. In der

Robotic Process Automation

Lösung hinterlegte Protokolle sollten zudem eine verbesserte Kontrolle und Compliance ermöglichen.

Agilität ist unabdingbar, um schnell und flexibel auf Nachfragespitzen und -tiefs reagieren zu können. Die optimale Lösung muss darüber hinaus das ganze Jahr über an jedem Tag vollständig verfügbar sein. Last but not least spielt geografische Unabhängigkeit eine nicht zu unterschätzende Rolle: So lassen sich Aufgaben on-site deutlich kontrollierter und effizienter verlagern – eine gute Alternative zum Offshoring.

Die beste Wahl: Eine neue risikoarme und nicht-invasive Plattform, die sich problemlos mit bereits vorhandenen Systemen zusammenführen lässt.

Blick in die Zukunft: Ausbau klassischer RPA-Tools einplanen

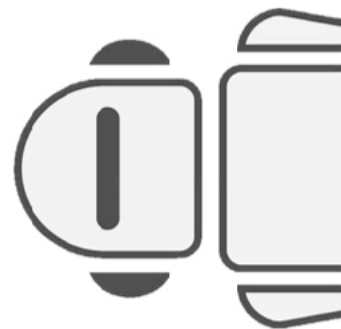
Mit einer RPA-Lösung ist die Prozessautomatisierung im Unternehmen aber noch nicht beendet. Lassen sich mit klassischer RPA durchschnittlich 60 Prozent der administrativen Aufgaben in einem

Unternehmen automatisieren, geht Cognitive RPA noch einen Schritt weiter und optimiert weitere 15 Prozent der Prozessaktivitäten. RoboChat, Machine Learning- sowie Artificial Intelligence-Tools sind die nächsten Ebenen, die auf RPA aufbauen und weiteres Potenzial bieten.

Hans Martens, Gründer von Another Monday und Pionier im Bereich RPA, resümiert:

„RPA bietet so viele Möglichkeiten, die wenig bekannt sind – auch weil es noch Berührungspunkte mit der Roboterthematik gibt. Dabei haben Software-Roboter mit den Robotern aus der Fabrikhalle wenig gemein. Stattdessen lassen sich mit RPA alle Geschäftsprozesse automatisieren, denen manuelle Tätigkeiten vorausgehen. Mitarbeiter werden entlastet und können kreativere Aufgaben übernehmen.

Um erfolgreich zu sein, ist es aber wichtig, einen modularen Ansatz zu wählen. Nur so



Robotic Process Automation

lassen sich innovative Lösungskomponenten je nach Bedarf hinzufügen. Hierbei ist es hilfreich, einen erfahrenen Partner zu Rate zu ziehen, der umfassend über alle Möglichkeiten, Voraussetzungen und Zukunftspotenziale informiert. Wer zu Beginn eines RPA-Projektes durchdacht plant, externe Experten, Management und Mitarbeiter mit ins Boot holt, schafft eine solide Basis für den langfristigen Automatisierungserfolg.“



Der Autor: Hans Martens ist Gründer und Visionär bei Another Monday, dem Pionier für intelligente Prozessautomatisierung. Neben dem Aufbau von neuen Geschäftsideen ist Hans regelmäßiger Sprecher bei Branchenevents und in Universitäten, um beide Welten vorausschauend miteinander zu verbinden.

Hans schließt Deals ab, die auf Vertrauen, einer ausgeprägten Macher-Mentalität und auf erwiesener Wertschöpfung basieren. Hans hat einen Abschluß als MBA sowie in Wirtschaft und Recht. Bevor er sich auf intelligente Prozessautomatisierung fokussiert hat, war Hans

20 Jahre in leitenden Positionen bei weltweit führenden Banken tätig, wo er sich auf Global Business Development, Structured Finance and M&A konzentrierte.

Mit der Gründung von Another Monday hat sich Hans dem Aufbau von Robotic Process Automation (RPA) in Deutschland und Europa verpflichtet. RPA wird als “game changer” zur Erhöhung von Produktivität und Effizienz bei Geschäftsprozessen innerhalb einer digitalen Umgebung gesehen.



PROCESS AUTOMATION
VERBAND DACH

ROBOTIC PROCESS AUTOMATION

NETZWERK FÜR DIE D-A-CH REGION

Wissen, Best-Practices,
Lösungen, Markt , Unternehmen
und Personen

PROCESS AUTOMATION
VERBAND DACH

www.process-automation.org

*ab Dezember 2017

Eine Initiative des unabhängigen Deutschen Outsourcing Verbandes e.V.

Talent Management

GBS Talent Management: Ensuring a Skilled, Engaged Workforce



*By Sabine McGuin, Manager Certified GBS Professionals & Tom Bangemann, Senior Vice President Business Transformation
The Hackett Group*

Talent Management

The focus for Business Services is shifting. Increasingly organisations are not just looking to save costs, there is now also a much greater demand to demonstrate value. In addition, the digital era is upon us. Robotics, big data, cloud, analytics and ever-expanding technologies are emerging and challenging companies to react, respond and leverage them for a competitive advantage.

Particularly in GBS, we face a lot of technology changes and increased automation. The more we automate, the more the work profiles of tasks to be done by human employees change. We are facing an ever increasing technology adaptation speed, which results in the skill requirements to also change rapidly. These days talent management is not just a buzz word, but a real tangible risk and a mandatory task to resolve as part of the challenges brought to us by the digital age and the millennials working environment adaptations. The implications are far reaching and the requirements for talent management need to be identified, closely monitored and continuously developed.

To successfully manage a broader range of work in the digital age, GBS staff must master a wide mix of business skills and subject-matter expertise. High-level cognitive skills such as business acumen and strategic thinking and analysis, as well as pragmatic business skills like relationship management and problem solving, are essential. Communication and language skills are also required for interacting with GBS clients throughout the organization. Management must devise demand-planning strategies to cope with variations in both the level and type of service requests, and translate these into

Key to embracing changes in Business Services is a culture that supports learning, encourages sharing of best practices and engages employees.

Talent Management

staffing plans and skill requirements. Cross-training and use of contingent workers are strategies being used to meet demand.

Key to embracing changes in Business Services is a culture that supports learning, encourages sharing of best practices and engages employees.

This in turn will lead to employees who are curious to find out about

new practices, who are proactive, innovative problem solvers and want to collaborate.

The people factor is a hugely important, well recognised but too often neglected one. In a recent Hackett Global Business Services performance study (Figure 1), the ability to attract and retain talent leads the list of external factors impacting GBS performance.

Organisations are looking for the right talent for their service delivery.

Figure 1

External risk factors and the relationship with GBS maturity

		External risk factors	Ranking
Talent	[Ability to attract and retain qualified personnel	3.2
		Introduction or expansion of cloud-based IT solutions	2.8
Technology	[Introduction or expansion of 'big data' analytical IT solutions	2.7
		Increased data privacy risk	2.7
		Introduction or expansion of mobile IT solutions	2.7
		Introduction or upgrade of ERP platform	2.6
		Offshore wage rate increase	2.3
		Exchange rate volatility in BPO/ITO contracts	2.2
		Increased political risk	2.0
		Increased natural disaster risk	1.9

1-No impact 2-Low impact 3-Medium impact 4-High impact

Talent Management

GBS talent management differs from that of the rest of the organisation for a number of reasons:

DEMAND MANAGEMENT: GBS workforce needs to be flexible and knowledgeable to meet varying customer demand for services

RETENTION: Effective talent management reduces uncontrolled attrition, lowers costs and provides more consistency in

RECRUITMENT: Having an attractive value proposition provides an edge in competitive GBS locations

CAREER DEVELOPMENT: Active preparation for career development to move people from role to role and business to shared services and vice versa

TRAINING: Is valued by employees, increases competencies, improves morale and productivity and the ability to add value to business customers

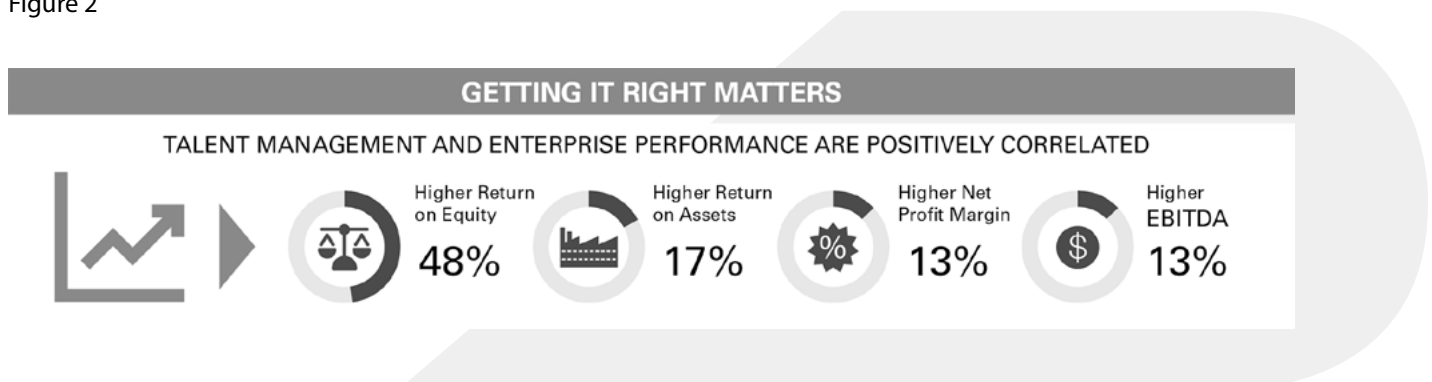
SKILLS: Skills and competencies over and above technical skills are essential to successfully manage interactions with clients and deliver customer excellence efficiently.

And getting it right matters. There is a positive correlation between those organisations who invest in GBS talent management and those who perform well (Figure 2).

If we look at training specifically, Hackett has found that world class organisations (those who are in the top quartile in both efficiency and effectiveness) invest twice as much time in training their employees (Figure3). Training is important to help drive and embrace the constant changes required within GBS.

What organisations are looking for is a learning programme which support their GBS training needs. The Hackett Group and CIMA (Certified Institute of Management Accountants) have developed a training programme ('Certified GBS Professionals') with globally relevant content designed to develop future-facing GBS competencies.

Figure 2



Talent Management

World-class GBS centers invest significantly more in training their workforce than peer organizations

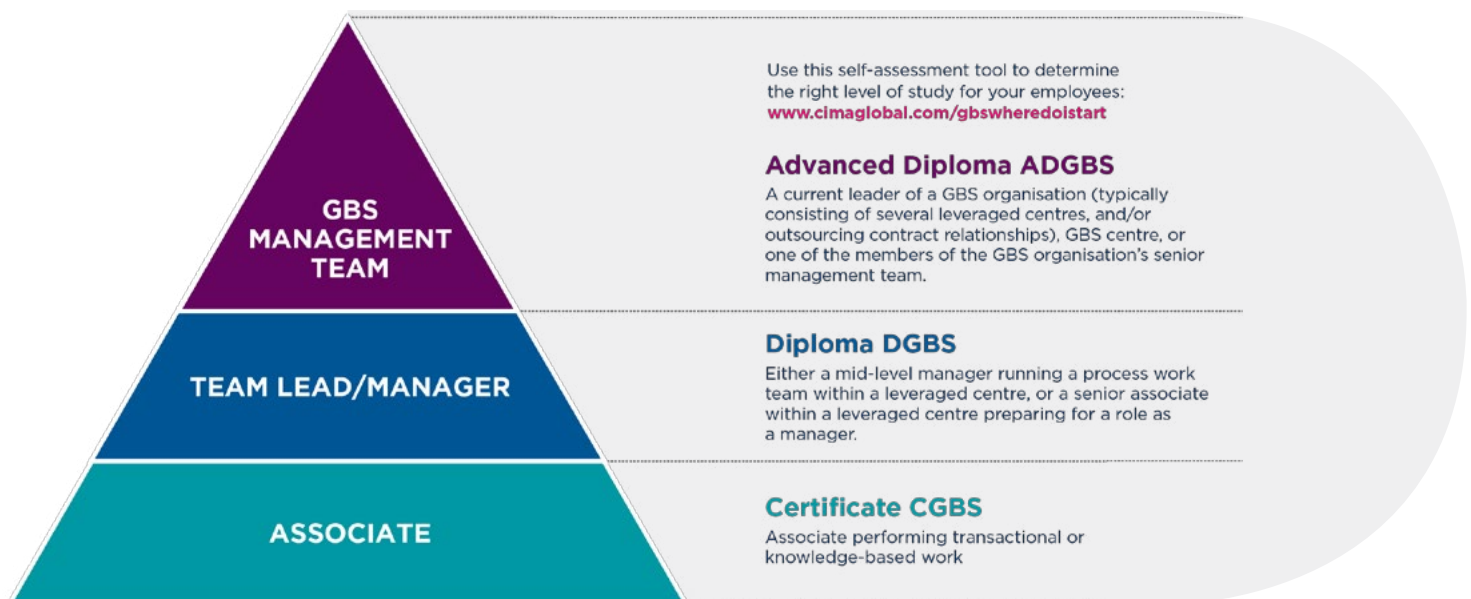


Figure 3

The programme consist of 3 levels (see Figure 4, Certificate, Diploma, Advanced Diploma) and is designed to meet the varied needs of individuals at different stages in their career: from those who are new to or unfamiliar with GBS, those who run process work teams with a focus on operational excellence, to current and future leaders who are building GBS strategies.

Training is an important part of Talent Management. If done right, it can help attract, develop and retain the best talent. In today's environment, individuals need to be smarter, more agile, and more innovative than ever.

Figure 4



Talent Management

A GBS culture supporting those individuals, keeping them engaged and curious will give the organisations the best chance to meet ever changing business demands and those presented to us in this digital age.



Sabine McGuin, European Sales Manager - CERTIFIED GBS PROFESSIONALS, is working with clients across Europe and their business services organisations, assisting them in managing their talent more effectively through the Certified GBS Professionals training programme. She has been with The Hackett Group for over 10 years, working across different parts of the organisation, including advisory, transformation and marketing.



Tom Bangemann is Senior Vice President Business Transformation at The Hackett Group. He has been with The Hackett Group for over 14 years in various regional and practice leadership roles. His experience includes a set of over 100 globalization/

sourcing projects. He is a regular event speaker, chairman and panellist, and author. He has been voted onto SSON expert panels G6 Europe, G6 Australia, D6 Germany and C6 China.

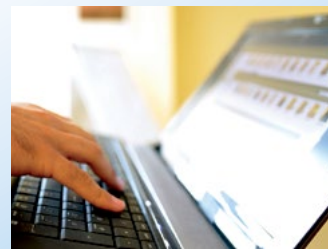
Tom received the award of “Thought Leader of the Year” from SSON in May 2010. Tom chaired the Hungarian Shared Service Community for three years and established the Baltic Shared Service Community.

Tom was a regular Board member of a publicly listed software company. He was also named “HR Superstar” by HRO Magazine 3 times and has performed CHRO mentoring. Within the Certified GBS Program cooperation with AICPA/CIMA, Tom has written the top tier Advanced Diploma training and certification program.



The Intelligent BPO

- ❑ Cost-efficiency
- ❑ Stress-free HR management
- ❑ Conflict-free
- ❑ Your managers on site
- ❑ Head office in EU
- ❑ Young & highly motivated team
- ❑ 24/7 operations
- ❑ Fast and secure Internet connection
- ❑ High security standards
- ❑ Always-on power supply
- ❑ Technical infrastructure
- ❑ Controlled access to the premises



WELCOME TO THE
ENGINE ROOM FOR
THE **NEXT BIG THING**



If you are looking for a partner to help you disrupt your industry, look no further. Volo is one of the world's premier software innovation boutiques. We innovate in ways that others don't and solve problems in ways that others can't.

Interested in Learning More?

DANIEL ZURFLUH
VP, Business Development - Europe

T: +41 (0) 41 552 00 78
E: daniel.zurfluh@volo.am
W: www.volo.global





699 deals found

CUSTOMERS

a.s.r.
A.T.U Auto-Teile-Unger
ABB
ABB
ABB
ABB
ABB
ACC Loan Management
AccorHotels
ACS PharmaProtect
Adidas
Aditro
AELTC
Aena
Aerofjet Rocketdyne
ACS Airport

NEW!

DEAL DATABASE

Data base with
details about the IT-sourcing
deals in Europe

Provided by
ZELOS,
supported by Deutscher
Outsourcing
Verband

PROVIDERS

Infosys

Atos

IBM

Wipro

BT

IBM

Capita

Atos

Arvato

Siemens IT Solutions

Tieto

IBM

Unisys

CGI

Getronics



Advise

Future Ready Operations

*Von Klaus Nötzold, Partner und
Mitglied des Vorstandes,
SEPICON AG*



Das Management globaler und hybrider Sourcing-Umgebungen wird für viele Unternehmen ein zunehmend anspruchsvolles Unterfangen und birgt unterschiedliche Risiken.

Der Sourcing-Markt verändert sich rapide.

Neue Herausforderungen stellen sich durch die Vielzahl neuer Services und Dienstleister, die quasi täglich in den Markt drängen – bei gleichzeitig hohem Druck durch neue und veränderte Kundenanforderungen und Wettbewerber. Komplexer werdende Verträge und hybride Service-Umgebungen führen zu neuen zusätzlichen Aufgaben und Belastungen für die Kunden.

Outsourcing 3.0 bietet gleichzeitig aber auch viele neue Chancen. Es werden sich **neue Partnerschafts- und Geschäftsmodelle** entwickeln und neue Sourcing-Eco-Systems entstehen.

Viele Unternehmen stehen heute vor signifikanten Herausforderungen im Rahmen der dafür notwendigen Sourcing-Governance:

Die IT- und Sourcing-Strategie ist häufig nicht mehr im Einklang mit Geschäftsstrategie und –zielen des Kunden.

Das Management der vielfältigen Beziehungen wird mit der steigenden Anzahl an Dienstleistern in komplexer werdenden Sourcing-Eco-Systemen immer aufwändiger. Die Geschäftsbereiche entwickeln verstärkt eigene Aktivitäten

*... die
Transparenz
der Leistungs-
erbringung
droht
zunehmend
verloren zu
gehen*

und engagieren Service Provider unabhängig von der IT-Organisation.

Der Betrieb und die Bereitstellung von IT-Services werden zunehmend anspruchsvoller. Vertragliche Zusagen und Verpflichtungen „verschwimmen“, die Transparenz der Leistungserbringung droht verloren zu gehen.

Die Performance leidet, da sich die Sourcing-Vereinbarungen und -SLA häufig nicht mehr mit den Anforderungen der Geschäftsbereiche decken. Angestrebte Sourcing-Ziele werden dadurch nicht erreicht. Die Mehrzahl der Outsourcing-Verträge wird aus diesem Grunde bereits vor dem eigentlichen Vertragsende neu verhandelt.

Vertragsanpassungen und Change Requests führen vielfach zu einer nachhaltigen Verschlechterung des ursprünglich zugrunde liegenden Business Case.

Die Vendor- und Service Management-Organisation sind sowohl nach Größe als auch nach personeller Ausstattung qualitativ nicht ausreichend aufgestellt, diesen vielfältigen neuen Aufgaben gerecht werden zu können.

Obwohl Unternehmen üblicherweise mehr als 12% des Vertragsvolumens für Governance ausgeben, werden gesteckte Ziele oftmals nicht erreicht. Gleichzeitig klagen aber auch Dienstleister über schwindende Erträge und Profitabilität ihrer Sourcing-Vereinbarungen.

Ein ausgereiftes, stabiles Sourcing-Governance-Modell ist aber einer der zentralen Erfolgsfaktoren jedes Outsourcing. Managed Governance Services (MGS), wie wir sie beispielsweise bei unseren Klienten einsetzen, kombinieren „Industrie best-practice“, Prozess Automatisierung und

Obwohl Unternehmen üblicherweise mehr als 12% des Vertragsvolumens für Governance ausgeben, werden gesteckte Ziele oftmals nicht erreicht.

Future Ready Operations

den Einsatz moderner Tools und Systeme, um die Sourcing-Aktivitäten unserer Kunden professionell zu unterstützen. Mit vereinfachten Abläufen, strukturiertem Vorgehen und der Beachtung der Kosteneffizienz kann der geplante Wertbeitrag der Sourcing-Vereinbarungen auch erzielt werden. MGS führt zu langfristigem Erfolg in multiplen Sourcing-Eco-Systemen.

Professionelle Sourcing-Governance im Rahmen von MGS umfasst:

Performance Management: Gewährleistet Transparenz über SLA, Meilensteine und kritische Entwicklungen in Sourcing-Vereinbarungen.

Financial Management: Stellt korrekte Rechnungsprüfung sicher, nutzt Skonti und Nachlässe aus und stellt die notwendige Transparenz über alle Services und Dienstleister hinweg sicher.

Contract Management: Unterstützt Kunden mit qualifizierten Fachleuten bei allen vertragsrelevanten Aspekten wie Change Management, Aufnahme neuer Services, Verlängerung oder Beendigung von Verträge.

MGS ist die nächste Generation von Sourcing-Governance-Lösungen



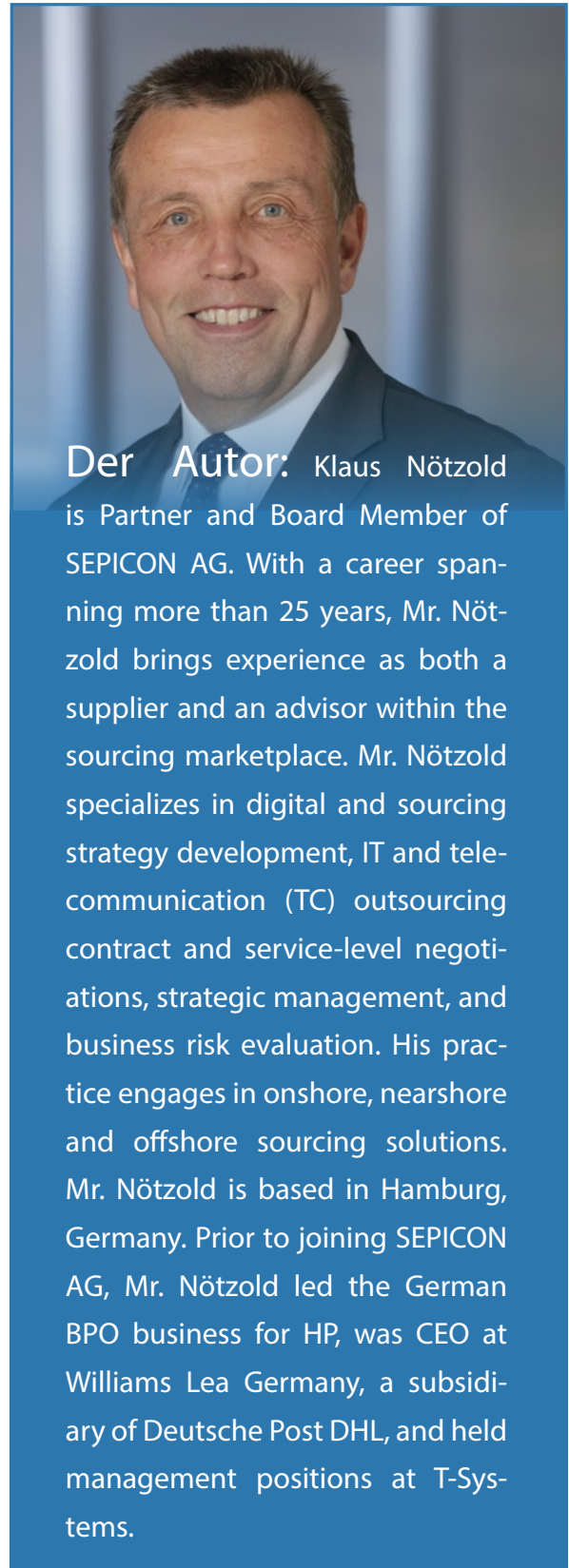
Future Ready Operations

Relationship Management: Stellt die tägliche Zusammenarbeit der Dienstleister im Eco-System sicher und wird flankiert von Kundenzufriedenheitsbefragungen und kontinuierlicher Analyse der Dienstleister-Portfolien.

Der von uns praktizierte **Managed Governance Services-Ansatz** bringt ein ausgefeiltes Vorgehensmodell mit, um eine 100%-ige Compliance der Services sicher zu stellen. Gleichzeitig kann MGS dazu beitragen, die Qualität im Rahmen von Vendor- und Service Management signifikant zu erhöhen und zugleich die Kosten um bis zu 50% zu senken.

MGS bringt ein ausgefeiltes Vorgehensmodell mit, um eine 100%-ige Compliance der Services sicher zu stellen. Gleichzeitig kann MGS dazu beitragen, die Qualität im Rahmen von Vendor- und Service Management signifikant zu erhöhen und zugleich die Kosten um bis zu 50% zu senken.

MGS stellt die nächste Generation der Sourcing-Governance-Lösungen dar, um multiple Sourcing-Vereinbarungen in Sourcing-Eco-Systemen professionell zu managen und den langfristigen Erfolg für den Kunden sicher zu stellen.



Der Autor: Klaus Nötzold is Partner and Board Member of SEPICON AG. With a career spanning more than 25 years, Mr. Nötzold brings experience as both a supplier and an advisor within the sourcing marketplace. Mr. Nötzold specializes in digital and sourcing strategy development, IT and telecommunication (TC) outsourcing contract and service-level negotiations, strategic management, and business risk evaluation. His practice engages in onshore, nearshore and offshore sourcing solutions. Mr. Nötzold is based in Hamburg, Germany. Prior to joining SEPICON AG, Mr. Nötzold led the German BPO business for HP, was CEO at Williams Lea Germany, a subsidiary of Deutsche Post DHL, and held management positions at T-Systems.

LISBON. YOUR NEW TRUE NORTH.





HCCM - Outsourcing Investment is a Portuguese 100% own capital Group of four IT and Outsourcing companies that deliver a wide range of IT Consulting and BPO Services.

With a strong and yet growing footprint in the Portuguese market, HCCM also operates in different geographies serving the Financial and Insurance industry as well as other key industries such as Health, Telco, Utilities, Pharmaceutical and ICT.

Enhanced by highly qualified and specialized 1.300+ professionals and incorporating the best technologies, HCCM recently added the capacity to install software factories to its services portfolio.

HCCM AND PORTUGAL ARE YOUR NEARSHORE PARTNERS.

Find us when looking for quality and availability of professionals, overall cost competitiveness and state-of-the-art ICT infrastructure.

- | | | |
|---|--------------------------------|---|
|  | NEWSPRING SERVICES | Business Processes Optimization and Advisory, Back Office Processes and Contact Center Operations |
|  | NEWOUTSOURCING COMPANY | IT Consulting and Outsourcing, Software Factory and Application Development and Management |
|  | GREEN AVENUE CONSULTING | Advisory, Consulting and Outsourcing. Outsystems and SAP partners. |
|  | NEWNOTE SOLUTIONS | Secure Electronic Payments, Automated Solutions and Self-Service Solutions |

Members of



Future Processing

Over the last 17 years we've been helping European industry leaders solve their business problems with the use of the latest technology.

USE OUR KNOWLEDGE AND EXPERIENCE IN:

- bespoke software development
- software development outsourcing
- embedded software
- smart city solutions
- database analysis
- security audits
- business analysis and design
- mobile application development
- legacy software modernisation

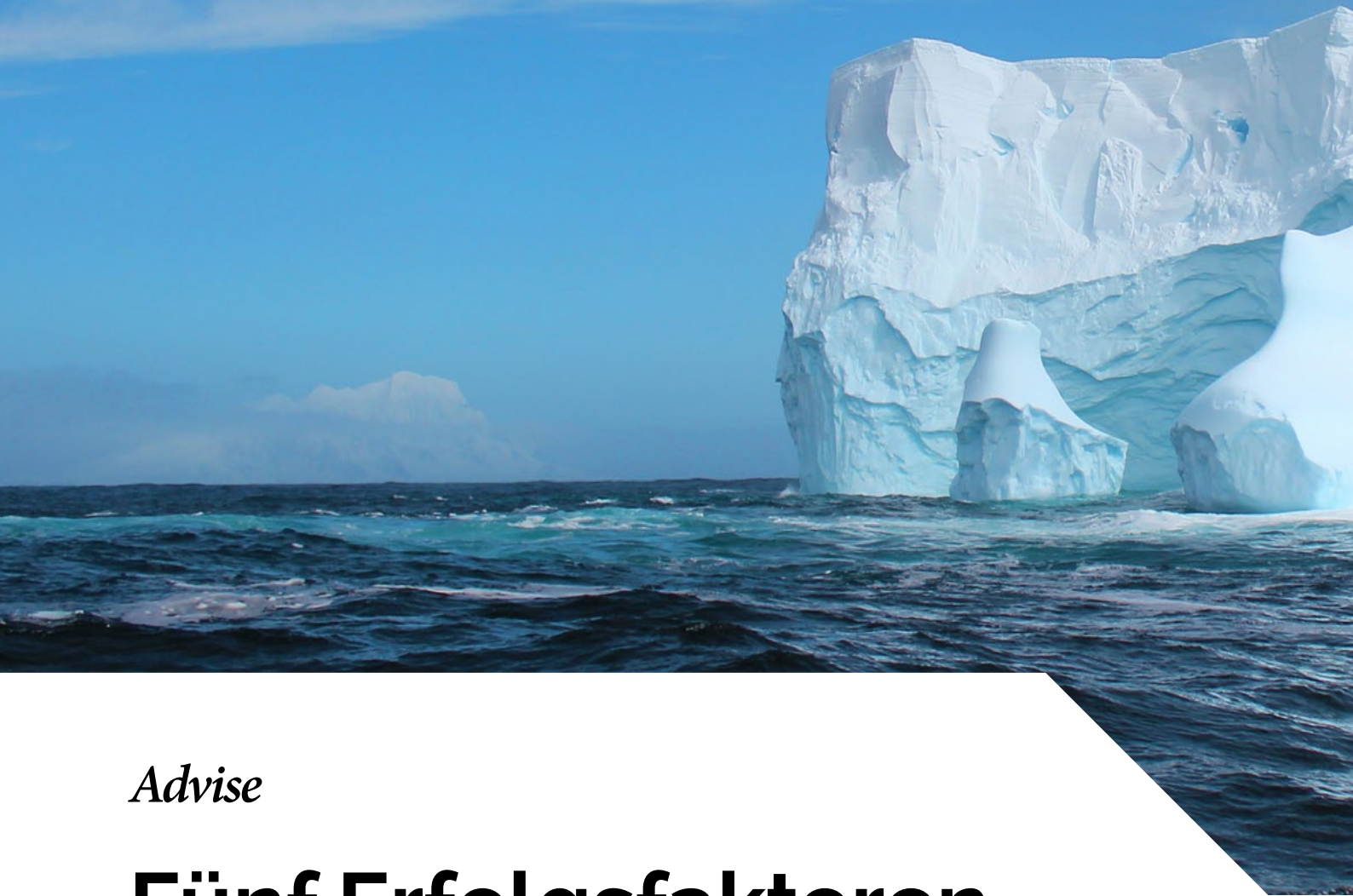
WHY FUTURE PROCESSING?

- 750 experts in a myriad of technologies
- Microsoft Certified Partner since 2007
- strong involvement in the academic world
- an active R&D department

SEE IF WE CAN HELP YOU WITH YOUR BUSINESS PROBLEM

Visit us at: www.future-processing.com, or contact us: sales@future-processing.com





Advise

Fünf Erfolgsfaktoren für Geschäftsbeziehungen in ITO/BPO/SSC

*Von Prof. Dr. Markus H. Dahm und
Carolin Joseph, IBM Deutschland,
Global Business Services.*





5 Schritte zu einer verbesserten Beziehung zum Outsourcingpartner – trotz vertraglich unregelter Beziehungsbedingungen – von Prof. Dr. Markus H. Dahm und Carolin Joseph, IBM Deutschland, Global Business Services.

Der Beginn einer Geschäftsbeziehung – Fluch oder Segen?

Ob eine Partnerschaft zwischen unterschiedlichen Unternehmen letztlich die gewünschten Vorteile ermöglicht und zum Erfolg führen wird, ist davon abhängig, ob beide Organisationen dazu in der Lage sind, effektiv und effizient zusammen zu arbeiten. Gelingt dies nicht, sind die Beteiligten einer Kooperationsbeziehung erheblichen Risiken ausgesetzt. Eine starke Abhängigkeit führt im Falle eines Scheiterns zu Know-How-Verlust und hohen Trennungskosten. In Analogie dazu können eheliche Lebensgemeinschaften

*Eine starke
Abhängigkeit
führt im Falle
eines Scheiterns
zu Know-How-
Verlust und hohen
Trennungskosten.*

nicht nur materielle Synergieeffekte wie geringere Kosten durch einen gemeinsamen Haushalt oder einer Steuerersparnis verursachen, sondern auch zu finanziellen Verlusten, durch Veräußerung des gemeinsamen Hauses, im Falle einer Scheidung führen.

Um dies zu vermeiden, sollten sowohl strategische Geschäftsbeziehungen zum Beispiel zwischen Outsourcing-Partnern, als auch Ehegemeinschaften eine langfristige, vertrauensvolle Partnerschaft anstreben, in der sich beide auf Augenhöhe begegnen. Eine präventive Maßnahme vieler Unternehmen wird bereits zu Beginn der Geschäftsbeziehungen getroffen, indem vertragliche Sicherheitsnetze geknüpft werden. Im privaten Umfeld dienen Eheverträge als wechselseitige Strategie, um die Bedingungen, Erwartungen und Ziele der Partnerschaft vorzeitig abzuklären.

Verglichen mit der betrieblichen Praxis gilt insbesondere im IT-Outsourcing mit oft jahrelangen Vertragslaufzeiten, eine fehlerfreie vertragskonforme Leistungserbringung als dominierender Faktor für Kundenzufriedenheit. Durch so genannte Service Level Agreements (SLAs) können zu erbringende Leistungen zwischen Outsourcing-Nehmer und Outsourcing-Geber eindeutig spezifiziert und dokumentiert werden. SLAs beinhalten Kosten, Ausfallzeiten, Lieferzeiten und Konsequenzen bei Nichteinhaltung.

Diese Vereinbarungen sind sehr technisch ausgeprägt und enthalten außerdem viele Fachtermini. Durch diese Regelungen sind die sogenannten harten Faktoren und somit der Umfang der Leistung also klar definiert.

Geschäftsbeziehungen

Nun stellt sich die Frage: Warum scheitern dennoch so viele Outsourcing-Vorhaben?

Der Grund hierfür liegt bei den weichen Faktoren der Beziehung. So kommt es mittlerweile bei nahezu jeder Outsourcing Partnerschaft dazu, dass die Definition der gegenseitigen Erwartungen oder die der Maßnahmen zum Vertrauensaufbau auf der Strecke bleibt.

Die harten Faktoren allein reichen aber nun mal nicht aus, um Outsourcing-Projekte zum Erfolg zu führen. Langfristig werden beide Seiten nur zufrieden sein, wenn ihre Arbeitsbeziehung gut organisiert ist und auf gegenseitigem Vertrauen beruht. Wie aber kann man eine Geschäftsbeziehung zum Erfolg führen, wenn die Verträge für solche Partnerschaften den grundlegendsten aller Faktoren außen vorlassen: Den menschlichen Faktor.

Die weichen Faktoren als Gründe des Scheiterns

Eine Studie der Beratungsfirma Vantage Partners, die mehr als 130 Unternehmen aller Branchen einschloss, ergab, dass das Scheitern geschäftlicher Partnerschaften nur zu elf Prozent auf die rechtliche und finanzielle Gestaltung der Verträge zurückzuführen ist. Die Hauptgründe für Unzufriedenheit oder gar das „Aus“ vieler Partnerschaften liegen mit weit über 50 % in einer unzulänglichen Beziehungsgestaltung, die sich in einer Unfähigkeit über Firmengrenzen hinweg effektiv zusammenzuarbeiten, widerspiegeln.

Die harten Faktoren allein reichen aber nun mal nicht aus, um Outsourcing-Projekte zum Erfolg zu führen.

Geschäftsbeziehungen

Erfahrungsgemäß können folgende Besonderheiten bei gefährdeten Outsourcing-Projekten identifiziert werden:

Einseitiger Nutzen und falsche Erwartungen: Der Outsourcing-Geber erwartet beispielsweise ein „Luxus-Auto“, zahlt jedoch nur für einen „Kleinwagen“.

fehlende Kompetenzen seitens einer der beiden Outsourcing-Parteien: Störungen in wichtigen IT-Systemen werden nur unzureichend oder zu langsam behoben und beeinflussen somit das Tagesgeschäft negativ.

- Nicht oder lediglich unzureichend **geteiltes Wissen** und Know-How: Es erfolgt keine klare Definition der Anforderungen – dem Provider werden keine Einblicke in laufende Prozesse gewährt.

Mangelnde direkte Kommunikation zwischen den Schlüsselpersonen beider Seiten: Probleme werden nicht aktiv, sondern nur auf Anfrage kommuniziert

- **Fehlendes Commitment** zum gemeinsamen Unterfangen: Mangelnde Identifikation mit der Outsourcing-Initiative oder keine gemeinsamen Ziele. Erfahrungen haben gezeigt, dass häufig das eigentliche Kerngeschäft des Partners vom Outsourcing Dienstleister nicht verstanden wird.

Unzureichende Zusammenarbeiten zwischen den Beteiligten: Mangelnde Integration des Partnerunternehmens in wichtige strategische oder operative Entscheidungen.

Statt gegenseitigem Vertrauen herrschen **Misstrauen** und Schuldzuweisungen vor: Mangelndes Vertrauen äußert sich durch ständige Absicherung beider Parteien mithilfe von Protokollen und Kontrollmechanismen.

Mangelnde Zuverlässigkeit und nicht eingehaltene Erwartungen: Beispielsweise werden versprochene Software-Updates zu langsam und mit fehlerhafter Software implementiert.

Geschäftsbeziehungen

Abbildung 1: Weiche und harte Faktoren in einer Geschäftsbeziehung



Das Problem der weichen Faktoren besteht darin, dass sie nur sehr schwer greifbar, indirekt messbar und folglich auch wesentlich schwerer zu kontrollieren sind. Abbildung 1 spiegelt diesen Sachverhalt sehr gut wider. Die Spitze des Eisbergs zeigt die harten Faktoren, während Unterwasser der viel größere unsichtbare Teil des Eisbergs die weichen Faktoren aufzeigt. Es wird deutlich wo die Probleme in Outsourcing Partnerschaften liegen: Unter der sichtbaren Oberfläche der gemeinsamen Partnerschaften.

Jetzt stellt sich jedoch die Frage: Was kann getan werden, um die Beziehung zwischen Outsourcing-Geber und Outsourcing-Nehmer zu verbessern?

Der Schlüssel zum Erfolg ist ein systematisches Beziehungsmanagement

Der Ansatz des Beziehungsmanagements ist eine Methode, die die Geschäftsbeziehung wieder auf Vordermann bringen soll. Sie

Geschäftsbeziehungen

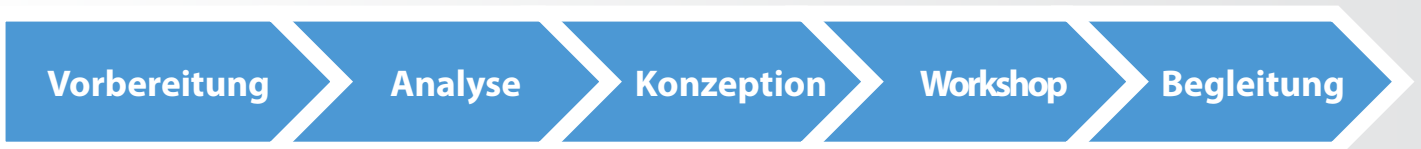
hilft durch 5 Schritte das Ziel einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung zu erreichen und die weichen Faktoren in den Fokus der Aufmerksamkeit zu rücken. Diese Methode basiert auf dem Harvard Prinzip, den Arbeiten des Beratungsunternehmens Vantage Partners und der IBM Change Berater Dr. Markus Dahm und Team.

Die Methode des Beziehungsmanagements ist ein modularer Ansatz und teilt sich in die folgenden 5 Phasen auf:

Vorbereitung: Diese erste Phase dient der allgemein Planung und Ausrichtung des Projekts, vorbereitende Gespräche mit Spon-soren und Schlüsselpersonen werden geführt und ein Zeitplan für das gesamte Projekt wird aufgesetzt

Konzeption: Anschließend wird in Phase 3 ein Beziehungsmanagement-Workshop konzipiert und geplant.

Kontinuierliche Erfolgsbegleitung: Die Experten für Beziehungsmanagement stehen den zu beratenden Unternehmen auch nach den Umfragen und dem Workshop bei der Umsetzung erarbeiteter Maßnahmen unterstützend zur Seite.



Analyse: Phase 2 beinhaltet Tiefeninterviews und eine Umfrage, in der der Pulse der Beziehung erfasst und gemessen wird.

Workshop: In dieser vierten Phase wird der Beziehungsmanagement-Workshop umgesetzt.

Abbildung 2: "Die 5 Phasen des Beziehungsmanagements", Quelle: Eigene Darstellung der Autoren.

Schritt 1: Sensibilisiert das Management!

Zu aller erst ist es wichtig, die Verantwortlichen der Outsourcing Partnerschaft für die weichen Faktoren zu sensibilisieren. Wenn die Auftraggeber und die obersten Verantwortlichen einmal verstanden haben, welche Wichtigkeit die

Geschäftsbeziehungen

Pflege der Geschäftsbeziehungen zwischen beiden Partnern hat, dann ist der erste Schritt getan. Im Rahmen des Beziehungsmanagements sind dabei vorbereitende Gespräche mit den Verantwortlichen vorgesehen. Hier wird die Ist-Situation der derzeitigen Beziehungslage gemeinsam mit den Beziehungs-Beratern für Outsourcing Partnerschaften erfasst. Wie gut ist die Kommunikation derzeit zwischen beiden Partner? Welche Probleme gibt es? Gibt es große Streitigkeiten? Handeln beide Parteien rational, oder haben sich die Mitarbeiter bereits in schwierigen und verworrenen Situationen mit gegenseitigen Vorwürfen verlaufen?

Schritt 2: Geht in die Tiefe und den Problemen auf den Grund. Führt Tiefeninterviews durch!

Es ist hilfreich, dass im ersten Schritt vom Management identifizierte Schwierigkeiten auf den Tisch gelegt und sichtbar gemacht werden. Aber was hat es damit genau auf sich? Um das herauszufinden, wird eine kleine Kerngruppe aus Projektleitern und Entscheidungsträgern der Partnerschaft in Tiefeninterviews von den Beziehungs-Beratern befragt. Hier werden sie zu vier Fragekategorien interviewt: „Geschäftlicher Kontext und Zielsetzung“, „Definition der Arbeitsbeziehung“, „Management der Arbeitsbeziehung“ und „Beziehungsmanagement Beratung und geplanter Workshop“. So werden die Friktionen und die unterschiedlichen Faktoren der aktuellen Beziehungslage in der Tiefe analysiert. Die Geschäftsbeziehungs-Berater stellen während des Interviews detaillierte Nachfragen, um herauszufinden, welche Gründe den Schwierigkeiten tatsächlich zu Grunde liegen.

RELATIONSHIP ALIGNMENT TIEFENINTERVIEWS
ZUR VORBEREITUNG DES RELATIONSHIP ALIGNMENT WORKSHOPS
ZWISCHEN XXX UND YYY

Datum: _____ **Interviewer:** _____

Einleitung

Name: _____
Titel/Funktion: _____
Verantwortungsbereich/Beruflicher Hintergrund: _____
Seit wie vielen Jahren in der Organisation: _____
Seit wie vielen Jahren in der derzeitigen Position: _____

I. Geschäftlicher Kontext und Zielsetzung

1. Welche Ziele verfolgt das Partnerunternehmen aus Sicht ihrer Organisation mit der Kooperation?
IT-technische, wirtschaftliche, strategische Ziele?
2. Was sind die Ziele ihrer Organisation?
3. Wie definiert und (evtl.) misst (a) ihre Organisation, (b) die Partnerorganisation den Erfolg der Outsourcing-Kooperation?
4. Was wird von der Partnerorganisation im Rahmen des Outsourcings erwartet?
Was soll die Partnerorganisation erreichen, leisten, beitragen, liefern ...?
Welche Probleme soll die Partnerorganisation eventuell lösen bzw. zur Lösung beitragen?
5. Was (welche Charakteristika) wird beide Partnerorganisationen in die Lage versetzen (es eher leichtmachen), die gesetzten Ziele zu erreichen?
6. Was wird es dem XXX und YYY eher schwermachen, diese Ziele zu erreichen?
7. Welche Charakteristika ihrer Organisation können zum Erfolg des Outsourcings beitragen?
8. Welche Charakteristika ihrer Organisation können den Verlauf eher schwierig gestalten?

Abbildung 3: "Auszug aus dem Fragenkatalog der Tiefeninterviews", Quelle: Eigene Darstellung der Autoren

Geschäftsbeziehungen

Schritt 3: Fühlt den Pulse der Beziehung!

In Schritt 1 und 2 wurden die höheren Verantwortlichen der Partnerschaft befragt und interviewt. Wer aber die Geschäftsbeziehung wirklich lebt und jeden Tag der aktive Teil ist und die Beziehung formt, sind die Mitarbeiter. Deshalb müssen die Mitarbeiter beider Partnerunternehmen befragt werden. Da es sich dabei schnell um mehrere hundert Mitarbeiter handeln kann, ist eine Online Befragung dafür am geeignetsten. Im Beziehungsmanagement Ansatz ist dies die Pulse-Umfrage. Mit diesem Werkzeug lassen sich die qualitativen Daten aus den Tiefeninterviews quantitativ untermauern.

Das Grundgerüst der Pulse-Umfrage ist in sieben sogenannte Beziehungsdeterminanten gegliedert: Intraorganisatorische Kommunikation (für die Kommunikation der Mitglieder innerhalb von Partner A gibt es klar definierte Kommunikationskanäle), Interorganisatorische Kommunikation („Die Kommunikation zwischen Partner A und Partner B ist klar und offen“); Interaktion („Der Umgang zwischen Partner A und Partner B ist fair und respektvoll“); Problemlösung („Bei schlechten Nachrichten rollen keine Köpfe“); Gemeinsames Verständnis („Die Erwartungen der Partnerorganisation sind transparent“); Zuverlässigkeit („Man kann sich auf A / B verlassen. A / B steht zu seinem Wort“) und Zusammenhalt und Vertrauen („Die Zusammenarbeit zwischen den beiden Partnerorganisationen ist von Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung geprägt.“).

Bei der Auswertung der Pulse Umfrage wird der sogenannte Key Relationship Indikator ermittelt. Dieser Indikator hat eine hohe Aussagekraft über die Ausrichtung innerhalb eines einzelnen Teams, zwischen beiden Teams und die generelle Gesundheit der Geschäftsbeziehung.

Geschäftsbeziehungen werden weniger vom Management aber maßgeblich von den Mitarbeitern geprägt.

Geschäftsbeziehungen

So können Problembereiche transparent gemacht werden. Bei Wiederholung der Pulse Umfrage, beispielsweise einmal pro Quartal, können Vergleichswerte geschaffen

werden, die eine Verbesserung oder eine Verschlechterung der Beziehung deutlich werden lassen.

Pulse-Mitarbeiterumfrage

6 PULSE DETERMINANTEN

Kommunikation
Interaktion
Zuverlässigkeit
Gegenseitiges Verständnis
Vertrauen
Gemeinsame Problemlösung

PULSE STATEMENTS

Zu jeder Pulskategorie gibt es 4 bis 10 Statements

Die Teilnehmer der Umfrage sollen zu jedem Statement eine Einschätzung von "trifft völlig zu" bis "trifft gar nicht zu" geben

Key Relationship Indikator

Messung der weichen Faktoren der Geschäftsbeziehung.

Abbildung 4: „Beziehungsdeterminanten in der Pulse-Umfrage“, Quelle: Eigene Darstellung der Autoren

Schritt 4: Sprecht miteinander!

Das lässt sich für den Auftakt einer gemeinsamen Beziehungsarbeit am besten in einem Workshop umsetzen. Höhepunkt der 5 Schritte zu einer erfolgreicherer Geschäftsbeziehung ist ein zweitägiger

Workshop, zu dem die von den Sponsoren nominierten Schlüsselpersonen eingeladen werden. Ein speziell auf die Beziehung zugeschnittenes Programm thematisiert Probleme und hilft beiden Partnern bei der Entwicklung der gewünschten Partnerschaft.

Geschäftsbeziehungen

In jedem Beziehungsmanagement-Workshop ist die sogenannte Erwartungsübung enthalten. In dieser Übung sind beide Partner dazu aufgefordert, die Erwartungen an die gemeinsame Zusammenarbeit und insbesondere an die gemeinsame Beziehung zu formulieren.

Erwartungshaltungen an die Zusammenarbeit im Workshop gemeinsam formulieren und bewusst machen.

Diese Übung hat den Effekt, dass sich beide Partner darüber bewusst werden, was der jeweils andere erwartet, in welcher Haltung er ihm gegenübersteht und welche Gründe es dafür gibt. In den meisten der durchgeführten Beziehungs-Workshops in den letzten 10 Jahren stellte sich heraus, dass es immense Differenzen zwischen den Erwartungen der Partner gab. In fast allen Fällen gab es große Aha-Momente während dieser Übung. Beispielsweise hätten manche Partner nie gedacht, dass es die Erwartung gibt, miteinander und nicht gegeneinander zu arbeiten. So absurd sich dies auch anhören mag, in vielen Partnerschaften haben sich unbeabsichtigt Rivalitäten eingestellt, die eine Zusammenarbeit erschweren.

Nach einigen weiteren Übungen verabschieden die Partner zum Ende eines Beziehungs-Workshops eine gemeinsam erarbeitete „Charta der Zusammenarbeit“.

In dieser legen sie einen Verhaltenskodex für die zukünftige Zusammenarbeit fest und besiegeln dessen Gültigkeit mit ihrer Unterschrift. Dieses Vorgehen hilft beiden Organisationen dabei, ein klar definiertes Verhalten und gemeinsame Zielsetzungen der Zusammenarbeit für alle sichtbar zu machen. Die gemeinsamen Unterschriften tragen dabei einen hohen symbolischen Wert. Die Ergebnisse des Workshops sind also ein wichtiger Schritt, um die Beziehung im Alltag zu erleichtern.

Schritt 5: Am Ball bleiben!

Für eine erfolgreiche Beziehung ist das A und O die Kontinuität der Beziehungspflege. Wer einmal den Grundstein zur Beziehungspflege gelegt hat, hat einen wichtigen ersten Schritt getan. Doch wer sich nicht weiter um seinen Partner kümmert, der wird bald merken, dass er keine Früchte erntet. Eine Beziehung ist niemals eine Einbahnstraße – es gehören immer zwei dazu, jeder muss geben und nehmen. Deswegen ist es besonders wichtig, dass sich beide Partner kontinuierlich darum bemühen, die Entwicklungen voranzutreiben. Eine offene und klare Kommunikation ist

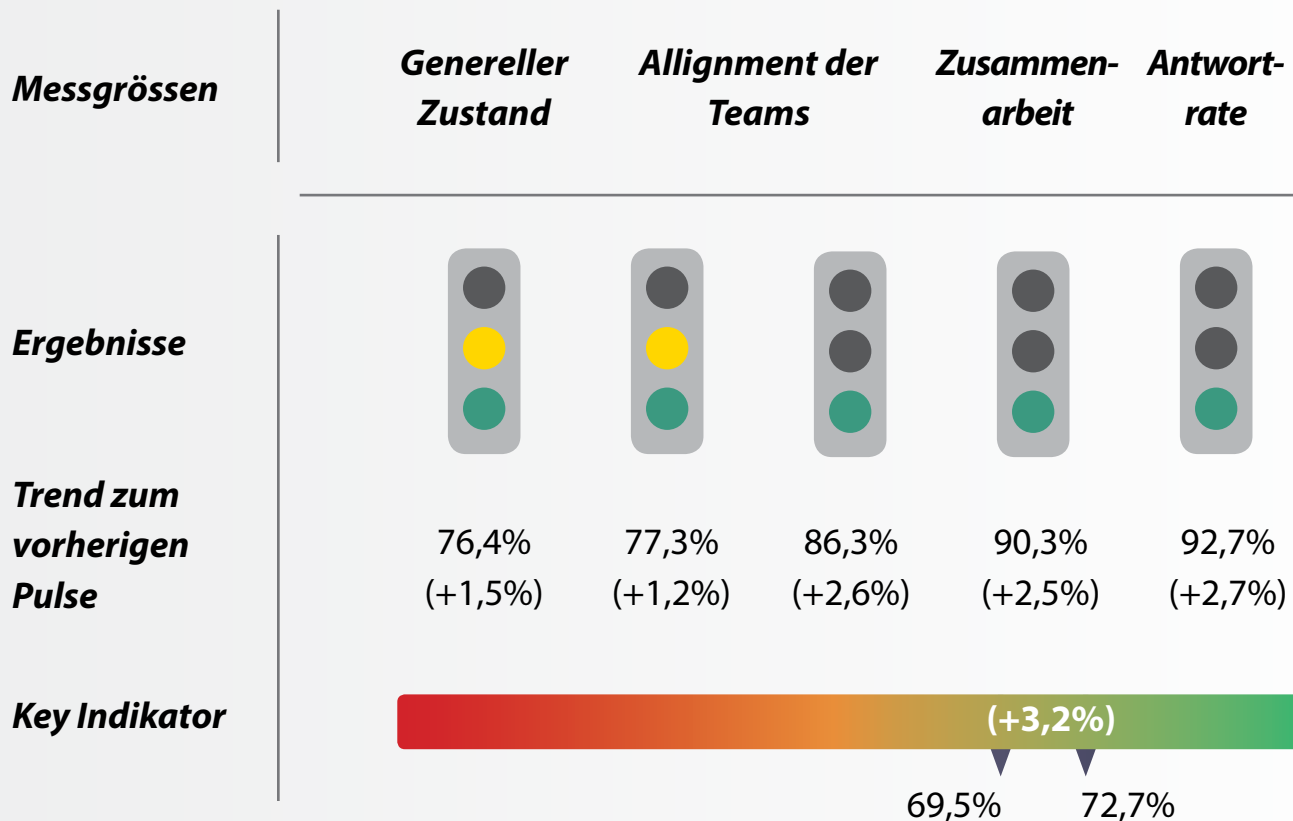
Geschäftsbeziehungen

wichtig und kann beispielsweise durch gemeinsame Abendveranstaltungen in lockerer Atmosphäre unterstützt werden.

Auch im Arbeitsalltag können die Beziehungsberater dabei helfen, das Momentum der erfolgreichen Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten. Beispielsweise kann die Maßnahmenumsetzung aus dem Workshop durch Unterstützung der Beziehungsberater aufrechterhalten werden, indem regelmäßige gemeinsame Status Checks abgehalten werden. Und auch

sonst stehen die Beziehungsberater in allen Fragen der Zusammenarbeit zur Verfügung und gehen durch ihre neutrale Position als Berater lösungsorientiert mit Schwierigkeiten zwischen den Partnern um. Zusätzlich wird die Pulse Umfrage in vereinbarten Abständen wiederholt. So entstehen Vergleichswerte, anhand derer identifiziert werden kann, inwiefern sich die Beziehung verbessert hat. Die Abbildung 5 zeigt das Dashboard der Pulse Umfrage mit einem intuitiv und leicht handzuhabenden Ampelsystem zur Auswertung der Ergebnisse.

Abbildung 5: „Beziehungsdashboard“, Quelle: Eigene Darstellung der Autoren



Geschäftsbeziehungen

Zusammengefasst ist die Methode des Beziehungsmanagements, durchgeführt von Change-Beratern der IBM, ein Werkzeugkasten, mit dem Friktionen zwischen Outsourcingpartnern gezielt identifiziert und reduziert werden können. Die weichen Faktoren werden durch die Analyse der Beziehung messbar und somit greifbar gemacht.

Verbesserungspotentiale werden aufgezeigt und im Workshop wird den Teams geholfen, Misstrauen in Vertrauen umzuwandeln, ein

gegenseitiges Verständnis aufzubauen und dieses kontinuierlich zu stärken.

Das Beziehungsmanagement ist eine effektive Methode, die zwei Partnern hilft sich auf Augenhöhe zu begegnen und gemeinsam durch eine verbesserte Beziehung gemeinsame Geschäftsziele leichter zu erreichen.



Prof. Dr. Markus H. Dahm ist Strategie- und Changeberater bei IBM Deutschland im Bereich Global Business Services in Hamburg und Honorarprofessor an der FOM Hochschule für Ökonomie & Management, Essen / Hamburg. Kontakt: markus.dahm@de.ibm.com



Carolin Joseph ist Strategie- und Changeberaterin bei IBM Deutschland im Bereich Global Business Services in Hamburg. Kontakt: carolin.joseph@de.ibm.com

 OUTSOURCING
VERBAND
DEUTSCHER
ASSOCIATION
OUTSOURCING
JOURNAL



PROFILES & CONTACTS

HELPS YOU BUILDING LONG LIST OF
QUALIFIED SERVICE PARTNERS AND
CONSULTANTS FOR IT AND BUSINESS
PROCESS PROJECTS

Profiles & Contacts

We provide short introductions and contacts of qualified service companies active on the German and European market. We maintain partly long year's relationships and have insights into their working methods, qualifications and references.

Business Process Services



IT and Software Services



Sourcing- and IT Consulting



Automation



Stefanini: Die richtige Wahl für Ihr Unternehmen

Stefanini ist ein globaler IT Provider, spezialisiert auf strategische und ITIL-konforme onshore, nearshore und offshore IT Service Solutions. Seit 1987 unterstützen wir Fortune 1000 Unternehmen auf der ganzen Welt in den Bereichen Anwendungsentwicklung, IT Infrastruktur (Service Desk Support und Desktop Services), Remote Infrastruktur Support und BPO.

Wir bieten unseren Kunden rund um den Globus jahrzehntelange Erfahrung in der IT-Branche und unterstützen sowohl **mittelständische Firmen, als auch Großunternehmen** wenn es um Outsourcing von IT-Services geht. Wir sind Spezialist im Bereich der **Managed Services**, als auch in **strategischer Beratung** und **Personalplanung**. Vor allem unsere Fähigkeit, Support-Dienstleistungen in **35 Sprachen und 88 Niederlassungen** mit einer direkten Präsenz in 39 Ländern anbieten zu können, gibt unseren Kunden die gesuchte Flexibilität und zugleich Nähe.

Unser Serviceangebot umfasst ebenso die Unterstützung in der **digitalen Transformation**. Alles, was einst simpel war, ist nun vernetzt und intelligent. Stefanini beschleunigt die digitale Transformation unter anderem mit einem **RPA-Angebot für BPO** und hat bereits umfassend in die Automation investiert. Als eine dieser Investitionen gilt Sophie, ein virtueller Assistent, der die Wissensarbeit mit **AI** bereichert und vollständig mit einem breiten

Spektrum an Unternehmens- und IT-Diensten integriert ist.

Mit einer Kundenbasis von **über 650 aktiven Kunden**, darunter 300 multinationale Unternehmen, hat Stefanini starke Marktpräsenz in Branchen wie Fertigung, Chemie, Dienstleistungen, Telekommunikation, Technologie, Finanzdienstleistungen und Versorgungsunternehmen. Kunden profitieren von der finanziellen Stabilität von Stefanini, dem anhaltenden jährlichen Wachstum und der Tatsache, dass auf uns keinerlei Nettoverbindlichkeiten lasten.

Die weltweite Firmenzentrale befindet sich in Sao Paula, Brasilien, die europäische Zentrale in Brüssel und die deutsche Zentrale in Köln.

Spezialisierungen:

- Nearshore Delivery Center
- Outsourcing des IT-Service-Desks
- Field Service Support
- Desktop Managed Services
- ITIL Beratung
- Outsourcing der Anwendungsentwicklung
- Application Managed Services
- Entwicklung kundenspezifischer Software
- Entwicklung mobiler Anwendungen
- Enterprise Mobile Management
- Business Intelligence
- Business Process Outsourcing
- Support der digitalen Transformation
- Artificial Intelligence

Industry Contacts

**ANOTHER
MONDAY**

Intelligent Process
Automation

Another Monday, Germany
Brüsseler Straße 89-93, 50672 Cologne
info@anothermonday.com
Tel. +49 221 463 867 -00
www.anothermonday.com

Another Monday is recognised as the leading provider of intelligent process automation. With 12+ years of experience in RPA Another Monday implemented more than 6.000 robots and handled more than 1.000.000.000 processed transactions successfully as to date. Being an absolute expert in creating demand driven RPA & AI solutions Another Monday achieves higher-than-average automation and efficiency rates from 80 to 99%.

Next to automating existing workflows, Another Monday also creates new services and products, instantly leading to increased revenues, improved quality and higher customer satisfaction. With our highly skilled in-house R&D team

we are able to offer creative and innovative solutions from analysis to full implementation. At our in-house Robotics Lab we are dealing with the future of RPA such as voice recognition, AI (artificial intelligence), integration, self-healing and learning robots.

Our vision at Another Monday is to empower employees with our solutions and re-direct energy for more value-added activities, making them more dynamic and positive and therefore more productive. To make Mondays at the office great again. With main offices in Austria, Switzerland and Germany our customers highly value our true partnership while describing us as fast, pragmatic and goal-oriented.



OUTSOURCING INVESTMENT

HCCM Outsourcing Investment, SA
Guilherme Ramos Pereira
Rua Dr. António Loureiro Borges, 1 – Piso 2,
1495 – 131 Algés, Portugal
guilherme.pereira@hccm.pt
www.hccm.pt/en/

HCCM-Outsourcing Investment is a 100% owned Portuguese group, with a solid financial structure, composed by four IT and Outsourcing companies that deliver IT Consulting and Business Process Solutions and Operations under the goal of becoming a European nearshore reference player.

HCCM operates in different geographies with very solid and innovative solutions serving the Financial and Insurance industry as well as other key industries such as Health, Telco, Utilities, Pharmaceutical and ICT, leveraged by highly qualified and specialized professionals and incorporating the best technologies. Next to a large scale capacity to provide BPO Solutions, HCCM recently enabled the capacity to install software factories to support specific applica-

tion development thru its IT Consulting and Outsourcing company.

Reporting revenues of €20M+ in 2016 and employing over 1.300 professionals, HCCM's Companies and products and services' portfolio consists of:

New Spring Services: Business Process Optimization and Advisory, Back Office Processes and Contact Center Operations
New Outsourcing Company: IT Consulting and Outsourcing
Green Avenue Consulting: SAP and OutSystems Consulting
New Note Solutions: Secure Electronic Payments and Automated Solutions

Qualifizierte Service Provider & Berater

Erweiterte Unternehmensinformationen für
einfachen Vergleich und Zusammenstellung von
Long-/Short-lists, inkl.:

- Spezialisierung und Branchen-
fokus
- Referenzen
- Persönliche Ansprechpartner
- Eindrücke von Büros und
Mitarbeitern

*Unabhängig empfohlen für
Kooperationen durch den Deutschen
Outsourcing Verband.*



www.outsourcing-verband.org/unternehmen



Industry Contacts



innotec Marketing GmbH
Alexander Joraschkewitz
+49(0)202/69553-223
alexander.joraschkewitz@innotec-marketing.de
www.innotec-marketing.de

innotec, a thinker and driver in modular BPO and sales services, enables „One-Stop Shopping“.

Depending on customers' needs, service portfolio components, like demand generation, revenue growth, back office services and others, from 8 delivery locations worldwide will be combined to an individual and cost-sensitive full-service offering. In detail: 500 specialists in 28 languages are the fundament for these scalable services. Based on 30 years of experience in methodology management and process know-how, innotec's delivery approach is based on

three equal pillars: Quality - Reliability - Results. This combination leads to a high operative excellence and enables the combination of local end-to-end sales with nearshore BPO capabilities. All of these at very reasonable costs with no limitations in quality standards.

The modular BPO & Sales offering provides companies worldwide the variability to choose in which business process support is needed. From temporary sub projects to entire core processes, the extended workbench services lead to an increase of efficiency and made innotec a trusted partner and advisor.



j-labs software specialists
Luise-Ullrich-Straße 20, 80636 München
Martin Konieczny
+49 89 550628 212 / +48 790 604 747
martin.konieczny@j-labs.pl
www.j-labs.pl

We are a technology company established and managed by IT engineers. We support businesses within the scope of developing and maintaining IT projects through advanced outsourcing of individual IT specialists, developers' teams, entire IT projects in the Agile model as well as QA services.

We operate within a narrow specialisation: JAVA, .NET, FRONT-END, QA, or those areas where we have the skills and abilities to fully appreciate and understand the ins and out of projects as well as the client's needs.

Technology, content and reliability are the values which we've steadfastly followed since 2008. They've allowed us to build a significant quality advantage on the market. We believe in long-term cooperation, that is why we strive to become permanent technological partners for our clients and employees.

All our specialists are verified by engineers of the given technology. That is why more than 80% of the candidates which we recommend successfully complete our clients' technical verification. We are proud of the fact that as many as 30% of our employees came to us because of a recommendation.

Industry Contacts



SEPICON AG
Klaus Nötzold, Partner
Theresienstieg 11, 22085 Hamburg
+49 40 284645284
klaus.noetzold@sepicon.com
www.sepicon.com

SEPICON is a leading sourcing management consultant based in Germany, focused on IT sourcing strategy, ICT sourcing advisory and enterprise optimization services for public and private sector customers across Central Europe – Germany, Austria and Switzerland. SEPICON is an independent management consulting firm without any financial ties with IT service provider and/or vendor companies. As such, we are able to provide unbiased advice to our clients. Based in Dusseldorf and Hamburg, our seasoned professionals have an average of 20 years of industry-honed expertise, having conducted 100+ sourcing engagements.

SEPICON's next generation consulting and advisory methods combined with a complete library of

"best practices" allows us to implement individual sourcing solutions in a fast, very flexible and entrepreneurial client-centric approach. To ensure a broad market coverage SEPICON maintains a database of most Tier-I, II and III IT/TC/BPO service providers with specifications on capabilities, pricing and services.

The partnership with US-based Avasant, a premier global sourcing advisory company, empowers SEPICON with the ability to offer broad delivery capability and service maturity to clients globally.

SEPICON is committed on ethical behaviour, compliance, social and environment responsibility as our core values.



Volo LLC
Blankstrasse 4, 6043 Adligenswil,
Switzerland, Daniel Zurfluh, VP, Business
Development - Europe
+41 (0)41 552 00 78
daniel.zurfluh@volo.am
www.volo.global

VOLO, a 12 year old, owner managed company with currently 160 staff, is one of the most unique IT innovation boutiques on the planet today. Based in Armenia and Ukraine, we are an innovation powerhouse unlike most clients have ever worked with.

We take on some of the world's most challenging Enterprise Software, Mobile Software, IoT, Digital Transformation, AI, Machine Learning and Cybersecurity projects and innovate in ways that others can't. We are small but make a huge impact.

VOLO hires only from the top 10% talent of each resource market and augments the teams

with lateral thinkers that enhance the innovation process in radical and creative ways.

Our clients value the long term trusted partnerships we strive for and our low staff turnover due to a positive, fun company culture. We have built VOLO on the backs of brilliant minds (physicist, mathematicians, chess masters) who happen to be world-class developers, therefore, we have deep, enterprise-grade experience creating The Next Big Thing for industry leaders and leading start-ups alike. At VOLO we think with our partners and become a powerful, efficient extension of their existing teams.

Industry Contacts



TELUS International Europe is a multilingual contact center, BPO (business process outsourcing) and ITO (information technology outsourcing) provider, delivering high quality services since 2004. The company has almost 3,500 team members across seven delivery centers: Sofia and Plovdiv (Bulgaria); Bucharest and Craiova (Romania), as well as offices in Manchester and Cannock (England). TELUS International Europe offers contact center solutions, ITO and innovative customer service support for global customers in over 35 languages.

TELUS International Europe is a proud member of the TELUS International family. TELUS International is a global provider of customer service, IT,

TELUS International Europe
Stefan ABADZHIEV
Director Business Development EMEA
stefan.abadzhiev@telusinternational.com
www.telusinternational-europe.com

and business process services with more than 25,000 team members around the world, including in the United States, Canada, Europe, Central America and Asia. With over 200 million customer interactions supported annually via voice, email, chat and social media, across the telecommunications, utilities, high tech, gaming, finance, retail, e-commerce, travel and logistics, and healthcare industries, TELUS International enables customer experience innovation through spirited teamwork, agile thinking, and a caring culture that puts customers first. As the global arm of TELUS, TELUS International is backed by a leading national telecommunications company in Canada, with almost USD\$10 billion of annual revenue and 12.7 million customer connections.



BULPROS is an international IT Solutions, Products & Services provider, specialized in Cloud, Security, Big Data, IoT, Collaboration, Business Productivity, Digital Transformation with focus on Technology and Telecommunications, Financial Services, Insurance and Healthcare.

BULPROS is headquartered in Europe with offices in USA, Germany, Bulgaria, Poland, Canada and UK. It is one of the fastest growing technology companies, recognized by latest rankings from Deloitte – “Technology Fast 50 in CE” and “Technology Fast 500 in Europe, Middle East, and Africa”, Inc. 5000 Europe, FT 1000 Europe and others.

BULPROS
Reuterweg 49, fl. 5 60323 Frankfurt am
Main, Germany
Ms. Denitza Mihova
+359 88 966 2204
Denitza.Mihova@bulpros.com
www.bulpros.com

Part of the BULPROS family are INTRACOL, InteQrity, innotec, INNEXYS. The group has established successful partner relations with Fortune 500 IT companies such as Microsoft, Cisco, IBM, Unisys, Siemens, T-Systems, SAP, Hortonworks, MapR, Red Hat and Oracle.

Industry Focus: Technology and Telecommunications, Financial Services, Insurance, Healthcare

Languages: English, German, Bulgarian

Industry Contacts

TRESTLE GROUP

e x p e r i e n c e d s o l u t i o n s

Trestle Group is an international consulting firm specialized in enhancing business performance. With a primary focus on the financial sector, its services range from identifying cost reduction opportunities to optimizing business processes, strategic outsourcing and management of regulatory and business risk issues.

Trestle Group has a proven track record in execution and implementation of complex projects and a work approach that transfers expert know-how effectively to its clients. At its core are a team of high-level industry experts with successful corporate careers and a global network.

Trestle Group is headquartered in Zurich and Frankfurt and has operations in Dubai, London, New York, Pune and Bangalore.

Specialisation:

- Sourcing Strategy
- Optimizing / Creating Shared Service Centers,
- Transformation,
- Governance / Target Operating Models,
- Risk Management,
- Optimizing Costs,
- Process Re-engineering

TRESTLE GROUP
Friedrich-Ebert-Anlage 36,
60325 Frankfurt, Germany
Angelika Becker-Meyer
+49 69 244333 162
info@trestlegroup.com
www.trestlegroup.com



CXG is a fast-growing EU-based BPO provider with a proven track record in industries including: Electronic Invoicing, Financial Services, Telecommunications, IT and Data Services.

We are committed to providing an exemplary service and we believe outsourcing is driven by quality, not cost.

We know one size doesn't fit all. Our integrated BPO model can be tailored to make a difference to any business process and unit. We believe we bring the best of outsourcing and a standard business model and help our clients optimize costs and streamline their process. We offer recruitment and HR management, fa-

cilities, set up and maintenance and IT equipment and support.

If you want to outsource some of your operations but you are wary of giving up visibility and control or want to make sure that the staff have sufficient knowledge and understanding of your business, the answer is our integrated solution.

Meanwhile, we let our partners manage their own business by helping them recruit the right people for key positions in each department. They manage the daily workflow, set the KPI's, do performance reviews and identify training needs.

**Business Center Labirint 1324 Sofia, 25,
Prof. d-r Petar Dertliev str.
Assia Pavlova / Client Service Director
+359 2 8 100 176, 177, 178
pavlova@cx-g.com
www.cx-g.com**

Industry Contacts



ICB (InterConsult Bulgaria)
7, Indze Voivoda Str., 1309 Sofia, Bulgaria
Stoyan Boev, CEO (English)
+359 899 776 611
stoyan.boev@icb.bg
<http://www.icb.bg>

ICB is a leading Bulgarian software development company. We develop custom software for leaders in technology, manufacturing, and banking and financial services. Kongsberg, Gunnebo, Konica Minolta, Raiffeisen Bank, and others trust us to innovate and develop their software.

ICB is focused on Microsoft's technology stack. Our core competencies are cross-platform application development in C# for enterprise and

industrial use cases. Our areas of expertise include Business Process Automation (BPA), the Internet of Things (IoT), and Augmented/Virtual Reality (AR/VR).

We work closely with our customers to solve their business challenges and develop best-in-class software products for their stakeholders. For us, each customer is a strategic partner to whom we supply our highest standards of quality, transparency, and collaboration.



Pentalog Deutschland GmbH, Unterortstraße 6-8, 65760 Eschborn, Germany
Ms. Katharina Mensah (Deutsch, English)
Phone: +49 6196 56 101-90
E-Mail: kmensah@pentalog.com
Web: www.pentalog.de

Pentalog is a customer-oriented IT engineering group providing IT outsourcing and consulting services to startups, SMBs and multinational companies.

Our global approach, strategic mindset and Agile practices have made us a disruptive service provider on the international business scene. Our 1.000 English-speaking dedicated collaborators located in the U.S, France, Germany, Romania, the Republic of Moldova, Uruguay and Vietnam focus on leveraging your business on three continents: the North American, Europe and Asia.

We offer cutting-edge support in terms of: application and website development IT infrastructure management, embedded system engineering, mobile solutions. Our end-to-end services cover all the IT needs of our clients, all along their product and solution lifecycle.

Specialisation
IT-Services Platform mainly for individual software development, testing and maintenance

Industry focus
Energy, Retail, Manufacturing, Financial industry, Internet, Telecom, Travel, other

Industry Contacts



Infoleven
16 Biser Str.Sofia 1421, Bulgarien
Boyko Bodurov
E-Mail: boyko@infoleven.com
Tel: +359 887004520
Web: www.infoleven.com

Infoleven ist ein Web- und Mobilfunkunternehmen. Wir bieten Ihnen einen langfristigen Service für Firmenkunden sowie eine projektbezogene Unterstützung für KMU. Unsere Teams bauen einen Workflow, der eine Erweiterung und Ergänzung zu Ihrer internen Organisation und Struktur ist, die maximale Effizienz und Qualität in unseren gemeinsamen Operationen ermöglicht.

Unsere Kunden sind in Deutschland, Schweiz, Frankreich, Kanada und Bulgarien angesiedelt. Sie kommen aus verschiedenen Branchen – digitales Marketing, Haushaltsgeräte, professionelle und industrielle Ausrüstung und

Automatisierung / IoT / Data Analytics. Meistens kommunizieren sie auf Englisch, aber wir bieten auch Account Management in Deutsch und Französisch. Das Team von Infoleven besteht aus inspirierten und motivierten Jugendlichen, die sich für eine kontinuierliche Entwicklung einsetzen.

Technologien:

Java, JEE, Java Spring, C #, .NET, ASP.NET MVC, Ruby on Rails, HTML5, CSS3, Bootstrap, JavaScript, jQuery, AngularJS, iOS, Android, WordPress, Typo3, Firstspirit, UI, UX



Dimitar Dimitrov, Managing Partner
Phone: +359 2 444 20 03
E-mail: bizdev@accedia.com
Website: www.accedia.com

We are a technology company established and Accedia is a Professional IT Services company, specializing in technology consulting, software development outsourcing, as well as development of end-to-end IT solutions for both SMEs and large enterprises.

With offices in Sofia, Bulgaria and Palo Alto, USA, the company is an active member of the Bulgarian Outsourcing Association (BOA), the Global Sourcing Association (GSA), the German Outsourcing Association and the Bulgarian Association of Software Companies (BASS-COM). Accedia has also developed strategic partnerships with global technology vendors like Microsoft, IBM and Oracle.

A trusted software provider for customers in more than 10 countries on 4 continents, the company works with leading banks & insurance providers, international financial institutions, Fortune 100 IT companies and innovative technology startups.

The company's core areas of expertise include Digital Transformation, Custom Application Development, Big Data & Advanced Analytics and Cloud & IoT Solutions. What makes Accedia stand out in these fields is the combination of industry know-how, exceptional technology expertise and a visionary approach towards the future of enterprise IT and digitalization.

Industry Contacts



microfin Unternehmensberatung GmbH
Kaiser-Friedrich-Promenade 12
61348 Bad Homburg, Germany
T +49 (6172)-177630
E: info@microfin.de
W: www.microfin.de

Beratung für Outsourcing, Cloud-Sourcing und IT-Kostenoptimierung

microfin, eine partnergeführte Unternehmensberatung mit Sitz in Bad Homburg, berät Führungskräfte, ihre Sourcing- und Kostenziele zu erreichen - sowohl in der traditionellen IT als auch in der Digitalen Transformation.

Auf dem Weg der Digitalen Transformation verschiebt sich der Fokus von Infrastruktur- zu Geschäftsprozess-orientierten Services und führt zu vermehrtem Einsatz von Cloud Lösungen. Sourcing bedeutet daher künftig nicht nur die

Beschaffung, sondern zunehmend die Architektur, Integration und Orchestrierung von Services. microfin ist der führende Sourcing-Experte, der hybride Services konzipiert, auswählt und integriert - durch Beratung und Produkte.

Unsere Kunden profitieren von unserer Erfahrung und dem Know-how unserer Informatiker, Juristen und Betriebswirte. Hohe Arbeitsqualität, vertrauensvolle Zusammenarbeit und stetige Innovation bilden den Anspruch an uns selbst und die Grundlage für erfolgreiche Sourcing-Projekte – heute und in der Zukunft.

microfin - sourcing your digital future



CERI International Sp. z o.o.,
Wersalska 6, 91-203 Łódź, Poland
Daniel Kubatta
Email: daniel.kubatta@ceri.pl
Tel +48 604 742 940
Web: www.ceri.pl

CERI International Sp. z o.o. is a rapidly expanding business services center with substantial experience in effective business process management.

Our ITech Center contributes to CERI International strategy by providing application development and maintenance services as well as application operations services to Commerzbank Group and other customers using the state of art approach via digital standards in agile organization.

Our focus is on fulfilling customer requirements by delivering high quality services on affordable price level due to continuous process improvement.

Specialisation:
Banking and Finance processes (KYC, Payments, Receivables Management)
HR
Software Development
Application Operations and Testing
Smart Automation of processes
Document Management

Industry Contacts



CEPROCS™ TRADE GMBH
Schießstättenstraße 6, 2602 Blumau-
Neurißhof, Austria
Phone: +43 676 3914579
Email: accounting@ceprocs.com
Web: www.ceprocs.com

We are your purchasing and procurement management partner. Optimizing your purchasing and procurement processes is our job so that you can thoroughly concentrate on your core business. CEPROCS™-System unites worldwide offers, funded analyses, competent and multilingual consulting as well as current efficiency review within a purchasing process. In other words: highest quality, accomplished objectives, and no effort.

We meet your needs by: Worldwide purchasing, Lower costs, Processing time reduction,

Warehouse optimization, Handling the whole purchasing process, Concentrate on your core business

Specialisation: Current accounting, profit & loss account, balancing and balance consolidation, balancing & management reporting acc to IRFS, consultancy in the foundation of an enterprise, Analysis for the profitability of a new business, Budgeting, Output forecasts and analysis, Internal revision, Cost control, Analysis of processes and optimization, Consultancy in labour law, Payroll accounting



Future Processing Sp. z o.o.
ul. Bojkowska 37 A, 44-100 Gliwice, Poland
Mariusz Szyma
mszyna@future-processing.com
+48 507 930 0003
www.future-processing.de

Future Processing is a highly experienced, quality software development specialist from Poland. In 2000, the company was founded, and is still led by Ernst & Young Entrepreneur of the Year finalist – Jarosław Czaja. Over the last 17 years, we have grown into a team of 850 experts who help industry leaders solve their business problems using the latest technologies. We work mostly with European clients from the UK, Germany, France, Poland and Scandinavia. Beyond providing skilled programmers, we can take care of developing the whole custom-made software solution, including its maintenance and support. Our clients can benefit from our in-depth knowledge and longstanding experience in: bespoke software development, software development

outsourcing, business analysis and design, database analysis, software audits, embedded software, security audits and vulnerability assessments, intranet solutions, legacy software modernisation, mobile application development, Industry 4.0 and Smart City.

We delivered numerous solutions and gained experience in various sectors, including health-care, automotive, construction, non-profit, transport, insurance, IT and Smart City. We also gained industry recognition and won numerous awards, such as Global Sourcing Association's (GSA) Service Provider of the Year 2016 Awards. We have been a Microsoft Certified Partner since 2007.

Industry Contacts



**Duni EFF Sp.z o.o. Ul.Krolowej Jadwigi 43,
PL-61 872 Poznan, Poland
Krister Gullström, General Manager, EFF
Direct +48 61 65 60 711
Mobile +48 609 560 029
Web: www.eff.finance**

EFF was established as an accounting and finance center by the Swedish stock-listed Duni Group in 2005. The project turned out a success for Duni, surpassing expectations by achieving more than 50% cost reduction and improving quality within core functions as well as in other functions.

Since 2011 EFF offers its services also to external clients. This business has since grown significantly. EFF fills the gap between traditional

local accountants and large-scale outsourcing providers.

EFF's typical clients are international corporations with a turnover between 100 and 2000 MEUR. We provide not only transaction processing services but we also work as trusted advisors. Our clients benefit from our experience and they can thereby minimize project costs and start-up risks.

ABBYY®

**ABBYY Europe GmbH,
Elsenheimerstraße 49,
80687 München, Deutschland
Phone: +49 89 69 33 33 0
E-mail: sales_eu@abbyy.com
Website: www.abbyy.com**

ABBYY ist ein führender Anbieter von Technologien und Services zur Texterkennung und Dokumentenkonvertierung.

Die breite Produktpalette umfasst Technologien für Dokumentenverarbeitung und Informationserfassung, die für verschiedene Plattformen und Geräte verfügbar sind.

ABBYY bietet ein breites Spektrum an Lösungen für die besonderen Anforderungen einzelner Unternehmen und Branchen, die optimal auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten

sind und sich nahtlos in interne Geschäftsprozesse integrieren.

Weltweit nutzen Unternehmen, die Geschäftsprozesse mit hohem Papieraufkommen optimieren wollen, ABBYYs Lösungen zur Automatisierung zeit- und arbeitsintensiver Aufgaben.

ABBYY hat seinen Hauptsitz in Moskau, Russland. Weitere Niederlassungen befinden sich in Deutschland, Großbritannien, den USA, Kanada, der Ukraine, Zypern, Australien, Japan und Taiwan.

Industry Contacts



InterVenture Sourcing AG
Sihlquai 125, CH-8005 Zürich

Marko Djuric, CEO

Phone: +41 44 543 4319

Email: marko.djuric@interventure.info

Web: www.interventure.info

InterVenture is a Swiss IT outsourcing company, which specialises in the establishment of client-own nearshore software development teams in Serbia – the striving IT hotspot in Europe. Our core competence is the recruitment, establishment and support of client-own software developers at our Nearshore Development Center in Belgrade.

With our Own Team Model we offer our clients an effective nearshoring solution, which

enables them to extend their development capacities cost-efficiently and sustainably.

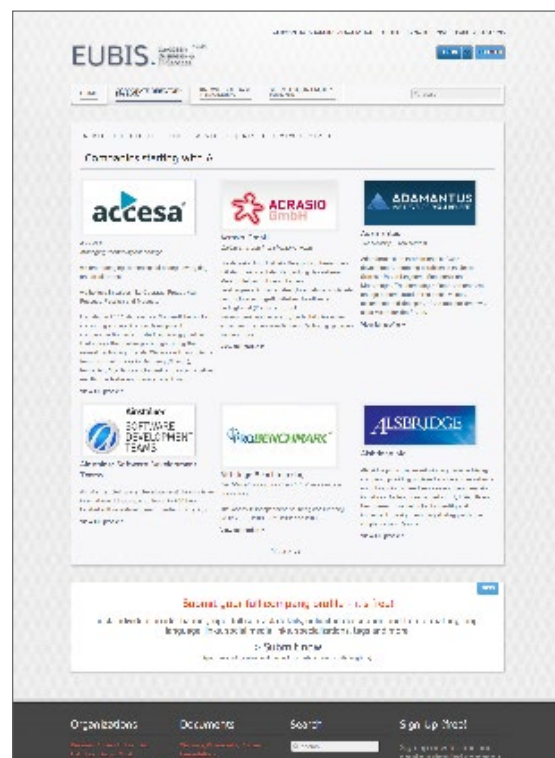
We are a young company, established in Zurich in 2010, which is on a success path since then. At InterVenture a competent and motivated team awaits you, which leverages Swiss business management culture and Serbian IT talent to effectively support your software products and services.

EUBIS - EUROPEAN ITO/BPO BUSINESS DIRECTORY

> **Find** ITO & BPO vendors and consultants active in the German and European market

> **Present** your expertise, services and brand with an own profile page, incl. Free text, logo, large banner, social links, contacts and picture - **entirely free of charge**

www.outsourcing-provider.org



Industry Contacts



aproxito
Schwarzwaldstr. 3, D-78112 St. Georgen
Dr. Ulrich Dietz
Email: info@aproxito.de
Tel +49 7724 9159240
Web: www.aproxito.com

aproxito unterstützt und berät deutschsprachige Kunden bei Organisation, Projekt- und Qualitätsmanagement sowie bei Global Sourcing & Global Shoring von „Sourcing-Strategie“, „Lieferantenauswahl“ und „Lieferantenmanagement“ über „Offshore Enabling“ und „Erfolgreiche Offshore-Zusammenarbeit“ bis hin zu interkulturellen Fragen.

aproxito arbeitet onsite und offshore (nearshore und farshore) mit ausgesuchten Partnern und Experten mit besonderen Fähigkeiten und von deren Leistungsvermögen aproxito über-

zeugt ist. aproxito unterstützt und berät die Offshore-Partner in jeder Weise, in Deutschland ihre Geschäfte erfolgreich zu betreiben, und hilft ihnen, die richtigen Kunden zu finden. aproxito beobachtet den Offshoring-Markt und sucht pro-aktiv nach Offshore-Unternehmen, die über eine besondere Kompetenz auf ihrem jeweiligen Arbeitsgebiet verfügen.

aproxito bietet deutschen Kunden und Offshore-Partnern einen zuverlässigen administrativen Rahmen und Unterstützung bei allen Onsite-Arbeiten.



CIKLUM
EMPOWERING COLLABORATION

Ciklum AG
Technoparkstrasse 1, CH-8005 Zürich
Franco Dal Molin, Country Manager DACH
+41 44 455 66 90
dach@ciklum.com
www.ciklum.com

Als führender europäischer Technologie-Partner helfen wir unseren Kunden, Software-Produkte und -Services schnell, in exzellenter Qualität und kostengünstig auf den Markt zu bringen. Unsere Dienstleistungen umfassen den Aufbau und Unterhalt kundeneigener Entwickler-Teams, maßgeschneiderte Software-Lösungen sowie innovative Technologie- und Consulting-Services.

Wir schöpfen aus 13 Jahren Erfahrung im Nearshoring, beschäftigen über 2'500 IT-Spezialisten in 12 Entwicklungs-Zentren und zählen mehr als 300 zufriedene Kunden –

davon 50 aus der DACH-Region. Unsere Kunden wählen entsprechend ihrer Bedürfnisse flexibel aus einer Palette an komplementären Services.

Nearshoring “The Ciklum Way” ist für sie ein klarer strategischer Vorteil:

Zugang zu erstklassigen Talenten, Umfassendes Technologie Know-how, Kürzere Time-To-Market, Kosteneinsparungen, Flexible Skalierbarkeit, Agile Entwicklungs-Methoden, Kultur des Wissensaustausches.

Unsere Technologie-Kompetenz umfasst die Bereiche Mobile & Tablet, eCommerce, Gaming & Social, Enterprise, Quality Assurance, Cloud, Big Data und IoT.

SOURCING PRACTICE DAY

*Providermanagement,
Bedingungen,
Transition, Governance
und Compliance,
Verträge, Neuer
Datenschutz*

**Workshop
Beispiele und
Beratung**

04.12. Berlin

**Karl-Liebknecht-Str.
Berlin-Mitte**

**Deutsch, max. 50 Personen
Bitte Platz anfragen via:
office@outsourcing-verband.org**

ORGANISIERT VON OUTSOURCING VERBAND, OUTSOURCING
ACADEMY UND OUTSOURCING JOURNAL



OUTSOURCING JOURNAL

SPECIAL EDITIONS

Download free via: www.outsourcing-verband.org/downloads/
Online Edition at: www.outsourcing-journal.oirg

Copyright information

Deutscher Outsourcing Verband, e.V. (DOV), Outsourcing Journal.
All rights reserved 2017. Copying, republishing, use of any content,
also in parts or distribution is prohibited without prior written
agreement!