ManagerWISSEN

ANZEIGE

Ausgabe Juni 2023

Ad Special im manager magazin
www.manager-wissen.com

PROFESSIONAL MANAGED SERVICES

Digitale Transformation: Managed Services schaffen neue Spielräume für das Kerngeschäft

Von Dr. Ulrich Störk

In einer immer komplexeren und von Disruptionen geprägten Geschäftswelt müssen sich Unternehmen davon verabschieden, alle Herausforderungen selbst zu lösen. Professional Managed Services eröffnen ihnen die Möglichkeit, schnell auf neue Marktbedingungen zu reagieren, Resilienz aufzubauen, Kosten zu reduzieren und Prozesse zu optimieren. Voraussetzung: die richtigen Geschäftsbereiche identifizieren und Prozesse konsequent Ende-zu-Ende auslagern.

***Dr. Ulrich Störk** leitet auf EMEA-Ebene das Impact Center für Allianzen bei PwC Deutschland*

Von der Digitalisierung bis zur nachhaltigen Transformation: Unternehmen müssen in einer zunehmend komplexen Welt navigieren, um erfolgreich und resilient zu bleiben. Die einzige Konstante in diesem dynamischen Umfeld: die Veränderung. Disruptive Einschnitte wie die Covid-Pandemie oder der Krieg in der Ukraine werden zum Alltag und fordern von Entscheidern immer mehr Aufmerksamkeit. Weil diese aber auch zu 100 Prozent für das Kerngeschäft benötigt wird, kommt es vermehrt zu Überlastungen. Defizite und Fehlentwicklungen in wichtigen Bereichen wie der Digitalisierung verschärfen diese Problematik weiter.

Im aktuellen Krisengemenge macht dabei vor allem der Fachkräftemangel vielen Unternehmen zu schaffen. Egal, ob im Management, in den Fachbereichen oder auch in Fertigung, Logistik und Wartung – es fehlt überall an Personal, um fachspezifische Aufgaben zu bewältigen. Das führt neben einer Überlastung der bestehenden Belegschaft dazu, dass notwendige Investitionen in Humankapital und neue Themen- und Technologiefelder nicht vorgenommen werden (können), worunter wiederum Innovationskraft und Transformationsfähigkeit leiden. Unbesetzte Stellen ziehen somit in der Gesamtbetrachtung weitaus größere Probleme nach sich als nur fehlende Kapazitäten für bestehende und neue Aufträge – vielmehr steht die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen auf dem Spiel.

Fehlende Digitalisierung, zunehmende Regulierung

In immer mehr Unternehmen machen sich auch die über Jahre angesammelten Digitalisierungsdefizite bemerkbar: Oft sind Prozesse nicht standardisiert und manuell getätigt und gesteuert, so dass eine effiziente Automatisierung wiederkehrender Abläufe bereits an den Grundlagen scheitert. Viele Unternehmen leben mit gewachsenen, heterogenen IT-Landschaften, welche oftmals anfällig in der Wartung und für Cyberrisiken sind und somit kostenintensiv in der Pflege. Dies bindet in vielen Organisationen (IT-)Ressourcen, welche man gut bei der Weiterentwicklung von Produkten und unternehmensdifferenzierenden Kernprozessen einsetzen könnte.

Auch das dynamische Regulierungsumfeld fordert immer mehr Aufmerksamkeit von Führungskräften. Allein die neuen ESG-Gesetze wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder die EU-Taxonomie sind komplex genug, um Führungsetagen für Monate zu beschäftigen. Hinzu kommen immer strengere Anforderungen an die Compliance sowie die Sicherheit der IT- und operativen Systeme (OT). Damit geht ein bürokratischer, juristischer und kostenintensiver Aufwand einher, dem vor allem mittelständische Unternehmen kaum noch gewachsen sind.

All diese Herausforderungen gilt es vor dem Hintergrund eines massiven Kosten- und Innovationdrucks zu meistern. Denn während Inflation, hohe Materialkosten und steigende Zinsen hierzulande die Rahmenbedingungen erschweren, verschaffen sich China oder zuletzt auch die USA mit dem Inflation-Reduction-Act spürbare Wettbewerbsvorteile.

Prozessketten ganzheitlich oder modular auslagern

Weil das komplexe Geschäftsumfeld immer speziellere Fähigkeiten und Kenntnisse erfordert, müssen sich Führungskräfte von der Idee verabschieden, alle Prozesse im Unternehmen zu steuern. In gewissen Bereichen sind wir das längst gewohnt: Egal, ob es um komplexe Steuerfragen, juristische Beurteilungen oder neue IT-Lösungen geht – externe Unterstützung gehört in diesen Bereichen dazu.

Die aufgezählten Herausforderungen wie Arbeitskräftemangel, notwendige Investitionen in Technologie, steigende Anforderungen an die Compliance oder die Notwendigkeit zur digitalen Transformation bieten eine gute Gelegenheit, solche Prozesse, welche nicht markendefinierend sind und keine Möglichkeit bieten, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, an Professional Managed Service Provider auszulagern. Dies kann modular erfolgen oder auch über ganze Prozessketten Ende-zu-Ende.

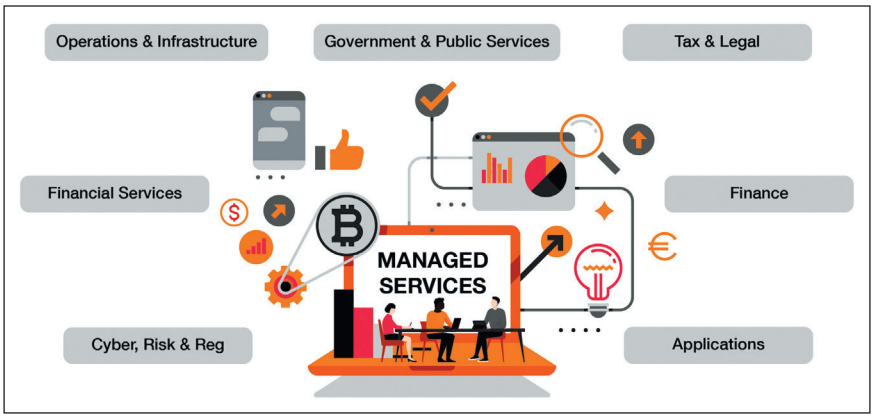
Je nach Ausprägung und Integration bringen Professional Managed Services entscheidende Vorteile mit sich. Nicht zuletzt können sie die laufenden Kosten erheblich reduzieren. Wie das in der Praxis aussehen kann, schildert Claus von Riegen (SAP) in einem Beitrag über die End-to-End-Auslagerung und Optimierung des gesamten Reisekostenabrechnungsprozesses (Seite 3).

In der Regel verfügen Dienstleister über einen deutlich höheren Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad und offerieren die neueste Technologie wie zum Beispiel ChatGPT und/oder RPA. Der Effekt: Unternehmen lagern ihre Prozessketten nicht einfach nur von A nach B aus, sondern erschließen wertvolles Optimierungspotenzial – und reduzieren dadurch Kosten. Das Prozess-Redesign obliegt dem Professional-Managed-Service-Anbieter, so dass Unternehmen ihre Prozesse neu denken und vorhandene Silos aufbrechen können. Sie profitieren von Infrastrukturen, Funktionalitäten und Skaleneffekten, für die sie normalerweise erst umfangreich investieren müssten. Die dadurch eingesparten Kapazitäten und Finanz-

Impressum
Verlag: Reif Verlag GmbH · Peter Reif · Alfred-Jost-Str. 11
69124 Heidelberg · E-Mail: peter.reif@reifverlag.de

Redaktion: Christian Deutsch · Redaktionsbüro
E-Mail: info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de

Internet: www.manager-wissen.com
Layout: metropolmedia · 69245 Bammental
Druck: ColorDruck Solutions · 69181 Leimen



Vielfältige Services für wachsende Geschäftsanforderungen: Managed Services entlasten Unternehmen an den entscheidenden Stellen.

mittel können so wiederum dem Kerngeschäft zugutekommen. Last, but definitely not least, ist die Einhaltung der Compliance einer der Hauptgründe, warum Unternehmen Managed-Service-Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

Ein Beispiel

Viele Unternehmen müssen ab diesem Jahr im Zuge des Hinweisgeberschutzgesetzes neue Anforderungen erfüllen. Das Gesetz sieht vor, dass Hinweisgeber angemessen vor Benachteiligungen durch ihren Arbeitgeber oder andere Dritte geschützt werden. Das soll sie ermutigen, Missstände und Gesetzesverstöße aufzudecken und zu melden, ohne sich vor negativen Konsequenzen fürchten zu müssen.

Für Unternehmen geht damit ein hoher Mehraufwand einher: Sie müssen Hinweisgebersysteme implementieren, regelkonform betreiben, Vertraulichkeit und Anonymität gewährleisten, eingehende Hinweise dokumentieren und Mitarbeitende schulen. Unternehmen, die den Hinweisgeberschutz samt Betrieb der erforderlichen Systeme an einen Managed-Services-Dienstleister auslagern, sind daher klar im Vorteil. Sie kommen dem Gesetz vollumfänglich nach, erfüllen sämtliche Compliance-Vorgaben und profitieren von der Expertise sowie dem technologischen Vorsprung ihres Partners. Statt der hohen initialen Investitionen in eigene Systeme zahlen sie lediglich eine Servicegebühr.

Ein einfaches Prinzip, das Führungskräfte auf sämtliche Unternehmensbereiche anwenden können: von Controlling und Buchhaltung über Beschaffung, Transaktionsmanagement oder Payroll-Abwicklung bis zu Recruiting und Cybersecurity – den Möglichkeiten sind keine Grenzen gesetzt. Ein weiteres, anschauliches Beispiel für den erfolgreichen Einsatz von Professional Managed Services zeigt Herr Dr. Christof Ernst von Bosch am Beispiel der Grundsteuererklärung (Seite 5).

Alle Services aus einer Hand

Als fachlich breit aufgestellte sowie global agierende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft bringen wir bei PwC alles dafür mit, um Unternehmen mit umfangreichen Professional Managed Services bei der Ausgliederung und Optimierung von Prozesslandschaften zu unterstützen. Wie am Beispiel des Hinweisgeberschutzgesetzes aufgezeigt, treffen unsere führenden Kompetenzen in den Bereichen der Rechtsberatung und Regulierung dabei auf die fundierten Technologie- und Branchenkenntnisse unserer Berater. Für unsere Kunden hat das einen entscheidenden Vorteil: Sie bekommen alles aus einer Hand. Dieser Ende-zu-Ende-Ansatz hat gerade für Managed Services eine hohe Bedeutung, führen intransparente Dienstleister-Flickenteppiche doch schnell zum Gegenteil der eigentlich gewünschten Effekte.

Der zweite zentrale Erfolgsfaktor unserer Professional Managed Services: enge Partnerschaften mit führenden Technologieunternehmen. So können wir passgenaue Services mit einem hohen Optimierungsgrad anbieten. Egal ob Digitalisierung, Automatisierung oder Modernisierung – wir setzen durchgängig im Ecosystem mit unseren Alliances-Partnern auf State-of-the-Art-Software und flexibel skalierbare IT-Infrastrukturen, um unseren Kunden das bestmögliche Ergebnis zu bieten. Wir führen neue Prozesse nicht nur ein, sondern überprüfen sie konstant auf Verbesserungsmöglichkeiten unter dem Einsatz neuester Technologien; Hand in Hand mit dem Kunden. Transformation ist kein endliches Projekt, sondern eine kontinuierliche Reise.

Im Zuge unserer Zusammenarbeit übernehmen wir nicht nur den Betrieb und die Optimierung ganzheitlicher Prozesslandschaften, sondern tragen auch die entsprechenden Risiken mit. Denn für uns steht Teamwork auf Augenhöhe im Kern jeder Partnerschaft. Langfristige Ziele gehen wir daher genauso gemeinsam an wie Innovationsprogramme für die Prozessoptimierung. Und wenn es irgendwo akut brennt, können unsere Experten auch kurzfristig einspringen und Prozesse nach dem Plug-and-Play-Prinzip übernehmen. Für uns ist dabei entscheidend, dass unsere Partner den notwendigen Freiraum gewinnen, um sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren und das Wachstum voranzutreiben. Wie das in der direkten Zusammenarbeit mit PwC konkret aussieht, schildert Jens Bartholomäus von dem führenden Energieunternehmen LEAG anhand von Professional Managed Services im IT-Bereich (Seite 7).

Zentraler Baustein für zukunftsfähige Geschäftsstrategien

Professionelle Managed Services werden im Hinblick auf die wachsende Komplexität der Geschäftswelt weiter an Bedeutung gewinnen. Ein disruptives Marktumfeld, zunehmende Regularien, Kostendruck sowie Fachkräftemangel führen dazu, dass Unternehmen verstärkt Prozesse auslagern müssen, welche nicht den Markenkern stärken. Dies hilft auch, das Kerngeschäft nicht aus den Augen zu verlieren. Eine Entwicklung, die in den nächsten Jahren vor allem durch den gesamten ESG-Komplex maßgeblich angetrieben werden dürfte. Denn nicht nur der Gesetzgeber verschärft seine Anforderungen mit Blick auf die europäischen Klimaziele immer wieder aufs Neue – auch die Erwartungen von Stakeholdern, Mitarbeitenden, Kunden und Partnern verändern sich.

Das dafür erforderliche Digitalisierungstempo können viele Unternehmen schlichtweg nicht leisten – auch, weil sie die dafür erforderlichen Investitionen oft dringend an anderer Stelle benötigen. Unternehmen drohen in diesem Zusammenwirken unterschiedlicher Kräfte, sich zu sehr mit sich selbst zu beschäftigen. Die Folgen: Das Kerngeschäft gerät aus dem strategischen Fokus und die Kundenbedürfnisse rücken in den Hintergrund. Statt Wachstum gibt es Stagnation. Unvorhersehbare Ereignisse wie die Covid-Pandemie haben dann nachweislich das Potenzial, ganze Wertschöpfungsketten lahmzulegen. Professional Managed Services können in den richtigen Bereichen dabei helfen, die notwendige Resilienz aufzubauen, um gestärkt aus disruptiven Entwicklungen hervorzugehen.

Dafür braucht es aber ein Umdenken unter Führungskräften: Weg von der Idee, alles im Alleingang stemmen zu können – hin zu der Vorstellung, Herausforderungen mit starken Partnern gemeinsam in einem wirtschaftlichen Ökosystem ("Business Ecosystem") anzugehen. Professionelle Managed Services werden damit zu einem zentralen Baustein für zukunftsfähige Geschäfts- und Unternehmensstrategien.

Mehr erfahren unter: pwc.de/professional-managed-services

Der Autor

Dr. Ulrich Störk, *Herausgeber dieses Specials, leitet seit dem ersten Juli 2022 auf EMEA-Ebene das Impact Center für Allianzen bei PwC Deutschland. Zusätzlich verantwortet er in Deutschland den Wachstumsbereich Managed Services. Der promovierte Ökonom, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater ist seit 1994 in der Organisation tätig. Von 2018 bis 2022 hat Störk als Sprecher der Geschäftsführung mit einem Fokus auf Digitalisierung, Allianzen und den Aufbau von Ökosystemen das Wachstum von PwC Deutschland in allen Bereichen sehr erfolgreich beschleunigt.*

Worauf man sich verlassen kann

Von Claus von Riegen

Business Process as a Service – die Rolle von Software entwickelt sich vom reinen Unterstützer von Unternehmens-Geschäftsprozessen zum Garanten von geschäftlichen Ergebnissen. Die sich hieraus ergebenden Potenziale an Effizienzgewinn und Innovation sollten sowohl Anbieter von Software und Services als auch Kunden klar erkennen und gemeinsam verfolgen.

Unternehmen verspüren heutzutage nicht nur einen zunehmenden Kostendruck, sondern müssen gleichzeitig Innovationen vorantreiben, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Auf der einen Seite muss weiter an der Optimierung des bestehenden Geschäftsmodells gearbeitet werden, um durch Standardisierung und Automatisierung weitere Effizienzen und Margenpotenziale zu realisieren. Auf der anderen Seite ist es notwendig, gleichzeitig neue Geschäftsmodelle zu explorieren, was allerdings immer mit Unsicherheit behaftet ist und gegebenenfalls größere Transformationsaufwände nach sich zieht. Diese unternehmerische Beidhändigkeit ist nicht einfach zu etablieren, da die unterschiedlichen Ziele verschiedene Skills und Steuerungsmechanismen erfordern.

Zum Management und zur weiteren Optimierung des laufenden Geschäfts kann es sich anbieten, gesamte Geschäftsprozesse einzukaufen, anstatt sie selbst zu betreiben. Ähnlich wie im Software-as-a-Service-Geschäft entwickelt sich ein Markt mit Anbietern, die unter Nutzung von cloudbasierter Technologie Verantwortung für die Durchführung von Geschäftsprozessen übernehmen. Die Marktbeobachter von Gartner sprechen in diesem Fall von Business Process as a Service (BPaaS).

BPaaS in der Praxis

BPaaS bedeutet somit, dass man die Verantwortung für die Durchführung eines definierten Geschäftsprozesses an einen Dienstleister abgibt. Im Gegensatz zu Business Process Outsourcing (BPO) ist BPaaS eine Weiterentwicklung, bei der der Anbieter durch die Verwendung von modernen Technologien wie Machine Learning (ML) und Robotics Process Automation (RPA) die Erbringung des Geschäftsprozessergebnisses zu einem hohen Grad automatisiert hat. Naheliegende Anwendungsbereiche sind Geschäftsprozesse mit einer hohen Zahl von Transaktionen und immer wiederkehrenden, ähnlichen Schritten. Dazu gehören beispielsweise Rechnungsprüfung im Einkauf, Forderungsmanagement im Vertrieb oder Auditierung in der Reisekostenabrechnung.

Eine maßgeschneiderte Lösung für den letztgenannten Punkt gibt es zum Beispiel von SAP Concur. Mit Intelligent Audit können sich Kunden auf bis zu 100 Prozent Auditierung der Reisekostenabrechnungen ihrer MitarbeiterInnen gemäß der firmeneigenen Reiserichtlinie verlassen. Damit wird beispielsweise sichergestellt, dass die erfassten Beträge mit den Belegdaten übereinstimmen, dass die korrekten Steuerraten verwendet wurden und dass die abgerechneten Kosten sich innerhalb firmenspezifischer Limits befinden. Gleichzeitig bekommen MitarbeiterInnen direkte und spezifische Instruktionen, was zu tun ist, um unvollständige oder fehlerhafte Abrechnungen zu korrigieren. Dies ermöglicht den reisenden MitarbeiterInnen eine schnellere Abrechnung und Kostenerstattung, den Angestellten in der Verwaltung, mehr Zeit für komplexe Sachverhalte übrig zu haben, und der Finanzabteilung, umfassende Compliance sicherzustellen.

> „Anwendungsbereiche von Business Process as a Service sind Geschäftsprozesse mit einer hohen Zahl von Transaktionen und immer wiederkehrenden, ähnlichen Schritten. Dazu gehören beispielsweise Rechnungsprüfung im Einkauf, Forderungsmanagement im Vertrieb oder Auditierung in der Reisekostenabrechnung."

SAP Concur hat diese Lösung bereits bei über 4.000 Kunden im Einsatz und hat auf Basis von über zehn Jahren Historie die Prozessautomatisierung stetig erhöht. Gleichzeitig arbeitet SAP Concur mit erfahrenen Dienstleistern zusammen, die einen Teil der notwendigerweise immer noch manuell zu erbringenden Audits übernehmen. Nicht zuletzt gilt es, z.B. länderspezifische Steuergesetzgebungen und andere Compliance-Anforderungen zu erfüllen.

Vorteile für Kunden

Kunden erlaubt die Auslagerung der operativen, repetitiven Tätigkeiten einen höheren Fokus auf ihre differenzierenden Kernkompetenzen legen zu können und insbesondere mehr Zeit für die Arbeit an Innovationen zu gewinnen. Darüber hinaus profitieren sie von der Spezialisierung des Anbieters, welcher ihnen unter anderem – im Vergleich zur eigenen Umsetzung – größere Skalierbarkeit, geringere Fehleranfälligkeit, kürzere Durchlaufzeiten und höheren Grad an Compliance bieten kann. Eine von SAP beauftragte Studie ergab zum Beispiel, dass bereits heute schon 94 Prozent aller Executives der Meinung sind, dass moderne Technologien die Qualität von Audits verbessern können.

***Claus von Riegen** ist Head of Innovation Strategy & Services bei SAP SE*

Das BPaaS-Modell stärkt außerdem die Möglichkeit für Kunden, die Kosten besser vorhersagen zu können. Meist wird nutzungsbasiert abgerechnet – im Beispiel der Reisekosten-Auditierung wird beispielsweise ein fester Betrag für jede auditierte Reisekostenabrechnung bezahlt, unabhängig davon, wie komplex eine einzelne Auditierung tatsächlich ist. Zusätzlich können mit dem Anbieter auch erfolgsabhängige Vergütungen vereinbart werden. Denkbar ist zum Beispiel in der Reisekosten-Auditierung eine höhere Pauschale, wenn die Auditierung garantiert innerhalb von 24 oder 48 Stunden durchgeführt sein soll, was natürlich insbesondere die Zufriedenheit der reisenden MitarbeiterInnen erhöhen kann.

Grundsätzlich ergeben sich für Kunden folgende Vorteile durch BPaaS:

- Fokussierung auf Kernkompetenzen
- Auslagern von repetitiven, operativen Tätigkeiten
- Erzielung von Prozess-Ergebnissen, die erst durch unternehmensübergreifende Best Practices ermöglicht werden
- Vorhersagbare, nutzungsbasierte Kosten

Vorteile für Anbieter

Anbieter nutzen moderne Technologien, um den Umfang manueller Tätigkeiten signifikant zu senken und so einen möglichst großen Automatisierungsgrad zu erreichen. Durch eine steigende Anzahl an Kunden ergibt sich allein durch den größeren Umfang an Geschäftsprozessdaten das zunehmende Vermögen, Best Practices abzuleiten und damit zur weiteren und stetigen Optimierung des Services zu nutzen. Was wiederum den Service aus Sicht jedes einzelnen Kunden wertvoller macht (siehe voriger Abschnitt).

Service-Ebene in der Cloud	Rolle des Serviceanbieters	Beispiel von SAP
Business Process as a Service (BPaaS)	Geschäftsprozessservices für spezifische Prozesse oder Prozesssegmente auf Basis zugrundeliegender SaaS-Anwendungen	SAP Concur Intelligent Audit (Auditierung von Reisekostenabrechnungen)
Software as a Service	Prozessautomatisierung als integrierter Bestandteil von SaaS-Anwendungen	SAP Concur Expenselt (digitale Erfassung von Reisekostenbelegen durch Optical Character Recognition (OCR))
Platform as a Service (PaaS)	Tools, die Kunden und Partnern ermöglichen, spezifische Anforderungen an Prozessautomatisierung selbst umzusetzen	SAP Build (Robotics Process Automation, Workflow-Management, Funktionen für künstliche Intelligenz (KI), etc.)

Prozessautomatisierung im Cloud-Computing

Im Kontext von Machine Learning hat sich hier über die vergangenen Jahre ein eigener Forschungszweig „Federated Learning" entwickelt. Durch diese Technik – die auf sequenziellem Lernen auf einzelnen Datensätzen basiert – kann der Anbieter insbesondere den Anforderungen von Datensicherheit und Datenschutz aus Sicht der Kunden besser gerecht werden. Zudem führt der aus der Anwendung von Federated Learning resultierende, steigende Grad an Prozessautomatisierung beim Anbieter zu höherer Profitabilität.

Für Anbieter ergeben sich damit grundsätzlich die folgenden Vorteile durch BPaaS:

- Signifikante Reduktion manueller Tätigkeiten durch Einsatz moderner Technologien
- Dynamische Ermittlung und stetige Weiterentwicklung von Best Practices auf Basis von Geschäftsprozessdaten einer größeren Anzahl von Kunden
- Steigerung der Profitabilität – und der Wettbewerbsfähigkeit – durch zunehmenden Grad an Prozessautomatisierung

Innovation auf allen Ebenen

Wie bereits ausgeführt, sind naheliegende Anwendungsbereiche für BPaaS Geschäftsprozesse mit einer hohen Anzahl von Transaktionen und immer wiederkehrenden, ähnlichen Schritten, die wenig branchenspezifische oder regionale Unterschiede aufweisen. In solchen Segmenten ergibt sich für Anbieter, die bisher eher auf projektspezifisches BPO-Geschäft gesetzt haben, die Möglichkeit, ihr Geschäftsmodell in ein produktisiertes BPaaS-Geschäft weiterzuentwickeln. Gleichzeitig können Softwareanbieter durch BPaaS anstatt einfach „nur" Software als Service anzubieten, ganze Geschäftsprozesse als Service anbieten.

BPaaS kann damit als die konsequente Weiterentwicklung des Cloud-Service-Modells gesehen werden. Warum?

Zum einen werden viele BPaaS-Services auf der Basis von bekannten Software-as-a-Service-Lösungen (SaaS) umgesetzt werden. Durch die bereits hohe Standardisierung von Geschäftsprozessen ist das Potenzial für BPaaS-Services entsprechend hoch.

Gleichzeitig verfügen SaaS-Lösungen heute schon über eine integrierte Automatisierung von bestimmten Prozessschritten, die damit allen Kunden zur Verfügung steht. Ein Beispiel von SAP Concur ist Expenselt, ein integrierter Bestandteil der SAP Concur mobile App zur automatisierten Überführung von Reisekostenbelegen in Positionen in der Reisekostenabrechnung.

Schließlich können kundenspezifische Anforderungen und Anpassungen über Tools für Prozessautomatisierung aus bekannten Platform-as-a-Service-Umgebungen (PaaS) umgesetzt werden. Damit kann auch die notwendige „letzte Meile" an Prozessverantwortung durch den Anbieter implementiert werden.

Die obenstehende Tabelle illustriert diesen erweiterten Cloud Service Stack mit entsprechenden Beispielen.

SAP wird selbst nur wenige ausgewählte Geschäftsprozesse als BPaaS anbieten. Um der Konzernstrategie als globaler Anbieter von Cloud Services gerecht zu werden, bietet sich das nur an, wenn gleichzeitig ein großer Bedarf im Markt existiert und ein hoher Grad an Automatisierung erreichbar ist. Von daher wird die große Mehrzahl an BPaaS-Lösungen über unser Partner-Ökosystem angeboten bzw. angeboten werden. Insbesondere Beratungspartner wie PwC verfügen über die notwendige tiefe Expertise und breite Kapazität, um BPaaS auch für größere Anwendungsbereiche anbieten zu können. Ein aktuelles Beispiel ist das Finance- Automated-Managed-Services (FAMS)-Angebot der PwC, über das ganze Geschäftsprozessbereiche – in diesem Fall Finance – als Service angeboten werden.

Unternehmen sollten mit ihren Serviceanbietern im Austausch bleiben und die für ihr Unternehmen passende Strategie verfolgen, wo sie Geschäftsprozessverantwortung behalten und wo sie die Verantwortung an die Anbieter übergeben wollen. Bei der Entscheidung für BPaaS können Unternehmen die Zeit, die folglich bei der Optimierung der operativen Prozesse eingespart werden kann, besser in Innovationen investieren – ganz im Sinne der eingangs erwähnten Forderung an unternehmerischer Beidhändigkeit.

Reisekostenabrechnung mit SAP Concur: https://www.concur.de/reisekostenaudit

Reisekostenerfassung per App *(Foto: SAP)*

Der Autor

***Claus von Riegen** ist Head of Innovation Strategy & Services bei SAP SE. In dieser Rolle verantwortet er mit seinem Team die Innovationsstrategie für SAPs Plattform der Zukunft und bietet Innovatoren im Unternehmen den Freiraum für das Experimentieren mit neuen Technologien und Geschäftsideen an.*

Managed Services im Bereich Real Estate Tax: Wie Unternehmen die Grundsteuererklärung vereinfachen können

Von Dr. Christof Ernst

Managed Services ergänzen den Nutzwert von IT-Tools vor allem in Zeiten hoher Kapazitätsbedarfe und können Steuerabteilungen entlasten. Solche Modelle gewinnen im Umfeld von zentralen Steuerfunktionen an Bedeutung. Spezialisierte Tools ermöglichen eine effiziente abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und durchgängige Prozesse.

Dr. Christof Ernst, *Referent in der zentralen Steuerabteilung der Robert Bosch GmbH*

Nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts im Jahr 2018 hatten sich Bund und Länder auf die erwartete Bewertungsreform geeinigt. Sogenannte Länderöffnungsklauseln erlauben den Bundesländern, eigene abweichende Regelungen vom sogenannten Bundesmodell. Letzte Ländermodelle wurden Ende Dezember 2021 verabschiedet, damit waren ab diesem Zeitpunkt die Rahmenbedingungen für die abzugebenden Grundsteuererklärungen gesetzt.

Erste Zahlungen auf Basis der neuen Bewertung werden zwar erst im Jahr 2025 fällig, dennoch wurde die Abgabefrist für die Erklärungen der Grundstückseigentümer recht kurzfristig auf den 31. Januar 2023 festgesetzt, um den Finanzämtern und Kommunen genügend Zeit für die Veranlagung bzw. Neuberechnung der Hebesätze einzuräumen. Zum Hauptfeststellungszeitpunkt am 1. Januar 2022 ist der komplette inländische Immobilienbestand in einem Zug zu erklären, je nach Bundesland gegebenenfalls mit unterschiedlichen Datenbedarfen.

Herausforderungen zum Projektstart dürften in vielen Unternehmen noch die vorherrschende Papierform und der Datenabgleich mit den Datenbeständen der öffentlichen Hand sein.

Zum Projektstart innerhalb eines Unternehmens ist es daher wichtig, erst einmal die relevanten Player zu bestimmen und deren Commitment zum Projekt sicherzustellen. Eine Möglichkeit ist es, ausgehend von den sich aus den Gesetzesmaterialien ergebenden Datenbedarfen, die Eigentümer der Daten und die datengenerierenden Prozesse zu identifizieren. Oft findet sich dann eine verteilte Zuständigkeit und Prozesslandschaft vor, die es während des Projekts zu optimieren gilt. Das Projektmanagement stellt dann die Kapazitätsbedarfe und Wissensträger sicher und berücksichtigt möglicherweise aufkommende Überarbeitungsbedarfe aufgrund der noch unklaren rechtlichen Detailanforderungen.

Jede Menge Herausforderungen für Unternehmen mit größerem Immobilienbestand

Dabei ist die Grundsteuer bisher eher ein Randthema, das eventuell außerhalb der Steuerabteilung beispielsweise im Liegenschaftsmanagement angesiedelt ist. Konstante oder schrumpfende Budgets erfordern eine Fokussierung auf die Kernbereiche. Querschnittsbereiche der Unternehmen müssen die regelmäßig zunehmenden Erfüllungslasten (beispielsweise DAC6, Pillar II) oft ohne Aufbau von Personalressourcen bewältigen.

Die Steuerfunktion möchte in der Regel berichtsfähig bleiben und weiterhin die fachliche Kontrolle über den steuerlich relevanten Teil des Prozesses behalten. Gleichzeitig stehen selten neue Kapazitäten für diese zusätzlichen Anforderungen zur Verfügung.

Auswege eröffnen sich durch Digitalisierung und neue Formen der Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens

Die Bewertungsreform ist zwar eine administrative Herausforderung, sie bietet jedoch auch die einmalige Chance, die unternehmensinternen Prozesse rund um die Grundsteuer abteilungsübergreifend besser aufzusetzen. Durch die neu hinzugekommenen jährlichen Änderungsmitteilungen ist der Grundsteuererklärungsprozess nun zwangsläufig verstetigt, damit auch besser planbar und unterliegt darüber hinaus in den meisten Bundesländern zudem einem 7-jährlichen Zyklus aufgrund der regelmäßigen Hauptfeststellungen.

Softwareapplikationen (z. B. ein IT-Tool) für den Prozess Grundsteuererklärungen dienen der Datenkonsolidierung, der steuerlichen Würdigung und erledigen die Dokumentation rund um die Steuerfälle (Berechnung, Erklärung, Kontrolle). Ein Lesezugang zu den notwendigen Infos im Tool gibt jedem Prozessbeteiligten die benötigten Informationen in Echtzeit: Die Leitung einer Steuerabteilung kann sich über den Erklärungsfortschritt informieren, das Liegenschaftsmanagement über die erklärten Flurstücks- und Gebäudedaten und das Accounting kann eingehende Grundsteuerbescheide im Self-Service auf Richtigkeit prüfen. Steuerbescheide werden in Deutschland immer noch postalisch versandt, eine zentrale Adresse mit OCR ins Tool ermöglicht aber die automatische Bescheidprüfung.

Die hohen Anforderungen an den Betrieb einer Applikation lassen sich mittlerweile gut durch externe cloudbasierte Standardanwendungen erfüllen. Klar definierte zentralisierte Datenquellen für Flurstücke, Gebäude und die „wirtschaftlichen Einheiten" sowie ein strikter Aktualisierungspfad ermöglichen es, Datenveränderungen Jahr für Jahr (weitgehend) automatisiert abzugleichen und den Aufwand für Änderungserklärungen gering zu halten.

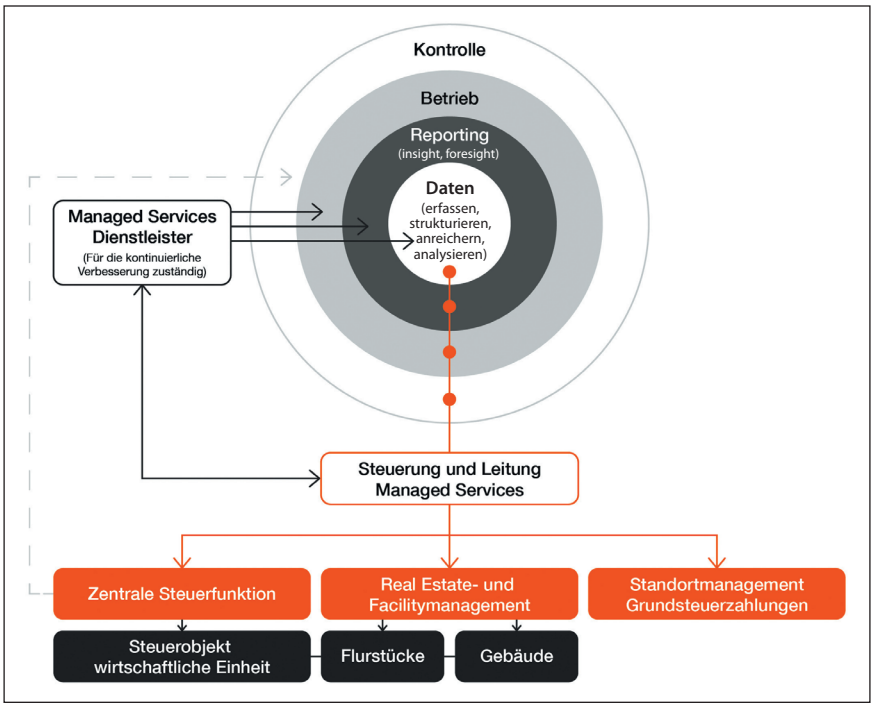
Dadurch wird eine abteilungsübergreifende parallele Bearbeitung des Steuerfalls möglich nach dem Motto, einmal gemeinsam beurteilen und dann abschließen.

Die ergänzende Unterstützung durch Managed Services schafft Freiräume

Managed Service bedeutet im ursprünglichen Sinne die kontinuierliche Bereitstellung einer vereinbarten IT-Dienstleistung (z.B. der sichere Betrieb eines IT-Tools). Dieser Kernbereich rund um ein IT-Tool kann aber nahtlos um ergänzende (hier steuerfachliche) Dienstleistungen erweitert werden. Dadurch kann sich das Projekt auf das eigentliche Problem fokussieren, in diesem Fall die gleichzeitige Verarbeitung hunderter grundsteuerrelevanter Objekte.

Zusätzlich benötigte Kapazität im Projekt kann durch Dienstleister beigesteuert werden. Datenverifizierung, Würdigung von Sachverhalten, Erklärungs- und Veranlagungsmanagement (auch Bescheidprüfung) können direkt im Tool erledigt werden. Auftretende fachliche Fragen können direkt am konkreten Sachverhalt gestellt, geklärt und abgeschlossen werden. Die einzelnen Elemente aus dem Tool (in den Ausprägungen „OnPremise mit Lizenz" versus „cloudbasiert als Managed Service") sowie die ergänzenden fachlichen Dienstleistungen können relativ gut auf den momentanen Bedarf (in den Ausprägungen „schwer planbarer phasenweise sehr hoher Zeitbedarf Ende 2022" versus „geringfügige und gut planbare Routineaufgabe ab Abschluss der Veranlagung") eingestellt werden.

Gerade bei größeren steuerlichen Projekten/Reformen hat die Erfahrung der letzten Jahre gezeigt, dass es oftmals zu wichtigen technischen Änderungen auf den letzten Metern kommt oder Details erst kurz vor oder sogar nach Beginn der Übermittlungsfrist geklärt



Die Abbildung zeigt schematisch den Datenpfad, Prozessbestandteile für die Grundsteuer und die beteiligten Funktionen im Zusammenhang mit den Managed Services. Im Zentrum stehen dabei die drei ***Datenbereiche*** *Flurstück, Gebäude und Steuerobjekt wirtschaftliche Einheit. Der Grundbestand wird initial von den jeweiligen funktionalen Abteilungen mit Hoheit über die Daten beigesteuert, genauso wie die jährlichen Veränderungen der Daten. Auf Basis der Daten kann nun der Dienstleister gemeinsam mit den beteiligten Abteilungen die Bewertung der Validität und der steuerlichen Auswirkungen vornehmen. In diesem Prozess an den konkreten Steuerfällen ergeben sich gegebenenfalls auch noch einmal Potentiale zur Produktverbesserung. Den* ***Betrieb der IT-Lösung*** *kann dabei der Dienstleister übernehmen, der Fokus des nutzenden Unternehmens kann daher ganz auf der Datenanalyse bleiben. Die* ***Kontrolle*** *über das Tool und die damit erstellten und übermittelten Steuererklärungen verbleibt beim Unternehmen und der zentralen Steuerfunktion, der Dienstleister handelt lediglich nach vorheriger Freigabe. Feedback von Seiten der Steuerverwaltung in Form von Steuerbescheiden wird im Tool erfasst, verglichen und bei Diskrepanzen zur weiteren Bearbeitung ausgewiesen. Der finale Veranlagungsstand dient gleichzeitig als* ***Reporting*** *für weitere Nutzer der Daten im Unternehmen, beispielsweise dem Standortmanagement zur Prüfung und Anweisung der Grundsteuerzahlung.*

werden. Darum kann sich dann der Dienstleister gezielt kümmern und somit die Auswirkungen auf das Projekt und die Datenebene gering halten.

Die zentrale Steuerfunktion bringt in ein solches Modell die Daten zu den Steuerobjekten ein und erhält die Kontrolle und jederzeitige Berichtsfähigkeit über den Prozess, der zukünftige Zeitaufwand für die fachliche Governance sinkt indes.

Gute Tools unterstützen und beschleunigen die einzelnen Arbeitsschritte

Jeder Projekt- bzw. Prozessbeteiligte kann sich auf seinen fachlichen Input konzentrieren. Daten müssen nur einmal erfasst, sollen aber gerne für mehrere Zwecke genutzt werden. Das Tool sorgt dafür, dass alle Beteiligten immer mit denselben Daten arbeiten.

Zahlungsbescheide der Gemeinden und Städte können dennoch zum jeweiligen Standortmanagement adressiert werden, dann dient das Tool auch als Referenzpunkt zur Zahlungsprüfung.

Wünschenswert für die Zukunft wären performante Schnittstellen, vor allem zum Abruf von Bewertungs- und Bescheiddaten, damit der Prozess weiter digitalisiert werden kann.

Die Grundsteuer ist, bei aller Komplexität über die Bundesländer hinweg, verglichen mit anderem Steuerarten dennoch ein überschaubares Themengebiet und auf das Inland begrenzt. Daher ist es möglich, die wirklich wichtigen Kernanforderungen mit einem weitgehend standardisierten Tool („out of the box") abzubilden. Mehrwert im Vergleich zu alternativen Tools ergibt sich aus effizienzsteigernden Funktionen wie dem Upload/Download von großen Datenpaketen, Management-Dashboards, verschiedene Sichten auf die Daten, Login via Single-Sign-On, OCR und Bescheidabgleich mit Hinweis auf Abweichungen und einwandfreien Sicherheitsfunktionen.

Der Dienstleister kann im Zuge des Kundensupports einen Einblick in die Nutzungsbedarfe und das noch verbliebene Verbesserungspotential einzelner Funktionen bekommen. So sind verbesserte Filterfunktionen oder Abbildung von Datenbestandteilen (z.B. eigene Flächen- oder Gebäudebezeichnungen) oder abweichende Kriterien für die Bescheidabgleiche hilfreiche Weiterentwicklungen.

Wie Managed Services die Steuerabteilung entlasten

Verfügbarkeit von Ressourcen: Die Grundsteuer ist ein gutes Beispiel, wie Unternehmen auf kurzfristig aufgeworfene steuerliche Anforderungen reagieren müssen, ohne dafür in der kurzen Zeit die notwendigen Ressourcen aufbauen zu können. Bei Managed Services können die kurzfristig benötigten Ressourcen an den Stellen im Projekt eingebracht werden, wo sie benötigt werden. Fachliche Fragen können direkt anhand der auftretenden Sachverhalte gestellt und geklärt werden.

Parallele Bearbeitung des Steuerfalls: Eine abteilungsübergreifende Bearbeitung des Steuerfalls ermöglicht eine gemeinsame Beurteilung und einen zügigen Abschluss von Steuerfällen. Doppelte Arbeit entfällt, denn jeder Beteiligte bearbeitet genau seinen Teil der Unterlagen. Das dafür notwendige spezialisierte IT-Tool wird ggf. gleich mitgebracht und ggf. auf Basis der Kundenfeedbacks aus der Interaktion mit dem Kunden weiterentwickelt.

Datenkonsolidierung und -verarbeitung: Ein digitales Tool für die Grundsteuer dient der Datenkonsolidierung, der steuerlichen Würdigung und erledigt die Dokumentation rund um die Steuerfälle (Berechnung, Erklärung, Kontrolle). Es ermöglicht eine automatisierte Bescheidprüfung und reduziert den Aufwand für Änderungserklärungen.

Echtzeit-Zugang und bessere Zusammenarbeit: Der Lesezugang zu den notwendigen Infos im Tool gibt jedem Prozessbeteiligten die benötigten Informationen in Echtzeit. So ist sichergestellt, dass alle Beteiligten immer mit denselben Daten arbeiten, was auch die Zusammenarbeit erleichtert.

Das Beispiel zur Grundsteuerreform zeigt, wie Steuerabteilungen von Managed Services profitieren können. Die Digitalisierung des Prozesses ermöglicht es den beteiligten Abteilungen, sich auf ihre Kernaufgaben zu konzentrieren, und ermöglicht neue Formen der Zusammenarbeit.

Der Autor

Dr. Christof Ernst *ist Digitalisierungsexperte im Bereich Corporate Taxes and Foreign Trade bei Bosch. Der Schwerpunkt liegt dabei im Ertragsteuerbereich mit Themen wie Konzernabschluss, Transferpreise, Automatisierung von Erklärungsprozessen, Einführung von S/4, Umsetzung von Pillar II sowie Prozesse bei Grundsteuer und Lohnsteuer.*

Professional Managed Service als Strategische Partnerschaft

Von Jens Bartholomäus

Die häufig genannte Konzentration auf das Kerngeschäft hat zum Ziel, die Kräfte und Energien eines Unternehmens auf die eigentlichen wertschöpfenden Tätigkeiten auszurichten. Daneben spielen Effizienz, Stabilität und Verlässlichkeit der unterstützenden Prozesse eine ebenso wichtige Rolle. Am Beispiel des Stromerzeugers LEAG lässt sich zeigen, wie wertvoll hier eine strategische Partnerschaft mit einem Managed Service Provider sein kann.

Professional Managed Services und die eigene Strategie

Die Sichtweise auf Managed Services als kosteneffiziente Verlagerung von Aufgaben an Dienstleister ist weit verbreitet, aber bei Weitem nicht vollständig und führt häufig auch nicht zum eigentlichen Ziel. Dieses besteht letztendlich darin, die eigene Leistungsfähigkeit im Wettbewerb zu stärken. Die Nutzung von Managed Services beschränkt sich häufig allerdings darauf, die eigenen Kosten zu optimieren und die zur Verfügung stehenden Kapazitäten in einem Unternehmen auf die wertschöpfenden Tätigkeiten zu konzentrieren. Diese Punkte haben zweifellos einen wesentlichen Einfluss auf die wirtschaftliche Performance eines Unternehmens, treffen aber noch längst nicht alle Möglichkeiten, die sich mit der Implementierung einer professionellen Servicebeziehung eröffnen.

Die Zusammenarbeit mit einem Professional Managed Service Provider kann, wenn sie richtig geplant, aufgesetzt und gesteuert wird, die eigene Gesamtperformance wesentlich verbessern und optimieren. Eine passende und verlässliche Servicebeziehung kann daher einen echten Erfolgsfaktor darstellen.

- Sie ermöglicht es, sich selbst auf die wesentlichen Aufgaben für das eigene Geschäft zu konzentrieren, die eigene Innovationskraft zu stärken und die Transformationsfähigkeit zu erhöhen.
- Sie kann einen strategischen Mehrwert darstellen, durch Bereitstellung professioneller und spezialisierter Leistungen, für die der Einsatz eigener Kapazitäten nicht möglich oder nicht effizient ist.
- Sie kann die eigene Resilienz gegen Personalfluktuation, den Fachkräftemangel und Marktschwankungen stärken. Gleichzeitig erhöht sie die Flexibilität, um Veränderungen innerhalb und außerhalb des eigenen Unternehmens zu folgen.
- Sie ermöglicht den Zugriff auf aktuelle Technologien und garantiert den Zugang zu spezialisiertem Expertenwissen.
- Sie kann in einem sensiblen rechtlichen Umfeld, welches ständigen Veränderungen unterworfen ist, für eine verlässliche und dauerhafte Compliance sorgen.

Diese Punkte zeigen ganz deutlich, dass eine erfolgreiche Providerbeziehung eine entscheidende strategische Partnerschaft sein kann. Dementsprechend stellen Entscheidungen zur Nutzung von Professional Managed Services durchaus strategische Geschäftsentscheidungen dar und sind Grundlagen für zukunftsfähige Entwicklung der eigenen Geschäftsprozesse.

Die Basis erfolgreicher Servicepartnerschaften

Für ein erfolgreiches Professional Managed Service Modell benötigt man die vollständige Transparenz über die eigenen Geschäftsprozesse, über deren jeweilige Bedeutung im Gesamtkontext des Business sowie über die damit verbundenen individuellen Risiken. Dies umfasst sowohl Risiken, die auf diese Prozesse wirken können, als auch Risiken, die für das eigene Geschäft entstehen, wenn diese Prozesse gestört sind oder im Extremfall nicht zur Verfügung stehen. Wichtig ist ebenfalls, dass bei der Nutzung von Professional Managed Services möglichst vollständige Prozesse End to End abgebildet werden können. Medien- und Verantwortungsbrüche sind für die Erreichung der eigentlichen Ziele nicht hilfreich.

> Unser Fokus auf High Level IT Security und Compliance-Guidelines bedarf einer strategischen Partnerschaft auf Augenhöhe.

Der zweite wesentliche Baustein ist die eigene Strategie. Welche Services können über ein Professional-Managed-Service-Modell abgebildet werden? Welche Services kommen aus strategischen oder rechtlichen Gründen hierfür nicht in Frage? Was ist das eigene Kerngeschäft und was beinhaltet die eigene Kernkompetenz? Aber auch die folgenden Fragen sind an dieser Stelle wichtig: Kann ich die Leistungen wirklich im eigenen Haus erbringen? Ist das effizient, und mit welchen Risiken ist es verbunden? Je nach Beantwortung dieser Fragen kann die Zusammenarbeit mit einem verlässlichen und erfahrenen Servicepartner die bessere Option im Vergleich zu einer eigenen Serviceerbringung sein.

***Jens Bartholomäus** ist studierter Informatiker, Leiter des IT-Bereiches der LEAG*

Neben der reinen Vertragsgestaltung sowie der Abstimmung von Regeln und Prozessen, benötigt eine erfolgreiche strategische Servicebeziehung unbedingt auch Vertrauen in den Partner sowie eine bewusst erlebte gegenseitige Verlässlichkeit. Ein solches Vertrauen kann nur im Laufe der Zeit wachsen und entwickelt sich nur in einer für beide Seiten verlässlichen und gewinnbringenden Vertragsbeziehung. Kompetente Ansprechpartner, Stabilität und Ehrlichkeit in der Leistungserbringung sowie eine offene, direkte und zielgerichtete Kommunikation sind hier einige der wichtigsten Bausteine. Die Entwicklung eines klaren Verständnisses für die Bedeutung der betreffenden Services für das Business des Auftraggebers und ein dementsprechendes Agieren in der Servicebeziehung gehören ebenfalls dazu.

Darüber hinaus ist es auch wichtig, eine Professional-Managed-Service-Beziehung gut zu strukturieren und die Zusammenarbeit für beide Seiten effizient zu gestalten. Im Optimalfall ist eine Einbindung des Partners in die eigenen Prozesse und vielleicht sogar Service-Tools möglich. Abgestimmte Prozesse, automatisiert abgebildet durch die Kopplung von ITSM- oder ESM-Tools, können erfahrungsgemäß einen großen Beitrag dazu leisten.

PwC als Professional Managed Servicepartner der LEAG

Die LEAG als einer der wesentlichen Stromerzeuger in Deutschland hat damit begonnen, mit der GigawattFactory das größte Cluster erneuerbarer Energien in Deutschland zu errichten. Die zukunftsweisende Kombination von Stromerzeugung aus Wind- und PV-Anlagen, innovativen Stromspeichern sowie der Erzeugung und Nutzung von Wasserstoff benötigt sowohl im Aufbau, als auch im Betrieb stabile Prozesse und eine verlässliche IT-Umgebung.

Das Unternehmen unterliegt den KRITIS-Regularien, welche aktuell in immer kürzeren Zyklen weiterentwickelt werden. Dies erfolgt durch verschiedene Maßnahmen in der nationalen Gesetzgebung, aber auch der EU-weiten Regulierung. Gleichzeitig kommt der IT- und Informationssicherheit auf Grund der ständig steigenden Cyberrisiken auch auf der praktischen Ebene eine stetig wachsende Bedeutung zu, dem das Unternehmen durch eine hohe Priorisierung der IT-Sicherheit Rechnung trägt.

Einen wichtigen Baustein zur Sicherstellung der allgemeinen Rechtskonformität, aber auch der Erreichung eines möglichst hohen Sicherheitsniveaus, stellen ein zentrales Usermanagement und damit verbundene Rechteverwaltung dar. Hierfür wird bei LEAG eine zentrale IAM-Plattform zur zentralen Verwaltung aller IT-Anwender und deren IT-servicespezifischen sowie applikationsspezifischen Berechtigungen genutzt. Der Einsatz bietet folgende Vorteile:

- Reduzierung von manuellen Einrichtungs- und Verwaltungstätigkeiten
- Garantie der Konsistenz der Nutzerinformationen
- Einhaltung der Vorgaben aus der Datenschutzgesetzgebung
- Revisionssicherheit hinsichtlich Beantragung, Genehmigung, Einrichtung, Änderung und Löschung von Usern sowie deren Rechten
- Automatisierte Prozesse im Fall von organisatorischen Änderungen bei einzelnen Anwendern, aber auch bei vollständigen Bereichen im Unternehmen sowie bei Onboarding oder Abkehr von Mitarbeitern

Betrieb und Anwendung der IAM-Plattform im Tagesgeschäft erfolgen durch Mitarbeiter des IT-Bereiches der LEAG. Für die infrastrukturseitige Betreuung der Plattform besteht zwischen LEAG und PwC eine langjährige und bewährte Servicepartnerschaft. Bestandteile dessen sind nicht nur die Behebung von Störungen, die Anpassung der Plattform entsprechend den aktuellen Bedarfen und die regelmäßige Durchführung von Lifecycle-Management-Maßnahmen. Die Weiterentwicklung der Plattform auf Basis der strategischen Entwicklung der LEAG und die Anpassung des operativen Betriebs an diese Entwicklung sind weitere Leistungsinhalte. Hier profitieren wir von der umfangreichen Erfahrung und Expertise unseres Servicepartners. Dadurch können wir in Zusammenarbeit mit PwC jederzeit verifizieren, ob die Lösung für uns immer noch passend ist, ob Anpassungsbedarf besteht und welche

Der Stromerzeuger LEAG errichtet mit der GigawattFactory das größte Cluster erneuerbarer Energien in Deutschland. Für stabile Prozesse und eine verlässliche IT-Umgebung sorgt die Partnerschaft mit einem Managed Service Provider.

Maßnahmen für eine zukunftssichere Weiternutzung auf Basis unserer eigenen Geschäftsentwicklung notwendig sind.

Um die operativen Prozesse schnell und effizient abzubilden, besteht eine Kopplung zwischen dem ITSM-System der LEAG und dem Ticketsystem der PwC. Damit können Tickets mit geringem Aufwand und bereits ohne Einbindung des Second-Level-Support der LEAG korrekt platziert werden, und Rückmeldungen zum Bearbeitungs- und Lösungsstatus erfolgen direkt innerhalb der IT-Prozesse der LEAG. Was für uns vor allem wichtig ist: Für die Anwender der LEAG sind diese Vorgänge nicht sichtbar und nicht spürbar. Für sie erfolgt die Serviceerbringung aus einer Hand.

Ein weiterer wesentlicher Vorteil der mehrjährigen Partnerschaft besteht darin, dass PwC die LEAG-Prozesse und -Abläufe bekannt sind. Änderungen an diesen Prozessen werden, im Rahmen einer implementierten gemeinsamen Betriebsorganisation, zeitnah kommuniziert und detailliert beschrieben. Dadurch entfallen zeitaufwändige Abstimmungen und im Bedarfsfall sind jederzeit schnelle und zielführende Reaktionen möglich.

Bei größeren Reorganisationsprojekten übernimmt PwC auch eine unterstützende Rolle in der Umsetzung. Dies ermöglicht es uns, die eigenen Kapazitäten entsprechend der Aufwände im laufenden Geschäft vorzuhalten und trotzdem diese größeren Projekte mit einem gemeinsamen Team zu realisieren, das einerseits die internen Abläufe und Verantwortlichkeit kennt und andererseits auch kurzfristig zur Verfügung steht. Diese Verfahrensweise erlaubt LEAG eine maximale Flexibilität.

Eine IAM-Plattform ist in höchstem Maße Compliance-relevant und wird in unserem Fall auch jährlich durch einen Wirtschaftsprüfer auditiert. Auch hier ist PwC durch die fundierten Kenntnisse hinsichtlich Prüfungen und Audits für uns der ideale Partner, um die Rechtskonformität der Plattform jederzeit sicherzustellen und gesetzlichen Änderungen kurzfristig folgen zu können.

> Operative Effizienz 2.0 definiert einen neuen Anspruch – Service AdHoc und On Demand ist für KRITIS-Unternehmen das Maß der Dinge.

Fazit

Die zu Beginn genannten Vorteile einer zielführenden Professional-Managed-Service-Beziehung können wir durch den bewährten Partner PwC im hohen Maß in der Praxis erreichen. Dadurch wird uns ermöglicht, die eigenen Kräfte auf die Kernaufgaben zur Unterstützung der LEAG-Geschäftsprozesse sowie die bereits aufgezeigte grundlegende Weiterentwicklung des Unternehmens im Rahmen der Energiewende auszurichten. Gleichzeitig wird durch PwC die Verfügbarkeit sowie die Funktionalität eines wesentlichen Bausteins unserer IT-Service-Landschaft auf effiziente und äußerst verlässliche Weise sichergestellt. Dies wiederum sorgt für die notwendige Stabilität aller IT-basierten Geschäftsprozesse der LEAG. Die Relevanz für ein modernes Unternehmen liegt damit auf der Hand – und der Professional Managed Service bekommt eine strategische Relevanz. Wir sind in der Lage, jederzeit auf Veränderungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu reagieren, haben einen erfahrenen Experten an unserer Seite und können von dessen Wissen und Erfahrungen profitieren.

Damit stellt die Servicepartnerschaft mit PwC für uns eine äußerst erfolgreiche Umsetzung von Professional Managed Services dar.

Der Autor

Jens Bartholomäus *ist studierter Informatiker, Leiter des IT-Bereiches der LEAG und damit verantwortlich für die gesamte IT- und TK-Versorgung des Unternehmens. Im Rahmen eines Strategiewechsels des Unternehmens war er für den vollständigen organisatorischen und technischen Aufbau dieses IT-Bereiches zuständig. Zuvor leitete er mehrere Jahre das IT-Demand-Management sowie die IT-Dienstleistersteuerung und verantwortete damit die Synchronisation zwischen den Business-Bereichen und der operativen IT.*