

Der **Globale** Service Desk

hält was er verspricht.

Globale Initiativen, die auf der Standardisierung von Technologie beruhen, scheinen weniger Risiko in sich zu tragen als andere „One-Company“-Konzepte. Insbesondere die Einrichtung eines einzigen IT Service Desks für alle Abteilungen und Länder klingt recht einfach und der Business Case scheint überzeugend. Diese Projekte können trotzdem bei der Implementierung fehlschlagen – und das grundlegend. Die Ursache für das Scheitern sehen wir darin, dass sie als einzelne Maßnahmen und nicht als Teil eines Änderungsplans angesehen werden. Die Implementierung sollte in ausführbare Einzelschritte aufgeteilt werden, und die geplanten Veränderungen müssen den Merkmalen des Unternehmens entsprechen – ansonsten werden sie wie ein Fremdkörper abgestoßen.

Paul Connor und **Stephen Pumphrey**

GLOBAL AGIEREN

Global tätige Unternehmen versuchen selbstverständlich Skaleneffekte zu erzielen. Die Einsparungen – und die anderen erwarteten Vorteile einer Standardisierung – können sich jedoch als schwer realisierbar erweisen. Die Herausforderung besteht eindeutig darin, die „One-Company“-Vision in Bezug auf Kosteneinsparungen, organisatorische Flexibilität und Kundenfreundlichkeit zu verwirklichen.

Unserer Erfahrung nach können bestimmte Faktoren schnell zu Stolperfallen werden, wenn man sich ihrer nicht bewusst ist. Es gibt allerdings einige wichtige Schritte, die Sie unternehmen können, um die Vision eines globalen Service Desks reibungslos umzusetzen.

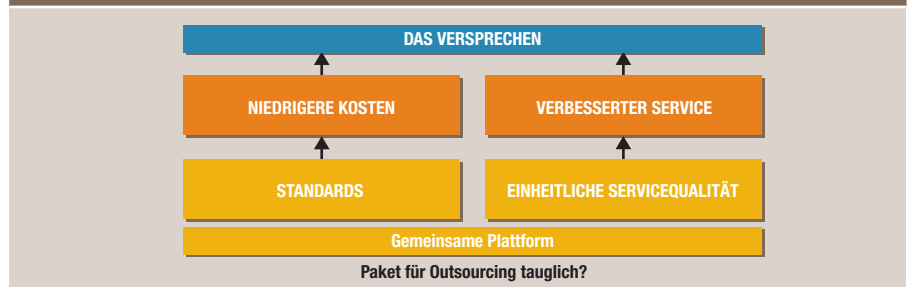
DAS GLOBALE VERSPRECHEN

Der globale Service Desk bietet Unternehmen verbesserte Service-Level zu niedrigeren Kosten. Durch die Bereitstellung einer gemeinsamen Plattform für alle Betriebseinheiten reduziert das Unternehmen das Volumen und die Komplexität von Hardware, Software und Prozessen, die für die Unterstützung der Mitarbeiter benötigt werden. Es kann Supportmitarbeiter entlasten, die Servicezeit verkürzen und eine einheitliche Servicequalität für alle Anwender gewährleisten – egal in welchem Bereich und an welchem Standort sie arbeiten. Service wird zu einer Standardleistung, die von überall innerhalb des Unternehmens abrufbar ist – im Gegensatz zu einer lokalen Vereinbarung, die vor Ort verhandelt werden muss. Die zentrale Transparenz und Steuerung werden verbessert und die Betriebe vor Ort von der administrativen Last befreit.

Wenn der Service Desk wie oben dargestellt betrachtet wird, ergibt sich ein stimmiges „Paket“, das dann für Outsourcing in Erwägung gezogen werden kann. Zudem kann es auch ein treibender Faktor für einen zusätzlichen Business Case zur Standardisierung des Technologiebestands sein. Zu diesem Zeitpunkt entwickelt die Idee ein Eigenleben. Die Umsetzung scheint einfach nur noch eine Frage der Auswahl und Implementierung der optimalen Lösung zu sein.

WIR SIND DER MEINUNG... SERVICE DESK

DARSTELLUNG 1: DAS VERSPRECHEN DES GLOBALELN SERVICE DESK



Die Verantwortlichen stoßen dann aber sehr bald auf eine Reihe von unvorhersehbaren Problemen, die im krassen Gegensatz zur klaren Logik der angestrebten Lösung stehen. Diese Probleme erscheinen banal, können jedoch das gesamte Projekt zum Scheitern bringen. Und wenn man sie genauer betrachtet, sind sie durchaus nachvollziehbar.

HERAUSFORDERUNGEN AN DAS MODELL

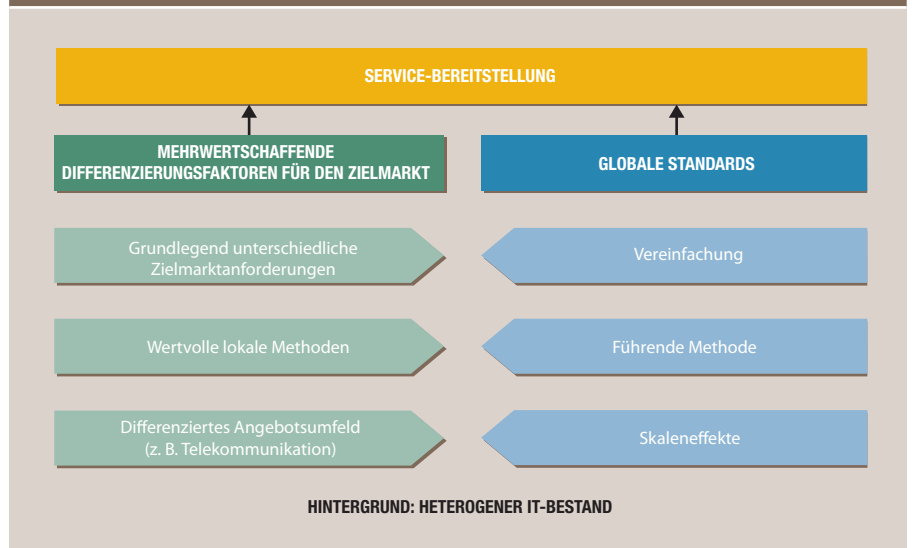
Oft stellen die Verantwortlichen zu spät fest, dass einige Services stark ortsgebunden sind, und das nicht aufgrund von Traditionen, Ignoranz oder reiner Sturheit, sondern aufgrund von bestimmten Bedingungen vor Ort, die spezifische Lösungen erfordern. Die Unternehmensführung oder Fachleute mit einer stark abstrakten und strukturierten Denkweise gehen davon aus, dass betriebliche Ineffizienz immer durch unzulängliche Praktiken oder inadäquate Strukturen entsteht und vergessen dabei schnell, dass die bestehende Vielfalt oft auf die vorherrschenden Marktanforderungen zurückzuführen ist.

So kann zum Beispiel der Umgang mit Telekommunikations-Angelegenheiten aufgrund national unterschiedlicher Regelungen stark variieren. Regulatorische Anforderungen vor Ort können den Service beeinflussen und das sogar in „vereinheitlichten“ Regionen wie in den Ländern der Europäischen Union. Auch die Erwartungshaltung vor Ort spielt bei den Service-Standards eine Rolle: In manchen Fällen benötigen die Anwender vor Ort nicht den zentral vorgegebenen Service-Level oder die entsprechenden Servicemodelle.

Genauso wie Service-Praktiken und -Inhalte sind auch die Merkmale des Technologiebestands weltweit unterschiedlich. Die Art und das Alter der verwendeten Geräte im gesamten Unternehmen können sehr stark variieren und spiegeln häufig die aktuelle oder vergangene Firmenpolitik wider, nationale Anbieter zu bevorzugen. Bereits die Migration von einer einzigen solchen Plattform stellt eine große Herausforderung dar und erfordert spezielle Fachkenntnisse. Die zeitgleiche Migration aller Plattformen aber kann selbst den besten Programm-Manager in die Knie zwingen. Die Entscheidungsträger vor Ort stellen die lokale Marktsituation und ihre betrieblichen Bedingungen oft als einzigartig dar und nutzen dies als Bollwerk gegen zentral gesteuerte Veränderungen – Veränderungen, die in ihren Augen überflüssig und anmaßend sind und lokale Erfolge gering schätzen.

An diesem Punkt möchten wir kurz anmerken, dass wir, obwohl wir hier eine Situation beschreiben, in der Widerstand gegen die Veränderung besteht, die Skeptiker nicht unbedingt verurteilen. Wir sind der Meinung, dass diejenigen, die

DARSTELLUNG 2: GLOBALER REALISMUS



die globalen Servicelösungen implementieren sich vorab in die Situation der vorgesehenen Anwendergruppen hineinversetzen sollten, um sich so das Recht zur Durchführung der Veränderungen zu erarbeiten. Es wird viel über das „Führungsverhalten“ in Unternehmen gesprochen. Eine ganz einfache Definition besagt, dass es keine Führung ohne Gefolgsleute gibt. Es geht hier nicht darum, Anordnungen zu erteilen oder etwas „an den Mann zu bringen“. Der Aufbau eines erfolgreichen globalen Service Desks ist ein gemeinschaftliches Unterfangen.

LOYALITÄT BEWAHREN

Lokale Loyalitäten sind oft sehr tief verwurzelt und lassen sich nicht einfach durch Vorgaben der Zentrale ersetzen. Diese Lektion haben wir in den meisten Bereichen des internationalen Geschäfts gelernt, warum sollte also für die Technologie eine Ausnahme gelten? Häufig wird Technologie als neutraler Bereich angesehen – als eine Frage der entsprechenden Werkzeuge. Aber Technologie ist für Menschen da, und Menschen betrachten die Technologie als etwas Persönliches. Im Servicebereich ist das ganz besonders der Fall, da hier der einzige echte Erfolgsmaßstab die Anwenderzufriedenheit ist. Somit kann, wenn technologische Veränderungen unsensibel umgesetzt werden, die Zufriedenheit schwinden, selbst wenn theoretisch der Service-Level verbessert wurde.

Wenn Sie allerdings warten, bis ein gesunkenes Zufriedenheitsniveau auf ein Problem hinweist, kann es bereits zu spät sein. Die Zufriedenheitswerte zeigen häufig erst mit Verzögerung an, dass Arbeitsmoral und Fähigkeiten drastisch absinken.

Das Hauptrisiko auf dem Weg zu einem globalen Service Desk ist der Verlust von Mitarbeitern. Dem Ausführenden aus Großbritannien oder den USA kann das banal erscheinen oder zynischerweise sogar als Segen - nach dem Motto: „Wir werden ja nur „Ballast“ los und Personallücken können wir schnell mit kompetenten Fachleuten schließen“. In manchen Ländern herrscht aber ein

WIR SIND DER MEINUNG... SERVICE DESK

Fachkräftemangel und Mitarbeiterverluste können das Unternehmen schwer treffen. Es verliert Schlüsselpersonal und kann den täglichen Geschäftsbetrieb nicht mehr ordnungsgemäß abwickeln, während gleichzeitig wertvolles Wissen an die Konkurrenz verloren geht.

Wenn ein Unternehmen – wenn auch unbeabsichtigt – technologische Veränderungen zum Personalabbau durch Outsourcing nutzt, kann dies den Geschäftsbetrieb empfindlich stören und auch die Gewerkschaften auf den Plan rufen. Managern aus Ländern, in denen Gewerkschaftsaktivitäten stark eingeschränkt sind, sind sich häufig nicht bewusst, dass sich Arbeitskämpfe über den ursprünglichen Konflikt her und über alle Niederlassungen eines Unternehmens hinaus ausdehnen können.

Nichts führt so leicht zu Loyalitätsproblemen wie betriebliche Veränderungen, die von außen aufgezwungen werden. Und ein scheinbar neutraler und nutzbringender Plan kann sich schnell zu einem Keil entwickeln, der das Unternehmen in verschiedene Lager spaltet, die sich gegenseitig misstrauen.

DIE GRENZEN DER LOGIK

Ein Grund für den Misserfolg bei der Implementierung kann der Nachdruck sein, mit dem die Firmenzentrale darauf besteht, jedes einzelne Team in den globalen Rahmenplan einzubinden, ohne sich die Zeit zu nehmen, einzelne Business Cases zu untersuchen. Bei Service-Centern in kleinen Ländern oder auf regionaler Ebene kann die Einbindung in den globalen Service Desk für das Projekt relativ hohe Kosten ohne greifbare Vorteile bedeuten. Es ist wichtig anzumerken, dass globale Reichweite nicht unbedingt eine komplette globale Vereinheitlichung bedeuten muss. Die Einführung einer Standardlösung erfordert keine Einheitlichkeit um jeden Preis. Wie in so vielen Bereichen der Geschäftsveränderung gilt auch hier die 80/20-Regel.

Eine allzu strenge Auslegung der Standardisierung kann außerdem die Prozessverantwortung innerhalb des Unternehmens untergraben. Wenn eine globale Lösung ohne Rücksicht auf die lokale Akzeptanz eingeführt wird, können sich die Mitarbeiter ihrer Eigeninitiative beraubt fühlen. Das Risiko der „Entmachtung“ ist bei einem globalen Service Desk ganz besonders akut, weil hier die durchgängige Verantwortung für Prozesse gefördert und die Transparenz für alle an der Wertschöpfungskette Beteiligten verbessert werden soll. Eine Lösung, die nicht von denjenigen unterstützt wird, denen sie dienen soll, wird jedoch das Unternehmen in seiner Position nur noch weiter schwächen.

DEN GLOBALEN SERVICE DESK NUTZBRINGEND EINSETZEN

Wie lassen sich die geplanten Vorteile eines globalen Service Desk erzielen und gleichzeitig die möglichen Nachteile vermeiden? Wir haben einige Prüfsteine für eine erfolgreiche Einführung identifiziert, die im Folgenden hier vorgestellt werden.

Besteht ein erfolgreiches Governance-Modell zur Steuerung globaler Veränderungen?

Dann wenden Sie es an. Weil die Service Desks zum IT-Bereich gehören, konzentrieren sich die Ausführenden üblicherweise auf IT-taugliche Steuerungsmodelle. Aber in einem globalen Unternehmen gab es bestimmt bereits

erfolgreiche globale Veränderungsprojekte; vielleicht bei der Markenpositionierung oder bei der Supply Chain. Nutzen Sie Ihre bewährte Erfahrung in der Umsetzung globaler Veränderungen und passen Sie bestehende Modelle an, statt ganz von vorne anzufangen.

Wenden Sie sich zuerst den größten Zielen zu

Identifizieren Sie die Bereiche, in denen Sie am schnellsten die größten Vorteile erzielen können, und fangen Sie hier an. Dadurch verbessert sich Ihr Return-on-Investment und Sie können Erfahrungen sammeln, die dann bei den anderen Einführungen erneut genutzt werden können. Die Anwendung der 80/20-Regel bei der Priorisierung der Bereiche ermöglicht es Ihnen, sinnvolle Ausnahmen festzulegen. Dabei handelt es sich um Geschäftsbereiche, die von der globalen Lösung ausgeschlossen werden können. So ist es leichter, den Überblick zu behalten.

Aufbau der Hauptzentren

Etablieren Sie zuerst die wichtigsten Service Desk Center in den Schlüsselregionen. Sie sind die Hauptbestandteile der neuen Infrastruktur. Erst durch ihren Aufbau wird die Migration möglich.

Migrieren und stabilisieren, migrieren und stabilisieren, migrieren und stabilisieren...

Gehen Sie bei der Migration der Arbeitsprozesse stufenweise vor. Jeder Bereich sollte stabilisiert sein, bevor der Service umgestellt wird. Reißen Sie das Pflaster bildlich gesprochen nicht ruckartig ab.

Ermöglichen Sie kleinen Bereichen die Selbst-Migration

Erwägen Sie, für kleinere Bereiche ein Maßnahmenpaket zur Selbst-Migration zusammenzustellen, so dass diese sich dem neuen Service in ihrem eigenen Tempo anschließen können. Selbsthilfe-Systeme, Schulungen und Mentoring machen den Business Case auch auf kleinere Bereiche anwendbar und ermöglichen Vorteile zu erzielen, die der Plan für die breite Basis nicht möglich gemacht hätte.

Treffen Sie positive lokale Entscheidungen

Legen Sie die Kriterien für lokale Services fest und beschreiben Sie lokale Ausnahmefälle, die für die entsprechenden Bereiche gelten. Diese nicht-globalen Services können dann entsprechend budgetiert und bereitgestellt werden, ohne dass der Business Case für die globale Initiative darunter leidet.

Der Business Case muss der ganzheitlichen Betrachtung standhalten

Stellen Sie sicher, dass im Business Case für die Aktualisierung von Hardware oder Systemen die Vorteile, die durch den globalen Service Desk entstehen, nicht doppelt gezählt werden – oder umgekehrt. Wenn sich Business Cases gegenseitig widersprechen oder der eine auf Kosten des anderen geht, verlieren beide Projekte.

Nehmen Sie Mitarbeiter mit

Legen Sie gesteigerten Wert auf erfolgreichen Personaltransfer. Setzen Sie sich zum Ziel, so viele Mitarbeiter wie möglich während der Umstellungsphase zu halten. Machen Sie Pläne, Mitarbeiter anderweitig einzusetzen, die durch die Effizienzsteigerungen freigeworden sind.

WIR SIND DER MEINUNG... SERVICE DESK

Erst die Anforderungen im Service und dann die Supply Chain managen

Obwohl es wichtig ist, eine effiziente IT Supply Chain zu haben, ist es wichtiger den Service zu managen. Unsere Erfahrung zeigt, dass nur ein kleiner Anteil der Anforderungen an den Service (und somit die Kosten) hardwarebezogen ist. Deshalb ist die Bereitstellung einer globalen IT Supply Chain nur ein kleiner Teil der wirklichen Herausforderung. Andererseits ist die Eliminierung unnötiger Anforderungen ausgesprochen wichtig, wird aber vom Service Desk bei der Beantwortung von Anrufen häufig übersehen. Hier können die größten Kostenvorteile erzielt werden.

FAZIT

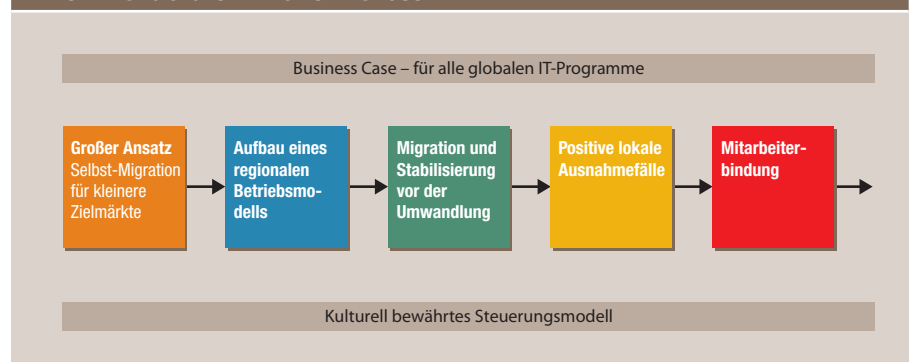
Die Einrichtung eines globalen Service Desk hat genauso viel – wenn nicht sogar mehr – mit Menschen und Prozessen zu tun als mit Technologie. Obwohl die Vereinfachung das Ziel jeder globalen Service Desk-Initiative ist, bedeutet das nicht, dass wir es uns bei der Anwendung der Konzepte auf das Unternehmen oder bei der Umsetzung der Konzepte in Implementierungspläne zu einfach machen sollten. „Global“ muss nicht zwingend „einheitlich“ bedeuten: Vereinbarte Ausnahmefälle können für das Geschäft ebenso von Nutzen sein wie die Option eines verlangsamtten Beitritts von kleineren Bereichen.

Der generische Business Case für den globalen Service Desk ist überzeugend. Die versprochenen Vorteile werden aber nicht automatisch erzielt. Sie werden nur durch die Umsetzung eines sorgfältig erarbeiteten geschäftsspezifischen Plans erschlossen: ein Plan, der die Merkmale der Lösung an den geschäftlichen Charakteristika ausrichtet.

Wenn man bei dem praktischen, stufenweisen Realisieren der Vorteile sensibel vorgeht, lassen sich durch den globalen Service Desk sowohl Skaleneffekte erzielen als auch das Wissen, die Transparenz und die Verrechnungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens steigern.

Durch die Konzentration auf ein Ziel und die Anerkennung lokaler Beiträge kann die Einrichtung eines globalen Service Desk die Beziehungen innerhalb des Unternehmens stärken. Wenn Sie beweisen, dass durch die Standards Verbesserungen erzielt und gleichzeitig Unterschiede respektiert werden, bauen Sie Vertrauen und Engagement auf, zwei Faktoren, die für global führende Unternehmen von größter Wichtigkeit sind.

DARSTELLUNG 3: GLOBALE UMSETZUNGSSTÄRKE



Wessen **MEINUNG** ist das?

STEPHEN PUMPHREY



Stephen Pumphrey ist Partner in unserer Business Transformation Group. An unserem Standort in London arbeitet er daran, die Erfahrung von Kunden mit Dienstleistungen immer weiter zu verbessern. Er verfügt über eine klassische Gitarrenausbildung und ist in seiner Freizeit ein versierter Rockmusiker.

stephen.pumphrey@uk.fujitsu.com

PAUL CONNOR



Paul Connor ist Vertriebsberater für die Reisebranche, Fertigungs- und Dienstleistungsindustrie und ist für multidisziplinäre Vertriebsaufträge zuständig. Außerhalb des Büros ist Paul leidenschaftlicher Fan des Northampton Saints Rugby Clubs.

paul.connor@uk.fujitsu.com

IHRE MEINUNG

Stephen und Paul freuen sich über Ihre Kommentare per E-Mail an stephen.pumphrey@uk.fujitsu.com oder paul.connor@uk.fujitsu.com bzw. an uk.fujitsu.com/opinion



FRAGEN SIE FUJITSU

Fujitsu Services GmbH, Schiessstraße 76,
D-40549 Düsseldorf. Kontaktieren Sie uns unter Tel.
+49(0) 211 5261 01, Fax **+49(0) 211 5261 261** oder
kontakt@de.fujitsu.com oder besuchen Sie
de.fujitsu.com

REF: 2556

**Fujitsu Services Limited, Handelsregisternummer in England 96056,
Firmensitz: 22 Baker Street, London, W1U 3BW**

Copyright © Fujitsu Services Limited 2007. Alle Rechte vorbehalten. Ohne vorherige schriftliche Einwilligung von Fujitsu Services Ltd darf dieses Dokument oder Auszüge daraus in keiner Form reproduziert, gespeichert oder wiedergegeben werden. Fujitsu Services bemüht sich sicherzustellen, dass die in diesem Dokument enthaltenen Informationen korrekt sind, übernimmt jedoch keine Haftung für eventuelle Fehler oder Auslassungen.