

Doch kein **WUNDERMITTEL?**

Ergebnisorientierte Verträge funktionieren – unter den richtigen Bedingungen

Outcome-Based Contracts, oder zu deutsch ergebnisorientierte Verträge, werden oft als Geheimrezept für eine gut funktionierende Kunden-Anbieter-Beziehung betrachtet, sind aber – für beide Seiten – nur schwer umsetzbar. Selbst wenn ein Vertrag Mechanismen zur ergebnisorientierten Bewertung (z.B. Risikoteilung und Vorteilsausgleich) enthält, wissen sowohl Kunden als auch Anbieter oft nicht, wie diese umgesetzt werden können. Wir sind der Meinung, dass ergebnisorientierte Verträge erfolgreich gelebt werden können. Allerdings nur, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden.

David Rosewell

WER IST SCHULD?

Stellen Sie sich vor, die Installation einer neuen Heizungsanlage sei mit dem Abschluss von Verträgen für IT-Services vergleichbar. Die Anlage würde rechtzeitig und im Rahmen des Budgets geliefert, die Heizkörper würden warm und funktionierten 24 Stunden am Tag. Aber würde das das gewünschte Ergebnis erzielen – die Temperatur in Ihrem Haus zu erhöhen und gleichzeitig die Kosten zu senken? Was wäre, wenn sich dann herausstellt, dass das eigentliche Problem mangelnde Isolierung (eine ergänzende Maßnahme) war, oder es daran liegt, dass Sie die Zeitschaltuhr nicht bedienen können (Schulung), oder dass Sie den falschen Brennstoff benutzen (Change Management) - wäre dann der Anbieter schuld?

Outcome-Based Contracts (OBCs), also ergebnisorientierte Verträge, sollen Geschäftsergebnisse liefern, nicht einfach nur IT-Systeme. Beispiele für erfolgreiche OBCs sind rar. Zwar werden einige als OBC bezeichnet, tatsächlich sind es aber meist ganz herkömmliche Verträge mit vorgegebenen Ergebnissen. In diesem Point of View befassen wir uns mit den Herausforderungen, denen sich Kunden und Anbieter bei der Umsetzung von OBCs stellen müssen, und geben auf der Basis unserer eigenen Erfahrung praktische Ratschläge, wie OBCs realisiert werden können.

WIR SIND DER MEINUNG... **OUTCOME-BASED CONTRACTS**

IMMER GRÖßERE DISKREPANZ ZWISCHEN ANBIETERN UND KUNDEN **Kunden wollen Geschäftserfolge erzielen**

Kunden erwarten von ihrem IT-Dienstleister mehr und mehr die Zusage, über die IT-Projekte messbare Geschäftserfolge zu liefern. Sie brauchen einen Partner, der mit ihnen zusammenarbeitet, um Geschäftserfolge zu erzielen - nicht nur einen Lieferanten für ihre IT-Systeme.

Die Zeiten, in denen Automatisierung sofortige und messbare Erfolge für ein Unternehmen bedeutete, sind längst vorbei. Alle geeigneten manuellen Prozesse sind schon automatisiert und branchenorientierte Systeme sind ausgereift. Über IT-Systeme den Geschäftserfolg zu verbessern, ist heutzutage um einiges komplexer geworden. Die Systeme, auf die wir uns heute konzentrieren, ermöglichen Veränderungen im Unternehmen, die dann wiederum zu Unternehmenserfolg führen. Ein Beispiel hierfür sind Customer-Relationship-Management-Systeme (CRM), mit denen Unternehmen ihre Kundenbeziehungen ausweiten und vertiefen können und die sich dann am Ende durch Kundenaufträge bezahlt machen. Der Erfolg eines CRM-Systems kann nur gemessen werden, indem man das Endergebnis für das Unternehmen ermittelt. Die Herausforderung für den Anbieter und den Kunden besteht darin, einen klaren Zusammenhang zwischen der Umsetzung einer IT-Lösung und den Geschäftsergebnissen herzustellen.

Anbieter wollen ihre Risiken einschränken

Üblicherweise schränken Anbieter ihre Risiken ein, indem sie so genau wie möglich definieren, was sie liefern werden. Dieses Verhalten lässt sie unflexibel erscheinen, ist aber verständlich, wenn man die hohe Zahl fehlgeschlagener Projekte in allen Branchen betrachtet, die in den vergangenen Jahren publik geworden ist. Die Anbieter leiden unter der schlechten Presse und verlieren Geschäft, wenn ihre Kunden nicht die geplanten Ziele erreichen – selbst wenn diese Ziele nicht wirklich in den Verantwortungsbereich des Anbieters fallen. OBCs können daher das Risiko eines Anbieters erhöhen, wenn Geschäftsergebnisse als Maßstab für den Erfolg angesetzt werden, gleichzeitig jedoch nicht alle Faktoren, auf die der Anbieter keinerlei Einfluss hat, in Betracht gezogen werden. Wenn ein System beispielsweise aufgrund mangelhafter Schulung oder der versäumten Änderung eines Prozesses nicht zum Einsatz kommt, wird der Anbieter zur Verantwortung gezogen. Wahrlich eine Situation, in der alle Verlierer sind.

ES MAG ÄHNLICH KLINGEN ...

Es gibt entscheidende Unterschiede zwischen Verträgen, die Input-, Output-, Service-Level- oder ergebnisorientiert sind, obwohl es hierbei auch Mischformen gibt.

Input-orientierte Verträge

Input-orientierte Verträge werden auch als Arbeitszeit- und Materialverträge bezeichnet: Der Anbieter wird für den Aufwand entlohnt, der für die Arbeit benötigt wird. Ein Beispiel ist ein Beratervertrag auf der Basis eines Tagessatzes. Aus Sicht des Kunden ist ein solcher Vertrag flexibel, es besteht allerdings eine gewisse Unsicherheit darüber, was genau geliefert wird und was es kostet. Für den Anbieter bedeutet ein solcher Vertrag ein geringes finanzielles Risiko, allerdings hängt er häufig von bestimmten Einzelpersonen ab und sein Wert lässt sich nur schwer berechnen.

Output-orientierte Verträge

Output-orientierte Verträge werden auch als Festpreisverträge bezeichnet: Der Anbieter wird für die Lieferung eines Produkts oder einer Dienstleistung bezahlt. Ein Beispiel ist eine projektgebundene Dienstleistung wie die Entwicklung einer Applikation. Der Kunde kennt die genauen Kosten und erhält das Eigentumsrecht über das Endprodukt. Eine solche Vereinbarung ist mäßig flexibel. Der Anbieter übernimmt ein moderates Risiko und hat die Freiheit darüber zu entscheiden, wie er liefert. Außerdem kann er einen wertbasierten Preis ansetzen, muss allerdings gewisse Eventualitäten berücksichtigen.

Dienstleistungsverträge

Dienstleistungsverträge werden auch als Managed-Service- oder Outsourcing-Verträge bezeichnet: Hier wird der Anbieter für die Ausübung einer Dienstleistung auf der Basis von Standards bezahlt, die in einem so genannten Service Level Agreement (SLA) festgelegt sind. Beispiele sind IT Desktop Managed Services oder ein HR Service-Center.

Der Kunde erhält Kostensicherheit und einen garantierten, fortlaufenden Service. Für den Anbieter ist die Kostenberechnung kompliziert, obwohl es möglich ist, nach Volumen oder der Anzahl der Transaktionen abzurechnen.

Ergebnisorientierte Verträge (Outcome-Based Contracts)

Hier wird ein Anbieter für das Erreichen von vorgegebenen Geschäftserfolgen, Geschäftsergebnissen oder wichtigen Performance-Indikatoren wie beispielsweise Produktivitätsverbesserungen der Call-Center-Belegschaft oder einer schnelleren Personalbeschaffung bezahlt. Aus Sicht des Kunden besteht ein geringeres Risiko, dass der Vertrag nicht die erwünschten Ergebnisse erzielt. Unabdingbar sind allerdings die Bereitschaft zur Veränderung, ein partnerschaftlicher Ansatz sowie eine Abstimmung der Zielsetzungen. Für den Anbieter besteht ein hohes Risiko, aber auch die Aussicht auf eine höhere Entlohnung. Auch aus seiner Sicht müssen die Ziele gemeinsam festgelegt werden.

WIR SIND DER MEINUNG... **OUTCOME-BASED CONTRACTS**

Sind ergebnisorientierte Verträge dasselbe wie Risikoteilung und Vorteilsausgleich zwischen beiden Partnern? Nicht unbedingt. Beides kann auch Bestandteil von Input-, Output- und Service-orientierten Verträgen sein, z. B. wenn Teile der Bezahlung von dem Erreichen eines bestimmten Meilensteins abhängig gemacht werden. Ergebnisorientierte Verträge beinhalten eine Teilung von Risiko und Entlohnung, jedoch sind nicht alle Risikoteilung und Vorteilsausgleich enthaltenden Verträge auch ergebnisorientiert. Ein anderer Begriff, der häufig in der Baubranche angewandt wird, ist das sogenannte Gain-Share-Modell. Hierbei erhalten die Vertragsparteien eine finanzielle Vergütung für Performanceverbesserungen. Ein Gain-Share-Modell kann zwischen einem Kunden und einem Anbieter, zwischen Geschäftspartnern und zwischen einem Arbeitgeber und seinen Angestellten zum Einsatz kommen. Es ist eine Form der gemeinsamen Übernahme von Risiko und Entlohnung und kann bei unterschiedlichen Vertragsmodellen eingesetzt werden. Am häufigsten wird es in Verbindung mit Open-Book Verträgen angewendet.

OBCs SIND NICHT IN ALLEN SITUATIONEN UMSETZBAR

Wenn man versucht, einen OBC in einem ungeeigneten Projekt oder in einem falschen Zusammenhang anzuwenden, ist die Katastrophe vorprogrammiert. Es gibt bestimmte Ausgangssituationen, in denen ein OBC unbedingt vermieden werden sollte.

OBCs sollten nicht eingesetzt werden, wenn zwischen dem Kunden und dem Anbieter keine Vertrauensbasis besteht, entweder weil es sich um eine neue Geschäftsbeziehung handelt oder weil eine bestehende Beziehung mit Problemen behaftet ist. Insbesondere kann mit dem Wechsel zu einem OBC ein schlecht funktionierender Outsourcing-Vertrag nicht ausgebessert werden.

Zudem wird es nur schwer zu einer Einigung über die Vertragsinhalte oder einem Vertragsabschluss kommen, wenn Unklarheit über die gewünschten Ergebnisse besteht. Auch ein Mangel an vereinbarten Mechanismen für die Messung der Ergebnisse macht es unmöglich, einen OBC abzuwickeln. Weiterhin ist ein OBC eine große Herausforderung, wenn die angestrebten Ergebnisse tiefgreifend sind, beispielsweise eine Veränderung der Einstellung der Mitarbeiter erreicht werden soll.

EIN OBC, DER FUNKTIONIERT

Einer unserer Kunden, eine Fluggesellschaft, musste seine IT-Kosten senken.

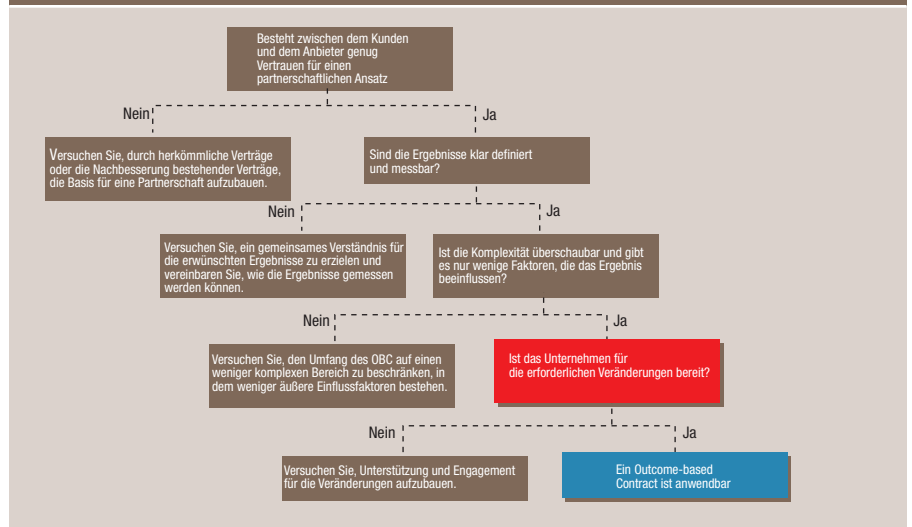
Die Kosten waren allerdings nicht an die Geschäftsprozesse gebunden und es war somit fast unmöglich festzustellen, in welchem Zusammenhang die IT-Ausgaben zu Umsätzen, verkauften Flugtickets oder erzielten Gewinnen standen.

Hier war klar, was zu tun war: Die IT musste so umstrukturiert werden, dass sie in einem direkten Bezug zum Geschäft stand und ein Vertrag erstellt werden, der die IT-Kosten mit der Geschäftsleistung in Verbindung setzt.

So waren der Erfolg des Kunden und der des Anbieters miteinander verknüpft.

Wenn der Kunde den Start-Slot für ein Flugzeug verpasst, kostet eine Neuterminierung viel Geld. Wenn wir dafür verantwortlich sind, beteiligen wir uns an den Kosten.

ENTSCHEIDUNGSBAUM FÜR OUTCOME-BASED CONTRACTS



Wenn ein OBC auf eine sehr komplexe Situation mit vielen Erfolgsfaktoren angewandt werden soll, werden sich Kunde und Anbieter nur schwer einigen können, ob die Erfolgsmessung gültig ist. Beispielsweise können die Ergebnisse auch aus Marktveränderungen oder Mitbewerberaktivitäten resultieren statt aus Anstrengungen des Kunden oder Anbieters.

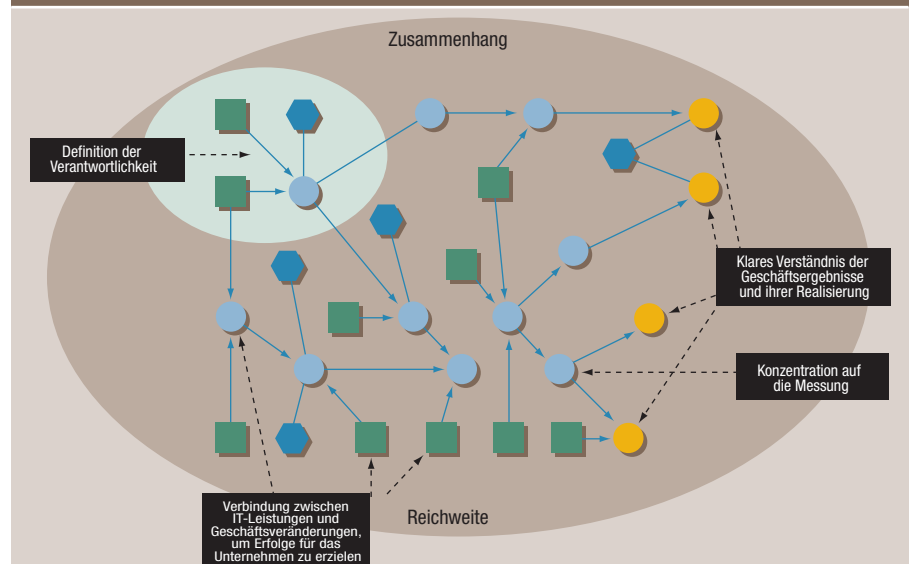
Und schlussendlich führt auch eine mangelnde Unterstützung oder eine mangelnde Bereitschaft zur Veränderung auf der Geschäftsebene dazu, dass die erwünschten Ergebnisse nicht realisiert werden können. Besteht zum Beispiel kein echtes Interesse daran, das Bonussystems zu ändern, wird sich das Verhalten der Belegschaft nicht ändern.

WIR SIND DER MEINUNG... OUTCOME-BASED CONTRACTS

SCHLÜSSELPRINZIPIEN FÜR ERFOLGREICHE OUTCOME-BASED CONTRACTS Schaffen Sie eine klare Zuordnung der Ergebnisse

Kunden und Anbieter müssen sich auf ein klares Verständnis der gemeinsam angestrebten Ergebnisse einigen. Auch wenn es naheliegend erscheint, Kalkulationstabellen zur Zielverfolgung zu erstellen, empfehlen wir eine bildliche Darstellung der gesamten Veränderungen, die erforderlich sind, um die Ergebnisse zu erreichen. Diese Darstellung, die wir als Ergebnis-Roadmap bezeichnen, zeigt die angestrebten Geschäftsergebnisse sowie die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Initiativen und den Zwischenergebnissen. Dabei ist besonders wichtig, dass die Darstellung die Annahmen und Abhängigkeitsverhältnisse, die einen Einfluss auf die Ergebnisse haben, deutlich macht.

EINE ERGEBNIS-ROADMAP KANN ZUR KLÄRUNG EINER KOMPLEXEN SITUATION BEITRAGEN



Die Ergebnis-Roadmap verdeutlicht beiden Parteien die mögliche Komplexität der bevorstehenden Aufgaben. Sie definiert Grenzen und Umfang der Geschäftsbeziehung sowie einen Mechanismus zur Definition und Festlegung der gegenseitigen Ergebnisse sowie die Bedingungen, die für deren Realisierung erforderlich sind.

Konzentration auf Zwischenergebnisse anstelle von Endergebnissen

Wenn jemand über Ergebnisse nachdenkt, denkt er üblicherweise an bestimmte Zielerreichungen, wie zum Beispiel die Steigerung des Shareholder Value, die Erweiterung des Marktanteils oder die Vergrößerung von Gewinnspannen. Sollen jedoch in einem OBC derartig hochgesteckte Ziele verankert werden, führt dies verständlicherweise dazu, dass sich der Anbieter nur sehr ungern auf einen solchen Vertrag einlässt, da die Erzielung dieser Endergebnisse normalerweise vollkommen außerhalb seines Einflussbereichs liegt. Die Konsequenz daraus: es wird doch wieder ein output-basierter Vertrag mit Pflichtergebnissen in Betracht gezogen - es sei denn, alle Parteien sind bereit, ein Joint-Venture oder einen besonderen, zweckgebundenen Vertrag in Erwägung zu ziehen.

Stattdessen sollten wir uns auf Zwischenergebnisse wie zum Beispiel die Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität oder eine Verringerung des Zeitaufwands für manuelle Tätigkeiten konzentrieren. Diese Zwischenergebnisse liegen auf halber Strecke zwischen der vom Anbieter bereitzustellenden Funktion und dem Endergebnis. Der Anbieter hat somit größeren Einfluss auf sie. Außerdem kann der Kunde so weiterhin auf die Endergebnisse hinarbeiten, ohne dass der Anbieter versucht, in strategische Geschäftsentscheidungen einzugreifen.

Ein Beispiel für einen erfolgreichen OBC ist ein Infrastructure Managed Service für eine Fluggesellschaft, bei dem ein Teil des Vertrages daran gebunden ist, dass die Flugzeuge pünktlich abheben können. Anstatt den Vertrag nur an die Funktionalität der Infrastruktur zu binden – indem beispielsweise durch Service Level Agreements sichergestellt wird, dass die Drucker für die Bordkarten funktionieren – nehmen wir Anteil an einem Zwischenergebnis, nämlich dass das Flugzeug rechtzeitig startet. Der Kunde zieht für unsere Bewertung jedoch nicht Endergebnisse wie beispielsweise eine Gewinnsteigerung für die Fluggesellschaft oder eine Erhöhung des Shareholder Value heran, da dies nicht wirklich in unserer Macht steht.

WIR SIND DER MEINUNG... **OUTCOME-BASED CONTRACTS**

VEREINFACHTE ERGEBNIS-ROADMAP MIT ZWISCHENERGEBNISSEN



Messen Sie im Vorfeld die Erfolgsindikatoren

Es nützt nichts, einen OBC abzuwickeln und die Ergebnisse erst am Vertragsende oder kurz vor den entsprechenden Zahlungsterminen zu messen. Beide Vertragsparteien müssen bereits im Vorfeld laufend die Erfolgsindikatoren messen, um sicherzustellen, dass alle auf dem richtigen Weg zur Ergebnisfüllung sind, und um bei Abweichungen korrigierend einzugreifen. Bei einem unserer Verträge im Gesundheitswesen gilt zum Beispiel der Einsatz des IT-Systems zur Aktenbearbeitung als (volumetrischer) Messwert und als Ergebnisindikator, der bereits im Vorfeld anzeigt, ob das Endergebnis erzielt werden wird.

Stellen Sie sicher, dass der Vertrag flexibel genug ist

Selbst bei konventionellen Verträgen kann es zu Problemen kommen, wenn ein Vertrag zu unflexibel ist; zum Beispiel wenn sich die Geschäftsprioritäten ändern und dann ein geänderter Service, geänderte Pflichtergebnisse oder ein anderer Zeitrahmen erforderlich sind. Bei einem OBC steht naturgemäß das Geschäft im Mittelpunkt und somit gibt es unweigerlich Veränderungen aufgrund des Marktes, der Wettbewerber oder des Kundenverhaltens. Kein Vertragspartner will an einen Vertrag gebunden sein, der nicht die gewünschten Ergebnisse bringt. Um sicherzustellen, dass immer noch die richtigen Ergebnisse angestrebt werden und die Ziele weiterhin erreichbar sind, sollte der Vertrag daher die Möglichkeit bieten, im gegenseitigen Einvernehmen Änderungen vorzunehmen.

CHECKLISTE
Formulieren Sie klar die gewünschten Ergebnisse
Konzentrieren Sie sich auf Zwischenergebnisse statt nur auf die Endergebnisse
Messen Sie im Vorfeld die Erfolgsindikatoren
Achten Sie darauf, dass der Vertrag flexibel ist
Stellen Sie sicher, dass sich das Unternehmen den benötigten Änderungen gegenüber verpflichtet fühlt
Stellen Sie sicher, dass sich der Vertrag nicht nur auf die Technologie konzentriert
Konzentrieren Sie sich auf den Wert und nicht auf die Kosten
Die Steuerung sollte vom Geschäftsbetrieb und nicht nur von Rechtsfragen bestimmt werden

Stellen Sie sicher, dass sich das Unternehmen den notwendigen Veränderungen gegenüber verpflichtet fühlt

Wenn ein Anbieter und ein Kunde einen ergebnisbasierten Vertrag eingehen, müssen sie sicherstellen, dass sich die Geschäftsbereiche, für die die Ergebnisse von Bedeutung sind (und die somit von den Veränderungen betroffen sind), entsprechend engagieren. Dieses Engagement beginnt auf der Vorstandsebene, muss aber auf allen Ebenen des Unternehmens vorhanden sein. Dazu zählt auch, die entsprechenden Ressourcen für die Teilnahme am Projekt zur Verfügung zu stellen und die erforderlichen Veränderungen durchzuführen, um das Optimum aus dem gelieferten System ziehen zu können. Auch bei einem konventionellen Vertrag oder Projekt ist ein gewisses Engagement erforderlich. Bei einem OBC bildet es aber die komplette Vertragsgrundlage und muss daher auch vertraglich festgehalten werden.

Stellen Sie sicher, dass sich der Vertrag nicht ausschließlich auf die Technologie konzentriert

Bei einem OBC ist die Bereitstellung der IT-Funktionen nur der Anfang für die Geschäftsveränderung. Um die Zwischenergebnisse zu erzielen, sind Veränderungen seitens der Mitarbeiter, der Prozesse und der Struktur erforderlich. Für die Herbeiführung dieser nicht-technologischen Veränderungen kann der Anbieter, der Kunde oder auch ein gemeinsames Team verantwortlich sein. Am wichtigsten ist es sicherzustellen, dass alle notwendigen Maßnahmen und die zugehörigen Abhängigkeitsverhältnisse und Verantwortungsbereiche klar definiert und festgehalten werden.

Konzentrieren Sie sich auf den Wert und nicht auf die Kosten

Obwohl Kostensenkungen ganz eindeutig ein Geschäftserfolg sind, bieten die meisten durch IT-Maßnahmen hervorgerufenen Veränderungen viel mehr. Shared Services Initiativen zum Beispiel werden oft als eine Möglichkeit zur Kosteneinsparung angesehen, aber sie können auch einen Mehrwert – beispielsweise durch verbesserte Kundenerfahrung mit dem Unternehmen – schaffen. Auch wenn ein OBC ein Element der Kostenersparnis beinhaltet, ist es daher trotzdem wichtig, die weitergehende Wertschöpfung für das Unternehmen zu betrachten, nicht zuletzt indem man den Vertrag darauf ausgerichtet aufstellt und nicht nur als Mittel zur Kosteneinsparung betrachtet.

WIR SIND DER MEINUNG... **OUTCOME-BASED CONTRACTS**

Ein Beispiel hierfür ist einer unserer Verträge mit einer Kommunalverwaltung, wo eine Beschleunigung der Prozesse, die Verbesserung des Kundendienstes sowie eine Senkung der IT- und Unterbringungskosten vereinbart wurden. Ein spezifisches Ergebnis, das mit einer Zahlung verknüpft war, war die Beschleunigung des Beschaffungsprozesses und die Verringerung der benötigten Zeit für die Bearbeitung und Bewilligung einer Rechnung.

Die Steuerung sollte vom Geschäftsbetrieb und nicht nur von Rechtsfragen bestimmt werden

Jeder Vertrag erfordert eine effektive Steuerung, um während der Laufzeit Veränderungen berücksichtigen zu können. Bei einem OBC ist es wichtig, dass zur Vertragssteuerung auch Vertreter des laufenden Geschäftsbetriebs und nicht nur die Rechtsabteilung oder Anwälte hinzugezogen werden. Wenn die Ergebnisse gemessen werden, ist es extrem wichtig, dass Ergebnisabweichungen im weiter gefassten betrieblichen Zusammenhang gesehen und nicht sofort vor Gericht verhandelt werden. Auf diese Art können die richtigen Entscheidungen gefällt werden, die den Erfolg beider Parteien sicherstellen.

MIT SORGFALT SIND OUTCOME-BASED CONTRACTS DURCHFÜHRBAR

Kunden fragen häufig nach OBCs und während manche Anbieter sehr gerne dazu bereit sind, geraten andere in Panik. Außerdem wissen manche Kunden, die danach fragen (oder durch Regierungsinitiativen dazu angeregt werden), nicht genau, wie dieses Thema angegangen werden kann. Mit dem richtigen Ansatz kann ein OBC gut funktionieren, er benötigt aber eine wahre Partnerschaft zwischen Kunden und Anbietern, eine klare Formulierung der erwünschten Ergebnisse, eine Abgrenzung gegen externe Faktoren und – was am wichtigsten ist – ein deutliches Engagement der betroffenen Geschäftsbereiche, Änderungen zu vollziehen.

Wessen **MEINUNG** ist das?

DAVID ROSEWELL



David Rosewell ist für Value Governance im Bereich Business Consulting zuständig. Mit Sitz in London ist er darauf spezialisiert, Kunden im öffentlichen und im privaten Sektor Fragen nach dem „Warum“ und dem „Was“ zu stellen und so erfolgreiche Geschäftsergebnisse zu definieren und zu erzielen. Privat ist er gerne in der freien Natur unterwegs. Er liebt Bergwandern - solange er am Ende mit einem guten Wein, einer anständigen Mahlzeit und einem bequemen Bett rechnen kann.

david.rosewell@uk.fujitsu.com

IHRE MEINUNG

David freut sich über Ihre Kommentare per Email (david.rosewell@uk.fujitsu.com) oder 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.