

Shared Services – Historie und aktuelle Relevanz

Dieser erste Teil eines zweiteiligen Beitrags zum Thema Shared Services behandelt dessen Historie und aktuelle Relevanz. Der zweite Teil im *is report* 4/07 stellt Shared Services der Idee des Business Process Outsourcing gegenüber.

KOMPAKT

- ▶ Geschäftsbereichsorganisation Wegbereiter für Shared Services
- ▶ Durchbruch für Shared Services Center in US-Konzernen
- ▶ Kostenvorteile von 14 Prozent durch Shared Service Center

DIE UNTERTEILUNG des Konzerns in Divisionen war nicht nur eine organisationale Innovation, um

fassung aller Verwaltungsaktivitäten über die Divisionen hinweg. In einem weiteren Schritt wurden bestimmte Aktivitäten, so zum Beispiel die Buchhaltung, sogar räumlich ausgelagert, um die Abhängigkeit von der Konzernzentrale zu reduzieren. Damit entsteht eine bewusste Trennung der strategischen Headquarter-Aufgaben vom operativen Verwaltungstagesgeschäft. Alfred P. Sloan erkannte als Präsident von General Motors bereits in den 20er Jahren, dass Funktionen, wie zum Beispiel das Rechnungswesen,

sich seitdem insbesondere im globalen, komplexen und nach Produktgruppen agierenden Konzern durchgesetzt. Allerdings fand der Ansatz der Shared Services für Verwaltungsfunktionen weitaus weniger Verbreitung.

Denn im Hinblick auf die Effizienz kann eine divisionale Organisation mit Geschäftsbereichen wegen ihres Selbstverständnisses zu einem Problem werden: Das „Empowerment“ des Geschäftsbereichsleiters hat häufig zwangsläufig zur Folge, dass ein „Fürstentum“ aufgebaut wird. In der Folge ist es nur verständlich, dass der Geschäftsbereich nahezu alle Funktionen selbst betreiben möchte, um autark und unternehmerisch den Markt erschließen und bedienen zu können. Somit fordern Geschäftsbereiche – insbesondere wenn sie für eine Region zuständig sind – häufig ein voll ausgebautes Back Office inklusive Finanz- und Rechnungswesen, Customer Support, Human Resource Management (HR), Logistik und Distribution, Einkauf und Beschaffung, Rechtsabteilung, Real Estate und Facility Management.

Alfred P. Sloan kann als Erfinder einer Shared-Service-Struktur bezeichnet werden.

Unternehmen marktorientierter zu positionieren. Diese Organisationsstruktur zieht leider auch erhebliche Effizienz Nachteile im Hinblick auf die Unterstützungsfunktionen nach sich. Schon kurz nach der Einführung wurde deutlich, dass viele Funktionen in der Verwaltung der Divisionen redundant im Konzern aufgebaut wurden und an den unterschiedlichen Stellen nicht effizient ausgeführt werden konnten. Die logische Konsequenz war zunächst die Zusammen-

sen, in erster Linie „Dienstleister“ der Divisionen sein sollten. Er beließ allerdings die organisatorische Verankerung dieser Funktionen stets bei der Konzernzentrale. [1] Somit kann Sloan sowohl als Erfinder als auch als der erste Anwender einer Shared-Service-Struktur bezeichnet werden.

Geschäftsbereiche als „Fürstentümer“ im Unternehmen
Die im Wesentlichen von Sloan geprägte divisionale Organisation hat

Outsourcing-Erfolge Ursprung von Shared Services

Ein wichtiger Meilenstein in der historischen Analyse des Shared-Service-Gedankens liegt zu Beginn der 60er Jahre. Obwohl es sich nicht um Shared-Service-Aktivitäten im engeren Sinne handelt, können die Outsourcing-Erfolge der Unternehmen EDS und IBM als Schlüsselereignisse in der Shared-Services-Entwicklung gesehen werden. EDS ist als Unter-

Anmerkungen

- [1] vgl. Sawyer, Christopher A.: Alfred Sloan was right, in: www.autofieldguide.com/articles/110304.html, 2006
- [2] vgl. www.eds.com, 2006
- [3] vgl. www.atkearney.com, 2006
- [4] vgl. Bergeron, B.: Essentials of Shared Services, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ) USA 2002, S. 2
- [5] vgl. Schwarz, G., Outsourcing: Eine Einführung, in: Hermes, H.-J./ Schwarz, G. (Hrsg.), Outsourcing, Haufe Verlag, München 2005, S. 27
- [6] vgl. Camphausen, C. v./Rudolf, A.: Shared Services – profitabel für vernetzte Unternehmen, in: Harvard Business Manager, 23. Jg., 2001, Nr. 1, S. 82
- [7] vgl. www.thehackettgroup.com, 2006
- [8] vgl. A.T. Kearney: Success through Shared Services, Whitepaper, Chicago (IL) USA, 2004
- [9] vgl. www.offshoring-institute.org, 2006

nehmen aus dem Zusammenschluss von ehemaligen US-Offizieren entstanden, die im Rahmen ihres militärischen Dienstes die Arbeit mit Großrechnern erlernt hatten. EDS erkannte früh, dass Computer im kommerziellen Einsatz eine bedeutende Rolle einnehmen könnten, und während Firmen wie Hewlett-Packard und IBM in erster Linie auf die Produktion von Hardware fokussiert waren, verfolgte EDS das Dienstleistungsgeschäft. Im Jahr 1962 unterzeichnete EDS seinen ersten Kontrakt über den Datenverarbeitungsservice mit der Firma Collins Radio. [2]

Für Collins Radio oder den zweiten großen Kunden Frito Lay erschien es zu diesem Zeitpunkt sinnvoll, weder Investitionen in den Aufbau der Hardware noch in die Entwicklung der erforderlichen Expertise selber vorzunehmen, wenn ein Unternehmen wie EDS dies als Dienstleister zur Verfügung stellen könnte. Viele Unternehmen folgten dieser Logik und somit wurde die Informationstechnologie zur ersten Verwaltungsfunktion, die ausgelagert wurde. Die IT ist heute zweifelsohne die Back-Office-Funktion, die am häufigsten von Outsourcing-Partnern übernommen wird.

Vorreiter Ford

Ein weiterer wichtiger Meilenstein in der Verbreitung des Shared-Services-Center-Gedankens wurde im Jahr 1981 von der Firma Ford gesetzt. In diesem Jahr errichtete der Automobilhersteller als erstes global bedeutendes Unternehmen ein Shared Service Center für seine Finanz- und

Rechnungswesenfunktion. Die wissenschaftliche Recherche nach Shared Service Center stellt sich mitunter als recht schwierig dar, weil in vielen nach Geschäftsbereichen organisierten Unternehmen Verwaltungsdienstleistungen für zwei oder mehrere Geschäftsbereiche gemeinsam erbracht werden. Andere Unternehmen haben, obgleich des vorherrschenden Trends der Divisionalisierung, die Verwaltungsfunktionen nie aus der Zentrale in die dezentralen Einheiten transferiert und quasi als „Dienstleister“ diese Services zur Verfügung gestellt. Mit Ford findet sich im Jahr 1981 zum ersten Mal eine bewusste Initiative eines Konzerns, die nach der Divisionalisierung dezentralisierten Finanz- und Rechnungswesenaktivitäten wieder zu zentralisieren (also ganz im Sinne von Sloan) und diese in Form einer Servicefunktion den Geschäftsbereichen anzubieten. Erstmals finden sich typische Merkmale wie zum Beispiel die Bezeichnung „Shared Service Center“ sowie die Vereinbarung von Leistungen und Preisen. Ford beließ es bei einem Shared Service Center für das nordamerikanische Geschäft, was sich aufgrund

Der Autor



Dr. Sören Dressler ist Professor für Internationales Controlling an der FHTW Berlin. Zudem ist er Director des Offshoring Institute, einer unabhängigen Forschungseinrichtung zur Unterstützung der Standortwahl in der Shared-Services-, BPO-, ITO- und Call-Center-Branche. Sören Dressler ist Vorstandsvorsitzender des Institute of Management Accountants Germany.

der einheitlichen Währung und der einheitlichen Jurisdiktion als wesentlich weniger komplex darstellt als ein internationales Shared Service Center.

Dem Erfolgsmodell Ford sind im Zuge der 80er und frühen 90er Jahre viele große nordamerikanische Konzerne gefolgt. Die größere praktische Akzeptanz des Konzeptes hat zu einer stärkeren Auseinandersetzung mit Shared Services in der amerikanischen Literatur geführt. Bis in die frühen 90er Jahre war das Konzept in Europa, mit Ausnahme von Großbritannien, weitgehend unbekannt.

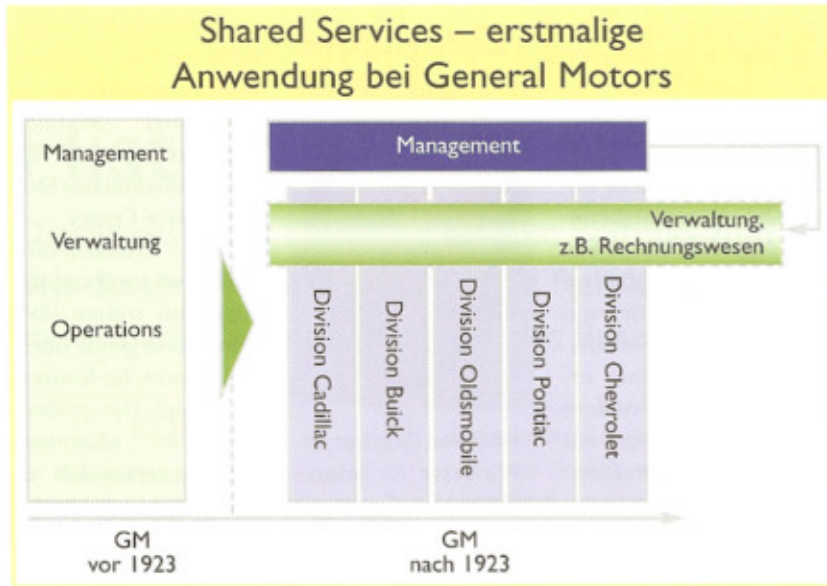
Im Jahr 1995 hatten bereits 40 Prozent der Standard&Poor 500-Unternehmen eine Form des Finance Shared Service Center in Betrieb, und auch in Europa hatten einige

große Unternehmen das Konzept verwirklicht oder initiiert. Insbesondere amerikanische Konzerne haben die Idee durch ihre Tochtergesellschaften oder einfach nur durch ihr Beispiel in Europa publik gemacht. Doch die Vielschichtigkeit der Jurisdiktionen inklusive der Rechnungslegungsvorschriften, der Sprachen, der Währun-

zetvisions
Smart Business Intelligence

Mehr Durchblick mit zetControl CIM – die Zukunft des Beteiligungsmanagements

zetControl Corporate Investment Management (zetControl CIM) ist die weltweit erste und einzige SAP-basierte Software für das Management von Unternehmensbeteiligungen. zetControl CIM erfüllt gesetzliche Anforderungen an Berichtswesen und Dokumentation sowie eine Vielzahl unternehmenseigener Ansprüche. Für mehr Rechtssicherheit, eine optimale Unterstützung täglicher Prozesse und eine wertorientierte Steuerung.



Standorte für Shared Service Center etabliert.

Vier Entwicklungen treiben die Shared-Services-Idee

Obleich die Grundidee schon vor fast 80 Jahren geboren wurde und erstmalig in der organisationalen Praxis bei GM umgesetzt worden ist, sind Shared Services noch ein immer unvollständig erfasstes wissenschaftlich-methodisches Konstrukt. Die Umsetzung bei GM war an bestimmte Rahmenbedingungen gebunden: die Einführung einer divisionalen Organisation und die räumliche Zentralisierung aller Divisionen an einem Standort in Detroit. Nach dem Zweiten Weltkrieg haben Kunden- und Marktnähe vielfach sowohl organisational als auch räumlich zu weit verzweigten Konzernstrukturen mit Problemen der effizienten und effektiven Unterstützung durch die entsprechenden Verwaltungsfunktionen ge-

gen sowie nicht zuletzt der Kulturen hat in erster Linie zu vornehmlich nationalen Lösungen für Shared Service Center geführt. Nichtsdestotrotz ist es zum Beispiel dem Standort Irland in den 90er Jahren gelungen, eine Reihe

von internationalen Centern besonders nach Dublin zu locken. Mittlerweile haben sich Standorte wie beispielsweise Indien, China, die Philippinen, Ungarn, die Tschechische Republik und Polen ebenfalls als

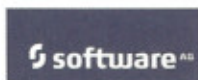


Lösungen für die digitale Arbeits- und Lebenswelt.
HANNOVER | 15.-21. 3. 2007 | The worlds leading ICT event
www.soaworld.de | www.cebit.com | Halle 4 - Stand B12

Die offizielle SOA-Informationenplattform der CeBIT zu den Themen:

- Neueste Trends
- Design und technische Umsetzung
- Management, Verwaltung und Steuerung von SOA
- Gestaltung und Organisation von Service
- BPM und SOA: Herausforderungen und Erfordernisse
- Erfolgskritische Betrachtung von SOA-Projekten
- Best Practices

Core Sponsor



Platin Partner



Gold Partner



Aussteller



Inhaltliche Partner



Medien Partner



Veranstalter

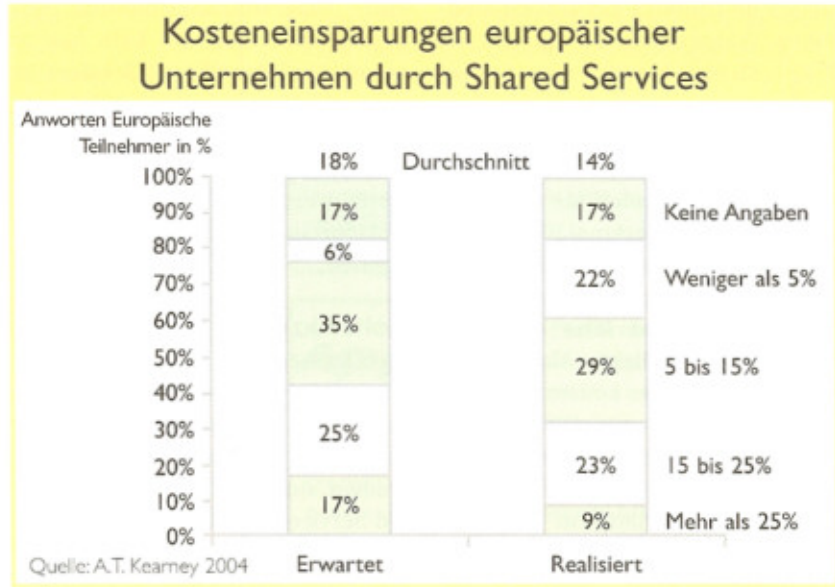


Hahn & Zwerger Marketing GmbH - Röntgenstraße 7 - 68167 Mannheim
 Tel. (0621) 430381-0 · Fax (0621) 430381-99 · www.hahn-zwerger.de · info@hahn-zwerger.de

führt. Zwar sind Fax und Telefon als wesentliche Kommunikationsmittel seit den 70er Jahren etabliert, zur Konsolidierung von Verwaltungsaufgaben bieten sie allein jedoch ungenügende Möglichkeiten. Vier wesentliche Entwicklungen sind als Treiber der Shared-Services-Idee zu nennen: der Personal Computer (PC), das Internet, ERP-Systeme und die moderne Kommunikationstechnik.

Begriffliche Präzisierung

Definitorische Ansätze für Shared Services sind weniger im wissenschaftlichen Umfeld als im Beratungs- und Dienstleistungsbereich entwickelt worden. A.T. Kearney beispielsweise hebt wie die meisten anderen den Aspekt der Konsolidierung von Unterstützungsprozessen hervor und betont die Bedeutung der „Professional, independent Entity“. [5] Bergeron hingegen schwächt den Aspekt der Unabhängigkeit



ab und fordert eine so genannte „Semiautonomous Business Unit“, die eine Managementstruktur haben sollte. Für ihn sind Shared Services aber auch eher eine strategische Ausrichtung und nicht nur eine

organisatorische Maßnahme. [4] Schwarz von der Beratungsgesellschaft Deloitte ergänzt zudem noch die explizite Forderung nach einer eigenen Ergebnisverantwortung. [5] Uneinigkeit besteht in vielen Defini-






Lösungen für die digitale Arbeits- und Lebenswelt.
HANNOVER | 15.-21. 3. 2007 | The worlds leading ICT event
www.crm-arena.com | www.cebit.com | Halle 4 - Stand D64

Die offizielle CRM-Informationsplattform der CeBIT

Branchenschwerpunkt am 15. März: CRM im Verlagswesen

- 10:40 CRM - strategische Herausforderung oder Kostenfalle? Wie viel CRM braucht ein Unternehmen
- 11:20 Analytisches CRM im Zeitschriften-Abonnement - von den Kundendaten zum optimalen Direktmarketing
- 14:20 Erfolg im Verlagswesen - Media 2.0: Vermarktung crossmedialer Print-, Online- und TV-Werbeformen mit „MediaMillion for Microsoft Dynamics CRM“
- 15:00 Analytisches CRM im Zeitschriften-Abonnement - von den Kundendaten zum optimalen Direktmarketing



”

CRM erlebt eine Renaissance. Zu recht - denn inzwischen dominieren Konzepte, die den Kundennutzen in den Mittelpunkt stellen und nicht die technischen Systeme.

“



Dr. Christian Bachem
Partner, .companion
Strategie & Coaching

Platin Partner 

Partner / Aussteller
























Inhaltliche Partner















Medien Partner



















Veranstalter



Hahn & Zwenger Marketing GmbH · Röntgenstraße 7 · 68167 Mannheim
 Tel. (0621) 430381-0 · Fax (0621) 430381-99 · www.hahn-zwenger.de · info@hahn-zwenger.de

tionen im Hinblick auf den Kundenfokus. Während einige Autoren die Frage, ob ein Shared Service Center auch externe Kunden bedienen darf, offen lassen, fordern Camphausen und Rudolf eindeutig den Fokus auf den internen Kunden als explizites definitorisches Merkmal.[6] Ansonsten würde ein Shared Service Center zum Outsourcing-Anbieter werden. Zusammenfassend lässt sich also folgende begriffliche Abgrenzung für Shared Services konstruieren:

Shared Services umschreiben die Organisation von Verwaltungs- und Unterstützungsfunktionen auf einer professionellen Plattform in einem abgegrenzten organisatorischen Bereich. Idealerweise sollte der Bereich eigenverantwortlich gesteuert werden und eigene Ergebnisverantwortung besitzen. Durch den Fokus auf Verwaltungs- und Unterstützungsfunktionen sind die vornehmlichen Adressaten interner Natur, eine Ausweitung auf externe Kunden ist durchaus möglich, soweit es die bearbeiteten Prozesse erfordern. Ein Shared Service Center wird dabei im Prinzip immer Dienstleister eines internen Bereichs sein, zum Beispiel ist der Customer Support Help Desk

eine Unterstützungsfunktion der Vertriebsfunktion und kein Selbstzweck. Ziel der Shared Services ist es, die Unterstützungsdienstleistung im Hinblick auf Kosten, Qualität, Durchlauf- und Prozesszeiten als wettbewerbliche Alternative zur Outsourcing-Lösung anbieten zu können.

Hohe Akzeptanz bei deutschen Großkonzernen

Shared Services sind keine „Erfindung“ der Beratungsindustrie oder ein kurzlebiger Trend. In vielfältigen Studien sind die umfassenden Shared-Service-Aktivitäten insbesondere von großen und international tätigen Konzernen nachgewiesen. Eine Studie der Hackett Group zeigt, dass die Akzeptanzrate von Finance Shared Services von 58 Prozent im Jahr 2005 auf 65 Prozent in 2004 und schließlich auf 82 Prozent im Jahr 2005 angestiegen ist. [7] Die Studie berichtet ebenfalls, welche Finanzprozesse beispielsweise am häufigsten in Shared Service Centern anzutreffen sind. In 99 Prozent der Center werden die Kreditorenbuchhaltungen, in 92 Prozent das Hauptbuch, in 92 Prozent Intercompany-Buchungen und

in 88 Prozent die Debitorenbuchhaltung für den jeweiligen Konzern wahrgenommen.

A.T. Kearney hat in einer Studie die realisierbaren Einsparpotenziale näher analysiert. [8] Im Durchschnitt realisieren Unternehmen in Europa durch die Einführungen von Shared Services einen Kostenvorteil von 14 Prozent, bei geplanten 18 Prozent (vgl. Abbildung Seite 59).

A.T. Kearney untersucht im Rahmen der Studie außerdem die funktionalen Präferenzen und ermittelt mit der HR-Funktion (87 Prozent) den bevorzugten Bereich. Die IT (85 Prozent), Finanzen (77 Prozent) und Procurement (61 Prozent) werden als die weiteren Kandidaten für Shared Services identifiziert.

Eine Studie des Offshoring Institute in Deutschland zeigt, dass trotz der öffentlichen Reserviertheit gegenüber Shared Services und Offshoring eine beachtliche Akzeptanz von Shared Services anzutreffen ist. [9] Von den insgesamt befragten 79 deutschen Großkonzernen arbeiten 57 (72 Prozent) mit dem Shared-Service-Center-Konzept, zumindest bei einer Back-Office-Funktion. ◀

Roadshows & Termine

Anmeldung

Termine, Ort

Inhalte



BPS-ONE Webdemo – live von Ihrem Arbeitsplatz.

Lernen Sie das Leistungsspektrum von BPS-ONE in einer 30- bis 60-minütigen Webdemo kennen. Sehen Sie schnell und übersichtlich, wie eine integrierte Ergebnis-, Cashflow-, Bilanz- und Liquiditätsplanung aufgebaut wird. Analysieren Sie Planabweichungen und erkennen deren Auswirkungen in der Prognose. Einfacher geht es nicht mehr.

Circa 30 bis 60 Minuten. DENZHORN GmbH
Individuell zu vereinbaren. Tel.: +49/(0) 731/94 67 60
Ihre Teilnahme ist kostenfrei. E-Mail: info@bps-one.de
www.bps-one.de



Auswahl Planungs- + Controllingsoftware Intensiv- und Praxisseminar (Achtung: begrenzte Teilnehmerzahl)

Marktübersicht mit Produkteinschätzung, Vorstellung der Pros und Cons der marktgängigen Produkte anhand von Kurzdemos. Profitieren Sie von unserer langjährigen Implementierungserfahrung.

Termine in Köln, Leipzig, Frankfurt/M., Stuttgart, München
Infos unter KuL-online.de oder
info@KuL-online.de
KONZEPT & LÖSUNG KuL
Consulting GmbH
Tel.: +49/(0) 22 05/92 26-0
www.KuL-online.de



„Konzernrechnungslegung I“ – Grundlagenseminar Konsolidierung –

Diese Veranstaltung bietet Ihnen einen fundierten Einstieg in die Konzernrechnungslegung und beinhaltet:

- Allgemeine Grundlagen
- Praktische Fallbeispiele und Sonderthemen
- Softwaregestützte Konsolidierung für Praktiker

Seminare für 295 Euro je Teilnehmer (zzgl. MwSt.) auch in Ihrer Nähe! Alle Informationen unter: www.lucanet.de/academy
LucaNet AG in Kooperation mit Partnern aus der Praxis.
Tel.: +49/(0)30/46 99 100
E-Mail: info@lucanet.de



„Konzernrechnungslegung II“ – Aufbau-seminar Konsolidierung –

Diese Veranstaltung baut auf dem Grundlagenseminar auf und beinhaltet folgende Themen:

- Kapitalflussrechnung und Eigenkapitalspiegel
- Fremdwährungstransaktionen
- Software-gestützte Umsetzung von Fallbeispielen

Eintägige Seminare für 395 Euro (zzgl. MwSt.) auch in Ihrer Nähe! Alle Informationen unter: www.lucanet.de/academy
LucaNet AG in Kooperation mit Partnern aus der Praxis.
Tel.: +49/(0)30/46 99 100
E-Mail: info@lucanet.de

NEWS & EVENTS

- 10 Vorschau zur CeBIT 2007
CeBIT-Kompass Business Applications



IT-STRATEGIE

- 18 IT-ALIGNMENT
IT und Business ziehen gleich
- 44 INTERVIEW ZU SHARED SERVICES IT BEI SIEMENS
„Das Projekt betrifft 33 Länder“

- 68 AUSWAHL EINES IT-DIENSTLEISTERS
Bauchentscheidung reicht nicht

ENTERPRISE RESOURCE PLANNING

- 22 AKTUELLE STUDIE ZUR
FUNKTIONALITÄT VON BUSINESS APPLICATIONS
ERP II umfasst auch Business Intelligence

ANWENDUNGEN MIT SAP

- 26 PRODUCT LIFECYCLE MANAGEMENT
Schnelles Time-to-Market schafft Wettbewerbsvorteil

DOKUMENTENMANAGEMENT

- 30 ECM ALS GANZHEITLICHES INFORMATIONSMANAGEMENT
Dokumente nutzen statt suchen

BETRIEBSWIRTSCHAFT

- 36 MEHR EFFIZIENZ IN VERWALTUNG UND IM BACK OFFICE
Shared Services – Historie und aktuelle Relevanz

KUNDENMANAGEMENT

- 46 CRM-MARKTSPIEGEL 2007
Orientierung im Dschungel der Angebote für
Customer Relationship Management

ADVERTORIAL

- 51 CURSOR Software AG:
Integriertes Kundenmanagement mit Geschäftsprozess-
optimierung: „CARMEN setzt neue Maßstäbe bei CRM“
- 71 CP CORPORATE PLANNING AG
Erfolgreiche Unternehmenssteuerung
mit CORPORATE PLANNER: Brauen aus Leidenschaft

BUSINESS INTELLIGENCE

- 72 BEST-OF-BREED-APPLIKATIONEN
Oracle will auch mitspielen ...
... und kauft Hyperion
- 74 AKTUELLE TRENDS AUS SICHT EINES GARTNER-ANALYSTEN
„Die Anbieter werfen ihren Kunden relativ große Knüppel
zwischen die Beine“
- 76 INTERVIEW MIT ROB ASHE, CEO VON COGNOS
„Das On-Demand-Konzept wird uns auch in
Zukunft beschäftigen“

**SPECIAL ZUM FORUM BUSINESS INTELLIGENCE
UND ENTERPRISE INFORMATION INTEGRATION**

- 54 GRÜßWORT
- 55 BEST PRACTICE AWARD BUSINESS INTELLIGENCE 2007
- 56 PROGRAMM IM KONGRESSFORUM
- 58 STANDPLAN
- 59 INFORMATIONEN VON
ARCPAN INFORMATION SERVICES, BOARD M.I.T.,
SDG CONSULTING, MIK, COGNOS, QLIKTECH UND INFOR

SERVICE UND RUBRIKEN

- 5 AUFSCHLAG
„Sanfte“ CeBIT? 
- 6 NEWS & EVENTS
- 40 ROADSHOWS & TERMINE 
- 67 BARC COACHING-ZONE
Was lange währt, wird selten gut 
- 81 IMPRESSUM
- 81 VERZEICHNIS REDAKTIONELL ERWÄHNTER FIRMEN
- 82 RÜCKSCHLAG von Reinhold Umminger,
Sales Director Business Processes, CeBIT 

Beilagenhinweis

Diese Ausgabe des *is report* enthält eine Beilage des
fir – Forschungsinstitut für Rationalisierung e.V.
an der RWTH Aachen zu den 14.Aachener ERP-Tagen.
Wir bitten unsere Leser um Beachtung.



Eine aktuelle Studie zeigt,
dass bisher getrennte
Applikationswelten wei-
ter zusammenwachsen.



Der Projektverantwortliche
Hayyan Abdulwahab el
Hindy über Shared
Services IT bei Siemens



Den richtigen IT-Dienst-
leister auszuwählen
erfordert Wissen und
Zeit.



Andreas Bitter, Vice
President Research bei
Gartner, über Business-
Intelligence-Trends



Rob Ashe, CEO von
Cognos, äußert sich
exklusiv zur Produkt-
und Marktstrategie.